



**Arvostus on kohtaamista – Arvostavan palautteen kokemuksia OP  
Osuuskunnan Tukipalveluissa**

Tiia Tamminen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

AMK, opinnäytetyö

2024

<b>Tekijä(t)</b> Tiia Tamminen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Arvostus on kohtaamista – Arvostavan palautteen kokemuksia OP Osuuskunnan Tukipalveluissa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 30 + 2
<p>Tämä opinnäytetyö tarkastelee arvostavan palautteen kokemuksia OP Osuuskunnan Tukipalveluissa, erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen lähtökohtana oli suomalaisen palautekulttuurin negatiivinen stigma, joka usein yhdistetään kritiikkiin. Työn tavoitteena oli selvittää, miten arvostava palaute koetaan työyhteisössä, millaisia merkityksiä sillä on työntekijöille, ja millaisia kehitysideoita palautekulttuurin parantamiseksi voidaan esittää. Tutkimus rajattiin OP Osuuskunnan Tukipalveluiden henkilöstöön, ja se keskittyi työntekijöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin arvostuksesta ja palautteesta.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta rakentui palautekulttuuria ja arvostusta käsittelevistä tutkimuksista sekä OP Ryhmän palautekäytännöistä. Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluihin osallistui kuusi Tukipalveluiden työntekijää eri rooleista. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysin avulla, mikä mahdollisti yksilöllisten kokemusten tarkastelun ja vertailun.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että arvostus on merkittävä tekijä työntekijöiden yhteenkuuluvuuden ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Työntekijät kokivat arvostavan palautteen sisältävän heidän työnsä ja asiantuntemuksensa huomioimisen, mutta myös aidon arvostuksen yksilöä kohtaan. Palautekulttuurin kehittämiseksi esiin nousivat säännöllisempi ja monipuolisempi palautteenanto sekä palautteen henkilökohtaisuus ja tasavertaisuus.</p> <p>Tutkimuksen perusteella OP Osuuskunnan palautekulttuuria kehittämällä voidaan edistää sekä yksilöiden että organisaation hyvinvointia. Työn johtopäätökset ja kehitysehdotukset tarjoavat konkreettisia työkaluja palautekäytäntöjen parantamiseen, ja niitä voidaan hyödyntää myös muissa vastaavissa organisaatioissa.</p>
<b>Asiasanat</b> Arvostus, arvostava palaute, palautekulttuuri

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	1
1.2	Työn rajausta .....	3
1.3	OP Ryhmä, OP Osuuskunta ja Tukipalvelut .....	3
1.4	OP Ryhmän palautekulttuuri.....	4
2	Arvostus .....	7
2.1	Arvostuksen kulttuuri.....	7
2.2	Arvostuksen muodostuminen ja merkitys .....	8
2.3	Arvostuksen osoittaminen työyhteisössä .....	9
3	Palautteen antaminen ja saaminen työyhteisössä .....	11
3.1	Palautteen merkitys.....	11
3.2	Onnistuneen palautteen antaminen.....	13
3.3	Palautteen vastaanottamisen haasteet.....	14
3.4	Arvostava palaute .....	15
4	Tutkimuksen toteutus .....	17
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	17
4.2	Haastatteluiden toteutus ja aineistohallinta.....	17
5	Arvostavan palautteen kokemukset Tukipalveluissa.....	20
5.1	Arvostuksen määrittely .....	20
5.2	Arvostuksen syntyminen työyhteisössä .....	20
5.3	Työntekijöiden kokemukset arvostavasta palautteesta .....	21
5.4	Palautteen saaminen.....	22
6	Pohdinta.....	24
6.1	Johtopäätökset sekä kehitysideat.....	24
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	26
6.3	Oman oppimisen arviointi .....	27
	Lähteet.....	29
	Liitteet .....	31
	Liite 1. Haastattelukysymykset tutkittaville .....	31
	Liite 2. Saatekirje tutkittaville .....	32

# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on arvostavan palautteen kokemukset OP Osuuskunnan Tukipalveluissa. OP Osuuskunnan Tukipalveluissa työskentelevät henkilöt ovat keskeisessä roolissa organisaation sujuvassa toiminnassa, mutta heidän panoksensa voi jäädä huomiotta. Suomalaisessa kulttuurissa palautteen antaminen ja saaminen nähdään usein negatiivisessa valossa, ikään kuin kohdistettuna kritiikkinä. Tämän vuoksi koen työssäni tärkeäksi käsitellä nimenomaan arvostavaa palautetta, jotta voitaisiin päästä eroon palautekulttuurin negatiivisesta stigmasta ja nähdä palautteen antaminen enemmän yhteisöllisyyttä lisäävänä työkaluna.

Aihe on ajankohtainen, sillä nykypäivänä organisaatioissa yhä suurempi huomio kiinnittyy työntekijöiden hyvinvointiin ja palautekulttuurin kehittämiseen. Hyvä palautejohtaminen on keskeinen osa henkilöstön johtamista, ja arvostava palaute voi vahvistaa työntekijöiden ammatillista itseluottamusta sekä parantaa työyhteisön vuorovaikutusta. Erityisesti nykyisessä monimuotoisessa työelämässä, jossa hybridityö ja etätö ovat yleistyneet, palautteen merkitys korostuu entisestään, sillä fyysinen läsnäolo työyhteisössä on vähäisempää ja palautteen anto saattaa jäädä vähemmälle huomiolle (Aivoliitto 6.6.2023).

Arvostus itsessään nostaa päätään työelämässä, jossa pitkään on ollut pinnalla itseohjautuvuus sekä liiketoiminnan ketterä kehittäminen. Nykyään halutaan myös tuoda enemmän esille sitä, että arvostus lähtee aivan perusasioista (Helsingin Sanomat 11.8.2024). Arvostuksen ja arvostavan palautteen osoittaminen johdolta alaisille, sekä toisin päin, ja vertaisilta toisilleen on luonnollisesti seuraava askel liiketoiminnan ja henkilöstön kehittämisessä. Pitkään jatkunut työkuulttuuri, jossa ajatus, että ”kova työ palkitaan ennen pitkää” tai ”lopussa kiitos seisoo”, alkaa korvautumaan ihmetyksellä, miksei kovaa työtä ja ponnisteluja voitaisiin palkita ja arvostaa jo pitkin matkaa. Tämän vuoksi halusin tarkastella, miten arvostavaa palautetta voidaan systemaattisesti antaa juuri Tukipalveluissa työskenteleville henkilöille ja miten se vaikuttaa yksilöiden työskentelyyn.

Tämä opinnäytetyö kytkeytyy laajempaan keskusteluun palautekulttuurista ja sen merkityksestä organisaation toimivuudelle. Arvostava palaute on tärkeä osa henkilöstöjohtamista, ja se voi edistää organisaation menestystä luomalla myönteistä organisaatiokulttuuria, joka tukee sekä yksilöiden että yhteisön kehitystä.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Työlläni on tarkoitus kartoittaa palautteen annon periaatteita Tukipalveluiden tiimissä ja antaa kehitys arvostavan palautteen antamiselle sekä ylipäätään tutkia sitä, millaisia asioita pidetään arvostavana. Työni keskittyy tuomaan merkityksen itseään hoitavan työyhteisön tavoittelemiseen arvostavan palautekulttuurin kautta.

Lopullisena tarkoitukseni on antaa henkilöstölle ja esihenkilöille parempi käsitys palautekulttuurista sekä siitä, että palautteen antaminen voi olla kehittävä ja positiivinen kokemus sen sijaan, että se nähtäisiin negatiivisena ja lannistavana. Läpi koko kohde yrityksen henkilöstön yhtenä kulmakivenä on itseohjautuvuus, mutta usein palautetta odotetaan esihenkilöiltä tai vain silloin, kun projekti on ohi.

Työlläni haluan löytää vastauksen siihen, miten arvostavan palautteen koetaan vaikuttavan yhteenkuulumisen tunteeseen sekä millaisia toiveita työntekijöillä on palautekulttuurin osalta. Tämän selvittämiseksi minun täytyy saada selville, millainen palaute on arvostavaa ja missä arvostus varsinaisesti näkyy sekä millä tavoin arvostusta halutaan saada. Sivuan työssäni hieman myös kysymystä, onko arvostava palaute keuhvaa vai voiko se olla myös kehittävää.

Opinnäytetyöni pääongelmana on:

Miten arvostava palaute nähdään työyhteisössä ja millaisia kokemuksia siitä on?

Varsinaisen tutkimusongelman ratkaisua varten olen määritellyt kolme alaongelmaa:

1. Miten työntekijät määrittelevät arvostavan palautteen?
2. Minkä asioiden koetaan vaikuttavan arvostuksen tunteeseen?
3. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on arvostavan palautteen antamisesta ja saamisesta työyhteisössä?

Opinnäytetyöni sisältö on jaettu vastaamaan näihin alaongelmiin aina tietoperustasta haastattelukysymyksiin ja tulosten analysointiin. Peittomatriisissa jaotellaan nämä kaikki selkeänä kokonaisuutena.

Taulukko 1 Peittomatriisi

Alaongelma	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelukysymykset (Liite 1)
Miten työntekijät määrittelevät arvostavan palautteen?	2.0	5.1	3–5
Minkä asioiden koetaan vaikuttavan arvostuksen tunteeseen?	2.2	5.2	6, 7
Millaisia kokemuksia työntekijöillä on arvostavan palautteen antamisesta ja saamisesta työyhteisössä?	2.3	5.3 5.4	8–11

## 1.2 Työn rajaus

Työssäni keskityn nimenomaan ryhmän jäsenten henkilökohtaisiin kokemuksiin arvostavasta palautteesta ja siitä, mitä arvostus ylipäättään on. Toimeksiannon luonteen vuoksi rajaan tutkimuksen keskittymään tähän kyseisen yrityksen henkilöstöön ja tähän nimettyyn ryhmään. Keskityn pohtimaan tutkimusongelmaani ihmislähtöisestä näkökulmasta ja keskityn vahvasti ihmisten kokemuksiin. Siispä rajaan täysin ulkopuolelle mahdolliset välilliset vaikutukset liiketoimintaan, tuottavuuteen ja tehokkuuteen.

Rajaukseni perustana on se, että suoria vaikutuksia tuottavuuteen ja liiketoimintaan on huomattavasti vaikeampi tutkia eikä opinnäytetyöhön varatut resurssit riitä niin laajaan tutkimukseen. Tämän lisäksi, en käsittele työhyvinvoinnin ja työmotivaation suhdetta liiketoiminnan tuottavuuteen, sillä sitä on tutkittu viime vuosina suhteellisen paljon eikä koe työni tuovan tälle alueelle suoraa lisäarvoa.

Tietoperustan teemana on vahvasti arvostus, sen eri muodot ja määritelmät, sekä palautteenannon eri tavat ja periaatteet. Viittaan tietoperustassa menneisiin tutkimuksiin ja relevanttiin kirjallisuuteen.

