



***Annetaan onnistumisten näkyä ja kuulua -
Palauteprosessien kehittäminen Efectellä***

Annika Niemi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus
Johtajuus ja henkilöstövoimavarat
Master opinnäytetyö
2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Annika Niemi
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Annetaan onnistumisten näkyä ja kuulua - Palauteprosessien kehittäminen Efectellä
Sivu- ja liitesivumäärä 74 + 12
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yleisesti palautteen hyötyjä työelämässä sekä pohditaan, miten palautteen saaminen vaikuttaa motivaatioon ja ammatilliseen kasvuun.</p> <p>Palaute on tärkeä osa työn onnistumista, motivaatiota sekä oppimista ja vaikuttaa näin ollen myös sekä henkilön että yrityksen kasvuun. Palautteella on monia hyötyjä kuten vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistaminen ja innostuksen lisääminen. Tämän lisäksi rohkaisevan ja rakentavan palautteen myötä merkityksellisyyden, itsevarmuuden ja itsetuntemuksen tunteet kasvavat.</p> <p>Avoin ja rehellinen palautekulttuuri voi vaikuttaa organisaation henkilöstön motivaatioon ja kasvuun positiivisilla tavoilla, joka johtaa niin henkilöstön sitoutumiseen kuin menestykseen ratkaisevalla tavalla. Varsinkin organisaation ollessa kovassa kasvussa ja muutostilanteissa, palautteen avulla henkilöstö saa tärkeää tietoa ja suuntaa, mitkä asiat ja työtehtävät kannattaa priorisoida, jotta saavutetaan niin henkilökohtaiset kuin organisaation tavoitteet.</p> <p>Alkusysäyksen aihevalinnalle antoivat Efectellä aikaisemmin toteutetut henkilöstötutkimuksen tulokset, joiden perusteella henkilöstö kaipasi enemmän palautetta työstään. Tämän työn päätavoitteena on löytää tapoja, joilla kohdeorganisaatio voi kehittää omia palautekäytänteitä, jotta henkilöstö saisi jatkossa enemmän rakentavaa ja oikea-aikaista palautetta esimiehestä ja tiimistä riippumatta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin elokuun 2022 ja toukokuun 2023 välillä. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat palautteen ja palautekulttuurin hyödyt työelämässä sekä palautteen vaikutukset motivaatioon ja ammatilliseen kasvuun. Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista lähestymiskulmaa. Henkilöstön ajatuksia palautteenannosta niin yleisesti kuin Efectellä tutkittiin kyselytutkimuksen avulla. Määrällinen aineisto analysoitiin perustavilla menetelmillä ja laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Kyselyn vastauksia hyödynnettiin kehittämiskohteiden muodostamisessa.</p> <p>Kyselyn vastauksista tunnistettiin palautekäytäntöjen kehittämisen kannalta muutamia teemoja kuten johdon ja esihenkilöiden palautetaitojen kehittäminen, palautteen antaminen oikea-aikaisesti sekä yleisesti palautteen antaminen useammin. Näiden perusteella nostettiin esille palautekoulutuksen tarve sekä uusien käytänteiden käyttöönottoaminen, jolloin palautetta pyritään antamaan kehityskeskusteluiden lisäksi useammin ja tarkemmin – missä asioissa ja miksi henkilöt ovat suoriutuneet hyvin ja toisaalta missä voi vielä kehittyä. Tämän lisäksi jatkon kannalta ehdotettiin, että Efecte ottaa käyttöön palautetyökalun, jonka avulla palautteita on jatkossa helpompi seurata selkeän dokumentaation avulla.</p>
Asiasanat palaute, motivaatio, ammatillinen kehittyminen, palautetyökalu, palautekulttuuri

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistehtävän tausta ja tavoite	2
1.2	Kohdeorganisaation esittely	3
1.3	Kehittämistyön laajuus ja rajaus	4
2	Näkökulmia palautteeseen	5
2.1	Palautteen hyödyt ja tärkeys työelämässä.....	6
2.1.1	Palautekulttuuri osana yrityskulttuuria	14
2.2	Palaute ja ammatillinen kasvu	18
2.3	Palaute osana sisäistä motivaatiota	24
3	Menetelmälliset valinnat ja tutkimuksen toteutus	29
3.1	Tapaustutkimus kehittämistyön lähestymistapana	29
3.2	Aineiston hankintamenetelmät	31
3.3	Aineiston analysointi.....	33
3.4	Palautetyökalun kartoitus	35
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	36
4.1	Kehittämistehtävän tausta ja toteutus	36
4.2	Kyselyn taustatekijät.....	37
4.3	Palautteen hyödyt ja tärkeys	38
4.4	Palaute osana ammatillista kasvua	51
4.5	Palaute ja motivaatio	54
4.6	Efecten palautekulttuurin kehittäminen	57
5	Pohdinta ja arviointi	62
5.1	Palautekäytänteiden kehittäminen arjen käytänteiden kehittämällä	62
5.2	Jatkokehitysehdotukset	64
5.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	66
5.4	Oman oppimisen arviointi	67
	Lähteet.....	70
	Liitteet	75
	Palautetyökalujen vertailu.....	75
	Tutkimuskysely Efecten palautekulttuurista	80

1 Johdanto

Oikein annettu palaute on hyödyllistä ja kannattavaa niin työntekijöille itselleen kuin koko organisaatiolle. Kun suoratoistopalvelu Netflixin toimitusjohtaja Reed Hasting implementoi parisuhdeterapiassa opitut suorat ja rehelliset palautekäytännöt yrityksensä omiin palautekäytäntöihin, huomasi hän merkittäviä tuloksia; avoimuus ja hyvä olo lisääntyi ja tulokset paranivat. Rakentava palaute vaikutti positiivisesti myös oppimiseen, työn tehokkuuteen kuin työilmapiiriinkin. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 181–182.)

Jotta yrityksessä annettaisiin palautetta, tulisi palautekulttuurin olla osana yrityksen kulttuuria ja strategiaa. Palautteella on monia hyötyjä, kuten työntekijöiden itsetuntemuksen kasvaminen, vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistaminen sekä innostuksen lisääminen. Palaute auttaa myös johtoa ymmärtämään henkilöstön toiveet ja tarpeet sekä kasvattamaan työyhteisön keskeistä luottamusta. Palaute lisää onnistumisia, kun työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja ymmärtävät oman työnsä merkityksellisyyden. Onnistunut palaute ja palautekultturi voivat jopa edistää työntekijöiden sitoutumista yritykseen, sillä rakentava palaute vaikuttaa positiivisesti töihin suhtautumiseen, arvostuksen kokemiseen sekä omien kyvykkyyksien ja kehitysmahdollisuuksien tunnistamiseen. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 38–42.) Kuten Risto Ahonen ja Sirke Lohtaja-Ahonen (2011, luku 1) kirjoittavat, ”Suurin osa meistä onnistuu suurimman osan työajastaan, joten annetaan onnistumisten näkyä ja kuulua!”.

Tässä opinnäytetyössä syvennyttään palautteenannon merkitykseen Efecte Finland Oy:n (myöhemmin Efecte) työyhteisössä. Työssä tutkitaan miten palaute vaikuttaa ammatilliseen kasvuun ja motivaatioon sekä syvennyttään siihen, millä tavoin palautteen antoa kyseisessä yrityksessä voidaan kehittää. Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään tarkastelemaan, miten positiivisen ja rakentavan palautteen saaminen edistävät näitä. Työn keskiössä on Efecten henkilöstöllä toteutettu kysely, jonka avulla pyritään löytämään kehityskohteita yhtenäisten palautteenantoprosessien muodostamiseksi.

Keskeisimpänä tavoitteena on kehittää Efecten palautteenantoprosesseja niin, että kaikilla yrityksen työntekijöillä olisi mahdollisuus saada jatkuvaa ja rakentavaa palautetta omasta työstään ja että palautteen antaminen ja saaminen toteutuu jatkossa paremmin läpi organisaation tiimistä ja esihenkilöstä riippumatta. Vaikka tämä tutkimus voidaan toistaa muissa tapauksissa, empiirisiä tuloksia ei voida yleistää aiheen subjektiivisen luonteen vuoksi.

Tämän kehittämistyön tutkimuskysymykset ovat

1. Millaisia hyötyjä Efecten työntekijät kokevat saavansa palautteen avulla?
2. Miten palautteensaaminen tukee ammatillista kasvua Efectellä?
3. Miten palautteen saaminen vahvistaa työn motivaatiota Efectellä?
4. Miten palautteenantokulttuuria voidaan vahvistaa Efectellä?

1.1 Kehittämistehtävän tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön idea sai alkunsa Efecten henkilökunnan toistuvasti esiintuoduista huomioista, joiden mukaan systemaattinen palautteensaaminen on puutteellista ja itse palautteenannon prosesseissa on kehitettävää. Nämä epäkohdat nousivat esille henkilöstölle kahdesti vuodessa lähetettävän kehityskyselyn (niin sanotun Pulse-kysely) vastauksissa, joissa aiheeseen liittyvä kysymys oli saanut toistuvasti alhaisimmat tulokset. Henkilöstötutkimuksen tuloksissa nousi esille jatkuvan palautteenannon tarve sekä toive avoimemman vuoropuhelun kulttuurista. Työntekijät myös toivoivat tulevansa paremmin kuulluksi muun muassa työntehtävien kehittämiseen ja ammatilliseen kasvuun liittyvissä asioissa. Lisäksi tavoitteiden asetanta ja seuranta, sekä onnistumisten ja kehityskohteiden oikea-aikainen kommunikointi koettiin erityisen tärkeiksi kehityskohteiksi työntekijän ammatillisen kasvun ja urakehityksen näkökulmasta.

Tällä hetkellä Efectellä ei ole strukturoitua palautteenantoprosessia, jolla varmistettaisiin, että kaikki työntekijät saisivat tavalla tai toisella työstään palautetta. Palautteen saaminen on riippuvainen kunkin työntekijän tiimistä sekä esihenkilöstä. Tämä halutaan korjata ja varmistaa, että jokaisella on mahdollisuus saada työstään palautetta tekijöistä riippumatta.

Osana opinnäytetyötä kartoitetaan erilaisia palautteenantotyökaluja ja tarkastellaan mahdollisuutta, olisiko jokin näistä työkaluista sopiva Efectelle tukemaan palautteen antamista ja vastaanottamista sekä helpottamaan työntekijöiden suorituksen arviointia. Työkalun kartoitus on yksi Efecten toiveista, mutta ei ole tutkimuksen ydin. Työkalun tulisi tukea ketterää ja helppoa palautteenantamista, jolla varmistetaan jatkuva ja oikea-aikainen palautteenanto sekä palautteen dokumentaatio. Kohdeorganisaatio tekee tähän tutkimukseen perustuen päätökset mahdollisen työkalun käyttöönotosta, mutta itse käyttöönottoa ei tulla kuvaamaan tässä työssä. Mikäli kyselyn vastauksista nousee selkeä tarve työkalulle, kartoitetuista työkaluista pyritään löytämään sellainen, joka auttaa kehittämään toivottuja toimintatapa- ja prosessimuutoksia.

Kehittämistehtävän tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus ja tutkimuksen tiedonkeruussa käytetään kyselyä, jolla kerätään sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Näitä menetelmiä yhdistämällä voidaan rakentaa kokonaisvaltainen kuva henkilöstön toiveista ja tarpeista

palautteenantoon liittyen sekä saamaan kattavat vastaukset työn keskeisiin kysymyksiin. Tavoitteena on, että tämän työn perusteella kohdeorganisaatio voi tehdä konkreettisia muutoksia, jotka tarjoavat työntekijöille entistä paremmat mahdollisuudet kehittyä ja edetä Efectellä sekä auttavat heitä motivoitumaan ja sitoutumaan yritykseen entistä vahvemmin.

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Efecte määrittelee itsensä julkisesti toimintakertomuksessaan näin: ”Efecte on suomalainen ohjelmistoyhtiö, joka auttaa palveluorganisaatioita digitalisoimaan ja automatisoimaan työtään. Efecten ohjelmistoilla voidaan joustavasti hallita kaikkia organisaation sisäisiä ja ulkoisia palveluita, esimerkiksi IT:n, henkilöstöhallinnon tai talousosaston palveluita ja asiakaspalvelua sekä pääsyoikeuksia.” (Efecte Oyj 2021, 1.) Efecte Oy on perustettu vuonna 1998 ja on tällä hetkellä noteerattu Helsingin pörssissä. Efectellä on toimintaa Euroopan laajuisesti (Efecte Oyj 2021, 1). Yrityksellä on toimistot Suomessa, Ruotsissa, Saksassa ja Espanjassa (Efecte). Efecte teki kesällä vuonna 2022 suuren yrityskaupan ja osti puolalaisen yrityksen nimeltä InteliWISE S.A. jolloin toiminta laajeni myös Puolaan (Salkunrakentaja).

Efecte auttaa yrityksiä IT-palvelunhallinnassa, yrityspalveluiden hallinnassa sekä identiteetinhallinnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa tiketöntijärjestelmää eli jos työntekijällä on jokin ongelma tai tarve, hän tekee tiketin ja se ohjautuu automaattisesti oikeille henkilöille tai tiimille kuten HR-tiimille. Tämän jälkeen tässä määrättyssä tiimissä kaikki henkilöt pääsevät tarkastelemaan ja tekemään pyynnön ja koko tiimi näkee, missä kohtaa pyyntö on meneillään. Identiteetin- ja pääsynhallinnalla tarkoitetaan on IT- ja ohjelmistoratkaisujen osa-aluetta, jonka tarkoituksena on hallita käyttäjien pääsyä arkaluonteisiin yritysresursseihin, kuten tietokantoihin, järjestelmiin, laitteisiin ja rakennusten ja huoneiden kaltaisiin fyysisiin tiloihin. Tavoitteena on auttaa organisaatioita digitalisoimaan ja automatisoimaan omia prosesseja, jolloin aikaa jää muulle tärkeälle työlle kuten esimerkiksi toiminnan kehittämiseksi. (Efecte.)

Tällä hetkellä Efecten suurimmat kilpailijat ovat Requeste, ServiceNow, MicroFocus, Ivanti ja Cherwell. Niin Efectellä kuin muillakin tahoilla on kumppaniyrityksiä ja esimerkiksi ServiceNow:lla on Suomessa useita edustajia kuten Sofigate, Advania, Tieto ja Accenture, joka tekee heistäkin Efecten epäsuoria kilpailijoita. Tiketöntialan suurimmat toimijat tulevat Amerikasta ja Aasiasta ja hallitsevat markkinoita tällä hetkellä noin 85 prosenttisesti. Efecten missio on olla Euroopan johtava vaihtoehto näille suuryrityksille ja viedä suomalaista osaamista ja teknologiaa Eurooppaan. (Efecte 2022.)

1.3 Kehittämistyön laajuus ja rajaus

Työssä käsitellään palautteen konseptia laajalti, mutta keskitytään erityisesti palautteen hyötyihin ja sen vaikutuksia motivaatioon ja ammattilaiseen kasvuun. Työssä sivutaan myös palautekulttuurin merkitystä palautekäytänteiden onnistumisessa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tulla antamaan konkreettisia esimerkkejä palautteenantoon liittyen eli kyseessä ei ole niin sanottu palautteenannon käsikirja.

Tämä opinnäytetyöraportti sisältää yleiskatsauksen siitä mitä palaute on, viitekehykset ja taustakirjallisuutta tapaustutkimuksesta, tutkimuksen metodologiaa ja havaintoja, ehdotuksia sekä yleiskeskustelua. Teorioita ja metodologiaa käsittelevät luvut eivät ole perusteellisia katsauksia aiheeseen, vaan niiden tavoitteena on antaa lukijalle taustatietoa tutkimuksessa käytetyistä teorioista.

Empiiriset tiedot kerättiin SurveyPal-kyselytyökalun avulla helmi-maaliskuu 2023 aikana Efecte Suomen henkilöstöltä. Kerätyllä empiirisellä tiedolla tunnistetaan Efecten henkilöstön ajatuksia palautteenannosta niin yleisellä tasolla kuin palautekäytänteiden toimivuudesta Efectellä, mutta koko dataa ei jaeta tässä raportissa. Tulokset esitellään mahdollisimman tarkastasi käyttämällä kyselyssä saatuja vastauksia ja lainauksia sekä kerätyn tiedon kokonaisvaltaisia tulkintoja. Raportin loppuosassa esitetyt ehdotukset perustuvat tutkittujen aiheiden kirjallisuuteen sekä kyselyn tuloksiin.

2 Näkökulmia palautteeseen

Palaute kertoo meille, olemmeko tehneet jonkin asian hyvin vai huonosti, tai jotain siltä väliltä. Palaute voi olla kannustavaa, kun saamme tietää, että olemme tehneet jotain oikein, tai se voi olla kehittävää ja sitä kautta myös innostavaa. Yleisesti ottaen koetaan, että palautteen antaminen on esihenkilön vastuulla ja on yksi keskeinen tehtävä siinä roolissa. Palaute on tärkeä osa työelämää ja palautteen saamisella on monia myönteisiä hyötyjä ja vaikutuksia kuten oppimisprosessien tukeminen ja työssäjaksaminen. Tämän lisäksi palaute voi vaikuttaa koetaanko työ mieleiseksi ja voiko se edistää osaamisen kasvua. Vaikka näitä hyötyä on tutkittu paljon ja ne tiedostetaan, monissa organisaatioissa palaute ja palautteenanto jää vähäiseksi. Yksi syy saattaa olla siinä, että esihenkilöt kokevat tehtävän hankalaksi ja vaikeaksi. Esihenkilöt pelkäävät antaa korjaavaa tai kehittävää palautetta, joka saattaa aiheuttaa negatiivisia tunteita kuulijassa ja aiheuttaa mahdollisesti jopa jonkinnäköistä eripuraa esihenkilön ja alaisen välillä. Alaiset kuitenkin haluavat jatkuvasti lisää palautetta, koska monet kokevat, että se auttaa heitä kehittymään ja tekemään työnsä paremmin. (Berlin 2008, 1–2.)

Jotta palauteprosessit olisivat sujuvia ja toimivia, yrityksen pitää ottaa osaksi yrityskulttuuria myös palautekulttuuri, sen kehittäminen ja jatkuva ylläpitäminen. Mitä enemmän työpaikalle saadaan avoimen vuoropuhelun kulttuuria, sen helpompaa on antaa ja vastaanottaa palautetta. Sen lisäksi että yrityksessä pidetään erilaisia kehityskeskusteluja johdon ja esihenkilöiden kanssa, kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten myös työntekijät saataisiin antamaan palautetta johdolle. On tärkeää saada informaatiota organisaation arjesta, tiimien työskentelystä ja toimivuudesta ja mitä organisaation sisällä oikeasti tapahtuu. Tämän lisäksi kannustava palautekulttuuri ohjaa siihen, että palautetta voi ja pitääkin antaa mahdollisimman usein, ja näin pitää kaikkia osapuolia jatkuvasti tietoisina, miten työt sujuvat ja mihin suuntaan ollaan menossa. Kulttuuri voi pitää sisällään kannustavan ilmapiirin kehittymisen ja kehittämisen suhteen sekä selkeät ja mahdollisimman helposti lähestyttävät palautekäytännöt. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, kappale 1.)

Varsinkin johtotehtävissä olevien henkilöiden on tärkeää näyttää, että palautteeseen suhtaudutaan innolla ja pidetään asiaa tärkeänä. Toimivien prosessien avulla palautetta pystytään hyödyntämään onnistumisissa ja työntekijöiden menestyksessä. Tällainen kulttuuri ei synny itsestään, vaan yhteisiin ja yhtenäisiin olosuhteisiin tarvitaan paljon pieniä tekoja, sisäistä kehittämistä sekä kaikkien osallistumista. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, kappale 1.) Myös Kupias, Peltola & Saloranta (2011, 106) kirjoittavat ja toteavat: ”Kun palautetta halutaan lisätä yrityksessä, on edettävä monella eri rintamalla.” Rintamia on monia, mutta on hyvä aloittaa nykyisten prosessien kartoituksella ja miettiä, mikä tällä hetkellä toimii ja mikä ei. On hyvä lähteä miettimään siitä näkökulmasta, mikä kuuluu jo romukoppaan eikä palvele enää omaa yhteisöä. (Kupias ym. 2011, 106.)

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan palautetta lähemmin eri näkökulmista opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin peilaten. Teoriassa tarkastellaan palautetta laajemmin yleisesti, pureudutaan eri kysymyksiin kuten miksi palaute on tärkeää, mitkä ovat palautteen hyödyt, miten palaute vaikuttaa ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kasvuun sekä motivaatioon. Teoria taustoittaa kehittämistehtävää ja sekä organisaatiolle tehtävää kyselytutkimusta sekä auttaa yhdessä tutkimuksen kanssa kehittämään organisaatiolle uudenlaiset toimintamallit ja prosessin sekä kehittämään yleisesti kohdeorganisaation palautekultturia.

2.1 Palautteen hyödyt ja tärkeys työelämässä

Olemme tottuneet saamaan palautetta lapsesta saakka enemmän tai vähemmän erilaisissa elämän tilanteissa, sosiaalisissa tilanteissa ja esimerkiksi kotona vanhemmilta ja sisaruksilta omasta arjen käytöksestä. Palaute on tärkeä osa kasvua, elämän opettelua ja kasvamista ihmisenä, mutta miksi palaute on tärkeää myös työelämässä?

Ahosen ja Lohtaja-Ahosen mukaan on vaikea ymmärtää ja tietää onnistuuko työssään, jos ei saa palautetta. Palautteella on monta tarkoitusta ja on syytä, miksi se edistää esimerkiksi meidän itsetuntemustamme. Palaute tuo merkityksellisyyden tunnetta, innostusta ja opettaa käsittelemään tunteita niin vaikeissa kuin iloisissakin tilanteissa. Mitä useammin ja mitä enemmän palautetta annetaan, sitä varmemmin työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja miten työ kannattaa tehdä. Palaute antaa suuntaa, miten päästä perille eli saavuttaa tavoitteensa ja siinä samalla tuntee olonsa innostuneeksi, kun ymmärtää, miten jatkossakin voi onnistua. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, kappale 1.)

Mutta onko palaute lopulta vain jonkun mielipide asiasta tai toisesta henkilöstä, eikä välttämättä lopullinen totuus? Rötkinin (2015, 110) mukaan annettu palaute on antajan näkemys tai kokemus asiasta, miten toinen on suoriutunut, ja palautteen saaja voi olla näkemyksestä täysin eri mieltä asiasta.

Palautetta ei pitäisi antaa totuutena vaan enemmän keskustelun avauksena sille, miten toisen onnistumista voi tukea joko kertomalla mitä toinen tekee jo oikein, tai toisaalta missä ja miten voi vielä parantaa suoritusta. Hedelmällistä on keskustella, miten johonkin lopputulokseen päästiin ja mitä koko prosessin aikana tapahtui, eikä niinkään yksittäisestä lopputuloksesta. Näin palautteenantaja voi ymmärtää, mitä kaikkea matkan varrella tapahtui ja mitkä asiat vaikuttivat lopputulokseen. Palautteenannossa konkretia on tärkeää – miksi juuri minä sain hyvää tai negatiivista palautetta ja mitkä tietyt asiat vaikuttivat siihen. Vastaanottajan pitää tosiaan ymmärtää, mistä palaute johtuu ja mitkä ovat perusteet saadulle palautteelle. (Rötkin 2015, 110–112.)

Työelämässä palaute on suhteellisen pieni ja loppujen lopuksi helppokin asia, jolla on kuitenkin iso vaikutus. Palaute auttaa meitä kehittymään, lisäämään innostusta ja motivaatiota sekä tunnetta, että haluaa jatkossakin tehdä hyvää työtä. Parhaimmillaan palaute luo ja tukee psykologisesti turvallista ilmapiiriä ja lisää merkityksellisyyden tunnetta. Positiivisella palautteella voi olla suuriakin vaikutuksia työhyvinvointiin ja jaksamiseen eikä palautetta pidä missään nimessä säästellä. (Työterveyslaitos 2017.)

Palaute auttaa meitä myös menestymään paremmin – kun saamme korjaavaa palautetta, voimme tehdä asiat seuraavalla kerralla paremmin ja sitä kautta kehittyä. Palautetta voisikin kuvailla lahjaksi. Hyvä palaute aiheuttaa positiivisia tuntemuksia ja korjaava palaute auttaa meitä eteenpäin. (Luukka 2019, 387–388.) Mutta aina palautteenantaminen ei ole niin helppoa ja yksinkertaista kuin ajattelemme, ja usein tilanne onkin se, että työntekijät ja esihenkilöt eivät osaa antaa palautetta tai palaute jää melko pinnalliseksi, jos se kerrotaan ”kylmästi”. Tällöin palautteen saajalle voi jäädä huono tuntemus tilanteesta ja se voi saattaa aiheuttaa jopa enemmän vahinkoa kuin hyvää. (Breaugh 2004, 512.)

Palaute on yksi ainoista keinoista, jolla työntekijät saavat tietää tekevätkö oikeita asioita, tekevätkö he niitä yrityksen arvojen mukaisesti ja myös tekevätkö he asioita oikealla tavalla. Jostain syystä arkailemme palautteen antamisessa ja pelkäämme, että satutamme toista henkilöä suoralla palautteella. Rakentavaa palautteen antamista ei kuitenkaan tarvitse pelätä, jos pelisäännöt sovitaan ja kaikki tietävät mistä ja miten palautetta annetaan. Mikäli teemme jotain väärin tai huonosti, palaute antaa meille mahdollisuuden korjata toimintaamme. Jos kukaan ei kerro virheistämme, harvoin mikään voi muuttua. Parhaimmillaan yksilön pienten virheiden korjaamisen vuoksi koko tiimi tai jopa organisaatio hyötyy, oppii ja voi paremmin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, Myytti 2.)

Myös Gabelica ja Popov (2020, 252–309) kirjoittavat, että palaute on tärkeä osa tiimityötä, joka tehostaa muun muassa tehokkuutta. Palaute voi myös auttaa kohtaamaan yksilöllisiä ja kulttuurisia erilaisuuksia tiimeissä, joka helpottaa yhdessä työskentelyä. Tiimityöskentelyssä on tärkeää ottaa huomioon palautteen erilaisia ominaisuuksia kuten palautteen tyyppi eli mitä palaute koskee (esimerkiksi suorituskykyä tai käyttäytymistä) ja palautteen taso eli koskeeko palaute jotain yksittäistä jäsentä vai koko tiimiä. Tämän lisäksi pitää kommunikoida, onko palaute positiivista vai negatiivista ja mistä palaute tulee eli onko palautteen havaitsija objektiivinen vai subjektiivinen tekijä. Jotta palaute toimii halutulla tavalla, kannattaa miettiä näitä aspekteja ja ottaa ne huomioon viestinnässä ja keskusteluissa, jotta palaute johtaa toivottuihin hyötyihin tai mahdollisesti haluttuihin muutoksiin. (Gabelica & Popov 2020, 253–309.)

Palautekäsitelyssä voi korostua erilaiset asiat. Palaute voi olla osana kontrollointia ja seurantaa tai sitten sitä voidaan käyttää kehittämisen välineenä, joka on usein enemmän esihenkilöiden

johtamisväline. Tärkeää onkin kysyä, mikä on palautteen tarkoitus ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Onko palautteen tarkoitus vaikuttaa työntekijän toimintaan, ymmärtää oma rooli kokonaisuuden kannalta vai mahdollisesti tuottaa jotain uutta? Eri tavoitteet vaikuttavat myös palautetyyleihin ja esihenkilön rooliin palautteen antajana. Myös palautetyylejä on erilaisia ja siihen voivat vaikuttaa johtamis- ja ihmiskäsitykset ja miten yritys haluaa rakentaa oman palautekulttuuria näihin käsityksiin nähden. (Kupias ym. 2011, 26–28.)

Osana palautetta on palautekulttuuri, joka kehittyy ja muovautuu samalla tavalla kuin mikä tahansa muukin kulttuuri – ajan myötä kerätty ja saavutettu tieto, normit, uskomukset ja toimintatavat muuttuvat järjestelmiin, prosesseihin ja toimintamalleihin, jotka ohjaavat meidän tekojamme. Tietyntyyppisellä yrityskulttuurilla voi tukea yrityksen tavoitteita ja tahtotiloja ja sama pätee myös palautekulttuuriin. Se asettaa rajoja ja ohjaa esihenkilöä omassa työssään ja auttaa valjastamaan toivottuja tavoitteita. Palautekulttuurin kehittämisessä on myös tärkeää ymmärtää, että se on usein kahden ihmisen välillä tai tiimin sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta, jolloin ihmisten tunteet, luottamus ja yhteistyö nousee tärkeiksi rooleiksi. (Kupias ym. 2011, 101–105.)

Esihenkilöt ja johtajat käyttävät paljon aikaa erilaisten tunnuslukujen, liiketomintatietojen ja muiden strategioiden tarkasteluun ja hiomiseen, mutta yrityksen tärkeimmän voimavaran, eli henkilöstön suorituksen arviointiin jää hyvin vähän aikaa. Kuitenkin juuri suorituksen ja suorituskyvyn tarkastelu ja havainnointi ovat tärkeässä roolissa onnistuneessa ja tehokkaassa palautteenannossa. Jotta vastaanottaja täysin ymmärtäisi palautetta, oppisi siitä ja pystyisi kehittymään, hänen on ymmärrettävä missä on onnistunut ja mitä hänen pitäisi mahdollisesti korjata tai tehdä toisin. Kun pystytään paneutumaan tarkkaan ja suoraan palautteeseen on todennäköisempää, että palautteen vastaanottava henkilö motivoituu suoriutumaan paremmin, koska hän tietää tarkalleen mitä tehdä ja mitkä asiat vaikuttavat onnistumiseen. (Weitzel, S. R. 2007, What Is Effective Feedback?)

Tämän lisäksi palaute toisilta kollegoilta on tärkeä osa palauteprosesseja. Vertaispalaute ei ole helppo osa-alue, mutta erittäin tehokas työkalu niin suorituskyvyn kuin organisaation kokonaisvaltaisen laadun parantamiseen. Kollegat voivat palautteenannon avulla auttaa toisiaan oppimaan uutta ja käyttäytymään yrityksen kulttuurin mukaisesti. Tärkeää on vain varmistaa, että palaute liittyy tosi asioihin ja siitä on hyötyä niin yksilölle itselleen kuin tiimille ja organisaatiolle sekä keskittyä reaaliaikaisesti tämänhetkisiin ongelmiin eikä vatvoa menneitä. On myös tärkeää keskittyä kehittämiseen, olla empaattinen, mahdollisesti pyytää lupa antaa palautetta ja luoda turvallinen ja mukava olo palautteen saajalle. Yleensä palautteen suunnittelu auttaa lisäämään johdonmukaisuutta ja selkeyttä viestintää. (Roux 2020.)

