

Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat saattavat poiketa alkuperäisestä julkaisusta.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Korkala, S., Niemeläinen, H. & Tolvanen, A. 2024. Henkilökohtaisen palautteen merkitys päivittäisessä työssä. Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti (1/2024).

URL: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=44d5f5d3-315d-4507-a341-48026a19c377>



Henkilökohtaisen palautteen merkitys päivittäisessä työssä

Susanna Korkala, tradenomiopiskelija (AMK), Vastuulliset palvelut, Lapin ammattikorkeakoulu

Hannamaari Niemeläinen, tradenomiopiskelija (AMK), Vastuulliset palvelut, Lapin ammattikorkeakoulu

Anne Tolvanen, KTM, lehtori, Vastuulliset palvelut, Lapin ammattikorkeakoulu

Asiasanat: palauteprosessi, liiketalous, taloushallinto, tilitoimistot, opinnäytetyö

Johdanto

Työyhteisön dynamiikka ja sen kehittyminen perustuvat vuorovaikutukseen, jossa palautteella on keskeinen rooli. Nykypäivän työelämässä, missä itsenäinen työskentely ja etätyömahdollisuudet ovat arkipäivää, on entistä tärkeämpää ymmärtää, millaista palautetta työntekijät kaipaavat ja miten esihenkilöt voivat parhaiten tukea heidän kehitystään työssä. Aihe on ajankohtainen ja sen vaikutukset näkyvät laajasti työelämässä. Siksi tutkimustuloksia aiheesta onkin tärkeää tuoda esille.

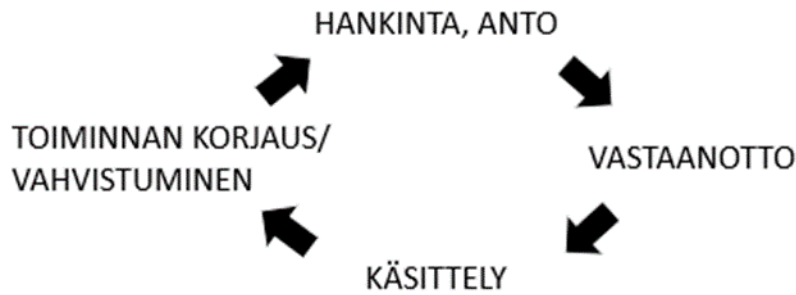
Tässä artikkelissa esitellään Lapin ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden Susanna Korkalan ja Hannamaari Niemeläisen opinnäytetyötä, joka tarkastelee tilitoimistotyöntekijöiden odotuksia esihenkilöiden antamasta palautteesta. Tutkimuksen tulokset eivät ainoastaan tarjoa arvokasta tietoa taloushallintoalan toimijoille, vaan myös avaavat näkökulmia palautteen merkityksestä. Artikkelissa pohditaan myös, miten opinnäytetyön tuloksia voi soveltaa käytäntöön ja miksi palautekulttuurin luominen voi olla avain yhtenäisempään ja kehittyvämpään työympäristöön.

Opinnäytetyön lähtökohdat ja palauteprosessin vaiheet

Opinnäytetyön aiheidea perustuu tekijöiden tahtoon hyödyntää tutkimuksesta saatu tieto ja oppi tulevaisuuden työelämässä. Tekijöiden oman työ- ja esihenkilökokemuksen perusteella organisaatioiden palautekulttuurissa on ollut kehittämisenvaraa, eikä palautteen merkityksellisyyttä vielä hahmoteta siinä määrin kuin olisi tarpeellista. Työelämän palautteen merkityksen kasvu on kuitenkin tunnistettavissa. Yhä useampi organisaatio on herännyt pohtimaan, miten palautteen antamiseen sekä sen laatuun ja määrään voitaisiin vaikuttaa ja miten luotaisiin avoin ja toimiva palautekulttuuri.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui: ”Minkälaista henkilökohtaista palautetta tilitoimistotyöntekijät toivovat esihenkilöltä päivittäisessä työssään?” Keskeistä opinnäytetyötutkimukselle oli lähestyä aihetta tulevaisuus näkökulmasta eli tarkastella, minkälaiset palautetapahtumat jatkossa tukisivat mielekästä työskentelyä ja millä tavoin palautteen vastaanottaminen vaikuttaa palautekokemuksen kokonaisuuteen. Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja sen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin tilitoimistotyöntekijät, joilta kerättiin yhteensä 124 vastausta.