## 1.3 OP Ryhmä, OP Osuuskunta ja Tukipalvelut

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana OP Osuuskunta, joka toimii OP Ryhmän keskusyhteisönä. OP Ryhmän toiminta keskittyy finanssialalle ja se on merkittävässä roolissa tällä sektorilla Suomessa. OP Ryhmän pääasiallisena tehtävänä on tuottaa pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluita asiakkailleen koko Suomen laajuisesti (OP Ryhmä s.a.). OP Ryhmään kuuluvat OP Osuuskunta, sen tytäryhtiöt ja lähiyhteisöt, sekä 102 osuuspankkia (31.12.2023) ympäri Suomen, jotka puolestaan ovat asiakkaidensa omistamia (OP Ryhmä s.a.). Kuva 1 selkeyttää OP Ryhmän ryhmärakenteen.

## OP Ryhmän rakenne



Kuva 1 OP Ryhmän ryhmärakenne (OP Ryhmä 2023a, 4)

Varsinaisesti teen opinnäytetyöni OP Osuuskunnan Tukipalvelut -palvelualueelle, jonka toiminta keskittyy liiketoiminnan tukitoimintoihin (myöhemmin Tukipalvelut) ja erityisesti johtajien ja esihenkilöiden työn tukemiseen. Tukipalveluiden tavoite on tuottaa erilaisia palveluita niin OP Ryhmän johtajille kuin sisäisille asiakkaille, kuten pankeille, Pohjola Vakuutukselle tai muulle työyhteisölle. Tukipalvelut koostuu kahdesta tiimistä, joissa työskentelee yhteensä noin 70 työntekijän, joihin luokituu useita eri alan osaajia, ja he jakautuvat työtehtäviensä perusteella erilaisiin sisäisiin tiimeihin. Tiimien hoidossa olevia palveluita johtavat ja ohjaavat niin kutsutut Product Ownerit, joiden tehtävänä on johtaa tuotetta tai palvelua, sekä Chapter Leadit, joiden tehtävänä on ohjata tuottavan tiimin kehittymistä ja osaamista.

Toimeksiantajakseni valikoitui tämä yritys opinnäytetyöprosessin ollessa alussa, kun huomasimme Tukipalveluiden edustajan kanssa, että meillä on kiinnostusta molemmin puolin selvittää arvostavan palautteen vaikutuksia. Palautteen antaminen on ollut Tukipalveluiden yhtenä teemana vuonna 2024 ja palautteen antamista sekä saamista ylipäätään pyritään kehittämään Tukipalveluissa.

### 1.4 OP Ryhmän palautekulttuuri

OP Ryhmä noudattaa niin kutsuttua OP Ketterää eli jaettua johtajuutta. Jaetun johtajuuden toiminnan tarkoituksena on osallistaa työntekijä osaksi johtamisen kehittämistä ja tällä tavoin tukea itseohjautuvan ja ketterän toimintakulttuurin ylläpitoa (OP Ryhmä 2023b, 5–36). Tässä kuvastuvat

esimerkiksi Product Ownerien ja Chapter Leadien roolit – johtajuus ei jää vain esihenkilöille. OP:n arvoihin kuuluu myös yhdessä menestyminen, mikä korostaa yksilön vastuuta ja merkitystä osana työyhteisöä ja jaettua työntekijäkokemusta (OP Ryhmä 2024a).

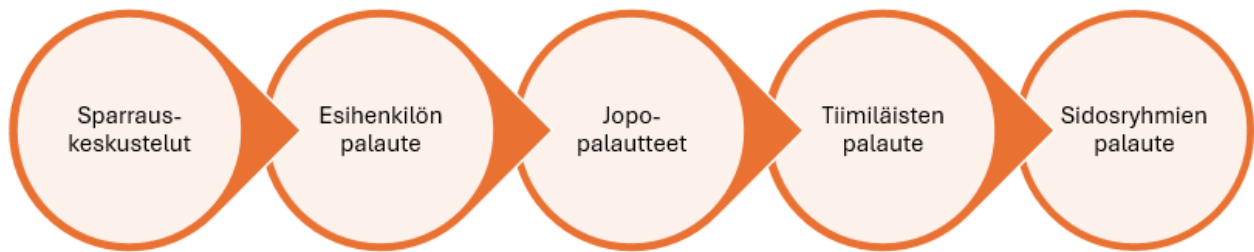
OP Ketterä tarkoittaa siis sitä, että esihenkilö ei ole vahvasti läsnä työntekijän arjessa ja siksi palautetta on hyvä saada hänen lisäkseen myös jatkuvasti tiimiläisiltä ja sidosryhmiltä. OP korostaa palautteen antamisen periaatteissaan myös keskinäisen luottamuksen ja yhteen kuuluvuuden merkitystä kehittyvälle palautekulttuurille. Jatkuvan palautteen periaatteita tukeakseen OP Ryhmä tarjoaa työntekijöilleen palautekulttuurivalmennusta, jonka avulla henkilöstö voi itse kouluttautua paremmaksi palautteen antajaksi. (OP Ryhmä 2024a).

Jatkuvan palautteen lisäksi OP kannustaa yksilöpalautteen antamista Jopo-järjestelmässä. Jopo on henkilöstöhallintojärjestelmä, minkä kautta hallinnoidaan kaikkia yksilön työsuhteeseen liittyviä asioita. Jopon kautta suositellaan pyytämään palautetta vähintään kahdesti vuodessa, mutta palautteen antaminen on mahdollista ja suositeltavaa useamminkin. Jopo-järjestelmässä kirjallinen palaute dokumentoidaan ja siihen voi palata myöhemmin, mikä helpottaa yksilön henkilökohtaisen kehityksen seuraamista ja suunnittelua esihenkilön kanssa. (OP Ryhmä 2024a)

Saatu palautetta, onnistumisia ja kehityskohteita on tarkoitus purkaa sparrauskeskustelussa (tutkimus kehityskeskustelu). Sparrauskeskusteluita on sekä henkilökohtainen että tiimin sparrauskeskustelu, joka pidetään tiimin kesken eikä siihen tarvita välttämättä esihenkilön läsnäoloa. Sparrauskeskustelua voi pyytää fasilitoimaan niin kutsuttuja Agile Coacheja ja Agile Mastereita, joiden tehtävänä on saada itseohjautuvuutta ja ketteryyttä toiminnan kehittämiseen. Sparrauskeskustelun rakentuminen, sisältö ja vastuut tulee kuitenkin sopia tiimin sisäisesti. Tiimin sparrauskeskusteluita voi järjestää esimerkiksi jonkin projektin päätteeksi, jossa kootaan saatu palaute, onnistumiset, epäonnistumiset ja miten toimintaa voidaan kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksia ja omia tavoitteita. (OP Ryhmä 2024b)

Henkilökohtaiset sparrauskeskustelut käydään lähtökohtaisesti kahden kesken työntekijän ja osaamisen kehittymisestä vastaavan esihenkilön kanssa. OP korostaa, että henkilökohtaiset sparrauskeskustelut eivät ole vapaaehtoisia vaan ne tulee käydä vähintään 2–3 kertaa vuoden aikana, mutta useamminkin on mahdollista. Sparrauskeskusteluiden sisältö ja toimintatapa voi vaihdella tarpeen mukaan, mutta tarkoitus on keskittyä osaamiseen, hyvinvointiin ja tavoitteisiin eli niin sanottu sekä työhyvinvointiin että työn jälkeen ja suoriutumiseen. Näitä sparrauskeskusteluita voi dokumentoida myös Jopoon, jolloin edistymistä voidaan tarkastella ja seuraavassa sparrauskeskustelussa voidaan esimerkiksi palata mahdollisesti havaittuihin kehityskohteisiin. (OP Ryhmä 2024b)

Kuvaan 2 olen kuvannut yksinkertaisesti OP:n suosittamat palautekäytännöt työntekijöille.



Kuva 2 OP Ryhmän palautekäytännöt.

OP Ryhmässä on siis käytössä hyvin kattavat palautekäytännöt ja erinomaiset mahdollisuudet antaa ja saada palautetta. OP Ryhmän käytännöistä on selkeästi havaittavissa itseohjautuvuuden ja vastuunjakamisen merkitys työyhteisössä.

## 2 Arvostus

Useat pitävät kiitollisuutta tai kehumista hyvästä työstä arvostuksena, mutta todellisuudessa kehuminen ja tunnustus on vain yksi arvostuksen muoto. Arvostuksen käsite on hyvin laaja ja sen voi ymmärtää monin eri tavoin. Siinä, missä tunnustus pitää sisällään sekä arvostuksen osoituksen sekä arvion tehdystä työstä, arvostusta voi osoittaa ihmiselle ilman arviota suorituksesta. Ihmistä voi arvostaa hänenä itsenään, olisi tämä onnistunut suorituksessa tai ei. (Tölli 2024, 26–28)

”Arvostus on luottamusta ja lupaa erehtyä” (Minnis 2022)

Pekka Tölli (2024) kuvaa kirjassaan *Minä näen sinut*, kuinka haastatellut ovat kokeneet arvostuksen tunteen. Esimerkiksi eräs haastateltava kuvailee sitä ”kuin kukka puhkeaisi kukkaan,” toinen taas ”kuten bensatankki täytyisi.” Nämä kielikuvat ilmentävät ihmisen perustavanlaatuaista tarvetta tulla nähdyksi ja hyväksytyksi omana itsenään. Tarve on universaali, mutta sen ilmeneminen ja siihen liittyvät odotukset voivat vaihdella eri työympäristöissä ja kulttuureissa (Tölli 2024, 24–25).

### 2.1 Arvostuksen kulttuuri

Arvostuksen tarve on historiallisesti ollut merkittävässä asemassa ihmisten elämässä. Jo antiikin Kreikassa filosofia pohdittiin arvostuksen ja tunnustuksen merkitystä. Aristoteleen käsitys ”hyvästä elämästä” (eudaimonia) sisälsi arvostuksen ja sosiaalisen hyväksynnän, jotka vaikuttivat ihmisen kukoistukseen ja hyvinvointiin. Myös nykypäivän psykologinen tutkimus tukee ajatusta siitä, että hyväksytyksi tuleminen on keskeinen osa ihmisen hyvinvointia (Tölli 2024, 33).

Luonnollisesti tarve tulla hyväksytyksi on pysynyt tähän päivään ihmisen ollessa sosiaalinen olento, joka kaipaa kuulua joukkoon ja saada muita seurakseen. Usein arvostuksen tarve ja toisten hyväksyntä nähdään negatiivisena nykyajan yhteiskunnassa, jossa itsenäisyys ja riippumattomuus ovat pitkään nostaneet päätään (Tölli 2024, 41). 2000-luvulla erityisesti nuorten naisten ja miesten keskuudessa ”en tarvitse kenenkään hyväksyntää” -ajattelutapa on nostanut päätään, kun parin löytäminen nykyajan kulttuurin mukaan on vaikeampaa ja avioerot yleisempiä kuin ennen.