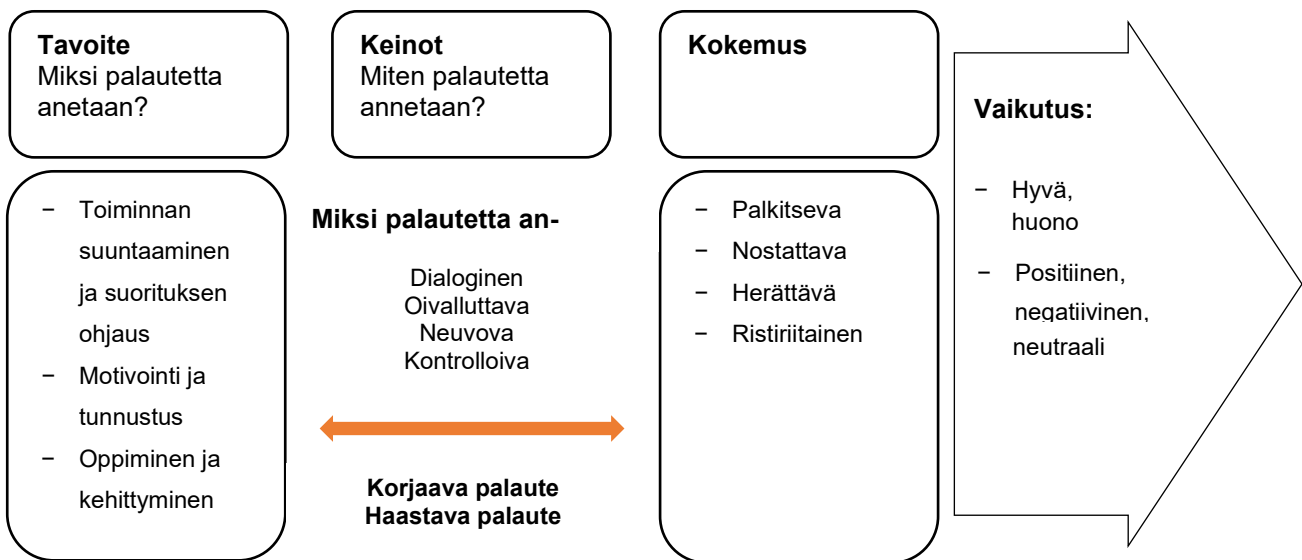
Joskus palautetilanteet eivät kuitenkaan mene täysin ilman ongelmia ja usein ongelmatilanteisiin liittyy samankaltaiset juurisyyt. Yksi yleisimmistä syistä ongelmatilanteisiin on se, että henkilöillä on

lähtökohtaisesti jo erilaiset käsitykset, mikä työssä on tärkeää ja mitkä arvot taustalla vaikuttavat. Omat henkilökohtaiset arvot yleensä vaikuttavat myös arvokäsityksiin töissä, samoin kuin identiteetti ja jopa käsitys elämän tarkoituksesta. Kun erilaiset arvot ja käsitykset ohjaavat omaa toimintaa ja nämä ohjaukset ovat kahdella ihmisellä erilaiset, voi syntyä erilaisia konflikteja. Myös erilaiset käsitykset työn tavoitteista, miten työtä tehdään sekä heikot valmiudet käydä rakentavaa vuoropuhelua saattavat aiheuttaa erilaisia ongelmatilanteita. Palauteongelmiin vaikuttavat myös työyhteisön toimintakulttuuri, huono ilmapiiri ja huonot johtamistaidot. (Ranne 2006, 164–168.)

Myös Kupias (2011, 22–24) kirjoittaa palautteiden ongelmatilanteista ja siitä, miten tärkeää on osata antaa palautetta taitavasti. Palautteenantotapa ja palutteen laatu vaikuttavat siihen, koekoeko palutteen miellyttävänä vai epämiellyttävänä. Kokemukset palutteesta voivat olla monenlaisia ja tämän lisäksi myös palutteen vaikutukset voivat olla erilaisia. Vaikutuksiin saattaa vaikuttaa myös oma yleinen käsitys palutteesta ja sen tärkeydestä itselleen. Myös aikaisemmat kokemukset palutetilanteista ja edellisten tiimien ja organisaatioiden ilmapiiristä voivat vaikuttaa käsityksiin palutteesta. Lisäksi palautekulttuuri, aikaisemmat kokemukset henkilökohtaisessa elämässä, muiden kertomukset aiheeseen liittyen tai jopa lapsuuden tapahtumat voivat muokata näitä käsityksiä.

Kokoisuuteen vaikuttaa myös palutteenantajan palautekäsityksen merkitys. Palutteenantajan toiveet ja tavoitteet palutteen käytöstä, oma johtamiskäsitys ja tapa käydä joko dialoginen keskustelu tai ottaa ja näyttää omaa valtaa vaikuttaa lopputulokseen ja miltä palutetilanne näyttää kummankin osapuolen silmissä. (Kupias ym. 2011, 22–27.)

Kokonaisuuteen liittyy usein palutetilanteessa olevien henkilöiden persoonallisuus ja luonne. Temperamentti, persoona ja sosiaaliset taidot vaikuttavat siihen, miten palutetta pystyy prosessoimaan rakentavasti ja vastaanottavaisesti sekä miten pystyy hyödyntämään palutetta omaan tilanteeseen ja kehittymiseen. Parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi palutteenantotapa, tilanne ja ajoistus, tulee ottaa aina huomioon. (Ranne 2006, 169.) Palautekokemukseen liittyy monia tunteita ja niihin liittyviä muita tekijöitä. Kokonaisuuden kannalta onkin tärkeää ymmärtää miksi antaa palutetta, miten sitä antaa ja mitkä ovat sen vaikutukset. Kun puhutaan hyvästä palutteesta, on otettava huomioon, mitä kaikkea tilanteessa tapahtuu. Alla olevassa kuvassa näkyy miten asiaa voi tarkastella ja lähestyä monelta eri kantilta:



Kuva 1. Palaute tavoitteen, keinojen ja kokemuksen kautta tarkasteltuna (mukailte Kupias ym. 2011, 24.)

Yllä olevan kuvan lisäksi hyvään palautteeseen liittyy rehellisyys, luontevuus ja kuuntelu. Palautetilanteessa pitää olla arvostusta, perusteluita sekä korjausehdotuksia eikä niinkään arvostelua. Parhaimmillaan palautteenantotilanteesta jää tunne, että itsellään on voimavaroja sekä osaamista, josta voi olla ylpeä ja tyytyväinen sekä konkreettisia toimenpide-ehdotuksia ja ideoita kehittymiselle ja menestykselle. (Kupias ym. 2011, 29.)

Zenger ja Folkman tutkivat, miten palaute ja suoriutuminen linkittyvät toisiinsa. Artikkelissaan tutkijat kirjoittavat, että kyky antaa rehellistä palautetta linkittyy suuresti työntekijöiden suoriutumiseen. Tämän lisäksi sitoutuminen kärsii merkittävästi, jos esihenkilöt ja johtajat eivät pysty antamaan rakentavaa palautetta. Tutkimuksessa näkyi suora korrelaatio sen välillä, miten alaiset, joiden esihenkilöt eivät kyenneet tai halunneet antaa palautetta, eivät pitäneet työstään niin paljon, heidän sitoutumisensa oli vähäistä ja he ajattelivat usein lopettavansa työnsä yrityksessä. (Zenger & Folkman, 2013.)

Usein palautteenannossa epäonnistutaan tavalla tai toisella. Syitä voi olla monia, mutta yksi yleisimmistä virheistä on se, että palautteenantaja tai palaute tuomitsee itse henkilön eikä tekoa. (Weitzel, S. R. 2007, Ten Common Mistakes in Giving Feedback.) Itse asiassa Steelman, Levy, ja Snell (2004, 165) kirjoittavat artikkelissaan, että vain osa saadusta palautteesta vaikuttaa positiivisesti ja jopa 38 % vaikutuksista ovat negatiivisia. Palaute kokonaisuutena ei olekaan niin helposti ymmärrettävissä, kun uskomme ja usein sen antamisessa epäonnistutaankin. Ongelmia tulee, kun palautteen laatu, antajan huomioonottamisen taito tai kyky ilmaista positiivista tai negatiivista palautetta rakentavasti eivät ole vastaanottajan mielestä kohdallaan. (Stelman ym. 2004, 165–169.)

Palaute saattaa tuntua kurjalta, jos asiaa lähdetään purkamaan niin sanotusti henkilön arvostelulla, eikä lähdetä liikkeelle asiaedellä. Tällöin palautteen saaja menee usein puolustuskannalle eikä enää pysty ymmärtämään, mitä voisi tehdä toisin, kun päällimmäisenä olona on huono tunne itsestään. Tämän lisäksi usein epäonnistutaan siinä, että annetaan liian epämääräistä palautetta, palautetta annetaan jonkun toisen puolesta eikä siitä lähtökohdasta mitä itse on kokenut tai nähnyt. Kun palaute on myös liian ympäröivää eikä liity tiettyyn asiaan tai ajankohtaan, tai palaute on liian pitkä, vastaanottaja ei välttämättä pysty omaksumaan kaikkea tietoa. Palautteenannossa voi kuitenkin kehittyä ja auttamaan toista näkemään missä on onnistunut ja mihin toimiin voi ryhtyä, jotta pystyy parantamaan ja tehostamaan suoritustaan ja näin onnistua useammin. (Weitzel, S. R. 2007, Ten Common Mistakes in Giving Feedback.)

Palautteenannossa merkittäviä tekijöitä ovat myös henkilön ajatukset itsestään, ympäristö ja kulttuuri. London ja Smither (2002) ovat tutkineet niin sanottua palauteorientaatiota, joka viittaa siihen, miten yksilöt yleisesti vastaanottavat, suhtautuvat ja käsittelevät palautetta. Tutkimuksessa tutkittiin myös, miten yksilöt itse pyytävät palautetta ja mikä on todennäköisyys, että yksilö toimii palautteen perusteella ohjatakseen käyttäytymisen muutosta ja suorituskyvyn parantamista. Tämän lisäksi palauteorientaatioon vaikuttaa, miten herkästi kokee muiden näkemyksiä itsestään tai miten ne vaikuttavat esimerkiksi itsetuntoon, yleiseen uskoon palautteen arvosta sekä onko yksilöllä vastuuntuntoa toimia ja muuttaa tekemistä palautteen perusteella. (London & Smither 2002.)

Useat palauteorientaation tekijät liittyvätkin persoonallisuuksiin ja yksilöllisiin eroihin ajatella ja tuntea. Avoimuus, uteliaisuus, motivaatio oppia itsestään sekä vahvistamaan omaa itseluottamusta liittyy positiivisesti palauteorientaatioon. Varsinkin palauteorientaatio, joka suuntautuu nimenomaan oppimiseen, vaikuttaa positiivisesti hankkia uutta tietoa ja oppia uusia taitoja heijastaa positiiviseen suhtautumiseen palautteenantoon. Toisaalta taas suorituskeskeinen orientaatio liittyy itsensä vertailemiseen muihin ja keskittymiseen siihen, että tekisi asiat paremmin kuin muut. Tällaiset yksilöt näkevät epäonnistumisen usein kyvyttömyytenä ja siksi palaute uhkaa heidän omanarvontunteeensa lisäksi itseluottamusta sen sijaan että ohjaisivat parantamaan omaa kehittymistä. (London & Smither 2002.)

Ihmisten epävarmuudet itsestään, tarve suojella egoa ja tarve näyttäytyä tietynlaisena muiden silmissä vaikuttaa myös palautteen vastaanottokykyyn. Ihmisillä, joilla on huono itsetunto, on vaikeampaa käsitellä negatiivista tai rakentavaa palautetta ja käyttää palautetta parantaakseen suoritustaan. Sitten taas he, joilla on korkea itseluottamus, pyrkivät etsimään ratkaisuja epäonnistumisille ja miten jatkossa tilanteissa voisi onnistua. Koska ihmiset muuttuvat jatkuvasti, palauteorientaatio ja kokemukset palautteesta voivat myös muokkautua ajan mittaan ja vaikuttaa suhtautumista siihen, mikä on tärkeää ja mikä ei. Palauteorientaation muutokset heijastavat usein sitä, miten

hyödylliseksi palautteen on kokenut, miten se on vaikuttanut esimerkiksi suorituskyvyn parantumiseen sekä miten esihenkilö, tiimi ja organisaatio ovat pystyneet ottamaan huomioon muutokset sekä muuttamaan myös yleistä kulttuuria ympärillä olevan orientaation mukaan. (London & Smither 2002.)

Toisaalta juuri yrityskulttuuri saattaa lisätä tarvetta suojella itseään virheiden tekemiseltä, jotta näyttäytyisi ”täydellisenä” tekijänä muiden edessä. Organisaatio, joka ei katso hyvällä virheiden tekemistä luo ilmapiirin, jossa virheitä yritetään peitellä ja jopa pelätään niiden tekemistä. Pelko johtaa itsensä puolustamiseen ja toisten hyökkäämiseen. Jos jotain negatiivista tapahtuu, työntekijöiden energia virtaa väärille urille ja piilotteluun eikä esimerkiksi oivallusten tekemiseen. Usein virheiden peittelystä seuraa lisää virheitä, kun edellisistä ei opita ja se taas luo oravanpyörän, jossa työntekijät eivät ole positiivisesti orientoituneita palautteelle. Virheiden havaitseminen ja niistä puhumien pitäisikin olla turvallinen ja kannustava tilanne, mikä vahvistaa itsetuntoa, halua olla oma itsensä ja olla puskurina hyvälle palautekulttuurille, joka kannustaa oppimiseen. (Ahonen & Loh-taja-Ahonen, 2011, 50.)

Deloitte Insight artikkelissa (2017) annetaan neljä käytännönvinkkiä ja tehokkaan palautteen elementtiä, jotka ovat avaintekijöitä hyvä palautteen antamiselle. Näiden elementtien puuttuessa, palaute saattaa olla jopa pelottava kokemus ja palaute saattaa mennä hukkaan. Nämä neljä elementtiä ovat:

- **Palautteenantajan sisäinen vuoropuhelu** - Ennen palautteenantoa, henkilön pitää käydä sisäinen dialogi omista tuntemuksista ja myös mielialasta. On tärkeää, että palautteenantajalla on tunne, että pystyy siinä hetkessä empatiaan ja palautteen sävy on positiivisesti latautunut. Palauteantajan kannattaa myös tarkastella uskomuksiaan vastaanottajasta ja hänen kyvyistään ja miten palaute voi saada positiivisen tuloksen aikaan pitkällä aikavälillä synnyttäen samalla luottamusta.
- **Ei-sanallinen viestintä** - On tärkeää ymmärtää, että kehollinen viestintä on usein yhtä tärkeää, ellei tärkeämpää, kommunikaatiossa. Kehon kieli, sävy ja kasvojen ilmeet antajan ja vastaanottajan välillä ovat suuressa roolissa palautekeskusteluissa eli myös niihin kannattaa kiinnittää suurta huomiota.
- **Verbaalinen viestintä** - Pyri keskittymään positiivisiin asioihin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että korkean suorituskyvyn saavuttamiseksi vaaditaan 6:1 suhde positiivisen ja negatiivisen palautteen välillä. Tämä tarkoittaa, että aina kun kerrotaan jotain negatiivista, pitäisi kerto kuusi positiivista asiaa. Verbaalisen ja kehollisen viestin pitää olla myös linjassa, jotta syntyy aitouden tunne, kehittyy luottamusta ja palaute oikeasti huomioidaan ja sen mukaan toimitaan.

- **Vastaanottajan sisäinen dialogi** - Palautteen vastaanottajan pitää tarkastella omia uskomuksia itsestään, palautteen antajasta sekä itse palautteesta. Pitää olla tietoinen, mitä asiaa palaute koskee ja mitä ei. On hyvä kiinnittää huomiota viestintään ja että palautteen-saaja ei koe palautteita henkilökohtaisena hyökkäyksenä vaan asioita tarkastellaan asioina. (Deloitte Insight 2017.)

Palatakseen tutkimustyön ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”mitkä ovat palautteenannon yleiset hyödyt?”, ja summatakseen aiheen, hyötyjä näyttää olevan monia ja erilaisia. Jari Ranne (2006, 20–28) tiivistää hyvin palautteen hyödyt ja merkityksen ja nostaa esille muun muassa työkentelytapojen ja tekemisen suunnan tarkistamisen, joidenkin tapojen korjaamisen ja toisaalta säilyttämisen, kehittymisen ja oppimisen sekä erilaisuuden ymmärtämisen. Palaute ja sen hyödyt ulottuvat myös esimerkiksi todellisuudentajun ylläpitämiseen – palaute auttaa ymmärtämään ympäröivää maailmaa, mitä on ihmisyyden, miten toisia kannattaa kohdella ja miten yhteisössä pitäisi toimia. (Ranne 2006, 21–28.)

Palaute on myös ryhmässä toimimisen työkalu ja osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Palautteesta hyötyy niin työntekijät, johto kuin koko organisaatio, kun palautetta käytetään osana osaamisen jakamista. Kun eri ihmisten mielipiteitä, ideoita, näkökulmia, kokemuksia ja palautetta kuunnellaan, pystytään jakamaan ja valjastamaan kaikkea tietoa paremmin ihmisten käyttöön. Tämän lisäksi palaute auttaa nostamaan esille sekä myös käsittelemään erilaisia ongelmia. Avoimen kommunikaation avulla pystytään arvioimaan ja keskustelemaan hyvinvoinnista ja mitä sen eteen on tehty tai mitä pitäisi vielä tehdä sekä saamaan aikaan rakentavaa keskustelua työn mielekkyydestä, haastavuudesta sekä mahdollisista tulevaisuuden toiveista. (Ranne 2006, 20–28.)

Yks tärkeimpiä palautteen hyötyjä on työyhteisön arvojen, tavoitteiden ja pelisääntöjen selkeyttäminen. Myös tavoitteiden selkeyttäminen ja arviointi yksilötasolla on tärkeä osa avointa kommunikaatiota ja palautekulttuuria. Kun nämä asiat ovat selkeät, työntekijöillä on helpompi tietää mitä tehdä, miksi tehdä ja miten tehdä. (Ranne 2006, 20–28.) Palaute on myös tärkeää tietoa jostain toiminnasta ja sen onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Palaute välittää tietoa, miten työntekijöiden panos vaikuttaa itseensä ja muihin sekä miten pysytään niin sanotusti oikealla reitillä tekemässä oikeita asioita. Palaute on parhaimmillaan työyhteisöissä tärkeimpiä avaimia menestymiseen auttamalla ihmisiä kehittymään, luomaan turvaa ja hyväksyntää ja asia, joka vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä parantaa ja voimistaa työntekijöiden, tiimien ja koko organisaation itsetuntoa. Palautteen avulla luottamus toisia kohtaan lisääntyy, tiimityöskentely tehostuu ja tämän myötä tuottavuus lisääntyy. Palaute onkin näiden kaikkien hyötyjen takia ensisijaisessa roolissa kokonaisvaltaisessa onnistumisessa, hyvinvoinnissa, oppimisessa ja menestymisessä. (Kupias 2011, 16–18.)

2.1.1 Palautekulttuuri osana yrityskulttuuria

Luukka (2019, 34) korostaa, että jokaisella organisaatiolla on kulttuuri, eikä organisaatiota ole ilman sitä. Osana rakentavaa kulttuuria on taas palaute, joka mahdollistaa kaikille työntekijöille tehtävien ja asioiden paremman tekemisen ja menestymisen. Palautteen lisäksi kiitos tekemisestä tai onnistumisesta on tärkeänä osana kulttuuria ja kiitoksen ympärille voi rakentaa hyvinkin erilaisia käytäntöjä eli kulttuuria. Oikein ajoitettu kiitos tai huomionosoitus voi pelastaa monen ihmisen motivaatiota ja parantaa tekemisen meininkiä ja jopa pelastaa projekteja. (Luukka 2019, 387–390.)

Sen lisäksi, että kaikilla yrityksillä on tietty tapa toimia, kaikilla on omanlainen kulttuuri, joka on osana määrittelemässä arvoja, erilaisia pelisääntöjä ja toimintatapoja. Toisaalta juuri arvot ja tavat muodostavat ja muokkaavat kulttuuria. Kulttuuri syntyy ihmisistä ja miten ihmiset toimivat, aivan kuten esimerkiksi eri maiden ja kansojen kulttuurit. Parhaimmillaan kulttuuri tukee ihmisiä olemaan toistensa apuna, auttaa menestymään ja luomaan kodikasta ja hyvää ilmapiiriä, missä on hyvä olla. Yrityskulttuuri on todella tärkeä osa yrityksen tekemistä ja kuten kuuluisa tietotyön ja johtamisen kehittäjä Peter Drucker on joskus sanonut, ”yrityskulttuuri syö strategian aamupalaksi”. Olipa yrityksellä kuinka hyvä strategia ja visio, sillä ei ole mitään väliä, jos yrityksessä työskentelevät ihmiset eivät syystä tai toisesta toimi yhdessä yhteisten päämäärien saavuttamisesta ja toimivat vain oman edun mukaisesti. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 21–27.)

Tärkeänä osana yrityskulttuuria on myös palautteen antaminen alaisille ja kollegoille. Jotta palauteprosessit olisivat mukavia ja sujuvia, niistäkin kannattaa tehdä jonkinlaiset pelisäännöt ja raamit. Työntekijöiden tulee tietää, mistä palautetta annetaan sekä myös missä tilanteissa. Osana palautetta on tavoitteiden asetanta ja mitä tarkemmin ja selkeämmin tavoitteet on asetettu, sen helpompaa palautteen antaminen on. Tavoitteiden ja palautteen avulla on myös helpompi viestiä, miten yritys toivoo työntekijöiden käyttäytyvän, työskentelevän ja sitä kautta onnistuvan yhteisen mission saavuttamiseksi. Palaute auttaa tunnustamaan hyvin tehdyn työn ja sitä kautta kannustamaan ja olemaan tukena arjen pyörteissä. On helpompi menestyä, kun tietää missä ja miksi on onnistunut ja miten jatkossakin voi tehdä oikeita asioita. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 28–30.)

Kulttuuria määrittelee muun muassa se, milloin ja miten palautetta on hyvä antaa tai vastaanottaa sekä mitä on ylipäänsä hyvä palaute. Palautteen antaminen kuuluu jokaiselle henkilölle eikä vain esihenkilöille ja johdolle. Lisäksi on tärkeää, että palautetta annetaan suhteellisen oikea-aikaisesti ja puututaan esimerkiksi siihen, toimiiko henkilöstö yhteisten pelisääntöjen mukaan vai ei. Hyvässä kulttuurissa palautteen antamiselle pitäisi olla matala kynnyks – jos palaute viestitään hyvässä hengessä, ei pitäisi olla vaikeaa kertoa toiselle, miten työt tai yleinen tekeminen ja oleminen sujuu. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 38–39.)

Palautekulttuuri määrittelee myös, mistä palautetta kannattaa antaa ja miten palaute voitaisiin nivoa yhteen yrityksen arvoihin, visioon ja strategiaan. Parhaimmillaan työntekijät pääsevät yhdessä johdon kanssa miettimään ja suunnittelemaan strategiaa, jolloin heidän on helpompi nähdä oma rooli strategian toteutumisessa ja tällöin myös panostaa siihen omaan tehtävään ja rooliin sitä kautta. Esihenkilöt voivat osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan antamalla palautetta heidän työstään ja sitä kautta lisätä yhtenäistä luottamusta. Myös tekemisen yrittäminen pitää huomioida palautteenantoprosesseissa sekä kannustaa jatkuvaan hyvään suoriutumiseen, koska se voi samalla myös sisältää tietoa, miksi kyseistä toimintaa voi ja kannattaa jatkaa. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 27–30.)

Toisin sanoen hyvä palautekulttuuri pitää meidät niin sanotusti ajan tasalla. Hyvään palautekulttuuriin kannattaakin sisällyttää erilaisia palautekäytäntöjä ja muistaa pyytää ja antaa palautetta molempiin suuntiin - palaute työntekijöille ja sekä myös päätöksentekijöille. On tärkeää, että myös yrityksen päätöksentekijät saada saavat infoa, mitä organisaatio ja eri tahot tarvitsevat onnistuakseen. Tähän liittyy myös vahvasti henkilöstötutkimukset, mutta pitää muistaa, että arjen palaute ja tutkimukset eivät korvaa toinen toisiaan ja hyvässä kulttuurissa kannattaa pitää huolta molemmista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 32–33.)

Toisaalta yritys- ja palautekulttuuri muovautuu sen perusteella, miten yrityksessä on totuttu toimimaan, mutta myös sen perusteella mitkä ovat yhteiset käsitykset palautteesta ja mitä pidetään hyvänä tai huonona tapana toimia. Kuten ihmisen muutkin ajatukset ja toimintamallit kehittyvät kokemusten myötä, myös ajatukset ja tavat toimia palautteen ympärillä muuttuvat. Tavat ja tietoinen osa kulttuurista usein liittyy tiettyihin prosesseihin, dokumentteihin ja järjestelmiin, mutta näkymätön osa liittyy arvoihin, normeihin ja uskomuksiin. Yrityksen arvot usein ohjaavat palautetilannetta jonkin verran eli jos yrityksessä uskotaan tiettyyn toimintatapaan, se toistuu myös palautteenannossa. Perustuupa kulttuuri ja arvomaailma esimerkiksi hienotunteisuudelle tai suoraan puhumiselle, luottamus on erittäin tärkeä osa palautteenantoa. (Kupias ym. 2011, 101–11.)

Vaikka kulttuuri säätelee ja asettaa rajoja toiminnalle, kaikkien osapuolten on luotettava, että palautteenannossa kunnioitetaan toinen toisiaan, on yhteinen ymmärrys mistä ja miksi palautetta annetaan, osataan antaa ja vastaanottaa kriittistä palautetta ja luotetaan siihen, että hyvästä työstä kiitetään ja palkitaan. Yrityksien on tärkeää miettiä, mitä palautteella halutaan saavuttaa, millainen palautekulttuuri vie organisaatiota eteenpäin haluttuun suuntaan ja miten ihmiset saadaan vahvistamaan toivottua kulttuuria yhdessä. (Kupias ym. 2011, 101–11.)

London ja Smither (2002) ovat tutkineet, miten palaute vaikuttaa suorituskyykyyn pitkällä tähtäimellä ja miten palautelähtöisyys ja palautekulttuuri vaikuttavat kyseisiin hallintaprosesseihin. Tutkimuksissa on myös selvitetty palautteen vaikutuksia itsetietoisuuteen, itseluottamukseen ja

työsuorituksiin. Palaute on usein alainen-esihenkilö akselilla tapahtuva asia, mutta palautekulttuuri luo valmiudet ja raamit aiheelle sekä tukee yhtenäisiä käytänteitä laajemmin. Palautekulttuurin ollessa vahva, yksilöt saavat jatkuvasti sekä virallista että epävirallista palautetta ja osaavat myös itse pyytää sitä. Hyvässä kulttuurissa annetaan yksilöille valmiudet käyttämään palautetta parantaakseen työsuoritustaan. Mitä enemmän yritys ja kulttuuri tarjoavat tukea oppimiselle ja kehittymiselle, sitä enemmän työntekijät kehittävät positiivista suhtautumista palautteenannolle. (London & Smither 2022.)

Palautekulttuuria voidaan lähteä muokkaamaan ja kehittämään haluttuun suuntaan eri tavoilla. London ja Smither (2022) nostavat kolme kohtaa, jotka voivat tukea hyvää palautekulttuurin rakentamista:

1. Jotkut käytännöt parantavat palautteen laatua. Organisaatiot voivat tarjota erilaista tukea esimiehille parempiin käytäntöihin sekä vinkkejä ja ohjeita, jotta palautteenantaminen olisi laadukkaampaa. Yritys voi luoda selkeät standardit ja prosessit palautteenantomalleista ja käytänteistä, jotka liittyvät yrityksen tavoitteiden asetantaa ja selkeisiin suoritussmittareihin sekä raportointimahdollisuuksia, jotka yhdenmukaistavat suoritusten arviointeja. Työntekijät kannattaa ottaa mukaan näiden suoritussstandardien kehittämiseen. Esimiehille ja tiimille pitää myös tarjota aikaa tuloksien läpikäymiseen, suoritusten tarkasteluun ja seuraavien askelten miettimiselle.
2. Yritys korostaa palautteiden merkitystä omassa toiminnassa ja käytännöissä. Organisaation johto toimii esimerkkinä muille antamalla ja pyytämällä palautetta ja tämän lisäksi yritys varmistaa, että kaikki saavat palautetta. Palautetta käytetäänkin käyttäytymisen ja suorituksen kehityksen ohjaamisessa ja kehittämisessä. Tämä lisäksi yrityksen kannattaa varmistaa, että palautteen seurauksena tapahtuneet parannukset tunnustetaan ja palkitaan. Mitä paremmin voidaan viestiä, että palautteella on väliä, sitä enemmän yksilöt käyttävät aikaa palautteen prosessoimiseen.
3. On tärkeää, että prosessit menevät myös käytäntöön. Yritys voi esimerkiksi prosessin alussa palkata ulkopuolisia henkilöitä, jotka auttavat asentamaan tavoitteita, opettavat miten tavoitteita seurataan sekä miten yleisesti voi antaa ja tulkita palautteita. Palautekoulutuksessa esimiehiä voidaan kouluttaa näihin aspekteihin ja toisaalta myös palautteen vastaanottajia voidaan rohkaista pyytämään palautetta sekä keskustelemaan palautteesta. Tavoitteena on löytää yhteisymmärrys odotuksista ja mahdollisista käyttäytymisen ja suorituksen muutoksista sekä tavoitteista ja oppimisesta. On myös tärkeää, että palautteen saajat voivat itse miettiä, mitä mahdollisuuksia palaute heille antaa. Työntekijöiden itse on hyvä miettiä, miten palaute tukee heitä ja miten he voivat hyödyntää saamaansa tietoa ja samalla mitä tunteita palaute heissä aiheuttaa.

Ajan kuluessa muutokset voivat tuoda positiivista muutosta palauteprosesseihin ja -kulttuuriin, kun työyhteisössä koetaan, että palaute ohjaa oppimiseen, suorituskyvyn paranemiseen sekä menestymiseen. Pidetty ja luotettava palautekulttuuri parantaa näin ollen kokemuksen lisäksi palautteenantoon suhtautumista sekä missä määrin palautetta pyydetään, arvostetaan ja käytetään hyväksi oman uran rakentamisessa. (London & Smither 2022.)

Yksi tärkeä osa palautteenannossa on vuoropuhelu. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 34) kirjoittavat, ”Suomessa on aivan liikaa työpaikkoja, joissa viisaus asuu ainoastaan kulmahuoneissa”. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen johto kertoo mitä tehdään ja milloin tehdään, sen sijaan että työyhteisössä käytäisiin kaikkien osapuolten välillä jatkuvaa dialogia. On siis tärkeää rakentaa organisaatioon palautekulttuuria, joka kannustaa henkilöstön osallistumista arvostavaan vuoropuheluun, jossa jokainen saa kertoa näkemyksiään, kehittää sekä itseään että muiden tekemistä ja tämä lisäksi myös koko organisaation tekemistä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 34–39.)

Vuoropuhelu voi onnistua, jos kaikki osapuolet tuntevat itsensä tasavertaisiksi keskustelukumppaneiksi. Työntekijöiden ei pitäisi joutua pelkäämään roolinsa tai asemansa puolesta, nostaessaan asioita esille. Vuoropuhelussa pitää toki pystyä perustelemaan näkemyksiään, mutta pitää jättää tilaa myös muiden mielipiteille ja ajatuksille. Tämä johtaa hyvään tiimihenkeen, luovuuteen ja onnistumisiin yhdessä sekä rakentaa luottamusta kaikkiin suuntiin. Vuoropuhelu auttaa myös johtoa tietämään yrityksen todellisen tilanteen sekä auttaa ohjaamaan tekemistä oikeaan suuntaan ja sitä myötä menestymään yhdessä tiiminä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 36–39.)

Monet organisaatiot miettivät, miten kehittää palautekulttuuria sekä hyvän vuorovaikutuksen ilmapiiriä, jossa uskalletaan puhua suoraan ja riittävän ajoissa. On tärkeää miettiä sopivaa balanssia siihen, miten puhutaan onnistumisista ja toisaalta taas kehittymistarpeista. Suoraa ja turvallista puhetta ei ole ikinä liikaa, mutta palautetarpeissa piilee myös ihmisten halu saada huomioita, vuorovaikutusta sekä parempaa yhteyttä kollegoihin. Vaikka palautetta toivotaan, harvoin ihmiset kuitenkaan haluavat, että heidän virheitään nostetaan esille – eikä se ole oikeastaan hyödyllinen ja kehittymistä tukeva tapa. Ihmiset usein tuntevat olonsa uhatuksi, jos heidän epäonnistumia nostetaan esiin, jonka seurauksena pahimmassa tapauksessa henkilö vetäytyy eikä ole enää vastaanottavainen aloitekyvyille, rationaaliselle ajattelulle tai oppimiselle. (Rinne 2021, 164–165.)

