



Palautekulttuurin kehittäminen vastaamaan nuorten taloushallinnon assistenttien odotuk- siin ja tarpeisiin

Jasmin Kaladjou

2024 Laurea

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, divided into three segments of different colors: pink, blue, and teal.

Laurea-ammattikorkeakoulu

Palautekulttuurin kehittäminen vastaamaan nuorten taloushallinnon assistenttien odotuksiin ja tarpeisiin

Jasmin Kaladjou
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu/2024

Jasmin Kaladjou

Palautekulttuurin kehittäminen vastaamaan nuorten taloushallinnon assistenttien odotuksiin ja tarpeisiin

Vuosi

2024

Sivumäärä

37

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten kohdeorganisaation palautekulttuuri vastaa nuorten, erityisesti Z-sukupolven kuuluvien taloushallinnon assistenttien odotuksiin ja tarpeisiin. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaista palautetta taloushallinnon assistentit erityisesti tarvitsevat työssään, ja miten palautekulttuuria voisi kehittää vastaamaan paremmin heidän tarpeisiinsa. Työn tilaajana oli noin 800 henkilöä Suomessa työllistävä asiantuntijaorganisaatio, ja kohderyhmänä olivat yrityksen alle 30-vuotiaat taloushallinnon assistentit.

Kirjallisessa katsauksessa perehdyttiin palautekulttuurin merkitykseen osana yrityskulttuuria ja tarkasteltiin palautekulttuurin keskeisiä elementtejä, kuten vuorovaikutusta, psykologista turvallisuutta ja dialogista lähestymistapaa. Lisäksi käsiteltiin palautteen antamista ja vastaanottamista, esihenkilöpalautetta ja vertaispalautetta. Työn empiirisessä osuudessa sovellettiin kehittämistutkimusta tutkimusotteena ja käytettiin laadullisia aineistonkeruumenetelmiä. Tutkimusta varten tehtiin kahdeksan puolistrukturoitua haastattelua. Aineisto analysoitiin koodauksen, sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla.

Tulokset osoittivat, että palautekulttuuri koettiin pääosin avoimeksi ja turvalliseksi, mutta erityisesti rakentavan palautteen antaminen koettiin haastavaksi. Nuoret työntekijät kaipaavat säännöllistä ja konkreettista palautetta, joka auttaa heitä ammatillisessa kehityksessä. Lisäksi esille nousi tarve lisätä positiivista palautetta ja kollegiaalista palautteenantoa. Haastateltavat ehdottivat konkreettisina kehitysideoina palautekoulutuksia ja vertaispalautteen lisäämistä anonyymien palautelomakkeen avulla. Tutkimustulokset tukevat organisaatiota palautekulttuurin kehittämisessä, sillä ne tarjoavat konkreettisia keinoja sitoutumisen ja työtyytyväisyyden tukemiseksi. Havaintoja hyödynnettiin sisäisissä artikkeleissa palautetaitojen kehittämiseksi ja vertaispalautteen merkityksen korostamiseksi. Tulevaisuudessa tutkimusta voisi laajentaa koskemaan eri ikä- ja työntekijäryhmiä palautekäytäntöjen parantamiseksi ennisestään.

Asiasanat: vuorovaikutus, palautekulttuuri, z-sukupolvi, organisaation kehittäminen

Jasmin Kaladjou

Developing the feedback culture to meet the expectations and needs of young financial assistants

Year

2024

Pages

37

The objective of this bachelor's thesis was to examine how the feedback culture in the target organization meets the expectations and needs of young financial assistants, specifically those from Generation Z. The study aimed to identify the types of feedback that financial assistants require in their roles and explore ways to improve the organization's feedback culture to better align with their needs. The study was commissioned by an expert organization employing approximately 800 people in Finland, with the target group being financial assistants under the age of 30.

The literature review explored the importance of feedback culture as part of corporate culture, examining key elements, such as interaction, psychological safety, and a dialogical approach. Additionally, the review covered aspects of giving and receiving feedback, feedback from supervisors and peer feedback. The empirical section of the work applied a developmental research approach and used qualitative data collection methods. For the study, eight semi-structured interviews were conducted. The data was analyzed through coding, content analysis and thematic analysis.

The results showed that the feedback culture was generally perceived as open and safe, but giving constructive feedback was challenging. Young employees wanted regular and concrete feedback to support their professional development, along with more positive and peer feedback. The interviewees suggested concrete actions, including organizing feedback training and enhancing peer feedback through an anonymous feedback form. The results support the organization in developing its feedback culture, offering practical ways to enhance engagement and job satisfaction. The findings were utilized in internal articles to develop feedback skills and emphasize the importance of peer feedback. In the future, the organization could expand the research to include different age and employee groups to further improve feedback practices.

Keywords: interaction, feedback culture, generation Z, organizational development

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Toimeksiantajan esittely	7
2	Kehittämistutkimus	8
2.1	Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät	8
2.2	Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät	9
3	Palaute.....	11
3.1	Palautteen merkitys ja eri palautemuodot	11
3.2	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	12
3.3	Horisontaalinen ja vertikaalinen palaute	14
3.4	Esihenkilön antama palaute	15
4	Palautekulttuuri	17
4.1	Palautekulttuuri osana yrityskulttuuria	17
4.2	Palautekulttuurin kehittäminen	18
4.3	Z-sukupolven odotukset ja vaatimukset palautekulttuurille	21
5	Tutkimustulokset	23
5.1	Nykyinen palautekulttuuri	23
5.2	Tärkein palautteenmuoto taloushallinnon assistentin työssä	24
5.3	Kehitysideat nykyiselle palautekulttuurille	26
6	Pohdinta	27
6.1	Ehdotuksia palautekulttuurin kehittämiseksi	27
6.2	Ehdotuksia jatkotutkimukselle	28
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	29
6.4	Oma oppimisprosessi.....	30
	Lähteet.....	32
	Kuviot	35
	Liitteet	36

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota kohdeorganisaatiolle käsitys siitä, miten nykyinen palautekulttuuri vastaa alle 30-vuotiaiden taloushallinnon assistenttien odotuksiin ja tarpeisiin. Kohdeorganisaation sisäisessä keskustelussa on noussut esiin, että erityisesti nuoremmat työntekijät kokevat saavansa palautetta joskus vain virheistä, kun taas onnistumiset jäävät huomiotta. Epäsuhta palautteessa voi heikentää työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia.

Mahdolliset kehitysalueet organisaation palautekulttuurissa on tärkeä havaita. Tutkimuksissa on todettu, että ihmiset kaipaavat merkittävästi enemmän palautetta kuin heille annetaan. Työhyvinvointikyselyissä palautteen määrä saa usein matalimmat arvosanat. Palautteen antaminen on monissa organisaatioissa muuttunut itsestäänselvyudeksi, jota ei arvosteta riittävästi. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 16.)

Nuorempien työntekijöiden näkemyksiä on tärkeää kartoittaa, sillä kaikkien organisaatioiden palautekulttuuri muuttuu ajan myötä. Nuoret asiantuntijat, jotka ovat syntyneet vuonna 1995-2002 ovat nousseet keskeiseksi tutkimuskohteeksi organisaatioissa. Z-sukupolvi kasvaa nopeasti työmarkkinoilla, ja heidän odotuksensa työelämältä voivat poiketa aiemmista sukupolvista. Joidenkin tutkimusten mukaan he arvostavat palautetta, joka on säännöllistä, rehellistä ja kehittymistä tukevaa (esim. Chillakuri 2020).

Palautekulttuuri voi vaihdella organisaation sisällä. Kohdeorganisaatiossa taloushallinnon assistentin tehtävä on usein uran alussa oleville mahdollisuus päästä kiinni taloushallinnon alaan, sisältäen lukuisia rutiininomaisia tehtäviä, kuten laskujen käsittelyä ja raporttien laatimista. Positiivinen ja rakentava palaute voi auttaa työntekijöitä näkemään työnsä arvon ja tärkeyden osana isompaa kokonaisuutta, mikä puolestaan edistää heidän motivaatiotaan ja työtyytyväisyyttään.

Tulokset hyödyttävät sekä työntekijöitä että organisaatiota, sillä vahva palautekulttuuri voi lisätä työntekijöiden sitoutumista ja työhyvinvointia sekä parantaa organisaation tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Työskentelen itse yrityksen HR-osastolla, ja olen työni kautta saanut mahdollisuuden tarkastella yrityksen palautekulttuuria läheltä. Tämä on herättänyt kiinnostukseni syventyä aiheeseen erityisesti nuorten asiantuntijoiden näkökulmasta.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota kohdeorganisaatiolle käsitys siitä, miten nykyinen palautekulttuuri vastaa alle 30-vuotiaiden taloushallinnon assistenttien odotuksiin ja tarpeisiin. Erityisenä painopisteenä on ymmärtää, millaista palautetta erityisesti tarvitaan, ja miten

palautekulttuuria voisi kehittää vastaamaan paremmin nuorten taloushallinnon assistenttien tarpeisiin.

Varsinaisia tutkimuskysymyksiä on yksi ja apukysymyksiä kaksi.

-Päättökysymys: Missä määrin yrityksen nykyinen palautekulttuuri vastaa alle 30-vuotiaiden taloushallinnon assistenttien odotuksiin ja tarpeisiin?

-Apukysymys: Millaista palautetta alle 30-vuotiaat taloushallinnon assistentit tarvitsevat työssään?

-Apukysymys: Miten voitaisiin kehittää kohdeyrityksen palautekulttuuria, jotta se vastaisi alle 30-vuotiaiden taloushallinnon assistenttien tarpeisiin?

Tutkimuksen avulla pyritään luomaan konkreettisia kehittämisideoita, joilla parantaa kohdeyrityksen motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Lisäksi opinnäytetyö voi auttaa organisaatiota luomaan avoimemman ja vuorovaikutteisemmän palauteympäristön, joka tukee kaikkien työntekijöiden ammatillista kasvua ja yleistä työhyvinvointia. Tuloksista voidaan johtaa käytännön toimenpiteitä, kuten palautekulttuurin kehittämiseen liittyviä koulutusohjelmia ja yleisiä ohjeita palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Näiden avulla esihenkilöitä ja työntekijöitä voidaan tukea tehokkaamman ja rakentavamman palautekulttuurin luomisessa.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Kohdeorganisaationa toimii suuri kansainvälinen yritys, joka työllistää Suomessa noin 800 työntekijää, ja se on yksi merkittävimmistä toimijoista omalla alallaan. Kohdeorganisaatio tarjoaa laajan valikoiman palveluita, kuten teknologiaratkaisuja, palkanlaskentaa, HR- sekä taloushallinnon palveluita. Yritys tukee asiakkaidensa toimintaa monilla sektoreilla ja auttaa heitä tehostamaan liiketoimintaprosessejaan. Yrityksen liikevaihto Suomessa oli vuonna 2023 noin 80 miljoonaa euroa. Yritys toimii Suomessa 14 eri paikkakunnalla. Koronapandemian jälkeen etätyö on vakiintunut osaksi organisaation toimintatapoja. Työtä tehdään hybridimallilla, jossa työntekijät voivat joustavasti työskennellä sekä etänä että toimistolla. (Toimeksiantaja 2024a.)

Organisaatio panostaa vahvasti positiivisen työantajakuvan rakentamiseen ja asiantuntijoiden kehittämiseen. Yrityksessä on selkeitä urapolkua, jotka tarjoavat nuorille asiantuntijoille mahdollisuuden kasvaa ammattilaisina ja lisäksi tarjotaan erilaisia valmennuskokonaisuuksia osaamisen kehittämiseen. (Toimeksiantaja 2024b.) Tällä tavalla edistetään työntekijöiden ammatillista kehittymistä ja sitoutumista yritykseen.