Palautteella tarkoitetaan tietoa toiminnassa menestymisestä (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 16). Palautetermit ovat muuttuneet ajan saatossa, mutta yleensä kannustavan palautteen yhteydessä puhutaan kehumisesta, myönteisestä palautteesta ja positiivisesta palautteesta, kun taas korjaavan palautteen yhteydessä voidaan puhua kriittisestä, rakentavasta, arvioivasta ja kehittävästä palautteesta (Ranne 2006, 10–11). Palauteprosessista (kuvio 1) voidaan tunnistaa neljä 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. (Ranne 2006, 28.)



Kuva 1. Palauteprosessin vaiheet (Ranne 2006, 28). Kuvassa kuvataan palauteprosessin vaiheet Hankinta / anto, vastaanotto, käsittely ja toiminnan korjaus / vahvistuminen

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.) Berlin (2008) selvitti väitöskirjassaan minkälaisia työntekijöiden kokemukset ja näkemykset ovat esihenkilöiden ja alaisten välisistä palautetapahtumista. Tulosten mukaan hyvä palaute on kannustavaa ja huomioivaa, aiheellista ja kohdistettua, toimintaan sidottua, ohjaavaa sekä positiivisen ja negatiivisen palautteen määrä oli tasapainossa. Lisäksi onnistuneeseen palautekokemukseen vaikutti esihenkilön palautteenantotaidot.

Palautteen antamisen tärkeydestä huolimatta palaute jätetään usein antamatta, koska esihenkilöt ja työntekijät kokevat palautteenantamisen ja pyytämisen luonnostaan haastavaksi. Syynä tähän voi olla pelko toisen palauteosapuolen reaktiosta tai mahdollisten jännitteiden syntyminen. (Longweni & Kroon 2018, 4.) Berlinin (2019, luku 8) mukaan työyhteisöissä ei välttämättä myöskään hahmoteta, mikä on oikea ajankohta palautteelle tai palautevastuut ovat epäselvät. Mikäli työntekijä ei saa palautetta suoriutumisestaan, hänen käsityksensä omista työtaidoista ja kyvyistä vääristyy (Hardavella, Aamli-Gaagnat, Saad, Rousalova & Sreter 2017, 327).

Työntekijät haluavat palautetta

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan esihenkilöltä saatua henkilökohtaista palautetta pidetään tilitoimistotyöntekijöiden keskuudessa tärkeänä monestakin syystä. Palautetta toivotaan selkeästi eniten työssä suoriutumisesta eli halutaan ymmärtää, missä asioissa on onnistuttu ja miten omassa työssä voi vielä kehittyä. Myös Heikkilät (2005, 105) määrittelevät

palautteen työkaluksi, joka auttaa tarkistamaan omia tavoitteita ja vertaamaan niitä organisaation tavoitteisiin. Etenkin kannustavaa palautetta toivotaan jatkossa nykyistä enemmän, joka kuvaa työntekijän tarvetta tulla huomatuksi ensisijaisesti onnistumisistaan ja toisaalta saada vahvistusta hyväksi koetun toiminnan jatkamiselle.

Korjaava palaute koetaan tarpeelliseksi silloin, kun omassa työssä on tapahtunut virhe tai toimintaa olisi syytä korjata jollakin tapaa. Edellä mainittujen vastausten toistuminen vahvistaa valloillaan olevaa ajatusta siitä, että korjaava palaute on usein yhteydessä epäonnistumisiin. Positiivisemmin ajateltuna korjaava palaute tavoittelee ymmärrystä siitä, mitä ja ennen kaikkea miksi jotakin kannattaisi tehdä toisin (Oulasmaa & Pesonen 2022, luku 3.5.). Myönteinen palautekulttuuri mahdollistaa korjaavan palautteen laajemman tulkinnan. Esimerkiksi Aarnikoivun (2008, 141–142) mukaan parhaillaan palautteen antaminen tulkitaan välittämiseksi, jolloin palaute toimii työyhteisössä merkityksen luomisen työkaluna.

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella palautteen koetaan vaikuttavan työntekijän itsetuntoon, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen, työmotivaatioon, taitojen kehittymiseen ja työtyytyväisyyteen. Palautteen merkitys heijastuu näiden tekijöiden myötä muun muassa työsuoritukseen, tiimityöskentelyn sujuvuuteen, tehokkuuteen ja tuottavuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen ja jopa sairauspoissaolojen määrään (Kupias ym. 2011, 17–18). Palaute parantaa myös työyhteisön muutosvalmiutta, sillä palautteen avulla työyhteisö pysyy paremmin perillä omista kehittämistarpeista, osaamistilanteesta ja tuloksista (Ranne 2006, 27).