Palautekulttuuria miettiessä kannattaakin lisätä toimintamalleja, joissa keskitytään vahvuuksien esille nostamiseen eikä niinkään negatiivisen tai korjaavan palautteen antamiseen. Tämä perustuu siihen, että ihminen muistaa herkemmin negatiiviset asiat ja tarvitaan kuusi kertaa enemmän positiivisia asioita ja kokemuksia, jotta negatiivinen tunne jälki tasapainottuu. Toisaalta oppimisen havaitseminen ja erilaisten onnistumisen esiintuonti ja niiden alleviivaaminen ovat parhaita hetkiä, milloin

palautetta kannattaa antaa ja jonka seurauksen työntekijät kehittyvät toivottuun suuntaan. (Rinne 2021, 164–167.)

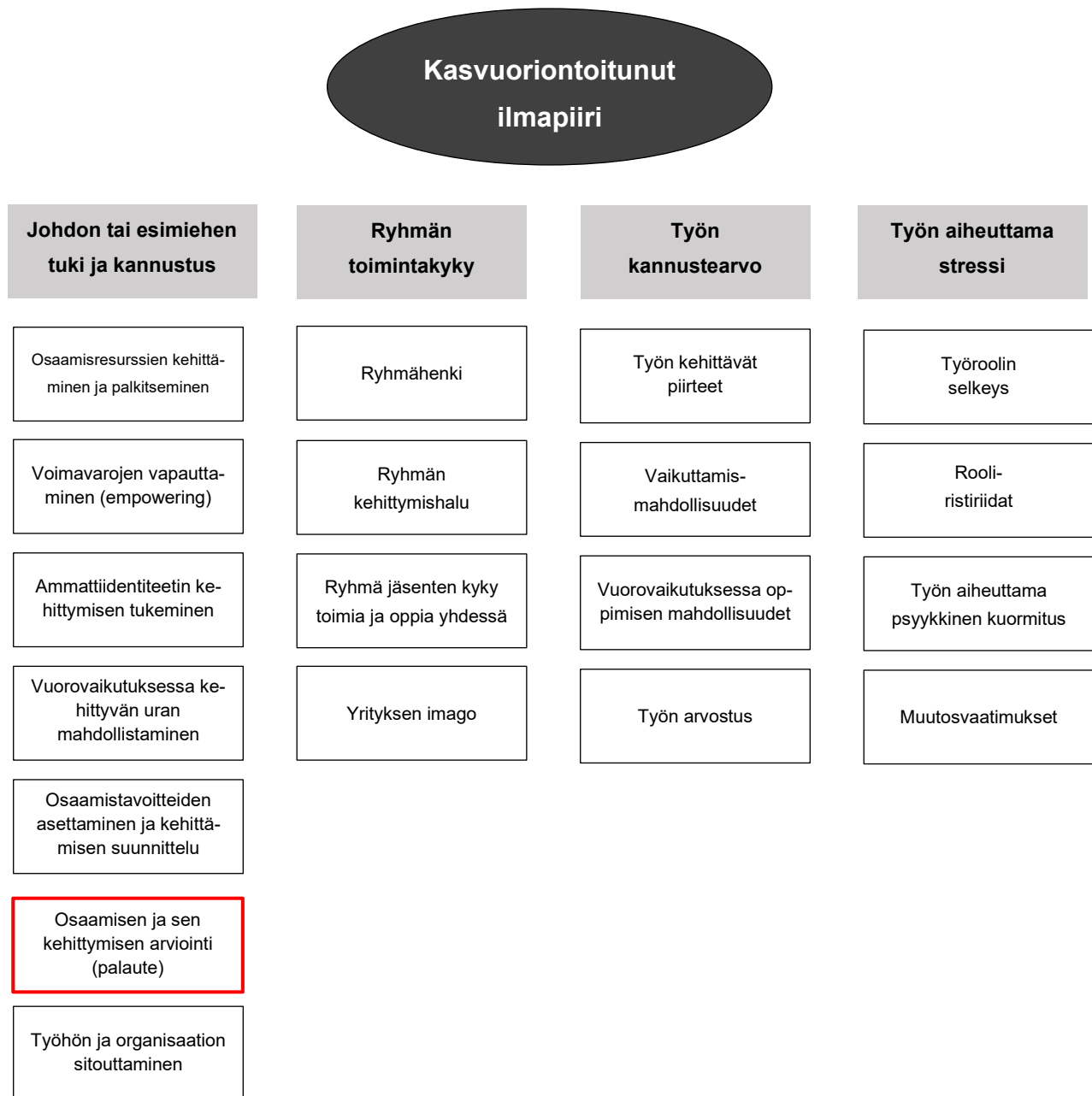
2.2 Palaute ja ammatillinen kasvu

Ammatillisen osaamisen ja kasvun yhteydessä on ensin puhuttava ylipäänsä ammatillisesta identiteetistä ja mistä se koostuu. Anneli Eteläpellon ja Jussi Onnismaan (2010, 26) kirjoittavat, että ammatillinen identiteetti muodostuu siitä, että ihminen pyrkii hahmottamaan oman itsensä suhteessa työhön ja ammatillisuuteen nykyhetkessä, sekä muodostamaan kuvan siitä, millaiseksi hän haluaa kehittyä ja tulla työssään ja ammatissaan tulevaisuudessa. Ammatillinen identiteetti ei kuitenkaan ole pysyvä tila, vaan se muuttuu tilanteiden ja itsensä kehittymisen mukana. Identiteetit voivat myös muuttua yhteiskunnan, ajan ja työtapojen muutosten myötä. Työntekijöiltä vaaditaankin kykyä muovautua ja uudistua muuttuvassa maailmassa samalla kun oma persoonallisuus ja tieto kehittyä ja kasvaa. (Eteläpelto & Onnismaa 2010, 26–29.)

Ammatillinen identiteetti alkaa rakentumaan pikkuhiljaa työuran alussa, jolloin sosiaalinen vaikutus on suuri. Alussa identiteetti rakentuu omaksumalla työpaikan toimintatavat, arvot ja normit, jonka jälkeen pikkuhiljaa oma persoona ja yksilölliset mieltymykset alkavat vaikuttamaan enemmän ja enemmän. Varsinkin luovilla aloilla ja paikoissa, joissa vaaditaan jatkuvaa oppimista ja muuntautumiskykyä, persoonalliset painotukset identiteetin rakentumisessa korostuvat. Nämä omat mielikuvat omasta identiteetistä, ammatillisesta tulevaisuudesta sekä sen myötä motivaatiosta oppimiseen liittyvät vahvasti ammatilliseen kasvuun ja miten näkee tulevaisuudessa itsensä, asemansa ja uran osana isompaa kokonaisuutta. (Eteläpelto & Onnismaa 2010, 43–45.)

Nykyään uutta tietoa tulee jatkuvasti lisää, maailma muuttuu, teknologia kehittyy ja liike-elämä kansainvälistyy, jolloin ihmisten tiedot ja taidot vanhentuvat nopeasti. Tämä saattaa vaikuttaa työn suoriutumiseen, kun omat tiedot eivät ole ajan tasalla. Tämä taas saattaa olla suora uhka monille tekijöille työelämässä. Ratkaisu tähän on jatkuva uuden oppiminen ja ammatillinen kasvu sekä kehittyminen, joka jatkuisi läpi työelämän. (Ruohotie 2002, 49–51.)

On kuitenkin tutkittu, että jossain vaiheessa kasvuprosessi ikään kuin loppuu. Tämä vaikuttaa lopulta motivaatioon ja työn merkityksellisyyden tunteeseen, jonka jälkeen asiat tuntuvat rutiineilta. Tässä vaiheessa on tärkeä kysyä, mitkä asiat voisivat laukaista tarpeen oppia jälleen uutta ja jatkaa ammatillista kasvua. Tekijöitä voi löytyä eri paikoista, kuten organisaatioista ja työroolista, mutta myös henkilöstä itsestään. Lisäksi tärkeitä vaikuttimia ovat varsinkin johdon tuki ja kannustus. (Ruohotie 2002, 49–51.)



Kuva 2. Kasvuorientoituneen ilmapiirin tekijät (mukailte Ruohotie 2002, 51).

Kuten kuvasta 2 näkee, kasvuorientoituneeseen ilmapiiriin vaikuttaa monet asiat, mutta yksi niistä on myös kehittämisen arviointi, josta voidaan puhua myös palautteena. Palaute on tärkeää monesta syystä, mutta yksi liittyy nimenomaan oppimiseen ja sitä kautta ammatilliseen kasvuun. Palautteella on monia positiivisia vaikutuksia – se lisää itsetuntoa ja -tuntemusta, auttaa toimimaan tavoitteiden suuntaan, auttaa tunnistamaan virheitä ja voimistaa sisäistä motivaatiota. Toisaalta taas henkilön oma ajatus itsestään ja omista taidoista voivat vaikuttaa, haluaako saada palautetta tai miten palautetta ottaa vastaan. Tärkeässä roolissa on työntekijöiden oma avoimuus palautteelle

ja keskusteluille, jotta se edistäisi suoritusta ja oppimista. Avoin kommunikaatio ja ihmistuntemus ovat avaintekijöitä onnistuneeseen palautteeseen, mutta myös selkeät tavoitteet, yrityksen palaute-prosessit sekä palautteen sisältö lisäävät onnistumista. (Ruohotie 2002, 62–64.)

Toisaalta Kupias ym. (2011, 20–21) toteavat, että osaamista kehittäväällä palautteella haetaan sitä, että työntekijä itse oivaltaa asioita ja saa ymmärrystä omaan suoriutumiseen ja tekemiseen, joka taas auttaa suorituksen paranemisessa. Tämä vaatii sen, että työntekijä pohtii aktiivisesti palautetta laajemmin sekä miten se istuu kokonaisuuteen ja omaan tekemiseen. Tästäkin syystä palautteenantajan pitää pyrkiä pysymään keskusteluissa itse suorituksessa eikä kohdistaa palautetta persoonaan. (Kupias ym. 2011, 20–23.)

Oma osaaminen, työhistoria ja työsuhteen pituus ja kokemukset yrityksessä vaikuttavat siihen, miten palautteeseen suhtaudutaan ja otetaanko se vastaan ilman ”vastustusta” ja keskustelua. Pitkään talossa olleet henkilöt pystyvät paremmin hyödyntämään palautetta myös kollegoilta ja itseltään, mutta niin sanotut noviisit tarvitsevat enemmän tukea, toimintaohjeita ja palautetta suorituksistaan. Yksilölliset tarpeet ja työhistoria on otettava huomioon palautetta antaessa, mutta on todella tärkeää antaa hyvää, vahvistavaa ja kannustavaa palautetta kaikille työntekijöilleen. Myös itsetunnolla on tärkeä rooli palautteen vastaanottamisessa – kun työntekijä kehittyy ja kasvaa ammatillisesti, itsetunto kasvaa ja valmius palautteen vastaanottamiselle kehittyy. Kokonaisuuden kannalta on loppujen lopuksi on tärkeää, että työntekijät oppivat palautteesta ja tätä kautta kehittyvät ja kasvavat. (Kupias ym. 2011, 176–179.)

On myös selvää, että osaamisen kehittäminen on tärkeä tekijä ammatillisessa kasvussa. Työympäristö ja työyhteisö taas vaikuttavat osaamisen kehittämiseen eli asiaa on hyvä tarkastella organisaatioilla kokonaisvaltaisesti. Ammatillista kasvua tukee ylätasolla työ, jossa on haastetta ja jossa voi kokeilla uusia ideoita. Tämän lisäksi kasvua tukee se, että henkilöllä on esihenkilö, joka ottaa vastuuta henkilön kehittymisestä, rohkaisee arjessa työskentelemistä ja uuden oppimisessa sekä arvio työtä ja antaa palautetta. Isossa kuvassa taustalla pitää olla kasvua tukeva organisaatio, joka esihenkilön tavoin antaa tunnustusta ja palkitsee hyvästä työstä. On myös tärkeää, että ympärillä on työyhteisö, joka on kiinnostunut kehittämään asioita, kokeilemaan uusia teknologioita ja käytänteitä sekä hyvä johtamisstrategia, joka tukee kaikkea edellä mainittua. (Ruohotie 2002, 59–60.)

Toisaalta London ja Smither (1999) nostavat esille, että työntekijöiden on myös itse tarkasteltava ja tunnistettava osa-alueita, joissa heidän pitää kehittyä, etsittävä tietoa ja sen myötä oppia ja pysyä mukana työelämä muutoksissa. Varsinkin pienemmissä organisaatioissa jäsennellyt kehityssuunnitelmat ja -järjestelmät tulevat kalliiksi, jolloin organisaatiot voivat järjestää oppimiseen mahdollistavat resurssit, mutta yksilöiden on itse otettava isompi vastuu kehittymisen kokonaisuudesta.

Teoreettisesti itsensä kehittämisen taustalla on monia tekijöitä, mutta itsemääräämisoikeus, tai toiselta nimeltään itsensä johtaminen, on yksi avaintekijä oma-aloitteellisuuteen ja aktivisuuteen. Itsensä johtaminen tai itseohjautuvuus myös lisää työntekijöiden luottamusta johtoon ja yritykseen, kun työntekijöille annetaan mahdollisuuksia näyttää oma osaaminen ilman tarkkailua. Itsemääräämisoikeudessa eri käyttäytymisvaihtoehtojen saatavuus, informatiivinen (ei uhkaava) palaute ja empaattinen ympäristö edistävät uskoa oman tilanteen hallitsemisesta ja edistää sisäistä motivaatiota oppimiselle. Huolimatta itsensä johtamisesta ja vastuun ottamisesta omasta oppimisesta, esihenkilöiden tulee varmistaa, että alaiset saavat palautetta tekemisestä, joka tukee itsensä kehittämistä. (London & Smither 1999.)

Tämän lisäksi yleinen palaute, joka on ratkaisukeskeinen ja keskittyy juuri tehtävien tekemiseen ja tuloksiin, parantavat suorituskyykyä ajan myötä sekä todennäköisesti lisää yleisesti motivaatiota. Kaiken kaikkiaan empaattinen palaute, valmennus ja kehitysideat, jotka eivät ole uhkaavia ja suuntautuvat nimenomaan tehtävään tai käyttäytymiseen, tukevat yksilön tunnetta, että voi hallita tilannetta ja kannustaa oma-aloitteeseen kehitykseen. (London & Smither 1999.)

Palautekäytännöt voi ottaa käyttöön myös osaksi tiimin tai ryhmän toimintaa ja oppisprosessia. Ryhmätasolla tiimit voivat kyllä muuttua ilman palautetta, mutta eivät oppia. Usein tiimit ottavat tekemisessään jonkun tietyn suunnan ja lähtevät tekemään töitä tämän kyseisen polun mukaisesti, mutta polku voi olla myös niin sanotusti ”väärä”. Palaute onkin tässä kohtaa se työkalu, jonka avulla tiimi voi tarkastella eteneekö tekeminen kohti tavoitteita vai tarvitseeko sen tehdä muutoksia joko tekemisessä tai tavoitteiden asetannassa, mennäkseen kohti oikeaa suuntaa. (London & Sessa 2016.)

Palaute auttaa tiimejä oppimaan neljällä eri tavalla:

1. Palaute auttaa tiimiä vaikuttamaan ja johdonmukaistamaan työskentelytapoja ja tekemistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
2. Palaute auttaa tiimin jäseniä arvioimaan ulkopuolisia vaikutteita ja reagoimaan niihin.
3. Palaute edistää tiimin yhteistä kehitystä sekä yhtenäistä suhdetta, jossa tiimin jäsenet ja heidän osaamisensa täydentävät toisiaan, jotta saadaan maksimaalinen hyöty hyvästä vuorovaikutuksesta.
4. Palaute auttaa tiimiä muotoilemaan yhteisen identiteetin ja tarkoituksen. (London & Sessa 2016.)

Yksilötasolla tiedetään, että tavoitteiden asetanta ja suoritusarvioinnit ovat tehokkaita oppimisen ja kehittymisen välineitä, mutta sama pätee myös tiimeihin. Tiimit, jotka asettavat tavoitteita ja saavat niistä palautetta, parantavat omaa suorituskyykyään todennäköisemmin kuin tiimit, jotka eivät sitä

tee. Tavoitteiden asetannan yhteydessä voidaan käydä läpi myös tavoitteiden aikajanat, yleiset odotukset, jokaisen tiiminjäsenen tehtävät ja miten kyseinen tehtävä voi vaikuttaa onnistumiseen sekä mahdolliset palkkiot. Itse tehtävien ja projektien suoritusvaiheessa voidaan antaa ohjausta ja rakennetta tekemiselle eli esimerkiksi miettiä, mitä taitoja tai tietoja pitää kerryttää, jotta tavoitteisiin päästään. Lopussa mietitään, mitä on yhdessä opittu sekä yksilönä että tiiminä. (London & Sessa 2016.)

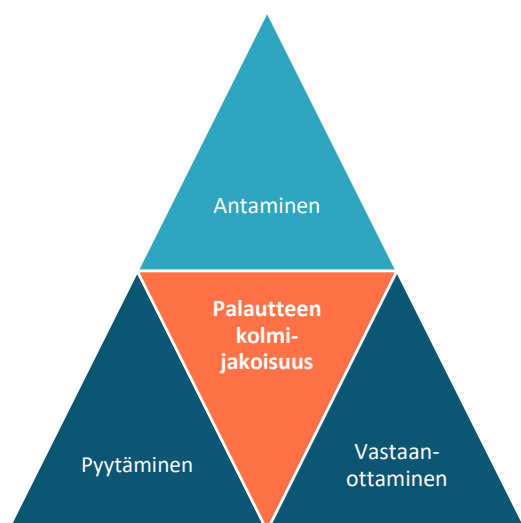
Eri vaiheissa voi olla tarpeen saada erilaista palautetta, jota voi juuri sillä hetkellä voi käyttää oppimiseen ja kehittymiseen. Kaikissa näissä eri vaiheissa tiimit voivat palautteen avulla kehittää toimiaan sekä valita uusia käyttäytymismalleja, joista tiimit oppivat ja joita voi hyödyntää tulevaisuudessa samankaltaisissa tilanteissa. Näin palaute antaa myös mahdollisuuden oppia virheitä sekä reflektoida omaa tekemistä parhaalla mahdollisella tavalla. (London & Sessa 2016.)

Kuten aikaisemminkin on jo todettu, palaute ja suoritusarviointi on osa kasvua ja oppimista. Ilman arviointi työntekijät tai tiimit eivät tiedä mitä ovat tehneet hyvin ja missä voivat kehittyä, joka johtaa siihen, että kasvua ei voi tapahtua. Parhaimmillaan palaute voi voimaannuttaa, sitouttaa, ja inspiroida työntekijöitä sekä vahvistaa tunnetta, että tekee jotain oikein. Yleensä palautteenanto on osana suoritusarviointia, jossa katsotaan, onko työntekijä päässyt tavoitteisiin. Vaikka tavoitteet olisivatkin suhteellisen suoraviivaisia, palaute niistä ei välttämättä olekaan mutkatonta ja pahimmillaan huonosti kerrottu palaute voi synnyttää negatiivisia tunteita, epämuokavuutta, epäluottamusta esihenkilöä tai jopa organisaatiota kohtaa. Seuraus tästä ovat epätyytyväisyys ja kielteiset tunteet, jotka voivat johtaa lopulta irtisanoutumiseen. Palautteen anto onkin oma osaamisala, jota voi ja kannattaa harjoitella, jotta ymmärtää saajan mahdollisia tunteita ja tunnereaktioita. Empaattinen ja tehokas palaute tuo positiivisia kokemuksia, jotka todella edistävän oppimista ja ammatillista kasvua. (Hart 2011.)

Ammatillisen kasvun tukena voi myös olla valmentava esihenkilö tai johtaja. Valmentavan johtamisen ideana ei ole suoranaisesti kehittää alaisiaan tai johdattaviaan, vaan enemmänkin auttaa ja tukea heidän kasvuun yksilöinä ja alan ammattilaisina. Osana valmentavaa johtamista henkilön on mahdollista saada palautetta jokaisesta vuorovaikutustilanteesta, ja tilanteista pyritään luomaan sellaisia, että ne tukevat yhteistä oppimista ja eteenpäin suuntautuvaa ajattelumaailmaa ja otetta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13–14.)

Valmentavan johtajan rooli onkin nimenomaan auttaa ja huomioimaan toisen kehittymismahdollisuudet ja kehittyminen, ja siihen liittyy vahvasti arviointi. Arviointia ei taas voida tehdä ilman palautetta, joten palaute liittyykin vahvasti valmentavaan johtamiseen. Olipa kyse millaisesta palautteenantometodista tahansa, palautteiden avoin käsittely auttaa rakentamaan hyvää palautekulttuuria ympärilleen. Osana valmentavaa johtamista on myös näyttää mallia palautteen antamisessa,

pyytämisessä ja vastaanottamisessa, jotka kaikki liittyvät toisiinsa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 237–239.)



Kuva 3. Palautteen pyytäminen, antaminen ja vastaanottaminen (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2013, 239)

Asia mikä pitää ottaa palautteenannossa myös huomioon on se, että ihmiset ovat erilaisia. Valmentavassa johtamisessa sopeudutaan vastaanottajan persoonallisuuden mukaan eikä pyritä soveltamaan samaa kaavaa kaikille. Toisin sanoen esimerkiksi epämuodolliset, ujut tai ihmiskeskiset henkilöt saavat palautteensa eri tavalla kuin muodolliset, avoimet tai asiakeskeiset ihmiset. Palautetta voi antaa hellävaroen, rauhallisesti, myönteisesti tai vaikka todella suoraan riippuen, millainen henkilö on vastassa. Tämä onkin yksi tärkeä osatekijä palautteessa, mikä pitää ottaa huomioon – onko oma tapa ja tyyli antaa palautetta oikeanlainen? Palautteenanto on oma taitolajinsa, mitä pitää opetella ja missä voi kehittyä. Avoimen ja jatkuvan keskustelun, kokeilujen ja myös erehdyksien kautta löydetään parhaimmat keinot, miten palautetta kannattaa antaa ja miten sitä voi pyytää sekä vastaanottaa avoimin mielin. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 241–243.)

Tämän lisäksi valmentavassa vuorovaikutuksessa ennakointi ja luonteva keskustelu on tärkeässä roolissa, joka pätee myös palautteen antamiseen. Palautekeskusteluja pitäisi pystyä käymään jatkumona arkikeskusteluissa, eikä keskittyä palautteenantoon vain osana kehityskeskusteluja. Telemällä palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta rutiinia, siitä tulee ajan saatossa tehokas kehittymisen ja oppimisen väline. Valmentamisen johtamisen metodeja mukaillen, palautteenantotilanne on dialogi, missä keskustelu aloitetaan kysymällä palautteen saajalta omia näkemyksiä työstä ja suoriutumisesta. Vaikka parhaimmillaan tällainen lähestymistapa auttaa henkilöä itseään tarkastelemaan suoriutumistaan eri näkökulmista, kysyjän pitää olla myös valmis hyödyntämään kuulemiaan asioita ja kysymään niiden sekä aikaisempien tietojen perusteella lisäkysymyksiä.

Tällä tavoin keskustelua pidetään ikään kuin elossa läpi työelinkaaren ja annetaan avoimelle dialogille sekä ahaa-elämyksille mahdollisuus, joka edistää oppimista omista tekemisistä ja työskentelytavoista. (Parppei 2018, 89–91.)

2.3 Palaute osana sisäistä motivaatiota

Nykypäivänä työmotivaatio ja henkilöstön motivoiminen oikeilla tavoilla on tärkeä osa-alue yritysten henkilöstöstrategiaa. Motivaatiota ja erilaisia motivaatioteorioita on tutkittu paljon ja eri lähtökohdista. Kun puhutaan työmotivaatiosta, voidaan määritellä se eräänlaisena prosessina, joka tarkastelee henkilön ajatusten voimakkuutta, suuntaa ja sinnikkyyttä tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sinnikkyys saa henkilön paneutumaan ja näkemään vaivaa saavuttaakseen omat päämäärät ja unelmat. (Robbins & Judge 2016, 128.)

Mitä muuta motivaatio on? Motivaatioon liittyy niin sisäinen motivaatio, että ulkoinen motivaatio ja tämän lisäksi erilaiset tunteet. Mayor ja Risku (2015) kirjoittavat, että motivaatio perustuu motiiveihin, jotka ovat ihmisten tarpeita, haluja ja tavoitteita, jotka kertovat miksi ihmiset toimivat tai ajattelevat tietyllä tapaa. Toisin sanoen motivaatio myös määrittelee, mihin ihminen keskittää energiansa ja mitä asioita hän lähtee tekemään. Osa motivaatiosta lähtee sisältä päin ja siihen vaikuttaa esimerkiksi lapsuuden kokemukset ja jopa geeniperimä, ja osa liittyy ulkoisiin tekijöihin kuten omiin ja yhteiskunnan odotuksiin, palkkaan ja palkkioihin ja esimerkiksi tietyn statuksen tavoitteluun.

Jos henkilö tekee asioita tai työtä ulkoisten asioiden motivoivana, hyvin usein kiinnostus kyseiseen asiaan lopahtaa ja tekeminen tuntuu niin sanotusti ”pakkopullalta”. Pitkällä aikavälillä tällä tavoin toiminen saattaa olla hyvinkin raskasta ja lopulta ihminen joutuu pakottamaan itsensä työntouhuun ilman minkäänlaista mielihyvää. (Martela, Jarenko, & Järvillehto, 2015, 25–26.)

Jotta ihminen ei joudu pakottamaan itseään tekemään töitä, sisäisen motivaation pitää olla kunnossa. Lähtökohta sille, että sisäinen motivaatio ylipäänsä syntyy, on että ihmisen psykologiset perustarpeet ovat kunnossa. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? -kirjan kirjoittajat Frank Martela, Karoliina Jarenko ja Lauri Järvillehto ovat tehneet noin kolme vuotta yhteistyötä motivaatioalan johtavien professoreiden, Richard Ryanin ja Edward Decin kanssa ja tutkineet, mitkä ovat ihmisten perustarpeita. Tutkimukset ovat osoittaneet, että on olemassa neljä perustarvetta, jotka täytyttyään auttavat synnyttämään innostusta asioiden tekemiseen. Nämä perustarpeet ovat vapaaehtoisuuden tarve, kyvykkyyden tarve, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarve ja hyvän tekemisen tarve. Vapaaehtoisuuden tarve tarkoittaa, että työntekijällä on mahdollisuus valita itseään kiinnostavat työtehtävät ja ne tukevat ihmisen omaa identiteettiä ja kuka on ihmisenä. Kyvykkyyden tarve tarkoittaa, että työssä on itselleen sopivan verran haastetta, mutta myös mahdollisuus hyödyntää omaa tietoa ja osaamista. (Martela ym. 2015, 17–18.)

On tärkeää, että henkilö tietää, että hänellä on mahdollisuus kehittyä ja tuntea, että on saavuttanut jotain. Kun henkilö kokee olevansa osa tiimiä ja työyhteisöä ja tuntee että häntä ymmärretään ja arvostetaan, yhteenkuuluvuuden tarve täyttyy. Tarve tehdä hyvää taas tarkoittaa sitä, että on olo, että omalla työllään voi saavuttaa jotain hyvää. Toisin sanoen omat työtehtävät tai tekemiset vaikuttavat ympärillä oleviin henkilöihin tai asioihin positiivisesti tavalla tai toisella. (Martela ym. 2015, 17–18.)

Sisäinen motivaatio on lähtöisin ihmisten omista kiinnostuksen kohteista ja asioista, jotka heitä innostavat ja mitä he arvostavat. Kun ihminen tekee asioita näistä lähtökohdista, tekeminen ei kuormita niin paljon ja ihminen ennemminkin kokee olonsa energiseksi. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio voivat mennä myös limittäin arjessa ja samat asiat voivat juontaa juurensa kummastakin motivaation lähteensä. Kuitenkin isossa kuvassa jos henkilö haluaa tuottaa jotain luovaa, edistyä ja kehittyä, sisäinen motivaatio on ratkaisevassa roolissa. Työterveyslaitoksen tutkijaprofessori Jari Hakanen kutsuu sisäistä motivaatiota työn imuksi ja tarkoittaa sillä positiivisia tuntemuksia ja omistautumista työlle sekä innostumista ja uppoutumista työtehtäviin. Sisäisessä motivaatiossa tai työn imussa ihmisten tunteet ovat keskiössä ja niitäkin on hyvä ymmärtää, jotta voi ymmärtää sisäisen motivaation käsitettä laajemmin. (Martela ym. 2015, 25–29.)

Motivaatio on myös tärkeässä roolissa työelämässä niin työn tuloksessa kuin laadussa. Usein työntekijöiden on tärkeä ymmärtää olevansa osa jotain suurempaa kokonaisuutta ja että heidän työllään on merkitystä, ja kun heillä on tällainen tunne, tuottavuuskin paranee. Kuitenkin monet erilaiset asiat vaikuttavat eri ihmisten työmotivaation syntyyn ja ylläpitämiseen. (Sinokki 2016, luku 4.)

Työmotivaatiota voi edistää taloudelliset vaikuttimet, halu auttaa muita ympärillä olevia ihmisiä tai jopa elämäntilanteesta johtuva helppous työajoissa. Henkilökohtaisten tarpeiden lisäksi motivaatioon voi vaikuttaa itselleen sopivat tavoitteet, työilmapiiri ja tiimi, johtaminen ja mahdollisuudet edetä urallaan. Sanotaan, että motivaatiotekijät voi kategorisoida kolmeen perustekijään: saavutukset, yhteenkuuluminen ja valta. Kaikilta ihmisiltä löytyvät nämä tekijät enemmän tai vähemmän, mutta osalle toiset tekijät ovat tärkeämpi kuin toiset. (Sinokki 2016, luku 4.) Toisaalta Salmela-Aro, Nurmi ja Feldt (2017, osa 1) kirjoittavat, että itseohjautuvuus, autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus ovat perustavanlaatuisia tekijöitä hyvinvoinnin, kasvun ja sisäsyntyisen motivaation syntymissä.

Kun työpaikka pystyy täyttämään näihin liittyvät perustarpeet, sillä on monia positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin, aikaansaamiseen, oma-aloitteellisuuteen sekä työssä pärjäämiseen. Tämän lisäksi sillä on yhteys vähäisempään uupumiseen ja suurempaan elinvoimaisuuteen töissä. (Sinokki 2016, luku 3–4.)

Sisäisellä motivaatiolla on myös suoranainen linkki siihen, miten työntekijät oppivat ja kuinka luovia he ovat. Nopeasti muuttava maailma johtaa siihen, että työntekijöiden pitää omaksua jatkuvasti uutta tietoa ja kehittämään luovia ratkaisuja ja siksi sisäistä motivaatiota lisäävää kulttuuria pitää kehittää ja varmistaa, että työntekijät voivat tehdä itselleen mielekästä ja merkityksellistä työtä ja tyydyttää omat perustarpeet. (Sinokki 2016, luku 3–4.)

Palaute on myös suuressa roolissa työmotivaatiota ja sen syntymistä. Palautteen avulla työntekijän on mahdollisuus tehdä parempaa jälkeä, joka taas vaikuttaa onnistumisiin ja sitä kautta motivaatioon. Toisaalta taas motivaation puute saattaa huonontaa työstä suoriutumista ja siitä saatu niin sanotusti negatiivinen palaute saattaa tehdä tilanteesta vieläkin hankalampaa. On siis tärkeää ymmärtää työntekijän tilanne, sekä keskittyä miten palautetta antaa, jotta saataisiin mahdollisimman positiivinen kokemus palautteensaajalle ja sitä kautta intoa tekemiseen. (Sinokki 2016, luku 3–4.)