Onkin aivan normaali reaktio yrittää päästä irti toisten hyväksynnän halusta, jos on ensin kuormittanut itseään ponnistelemalla arvostuksen eteen. On myös tervettä pyrkiä irti halusta miellyttää toisia ja pitää kiinni omista rajoistaan. Kuitenkin kokonaan arvostuksen halun tukahduttaminen voi aiheuttaa enemmän tuhoa, jos mikään toisten ihmisten osoittama arvostus ei tuntuisikaan enää mitään. Tämäkin voi olla kuormittavaa, erityisesti kun ihmisen itsetunto hyvin vahvasti usein kytkeytyy myös muilta saatuun arvostukseen eikä itsearvostus kasva tyhjiössä. (Tölli 2024, 41-43)

Erityisesti suomalaisessa kulttuurissa arvostukseen liittyy joskus väärinkäsitys siitä, että sen ilmaiseminen on yhtä kuin ylpeys. Tölli tuo esille, kuinka ylpeyttä on historiallisesti vältetty esimerkiksi

lkaroksen myytissä, jossa liiallinen kunnianhimo ja ylpeys johtavat tuhoon. Myös suomalainen sanonta "joka kuuseen kurkottaa, katajaan kapsahtaa" heijastaa tätä suhtautumista. Vaikka kulttuurissa varoitellaan ylpeydestä, on tärkeää erottaa ylimielisyys aidosta ja terveestä ylpeydestä, joka edistää myönteistä itsearvostusta ja itsevarmuutta. Onkin kaksi hyvin eri asiaa olla ylimielinen ja ylpeä itsestään. Ylpeys, aito, autenttinen ylpeys tervettä uskoa itseän ja omaan arvoon, kun taas ylimielinen ylpeys on itsensä nostamista niin korkealle, että pitää itseään selkeästi muita parempana eikä muiden arvostukseen tällöin tunnu enää miltään (Tölli 2024, 46–47).

Olisi siis tärkeää löytää sopiva tasapaino omien rajojen ja toisilta tarvitun hyväksynnän välille. Tämän voi ehkä löytää helpommin, mikäli ihminen hyväksyy kaksi tosiasiaa: 1) Kukaan ei ole täydellinen ja 2) Kukaan ei voi saada kaikkien hyväksyntää. Ei ole ennen kuulumatonta, että arvostusta on vaikea hyväksyä sellaisenaan ja sen kohdatessa voi tulla kiusaantunut olo. Tapaamme ihmisinä vähätellä omia saavutuksiamme ja taitojamme, kun niitä keuhataan. Meidän on kuitenkin kohdattava se väistämätön totuus, että haluamme osaksemme arvostusta ja kuulua aidosti johonkin joukkoon. Esimerkiksi työelämässä tämä tarkoittaisi sitä, että haluamme olla osa työyhteisöämme ja tiimiämme. Haluamme, että meidät nähdään ja kuullaan osana ryhmää. (Tölli 2024, 42–43)

## **2.2 Arvostuksen muodostuminen ja merkitys**

Arvostuksen muodostuminen ja kokeminen ovat molemminpuolisia prosesseja, joissa sekä antaja että saaja ovat osallisina. Arvostus syntyy ihmisten välisestä yhteydestä, ja sen kokeminen perustuu toisen osapuolen tunteiden ja tarpeiden ymmärtämiseen. Arvostuksen kokemus on vahvasti sidoksissa siihen, kuinka hyvin ihminen tuntee tullessaan huomatuksi ja arvostetuksi, mikä vaikuttaa sekä yksilön että yhteisön hyvinvointiin. (Tölli 2024, 22–23)

Saajan näkökulmasta on olennaista pohtia, tarvitseeko arvostuksen olla tunnistettua, jotta se olisi onnistunutta. Arvostuksen saaja voi kokea arvostuksen monin eri tavoin, mutta tärkeintä on tunne huomioiduksi tulemisesta. Tämä vähentää yksinäisyyden kokemuksia ja täyttää perustarpeen joukkoon kuulumisesta. Kun ihminen tuntee itsensä arvostetuksi, kiitollisuus lisääntyy ja ulottuu myös niihin asioihin, joita hänellä jo on. Lisäksi arvostus vahvistaa itsetuntoa, mikä rohkaisee kokeilemaan uusia asioita ja oppimaan uusia taitoja. (Tölli 2024, 59.) Työelämässä tällainen kasvu motivoi ihmistä sitoutumaan työhönsä entistä vahvemmin, mikä näkyy parantuneena jaksamisena, tehokkampana työskentelynä ja haluna kehittyä (Tölli 2024, 83).

Antajalla puolestaan on usein luontainen tarve osoittaa arvostustaan. Tämä voi olla myös tapa täyttää oma aiempi arvostuksen tarve: kun antaa arvostusta, tuntee myös itse saavansa sitä takaisin. Tämä luo arvostuksen positiivisen kierteen, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Arvostuksen

antaminen ja vastaanottaminen vaativat aitoa yhteyttä ja toisen osapuolen ymmärtämistä, mikä lisää molempinpuolista luottamusta ja vuorovaikutusta. (Tölli 2024,87)

John Templeton Foundationille toteutettu *Gratitude Survey* (2012) antoi arvokasta tietoa kiitollisuuden merkityksestä työympäristöissä. Tutkimus osoitti, että arvostuksen ilmaisut ovat työntekijöille merkityksellisiä, mutta niitä osoitetaan edelleen liian harvoin. Erityisesti johdon osoittamaa arvostusta pidettiin vahvana motivaation lähteenä. Tämä osoittaa, että työntekijät kaipaavat esimiehiltään kiitosta, joka vahvistaa heidän sitoutumistaan ja työnsä arvostusta. Tällaiset löydökset tuovat esiin, kuinka yksinkertainenkin kiitos voi olla voimakas motivaation lähde työssä (Kaplan 2012).

Arvostuksen merkitys näkyy siis sekä tiimityössä että organisaation toiminnassa. Esihenkilön tyytyväisyys tiimiinsä kasvaa, kun yksilöt tuntevat itsensä arvostetuiksi (Työterveyslaitos 16.10.2018). Tämä parantaa tiimityön sujuvuutta, luo positiivisemmän työympäristön ja lisää tiimin yhteisöllisyyttä. Tuloksena on tehokkaampi toiminta ja paremmat tulokset. Yritykselle arvostuksen kokemus voi tuoda merkittäviä hyötyjä: hyvinvoivat ja sitoutuneet työntekijät tekevät yrityksestä houkuttelevamman työnantajana. (Cuckoo 4.11.2024)

### **2.3 Arvostuksen osoittaminen työyhteisössä**

Työyhteisössä arvostusta voidaan osoittaa monin tavoin. Suuret eleet, kuten palkitseminen tai erityisjuhlat, voivat olla merkittäviä arvostuksen osoituksia, mutta pienillä, arkisilla teoilla on usein jopa suurempi merkitys. Päivittäisessä vuorovaikutuksessa yksinkertainen tervehdys, ystävällinen katse tai aito kuunteleminen voivat luoda pohjan arvostuksen kokemukselle. Arvostusta osoittavat sanat, kuten "kiitos" tai "hyvin tehty", voivat olla voimakkaita, erityisesti muiden läsnä ollessa, ja vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja luottamusta (Cameron & Spreitzer 2011).

Arvostuksen merkitys työssä näkyy myös työntekijöiden psykologisessa turvallisuudessa. Kun työntekijät kokevat, että heidän mielipiteensä huomioidaan ja heidät nähdään arvokkaina tiimin jäseninä, syntyy luottamuksellinen ilmapiiri, joka rohkaisee avoimeen vuorovaikutukseen. Tämä korostuu KNT ry:n vuonna 2019 toteuttamassa tutkimuksessa, jossa todettiin, että ammatillinen itsetunto rakentuu osittain muilta saadusta arvostuksesta (Dinolehti 11.12.2019).

Arvostuksen osoittamisen ja saajan kokeman arvostuksen välillä on tärkeää säilyttää tasapaino. Pelkkä sanallinen kiitos voi tuntua riittämättömältä, jos työntekijän panos ei konkretisoidu esimerkiksi palkitsemisen muodossa. Samoin rahallinen palkkio ilman sanallista arvostusta voi jättää työntekijän tunteen vaille aitoa arvostusta (Tölli 2024, 84). Arvostuksen tulisi siis olla monipuolista, jotta se kattaisi sekä aineellisen että henkisen puolen.

Constantin, Diaconu-Gherasim & Nicuță (2023) tutkivat kiitollisuuden vaikutusta työntekijöiden motivaatioon artikkelissaan 'Thank You for Your Good Work.' Tutkimuksen tulokset osoittivat, että saatu kiitollisuus ja arvostus parantavat työntekijän kokemusta työn merkityksellisyydestä ja tuovat lisää työmotivaatiota. Kun työntekijät kokevat, että heidän panostaan arvostetaan, he sitoutuvat vahvemmin organisaation tavoitteisiin ja pyrkivät saavuttamaan parempia tuloksia. Kiitollisuuden ilmaiseminen luo siis positiivisen kierteen, jossa työntekijän motivaatio vahvistuu kiitollisuuden osoitusten kautta (Constantin, Diaconu-Gherasim & Nicuță 2023, 11–12). Tämä tutkimus tukee käsitystä siitä, että yksinkertainen kiitos ja arvostus voivat olla hyvinkin voimakkaita motivaation lähteitä ja toimia niin yksilön kuin organisaation hyväksi.

Arvostuksen merkitys sekä yksilölle että organisaatiolle on valtava. Yhteenvetona voidaan todeta, että arvostus ei ole vain palkitsemista, vaan se on syvälinen ja jatkuva prosessi, joka perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Kun arvostus on aitoa ja molemminpuolista, se luo vahvan pohjan työyhteisön hyvinvoinnille, parantaa tuloksia ja lisää sitoutumista.

### 3 Palautteen antaminen ja saaminen työyhteisössä

Palaute on viesti tai sanoma, joka annetaan toiselle henkilölle tarkoituksena vaikuttaa hänen toimintaansa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tavoitetta ilmaista omia tunteita, jotta toinen toimisi tulevaisuudessa, niin kuin on menneisytydessäkin toiminut – tai tarkoituksena saada toinen kehittämään toimintaansa yhteisten arvojen mukaiseksi. (Silvennoinen & Tilli 2017, 6)

Palautteella on hyvin monia eri muotoja, mutta jotka voidaan jakaa kolmeen kategoriaan (Silvennoinen & Tilli 2017, 29):

1. Palaute, joka pyydämme.
2. Palaute, jota emme pyydä.
3. Palaute, jonka havaitsemme.

Pydyttävä palaute usein tulee heti tilanteessa, kun sitä pyytää esimerkiksi kollegalta kokouksen päättyessä tai esihenkilöltä kun projekti on ohi. Pydytettiin palautteeseen meillä on helppo tarttua ja osaamme ottaa sen vastaan, kun sitä odotamme, kun taas palaute, jota emme pyydä, tulee usein yllättäen. Työyhteisöissä hyvin monesti näiden ero nähdään siinä, että hyvää palautetta saa, kun pyytää erikseen palautetta toiminnastaan, mutta palautetta saa pyytämättä, kun joku on mennyt huonosti. Moni voikin tunnistaa kuulleensa, tai jopa itse sanoneensa lauseen: ”En tiedä saako täällä palautetta, mutta kuulee kyllä, jos jokin on mennyt huonosti”. (Silvennoinen & Tilli 2017, 30–31)

Havaittu palaute on sanomatonta, omiin havaintoihimme tehtyä tulkintaa palautteesta (Silvennoinen & Tilli 2017, 33). Esimerkiksi, jos työkaverilla on selkeä fokus työssään ja me keskeytämme useasti pienen hetken sisällä hänen mielteensä jutustelemalla, voimme ehkä havaita hänen ärtymyksensä meihin. Tässä hetkessä voisimme katsoa mahdollisen ärtymyksen ja vastaamattomuuden ikään kuin palautteena, jonka voisi laittaa sanallisesti muotoon: ”Älä häiritse minua nyt, minulla on kiire”.