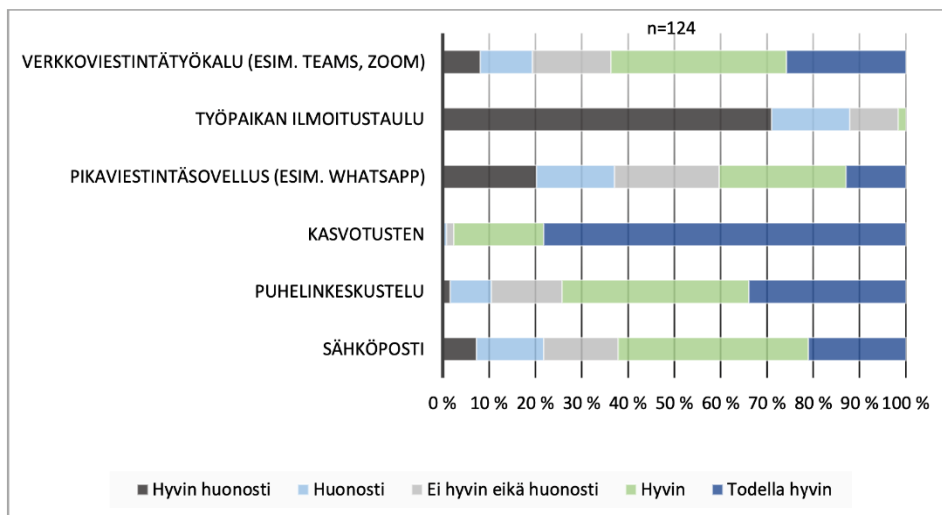
Tutkimuksen tuloksissa vertailtiin eri ikäryhmien ja työkokemusvuosien vaikutusta vastauksiin. Yleisesti ottaen voidaan todeta, ettei kovin merkittäviä eroavaisuuksia nousut esille. Tiedämme kuitenkin nuoremman ikäryhmän suosivan etenevissä määrin teknologian luomia mahdollisuuksia työskentelyn ja viestinnän saralla. Esihenkilön tuleekin jatkossa avata keskustelua vaihtoehtoisista kommunikointitavoista ja pyrkiä huomioimaan työntekijänsä yksilönä.

Miten kehittyä palautteenantajana?

Puolet vastaajista toivoo saavansa palautetta vähintään kerran kuukaudessa ja viidesosa kerran viikossa. Palautetta vastaanotetaan mieluiten henkilökohtaisesti ja kasvotusten niin, että palautteenantotilanne on spontaani, eikä esimerkiksi aikataulutettu keskusteluaika. Valtaosa toivoo tulevaisuudessa yleisesti ottaen enemmän palautetta tähän hetkeen verrattuna. Jo näiden suuntaviivojen avulla esihenkilö voi lähteä pohtimaan tavoitteitaan palautteenantajana - kuinka

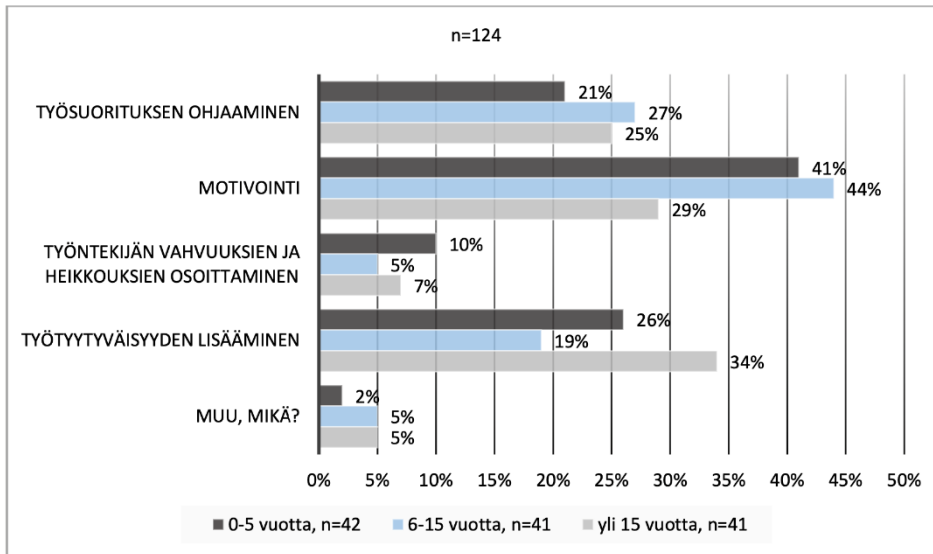
usein ja millä tavoin haluan antaa palautetta? Mitä palautteenantoni viestittää työntekijälle? Miten huolehdin palautetilanteiden syntymisestä muiden vastuideni ohella?