Työmotivaation edistämiseen tarvitaan selkeät tavoitteet, tavoitteiden seuranta ja läpikäyntiä sekä palautteen antamista onnistumisista ja mahdollisista kehittämiskohteista. Palautteenanto toimii ikään kuin yhtenä palkitsemisen välineenä, joka auttaa työntekijöitä pysymään motivaation positiivisessa kierteessä. Pitää muistaa, että palaute pitää olla mahdollisimman rakentavaa, sen pitää voimaannuttaa työntekijää ja sen pitää olla myös selkeää, jotta suoriutumista voi mitata. Parhaimmillaan palaute voi innostaa, saada aikaan luovuuden flown ja motivoida onnistumaan myös jatkossa. (Sinokki 2016, luku 4.)

Kirjassa *Recent Developments in Neuroscience Research on Human Motivation* käsitellään eri neurotieteen tutkimustuloksia liittyen motivaation ja sen eri osa-alueisiin. Tutkijat Tricomi and DePasque avaavat omaa tutkimusta palautteesta osana oppimista ja motivaatiota. Tutkimuksen mukaan palaute tuottaa subjektiivisia tunteita, jotka ovat samankaltaisia kuin palkinnoista ja rangaistuksista aiheutuvat tunteet. On huomattu, että tietty hermopiiri aivoista aktivoituu, kun ihminen saa palkintoja ja tämä sama hermopiiri on kytköksissä myös palautteen saamiseen, vaikka konkreettista palkkiota ei olisikaan. Tämän lisäksi on nähty, että motivaatio liittyy joustavasti myös siihen, onko palaute yhdistetty henkilön tavoitteisiin. Voidaan siis sanoa, että palautteella on vaikutusta motivaatioon ja myös oppimiseen. (Tricomi & DePasque, 2017, 175.) On kuitenkin tärkeää, että palautteen antaja nähdään pätevänä henkilönä antamaan palautetta, jotta se vaikuttaa motivaatioon työsuorituksen parantamiseksi. Toisin sanoen myös palauteympäristö ja sen osapuolet ovat tärkeässä roolissa kokonaisuuden kannalta. (Steelman ym. 2004, 170.)

Positiivinen palaute ruokkii kuulijaansa ja toimii ikään kuin palkkiona. Koska ihmiset nauttivat palkkioista, he haluavat sitä lisää. Tämä motivoi heitä suoriutumaan jatkossakin hyvin, jotta he voivat maksimoida palkkioiden saamisen ja siitä seuraavan hyvänolon tunteen. Negatiivinen palaute taas toimii ikään kuin rangaistuksena, mutta saattaa myös motivoida ihmisiä muokkaamaan käytöstään,

jotta rangaistuksia ei enää tulisi. (Tricomi & DePasque, 2017, 177.) Kyseisen tutkimuksen perusteella voi siis sanoa, että palaute on yksi osa motivaatiota ja sen ylläpitämisessä sekä kehittämisessä. Motivaatio on se tekijä, joka saa ihmiset tekemään erilaisia asioita ja menemään eteenpäin. Jotta palaute toimii motivaattorina, henkilön pitää tosiaan nähdä palaute kokonaisuutena, joka auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Tricomi & DePasque, 2017, 186–187.)

Toisaalta Audia & Locke (2003, 642) kirjoittavat, että jatkuva positiivinen palaute saattaa motivoida meitä niin sanotusti väärin huomioimaan jatkuvasti vain niitä asioita, missä onnistumme ja olemme hyviä, jolloin emme huomioi niin paljon epäsuotuisia asioita, jotka vaativat mahdollisesti kehittämistä tai korjaamista. Palautteenannossa myös negatiivisen, tai toisin sanoen rakentavat palautteen antaminen on tärkeää ja sitä pitäisi opetella antamaan, mutta myös kommunikoidaan oikein. Monet eivät halua negatiivista palautetta, koska se saattaa vaikuttaa itsetuntoon tai uskoon omasta pätevyydestä, eivätkä ihmiset lähtökohtaisesti halua kohdata asioita, jotka voivat tuoda huonoa mieltä elämään. (Audia & Locke 2003, 632–636.)

Hyötyäkseen negatiivisesta palautteesta, henkilön on ymmärrettävä, miten palaute liittyy kokonaisuuteen ja ymmärtämään viesti sillä tavalla, miten se on tarkoitettu. Oikein kommunikoitu negatiivisen palautteen etuna onkin suorituskyvyn parantuminen tulevaisuudessa ja halu kehittyä jatkosakin. (Audia & Locke 2003, 632–636.)

Yksi iso osa palauteprosesseja ja palautekäytänteitä on työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä käytävät kehityskeskustelut. Usein kehityskeskustelut ovat tilanteita, joissa esihenkilöt pääsevät antamaan kahdenkeskistä palautetta alaisilleen ja keskustelemaan viimeaikaisesta suoriutumisesta ajan kanssa. Avoin ja rehellinen keskustelu onkin nykyään yksi tärkeimpiä välineitä, kun halutaan kehittää myönteisiä tunteita ja lisätä työmotivaatiota. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 265–277.)

Kehityskeskusteluissa esihenkilö ja työntekijä oppivat myös ymmärtämään ja tuntemaan toisiaan, joka voi mahdollisesti edistää mahdollisesti työntekijän tuntemista kokonaisvaltaisemmin, mitkä asiat motivoivat työntekijää, mitkä ovat merkityksellisiä asioita arjessa ja missä asioissa työntekijä haluaa kehittyä. Monet kokevat kehityskeskustelut ja niissä saadut palautteet voimaannuttavina tekijöitä ja hetkinä, jotka voivat edistää voimavaroja ja tehokkuutta tulevaisuudessa. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 265–277.)

Myös oppiminen ja sen myötä kasvaminen on tärkeässä roolissa motivaatiota. Kehityskeskustelut ja esihenkilöt niissä tilanteissa ovat tärkeässä osassa oppimista. Esihenkilöt voivat toimia innostajina ja rohkaisijoina sekä suunnanantajina, jotka auttavat tavoitteiden merkityksen selventämistä omissa työtehtävissä. Seuraamalla tavoitteita, selkeyttämällä organisaation toivottua kulttuuria ja

tukemalla oppimisprosessia pystyy edesauttamaan luottamuksen ilmapiiriä sekä sisäistä paloa ja motivaatiota tehdä hyvää työtä. (Ojala 2018, luku 7.)

Palautteen laajat hyödyt

Aktiivisella kuuntelemisella ja toisten palautteen vastaanottamisella avautuu mahdollisuus uusiin oivalluksiin ja ajatuksiin, joita ei ehkä ole aiemmin harkinnut. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen kautta voidaan oppia uusia käyttäytymismalleja, tunnistaa kehityskohteita ja kehittää kykyä toimia monipuolisesti erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä. Lisäksi palautteen avulla voidaan koota yhteen tarpeet, tunteet ja järki, mahdollistaen rakentavan ja ymmärtäväisen ilmaisun työnjäljestä ja tekemisestä. Palautteen voima voi innostaa, lisätä työtyytyväisyyttä, parantaa työilmapiiriä ja on todennäköisin keino edistää onnistumisia. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, kappale 1.)

Viitekehyksen yhteenvetona voidaankin todeta, että palautteella on laajoja ja moninaisia hyötyjä, joita työyhteisöjen ja myös kohdeorganisaation Efecten kannattaa ottaa huomioon suunnitellessa ja kehittäessään palautekäytäntöjään. Palaute auttaa työntekijöitä ymmärtämään, mitä he tekevät hyvin ja missä he voivat vielä kehittyä. Lisäksi palautteen avulla on mahdollista lisätä tietoisuutta omista vahvuuksista ja kehityskohteista, mikä puolestaan mahdollistaa suorituksen parantamisen, oppimisen ja siten oman ammatillisen kasvun kehittämisen.

3 Menetelmälliset valinnat ja tutkimuksen toteutus

Tämän luvun tavoitteena on esitellä tässä työssä käytettyä metodologiaa sekä menetelmiä ja niiden taustalla olevaa teoriaa. Käytettyjen menetelmien valinta on muodostunut ja perustunut tutkijan oletuksista ja arvoista sekä tutkimuksen tavoitteista ja halusta löytää tavat, jotka tukevat tavoitteiden täyttymistä.

Kohdeorganisaation Efecten yksi tärkeimmistä tavoitteista tässä tutkimuksessa oli saada syvempää tietoa työntekijöidensä kokemista kokemuksista palautteen saralla. Toiveena oli myös ymmärtää, miten työntekijät haluaisivat jatkossa saada palautetta ja kehittää organisaation palautekulttuuria. Jotta nämä tavoitteet saavutettaisiin, tutkimukseen haluttiin ottaa mukaan määrällisen tutkimusmetodin lisäksi laadullinen metodi. Laadullinen metodi auttaa paremmin ymmärtämään tutkimuksen osallistujien eli Efecten työntekijöiden kokemuksia aiheesta ja miten he tulkitsevat kyseistä ilmiötä ja omia kokemuksiaan.

Laadullinen tutkimus perustuu pääosin sanoihin ja kuviin numeroiden sijaan, ja aineisto on usein standardoimatonta, mikä tarkoittaa, että tutkijan on käytettävä omaa tulkintaansa aineiston analysointiin. Laadullinen data ja sen analysointi eri näkökulmista mahdollistaa syvemmän ymmärryksen ilmiöstä. (Saunders & al. 2019, luku 5.5.) Lochmillerin mukaan (2023, 85) laadullinen data ja tutkimusmenetelmät ovat yleistyneet HRM:ssä ja sen kehityksessä, ja voivat auttaa organisaatiota ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia paremmin ja siten parantamaan henkilöstöresurssien kehittämisprosesseja.

3.1 Tapaustutkimus kehittämistyön lähestymistapana

Opinnäytetyön yleistavoite on tutkia ja analysoida Efecten tämänhetkisiä palautekäytäntöjä sekä tunnistaa palauteprosessin kehittämiskohteita. Palautekäytänteiden tutkiminen on kohdeyrityksessä uutta ja menetelmissä on tämän takia pyritty vaihtoehtoihin, jotka keräävät monipuolisesti dataa kyseisestä ilmiöstä. Tavoitteisiin peilaten sopivimmaksi lähestymistavaksi valikoitui monimenetelmällinen tapaustutkimus, jossa pyritään ymmärtämään palautteen, ammatillisen kehittymisen ja motivaation syy-seuraussuhteita. Lisäksi pyritään käytännönläheiseen kehittämiseen monipuolisella datankeruulla.

Tapaustutkimus on tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapa, joka ajatellaan usein perusluonteeltaan uutta löytävänä lähestymistapana. Tapaustutkimus valitaan usein lähestymistavaksi, kun tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uusia teoreettisia ideoita, käsitteitä tai prosesseja, jotka tuottavat kehittämisideoita tutkittavaan ilmiöön, asiaan tai työelämän tiettyyn osaan.

Tapaustutkimus voi olla ikään kuin esitutkimus isommassa kokonaisuudessa ja on ensi askel, kun pyritään tuottamaan jotain uutta tietoa. (Yin 2014.)

Tapaustutkimukseen liittyy jonkin yksittäisen tapauksen tai kehityskohteen perusteellinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat esimerkiksi yritys tai sen osa, palvelu, ihmisryhmä tai jokin kehitettävä prosessi. Tapaustutkimuksella ei pyritä tutkittavan asian yleistämiseen, vaan ominaista on, että kohteeksi valitaan jokin yksittäinen asia. (Eriksson & Koistinen 2014, 4–6.)

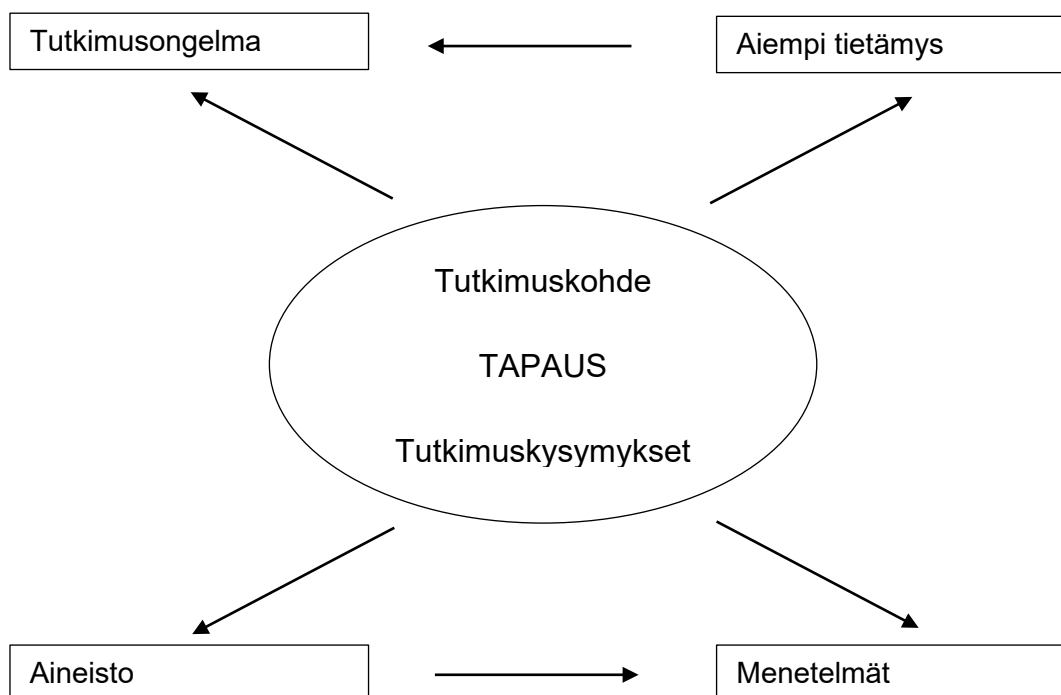
Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti tutkimuksen fokuksen kohdistuminen koskemaan nimenomaan henkilöstön ajatuksien ja sen myötä tarpeiden ja toiveiden tutkimusta. Tapaustutkimus soveltuu hyvin erilaisiin tilanteisiin, joissa halutaan ymmärtää syvemmin kehittämisen kohdetta ja eri tekijöiden välisiä suhteita. (Ojasalo ym. 2009, 52–53.) Tapaustutkimukselle tyypillistä on myös se, että tutkimuksessa hyödynnetään monenlaisia menetelmiä, sekä laadullisia että määrällisiä. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2018, 52–55, Yin 2014, 114–118). Yinin (2014, 114–118) mukaan tiedon luotettavuus paranee, kun tiedonkeruuseen valitaan parhaiten sopivimpia eri menetelmiä ja tietoja voidaan myös verrata keskenään.

Tapaustutkimuksessa päämääränä on oppia lisää tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä, lisätä syvällistä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta tai kehittämiskohteesta ja usein vastata kysymyksiin ”miten” ja ”miksi” (Bamberg, Jokinen & Laine 2015, 10). Tämän lisäksi tapaustutkimuksen tavoitteena on ottaa askel kohti yrityksen muutosta ja oikeita toimenpiteitä arjen kehitykseen. Koska tapaustutkimus soveltuu nimenomaan syvällisen tiedon ymmärtämiseen, lähestymistavassa usein huomataan ihmisten ja yleisesti sosiaalisten tilanteiden monimuotoisuutta ja monimutkaisuutta, jolloin kehittämistehtävää joudutaan joskus jopa muuttamaan tai muokkaamaan. Tapaustutkimuksen raportointi on mahdollista tehdä melko yksinkertaisesti ja, että niin sanotut ”tavalliset kansalaiset” ymmärtävät sen, jolloin tutkimus ja sen tulokset palvelevat monia erilaisia lukijoita. (Metsämuuronen 2008, 16–17.)

Tapaustutkimuksen taustalla on jokin ilmiö, ongelma tai tapaus, jota lähdetään tutkimaan ja josta tulee tutkimusongelma. Ongelman ympärille rakentuu tarkentavia kysymyksiä, jotka johtavat empirisen aineiston pariin. (Bamberg, Jokinen & Laine 2015, 26.)

Tapaustutkimuksessa on myös muutama selkeä hyöty, jotka vaikuttivat kyseisen lähestymistavan valintaan. Tutkittavaa ilmiötä tai asiaa tutkitaan niin sanotussa luonnollisessa ympäristössä ja saadut tulokset voidaan implementoida helposti käytäntöön. Lisäksi tapaustutkimuksessa päästään vastaamaan kysymyksiin ”miksi” ja ”miten” melko hyvällä ymmärryksellä, samalla kun opitaan ympärillä olevasta ilmiöstä enemmän. Toisin sanoen tapaustutkimuksella voidaan saada vastauksia

tilanteisiin, ajatusmalleihin tai ilmiöihin sekä hyödyntämään kokonaisuuden ymmärtämisessä myös teoriaa. (Farquhar 2012, 7–8.)



Kuva 4. Tapaustutkimuksen syklit (mukaillen Bamberg, Jokinen & Laine 2015, 27).

Kuvassa x yksinkertaistetaan tapaustutkimuksen lähestyminen kehittämistyöhön. Taustalla vaikuttaa niin itse ongelma kuin aiempi tietämys aiheesta ja tutkimuskysymyksiin taas teoria eli aineisto sekä valitut menetelmät. Näiden avulla muodostuu tapaus, joka viitoittaa tutkimuksen tekemistä. (Bamberg, Jokinen & Laine 2015, 27.)

Edellä kuvatut tapaustutkimuksen piirteet olivat tärkeässä roolissa tämän kehittämistehtävän lähestymistavan valinnassa. Tutkimuskysymyksissä halutaan vastauksia, miten palaute vaikuttaa eri tekijöihin, jolloin tapaustutkimuksen tavat ja menetelmät vaikuttavat tutkimuksen onnistumista.

3.2 Aineiston hankintamenetelmät

Tutkimus toteutettiin Efecte Suomen henkilökunnan kattavana monimenetelmällisenä kyselytutkimuksena. Aineiston hankintamenetelminä käytettiin sekä kvantitatiivisia eli määrällisiä että kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Sekä tutkimuksen otoksen että hankintamenetelmien valintaan vaikuttivat niin Efecten HR-tiimin toiveet kuin kartoitus eri menetelmistä ja niiden soveltuvuudesta tämäntyyppiseen tutkimukseen sekä tavoitteiden onnistumiseen. Ojasalon ym. (2018, 121, 134) mukaan kysely soveltuu hyvin tutkimuksiin, joissa tavoitteena on kerätä laajaa tutkimusaineistoa. Kyselyllä voidaan tuottaa sekä määrällistä että laadullista dataa, vaikka kysely-tutkimus

perinteisesti keskittyä määrällisen aineiston keräämiseen. Sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö samassa tutkimuksessa on mahdollista, sillä niiden avulla voidaan selittää samaa tutkimuskohdetta, joskin eri tavoin (Jyväskylän yliopisto, 2021).

Monimenetelmällinen kysely valikoitui tämän tutkimuksen metodiksi, sillä se palvelee parhaiten tämän tutkimuksen tavoitteita tuottamalla enemmän dataa kuin esimerkiksi pelkkä haastattelu. Monimenetelmällisessä tutkimuksessa on havaittu, että eri menetelmillä saatujen tulosten erilaisuus voi tarjota paremman näkemyksen ja tuoda enemmän syvyyttä monimutkaisen ilmiön ymmärtämiseen (Teddlie & Tashakkori 2010, 9–10).

Tutkimuksen alussa mietittiin vaihtoehtona myös pelkkiä haastatteluita, joiden avulla olisi voitu saada syvempiä vastauksia. Tällöin otos olisi ollut paljon pienempi, jolloin tuloksia ei olisi voinut yleistää yhtä hyvin koskemaan koko yritystä. Haastatteluiden perusteella tulleet kommentit, kuten toiveet kehittämiskohteista, olisivat vain muutaman henkilön mielipide, jolloin Efecte tai tutkija eivät voi olla varmoja, palvelevatko kehitettävät asiat enemmän vain muutamia yksittäisiä henkilöitä. Työn tavoitteena oli Efecte Suomen henkilökunnan ajatusten selvittäminen ja niiden hyödyntäminen koko organisaatiota koskevaa kehitystyötä, joten tästä syystä monimenetelmällinen kyselytutkimus oli perusteltu tapa tutkimuksen toteuttamiselle.

Lomakekysely on tyypillinen määrällinen menetelmämuoto, jossa kysytään samoja asioita suurelta vastaajajoukolta. Tämä joukko muodostaa yleensä otoksen perusjoukosta, mutta analysoitu tieto yleistetään koskemaan kuitenkin koko perusjoukkoa. (Ojasalo ym. 2015, 104.) Kyselytutkimuksen etuina on, että sen avulla pystyy keräämään laajalti mutta myös nopeasti tutkimusaineistoa, tutkimukseen saadaan mukaan paljon henkilöitä ja kyselyssä voidaan kysyä monia asioita samanaikaisesti. Kyselyä pidetään myös tehokkaana menetelmänä, koska se säästää tutkijan aikaa, kun tutkijan ei tarvitse esimerkiksi istua monia tunteja haastatteluissa. Lisäksi kyselyssä on helpompi aikatauluttaa tekemistä sekä arvioimaan kuluja tarkemmin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Kysely on yksi eniten käytetyimmistä tiedonhankintamenetelmistä. Kyselytutkimukset ovat tyypillisesti myös nopeita ja tehokkaita. (Ojasalo ym. 2015, 121.) Kyselyä tehdessä, on tiedettävä tutkimustavoitteet sekä mihin kysymyksiin pyritään löytämään vastaukset. Myös hyvät vastausohjeet, selkeät ja loogiset kysymykset sekä kyselyn tärkeyden tuntu ovat tärkeässä roolissa kyselytutkimuksen onnistumiselle. Hyvin suunniteltu lomake, jonka taustalla on alan aineistoa ja tutkimusongelman laajaa pohdintaa ovat tärkeässä roolissa tutkimuksen onnistumisessa. (Heikkilä 2014, 45–47.)

Tämän tutkimuksen kyselyssä ensimmäisessä osassa kysytään vastaajilta taustakysymykset. Tämän jälkeen tulevat kvantitatiiviset eli määrälliset kysymykset. Määrällisessä tutkimuksessa

selvitetään tyypillisesti erilaisia prosenttiosuuksia, lukumääriin liittyviä asioita sekä pyritään selvittämään asioiden välisiä riippuvuuksia. Määrällisissä kysymyksissä pyritään vastaamaan kysymyksiin muun muassa mikä ja kuinka paljon. Määrällinen tutkimus on hyvä työkalu olemassa olevan tilanteen kartoittamiseen, mutta harvoin pystyy selvittämään ja selittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 8.) Tämän takia kyselyyn otettiin mukaan myös kvalitatiivia kysymyksiä, jotka voivat selvittää taustalla olevia ajatuksia ja toiveita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin ymmärtämään tutkittavaa asiaa ja löytämään vastauksia muun muassa kysymyksiin miksi ja miten, ja sillä tavalla tukemaan kehitystyötä syvällisemmin (Heikkilä 2014, 8).

Kyselyyn valikoitui kuusi puolistrukturoitua kysymystä, joiden avulla Efecte toivoo saavansa syvällisempää dataa palautekäytänteiden tämänhetkisestä tilasta ja muutostoiveista. Puolistrukturoidussa kyselyissä tai haastatteluissa on määritelty pelkkien teemojen sijaan myös tarkempia kysymyksiä ja kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä (KvaliMOTV). Avoimien vastauksien data avulla saadaan vieläkin konkreettisempia parannusehdotuksia prosesseihin ja käytänteisiin. Tiettyjä peruskysymyksiä haluttiin kuitenkin kysyä määrällisessä muodossa, jotta dataa voidaan havainnollistaa myös numeraalisesti ja tiivistäen esimerkiksi palautteensaamisen ja motivaation liittyvissä kysymyksissä.

Tutkimusta suunnitellessa koettiin, että on parempi yhdistää avoimet kysymykset lähetettävään kyselyyn verrattuna siihen, että tekisi pelkästään määrällisen kysely ja erikseen haastatteluita. Kyselyn avoimet vastausvaihtoehdot mahdollistavat sen, että vastaajat pystyvät ilmaisemaan ajatuksiinsa ja mielipiteitään laajemmin ja yksityiskohtaisemmin, mutta myös säilyttämään anonymiteettinsä. Tämän lisäksi haluttiin valita haastattelun sijaan kysely, jotta efecteläiset voivat vastata kyselyyn heille parhaimpana ajankohtana. Kysymysten laadintaan käytettiin apuna teoreettista viitekehystä sekä aihioita, joita yrityksen johto halusi selvittää tarkemmin.

3.3 Aineiston analysointi

Kehittämistyön määrällistä aineistoa kuvataan perustavilla menetelmillä. Perustavia menetelmiä ovat muun muassa keskiluvut, ristiintaulukointi ja korrelaatio (Ojansalo yms. 2009, 134). Keskiarvo, keskihajonta sekä prosenttitaulukot ovat kuvaajien lisäksi yleisimpiä tapoja analysoida ja havainnollistaa vastauksia, kun tulkitaan erilaisia mielipide- ja skaalakysymyksiä. (Kananen 2015, 292). Myös Vilkan mukaan (2007, 119) on suositeltavaa selvittää useampia tunnuslukuja, sillä yhdellä tunnusluvulla aineistosta ei saa tarkinta tietoa.

Tämän tutkimuksen kvantitatiivisten vastausten analysointiin ja tulkintaan käytetään keskiarvoa, keskihajontaa sekä korrelaatiota. Keskiarvot ovat tuttu ja selkeä tapa ilmoittaa ja estimoida populaation odotusarvoa sekä nähdä mitattavan ominaisuuden jaettuna kaikkien tutkittavien kesken.

Koska keskiarvosta yksinään ei voida tehdä päätelmiä tutkittavasta jakaumasta, otettiin rinnalle myös keskihajonta. Hajontaluvut kuvaavat muuttujan arvojen jakautumista esimerkiksi keskiarvon ympärille ja havaintoarvojen jakautumista tai leviämistä. (Nummenmaa 2004, 57–60.) Näiden analysointimenetelmien avulla pystytään näkemään jo hyvin suuntaviivoja, millä tavoin Efecten henkilöstö kokee palautteenannon eri osa-alueet ja nouseeko jokin tietty asia esille vahvemmin kuin jokin toinen.

Tutkimuksessa käytettävien muuttujien välisen yhteyden voimakkuuden tutkimiseen ja mittaamiseen käytetään apuna korrelaatiokerrointa. Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten palaute vaikuttaa tuntemukseen omasta motivaatiosta ja kokeeko että palautteen avulla voi kehittää omaa ammatillista kasvua. Korrelaation avulla voidaankin osoittaa konkreettisen ja helposti tulkittavan riippuvuussuhteen tutkittavien kohteiden välille, ja on oiva väline tässä tutkimuksessa käsiteltävien muuttujien tarkasteluun (Holopainen ym. 2008, 233–239).

Korrelaatiokertoimia on erilaisia ja ne sopivat mitta-asteikon mukaan erilaisiin tilanteisiin. Pearsonin korrelaatiokerroin on näistä yleisin, jota käytetään myös tässä tutkimuksessa. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa käytetään, kun muuttujien mitta-asteikko on jotain muuta, kuin välimatka-asteikko. Korrelaatiokerrointa laskettaessa on myös muistettava, että se mittaa nimenomaanmuuttujien tilastollista yhteyttä. (Holopainen ym. 2008, 233–239.)

Korrelaatiokerroin on standardoitu niin, että se vaihtelee aina $-1:n$ ja $1:n$ välillä. Korrelaatiokertoimen itseisarvon ollessa 0 lineaarista riippuvuutta ei ole lainkaan ja kertoimen arvon ollessa 1 vallitsee muuttujien välillä täydellinen lineaarinen riippuvuus. (Heikkilä 2014, 90–91.)

Kyselyssä on kuusi puolistrukturoitua kysymystä, joiden vastauksille tehtiin laadullinen analyysi eli aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on iso työ johtolankojen etsimisessä, aineiston hahmottamisessa sekä tulkitsemisessa. Tärkeä osa on pilkkoa saatu aineisto pienempiin osiin, kerätä sieltä usein nousseita teemoja tai yhdistelmiä ja tehdä niistä uudenlaisia johtopäätöksiä. Tutkimuksessa pitää olla valittuna analyysiyksiköt, edetä systemaattisesti sekä tehdä selkeät kategorioinnit, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Puusa yms. 2020, kappale 9.) Sisällönanalyysi avulla voidaan analysoida erilaisia dokumentteja kuten kirjoja, raportteja, haastatteluja tai vaikka puhetta systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta asiasta kokonaiskuva tiivistetyssä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.)

Aineistolähtöinen analyysi jakautuu karkeasti kolmeen vaiheeseen:

1. aineiston pelkistäminen

2. aineiston ryhmittely
3. teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3)

Pelkistämässä pyritään karsimaan tutkimukselle epäolennaiset asiat pois ja tiivistää tietoa selkeämpään muotoon. Pelkistämässä pyritään löytämään samanlaisia pelkistettyjä ilmauksia, jotka kirjoitetaan auki allekkain kirjoitettujen vastausten viereen. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Tällöin pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään alaluokkiin, jotka voivat olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

Tämän jälkeen seuraa aineiston käsitteellistäminen, jossa eri luokat yhdistyvät yläluokiksi ja pääluokiksi ja siitä yhdistäviksi tekijöiksi, jonka avulla voidaan päätellä tutkimuksen tulokset. Tärkeää on verrata teoriaa ja johtopäätöksiä alkuperäisaineistoon, kun muodostetaan uutta teoriaa. Loppujen lopuksi tutkimuksella pyritään selvittämään, mitkä asiat tutkittaville oikeasti merkitsevät eniten ja ymmärtämään heidän ajatusmaailmaansa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

Aineistolähtöisen sisältöanalyysin katsotaan sopivan tämän tutkimuksen kuvaamiseen hyvin, sillä tutkimuksen aineisto on laaja ja yksityiskohtainen. Sisältöanalyysin avulla on mahdollisuus nähdä datasta nousevat teemat parhaiten ja näin edesauttaa henkilöstön toiveiden ja tarpeiden tunnistamista.

3.4 Palautetyökalun kartoitus

Osana opinnäytetyötä kartoitettiin erilaisia palautetyökaluja, jotka voivat helpottaa Efecten palautteen keräämistä ja dokumentaatiota. Työkalujen kartoitus tehtiin kesällä ja syksyllä 2022 ja kartoituksessa pyrittiin etsimään mahdollisimman monta erilaista työkalua, joiden toimintoja voitaisiin myöhemmin verrata kyselyn tuloksissa ilmenneisiin toiveisiin ja tarpeisiin. Työkalun käyttöönotto ei ole osana tätä työtä, mutta pohjana mahdolliselle jatkokehittämiselle.

Kartoitukseen otettiin mukaan kuusi erilaista työkalua (liite 1). Työkalujen toiminnallisuuksissa ja käyttöliittymissä on paljon eroavaisuuksia. Jos jokin työkalu valitaan, pyritään ensisijaisesti miettimään henkilöstön toiveita prosessien kehittämisessä ja mitkä toiminnallisuudet sopivat Efecten tavoitteisiin kehittämistyössä. Mikäli tutkimustuloksissa ei tule ilmi tarpeita erilliselle palautetyökalulle, käyttöönottoa ei tehdä ainakaan heti.