Organisaatiossa tehdään laajasti asiakastyötä, ja asiakaspalautteet ovat osa asiantuntijoiden arkea. Opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin organisaation sisäiseen palautekulttuuriin, eikä asiakaspalautetta käsitellä. Organisaatiossa järjestetään säännöllisesti esihenkilöiden kanssa palautekeskusteluja ja neljä kertaa vuodessa kaikille työntekijöille lähetetään anonyymi palautekysely (Toimeksiantaja 2024b). Viimeisimpien tulosten mukaan alle 30-vuotiaat työntekijät ovat olleet vähiten sitoutunut ryhmä. Tästä syystä kohdeorganisaatio onkin erityisen kiinnostunut kyseisen ikäryhmän kokemuksista liittyen palautteeseen ja palautekulttuuriin.

2 Kehittämistutkimus

Tässä opinnäytetyössä sovelletaan tutkimusotteena laadullista kehittämistutkimusta, joka yhdistää tutkimuksen ja kehittämistyön tavoitteet. Kehittämistutkimus lähtee liikkeelle yleensä käytännön havainnosta tai tarpeesta, ja sen päämääränä on löytää ratkaisuja konkreettisiin työelämän haasteisiin tai luoda uusia, parempia käytäntöjä. (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 17-20; Kananen 2015, 33.) Tässä tapauksessa kehittämistyön lähtökohtana on havainto siitä, että työntekijät eivät koe saavansa tarpeeksi positiivista palautetta työstään. Palautteen puute voi heikentää heidän työhyvinvointiaan ja sitoutumistaan.

Kehittämistutkimus poikkeaa perinteisestä laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta, sillä siihen kuuluu olennaisena osana pyrkimys ratkaista havaittu ongelma tai edistää muutosta käytännössä (Kananen 2015, 40). Kehittämistyötä voidaan kuvata vaiheittaisena prosessina, jossa edetään useiden askelten kautta. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään kehittämistarpeet ja asetetaan niihin liittyvät tavoitteet. Lisäksi suunnitellaan toimenpiteitä, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Seuraava vaihe keskittyy toimenpiteiden toteutukseen, ja lopuksi prosessin viimeisessä vaiheessa arvioidaan, kuinka hyvin tavoitteet ovat täyttyneet ja miten kehitystyö on onnistunut. Opiskelijan tekemälle kehittämistyölle on yleensä varattu vähemmän aikaa, kuin kokonaisvaltaisen kehitystyön tekeminen vaatisi. Usein opiskelija keskittyykin kehittämään vain yhtä osaa kehittämistyön kokonaisuudesta. (Ojasalo ym. 2014, 22-23.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti prosessin alkuvaiheisiin, kuten kehittämistarpeiden kartoitukseen ja suunnitteluun. Opinnäytetyö pyrkii tunnistamaan, miten nykyinen palautekulttuuri vastaa nuorten taloushallinnon assistenttien tarpeisiin sekä tuottamaan konkreettisia kehitysehdotuksia. Näiden suositusten pohjalta organisaatio voi jatkaa kehittämisprosessia eteenpäin, kohti käytännön toteutusta ja arviointia.

2.1 Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuskysymyksiin vastattiin laadullisin menetelmin, koska pyrittiin ymmärtämään syvästi nuorten taloushallinnon assistenttien tarpeita palautekulttuurin suhteen. Aineistoa kerättiin haastattelemalla ja havainnoimalla, jotta ilmiöstä saadaan kokonaisvaltainen kuva

tutkittavien näkökulmasta (Kananen 2015, 34). Havainnointia tehtiin epämuodollisten keskustelujen perusteella, jotka auttoivat hahmottamaan kehitystarpeita palautekulttuurissa. Kehittämistutkimuksessa havainnointi on arvokas menetelmä, sillä sen avulla voidaan ymmärtää, miten ihmiset toimivat arkitilanteissa (Ojasalo ym. 2014, 114).

Puolistrukturoidut haastattelut ovat erityisen hyödyllisiä, koska ne mahdollistavat ohjatun, mutta joustavan keskustelun. Kysymykset suunnitellaan etukäteen, mutta haastateltavat voivat vastata vapaasti omista näkökulmistaan ja nostaa esille heille tärkeitä teemoja. (Hyväriinen, Suoninen & Vuori 2021; Kananen 2015, 81-82.) Puolistrukturoitu haastattelumuoto mahdollisti sen, että haastateltavat pystyivät kertomaan vapaasti omista mielipiteistään, joita ei välttämättä olisi osattu eritellä vastausvaihtoehdoiksi, kuten strukturoidussa haastattelussa.

Haastatteluihin valittiin kahdeksan 64:sta alle 30-vuotiaasta taloushallinnon assistentista. Haastateltavat kuuluivat eri tiimeihin ja eri esihenkilöiden alaisuuteen, jotta saatiin mahdollisimman kattava kokonaiskuva. Haastattelut toteutettiin Teams-alustalla ja nauhoitettiin. Tämän jälkeen nauhoituksista tehtiin litteroinnit eli ne purettiin tekstimuotoon. Aineiston analyysimenetelminä hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä, kuten sisällönanalyysia, koodaamista ja teemoittelua. Näin haastatteluista tunnistetaan järjestelmällisesti aiheita, jotka auttavat tutkimuskysymykseen vastaamisessa.

2.2 Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät

Yleinen aloitusvaihe laadullisen tutkimuksen käsittelyssä on koodaaminen. Se tarkoittaa käytännössä aineiston järjestelyä ja ryhmittelyä ennen kuin siirrytään syvempään analyysiin. Haastattelun litteroinneista poimitaan katkelmia, jotka ryhmitellään aihepiirin mukaan. (Juhila 2021a.) Sisällönanalyysin päämääränä on tuottaa ilmiöstä selvä ja ymmärrettävä sanallinen esitys. Prosessissa aineisto tiivistetään kompaktiksi kokonaisuudeksi, johon kerätään olennaiset tiedot. Sisällönanalyysia voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti eli induktiivisesti tai teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Induktiivisessa tavassa merkityksiä etsitään avoimesti suoraan aineistosta. Deduktiivisessa tavassa analyysi perustuu ennalta valittuihin teorioihin. Usein yhdistellään näitä molempia tapoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4; Kananen 2014, 108.)

Teemoittelun tarkoituksena on löytää ja tunnistaa aineistosta tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä aiheita eli teemoja (Eskola & Suoranta 2008, 174-180). Teemoittelu on aineiston analyysimenetelmän lisäksi eräänlainen sisällönanalyysin muoto (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemoittelua käytetään aineiston jäsentämiseksi ja tavoitteena on nostaa esille tutkimuksen kannalta keskeiset kokonaisuudet ja usein toistuvat piirteet aineistosta. On tärkeää kuunnella ja analysoida aineistoa herkällä korvalla, jotta teemat voivat nousta esiin luonnollisesti aineiston pohjalta, eikä tutkijan ennalta asettamien oletusten kautta. Teemoittelussa aineistoa

voi havainnollistaa tutkimusraportissa sitaateilla, jotka auttavat konkretisoimaan teemat lukijalle. (Juhila 2021b.)

Ensimmäisessä vaiheessa aineiston käsittelyä sovelsin koodaamista. Tämä tarkoitti, että kävin läpi haastattelujen tekstisisällöt ja jaoin katkelmia Excel-taulukkoon, jokaiselle sarakkeelle annoin kuvaavat koodit. Koodit syntyivät suoraan aineistosta, ja ne ilmaisivat lyhyesti kutakin tekstikokonaisuutta. Esimerkiksi nuorten työntekijöiden kokemuksia palautteen puutteesta koodasin eri termein, kuten "positiivisen palautteen tarve" ja "virheisiin keskittyvä palaute". Seuraavaksi syvensin aineiston tarkastelua sisällönanalyysin avulla. Tässä vaiheessa tarkastelin koodien kautta esiin nousseita aiheita järjestelmällisesti ja pyrin muodostamaan yleiskuvan keskeisistä ilmiöistä. Sisällönanalyysin kautta sain esille keskeisiä aiheita, kuten miten työntekijät kokivat palautteen vaikuttavan työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen.

Viimeisessä vaiheessa ryhmittelin aineiston teemoittelun avulla. Yhdistin samankaltaisia koodoja ja sisältöjä laajemmiksi teemoiksi, jotka ilmensivät keskeisiä ilmiöitä tutkimusongelman kannalta. Näin muodostui esimerkiksi sellaisia teemoja kuin "positiivisen palautteen lisääminen" ja "kehittämiskohteet palautekulttuurissa". Teemoittelun avulla pystyin kiteyttämään haastatteluaineiston keskeiset näkökulmat ja muodostamaan pohjan konkreettisille kehitysehdotuksille.

3 Palaute

Tässä luvussa käsitellään palautteen roolia ja sen merkitystä työyhteisössä, erityisesti sen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja ammatilliseen kehitykseen. Luvussa käsitellään palautteen eri tyyppejä, kuten positiivista, kannustavaa ja korjaavaa palautetta, ja näiden vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin. Lisäksi syvennytään palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoihin, mikä on keskeistä onnistuneessa palautekulttuurissa. Lopuksi tarkastellaan palautteen merkitystä esihenkilöiden ja alaisten välisessä suhteessa, sekä kollegiaalisen palautteen merkitystä.

3.1 Palautteen merkitys ja eri palautemuodot

Palautteella on merkittävä rooli työhyvinvoinnin ja ammatillisen kehittymisen tukemisessa. Se ohjaa oikeaan suuntaan, motivoi ja vahvistaa tehokkaita toimintatapoja. Palaute auttaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa tarjoamalla heille arvokasta tietoa siitä, miten he suoriutuvat työssään. Palautteen avulla voi tunnistaa omia vahvuuksia ja kehityskohteita, jolloin palaute tukee tavoitteiden saavuttamisessa ja mahdollistaa jatkuvan ammatillisen kehittymisen. (London 2015, 3-6, 20.) Palautteen avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Työntekijän on helpompaa kokea työnsä merkitykselliseksi silloin, kun hän saa osaamistaan vahvistavaa palautetta. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 40-41.)

Parhaimmillaan palaute luo työn imua ja lisää psykologista turvallisuutta, mikä vahvistaa tiimien yhteishenkeä ja työhyvinvointia. Psykologinen turvallisuus auttaa työntekijöitä tuntemaan olonsa mukavaksi, mikä puolestaan lisää heidän halukkuuttaan vastaanottaa ja antaa palautetta. Kuitenkaan monilla työpaikoilla palautetta ei hyödynnetä täysimääräisesti, vaikka se voisi olla voimakas työkalu sekä yksilöiden että organisaation kehittymiselle. (Sarkkinen 2017.) Palautekulttuurin puutteellisuus tai psykologisen turvallisuuden riittämättömyys johtaa siihen, että ihmiset eivät uskalla tuoda esiin ongelmia tai kehitysehdotuksia. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 237-239.)

Palautteen merkitys vaihtelee työuran eri vaiheissa. Uusille työntekijöille palaute on välttämätöntä, jotta he oppivat työn perusteet ja ymmärtävät työnantajan odotukset. Uransa keskivaiheessa oleville työntekijöille palaute auttaa kehittymään työtehtävissä, sekä tarkastelemaan uusia kehitysmahdollisuuksia. Uran myöhemmässä vaiheessa palaute tukee tehokkuuden ylläpitämistä ja jatkuvaa ammatillista kasvua. Lisäksi palautteen avulla työntekijät voivat kokea työnsä merkitykselliseksi ja motivoitua asettamaan itselleen uusia tavoitteita. (London 2015, 15.)