Suurin osa toivoo suullista palautetta kirjallisen palautteen sijaan. Tämä voidaan todeta myös, kun tarkastellaan palautteen antamiseen soveltuvia kanavia (kuva 2). Kasvotusten käytävän palautekeskustelun lisäksi puhelinkeskustelua, erilaisia verkkoviestintätyökaluja ja sähköpostia pidetään enemmän hyvänä kuin huonona vaihtoehtona palautteenannolle. Näiden kanavien merkitys korostuu yhä enemmän etätyömahdollisuuksien yleistyessä. Esihenkilön tuleekin pohtia, millä tavoin hän tarjoaa jatkuvaa palautetta myös sellaisille työntekijöille, joita tapaa harvakseltaan. Mistä asioista hän voi antaa tosiasiallista palautetta ja millaisia työkaluja mahdolliseen tiedon keräämiseen tarvitaan?



Kuva 2. Erilaiden kanavien sopivuus palautteen antamiseen. Kuvassa tarkastellaan palautteen antamiseen soveltuvia kanavia tutkimuksen vastausten perusteella.

Kuten aiemmin todettiin, palaute liitetään vahvasti työssä suoriutumisen arviointiin. Tilitoimistotyöntekijöitä pyydettiin määrittelemään lisäksi esihenkilön antaman palautteen tärkein tehtävä, jolloin motivointi koettiin niukasti tärkeämmäksi työtyytyväisyyden lisäämisen ja työsuorituksen ohjaamisen kustannuksella. Kuvassa 3 on huomioitu myös taloushallintoalan työkokemusvuodet ja huomattavaa on, että kokeneimpien vastaajien luokassa palautteen tärkeimpänä tehtävänä korostuu työtyytyväisyyden lisääminen. Toimivan palautekulttuurin työyhteisöissä vuorovaikutus on tavanomaisesti monipuolista ja viestintä avointa. Ei siis ole ihme, että samoissa työyhteisöissä myös voidaan ja viihdytään paremmin.



Kuva 3. Esihenkilön antaman palautteen tärkein tehtävä eri työkokemusluokissa. Kuvassa verrataan miten työkokemuksen määrä vaikuttaa siihen miten työntekijät kokevat palautteen.

Tutkimuksessa selvitettiin myös esihenkilön tärkeimpiä ominaisuuksia palautteenantajana. Työntekijät arvostivat eniten ystävällisyyttä, empaattisuutta, kuuntelemisen taitoa sekä läsnäoloa. Nämä ominaisuudet kuvaavat tarvetta tulla kohdatuksi inhimillisesti ja kiireettömästi. Esihenkilöltä toivottiin myös taitoa kannustaa, rohkaista ja innostaa. Lisäksi vastauksissa toistui useasti sanat rehellisyys ja oikeudenmukaisuus. Kaikki edellä mainitut ominaisuudet maalaavat kuvaa ihmissuhdetaitoisesta ja osallistuvasta esihenkilöstä, joka toimii palautetilanteissa tasapuolisesti ja innostaa toiminnallaan työntekijää pyrkimään parhaimpaansa.

Miten palautekulttuuria voidaan kehittää?

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui tilitoimistotyöntekijät, mutta tutkimustuloksia voi hyödyntää muutkin toimialat ja ammattiryhmät. Taloushallintoala on verrattavissa mihin tahansa muuhun toimintaympäristöön, jossa työskennellään pääsääntöisesti hyvin itsenäisesti. Vaade jatkuvasta kehittämisestä ja muutosten mukana pysymisestä ohjaa palautteen tarvetta esimerkiksi järjestelmiin tai henkilöstöhallintoon erikoistuneissa organisaatioissa.

Opinnäytetyössä käytetty kysely voidaan toteuttaa pienten muutosten jälkeen mille tahansa henkilöstöryhmälle hyvin pienellä vaivalla, joka mahdollistaa palautekäytäntöihin liittyvän tiedon keräämisen. Kyselyn toteuttamiskynnystä voidaan pitää matalana, koska se keskittyy

menneisyyden sijaan tulevaisuuteen ja kehittämiseen. Ongelmaratkaisukeskeinen lähestymistapa lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja viestittää työntekijöille, että heistä välitetään. Palautekulttuurin luomisvaiheessa työyhteisölle on myös hyvä viestiä alusta alkaen, että palautteessa on kyse dialogista ja yhteistyöstä - muutokset vaativat sekä esihenkilöiden että työntekijöiden panosta.

Kun palautekäytäntöihin liittyvät kehittämistarpeet on kartoitettu, konkreettisia palautekulttuuria vahvistavia toimia voi olla esimerkiksi palautepelisääntöjen luominen tai aiheeseen liittyvät jatkokoulutukset. Toisaalta pienemmällä kynnyksellä voidaan aloittaa myös yksinkertaisesti avaamalla keskustelua palautteesta tai lisäämällä esihenkilön läsnäoloa työyhteisössä. Pelkästään näillä muutoksilla saadaan lisättyä vuorovaikutusta, joka on tärkeä pohja onnistuneille tulevaisuuden palautekeskusteluille.

Toimivan palautekulttuurin luominen vaatii pitkäjänteistä työtä ja koko työyhteisön osallistumista. Esihenkilön tärkein tehtävä on osallistaa ja sitouttaa työntekijät yhdessä tärkeäksi koettuun kehitystehtävään. Palautepelisääntöjen avulla voidaan ohjata työyhteisön toimintaa erilaisissa palautetilanteissa. Pelisäännöt koostuvat esimerkiksi yhteisen työpajan tuloksena yhteen vedetyistä suuntaviivoista, jotka ohjaavat sitä mistä palautetta voidaan antaa ja miten se annetaan. Esimerkiksi työsuorituksen liittyvät palautteet on pelisäännöissä sovittu annettavan henkilökohtaisesti ja mahdollisimman pian.

Palautteeseen liittyvät mielikuvat ja kokemukset ovat yksilöllisiä ja tästä syystä uudet näkökulmat voivat helpottaa ymmärtämään palautetta kokonaisuutena. Etenkin esihenkilöille voi olla silmiä avaavaa hankkia lisätietoa palautteen tarkoituksesta ja käytöstä, erilaisista palautteenantotavoista ja palautteen muodoista. Palautteeseen liittyvän mahdollisen jatkokoulutuksen sisältöön vaikuttaa merkittävästi työyhteisön nykytila ja tarpeet. Opinnäytetyön tulosten perusteella työntekijät kokevat tarvetta palautetapahtumien kehittämiseksi ja kyselytutkimuksen vastaukset auttavat jo sellaisenaan esihenkilöitä hahmottamaan minkälaista palautetta työntekijät toivovat.

Yhteenveto

Opinnäytetyön tulosten perusteella esihenkilöltä saatua henkilökohtaista palautetta pidetään tärkeänä ja palautekulttuurin kehittämiseen tulisi yrityksissä panostaa. Opinnäytetyön tulokset ovat johdonmukaisia aiempiin tutkimuksiin verrattuna. Palautteella on valtava vaikutus työntekijöiden itsetuntoon, työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Toimivan palautekulttuurin

luominen edellyttää pitkäjänteistä sitoutumista kaikilta organisaation tasoilta. Esihenkilöillä on keskeinen rooli rakentaessaan luottamuksellista johtamisyhteyttä alaisiinsa. On tärkeää ymmärtää, että palautteenantotilanteet eivät ole irrallisia tapahtumia, vaan ne muodostavat jatkuvan, arkipäiväisen prosessin.

Esihenkilö voi hyödyntää tuloksia omien palautteenantotaitojen eteenpäin viemisessä ja työyhteisön palautekäytäntöjen kehittämisessä. Käytännön työkaluina voivat toimia palautteeseen liittyvät koulutukset ja yhteisön toimintaa ohjaavat palautepelisäännöt. Tärkeää on myös huomioida eri ikäryhmien ja työkokemusvuosien vaikutus palautteen vastaanottamiseen ja antamiseen. Yhteenvedona voidaan todeta, että panostaminen avoimeen ja toimivaan palautekulttuuriin ei ole pelkästään työhyvinvoinnin ja motivaation edistämistä, vaan sillä on suora vaikutus työyhteisön tehokkuuteen, sitoutumiseen ja tuloksiin. Toivotamme kaikille organisaatioille menestystä palautekulttuurinsa kehittämisessä ja toivomme, että tämä artikkeli tarjoaa käytännön näkökulmia ja oivalluksia tähän tärkeään työhön.

Lähteet

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

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.

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.

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

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

Korkala, S. & Niemeläinen, H. (2023). Henkilökohtainen palaute esihenkilöltä työntekijälle: minkälaista palautetta kaivataan? <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023120735169>.

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

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.

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