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen toteutus sekä tulokset. Tutkimustulokset esitellään neljässä osassa, jotka vastaavat tutkimuksen viitekehystä ja tavoitteita. Tuloksissa mukaillaan teemoja, joita on käsitelty niin teoreettisessa viitekehyksessä kuin tutkimuksen tavoitteissa. Teemoina ovat palautteen hyödyt ja tärkeys Efecten työntekijöiden näkökulmasta, palautteen vaikutukset motivaatioon, palautteen rooli ammatillisessa kasvussa sekä palautekulttuurin kehittäminen. Tulosten avulla pyritään antamaan kokonaiskuva tutkimuksen tuloksista ja niiden merkityksestä organisaatiolle. Tuloksia hyödyntäen pyritään esittämään suosituksia ja kehitysehdotuksia, joiden avulla organisaatio voi parantaa palautteenantoprosessejaan ja varmistaa, että kaikki työntekijät saavat mahdollisimman hyödyllistä palautetta.

Tutkimuksen tuloksia tulkitaan suhteessa tutkimuksen tietoperustaan. Määrälliset tulokset on esitelty pylväs- ja vaakapylväsdiagrammien avulla. Graafiset esitystavat antavat mielikuvan yleisestä jakautumasta ja luovat vaikuttavuutta (Vilkkä 2007, 138). Laadullisen aineiston tulokset on viety taulukoihin, joista näkyvät kunkin kysymyksen vahvimmin esille nousseet teemat. Työn edetessä näitä, sekä muita esille nousseita ehdotuksia käsitellään monipuolisesti ja pohditaan, kuinka Efecte voisi hyödyntää näitä kehittäessään toimivampaa palautekulttuuria.

4.1 Kehittämistehtävän tausta ja toteutus

Kehittämistyö alkoi yleisellä tutustumisella Efecten nykyisiin palautekäytänteisiin sekä tarpeeseen kehittää niitä. Kehittämistehtävä lähti liikkeelle vuonna 2022 kesällä, kun Efecten kevään henkilöstötutkimuksessa nousi tarve jatkuvalla palautteella tehdystä työstä sekä yleisesti palautekäytänteiden tarkentamiselle ja kehittämiselle. Kehittämistehtävän tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, koska haluttiin tutkia, ymmärtää ja tulkita syvällisemmin juuri Efecteläisten ajatuksia palautteenannosta ja miten niitä voidaan hyödyntää kehittämissä. Tietoa päätettiin hankkia kyselyn avulla, joka lähetettiin Efecte Suomen henkilöstölle.

Kysely (liite 2) rakennettiin Surveypalilla ja lähetettiin Efecten Suomen henkilöstölle 20.2.2023. Kysely tehtiin englanniksi, koska yrityksessä on töissä monia henkilöitä, jotka eivät puhu suomea. Vastausaikaa annettiin yhteensä 2,5 viikkoa. Vastanneiden määrän maksimoimiseksi kyselyn vastaanottajille lähetettiin yksi muistutusviesti 1.3.2023. Kysely testattiin tutkijan ja Efecten henkilöstöhallinnan toimesta. Myös opinnäytetyön ohjaaja antoi palautetta kyselylomakkeesta.

Kyselyssä kysyttiin neljä taustakysymystä, jotka pyrkivät keräämään yleistä tietoa vastaajista. Taustakysymykset olivat pakollisia ja niiden avulla pyrittiin luomaan pohjatietoa vastaajien taustasta ja ominaisuuksista, jotka voisivat vaikuttaa vastauksiin.

Kolme seuraavaa kysymystä olivat strukturoituja kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli kerätä tietoa tietyistä ennalta määritellyistä aiheista. Nämä kysymykset olivat myös pakollisia vastata. Strukturoiduissa kysymyksissä vastaajilta pyydettiin suoraa vastausta esitettyihin kysymyksiin ilman suurempia avoimia pohdintoja tai syventymistä aiheeseen. Ensimmäisessä kysymyksessä oli viisi alakysymystä ja kolmannessa kysymyksessä oli puolestaan kuusi alakysymystä.

Lisäksi kyselyssä oli kuusi puolistrukturoitua kysymystä, jotka eivät olleet pakollisia. Puolistrukturoidut kysymykset tarjosivat vastaajille mahdollisuuden ilmaista mielipiteitään, kokemuksiaan tai muita tietoja vapaammin. Kysymykset antoivat tiettyjä raameja vastauksille, mutta jättivät myös tilaa avoimemmille pohdinnalle.

Mikäli vastaaja ilmoitti taustakysymyksissä olevansa esihenkilötehtävissä, hän sai vielä yhden ylimääräisen neljännen strukturoidun kysymyksen. Tämän ylimääräisen kysymyksen tehtävänä oli kartoittaa, kuinka hyvin esihenkilöroolissa oleva henkilö kokee antavansa palautetta alaisilleen.

Sekä määrälliset että laadulliset vastaukset analysoitiin maaliskoukokuun 2023 aikana. Määrällisten vastausten analysoinnissa käytettiin keskiarvoja, hajontalukuja sekä korrelaatiota. Näistä tiedoista luotiin erilliset kaaviot ja kuvat, jotka auttoivat helpottamaan datan tarkastelua. Laadullisesta aineistosta puolestaan kerättiin toistuvia samoja sanoja, lausahduksia ja teemoja, ja vastaukset pelkistettiin näiden aiheiden ympärille.

Laadullisen aineiston analysoinnissa pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia ja pohdittiin, millä perusteilla aineisto voidaan jakaa omiin luokkiinsa. Ensiksi listattiin useimmiten esiin nousseet aiheet, sanat ja lauseet, ja tämän jälkeen tarkemmin laskettiin, kuinka monta kertaa kukin asia tuli esille. Lajittelun tuloksena syntyi 4–6 aihealuetta, jotka nousivat eniten esille jokaisen avoimen kysymyksen osalta. Tutkija päätti käyttää taulukoita kunkin kysymyksen osalta parhaana tapana esittää tulokset.

Tulosten läpikäyntiin, analysointiin ja kirjaamiseen kului noin kolme kuukautta, jonka jälkeen kehittämistyö eteni tulosten ja jatkokehitysehdotusten esittelemiseen kohdeorganisaatiolle.

4.2 Kyselyn taustatekijät

Kysely lähetettiin 128 henkilölle, joista kyselyyn vastasi yhteensä 53 henkilöä. Kyselyn saajista 41,4 prosenttia vastasi kyselyyn. Vastanneista 17 kpl (32,08 %) oli naisia ja 36 kpl (67,92 %) oli miehiä. Ikäjakama kyselyyn vastanneiden kesken oli seuraava: 20–30 vuotiaita oli 10 kpl (19,23

%), 31–40 vuotiaita 20 kpl (38,46 %), 41–50 vuotiaita 15 kpl (28,85 %) ja 51–60 vuotiaita 7 kpl (13,46 %). Yli 60 vuotiaista ei ollut yhtään vastausta.

Vastanneiden kesken Efecten työuran pituudet jakautuivat seuraavasti: vastanneista 0–3 vuotta yrityksessä olleita oli 33 kpl (62,26 %), 4–6 vuotta yrityksessä 14 kpl (26,42 %), 7–10 vuotta yrityksessä 1 kpl (1,89 %), 10–15 vuotta yrityksessä 3 kpl (5,55 %) ja 15–20 vuotta yrityksessä olleita 2 kpl (3,77 %). Vastanneista 7 kpl (13,21 %) toimii esihenkilö-tehtävissä. (Taulukko 1.)

Taustakysymykset palvelevat pääasiallisesti tavoitetta tuottaa organisaation HR:lle ja johdolle dataa mahdollisista eroista eri henkilöstöryhmien välillä. Taustakysymysten avulla tuotettuja henkilöstöryhmien välisiä vertailuja ei ole esitelty tässä työssä muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

Sukupuoli	Vastaukset (kpl)	Prosenttiosuus
Nainen	17	32,08 %
Mies	36	67,92 %
Ikäjakauma	Vastaukset (kpl)	Prosenttiosuus
20–30	10	19,23 %
31–40	20	38,46 %
41–50	15	28,85 %
51–60	7	13,46 %
61–70	0	0 %
Työuran kesto Efectellä	Vastaukset (kpl)	Prosenttiosuus
0–3	33	62,26 %
4–6	14	26,42 %
7–10	1	1,89 %
10–15	3	5,55 %
15–20	2	3,77 %
Rooli	Vastaukset (kpl)	Prosenttiosuus
Esihenkilö	7	13,21 %
Työntekijä	46	86,79 %

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

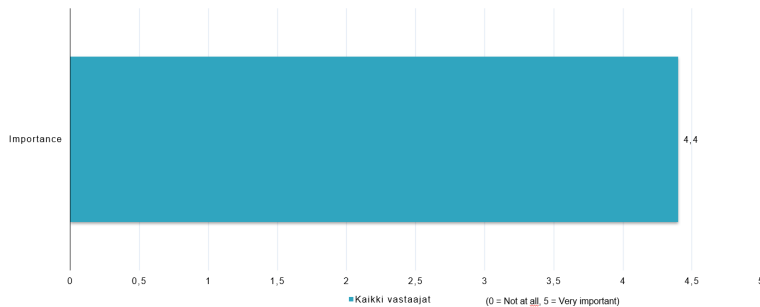
4.3 Palautteen hyödyt ja tärkeys

Tutkimuksen ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä keskityttiin arvioimaan työntekijöiden kokema hyötyä ja tärkeyttä palautteen saamisesta. Kyselyssä tiedusteltiin niin palautteen merkitystä yleisesti kuin eri osatekijöiden kohdalla. Avoimien kysymysten avulla pyrittiin syventämään ja laajentamaan vastauksia kyseiseen tutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen tulosten perusteella asteikkokysymyksen "Kuinka tärkeää palaute on sinulle töissä?" keskiarvo oli 4,4 asteikolla 0–5, mikä osoittaa, että palautteella on suuri merkitys effecteläisille (kuva 5). Tämä keskiarvo viittaa siihen, että suurin osa vastaajista pitää palautetta tärkeänä osana työtään.

Kysymyksen keskihajonta osoittaa, että 80 % vastaajista koki palautteen joko tärkeänä tai erittäin tärkeänä (kuva 6). Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että suurin osa Efecten työntekijöistä arvostaa palautetta ja pitää sitä merkittävänä työssään. Tämä vahvistaa palautteen tärkeyden ja sen vaikutuksen työntekijöiden näkökulmasta. Tämä myös vastaa aiempien tutkimusten tuloksia, jotka ovat osoittaneet palautteen saamisen olevan tärkeä osa työelämää ja se voi edistää työntekijöiden kehitystä, oppimista sekä motivaatiota työssä.

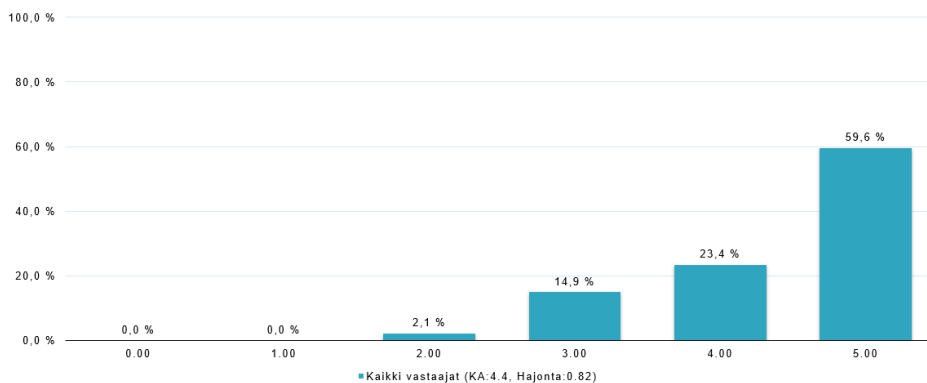
How important feedback is to you at work?



Kuva 5. Kysymys 3: Kuinka tärkeää palaute on sinulle työssäsi – Kaikkien vastanneiden keskiarvo

How important feedback is to you at work?

(0 = Not at all, 5 = Very important)



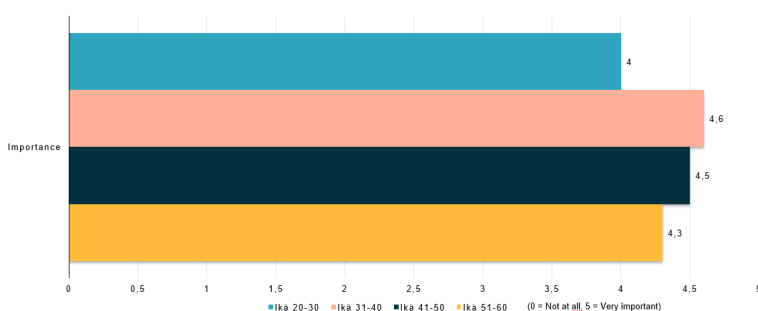
Kuva 6. Kysymys 3: Kuinka tärkeää palaute on sinulle työssäsi – Keskihajonta

Tutkimuksen tuloksissa havaittiin, että vastaajien ikäryhmät vaikuttivat palautteen tärkeyden arviointiin. Kysymyksessä "Miten tärkeää palaute on sinulle töissä?" 31–40-vuotiaiden vastaajien

keskiarvo oli korkein, 4,6. Toisaalta 20–30-vuotiaiden vastaajien keskiarvo oli hieman matalampi, 4. Vaikka molemmat ikäryhmät arvioivat palautteen tärkeäksi, näiden kahden ryhmän välillä oli havaittavissa ero, johon tutkijan huomio kiinnittyi. Ero näiden ikäryhmien välillä oli 0,6 prosenttiyksikköä. (Kuva 7).

Tulosten perusteella voidaan todeta, että 31–40-vuotiaat arvostavat palautetta hieman enemmän kuin 20–30-vuotiaat. Vaikka molemmat ryhmät pitivät palautetta tärkeänä, nuorempi ikäryhmä arvioi sen hieman vähemmän tärkeäksi. Tämä voi johtua erilaisista kokemuksista, työuran vaiheista tai erilaisista odotuksista työelämässä. Kyseinen havainto herättää kiinnostusta ja jatkotutkimuksissa voitaisiin syvemmin tutkia ikäryhmien välisiä eroja palautteen tärkeyden arvioinnissa. Voitaisiin esimerkiksi selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat eri ikäryhmien arviointiin ja millaiset palautteen ominaisuudet ovat erityisen merkityksellisiä eri ikäryhmissä.

How important feedback is to you at work?



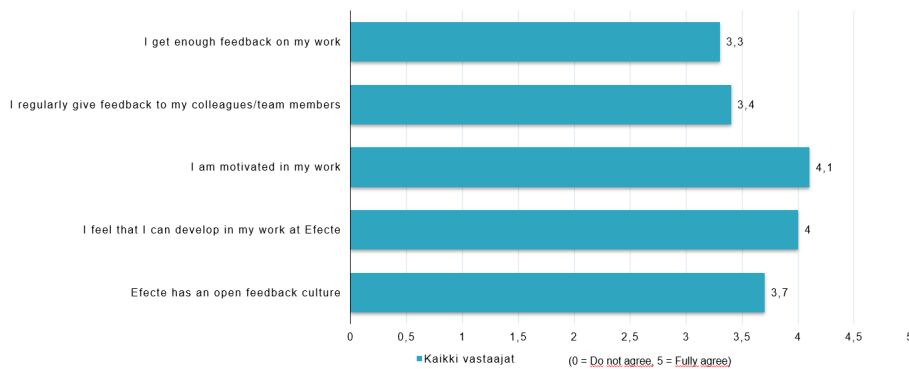
Kuva 7. Kysymys 3: Kuinka tärkeää palaute on sinulle työssäsi – taustatekijänä ikä

Väitteessä "Saan tarpeeksi palautetta työstäni" vastausten keskiarvo on 3,35, mikä on pienempi kuin muiden viiden osakysymyksen keskiarvot (kuva 8). Tuloksen keskihajonnasta voidaan havaita, että jopa 21,7 % vastaajista kokee, ettei ole saanut lainkaan tai on saanut hyvin vähän palautetta (kuva 9). Tämä on verrattain huono tulos verrattuna siihen, miten tärkeänä palautetta pidetään.

Tulos heijastelee myös Efecten Pulse-kyselyn tuloksia, joka oli tämän tutkimuksen lähtökohtana. Vastausten perusteella kuitenkin näkyy, että 54,4 % vastaajista kokee saavansa riittävästi tai jopa todella riittävästi palautetta työstään, kun taas 23,9 % vastaajista on melko neutraaleja vastauksissaan. Vaikka keskiarvo ja keskihajonta voisivat olla parempia, tuloksista voi päätellä, että asiaa kehittämällä voidaan varmasti nostaa keskiarvoa ja parantaa palautteen tuloksia.

Selkeyttämällä palautteenantamisen prosessia, lisäämällä vuorovaikutusta esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä sekä tarjoamalla koulutusta palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen voitaisiin kehittää ja parantaa työntekijöiden kokonaisvaltaista kokemusta palautteesta ja sen saamisesta.

Evaluate the following statements:

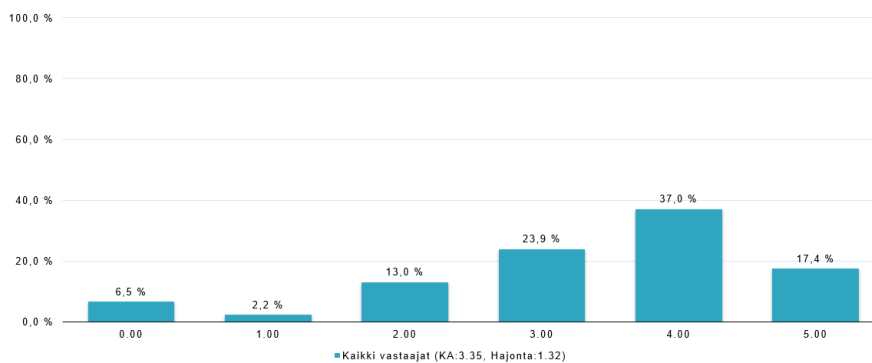


Kuva 8. Arvioi seuraavat väittämät -kysymyspatteristo – kaikkien vastaajien keskiarvo

Questions

I get enough feedback on my work

(0 = Do not agree, 5 = Fully agree)



Kuva 9. Arvioi väittämän paikkansapitävyys kohdallasi - Saan tarpeeksi palautetta työstäni - keskihajonta

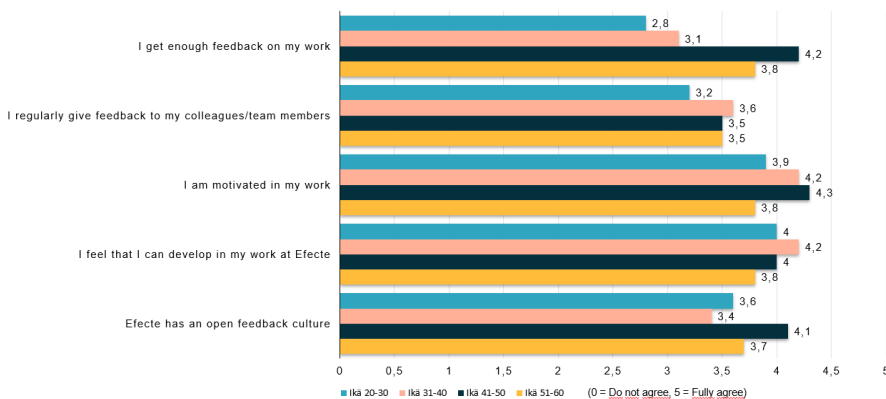
Efecteläisten arvio palautteen antamisesta kollegoilleen on myös melko heikko, sillä keskiarvo kysymykseen on 3,4, mikä on toiseksi alhaisin kaikista viidestä osakysymyksestä (kuva 8). Tulos voi johtua siitä, että Efectellä ei ole selkeitä palautekäytänteitä tai työkaluja palautteen antamiseen kollegoille ja alaisille. Vaikka esihenkilöiden kanssa käydään säännöllisiä keskusteluja, joissa palautetta voi antaa ja vastaanottaa, päivittäiseen palautteenantoon kollegoille ei ole selkeitä ohjeita tai työkaluja.

Tuloksia ikäryhmittäin

Tutkimuksen tuloksissa havaittiin eroja myös eri ikäryhmien välillä kysymyksessä "Saun tarpeeksi palautetta työstäni". Keskiarvot vastauksissa vaihtelevat seuraavasti: 20–30-vuotiaiden keskiarvo on 2,8, 31–40-vuotiaiden keskiarvo on 3,1, 41–50-vuotiaiden keskiarvo on 4,2 ja 51–60-vuotiaiden

keskiarvo on 3,8 (kuva 10). Ensimmäisen väittämän vastaukset erosivat eniten kaikista väittämistä kysymyspatterissa 1.

Evaluate the following statements:



Kuva 10. Kysymys 1: Arvioi eri väittämien paikkansapitävyydet kohdallasi – taustatekijänä ikä

Erityisesti 20–30-vuotiaat henkilöt arvioivat saavansa palautetta paljon vähemmän verrattuna muihin ikäryhmiin. Erot ikäryhmien 20–30-vuotiaiden ja 41–50-vuotiaiden vastauksissa olivat merkittäviä, eron ollessa 1,4 prosenttiyksikköä. Tämä viittaa siihen, että nuoremmissa ikäryhmissä, erityisesti 20–30-vuotiailla, palautteen saamista ei tiedostettu tai mahdollisesti jopa ymmärretty oikein. Tämä voi johtua myös siitä, että palautteenanto ja sen saaminen eivät välttämättä ole olleet vahvasti läsnä heidän aikaisemmassa elämässään, koulutuksessaan tai työkokemuksessaan. Lisäksi heillä voi olla vähemmän kokemuksia siitä, miten palaute voi edistää henkilökohtaista kasvua, oppimista ja onnistumista työssä.

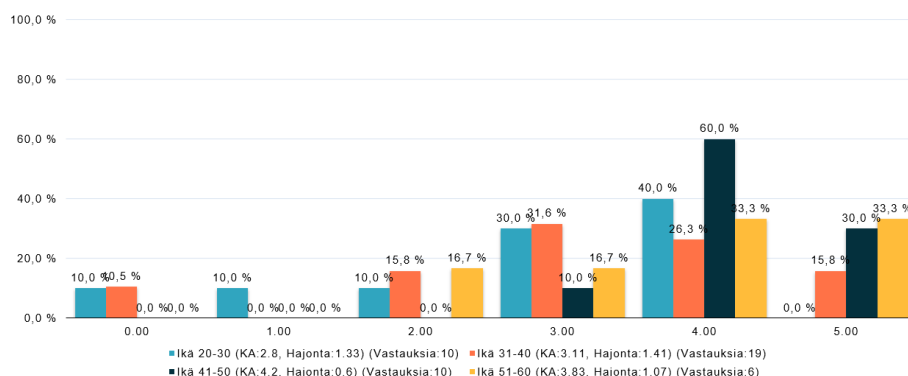
Tämän lisäksi kysymyksen "Saan tarpeeksi palautetta työstäni" vastausten keskihajonta paljastaa näkyvän eron 20–30-vuotiaiden ja muiden ikäryhmien välillä. Ero näkyy erityisesti niissä vastauksissa, joissa henkilöt ilmoittivat joko saavansa hyvin vähän tai ei lainkaan palautetta. Kaikissa muissa ikäryhmissä oli vastaajia, jotka arvioivat saavansa palautetta numerolla 5 asteikolla 0-5, mutta ikäryhmässä 20–30-vuotiaat ei ollut yhtään vastausta korkeimmalla arvosanalla. (Kuva 11.)

Tämä ero osoittaa, että nuoremmat työntekijät kokevat saavansa selvästi vähemmän palautetta työstään verrattuna muihin ikäryhmiin.

Questions

I get enough feedback on my work

(0 = Do not agree, 5 = Fully agree)



Kuva 11. Väittämän ”Saan tarpeeksi palautetta työstäni” vastausten hajonta ikäryhmittäin

Tulokset osoittavat, että 20–30-vuotiaat vastaajat erottuivat muista ikäryhmistä heikommilla vastauksillaan useimmissa osakysymyksissä (kuva 10). Nuorimmat työntekijät kokivat esimerkiksi Efecten palautekulttuurin heikompana kuin muut ikäryhmät, samalla tavoin kuin 31–40-vuotiaat vastaajat.

Voisiko tämä tulos johtua myös siitä, että mitä vanhemmaksi tulee, sitä vähemmän kokee tarvitsevänsä palautetta? Jossain vaiheessa uraa on jo mahdollisesti selkeytynyt hyvin oma työskentelytapa, omat vahvuudet ja ymmärrys mitä omasta työstä odotetaan. Vanhempana voi olla myös parempi itsetunto ja -tietämys, jolloin työhön innostaminen ja osaamisen nostatus ei ole enää niin tärkeää. Tällöin palautekulttuurille on pienemmät odotukset, jolloin vähäinenkin palaute tuntuu siltä, että sitä saa tarpeeksi.

Tämä on löydös, johon Efecten kannattaa kiinnittää huomiota tulevaisuudessa kehittäessään palautekulttuuria ja -käytänteitä. Tulokset korostavat tarvetta kiinnittää huomiota erityisesti nuorten työntekijöiden palautteen saantiin ja antamiseen. On tärkeää miettiä vieläkin paremmin nuorempien asiantuntijoiden palauteprosessia, miten tukea uran alkuvaiheen kasvua ja kehitystä, kertoa palautteiden hyödyistä ja merkityksestä sekä miten palautetta voi myös itse pyytää.

Palautteen yleiset hyödyt

Vaikka erilaiset asteikkokysymykset palautteen tärkeydestä ovat mielenkiintoista ja tärkeää tietoa, on myös hyvä ymmärtää mielipiteiden juurisyyt. Kyselyn ensimmäisen avoimen kysymyksen ”Mitä konkreettisia hyötyjä olet huomannut palautteesta?” vastauksissa nousikin esille asioita, joita lähdettiin jo tutkimuksen alkuvaiheessa pohtimaan sekä tutkimaan tässä opinnäytetyössä. Vastauksissa moni kertoi, että palaute on auttanut kehittymään ja kasvamaan omassa työssään, palautteen avulla tietää tekevänsä oikeita asioita ja monesti mainittiin myös palautteen vaikuttavan

positiivisesti motivaatioon. Kysymykseen tuli yhteensä 42 vastausta, joista nousi esille viisi laajempaa teemaa (taulukko 2).

Hyödyt	Mainittu (yht. 42 vastausta)
Motivaation paraneminen	12
Tietää, että tekee oikeita asioita	15
Palaute auttaa kehittymään ja kasvamaan	15
Palaute tuo hyvää mieltä	9
Palaute auttaa huomaamaan virheet tai missä tehdä / toimia toisin	9

Taulukko 2. Avoimen kysymykset teemoittaminen (Mitä konkreettisia hyötyjä olet huomannut palautteesta?)

Vastauksissa ilmeni, että työssä kehittyminen ja kasvaminen tuo enemmän luottamusta omaan tekemiseen sekä sisäisissä projekteissa että asiakkaiden kanssa työskennellessä. Työntekijän kyky tuoda esiin uusia ideoita, ratkaista ongelmia ja tehdä päätöksiä antaa muille organisaatiossa toimiville henkilöille varmuutta siitä, että työntekijä on pätevä ja luotettava. Tämä edistää avoimuutta ja yhteistyötä organisaatiossa, kun työntekijät voivat luottaa toistensa osaamiseen ja kykyyn hoitaa tehtävänsä. Positiivisten palautteiden kautta työntekijä saa tietoa omista onnistumisistaan sekä muiden ajatuksista, joka ruokkii luottamusta tekemiseen entisestään.

Tuloksissa nousi esille, että palaute auttaa myös näkemään, mitkä asiat kannattaa priorisoida, jotta työn lopputulos olisi paras mahdollinen. Lisäksi palaute auttaa tietyllä tapaa oikaisemaan omia ajattelumalleja ja työskentelytapoja, jotka eivät ole johtaneet haluttuihin lopputuloksiin. Vastauksista näkyikin, että palautteen hyödyt ovat todella monenlaisia, mutta kokonaisuutena se on tekijä, joka on selkeästi erittäin tärkeä niin yleisesti työelämässä kuin tällä hetkellä Efectellä työskennellessä.

Vastauksissa näkyi myös se, että positiivinen palaute tuo hyvää mieltä ja oloa. Kun tietää, että on onnistunut ja hyvästä työstä kehuaan, tuottaa se onnistumisen olon ja itsetunto paranee. Palautteen yksi hyödyistä onkin itsetuntemuksen kasvaminen, kun kokee olevansa organisaation arvostettu jäsen ja huomaan myös omat kyvyt ja mahdollisuudet kehittyä entisestään (Oulasmaa & Pesonen 2022, 38–42).

Kyselyn vastauksissa oli myös paljon kommentteja siitä, miten palaute auttaa kehittämään omia taitoja. Jotkut myös kommentoivat, että palaute voi omien työtehtävävastuiden lisäksi lisätä ”soft skills” taitoja, jotka ovat tärkeitä taitoja työelämässä, varsinkin nykypäivänä. Joskus palautetta

pitääkin antaa hankalissa tilanteissa tai silloin, kun käyttäytymistä tai työntekoa pitää korjata, jolloin tunnetaidot ovat tärkeässä osassa. Jossain vastauksissa nousi esille, että nämä tilanteet koettiin joskus hankalaksi ja pohdittiin, miten tilanteet tulisi hoitaa ilman, että ne tuntuvat henkilökohtaiselta hyökkäykseltä. Kuten Kupias ym. (2011, 29) ostavat esille, palautteenanto ei saa olla arvostelua, vaan tilanteissa pitää antaa enemmän korjaus- ja toimenpide-ehdotuksia sekä ideoita, miten työtä voi kehittää.

Vaikka tutkimuksessa keskityttiin sisäiseen palautteenantoon, nousi esiin myös palautteen saaminen asiakkailta sekä sen merkitys kehittämisessä. Tällä hetkellä Efecte lähettää asiakkailleen palautteenantopyyntöjä muun muassa vikatilanteiden hoidon yhteydessä, joissa kysytään suoriutumista asteikkokysymyksillä. Kuitenkin tutkimuksen perusteella havaittiin tarve avoimemmalle asiakaspalautteelle ja erilliselle työkalulle, jotta saataisiin syvällisempää tietoa suoriutumisesta.

Toimiva työkalu palautteen saamiseen asiakkailta voisi tarjota organisaatiolle mahdollisuuden kerätä ja analysoida kattavampaa palautetietoa. Tällainen työkalu mahdollistaisi palautteen saamisen samasta paikasta niin kollegoilta, esihenkilöltä kuin asiakkailta, mikä helpottaisi palautteiden hallintaa ja kokonaiskuvan hahmottamista. Palautteiden näkyvyys ja saatavuus auttaisivat työntekijöitä hahmottamaan omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan sekä ymmärtämään asiakkaiden odotuksia paremmin. Tämä taas tukisi henkilökohtaista kasvua ja ammatillista kehitystä entisestään.

Avoimissa kysymyksissä tutkimuksessa nousi esiin muutamia kommentteja, jotka ovat myös pohdinnan kohteena Ahosen ja Lohtaja-Ahosen kirjassa "Palaute kuuluu kaikille". Palaute on työväline, joka kertoo meille, miten voimme tehdä pieniä korjausliikkeitä, jotta lopputulos olisi paras mahdollinen. Ihmiset myös kaipaavat tietoa, tekevätkö asiat oikein tai väärin, jotta voivat tehdä asiat jatkossa paremmin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, Myytti 2.) Jos organisaatiossa kukaan ei uskalla kertoa avoimesti työn onnistumisista ja tuloksista, voivatko sen työntekijät kehittyä? Ja jos työntekijät eivät kehity, voiko yritys kehittyä, mennä eteenpäin ja kasvaa? Alla muutama efecteläisen avoin vastaus palautteen tärkeydestä:

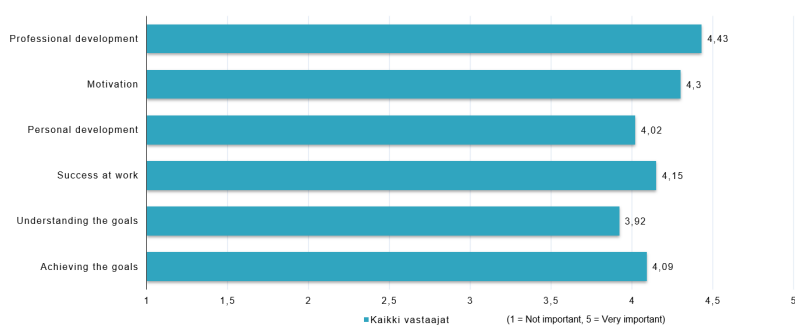
" Without feedback I can't know if I'm doing things right and how I can develop even better. I also notice that when you get positive feedback, you want to continue to do things well. Especially if you succeed and get rewarded for it, you get an extra good feeling."