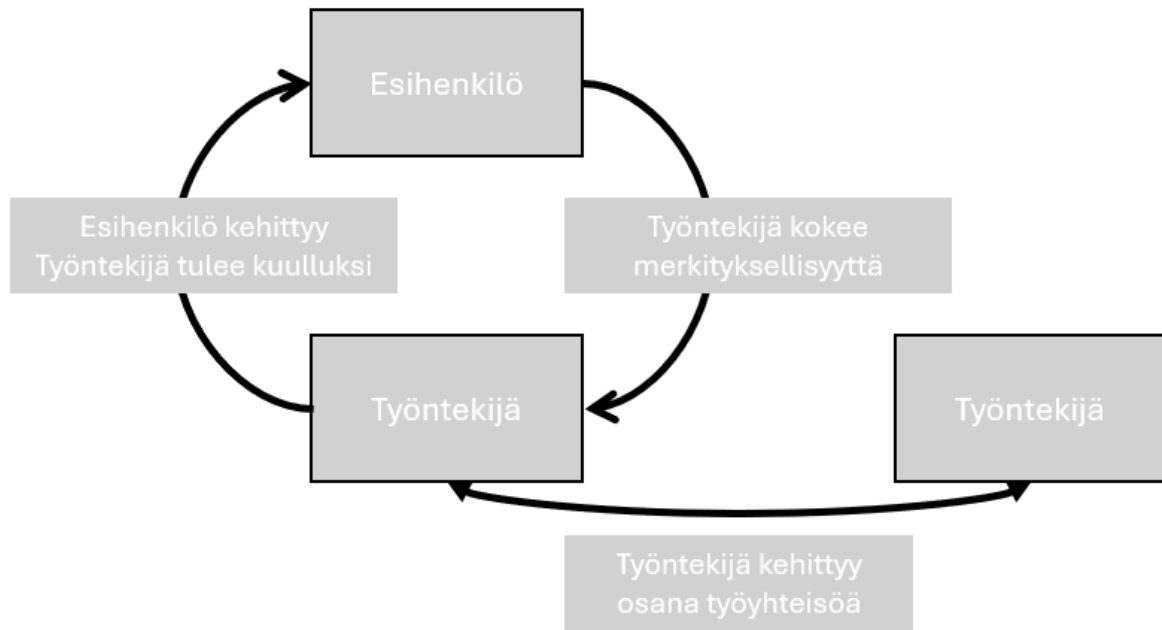
#### 3.1 Palautteen merkitys

Palaute itsessään muotoutuu sen perusteella, onko sen tarkoitus ohjata toimintaamme vai pitää toimintamme samankaltaisena kuin siihen hetkeen mennessä. Kaikilla onnistuneesti annetuilla palautteilla on kuitenkin kiistaton vaikutus työelämässä niin yksilöille kuin yhteisölle, kunhan palautteet otetaan avoimesti vastaan ja siihen reagoidaan. Palautteen merkitys riippuu täysin palautteen sisällöstä, sen antajasta sekä saajasta. Mikäli esihenkilö antaa palautetta, voi sen merkitys olla josain tilanteessa suurempi verrattuna, jos saman palautteen antaisi lähikollega.

Jatkuva palautteen antamisen kulttuuri on hyvin tärkeää yksilön ammatillisen identiteetin ja merkityksellisyyden kannalta. Tutkimuksien mukaan hyvin suuri osa ihmisistä haluaa saada korjaavaa palautetta, jotta he voivat kehittyä ammatillisesti (Harvard Business Review 2014). Mikäli henkilö ei saa koskaan palautetta työstään, voi tuntua, ettei työn tekemisellä ole merkitystä, kun ketään ei edes kiinnosta, miten asiat tehdään (Aivoliitto 6.6.2023). Toisaalta, jos palautetta saa vain toisinaan, voi itsensä ja työnjäljen kehittäminen sekä jo saavutetut onnistumisetkin unohtua. Palautteen saaminen auttaa meitä kehittymään ja auttaa onnistumaan, kun pystymme välttämään aiemmin tehdyt virheet tulevaisuudessa.

Palautetta on siis tärkeää saada johdolta sekä lähiesihenkilöltä, mutta erityinen painoarvo on työ-kavereidemme antamalla palautteella (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2017,45). Vertaispalaute sekä auttaa työntekijöitä kehittymään että vähentää esihenkilön taakkaa palautekulttuurin kannattelemisesta. Varsinkin isoissa työyhteisöissä, joissa esihenkilöillä on useita johdettavia, on palautteen antaminen jokaiselle työntekijälle hyvin iso työ. Puhuttaessa vertaispalautteesta, kompastuskivenä voi olla niin sanotusti itsensä etäännyttäminen tilanteesta. Tällöin työntekijä kokee, että ei ole hänen tehtävänsä antaa palautetta toiselle työntekijälle vaan pudotetaan vastuu täysin esihenkilölle. Tällaisessa tilanteessa palaute voi jäädä kokonaan antamatta, mikäli esihenkilö ei ole itse niinkään tietoinen mahdollisesta kehityskohdasta. Toisaalta ihminen helposti ajautuu ajattelemaan, että niin sanotusti väärin toimiva henkilö kyllä tietää, että toimii väärin, mutta ei siltikään korjaa toimintaansa (Silvennoinen & Tilli 2017, luku 2). Tällaisissa tilanteissa palautekulttuuri kärsii ja tunteet voivat paoutua jopa niin pitkälle, että työntekijät alkavat katkeroitua ja yhteisöllisyys kärsii.

Palautetta on tärkeä antaa sekä vertaisilleen että esihenkilölle, jotta hän osaa paremmin vastata työntekijöidensä tarpeisiin. Palautteen antamisen kierre on hyvin tärkeä pitää liikkeessä, sillä se auttaa esihenkilöä sekä työntekijöitä puuttumaan varhain havaittuihin ongelmiin yhdessä, jolloin myös yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunne työpaikalla vahvistuu (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2017, 24–25). Loin kuvan 3 havainnollistamaan palautteen saamisen hyötyjä esihenkilön sekä työntekijöiden välillä.



Kuva 3 Palautteen positiivinen vaikutus. Kuvassa kuvataan palautteen positiivisia vaikutuksia esihenkilön ja työntekijän sekä kahden työntekijän välillä.

Palautteen jatkuva antaminen edistää työntekijöiden kehittymistä ammatillisesti sekä sitouttaa työntekijöitä paremmin. Onkin todettu tutkimuksella, että osa työntekijöistä panostaa työhönsä enemmän, kun he saavat korjaavaa palautetta (BuildEmpire, 2024). Tämä tuo merkittävän hyödyn yritykselle, kun työntekijät ovat sitoutuneempia ja intohimoisempia työtään ja yritystä kohtaan. Tällöin työn laatu ja tehokkuus paranee, jolloin tuottavuus kasvaa. Samalla, kun palaute kehittää, auttaa se myös kehittämään yrityksen prosesseja. Pystytään paremmin tunnistamaan mahdollisia riskejä prosesseissa ja edelleen korjaamaan niitä tai ainakin varautumaan seurauksiin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2017, 29–30)

### 3.2 Onnistuneen palautteen antaminen

Palautteen antamisen vaikeus on kohtalaisen yleinen ilmiö ja erityisesti suomalaisessa, nöyrässä kulttuurissa, helposti kaihdetaan kannustuksien tai kehityskohteiden sanomista ääneen, vaikka palautteen mahdolliset hyödyt osattaisiinkin tunnistaa (Aivoliitto 6.6.2023). Tutkimuksien mukaan ihmiset muissakin maissa haluavat enemmän palautetta työstään, kuin mitä todellisuudessa saavat ja vastavuoroisesti työntekijät tunnustavat, etteivät anna tarpeeksi palautetta kollegoille tai esihenkilöille, kuin ehkä olisi tarpeellista (Harvard Business Review 15.1.2014).

Usein vähäiseen palautteen annon määrään voi vaikuttaa edelliset huonot kokemukset. Mikäli aikaisemmin palautteen anto ei ole mennyt kovin hyvin ja saajan reaktio on säikäyttänyt palautteen antajan, voi ihminen pyrkiä välttämään palautteen antoa jatkossa (Silvennoinen & Tilli 2017, 100–101, 119). Voi myös olla mahdollista, että yksinkertaisesti antaja pelkää sitä, että saaja suuttuu palautteesta (YLE 19.12.2018).

Hyvä palaute pitää myös sisällään muutakin kuin sen, menikö tehtävä hyvin vai huonosti. On tärkeää osoittaa palautteen saajalle, mikä oli se varsinainen teko tai sanonta, mistä annamme palautetta. On myös hyvä huomata, että osoitetaan palaute tosiasialliseen seikkaan ja oikealle henkilölle, jonka hoitaminen antaa henkilölle todellisen vaikutuksen lopputulokseen. Olisi siis hyvä katsoa, mikä on se asia, mistä haluamme antaa palautetta ja selventää saajalle, mitkä ovat hänen toimensa vaikutukset. On täysin turhaa osoittaa henkilölle A palautetta pienestä seikasta, jolla ei lopupeleissä ole merkitystä, tai joka todellisuudessa olisi henkilön B vastuualueella. Tällainen palaute ei edistä mitään, mutta saa aikaan negatiivisen vastareaktion henkilössä A tai mahdollisesti jopa reaktion, että varsinaista työtä ei edes nähdä tai arvosteta (Silvennoinen & Tilli 2017, 57, 109)

Vaikka olisimme muotoilleet palautteemme ymmärrettävästi ja osoittaisimme sen oikealle henkilölle, ei meidän sanomamme aiheuta toivomaamme reaktiota, mikäli annamme sen huonosti. Elekielellämme ja puhetyylillämme on vaikutusta siihen, millaisen arvon annamme palautteelle. Sama palaute voi kuulostaa hyvin erilaiselta, riippuen siitä miten sen sanoo: nopeasti ja tiuskaisten vai rauhassa perustellen, neutraalilla äänensävyllä. Kun esittelee asiansa rauhallisesti, toisen on helpompi myös ottaa palaute vastaan eikä sitä pidetä vaan äkillisenä purkauksena. Tämä myös mahdollistaa avauksen dialogille. Palautteen saaja vastaa helpommin palautteen antajalle, miltä palaute tuntui ja mitä sillä aikoo tehdä. (Silvennoinen & Tilli 2017, 63, 100, 114, 129)

### **3.3 Palautteen vastaanottamisen haasteet**

Palautteen vastaanottaminen ei ole kaikille työntekijöille yksiselitteisen myönteinen kokemus, vaan siihen liittyy monenlaisia haasteita. Yksi keskeisistä haasteista on yksilöllinen ero siinä, miten ja millaisissa tilanteissa työntekijät kokevat palautteen merkitykselliseksi ja hyödylliseksi. Silvennoinen ja Tilli (2017, 63) tuovat esiin, että palautteen vaikuttavuus voi jäädä vähäiseksi, jos palautetta ei saada oikea-aikaisesti tai jos se annetaan liian yleisellä tasolla.

Palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa myös se, keneltä palaute tulee. Silvennoinen ja Tilli (2017) korostavat, että palaute on merkityksellisintä, kun se tulee henkilöltä, johon palautteen saaja luottaa (Silvennoinen & Tilli 2017, 45). Jos työntekijä ei koe palautteen antajaa luotettavaksi tai ammattitaitoiseksi, saattaa palaute jäädä merkityksettömäksi tai jopa aiheuttaa turhautumista.

Haasteena voi olla myös palautteen ajoitus. Palaute kannattaa antaa sen saajalle aina mahdollisimman pian tapahtuneesta, jotta asia ei ehdi eskaloitua ja rakentua ajan myötä (Rytikangas 2011, 84). Jos palaute liittyy esimerkiksi projektin päättymiseen, voi viivästynyt palaute tuntua vähemmän arvokkaalta, sillä työntekijän huomio on jo siirtynyt uuteen tehtävään.

Lisäksi henkilön omat kokemukset ja tuntemukset vaikuttavat siihen, miten hän suhtautuu palautteeseen. Esimerkiksi henkilöt, jotka ovat kovan paineen alla palautetta saadessaan, saattavat kokea negatiivisen palautteen vahingollisempina kuin silloin, kun saavat palautteen vähemmän stressaavalla hetkellä. (Rytikangas 2011, 85)

Palautteen vastaanottamista voi ja kannattaakin harjoitella. Korjaavan palautteen saaminen usein aiheuttaa pahaa mieltä ja epävarmuutta itsessä, mutta se on oiva mahdollisuus kasvattaa omaa resilienssiä eli muutosjoustavuutta. Saadun palautteen käyttämiseen omaan henkilökohtaiseen kasvuun on yksinkertainen kolmen askeleen polku (Oulasmaa & Pesonen 2022, 271.).

1. Tunnusta tosiasiat: Pohdi ennakkoluulottomasti, miksi palaute annettiin ja miten tilanteeseen päästiin.
2. Selviä: Pohdi, mikä on seuraava vaihe ja mistä saat voimia päästä eteenpäin.
3. Kasva: Opi tekemistäsi virheistä ja mieti, miten voit muuttaa toimintaasi ja nousta tilanteen päälle.

Onnistunut palautetilanne on siis riippuvainen siitä, miten palautteen antaja esittelee asiansa, mutta myös siitä, osaako palautteen saaja todella vastaanottaa viestin ja hyödyntää sitä henkilökohtaiseen kasvuunsa. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 271)

### **3.4 Arvostava palaute**

Arvostava palaute on yksi tärkeimmistä työelämän vuorovaikutuksen keinoista, jolla on merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin. Arvostuksen ja palautteen yhdistäminen tukee työntekijöiden sitoutumista ja heidän kokemustaan arvostuksesta organisaation jäsenenä (Workleap 2023). Lisäksi millenniaalit ja nuoremmat sukupolvet arvostavat entistä enemmän palautetta, joka on henkilökohtaista, merkityksellistä ja joka korostaa heidän panostensa vaikutusta yrityksen kokonaisuuteen (PricewaterhouseCoopers International Limited 2011, 16).

Silvennoinen ja Tilli (2017, 20) kuvaavat, kuinka arvostava palaute perustuu aidon tunnustuksen ja huomion antamiseen työntekijöille. Tämä tukee yksilöiden omanarvontuntoa ja auttaa heitä näkemään oman työnsä merkityksellisenä. Työelämän tutkimukset ovat myös osoittaneet, että arvostava palaute vahvistaa työntekijöiden tunnepohjaista hyvinvointia, joka puolestaan lisää positiivista asennoitumista työtehtäviä kohtaan (Kaplan 2012, 15).

Yhteenvetona näistä kahdesta suuresta teemasta – palautteesta ja arvostuksesta – voisi siis sanoa arvostavan palautteen olevan rehellisen palautteen antamista sen saajaa kunnioittaen ja kuunnelle.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä osiossa käyn läpi tutkimukseni perusteita ja menetelmävalintoja sekä käytännön toteutusta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksia voi toteuttaa kvantitatiivisena, eli määrällisenä, ja kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimus vaatii perinteisesti vastaukseen numeroita, joilla mitataan esimerkiksi, kuinka moni toimii tietyllä tavalla. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään niitä syitä, miksi henkilöt toimivat tällä tavalla. Laadullinen tutkimus sopii erityisen hyvin ilmiöihin, joissa yksilön kokemukset ja merkitykset ovat keskeisessä asemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luvut 2.4.1. & 2.4.3.)

Laadullinen tutkimusote valikoitui tähän tutkimukseen, koska se mahdollistaa nimenomaan kuvatun syvällisen ymmärryksen muodostamisen arvostavan palautteen merkityksestä ja vaikutuksista työyhteisössä. Näin pystyin laadullisen tutkimuksen avulla tarkastelemaan arvostavan palautteen vaikutuksia haastateltavien omasta näkökulmasta ja henkilökohtaisista kokemuksista.

Teemahaastattelu on menetelmä, jonka avulla pystyy käsittelemään tutkimusongelmaan liittyviä teemoja, mutta samalla jättämään tilaa haastateltavien omille kokemuksille ja haastateltavan ja haastattelevan väliselle dialogille. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu tutkimustapa, sillä siinä yleiset teemat ja aiheet ovat samaa, mutta esimerkiksi kysymyksen asettelut voivat vaihdella haastateltavien kohdalla. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3). Koska halusin toteuttaa tutkimuksen laadullisena tutkimuksena ja perehtyä nimenomaan haastateltavien omiin kokemuksiin ennalta määrittäen kysymysten avulla, päätin suorittaa haastattelut teemahaastatteluina.

### 4.2 Haastatteluiden toteutus ja aineistohallinta

Valitessani haastateltavia varmistin, että sain haastateltaviksi henkilöitä eri rooleista ja tiimeistä, jotta sain mahdollisimman kattavan käsityksen Tukipalveluiden tilanteesta ja näkemyksistä. Kuiden haastateltavan avulla sain monipuolisesti erilaisia näkökulmia ja pystyin tarkastelemaan arvostavaa palautetta työyhteisössä yksilöllisten kokemusten kautta. Otin haastateltaviin yhteyttä sähköpostilla, jossa kerroin lyhyesti yhteydenoton syyn, tutkimuksen aiheen ja tiedustelin haastateltavan halukkuutta osallistua tutkimukseen. Tämä saatekirje on opinnäytetyön liitteenä 2. Sähköpostissa kerroin myös haastattelun nauhoituksesta ja mainitsin haastateltavalle transkription tallennuksesta myös haastattelun alussa. Lähetin haastateltaville tutkimustiedotteen sekä tutkittavan suostumuksen ennen haastattelua sekä muutaman ajatusta herättävän kysymyksen, mutta en vaatinut haastateltavilta ennakkopohdintaa tai tutustumista käsiteltäviin aiheisiin.

Haastattelussa esitin haastateltavalle kaksi tausta kysymystä ja yhdeksän tutkimuskysymystä, jotka laadin tutkimuksen alaongelmien pohjalta. Kysymykset rakennettiin dynaamisiksi, jotta saatiin kattava kuva arvostukseen ja arvostavaan palautteeseen liittyvistä tuntemuksista ja kokemuksista (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 6.4.2). Kysymysten sanajärjestyksestä ja muotoilua hiottiin useaan otteeseen, jotta kysymykset saatiin vastaamaan alaongelmiin mahdollisimman tarkasti ja mahdollinen haastateltavan johdattelu saatiin pidettyä pois haastattelutilanteesta.

Toteutin haastattelut Microsoft Teams -keskusteluina, jolloin sain puheenvuoroista reaaliajassa tallennettua transkriptiot. Taulukossa 2 kuvataan päivät, jolloin haastattelut on järjestetty sekä kuinka paljon aikaa haastateltavien kanssa kului.

Taulukko 2 Haastattelujen aikataulu ja kesto.

Haastateltava	Päivä	Kesto
H1	28.10.2024	28 min 38 s
H2	29.10.2024	20 min 11 s
H3	30.10.2024	23 min 15 s
H4	30.10.2024	26 min 19 s
H5	31.10.2024	19 min 28 s
H6	1.11.2024	27 min 45 s

Teemahaastatteluun sopivasti litteroin vastaukset Teamsin muodostamassa transkriptiotiedostossa aiheittain vastaten haastateltaville esittämiini kysymyksiin niin kutsuttuun ad hoc -tyyliin (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.1). Kysymysten mukaan vastausten purkaminen nopeutti prosessia, sillä sanatarkka litterointi ei ollut tarpeen ja aineistosta sai poimittua tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Tämä purkaminen on erittäin hyvä teemahaastattelussa myös siksi, että puolikonstruktion vuoksi haastateltava voi haastattelun aikana vastata aikaisempaan kysymykseen myöhäisemmässä vaiheessa. Hyvin aineiston tunteva tutkija pystyy tunnistamaan vastauksen teeman ja siirtämään vastaus sille kuuluvan teeman alle. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luvut 7.1 & 7.2.2) Kun puhtaaksi kirjoitus oli tehty, siirsin vastaukset Excel-tilaukseen helpottamaan vastausten analysointia ja vertailua. Kuvassa 4 kuvataan kuinka haastatteluprosessi eteni vaihevaiheelta.



Kuva 4 Haastatteluprosessin eteneminen.

## 5 Arvostavan palautteen kokemukset Tukipalveluissa

Tässä osiossa käyn läpi haastateltavien vastauksia verraten niitä tutkimukseni alaongelmiin. Haastateltavien suoria lainauksia on muokattu niin, että teksti on helpommin luettavaa, mutta puhekielisyys ja viestin sisältö pysyvät samana.

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi aineiston analyysissä käytettiin menetelmänä sisällönanalyysiä, jonka avulla voin tarkastella haastatteluista nousseita keskeisiä teemoja systemaattisesti ja perustellusti (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4). Sisällönanalyysin avulla on mahdollista luokitella aineistoa ja siten löytää yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia eri haastateltavien kokemusten välillä.

### 5.1 Arvostuksen määrittely

Aloitin haastattelut selvittämällä, mitä arvostus haastateltavalle tarkoittaa ja tämä kysymys koettiin jokseenkin hankalana. Muutama haastateltava totesi, ettei juurikaan edes tiedä, mitä arvostus hänelle itselleen on. Apukysymyksien avulla pohdintaa päästiin syventämään ja yleinen konsensus haastateltavien keskuudessa oli se, että arvostus on toisen kunnioittamista ja työpanoksen tai työhön kuluneen ajan huomioimista. Kysyttäessä, mitä arvostus on, nousi esiin neljän haastateltavan kohdalla käsitteen kaksiosaisuus – työpanoksen arvostus sekä yksilön arvostus ja hyväksyminen omana itsenään. Näistä osa kuvasi tunteen niin, että henkilöä arvostetaan samalla hänen työstään ja panoksestaan, mutta myös ihmisenä.