Palautteella on erilaisia muotoja, kuten positiivinen, kannustava, korjaava ja negatiivinen palaute. Positiivinen palaute tarkoittaa, että työntekijä on saavuttanut tai ylittänyt asetetut tavoitteet. Negatiivista palaute on silloin, kun se on annettu huolimattomasti tai sillä ole

todellista perustetta. Palautteen saaja voi tulkita korjaavankin palautteen negatiiviseksi, kun tarkoituksena on tuoda esiin tavoitteisiin tai toimintatapoihin liittyviä parannustarpeita. Tämän vuoksi palautteen tulisi olla selkeää ja tarkoituksenmukaista, jotta se koetaan kehitettävänä. (Silvennoinen & Tilli 2017, 18-19.)

Kannustava palaute on enemmän kuin positiivinen palaute, siinä kerrotaan, miksi tietynlainen toimintatapa on hyvä, ja miten sitä kannattaa jatkaa. Korjaava palaute keskittyy siihen, mitä asioita voidaan parantaa. Se on työntekijälle arvokasta, koska se tarjoaa selkeitä ohjeita ja mahdollisuuksia kehittää omia taitojaan ja työtapojaan. Oikein annettu korjaava palaute auttaa työntekijää tunnistamaan kehityskohteet ja ryhtymään konkreettisiin toimenpiteisiin niiden parantamiseksi. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 166-167.)

Positiivinen palaute vahvistaa työntekijän itseluottamusta ja lisää onnistumisen tunnetta. Se ohjaa käyttäytymistä, jolloin työntekijä pysyy motivoituneena ja sitoutuneena tehtäviinsä. Palautteen ansiosta työntekijät voivat asettaa itselleen korkeampia tavoitteita ja samalla vahvistaa omaa kehitystään. (London 2015, 19-20; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 66-67.) Positiivisen palautteen puuttuminen voi johtaa motivaation laskuun, ja heikentää työtyytyväisyyttä. Työntekijät, jotka eivät saa riittävästi tunnustusta suorituksistaan, saattavat tuntea itsensä aliarvostetuiksi ja turhautuneiksi. Nämä tekijät voivat johtaa heikentyneeseen suoritukseen, ja jopa työpaikan vaihtamiseen. (London 2015, 19.)

Oulasmaa & Pesosen (2022, 186) mukaan kaikkein tehokkain palaute on suoraa ja rehellistä. ”Suora palaute” voi herättää tunteita, sillä se ymmärretään helposti tylynä tai liian henkilökohtaisena. Monet kuitenkin toivovat, että virheistä tai epäonnistumisista keskusteltaisiin avoimesti ja suoraan, ilman asian kiertelyä. Samalla toivotaan, että tiedon virheestä saisi mahdollisimman pian. Korjaavaa palautetta pidetään oikeudenmukaisena etenkin silloin, kun siitä on hyötyä sekä palautteen antajalle, että palautteen saajalle sekä koko työyhteisölle.

3.2 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antaminen on tehokkainta, kun se perustuu selkeästi määriteltyihin tavoitteisiin ja arviointikriteereihin. Tällöin palautteen antaminen kohdistuu työntekijän tekemään suoritukseen, eikä häneen henkilönä, mikä vähentää henkilökohtaisuuden kokemusta ja mahdollisia konflikteja. Tavoitteet ja odotukset on hyvä ilmaista selkeästi, näin työntekijät voivat paremmin ymmärtää miten parantaa omaa suoritusta ja kehittyä ammatillisesti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 28.)

Palautetta tulisi antaa kunnioittavasti ja empaattisesti, jotta se koetaan arvostavana ja tukevana. Palautetta kannattaa antaa silloinkin, kun ollaan vasta matkalla kohti tavoitteita, tällä tavalla annetaan kiitosta yrittämisestä ja ponnisteluista, eikä ainoastaan lopputulemasta. Lisäksi on tärkeää antaa positiivista palautetta silloin, kun virheistä tai epäonnistumisista on

otettu opiksi. Näin kiitetään työntekijää siitä, että hän on nähnyt vaivaa parantamiseen ja mahdollisesti auttaa koko työyhteisöä oppimisessa, jotta samankaltaisia virheitä ei pääsisi toistumaan. (Silvennoinen & Tilli 2017, 52; London 2015, 21.)

Palautteen antaminen on jatkuvaa harjoitusta vaativa taito, jossa kehittyminen on tärkeää. Ihmisten luontainen empaattisuus voi joskus vaikeuttaa palautteen antamista, koska ei haluta loukata toista tai aiheuttaa epämiellyttäviä tunteita. Tämän seurauksena palautteen antamista saatetaan lykätä tai sitä vältellään. Samalla osa työntekijöistä voi olla epävarmoja omasta osaamisestaan ja he saattavat kaivata enemmän palautetta saadakseen vahvistusta osaamiselleen. (Perho 2019, 83.) Toinen tekijä, miksi palautteen antaminen saatetaan kokea vaikeana, on epäonnistumisen pelko. Tästä syystä onkin oleellista tietää, miten palautetta tulisi antaa ja tunnistaa oma roolinsa palautteen antajana. Työyhteisön selvät palautteenantokäytännöt helpottavat asioiden ottamista puheeksi. Palautteen antamista kannattaa harjoitella ja rakentavan palautteen kohdalla pohtia, onko asia oleellinen ja hyödyttäväkö se palautteen vastaanottajaa. Näin varmistetaan, että palaute tuo konkreettista hyötyä. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 237-239.)

Korjaavan palautteen antaminen on usein haasteellisempaa, koska se saattaa herättää vastaanottajassa kielteisiä tunteita. On tärkeää, että korjaava palaute annetaan oikea-aikaisesti ja kunnioittavasti. Palautetta tulisi antaa selkeästi havaittavissa olevista käyttäytymismalleista sekä konkreettisista parannuskohteista. Tämä luo edellytykset positiiviselle keskustelulle, joka auttaa työntekijää kehittymään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 66-67.) Hyvä korjaava palaute tulee luotettavalta taholta, jolla on tietoa työntekijän tavoitteista ja suorituksesta. Palautteen antamisen yhteydessä tulisi tarjota konkreettista tukea kehittymiseen, kuten lisäkoulutusta tai apua mahdollisissa kysymyksissä. (London 2015, 21.)

Palautteen antamisessa ajoituksella on merkitystä: kannustava palaute kannattaa antaa mahdollisimman pian onnistuneen suorituksen jälkeen. Korjaavan palautteen kohdalla on kuitenkin tärkeää varmistaa, että palautteen vastaanottaja on valmis ja vastaanottavainen käsittelemään tilannetta rakentavasti. Tämä varmistaa, että palaute toimii kehittämisen välineenä, eikä aiheuta tarpeetonta häiriötä. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 237-239.) Lisäksi on tärkeää huomioida yksityisyys. Korjaava palaute kannattaa antaa kahden kesken, ellei kyseessä ole tilanne, jossa on yhdessä epäonnistuttu. Tällaisissa tilanteissa syyllisten etsimisen sijaan, on hyödyllistä jakaa vastuu ja pohtia yhdessä, miten jatkossa voidaan toimia toisin. (Silvennoinen & Tilli 2017, 71.)

Palautteen vastaanottaminen voi olla haastavaa, jos työntekijä kokee palautteen uhkaavana tai epäoikeudenmukaisena. Jotkut ihmiset saattavat reagoida palautteeseen puolustuskanalla, jolloin se saattaa estää heitä hyödyntämästä palautetta kehittämisen välineenä. Tässä yhteydessä työntekijän itsesääätelykyky on avainasemassa: henkilöt, joilla on korkea

itsesääteilykyky, pystyvät mukauttamaan käyttäytymistään palautteen perusteella ja toimimaan tilanteen vaatimusten mukaisesti. (London 2015, 56-57.)

Lisäksi temperamentti vaikuttaa sekä palautteen antamiseen että vastaanottamiseen. Temperamentti viittaa ihmisen synnynnäiseen tapaan käyttäytyä ja reagoida tilanteisiin. Tämä näkyy erityisesti palautetilanteissa, joissa temperamentti voi ohjata ihmistä toimimaan tunteiden varassa, etenkin jos henkilö ei tiedosta temperamentin vaikutusta omaan toimintaansa. Tällöin palautetta saatetaan antaa hetken mielijohteesta, tai henkilö saattaa reagoida saamaansa palautteeseen vähemmän rakentavasti, jolloin lopputulokset eivät ole kovinkaan hyödyllisiä. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 101-102.)

Henkinen joustavuus eli resilienssi on tärkeä tekijä palautteen vastaanottamisessa. Resilientti työntekijä osaa käsitellä kriittistä palautetta ilman, että se heikentää hänen itsetuntoaan tai lamaannuttaa. Sen sijaan hän näkee palautteen mahdollisuutena oppia ja parantaa omaa toimintaansa. Nykypäivän työelämässä muutos on jatkuvaa, joten kyky kehittyä palautteen avulla ja sopeutua muutoksiin on erityisen arvokasta. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 271; London 2015; 56-57.)

3.3 Horisontaalinen ja vertikaalinen palaute

Työyhteisössä palaute kulkee sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Horisontaalinen palaute tarkoittaa vertaisten tai kollegojen välistä palautetta. Kollegojen kesken jaettu palaute tarjoaa mahdollisuuden jakaa näkemyksiä ja kokemuksia, jotka voivat auttaa ymmärtämään asioita syvällisemmin tai löytämään ratkaisuja ongelmiin. Vuorovaikutteinen ilmapiiri työyhteisössä tukee kollegiaalista palautetta, jonka kautta voidaan yhdessä kehittää toimintatapoja ja lisätä osaamista. Vertikaalinen palaute puolestaan viittaa esihenkilön alaiselleen antamaan palautteeseen, jossa tarkoituksena on ohjata ja tukea työskentelyä. (Kupias ym. 2013, luku 1.)

Viime vuosina horisontaalisen palautteen merkitys on kasvanut, erityisesti itseohjautuvuuden ja tasavertaisten tiimien lisääntyessä työpaikoilla, joissa esihenkilöiden määrää on vähennetty. Tämä on korostanut työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja vastuun jakamista. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 33.) Tutkijat Lee & Edmondson (2017) sekä Oulasmaa & Pesonen (2022, 33) korostavat, että kollegiaalinen palaute on tärkeä osa itseohjautuvuutta tiimeissä, sillä se edistää tiimien tehokkuutta ja yhteisöllisyyttä. Horisontaalisen palautteen avulla voidaan täydentää osaamista asiantuntijoiden kesken, jolloin organisaatio pystyy reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin.

Vertikaalinen palaute, jossa esihenkilöt antavat palautetta työntekijöille, tarjoaa edelleen vakautta ja suuntaa erityisesti niissä organisaatioissa, joissa hierarkkinen rakenne on tärkeässä roolissa. Tällainen palaute voi auttaa selkeyttämään rooleja ja tehtäviä, mikä on

oleellista silloin, kun toiminta edellyttää johdonmukaisuutta ja nopeita päätöksiä. Perinteisen hierarkian etuna on, että se mahdollistaa selkeän vastuun ja kontrollin säilyttämisen. Toisaalta hierarkkinen palauterakenne voi rajoittaa työntekijöiden mahdollisuuksia tuoda esille uusia ideoita tai ratkaista ongelmia. Tästä syystä horisontaalista palautetta halutaan usein lisätä organisaatioissa. (Lee & Edmondson 2017.)