" Find out my blind spots, develop my skills, notice areas of improvement in myself and in my job. It has helped to understand people I work with."

Palautteen hyödyt eri osa-alueilla

Tutkimuksessa tarkasteltiin palautteen tärkeyttä eri osa-alueilla, kuten ammatillisessa kehityksessä, motivaatiossa, henkilökohtaisessa kehityksessä, menestyksessä töissä, tavoitteiden ymmärtämisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Vastausten perusteella ammatillinen kehittyminen nousi tärkeimmäksi osa-alueeksi palautteenannossa, keskiarvolla 4,43. Sen sijaan tavoitteiden ymmärtäminen sai vähiten painoarvoa palautteenannossa, keskiarvon ollessa 3,92. Motivaation tärkeys palautteenannossa arvioitiin keskiarvollisesti 4,3, henkilökohtainen kehitys 4,02, menestys töissä 4,15 ja tavoitteiden saavuttaminen 4,09. (Kuva 12.)

Evaluate how important feedback has been to you in these different areas:



Kuva 12. Kysymys 4: Arvioi kuinka tärkeää palaute on sinulle eri osa-alueilla – kaikkien vastausten keskiarvo

Vaikka kysymyksen tuloksissa nousikin esille tämän tutkimuksen kannalta tärkeät aiheet, ammatillinen kasvu ja motivaatio, oli yllättävää, että tavoitteiden saavuttaminen ei saanut parempaa keskiarvoa.

Muuan muassa Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011, luku 3) kuvaavat tavoitteiden olevan oleellinen osa työn tekemistä; jos ei ole tavoitteita, ei myöskään ole mittareita, joilla onnistumisia voidaan mitata. Selkeät tavoitteet helpottavat tarkemman palautteen antamista, joka niin ikään auttaa työntekijää ymmärtämään tekeekö asiat oikein ja oikeilla tavoilla. Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011, luku 3) jatkavat, että työntekijän on tärkeä ymmärtää, miten edistyy tavoitteissaan ja uuden oppimisessa, jotta innostus ja itseluottamus säilyy läpi prosessin.

Toisaalta tavoitteiden ymmärtämisen osalta palautteen merkitys arvioitiin hieman alhaisemmaksi. Tämä voi viitata siihen, että organisaatiossa on jo olemassa selkeät tavoitteet ja niiden kommunikointi on tehokasta, jolloin palautteen rooli tavoitteiden ymmärtämisessä koetaan vähemmän keskeisenä.

Vaikka prosentuaalisten erojen perusteella vastauksissa ei ole suurta eroa, herää kuitenkin kysymys siitä, kuinka paljon Efecten esihenkilöt todellisuudessa yhdistävät palautteenannon tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen liittyviin kehityskeskusteluihin. Jos tavoitteita ja palautetta ei koskaan yhdistetä samoihin keskusteluihin, eikä esimerkiksi seurata tavoitteiden edistymistä tai saavuttamista, saattaa olla mahdollista, että näitä kahta osa-aluetta ei pidetä yhtä tärkeinä.

Organisaatio voisi harkita tavoitteiden ja palautteen yhdistämistä kehityskeskusteluissa vieläkin vahvemmin sekä tavoitteiden seurannan ja arvioinnin vahvistamista. Tämä voisi auttaa luomaan selkeän yhteyden tavoitteiden asettamisen, palautteenannon ja kehityksen välille, mikä puolestaan voisi lisätä niiden merkitystä työntekijöille.

Yleisen palautteen tärkeyden lisäksi kohdeorganisaatio halusi ymmärtää, miten efecteläiset haluat antaa ja vastaanottaa palautetta. Vastauksista nousi todella hyvin esille se, että palautetta halutaan antaa ja vastaanottaa ensisijaisesti suullisesti (taulukko 3). Muutamissa kommentteissa nousi esille myös työkalun tarve ja positiivisena asiana nostettiin Efecten oma Slack-kanava ”You rock”, jossa kaikki organisaation työntekijät voivat kehua toisiaan julkisesti ja nostaa onnistumisia esille.

Toiveet	Mainittu (yht. 43 vastausta)
Ensisijaisesti palaute suullisesti	22
Rakentavaa palautetta	14
Palautetta pitäisi antaa usein tai heti, kun hyvät tai kehitettävät asiat tapahtuvat	12
Palautetta kirjallisesti jossain työkalussa (esim. Sähköposti, slack, teams tai jokin oma työkalu)	10

Taulukko 3. Avoimen kysymykset teemoittaminen (Miten haluat antaa ja vastaanottaa palautetta?)

Tutkimuksessa nousi myös rakentavan palautteen tarve, joka auttaa näkemään tekeekö asioita oikein, joka auttaa kehittymään oikeaan suuntaan ja kasvamaan ammatillisesti. Tämä mukailee Oulasmaata & Pesosta (2022, 38–42), jotka nostavat esille, että palaute voi lisätä onnistumisia ja näkemystä omasta kyvykkyydestä ja sen myötä lisätä kokemusta, että omassa roolissa on mahdollisuus kehittyä. Myös Liukkonen ym. (2002, 265–277) puhuvat siitä, miten esimerkiksi kehityskeskusteluissa voidaan nostaa esille merkityksellisiä asioita ja onnistumisia, jotka voivat edistää voimavaroja, tehokkuutta sekä erilaisia taitoja, joissa työntekijä voi kehittyä.

Asia, joka nousi sekä tämän kysymyksen että muutaman muunkin kysymysten vastauksissa oli, että palautetta pitäisi antaa useammin ja oikea-aikaisemmin. Näissä vastauksissa nousi myös

esille, että edes työkalu ei välttämättä auta asiaa, jollei kollegat ja tiimi muista nostaa esille onnistumisia juuri silloin, kun ne tapahtuvat. Tämä vaatii niin esihenkilöiltä ja kollegoilta positiivista suhtautumista palautteenantoon ja tietynlaista palautekulttuuria, joka rohkaisee palautteenantamista ja tekee sitä asian, joka on vahvasti läsnä niin arjessa kuin jokapäiväisessä tekemisessä. Kuten Luukka (2019, 387–390) kirjoittaa, palaute on osa rakentavaa kulttuuria ja oikein ajoitettu kiitos voi edistää motivaatiota, parantaa tekemistä ja jossain tilanteissa voi myös pelastaa projekteja, jos jatkuva ja avoin vuorovaikutus on osana yrityksen toimintatapoja.

Jotkut vastaajat kommentoivat, että niin työntekijöille kuin johdolle olisi hyvä järjestää jonkinlaista koulutusta palautteenannosta. Kuten Steelman ym. (2004, 165) nostavat esiin artikkelissaan, vain osa saadusta palautteesta vaikuttaa positiivisesti ja jopa 38 % vaikutuksista ovat negatiivisia. Palautteenantamisessa usein epäonnistutaan, kun ei osata kiinnittää huomiota palautteen laatuun eikä osata antaa palautetta rakentavasti tai oteta huomioon vastaanottajan persoonaa (Stelman ym. 2004, 165–169).

Tähän pohjautuen olisi todella tärkeää opetella palautteenantamista ja joskus myös vastaanottamista. Palautteenannossa tulisi ottaa huomioon itse palautteen sisältö, miten eri persoonallisuudet vaikuttavat palautteen antamiseen, millä tavoin vastaanottaja toivoo palautetta ja missä tilanteissa sitä annetaan. Saattaako jopa olla, että Efectellä jossain tilanteissa annetaan palautetta, mutta vastaanottaja ei itse asiassa koe saavansa palautetta, koska siitä ei puhuta ”palautteena”? Tai kokevatko efecteläiset, että pienet kiitokset eivät ole tarpeeksi rakentavia ja syvällisiä, jotta niistä voisi oppia ja valjastaa tietoa kehittymiselle. Olisi tärkeää, että ainakin johto ja esihenkilöt koulutettaisiin antamaan palautetta vieläkin paremmin ja edistämään Efecten palautekulttuuria. Lisäksi olisi hyvä, että jatkossa palautetta annettaisiin samalla kaavalla esihenkilöstä riippumatta. Alla muutama efecteläisen avoin kommentti, miten toivoo saavansa palautetta:

” Feedback is successful, when it is well structured and given in a way, which makes you understand what needs to be improved, instead of making you feel guilty or as you have just failed.

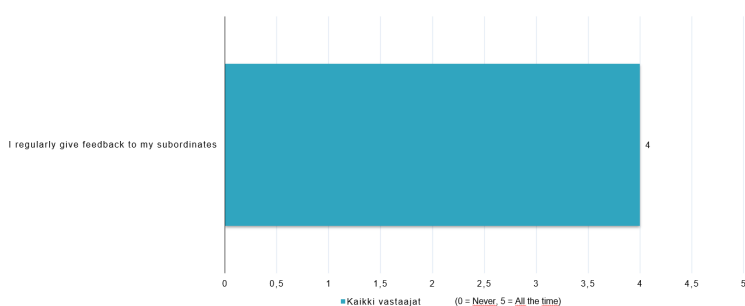
” Feedback needs to be constructive, and it needs to be motivating for the receiver. Even when the feedback is not positive, it should positively point towards the right direction.

” In slack as praises, and also orally. And if there is "a problem" I prefer to discuss about that more than give written feedback.”

Esihenkilöiden palautteenanto

Kyselyssä kysyttiin oma kysymys henkilöiltä, jotka kertoivat olevansa esihenkilö-asemassa. Esihenkilöille suunnatussa kysymyksessä kysyttiin, antavatko he säännöllisesti palautetta alaisilleen. Kaikkien esihenkilöiden vastausten keskiarvo on 4 asteikolla 0–5 (kuva 13). Esihenkilöitä oli kaikista vastanneista yhteensä 5 kpl. Vaikka vastaus on oma arvio palautteenantamisesta eikä sen takia subjektiivinen totuus, tuloksista voi nähdä, että alaiset haluavat jonkin verran enemmän palautetta mitä esihenkilöt kokevat antavansa sitä.

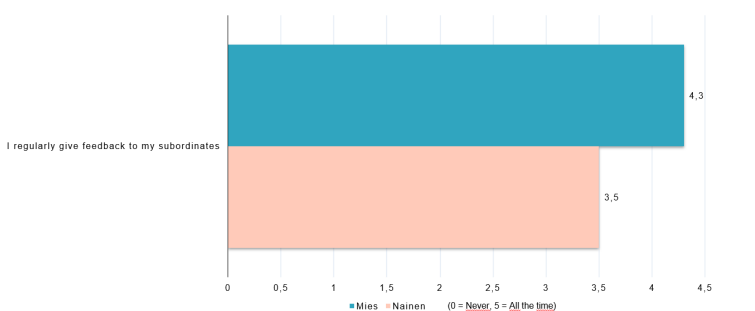
Evaluate the following statement:



Kuva 13. Kysymys 2: Anna säännöllisesti palautetta alaisilleni (kysymys esihenkilöroolissa oleville) – kaikkien vastausten keskiarvo

Vastausten perusteella voidaan myös havaita, että miespuoliset esihenkilöt arvioivat antavansa palautetta korkeammalla keskiarvolla sen ollessa 4,3 asteikolla 0–5 verrattuna naispuolisiin esihenkilöihin, joiden keskiarvo kysymyksessä on 3,5 (kuva 14). Vastausten välillä on 0,8 prosenttiyksikön ero. On kuitenkin tärkeää huomata, että tässä tutkimuksessa ei eritellä tarkemmin naisten ja miesten välisiä eroja, mutta tämä ilmiö voisi olla aihe, jota voitaisiin tulevaisuudessa tutkia syvällisemmin.

Evaluate the following statement:



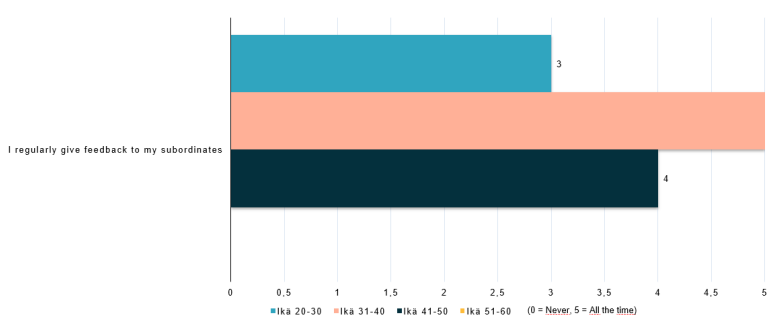
Kuva 14. Kysymys 2: Anna säännöllisesti palautetta alaisilleni (kysymys esihenkilöroolissa oleville) – taustatekijänä sukupuoli

Tulokset viittaavat siihen, että sukupuolella voi olla vaikutusta palautteen antamiseen esihenkilöroolissa. Tämä havainto voi herättää kysymyksiä siitä, miksi ero esiintyy ja onko kyseessä systemaattinen ilmiö, joka tulisi ottaa huomioon palautteen antamisen ja kehityskulttuurin kehittämisessä organisaatiossa. Tulevaisuudessa Efecte voisi harkita sukupuolten välisiä eroja koskevan tutkimuksen tekemistä tai syventyä tarkastelemaan sukupuolten vaikutusta palautteenantoon ja johtajuuteen organisaatiossa. Tämä voisi auttaa ymmärtämään, miten sukupuoli vaikuttaa palautteen antamiseen ja tarvittaessa toteuttamaan toimenpiteitä, joiden avulla voidaan edistää tasapuolista palautteenantokulttuuria.

Tutkimuksessa havaittiin eroavaisuuksia myös esihenkilöiden iän ja heidän kokemansa palautteenantamisen välillä. Kuva 15 esittää vastauksia kysymykseen "Annan säännöllisesti palautetta alaisilleni" ikäryhmittäin. Tulosten perusteella voidaan havaita seuraavat keskiarvot asteikolla 0–5: 20–30-vuotiaiden esihenkilöiden keskiarvo on 3, 31–40-vuotiaiden esihenkilöiden keskiarvo on täydet 5 ja 41–50-vuotiaiden esihenkilöiden keskiarvo on 4.

Näiden tulosten perusteella voidaan päätellä, että nuoremmat esihenkilöt (20–30-vuotiaat) arvioivat antavansa palautetta alaisilleen hieman vähemmän säännöllisesti verrattuna vanhempiin ikäryhmiin. On tärkeää huomioida, että ikäryhmien välinen ero palautteen antamisessa voi johtua erilaisista taustatekijöistä, kuten työ- ja johtamiskokemuksesta. Tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että iällä voi olla vaikutusta palautteenantoon esihenkilöroolissa.

Evaluate the following statement:



Kuva 15. Kysymys 2: Anna säännöllisesti palautetta alaisilleni (spesifisti esihenkilöroolissa oleville) – taustatekijänä ikä

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys keskittyi selvittämään, millaisia hyötyjä Efecten työntekijät kokevat saavansa palautteen avulla. Yhteenvedona voidaan todeta, että palautteella on merkittävä rooli Efecten työntekijöiden näkökulmasta, ja he kokevat siitä monenlaisia hyötyjä. Näitä hyötyjä ovat muun muassa työelämän taitojen kehittäminen, työssä edistyminen, ammatillinen

kasvu, motivaation kasvu, hyvä työilmapiiri sekä tunne siitä, että työntekijä tekee tärkeitä ja oikeita asioita.

Palaute tulisikin nähdä osana työuraa ja johtamista Efectellä, sillä se edistää työntekijöiden osaamista, onnistumisia sekä hyvinvointia, mikä puolestaan edesauttaa yrityksen kasvua. On huomionarvoista, että palautteen vastaanottaminen ei ole ongelma Efectellä, vaan päinvastoin työntekijät haluavat saada enemmän palautetta ja kokevat sen tärkeäksi osaksi työtään. Työntekijät toivovat selkeästi enemmän, rakentavampaa ja ajankohtaisempaa palautetta. Tämä tarkoittaa, että pelkät kehityskeskustelut kahdesti vuodessa eivät riitä, vaan palautetta halutaan juuri sillä hetkellä, kun työntekijä onnistuu tai tarvitsee ohjausta muutoksen tekemiseen.

Palautteenantamisessa on niin paljon positiivisia puolia, että sitä ei voida ohittaa tai jättää huomiotta. Jokaisella työntekijällä on oikeus kuulla ja saada hyvää palautetta, kun he onnistuvat ja tekevät työnsä hyvin. Tämä korostaa palautteen merkitystä organisaatiossa ja sen merkitystä työntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutumisen kannalta. Organisaation tulisi pyrkiäkin kehittämään käytäntöjä, jotka mahdollistavat palautteen antamisen niin systemaattisesti ja oikea-aikaisesti kuin läpinäkyvästi ja rakentavasti.

4.4 Palaute osana ammatillista kasvua

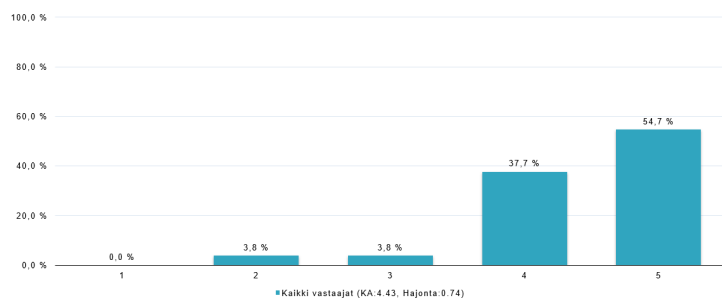
Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tutkia, miten palautteen saaminen tukee ammatillista kasvua Efectellä. Kyselyn kolmannessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia arvioimaan palautteen tärkeyttä eri osa-alueilla. Asteikolla 1–5 ammatillisen kasvun tärkeys palautteenannossa sai keskiarvoksi 4,43 (kuva 12). Lisäksi huomattiin, että vastausten perusteella ammatillinen kehittyminen sai korkeimman arvosanan eri osa-tekijöiden välillä. Tämä viittaa siihen, että työntekijät pitävät ammatillista kehittymistä erittäin tärkeänä osana palautteen vastaanottamista.

Keskihajonnan perusteella voidaan havaita, että yli puolet vastaajista pitää palautetta erittäin tärkeänä ammatillisessa kehittämisessä. Tarkemmin katsottuna peräti 92,4 % vastaajista arvioi palautteen merkityksen asteikolla 4 tai 5. Vain 7,6 % vastaajista oli sitä mieltä, että palaute ei ole niin tärkeää ammatillisessa kehittämisessä. Tämä osoittaa selkeän enemmistön näkemyksen siitä, että palautteella on keskeinen rooli ammatillisessa kehittämisessä. (Kuva 16.)

Evaluate how important feedback has been to you in these different areas:

Professional development

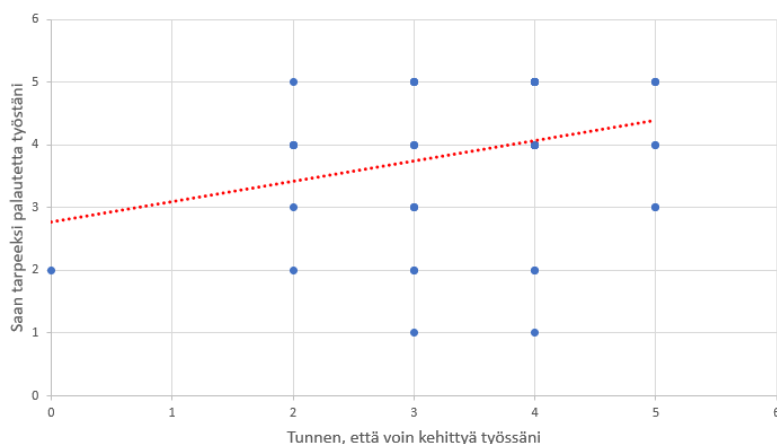
(1 = Not important, 5 = Very important)



Kuva 16. Keskihajonta – Kuinka tärkeänä palautetta ammatillisessa kehittämisessä

Tulokset ovat kokonaisuudessaan positiivisia, sillä ne osoittavat, että effecteläiset arvostavat palautetta ja kokevat sen merkityksellisenä osana ammatillisesta kasvua. Tämä tulos ei kuitenkaan vielä anna tarkkaa kuvaa siitä, miten ja millä eri tavoin palaute tukee kasvua. Tulevaisuuden tutkimuksessa olisi hyödyllistä syventyä tarkemmin siihen, miten erilaiset palautteen muodot ja käytännöt edistävät työntekijöiden ammatillista kehittymistä ja miten palautetta voidaan entistä tehokkaammin hyödyntää kasvun tukemisessa.

Jotta tutkimuskysymystä voitiin syventää, analysointimenetelmiin sisällytettiin korrelaatiolaskentaa sekä laadullinen kysymys aiheesta kyselyyn. Tässä tutkimuksessa korrelaatiotarkastelussa keskityttiin ensimmäisen kysymyksen alakysymyksiin "Saan tarpeeksi palautetta työstäni" ja "Koen, että voin kehittyä työssäni Effectellä". Nämä kaksi kysymystä valittiin tarkastelun kohteeksi, jotta voitaisiin tutkia niiden välisen suhteen nykytilannetta organisaatiossa, eikä ainoastaan yleistä mielipidettä tai asennetta aiheeseen. Näiden kahden tekijän välillä havaittiin korrelaatiokerroin 0,3 (kuva 17).



Kuva 17. Korrelaatiokerroin palautteen ja työssä kehittymisen välillä

Standardoinnin tuloksena korrelaatiokerroin voi saada arvoja välillä -1 ja 1, jossa 1 kertoo täydellisestä korrelaatista eli positiivisesta yhteydestä ja -1 negatiivisesta yhteydestä. Eli kertoimen ollessa 1, toisen muuttajan arvot kasvavat toisen muuttajan kanssa samassa suhteessa ja kertoimen ollessa -1, toisen muuttajan kasvaessa, toisen muuttajan arvot vähenevät samassa suhteessa. Kertoimen ollessa 0, yhteyttä ei ole. (Tietoarkisto.) Asteikon mukaan näiden kahden välinen yhteys Efectellä ei ole tällä hetkellä kovin vahva, vaikka pientä viitettä olisi, että palautteella voisi olla vaikutusta kokemukseen työssä kehittymisestä.

Tutkimuksen kolmannessa puolistrukturoidussa kysymyksessä tiedusteltiin, miten palaute voi edistää henkilön ammatillista kasvua. Vastausten analysoinnissa havaittiin useita selkeitä teemoja, jotka nousivat esiin, vaikka kommenttien joukossa oli myös muutamia muita syitä palautteen tärkeydelle ammatillisessa kasvussa. (Taulukko 4).

Tavat, jotka auttavat kasvamaan	Mainittu (yht. 45 vastausta)
Palaute auttaa kehittymään / näkemään missä voi kehittyä / parantamaan suoritusta	20
Palaute auttaa näkemään, tekeekö oikeita asioita	11
Palaute auttaa näkemään heikkoudet ja vahvuudet	8

Taulukko 4. Avoimen kysymykset teemoittaminen (Miten palaute auttaa sinua kasvamaan ammatillisesti?)

Ylivoimaisesti eniten kommentteja tuli siitä, että palaute auttaa kasvamaan ammatillisesti, koska palautteen avulla on mahdollisuus kehittyä ja näkemään, missä asioissa voi vielä kasvattaa omaa osaamista. Tämän lisäksi palaute auttaa parantamaan suoritusta sekä auttaa näkemään yleisesti, tekeekö asioita oikein. Palaute auttaa myös tunnistamaan paremmin omat heikkoudet ja vahvuudet, jolloin on helpompi joko kehittää omia heikkouksia tai käyttämään omia vahvuuksia vieläkin paremmin hyväksi. Tämä auttaa mahdollisesti kehittämään uraansa oikeaan suuntaan. Tulos on samansuuntainen, josta muun muassa Kupias ym. (2011, 20–21) kirjoittavat ja pohtivat, miten palautteen avulla työntekijät ymmärtävät kuinka hyvin suoriutuvat ja pystyvät hyödyntämään sitä tietoa suorituksen parantamiseen ja sitä kautta kasvamisen ja kehittymiseen.

Tämän lisäksi avoimissa vastauksissa nousi esille, että palaute auttaa näkemään asioita eri näkökulmista ja myös näkemään oman potentiaalinsa. Palautteen myötä on helpompi suunnata omaa tekemistä oikeaan suuntaan, nähdä että on arvokas osa tiimiä ja yritystä. Tämä auttaa arvostamaan omaa tekemistä enemmän ja suoriutumaan paremmin, kun itseluottamus kasvaa.

Parhaimmassa tapauksessa palaute kannustaa tekemään asiat vieläkin paremmin, kun ymmärtää, mitä itseltään odotetaan. On myös motivoivaa, kun näkee omat mahdollisuudet onnistua työssään tai jos on jo onnistunut jossain ja saa siitä hyvää palautetta, joka motivoi onnistumaan jatkossakin.

” Positive feedback confirms that I am doing the right things and/or things in the right way. It also reinforces my self appreciation and makes me feel more confident. I dare to try out new things when I feel that they are appreciated and failure isn't being punished. Constructive feedback would help me to take corrective actions where needed. I find it very helpful to see things also from a different perspective.

” To help recognize where I'm doing well and where I might benefit from improving. It can be small things, you know, like someone verifying that I am working according to the agreed process so that next time I don't have to spend time wondering how I should carry on.

Vastauksista saatiin kattavasti tietoa siitä, miten palautteen saaminen tukee ammatillista kasvua Efectellä. Tutkimuksen perusteella keskeisimpänä tekijänä nousi oman työn ja suorituksen kehittäminen sekä yleinen kehittyminen, jotka edistävät ammatillista kasvua. Efecteläiset kokivat, että palautteen saaminen työstään on merkittävä tekijä kehitymisessä. Ilman tietoa siitä, missä on parantamisen varaa tai missä omat vahvuudet ja heikkoudet sijaitsevat, ammatillinen kehitys on vaikeaa.

Palautteenantoprosessissa on keskeistä, että palautteet sisältävät konkreettisia perusteita sille, miksi kyseinen henkilö sai juuri positiivista tai negatiivista palautetta, sekä mitkä erilaiset tekijät vaikuttivat tähän palautteeseen. Vastaanottajan on ymmärrettävä, mistä palautteet johtuvat ja millä perusteilla ne on annettu (Rötkin, 2015, s. 110–112).

4.5 Palaute ja motivaatio

Tutkimuksen kolmannen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten palautteen saaminen vahvistaa työmotivaatiota. Tutkimuksessa havaittiin, että efecteläiset kokivat olevansa keskimäärin hyvin motivoituneita työssään asteikolla 0–5, keskiarvon ollessa 4,1 (kuva 8). Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitkä tekijät ovat tärkeimpiä palautteessa, ja motivaatio sai toiseksi korkeimman keskiarvon 4,3 asteikolla 1–5 (kuva 12). Tämänkaltaiset tulokset viittaavat siihen, että efecteläiset ovat yleisesti ottaen motivoituneita työssään.

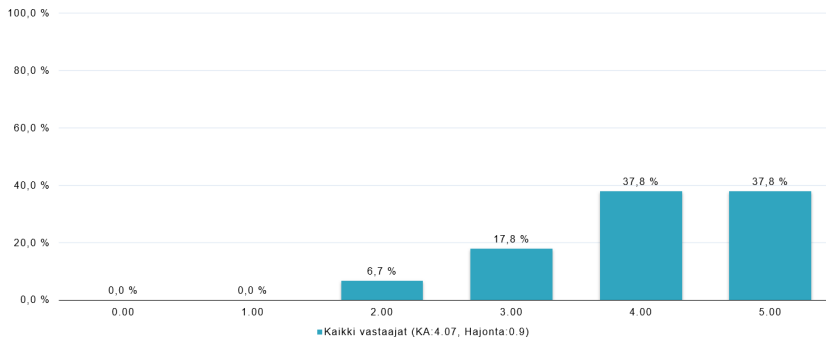
Kysymyksen ”Olen motivoitunut työssäni” keskihajonta osoittaa, että 75,6 % vastaajista arvioi olevansa motivoituneita tai erittäin motivoituneita työssään. Lisäksi 17,8 % vastaajista valitsi asteikon puolesta välin vastaukseksi. (Kuva 18.) Tämä voi viitata siihen, että osa vastaajista ei välttämättä

ole täysin varmoja omasta työmotivaatiostaan tai että heidän motivaationsa voi vaihdella tilanteen mukaan.

Questions

I am motivated in my work

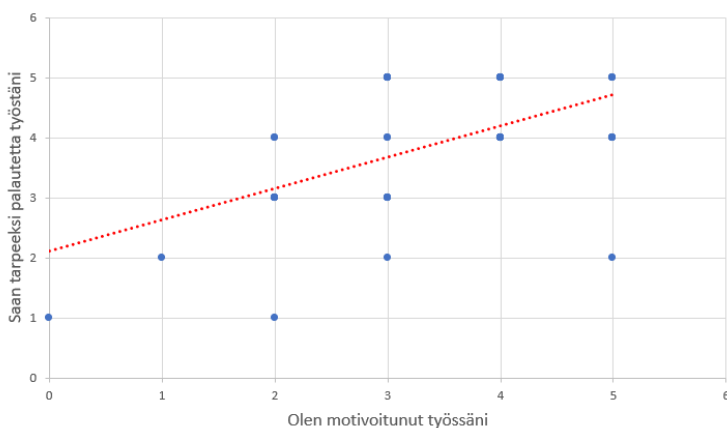
(0 = Do not agree, 5 = Fully agree)



Kuva 18. Kaikkien vastanneiden keskihajonta – Olen motivoitunut työssäni

On tärkeää ymmärtää, että työmotivaatio voi vaihdella yksilöittäin ja eri tilanteissa, joten nämä tulokset tarjoavat vain yleisen kuvan efekteläisten kokemasta työmotivaatiosta. Jatkotutkimukset voivat syventää ymmärrystä motivaatiosta ja sen vaikutuksista työsuoritukseen sekä tarjota suosituksia motivaation ylläpitämiseksi tai parantamiseksi organisaatiossa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös palautteen ja työmotivaation välisen korrelaation merkitystä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että palautteen ja työmotivaation korrelaatiokerroin oli 0,6, mikä viittaa melko vahvaan yhteyteen näiden kahden tekijän välillä (kuva 19). Tulokset viittaavat siihen, että mitä enemmän henkilö saa palautetta työstään, sitä motivoituneempi hän on.



Kuva 19. Korrelaatiokerroin palautteen ja motivaation välillä

Tämä havainto on linjassa aiemman Sinokin (2016, luku 3-4) tekemän arvion kanssa, joka korostaa palautteen merkitystä työmotivaation syntymisessä. Palautteen avulla työntekijät saavat mahdollisuuden parantaa työsuoritustaan ja saavuttaa onnistumisia, mikä puolestaan lisää heidän työmotivaatiotaan. Näiden tulosten perusteella voidaan päätellä, että palautteella on merkittävä rooli työmotivaation kannalta.

Kyselyssä efecteläisiltä tiedusteltiin, millä tavoin palaute tukee heidän motivaatiotaan. Monissa vastauksissa korostui, että palaute yleisesti tuo hyvää tunnetta, mikä itsessään motivoi heitä tekemään työnsä hyvin. Lisäksi vastaajat mainitsivat, että heidän motivaationsa lisääntyy, kun heidän omaa hyvää työpanostaan huomioidaan ja arvostetaan. Tietoisuus siitä, että he tekevät oikeita asioita, sekä yleiset kiitokset ja palaute motivoivat heitä tekemään työnsä hyvin. (Taulukko 5.)

Asiat, jotka tukevat motivaatiota	Mainittu (yht. 42 vastausta)
Palaute tuo hyvää mieltä / tuntuu hyvältä	17
Motivaatio lisääntyy, kun työ huomataan ja sitä arvostetaan	11
Motivaatio lisääntyy, kun tietää että tekee oikeita asioita tai missä voi kehittyä	8
Palaute yleisesti motivoi tekemään työn hyvin	11

Taulukko 5. Avoimen kysymykset teemoittaminen (Millä tavoin palaute tukee motivaatiotasi?)

Vaikka suoraan sanat ”hyvä tunne” oli mainittu 17 kertaa, tunnepuoli oli havaittavissa monista vastauksista. Vastauksista voi päätellä, että motivaatio liittyy vahvasti tunteisiin. Myös Martela ym. (2015, 25–29) kirjoittavat, miten tunteet ovat motivaation ja työn imun keskiössä, koska motivaatioon liittyy vahvasti niin negatiivisia kuin positiivisia tuntemuksia kuten innostuminen ja omistautuminen työlleen. Ja jotta ihminen ei joudu pakottamaan itseään tekemään töitä, sisäisen motivaation pitää olla kunnossa.

Myös mahdollisuus tyydyttää omat psykologiset perustarpeet kuten vapaaehtoisuuden tarve, kyvykkyyden tarve, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarve ja hyvän tekemisen tarve pitää olla kunnossa, jotta motivaatio syntyy ja jaksaa innostua työstään, ja sen myötä tuntee positiivisia tuntemuksia. Esimerkiksi kyvykkyyden tarpeen tyydyttäminen on tärkeää työelämässä, jotta henkilöllä on olo, että heillä on tarpeeksi haastetta itselleen mutta on myös mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista ja se huomataan. (Martela ym. 2015, 17–18.)

Vastauksissa nousi esille jälleen rakentavan palautteen merkitys ja miten se vaikuttaa monella eri tapaa kokonaisuuteen. Muutamissa kommentteissa nousi esille se, että hyvän palautteen jälkeen voi olla ylpeä itsestään, joka tuo hyvää oloa ja mieltä.

” Palautteesta tulee yleensä iloinen mieli ja iloisella mielellä on kiva tehdä töitä. ”

” In many different ways. If I don't know that I'm doing things right and no one tells me that I've succeeded, I feel like I'm working for nothing and motivation decreases. Small thanks and acknowledgments really matter a lot for the whole.

” If I get feedback of my work I'll know in which areas I'm doing good work or if not, how to find the ways to improve my work = to be able to concentrate in right things and get my goals and priorities done.

Näistä tuloksista voidaan päätellä, että tutkimuksen perusteella saatiin vastaus tutkimuskysymykseen. Kokonaisuudessaan hyvä palaute tuottaa positiivista mielihyvää, joka puolestaan motivoi yksilöitä jatkamaan hyvän suorituksen tekemistä. Kuitenkin motivaation kannalta on myös tärkeää ymmärtää, millä osa-alueilla henkilö suoriutuu hyvin ja missä hänellä on edelleen kehittymisen mahdollisuuksia. Näin ollen pelkkä positiivinen palaute voi olla puutteellista, jos se ei tarjoa selkeää näkemystä vahvuuksista ja kehittämiskohteista. On tärkeää saada tasapainoinen palautteiden kokonaisuus, jossa sekä onnistumiset että kehittämistarpeet tuodaan esiin. Tämä auttaa yksilöitä ymmärtämään, mitä he tekevät hyvin ja millä alueilla heillä on edelleen mahdollisuus kasvaa ja kehittyä.

4.6 Efecten palautekulttuurin kehittäminen

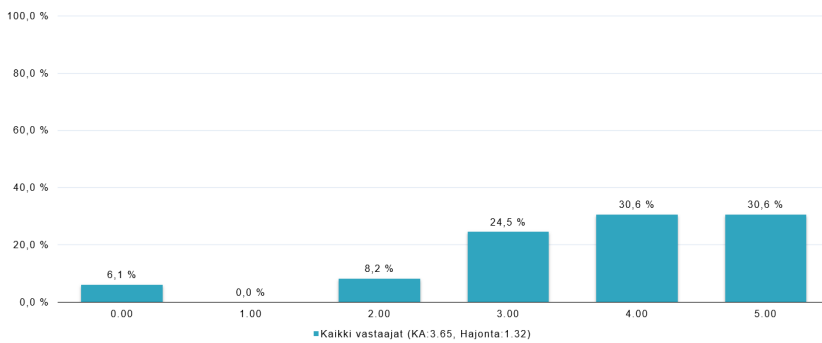
Työn viimeisessä tutkimuskysymyksessä etsittiin vastausta, miten palautteenantokulttuuria voidaan vahvistaa kohdeorganisaatiossa. Vastaajien arvioidessa avoimen palautteen kulttuuria asteikolla 0–5, keskiarvo oli 3,7 (kuva 8).

Kyselyn keskihajonnan perusteella havaittiin, että vastaajien mielipiteet vaihtelivat jonkin verran tässä kysymyksessä. Pieni osa vastaajista, 6,1 %, oli sitä mieltä, että Efectellä ei ole lainkaan avointa palautteen kulttuuria. Kuitenkin enemmistö, 61,2 % efecteläisistä koki organisaatiossa olevan jonkin asteisen avoimen palautteen kulttuurin. (Kuva 20).

Questions

Efecte has an open feedback culture

(0 = Do not agree, 5 = Fully agree)



Kuva 20. Kaikkien vastanneiden keskihajonta – Efectellä on avoin palautekulttuuri

Tulokset osoittavat, että vaikka avoimen palautteen kulttuuri ei saavuta täyttä yksimielisyyttä vastaajien keskuudessa, merkittävä osa efecteläisistä kokee organisaatiossa olevan jonkinlainen avoimuus palautteen suhteen. Näiden tulosten perusteella ei voida tarkemmin selvittää, miksi osa vastaajista katsoo Efectellä olevan puutteellinen avoin palautekulttuuri.

Tulevaisuuden tutkimuksissa olisi hyödyllistä syventää ymmärrystä tästä näkökulmasta ja tunnistaa mahdolliset syyt, joiden vuoksi osa vastaajista ei koe palautteen olevan tarpeeksi avointa. Tällainen tutkimus voisi sisältää esimerkiksi yksityiskohtaisempia haastatteluja tai kyselyitä, joiden avulla saataisiin parempi käsitys siitä, millaisia odotuksia ja kokemuksia vastaajilla on avoimen palautteen kulttuurista.

Kun kysyttiin, mistä asioita pitää Efecten palautteenantokulttuurissa, nousi esille avoimuus ja rehellisyys, positiivina asioina Slackin "You Rock" palautekanava ja henkilöstötutkimukset ja se, että palaute on kannustavaa ja kehittävä. Vastauksissa koettiin myös, että Efectellä on yleisesti positiivinen tunnelma. (Taulukko 6.) Tämän lisäksi osa oli tyytyväisiä, että oli ylipäänsä saanut palautetta. Vastauksissa myös näkyi, että ihmiset kokevat, että kollegat kiittävät helposti, he ovat ystävällisiä toisia kohtaan ja palautteenannossa hyödynnetään eri kanavia. Muutama vastaaja myös kiitti, että asiaa tutkitaan ja pyritään kehittämään, koska se on tärkeä osa johtamista, työssä kehittymistä ja yleisesti työn tekemistä.

Esille nostettuja asioita	Mainittu (yht. 42 vastausta)
Palautekulttuuri on avointa ja rehellistä	10
Positiivista Efecten oma palautekanava "You rock" / henkilöstötutkimukset	8

Palaute on yleisesti kannustavaa, kehittävä ja siinä on mukava ja positiivinen tunnelma	10
Yleisesti ottaen on positiivista, että palautetta annetaan ja / tai sitä on saanut	11
Palautetta pitäisi olla enemmän / sitä ei ole saanut	10

Taulukko 6. Avoimen kysymykset teemoittaminen (Mistä pidät Efecten palautteenantokulttuurissa?)

Kyselyn avoimet vastaukset tarjosivat myös joitakin viitteitä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön mielipiteisiin palautekulttuurista. Monista vastauksista sai lukea myös huonompia kokemuksia Efecten palautteenantokulttuurista. Osa oli sitä mieltä, etteivät ole saaneet omasta mielestään riittävästi palautetta ja kertoivat yleisesti erilaisia tapoja, miten asiaa voitaisiin kehittää. Muutamissa vastauksissa mainittiin, että palautteen saaminen vaihtelee tiimeittäin ja esihenkilön mukaan. Jotkut vastaajat mainitsivat saavansa enemmän palautetta, kun taas toiset kertoivat, etteivät he saa palautetta lainkaan. Tällä on varmasti jonkinlainen vaikutus avoimen palautekulttuurin arviointiin sekä muihin vastauksiin. Alla muutama avoin vastaus kysymykseen:

” Feedback seems to be quite well given and received, but due to the constant hurry and hefty-ish workload I can also see feedback opportunities being missed from time to time.

” To become leading European alternative we must cultivate feedback culture and continuous learning & improvement. I think we can be better, eg in using customer feedback.

Näiden havaintojen perusteella voidaan päätellä, että tiimien ja esihenkilöiden rooli on merkittävä palautteen saamisessa ja sen kokemisessa. On mahdollista, että erilaiset tiimit ja esihenkilöt toimivat eri tavoin palautteen antamisen suhteen, mikä luo vaihtelua palautteen määrässä ja laadussa organisaatiossa. Tämä voi vaikuttaa henkilöstön näkemyksiin avoimen palautekulttuurin toteutumisesta.

Jotta Efecte näkisi vieläkin laajemmin ajatuksia palautekulttuurista ja mitä sen hyväksi voi tehdä, kysyttiin ajatuksia, miten organisaatio voisi kehittää ja lisätä palautekulttuuria Efectellä. Selkeästi eniten ehdotuksia sai se, että Efecten pitäisi kannustaa enemmän niin esihenkilöitä kuin muitakin työntekijöitä jatkuvaan ja rakentavaan palautteenantoon. Vastauksissa myös näkyi, että palautteenannolle kaivataan jotain erillistä työkalua, jonka avulla voisi antaa palautetta, mutta myös seurata omaa työtä ja sen avulla kehittymistä ja kasvamista. Tämän lisäksi toivottiin, että johto ja

esihenkilöt saisivat koulutusta palautteenannosta eli miten sitä antaa, missä tilanteissa, kuinka usein ja miten palautetta voisi valjastaa onnistumisiin.

Palautteista haluttaisiin keskustella myös enemmän, jopa tiimitasolla. Ehdotettiin, että tiimeissä voitaisiin nostaa enemmän onnistumisia esille, antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä ja samalla myös muistuttaa toisiaan palautteenannosta tiimitasolla. Tämän lisäksi vastauksissa näkyi, että ihmiset haluavat yhdessä rakentaa ilmapiirin, joka muistuttaa meitä siitä, kuinka kehitymme jatkuvasti, niin yksilöiden, yrityksen kuin osaamisen kannalta.

Kehitysideat	Mainittu (yht. 41 vastausta)
Yritykseen voisi kehittää erillisen työkalun, jonka avulla voi antaa ja seurata palautetta	12
Kouluttaa johto ja esihenkilöt antamaan palautetta	9
Tiimeissä voitaisiin keskustella enemmän palautteista, jotka koskevat koko tiimiä / nostaa esille onnistumisia / muistuttaa palautteiden annosta	8
Kannustetaan ja muistutetaan vieläkin enemmän antamaan rakentavaa palautetta	16

Taulukko 8. Avoimen kysymykset teemoittaminen (Miten voimme kehittää ja lisätä palautekulttuuria Efectellä?)

Vastauksissa nostettiin myös esille, että palaute ja palautekulttuuri ovat hyvin erilaisia eri maissa ja yksilötasollakin ihmiset kaipaavat eri verran ja eri tavoin annettua palautetta. Jotkut haluavat saada jatkuvasti palautetta työstään ja joillekin riittää palautteensaaminen kerran puolessa vuodessa. Myös esihenkilöt ovat erilaisia ja joillekin palautteen antaminen on hyvin helppoa ja joillekin vaikeampaa. Jotkut pelkäävät, että palaute loukkaa eivätkä sen takia halua antaa huonoa palautetta, vaikka se olisikin rakentavaa ja pyrkisi kehittämään toista. Vaikka kuka vain voi antaa palautetta, nähtiin tämä kuitenkin eniten esihenkilöiden tehtävänä ja tämän takia haluttaisiinkin esihenkilöille parempaa osaamista asian ympäriltä. Vaikka palautteenantaminen ei aina ole mukavaa, se edistää loppujen lopuksi kaikkia, niin yksilöitä kuin yritystä.

” Sometimes the goal is clear, but the needed actions are not. That leads to a situation where one does not know what to do exactly, but neither do others...and that leads to a situation where one can't get feedback as no one recognizes what should be done and how. Kind of "just do it" -situations gone too far. These situations come with growth and

can't be removed completely, but focusing also on how we do things is as important as recognizing what do we want.

" Could there be inquiries for colleagues and supervisors, something like 360 way, to give feedback quarterly. In that questioner could be teams' targets and expectations and answers could reflect on those. These metrics can then be followed by person himself and also supervisor of the team.

" Kannustaa ihmisiä palautteen antamiseen ja tarjota siihen tukitoimina työkaluja tai keinoja (mieluiten molempia). Palautteen ei pitäisi olla pelkästään toisen selkään taputtelua ja kehumista vaan myös palautetta ammatillisista kehityskohteista.

Tutkimuksen perusteella avoimen palautteen kulttuurin kehittäminen Efectellä edellyttää joitakin muutoksia ja toimenpiteitä. Vastaajien antamat ajatukset ja ideat tarjoavat hyvää pohdintaa siitä, miten organisaatio voi parantaa omia palautekäytänteitään ja -kulttuuriaan. Yhteenvetona voidaan todeta, että palautteen merkitys työelämässä koetaan tärkeäksi Efectellä, mutta nykytilanteessa palautteen määrä ja laatu vaihtelevat yksilöittäin.

Tulokset myös osoittavat, että pienillä muutoksilla voidaan saavuttaa merkittäviä parannuksia. Tavoitteena tulisi olla, että kaikilla työntekijöillä on samanlainen mahdollisuus saada tunnustusta työnsä onnistumisista ja saada sitä kautta hyvää mieltä saavutuksistaan. Tämä edistäisi työntekijöiden motivaatiota, kehittymistä ja kasvua omassa työssään haluttuun suuntaan.

Kun tarkastellaan palautekulttuurin jatkokehittämistä, keskeisiksi kysymyksiksi nousevat johdon ja esihenkilöiden kouluttaminen sekä selkeyden luominen siihen, miten, missä ja kuinka usein palautetta annetaan. On tärkeää, että palautteen antamisprosessi ja -käytännöt ovat kaikkien tiedossa ja ymmärrettävissä. Lisäksi palautteiden tulisi olla paremmin sidoksissa niin henkilöiden omiin kuin organisaation tavoitteisiin ja niiden läpikäymiseen. Tulevaisuuden tutkimuksissa voitaisiin syventää näitä näkökulmia ja tarkastella tarkemmin, miten esimerkiksi johdon ja esihenkilöiden kouluttaminen voisi edistää avoimen palautteen kulttuurin kehittymistä Efectellä.

On tärkeää huomioida, että tulokset perustuvat kyselyaineiston analyysiin, ja ne kuvaavat ainoastaan Efecten työntekijöiden kokemuksia ja arvioita palautteesta. Tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä muihin organisaatioihin tai työntekijäryhmiin. Lisäksi tulosten luotettavuuteen vaikuttavat mahdolliset vääristymät ja vastaajien subjektiiviset arviot. Tästä syystä on suositeltavaa suorittaa jatkotutkimuksia ja käyttää monipuolisempia tutkimusmenetelmiä tarkempien ja luotettavampien tulosten saamiseksi.

5 Pohdinta ja arviointi

Tällä opinnäytetyöllä pyrittiin kartoittamaan vastausta tutkimusongelmaan liittyen palautteen eri osa-alueisiin ja päätavoitteena oli löytää kehittää Efecten palautteenantokultturia sekä -käytänteitä, jotta kaikilla olisi mahdollisuus saada jatkuvaa ja rakentavaa palautetta työstään. Kehittämisen tuoksi lähetettiin Efecte Suomen henkilöstölle kysely, jossa kysyttiin palautteeseen liittyviä asteikkokysymyksiä sekä puolistrukturoituja avoimia kysymyksiä. Kyselyn avulla pyrittiin löytämään suuntaa, mihin asioihin Efecten tulisi kehitystyössä kiinnittää huomiota sekä millaisiin asioihin efecteläiset kaipaavat muutosta ja millä tavoin. Tämän lisäksi haluttiin myös tunnistaa, saako henkilöstö tarpeeksi palautetta, millaista hyötyä he näkevät palautteenannossa, miten ja minkälaista palautetta henkilöstö toivoo jatkossa sekä miten ja millä keinoin palautekäytänteitä ja -kulttuuria voidaan kehittää Efectellä. Organisaation tavoite on mahdollistaa rakentavan palautteen avulla henkilöstön ammatillista kasvua oman työn ja yrityksen sisällä sekä lisätä työn imua ja motivaatiota.

Palautekulttuurin kehittäminen on monen asian summa ja valitulla metodilla, tapaustutkimuksella, pyrittiin löytämään niin syy-seuraussuhteita kuin tutkia ilmiötä syvemmin. Henkilöstön osallistamisella tutkimukseen ja varsinkin avoimista vastauksista pystyttiin näkemään laajemmin ja syvemmin henkilöstön toiveet ja tarpeet eikä nojaututtu vain esihenkilöiden tai johdon ajatuksiin asiasta. Tutkija koki, että oli tärkeää kuulla nimenomaan ruohonjuuritason tekijöitä, jotta saadaan koko organisaatiota koskevia toimintatapamuutoksia, jolloin myös sitoutuminen muutokseen olisi helpompaa ja sujuvampaa. Oli oletettavaa, että jos kaikki saavat vaikuttaa lopputulokseen, palautekulttuuria voidaan viedä siihen suuntaan, joka palvelee mahdollisimman monia tulevaisuudessa kehittymään sekä sitoutumaan yritykseen sekä kasvamaan sen rinnalla.

5.1 Palautekäytänteiden kehittäminen arjen käytänteiden kehittämällä

Efecten henkilöstölle lähetettävän kyselyn vastauksista näkyi paljon myönteisiä ajatuksia ja kommentteja palautteenannosta ja organisaation palautekulttuurista, mutta myös monia kehitysehdotuksia. Palaute koetaan tärkeäksi asiaksi, kuten teoriakin antaa ymmärtää, ja palautetta toivotaan arjen keskellä niin rakentavasti kuin oikea-aikaisesti. Efecten palautekulttuuri koetaan ystävälliseksi ja avoimeksi, mutta silti osa efecteläisistä kokee, että eivät saa tarpeeksi palautetta – jotkut jopa kokevat, etteivät saa sitä ollenkaan.

Tutkimuksen tarve lähti Pulse-kyselyiden huonoista tuloksista palautteen osalta ja tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia. Tämän hetkiset prosessit eivät tue jatkuvaa arjen palautteenantoa, mutta käytänteitä kehittämällä tähän voidaan saada helposti muutosta. Sen sijaan, että palautetta annettaisiin esimerkiksi vain kehityskeskusteluiden ohessa, palautteita voitaisiin jatkossa antaa useammin arjen työn ohessa. Myös Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, II osa, luku 3)

nostavat esille, että palautetta kannattaa antaa mahdollisimman nopeasti tapahtuneen jälkeen. Mikäli palautetta ei anneta heti, muistikuvat tapahtuneesta saattavat hälventyä tai jopa vääristyä, jolloin palautteenantotilanne ei ole niin hedelmällinen. Tällöin myös palautteen teho vähenee.

Reaaliaikaisella ja rakentavalla palautteella Efecten henkilöstö voisi saada useammin tietoa suoriutumisestaan sekä saada selkeämmän käsityksen siitä, miten he voivat kehittää työskentelyään ja taitojaan nopeammin ja paremmin. Tämä tarkoittaisi toimintatapojen muutosta, erityisesti esihenkilöiden osalta, mutta pitkällä aikavälillä se tukisi henkilöstön motivaatiota oppimisessa, itse työn tekemisessä ja kokonaisvaltaisessa urakehityksessä. Reaaliaikainen ja rakentava palaute mahdollistaisi välittömän korjaus- ja kehittymisprosessin, jossa työntekijät voisivat nopeasti reagoida saamaansa palautteeseen, tehdä tarvittavia muutoksia. Lisäksi tällainen palautteenkulttuuri voisi rohkaista työntekijöitä ottamaan enemmän omaa vastuuta kehityksestään ja tavoitteidensa saavuttamisesta.

Myöskään palautteen vastaanottaminen ei ole aina niin yksiselitteistä. Efecteläisten kanssa olisikin hyvä käydä läpi, mitä palautteella oikeastaan halutaan saavuttaa ja miten palautteeseen kannattaa suhtautua. Kuten London & Smither (2002) ovat tutkineet, palauteorientaatio vaikuttaa palautteeseen suhtautumiseen. Avoimuus, uteliaisuus ja orientaatio, joka suuntautuu oppimiseen, vaikuttaa positiivisesti palautteeseen suhtautumiseen, kun taas suorituskeskeinen ajattelutapa uhkaa omanarvontunnetta, jolloin palautteen vastaanottaminen saattaa olla hankalaa. Jos Efecten työntekijöitä myös muistutetaan, että itsensä vertaaminen muihin ei ole oikea tapa edetä vaan kannattaa keskittyä omaan polkuun ja kasvuun, pystyisikö henkilöstö ammentamaan palautteesta vieläkin enemmän positiivisia vaikutuksia.

Esimiesten on myös tärkeää tunkea oma tiimi ja alaiset. Kun tuntee paremmin henkilöiden persoonallisuudet, toiveet ja mieltymykset sekä mikä saa ihmiset voimaan hyvin, on helpompi pitää onnistuneita palautekeskusteluita. Jos ei tunne ihmisiä, on vaikeaa antaa palautetta, joka tuntuu vastaanottajasta hyvältä ja toimivalta sen sijaan että siitä ahdistuu ja tuo enemmän negatiivisia tunteita. Kaikkia ihmisiä motivoi eri asiat, samoin kuin eri tekijät tuovat hyvää mieltä, jonka takia on hyvä ymmärtää alaistensa motivaation ja innokkaan tekemisen lähtökohdat ja taustat. Tiedon, tuntemuksen ja ymmärryksen avulla pystyykin paremmin tukemaan ihmisiä viihtymään töissä. Hyvä tunne auttaa motivoitumaan sekä saavuttaman oman potentiaalinsa parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimuksessa oli myös viitteitä, että eri ikäryhmät kokevat palautteen tärkeyden tai saannin toisistaan eritavoin. Tästä nouseekin ajatus, pitääkö nuoria työntekijöitä, niin alaisia kuin esihenkilöitä, kouluttaa ahkerammin siihen mitä palaute ylipäänsä on ja miksi sitä annetaan, missä tilanteissa sitä annetaan sekä kuinka usein ja millä tavoin. Palautteenannossa keskityttäisiin nimenomaan

työtehtävien ja onnistumisten läpikäymisestä sekä keskustellaan myös mahdollisista korjauksista työn tekemisessä. Palautekeskusteluista voisi tulla vieläkin toimivampia, jos työntekijät ymmärtäisivät miten palautteen avulla voi kehittyä yhä paremmaksi omassa työssään, miten onnistumisiin on päästy ja millaisia vaikutuksia niillä on kokonaisuuden kannalla. Toimivissa keskusteluissa pyritäänkin antamaan yksityiskohtaisempia tietoja suoriutumisesta, eikä vain yleisesti kiitetä hyvästä työstä ilman tarkempia lisätietoja yksityiskohdista.

Tutkimuksessa nousi myös vahvasti esille, että palaute tuo hyvää tunnetta, joka lisää motivaatiota. Marttinen (2017, 136) nostaa esille, että hyvään tunteeseen liittyy myös innostus ja intohimo, joka omalta osaltaan auttaa oppimaan ja kehittymään työssään. Varsinkin nuoret toivovat, että töissä olisi mukavaa ja innostavaa ja että omista tehtävistä oikeasti tykkää, joka taas edistää hyvää tunnetta ja innostuneisuutta. On myös tärkeää, että työntekijöiden tarpeitansa kuunnellaan ja henkilöiden vahvuudet tunnetaan. Tämä vaatii avointa keskustelua, aitoa tutustumista sekä luottamusta puolin ja toisin. Luottamusta ja arvostusta lisää esihenkilö, joka välittää, arvostaa, antaa palautetta ja on sitä kautta tukena omassa kasvussa. (Marttinen, 136–157.) Esihenkilöillä onkin näiden tekijöiden takia suuri rooli ja vastuu, ja heidän johtamistavallaan ja rakentavalla palautteenannolla on suuri merkitys kokonaisuuden kannalta.

Niin työntekijät itse kuin organisaatiokin hyötyvät siitä, että talossa työskentelee motivoituneita työntekijöitä. Palautemyönteinen kulttuuri lisää palautteen antoa, joka taas lisää hyvää mieltä ja tunnelmaa. Efecte on kasvuyritys, jossa tapahtuu koko ajan paljon ja muutokset ovat osa arkea. Tämänkin takia on tärkeää, että palautteenanto on jatkuvaa ja rakentavaa, ja että palautekulttuuri antaa tilaa myös virheille. Virheet läpikäydään rakentavasti, mutta pääasia on, että henkilöstön opimista ja kasvua tuetaan ja opastetaan tekemään asiat oikein, myös kiireen keskellä. Toistensa tukemisella ja läsnäololla voi olla iso merkitys niin nuorelle uransa aloittavalle työntekijälle, kuin vanhalle konkarille.

5.2 Jatkokehitysehdotukset

Kohdeorganisaatiossa ei ole tällä hetkellä selkeän ja jatkuvan palautteenannon mallia. Esihenkilöt tapaavat alaisiaan jatkuvasti, mutta palautetta annetaan yleisesti ottaen vain kahdesti vuodessa käytävien kehityskeskusteluiden ohessa. Efecten palautekeskusteluiden käytänteitä voitaisiinkin muokata niin, että palautetta pyydetäisiin ja annettaisiin kuukausittain niin kollegoilta kuin esihenkilöiltä. Palautteita käytäisiin myös läpi kuukausittain ja mietittäisiin yhdessä, mitkä tekijät vaikuttivat suoriutumiseen. Keskusteluissa käytäisiin läpi, missä asioissa on onnistuttu ja miksi, mikä tekijät johtivat onnistumisiin ja mitä asioita tekee oikein. Keskusteluissa voidaan myös käydä läpi, miten kontribuutio on vaikuttanut yritykseen ja yrityksen tavoitteisiin.

Samalla tavalla voitaisiin pohtia, mitä tavoitteita ei ole vielä saavutettu ja mitä voisi tehdä vielä paremmin, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Tällä tavalla työntekijät saisivat vieläkin tarkempaa tietoa, mitä asioita voisi mahdollisesti korjata tai mihin keskittyä enemmän, ja toisaalta mitkä ovat ne osa-alueet, joissa on jo onnistunut.

Kyselyn vastauksissa nousi esille toive esihenkilöiden koulutukselle, jotta kaikilla olisi mahdollisuus rakentavaan ja jatkuvaan palautteeseen esihenkilöstä ja tiimistä riippumatta. Koulutus voitaisiin järjestää ainakin kaikille esihenkilöasemassa oleville sekä johdolle, vaikka pieni muistutus asiasta koko organisaatiolle voisi olla myös toimiva lähestymistapa. Koulutuksen järjestäminen on suhteellisen yksinkertaista ja nopeaakin, mutta sillä voitaisiin saada hyvin vaikuttavuutta. Koulutuksen jälkeen voidaan myös seurata, miten opitut asiat ovat vaikuttaneet palautteen antamisen ja läpikäymiseen. Palautteenantoa helpottaakseen voitaisiin myös tehdä käytännönläheinen ohjeistus, joka auttaisi ainakin alkuun palautekeskusteluiden rakentamisessa ja pitämisessä sekä niiden seuraamisessa. Ohjeistukseen voidaan lisätä hyvinkin yksityiskohtaisia neuvoja, millaisista asioista alaisten kanssa voi keskustella, miten onnistumisia nostetaan esille ja mitkä asiat rohkaisevat työntekijöitä entisestään, mutta toisaalta myös, miten hankalista asioista voi jutella.

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että nuoremmat työntekijät eivät koe palautetta yhtä tärkeäksi kuin vanhemmat työntekijät. Tämä havainto herättää pohdintaa siitä, että nuoret työntekijät eivät välttämättä täysin ymmärrä palautteen antamisen merkitystä työelämässä ja mitä hyötyjä siitä voi saada itselleen. On mahdollista, että nuoremmat työntekijät eivät vielä ole kokeneet tarpeeksi työelämän haasteita ja mahdollisuuksia kehittyä ammatillisesti, mikä voi heijastua heidän näkemyksiinsä palautteen tärkeydestä. Jos heidän ensimmäiset kokemuksensa palautteesta ovat olleet huonoja tai jos he eivät ole saaneet palautetta riittävästi tai oikea-aikaisesti, heidän käsityksensä palautteen tärkeydestä voi jäädä vähäisemmäksi. Lisäksi palaute voi olla myös uusi ja vieras asia, joka vaikuttaa asian suhtautumiseen.

Tämä havainto osoittaa tarpeen kiinnittää erityistä huomiota nuorten työntekijöiden tietoisuuden ja ymmärryksen lisäämiseen palautteen merkityksestä työelämässä. Tulevaisuudessa Efecte voisi kiinnittää enemmän huomiota nuorten, uraansa aloittelevien työntekijöiden palautteenantoon ja varmistaa, että he saavat siitä mahdollisimman paljon irti. Organisaation tulisi pyrkiä tarjoamaan selkeää ja avointa viestintää palautteen hyödyistä sekä opastaa nuoria työntekijöitä aktiivisesti pyytämään ja hyödyntämään palautetta omassa ammatillisessa kehitymisessään.

Tämän lisäksi ehdotetaan, että Efecte ottaa käyttöön palautetyökalun, joka helpottaa palautteenantoa ja palautteiden seuraamista. Osa Efecten työntekijöistä tekee suurimman osan ajasta töitä vain asiakkaiden kanssa, jolloin työkalun avulla olisi hyvä pystyä pyytämään ja saamaan palautetta niin sisäisesti kuin asiakkailta. Vertailun perusteella paras työkalu Efectelle olisi Humbol (liite 1), joka

mahdollistaa tämän sekä palautteen dokumentaation. Työkalu auttaa myös palaute automaattisen avustajan avulla sopimaan palautekeskusteluja sekä muistuttamaan jo käydyistä keskusteluista ja sisällöstä. Tämä auttaa pitämään rakentavia keskusteluita, joissa molemmat osapuolet muistavat mistä on jo puhuttu ja toisaalta, mihin asioihin kannattaa vielä keskittyä.

Näiden jatkokehitysehdotusten avulla Efecte pystyisi merkittävästi parantamaan omia prosessejaan ja luomaan paremmat edellytykset kaikille työntekijöilleen saada jatkuvaa palautetta työstään. Tehokas palautteenantokulttuuri ja prosessit edistävät myös organisaation kokonaisvaltaista kehitystä ja menestystä. On tärkeää, että näitä kehitysehdotuksia toteutetaan systemaattisesti ja että organisaatio sitoutuu tarjoamaan riittävästi resursseja ja tukea palautteenantoprosessien kehittämiseen. Näin varmistetaan, että kaikki työntekijät saavat mahdollisuuden hyödyntää palautetta, oppia jatkuvasti ja kehittyä omassa työssään. Näiden toimenpiteiden avulla Efecte voi luoda vahvan perustan organisaation menestykselle.