”Tulee semmoinen tunne siitä, että minulla tai mun mielipiteillä tai sanomisilla on väliä tai merkitystä. Ja sitä, että tulen kuulluksi ja nähdyksi. Niin, no en mä tiedä. Ehkä sitä niinku, että on tavallaan hyväksyty sellasenaan kun on.” H4

Haastateltavat kertoivat arvostuksen olevan myös positiivista palautetta hyvästä työpanoksesta, kiitos ja huomioiminen arjen pienissä hetkissä. Eräs haastateltava mainitsi erityisesti spontaanit ja aidot kiitokset tilanteissa, joissa hän on osoittanut oma-aloitteisuutta tai auttanut muita ilman, että siitä erikseen pyydettiin kiitosta.

### 5.2 Arvostuksen syntyminen työyhteisössä

Eräs haastateltava totesi tuntevansa arvostusta, kun hänen osaamistaan hyödynnetään ja häneltä pyydetään neuvoja tai tukea erityisissä tilanteissa. Tällöin työntekijälle muodostuu tunne siitä, että hänen osaamistaan arvostetaan ja että hän on tärkeä osa tiimiä. Työntekijät kokevat arvostusta eniten silloin, kun heitä kohdellaan asiantuntijoina omalla alallaan ja heidän panostaan arvostetaan. Useat haastateltavat mainitsivat, että heidän kokemuksensa arvostuksesta kasvaa, kun heidän mielipiteitään tai neuvojaan kysytään työtehtävissä, jotka vaativat heidän erityisosaamistaan.

Arvostuksen puutetta koetaan etenkin silloin, kun työntekijän panosta ei huomioida tai kun työtä kohdellaan vähäpätöisenä. Haastateltavat kertoivat, että he kokevat arvostuksen tunteen vähenevän, jos kollegat tai esihenkilöt eivät ota heidän mielipiteitään tai ideoitaan huomioon, tai jos työntekijän osaamista aliarvioidaan. Moni haastateltava kertoi arvostuksen tunnetta vähentävän myös se, jos hänen sanomisiaan ei huomioida tai jätetään vastaamatta. Muutama haastateltava kertoi erityisesti tuntuvan ikävältä, jos arjessa ei oteta yhteyttä tai pyydetä mukaan.

”Jos tuntuu, että työyhteisössä kukaan ei koskaan ota sinuun yhteyttä niin musta tuntuu, että mua ehkä ei, ei silleen ihmisenä edes silleen arvosteta saatika sitten, että saisi sitä arvostavaa palautetta sen lisäksi siihen.” H3.

Yksi haastateltava nosti esiin myös kehityskeskusteluissa tulevan rakentavan palautteen puutteen vaikuttavan arvostuksen tunteeseen laskevasti. Useampi haastateltava mainitsi, että kiire ja työajan kunnioituksen puute voivat heikentää arvostuksen tunnetta, erityisesti jos työntekijän työpanos jää muiden silmissä näkymättömäksi. Arvostuksen tunnetta koettiin vähentävän myös se, jos ei saa itse tekemästään työstä tunnustusta vaan tunnustus annetaan toiselle henkilölle tai tiimille. Tällaisissa tilanteissa hän kokee turhautumista ja mitättömyyttä, sillä hänen oma asiantuntemuksensa jää muiden varjoon.

### 5.3 Työntekijöiden kokemukset arvostavasta palautteesta

Haastatellut työntekijät määrittelevät arvostavan palautteen ennen kaikkea osoitukseksi työntekijän työn ja ajan arvostamisesta. Arvostava palaute ei heidän mukaansa tarkoita pelkästään yksittäisiä kohteliaisuuksia tai kiitoksia, vaan sitä, että työntekijän panos ja asiantuntijuus huomataan ja sitä arvostetaan aidosti. Useat haastateltavat nostivat esiin sen, että arvostava palaute sisältää usein konkreettisia tunnustuksia heidän työstään.

Arvostavan palautteen sisältöä avattiin monin tavoin. Yksi haastateltava mainitsi, että hänelle arvostava palaute tarkoittaa erityisesti empatiaa ja ymmärrystä, jotka ilmenevät päivittäisessä vuorovaikutuksessa esihenkilön ja kollegoiden kanssa. Toinen haastateltava korosti, että palautteen tulisi olla aidosti kahden ihmisen välistä dialogia, jossa on tilaa sekä kiitoksille että mahdollisille kehitysehdotuksille. Tämä tuo arvostavan palautteen lähemmäksi työntekijän arkea ja tekee siitä merkityksellistä.

Haastatellut erottavat arvostavan palautteen ja positiivisen palautteen toisistaan pienin vivahderoin. Moni koki, että positiivinen palaute on yleisempää ja liittyy usein suorituksen kiittämiseen, kun taas arvostava palaute koetaan syvällisempänä ja henkilökohtaisempana. Eräs haastateltava mainitsi, että arvostava palaute tuntuu merkityksellisemmältä erityisesti silloin, kun palautteen antajalla on läheisempi yhteys työntekijään tai tämän työhön. Tämä yhteys voi esimerkiksi näkyä siinä,

että kollega tai esihenkilö on aiemmin huomannut työntekijän panoksen jossain tärkeässä tehtävässä.

Toinen haastateltava koki, että arvostava palaute voi sisältää myös kehitysehdotuksia, mutta sävy on aina kunnioittava, ja palautteen tarkoitus on vahvistaa vastaanottajan arvostusta ja ammattitaitoa. Konkreettiset huomionosoitukset, kuten lahjat tai muut eleet, mainittiin osana arvostavaa palautetta, kun taas positiivinen palaute koettiin enemmän sanoihin perustuvana kannustuksena.

”Ei se välttämättä se palaute ole niinku vaan silleen positiivista, että se voi olla joku asia, että sä et ehkä osaa jotain asiaa vielä kunnolla tai olet tehnyt virheen. Niin sillä lailla kuitenkin, että sen palautteen, kun antaa sillä lailla sitä henkilöä arvostavasti, että tavallaan ettei tule sellainen tylsä olo siitä palautteesta, vaan että oikeasti kokee, että se henkilö arvostaa mua ja haluaa, että mä opin ja kehityn ja oikasen sitä mun toimintatapaa.” H6.

Arvostavan palautteen antaminen ei ole kaikille helppoa. Haastateltavat pohtivat, että suomalaisessa työelämässä negatiivinen palaute tulee helposti esille, mutta positiivisen ja arvostavan palautteen antaminen jää usein vähemmälle. Useat haastateltavat kertoivat, että he pyrkivät kiittämään kollegoitaan arjen pienissä hetkissä ja spontaanisti, mutta toivoisivat osaavansa sanallistaa palautetta enemmän. Eräs haastateltava kertoi antavansa mieluiten henkilökohtaista palautetta kirjallisessa muodossa ja kokevansa, että kirjallinen palaute jää vastaanottajalle paremmin mieleen.

Moni haastateltava koki, että arvostavan palautteen antaminen on helpompaa tutuille kollegoille ja tiimille, jossa yhteistyö ja luottamus ovat vahvat. Sen sijaan uusille tai etäisemmille työntekijöille palautteen antaminen on haastavampaa, sillä läheisempi vuorovaikutus helpottaa aidon palautteen antamista. Eräs haastateltava nosti esiin, että työyhteisössä tulisi olla selkeämpi kulttuuri arvostavan palautteen antamiseen, mikä voisi rohkaista kaikkia antamaan palautetta matalammalla kynnyksellä. Kaksi haastateltavaa esittivät selkeän toiveen, että palautekulttuurin eteen tehtäisiin systemaattisesti töitä, jotta kaikki voisivat oppia antamaan ja vastaanottamaan palautetta paremmin.

#### **5.4 Palautteen saaminen**

Haastateltavat toivoivat arvostavaa palautetta arjen pienissä hetkissä sekä säännöllisissä tilanteissa, kuten Jopo-sovelluksen vuosittaisten palautteiden kautta. Useat haastateltavat mainitsivat, että he toivoisivat palautteen tulevan esihenkilöiltä ja kollegoilta silloin, kun he ovat tehneet omaaloitteisesti asioita tai auttaneet muita ilman erillistä pyyntöä.

Yksi haastateltava kertoi arvostavansa erityisesti konkreettisia huomionosoituksia, kuten lahjoja tai muita pieniä eleitä, mutta myös pieniä sanoja ja kiitoksia, jotka ilmaistaan spontaanisti. Useat haastateltavat kertoivat, että he kaipaavat palautetta, joka tunnustaa heidän oma-

aloitteellisuutensa ja panoksensa työtehtävissä. Kaksi haastateltavaa sanoivat haluavansa yleisesti palautetta toiminnastaan, joista molemmat kertoivat haluavansa myös kehittävää palautetta enemmän.

Eräs haastateltava mainitsi Tukipalveluiden käytössä olevan niin kutsutun ”kiitoskaapin”. Tämä on OP Osuuskunnan toimistolla, Tukipalveluiden tiloissa sijaitseva kaappi, josta tiimin jäsenet voivat antaa pienen herkun, kuten suklaapatukan, ja osoittaa sen viestin kera kiitoksena työkaverille esimerkiksi avusta työtehtävissä tai tsemppinä tuleviin projekteihin. Tämä pieni, arvostettu tapa tuo iloa arkeen, mutta monet haastateltavat kertoivat, että toivoisivat myös henkilökohtaisempaa ja suurempaa palautetta arjessa.

Yleisesti haastateltavilta oli havaittavissa arvostuksen saamisen tarve sekä kollegoilta että esihenkilöiltä. Haastateltavat kokivat arvostuksen syntyvän yhteydestä muihin ihmisiin ja yhdessä tekemisestä sekä luottamuksesta työyhteisössä. Haastatteluissa nousi myös ilmi arvostuksen tunteen suhde tunnustuksien tasavertaisuuteen: arvostusta ja kiitosta halutaan saada tiimiltä ja esihenkilöltä tasavertaisesti muiden kanssa.

”Jos saa sitä arvostusta niin sitten ehkä kokee sen työnsä niinku ehkä enemmän merkitylle merkitykselliseksi, mutta sitten myös arvostusta pitää mun mielestä saada just siltä niinku esihenkilöltä ja työkavereilta.” H2.

Palautetta toivottiin siis saavan suhteellisen usein, aidoissa kanssakäymisissä, mutta myös kirjallisesti. Arvostuksen osoituksia haluttiin selkeästi enemmän konkreettisina muistamisina, kuten pieninä lahjoina tai palkkioina, sekä julkisina sanomisina. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että jokainen saa arvostavaa palautetta saman verran kollegoihin verrattuna myös julkisissa tilanteissa.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa pohdin tutkimukseni tuloksia sekä pohdin muutamia kehitysideoita ja niiden hyötyjä yritykselle. Lopuksi pohdin myös omaa työskentelyäni sekä oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

### 6.1 Johtopäätökset sekä kehitysideat

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että arvostus ja positiivinen palaute koetaan Tukipalveluissa merkittävänä osana työyhteisön hyvinvointia ja yksilön ammatillista itsetuntoa. Haastatteluiden tulokset ja aineisto sekä kirjallisuus, jonka pohjalta kokosin opinnäytetyön tietoperustan, korreloivat vahvasti keskenään.

**Ensimmäisenä alaongelmanani** oli miten työntekijät määrittelevät arvostavan palautteen. Työntekijät määrittivät arvostavan palautteen laajasti sekä työpanoksen tunnustamisena että yksilönä kunnioittamisena. He kokivat, että arvostava palaute on erityisesti aidosti annettua tunnustusta, joka huomioi heidän asiantuntemuksensa ja yksilölliset vahvuutensa.