Parhaimmillaan horisontaalinen palaute toimii dialogina, jossa tiimiläiset jakavat omia havaintojaan ja näkökulmiaan keskenään. Tämä voi johtaa uusien oivallusten ja ideoiden synty-miseen, jotka hyödyttävät koko tiimiä. Vuorovaikutuksessa keskeistä on molemminpuolinen kunnioitus ja aito kuuntelu. Jatkuva ja avoin horisontaalinen palaute auttaa työntekijöitä tuntemaan, että he voivat luottaa toisiinsa ja kehittää toimintaa yhdessä. (Kupias ym. 2013, luku 1.)

Tiimiläisten välinen palaute on merkittävä, mutta usein aliarvioitu osa työyhteisön palautekulttuuria. Samanlaista työtä tekevät kollegat ymmärtävät toistensa työtehtävien haasteet. Toinen asiantuntija voi tarjota uusia näkökulmia tai auttaa löytämään tehokkaampia työtapoja antamalla rakentavaa palautetta. Esihenkilö ei välttämättä tunnista näitä piirteitä, koska hän ei tunne tehtävän yksityiskohtia yhtä hyvin. (Kupias ym. 2013, luku 2.)

Kollegiaalisen palautteen toimivuuden kannalta tärkein tekijä on luottamus. Luottamus kollegoiden välillä syntyy usein helpommin kuin esihenkilön ja alaisen välillä, koska kollegat työskentelevät tasa-arvoisemmassa suhteessa. Luottamuksen rakentaminen voi kuitenkin vaatia aikaa ja joskus kilpailu voi heikentää luottamusta. Avoin vuorovaikutus ja hyvät palautetaidot lisäävät sekä luottamusta että työssä pärjäämistä. Tiimissä on hyvä huomioida yhdessä saavutuksia, jotta jokainen saa ansaitsemaan tunnustusta. (Kupias ym. 2013, luku 2.)

3.4 Esihenkilön antama palaute

Esihenkilön antama palaute on hyvä suunnitella tarkasti, jotta palautetilanteessa palautteen vastaanottaja ei koe palautetta epäsopivaksi tai loukkaavaksi. Hyvin valmistautunut esihenkilö pystyy antamaan palautteen rauhallisesti ja rakentavasti, varmistaen että vuorovaikutus on kehittävä ja palaute palvelee tarkoitustaan. Esihenkilön tehtävä on ohjata palautteellaan toimintaa toivottuun suuntaan, mutta palaute tulee antaa oikealla tavalla. Palautteenannossa on tärkeää ilmaista palaute niin, että palautteen saaja ymmärtää palautteen tarkoituksen ja pystyy ottamaan sen vastaan kehittävästi. Lisäksi esihenkilön on tärkeää olla johdonmukainen, jos käyttäytyminen muuttuu äkisti ilman selitystä voi se herättää alaisissa hämmennystä ja epävarmuutta. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 68-69.)

Esihenkilön tulisi olla aidosti kiinnostunut alaisensa reaktioista ja kuunnella työntekijän ajatuksia palautteen jälkeen. Tämä vahvistaa luottamusta ja lisää työntekijän motivaatiota kehittämään omaa suoritustaan. Esihenkilön tulisi antaa palautetta jämäkästi ja perustellusti. Jämäkkyys varmistaa, että palaute koetaan merkityksellisenä ja oikeudenmukaisena. Työntekijä ei välttämättä pidä palautetta tarpeeksi tärkeänä, mikäli se annetaan liian pehmeästi tai epämääräisesti. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 68-69.)

Esihenkilön on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa palautteen saaja ei koe palautetta uhkaavana. Erityisesti korjaavaa palautetta annettaessa on oleellista tunnistaa tunteita, kuten pelko ja pettymys ja käsitellä niitä. Korjaava palaute tulisi esittää rakentavasti ja vilpittömästi, jotta alainen kokee sen kehittävänä eikä syyllistävänä. Samalla on oleellista, että palautteen antaja ymmärtää, että virheet ja epäonnistumiset ovat osa oppimisprosessia. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 68-69.)

Parhaassa tapauksessa esihenkilö ja alainen voivat käydä keskusteluja, joissa palaute kulkee kumpaankin suuntaan. Tällöin esihenkilön palaute voi olla rinnasteista, eli hänen roolinsa ohjaajana väistyy taka-alalle ja hänestä tulee tasavertainen alaiseensa nähden. Rinnasteinen palaute mahdollistaa aidon, tasapuolisen vuoropuhelun, jossa palautetta annetaan ja vastaanotetaan molemmin puolin. Tämä auttaa rakentamaan luottamusta ja avoimuutta sekä tukee esihenkilön ja alaisen välistä yhteistyötä. (Kupias ym. 2013, luku 1.)

Dialoginen lähestymistapa pyrkii siihen, että palautteen antaja ja vastaanottaja osallistuvat tasapuolisesti keskusteluun. Palautteen tavoitteena ei ole vain yksisuuntainen ohjaus tai korjaus. Dialogisessa lähestymistavassa molemmat osapuolet tuovat esille näkemyksensä ja etsivät yhdessä ratkaisuja. Dialoginen vuorovaikutus auttaa välttämään puolustautumisen ja mahdollistaa rakentavan ilmapiirin, jossa voidaan avoimesti käsitellä palautteen aiheuttamia tunteita ja pohtia kehitystä. Tämänkaltaisen lähestymistapa auttaa työntekijää näkemään palautteen osana jatkuvaa kehitysprosessia, eikä ainoastaan yksittäisenä, mahdollisesti syyllistävänä tilanteena. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 198-202.)

Esihenkilön omien kokemusten jakaminen voi auttaa luomaan inhimillisyyttä palautekeskusteluun ja tunnetta siitä, että työntekijät eivät ole yksin haasteidensa kanssa. Esihenkilö voi kertoa omista epäonnistumisista tai virheistä, ja miten on niistä oppinut. Tämä vahvistaa esihenkilön ja alaisen välistä luottamusta ja tekee ilmapiiristä turvallisemman. Turvallisen ilmapiirin rakentaminen vaatii aikaa, mutta se alkaa aidosta ja rehellisestä dialogista. (Aaltonen, Aho- & Sahimaa 2020.)

4 Palautekulttuuri

Palautekulttuuri tarkoittaa organisaation tai tiimin suhtautumista palautteeseen ja tapaa, jolla sitä käsitellään. Se sisältää palautteeseen kohdistuvat arvot ja näkemykset, sekä sen kuinka usein tai harvoin, ja millä tavoin palautetta annetaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 68.) Tässä luvussa tarkastellaan palautekulttuurin merkitystä osana yrityskulttuuria, ja sen roolia organisaation arvojen ja strategisten tavoitteiden tukemisessa. Luvussa syvennyttään siihen, miten palautekulttuuria voi kehittää dialogisen vuorovaikutuksen avulla, jotta palaute tukee jatkuvaa oppimista ja yhteistyötä organisaation sisällä. Lopuksi perehdytään Z-sukupolven odotuksiin palautekulttuuria kohtaan ja pohditaan, kuinka organisaatio voi vastata näihin odotuksiin.

4.1 Palautekulttuuri osana yrityskulttuuria

Palautekulttuuri on osa laajempaa organisaatiokulttuuria, joka koostuu sekä näkyvistä että näkymättömistä arvoista, uskomuksista ja käytännöistä. Toimiva palautekulttuuri on olennaista organisaation kehittymiselle, ja se rakentuu vahvalle vuorovaikutukselle ja luottamukselle. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen tavat ja periaatteet heijastavat organisaation syvempiä arvoja, joita ei aina ole helppo havaita. Organisaation määrittelemät arvot ja periaatteet eivät välttämättä näy päivittäisessä toiminnassa. Tämä ristiriita voi johtaa siihen, että palautetta annetaan ja vastaanotetaan tehottomasti, jolloin ne eivät tue organisaation kehitystä. (Luukka 2020, 30-32.)

Työntekijöiden omaksumat arvot ja uskomukset ovat syvimpiä organisaatiokulttuurin tasoja. Ne vaikuttavat merkittävästi siihen, miten palautetta käsitellään. Palautekulttuuri, joka perustuu avoimuuteen ja luottamukseen, tukee niin yksilön kuin organisaation kehitystä. Palautteeseen suuntautunut organisaatiokulttuuri rakentuu ympäristössä, jossa ihmiset tuntevat olonsa mukavaksi antaessaan ja vastaanottaessaan palautetta. Tämä ei rajoitu virallisiin palautetilanteisiin, vaan palautteen tulisi olla jatkuva ja luonnollinen osa jokapäiväistä työskentelyä. (London 2015, 178.)

Palautekulttuuri ei toimi irrallaan organisaation strategisista tavoitteista, vaan sen tulisi olla tiiviisti yhteydessä organisaation strategian ja visiota ohjaavien arvojen kanssa. Palauteen avulla voidaan varmistaa, että organisaation toiminta etenee oikeaan suuntaan ja strategisia tavoitteita kohti liikutaan johdonmukaisesti. Palautteen avulla varmistetaan, että työntekijät eivät ainoastaan ymmärrä organisaation visiota ja tavoitteita, vaan näkevät oman työnsä merkityksen strategian toteuttamisessa. Tällöin työntekijät eivät vain suorita tehtäviään, vaan he tietävät miten oma työ tukee organisaation kokonaisvaltaista kehitystä. (Ranne 2016, 16-38; Oulasmaa & Pesonen 2022, 26-28.)

Palautekulttuuri toimii parhaimmillaan vahvana linkkinä organisaation strategisten tavoitteiden ja työntekijöiden päivittäisen työn välillä. Palautteen kautta työntekijät voivat nähdä konkreettisesti, miten heidän työpanoksensa vaikuttaa organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. Jotta palautekulttuuri voisi tukea yrityksen strategiaa tehokkaasti, on tärkeää, että palaute on jatkuvaa ja osa päivittäistä toimintaa, ei vain vuosittaisten arviointien tai erillisten palautekeskustelujen varassa. (Ranne 2016, 16-38.)

4.2 Palautekulttuurin kehittäminen

Palautekulttuurin kehittäminen organisaatiossa edellyttää kolmen keskeisen tekijän huomioimista: palautteen laadun parantaminen, palautteen tärkeyden korostaminen sekä tuen tarjoaminen. Palautteen laadun osalta on tärkeää, että työntekijät saavat selkeää, käyttäytymiseen perustuvaa palautetta, joka linkittyy organisaation tavoitteisiin. Tämä vähentää palautteeseen liittyvää vastarintaa ja lisää sen hyväksyntää. Palautteen tärkeyden korostamisessa johdon tulisi toimia esimerkkeinä siitä, kuinka palautetta voi kysyä, antaa ja hyödyntää kehittymiseen. Muodollisen ja epämuodollinen palaute tulisi olla säännöllinen osa työyhteisön toimintaa. Lisäksi olisi tärkeää tunnistaa ja palkita työntekijöitä, jotka palautteen pohjalta tekevät parannuksia ja onnistuvat. (London 2002, luku 3.)

Kolmas keskeinen tekijä on tuki palautteen käytölle. Organisaation tulisi tarjota työntekijöille ja esihenkilöille koulutusta palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Lisäksi voidaan hyödyntää valmentajia tai mentoreita, jotka voivat auttaa tulkitsemaan ja hyödyntämään palautetta. Tuen saaminen auttaa työntekijöitä ottamaan palautteen osaksi kehitysprosessiaan, jolloin se toimii aidosti suoritusta parantavana tekijänä. Psykologisen turvallisuuden merkitys palautekulttuurissa korostuu, sillä työntekijöiden tulee tuntee olonsa turvalliseksi saadessaan palautetta, jotta he voivat käsitellä sitä avoimesti ja ottaa sen vastaan osana oppimisprosessia. (London 2002, luku 3.)

Palautekulttuurin kehittäminen on ratkaisevaa sekä yksilöiden että organisaation kehittymisen kannalta. Satunnaiset palautehetket tai viralliset suoritusarvioinnit eivät yksin riitä vahvan palautekulttuurin luomiseen. Sen sijaan organisaation tulee aktiivisesti kehittää palautekäytäntöjään niin, että palaute integroidaan luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä toimintaa. Vahva palautekulttuuri rakentuu jatkuvasta ja avoimesta vuorovaikutuksesta, jossa palautetta annetaan ja vastaanotetaan säännöllisesti. Tämä vuorovaikutus on oleellista organisaation oppimiselle ja kehitykselle, sillä se auttaa tunnistamaan kehitysalueita ja löytämään uusia mahdollisuuksia. (Ranne 2016, 16-38.)

Esihenkilöiden rooli palautekulttuurin kehittämisessä on keskeinen. Heidän tulisi jatkuvasti kehittää omia viestintätaitojaan ja olla valmiita sekä antamaan että vastaanottamaan palautetta. Lisäksi esihenkilöiden tulisi rohkaista avoimeen keskusteluun ja tarjota työntekijöille mahdollisuuksia antaa palautetta ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Avoin ja

turvallinen ilmapiiri on palautekulttuurin perusta. Sen avulla voidaan luoda organisaation kehitystä tukeva kulttuuri, jossa palaute nähdään oppimisen ja kehittymisen työkaluna. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 35.)

Monipuoliset palautteenantotavat voivat olla tehokkaita työkaluja palautekulttuurin kehittämisessä. Organisaatiot voivat esimerkiksi hyödyntää monilähdepalautetta, jonka avulla saadaan kattavampi kuva työntekijän suoriutumisesta ja kehityskohteista. Monilähdepalautteen ei tulisi toimia päätöksenteon perusteena, vaan se on tarkoitettu auttamaan työntekijää kehittymään ja kartoittamaan organisaation osaamistarpeita. (London 2015, 178-190.)

Keskeinen osa palautekulttuurin kehittämistä on dialoginen lähestymistapa. Palautekeskustelu ei saisi olla yksisuuntainen kritiikin kanava, vaan se tulisi nähdä mahdollisuutena yhteiselle oppimiselle ja kehittymiselle. Dialoginen lähestymistapa palautteessa tarkoittaa, että sekä palautteen antaja että vastaanottaja sitoutuvat avoimeen ja vuorovaikutteiseen keskusteluun, jonka tavoitteena on yhteinen ymmärrys ja uusien ratkaisujen löytäminen. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 198-202.)

Dialogisen keskustelun tarkoituksena ei ole vain korjata virheitä, vaan edistää luovuutta ja innovointia. Keskustelu mahdollistaa molempien osapuolten näkökulmien huomioimisen. Dialoginen palautteenanto voi auttaa välttämään tilanteita, joissa palautteen vastaanottaja kokee palautteen hyökkäyksenä ja keskittyy liialti puolustautumiseen. Kun palaute keskittyy yhdessä löytämään ratkaisuja ja kehitysmahdollisuuksia, puolustusmekanismien aktivoituminen vähenee, ja palautteen vastaanottamisesta tulee antoisampaa. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 198-202.)

Dialogisessa palautteessa molemmat osapuolet sitoutuvat yhteisen ymmärryksen rakentamiseen, ja palautteen tavoitteena on kehittää sekä yksilöä että organisaatiota. Palautteen antajan tulisi pyrkiä selkeyteen. Palautteen vastaanottajan tulisi puolestaan olla valmis ottamaan palautetta vastaan avoimin mielin ja tarvittaessa muuttamaan toimintaansa palautteen pohjalta. Tämä kaksisuuntainen prosessi vahvistaa organisaation kehityskykyä ja luo luottamusta organisaation sisällä. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 198-202.)

Jatkuva dialogi työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä auttaa havaitsemaan mahdolliset poikkeamat tavoitteista ja tekemään tarvittavat korjausliikkeet. Lisäksi dialogi auttaa synnyttämään uusia ideoita ja ratkaisuja, mikä tukee organisaation innovatiivisuutta ja sopeutumiskykyä. Näin palautteen rooli kasvaa pelkämästä suoritusarvioinnista strategian toteutuksen tärkeäksi osaksi. Dialogissa kaikkien organisaation tasojen näkökulmat ja ideat otetaan huomioon. Tämä mahdollistaa koko organisaation oppimisen ja kehittymisen. (Ranne 2016, 16-38.)

Dialogista palautekulttuuria ei voi muodostua ilman psykologista turvallisuutta. Työntekijöiden on tunnettava, että he voivat avoimesti tuoda esiin ideoita ja parannusehdotuksia ilman

pelkoa niiden torjumisesta. Lisäksi heidän tulisi pystyä tekemään virheitä ilman pelkoa kielteisistä seuraamuksista. Silloin kun virheitä pystytään käsittelemään avoimesti ja kokeilla uutta ilman pelkoa, puhutaan oppivasta organisaatiosta. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä uskalletaan pyytää apua, kun ei osata ja tarjotaan apua pulassa olevalle kollegalle. Turvallisessa ilmapiirissä uskalletaan antaa palautetta ja ottaa sitä vastaan. Yhteisön tuki auttaa jokaista toimimaan rohkeasti omana itsenään. (Rinne 2021, 25-27; Edmondson 2018.)

Tutkija Clarkin mukaan ihmiset tarvitsevat muutamia vaiheita tunteakseen olonsa turvalliseksi ja pystyäkseen toimimaan tehokkaasti organisaatiossa. Hän jakaa vaiheet neljään kategoriin: vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden luominen, oppiminen ja kasvu, merkityksellisen työn tekeminen sekä organisaation kehittäminen. Clarkin tutkimuksen mukaan yli 75 % ihmisistä kaipaa ensin vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta kollegojen kanssa ennen kuin he uskaltavat oppia uutta tai haastaa nykyisiä toimintatapoja. Tämä tarve on universaali eikä riipu kulttuurista tai taustasta. (Rinne 2021, 35.)

Lisäksi yli 80 % ihmisistä kokee suurimpana esteenä vallitsevan tilanteen kyseenalaistamisen, koska se saattaa horjuttaa ryhmän harmoniaa. Psykologinen turvallisuus on siis välttämätön perusta, joka rohkaisee ihmisiä ottamaan sosiaalisia riskejä, oppimaan ja kyseenalaistamaan vanhoja toimintamalleja. (Rinne 2021, 55.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) havainnollistetaan näitä neljää vaihetta:



Kuvio 1: Psykologisen turvallisuuden tasot (Clark 2020; Rinne 2021, 35.)

Psykologisesti turvallisessa työpaikassa tiimit saavuttavat parempia tuloksia, koska ihmiset tuntevat voivansa ottaa sosiaalisia riskejä, kuten kertoa ongelmista tai ehdottaa uusia ideoita. Psykologisesti turvallinen ilmapiirissä voidaan oppia virheistä ja parantaa toimintatapoja. Turvallisuuden tunne auttaa siihen, etteivät työntekijät turvaudu haitallisiin malleihin, kuten ongelmien piilotteluun, jolloin ongelmat voidaan kohdata avoimesti ja korjata. Yhdessä

oppiminen on olennaista niin päivittäisessä työssä kuin koko organisaation kasvun ja kehityksen kannalta. (Edmondson 2018, 3.)

4.3 Z-sukupolven odotukset ja vaatimukset palautekulttuurille

Aiemmissä tarkasteluissa on havaittu viitteitä siitä että, että sukupolvien välillä voi olla eroja työhön kohdistuvissa odotuksissa ja asenteissa. Tämä voi vaikuttaa esimerkiksi siihen, minkälaisia tarpeita on palautteen tai johtamistyylin suhteen. Tällä hetkellä työpaikoilla työskentelee kolme eri sukupolvea: X-, Y- ja Z-sukupolvet. Jokaisella näistä sukupolvista on erilainen historia ja kokemukset, jotka ovat muovanneet erilaisia asenteita ja odotuksia työtä kohtaan. Sukupolvien välillä voi olla eroja siinä, minkälaiset asiat heitä inspiroi työelämässä. (Akatemia 2024; Lyons & Kuron 2013.)

Kuitenkin esimerkiksi tutkijat Becton, Walker & Jones-Farmer (2018, 179) huomauttavat, että vaikka sukupolvien välillä tunnistetaan joitakin eroja käyttäytymisessä, eroavaisuudet eivät ole aina niin selkeitä tai vahvoja kuin yleiset stereotyyptit antavat ymmärtää. Tutkimus osoittaa, että vaikka sukupolvien välillä on havaittavissa eroja esimerkiksi työpaikan vaihtamisessa, sääntöjen noudattamisessa ja ylityöhalukkuudessa, nämä erot ovat usein pieniä. Tästä syystä organisaatioiden kannattaakin suhtautua pienellä varauksella siihen, miten paljon sukupolvikohtaisia henkilöstökäytäntöjä tulisi painottaa. Työntekijöiden erilaisia tarpeita voisi olla hyödyllisempää käsitellä laajemmilla, kaikki sukupolvet huomioivilla käytännöillä, sen sijaan että keskityttäisiin liikaa sukupolvikohtaisiin eroihin.

Joidenkin tutkimusten mukaan X-sukupolvi arvostaa työelämässä taloudellista turvaa ja tähtää etenemään urallaan. X-sukupolvi arvostaa esihenkilössä joustavuutta, mutta näkee hänet kuitenkin auktoriteettina. Esihenkilöltä toivotaan tukea ja neuvontaa, mutta tämän lisäksi halutaan tehdä itsenäisesti päätöksiä. (Akatemia 2024.)

Y-sukupolvi eli milleniaalit ovat kansainvälisempiä kuin edeltäjänsä, sillä he ovat todennäköisemmin matkustelleet ja päässeet internetiin jo lapsena, ja sitä kautta saavuttaneet rajattoman tiedon ja yhteydet verkostoitua maailmalla. Väitetään, että milleniaalit olisivat vähemmän sitoutuneita työnantajaansa, ja työsuhteet olisivat lyhyempiä verrattuna edellisiin sukupolviin. Työ nähdään ennen kaikkea keinona elättää itsensä, mutta sen ei odoteta määrittävän koko elämää. Työnantajissa arvostetaan joustavuutta ja yksilöllisten tarpeiden huomioonottoa. Lisäksi arvokkaana pidetään sitä, että saadaan tehdä merkityksellistä työtä. Milleniaalit eivät koe hierarkioita yhtä tärkeänä kuin edelliset sukupolvet. He ajattelevat, että johtajan asema tulee ansaita. (Akatemia 2024.)

Nuorin tällä hetkellä työelämässä oleva sukupolvi, eli Z-sukupolvi on kasvanut koko ikänsä teknologian ja sosiaalisen median ympäröimänä. Zoomereille digitaalinen maailma on yleensä luonteva ympäristö olla vuorovaikutuksessa, ja rakentaa yhteisöjä. Väitetään, että Z-sukupolvi on tottunut arvioimaan itseään ja muita jatkuvasti, joten he haastavat mielellään vakiintuneita käsityksiä, sekä kaipaavat perusteluja asioille. Kuten milleniaalit, tämäkin sukupolvi ajattelee hierarkioiden olevan vanhanaikaisia, ja arvostaa enemmän itseohjautuvuutta. Johtamiselta toivotaan, että se olisi motivoivaa, joustavaa ja eri näkökulmia arvostavaa. Z-sukupolvi arvostaa työssä sitä, että sillä on positiivinen vaikutus ympäristöön ja yhteiskuntaan. (Akademia 2024.) London (2015, 11) ennakoii, että tottuneena fyysiseen ja psykologiseen etäisyyteen kommunikoinnissa, Z-sukupolvi saattaisi suosia palautetta sähköisessä muodossa, kuten sosiaalisen median kautta.

Kuitenkin myöhemmän tutkimuksen, kuten Chillakurin (2020) mukaan Z-sukupolvi arvostaa kasvokkain annettua palautetta digitaalisten kanavien sijaan. He kaipaavat välitöntä ja suoraa palautetta, jonka tulisi olla osa päivittäistä vuorovaikutusta, ei vain muodollisten kehityskeskustelujen aihe. Lisäksi palautteen on oltava konkreettista ja rakentavaa, jotta se koetaan merkityksellisenä ja oikeudenmukaisena.

Tutkijat Benítez-Márquez, Sánchez-Teba, Bermúdez-González ja Núñez-Rydman (2022) puolestaan kertovat, että Z-sukupolvi odottaa kaksisuuntaista dialogia, jossa heidän mielipiteitään kuunnellaan ja arvostetaan. He haluavat olla aktiivisia osapuolia palautekeskusteluissa, eivätkä tyytyä pelkästään vastaanottajan rooliin. Z-sukupolvi arvostaa rehellistä ja suoraa palautetta.

Esihenkilöiltä toivotaan arvostusta, mutta samalla palautetta virheistä, jotta voi oppia ja kehittyä. Organisaation palautekulttuurin on oltava läpinäkyvää, ja keskittyä kehityksen tukemiseen, eikä pelkkään kritiikkiin. Lisäksi toivotaan, että palaute liittyy enemmän kuin vain suorituksen arviointiin. Palautteen tulee auttaa ymmärtämään, miten oma rooli vaikuttaa organisaation menestykseen. (Chillakuri 2020.)

Chillakuri (2020) tuo esiin, että Z-sukupolvi on kärsimätön ja odottaa reaaliaikaista palautetta, mikä auttaa heitä kehittymään jatkuvasti. He arvostavat säännöllisiä palautekeskusteluja, jotka antavat heille selkeät suuntaviivat työn parantamiseen ja urakehitykseen. Tämä sukupolvi on hyvin uratietoinen ja haluaa varmistaa, että täyttää seuraavalle tasolle pääsemisen vaatimukset.

5 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään, kuinka nykyinen palautekulttuuri vastaa nuorten taloushallinnon assistenttien odotuksiin ja tarpeisiin, minkälaista palautetta he erityisesti tarvitsevat työssään, ja millaisia kehittymismahdollisuuksia palautekulttuurissa on. Haastatteluihin valittiin kahdeksan alle 30-vuotiasta taloushallinnon assistenttia satunnaisesti eri tiimeistä. Haastattelut toteutettiin Teams-etäyhteydellä, sillä haastateltavat työskentelivät eri puolilla Suomea. Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua menetelmää, jolloin kysymykset olivat ennakkoon suunniteltu.

Haastattelujen analysointimenetelmänä käytettiin koodausta, sisällönanalyysia ja teemoittelua. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto koodattiin taulukkomuotoon, sen jälkeen etsittiin sekä yhdistäviä, että eroavia näkemyksiä haastateltavien vastauksista. Näin tunnistettiin toistuvia teemoja ja merkityksellisiä aiheita, joiden avulla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Analyysin tukena hyödynnettiin teoreettista viitekehystä, joka auttaa käsittelemään tutkimuskysymyksiä ja tekemään johtopäätöksiä olemassa olevan teorian pohjalta (Gunther & Hasanen 2021).

Seuraavassa kolmessa kappaleessa aineistoa analysoidaan suhteessa tutkimuskysymykseen ja kahteen apukysymykseen.

5.1 Nykyinen palautekulttuuri

Päätutkimuskysymys: Missä määrin yrityksen nykyinen palautekulttuuri vastaa alle 30-vuotiaiden taloushallinnon assistenttien tarpeisiin?

Useimmat haastateltavat kokivat, että nykyinen palautekulttuuri on toimiva ja vastaa heidän tarpeitaan. Seitsemän kahdeksasta haastateltavasti koki, että esihenkilöiltä saa säännöllisesti palautetta, mikä auttoi heitä ymmärtämään suoriutumista ja kehittymisen tarpeita. Esihenkilöiden kanssa käytävät säännölliset one to one -keskustelut koettiin erityisen tärkeänä. Tämä tukee teoreettista taustaa, jossa korostetaan palautteen merkitystä työhyvinvoinnille ja ammatilliselle kehitymiselle erityisesti uran alkuvaiheessa (Oulasmaa & Pesonen 2022, 16).

Useat korostivat avoimen dialogin merkitystä ja sitä, että palautetta annetaan rakentavassa hengessä:

Esihenkilön kanssa käydään one to one -keskustelua lähes viikoittain ja keskustellaan todella vapaasti puolin ja toisin. Tiimin kanssa tavataan viikoittain, ja siellä uskaltaa kyllä puhua avoimesti. Esihenkilö on sellainen, että vie asioita oikeasti eteenpäin. (Haastateltava 6)

Vaikka palautekulttuuri koettiin yleisesti ottaen toimivaksi, nähtiin parantamisen varaa erityisesti horisontaalisen palautteen osalta. Viisi haastateltavaa kertoi, että palautetta saadaan lähinnä esihenkilöiltä, mutta tiimikavereilta annettu palaute on vähäistä. Muutama haastateltava kertoi, että tiimiläisiltä saa palautetta lähinnä silloin kuin on tehnyt virheen. Kollegiaalinen palaute voi olla erityisen tärkeää itseohjautuvissa ja tiimiorganisoiduissa työympäristöissä, joissa työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus korostuu (Oulasmaa & Pesonen 2022,33). Tässä on kehittämisen paikka, sillä lisääntyvä kollegiaalinen palaute voi parantaa työilmapiiriä ja vahvistaa tiimien yhteisöllisyyttä. Parhaimmillaan palaute luo työn imua ja lisää psykologista turvallisuutta, mikä vahvistaa tiimien yhteishenkeä ja työhyvinvointia (Sarkinen 2017).

Suurin osa haastateltavista koki, että palautekulttuuri on avoin ja turvallinen, mutta joissain tapauksissa erityisesti rakentavan palautteen antamiseen liittyy silti haasteita. Suurin osa koki, että rakentavaa palautetta on haastavampaa antaa kuin positiivista palautetta. Tämä havainto vastaa teoreettista taustaa, rakentavan palautteen antaminen koetaan usein haastavaksi, sillä se voi herättää vastaanottajassa negatiivisia tunteita (Perho 2019, 83).

Erityisen vaikeana koettiin antaa esihenkilölle sekä kehittävää että positiivista palautetta.

On helpompaa antaa palautetta kollegoille kuin esihenkilöille, koska heidän kanssaan ollaan samalla tasolla. (Haastateltava 4)

Tämä voi viitata siihen, että hierarkia vaikuttaa palautekulttuurin avoimuuteen. Muutama haastateltava mainitsi, että sellaisen palautteen antaminen, joka koskee lähinnä organisaatiota ja on formaalimpaa, tuntuisi luontevammalta. Tämä voisi viitata siihen, että palautteenantaminen on helpompaa silloin kuin se on suunnattu organisaatiolle, eikä liity suoraan työn sisältöön.

Ahonen & Lohtaja-Ahosen (2014, 35) mukaan esihenkilöiden tulisi rohkaista avoimeen keskusteluun ja tarjota työntekijöille mahdollisuuksia antaa palautetta ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tämä avoin ja turvallinen ilmapiiri on palautekulttuurin perusta, ja sen avulla voidaan rakentaa organisaation kehitystä tukeva kulttuuri, jossa palaute nähdään oppimisen ja kehittymisen työkaluna. Tästä näkökulmasta esihenkilön rooli on ratkaiseva sekä tiimiläisten keskinäisten suhteiden vahvistamisessa että palautekulttuurin avoimuuden edistämässä.

5.2 Tärkein palautteenmuoto taloushallinnon assistentin työssä

Apukysymys: Millaista palautetta alle 30-vuotiaat taloushallinnon assistentit tarvitsevat työssään?

Haastattelujen perusteella kehittävä palaute koettiin tärkeimmäksi palautteen muodoksi. Kuusi kahdeksasta haastateltavasta mainitsi, että rakentava ja suora palaute auttaa heitä parantamaan suorituksiaan ja kehittymään työssään. Tämä vahvistaa teoreettisia aiempia tutkimuksia, joiden mukaan palautteella on keskeinen rooli työntekijöiden ammatillisessa kasvussa ja oppimisessa (London 2015, 3-6). Haastateltavat arvostivat erityisesti konkreettista palautetta, joka toi esiin selkeät kehityskohteet ja auttoi korjaamaan virheitä:

Rakentava palaute on mitä tarvitsen, positiivinen palaute on toki mukavaa, mutta en opi siitä yhtä paljon. (Haastateltava 8)

Kehittävän palautteen merkitystä korostettiin erityisesti uusien tehtävien yhteydessä, jolloin selkeät ohjeet ja palaute auttoivat työntekijöitä ymmärtämään, miten suoriutua paremmin. Haastateltavat kokivat, että palautteen avulla he oppivat ymmärtämään odotuksia ja saavat kehittymismahdollisuuksia. Tämä tukee aiempia tutkimuksia, jotka korostavat nuorten työntekijöiden tarvetta saada ohjausta ja tukea työssä onnistumiseksi (London 2015, 15).

Toisaalta korostettiin positiivisen palautteen tärkeyttä, erityisesti silloin kuin kyseessä on uuden oppiminen. Muutamat haastateltavat mainitsivat positiivisen palautteen olevan tärkeää, sillä se lisää itseluottamusta ja vahvistaa tunnetta siitä, että tekee asiat oikein. Tämä tukee teoreettista taustaa, jonka mukaan positiivinen palaute ei ainoastaan motivoi vaan lisää itseluottamusta ja auttaa tunnistamaan omat vahvuudet (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 66-67).

Positiivisen palautteen ajateltiin auttavan tuntemaan, että oma työ on arvokasta ja tekee asiat oikein:

Positiivinen palaute motivoi ja vahvistaa työskentelyäni. (Haastateltava 5)

Tämä voisi viitata siihen, että tasapaino positiivisen ja kehittävän palautteen välillä on tärkeää nuorille työntekijöille, jotka oppivat jatkuvasti. London (2015, 19-20) on todennut, että positiivinen palaute ohjaa käyttäytymistä, jolloin työntekijät pysyvät motivoituneina ja sitoutuneina tehtäviinsä.

Osa haastateltavista korosti, että haluaa palautetta säännöllisesti eikä vain kehityskeskusteluissa, koska se auttaa heitä tuntemaan olonsa arvostetuksi ja tärkeäksi tiimissä. Lisäksi muutama oli sitä mieltä, että ohimennen sanottu palaute on arvokkaampaa kuin kehityskeskustelussa. Tämä tukee näkemystä, jonka mukaan satunnaiset palautehetket tai viralliset suoritusarvioinnit eivät yksin riitä vahvan palautekulttuurin luomiseen (Ranne 2016).

Haastatteluista ilmenee selvästi, että nuoret taloushallinnon assistentit, arvostavat säännöllistä ja konkreettista palautetta. He haluavat tietää, missä ovat onnistuneet ja missä on parannettavaa, jotta voivat kehittyä jatkuvasti. Kolme haastateltavaa kertoi, että palaute vahvistaa sitoutumista organisaatioon, sillä se saa tuntemaan, että osaa ja haluaa jatkaa uralla. Tämä havainto vahvistaa Chillakurin (2020) ja Benítez-Márquezin ym. (2022) esittämää

ajatusta siitä, että Z-sukupolvi kaipaa reaaliaikaista ja suoraa palautetta osana päivittäistä vuorovaikutusta.

Suurin osa haastateltavista mainitsi, että palaute kasvotusten merkitsee paljon enemmän kuin chatin kautta annettu viesti. Kuitenkin eräs haastateltavista koki, että palautteen muodolla ei ollut niin suurta merkitystä ja että kirjallinenkin riitti hänelle oikein hyvin.

5.3 Kehitysideat nykyiselle palautekulttuurille

Apukysymys: Miten voitaisiin kehittää kohdeyrityksen palautekulttuuria, jotta se vastaisi alle 30-vuotiaiden taloushallinnon assistenttien tarpeisiin?

Osa haastateltavista toivoi, että positiivista palautetta annettaisiin nykyistä useammin ja erityisesti silloin kuin työ sujuu hyvin. Tämä tukee teorian tausta-ajatusta siitä, että työntekijät kaipaavat merkittävästi enemmän palautetta kuin heille annetaan (Oulasmaa & Pesonen 2022, 16). Muutama haastateltava toi esiin, että positiivista palautetta ei aina muisteta antaa, kun työ sujuu hyvin ja se on oletusarvo. Tämä voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja tunteeseen siitä arvostetaanko heidän työpanostaan.

Olisi hyvä, jos onnistumisetkin nostettaisiin esille useammin. (Haastateltava 7)

Kolme haastateltavaa ehdotti, että tiimien sisäinen palautteenanto voisi olla aktiivisempaa. Tämä voisi tiivistää työyhteisöä ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Muutama haastateltava nosti esiin etätyön ja sen, että tiimiläisten välinen tuntemus saattaa jäädä heikoksi, mikä lisää kynnystä antaa palautetta. Kupias ym. (2013, 33) nostavat esiin ajatuksen siitä, että palautteen merkitys kasvaa itseohjautuvuuden lisääntyessä.

Kolme haastateltavaa nosti esiin kehittämisideana anonyymit palautekeskustelut, jolla saataisiin kollegoiden välistä palautteen jakamista säännöllisemmäksi. Anonymiteetti vähentäisi kynnystä palautteen antamiselle ja toisaalta palautekysely esimerkiksi aluksi kuukausittain voisi auttaa luomaan palautteen antamisesta pysyvemmän tavan tiimissä. Palautelomake voisi tuoda esiin kehityskohteita, jotka muuten jäisivät käsittelemättä. Palautteen hyödyntämisessä psykologinen turvallisuuden tunne on tärkeää (Sarkkinen 2017).

Eräs haastateltava toi esiin, että henkilöstön pitäisi saada koulutusta siitä, miten palautetta annetaan rakentavasti ja miten palautekulttuuria voi parantaa. Tämän hän uskoi rohkaisevan työntekijöitä antamaan palautetta ja vähentävän hierarkian vaikutusta palautteenannossa. Koulutusten merkitystä palautekulttuurin kehittämisessä on korostanut London (2015, 178-179).

6 Pohdinta

6.1 Ehdotuksia palautekulttuurin kehittämiseksi

Haastattelujen pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, että nuoret taloushallinnon assistentit kokevat palautekulttuurin tärkeäksi osaksi työhyvinvointiaan ja ammatillista kehittymistään. Heidän motivaationsa vahvistuu, kun heidän onnistumisensa tunnustetaan. Vaikka nykyinen palautekulttuuri on koettu pääsääntöisesti toimivaksi, se ei aina täysin vastaa nuorten työntekijöiden tarpeisiin. Z-sukupolven odotuksiin kuuluu säännöllinen, konkreettinen ja kaksisuuntainen palaute, jota ei aina saada riittävästi. Palautekulttuuria voisi kehittää yhä avoimemmaksi ja monipuolisemmaksi.

Seuraavaksi havainnollistetaan keskeiset johtopäätökset (kuvio 2):



Kuvio 2: Keskeiset johtopäätökset palautekulttuurista kohdeorganisaatiossa

Haastateltavat kokivat tärkeimmäksi palautteen muodoksi kehittävän palautteen, jota suurin osa koki saavansa riittävästi. Kehitysehdotuksena muutamilta haastateltavilta nousi esiin positiivisen palautteen merkitys, jolloin korostetaan onnistumisia ja annetaan tunnustusta silloinkin kuin asiat sujuvat hyvin. Tätä voidaan vahvistaa tarjoamalla palautekoulutuksia ja lisäämällä dialogisia palautekäytäntöjä. Suurin osa haastateltavista koki, että tiimiläisiltä saa vähemmän tai ei lainkaan palautetta. Kollegiaalisen palautteen kehittäminen voi tukea tiimien

yhteisöllisyyttä ja parantaa ilmapiiriä. Etätöiden yleistyessä on tärkeää ylläpitää yhteisöllisyyttä tarjoamalla mahdollisuuksia kohtaamisille ja vapaamuotoisemmalle tutustumiselle.

Esihenkilöiden rooli on keskeinen tiimiläisten rohkaisussa ja psykologisen turvallisuuden tunteen luomisessa. Anonyymit palautelomakkeet tiimien sisällä voivat auttaa työntekijöitä antamaan ja vastaanottamaan palautetta avoimemmin ilman pelkoa ja hierarkkisuutta. Koulutusta tarjoamalla ja korostamalla palautteen merkitystä voitaisiin vähentää hierarkkisuutta ja pelkoa.

Tutkimuksesta saatiin arvokasta tietoa siitä, miten palautekulttuuria voi kehittää vastaamaan nuorten taloushallinnon assistenttien odotuksiin. Tulokset tarjoavat konkreettista tietoa siitä, mitkä palautteen muodot ja käytännöt tukevat heidän hyvinvointiaan ja ammatillista kehitystään parhaiten. Näitä havaintoja hyödynnetään sekä esihenkilökoulutuksessa, että intranettiin laadittavissa artikkeleissa. Koko henkilöstölle suunnatussa artikkelissa tullaan keskittymään tutkimuksen keskeisiin havaintoihin, ja nostamaan esille, miten vertaispalautteen vahvistaminen tukee tiimien yhteisöllisyyttä ja työilmapiiriä. Lisäksi esitellään konkreettisia tapoja antaa palautetta oikealla tavalla. Näin pyritään nostamaan vertaispalautteen merkitystä enemmän esiin työyhteisössä. Esihenkilöille suunnatussa artikkelissa keskitytään erityisesti kannustamaan vertaispalautteeseen, ja hierarkkisuuden madaltamiseen. Tarkoituksena on liittää artikkeliin konkreettisia keinoja, joilla he voivat tukea ja vahvistaa palautekulttuuria tiimeissään.

6.2 Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Jatkotoimenpiteiden osalta tutkimusta voisi laajentaa monella eri tavalla, jotta saataisiin kattavampi ja monipuolisempi kuva palautekulttuurin nykytilasta organisaatiossa. Seuraavaksi voisi olla hyödyllistä toteuttaa kysely, joka kattaa kaikki alle 30-vuotiaat taloushallinnon assistentit organisaatiossa. Kyselyllä voitaisiin vahvistaa haastatteluissa esiin tulleita havaintoja ja tarjota laajempaa näkökulmaa siitä, kuinka yleisiä tietyt kokemukset ja palautteenantokäytännöt ovat.

Lisäksi jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia mahdollisia sukupolvien välisiä eroja palautekulttuurin kokemuksessa. Tutkimuksessa voitaisiin haastatella muita ikäryhmiä, jotka tekevät taloushallinnon assistentin työtä. Näin saataisiin laajempi käsitys siitä, onko palautekulttuurissa sukupolvisidonnaisia eroja, ja miten nämä erot vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja ammatilliseen kehitykseen.

Organisaatiossa on erilaisia työtehtäviä ja työn sisältö voi vaikuttaa kokemuksiin palautekulttuurista. Tehtävien välinen vertailu voisi olla mielenkiintoista. Taloushallinnon assistentit saattavat kokea palautteen ja kehityskeskustelut eri tavalla kuin asiantuntijat, jotka työskentelevät vaativissa ja itsenäisemmissä projekteissa. Ryhmien väliset erot palautekulttuurin

tarpeissa ja odotuksissa olisi hyvä selvittää, jotta palautekäytännöt voidaan mukauttaa vastaamaan paremmin erilaisiin tilanteisiin.

Organisaatioiden sisällä voi olla erilaisia palautekulttuureja. Jatkotutkimuksia voisi kohdistaa usealle eri liiketoiminta-alueelle tai yksikköön. Tämä voisi auttaa tunnistamaan parhaita käytäntöjä, joita voidaan ottaa käyttöön organisaation laajuisesti. Selvityksen avulla voitaisiin lopulta parantaa organisaation yhtenäisyyttä ja parantaa palautekäytäntöjä organisaatiotasolla.

Palautekulttuurin kehittämistoimenpiteiden hyötyjä pitkällä aikavälillä olisi kiinnostavaa tutkia. Onko palautekulttuurin kehittäminen johtanut konkreettisiin muutoksiin työntekijöiden kokemuksissa? Miten kehitys näkyy esimerkiksi työn tuottavuudessa tai henkilöstön sitoutumisessa?

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen onnistunut toteuttaminen vaatii eettisten ja luotettavuuteen liittyvien periaatteiden tarkkaa noudattamista. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen tulee perustua rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen kaikissa vaiheissa. Erityisesti ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa on tärkeää varmistaa tutkittavien yksityisyyden, ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Samalla pyritään ehkäisemään mahdolliset haitat tai riskit osallistujille. (Vuori 2021.)

Laadullisessa tutkimuksessa eettiset kysymykset koskevat tutkittavien näkökulmien oikeudenmukaista huomioimista. Tutkijan on varottava tekemästä virheellisiä tulkintoja, vaikka ei jakaisi samoja mielipiteitä tai arvoja tutkittavien kanssa. Varsinkin herkkien aiheiden käsittelyssä on olennaista ennakoida mahdolliset haasteet ja varmistaa, ettei tutkimusprosessi rasita tarpeettomasti tutkittavia. (Vuori 2021.) Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin siten, että jokaisen osallistujan yksityisyyttä kunnioitettiin ja heidän nimensä sekä henkilökohtaiset tunnistensa poistettiin aineistosta. Tutkimuksen valmistuttua litteroinnit ja tallenteet tuhottiin. Kaikkia osapuolia kohdeltiin tasapuolisesti ja painotettiin, että heidän jakamansa tieto käsitellään luottamuksellisesti.

Tutkimuksen onnistuminen edellyttää, että tulokset ovat oikeita, luotettavia ja uskottavia. Tulosten luotettavuuden mittareina käytetään reliabiliteettia ja validiteettia, jotka takaavat, että tutkimus vastaa asetettuihin kysymyksiin johdonmukaisesti ja uskottavasti. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimus mittaa oikeita asioita. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta. Tutkimustulokset arvioidaan suhteessa tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin, ja niitä voi verrata aiempiin tutkimuksiin. Näiden arviointien perusteella tehdään johtopäätökset sekä laaditaan suosituksia ja kehittämisehdotuksia. (Kananen 2015, 59.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastatteluaineisto kerättiin huolellisesti valitulta otokselta, ja analysoitiin järjestelmällisesti koodaamalla, sisällönanalysilla ja teemoittelemalla. Johtopäätökset ja suositukset tehtiin arvioimalla saatuja tuloksia suhteessa teoriaosuudessa esitettyyn kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin palautekulttuurista. Näin voidaan luotettavasti tarkastella, miten tutkimuksen havainnot vastaavat aiempia teorioita ja löydetäänkö uusia näkökulmia.

Tutkimukseen osallistumisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen ja tutkittavilla on oikeus keskeyttää tai perua suostumuksensa. Lisäksi tutkittavalla on oikeus tietää tutkimuksen tavoitteista. (Tenk 2023.) Kaikille haastateltaville kerrottiin selkeästi tutkimuksen tarkoituksesta ja varmistettiin, että tutkittavat ymmärtävät haastattelujen kysymykset ja keskeiset käsitteet. Lisäksi kerrottiin, että tutkimus tullaan julkaisemaan Theseuksessa. Tutkittaville ilmoitettiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, ja siitä voi vetäytyä pois milloin tahansa. Heiltä kysyttiin lupa haastattelujen litterointiin ja tallennukseen. Lisäksi toimeksiantajalta saatiin lupa tutkimuksen toteuttamiselle ja tulosten julkaisemiselle.

Yksityisyydensuojan varmistamiseksi on tärkeää huomioida mahdollisuus, että tutkimukseen osallistuvien kautta voi välillisesti tunnistaa muita henkilöitä (Arene 2018). Analyysi toteutettiin siten, että yksittäisiä henkilöitä ei voinut tunnistaa lopullisista tuloksista. Tulokset ja si-
taatit esitettiin yleisellä tasolla niin, ettei yksilöiden henkilöllisyys paljastunut.

6.4 Oma oppimisprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2024, jolloin ideoin tutkimusaihetta ja laadin tutkimussuunnitelman. Aihe muodostui vähitellen, kun sain eteeni tehtävän kerätä aineistoa kirjoitukseen taloushallinnon assistentin tehtävästä ja sen merkityksellisyydestä kohdeorganisaatiossa. Aihe herätti mielenkiintoni ja liittyi olennaisesti omaan ammatilliseen kasvuuni HR-asiantuntijana. Kevään aikana tutkimussuunnitelma saatiin valmiiksi, mutta kesän ajaksi projektiin tuli tauko henkilökohtaisen sairastumisen vuoksi. Tauko tarjosi mahdollisuuden tarkastella aihetta etäisyyden päästä ja palata siihen elokuussa uudella energialla.

Elokuussa palatessani opinnäytetyön pariin, oli tärkeää aikatauluttaa työskentely uudelleen ja jakaa tehtävät selkeisiin vaiheisiin. Aluksi keskityttiin teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen. Tämän jälkeen haastattelujen valmisteluun ja toteuttamiseen, mikä opetti minulle paljon aineistonkeruuprosessin suunnittelusta ja laadullisen tutkimuksen toteuttamisesta. Haastattelut olivat merkittävä oppimiskokemus, sillä ne tarjosivat syvällisen näkökulman työntekijöiden kokemuksiin palautekulttuurista ja antoivat arvokasta tietoa analysoitavaksi.

Olen oppinut valtavasti palautteesta ja palautekulttuurista, ja miten organisaatio ja työntekijät voivat hyötyä siitä. Lisäksi olen oppinut, kuinka tärkeää on säilyttää joustava ja määrätietoinen asenne, sillä aikataulujen ja suunnitelmien muuttuminen on väistämätöntä

tutkimuksen aikana. Henkilökohtaiset haasteet ja tauko opettivat minulle kärsivällisyyttä ja kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Tämä vahvisti käsitystäni siitä, että tutkimusprosessissa on tärkeää ylläpitää tasapainoa työn ja hyvinvoinnin välillä.

Opinnäytetyöprosessin yksi merkittävimmistä oivalluksista oli laadullisen aineiston analysoinnin syvällisyyden ja tarkkuuden merkitys. Koodauksen, sisällönanalyysin ja teemoittelun kautta opin ymmärtämään, kuinka aineistosta voi löytää olennaisia teemoja, jotka tuovat esiin tutkittavan ilmiön monimuotoisuuden. Tämä oli erityisen arvokasta, kun tutkimuksen tavoitteena oli syventyä palautekulttuurin kehittämiseen.

Opinnäytetyöhön saatiin haastateltavia juuri sen verran, kun olin suunnitellut. Yksi haastateltava joutui perumaan työkiireiden vuoksi, mutta onnistuin saamaan toisen henkilön hänen tilalleen nopealla aikataululla. Onnistumisen tunteita tarjosi erityisesti se, että tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset pystyttiin lopulta kytkemään teoriaosuudessa käsiteltyihin aiheisiin ja aiempaan kirjallisuuteen.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa J. 2020. Johda merkitystä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Human Interest

Akatemia 2024. X, Y- ja Z-sukupolvet työelämässä- mitä ottaa huomioon eri ikäisiä johdattaessa? Viitattu 31.10.2024. [X-, Y- ja Z-sukupolvet työelämässä - mitä ottaa huomioon eri ikäisiä johdattaessa? - Ava-akatemia](#)

Arene 2018. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 8.10.2024. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>

Becton J. & Jones-Farmer L. 2014. Journal of Applied Social Psychology. Generational differences in workplace behavior. Viitattu 1.11.2024. https://www.researchgate.net/profile/J-Becton/publication/264580977_Generational_differences_in_workplace_behavior/links/5acfbcb2b0f7e9b18965cd152/Generational-differences-in-workplace-behavior.pdf?origin=publication_detail

Benítez-Márquez, M., Sánchez-Teba, E., Bermúdez-González, G. & Núñez-Rydman, E. 2022. Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. Viitattu 1.9.2024. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.736820/full>

Chillakuri, B. 2020. Journal of Organizational Change Management. Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. Viitattu 1.9.2024. <https://www.proquest.com/docview/2467514579?parentSessionId=AnOmK%2FQhTpDZZwcXT6hXz%2F2S%2FQOaeFmi7V6vFavxlr4%3D&accountid=12003&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Clark, T. 2020. Leader Factor. Viitattu 17.10.2024. <https://www.youtube.com/watch?v=Acaf2-U1Xeg>

Edmondson, A. 2018. The Fearless Organization. Creating psychologically safety in the workplace for Learning Innovation and Growth. Harvard Business School. Wiley. New Jersey. Viitattu 15.10.2024 [the-fearless-organization.pdf](#)

Eskola, J. & Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen (8. p.). Tampere: Vastapaino.

- Gunther K. & Hasanen A. 2021. Tutkimuksen suunnittelu. Teoksessa Jaana Vuori(toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.9.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/>
- Hyvärinen M., Suoninen E. & Vuori J. 2021. Haastattelut teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.9.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Juhila 2021a. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.9.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Juhila 2021b. Koodaaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.9.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino- Juvenes Print
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino- Juvenes Print
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2013. Onnistu palautteessa. E-kirja. Helsinki: WSOYpro
- Lee M. & Edmondson A. 2018. Research in Organizational Behavior. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. Viitattu 31.10.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308517300059#aep-article-footnote-id2>
- London M. & Smither J. 2002. Human Resource Management Review. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. Viitattu 21.9.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482201000432>
- London, M. 2015. The Power of Feedback: Giving, Seeking and Using Feedback for Performance Improvement. New York: Routledge
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent

Lyons S. & Kuron L. 2013. Journal of Organizational Behavior. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. Viitattu 25.10.2024.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1913>

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro

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

Perho, A. 2019. Suorat sanat: Miten puhun asioista, joista mieluiten vaikenisin. Keuruu: Otava

Ranne, J. 2014. Anna vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttavaa! Porvoo: Ai ai kustannus

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. E-kirja. Helsinki: Alma Talent

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Viitattu 28.8.2024.
<https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>

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

Tenk 2019. Ihmistieteiden eettisen arvioinnin ohje. Viitattu 8.10.2024.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Tuomi, J & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustanneosakeyhtiö Tammi

Vuori 2021. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 28.9.2024.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Julkaisemattomat lähteet

Toimeksiantaja 2024a. Kotisivut.

Toimeksiantaja 2024b. Intranet.

Kuviot

Kuvio 1: Psykologisen turvallisuuden tasot (Clark 2020; Rinne 2021, 35.).....	20
Kuvio 2: Keskeiset johtopäätökset palautekulttuurista kohdeorganisaatiossa	27

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	37
1. Miten kuvailisit nykyistä palautekulttuuria kohdeorganisaatiossa?.....	37
2. Millaisia kokemuksia sinulla on palautteen saamisesta kohdeorganisaatiossa?	37
3. Koetko, että palautetta annetaan tarpeeksi usein? Miksi tai miksi ei?	37
4. Millainen palaute on mielestäsi hyödyllisintä työsi kannalta?.....	37
5. Saatko mielestäsi riittävästi positiivista palautetta työssäsi? Jos et, miten se vaikuttaa sinuun?	37
6. Kuinka helppoa on antaa ja vastaanottaa palautetta?	37
7. Miten palautteen antaminen ja vastaanottaminen eroavat esihenkilöiden ja kollegoiden välillä?.....	37
8. Tunnetko olosi turvalliseksi antaa ja vastaanottaa palautetta? Voitko antaa esimerkkejä?	37
9. Millaista palautekulttuuria toivoisit organisaatioon tulevaisuudessa?	37
10. Mitä konkreettisia toimenpiteitä voitaisiin tehdä palautekulttuurin kehittämiseksi?	37
11. Miten saamasi palaute vaikuttaa työmotivaatioosi ja työssä viihtymiseen?	37
12. Onko palautteen saaminen tai sen puuttuminen vaikuttanut urasuunnitelmiisi? Miten?... ..	37
13. Mikä sinulle on työssä tärkeää? mistä saat merkityksellisyyden tunteen?	37

Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Miten kuvailisit nykyistä palautekulttuuria kohdeorganisaatiossa?
2. Millaisia kokemuksia sinulla on palautteen saamisesta kohdeorganisaatiossa?
3. Koetko, että palautetta annetaan tarpeeksi usein? Miksi tai miksi ei?
4. Millainen palaute on mielestäsi hyödyllisintä työsi kannalta?
5. Saatko mielestäsi riittävästi positiivista palautetta työssäsi? Jos et, miten se vaikuttaa sinuun?
6. Kuinka helppoa on antaa ja vastaanottaa palautetta?
7. Miten palautteen antaminen ja vastaanottaminen eroavat esihenkilöiden ja kollegoiden välillä?
8. Tunnetko olosi turvalliseksi antaa ja vastaanottaa palautetta? Voitko antaa esimerkkejä?
9. Millaista palautekulttuuria toivoisit organisaatioon tulevaisuudessa?
10. Mitä konkreettisia toimenpiteitä voitaisiin tehdä palautekulttuurin kehittämiseksi?
11. Miten saamasi palaute vaikuttaa työmotivaatioosi ja työssä viihtymiseen?
12. Onko palautteen saaminen tai sen puuttuminen vaikuttanut urasuunnitelmiisi? Miten?
13. Mikä sinulle on työssä tärkeää? mistä saat merkityksellisyyden tunteen?