

HENKILÖKOHTAINEN PALAUTE  
ESIHENKILÖLTÄ TYÖNTEKIJÄLLE –  
MINKÄLAISTA PALAUTETTA KAIVATAAN?

Korkala Susanna  
Niemeläinen Hannamaari

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2023

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Susanna Korkala Hannamaari Niemeläinen	<b>Vuosi</b>	2023
<b>Ohjaaja(t)</b>	Anne Tolvanen		
<b>Työn nimi</b>	Henkilökohtainen palaute esihenkilöltä työntekijälle – minkälaista palautetta kaivataan?		
<b>Sivumäärä</b>	70 + 5		

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaista henkilökohtaista palautetta tilitoimistotyöntekijät toivovat esihenkilöltänsä päivittäisessä työssään. Palaute on vuorovaikutusta, jonka avulla voidaan esimerkiksi ohjata suoritusta ja motivoida työntekijää. Työelämässä palautteen merkitys on kasvanut vuosi vuodelta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työntekijän ajatuksia ja mielikuvia nimenomaan onnistuneeseen palautteeseen liittyen. Tutkimus pyrki kartoittamaan minkälaisissa tilanteissa, kuinka usein ja minkälaisessa muodossa palautetta toivotaan. Aihetta lähestyttiin tulevaisuus näkökulmasta: minkälaiset palautetapahumat jatkossa tukisivat mielekästä työskentelyä?

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Kyselyyn vastasi 124 tilitoimistotyöntekijää. Tutkimuksen tietoperustassa pohjustettiin palautteen käsitettä ja palauteprosessia. Lisäksi tietoperusta tarkasteli palautteen merkitystä yksilön ja yhteisön näkökulmasta, sekä esihenkilön ja alaisen välistä vuorovaikutusta osana palautekulttuuria.

Tutkimustulosten mukaan palautetta toivotaan vähintään kerran kuukaudessa, mieluiten henkilökohtaisesti ja kasvotusten. Kannustavaa palautetta toivotaan enemmän kuin korjaavaa palautetta. Palautetta kaivataan selkeästi eniten työssä suoriutumisen suhteen. Esihenkilöltä odotetaan palautteen antajana hyviä ihmissuhdetaitoja, ja tilitoimistotyöntekijät kokevatkin, että esihenkilön tärkein tehtävä palautteen antamisessa on työhön motivointi. Tietoperusta tukee tuloksissa esiin nousseita asioita monin tavoin, ja tulokset ovat yhdensuuntaisia aiempien palautteeseen liittyvien tutkimusten kanssa.

**Avainsanat** esihenkilö, esihenkilö-alaisuhde, esihenkilötaidot, palaute, työyhteisö

Business Management  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Susanna Korkala Hannamaari Niemeläinen	<b>Year</b>	2023
<b>Supervisor(s)</b>	Anne Tolvanen		
<b>Title</b>	Personal feedback from supervisor to subordinate – what kind of feedback is wanted?		
<b>Number of pages</b>	70 + 5		

---

The aim of this thesis was to clarify what kind of personal feedback accounting office employees want from their supervisors in their daily work. Feedback is interaction that can be used, for example, to guide performance and motivate an employee. In working life, the importance of feedback has grown year by year.

The objective of this thesis was to find out employee's thoughts and visions related to the successful feedback. The study tried to find out in what kind of situations, how often and in what kind of form feedback is wanted. The topic was approached from the perspective of the future: what kind of feedback situations would support meaningful work in the future?

The thesis was carried out by utilizing quantitative research methods and an electronic questionnaire was used as the data collection method. A total of 124 accounting office employees responded to the survey. The theoretical frame of this thesis dealt with the concept of feedback and the feedback process. Furthermore, the theoretical frame also dealt with the purpose of feedback from the point of view of the individual and the community, as well as the interaction between superior and subordinate as part of the feedback culture.

From the results of the study it appeared that feedback is requested at least once a month, preferably in person and face to face. Encouraging feedback is wanted more than corrective feedback. Feedback is clearly wanted most about performance at work. The supervisor is expected to have good interpersonal skills as a feedback provider, and the accounting office employees feel that the supervisor's most important task in giving feedback is motivation for work. The database supports the issues raised in the results in many ways, and the results are in line with previous studies related to feedback.

**Keywords** supervisor, supervisor-employee relationship, managerial skills, feedback, work community

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	PALAUTE .....	8
2.1	Palaute käsitteenä .....	8
2.2	Palautteen merkitys .....	8
2.3	Palautteen muodot.....	10
2.4	Palauteprosessi .....	11
2.4.1	Palautteen antaminen .....	13
2.4.2	Palautteen vastaanottaminen .....	14
3	PALAUTE TYÖYHTEISÖSSÄ .....	17
3.1	Esihenkilön ja alaisen roolit työyhteisössä .....	17
3.2	Palaute esihenkilöltä työntekijälle .....	20
4	AIEMPIA TUTKIMUKSIA PALAUTTEESEEN LIITTYEN.....	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
5.1	Määrällinen tutkimusmenetelmä .....	27
5.2	Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä.....	28
5.3	Tutkimuksen kohderyhmä ja kohderyhmän saavuttaminen .....	33
5.4	Aineiston käsittely ja analysointi .....	36
5.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	39
5.5.1	Validiteetti ja reliabiliteetti .....	39
5.5.2	Eettinen tutkimusraportti.....	41
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	44
6.1	Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot .....	44
6.2	Kyselylomakkeen tulokset.....	46
7	POHDINTA .....	58
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....	58
7.2	Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu.....	62
7.3	Jatkotutkimusaiheet .....	66
	LÄHTEET.....	67
	LIITTEET .....	70

## 1 JOHDANTO

Palautteen merkitys työelämässä on kasvanut vuosi vuodelta. Yhä useampi yritys on herännyt pohtimaan, miten palautteen antamiseen sekä sen laatuun ja määrään voitaisiin vaikuttaa ja miten luotaisiin avoin ja toimiva palautekulttuuri. Palautteen antaminen nähdään myös työyhteisöissä yhä enemmän yhteisenä asiana. Kaikilla on oikeus antaa palautetta eikä se ole pelkästään esihenkilöiden ja johdon työväline. Palautetta voidaan käyttää monin tavoin, kuten suorituksen ohjaamisessa ja toiminnan suuntaamisessa, motivoinnissa, työssä kehittymisen tukemisessa sekä työtyytyväisyyden lisäämisessä (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 20). Vuorovaikutus ja palautteen anto ovat arkisia prosesseja, joiden avulla esihenkilö osoittaa välittävänsä työntekijöistään (Järvinen, Ruotsalainen & Rantala 2014, 19–22).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, minkälaista palautetta tilitoimistotyöntekijät toivovat esihenkilöltänsä. Tavoitteena on selvittää, analysoida ja tuoda esille työntekijöiden ajatuksia ja mielikuvia onnistuneeseen palautteeseen liittyen. Tutkimuksen tulokset antavat organisaatioille ja esihenkilöille mahdollisuuden keskittää palautekäytäntöjen kehittämistoimet niihin asioihin, joita työntekijät arvostavat ja pitävät tärkeänä. Toisaalta tutkimus lisää myös työntekijöiden ymmärrystä palautteen merkityksestä osana omaa ja työyhteisön työskentelyä. Keskeistä on lähestyä tutkimusta tulevaisuus näkökulmasta: minkälaiset palautetahtumat jatkossa tukisivat mielekästä työskentelyä ja millä tavoin palautteen vastaanottaminen vaikuttaa palautekokemuksen kokonaisuuteen.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin tilitoimistotyöntekijät, sillä palautteella voidaan nähdä olevan suuri merkitys heidän työssänsä kehittymisen ja ohjeiden puitteissa työn oikein suorittamisen kannalta. Tilitoimistotyössä vaaditaan jatkuvaa omaa osaamisen kehittämistä ja muutoksien perässä pysymistä esimerkiksi verotuksen ja kirjanpitolainsäädännön osalta. Työ vaatii myös tarkkuutta, huolellisuutta ja oma-aloitteisuutta. Esihenkilön antamalla säännöllisellä palautteella on tilitoimistotyössä merkittävä vaikutus oman osaamisen ja kehittymisen arvioinnissa.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on: ”Minkälaista henkilökohtaista palautetta tili-toimistotyöntekijät toivovat esihenkilöltä päivittäisessä työssään?” Työssä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisissa tilanteissa palautetta toivotaan?
- Kuinka usein palautetta toivotaan?
- Minkälaisessa muodossa palautetta toivotaan?

Opinnäytetyö toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään kyselylomaketta ja kerättyä aineistoa analysoidaan tietoperustaan verraten. Tietoperustassa pohjustetaan palautteen käsitettä ja palauteprosessia. Lisäksi tarkastellaan palautteen merkitystä yksilön ja yhteisön näkökulmasta sekä esihenkilön ja alaisen välistä vuorovaikutusta osana palautekultuuria. Tästä tutkimuksesta suljetaan pois kehityskeskusteluihin liittyvä palaute ja keskitytään vain niin sanottuun päivittäiseen, esihenkilöltä saatuun henkilökohtaiseen palautteeseen. Valitun viitekehyksen avulla on tarkoitus ymmärtää, mitkä tekijät tukevat hyviä palautekäytäntöjä ja millä tavoin johtamisella voidaan niihin vaikuttaa.

Molemmat opinnäytetyön tekijät ovat työskennelleet esihenkilöasemassa ennen liiketalouden opintoja sekä niiden aikana. Opinnäytetyön aihetta valittaessa yhteisenä tahtona oli hyödyntää tutkimuksesta saatu tieto ja prosessin opit tulevaisuuden työelämässä. Opinnäytetyöprosessin aluksi keskusteltiin esihenkilötyöskentelyn haasteista ja pohdittiin, miten omassa työskentelyssä voisi kehittyä. Ajustenvaihdon myötä esille nousseet aihealueet liittyivät pääasiassa työmotivaatioon, palkitsemiseen ja sisäiseen viestintään. Melko pian huomattiin, että palaute ja sen merkitys kytkeytyy kaikkiin edellä mainittuihin työskentelyn osa-alueisiin, joten kyseistä aihealuetta lähdettiin työstämään eteenpäin.

Työ- ja elinkeinoministeriön tuottama Työolobarometri sisälsi esihenkilötyötä koskevia kysymyksiä vuonna 2022 ja sitä ennen vuonna 2013. Eräs kysymyksistä koskee palautteen antamista. Vuonna 2022 kolme neljästä palkansaajasta kokee saavansa palautetta työssä onnistumisesta. Myönteisemmän arvion esihenkilö-

työ sai kuitenkin esimerkiksi työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun ja mielihyvyyden kysymisen osalta. Vuoden 2013 barometrin mukaan palkansaajien näkemykset ovat hätkähdyttävän samanlaiset kuin vuonna 2022. (Lyly-Yrjänäinen 2023.) Viime vuosien yhteiskunnalliset muutokset ja kriisit vaikuttavat väistämättä myös työelämään. Esihenkilötyön merkitys korostuu entisestään ja monipuoliseen palautteen käyttöön tulee tulevaisuudessa kiinnittää huomiota.

Oman työkokemuksemme perusteella organisaatioiden palautekulttuurissa on ollut kehittämisenvaraa, eikä palautteen merkityksellisyyttä vielä hahmoteta siinä määrin kuin olisi tarpeellista. Kokemuksemme pohjalta henkilökohtaista palautetta saa pyytämättä varsin vähän. Palaute annetaan usein myös epäsovinnalla tavalla tai sen sisältö on puutteellinen. Kokemuksemme pohjalta palaute liitetään useimmiten epäonnistumisiin ja sen myötä korjaavaa palautetta annetaan enemmän, kuin kannustavaa palautetta. Esihenkilökokemuksemme näkökulmasta laadukkaan ja hyödyllisen palautteen muodostaminen koetaan haastavana ja toisaalta alainen voi monesta syystä kokea saamansa palautteen merkityksettömänä.

## 2 PALAUTE

### 2.1 Palaute käsitteenä

Palautteella tarkoitetaan tietoa toiminnassa menestymisestä (Kupias ym. 2011, 16). Kyseessä on avoin kohtaamistilanne, jossa käsitellään ja välitetään informaatiota eri osapuolten käyttäytymisestä ja suoriutumisesta sekä pyritään entistä parempaan ja tarkoituksenmukaisempaan ratkaisuun (Heikkilä & Heikkilä 2005, 103). Palautteen tarkoituksena on auttaa toista kehittymään ja onnistumaan entistä paremmin (Ranne 2006, 42). Palaute on arvokas työkalu, jonka avulla voidaan arvioida ovatko asiat menossa oikeaan suuntaan vai onko tilanteen uudelleen arviointi tarpeellista (Hardavella, Aamli-Gagnat, Saad, Rousalova & Sreter 2017, 327). Palautetta voidaan ajatella eräänlaisena peilinä, joka näyttää, miten oma toiminta muille näyttäytyy (Kuusela 2013, 87).

Palautetermit ovat muuttuneet ajan saatossa. Positiivisen palautteen yhteydessä puhutaan kehumisesta, myönteisestä palautteesta ja kannustavasta palautteesta, kun taas negatiivisen palautteen yhteydessä voidaan puhua kriittisestä, korjaavasta, rakentavasta, arvioivasta ja kehittävästä palautteesta. (Ranne 2006, 10–11.) Palautteen tunnistaminen voi joskus olla vaikeaa. Esimerkiksi kiitos tai numeerinen arvio ei ole palautetta, jos ne eivät lisäksi vastaa kysymykseen ”miksi”. (Oulasmaa & Pesonen 2022, luku 3.) Palaute on siis käsitteenä moniulotteinen ja sen määritelmä voi hiukan vaihdella esimerkiksi näkökulmasta tai tieteenalasta riippuen.

### 2.2 Palautteen merkitys

Palautteella on suuri merkitys kaikessa elämässä ja se on monella tavalla hyödyllistä. Muilta saatu palaute auttaa erottamaan, mikä on totta ja mikä ei ja mikä on oikein ja mikä väärin. Palaute on osa ryhmässä toimimista ja osa ihmisen välistä vuorovaikutusta, ja palautteen kautta ihmiset jakavat näkemyksiään ja kokemuksiaan toisilleen. Palaute auttaa säilyttämään halutun suunnan työssä, kehityksessä, ihmissuhteissa ja muissa elämän asioissa ja toimii ikään kuin kompassina. Mitä monipuolisempaa ja mitä enemmän palautetta eri suunnilta saadaan, sitä helpompaa oikean suunnan säilyttäminen on. Palautteella on suuri merkitys

myös oppimisen ja kehittymisen kannalta kaikilla elämän osa-alueilla. Palaute auttaa laajentamaan näkökulmia, rikastaa käsityksiä ja avartaa ajatusmaailmaa. Se auttaa näkemään asioita, joita itse ei ole huomannut. Yksi palautteen merkittävimmistä hyödyistä on, että se auttaa ymmärtämään erilaisuutta ja yksilöllisyyttä. Muiden käsitykset, ajattelutavat, arvomaailma ja perustelut tulevat palautteen kautta näkyviksi. (Ranne 2006, 20–24.)

Yksilöllisemmällä tasolla ja työelämän näkökulmasta palaute auttaa ihmisiä tarkistamaan omia tavoitteitaan ja vertaamaan niitä organisaation yleisiin tavoitteisiin (Heikkilä & Heikkilä 2005, 105). Ilman palautetta työssä onnistuminen ja hyvän tuloksen saavuttaminen ei ole mahdollista. Jotta tuloksiin päästään, vaaditaan jatkuvaa tavoitteiden ja käytettyjen keinojen arviointia. Palaute parantaa myös työyhteisön ja sen jäsenten muutosvalmiutta, sillä palautteen avulla työyhteisö pysyy paremmin perillä omista heikkouksista ja vahvuuksista, kehittymistarpeista, osaamistilanteesta sekä tuloksista. Kun palautekulttuuri on toimiva, tulee muutostarpeiden ja niihin vastaamisen pohtimisesta arkipäiväinen osa työtä. (Ranne 2006, 27.)

Palautteen saajan näkökulmasta palaute koetaan usein merkityksellisemmäksi ja arvokkaammaksi silloin, kun sen on antanut joku, jota arvostetaan esimerkiksi roolimallina. Oikeanlainen ja asiallinen palaute kehittää merkittävästi palautteen saajan ammatillista pätevyyttä ja itsevarmuutta kaikissa uran kehityksen vaiheissa. Saatu palaute auttaa hahmottamaan todellisen, tämän hetken suoriutumisen ja halutun suoriutumisen välillä vallitsevan eron ja löytämään keinoja kaventaa tätä eroa ja sitä kautta kehittyä. Mikäli henkilö ei saa palautetta suoriutumisestaan, hän olettaa helposti toimivansa oikein ja jatkaa samalla tavalla. Tämä vääristää henkilön käsityksiä omista taidoistaan ja kyvyistään. (Hardavella ym. 2017, 327.)

Myönteinen palautekulttuuri on merkittävä siitä syystä, että se vaikuttaa organisaation työntekijöihin positiivisesti. Työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu, itsestä ja muista on helppo ajatella myönteisesti, olo on turvallinen, tyytyväinen ja arvostettu, työnteko on mutkatonta ja suoritukset paranevat sekä itsetunto vahvistuu. Tämän lisäksi työmotivaatio vahvistuu, tiimityöskentely tehostuu, tuottavuus lisääntyy ja työntekijöiden vaihtuvuus, toistuvat poissaolot ja

sairaudet vähenevät. (Kupias ym. 2011, 17–18.) Kun palautekulttuuri on toimiva ja kehittynyt, puhumisen kynnys on matala ja hyvinvointia uhkaavat ongelmat saadaan ajoissa esille ja käsittelyyn (Ranne 2006, 25). Palautemyönteisessä ilmapiirissä palautteen antaminen tulkitaan välittämiseksi, joten palautteen voidaan ajatella toimivan työyhteisössä merkityksen luomisen työkaluna (Aarnikoivu 2008, 141–142).

### 2.3 Palautteen muodot

Palaute voi olla joko horisontaalista tai vertikaalista. Horisontaalisella palautteella tarkoitetaan rinnakkaista ja samantasoista palautetta, esimerkiksi palaute työntekijältä toiselle työntekijälle. Palaute tasolta toiselle eli esihenkilöltä työntekijälle on sen sijaan vertikaalista ja tähtää pääasiassa työssä ohjaamiseen. (Kupias ym. 2011, 18.) Palautekeskustelu voi olla spontaani tai ajastettu. Ajastettu palautetilanne voi olla esimerkiksi esihenkilön ja alaisen välinen viikkopalaveri, jonka tarkoituksena on säännöllisesti tarkastella työlle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Ajastetun palautekeskustelun etuna on molempien osapuolten mahdollisuus valmistautua siihen etukäteen. Spontaani palaute vaatii sen antajalta silmää ajoituksen suhteen. (Oulasmaa & Pesonen 2022, luku 5.)

Palautetta voidaan antaa sanallisesti tai sanattomasti. Sanaton palaute voidaan havaita esimerkiksi katseen, ilmeiden ja eleiden muodossa. (Puro 2010, 88.) Myös verbaaliseen palautetilanteeseen liittyy sanatonta viestintää, joka voidaan havaita kehonkielestä tai äänenpainosta. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat siihen, miten palautteen vastaanottaja viestin tulkitsee ja kuinka vaikuttavaa viestintä on. (Oulasmaa & Pesonen 2022, luku 5.1.) Palaute on mahdollista antaa myös kirjallisesti, kuten sähköpostin tai tekstiviestin muodossa (Ahonen & Loh-taja-Ahonen 2011, 133). Palaute voidaan antaa yksityisesti tai julkisesti ja palaute voi kohdistua yksilöön tai ryhmään (Oulasmaa & Pesonen 2022, luku 4.6).

Usein palautekeskusteluun liitetään termeinä positiivinen ja negatiivinen palaute, mutta tämä jako ei sellaisenaan palvele tarkoitustaan. Palautteen vastaanottaja voi kokea positiiviseksi tarkoitetun palautteen negatiivisena, jos palautteen antaminen epäonnistuu. (Kupias ym. 2011, 23.) Palaute voidaankin ajatella havain-

tona, jota palautteen antaja pitää neutraalina tosiasiana (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 53). Palaute voidaan luokitella kannustavaksi tai korjaavaksi. Kannustava palaute analysoi, miksi hyvää toimintaa kannattaa jatkaa. Korjaava palaute sen sijaan tavoittelee ymmärrystä siitä, mitä ja miksi kannattaisi tehdä toisin. (Oulasmaa & Pesonen 2022, luku 3.5.)

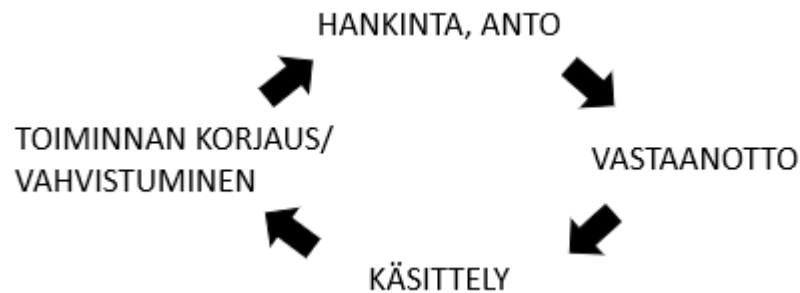
## 2.4 Palauteprosessi

Onnistuneeseen palautetilanteeseen liittyy arvostava ja kuunteleva vuorovaikutus, palautteen oikeellisuus ja oikeudenmukaisuus sekä luottamus. Myös palautteen ajalla ja paikalla on merkitystä ja näiden valinta vaikuttaa palautetilanteen ja vuorovaikutuksen laatuun. (Kupias ym. 2011, 117–121.) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on monisyinen ja yksilöllisesti koettu prosessi. Palautetilanteita on hyvä suunnitella etukäteen, jotta palautteen tehokkuutta voidaan lisätä ja väärinkäsityksiä vähentää. Palautetilanne pitäisi luoda palautteen saajalle mahdollisimman miellyttäväksi ja rakentavaksi. Palauteprosessin tarkoituksena on, että palautteen saaja valitsee jatkossa parempia keinoja hoitaa tehtäviään. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 114–116.)

Palaute on tehokkainta, kun se annetaan mahdollisimman pian tilanteen yhteydessä tai heti sen jälkeen. Joskus palautteen antamista kannattaa kuitenkin lykätä, esimerkiksi jos palautteen antaja on kovin hermostunut tai vihainen. Tällöin tunnereaktioiden voidaan antaa tasaantua ennen palautteen antamista. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 118.) Jokainen palautetilanne sisältää kuitenkin tunteita ja onnistuneessa palautetilanteessa ne eivät määritä tahtia tai sisältöä: esimerkiksi viha antaa parhaimmillaan voimaa tehdä vaikeitakin päätöksiä. (Oulasmaa & Pesonen 2022, luku 2.4.) Tunteet liittyvät aina työn tekemiseen ja hyvin annettu palaute auttaa tuomaan ne esiin hallitusti (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 7–8). Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ei ole aina helppoa ja se haastaa usein molempia osapuolia (Hardavella ym. 2017, 327).

Palauteprosessissa (kuvio 1) voidaan tunnistaa neljä eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on palautteen keruu, hankinta ja anto, jota seuraa palautteen vastaanotto. Kolmas vaihe on vastaanotetun palautteen käsittely ja viimeinen eli neljäs vaihe

on palautteen vaikutus toimintaan. Vaiheista muodostuu kehä, jatkuva prosessi. Kun kierros on käyty läpi, se alkaa uudelleen. (Ranne 2006, 28.)



Kuvio 1. Palauteprosessin vaiheet (Ranne 2006, 28)

Prosessin ensimmäinen vaihe palautteen keruu, hankinta ja anto voi olla itse toteutettua tai toteutua ulkopuolisten toimesta ilman sen kummempaa keräämistä. Kyse voi olla tietoisesta tai tiedostamattomasta toiminnasta ja se voi olla järjestelmällistä, satunnaista tai sattumanvaraista. Seuraavan vaiheen eli vastaanottovaiheen onnistuminen riippuu siitä, kuinka monipuolisesti ja runsaasti palautetta kerätään ja saadaan ensimmäisessä vaiheessa. Jos palautetta kerätään esimerkiksi vain samaa mieltä olevilta henkilöiltä, jää palauteprosessi rajoittuneeksi ja kokonaiskäsitely kapeaksi. Palauteessa ei kannata luottaa vain omiin havaintoihin, vaan kerätä palautetta myös muilta ihmisiltä kuten työtovereilta, asiakkailta ja ulkopuolisilta tarkkailijoilta. Prosessin ensimmäinen vaihe jää usein puutteelliseksi. Puutteita ovat muun muassa keruun jaannon satunnaisuus, kapea-alaisuus ja niukkuus sekä se, että palautetta ei edes kerätä, hankita tai anneta. (Ranne 2006, 28–29.)

Palautteen vastaanottaminen on palauteprosessin toinen vaihe. Aina palautetta ei kyetä tai haluta vastaanottaa, vaikka palaute itsessään olisi hyvin kerätty. Palaute voidaan tyrmätä ennen kuin sitä ehditään edes antaa tai sitä voidaan kieltäytyä vastaanottamasta esimerkiksi vetoamalla palautteen antajan ikään, kokemattomuuteen tai muihin ominaisuuksiin. Palaute voi jäädä vastaanottamatta myös kiireen, väsymyksen tai muiden vastaavien syiden vuoksi. Myös palautteen antajan ja vastaanottajan kemioiden yhteensopimattomuus voi johtaa epäonnistuneeseen palautteen vastaanottamiseen. (Ranne 2006, 29–30.)

Palautteen vastaanottamisen jälkeen siirrytään palautteen käsittelyyn. Käsittelyvaiheessa saatua palautetta voidaan työstää ja hyödyntää sekä verrata omiin käsityksiin ja siihen, mitä pidetään hyvänä, suotavana ja oikeana. Palautteen perustelut käydään läpi ja palautteen mahdolliset vaikutukset toimintaan tarkastellaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Toiminnan tarkistaminen onkin palauteprosessin neljäs ja viimeinen vaihe. Palaute voi vahvistaa nykyisiä toimintatapoja eikä muutoksille ole tarvetta tai se voi tuoda esiin tarpeen tarkistaa olemassa olevia toimintatapoja ja muuttaa niitä. (Ranne 2006, 31.) Seuraavissa alaluvuissa käsitellään palauteprosessin vaiheista tarkemmin palautteen antamista sekä palautteen vastaanottamista.

#### 2.4.1 Palautteen antaminen

Palautteen antamisessa on tärkeä huomata, että palautetta annetaan nimenomaan toiminnasta, eikä toisen henkilön persoonasta tai ominaisuuksista. On tärkeä kyetä erottamaan siis toiminta ja henkilö toisistaan. Ennen palautteen antamista on hyvä miettiä, miksi palautetta annetaan. (Kuusela 2013, 87.) Mitä palautteen antamisella halutaan saavuttaa? Mitä asioita halutaan korostaa, mikä on mennyt hyvin ja missä voisi olla parantamisen varaa? (Hardavella ym. 2017, 330.) Palautteen tehtävä on auttaa henkilöä eteenpäin, eikä esimerkiksi syyllistää tai rangaista. Annettavan palautteen tulee olla täsmällistä ja ymmärrettävää. Palautteessa tulee keskittyä havaintoihin sen sijaan, että lähdetäisiin tulkitsemaan tapahtuman syitä. Palautteen antamisen yhteydessä etsitään lisäksi ratkaisuja siihen, miten jatkossa voisi toimia toisin. (Kuusela 2013, 87–88.)

Palautteen antajan omat havainnot, tiedot, tunteet, ajatukset ja kokemukset ovat paras perusta onnistuneelle palautteelle sen sijaan, että havainnot ja tiedot olisivat peräisin ulkopuolisilta tai muusta epäsuorasta lähteestä. Palautteen antajan on myös tärkeä varmistaa, että palautteen saaja on ymmärtänyt palautteen, mistä siinä on kysymys, mihin pyritään ja miten jatkossa edetään. Tämä edellyttää avointa kommunikaatioprosessia. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 116–118.) Palautteen antajan tulee koko ajan havainnoida ja lukea palautteen vastaanottajan sanatonta ja sanallista reagointia ja säätää sen mukaan palautteen antotapaansa (Ranne 2014, 19).

Palautteen antoon voi liittää kysymysten käytön etenkin niissä tilanteissa, joissa halutaan selvittää, mitä palautteen vastaanottaja omasta toiminnastaan ajattelee. Oivalluttavat ja riittävän avoimet kysymykset saavat vastaanottajan pohtimaan omaa suoritustaan, mutta tällainen tapa voi olla aluksi palautteen antajalle haastava. Kysymykset voivat tuntua vastaanottajasta teennäisiltä etenkin, jos organisaation palautekulttuuri ei perustu vuorovaikutuksellisuuteen. (Järvinen ym. 2014, 80–81.) Olennaista on, että palautteen antaja aidosti kuuntelee ja antaa vastaanottajalle tilaa hahmottaa mahdollisen muutostarpeen. Etenkin korjaavan palautteen osalta tulisi pyrkiä yhteisymmärrykseen ja sopia selkeästi jatkon toimenpiteistä. (Aarnikoivu 2008, 146–148.)

Palautteen vähäiseen määrään on useita syitä. Palautteen anto voidaan mieltää negatiiviseksi tilanteeksi, jolloin pelko ohjaa välttelemään tilannetta. Myös kannustavan palautteen antamista voidaan välttää, koska sen pelätään aiheuttavan kateutta muissa. Edellä mainitut syyt voivat liittyä palaute-sanan epäselvyyteen, jolloin se tarkoittaa ihmisille eri asiaa. Yrityksen palautekäytäntöjen epäselvyys ei sekään kannusta palautteen antamiseen, sillä huonosti annettu palaute lisää riskiä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 30–31.) Työyhteisöissä ei välttämättä hahmoteta, mikä on oikea ajankohta palautteelle tai palautevastuut ovat hukassa (Berlin 2019, luku 8). Esihenkilö voi toisaalta kokea, ettei hänen palautettaan oteta vastaan. Palautteen vastaanottaja voi esimerkiksi kiistää tosiasiat tai mitätöidä palautteen toistuvasti, jonka vuoksi esihenkilö alkaa epäröidä palautetilanteissa. (Järvinen 2011, 128–131.)

#### 2.4.2 Palautteen vastaanottaminen

Onnistunut palautetilanne edellyttää usein sitä, että vastaanottaja kykenee käsittelemään palautteen taitavasti. Palautteen vastaanottajana kehittyminen vaatii kriittistä itsensä arviointia ja oman palautteesietokyvyn tarkastelua. (Aarnikoivu 2008, 150–152.) Kuuntelemalla ja tarkentavien kysymysten avulla palautteen vastaanottaja luo omalta osaltaan kehittävää vuorovaikutusta, joka auttaa oppimisprosessissa (Järvinen ym. 2014, 82). Kuuntelemisen tavoitteena on toisen henkilön ymmärtäminen ja hänen viestinsä välittyminen. Aktiivisen kuuntelun sijaan palautteen vastaanottaja saattaa siirtää palautteen painopisteen itseensä tai

vaikuttaa niin pitkästyneeltä, että keskustelu tyrehtyy. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 107–109.)

Täysin saman sisältöinen ja samalla tavalla annettu palaute voi vaikuttaa eri ihmisiin eri tavoin ja sen vuoksi palautteen vastaanottaminen on hyvin vaihtelevaa. Vastaanottamiseen vaikuttaa esihenkilön ja alaisen välinen luottamus- ja vuoro-vaikutussuhde, työntekijän yksilöllinen persoona ja minäkäsitys. Itsetunto on osa minäkäsitystä ja se vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työntekijä palautteeseen suhtautuu. (Kupias ym. 2011, 162, 170.) Kannustavankin palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa sellaiselle henkilölle, jonka usko omiin kykyihin ei vastaa todellisuutta (Oulasmaa & Pesonen 2022, luku 7.3). Myös lapsuuden viestintä vaikuttaa siihen, miten pystymme käsittelemään palautetta. Esimerkiksi tyypillinen vanhempien antama ohje ”jos sinulla ei ole mitään hyvää sanottavaa, on parempi olla hiljaa” voi aikuisuudessa vaikuttaa niin, että emme usko kriittisen palautteen olevan oikeutettua. (Hathaway 1998, luku 1.)

Palautteen vastaanottamisen heikosta kyvystä voi kertoa esimerkiksi palautteen torjuminen tai sen arvostelu, toisten syyttäminen ja puheenaiheen vältteleminen (Aarnikoivu 2008, 152). Myös uhriutumisen voi olla tapa väistää palaute (Hathaway 1998, luku 1). Palautteen hyödyntäminen on haastavaa, mikäli edellä mainittuja ongelmia ilmenee. Palautteen vastaanottajan tulisi kyetä arvioimaan saamansa palautteen paikkaansa pitävyyttä, arvoa ja tärkeyttä. Tällä tavoin palautteesta voidaan saada paras mahdollinen hyöty irti. (Kirkland & Manoogian 1998, luku ”How to use it”.) Palautetta vastaanotettaessa virhetulkintoja voi syntyä kiireen tai keskusteluun osallistuvien henkilöiden erilaisen taustan vuoksi. Riskinä on myös, ettei erilaista viestintätyyliä ymmärretä. (Puro 2010, 46–52.)

On hyvä huomata, että palautetilanne voi muodostua myös vastaanottajan aloitteesta, sillä useimmiten palautteesta puhuttaessa ajatellaan esihenkilöltä pyytämättä saatua palautetta (Silvennoinen & Tilli 2017, 29–32). Kun työntekijä pyytää palautetta, hän voi esittää palautteen antajalle tarkentavia kysymyksiä. Palautteen pyytäjän tulisi myös kiinnittää huomiota omaan sanattomaan viestintään. (Kirkland & Manoogian 1998, luku ”How to get feedback”.) Puro (2010, 88–94) korostaa kuuntelemisen ja palautteen kulkevan käsikädessä. Hänen mukaansa

ihmisten palautteenvastaanottokyky vaihtelee erilaisissa tilanteissa, mutta hyvä kuuntelemisen taito ja sen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää.

Erilaisia palautteen vastaanottotapoja on yhtä monta, kuin vastaanottajia. Myönteisen palautteen osalta vähättely ja vaatimattomuus voivat nousta pintaan. Tällainen vastaanotto voi johtaa siihen, ettei palautetta viitsitä enää antaa. Toisaalta myönteiseen palautteeseen saatetaan reagoida myös niin, että positiivinen kierre on valmis syntymään. Palautteen vastaanottaja kiittää saamastaan palautteesta ja osoittaa näin arvostavansa sitä. Palautteen antaja ja vastaanottaja kokevat molemmat onnistumisen tunteita, joka myötävaikuttaa heidän työmotivaatioonsa ja sitoutumiseensa. (Silvennoinen & Tilli 2017, 86–89.)

### 3 PALAUTE TYÖYHTEISÖSSÄ

Monipuolinen ja vuorovaikutteinen viestintä on merkittävässä roolissa toimivassa yrityskulttuurissa. Hyvin annettujen palautteiden myötä vuorovaikutus kehittyy pinnallisesta rehelliseksi. (Oulasmaa & Pesonen 2022, luku 1.3.) Tehokasta sisäistä viestintää harjoittavat yritykset ovat tuottavampia, tekevät suurempaa tuloa ja niiden työntekijät ovat sitoutuneempia. Yritykset eivät saavuta tavoitteitaan yhtä tehokkaasti, mikäli esihenkilöiden ja työntekijöiden kommunikointi ei ole toimivaa. Tehokkaaseen sisäiseen viestintään sisältyy aktiivista ja empaattista kuuntelemista sekä palautteen antamista ja vastaanottamista. Palautteen avulla voidaan vertailla varsinaista suoriutumista asetettuihin tavoitteisiin nähden ja parantaa ja kehittää toimintaa. (Longweni & Kroon 2018, 1–2.) Työyhteisössä, jossa on avoin palautekulttuuri, voidaan paremmin ja ollaan tuloksellisempia kuin työyhteisössä, jossa palautekulttuuri on sulkeutunutta (Aarnikoivu 2010, luku 5.6.1).

#### 3.1 Esihenkilön ja alaisen roolit työyhteisössä

Esihenkilö- ja alaisrooleissa on kyse sosiaalisesta asemasta työpaikalla. Esihenkilön ja alaisen roolit ovat vastinparit, sillä ilman esihenkilöä ei ole alaista ja ilman alaista ei ole esihenkilöä. Molemmilla rooleilla on omat velvollisuudet ja vastuut työpaikalla. Työntekijä ja esihenkilö muodostavat esihenkilöalaisuuden ja sekä esihenkilö että alainen kehittävät omaa työtään ja taitojaan tässä suhteessa. (Aarnikoivu 2010, luku 3, luku 4.5.)

Nykypäivän esihenkilötyössä on omat haasteensa. Esihenkilöllä voi olla hyvin moninainen henkilöstö johdettavanaan ja jokainen alainen tulisi tuntea mahdollisimman hyvin voidakseen ohjata ja palkita jokaista henkilöä parhaalla mahdollisella tavalla. (Kauhanen 2015, 141.) Esihenkilöllä on useampia erilaisia rooleja organisaation toiminnassa. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia, että alaiset ymmärtävät miksi organisaatio on olemassa ja mitkä ovat organisaation tavoitteet sekä miksi niitä tavoitellaan. Voidaan puhua myös organisaation visiosta ja strategiasta ja niiden ymmärrettäväksi tekemisestä. Esihenkilön vastuuna on myös varmistaa, että jokainen alainen ymmärtää oman roolinsa ja merkityksensä näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi alaista tulee auttaa ymmärtämään omat työtehtävät ja miten onnistua niissä mahdollisimman menestyksekkäästi.

Esihenkilötyöllä tavoitellaan ensisijaisesti organisaation menestymistä ja pyritään siihen, että alaiset toimisivat mahdollisimman toivotulla tavalla kohti yhteisiä tavoitteita ja päämäärää. (Rötkin 2015, luku ”Miksi esimiehiä ylipäätään on?”.)

Esihenkilötyö on vallan käyttöä, joka perustuu lakiin ja erilaisiin sopimuksiin (Järvinen 2020, luku 1). Työnantajan velvollisuuksia käydään läpi esimerkiksi työsuojelulaisissa. Työsopimuslainsäädännössä todetaan muun muassa, että työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Lain mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa ja kehittäessä. Työnantajan on lisäksi pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2001/55 § 2:1.)

Esihenkilöllä on organisaatiossa paljon erilaisia velvollisuuksia kuten työsuorituksen johtaminen, työtehtävien jakaminen, palkkakeskustelut, rekrytoinnit sekä kehitys- ja tavoitekeskustelut. Esihenkilön rooliin kuuluu myös alaisten tukeminen, tsemppaaminen ja ongelmien ratkomisessa auttaminen. (Rötkin 2015, luku ”Mitä ihmeen esimiestyötä?”.) Esihenkilön tulisi lisäksi huolehtia jokaisen alaisen osaisesta, motivaatiosta ja jaksamisesta (Kauhanen 2015, 31). Lisäksi esihenkilö varmistaa alaisille mahdollisimman hyvät työskentelyolosuhteet, jotta jokaisella on mahdollisuus onnistua omissa työtehtävissään. Valtaosa esihenkilötyöstä koostuu kuitenkin epämuodollisista kohtaamisista ja keskusteluista alaisten kanssa jokapäiväisessä työssä. (Rötkin 2015, luku ”Mitä ihmeen esimiestyötä?”.)

Alaisten tarve esihenkilön läsnäololle ja tuelle vaihtelee. Joku tarvitsee esihenkilön tukea ja varmistusta oman toiminnan oikeellisuudesta jatkuvasti, kun taas toiselle riittää tilannekatsaukset ja jutustelut silloin tällöin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että harvakseltaan esihenkilön tukea hakeva alainen ei tarvitse tukea tai ohjausta. Voi olla, että esihenkilön tuki ja ohjaus olisikin tarpeen, mutta alainen ei itse tiedosta sitä tai kuvittelee pärjäävänsä hyvin omin päinkin. Vastaavalla tavalla jatkuvasti tukea ja ohjausta hakevaa alaista tulisi rohkaista luottamaan enemmän itseensä ja omiin kykyihinsä. (Rötkin 2015, luku ”Mitä ihmeen esimiestyötä?”.)

Esihenkilö joutuu taipumaan työssään useisiin erilaisiin rooleihin. Esihenkilön tehtävänä on alaisten tukeminen, kannustaminen ja kehityskohteiden löytäminen sekä alaisten ohjaaminen kohti entistä parempia suorituksia. Esihenkilön tulisi tunnistaa alaisten kyvyt, osaaminen ja voimavarat sekä tuoda esiin alaisten onnistumiset sekä kannustaa jatkamaan epäonnistumisten jälkeen. Esihenkilön tulee pitää alaistensa puolia sellaisissa tilanteissa, jossa puolustaminen on aiheellista. Yhtenä esihenkilön tärkeänä tehtävänä on myös valvoa, että alaiset noudattavat organisaation yhteisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja sekä yhdessä sovituja käytäntöjä ja periaatteita. Lisäksi oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun varmistaminen on tärkeää. Esihenkilöllä on tärkeä rooli myös sisäisessä viestinnässä ja informaation välittäjänä organisaation eri tasojen välillä. (Rötkin 2015, luku ”Esimies on...”.)

Esihenkilön rooliin kuuluu myös ikäviä puolia. Hänen tehtävänä on esimerkiksi antaa korjaavaa palautetta silloin kun alainen ei ole onnistunut toivotulla tavalla ja oikaistava ja korjattava alaisen käytöstä tai toimintaa. Alainen voi tällaisissa tilanteissa olla pettynyt, loukkaantunut tai jopa suuttunut ja esihenkilöllä tulisi olla taito hoitaa tilanteet parhaalla mahdollisella tavalla. (Rötkin 2015, luku ”Esimies on...”.) Esihenkilön on tärkeä tiedostaa, että ihmiset pystyvät kuulemaan vaikeiden asioiden, kun niistä keskustellaan avoimesti ja rehdisti. Asioita ei tule salailla eikä puhua niistä vihjaillen tai silotellen. Liian hyväsydäminen esihenkilö ei välttämättä uskalla ottaa asioita puheeksi ja näin ongelmien käsittely ja esimerkiksi korjaavan palautteen antaminen eivät onnistu. (Järvinen 2020, luku 67.)

Esihenkilöllä on myös tärkeä rooli alaisen kuuntelijana ja esimerkiksi palautteen vastaanottajana, kun alainen kokee tarvetta tunteiden, pettymysten ja turhautumien käsittelemiseen esihenkilön kanssa. Esihenkilön on tärkeä huolehtia, että hänellä on aikaa ja kiinnostusta alaisen kuuntelemiseen ja palautteen vastaanottamiseen. (Rötkin 2015, luku ”Esimies on...”.)

Yksi tärkeimpiä esihenkilön tehtäviä on toimia esimerkkinä ja roolimallina alaisille. Esihenkilön tulee johtaa esimerkillään ja noudattaa kaikkia yhteisiä toimintatapoja ja käytäntöjä, joita vaaditaan myös alaisilta. Esihenkilön sanaton viestintä, kehonkieli ja asenne ovat merkityksellisessä roolissa sen suhteen, kuinka alaiset suhtautuvat asioihin. (Rötkin 2015, luku ”Esimies on...”.) Esihenkilöllä on asemansa

vuoksi myös avainrooli luottamuksen rakentamisessa, koska luottamussuhteet vaikuttavat moniin asioihin, kuten työntekijän käyttäytymiseen (Blomqvist 2023, 13–15).

Esihenkilön rooli edellyttää epäitsekkyyttä ja vilpittömyyttä, sillä esihenkilötyön yksi keskeisimmistä tehtävistä on saada alaiset onnistumaan ja menestymään. Polku onnistumiseen ja menestykseen vaativat esihenkilöltä alaisten suorituksen johtamisesta sekä palautteenantoa. (Rötkin 2015, luku ”Suorituksen johtaminen ja palaute”.) Yksikään työtiimi ei ole itseohjautuva vaan tuloksellinen toiminta ja hyvinvoiva työyhteisö edellyttävät selkeää esihenkilöroolia ja esihenkilöä, joka on läsnä oleva, luotettava ja nimenomaan sisäistänyt esihenkilön roolin (Aarnikoivu 2010, luku 4.4.7).

Esihenkilötaidon lisäksi voidaan puhua alaistaidosta. Alaistaito tarkoittaa esimerkiksi organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin sitoutumista sekä itsensä johtamista, johon sisältyy omasta jaksamisesta, motivaatiosta ja ammattitaidosta huolehtiminen. Alaistaitoon sisältyy lisäksi henkilökohtaisen tehokkuuden kehittäminen pohtimalla ja tarkastelemalla omia työmetodejaan ja ajanhallintaa. Alaistaitoinen tarkastelee myös omaa mahdollisuuttaan vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti ja pyrkii viestintä- ja vuorovaikutustaitojensa avulla tulemaan toimeen kaikkien kanssa. (Aarnikoivu 2010, luku 5.) Aktiivinen, innovatiivinen, yhteistyöhaluinen ja -kykyinen alainen voi helpottaa koko organisaation johtamista ja yhteishenkeä (Kauhanen 2015, 37). Aarnikoivun mukaan (2010, luku 5) työntekijä, joka hallitsee alaistaidot, on sekä hyvä alainen että työkaveri.

### 3.2 Palaute esihenkilöltä työntekijälle

Rikas viestintäkulttuuri on menestyvän työyhteisön perusedellytys. Siihen kuuluu palaute, joka on esimiehen oleellisin toiminnan ohjauksen työkalu. (Kupias ym. 2011, 13.) Esihenkilön tehtävänä on auttaa alaisia kehittymään omassa työssään. Tehdäkseen tämän ja onnistuakseen työssään, esihenkilön tulee antaa palautetta alaisilleen ja kehittää henkilöstöä saavuttaakseen sitä kautta tuloksia. (Galpin 1994, 11.) Esihenkilön pyrkiessä muuttamaan tai kehittämään työntekijöiden työsuoritusta, saatetaan joutua tilanteeseen, jonka työntekijä kokee uhkaavaksi. Omia positiivisia käsityksiä vahvistavia palautteita on yleensä helppo ottaa

vastaan, mutta palautteet, jotka ovat ristiriidassa omien näkemysten ja tunteiden kanssa, saattavat aiheuttaa mielipahaa tai palaute torjutaan kokonaan. (Kupias ym. 2011, 24.)

Esihenkilön on tärkeä antaa palautetta työntekijälle, sillä se voi auttaa työntekijää tunnistamaan omia vahvuuksiaan sekä kehittymään ei vain henkilökohtaisella tasolla vaan myös yrityksen hyväksi. Palaute auttaa työntekijää havaitsemaan myös mahdolliset ongelmakohtat ja puuttumaan niihin. Palautetta tulisi antaa riittävän usein, jotta se vahvistaisi haluttua toimintaa sekä auttaisi tunnistamaan heikkoudet ja puuttumaan niihin. Myös palautteen oikea ajoittaminen on tärkeää, jotta sillä olisi toivottu vaikutus. Onnistuneen palautteen edellytyksenä on esihenkilön ja työntekijän välillä vallitseva luotettava suhde, joka sallii rehellisen palautteenannon ilman, että työntekijä siirtyy puolustuskannalle. (Buron & McDonald-Mann 1999, 7–9.) Esihenkilön tulee rakentaa ja vaalia luottamusta sillä se mahdollistaa rikkaan ja avoimen vuorovaikutuksen, jossa asiat voidaan sanoa suoraan ja peittelemättä heti kun tarvetta ilmenee (Kupias ym. 2011, 201).

Palautteen antaminen ja sen saaminen vaikuttaa aina antajan ja vastaanottajan keskinäiseen suhteeseen, mutta myös välillisesti muihin työyhteisön ihmissuhteisiin. Parhaimmassa tapauksessa palautetilanne vahvistaa osapuolten välistä luottamusta ja yhteistyötä. On kuitenkin mahdollista, että palautteen antajan ja vastaanottajan keskinäinen suhde kokee kolauksen, joka saa aikaan kielteisiä reaktioita ja yhteistyö on jatkossa haastavampaa. (Silvennoinen & Tilli 2017, 28.) Jokainen kohtaaminen on uusi mahdollisuus rakentaa yhteistyötä ja luottamussuhdetta. Kohtaamisen lisäksi tekeminen, kuten virheiden myöntäminen ja lupauksien pitäminen, rakentaa arvostavaa suhdetta. (Berlin 2019, luku 7.)

Palautteesta on olemassa monenlaisia käsityksiä, jotka ohjaavat palautetilanteeseen liittyvää toimintaa ja ajatuksia. Käsitykset ovat henkilökohtaisia ja ne muuttuvat koko ajan. Palautekäsitys voi myös olla tietoinen tai tiedostamaton. Esihenkilön palautekäsitys kytkeytyy usein hänen ihmis- ja johtamiskäsitykseensä ja karkeasti ajateltuna hänen voidaan ajatella käytettävän palautetta joko kontrollon tai kehittämisen välineenä. Palautekäsitys korostuu etenkin silloin, kun tehdään valinta missä tilanteessa, mihin tarkoitukseen ja miten palautetta käy-

tään. Jos palautetilannetta lähestytään rakentavasti ja uteliaasti, voi se olla parhaimmillaan oppimiskokemus kaikille osapuolille. Tämä vaatii kuitenkin arvostavaa ja luottamuksellista vuorovaikutusta eli dialogia. (Kupias ym. 2011, 26–33.)

Hyvä esimiespalaute on harkittua, perusteltua ja täsmällistä tietoa työntekijän työskentelystä (Kupias ym. 2011, 22). Jotta palaute olisi tehokasta, esihenkilön tulisi antaa palautetta kasvotusten, olla hienotunteinen sekä tarjota ratkaisuja silloin kun kyse on negatiivisesta palautteesta. Parhaimmillaan palaute lisää työntekijän sitoutumista sekä parantaa työsuoritusta. (Longweni & Kroon 2018, 4.) Esihenkilön vastuulla on rakentaa alaiseensa luottamuksellinen johtamisyhteys, jotta palautteenannon ja vuorovaikutuksen perusta on vankka. Hyvin palautetta antava esihenkilö osaa sisällyttää palautteen arjen kohtaamisiin, jolloin vuorovaikutuksesta ja palautetilanteista tulee jatkuvia arkisia prosesseja. (Järvinen ym. 2014, 21–22.)

Esihenkilöllä voi olla erilaisia rooleja palautekeskusteluissa. Tavallisin rooli on asiantuntijan rooli, jossa esihenkilö antaa ohjeita ja neuvoa ja työntekijä on enemmän kuuntelevana osapuolena. Tasavertaisessa roolissa palautteenanto on keskustelun omaisempaa, jossa asioita tutkitaan ja ideoidaan yhdessä. Kolmas vaihtoehto on esihenkilö ei-tietäjän roolissa, jossa esihenkilö asettuu kuuntelijan asemaan ja työntekijä on aktiivinen puhuja. Tällä pyritään siihen, että työntekijä löytää itse vastaukset kysymyksiin pohtimalla omaa toimintaansa ja niiden taustoja. Taitavalla esihenkilöllä on kyky vaihdella roolia palautekeskustelun mukaan ja jopa saman palautekeskustelun aikana. (Kupias ym. 2011, 206–207.)

Palautteen antamisen tärkeydestä huolimatta, palaute jätetään usein antamatta, koska esihenkilöt sekä työntekijät kokevat palautteenantamisen ja pyytämisen luonnostaan haastavaksi. Syynä tähän voi olla pelko toisen henkilön reaktiosta, pelko siitä, että palautteelle ei ole riittävää konkreettista tukea sekä mahdollisten jännitteiden syntyminen henkilöiden välisissä suhteissa. (Longweni & Kroon 2018, 4.) Esihenkilön ei tulisi jättää palautetta antamatta sen vuoksi, että pelkää alaisen loukkaantuvan, pahoittavan mielensä tai hermostuvan. Ennemmin tulisi pelätä sitä, että alainen ei reagoi palautteeseen millään tavalla, jolloin palautteella ei yleensä ole minkäänlaista vaikutusta alaisen toimintaan. (Järvinen 2020, luku 65.)

Palautetilanteiden esteenä on myös se, että nykypäivänä esihenkilöt ovat usein niin kiinni strategisissa vastuissaan, että päivittäinen, perustason toiminta jää taka-alalle. Tämän seurauksena esihenkilöiden ja työntekijöiden välille syntyy kiilu, joka tekee palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta entistä haastavampaa. (Longweni & Kroon 2018, 4.) Usein palautteen antamisen esteenä on myös erilaisia uskomuksia, joista suurin osa on yleensä tiedostamattomia. Näihin uskomuksiin lukeutuu positiivisen palautteen osalta uskomus siitä, että palaute saattaa nolostuttaa, palautteensaaja tietää jo pärjäävänsä hyvin, palautteensaaja alkaa vaatimaan palkankorotusta tai löysäilemään. Negatiivisen palautteen osalta uskomuksiin lukeutuu pelko siitä, että palautteen vastaanottaja menee pois tolaltaan, asettuu puolustuskannalle tai ajattelee, että palautteen antaja on liian kritisoiva. Uskomuksiin voi myös lukeutua se, että henkilön pitäisi tietää ilman palautettakin, missä tulisi parantaa. (Galpin 1994, 10–11.)

#### 4 AIEMPIA TUTKIMUKSIA PALAUTTEESEEN LIITTYEN

Artikkelissa ”Tunteet palautetilanteessa” käydään läpi päiväkotityöyhteisön palautteenantoa ja -vastaanottoa ja etenkin tunteiden merkitystä näissä tilanteissa. Artikkelista käy ilmi, että antaessaan negatiivista palautetta työntekijät pelkäsivät toisen tunteiden loukkaamista, henkilökohtaisuuksiin menemistä sekä epäsuosiin joutumista negatiivisen palautteen antamisen myötä. Pelkona oli myös ilmapiiirin heikkeneminen mahdollisten erimielisyyksien takia. Yleinen kokemus oli se, että palautetta ei osata eikä uskalleta antaa. Negatiivisen palautteen vastaanottaminen koettiin pelottavaksi, sillä sitä ei ollut totuttu saamaan ja oma reaktio ja mahdolliset tunteenpurkaukset huolestuttivat. Kannustavan palautteen vastaanottamisen kerrottiin vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi piristämällä mieltä, auttamalla jaksamaan sekä tekemällä onnelliseksi. (Venninen 2004, 121–123.)

Edellä mainittu päiväkotityöyhteisön palautetilanteisiin liittyvä artikkeli käsittelee palautetta sekä palautteen vastaanottamisen että antamisen näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tutkimus keskittyy palautteen vastaanottamiseen ja siihen, minkälaista palautetta toivotaan, kuinka usein palautetta halutaan ja minkälaisen palautekanavien kautta. Artikkelissa nostettiin esiin myös yksi tärkeä palautteen antamisen ja vastaanottamisen kanava, joka on sanaton palaute. Sanatonta palautetta voidaan antaa ilmeiden, eleiden ja äänensävyjen kautta, myös tiedostamatta (Venninen 2004, 123).

Satu Berlin (2008) selvitti väitöskirjassaan minkälaisia ovat alaisten kokemukset ja näkemykset esimiesten ja alaisten välisistä palautetapahtumista. Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään alaisten tulkintoja esimiehen antamasta palautteesta ja palautetapahtuman vuorovaikutuksesta. Esimiehen ja alaisen välisen kanssakäymisen kannalta haasteelliseksi kysymykseksi tutkimuksessa nousi, miten esimies voi vuorovaikutuksessa alaisen kanssa palautteellaan edistää alaisen positiivista toimintaa ja edesauttaa siten koko työyhteisön menestymistä. Tutkimuksessa keskityttiin nimenomaan hyvin mieleen jääneisiin tapahtumiin, niiden kontekstiin, palautteen tulkitsemiseen, vuorovaikutukseen ja palautetapahtuman seurauksiin. (Berlin 2008, 11.)

Tutkimuksessa käytettiin narratiivisuuteen kannustavaa haastattelua. Tutkimus-haastatteluissa keskityttiin yhden palautekokemuksen käsittelemiseen jokaisen haastateltavan kanssa. Tutkimukseen osallistuvia alaisia pyydettiin miettimään etukäteen jokin merkityksellinen palautetapahtuma, koska tällaiset palautetapahtumat ovat hyvin ihmisten mielessä. (Berlin 2008, 60–63.)

Tutkimuksen tulosten mukaan hyvissä palautekokemuksissa esimiehen antama palaute oli ennen kaikkea kannustavaa ja palautetta pidettiin aiheellisena ja hyödyllisenä ja siihen oli mahdollista suhtautua vastaanottavaisesti. Positiivisen palautteen antaminen merkitsi haastateltaville, että esimies on tyytyväinen. Positiivinen palaute merkitsi alaisille myös työn tekemistä oikein, riittävästi, onnistuneesti ja hyvin sekä vahvisti työsuoritusta koskevia myönteisiä käsityksiä. Alaiset saattoivat tulkita, että työtä voi jatkossa tehdä kuten ennen palautetapahtumaa. Hyvissä palautekokemuksissa esimies huomioi lisäksi alaisten panostuksen työntekoon ja palaute oli kiitos hyvin tehdystä työstä. (Berlin 2008, 77.)

Palautetta, jossa esimies ei ollut puuttunut vain epäonnistumisiin vaan korosti onnistuneita työsuorituksia, pidettiin sekä kannustavana että kehittävänä. Esimiehen koettiin ymmärtävän työn kokonaistilannetta. Negatiivisen palautteen saaminen avasi haastateltavien mukaan mahdollisuuksia ajatusten vaihtamiseen esimiehen kanssa toiminnan kehittämiseksi. Negatiivinen palaute koettiin myös epäselvyyttä vähentäväksi ja tulevan toiminnan kannalta hyödylliseksi. Pelkästään positiivisen palautteen saaminen kertoi osasta haastateltavista myös siitä, että esimies haluaa mennä sieltä, mistä aita on matalin. (Berlin 2008, 79.)

Haastattelujen perusteella hyvän palautteen elementeiksi nousi useita tekijöitä. Hyvä palaute oli kannustavaa ja huomioivaa, aiheellista ja kohdistettua, toimintaan sidottua, ohjaavaa sekä positiivisen ja negatiivisen palautteen määrä oli tasapainossa. Lisäksi haastateltavat kokivat, että antaakseen hyvää palautetta, esimiehellä tulee olla riittävästi ja paikkansapitävää ”todistusaineistoa” palautteen antamisen perusteeksi. Huonoksi koetun palautteen tunnuspiirteitä olivat sen sijaan palaute, joka koetaan perusteluiltaan riittämättömäksi, aiheettomaksi ja vaikeasti tulkittavaksi. Tutkimuksen mukaan huonon palautteen takaavia tekijöitä olivat muun muassa esimiehen tekemät virheelliset tai epätarkat havainnot ja joh-

topäätökset alaisen toiminnasta, esimiehen halu osoittaa valtaansa palautteenannolla, esimiehen negatiivinen suhtautuminen alaiseen henkilönä sekä eri palautelähteiden esimiehelle antama alaisen työsuoritusta koskeva aiheeton palaute. (Berlin 2008, 80, 98–102.)

Tutkimuksessa selvitettiin myös alaisten näkökulmia siitä, mihin esimies palautteen antamisella pyrkii. Tutkimuksen mukaan hyvässä palautekokemuksessa esimiehen pyrkimykset palautteen antamiselle olivat kannustaminen ja motivoiminen, työn ohjaaminen, organisaatioon sitouttaminen sekä alaisen ja työnantajan edun varmistaminen. Pyrkimykset nähtiin hyvin samankaltaisina riippumatta siitä, oliko kyseessä positiivinen vai negatiivinen palaute. Huonossa palautekokemuksessa esimiehen pyrkimykset alaisten näkökulmasta olivat työn ohjaaminen parempaan suuntaan, palautteen antaminen muodon vuoksi sekä lannistaminen ja alistaminen. (Berlin 2008, 87, 103.)

Saatujen tulosten mukaan hyvissä palautekokemuksissa esimies keskittyi palautteen antamiseen ja esitti palautteen ymmärrettävästi ja rauhallisesti. Esimies nähtiin myös empaattisena ja aidosti kiinnostuneena alaisten reaktioista annettuun palautteeseen. Palautteen antamistapa oli lisäksi yhdenmukaista ja sopivaa palautteen sisällön kanssa. Sen sijaan palautteen antamista ohimennen sekä jäykkää, poissaolevaa, autoritääristä ja vähättelevää palautteen antamistapaa pidettiin onnistuneen vuorovaikutuksen pilaavana tekijänä. Huonoissa palautekokemuksissa vuorovaikutus nähtiin yksipuolisena, puolustelevana ja välinpitämättömänä. Alaiset kokivat olevansa alakynnessä ja esimies ei ollut riittävän kiinnostunut heidän reaktioistaan saatua palautetta kohtaan. (Berlin 2008, 89–93, 104.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijöiden näkökulmasta etenkin kannustavan palautteen saamista pidettiin tutkimuksessa tärkeänä. Myös negatiivista palautetta haluttiin saada silloin kun se on aiheellista, perusteltua ja auttoi työntekijää kehittymään työssään. Kokemukseen palautetilanteen onnistumisesta vaikutti esimiehen palautteenantotaidot riippumatta siitä, oliko palaute positiivista vai negatiivista.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Määrällinen tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytetään määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tietoa tarkastellaan numeerisesti ja se vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Kyseinen menetelmä selittää ja kuvailee muuttujia numeraalisesti sekä tunnuslukujen avulla. Muuttuja on se toiminta tai ominaisuus, josta tutkimuksessa halutaan saada tietoa. Numeraalista tietoa tulkitaan ja selitetään myös sanallisesti. Numeraalisen tiedon lisäksi muita määrällisen tutkimusmenetelmän tunnuspiirteitä ovat tiedon strukturointi, mittaaminen, tutkimuksen objektiivisuus sekä vastaajien suuri lukumäärä. (Vilka 2007, 13–17.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä aiemmista tutkimuksista tehdyt johtopäätökset, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, tutkittavien henkilöiden valinta sekä aineiston keruun suunnitelmat, joissa on tärkeä huomioida, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen. Lisäksi keskeistä on muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon sekä aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Lopuksi havaintoaineistosta tehdään päätelmiä tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136.) Kanasen (2011, 12) mukaan määrällinen tutkimus on siis ennen kaikkea muuttujien mittaamista ja niiden välisten suhteiden vuorovaikutuksen laskemista.

Lähtökohtana kvantitatiivisessa tutkimuksessa on empiirisen ilmiön tutkiminen mitattavin määrein. Osa tekijöistä, kuten sukupuoli ja ikä ovat helposti määriteltävissä kvantitatiivisesti mitattavaan muotoon, kun taas toiset tekijät, kuten luovuus, älykkyys tai työssä viihtyminen ovat huomattavasti vaikeammin määriteltävissä. Näiden mittaaminen edellyttää tutkijalta tutkimusalan ja tutkittavan ilmiön perusteellista tuntemusta. Tutkimusaineiston keräämiseen voi käyttää esimerkiksi haastattelua, kyselylomaketta tai tarkkailua. Tiedonkeruussa voidaan käyttää myös standardoituja testejä kuten älykkyys- ja persoonallisuustestit, erilaisia

tilastoaineistoja sekä arkistomateriaaleja. Aineistonkeruumenetelmän valinta riippuu aina toteutettavan tutkimuksen tavoitteista ja luonteesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 20.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen. Määrällinen tutkimusmenetelmä valittiin sillä perusteella, että tutkimusongelman kannalta sen uskotaan vastaavan parhaiten tiedonhaun ja aineistonkeruun tarpeisiin. Tutkimusongelmaan liittyvistä kysymyksistä iso osa on muodoltaan sellaisia, että niihin saadaan vastaukset kysymystyypeillä kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein, mikä sopii hyvin määrälliseen tutkimusmenetelmään. Lisäksi tutkimuksessa ei ole tarkoituksena pureutua yksityiskohtaisesti pienen vastaajajoukon mielipiteisiin vaan saada suuremmalta vastaajajoukolta kokonaisvaltaisempi käsitys toivotunlaisista käytännöistä arkipäiväiseen palautteeseen liittyen. Tutkimuksella pyritään siis yleistämään sitä, minkälaista palautetta tilitoimistotyössä kaivataan. Lisäksi selvitetään eri asioiden riippuvuuksia, kuten taustamuuttujien vaikutusta varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Valitulla tutkimusmenetelmällä toivotaan saavutettavan mahdollisimman suuri vastausmäärä, jotta otoksen voidaan todeta vastaavan perusjoukkoa (Kananen 2011, 65).

## 5.2 Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä

Kyselylomake on määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineistonkeruumenetelmä, jonka avulla saadaan kerättyä tietoa muun muassa tutkittavien mielipiteistä, arvoista, asenteista ja kokemuksista tutkittavaan asiaan liittyen. Kyselylomake on vakioitu eli kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset, samassa järjestyksessä ja täsmälleen samalla tavalla. Aineistonkeruumenetelmänä kyselylomake soveltuu käytettäväksi silloin, kun vastaajia on paljon ja vastaajajoukko on hajallaan, sillä se on helppo tapa saavuttaa vastaajat ajasta ja paikasta riippumatta. Kyselylomake on anonyymi aineistonkeruumenetelmä ja mahdollistaa siten myös arkaluontoisten tai henkilökohtaisten kysymysten esittämisen. (Vilkkä 2015, 94–95.)

Kyselylomakkeen heikkouksiin kuuluu se, että vastauslomakkeiden palauttamisessa saattaa olla viiveitä ja että vastausprosentti jää alhaiseksi (Vilkkä 2015,

94). Kyselyiden määrä on jatkuvasti kasvanut ja tutkimusten vastausprosentit ovat huonontuneet, sillä ihmiset eivät jaksakaan vastata kyselyihin. Jotta vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa, lomakkeet tulisi suunnitella mahdollisimman tiiviiksi, selkeiksi ja ulkoasultaan mielekkäiksi. (Vehkalahti 2014, 48.) Kyselylomakkeen käyttämisen haasteena on myös se, että sillä harvoin saadaan kerättyä yhtä monipuolista aineistoa kuin esimerkiksi haastattelulla, sillä kyselylomakkeen käyttämisessä tutkittavan havainnointi ja sen myötä saatava tieto jää pois. Kyselylomakkeen käyttämisen haasteena voi olla myös vastaajilta edellytettävät perustaidot kuten itsensä ilmaiseminen kirjallisesti avointen kysymysten kohdalla. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 21.)

Kyselylomakkeen laatimiseen tulee varata riittävästi aikaa, sillä kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu on onnistuneelle aineistonkeruulle tärkeää. Oleellista on, että tutkija on perillä tutkimuksensa tavoitteista ja siitä, mihin kysymyksiin hän etsii vastausta. Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla joko monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastaajille annetaan valmiit vastausvaihtoehdot, kun taas avoimissa kysymyksissä vastaaja voi muotoilla vastauksen vapaasti omin sanoin ja spontaanisti. Sekamuotoisissa kysymyksissä vastaajalle on annettu valmiiksi osa vastausvaihtoehdoista ja vastaajalla on mahdollisuus lisätä oma vastausvaihtoehto, mikäli valmiista vaihtoehdoista ei löydy sopivaa. Tutkijan näkökulmasta avointen kysymysten läpikäynti on työläintä. (Vilka 2015, 105–106.)

Kyselylomakkeeseen vastaamista helpottaa se, että samaan asiasisältöön liittyvät kysymykset ryhmitellään omaksi kokonaisuudeksi ja että kysymykset etenevät muutoinkin johdonmukaisesti ja juonellisesti. Taustakysymykset kuten ikä ja sukupuoli jätetään nykykäytännön mukaan viimeiseksi. (Vilka 2015, 107.) Kysymysten olisi hyvä olla vaikeusjärjestyksessä aloittaen helpoimmista kysymyksistä. Kysymykset tulee muotoilla selkeiksi ja yksiselitteisiksi eivätkä ne saa olla johdatteluvia. Mikäli kyseessä on monivalintakysymys, vastausvaihtoehtoja ei saa olla liikaa eivätkä ne saa olla liian pitkiä. Lomakkeen alkuun tulee sisältyä myös vastausohjeet ja lisäohjeita tulee olla siinä vaiheessa lomaketta, jossa vastustapa muuttuu. (Tähtinen ym. 2011, 23.)

Kyselylomakkeen testaus on tärkeää ennen lomakkeen varsinaista käyttöönottoa. Testaamisella tarkoitetaan sitä, että muutama kohderyhmää vastaava henkilö arvioi lomakkeen kriittisesti. Arvioinnin kohteena on esimerkiksi lomakkeen pituus ja vastaamiseen käytettävä aika, kysymysten ja vastausohjeiden selkeys ja ymmärrettävyys sekä vastausvaihtoehtojen toimivuus. Mikäli testaaja kykenee, hän voi myös arvioida puuttuuko kyselystä jokin tutkimuksen kannalta oleellinen kysymys tai onko joukossa kysymyksiä, jotka ovat turhia tai kysyvät samaa asiaa useamman kerran. (Vilkka 2015, 108.)

Varsinaisen kyselylomakkeen lisäksi valmistellaan saatekirje, joka on ikään kuin kyselytutkimuksen julkisivu. Saatekirjeessä käydään läpi tutkimuksen perustiedot eli mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka tutkimusta tekee, miten vastaajat on valittu sekä tutkimustulosten käyttötarkoitus. Saatekirjeen merkitys on suuri, sillä sen perusteella vastaaja joko päättää vastata kyselyyn tai hylätä sen. Huolellisesti laaditulla saatekirjeellä voi herättää vastaajien kiinnostuksen ja näin myös vaikuttaa vastausten luotettavuuteen. Mikäli saatekirje ei ole kiinnostava, edes hyvin laadittu kyselylomake ei pelasta tilannetta, sillä vastaaja ei välttämättä vilkaise edes koko lomaketta. (Vehkalahti 2014, 47–48.)

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin sähköinen kyselylomake, koska kyselyyn vastaavat henkilöt työskentelevät maantieteellisesti eri puolilla Suomea. Sähköisellä kyselyllä on mahdollista saavuttaa hajallaan oleva tutkimusjoukko käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Lisäksi tutkimuskysymyksiin saatetaan saada enemmän laadukkaita vastauksia kyselylomakkeella kuin esimerkiksi haastattelulla, sillä kyselyyn sisältyy osittain myös henkilökohtaisia kysymyksiä, joihin vastaaminen anonyymina saattaa olla helpompaa. Kohderyhmä täyttää kyselyn joko omalla työpaikallaan tai etätöissä, jolloin esimerkiksi internet-yhteys ei muodostu ongelmaksi. Työnsä puolesta vastaajilla voidaan luotettavasti olettaa olevan myös riittävä osaaminen kyselyyn vastaamiseen. Sähköisen kyselyn soveltuvuus eri kohderyhmille voi vaihdella iän, sukupuolen, koulutuksen tai teknisen laitteen omistamisen mukaan, jonka vuoksi verkkokyselyn soveltuvuutta täytyykin punnita aina jokaisen kohderyhmän osalta erikseen (Valli 2015, luku 4).

Sähköinen kyselylomake toteutettiin Webropol-ohjelmalla (liite 2). Sen suunnitteluun ja luomiseen käytettiin runsaasti aikaa, jotta kaikki kysymykset olisivat mahdollisimman yksiselitteisiä, ymmärrettäviä sekä oleellisia tutkimuskysymysten kannalta. Myös lomakkeen asetteluun ja teknisiin seikkoihin kiinnitettiin huomiota vastauskokemuksen parantamiseksi. Kyselylomake testattiin ennakkoon lähettämällä se joukolle eri-ikäisiä ja eritaustaisia henkilöitä. Tämän pohjalta kyselylomakkeeseen tehtiin muutoksia vielä ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista. Kyselylomake käytettiin myös opinnäytetyön ohjaavalla opettajalla kommentteja varten, jonka myötä lomaketta edelleen täydennettiin ja muokattiin.

Kyselylomakkeessa on yhteensä neljä kahden vastausvaihtoehdon kysymystä, esimerkiksi "Minkälaisessa muodossa toivot mieluiten saavasi palautetta?" ja vastausvaihtoehdot "suullisesti" tai "kirjallisesti". Testivastaajilta ja ohjaavalta opettajalta saadun palautteen perusteella kahden vastausvaihtoehdon kysymykseen 4, 5, 6 ja 9 päätettiin lisätä vaihtoehto "en osaa sanoa". Vaihtoehtoa "molemmat vaihtoehdot ovat yhtä hyviä" ei kuitenkaan lisätty, vaikka tästäkin saatiin palautetta muutamalta testivastaajalta. Kyseiseen ratkaisuun päädyttiin sen vuoksi, että vastaajien haluttiin nimenomaan valitsevan mieluisin vaihtoehto kahdesta. Vaihtoehdon "molemmat vaihtoehdot ovat yhtä hyviä" lisääminen olisi estänyt tämän näkökulman saavuttamisen.

"En osaa sanoa" vaihtoehto lisättiin sen vuoksi, että ketään ei haluttu kuitenkaan pakottaa vastaamaan toista päävaihtoehdoista, mikäli ei osannut päättää kumpi niistä olisi itselle sopivampi. Tämä olisi voinut vääristää tuloksia merkittävästi, koska kysymykseen oli pakko vastata. Tutkimuskirjallisuuden näkökulmasta "en osaa sanoa" viittaa usein siihen, että joko vastaaja ei ole ymmärtänyt kysymystä tai ei ole halunnut ottaa siihen kantaa. Lomakkeiden perusteella syitä "en osaa sanoa" vastauksiin on mahdotonta erottaa. (Vehkalahti 2014, 36.)

Kyselylomakkeen kysymysten 8, 11 ja 12 osalta pohdittiin pitkään vastausvaihtoehtojen selkeyttä ja ymmärrettävyyttä. Huolena oli, että vastaajat eivät osaa erottaa vaihtoehtoja toisistaan vaan kokevat ne liian samankaltaisina. Testivastaajien ja ohjaavan opettajan palautteen perusteella vastausvaihtoehdot pidettiin muutamia pieniä muokkauksia lukuun ottamatta ennallaan. Kyselylomakkeessa on lisäksi kolme avointa kysymystä, joiden suhteen pohdittiin, ovatko kysymykset

pakollisia vai eivät. Avoimet kysymykset päädyttiin lopulta jättämään vapaaehtoisiksi, koska vastaajien ei haluttu jättävän lomakkeen täyttämistä kesken sen vuoksi, että avoimiin kysymyksiin ei jakseta vastata. Muihin lomakkeen kysymyksiin on pakollista vastata.

Kyselylomakkeessa on lisäksi kaksi matriisi kysymystä, joissa käytetään arviointiasteikkoa. Arviointiasteikon vaihtoehtojen muotoilua pohdittiin tarkkaan, jotta vaihtoehdot olisivat selkeitä, eroteltavissa ja ymmärrettäviä. Ensimmäisessä matriisissa vaihtoehtoiksi valikoituivat: ”hyvin huonosti”, ”huonosti”, ”ei hyvin eikä huonosti”, ”hyvin” ja ”todella hyvin”. Toisessa matriisissa vaihtoehdot ovat: ”ei mitään vaikutusta”, ”hieman vaikutusta”, ”kohtalaisesti vaikutusta”, ”paljon vaikutusta” ja ”hyvin paljon vaikutusta”. Matriisi kysymyksissä vaihtoehtojen selkeys on tärkeää, jotta jokainen vastaaja löytää itselleen sopivimman vaihtoehdon. Matriisi kysymyksissä vaihtoehtoihin ei lukeudu ”en osaa sanoa”, kuten kahden vaihtoehdon kysymyksissä. ”En osaa sanoa” vaihtoehto jätettiin pois, koska kysymykset koettiin kohtuullisen helpoiksi ja luonteeltaan sellaisiksi, että jokaiselta löytyy niistä jonkinlainen mielipide.

Kyselyn onnistumisen ja mahdollisimman oleellisten asioiden selvittämiseksi kyselylomakkeen suunnitteluun panostettiin erityisesti. Jokainen kysymys on huolella ja ajan kanssa mietitty pyrkien asettumaan vastaajien asemaan ja huomioimaan vastaajien osaaminen tutkittavaan aiheeseen liittyen. Kyselylomakkeen täyttämistä ohjataan kysymyskohtaisesti. Lisäksi kyselyssä avataan vastaajille termit spontaani ja ajastettu palaute sekä kannustava ja korjaava palaute. Kyselyssä ei haluttu käyttää liian hankalia termejä, joita vastaajien olisi ollut mahdollisesti vaikea ymmärtää. Yllä mainitut termit olivat kuitenkin kyselyn kannalta oleellisia ja näin ollen ne päätettiin avata vastaajille erikseen. Liian vaikeiden termien käyttäminen kyselyssä voi johtaa siihen, että kysymykset tai vastausvaihtoehdot ymmärretään väärin ja näin ollen myös saadut tulokset voivat vääristyä (Kananen 2011, 43).

Tavoitteena oli, että lomakkeen ensimmäiset kysymykset herättävät vastaajan kiinnostuksen ja yksinkertaisuudellaan luovat onnistumisen kokemuksia (Kananen 2011, 38–41). Sen vuoksi kyselylomakkeen kysymykset järjestettiin kuudelle

eri sivulle aloittamalla helpoimmista kysymyksistä ja edeten loppua kohden vaikeimpiin kysymyksiin. Kysymykset haluttiin jaotella pienempiin osioihin sivuittain, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman selkeää ja lomake ei tuntuisi liian raskealta. Vastaajilla oli lisäksi mahdollisuus seurata vastaamisen etenemistä sivun alalaidassa sijaitsevasta etenemispalkista, joka kertoi prosenttimääräisesti, kuinka pitkällä vastaamisessa kokonaisuudessaan ollaan.

Taustakysymykset eli ikä, sukupuoli ja työkokemus taloushallintoalalta päätettiin jättää kyselyssä viimeiseksi, sillä nykykäytännön mukaan tämä on yleinen toimintatapa. Taustakysymysten jättäminen viimeiseksi korostaa tutkimuksen anonymiteettia sekä sitä, että kyselytutkimuksen oleellisin anti ovat itse tutkimuskysymykset ja niihin saadut vastaukset ja mielipiteet. Taustakysymysten sijoittaminen kyselyn alkuun voi myös karkottaa vastaajia, mikäli vastaajille syntyy heti aluksi tunne, että kysymykset ovat liian henkilökohtaisia. (Kananen 2011, 41.) Taustakysymyksiin oli pakollista vastata. Tähän päädyttiin, koska lomakkeen muilla tiedoilla ei olisi ollut samanlaista painoarvoa, mikäli taustatiedot olisivat puuttuneet.

Kyselylomakkeen taustakysymykset pidettiin niukkana, sillä tutkimuksen anonymiteettia ei haluttu riskeerata. Vastaajien ikää, sukupuolta ja työkokemusta alalta päädyttiin kysymään sen vuoksi, että ne voivat antaa mielenkiintoisia näkökulmia tutkimuksen analyysivaiheeseen. Voidaan esimerkiksi selvittää, onko pidemmän työuran omaavilla vastaajilla eriäviä mielipiteitä lyhyemmän työkokemuksen omaaviin verrattuna tai eroavatko eri ikäryhmien mielipiteet toisistaan. Sukupuolen osalta haluttiin lisätä vaihtoehto ”muu”, vaihtoehtojen ”mies” ja ”nainen” lisäksi. Vaihtoehtoa ”en halua kertoa” ei koettu tarpeelliseksi lisätä mihinkään taustakysymykseen.

### 5.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja kohderyhmän saavuttaminen

Tutkimuksen perusjoukolla tarkoitetaan sitä joukkoa ihmisiä, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Otoksella sen sijaan tarkoitetaan vastaajia, jotka ovat tulleet valituiksi tutkimukseen. Otannan tarkoituksena on, että otoksen perusteella saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Onnistunut otanta edellyttää huolellisesti laadittua otanta-asetelmaa, tarkoituksenmukaista

otantamenetelmää sekä vastaajien valintaan sisältyvää satunnaisuutta. Satunnaisuudella tarkoitetaan sitä, että jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla tulisi olla sama todennäköisyys tulla valituksi otokseen. Mikäli satunnaisuus ei toteudu, otos ei edusta perusjoukkoa. Otoskoolla on myös merkitystä siihen, kuinka hyvin otos kuvaa perusjoukkoa. Lisäksi otoskoolla on merkitystä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Vehkalahti 2014, 43.)

Tutkimuksen perusjoukko ovat Suomessa työskentelevät tilitoimistotyöntekijät. Tilitoimistotyöntekijät valikoituivat tutkimuksen kohderyhmäksi siksi, että tutkimuksessa haluttiin keskittyä nimenomaan sellaiseen alaan ja kohderyhmään, jonka työssä palautteella on erityisen suuri merkitys työntekijän kehittymisen kannalta. Tilitoimistotyö vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä, uuden oppimista sekä tarkkuutta ja huolellisuutta kaikessa tekemisessä. Kohderyhmää valitessa haluttiin myös, että tutkimus edustaa yleisesti alan ajatuksia käsiteltävästä aiheesta. Tällä tavoin tulokset ovat helpommin hyödynnettävissä.

Kohderyhmää ei ole tarkemmin rajattu esimerkiksi työntekijöiden työtehtävien tai tilitoimiston koon perusteella, koska tutkimukseen käytettävissä olevan ajan ja resurssien puitteissa koettiin, että kohderyhmän tarkempi rajaaminen ja sen myötä myös potentiaalisten vastaajien tavoittaminen muodostuisi turhan työlääksi ja aikaa vieväksi. Myös tutkimuksen luotettavuus olisi voinut kärsiä, mikäli vastaajia ei olisi tiukan kohderyhmän rajaamisen vuoksi tavoitettu riittävästi ja lisäksi vastaajien kuulumista tarkemmin rajattuun kohderyhmään olisi voinut olla haastava varmentaa, esimerkiksi liian tarkkaan määriteltyjen työtehtävien vuoksi. Kyselyssä ei myöskään kysytä, missä kaupungissa vastaaja työskentelee, sillä se ei ole tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Monet työskentelevät mahdollisesti myös etänä toisesta kaupungista käsin, jolloin työskentelykaupungin määrittäminen voi olla vastaajasta hankalaa. Tarkemman työskentelysijainnin jättäminen pois vahvistaa myös tutkimuksen anonymiteettia. Tutkimusta suunniteltaessa päätettiin, että edellä mainittuja rajauksia ei tehdä, jotta kyselylle on mahdollista saada kohtuullinen määrä vastauksia ilman toimeksiantajaa.

Verkkokysely on mahdollista toteuttaa lähettämällä linkki kyselyyn joko suoraan vastaajan sähköpostiosoitteeseen tai se voidaan välittää vastaajille jonkin ylemmän tahon kautta. Verkkokysely voidaan toteuttaa myös jakamalla linkki jollakin

sosiaalisen median alustalla, esimerkiksi Facebookissa tai Twitterissä. Tällöin kysely on avoin kaikille kyseisen sosiaalisen median käyttäjille ja vastaajien rajamista ei voi juurikaan tehdä. (Valli 2015, luku 4.) Tämän tutkimuksen kysely toteutettiin täysin anonymisti, jonka vuoksi haluttiin pysyä tietoisena siitä, kenelle kyselyn linkki on toimitettu. Tästä syystä linkkiä ei laitettu julkisesti jakoon. Esimerkiksi yleisessä Facebook ryhmässä jaettu kyselylinkki olisi voinut tuottaa merkittävästi enemmän vastauksia, mutta vastausten laatu, luotettavuus ja hyödynnettävyys olisi voinut kärsiä merkittävästi, koska kyselyyn olisi päässyt vastaamaan kuka tahansa.

Lopulta noin neljääsataa viittäkymmentä eri kokoista tilitoimistoa lähestyttiin sähköpostitse. Näiden tilitoimistojen yhteystiedot kerättiin yritysten omilta verkkosivuilta ja heille lähetettiin linkki kyselyyn saatekirjeineen (liite 1). Saatekirje oli muotoiltu ja tarkoitettu sellaiselle päättävässä asemassa työskentelevälle henkilölle, joka omaa valtuudet tehdä päätöksen tutkimukseen osallistumisesta ja mahdollisuuden välittää kyselylinkin henkilöstölle. Saatekirje pyrittiin muodostamaan niin, että se sisältää kaiken tarvittavan tiedon osallistumispäätöksen tekemistä ajatellen, huomioiden kuitenkin saatteen kohtuullinen pituus. Saatekirjeessä pyydettiin yrityksen edustajaa vahvistamaan tutkimukseen osallistuminen kirjallisesti paluuviestillä. Tällä tavoin huolehdittiin osaltaan tutkimusluvasta ja samalla kerättiin yhteystiedot tutkimustulosten myöhempää toimittamista ajatellen.

Tutkimuksessa käytettiin satunnaisotantaa. Sähköpostiosoitteita kerättiin internetistä täysin sattumanvaraisesti. Ainoana kriteerinä oli, että kyseessä on tilitoimistoyritys Suomessa ja että yrityksessä on enemmän kuin yksi työntekijä. Mikä tahansa nämä kriteerit täyttävä yritys olisi voinut tulla valituksi yhtä suurella todennäköisyydellä, mikäli yrityksellä on olemassa internetsivut, joilta on löydettävissä toimiva sähköpostiosoite. Edellä mainitun ajatellaan olevan kyseisen toimialan kohdalla lähes välttämättömyys, myös pienyritysten osalta. Sähköpostilla lähetettävä kysely on helppo ohittaa, mikäli aihe ei ole itselle ajankohtainen tai muutoin mielenkiintoa herättävä. Tämä tiedostettiin otantamenetelmää valittaessa, mutta kyseiseen menetelmään päädyttiin sen vuoksi, että se koettiin kaikesta huolimatta parhaimmaksi ja luotettavimmaksi vaihtoehdoksi tavoittaa potentiaalisia vastaajia.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoituksena oli alustavasti tiedustella yritysten halukkuutta osallistua tutkimukseen ennen varsinaisen kyselylinkin lähettämistä. Lopulta kohdeyrityksille päädyttiin lähettämään suoraan saatekirje ja kyselylinkki, jotta yrityksen edustajalla on heti sähköpostin saatuaan mahdollisuus tutustua kyselyyn ja sen pohjalta päättää henkilöstönsä osallistumisesta tutkimukseen. Arvioitiin, että ilman varsinaista kyselyä yritysten edustajien olisi ollut ymmärrettävästi vaikeaa tehdä osallistumispäätös. Päätökseen tutkimukseen osallistumisesta voi merkittävästi vaikuttaa kyselylomakkeen laatu, ulkoasu, sisältö ja ammattimaisuus, joten haluttiin, että kyselylomake on heti päätöksentekijän nähtävissä ja arvioitavissa. Myöhemmässä vaiheessa on huomioitava, että tästä syystä kyselyä tullaan avaamaan esihenkilöiden toimesta useasti, verrattuna siihen kuinka paljon lopullisia vastauksia saadaan lukumäärällisesti.

Kyselytutkimuksen onnistumisen mahdollisuuksia pohdittiin ennen kyselytutkimuksen aloittamista ja mahdollisten vastaajien yhteydenottoa. Etukäteen mietittiin, ketkä olisivat todennäköisimpiä vastaajia ja miten toimitaan, mikäli vastauksia ei sähköpostitse toteutetun yhteydenoton kautta saada tai niitä saadaan vain hyvin vähän. Lisäksi pohdittiin alustavasti, että luultavasti pienemmät tilitoimisto-yritykset ovat halukkaampia lähtemään mukaan tutkimukseen kuin isommat yritykset. Tämä perustui arvioon siitä, että isommilla yrityksillä on yleensä paremmat resurssit toteuttaa vastaavia kyselyitä itse pelkästään oman yrityksen henkilöstölle ja omaan käyttöön. Pienemmillä yrityksillä ei välttämättä ole samanlaisia resursseja, ja he voivat sen vuoksi lähteä todennäköisemmin mukaan kyselytutkimukseen. Kyselytutkimusta lähdettiin toteuttamaan tavoitteena saavuttaa vähintään sata vastaajaa.

#### 5.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Kerätyn aineiston analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia tutkimusongelmaan saadaan. Ennen kuin aineistosta päästään tekemään päätelmiä tai johtopäätöksiä, tulee suorittaa aineiston järjestäminen eli esikäsitteily. Ensimmäisenä vaiheena on tietojen tarkistus, jossa käydään läpi mahdolliset virheellisyydet ja puuttuuko tietoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 216.) Vastauksia voidaan hylätä, mikäli joukossa on esimerkiksi asiattomasti täytettyjä lomakkeita, tai lomakkeita on täytetty puutteellisesti. Tutkija voi tarkistaa täytettyjä lomakkeita sitä

mukaa kun niitä palautuu tai vasta sen jälkeen, kun määräaika on umpeutunut. Tietojen tarkistusvaihe antaa suuntaa siitä, miten onnistuneita kysymykset ovat olleet. (Vilka 2007, 106.)

Toisena vaiheena on tietojen täydentäminen. Kyselylomakkeen kohdalla tämä tarkoittaa pyrkimystä lisätä saatujen vastausten määrää tutkimuksen kattavuuden lisäämiseksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 217.) Tutkijan on esimerkiksi tärkeä lähettää muistutus tai uusintakysely otokseen valituille (Vilka 2007, 107). Kolmantena vaiheena on aineiston järjestäminen, joka kvantitatiivisen tutkimuksen kohdalla tarkoittaa muuttujien muodostamista ja aineiston koodausta laaditun muuttujaluokituksen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 217).

Varsinainen aineiston käsittely alkaa siitä, että lomakkeet numeroidaan juoksevilla numerolla, sillä ilman numerointia tutkija ei voi tarkistaa yksittäisestä havaintoyksiköstä tallentamia tietoja. Tämän jälkeen jokaisen havaintoyksikön tiedot kirjataan ja tallennetaan taulukkoon, jota kutsutaan havaintomatriisiksi. Havaintomatriisin vaakarivillä on yhden vastaajan eli havaintoyksikön kaikkien muuttujien tiedot. Muuttujilla tarkoitetaan tutkittavia asioita, joita voivat olla esimerkiksi sukupuoli, ikä tai koulutus. Pystysarakkeessa ovat yhtä asiaa koskevat tiedot kaikilta havaintoyksiköiltä eli vastaajilta. (Vilka 2007, 111.) Taulukointi ja analysointi edellyttävät, että muuttujille annetaan jokin arvo. Arvo voi olla joko numero tai kirjainsymboli. Arvo voidaan miettiä jo tutkimuslomakkeen suunnitteluvaiheessa tai vasta taulukointivaiheessa. Kun havaintomatriisiin on saatu kirjattua kaikki tiedot, voidaan siitä laskea erilaisia keskilukuja sekä hajontoja ja korrelaatioita. (Vilka 2015, 109–112.)

Nykyään aineiston tallentaminen itse on harvinaisempaa, sillä erilaiset verkkolomakkeet tallentavat tiedot automaattisesti (Vehkalahti 2014, 51). Verkkokyselyiden hyötynä onkin tutkijan työmäärän väheneminen, koska sähköisen kyselyn aineistoa ei tarvitse erikseen syöttää tai litteroida, sillä se on valmiiksi sähköisessä muodossa. Myös aineiston luotettavuus kasvaa, sillä mahdollisuus aineiston syöttövirheisiin poistuu. (Valli 2015, luku 4.) Sähköisen kyselyn aineistosta kannattaa vähintään selailla kaikki vastaukset läpi ja luoda yleissilmäys kerättyyn aineistoon. Aineiston esikäsittelyn jälkeen voidaan siirtyä yksittäisten muuttujien perustarkasteluihin, jonka jälkeen tarkasteluja voidaan halutessa jatkaa kahdella

muuttujalla. Vasta esikäsittelyn ja perustarkastelujen jälkeen voidaan siirtyä aineiston analyysiin. (Vehkalahti 2014, 51–52.)

Muuttujien perustarkastelu kannattaa aloittaa jakaumilla, tunnusluvuilla ja kuvilla. Jakaumalla nähdään, mitä arvoja mikäkin muuttuja sisältää, esimerkiksi kuinka monta vastaajaa on syntynyt vuonna 1960 tai vuonna 1964. Jakaumia voidaan esittää frekvenssijakaumana tai prosenttijakaumana. Keskeisimpiä tunnuslukuja ovat esimerkiksi minimi, maksimi, mediaani, keskiarvo, keskihajonta ja havaintojen lukumäärä. Yleisin tunnusluku on keskiarvo, joka kuvaa muuttujan keskimääräistä arvoa. Minimi ja maksimi kuvaavat havaintojen vaihteluväliä ja keskihajonta keskimääräistä hajontaa. Jos kaikki havaintoarvot ovat samoja, keskihajonta on tällöin nolla. Mediaanilla tarkoitetaan havaintojoukon keskimmäistä arvoa. Muuttujia voidaan tarkastella lisäksi erilaisilla kuvilla kuten histogrammi ja pylväskuva. (Vehkalahti 2014, 52–55, 61–63.)

Kahden muuttujan tarkastelulla tarkoitetaan tilanteita, joissa kahta muuttujaa tutkitaan samanaikaisesti. Näin päästään käsiksi muuttujien välisiin yhteyksiin ja analyysia voidaan tehdä myöhemmin moniulotteisemmin. Kahden muuttujan yhteyksiä on helpoin tutkia erilaisten taulukoiden ja kuvien avulla. Tarkasteluun voidaan käyttää esimerkiksi ristiintaulukointia, prosenttitaulukkoa tai hajontakuva. Tarkastelun apuna käytettyjä taulukoita ja kuvia voidaan käyttää myöhemmin tutkimuksen raportoinnissa, kunhan ne on ensin viimeistelty. Kahden muuttujan tarkastelussa tärkein tunnusluku on korrelaatiokerroin. Korrelaatiokertoimella tarkoitetaan kahden muuttujan yhteyden tai riippuvuuden voimakkuutta. (Vehkalahti 2014, 67–70, 77.)

Kutsuja tutkimukseen osallistumiseen lähetettiin 13.9.-17.9.2023 välisenä aikana. Kyselyn viimeinen vastauspäivä oli 22.9.2023, jolloin vastausaikaa oli vähintään viisi arkipäivää. Palautuneiden kyselylomakkeiden määrää seurattiin tiiviisti kyselytutkimuksen alettua ja mahdollisia potentiaalisia yrityksiä etsittiin vielä useampia päiviä ensimmäisten lähetettyjen sähköpostien jälkeen. Tällä pyrittiin takaamaan mahdollisimman suuri vastaajien määrä ja samalla kasvattamaan tutkimuksen luotettavuutta. Muistutusviestejä ei lähetetty, koska ”kylmäkontakti-

tuja” yrityksiä ei haluttu kuormittaa liikaa sähköposteilla. Saapuneita kyselylomakkeita tarkasteltiin jo sitä mukaan, kun niitä palautui, mutta varsinainen lomakkeiden käsittely ja analyysi aloitettiin vasta kyselyn sulkeutumisen jälkeen.

Vastausajan päättymisen jälkeen jokaisen vastauksen asiallisuus ja kelpoisuus tutkimukseen tarkastettiin. Tämän jälkeen vastauksista koostettiin Webropol-ohjelmalla automaattinen peruseräraportti, josta nähtiin saadut tulokset jokaiseen kysymykseen sekä alustavia, ohjelman valmiiksi luomia kuvioita. Seuraavaksi jokainen kysymys käytiin yksitellen läpi ja pohdittiin tulosten merkitystä ja mahdollisia johtopäätöksiä. Lisäksi pohdittiin, tarvitseeko tulosten esittämiseen ja selkeyttämiseen avuksi käyttää kuvioita. Avointen kysymysten kohdalla käytettiin värikoodeja, eli jokainen samaa tarkoittava tai kuvaava asia merkittiin omalla värilänsä, jonka avulla muodostettiin erilaisia ryhmiä ja asiakokonaisuuksia.

Jokaisen kysymyksen kohdalla tehtiin myös muuttujien välistä tarkastelua vastaajien antamien taustatietojen avulla eli onko esimerkiksi eri ikäryhmien välillä tai työkokemusvuosien omaavilla eroavaisuuksia vastauksien suhteen. Tulosten käsittely ja analysointi koettiin melko helpoksi, sillä aineisto oli valmiiksi sähköisessä muodossa ja siitä oli valmiiksi koostettu peruseräraportti. Työssä ei käytetty Webropol-ohjelman valmiiksi luomia kuvioita, sillä niiden ulkoasu ja selkeys ei vastannut toivottua lopputulosta. Kuviot päädyttiin koostamaan käyttämällä Excel taulukkolaskentaohjelmaa, koska ohjelman luomat kuviot olivat selkeitä ja ohjelman käyttö vaivatonta.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

### 5.5.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Asioiden mittaaminen kyselytutkimuksen avulla vaatii osaamista. Mittauksen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat sisällölliset, tilastolliset, kulttuuriset, kielelliset ja tekniset seikat. Mittauksen laatuun ja luotettavuuteen kannattaa kiinnittää jo suunnitteluvaiheessa erityistä huomioita, sillä aineiston keräämisen jälkeen on usein jo liian myöhäistä. (Vehkalahti 2014, 40.) Mikäli tutkimusmenetelmät, mittarit ja otos tehdään ilman luotettavuuskysymysten arviointia, työn luotettavuus on heikko (Kananen 2011, 118–119).

Puhuttaessa mittauksen luotettavuudesta voidaan erottaa kaksi termiä, jotka ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti kertoo, mitataanko sitä mitä kuuluu ja reliabiliteetti puolestaan, miten tarkasti mitataan. Validiteetti tulee ennen reliabiliteettia, sillä jos tutkimus ei mittaa oikeita asioita ei myöskään reliabiliteetillä ole mitään merkitystä. (Vehkalahti 2014, 40–41.) Validiteetin osalta voidaan miettiä, kuinka onnistuneesti tutkija on siirtänyt tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet sekä ajatuskokonaisuuden kyselylomakkeeseen eli mittariin. Validiteettia arvioi-  
dessa voidaan pohtia, miten mittarin kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat onnistuneet eli onko kaikki kysymykset ymmärrettävissä samalla tavalla lukijasta riippumatta. Myös valittujen asteikkojen toimivuutta arvioidaan sekä mietitään, sisältyykö mittariin epätarkkuuksia. (Vilka 2007, 150.)

Reliabiliteetti voidaan yhdistää seuraaviin käsitteisiin, joita ovat luotettavuus, pysyvyys, yhdenmukaisuus, ennustuskykyisyys sekä tarkkuus tai paikkansapitävyys (Tähtinen ym. 2011, 52). Reliabiliteettia arvioitaessa mietitään, kuinka onnistuneesti otos edustaa perusjoukkoa ja mikä on vastausprosentti. Lisäksi tarkastellaan, sisältyykö tutkimukseen mittausvirheitä eli onko mittarin kyky mitata tutkittavia asioita kattava. Reliabiliteetti tarkastelee ennen kaikkea siis mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta. (Vilka 2007, 149–150.) Reliabiliteettia voidaan arvioida uusintamittausten tai rinnakkaismittausten avulla. Näin tekemällä pystytään vertaamaan, päädytäänkö useammalla mittauskerralla samanlaisiin tuloksiin. (Tähtinen ym. 2011, 53.) Reliabiliteetti tarkoittaa siis mittauksen tai tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2007, 226).

Määrällisen tutkimusmenetelmän ja kyselylomakkeen käytön yksi suurimmista riskeistä on, että vastauksia ei kerry tarpeeksi, jolloin tutkimuksen luotettavuus kärsii merkittävästi. Kun vastauksia kertyy liian vähän, kuvaa tutkimus ennemmin yksittäisten henkilöiden mielipiteitä ja ajatuksia eikä niistä voi tehdä päätelmiä koskien koko perusjoukkoa. Yksi kyselylomakkeen käytön haasteista ja riskeistä on myös se, että kysymykset eivät ole tarpeeksi selkeitä ja yksiselitteisiä. Kaikkien vastaajien tulisi ymmärtää kysymykset samalla tavalla, jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia. Myös kysymysten suunnittelu ja huolellinen valitseminen on tärkeää, jotta niiden avulla saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Liian pitkä lomake karkottaa vastaajia ja riski siihen, että kysytään samoja asioita hie-  
man eri muodoissa kasvaa.

Kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa pyrittiin kiinnittämään huomiota nimenoman siihen, että lomake olisi mahdollisimman selkeä ja että kysymykset ovat ymmärrettävissä yksiselitteisesti. Jokaisen kysymyksen kohdalla mietittiin tarkkaan, mitä tietoa kyseisellä kysymyksellä saadaan ja onko tieto tutkimuskysymysten kannalta oleellista. Kyselylomakkeen testivastaajat olivat tärkeässä roolissa sen suhteen, ovatko kaikki kysymykset ymmärrettäviä ja riittävän selkeitä. Testivastaajilta saatiin myös arviointi kyselylomakkeen ulkoasusta, pituudesta ja yleisestä vaikutelmasta ja kiinnostavuudesta vastaajan näkökulmasta.

### 5.5.2 Eettinen tutkimusraportti

Etiikka on läsnä tilanteissa, joissa mietitään suhtautumista omiin ja toisten tekemisiin, sitä mitä voi sallia ja mitä ei ja miksi. Eettisellä ajattelulla tarkoitetaan kykyä pohtia erilaisissa tilanteissa, mikä on oikein ja mikä väärin. (Kuula 2011, luku ”Etiikka ja tutkimusetiikka”.) Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan luottamuksellisuutta sekä kunnioitusta ihmisarvoa, toisia tutkijoita, tutkittavia sekä ammatti- ja tieteenaloja kohtaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkimusraportissa kirjoitetaan vain sellaisia asioita, jotka eivät riko luottamuksellisuutta, vaitiololupauksia tai salassapitovelvollisuuksia tutkittavia kohtaan. Tutkittavan pitää varmistaa, että tutkittavat pysyvät tunnistamattomina. Yksi eettisesti merkittävä asia on myös se, mitä ja millä tavalla tutkittavista ja toisista tutkijoista kirjoitetaan. Tutkijan tulee esimerkiksi välttää ilmaisutapoja, jotka saattavat olla loukkaavia, tyypitteleviä, epäkunnoittavia, yksipuolisia, halventavia tai mustamaalavia. (Vilkkä 2007, 164–166.)

Hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen takaa tutkimuksen eettisyyden, luotettavuuden ja uskottavuuden. Hyviin tieteellisiin käytäntöihin kuuluu esimerkiksi tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen, joihin kuuluvat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa tulee lisäksi soveltaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja avoimuutta tutkimuksen tulosten julkaisemisessa. Tutkimuksen tulee olla suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Lisäksi on tärkeää huomioida muiden tutkijoiden työn ja saavutusten arvostus asianmukaisella tavalla, mikäli

omassa tutkimuksessa käytetään lähteenä muiden tutkimuksia ja niiden tuloksia. (Kuula 2011, luku "Hyvä tieteellinen käytäntö".)

Tutkimukseen osallistuminen on aina vapaaehtoista, jonka vuoksi tutkija tarvitsee aina tutkittavien suostumuksen osallistumiseen ja heidän antamiensa tietojen käyttämiseen tutkimuksessa. Suostumus edellyttää, että tutkimuksesta annetaan riittävästi tietoa päätöksen tueksi. Lisäksi tulee kertoa, miten aineistosta huolehditaan yksityisyyden turvaamiseksi sen keruun aikana sekä sen jälkeen ja mitä aineistolle tapahtuu tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Tutkittavalla on lisäksi aina mahdollisuus myöhemmin perua suostumuksensa, jolloin annettuja tietoja ja aineistoa ei voi käyttää enää tutkimuksessa. Eettinen tarkastelu ulottuu kaikkiin aineiston käsittelyn vaiheisiin sisältäen aineiston kokoamisen, käsittelyn, säilytyksen ja hävittämisen. (Vilkkä 2021, luku "Aineiston eettiset lähtökohdat".)

Lähdekritiikki on myös osa eettistä arviointia. Lähdekritiikillä tarkoitetaan, että käytettävän lähteen tai aineiston laatu arvioidaan ennen käyttöä omassa tutkimuksessa. Käytettävien lähteiden ja aineiston laatu vaikuttaa suoraan tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen ja tätä kautta saatujen tulosten hyödynnettävyyteen. Lähdekritiikkiä arvioidaan esimerkiksi tarkistamalla julkaisuajankohta ja lähteen ajantasaisuus, tarkastelemalla kirjoittajaa ja hänen asemaansa ja mainetta sekä tutkimalla aineiston sijainti ja käyttötarkoitus. (Vilkkä 2021, luku "Lähdekritiikki".) Lähteiden käyttöön liittyy myös toisen työn kunnioittaminen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ulkopuolisia lähteitä käytetään asiallisesti ja toisen työn tuloksia selostetaan kunnioittavasti eikä tietoa vähätellä tai vääristellä. Lähteiden asiallisella käytöllä tarkoitetaan asianmukaisten lähdeviitteiden käyttöä tutkimusraportissa sekä lähdeluettelon laatimista. (Vilkkä 2007, 165–166.)

Kyselytutkimus toteutettiin täysin anonymina, joten tutkimuslupana toimi ennen kyselytutkimukseen vastaamisen aloittamista pyydetty suostumus tietojen käsittelyyn. Ilman suostumuksen antamista kyselytutkimukseen ei ollut mahdollista vastata. Kyselytutkimuksen saatteessa tuotiin lisäksi esille tutkimuksen anonymisuus sekä vastausten käsittely luottamuksellisesti. Saatteessa kerrottiin, että kyselyssä ei kerätä sellaisia henkilötietoja, joista yksittäinen vastaaja voidaan tunnistaa suoraan tai välillisesti. Lisäksi kerrottiin, että opinnäytetyön analysointi

suoritetaan niin, että lopullisesta työstä ei voida erottaa yksilöitä. Vastaajia tiedotettiin myös vastauslomakkeiden hävittämisestä aineiston numeraalisen tallentamisen jälkeen. Tutkimuksen aikana ei kerätty minkäänlaisia henkilötietoja, joten voidaan olla luottavaisia sen suhteen, että vastaajien henkilötietoja ei ole mahdollista joutua vääriin käsiin.

Tutkimuksen teoriaosuuden koostamisessa sekä kyselylomakkeen suunnittelussa ja työstämisen apuna on käytetty paljon erilaisia lähteitä. Lähteiden valinnassa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, kuka on teoksen tai artikkelin kirjoittaja tai tutkimusten tekijä. Lähteissä on painotettu tutkimuskirjallisuutta, mutta myös oppikirjoja on hyödynnetty tutkimusprosessin kuvaamisessa. Lisäksi lähteiden julkaisuajankohtaan ja lähteen ajankohtaisuuteen on kiinnitetty huomiota. Opinnäytetyössä lähteenä käytetyt sekä kotimainen artikkeli että ulkomaalaiset artikkelit ovat vertaisarvioituja. Lähteenä on käytetty myös väitöskirjaa, jota pidetään tieteellisenä tekstinä. Muiden opinnäytetöitä ja pro gradu -tutkielmia ei pidetty tarpeeksi luotettavina, jonka vuoksi niitä ei ole käytetty työssä lähteenä. Kaikkien käytettyjen lähteiden osalta tieto on pyritty tuomaan työhön mahdollisimman saman sisältöisenä ja merkitykseltään yhtenäisenä.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

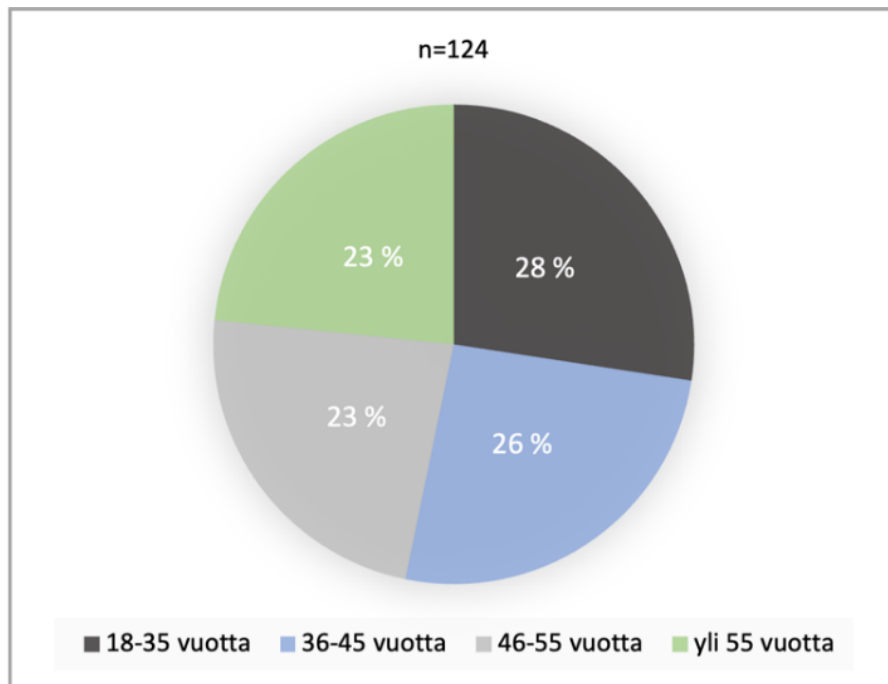
### 6.1 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

Kyselytutkimukseen saatiin yhteensä 124 vastausta. Vastaaminen oli aloitettu yhteensä 156 kertaa, joten 79 % kyselyn aloittaneista oli suorittanut vastaamisen loppuun saakka. Tätä voidaan pitää hyvänä merkinä kyselyn herättämän mielenkiinnon sekä onnistumisen kannalta, sillä vain joka viides on jättänyt jostain syystä vastaamisen kesken. Syynä on voinut olla esimerkiksi se, että kysely ei ole ollut tarpeeksi mielenkiintoinen, kysely on koettu liian pitkäksi tai vastaajalla on ollut kiire. Lisäksi kysely on varmasti avattu useamman esihenkilön toimesta, kun he ovat tehneet päätöstä yrityksen osallistumisesta tutkimukseen eikä kyselyyn ole edes ollut aikomusta vastata itse. Kaikki kysymykset olivat vastaamisen osalta pakollisia, pois lukien kolme avointa kysymystä. Kaikki vastaukset hyväksyttiin, vaikka osa vastaajista ohitti yhden tai useamman avoimen kysymyksen. Lisäksi avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset olivat kaikki asianmukaisia, joten vastauksia ei ollut syytä hylätä esimerkiksi asiattomuuden vuoksi.

Kutsu osallistua tutkimukseen lähetettiin sähköpostitse noin neljällesadalle viidellekymmenelle yritykselle. Kutsun mukana pyydettiin ilmoittamaan, mikäli yritys osallistuu kyselyyn, jotta tutkimuksen tulokset voidaan lähettää heille työn valmistuttua. Yhteensä 13 yritystä vahvisti sähköpostitse osallistuneensa kyselyyn. Suurin osa näistä yrityksistä on pienyrityksiä, joiden henkilöstömäärä on noin 5–20 työntekijää. On mahdollista, että kyselyyn on tullut vastauksia myös yrityksiltä, jotka eivät ole erikseen kuitanneet osallistumistansa, joko sen vuoksi, että ovat unohtaneet tai eivät ole kokeneet tarpeelliseksi saada tuloksia myöhemmin. Voidaan kuitenkin melko suurella todennäköisyydellä arvioida, että vastaamiseen on pääasiassa osallistunut pienten tilitoimistoyritysten työntekijöitä.

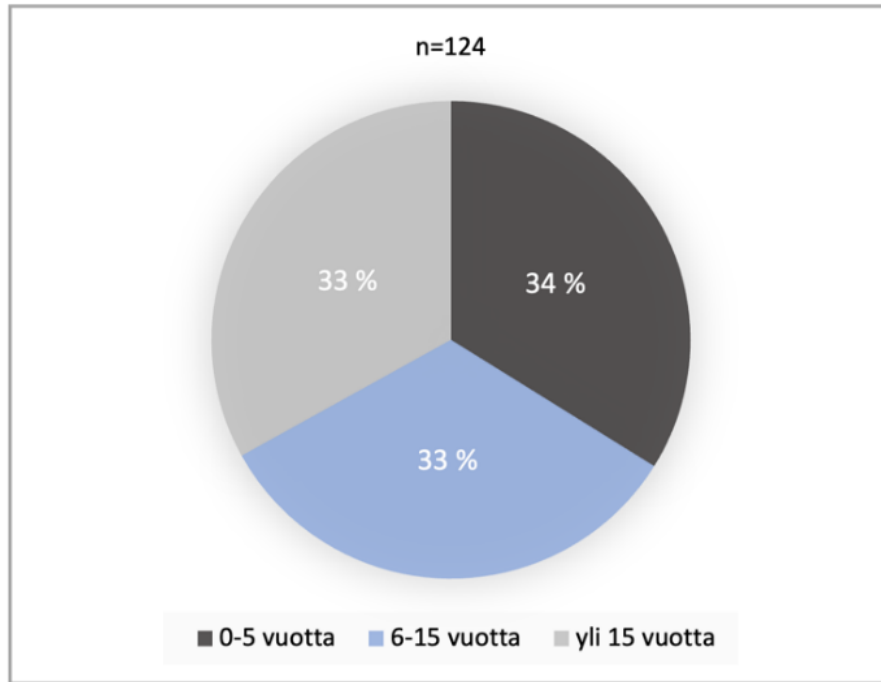
Vastaajien taustatiedoissa kysyttiin vastaajien ikää, sukupuolta ja työkokemusta taloushallintoalalta. Vastaajien iät jakautuvat hyvin tasaisesti pois lukien kaikkein nuorimmat vastaajat. Kaikista vastaajista 18–25-vuotiaita on 2 %, 26–35-vuotiaita 26 %, 36–45-vuotiaita 26 %, 46–55-vuotiaita 23 % ja yli 55-vuotiaita 23 %. Tuloksissa 18–25-vuotiaita ja 26–35-vuotiaita tullaan tarkastelemaan yhtenä 18–35-

vuotiaiden henkilöiden luokkana, koska nuorin ikäluokka on muihin ikäluokkiin verrattuna kovin pieni (kuvio 2). Tällä tavoin ikäluokkien vertailtavuus helpottuu.



Kuvio 2. Kyselytutkimuksen vastaajien ikäjakauma

Myös työkokemus taloushallintoalalta jakautuu tasaisesti vastaajien kesken luokkuun ottamatta heitä, joilla on vähiten työkokemusta alalta. Kaikista vastaajista alle vuoden työkokemus on 5 %:lla vastaajista, 1–5 vuotta 29 %:lla vastaajista, 6–15 vuotta 33 %:lla vastaajista ja yli 15 vuotta työkokemusta 33 %:lla vastaajista. Tämänkin taustatekijän osalta ensimmäinen luokka yhdistetään seuraavaan työkokemusvuosiluokkaan eli alle vuoden ja 1–5 vuoden työkokemuksen omaavia vastaajia tarkastellaan tuloksissa yhtenä 0–5 työkokemusvuoden luokkana (kuvio 3). Näin ollen työkokemusvuosiluokkien vertaileminen on helpompaa.



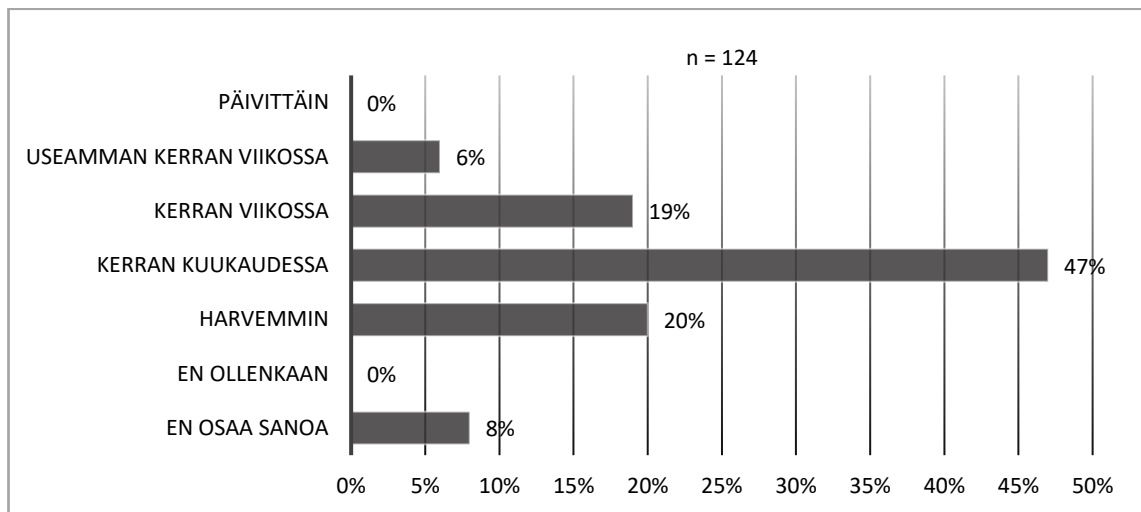
Kuvio 3. Kyselytutkimuksen vastaajien työkokemusvuodet taloushallintoalalta

Vastaajista naisia on yhteensä 86 % ja miehiä 13 %. Lisäksi kaksi vastaajista päätyi sukupuolen osalta vaihtoehtoon ”muu”. Tulosten analysoinnissa ei tulla tekemään vertailuja sukupuolen perusteella, sillä miehiltä saatuja vastauksia on vähäinen määrä suhteessa naisten vastauksiin. Sukupuolijakauma ei kuitenkaan ole poikkeava taloushallintoalalla. Esimerkiksi vuoden 2022 Tradenomiliiton jäsentutkimuksen vastaajista 33 % oli miehiä (Tradenomit 2023, 2–3).

## 6.2 Kyselylomakkeen tulokset

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka tärkeäksi vastaajat yleisesti ottaen mieltävät palautteen saamisen esihenkilöltänsä. Vastaus annettiin kymmenportaisella liukukytkimellä. 87 % vastaajista valitsi arvon kahdeksan, yhdeksän tai kymmenen eli kokee tärkeänä tai erittäin tärkeänä, että esihenkilö antaa palautetta. Arvon neljä, viisi, kuusi tai seitsemän valitsi 13 % vastaajista ja heidän voidaan ajatella suhtautuvan jokseenkin neutraalisti palautteen tärkeyteen. Arvot yksi, kaksi tai kolme eivät tulleet ollenkaan valituiksi. Tästä voidaan päätellä, että sellaiset kyselyn avanneet henkilöt, jotka eivät pidä esihenkilöltä saatua palautetta lainkaan tärkeänä, ovat jättäneet vastaamatta kyselyyn.

Vastaajilta kysyttiin, kuinka usein he toivovat saavansa palautetta esihenkilöltänsä (kuvio 4). Vastausvaihtoehdot olivat "päivittäin", "useamman kerran viikossa", "kerran viikossa", "kerran kuukaudessa", "harvemmin", "en ollenkaan" sekä "en osaa sanoa". Lähes puolet vastaajista eli 47 % vastasi kerran kuukaudessa. Seuraavaksi eniten vastauksia saivat vaihtoehdot harvemmin sekä kerran viikossa, 20 %:lla ja 19 %:lla kaikista vastauksista. 8 % äänistä meni vaihtoehdolle en osaa sanoa ja 6 % vaihtoehdolle useamman kerran viikossa. Vaihtoehdot päivittäin ja en ollenkaan eivät saaneet yhtään vastausta.



Kuvio 4. Kuinka usein tilitoimistotyöntekijät toivovat palautetta esihenkilöltänsä

Ennen kyselyn toteuttamista pohdittiin eri vastausvaihtoehtojen todennäköisyyksiä. Odotuksena oli, että palautetta toivottaisiin useammin kuin kerran kuukaudessa, jolloin esimerkiksi vaihtoehdot kerran viikossa tai useamman kerran viikossa olisivat keränneet eniten kannatusta. Tuloksia voi selittää vastaajien erilaiset käsitykset palautteesta ja siitä, mikä mielletään palautteeksi. Lähes puolet vastaajista toivoo palautetta ainoastaan kerran kuukaudessa, joka voi tarkoittaa, että suurin osa vastaajista ei miellä palautetta jatkuvaksi arkiseksi prosessiksi. Sen sijaan palautetta saatetaan ajatella enemmän erillisenä, harvemmin toteutuvana tapahtumana. Kyselytutkimuksen otsikkona oli "Minkälaista henkilökohtaista palautetta toivoisit omalta esihenkilöltäsi päivittäisessä työssäsi?". Tällä pyrittiin ohjaamaan vastaajia ajattelemaan palautetta ennemminkin arkisena, joka-päiväisenä tapahtumana kuin etukäteen sovittuna palautteenantokeskusteluna.

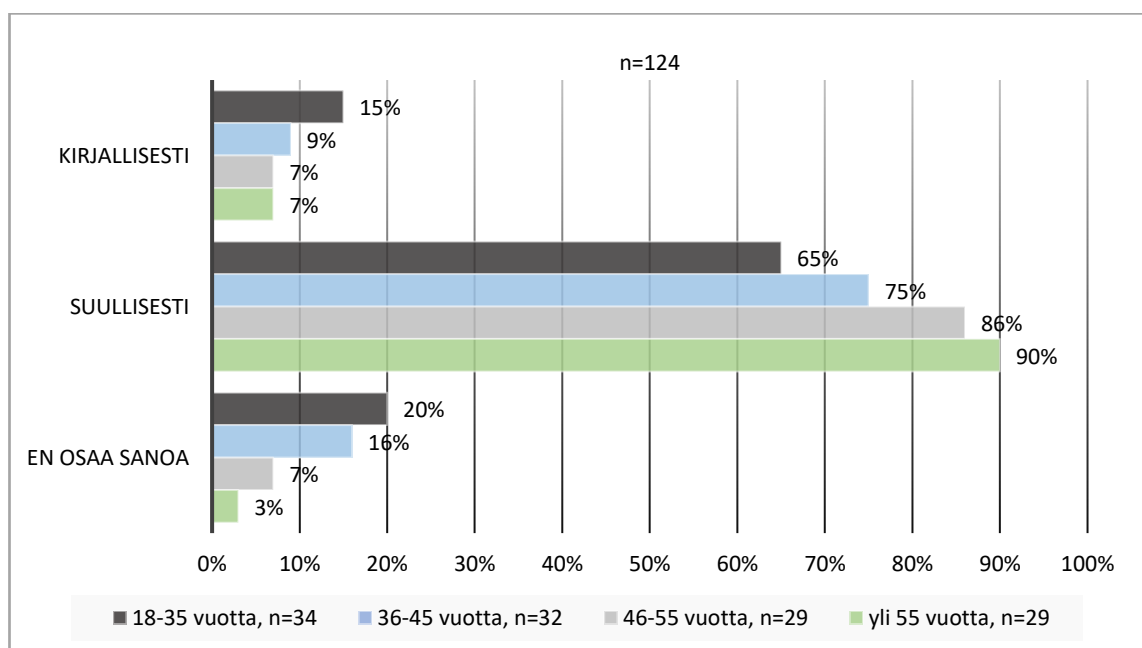
Tuloksista vertailtiin lisäksi iän ja työkokemuksen vaikutusta siihen, kuinka usein palautetta toivotaan. Iän puolesta havaittiin, että nuorempien joukossa on hieman enemmän sellaisia, jotka toivovat palautetta vähintään kerran viikossa eli vastausvaihtoehtoista päivittäin, useamman kerran viikossa tai kerran viikossa. 18–35-vuotiaista 29 %, 36–45-vuotiaista 31 %, 46–55-vuotiaista 21 % ja yli 55-vuotiaista 17 % toivovat palautetta joko useamman kerran viikossa tai kerran viikossa. Tämä voi selittyä sillä, että nuoremmilla ei välttämättä ole vielä niin paljon kokemuksen tuomaa osaamista ja itsevarmuutta, jonka vuoksi palautetta omasta suoritumisesta kaivataan hieman useammin.

Samansuuntainen havainto voidaan tehdä, kun tarkastellaan työkokemusvuosien vaikutusta vastauksiin. Päivittäin, useamman kerran viikossa tai kerran viikossa vastasi 0–5 vuotta työkokemusta omaavista 31 %, 6–15 vuoden työkokemuksella 29 % ja yli 15 vuoden työkokemuksella 15 %. Pitkän työkokemuksen omaavilla vastaajilla kokemus palautteen tarpeesta voi olla vähäisempää, koska oma ammatillinen itsevarmuus koetaan hyväksi. Tämä luokka voi liittää palautteen enemmän työtaitoihin, kuin työskentelyn muihin osa-alueisiin, kuten työyhteisön osana toimimiseen.

Kyselylomakkeella selvitettiin vastaajien erilaisia toiveita palautteen vastaanottamisen suhteen. Ensimmäinen kysymys kuului, toivovatko vastaajat palautetta mieluummin henkilökohtaisesti vai julkisesti. Vastaajien oli mahdollista valita myös vaihtoehto ”en osaa sanoa”, mikäli he eivät osanneet päättää kahden muun vaihtoehdon välillä tai esimerkiksi kokivat, että asialla ei ole heille merkitystä. Suurin osa vastaajista eli 94 % toivoo palautetta ensisijaisesti henkilökohtaisesti. 4 % vastaajista valitsi vaihtoehdon julkisesti ja 2 % en osaa sanoa. Tulos oli odotettavissa, sillä palautetilanteeseen voi liittyä epävarmuutta. Henkilökohtaisesti vastaanotetun palautteen osalta vastaanottajalla on mahdollisuus päättää, haluaako hän jakaa saamaansa palautetta myöhemmin muille vai pitää sen itsellään. Henkilökohtainen palaute on myös usein vastaanottajalle merkityksellisempää. Palautetilanteeseen saattaa sisältyä myös paljon tunteita, jolloin henkilökohtainen palaute antaa mahdollisuuden käsitellä tunteet omassa rauhassa.

Toinen palautteen vastaanottamiseen liittyvä kysymys kuului minkälaisessa muodossa vastaajat mieluiten toivovat saavansa palautetta. Vastausvaihtoehdot olivat ”suullisesti”, ”kirjallisesti” tai ”en osaa sanoa”. 78 % vastaajista valitsi vaihtoehdon suullisesti, 12 % en osaa sanoa ja 10 % kirjallisesti. Vaihtoehto suullisesti sai odotetusti eniten vastauksia, mutta yllättävää on, että 12 % vastasi en osaa sanoa. Tulosten pohjalta pohdittiin mahdollisuutta, että vastaajat olivat toivoneet vaihtoehtoa ”molemmat ovat yhtä tärkeitä” ja sen vuoksi valinneet en osaa sanoa. On myös mahdollista, että vastaajat kokevat esimerkiksi kannustavan palautteen mieluisammaksi vastaanottaa suullisesti, mutta korjaavan palautteen kirjallisesti.

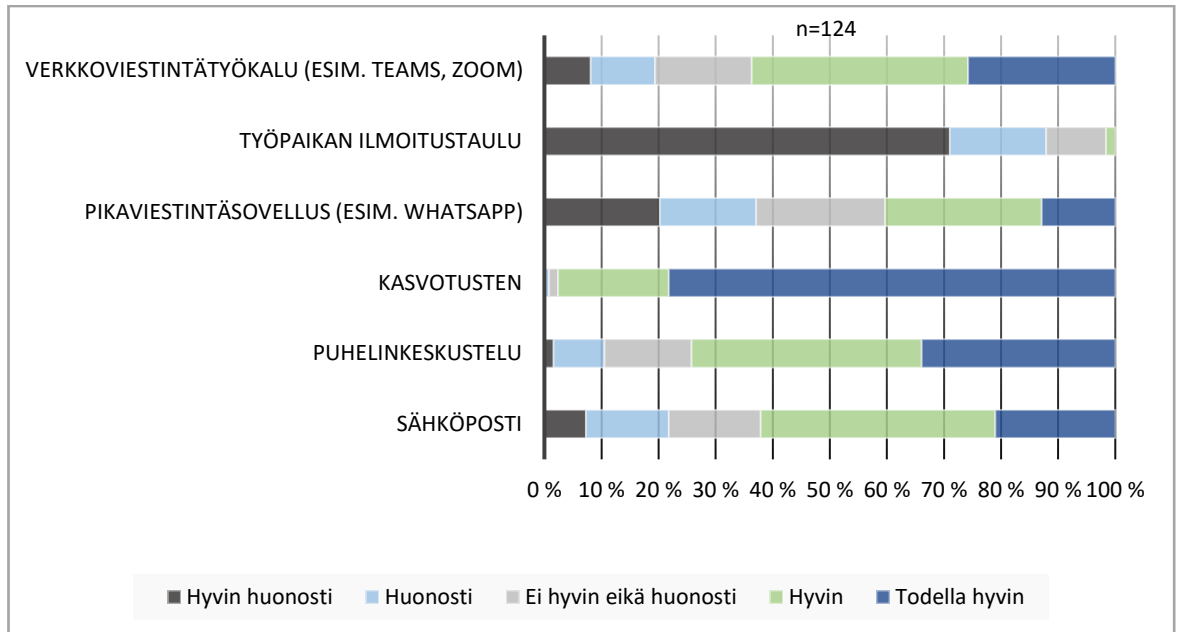
Kysymyksen osalta tarkasteltiin myös iän vaikutusta vastauksiin (kuvio 5). Kirjallisesti tai en osaa sanoa vastasi 18–35-vuotiaista 35 %, 36–45-vuotiaista 25 %, 46–55-vuotiaista 14 % ja yli 55-vuotiaista 10 %. Joko kirjallisesti tai en osaa sanoa valitsi yhteensä 27 vastaajista. Vaikka vastaajien määrä kyseisten vaihtoehtojen osalta on melko pieni, voidaan tehdä varovaisia oletuksia sen suhteen, että nuoremmat ikäpolvet vastaanottaisivat kirjallista palautetta vähän mieluummin kuin vanhemmat ikäpolvet tai että nuoremmille palautteen muodolla ei ole niin suurta merkitystä. Hypoteesina oli, että vanhemmat vastaajat painottavat suullista palautetta nuorempaa sukupolvea enemmän. Tämä voi liittyä osittain myös siihen, että suullisen palautteen vastaanottaminen ei vaadi esimerkiksi teknisiä taitoja.



Kuvio 5. Eri ikäryhmien toiveet esihenkilöltä saatavan palautteen muodosta

Kolmantena kysymyksenä palautteen vastaanottamiseen liittyen kysyttiin, toivotaanko palautetta mieluiten spontaanisti vai ajastetusti. Yhtenä vastausvaihtoehtona oli jälleen ”en osaa sanoa”. 75 % vastaajista valitsi vaihtoehdon spontaanisti, 14 % ajastetusti ja 11 % en osaa sanoa. Ennakkoon oli pohdittu, että vaihtoehto spontaanisti on luultavasti yleisin vastaus, sillä palautetta toivotaan useimmiten juuri siinä tilanteessa, johon palaute liittyy. Yllättävää on, että 11 % on jälleen valinnut vaihtoehdon en osaa sanoa. Voidaan pohtia, eivätkö vastaajat ole osanneet päättää itselleen mieluisinta vaihtoehtoa vai onko spontaani ja ajastettu palautetilanne vaikea hahmottaa kysymyksen yhteydessä olleesta selityksestä huolimatta. Toki mahdollista on, että vastaajat ovat jälleen toivoneet vaihtoehtoa ”molemmat ovat yhtä tärkeitä” ja sen vuoksi valinneet en osaa sanoa.

Palautteen vastaanottamiseen liittyi myös kysymys erilaisista palautekanavista ja kuinka sopiviksi vastaajat kokevat nämä kanavat palautteen antamiseen (kuvio 6). Selkeimpänä nousi esille kasvotusten tapahtuvan palautteenannon sopivuus palautekanavaksi. 98 % eli lähes kaikki vastaajista ovat sitä mieltä, että kasvotusten sopii joko todella hyvin tai hyvin palautekanavaksi. Tämä on linjassa aiemman kysymyksen kanssa, jossa vastaajista 78 % toivoo saavansa palautteen suullisesti kirjallisen sijaan. Sen sijaan työpaikan ilmoitustaulu sopii 88 %:n mielestä hyvin huonosti tai huonosti palautteenantokanavaksi. Verkkoviestintätyökalu, sähköposti ja puhelinkeskustelu jakoivat jonkin verran mielipiteitä, mutta koetaan enemmän hyvänä kuin huonona vaihtoehtona palautteenantokanavaksi. Tutkituista kanavista pikaviestintäsovellus jakaa eniten mielipiteitä.

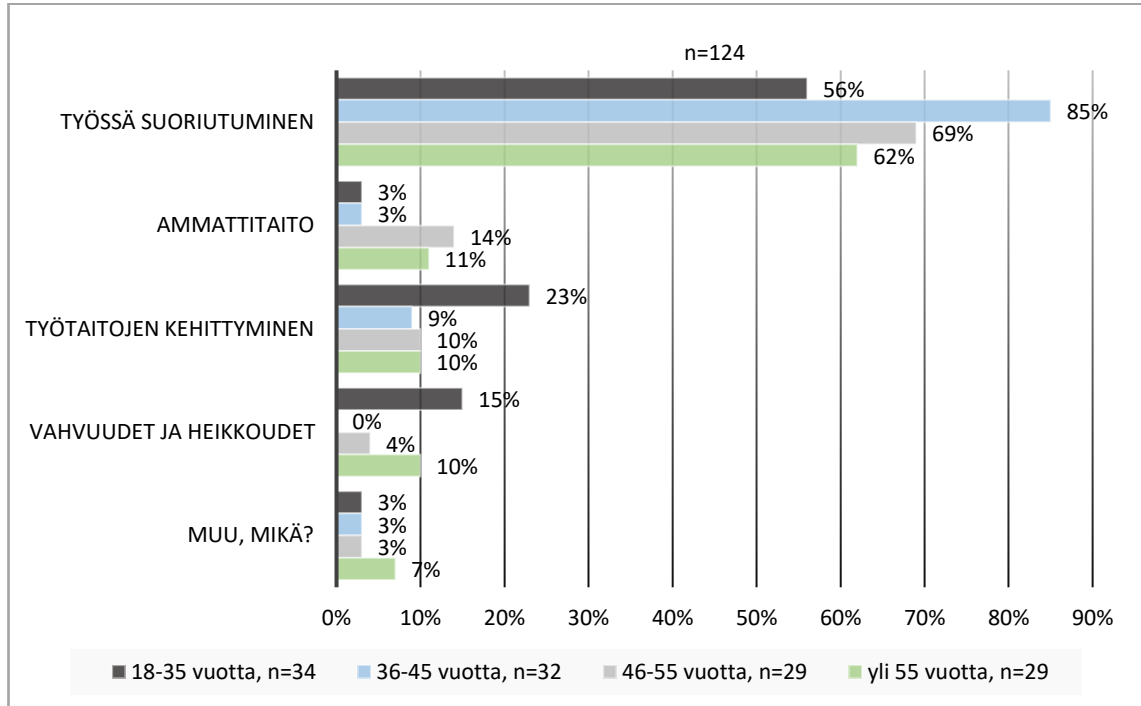


Kuvio 6. Erilaisten kanavien sopivuus palautteen antamiseen

Yhtenä kyselylomakkeen tutkittavana aiheena oli, mistä asioista työntekijät toivoivat saavansa palautetta esihenkilöltänsä. Kysymyksessä annettiin valmiit vaihtoehdot, joista vastaajien oli valittava heille tärkein asia. Neljä eriä vaihtoehtoa olivat ”työssä suoriutuminen”, ”ammattitaito”, ”työtaitojen kehittyminen” sekä ”vahvuudet ja heikkoudet”. Lisäksi yhtenä vaihtoehtona oli ”muu, mikä?”, joka antoi vastaajalle mahdollisuuden kertoa vapaasti oma näkemyksensä, jos valmiina annetuista vaihtoehdoista ei löytynyt itselle sopivaa. Yhteensä 68 % vastaajista valitsi tärkeimmäksi asiaksi työssä suoriutumisen. Työtaitojen kehittyminen sai vastauksista 14 %, ammattitaito 7 %, vahvuudet ja heikkoudet 7 % ja 4 % valitsi vaihtoehdon muu, mikä? Muu, mikä? vaihtoehdossa vastaajat halusivat valita kaikki annetut vaihtoehdot, sillä kaikki antoivat vastaukseksi ”kaikki yllä olevat”.

Hypoteesina oli, että työssä suoriutuminen saa eniten vastauksia, sillä palaute nähdään usein pitkälti onnistumisten ja epäonnistumisten osoittamisena. Hypoteesi piti melko hyvin paikkaansa, sillä työssä suoriutuminen sai reilusti eniten vastauksia. Työssä suoriutuminen on myös suosituin valinta eri ikäluokissa, vaikka pieniä eroavaisuuksiakin löytyy (kuviot 7). 18–35-vuotiaista työssä suoriutumisen valitsi 56 %, 36–45-vuotiaista 85 %, 46–55-vuotiaista 69 % ja yli 55-vuotiaista 62 %. Eniten hajontaa oli 18–35-vuotiaiden joukossa, jossa myös työtaito-

jen kehittyminen ja vahvuudet ja heikkoudet saivat mukavasti ääniä. Tämän perusteella voidaan ajatella, että nuoremman ikäluokan kohdalla yksilölliset erot ja kokemukset palautteesta korostuvat hiukan muita ikäryhmiä enemmän.

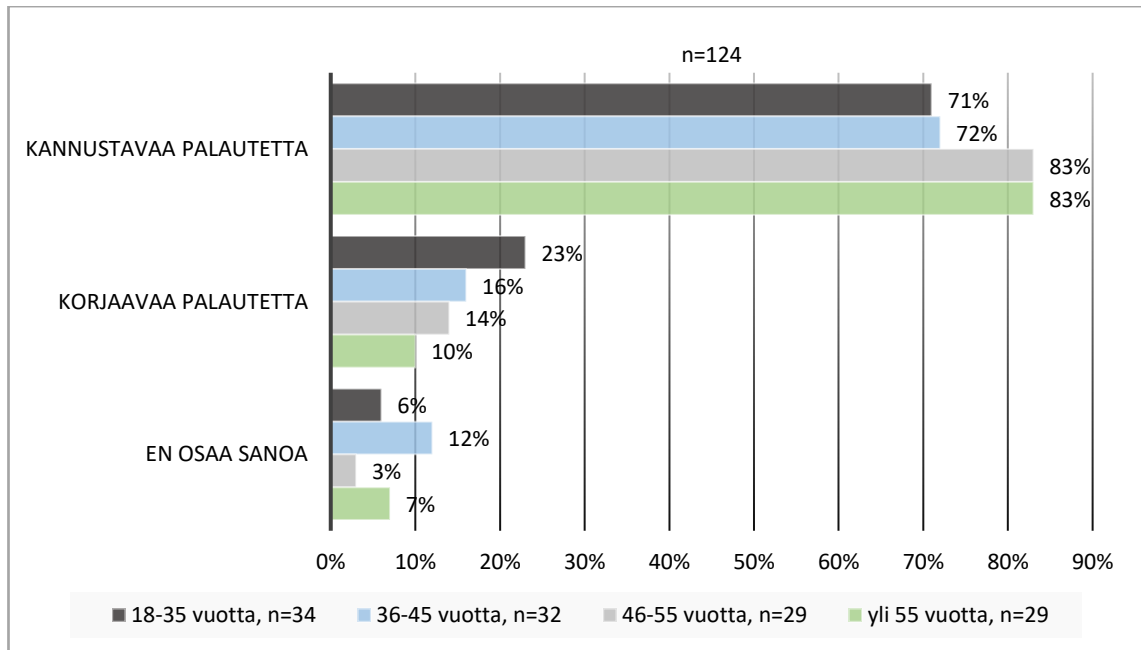


Kuvio 7. Tärkein asia, josta eri ikäryhmät toivovat palautetta esihenkilöltänsä

Yksi kyselylomakkeessa esiin nostettu aihe oli kannustava ja korjaava palaute ja kumpaa vastaajat toivoisivat saavansa esihenkilöltänsä enemmän. Yhtenä vaihtoehtona annettiin myös ”en osaa sanoa”. Yhteensä 77 % vastaajista kertoo toivovansa enemmän kannustavaa palautetta, kun taas 16 % vastasi korjaavaa palautetta. 7 % vastasi en osaa sanoa. Vastausten perusteella voidaan pohtia, toivotaanko kannustavaa palautetta enemmän juuri sen vuoksi, että sitä ei ole totuttu saamaan. Esihenkilö saattaa antaa korjaavaa palautetta helpommin, koska sen avulla työntekijä voi kehittyä työssään eikä toista samoja virheitä uudestaan. Kannustava palaute saattaa jäädä helpommin antamatta, koska sen ensisijainen tavoite ei ole työsuorituksen puuttuminen vaan sen kertominen, että työtä tehdään oikein ja hyvin.

Tulosten pohjalta tarkasteltiin myös iän vaikutusta siihen, toivotaanko esihenkilöltä enemmän kannustavaa vai korjaavaa palautetta (kuviosta voidaan tehdä varovaisia päätelmiä siitä, että ikä saattaa vaikuttaa jonkin verran siihen, minkä tyylistä palautetta toivotaan. Kannustavaa palautetta toivotaan hieman

enemmän yli 45-vuotiaiden osalta kuin sitä nuoremmilla. Korjaavaa palautetta toivoo sen sijaan 18–35-vuotiaista 23 %, 36–45-vuotiaista 16 %, 46–55-vuotiaista 14 % ja yli 55-vuotiaista 10 %. Nuoremmat saattavat toivoa korjaavaa palautetta enemmän sen vuoksi, että työkokemusta ei ole vielä niin paljon ja tekemiseen tarvitaan enemmän tukea työn arvioinnin ja korjaavan palautteen avulla.



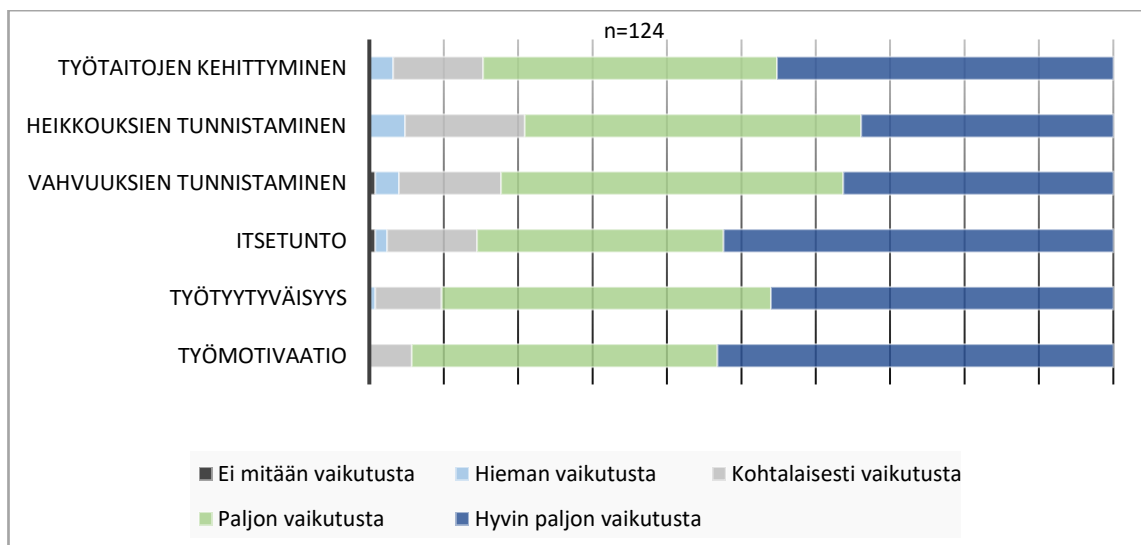
Kuvio 8. Eri ikäryhmien toive esihenkilöltä vastaanotettavan palautteen tyylistä

Tutkimme korjaavaa palautetta hiukan tarkemmin ja selvitimme avoimen kysymyksen avulla minkälaisissa tilanteissa omalta esihenkilöltä toivotaan korjaavaa palautetta. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 57 % (n=71) kaikista 124:stä kyselyyn vastanneesta. Yli puolet vastaajista tuo ilmi toivovansa korjaavaa palautetta eniten silloin, kun on tehnyt virheen tai toiminut jollakin tapaa väärin. Vastauksista voidaan päätellä, että korjaava palaute liitetään hyvin vahvasti epäonnistumisiin. Useammassa vastauksessa kuitenkin mainitaan epäonnistumisen lisäksi korjaavan palautteen tuoma mahdollisuus toiminnan korjaamiseen. Tämä viittaa siihen, että korjaava palaute ymmärretään jollakin tasolla myös kehittymisen edellytyksenä. Yksittäiset vastaajat nostavat esille työn tehokkuuden ja laadun parantamisen korjaavan palautteen avulla. Pieni osa vastaajista mainitsee tarvitsevansa korjaavaa palautetta etenkin uusien työtehtävien äärellä.

Noin 10 % vastaajista ilmaisi toivovansa korjaavaa palautetta ”silloin kun siihen on aihetta”. Kyseinen ilmaisu ei ole sellaisenaan kovin kuvaava, mutta vastaajien

uskotaan pääasiallisesti tarkoittavan ilmauksella tilanteita, jossa toimintaa voidaan kehittää, koska termi ”korjaava” avattiin ennen kysymystä seuraavasti: ”Korjaava palaute kertoo, mitä kannattaa tehdä toisin ja miksi”. Toisaalta ”silloin kun siihen on aihetta” ilmaisu voidaan myös liittää epäonnistumisiin, joista on tarpeellista erikseen huomauttaa. Tämän kaltaisten monitulkinnallisten vastausten vuoksi voidaan pohtia kysymyksen onnistumista asettelun ja ymmärrettävyyden osalta. Myös laajempien tai pohdiskelevimpien vastausten määrä jäi vähäiseksi, kuten avoimien kysymysten osalta voitiin odottaakin.

Kyselylomakkeella pyydettiin vastaajia arvioimaan palautteen saamisen vaikutusta itsetuntoon, vahvuuksien tunnistamiseen, heikkouksien tunnistamiseen, työmotivaatioon, taitojen kehittymiseen ja työtyytyväisyyteen. Vastausvaihtoehdot olivat ”ei mitään vaikutusta”, ”hieman vaikutusta”, ”kohtalaisesti vaikutusta”, ”paljon vaikutusta” ja ”hyvin paljon vaikutusta”. Kuvio 9 nähdään, että tulokset ovat hyvin tasaisia eikä mikään vaihtoehdoista nouse selkeästi esille. Kaikissa vaihtoehdoissa vastaajat ovat suurimmaksi osaksi vastanneet joko paljon vaikutusta tai hyvin paljon vaikutusta. Myös kohtalaisesti vaikutusta on saanut kaikkien vaihtoehtojen osalta jonkin verran vastauksia. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että palautteen saamisella on merkittävä vaikutus kysymyksessä arvioitaviin asioihin ja tämä tulisi huomioida myös palautteenantajan näkökulmasta.



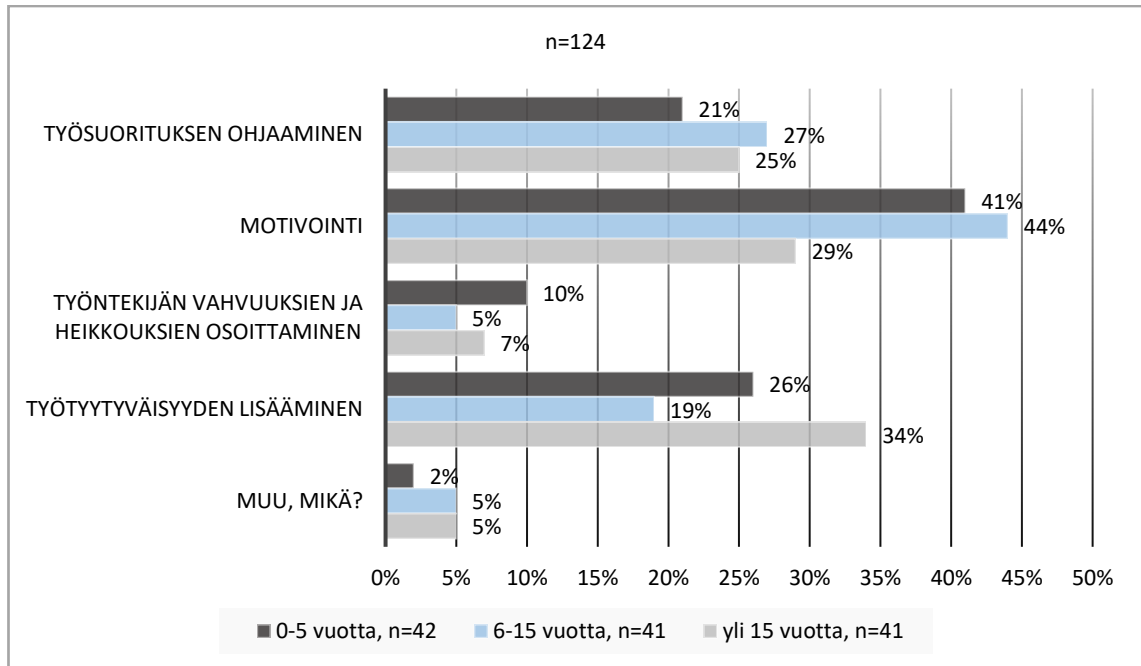
Kuvio 9. Palautteen vaikutus esitettyihin asioihin

Kysymyksen laatijan näkökulmasta voidaan miettiä, oliko kysymys oikein aseteltu. Olisiko voitu saada esimerkiksi monipuolisempaa tietoa kysymystyyppillä,

jossa pyydetään valitsemaan itselle tärkein asia, johon palautteen saamisella on vaikutus. Nykyisessä kysymyksessä vastaajan ei ole tarvinnut miettiä eri vaihtoehtojen suhdetta ja tärkeyttä toisiinsa nähden ja on ollut helppo valita kaikki melko lailla yhtä tärkeiksi sen kummempia miettimättä. Myös kysymyksen sijoittuminen kyselyn loppupäähän on voinut vaikuttaa vastausmotivaatioon, ja vastaajat eivät ole jaksaneet pohtia vastauksiaan ajatuksella ja suhteessa muihin vaihtoehtoihin.

Vastaajia pyydettiin määrittelemään esihenkilön tärkein tehtävä palautteen antamisessa valitsemalla yksi seuraavista vaihtoehtoista: ”työsuorituksen ohjaaminen”, ”motivointi”, ”työntekijän vahvuuksien ja heikkouksien osoittaminen” tai ”työtyytyväisyyden lisääminen”. Valittavana oli myös ”muu, mikä?” vaihtoehto. Yhteensä 38 % vastaajista koki motivoinnin tärkeimmäksi tehtäväksi esihenkilön palautteenannossa. Työtyytyväisyyden lisääminen sai 27 % vastauksista, työsuorituksen ohjaaminen 24 % ja työntekijän vahvuuksien ja heikkouksien osoittaminen 7 %. Muu, mikä vaihtoehdon valitsi 4 % vastaajista ja heidän mielestään useampi tai kaikki vastausvaihtoehdot ovat tärkeitä esihenkilön palautteen antamisessa.

Taloushallintoalan työkokemusta tarkastellessa voidaan huomata eroavaisuuksia siitä, mikä mielletään esihenkilön antaman palautteen tärkeimmäksi tehtäväksi (kuvio 10). Esimerkiksi yli 15 vuotta alalla olleet vastaajat kokevat esihenkilön antaman palautteen tärkeimmäksi tehtäväksi työtyytyväisyyden lisäämisen, kun taas 0–15 vuotta alalla työskennelleet päätyivät motivointiin. Yleisenä hypoteesina oli, että työsuorituksen ohjaaminen valittaisiin esihenkilön tärkeimmäksi tehtäväksi palautteen antamisessa. Positiivista on, ettei työntekijän vahvuuksien ja heikkouksien osoittamisen ajatella olevan esihenkilön antaman palautteen oleellinen tehtävä. Tämä tulos tukee ajatusta siitä, että palaute mielletään moniulotteisemmaksi kokonaisuudeksi.



Kuvio 10. Esihenkilön antaman palautteen tärkein tehtävä eri työkokemusluokissa

Avoimen kysymyksen avulla selvitettiin tarkemmin esihenkilön tärkeimpiä ominaisuuksia palautteenantajana. Kysymykseen vastasi 71 % (n=88) kaikista 124:stä kyselyyn vastanneesta eli tämän avoimen kysymyksen vastausprosentti oli suurin. Kysymykseen ohjeistettiin kirjoittamaan kolme esihenkilön tärkeintä ominaisuutta palautteenantajana. Noin 90 % tämän kysymyksen vastaajista mainitsi vähintään kolme ominaisuutta ja loput vastaukset olivat hiukan suppeampia. Vastauksen perusteella esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet palautteenantajana ovat vahvasti yhteydessä ihmissuhdetaitoihin, sillä useimmissa vastauksissa mainitaan ystävällisyys, empaattisuus, kuunteleminen, rauhallisuus ja läsnäolo.

Toiseksi eniten mainintoja saivat ominaisuudet kuten kannustaminen, rohkaiseminen, innostaminen ja kiinnostuksen osoittaminen. Näitä ominaisuuksia omaava esihenkilö motivoi ja sitouttaa työhön. Lisäksi rehellisyys ja oikeudenmukaisuus ovat sellaisia esihenkilön ominaisuuksista, jotka ovat vastauksissa paljon esillä. Esihenkilön taito keskustella asioista avoimesti ja toimia palautetilanteissa tasapuolisesti vaikuttaa olevan erityisen tärkeää monille vastaajille. Myös asiallinen ja rakentava keskustelutapa liitetään monissa vastauksissa esihenkilön tärkeimpiin palautteenanto ominaisuuksiin.

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan merkittävin asia, johon toivoisi muutosta tulevaisuudessa esihenkilöltä saatavaan palautteeseen liittyen. Kuten ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä, myös tässä vastauksen antoi 57 % (n=71) kaikista 124:stä kyselyyn vastanneesta. Suurin osa vastaajista halusi yleisesti ottaen useammin palautetta. Jotkin näistä vastauksista sisälsivät myös tarkennuksen siitä, minkä tyylistä palautetta toivotaan lisää. Vastauksissa korostui myös toive siitä, että palaute annettaisiin suoraan ja rehellisesti. Noin 15 % tämän avoimen kysymyksen vastaajista on tyytyväisiä saamaansa palautteeseen, eikä kaipaa muutosta tulevaisuuteen. Tulee pohtia, onko näiden vastaajien ollut vaikea nimetä kehitettäviä asioita esimerkiksi tiedonpuutteen vuoksi ja voisiko tästä syystä vastaukset lukeutua ”en osaa sanoa” kategorian alle.

Vastauksissa korostui jonkin verran henkilökohtaisuus ja yksilöllinen palaute. Osa vastaajista kuvaa esimerkiksi saavansa tiimin toiminnasta kohtuullisesti palautetta, mutta tiimin sisällä työskenteleville yksilöille palautetta ei anneta. Jotkin vastaajat tunnistavat henkilökohtaisen palautteen puutteen johtuvan siitä, ettei esihenkilö ole paikalla tai hän on liian kiireinen käydäkseen kahdenkeskisiä keskusteluja. Vastauksissa nousee esille siis jo aiemmin tuloksissa mainittu, esihenkilön tärkeinä pidettyihin ominaisuuksiin kuuluva läsnäolo. Tämän lisäksi useampi vastaaja kuvaa kaipaavansa yleisesti ottaen enemmän keskustelua, jotta palautetilanteita olisi useammin ja ne olisivat luonnollisempia. Esihenkilön hyvät vuorovaikutustaidot nousevat siis myös tämän kysymyksen osalta esille.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastaus tutkimusongelmaan: ”Minkälaista henkilökohtaista palautetta tilitoimistotyöntekijät toivovat esihenkilöltä päivittäisessä työssään?” Tarkentavina kysymyksinä esitettiin: minkälaisissa tilanteissa, kuinka usein ja minkälaisessa muodossa palautetta toivotaan? Lisäksi tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan myös esihenkilöltä toivottuja ominaisuuksia palautteen antajana. Tavoitteena oli siis selvittää, analysoida ja tuoda esille työntekijöiden ajatuksia ja mielikuvia onnistuneeseen palautteeseen liittyen. Tutkimukselle keskeistä oli lähestyä aihetta tulevaisuus näkökulmasta eli minkälaiset palaute-tapahtumat tukisivat jatkossa työntekijöiden mielekästä työskentelyä. Tutkimuksen tulosten tavoitteena oli antaa organisaatioille ja esihenkilöille mahdollisuus keskittää palautekäytäntöjen kehittämistoimet niihin asioihin, joita työntekijät arvostavat ja pitävät tärkeinä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että tilitoimistotyöntekijät pitävät esihenkilöltä saatua henkilökohtaista palautetta tärkeänä. Suurin osa toivoo palautetta vähintään kerran kuukaudessa ja mieluisin tapa vastaanottaa palautetta on spontaanisti ilman etukäteen varattua aikaa keskustelulle. Palautetta vastaanotetaan mieluiten henkilökohtaisesti ja kasvotusten. Työssä suoriutumisesta toivotaan ylivoimaisesti eniten palautetta eli halutaan tietää, missä onnistutaan hyvin ja missä olisi vielä varaa kehittyä. Etenkin onnistumisista kaivataan enemmän palautetta, sillä suurin osa vastaajista toivoi nimenomaan enemmän kannustavaa palautetta. Korjaavaa palautetta toivottiin etenkin silloin kun on tehnyt virheen tai toiminut muutoin väärällä tavalla.

Vastaajat kokivat palautteella olevan merkittävä vaikutus itsetuntoon, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen, työmotivaatioon, taitojen kehittymiseen ja työtyytyväisyyteen. Esihenkilön olisikin hyvä muistaa, että palautteella ei ole merkitystä ainoastaan työntekijän työssä kehittymiseen vaan monipuolisesti eri tekijöihin, jotka vaikuttavat niin työssä viihtymiseen kuin työntekijän sitoutumi-

seen työpaikkaan. Vastaajat kokivatkin, että esihenkilön tärkein tehtävä palautteen antamisessa on motivointi. Lisäksi työtyytyväisyyden lisääminen ja työsuorituksen ohjaaminen koettiin tärkeiksi tehtäviksi.

Palautteen antajana esihenkilön ominaisuuksia kuten ystävällisyys, empaattisuus, kuunteleminen ja läsnäolo arvostettiin kaikkein eniten. Tämä kertoo siitä, että esihenkilön toivotaan ensisijaisesti olevan toinen kanssaihminen, joka yhdenvertaisena osapuolena on valmis olemaan läsnä, kuuntelemaan ja pohtimaan yhdessä mieltä painavia asioita. Esihenkilöltä toivottiin lisäksi kannustamista, rohkaisemista, innostamista ja kiinnostuksen osoittamista. Näissä piirteissä korostuu myös esihenkilön läsnäolo ja osallisuus työntekijöiden arkiseen tekemiseen ja työskentelyyn. Esihenkilön halutaan olevan perillä työntekijän tekemisestä ja ottavan osaa siihen esimerkiksi juuri kannustamalla ja osoittamalla kiinnostusta sen sijaan, että esihenkilö olisi etäinen ja tietämätön siitä, missä mennään.

Tulevaisuuden näkökulmasta vastaajat toivoivat saavansa enemmän palautetta esihenkilöltänsä. Tämä kertoo siitä, että kaikissa organisaatioissa palautteen merkitystä ei ole välttämättä vielä ymmärretty toivottavissa määrin tai että oma esihenkilö on kykenemätön antamaan työntekijän kaipaamaa palautetta. Kykenemättömyys voi johtua esimerkiksi siitä, että esihenkilöllä ei ole kokemusta palautteen antamisesta tai sitä ei uskalleta antaa. Kykenemättömyys voi johtua myös puutteellisista ihmissuhdetaidoista. Vastaajien toive saada enemmän palautetta kuvaa myös ymmärrystä palautteen roolista muuttuvassa työelämässä. Aiemmin saatettiin ajatella, että kehityskeskustelussa annettu palaute riittää. Säännöllisen palautteen merkitys korostuu ja peilautuu työskentelyyn entistä enemmän.

Tuloksissa vertailtiin eri ikäryhmien ja työkokemusvuosien vaikutusta vastauksiin. Voidaan kuitenkin todeta, että kovin merkittäviä eroavaisuuksia eri ikäryhmissä tai työkokemusvuosissa ei tullut esille. Jonkinlaisia viitteitä on kuitenkin siitä, että perinteiselle kasvokkain käytävälle palautekeskustelulle on tulossa uusia, yhä useampia miellyttäviä vaihtoehtoja. Tähän voi olla syynä juuri teknologian kehitys, etätyömahdollisuudet ja nuorempien ikäluokkien muuttunut näkemys viestin-

tätavoista. Lisäksi nuorempi ikäluokka toivoi saavansa palautetta hiukan tiheämmin, kuin vanhemmat työntekijät. Nuorempien työntekijöiden keskuudessa myös toiveet palautteen kohteesta vaihteli enemmän, kuin muilla ikäryhmillä.

Kappaleessa aiempia tutkimuksia palautteeseen liittyen nostettiin esiin tärkeimpiä tuloksia Satu Berlinin (2008) väitöskirjatutkimuksesta, jossa selvitettiin alaisen näkemyksiä esimiesten ja alaisten välisestä palautetapahtumista. Tässä opinäytetyötutkimuksessa saatiin samansuuntaisia tuloksia etenkin esihenkilön ominaisuuksiin liittyvissä kysymyksissä kuin Berlinin väitöskirjatutkimuksessa. Lisäksi kannustavan palautteen merkitys ja saamisen tärkeys nousi esille molemmissa. Esihenkilön ominaisuudet ja kyky antaa palautetta nähtiin merkittävänä tekijänä onnistuneen palautekokemuksen kannalta molemmissa tutkimuksissa. Etenkin esihenkilön ominaisuuksien kannalta tulokset olivat hyvin yhtenäisiä, sillä molemmissa tutkimuksissa nousi vahvasti esiin esihenkilön kiinnostus, ymmärrettävyys, rauhallisuus ja empaattisuus tärkeimpinä ominaisuuksina palautteen saajan näkökulmasta. Voidaan ajatella, että vaikka palaute olisi sisällöltään hyvin mietitty ja jäsennelty, voivat esihenkilön puutteelliset ominaisuudet palautteenantajana heikentää palautteen vaikutusta ja ymmärrettävyyttä vastaanottajaan nähden.

Aiemmissä tutkimuksissa palautteeseen liittyen käsiteltiin lisäksi lyhyesti Tuulikki Vennisen (2004) artikkelia ”Tunteet palautetilanteessa”. Artikkelista kävi ilmi, että tutkimuksessa päiväkotityöyhteisössä pelko oli palautetilanteissa usein hallitseva tunne, kun puhuttiin negatiivisen palautteen antamisesta tai saamisesta. Tässä opinäytetyötutkimuksessa ei missään yhteydessä tullut ilmi, että palautetilanteisiin suhtauduttaisiin palautteen vastaanottajan näkökulmasta pelkäämällä, vaikka esimerkiksi avoimissa kysymyksissä tätä näkökulmaa olisi voitu tuoda vastaajien toimesta esille. Toki nykyisin negatiivisen palautteen käsitteestä on pääosin luovuttu ja puhutaan korjaavasta tai rakentavasta palautteesta. Tutkittu työyhteisö oli myös eri. Voidaan kuitenkin pohtia, johtuvatko tunnetilojen muutokset siitä, että muutaman viime vuosikymmenen aikana palautekulttuurissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia ja palautetilanteet nähdään yhä enemmän yhteisenä vuoropuheluna sen sijaan, että esihenkilö auktoriteettina antaa palautteen ja vastaanottaja on vain kuuntelijan roolissa.

Pienemmissä organisaatioissa palautteen antamisesta ja toiveista sen suhteen olisi hyvä puhua avoimesti yhdessä. Isommissa organisaatioissa vastaavanlainen avoin keskustelu voi olla hankalampaa. Ratkaisuna voisi olla, että isommissa organisaatioissa jakaudutaan pienempiin tiimeihin, joissa palautteen merkityksestä ja toiveista sen suhteen voitaisiin puhua avoimemmin. Mikäli mahdollista, keskustelua voi käydä avoimesti myös kahden kesken oman esihenkilön kanssa. Keskustelua on tärkeää avata jo pelkästään erilaisten palautekäsitteiden kartoittamiseksi. Ihmisiä ja yhtä lailla toiveita palautteen suhteen on monia, joten avoin keskustelu mahdollistaisi sen, että työntekijä saa palautetta juuri niistä asioista, joista toivoo ja itselle sopivalla tavalla.

Kokonaisuudessaan saadut tulokset ovat johdonmukaisia ja antavat esihenkilöille hyvän pohjan toivotun palautteen hahmottamiseen. Tulokset auttavat työstämään omia palautteenantotaitoja ja -tapoja siihen suuntaan, että toteutuessaan ne sopisivat useimmille työntekijöille. Kun työntekijät tulevat tutuimmiksi voidaan palautteenantoa suunnata vielä enemmän jokaisen henkilökohtaisten toiveiden mukaan. Toiveista voi ja on suotavaa käydä avointa keskustelua esihenkilön ja työntekijän välillä. Tässä opinnäytetyössä kysely oli suunnattu nimenomaan tili-toimistotyöntekijöille. Ei ole kuitenkaan mitään syytä, miksi tuloksia ei voisi hyödyntää myös vastaavanlaisissa työtehtävissä, kuten toimistotyötä tekevien keskuudessa.

Tutkimuksen tuloksiin ollaan tyytyväisiä, sillä ne antoivat vastauksen tärkeimpiin kysymyksiin, joiden avulla esihenkilöt voivat pohtia omia palautekäytäntöjään ja muuttaa niitä toivotumpaan suuntaan. Tulokset antavat esihenkilöille myös käsityksen siitä, minkälaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia palautteenantajalta toivotaan. Etenkin avointen kysymysten vastausmäärään ja sisältöön ollaan tyytyväisiä, sillä etukäteen oli tiedossa, että kyselytutkimuksissa avoimet kysymykset voivat usein jäädä vastauksiltaan suppeiksi. Tämän tutkimuksen osalta vastaukset olivat asiallisia ja ne sisälsivät hyviä näkökulmia. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön koetaan onnistuneen hyvin ja alussa esitettyyn tutkimusongelmaan on saatu tutkimuksen myötä vastaukset.

Opinnäytetyö lähetetään työn julkaisemisen jälkeen yhteensä 13 eri tilitoimisto-yritykselle, jotka vahvistivat osallistumisensa kyselytutkimukseen. Toivon mukaan kyseiset yritykset kokevat tutkimuksen tulokset hyödyllisinä ja pystyvät käyttämään niitä omien palauteprosessiensa kehittämässä. Kysely voidaan pienten muutosten jälkeen toteuttaa myös muilla organisaatioilla ja ammattiryhmillä hyvin pienellä vaivalla. Toisaalta työympäristöltään taloushallintoalaa vastaavat toimialat voivat käyttää opinnäytetyön tuloksia sellaisenaan ja tällä tavoin kerätä tietoa palautekäytäntöihin liittyvistä toiveista. Tulosten hyödynnettävyys ei siis missään nimessä rajaudu vain tilitoimistoihin, koska palautteella on suuri merkitys myös monen muun ammattiryhmän työskentelyssä. Tilitoimistotyötä voidaan verrata esimerkiksi useaan palveluammattiin, jotka vaativat itsenäisen työtteen lisäksi jatkuvaa kehittymistä ja etätyöskentelyn haasteiden selättämistä.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä esimerkiksi palautteeseen liittyvän jatkokoulutuksen pohjana tai koko työyhteisön palautepelisääntöjen runkona. Toisaalta pienemmän kynnyksen kehittämistoimia voivat olla jo keskustelun tai esihenkilön läsnäolon lisääminen työpaikalla. Näilläkin muutoksilla saadaan aikaan vuorovaikutusta, joka edesauttaa toimivan palautekulttuurin rakentumista. Opinnäytetyön hyödyntäminen voi olla yksilön näkökulmasta helpompaa esihenkilöasemassa työskentelevälle henkilölle, kuin alaiselle. Kuka tahansa voi kuitenkin saada tutkimustulosten avulla pohtimisen aihetta oman palautteen antamisen ja saamisen kehittämiseen liittyen. Opinnäytetyön avulla voi avata esimerkiksi keskustelun oman esihenkilönsä kanssa siitä, miten itse toivoo saavansa palautetta omassa työssään. Palautteeseen liittyvät kokemukset ja mielikuvat ovat yksilöllisiä, ja sen vuoksi tulokset voivat helpottaa ymmärtämään palautetta kokonaisuutena.

## 7.2 Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu

Opinnäytetyön osana toteutettuun kyselytutkimukseen saatiin 124 vastausta, joten määrää voidaan pitää kohtuullisena. Suurimmaksi osaksi vastaajat olivat pienemmistä tilitoimistoyrityksistä eikä suurempia yrityksiä saatu mukaan tutkimukseen. Iso osa yrityksistä jätti kokonaan vastaamatta lähetettyyn tutkimuskutsuun, mutta jonkin verran saatiin perusteltuja kielteisiä vastauksia. Osa näistä liittyi sii-

hen, että yrityksillä on omat aiheeseen liittyvät henkilöstötutkimukset eikä osallistumista nähty sen vuoksi tarpeellisenä tai hyödyllisenä. Osa yrityksistä ei kokenut hyötyvänsä kyselystä tarpeeksi, koska vastaajia on eri yrityksistä. Tällöin oman yrityksen työntekijöiden vastaukset sekoittuvat muiden vastausten joukkoon ja johtopäätöksiä on mahdoton tehdä pelkästään oman yrityksen työntekijöiden osalta. Pienemmät yritykset lähtivät selkeästi mieluummin mukaan tutkimukseen, sillä esimerkiksi omia vastaavia tutkimuksia voi olla resurssien puolesta mahdollista toteuttaa. Oma henkilöstön määrä voi olla myös niin pieni, että tutkimuksen toteutus on mahdotonta vastaajien anonymiteetin säilyttämisen vuoksi.

Vaikka kokonaisvastausmäärä 124 on pieni suhteutettuna Suomen kaikkiin tilitoimistotyöntekijöihin, ollaan tutkimuksen vastaajamäärään kokonaisuudessaan tyytyväisiä, sillä ennakkoon oli tiedossa, että vastaajia voi olla hankala saada osallistumaan kyselyyn. Yritysten tavoittaminen sähköpostitse oli helppoa, mutta saatteen muotoileminen niin, että se herättää yrityksen mielenkiinnon ja halun osallistua tutkimukseen oli haastavampaa. Tässä koetaan kuitenkin onnistuneen hyvin. Myös kyselylomakkeen ulkoasuun, sisällön selkeyteen ja pituuteen ollaan tyytyväisiä. Melko luotettavasti voidaan todeta, että vastaamatta jättäminen ei johtunut esimerkiksi saatteen epäselvyydestä tai kehnosti suunnitellusta kyselystä. Syyt vastaamattomuuteen liittyivät saadun tiedon perusteella muihin seikkoihin, kuten epäsovivaan ajoitukseen tai siihen, että kyselystä saatuja tuloksia ei koettu voitavan hyödyntää juuri oman yrityksen tarpeisiin.

Suunniteltaessa yhteydenottoa yrityksiin pohdittiin myös puhelinsoittoa yrityksen päättävälle henkilölle. Tästä suunnitelmasta kuitenkin luovuttiin, sillä sen koettiin olevan liian työlästä ja aikaa vievää, koska yrityksiä oli satoja. Lisäksi yritysten kotisivuilta ei useinkaan ollut helppoa löytää sellaisen henkilön yhteystietoja, kenelle soiton voisi kohdistaa. Jälkikäteen ajateltuna olisi ollut mahdollista kokeilla puhelinsoittoa yhteydenottotapana esimerkiksi vain osan yritysten kohdalla ja katsoa, miten se onnistuu. Sähköpostiviesti on helppo jättää huomioimatta nykyajan tietotulvassa. Puhelinsoiton avulla yrityksen yhteyshenkilölle olisi voinut perustella tutkimuksen kannattavuutta sellaisista näkökulmista, jotka keskustelun aikana nousevat esille. Puhelinsoitto ei myöskään ole niin helposti ohitettavissa.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että potentiaalisia vastaajia tavoiteltiin yritys-sähköpostien kautta, eikä esimerkiksi julkisella linkillä sosiaalisessa mediassa. Julkinen linkki sellaisella sivustolla, johon kuka tahansa pääsee käsiksi voi lisätä merkittävästi vastausten määrää, mutta vastaukset eivät ole yhtä luotettavia. Tämä johtuu siitä, että kuka tahansa voi vastata kyselyyn, vaikka ei kuuluisikaan kohderyhmään. Ihmiset voivat tehdä näin kiusallaan tai sen vuoksi, että eivät ole lukeneet kunnolla ohjeistusta siitä, kenelle kysely on suunnattu. Voidaan siis melko luotettavasti todeta, että kyselyyn on vastannut ainoastaan kohderyhmään kuuluvia henkilöitä, jolloin tutkimuksen luotettavuus kasvaa.

Kyselytutkimuksen sisältöön ja siitä saatuihin tuloksiin ollaan myös pääsääntöisesti tyytyväisiä sillä ainoastaan muutaman kysymyksen kohdalla pohdittiin jälkikäteen, että kysymyksen olisi voinut muotoilla jollain muulla tavalla, jotta vastauksista olisi saanut enemmän hyödyllistä tietoa. Selkeästi epäonnistunut kysymys oli: ”Kuinka suuri vaikutus palautteen saamisella on mielestäsi seuraaviin asioihin?”. Tästä kysymyksestä ei saatu oikeastaan mitään uutta tietoa, koska suurin osa arvioi jokaisen kohdan osalta joko ”hyvin paljon vaikutusta” tai ”paljon vaikutusta” eikä eroja vastausten välillä juurikaan ollut. Mielenkiintoisempaa olisi ollut saada tietää, mitä vaihtoehtoista pidetään kaikkein tärkeimpänä, jolloin kysymys olisi pitänyt muotoilla täysin eri tavalla.

Tulosten läpikäynnin yhteydessä ei herännyt epäilyksiä siitä, että kysymyksiä ei olisi ymmärretty oikein. ”En osaa sanoa” vastausten ei uskota liittyvän siihen, että kysymyksiä ei ymmärretty tai että ne eivät olisi olleet selkeitä, vaan siihen, että vastaajat olisivat halunneet valita molemmat annetut vaihtoehdot tai päätöstä ei osattu tehdä. ”En osaa sanoa” vaihtoehto lisättiin tietoisesti kyselyyn juuri sen takia, että tulosten ei haluttu vääristyvän sen vuoksi, että vastaajien on pakko tehdä valinta, vaikka eivät osaisi päättää itselle mieluisinta vaihtoehtoa. Päätökseen lisätä vastausvaihto ”en osaa sanoa” ollaan tyytyväisiä, sillä koetaan, että saatuihin tuloksiin voidaan tämän myötä luottaa paremmin.

Voidaan siis melko luotettavasti todeta, että tutkimuksen validiteetti on ollut hyvä. Vastausten läpikäynti ei antanut syytä epäillä, että vastaajat eivät olisi ymmärtäneet kysymyksiä tai että kysymyksiä olisi ymmärretty eri tavoin riippuen vastaajasta. Myös valittuihin asteikkoihin ollaan tyytyväisiä ja koetaan, että ne toimivat

kyselyssä hyvin. Teoria ja käsitteet on onnistuttu oman näkemyksemme mukaan liittämään kyselylomakkeeseen sujuvasti. Lähdekirjallisuuteen perustuvan ja tarkoin harkitun kyselylomakkeen avulla myös vastausten käsittely ja tutkimustulosten analysointi keskittyy löytämään vastauksen olennaisiin tutkimusongelmiin.

Tutkimuksen reliabiliteetti nähdään kohtuullisena, sillä vaikka vastaajien määrän suhteen päästiin tavoitteeseen, on vastaajien kokonaismäärä 124 vain pieni osa Suomen kaikista tilitoimistotyöntekijöistä. Tutkimuksen tulokset eivät näin ollen ole vielä yleistettävissä koskemaan kaikkia Suomen tilitoimistotyöntekijöitä. Positiivisena huomiona voidaan kuitenkin todeta, että saadut vastaukset ovat yhdenmukaisia, jolloin voidaan tehdä varovaisia olettamuksia siitä, että uudestaan toistettuna tutkimus antaisi hyvin saman suuntaisia tuloksia. Tutkimuksen perusteella voidaan siis nähdäksemme tehdä varovaisia päätelmiä koskien koko perusjoukkoa.

Aiempien palautteeseen liittyvien tutkimusten tarkastelua vaikeutti aineistojen rajatut käyttöoikeudet, jonka vuoksi etenkin kansainvälisten tutkimusten tuloksiin ei voitu tutustua niin kattavasti, kun olisi ollut tarkoituksenmukaista. Saatavilla olleen tutkimustiedon valossa toisistaan merkittävästi poikkeavia tutkimustuloksia ei löydetty, mutta poikkeavien tutkimustulosten olemassaoloa ei voida sulkea pois, sillä isoon osaan olemassa olevaa tutkimusaineistoa ei päästy käsiksi. Berlinin (2008) väitöskirjatutkimus oli yksi kattavimmista alaisten näkökulmaan keskittyvistä palautetutkimuksista, johon päästiin tutustumaan kokonaisuudessaan.

Opinnäytetyön ja tutkimuksen eettisyyteen kiinnitettiin tarkasti huomiota koko työskentelyn ajan. Jokaisen käytetyn lähteen eettisyyttä ja soveltuvuutta työhön tarkasteltiin erikseen. Lisäksi tutkimukseen osallistuneille kerrottiin tarkkaan, missä ja miten tutkimuksen tuloksia hyödynnetään, mitä tutkimustuloksille tapahtuu työn valmistumisen jälkeen ja millä tavalla vastaajien anonymiteetistä huolehditaan koko tutkimusprosessin ajan. Lisäksi niin tutkittavien vastauksia kuin lähteenä käytettävää teoriaa ja aiempia tutkimustuloksia on käsitelty kunnioitettavasti ja sisältöä muuttamatta tai vääristelemättä. Tutkimusprosessin aikainen työskentely ei rikkonut missään vaiheessa hyviä tieteellisiä menettelytapoja.

### 7.3 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa keskityttiin selvittämään työntekijöiden ajatuksia ja mielikuvia onnistuneeseen palautteeseen liittyen. Olisi kuitenkin syytä tutkia myös esihenkilöiden käsityksiä palautteesta ja siitä, millaiset valmiudet esihenkilöillä on antaa laadukasta palautetta alaisilleen. On hyvin mahdollista, että yritykset eivät tiedosta esihenkilöiden lisäkoulutustarvetta palautteen antamiseen liittyen. Hyvän ja toimivan palautekulttuurin luominen vaatii syvempää perehtymistä aiheeseen ja mahdollisesti johtamisen kehittämistä. Tästä syystä myös eri johtamistyylien vaikutusta palautteen antamiseen voitaisiin tutkia lisää.

Esihenkilön henkilökohtaiset ominaisuudet palautteenantajana nousivat tutkimuksessa esille merkittävänä palautekokemukseen vaikuttavana tekijänä. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää esimerkiksi haastattelututkimuksella sekä esihenkilöiden että työntekijöiden näkökulmia esihenkilön toivotuista ominaisuuksista palautteenantajana. Olisi kiinnostavaa nähdä, kohtaavatko esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmat. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia työntekijöiden osallisuutta palautetilanteessa. Työntekijän osallisuus ja aktiivisuus vaikuttaa varmasti palautetilanteen onnistumiseen ja palautteen välittymiseen, sisäistämiseen ja oikein ymmärtämiseen työntekijän näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen kohderyhmä olivat tilitoimistotyöntekijät. Vastaava tutkimus voitaisiin teettää myös jollakin muulla ammattiryhmällä, koska palaute ja siihen liittyvät ajatukset näyttäytyvät varmasti hiukan eri tavoin ammattiryhmiä vertailtaessa. Monet ammattiryhmät ovat myös siirtyneet ainakin osittain etätyöskentelyyn ja työyhteisöt mukautuvat tästä syystä koko ajan. Työelämä ja sitä myötä myös palaute ovat jatkuvassa muutoksessa. Tulevaisuudessa haasteena voi olla luontevan palautekulttuurin luominen etätyöskentelyn ympärille. Kuten tässäkin tutkimuksessa kävi ilmi, esihenkilön ihmissuhdetaidot ja läsnäolo ovat merkittävässä roolissa palautetilanteissa. Tätä yhteyttä tulisi tutkia lisää tulevaisuuden näkökulmasta etätyö ja muut työelämän muutokset huomioiden.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Helsinki: Talentum Media.

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

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja, Vaasan yliopisto. Viitattu 30.8.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-245-8>.

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

Blomqvist, K. 2023. Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. TYÖ2030-julkaisuja. Viitattu 28.9.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-088-1>.

Buron, R. & McDonald-Mann, D. 1999. Giving feedback to subordinates. 1st edition. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.

Galpin, T. 1994. How to manage human performance. Employment relations today, 21(2), pp. 207-225. doi:10.1002/ert.3910210209.

Hardavella, G., Aamli-Gagnat, A., Saad, N., Rousalova, I. & Sreter, K. B. 2017. How to give and receive feedback effectively. Breathe (Lausanne, Switzerland), 13(4), pp. 327-333. doi:10.1183/20734735.009917.

Hathaway, P. 1998. Giving and Receiving Feedback: Both Critical and Positive. Menlo Park, Calif.: Lanham, MD: Crisp Publications.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P., Ruotsalainen, P. & Rantala, J. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kirkland, K. & Manoogian, S. 1998. Ongoing Feedback: How To Get It, How To Use It. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uud. p. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Longweni, M. & Kroon, J. 2018. Managers' listening skills, feedback skills and ability to deal with interference: A subordinate perspective. Acta commercii, 18(1), pp. 1–12. doi:10.4102/ac.v18i1.533.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 27.10.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>.

Mattila, M. 2021. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tutkimusasetelma. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.8.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tutkimus/asetelma/>.

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

Paaso, E. 2021. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Mittaaminen. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.8.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tutkimus/asetelma/>.

Puro, J. 2010. Kuunteleva organisaatio. Helsinki: Infor.

Ranne, J. 2006. Anna palaa!: Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Ai-ai.

Ranne, J. 2014. Anna vaikuttaa!: Tee palautteesta vaikuttava! Porvoo: Ai-ai.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

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

Tradenomit 2023. Jäsentutkimus 2022. Viitattu 21.10.2023 [https://www.tradenomi.fi/site/assets/files/1197/10-2-2023\\_tradenomit\\_jasentutkimus.pdf](https://www.tradenomi.fi/site/assets/files/1197/10-2-2023_tradenomit_jasentutkimus.pdf).

Työsopimuslaki 2001/55. Viitattu 27.9.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2>.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopisto.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Venninen, T. 2004. Tunteet palautetilanteessa: "herne patjan alla vai leskenlehti tien pientareella?". Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti, pp. 118–127. doi:10.33336/aik.93551.

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

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

## LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Kyselylomake

## Liite 1. Saatekirje

Hei,

Pyydämme henkilöstöänne osallistumaan palautteeseen liittyvään lyhyeen (10min) kyselytutkimukseen.

Tutkimus toteutetaan opinnäytetyönä osana liiketalouden koulutusohjelman tutkintoa Lapin ammattikorkeakoulussa ja sen tarkoituksena on selvittää, **minkälaista henkilökohtaista palautetta tilitoimistotyössä toivotaan.**

Selvitämme kuinka usein ja millä tavoin palautetta arjessa toivotaan. Kartoitamme myös henkilöstön ajatuksia palautteen merkityksestä. Kyselytutkimukseen osallistuminen tarjoaa mahdollisuuden kehittää palautekäytäntöjä työntekijöiden osoittamaan suuntaan. Palautteen tiedetään olevan yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemuksiin ja työhyvinvointiin. Palaute on myös esihenkilön oleellisin toiminnan ohjauksen työkalu.

Tutkimus toteutetaan sähköisellä kyselylomakkeella useamman tilitoimiston henkilöstölle. Kaikki kyselyyn osallistuvat työntekijät ja yritykset jäävät anonyymeiksi.

Vahvistatthan paluuviestillä tutkimukseen osallistumisen, jotta voimme toimittaa tutkimustulokset teille joulukuussa 2023.

Voitte välittää alla olevan kyselylinkin henkilöstölle. Työntekijöille tarkoitettu kyselyn saateteksti löytyy heti kyselylinkin takaa.

---

Minkälaista palautetta tilitoimistotyössä toivotaan?

Linkki kyselytutkimukseen: \*\*\*

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia ja viimeinen vastauspäivä on perjantaina 22.9.2023.

Ystävällisin terveisin,  
Susanna Korkala ja Hannamaari Niemeläinen

## Liite 2 1(4). Kyselylomake

Minkälaista henkilökohtaista palautetta toivoisit omalta esihenkilöltäsi päivittäisessä työssäsi?

*Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaista henkilökohtaista palautetta tilitoimistotyöntekijät toivovat esihenkilöltänsä. Tässä kyselyssä palautteeksi ei lukeudu kehityskeskustelu.*

*Kysely on anonymi ja sen vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyssä ei kerätä sellaisia henkilötietoja, joista vastaaja voidaan tunnistaa suoraan tai välillisesti. Lisäksi opinnäytetyön analysointi suoritetaan niin, että lopullisesta työstä ei voida erottaa yksilöitä. Aineiston numeraalisen tallentamisen jälkeen vastauslomakkeet hävitetään.*

*Tutkimus toteutetaan opinnäytetyönä osana liiketalouden koulutusohjelman tutkintoa Lapin ammattikorkeakoulussa ja sen tulokset ovat nähtävissä julkaistussa opinnäytetyössä joulukuussa 2023.*

*Mikäli sinulla on kysyttävää kyselyyn tai tutkimukseen liittyen, voit olla yhteydessä:*

\*\*\*

*Lopuksi haluamme esittää kiitokset etukäteen, sillä jokainen vastaus on meille arvokas.*

### 1. Suostumus tietojen käsittelyyn

Suostun antamani tietojen tallentamiseen ja käsittelyyn yllä mainituissa tarkoituksissa.

### 2. Kuinka tärkeänä pidät, että esihenkilösi antaa sinulle palautetta?

*Valitse sopivin vaihtoehto välillä 1–10 kun 1 tarkoittaa en ollenkaan tärkeänä ja 10 erittäin tärkeänä.*

### 3. Kuinka usein toivot saavasi palautetta esihenkilöltäsi?

*Valitse yksi (1).*

- Päivittäin
- Useamman kerran viikossa
- Kerran viikossa
- Kerran kuukaudessa
- Harvemmin
- En ollenkaan
- En osaa sanoa

## Liite 2 2(4). Kyselylomake

4. Miten toivot mieluiten saavasi palautetta?

*Valitse yksi (1).*

- Henkilökohtaisesti
- Julkisesti
- En osaa sanoa

5. Minkälaisessa muodossa toivot mieluiten saavasi palautetta?

*Valitse yksi (1).*

- Kirjallisesti
- Suullisesti
- En osaa sanoa

*Spontaani palaute annetaan välittömästi siinä tilanteessa, johon se liittyy.*

*Ajastettu palautetapahtuma on ennalta sovittu ja se antaa myös palautteen vastaanottajalle mahdollisuuden valmistautua tilanteeseen etukäteen.*

6. Toivotko saavasi palautetta mieluiten spontaanisti vai ajastetusti?

*Valitse yksi (1).*

- Spontaanisti
- Ajastetusti
- En osaa sanoa

7. Kuinka hyvin seuraavat kanavat sopivat mielestäsi palautteen antamiseen?

*1 = Hyvin huonosti 2 = Huonosti 3 = Ei hyvin eikä huonosti*

*4 = Hyvin 5 = Todella hyvin*

- Sähköposti
- Puhelinkeskustelu
- Kasvotusten
- Pikaviestintäsovellus (esim. WhatsApp)
- Työpaikan ilmoitustaulu
- Verkkoviestintätyökalu (esim. Teams, Zoom)

8. Mistä asioista toivot saavasi palautetta esihenkilöltäsi?

*Valitse yksi (1) tärkein kohta.*

- Työssä suoriutuminen
- Ammattitaito
- Työtaitojen kehittyminen
- Vahvuudet ja heikkoudet
- Muu, mikä?

Liite 2 3(4). Kyselylomake

*Kannustava palaute kertoo, miksi hyväksi havaittua toimintaa kannattaa jatkaa.  
Korjaava palaute kertoo, mitä kannattaa tehdä toisin ja miksi.*

9. Minkä tyylistä palautetta toivoisit saavasi enemmän?

*Valitse yksi (1).*

- Kannustavaa palautetta
- Korjaavaa palautetta
- En osaa sanoa

10. Minkälaisissa tilanteissa toivoisit saavasi korjaavaa palautetta esihenkilöltäsi?

*Kirjoita vapaamuotoisesti alle.*

11. Kuinka suuri vaikutus palautteen saamisella on mielestäsi seuraaviin asioihin?

- 1 = *Ei mitään vaikutusta*    2 = *Hieman vaikutusta*
- 3 = *Kohtalaisesti vaikutusta*    4 = *Paljon vaikutusta*
- 5 = *Hyvin paljon vaikutusta*

- Työmotivaatio
- Työtyytyväisyys
- Itsetunto
- Vahvuuksien tunnistaminen
- Heikkouksien tunnistaminen
- Työtaitojen kehittyminen

12. Esihenkilön tärkein tehtävä palautteen antamisessa on mielestäni?

*Valitse yksi (1).*

- Työsuorituksen ohjaaminen
- Motivointi
- Työntekijän vahvuuksien ja heikkouksien osoittaminen
- Työtyytyväisyyden lisääminen
- Muu, mikä?

13. Mitkä ovat mielestäsi esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet palautteenantajana?

*Mainitse kolme (3) tärkeintä ominaisuutta.*

14. Merkittävin asia, johon toivoisit muutosta tulevaisuudessa, kun mietit tällä hetkellä esihenkilöltäsi saatavaa palautetta?

*Kirjoita vapaamuotoisesti alle.*

## Liite 2 4(4). Kyselylomake

## 15. Ikä

18–25 vuotta  
26–35 vuotta  
36–45 vuotta  
46–55 vuotta  
Yli 55 vuotta

## 16. Sukupuoli

Nainen  
Mies  
Muu

## 17. Työkokemus taloushallintoalalta

Alle 1 vuosi  
1–5 vuotta  
6–15 vuotta  
Yli 15 vuotta