Arvostava palaute ei rajoitu pelkästään kiitokseen vaan sisältää myös palautteen antajan osoittamaa empatiaa ja henkilökohtaista kiinnostusta työntekijää kohtaan. Erityisesti spontaanit, konkreettiset ja henkilökohtaiset palautteet lisäsivät arvostuksen tunnetta. Sen sijaan arvostuksen puutetta koettiin kiireessä, vähäisessä vuorovaikutuksessa ja silloin, kun työntekijän panos jäi huomiotta. Keskeistä on palautteen henkilökohtainen ja konkreettinen sisältö, joka tuo näkyväksi työntekijän panoksen.

**Toisena alaongelmanani** oli perehtyä, minkä asioiden koettiin vaikuttavan arvostuksen tunteeseen. Arvostuksen tunne syntyy työntekijöiden mukaan ennen kaikkea huomioiduksi tulemisesta ja siitä, että heidän asiantuntemustaan hyödynnetään. Työyhteisön keskinäiset suhteet, erityisesti kollegoiden ja esimiesten välinen vuorovaikutus, ovat merkittävässä roolissa. Positiivista vaikutusta arvostuksen tunteeseen toivat aidot kiitokset, palautteen kohdistaminen oikea-aikaisesti ja yksilöllisesti, sekä työntekijän osallistaminen päätöksentekoon ja työtehtäviin.

Toisaalta arvostuksen tunnetta vähensivät kiire, epäoikeudenmukaiseksi koettu työnjako sekä palautteen puute tai sen epäoikeudenmukaisuus. Myös työntekijöiden toive esihenkilöiden ja johdon konkreettisesta puuttumisesta epäkohtiin nousi esiin haastatteluissa muutamaa otteeseen. Tähän viitaten myös tasainen kunnioituksen osoitus ja tasavertaisuus kaikkia työntekijöitä kohtaan oli vastauksissa merkittävässä roolissa arvostuksen tunteen luomisessa. Tämä voisi siis merkitä sitä, että kiitoksen halutaan annettavan sille henkilölle, kenelle se alun perin kuuluisikin antaa ja että arvostusta vahvistaisi palautteen antamisen kulttuurin systemaattinen kehittäminen.

**Kolmantena alaongelmanani** oli selvittää arvostavan palautteen antamisen ja saamisen kokemuksia. Työntekijät kokivat, että arvostava palaute on merkityksellistä ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. He toivoivat saavansa palautetta erityisesti konkreettisista saavutuksista ja omaaloitteisista teoista. Saadun palautteen koettiin lisäävän työn merkityksellisyyttä ja motivaatiota. Positiivisena havaittiin Tukipalveluiden käytäntöjä, kuten ”kiitoskaappi,” mutta toivottiin enemmän henkilökohtaista ja suoraa palautetta arjessa. Palautteen antaminen koettiin toisinaan haastavaksi, erityisesti etäisemmille kollegoille. Esimiehiltä odotettiin palautteenantoa säännöllisesti, erityisesti kehityskeskustelujen ulkopuolella, jotta se ei rajoittuisi vain virallisiin tilanteisiin ja siten olisi satunnaista. Esihenkilöiltä toivottiin saavan myös rakentavaa palautetta aiempaa enemmän.

Tulokset vahvistavat, että arvostava palaute ei ole vain yksittäinen kiitoksen osoitus, vaan se on kokonaisuus, joka vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, tiimityön tehokkuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Arvostus nähdään myös paitsi kiitoksena työntekijän panoksena, myös konkreettisena rahapalkkana tai palkkiona työstä suoriutumiseen.

Vaikka OP:lla on hyvä palautejärjestelmä ja työntekijät yleisesti noudattavat käytäntöjä, seuraavassa listassa luettelen muutamia kehityskohteita, joiden avulla Tukipalveluissa voitaisiin kannustaa järjestelmällisempään palautteen antoon ja arvostuksen osoittamiseen.

- a) Jatkuva palautejärjestelmä: Tukipalveluissa voisi hyödyntää Jopo-järjestelmää säännöllisemmin. Suositeltavaa olisi luoda standardi, jossa jokainen pyytäisi palautetta vähintään neljä kertaa vuodessa, johon tiimin jäsenet velvoitettaisiin vastaamaan. Tämä auttaisi ylläpitämään jatkuvaa palautteenantoa.
- b) Vertaispalautteen tukeminen: Työntekijöille tarjottavia koulutuksia ja työkaluja voisi nostaa enemmän esille. Näin voitaisiin madaltaa kynnystä antaa ja vastaanottaa vertaispalautetta sekä saataisiin annettua lisävauhtia itseohjautuvalle palautekulttuurille. Tämä voisi sisältää esimerkiksi tiimityöpajoja, joissa harjoitellaan palautteen antamista ja lähdetään viemään palautteen antoa arkeen. Tärkeää olisi kuitenkin pitää tiimin kanssa yhdessä sparrauskeskusteluja, jotta voidaan analysoida ja seurata, onko uudet käytännöt tulleet toteutukseen. Vertaispalautetta voisi tukea esimerkiksi antamalla pieni ”kotitehtävä”, jonka tarkoitus olisi saada työntekijä tai esihenkilö pohtimaan, miten antaisi palautetta tietyssä tilanteessa, vaikka sitä ei siinä hetkessä antaisikaan.
- c) Yhteisöllisten palautetilaisuuksien järjestäminen: Voitaisiin järjestää viikottaisia, kuukausittaisia tai kvartaalikohtaisia tiimikohtaisia ”kiitoshetkiä”, joissa Tukipalveluiden henkilöstön on mahdollista kiittää toisiaan hyvästä työstä. Hetki voisi olla tavallinen Teams-puhelu tai toisinaan vaikka aamu- tai iltapäiväkahvit toimistolla.

Haastateltavien vastauksissa on siis havaittavissa hyvin vahvaa samankaltaisuutta kuin menneissä tutkimuksissa sekä tuoreemmassa kirjallisuudessa. Ihmiset haluavat tulla arvostetuksi omana itsenään ja siksi minulle oli ilo huomata tutkimukseni aikana, että arvostus on jo hyvin läsnä työntekijöiden arjessa Tukipalveluissa. Konkreettisilla toimilla, kuten palautekäytäntöjen vieminen arkeen, Tukipalvelut, tai mikä tahansa muukin tiimi, voi viedä arvostuksen sekä yhteenkuuluvuuden tunteen pidemmälle ja luoda näin lisäarvoa sekä yksilölle että työyhteisölle.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Eettiset näkökulmat ovat merkittävä osa tutkimusta erityisesti silloin, kun tutkimuksessa käsitellään henkilökohtaisia kokemuksia. Tämän tutkimuksen luotettavuus varmistettiin huolellisella suunnittelulla ja toteutuksella. Haastateltavat valittiin Tukipalveluiden eri tiimeistä ja rooleista, mikä lisäsi aineiston monipuolisuutta ja edustavuutta. Kuuden haastattelun avulla saatiin kattava näkökulma arvostavan palautteen kokemuksiin.

Kootessani tietoperustaa opinnäytetyöhöni halusin varmistua tiedon oikeellisuudesta sekä luotettavuudesta. Tämän vuoksi olen käyttänyt vain jäljitettävissä olevia lähteitä luotettavilta sivustoilta. Valitsin lähteitä monipuolisesti sekä tieteiskirjallisuudesta, artikkeleista että tutkimuksista ja vertailin hakemaani tietoa myös muista lähteistä löytyvään tietoon, jotta tietoperusta on paikkaansa pitävä.

Aineiston analyysi toteutettiin induktiivista eli aineistolähtöistä tulkintaa hyödyntäen. Tämä lähestymistapa mahdollisti keskeisten teemojen ja yhtäläisyyksien tunnistamisen haastateltavien vastauksista. Analyysin etuna on, että se perustuu suoraan aineistosta nouseviin havaintoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.1.) On kuitenkin huomioitava, että laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu yksittäisten kokemusten painottuminen, mikä saattaa rajoittaa tulosten yleistettävyyttä laajemmalle yleisölle. Kvantitatiivinen lisäaineisto olisi voinut täydentää tutkimuksen näkökulmia.

Teemahaastattelujen puolistrukturoitu luonne mahdollisti syvälliset keskustelut haastateltavien kanssa ja toi esiin monipuolisia kokemuksia ja näkemyksiä. Tämä tutkimusmenetelmä voi kuitenkin altistua tutkijan subjektiivisuudelle niin haastattelutilanteessa kuin aineiston analyysissä. Tämä riski pyrittiin minimoimaan noudattamalla systemaattisen sisällönanalyysin periaatteita, jolloin analyysi perustui suoraan haastateltavien vastauksiin eikä tutkijan ennakkokäsityksiin.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin kautta, ja ne transkriptoitiiin reaaliajassa ja osittain litemoitiin, mikä lisäsi aineiston analyysin tarkkuutta ja vähensi muistiinpanovirheiden riskiä. Transkription käyttö takasi, että haastateltavien vastaukset voitiin analysoida tarkasti. Haastattelutilanteet voivat kuitenkin sisältää sosiaalisia odotuksia, ja haastateltavat saattoivat esittää itsensä tai organisaationsa edullisemmassa valossa (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1). Tätä sosiaalisen suotavuuden harhaa pyrittiin ehkäisemään avoimella ja luottamuksellisella haastatteluasetelmalla.

Tutkimuksen eettisyys toteutui hyvin. Olen varmistanut haastateltavien anonymiteetin ja luottamuksellisuuden läpi koko tutkimusprosessin, jotta he ovat voineet tuoda esiin omia kokemuksiaan ilman huolta yksilöivien henkilötietojen paljastumisesta. Tästä syystä en julkistanut haastateltavien rooleja tai titteleitä Tukipalveluissa, vaikka keräsin ne itselleni mahdollisimman kattavan haastateltavien joukon takaamiseksi. Identifioivia tietoja kerättiin tutkittavilta mahdollisimman vähän. Ennen jokaista haastattelua toimitin haastateltavalle tutkimustiedotteen sekä tutkittavan suostumuksen. Kaikki suostumukset ovat allekirjoitettuna. Tutkimusprosessin aikana haastateltaville annettiin myös mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa vaiheessa ennen tulosten analysoinnin alkua, minkä lisäksi tutkimuksen tavoitteet ja luonne sekä reaaliaikaisen transkription toteutus selitettiin haastateltaville haastattelun alussa.

Tutkimus toteutettiin ajankohtana, jolloin palautekulttuuri oli korostuneena teemana Tukipalveluissa. Tämä saattoi lisätä haastateltavien aktiivisuutta ja osallistumishalua, mutta samalla se voi olla vaikuttanut heidän vastauksiinsa myönteisyyden suuntaan. On myös huomioitava, että eri ajankohtana tai organisaation eri tilassa tulokset olisivat voineet erota nykyisistä.

Kaiken kaikkiaan tutkimus toteutettiin eettisesti ja huolellisesti, mikä lisää sen luotettavuutta. Tulosten tulkinnassa ja yleistämisessä on kuitenkin syytä huomioida laadulliselle tutkimukselle tyypilliset rajoitteet, kuten aineiston subjektiivisuus ja tulosten kontekstisidonnaisuus.