5.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkijan tulee arvioida tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimus on pätevä, tutkimus on perusteellisesti tehty, ja voidaan olettaa, että saadut tulokset ja päätelmät ovat oikeita eli toisin sanoen tutkimus voidaan arvioida uskottavaksi ja vakuuttavaksi (KvaliMOTV). Tutkimuksen validiteettia kuvaa helppolukuinen ja ymmärrettävä kyselylomake, vastausvaihtoehtojen ymmärrettävyys, valitun arviointiasteikon toimivuus ja mittarien tarkkuus (Vilkkä 2007, 150).

Tässä tutkimuksessa valittiin aineiston hankintamenetelmäksi kysely. Kyselylomakkeen valmisteluun osallistuivat tutkimuksen tekijän lisäksi työn ohjaava opettaja sekä Efecten HR-tiimi. Vaikka kyselykaavakkeessa oli sekä strukturoituja kysymyksiä että avoimia kysymyksiä, kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeitä ja sellaisia, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Kyselyä testattiin sähköpostitse, ennen sen lähettämistä.

Vaikka kyselyn avulla tutkimustulokseen saadaan mukaan laaja otos, menetelmän avulla ei pystytä arvioimaan, kuinka perehtyneitä ihmiset ovat kyseiseen asiaan. Tämän lisäksi ei voida tietää, kuinka vakavasti he kyselyn ottavat, jolloin vaarana on saada melko pinnallista tietoa (Ojansalo 2015, 121). Tässä tutkimuksessa haluttiin nimenomaan syvempää tietoa työntekijöiden ajatuksista ja siksi kyselyyn otettiin mukaan myös avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymyksiä vastaukset toivat paljon selittävää tietoa määrällisten kysymysten lisäksi, joten tutkimus sai myös haluttua syvyyttä niiden avulla. Monimenetelmä oli näin ollen sopiva tutkimusmenetelmä tutkimustavoitteiden saavuttamiseksi, jotta saatiin mahdollisimman ymmärrettävä tulos.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta ja johdonmukaisuutta. Tutkimus, jonka reliabiliteetti on hyvä, antaa tutkijasta riippumatta saman tuloksen toistaessa tutkimuksen uudelleen. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan parantaa varmistamalla, että tutkimuksen otos on tarpeeksi suuri. Lisäksi tiedonkeruu ja tulosten käsittely tulee tehdä huolellisesti ja virheitä välttäen. (Heikkilä 2014, 12.) Tutkimuksen reliabiliteetin varmistaminen on vaikeaa silloin, jos tutkimusta ei voida toistaa. Joskus uusikaan tutkimus ei takaa reliabiliteettia, sillä tutkittava aihe voi ajansaatossa muuttua ja kehittyä monista tekijöistä johtuen. (Kananen 2011, 125–126.)

Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 41,4 %. Kyselytutkimus toteutettiin organisaatiossa helmimaaliskuussa ja vastausaikaa annettiin 2,5 viikkoa. Ajankohta olisi voitu miettiä hieman paremmin, koska ensimmäisen viestin lähetyksen jälkeen selvisi, että monet henkilöt ovat kyseisenä ajankohdana tai sen ympärillä hiihtolomalla. Oli myös selvää, että lomalta palatessa sähköposti on melko täynnä ja tämän tutkimuksen kyselyn tekeminen ei ole prioriteetti numero yksi. Vaikka tutkimuksen otos olisi voinut olla suurempi, tutkija ja kohdeorganisaatio ovat kuitenkin tyytyväisiä vastausprosenttiin.

Kyselytutkimus toteutettiin anonyyminä, koska haluttiin kerätä mahdollisimman rehellisiä näkemyksiä palautteen tämänhetkisestä tilasta organisaatiossa. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, että kyselyyn saatiin hyvin vastauksia lomista huolimatta. Kyselyssä avoimet vastaukset eivät olleet pakollisia, joka hieman pudotti vastausprosenttia niiden osalta. Näin ollen tutkimuksessa ei saatu ihan niin paljon kvalitatiivista dataa, kuin alun perin olin ajateltu ja tavoiteltu. Avointen vastausten teemoittelu tehtiin tutkijan oman tulkinnan mukaan, vaikka taustalla oli teoreettinen tietämys aineistolähtöisen analyysin teosta. Vaikka tutkija pyrki tekemään hyvin tarkkaa työtä, tutkimuksen reliabiliteetti voi tämän osalta olla heikompi.

Toisaalta tutkijalla on kokemusta organisaatiosta ja sen henkilöstöstä, ja tämän lisäksi tutkija on käynyt monia keskusteluita asiaan liittyen organisaation eri tahojen kanssa, joka edesauttoi avointen vastausten tulkintaa ja ymmärtämistä. Vaikka tutkijan omat kokemukset ja ajatukset saattavat heijastua vastausten tulkintaan, tutkimusta on pyritty tekemään joka askeleella puolueettomasti ja neutraalisti. Ei voida kuitenkin täysin varmaksi sanoa, että toisen tutkijan toteuttamat tulokset olisivat täysin samanlaisia tämän tutkimuksen kanssa. Tutkimuksessa saadut tulokset vastaavat kuitenkin hyvin pitkälti alussa laadittuihin tutkimuskysymyksiin ja sillä tavoin voidaan sanoa, että tutkimus on onnistunut.

5.4 Oman oppimisen arviointi

Kehittämistyö oli tutkijalle ensimmäinen iso oma tutkimusprojekti, jossa kehittämistä tehtiin oikeilla metodeilla ja menetelmillä ja jossa piti analysoida henkilöstökyselyn vastauksia, niin määrällisiä

kuin laadullisia. Kehittämistyö alkoi oikeasta tarpeesta, samoin kuin tutkijan omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan, joka auttoi työn suunnittelussa ja etenemisessä. Vaikka työ oli tutkijan vastuulla, tukena olivat Efecten HR-tiimi sekä opinnäytetyöohjaaja, jotka auttoivat tutkimustavoitteiden täsmentämisessä sekä kyselyn kysymysten asettelussa. Tällä tavalla varmistettiin, että kehittämissuunnitelmaan saatiin varmasti aspektit, jotka hyödyttävät niin itse tavoitteiden täyttymistä kuin Efecten henkilöstöä tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin. Tavoitteena ei ollut vain tuottaa hyödyllistä tietoa, vaan tehdä oikeita parannusehdotuksia, joiden avulla voidaan kehittää toimivammat prosessit, jotka hyödyntävät kaikkia Efecten työntekijöitä. Aito tarve ja työnantajan tuki auttoi läpi prosessin tutkimaan asiaa tarkasti ja yrittämään parhaansa.

Oppimisen näkökulmasta oli hyvä, että kehittämissuunnitelmaa pystyi tekemään vaiheittain eli ensin oli mahdollisuus perehtyä aiheeseen ja teoriaan, ja sen pohjalta lähdettiin suunnittelemaan ja tekemään itse kyselyä. Kaikkiin vaiheisiin oli tarpeeksi aikaa, joka auttoi sisäistämään niin laajan aihepiirin kuin tutkimuksen tekemisen. Tämä edesauttoi myös itse oppimista. Tietoperustasta pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeää, ja hyvin rajattua aihe helpotti tätä huomattavasti. Tietopohjan kirjoittaminen oli myös miellyttävää, koska aihe oli mielenkiintoinen, siitä oli paljon hyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia, ja aiheeseen perehtyessä tuli paljon oppimiskokemuksia, mutta myös hyviä ajatuksia ja ideoita niin tutkijalle itselleen kuin tähän kehittämissuunnitelmaan.

Suurimmaksi haasteeksi osoittautui lopulta metodologian kirjoittaminen sekä metodien ja analyysimenetelmien valinta. Koska tutkija ei ollut aikaisemmin tehnyt tämän tyylistä tutkimusta, metodologiaan tutustuminen oli täysin uutta ja monet termit ja menetelmät tuntuivat menevän jatkuvasti sekaisin. Myös tutkimustulosten analysointi oli tutkijalle uutta eli sen osalta teorian haltuunotto ja sen soveltaminen oli välillä haastavaa. Tutkimustulosten esittäminen selkeästi mutta samalla mielenkiintoisesti oli uutta ja siihen piti käyttää melko paljon aikaa. SurveyPal tarjosi kuitenkin hyviä apuja raportointiin ja esimerkiksi kuvien tekemiseen, joka helpotti esimerkiksi keskiarvojen ja hajonnan näyttämistä kuvina. Tämän lisäksi kehittämissuunnitelman ohjaajalta sai apuja metodologian kanssa, ja apu auttoi ymmärtämään paremmin kokonaisuutta ja tekemään kokonaisuudesta paremmin muotoiltua. Tulevaisuuden kannalta olikin hyvä oppia tämäkin puoli tutkimuksen tekemisestä ja nähdä, miten akateemista tutkimusta tehdään.

Opinnäytetyön tärkein anti oli se, että tutkija pääsi oppimaan miten laadukasta tutkimusta tehdään, perehtymään syvällisesti itseään kiinnostavaan aiheeseen sekä tekemään työtä ja tutkimusta, joka on tärkeää ja merkityksellistä. Realistinen aikataulu, itseohjautuvuus, ympäriltä saama tuki sekä hyvä suunnitelma auttoivat onnistumaan ja saamaan lopulta konkreettisia kehitysehdotuksia Efectelle. Tutkimusta tehdessä, tutkija oppi uskomaan itseensä ja että pystyy tekemään myös kehittäviä tehtäviä, jotka toivottavasti ovatkin osana omia työtehtäviä tulevaisuudessa. Tiimin, hyvän

ohjauksen, kannustuksen ja juuri palautteen avulla, työ saatiin tehtyä ja saatiin hyviä aihioita, joiden avulla Efecten palautekulttuuria ja -käytänteitä saadaan kehitettyä yhä paremmiksi ja toimivimmiksi.

Lähteet

Audia, P.G. & Locke E.A 2003. Benefiting from negative feedback. Human Resource Management Review, 13, s. 631–646.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. Palaute kuuluu kaikille. 2011. Infor. Helsinki.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. Palaute kuuluu kaikille. 2014. Infor. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.11.2022.

Baaphy, J. 28.8.2022. Lattice. Haastattelu. Teams.

Bamberg J., Jokinen, P. & Laine, M. Tapaustutkimuksen taito. 2015. 3. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 31.10.2022.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto.

Breaugh, J. A. & London, M. 2004. Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement. Academy of Management Review, 29(3), s. 512–514.

Cates, R. 29.7.2022. TINYPulse. Haastattelu. Teams.

Deloitte Insight. Avoiding the feedback monsters. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/behavioral-economics/principles-for-delivering-effective-feedback.html.html.html/#endnote-sup-3>. Luettu: 16.10.2022.

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. 2010. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.). Ammatillisuus ja Ammatillinen kasvu. Kansanvalistusseura. Vantaa.

Efecte. Ota yhteyttä. Luettavissa: <https://www.efecte.com/fi/ota-yhteytta>. Luettu. 14.5.2023.

Efecte. Ratkaisumme. Luettavissa: <https://www.efecte.com/fi/>. Luettu: 29.9.2022.

Efecte Finland Oy. Efecte Intranet. Myynti ja markkinointi. Efecte competitors analysis. Luettu: 6.10.2022.

Efecte Oyj. Tilinpäätös ja Toimintakertomus. Luettavissa: <https://investors.efecte.com/sites/default/files/public-files/Efecte-Oyj-Tilinpaaotos-ja-toimintakertomus-2021.pdf>. Luettu 29.9.2022.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

- Farquhar, J. D. 2012. Case study research for business. London, England. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. E-kirja. Luettu: 18.3.2023.
- Gabelica, C. & Popov, V. 2020. "One Size Does Not Fit All": Revisiting Team Feedback Theories From a Cultural Dimensions Perspective. *Group & organization management*, 45(2), s. 252-309.
- Hart, E. W. 2011. Feedback in Performance Reviews. Center for Creative Leadership. E-kirja. Luettu: 22.11.2022.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKI-MUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 3.11.2022.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. [9. uudistettu painos]. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Jaakkola, T., Liukkonen, J. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön?: Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut. Jyväskylä.
- Jyväskylän Yliopiston Koppa. Määrällinen analyysi. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>. Luettu: 6.10.2022.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Suomen Yliopistopaino Oy. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2011. Rafting Through the Thesis Process. Step by step guide to thesis research. JAMK University of Applied Sciences. Jyväskylä.
- Kanthadai, A. 6.9.2022. EngageWith. Haastattelu. Teams.
- Kantoluoto, S. 17.8.2022. Teamspective Oy. Haastattelu. Espoo.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro. Helsinki.
- KvaliMOTV. 6.3.3 Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Luettu: 2.5.2023.
- KvaliMOTV. 3.3.1 Validiteetti. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Luettu: 5.5.2023.
- Lundström, A. 15.9.2022. Perustaja. Humbol Oy. Haastattelu. Espoo.

- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.12.2022.
- London, M. & Sessa, V. 2006. Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review*, 5, 3, s. 1–27.
- London, M. & Smither, J. W. 1999. Empowered self-development and continuous learning. *Human resource management*, 38(1), s. 3-15.
- London, M. & Smither, J. 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review* 12, s. 81–100.
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.12.2022.
- Marttinen, K. 2017. ”Tää on ihan sika kivaa!” – nuorten työntekijöiden käsityksiä innostuksesta ja intohimosta työssä. Teoksessa Kostamo, T., Launonen, R., Marttinen, K., Mäkkeli, J., Ruotsalainen, M. & Vuori, J. 2017. Ihan intona!: Miten innostusta johdetaan, s. 136-164. Helsinki. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki. Talentum. E-kirja. Luettu: 31.10.2022.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Nummenmaa, L. 2004. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Tammi. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4. painos. WSOYpro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.1.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–5. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. 2.painos. Helsingin kamari Oy.
- Oulasmaa, M., & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta!: Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.1.2023.

- Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan!: Kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.1.2023.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.11.2022.
- Puuska, T. 7.9.2022. Perustaja. Evergreen. Haastattelu. Espoo.
- Ranne, J. 2006. Anna Palaa! Käytännön palautetaitokirja. Ai-Ai. Helsinki.
- Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.1.2023.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. p. SanomaPro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.1.2023.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2016. Essentials of organizational behavior. Pearson Education. Harlow.
- Roux, N. 2020. Peer-to-peer feedback: A tool for transformation. Nursing management, 51(8), s. 9–11.
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY. Porvoo.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.12.2022.
- Salkunrakentaja. Efecte osti puolalaisyhtiön ja antoi positiivisen tulosvaroituksen. Luettavissa: <https://www.salkunrakentaja.fi/2022/07/efecte-puolalaisyhtio/>. Luettu: 29.10.2022.
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 23.1.2023.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanomat. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.11.2022.
- Steelman, L. A., Levy, P. E. & Snell, A. F. 2004. The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. Educational and psychological measurement, 64(1), s. 165–184.
- Teddlie, C. & Tashakkori A. 2010. Overview of contemporary issues in mixed methods research. Teoksessa: Tashakkori A, Teddlie C (toim.) Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research (2. painos). Sage. Thousand Oaks, CA, 1–41.

Tietoarkisto. Kovarianssi ja korrelaatio. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelma-opetus/kvanti/korrelaatio/korrelaatio/>. Luettu: 8.5.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.11.2022.

Tricoli, E. & DePasque, S. 2017. Recent developments in neuroscience research on human motivation. The role of feedback in learning and motivation. Emerald. United Kingdom, England. E-kirja. Luettu: 18.11.2022.

Työterveyslaitos. Työpiste verkkolehti 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>. Luettu: 8.11.2022.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi. Helsinki.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Weitzel, S. R. 2007. Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message. Center for Creative Leadership. E-kirja. Luettu: 8.12.2022.

Zenger J. & Folkman J. Overcoming Feedback Phobia: Take the First Step. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2013/12/overcoming-feedback-phobia-take-the-first-step>. Luettu: 16.12.2022.

Yin RK (2014) Case study research: Design and methods. Sage. Thousand Oaks, CA.

Liitteet

Liite 1.

Palautetyökalujen vertailu

Osana kehitystyötä Efecte toivoi eri palautetyökalujen kartoittamista. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, onko työkalun käyttöönotto henkilöstön mielestä hyvä tapa edistää palautekulttuuria ja -käytänteitä ja mikäli näin on, halutaan mahdollisesti ottaa käyttöön oikea työkalu juuri efecteläisten tarpeisiin.

Työkalu	Lisätiedot
Humbol	Johtamistyökalu, jonka tavoitteena on yhdistää suoritus- ja kehitystavoitteet sekä palautteet yhteen paikkaan. Humbolin avulla työntekijät voivat pyytää palautetta itsestään niin kollegoilta kuin asiakkailta ja annetut palautteet näkyvät niin työntekijälle itselleen kuin työntekijän esihenkilölle.
Evergreen	Evergreen on enemmänkin hyvän työn tunnustamisen ja nopean peer-to-peer palautteenannon työkalu. Työkalu toimii integraationa Slack- työkalussa. Työkalussa annetaan palautteen ohessa virtuaalipapuja, joita voi hyödyntää oikeiden puiden istuttamisessa ja auttaa näin ilmastoasioissa.
Teamspective	Työkaluun yhdistetty palautteenannon lisäksi pulssikyselyn mahdollisuus, tunnustusten ja kehujen antaminen Slackissä (työkalun lisäksi), suoritusten arviointi sekä verkostoanalyysi. Palautetta ei pysty pyytämään asiakkailta ja jos palautetta ei anneta yleisellä Slack-kanavalla, esimiehet eivät näe alaistensa palautetta, joka vaikeuttaa suoritusten arviointia.
Lattice	Lattice on suorituksen hallinnan työkalu, jonka avulla voi käynnistää 360 suorituskyvyn arviointijaksoja ja sitoutumistutkimuksia, seurata tavoitteita, kerätä reaaliaikaista palautetta ja kannustaa esihenkilöiden tapaamisia alaisten kanssa.
TINYpulse	TINYpulse työkalu on pulssityökalu, jolla mitataan henkilöstön tyytyväisyyttä erilaisilla jatkuvilla kyselyillä sekä kirjataan ja seurataan tavoitteita. Työkaluun on mahdollisuus ostaa lisänä Cheers for Peers tunnustustyökalu, mutta sitä ei saa otettua käyttöön ilman muita osiota.
EngageWith	EngageWith on suoraan Slackiin rakennettu lisäosa, jonka avulla voi antaa tunnustuksia kollegoille, kerätä palautetta ja lähettää pulssikyselyitä. Palkitsemistyökalussa jokaisesta saadusta palautteesta työntekijä ansaitsee pisteitä, jotka yritys voi määritellä itse eli esimerkiksi yhdestä palautteesta saa 5 pistettä. Järjestelmään syötetään erilaisia palkintoja, jotka kaikki ovat tietyn piste-määrän tai euromäärän arvoisia ja kun työntekijä on kerännyt kyseisen summan, hän saa valita itselleen palkinnon.

Taulukko 9. Palautetyökalujen vertailu

Humbol

Humbol on vuonna 2021 perustettu suomalainen yritys, joka tarjoaa yrityksille johtamistyökalua. Työkalun tavoitteena on yhdistää suoritus- ja kehitystavoitteet sekä palautteet yhteen paikkaan. Näin suoritusarviointeja ja muita one-to-one keskusteluita on helpompi käydä, kun kaikki info kuten tavoitteet, aikaisemmin käydyt keskustelut sekä palautteet voidaan dokumentoida saman työkalun alle. Humbolin avulla työntekijät voivat pyytää palautetta itsestään niin kollegoilta kuin asiakkailta ja annetut palautteet näkyvät niin työntekijälle itselleen kuin työntekijän esihenkilölle. Työkaluun voi myös luoda oman kulttuurin mukaisia keskustelupohjia, jolloin työntekijöiden kanssa käydään läpi samat peruskysymykset palautekeskusteluissa - tämä yhdenmukaistaa keskustelukulttuuria kaikissa tiimeissä, jolloin tasapuoliin muun muassa palkkakeskusteluihin saadaan enemmän selkeyttä ja läpinäkyvyyttä. Tämän lisäksi Humbolissa on automaattinen avustaja, joka muistuttaa palaute- ja kehityskeskusteluiden ajan sopimisesta. Työkalu ehdottaa valmiiksi ajankohtia, luo kalenterikutsut sekä muistuttaa aikaisemmista käydyistä keskusteluista ja niiden sisällöstä. (Lundström 15.9.2022.)

Humbol voisi sopia Efecten käyttötarkoituksiin erinomaisesti. Osa tiimeistä tekee suurimman osan ajasta töitä asiakkailta, jolloin suoriutuminen ei näy suoraan esimiehille jokapäiväisessä arjessa. Humbolin avulla työntekijät voisivat kysyä avointa palautetta myös asiakkailta, jolloin esihenkilöiden olisi helpompi arvioida työntekijöiden työtä ja käydä rakentavampia palautekeskusteluja. Työkalu kuitenkin tukee myös sisäisen palauttaamisen pyytämistä ja saamista eli monipuolisuudellaan olisi hyvä ratkaisu Efectelle.

Evergreen

Evergreen on enemmänkin hyvän työn tunnustamisen ja nopean peer-to-peer palautteenannon työkalu. Työkalu toimii integraationa Slack- työkalussa, joka on yrityksen, myös Efectellä, kommunikointityökalu jokapäiväisessä viestinnässä. Evergreen on ainoa peer-to-peer työkalu, jonka avulla tiimit voivat viestiä hyvin tehdystä työstä ja samalla istuttaa puita planeetalle. Tunnustusten antaminen toimii niin, että tunnustuksen voi antaa työkaverille joko henkilökohtaisesti tai sitten omalle tehdylle Slack kanavalle, jolloin työyhteisön muutkin jäsenet näkevät tunnustuksen / kehuun. Jokainen työntekijä saa 12 "papua" käyttöönsä per kuukausi (kolme papua per viikko) ja aina kun antaa kollegalle tunnustuksen, antaa samalla pавut. Vaikkakin tässä pавut ovat virtuaalisia, pавun saanut henkilö voi ilmoittaa pавut Evergreenille, jolloin yhtiö omien yhteistyökumppaneiden kanssa istuttaa jossain päin maailmaa oikean puun. Tämä tarkoittaa, että jos 200 hengen organisaatiossa kaikki kehuvat kollegoita tavoitemäärän ja kaikki istuttavat omat siemenet, yritys istuttaa kuukaudessa 2400 puuta eli vuodessa 28 800 puuta. Isossa kuvassa Evergreen pyrkii osallistumaan ilmastotalkoisiin ja torjua ilmastonmuutosta kyseisellä konseptilla hauskan palautekulttuurin

kehittämisen ohessa. Tämän lisäksi kehuihin voi lisätä omia tunnisteita, esimerkiksi yrityksen arvot, ja luoda tällä tavoin lisää kontekstia kehun ympärille. (Puuska 7.9.2022.)

Järjestelmä lähettää viikoittaisen muistutuksen tunnustusten antamisesta. Työkalu mahdollistaa analyysien tekemisen järjestelmänvalvojille, johtajille ja HR:lle, joka näyttää muun muassa kuka antaa ja saa suurimman osan tunnustuksista. (Puuska 7.9.2022.)

Työkalun idea on hyvä ja mielenkiintoinen, mutta tällä hetkellä Efectellä on jo käytössä oma Slackin tunnustuskanava ”We rock”. Kanava käytännössä ajaa saman asian kuin Evergreen ilman puiden istuttamista.

Teamspective

Teamspective on suomalainen palautetyökalu, johon on yhdistetty palautteenannon lisäksi pulssikyselyn mahdollisuus, tunnustusten ja kehujen antaminen Slackissä, suoritusten arviointi sekä verkostanalyysi. Työkalu on todella monipuolinen, mutta silti samaan aikaan yksinkertainen. Työkalussa kollegat voivat antaa toisilleen tunnustusta ja kehuja Slackissä joko yksityisesti tai avoimella Slack-kanavalla ja työkaluun voi lisätä kehuihin tunnisteita, kuten yrityksen arvoja.

Teamspectivellä voi myös kysyä perinteistä palautetta lomakkeella eli esimerkiksi missä on onnistunut ja missä voisi vielä kehittyä. Tämä antaa paremmat mahdollisuudet kerätä strukturoidusti palautetta kehityskeskustuita ja muita one-to-one keskusteluita varten. Teamspectiven missio on ”Rakennamme ratkaisuja, jotka auttavat yksilöitä, ryhmiä ja organisaatioita oppimaan ja kehittämään jatkuvan laadukkaan palautteen avulla”. (Kantoluoto 17.8.2022.)

Palautetyökalun lisäksi Teamspectivellä voi myös tehdä pulssikyselyt, joissa vastaaminen onnistuu muun muassa Slackin ja MS Teamsin kautta. Lisäksi Teamspectiven avulla voi rakentaa Organizational Network Analysis – työkalun, jolla tunnistetaan ja kehitetään toimintaa organisaation todellisen rakenteen, yhteistyösuhteiden, yhteistyön pullonkaulojen, tiedonkulun sekä tärkeimpien avainhenkilöiden osalta. Tämä auttaa rakentamaan suoritusten arvioinnin alustan kehityskeskustelujen sekä ylennys- ja palkkapäätösten tueksi. (Kantoluoto 17.8.2022.)

Teamspective on monipuolinen palautejärjestelmä, joka on helppokäyttöinen ja ketterä. Huonoina puolina palautetta ei pysty pyytämään asiakkailta ja esimiehet eivät näe alaistensa palautetta, joka vaikeuttaa suoritusten arviointia.

Lattice

Lattice on yhdysvaltalainen suorituksen hallinnan työkalu, jonka avulla voi käynnistää 360 suorituskyvyn arviointijaksoja ja sitoutumistutkimuksia, seurata tavoitteita, kerätä reaaliaikaista palautetta

ja kannustaa esihenkilöiden tapaamisia alaisten kanssa. Lattice pyrkii yhdistämään tavoitteiden asetannan ja 360 suorituskykymittaukset yhteen eikä niinkään motivoimaan henkilöitä antamaan jokapäiväisiä extemporee kehuja ja peer-to-peer tunnustuksia. (Baaphy 25.8.2022.)

Työkalussa lähes kaikki tapahtuu erillisessä ohjelmassa eli sitä ei integroida esimerkiksi Slackin tai Teamsin kanssa. Lattice on melko monipuolinen työkalu, mutta samaan aikaan monimutkaisempi kuin Humbol, Evergreen ja Teamspective, joka saattaa vähentää käyttäjäystävällisyyttä ja tämän myötä palautteiden antamista.

TINYpulse

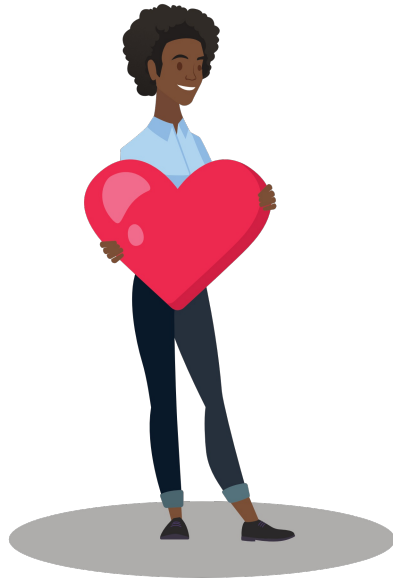
TINYpulse työkalu on enemmänkin pulssityökalu, jolla mitataan henkilöstön tyytyväisyyttä erilaisilla jatkuvilla kyselyillä sekä kirjataan ja seurataan tavoitteita. Tämän lisäksi työkalu pyrkii auttamaan työntekijöitä rakentamaan ja ottamaan vastuuta itseohjautuvuudesta ja itsensä johtamisesta. TINYpulse on monipuolinen työkalu, mutta sitä ei ole niinkään suunniteltu helppoon ja vaivattomaan palautteenantoon arjen keskellä. TINYpulsessa on myös lisäpalikkana Cheers for Peers tunnustus-työkalu, mutta sitä ei saa otettua käyttöön ilman muita osiota. (Cates 29.7.2022.)

Cheers for Peers toimii samalla periaatteella kuin muut vertailussa olevat työkalut eli kollegoille voi antaa tunnusta, mutta se kuitenkin hieman monimutkaisempi kuin muut ja vaatii ohjelmaan kirjautumista. Vaikka työkalu mahdollistaa hyvin työntekijän oman suoriutumisen seurannan sekä tunnustusten antamisen, se ei täysin vastaa Efecten melko yksinkertaisia tarpeita tällä hetkellä nimenomaan palautteen saralla.

EngageWith

EngageWith on suoraan Slackiin rakennettu lisäosa, jonka avulla voi antaa tunnustuksia kollegoille, kerätä palautetta ja lähettää pulssikyselyitä. Työkalun toiminnallisuudet ovat hyvin samankaltaisen kuin Teamspectivellä, mutta siihen voi halutessaan ottaa lisäksi käyttöön palkitsemisen työkalun. Tässä jokaisesta saadusta palautteesta työntekijä ansaitsee pisteitä, jotka yritys voi määrittellä itse eli esimerkiksi yhdestä palautteesta saa 5 pistettä. Järjestelmässä pisteet muutetaan rahaksi eli esim. 5 pistettä vastaa 1 euroa. Järjestelmään syötetään erilaisia palkintoja, jotka kaikki ovat tietyn pistemäärän tai euromäärän arvoisia ja kun työntekijä on kerännyt kyseisen summan, hän saa valita itselleen palkinnon. Työkalussa tunnustusten teko onnistuu Slack kanavalla niin, että kaikki näkevät tunnustukset, mutta sitä kautta voi myös lähettää palautetta joko anonyymisti tai nimellä. Palautteet näkee vain henkilö itse sekä työkalun admin-käyttäjät. (Kanthadai 6.9.2022.)

Myös EngageWith-työkalusta puuttuu kokonaan palautteenpyytämisen mahdollisuus asiakkailta. Mikäli halutaan, että paljon asiakastyötä tekevät voivat saada myös omasta työstään palautetta, tämä ominaisuus olisi hyvä olla olemassa valitussa työkalussa.



Developing feedback culture at Efecte

Hello efectians!

I am doing my thesis in Degree Program in Leading Business Transformation, Master of Business Administration in Haaga Helia University of Applied Sciences. The topic is to study efectian's current view on feedback, feedback culture in general and how it could be developed at Efecte. In this survey, you get to share your thoughts on giving and receiving feedback, how it affects your motivation and professional growth and what other views you have about these topics. I hope that you can answer this anonymous survey by Friday 10.3.2023.

Thank you in advance for the answers!

-Annika

Background questions

Age

20-30

31-40

41-50

51-60

61-70

Gender

Female

Male

How man years you have worked at Efecte?

82

0-3

4-6

7-10

11-15

16-20

I work in a supervisory role

Yes

No

Questions

Evaluate the following statements:

I get enough feedback on my work (0 - 5)

I regularly give feedback to my colleagues/team members (0 - 5)

I am motivated in my work (0 - 5)

I feel that I can develop in my work at Efecte (0 - 5)

Efecte has an open feedback culture (0 - 5)

Evaluate the following statement:

I regularly give feedback to my subordinates (0 - 5)

How important feedback is to you at work?

Importance (0 - 5)

Evaluate how important feedback has been to you in these different areas:

	Not important			Very important	
	1	2	3	4	5
Professional development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Success at work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Understanding the goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Achieving the goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

What concrete benefits have you noticed from the feedback?

85

How do you like to give and receive feedback?

How does feedback help you to grow professionally?

In what ways does feedback support your motivation?

86

What do you like about Efecte's feedback culture?

How could we develop and increase feedback culture at Efecte?