### **6.3 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan on kestänyt noin 10 kuukautta. Aloitin opinnäytetyön aiheen pohdinnan jo helmikuussa 2024, mutta varsinainen aihe vahvistui vasta myöhemmin, kun pohdimme toimeksiantajan kanssa yhdessä aikataulua ja aihetta. Koko ajan minulle oli kuitenkin selvää, että haluan tehdä työn, josta on hyötyä toimeksiantajalle ja joka liittyy tavalla tai toisella henkilöstöön ja ihmisten kokemuksiin työelämässä.

Kun aihe vahvistui, sain luotua opinnäytetyönsuunnitelman suhteellisen nopeasti 1. periodin alkaessa elokuussa, mistä alkoikin kolmen kuukauden uurastus varsinaisen työn parissa. Heti suunnitelmaa tehdessä minulle hahmottui hyvä käsitys siitä, mitä asioita haluan työssäni käsitellä ja miten lähden avaamaan aihetta. Tutkimusongelman ja alaongelmien muodostukseen sparrailin niin toimeksiantajan yhteyshenkilön kuin opinnäytetyöni ohjaajan kanssa, jotta työstä tulisi mahdollisimman sujuva. Kun ideointi vaihe oli tehty, lähdin hakemaan tietoa, perehtymään aineistoihin ja rakentamaan varsinaisen työni sisältöä.

Suurin haaste työn tekemisessä oli itse kirjoittamisen aloitus. Tähän sain kuitenkin erinomaisia neuvoja opinnäytetyöohjaajaltani ja käytin hyväksi jo aiemmin itselleni hyväksi toteamiani työskentelytapoja ja pian työ alkoikin edistymään. Varasin työn tekemiseen riittävästi aikaa eikä

määräpäivään pääseminen ollut missään vaiheessa kirjoitusprosessia mahdottomuus. Koska aikaa oli reilusti, sain rakennettua opinnäytetyöstäni niin laajan, kuin halusin tinkimättä työnlaadusta. Aikataulutukseen, työn edistämiseen ja muotoiluun sain tukea ohjaajaltani, jonka neuvojen ja palautteen pohjalta pyrin muotoilemaan työstäni mahdollisimman kattavan.

Tutkimusvaiheeseen siirryin heti, kun minulla oli tarpeeksi kattava teoriapohja rakennettuna ja sitä kautta tarpeeksi tietoa palautekulttuurista ja arvostuksen käsitteistä. Tämä edesauttoi huomattavasti haastattelukysymysten ja empirian rakentamista, kun tiesin jo, millaista teoriaa käsittelen ja mitä tietoja haluan hakea haastateltavilta. Ennen opinnäytetyötä olin tutustunut jonkin verran erilaisiin tutkimusmenetelmiin, mutta varsinaista tutkimusta tehdessäni ja siihen valmistautuessani sain kattavan kuvan siitä, millaista kvalitatiivinen tutkimus ja sen tulosten analysointi on todellisuudessa.

Aihetta voisi mielestäni tutkia vielä enemmän, esimerkiksi ottamalla tutkittaviksi suuremman määrän työntekijöitä koko organisaatiosta. Koska tässä työssä on keskitytty työntekijöiden kokemukseen, yksi tutkimusmahdollisuus olisi myös selvittää, miten johtajat ja esihenkilöt kokevat arvostuksen työssään.

Arvostus ja palautteen antaminen ovat aiheina henkilökohtaisesti sekä ammatillisesti minulle kiehtovia, minkä vuoksi nautin tämän työn kirjoittamisesta alusta loppuun. Sain uusia näkökulmia esimerkiksi siihen, miten arvostusta kannattaa osoittaa ja kuinka paljon arvostusta sekä palautetta todellisuudessa halutaan. Työhyvinvointi ja työntekijöiden arvostus on ollut minulle tärkeitä aiheita jo pitkään ja tämän työntekeminen vahvisti edelleen uskomustani siihen, että arvostusta tuntevat työntekijät sekä voivat että suoriutuvat paremmin työyhteisössä. Toivon, että toimeksiantajana OP Osuuskunta saa työstäni myös yhtä paljon irti ja arvostavaa palautekulttuuria voidaan viedä entistä pidemmälle.

## Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2017. Palaute kuuluu kaikille. Human Interest.

Aivoliitto. 2023. Palautteella on iso merkitys työntekijälle. Luettavissa: <https://www.aivoliitto.fi/aivo-terveys/artikkelit/palautteella-on-iso-merkitys-tyontekijalle/#8b5e41d8>. Luettu: 1.11.2024.

BuildEmpire Ltd. 2024. 30+ Employee Feedback Statistics for 2024. Luettavissa: <https://buildempire.co.uk/employee-feedback-statistics/>. Luettu: 20.10.2024.

Cameron, K. & Spreitzer, G. 2011. The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. Verkko-versio. Oxford University Press. Luettavissa: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001>. Luettu: 15.11.2024.

Constantin, T., Diaconu-Gherasim, L. R. & Nicuță, E. G. 2023. "Thank You for Your Good Work": the Impact of Received Gratitude on Employees' Work Motivation. The Journal of Psychology, 158(2), 161–178. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/00223980.2023.2271637>. Luettu: 15.10.2024.

Dinolehti. 11.12.2019. Miksi arvostuksen kokeminen työelämässä on niin tärkeää? Luettavissa: <https://dinolehti.fi/2019/12/miksi-arvostuksen-kokeminen-tyoelamassa-on-niin-tarkeaa/>. Luettu: 16.11.2024.

Cuckoo. 4.11.2024. Tiimihenki ja sen merkitys työhyvinvoinnille. Luettavissa: <https://cuckoo.fi/tiimihenki-ja-sen-merkitys-tyohyvinvoinnille/>. Luettu 18.11.2024.

Helsingin Sanomat. 11.8.2024. Arvostus työelämässä lähtee alkeista. Luettavissa: <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010614281.html>. Luettu: 1.10.2024.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki.

Kaplan, J. 2012. Gratitude Survey. John Templeton Foundation. Saatavilla: [https://greater-good.berkeley.edu/article/item/how\\_grateful\\_are\\_americans](https://greater-good.berkeley.edu/article/item/how_grateful_are_americans). Luettu: 10.10.2024.

Minnis. 2022. Sano se ääneen: Arvostus työelämässä – mitä se tarkoittaa? Luettavissa: <https://www.lily.fi/blogit/tahan-on-tultu/sano-se-aaneen-arvostus-tyoelamassa-mita-se-tarchoittaa/>. Luettu: 20.10.2024.

OP Ryhmä. s.a. OP Lyhyesti. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>. Luettu: 11.10.2024.

OP Ryhmä. 2023a. Selvitys OP Ryhmän hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2023. Luettavissa: <https://www.op.fi/documents/485141/4560341/Selvitys+OP+Ryhm%C3%A4n+hallinto-+ja+oh-jausj%C3%A4rjestelm%C3%A4st%C3%A4+2023.pdf/42a84773-f5d7-357a-a8ef-e96d13841a00?t=1710407141974>. Luettu: 13.11.2024.

OP Ryhmä. 2023b. OP Ryhmän vuosi 2023. Luettavissa: <https://www.op.fi/documents/485141/4560341/OP+Ryhm%C3%A4n+vuosi+2023+ja+vastuullisuus.pdf/5f0ebd24-25c2-aa3e-a99c-b58bc431152b?t=1710752277683>. Luettu: 14.11.2024.

OP Ryhmä. 2024a. OP Ryhmän intranet. Johtaminen. Palautteen antaminen. Luettu: 14.11.2024.

OP Ryhmä. 2024b. OP Ryhmän intranet. Johtaminen. Sparrauskeskustelut. Luettu 14.11.2024.

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

PricewaterhouseCoopers International Limited. 2011. Millennials at work: Reshaping the workplace. Luettavissa: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>. Luettu: 13.11.2024.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Silvennoinen, M., & Tilli, A. 2017. Palautemestari: Arvostava palaute työpaikalla. Edita. Helsinki.

Työterveyslaitos. 20.3.2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>. Luettu: 18.11.2024.

Tölli, P. 2024. Minä näen sinut: Arvostuksen psykologiaa. Tammi. Helsinki.

Workleap. 2023. Employee engagement statistics from across the globe. Luettavissa: <https://workleap.com/employee-engagement-statistics>. Luettu: 12.11.2024.

YLE. 19.12.2018. Pomon palaute voi saada työntekijän loistamaan tai repiä itsetunnon riekaleiksi. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-10560637> Luettu: 13.11.2024.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset tutkittaville**

#### **Taustakysymykset:**

1. Tittelisi ja vastuusi lyhyesti.
2. Kuinka kauan olet ollut osana Tukipalveluita?

#### **Varsinaiset kysymykset alaongelmittain:**

##### **Miten työntekijät määrittelevät arvostavan palautteen?**

3. Mitä arvostus sinulle tarkoittaa?
  - a. Missä arvostus näkyy tai miten sen huomaa?
  - b. Miltä arvostus tuntuu?
4. Eroaako arvostava palaute mielestäsi positiivisesta palautteesta?
5. Mitä arvostava palaute mielestäsi pitää sisällään?

##### **Minkä asioiden koetaan vaikuttavan arvostuksen tunteeseen?**

6. Mitkä asiat tai tilanteet saavat sinut tuntemaan, että sinua arvostetaan?
7. Mitkä asiat tai tilanteet vähentävät arvostuksen tunnettasi?

##### **Millaisia kokemuksia työntekijöillä on arvostavan palautteen antamisesta ja saamisesta työyhteisössä?**

8. Oletko jossain tilanteessa toivonut saavasi arvostusta, mutta sitä ei osoitettu sinulle?
9. Mitä ajattelet itsestäsi arvostavan palautteen antajana?
  - a. Oletko osoittanut arvostustasi työkaverillesi?
10. Koetko arvostuksen osoittamisen työyhteisössäsi helppona vai haastavana?
  - a. Mikä siitä tekee helppoa ja milloin?
  - b. Mikä siitä tekee haastavaa ja milloin?
11. Millä tavoin haluaisit saada arvostavaa palautetta arjessasi?

**Liite 2. Saatekirje tutkittaville**

Hei,

olin aikaisemmin tänä vuonna Tukipalveluissa assistenttiharjoittelijana ja teen opinnäytetyöni toimeksiantona OP:lle. Työni käsittelee arvostuksen käsitettä ja kokemuksia arvostuksesta Tukipalveluissa. Tätä varten teen haastatteluja Tukipalveluiden henkilöstölle ja haluaisinkin pyytää sinut yhdeksi haastateltavista.

Haastattelu suoritettaisiin viikolla 44 (28.10.-1.11.) yksilöhaastatteluna, johon varataan noin 30 minuutin videopuhelu (Teams). Halutessasi voidaan tavata myös kasvotusten Vallilan konttorilla. Haastattelu nauhoitetaan ja aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, jotta haastateltavan anonymiteetti säilyy työssä.

Mikäli saan haastatella sinua, ehdottaisitko minulle jotain sopivaa slottia kalenterista tuolta viikolta 44, niin varataan aika. Laitan sitten kalenterikutsuun liitteenä luettavaksi tutkimustiedotteen, enakkoon pohdittavia kysymyksiä ja allekirjoitettavaksi tutkittavan suostumuksen.

Syysterveisin

Tiia Tamminen

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu