

# **Palautteen vaikutus työntekijän hyvinvointiin**

**Case Tampereen Toteemi Oy**

Ilkka Tupamäki

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2020  
Liiketalouden ala  
Tradenomi (AMK), liiketalous

Tekijä(t) Tupamäki, Ilkka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2020
	Sivumäärä 32	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Palautteen vaikutus työntekijän hyvinvointiin, Case: Tampereen Toteemi Oy		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Kaisa Partanen		
Toimeksiantaja(t) Tampereen Toteemi Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tampereen Toteemi Oy on telemarkkinointialan yritys. Toteemi haluaa kehittää johtamista sekä työntekijöiden hyvinvointia entistä parempaan suuntaan. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja Tampereen Toteemin esimiehistöille palautteen antamiseen, mikä tukee työntekijän työhyvinvointia. Samalla haluttiin selvittää, millainen palaute erityisesti lisää ja heikentää työntekijän hyvinvointia.</p> <p>Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksella ja aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastatteluun osallistui viisi vapaaehtoista Tampereen Toteemi Oy:n työntekijää, joilla oli riittävästi kokemusta palautteiden vastaanottamisesta. Haastattelut suoritettiin videopuheluiden välityksellä huhtikuussa 2020.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että esimiesten kannustava, onnistumisiin keskittyvä ja konkreettiseen perustuva suora palaute lisäsi työntekijöiden hyvinvointia. Erityisesti haastavina aikoina työntekijät kaipasivat kannustavaa ja rohkaisevaa palautetta. Liiallinen virheisiin keskittyvä korjaava palaute vastaavasti heikensi hyvinvointia. Lisäksi palautteen oli perustuttava faktoihin ja konkreettisesti osoitettavaan tietoon, jotta palautteen pystyi ottamaan paremmin vastaan.</p> <p>Jatkotutkimusaiheena Toteemilla voidaan tutkia, eroavatko suullisen ja kirjallisen palautteen vaikutukset toisistaan. Viestintää esimiehen ja työntekijöiden välillä käydään yhä enemmän chatin ja muiden keskustelukanavien kautta. Tällaisen tutkimuksen avulla esimiehet saavat palautteen antamiseen liittyen tarkempaa tietoa ja pystyvät paremmin huomioimaan, miten ja millä tavalla eri yksilöille kannattaa antaa palautetta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Johtaminen, esimies, palaute, työhyvinvointi,		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Tupamäki, Ilkka	Type of publication Bachelor's thesis	Date June 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 32	Permission for web publication: x
Title of publication <b>The effects of feedback on employee well-being. Case: Tampereen Toteemi Ltd.</b>		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Partanen, Kaisa		
Assigned by Tampereen Toteemi Ltd.		
Abstract  <p>Tampereen Toteemi Ltd. is a telemarketing company. Toteemi wants to develop their leadership and employee well-being at work. The goal of the study was to find means to improve the supervisors' ability to give feedback and create better employee well-being. The organization also wanted to find out what kind of feedback increases and decreases employee well-being.</p> <p>The study was conducted as a qualitative case study. The material was gathered by using semi-structured interviews. The interviewees were five employees of the organization who participated in the interviews voluntarily. They had enough experience about receiving supervisors' feedbacks. The Interviews were arranged as video calls in May 2020.</p> <p>The study results showed that the supervisors' supportive, positive and concrete feedback increased the employees' wellbeing. Especially in difficult times the employees needed supportive and encouraging feedback. Too much focus on little mistakes decreased the well-being. The feedback also had to be concrete and based on facts so that the employee could better handle it.</p> <p>Based on the study results, future studies could focus the differences between the effects of oral and written feedback. The Communication between supervisors and employees is more and more happening via chat or other communication devices. These results will help the supervisors to have better information on how to give feedback to different persons.</p>		
Keywords/tags (subjects) Leadership, supervisor, feedback, well-being at work		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>3</b>
2.1	Tutkimuksen tavoite .....	3
2.2	Tutkimusongelma .....	3
2.3	Tutkimusmenetelmät .....	4
2.4	Aiemmat tutkimukset.....	8
<b>3</b>	<b>Palautteella parempaa työhyvinvointia.....</b>	<b>8</b>
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	8
3.2	Johtamisen osuus työhyvinvointiin .....	10
3.3	Palautteen vaikutus työntekijöihin .....	12
3.4	Erilaiset palautetyylit.....	14
3.5	Tilanteet palautteen antamiselle .....	16
3.6	Palautteen antamisen haasteet .....	17
3.7	Teorian yhteenveto .....	18
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset .....</b>	<b>21</b>
5.1	Kokemukset palautteesta.....	21
5.2	Palautteen vaikutukset.....	23
5.3	Johtopäätökset .....	24
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>25</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>28</b>
	<b>Liitteet.....</b>	<b>32</b>
	<b>Kuviot</b>	
	Kuvio 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	10
	Kuvio 2. Erilaiset palautteen antamisen tyylit.....	15

# 1 Johdanto

16–34-vuotiaiden nuorten sekä naisten mielenterveysongelmien määrät ovat rajussa kasvussa koko Suomessa, ja erityisesti työuupumuksesta aiheutuvat sairauspoissaolot ovat merkittävä riski jokaiselle yritykselle. Usein syynä nähdään heikko esimiestyö tai työvuorosuunnittelu. Työntekijät kokevat yhä useammin epävarmuutta, ja vaatimukset työntekijöitä kohtaan ovat kasvaneet. (Niinistö 2020.)

Työterveyslaitoksen sivuilla olevan työhyvinvointi-artikkelin (n.d.b.) mukaan hyvinvoiville työntekijöille on ominaista, että työntekijät saavat työstänsä säännöllisesti palautetta ja työnhyvinvoinnilla on havaittu olevan suora vaikutus muun muassa yrityksen kilpailukykyyn markkinoilla, yleiseen tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä ennen kaikkea alhaisiin sairauspoissaoloihin.

Tämän opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen ja tärkeä yrityksille Suomessa. Opinnäytetyön toimeksiantaja Tampereen Toteemi Oy ja useat muut yritykset Suomessa työllistävät juuri useita 18–35-vuotiaita työntekijöitä. Aihetta on tärkeää tutkia, ja tutkimuksella tulee olemaan myös laajempi yhteiskunnallinen merkitys, koska yrityksiensä esimiesten on tärkeää tiedostaa, miten palautteen antamisella voidaan edistää tulevaisuudessakin parempaa työhyvinvointia ja auttaa työntekijöitä jaksamaan paremmin. Näin pystytään ennaltaehkäisemään mahdollisia sairauspoissaoloja ja mahdollistamaan yrityksille kannattavaa liiketoimintaa. Esimerkiksi Perkon (2017, 1) tutkimusten mukaan pystytään toteamaan positiivisella palautteen antamisella olevan positiiviset vaikutukset yleisesti työhyvinvointiin ja ennen kaikkea työntekijöiden alhaiseen stressitilaan.

Toimeksiantaja Tampereen Toteemi Oy on telemarkkinointialan yritys, joka työllistää 40 työntekijää Tampereella. Yritys tarjoaa myynnin ulkoistamispalveluita. Työttyytyväisyys on vuosia ollut yrityksessä hyvällä tasolla ja tulevaisuudessakin halutaan panostaa työntekijöiden hyvinvointiin, sillä yrityksen tavoitteena on kasvattaa toimintaansa ja olla alansa paras työpaikka. (Lempiäinen 2020.)

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää Toteemin esimiehistöille keinoja palautteen antamiseen, mikä tukee heidän alaistensa työhyvinvointia. Toteemilla käytetään työtyytyväisyyskyselyitä työhyvinvoinnin mittaamiseen kaksi kertaa kalenterivuoden aikana. Kyselyissä työntekijät arvioivat esimerkiksi, saavatko he tarpeeksi palautetta omalta esimieheltänsä. Kyselyistä ei kuitenkaan käy ilmi se, miten työntekijät kokevat saamansa palautteen ja mikä vaikutus palautteella on työntekijän työhyvinvointiin.

Työhyvinvointi koostuu useista eri aihealueista. Siihen vaikuttavat esimerkiksi organisaation toimintamallit, tavoitteellisuus, johtaminen, työyhteisö ja työtehtävät. Tämän keskiössä ovat työntekijä, työntekijän henkinen ja fyysinen kapasiteetti. (Työhyvinvoinnin tekijät n.d.) Koska työhyvinvointi itsessään on liian laaja käsite tutkittavaksi, on tämän tutkimuksen aihetta tästä syystä rajattava. Siksi tässä opinnäytetyössä tutkitaan työhyvinvointia palautteen antamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään esimiesten antaman palautteen vaikutuksiin.

### 2.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma sisältää kysymyksen tai kysymyksiä, joiden avulla tarkennetaan, mitä tutkittavasta aiheesta halutaan tutkia tai selvittää. Tutkimusongelma voi muuttua tutkimuksen edetessä, mutta kysymyksen ja ongelman avulla pyritään pitämään tutkimus rajatun ilmiön sisällä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on yleensä tietyn ilmiön kuvaaminen, ja tutkimusongelmat esitetään mitä- ja miten-kysymyksien muodossa. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään enemmän tutkimaan syy-seuraussuhteita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten Toteemin työntekijät kokevat esimieheltä saamansa palautteen. Tutkimuskysymyksillä saadaan tarkennettua tutkittavaa

ongelmaa, ja tässä tutkimuksessa selvitetään, millainen palaute vahvistaa tai vastavasti heikentää työntekijän hyvinvointia.

## 2.3 Tutkimusmenetelmät

### **Tutkimusote**

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin tutkimusotteeksi, kun halutaan selvittää syy-seuraussuhteita, yksittäisten ketjujen ja tapahtumien merkitysrakenteita sekä saada tietoa, jota ei pelkästään kokeiden avulla voida selvittää. Tutkimusmetodeihin kuuluvat aktiivinen havainnointi, tekstianalyysit, haastattelut sekä litteroinnit. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa hankitaan haastatteluilla, havainnoinnilla sekä kirjalliseen materiaaliin perehtymisellä. (Metsämuuronen 2011, 220–247.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta pyritään sen sijaan tulkitsemaan tilastojen ja numeroiden avulla. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita luokitteluista sekä syy-seuraussuhteista ja tutkimuksessa tehdään vertailua numeraalisten tilastojen kesken. Laskennalliset ja tilastolliset analyysimenetelmät kuuluvat määrälliseen tutkimukseen. (Määrällinen tutkimus 2015.)

Tämä tutkimus suoritetaan laadullisella tutkimuksella ja aineisto kerätään haastatteluilla. Tutkimuksessa halutaan tutkia tutkittavan kohteen laatua ja merkityksiä eikä määrää tai tilastoja. Laadullisella tutkimuksella saadaan paremmin tutkittua syy-seuraussuhteita palautteen vaikutuksiin liittyen. Työntekijöiden kokemukset, käsitykset ja tunnetilat palautteen antamiseen liittyen tulevat paremmin esille haastatteluiden kautta, kuin jos tutkimus toteutettaisiin lomakehaastatteluna. Näin tutkija pystyy paremmin ymmärtämään haastateltavien vastauksia, mikä puolestaan helpottaa tulosten analysointia. Toimeksiantajalle pystytään tuottamaan tutkittavaan aihealueeseen liittyen merkityksellisempää tietoa ja keinoja palautteen antamisen tueksi.

### **Aineiston kerääminen**

Haastattelutyylit voidaan jakaa käytännössä kolmeen eri luokkaan eli lomake-, teema- ja strukturoimattomaan haastatteluun. Lomakehaastattelussa haastattelu ta-

pahtuu lomakkeen avulla. Kysymykset ja niiden järjestys ovat täysin ennalta määriteltyjä. Teemahaastattelussa tai puolistrukturoiduissa haastattelussa kysymysten muoto on ennalta määritelty, mutta niiden järjestystä voi muuttaa vapaammin. Vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat. Strukturoimattomassa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja pyritään saamaan haastateltavilta tarkempia vastauksia. Joskus haastattelu muistuttaa enemmänkin keskustelua, josta haastattelija kerää talteen tutkimuksensa kannalta oleelliset tiedot. Haastattelut ovat joustava menetelmä aineiston keräämiseen ja haastateltavan puhe saadaan sijoitettua laajempaan kontekstiin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34–45.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa on selkeät raamit haastattelulle, ja sillä voidaan tutkia tarkemmin ongelman kohteena olevaa ilmiötä. Kysymykset on mietitty valmiiksi, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Näin haastattelussa saadaan hieman vapaampaa, aktiivista vuorovaikutusta haastateltavien kanssa ja voidaan ymmärtää heidän vastauksiaan paremmin. (Näpärä 2017.)

Tämän tutkimuksen aineisto kerätään puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, koska tällä tavalla saadaan haastattelun runko pidettyä selkeänä. Haastattelun avulla saadaan hieman syvällisempää näkemystä tutkittavaan aiheeseen. Syy-seuraussuhteet tulevat haastattelun kautta paremmin esille, koska haastateltavien henkilöiden on mahdollisuus vastata vapaammin kysymyksiin, ja näin tutkimukseen saadaan kattavampaa materiaalia analysoitavaksi.

Aineiston määrään ei ole olemassa yhtä oikeaa sääntöä esimerkiksi haastateltavien määrän suhteen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä, mikä mahdollistaa sen, että tutkimusaineiston määrään ei tarvitse olla niin suuri. Aineiston alkaessa toistamaan itseään voidaan todeta aineistoa olevan riittävästi tutkimuksen kannalta. Harkinnanvaraisen otoksen perusteella tutkittavat valitaan tutkijan asettamien kriteerien perusteella. Osallistujien on kuitenkin osallistuttava vapaaehtoisesti. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)



Haastattelut suoritetaan etähaastatteluina Microsoft Teamsin kautta. Haastatteluun valitaan vapaaehtoisia työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet Toteemilla vähintään kahden vuoden ajan. Näin tutkimukseen saadaan henkilöitä, joilla on tarpeeksi kokemusta palautteen vastaanottamisesta ja näin ollen myös luotettavampaa näkemystä palautteen saamiseen liittyen.

Mikäli haastateltaviksi valittaisiin henkilöitä, joilla olisi vähemmän kokemusta Toteemilla työskentelemisestä, niin näkemykset tutkittavaan aiheeseen liittyen jäisivät liian suppeiksi. Haastattelut lopetetaan, kun aineisto alkaa toistaa itseään ja huomataan, että uudet haastattelut eivät tuo enää lisää tietoa tutkimukseen.

### **Aineiston analysointi**

Laadullisen tutkimuksen analysointi koostuu havaintojen pelkistämisestä sekä arvoituksen ratkaisemisesta. Tutkijan on ymmärrettävä teoreettisen viitekehyksen merkitys ja osattava havainnoinnissaan kiinnittää huomiota vain siihen, mikä on oleellista teoreettisen viitekehyksen kannalta, sekä lopputuloksena yhdistää havainnot mahdollisimman suppeiksi havaintojen joukoksi. Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa merkitystulkinnan tekemistä tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 30–35.)

Analyysissa tutkijan on hyvä löytää aineistoista pelkkien vastauksien sijaan myös yleisempiä huomioita paremmin kokonaiskäsityksen tueksi. Tutkimusongelmaan liittyvät löydökset tiivistetään ja peilataan omiin ajatuksiin sekä teoriaan nähden. Raportissa kiteytetään tutkimuksen keskinen anti tutkimustehtävän kannalta. Tarkat kysymykset, haastatteluiden nauhoittaminen ja haastattelijan hyvä valmistautuminen haastatteluihin tuovat tutkimukseen luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Kerättyä aineistoa voidaan analysoida ja jakaa osiin erilaisten periaatteiden mukaan esimerkiksi luokittelun, teemoittelun tai tyypittelyn mukaan. Luokittelu on yksinkertaisin aineoston jäsentämismuoto, jossa tarkastellaan esiin nousevia luokkia tai laskeaan niiden esiintymisiä. Teemoittelussa aineisto ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan ja tarkastellaan lukumäärien sijasta teeman sisältöä. Tyypittelyä voidaan tehdä teemoittelun jälkeen, kun aineistosta on ensin saatu laajempi kokonaiskuva ja

voidaan tiivistää joukko tiettyjä teemoja koskevia asioita yleistyksiksi. (Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta n.d.)

Tämän tutkimuksen aineisto nauhoitetaan ja litteroidaan. Analysointi tehdään teemoittelun periaatteiden mukaan. Tällä tavalla saadaan analysoitua haastatteluiden sisältöä ja ennen kaikkea sitä, mitä teemasta on sanottu. Työntekijöiden kokemukset ja merkitykset saadaan selvitettyä. Ennen kaikkea saadaan selville vaikuttavuutta eli sitä, miten palaute vaikuttaa työntekijään ja työntekijän hyvinvointiin. Tällainen analyysi tukee tämän tutkimuksen tavoitetta, kun halutaan selvittää enemmänkin sisältöä eikä määrää.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua mitataan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Tutkimustuloksien on oltava luotettavia ja pysyviä, eivätkä tulokset saa johtua sattumasta. Reliabiliteetti kuvaa tuloksien pysyvyyttä, eli mikäli tutkimus toistetaan uudestaan, niin tutkimustulosten on pysyttävä samoina. Validiteetti kertoo, että tutkitaan oikeita asioita ja tutkimus kohdistuu oikein. Luotettavuuden arvioinnin kannalta on tärkeää, että työ on dokumentoitu oikein. (Kananen 2017, 69–72.)

Toistettavuus ei ole tämän opinnäytetyön puitteissa mahdollista, mutta pidemmällä aikavälillä yrityksessä voidaan asiaa tutkia tarkemmin. Tämän opinnäytetyön luotettavuus varmistetaan sillä, että haastattelut nauhoitetaan laadukkaalla nauhoitusjärjestelmällä ja ne litteroidaan. Haastateltavat henkilöt ovat vapaaehtoisesti osallistuneet tutkimukseen mukaan ja heille käydään samat kysymykset läpi haastatteluiden aikana.

Haastatteluun on valittu työntekijät tutkimuksen kannalta olennaisten kriteereiden perusteella. Jokaisella haastateltavalla on riittävästi kokemusta palautteen vastaanottamisesta ja palautetilanteista. Haastatteluja tehdään niin paljon, kunnes huomataan, että haastattelut eivät tuota uutta tietoa tutkittavaan aiheeseen liittyen. Näin varmistetaan, että aineistoa on kerätty riittävästi.

## 2.4 Aiemmat tutkimukset

Työhyvinvointia on tutkittu aiemmin useista eri näkökulmista ja johtamisella koetaan olevan merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Palautteen antamista ja sen vaikutuksia on myös tutkittu.

Esimerkiksi Oksan (2015) tutkimuksien mukaan palautteeseen ja työnimun kasvattamiseen liittyen johtajien on tärkeä huomioida, että työntekijät haluavat spontaanisempaa kannustusta sekä palautetta. Mikäli työntekijä itse joutuu pyytämään palautetta työstään, niin tukea arvostetaan, mutta palaute itsessään ei kasvata paljoa työn imua. Esimieheltä saatu kiitos ja palaute ovat avainasemassa työn imun kehittämisen kannalta. (Oksa 2015, 66–67.)

Koskiniemen (2012) tutkimuksen mukaan palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa työntekijän omat näkemykset asiaan liittyen ja se, kuinka palautteen vastaanottaja luottaa palautteen antajaan. Työntekijälle pitää tulla tunne palautteen positiivisesta ansaitsemasta, jotta positiivinen palaute voi tuntua hyvältä. Palautteella toivotaan tiettyä lopputulosta, mutta lopulliseen tulokseen vaikuttaa aina palautteen saajan henkilökohtainen näkemys. (Koskiniemi 2012, 22–24.) Tässä opinnäytetyössä rajataan aihe keskittymään vain palautteen vaikutuksien sekä merkityksien tutkimiseen.

## 3 Palautteella parempaa työhyvinvointia

### 3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointia on läpi historian kuvattu useista eri näkökulmista. Perusajatuksena työhyvinvoinnille nähdään tilanne, jossa työntekijä on tyytyväinen, aktiivinen niin töissä kuin kotona, hän pystyy sietämään epävarmuutta ja vastoinkäymisiä sekä tuntee kokonaisvaltaisesti hyvää oloa. Koko työyhteisön energisyys ja hyvinvointi muodostavat pohjan hyvinvoiville työntekijöille. Työhyvinvoinnin johtaminen on otettava osaksi yrityksen strategiaa sekä päivittäistä tekemistä. (Kauhanen 2016, 25–29.)

Organisaation on oltava tavoitteellinen ja tarpeeksi joustava, ja sen on pyrittävä aktiivisesti kehittämään toimintaansa. Lisäksi työntekijöitä johdetaan kannustavalla tavalla. Avoin vuorovaikutus työntekijöiden ja johdon kesken sekä yhteiset pelisäännöt mahdollistavat positiivisen kulttuurin muodostumisen. Työntekijöillä pitää olla tunne, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja työstä pitää saada vaatimustasoon nähden riittävä palkkio. (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 7.)

Hyvin johdetut yritykset mahdollistavat erinomaisen työhyvinvoinnin. Luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri kannustaa ihmisiä tekemään yhdessä asioita yhteisen päämäärän eteen. Työntekijät saavat myönteistä palautetta ja uskaltavat myös kertoa ongelmista. Kulttuuriin kuuluu kannustaminen ja innostaminen. Työntekijät ovat motivoituneita, kokevat työn imua ja itsensä tarpeelliseksi sekä pääsevät hyödyntämään omaa osaamistaan. (Työhyvinvointi n.d.)

Työhyvinvoinnin eri tekijät muodostavat kokonaisuuden työhyvinvoinnille. (Ks. kuvio 1.) Työntekijällä on vastuu oman terveytensä ja työkykynsä ylläpitämisestä sekä oman työyhteisön sosiaalisten suhteiden ylläpitämisestä. Työnantajan on luotava hyvällä johtamisella kannustava ilmapiiri, jossa kannustetaan oppimaan ja tekemään yhteistyötä yrityksen työntekijöiden ja sidosryhmien kesken. Lisäksi työnantajan pitää osata organisoida toimintaa ja varmistaa, ettei työ kuormita työntekijää liikaa. (Kauhanen 2016, 28.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016, 28, muokattu)

Johtamisella on laajamittaiset vaikutukset työhyvinvointiin ja sen vaalimiseen liittyen. Hyvällä johtamisella varmistetaan työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu ja edistetään työhyvinvointia edistävää kulttuuria. Työntekijöillä on myös iso vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä työpaikoilla ja oman jaksamisen sekä ammatillisen taidon ylläpitämisestä. Työhyvinvointia tarkastellaan kokonaisuutena, jossa työn mielekkyys, työntekijöiden terveys, turvallisuus ja työ ovat avainasemassa. (Työhyvinvointi sosi- aali- ja terveysministeriö n.d.a.)

### 3.2 Johtamisen osuus työhyvinvointiin

Johtamista voidaan tutkia managementin ja leadershipin näkökulmasta. Manage- ment- johtaminen keskittyy asioiden johtamiseen ja leadership vahvasti ihmislähei- sempään tapaan kannustaa ja motivoida ihmisiä. Historiassa johtaminen on perustu- nut vahvaan autoritääriseen tapaan, jossa käskyt, tiukka valvonta ja esimiehen vallan korostaminen on ollut keskeisessä asemassa. Demokraattinen johtaminen on koros- tanut luottamusta, työntekijöiden osallistuttamista sekä yhteistyötä. Nykyaikana joh- tamiselta odotetaan ihmisläheistä toimintaa, jossa esimies osaa hyödyntää tun- neälyä, johtaa osaamista, motivoida, sparrata ja kannustaa työntekijöitä parempiin

suorituksiin sekä ottaa huomioon erilaiset ihmistyyppit. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 10–17.) Tämä tutkimus keskittyy ihmisten johtamiseen, koska johtaminen yksinään on liian laaja käsite tutkittavaksi. Näin saadaan aihetta rajattua tarkemmaksi.

### **Leadership**

Ihmisten johtamisella pyritään ohjaamaan toimintaa tavoiteltuun suuntaan ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Aktiivinen päätöksien tekeminen, vuorovaikutus ihmisten kanssa, palautteen antaminen, delegointi ja vastuun kantaminen sekä vastuualueiden tunnistaminen kuuluvat olennaisena osana esimiehen toimintaan. Johtajalta vaaditaan empatiakykyä ja tunneälyn ymmärtämistä sekä kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Johtamisella tavoitellaan tehokkaampaa sekä tuloksekkaampaa tekemistä paremmin kuin ilman johtamista. (Jalonen & Lampi 2012, 29–33.)

Ihmisten johtamiseen liittyy aktiivinen tavoitteiden asettaminen, seuranta, palautteen antaminen ja palkitseminen. Esimiehen on varmistettava viestinnällään, että jokainen työntekijä tietää, mihin suuntaan yritys on menossa ja mitkä ovat mitattavat tavoitteet. Työntekijöiden suorituksia on arvioitava tuloksen sekä laadun näkökulmasta. Palautteen antaminen on tärkeässä roolissa henkilöstön ohjaamisen kannalta. Palautteella voidaan korjata, kehittää ja motivoida työntekijää. Palkitseminen parhaimmillaan auttaa yritystä saavuttamaan strategiset tavoitteet, ja oikein valitut palkitsemistavat kasvattavat työntekijän sisäistä motivaatiota työtä sekä työnantajaa kohtaan. (Salminen 2014, 59–64.)

Ihmisten johtaminen on ihmisiin vaikuttamista. Esimiehen oma päivittäinen toiminta, reagointi, keskustelutaidot ja päivittäiset toimet toimivat esimerkkinä muille. Esimiehen on ihmisiä johdettaessa osattava käyttää pelisilmää ja sekä tunnistaa, miten erilaisia ihmisiä kannattaa johtaa. Osa ihmisistä tarvitsee valmentavampaa otetta ja heillä on enemmän kykyä ratkaisukeskeisyyteen, kun taas vastaavasti useat henkilöt kaipaavat suurempia ohjeita ja ratkaisuja toiminnan toteuttamiseksi. (Laine & Surakka 2011, 29–30.)

Ihmisten johtamisen koostuessa myös useista eri osa-alueista niin johtamisen osa-alueista rajataan tutkimus käsittelemään palautteen vaikutuksia. Näin saadaan toimeksiantajalle tarkennetumpaa tietoa esimiestoiminnan tueksi.

### 3.3 Palautteen vaikutus työntekijöihin

Esimies on velvollinen antamaan työntekijälle palautetta. Suorituksen arvioimiseen kuuluu olennaisena osana palautteen antaminen. Korjaavalla palautteella saadaan suoritusta ohjattua haluttuun suuntaan, ja palautteen keskittyessä työntekijän onnistumisiin ja hyviin suorituksiin saadaan vahvistettua työntekijällä asioita, joista kannattaa pitää kiinni. Palautteen antamisessa on hyvä pyrkiä keskittymään enemmän onnistumisiin kuin heikkouksiin tai epäonnistumisiin. Palautteen antamisessa kysymys ei ole pelkästään siitä, että esimies puhuu, vaan vuorovaikutustilanteessa myös palautteen vastaanottaja kertoo oman näkemyksen. (Aarnikoivu 2013, 164–166.)

Ilman palautetta on vaikea kehittää toimintaa paremmaksi. Johtamisen näkökulmasta on tärkeä pyrkiä luomaan järkevät käytännöt organisaatioon, jotta palautteen antaminen ja vastaanottaminen olisi mahdollisimman mukavaa ja vaivatonta. Palautteen antaminen mahdollisuus on oltava kaksisuuntaista, eli työntekijöiden on myös uskallettava ja pystyttävä antamaan palautetta myös omalle esimiehelle tai yrityksen johdolle. Tällainen tapa luo keskusteleavamman kulttuurin ja helpottaa työntekijöiden ja esimiesten keskinäistä vuorovaikutusta. Palautteen avulla halutaan auttaa työntekijää tai esimiestä kehittymään paremmaksi. (Järvinen 2014, 76–77.)

Palautteen antamisen avulla saadaan korjattua ongelmia, puututtua epäkohtiin, autettua, motivoitua ja kannustettua työntekijöitä. Usein kuitenkin palautteen vastaanottaminen on työntekijöille todella hankalaa ja palautteen antaminen vaatii esimieheltä todella hyviä taitoja ja ennen kaikkea pelisilmää, miten eri ihmiselle annetaan palautetta ja millaista palautetta työntekijä tarvitsee erilaisissa tilanteissa. Onnistuneen palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa palautteen vastaanottajan oma usko uusien asioiden oppimiseen, vahva itsetunto ja kyky kestää arvioinnin kohteena oleamiseen (Järvinen 2011, 128–133.)

Palautetta antamalla työntekijä tunnistaa, että hänet on huomioitu ja tietää, että hänestä välitetään. Oli palaute korjaavaa tai kiittävää, se vie työntekijää eteenpäin ja mahdollistaa paremman tekemisen tason. Parhaimmillaan palautteella saadaan aikaan positiivisia tunnetiloja, ja työntekijä haluaa lähtökohtaisesti tehdä jatkossakin asiat todella hyvin. Työn imua koetaan työpaikoilla, joissa työntekijöille annetaan säännöllisesti palautetta. Vastaavasti huonolla palautteella saadaan työntekijän itsetuottamus ja tunnetila negatiiviseksi, mikä heikentää työhyvinvointia. Yrityksien olisi hyvä pyrkiä säännölliseen palautteen antamiseen. Tällöin ei tarvitse erotella hyvää tai huonoa palautetta, koska tällöin palautteen vastaanottaminen sekä antaminen on huomattavasti helpompaa. (Sarkkinen 2017.)

Palautteen avulla työntekijälle kirkastuu suunta omalle tekemiselle ja työntekijä tiedostaa paremmin oman osaamisen tasonsa. Hyvällä palautteella pystytään kasvattamaan työntekijän itsetuntoa, positiivista tunnetilaa ja ennen kaikkea rohkeutta suorittua paremmin työpaikalla. Aktiivinen palautteen antaminen vahvistaa työnmerkitystä ja työntekijä pitää työtänsä tärkeämpänä. Työnmerkityksellä on suora vaikutus myös innostumiseen. Hyvällä palautteella saadaan työntekijä innostumaan työtänsä, mikä näkyy aktiivisempuna työskentelynä tavoitteiden saavuttamiseksi. Palautteen lopullinen tulos riippuu siitä, miten ja missä tilanteessa palautetta käytetään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 13–23.)

Palautteen antamisella voidaan ennalta ehkäistä myös työntekijöiden stressitilaa. Positiivinen palaute, kannustaminen ja säännöllinen muistutus työntekijöille siitä, kuinka tärkeitä he ovat organisaatiolle, vaikuttaa siihen, kokeeko työntekijä itseänsä arvostetuksi työpaikalla. Tämä on asia, joka itsessään voi vähentää työntekijöiden stressitilaa sekä työuupumusta. (Bowers 2019, 5–7.)

Palautteen antamisessa on tärkeää, että esimies tiedostaa organisaation tavoitteet ja osaa suhteuttaa palautteensa tavoitteisiin nähden. Työntekijän perustehtävän kerääminen ja tavoitteet ovat myös hyvä tuoda esille palautetilanteessa ja lopuksi sopia seurannasta, mikä luo palautteelle mielekkyyden sekä merkityksen. (Uutela 2019, 132.)



Palautteen puute voi herättää työyhteisössä levottomuutta sekä epätietoisuutta. Esimiehen on hyvä tarkastella, millaisessa tilanteessa palautetta antaa. Lisäksi mikäli palautteen antaja ei osaa antaa palautetta, niin huonosti annettu palaute voi lisätä negatiivisuuden ja heikon työssäjaksamisen kierrettä. Joskus on hyvä jättää palaute antamatta, mikäli tilanne sitä vaatii. Mikäli työyhteisössä on huono ilmapiiri, niin positiivinenkin palaute saattaa kääntyä antajaa vastaan. (Mattila 2013, 42–43.)

### 3.4 Erilaiset palautetyylit

Palautteen antajan on aina kiinnitettävä huomiota siihen, miten ja millaisessa tilanteessa palautteen ilmaisee. Äänenkäytöllä sekä kehonkielellä voidaan vaikuttaa siihen, miten palautteen vastaanottaja tilanteen kokee. Tärkeää olisi saada luotua turvallinen ympäristö. Palautteen on aina kohdistuttava suoritukseen ja tekemiseen, ei koskaan persoonaan. Palaute ei saa olla epäasiallista eikä ilkeää. (Hämäläinen 2015, 26.)

Palautteen antamisen tyylejä on erilaisia. (Ks. kuvio 2.) Kontrollivoivassa palautteessa esimies johtaa tilannetta ja antamalla suoran palautteen. Dialogisessa palautteessa enemmän keskustellaan ja pyritään huomiomaan työntekijän näkemykset ja tarvittaessa työntekijä voi myös antaa palautetta takaisin. Oivalluttava palaute liittyy johdettavan valmentamiseen ja näin työntekijä yritetään saada oivaltamaan sekä oppimaan uutta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 41–43.)



Kuvio 2. Erilaiset palautteen antamisen tyylit (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 41–43)

Korjaavalla palautteella autetaan työntekijää korjaamaan toimintaansa tavoitteiden tai pelisääntöjen mukaiseksi. Palautteen antamisen voi aloittaa kysymällä työntekijältä näkemyksensä omasta suoriutumisestaan. Tämän jälkeen esimies tuo omat huomiot esille ja seuraavaksi kerrotaan ilmi muutoksen välttämättömyys sekä sovitaan toimenpiteet, jotta vastaava toiminta ei toistu tai pysy yhtä alhaisella tasolla. Tämän jälkeen käydään aktiivista vuoropuhelua työntekijän kanssa ja varmistetaan, että työntekijä on ymmärtänyt, miksi palautetta on annettu ja mitä palautteen antamisella halutaan muuttaa. Tärkeää on, että korjaavaa palautetta ei anneta liikaa, koska tämä vaikuttaa negatiivisesti työntekijän suoriutuksiin. (Aarnikoivu 2008, 148–151.)

Myönteisellä palautteella kannustetaan ja motivoidaan työntekijää parempiin suoriutuksiin ja halutaan aiheuttaa onnistumisen tunteita. Lisäksi tällä vahvistetaan hyviä

toimintatapoja ja mahdollistetaan jatkossakin oikeanlainen käyttäytyminen sekä saadaan aikaan sitoutumista. Myönteisen palautteen aikana työntekijälle kerrotaan, missä hän on onnistunut, mitä asioita hän tekee oikein ja missä hän on hyvä. Myönteinen palaute pitää pystyä kuitenkin antamaan aidosti ja vilpittömästi. Palautteen aikana ei pidä liioitella ja keksiä asioita, koska muuten palaute menettää merkityksensä. Myönteistä palautettakaan ei pidä antaa liikaa, koska korjaavan palautteen antaminen voi vaikeutua, jos työntekijä saa koko ajan vain myönteistä palautetta. (Erämetsä 2009, 223–227.)

Järvisen (2014, 77) mukaan yleisesti käytössä oleva hampurilaismalli palautetyylinä ei ole suositeltavaa. Kyseissä palautetyylissä palautteen antaminen aloitetaan positiivisella palautteella, jonka jälkeen kerrotaan palauteen negatiivinen osuus ja lopuksi annetaan vielä positiivista palautetta. Tällä tavalla hieman pehmennetään mahdollisesti negatiivisen palautteen tuomaa ikävää tunnetilaa, mutta samalla aiheutetaan palautteen tärkeimmän viestin merkityksen pieneneminen, jolloin palautteen vastaanottaja ei välttämättä tiedosta palautteen vakavuutta.

Palautetta voidaan antaa myös kirjallisesti. Kirjallisessa palautteessa on kuitenkin omat riskinsä, koska tilanteessa ei synny vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. Palautteen vastaanottaja ei pääse heti argumentoimaan takaisin tai kertomaan omia näkemyksiänsä. Kirjallisen palautteen voi tulkita usealla eri tavalla, ja lisäksi nykyään ihmiset ovat tottuneet todella erilaiseen viestintään, kun internet ja erilaiset viestintäsovellukset ovat tulleet osaksi ihmisten arkea. Järkevintä olisi pyrkiä palautteen antamisessa avoimeen dialogiin, jossa molemmat osapuolet pääsevät aidosti ja rehellisesti keskustelemaan. (Rötkin 2015, 113–115.)

### 3.5 Tilanteet palautteen antamiselle

Kehityskeskusteluissa on tavoitteena kirkastaa työntekijälle organisaation tavoitteet, tarkastaa työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja ennen kaikkea antaa palautetta työntekijän suorituksesta sekä varmistaa, että toiminnan kannalta kaikki oleelliset työkalut ja toimintamallit mahdollistavat jatkossakin tavoitteeseen pääsemisen. Kehi-

tyskeskustelut ovat useissa organisaatioissa hetki, jolloin työntekijä saa varmasti palautetta työstänsä. Esimiehen olisi kuitenkin hyvä oppia antamaan palautetta muulloinkin, kuin pelkästään kehityskeskusteluissa kerran vuodessa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkiala 2014.)

Johtamiseen liittyy vahvasti yleinen toiminnan seuranta ja epäkohtiin puuttuminen sekä reagointi. Esimies ei voi pelkästään odotella kehityskeskusteluita palautteen antamisen, vaan esimiehen on osattava elää hetkessä. Esimerkiksi mikäli yksilön tai tiimin tulokset ovat liian alhaiset, pelisääntöjä rikotaan tai tehdään asioita väärällä tavalla, niin tämä vaatii esimiehen tilanteeseen puuttumista ja palautteen antamista tiimille tai yksilölle, joko välittömästi tai sovittuna ajankohtana. Esimiehen on selvitettävä syyt alisuoriutumiseksi ja ohjattava palautteen avulla tekemistä oikeaan suuntaan. (Kauhanen 2015, 91.)

Kuitenkin palautteen antamiselle ei välttämättä ole aina oikeaa hetkeä, vaan palautteen antamisen oikea hetki voi riippua useasta eri tekijästä. Esimiehen on osattavat tarkastella tilannetta niin omalta kuin työntekijän kannalta. Riippuen millainen palaute on kyseessä, on hyvä tiedostaa, pitääkö palautteelle varata oma hetki vai voiko palautteen antaa suoraan työntekijälle. Lisäksi esimiehen on mietittävä omaa ja työntekijän senhetkistä tunnetilaa, koska väärässä tunnetilassa annetun palautteen vaikutus voi olla liian negatiivinen. Esimies voi aina kysyä työntekijältä, saako hän antaa nyt palautetta ja ennen palautteen antamista esimiehen on hyvä kysyä itseltään, miksi hänen on juuri nyt annettava kyseinen palaute. (Lew 2019.)

### 3.6 Palautteen antamisen haasteet

Palautteen vastaanottaminen on yleisesti helpompaa kuin palautteen antaminen. Mikäli palautetta ei osata antaa oikealla tavalla, niin huonosti annettu palaute voi nostattaa negatiivisia tunteita. Kuitenkin on yksilökohtaisia eroja siinä, millä tavalla kriittikkiä pystyy kestämään, koska rakentava palaute voidaan helposti kokea liian henkilökohtaisena asiana. Huonoin tilanne on se, että palaute jätetään antamatta. (Kuinka antaa palaute työpaikalla? Näillä vinkeillä palautteen taituriksi 2017.)

Palautteen antamisen suhteen usein viivytellään, mikäli kyseessä on rakentava tai korjaava palaute. Tähän osaltaan vaikuttaa myös se, että palautteen vastaanottaja usein puolustautuu ja vaikuttaa näin palautteen vastaanottamiseen. Esimiehen on valmistauduttava hyvin palautteen antamiseen ja palautteen on perustuttava faktoihin. Liian kevyin perustein korjaavaa palautteen antamista pitää välttää. Kuitenkin on tärkeää, että vaikeita asioita ei palautteen antamisen aikana vähätellä, vaan palautetilanteessa uskalletaan kunnolla nostaa vaikeat asiat esille ja käsitellä ne ammattimaisesti. (Komonen 2018.)

Palautteen antamisen tekee myös vaikeaksi se, että esimiehet alkavat ajattelemaan ennen palautteen antamista, kuinka työntekijä tulee reagoimaan palautteeseen ja mitä palautteesta tulee seuraamaan. Esimies voi pohtia, alkaako työntekijä puolustuskannalle eli hän ei näe palautetta samalla tavalla, aiheuttaako palaute suuttumusta, kokeeko työntekijä itsensä nolostuneeksi tai muodostuuko tilanne todella tunteelliseksi. Esimiesten pitäisi pystyä siirtämään nämä ajatukset pois omasta päästä ja rohkeasti antaa palautetta, koska he eivät voi kontrolloida, mitä palautteen jälkeen tulee välittömästi tapahtumaan. (Campbell 2019.)

Palautteen antamisen aikana kiinnitetään helposti huomiota palautteen vastaanottajan kehon kieleen. Samalla tehdään helposti oletuksia siitä, miten palautteen vastaanottaja kokee palautteen. Esimies voi helposti käsittää asiat väärin ja tämä voi osaltaan vaikuttaa palautteen antamiseen. Omat ajatuksemme voivat pilata koko tilanteen, ja siksi esimiehen on tärkeä pyrkiä pitämään omat ajatukset sekä tunteet kassassa. Tähän auttaa palautetilanteisiin oikeanlainen valmistautuminen, ymmärrys siitä, että emme voi suoraan vaikuttaa työntekijän reaktioihin ja säännöllinen palautteen antaminen työntekijöille, minkä avulla palautteen antaminen muodostuu helpommaksi. (Duff 2016.)

### 3.7 Teorian yhteenveto

Opinnäytetyön teoriaosuuteen viitaten todetaan palautteella olevan merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen sekä motivaatioon. Ilman palautetta työntekijät eivät koe työn imua ja työntekijät joutuvat työskentelemään

epävarmuuden tunnetilassa, koska he eivät tiedä, miten he suoriutuvat omassa työssä.

Palautteella voidaan kasvattaa työntekijän itseluottamusta ja tehostaa toimintaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Palautteen antamiselle ei ole yhtä oikeaa tapaa hetkeä tai tyyliä, vaan esimiesten on osattava oman ammatillisen osaamisen puitteissa tehdä ratkaisu palautteen antamisesta tai palauteen antamatta jättämisestä. Tämä tuo johtamiseen oman haasteensa.

Lisäksi, kun tiedostetaan palautteen antamisen olevan välillä haastavaa, esimies voi helposti siirtää palautteen antamista. Tällöin työntekijä ei tiedosta toiminnassaan olevan korjattavaa tai työntekijä ei saa tietää, kuinka paljon hänen toimintaansa ai-dosti arvostetaan, mikä vastaavasti lisää työntekijän hyvän olon tunnetta.

Erittäin tärkeää olisi saada luotua yritykseen aktiivinen palautteen antamisen kulttuurin malli. Mallin avulla voidaan helpottaa palautteiden antamista ja vastaanottamista sekä auttaa työntekijöitä kehittymään paremmaksi. Hyvinvoivat työntekijät mahdollistavat yrityksen tavoitteiden saavuttamisen.

## **4 Tutkimuksen toteutus**

### **Haastattelut**

Tämä tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastattelun avulla haettiin vastauksia tutkittavaan ongelmaan. Tutkimusongelmana oli miten Toteemin työntekijät kokevat esimiehen palautteen. Tutkimuskysymykset muodostuivat tutkitavasta ongelmasta. Tutkimuskysymykset pyrkivät selvittämään, millainen palaute vahvistaa työntekijän hyvinvointia ja millainen palaute vastaavasti heikentää työntekijän hyvinvointia.

Jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Ks. liite 1.) Haastattelussa käytettiin avoimia kysymyksiä, jotta saatiin mahdollisimmin

kuvailevia vastauksia. Haastattelun aikana tutkija esitti tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä haastateltavalle, mikäli vastaus esitettyyn kysymykseen jäi liian suppeaksi. Haastattelua tarkastellaan kolmessa osassa. Haastattelun alussa selvitettiin enimmäkseen haastateltavan käsityksiä sekä näkemyksiä palautteen antamiseen liittyen. Keskivaiheella keskityttiin tutkimuskysymyksiä vastauksien selvittämiseen. Haastattelun lopussa kartoitettiin työntekijän mahdollisuuksia palautteen antamiseen liittyen.

Haastattelut suoritettiin 1.3. –30.3.2020 välisenä aikana etähaastatteluina Microsoft Teams -ohjelman välityksellä. Haastatteluihin varattiin 30–60 minuuttia aikaa, jotta saatiin varmistettua rauhallinen hetki haastattelun tekemiselle. Jokainen haastateltava osallistui vapaaehtoisesti haastatteluun. Lisäksi haastattelut nauhoitettiin haastattelijan toimesta Iphonen saneluohjelmalla ja myöhemmin litteroitiin VLC-ohjelman avulla.

Kaikilla haastateltavilla ei ollut mahdollisuutta pitää videoyhteyttä haastattelun aikana, joten tutkijan ohjeistuksien mukaan kukaan ei pitänyt kuvayhteyttä auki. Tällä tavalla haastattelun aikana tutkija ei voinut tehdä tulkintaa haastateltavan eleiden tai toimintojen perusteella, vaan jokaisen haastateltavan haastattelua tulkittiin pelkästään äänenkäytön sekä vastauksien perusteella. Laadukas välineistö, nauhoitukset ja litterointi sekä samat haastatteluolosuhteet toivat tutkimukselle vaadittua luotettavuutta

### **Kohdejoukko**

Haastatteluun valittiin pelkästään työntekijöitä, joilla on kokemusta yli kahden vuoden ajan työskentelystä Tampereen Toteemilla sekä kokemusta useamman kuin yhden esimiehen palautteen vastaanottamisesta. Haastatteluun olisi ollut mahdollista valita myös henkilöitä, joilla oli vähemmän työkokemusta ja kokemusta ainoastaan yhden esimiehen palautteista, mutta tutkimuksen luotettavuuden kannalta valittiin vain työntekijöitä, joilla on ollut useampia vuorovaikutustilanteita esimiesten kanssa. Haastatteluissa oli edustettuna molempia sukupuolia.

Kaikki haastateltavat työskentelivät samassa työtehtävässä eli myyntineuvottelijoina Tampereen Toteemilla. Haastattelu tehtiin viidelle työntekijälle. Viidennen haastattelun jälkeen oli havaittavissa, että haastatteluiden vastukset eivät tuoneet enää tutkimuksen kannalta uutta tietoa ja siksi haastattelut lopetettiin viidennen haastattelun jälkeen. Jokainen haasteltava koodattiin koodeilla H1, H2 jne. Näitä koodeja käytetään suorien lainauksien yhteydessä.

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Kokemukset palautteesta

Myyntineuvottelijat käsittivät palautteeksi esimiehen suulliset tai kirjalliset huomiot liittyen työntekijän työajalla tapahtuvan toimintaan. Palaute luokiteltiin hyväksi, positiiviseksi tai negatiiviseksi palautteeksi. Hyvä palaute käsitti esimiehen kannustavan ja kehuvan toiminnan. Negatiivinen-sana ei tarkoittanut, että palaute itsessään olisi millään tavalla pelkästään huono asia työntekijän kannalta, vaan enemmänkin negatiivisella palautteella tarkoitettiin samaa kuin työsuoritusta korjaavalla palautteella. Palautetta oli annettu työn tuloksiin, työtehokkuuteen, myyntitaitojen kehittämiseen sekä laadullisuuteen liittyen. Erityisesti kannustavaa ja hyvää palautetta oli annettu esimiesten toimesta aktiivisesti. Esimerkki yhdestä vastauksesta:

*No kaikki palaute, mitä annetaan työhön liittyvää. On se sitten positiivista tai negatiivista, niin koen sen, että se on palautetta. (H3.)*

Palautteen vastaanottaminen oli tuttua haastateltaville. Haastateltavista enemmistö koki olevansa hyviä vastaanottamaan hyvää ja korjaavaa palautetta. Tähän vaikutti se, että palaute nähdään kehittymisen mahdollistajana. Osalla korjaavan palautteen vastaanottamisen koettiin olevan välillä haastavaa. Haastavaksi teki palautteen vastaanottaminen tilanteissa, jotka liittyivät työntekijän virheelliseen toimintaan.



Näissä tilanteissa työntekijä ei ole itse ajatellut, että olisi toiminut väärin, ja korjaavan palautteen vastaanottaminen on siksi tuntunut hankalalta. Palautteen vastaanottaminen oli helpompaa, kun esimies pystyi perustelemaan palautteen faktoilla ja todennukaisilla argumenteilla. Tällä tavalla korjaava palaute tuntui oikeudenmukaiselta työntekijän näkökulmasta. Haastattelussa mainittua:

*Hmm. Otan ihan mielelläni vastaan palautetta ja pyrin niistä ottaan oikeeni ja sitten jos on mun mielestä vääränlaista palautetta niin osaan sitten kyllä sanoa mielipiteeni siihen myös. (H2.)*

Palautetta oli totuttu saamaan esimiehen kanssa kahdenkeskisissä palavereissa sekä välillä myös aamupalavereissa, joissa on muita paikalla. Palautteet olivat annettu enimmäkseen suullisesti, mutta myös Teamsin kautta kirjallisen palautteen saaminen oli lisääntynyt. Palautteet olivat koettu erittäin asiallisina, kannustavina sekä suorina. Esimiesten palauteen antamisen kehittämiseksi ei koettu tarvittavan toimenpiteitä, vaan palautteen antamisen tason koettiin olevan todella hyvällä tasolla. Ainostaan korosotettiin sitä, että palautetta antaessa on hyvä olla suora ja rehellinen. Konkretian kautta avaaminen auttaa ymmärtämään palautteen paremmin.

Haastateltavat kokivat, että he pystyvät antamaan esimiehistöille vastavuoroisesti palautetta milloin vain ja mihin tahansa aihealueeseen liittyen. Palautetta pystyi antaa esimiehistöille ilman, että siihen tarvitsi sopia aikaa, ja sen oli voinut antaa kasvotusten tai Teamsin kautta. Palautteiden jälkeen koettiin, että vaikutuksien seuranta oli tehty aktiivisesti esimiesten toimesta. Tätä tapahtui henkilökohtaisissa viikko- ja kuukausipalavereissa. Palavereissa seurattiin, onko muutosta tapahtunut esimerkiksi korjaavan palautteen osalta. Kommentti haastateltavalta:

*Jos sulle annetaan palaute jostain toiminnasta. Sitten susta otetaan niin kuin follow uppia, vaikka viikon parin päästä ja katsotaan, mitä sille asialle ollaan tehty. (H5.)*

## 5.2 Palautteen vaikutukset

Palautteilla koettiin olevan vaikutusta työntekijään niin työn kehittämisen kuin työntekijän tunnepuolella. Ilman esimiehen antamia palautteita koettiin oman työn kehittämisen olevan vaikeaa, koska työntekijä ei tiedä, onko hän onnistunut työsssänsä. Lisäksi epätietoisuus omista kehityskohteista kasvaa ilman esimiehen palautteita ja suunta ei ole työntekijälle selkeänä. Palaute vaikuttaa myös työntekijän omaan ajatteluun, eli työntekijä näkee palautteen avulla uusia mahdollisuuksia tehdä työnsä paremmin. Tämä helpottaa työn tekemistä ja mahdollistaa paremmat tulokset.

Työntekijöiden hyvinvointia lisäsivät kannustavat, tsemppaavat ja onnistumisiin keskittyvät palautteet. Varsinkin myynnillisesti heikkoina aikoina nähtiin kannustavan palautteen merkitys hyvinvoinnille tärkeänä. Kun työntekijöille annettiin positiivista palautetta, se lisäsi työntekijän onnistumisen tunnetta ja ymmärrystä siitä, että hänet on huomioitu. Suora palaute koettiin myös hyvinvointia lisäävänä asiana, koska suoran palautteen kautta on helpompi ymmärtää, mitä tekee oikein ja mitä on korjattava. Haastateltavan huomio kannustavasta palautteesta:

*Palautteella on vaikutusta. Samalla sillä hyvällä palautteella on vaikutusta. Silloin tuntee, että mä oon onnistunut. Yes! Että muutkin on huomannut sen. (H1.)*

Työntekijöiden hyvinvointia heikentävänä palautteena nähtiin erittäin negatiiviset ja asiattomat palautteet. Näissä tapauksissa tarkoitettiin palautetta, jossa työntekijää alettaisiin moittimaan tai palaute menisi henkilökohtaisuuksiin. Tällaisista palautteista ei kenelläkään ollut kokemusta Toteemin ajoilta, mutta tämä tuli esille erityisenä huomioina.

Liiallinen pieniin virheisiin keskittyminen palautteen antamisessa koettiin heikentävän hyvinvointia. Eli suora palautetta arvostettiin, mutta esimiehen keskittyminen pieniin virheisiin ja asioihin koettiin vaikuttavan negatiivisesti tunnetilaan sekä työntekijän itseluottamukseen. Tämä korostuu varsinkin silloin, kun työntekijällä on

myynnillisesti heikompi kuukausi. Mikäli työntekijä koki, että palaute ei ole oikeudenmukainen häntä kohtaan, vaikutti palaute negatiivisesti työntekijään. Haastateltavan kommentti:

*Tietysti, jos on kauheen maassa ja tullaan sanomaan jostain ihan pilkun puuttumisesta, niin kyllähän se vie ihan matalalle. (H1.)*

### 5.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat esimiesten palautteet merkityksellisinä oman työn ja kehittymisen kannalta. Kannustavalla ja positiivisella palautteella mahdollistetaan hyvinvoivat työntekijät, ja varsinkin heikkoina aikoina esimiehistöltä odotetaan rohkaisevaa, mutta suoraa palautetta. Työntekijöiden itseluottamus kasvaa, kun heidät huomioidaan. Kuitenkin, mikäli palautteet olisivat liian negatiivisia, tämä vaikuttaisi heikentävästi työntekijöiden hyvinvointiin.

Tutkimuksen perusteella työntekijät saavat riittävästi palautetta, ja palaute koetaan myönteisenä asiana työntekijöiden keskuudessa. Esimiehistön on hyvä kuitenkin kiinnittää huomiota, millaisessa tilanteessa annetaan millaistakin palautetta työntekijälle. Tämä vaatii esimiehiltä hyvää pelisilmää johtamisessa ja kykyä tunnistaa erilaiset tilanteet. Tämä korostuu haastavina aikoina, jolloin kannustaminen sekä tsemppaaminen ovat tärkeässä roolissa työntekijän hyvinvoinnin kasvattamisen kannalta.

Toteemin esimiesten ei tarvitse arkailla suoran palautteen antamisen suhteen. Suoralla ja rehellisellä palautteella saadaan aikaan parempia tuloksia ja hyvinvoivempia työntekijöitä. Palautteen antamisessa yhtä tärkeää on se, miten palautteet kerrotaan. Jatkossakin esimiehistön on tärkeää säilyttää asiallinen linja palautteen antamisen aikana sekä viestinnässä työntekijöiden suuntaan.

Tutkimuksen vastauksien perusteella esimiesten palautteen antamisessa ei suoraan koettu olevan kehitettävää. Kuitenkin, kun tulkitaan koko tutkimushaastattelun vastauksia laajemmassa mittakaavassa, niin on havaittavissa muutamia asioita, joihin esimiesten kannattaa kiinnittää huomioita.

Ensimmäiseksi esimiesten on hyvä valmistautua palautteen antamiseen ja varmistua siitä, että palaute perustuu faktoihin ja konkreettisesti osoitettaviin huomioihin. Esimiehen olisi vältettävä tilannetta, jossa palaute vain annetaan työntekijälle ilman, että se perustuu konkreettisiin havaintoihin tai tuloksiin. Tuloksia voi havainnollistaa lukujen avulla.

Jos työntekijä ei ole kokenut tekevänsä asioita hyvin, niin esimiehen on pystyttävä konkreettisesti osoittamaan tämä asia työntekijälle. Tällainen palaute vahvistaa luottamusta esimiestä kohtaan ja lisää työntekijän itseluottamusta. Nämä asiat on hyvä ottaa huomioon myös kirjallisen palautteen yhteydessä. Kirjallisessa viestinnässä palautteeseen olisi myös hyvä lisätä konkreettisia huomioita, jotta palautteen vastaanottaja ymmärtää palautteen paremmin.

Esimiehen on kyettävä paremmin tunnistamaan, millaisessa mielentilassa työntekijä on ennen palautteen vastaanottamista. Esimiehen on mietittävä, tarvitseeko työntekijä ennemminkin kannustusta ja rohkaisua korjaavan palautteen sijaan. Vääränlainen ja huonona ajankohtana annettu palaute voi heikentää työntekijän hyvinvointia.

## 6 Pohdinta

### **Tutkimuksessa onnistuminen**

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja Tampereen Toteemi Oy:n esimiehistöille palautteiden antamiseen, mikä tukee työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimuksessa löydettiin syy–seuraussuhteet palautteiden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välille sekä onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen avulla pystyttiin vahvistamaan palautteen merkitystä osana ihmisten johtamista ja löytämään keinoja palautteen antamisen kehittämiseksi.

Tutkittavat tulokset olivat verrattavissa myös tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyihin havaintoihin. Kuten Koskiniemen (2012, 22–24) tutkimuksien mukaan työntekijän palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa huomattavasti se, mitä palautteen vastaanottaja itse palautteesta ajattelee. Tämä näkemys tuli ilmi myös tässä tutkimuksessa.

Esimiehen on hyvä osata konkretian avulla perustella palautteensa, jotta palautteen vastaanottaminen olisi helpompaa ja palaute koettaisiin uskottavampana.

Havainnot palautteiden vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin nousivat esille tässä tutkimuksessa yhtä merkittävälle tasolle kuin aiemmissakin tutkimuksissa. Esimerkiksi Mattila (2013, 42–43) on aiemmin tutkinut huonosti annetun palautteen heikentävistä vaikutuksista työntekijän työssäjaksamiseen ja hyvinvointiin. Mattilan tutkimukseen viitaten voidaan perustella esimiehen pelisilmän tärkeyttä ihmisten johtamisessa ja varsinkin palautteen antamisen tilanteissa. Joskus palaute kannattaa jättää antamatta, mikäli sillä voidaan nähdä olevan liian laskeva vaikutus työntekijän hyvinvoinnin tai työsuorituksen kannalta. Myös Toteemin tutkimuksessa nousi vahvasti esille se, että liian negatiivisilla palautteilla on alentava vaikutus työntekijän hyvinvointiin. Vastaavasti kannustavalla ja onnistumisiin keskittyvillä palautteilla saadaan enemmän hyvinvointia aikaan.

Tässä tutkimuksessa olisi voitu tulkita tutkimustuloksia syvällisemmin. Tutkimuksessa saavutettiin tavoiteltavat asiat, mutta tutkimuksen laajemman lisäarvon kannalta haastatteluissa olisi voitu enemmän esittää tarkentavia kysymyksiä. Esimiehistöille olisi saatu esimerkiksi konkreettisia lauseita siitä, miten sanottuna tai kirjoitettuna tietynlainen palaute vahvistaa tai heikentää työntekijän hyvinvointia.

### **Luotettavuuden tarkastelu**

Haastatteluiden aineistossa oli havaittavissa saturaatiota, eli aineistoa voidaan todeta olleen riittävästi. Haastatteluiden ajankohdat sovittiin reilusti etukäteen, jotta haastateltava osasi odottaa haastattelun ajankohtaa. Nauhoitusten laatu onnistui todella hyvin, ja litteroinnissa käytettiin erikseen litterointiohjelmaa.

Haastattelut suoritettiin täysin etähaastatteluina tietokoneyhteyksien välillä ja ilman kuvayhteyttä. Haastattelussa ei ollut paikalla ketään muita kuin haastattelija ja haastateltava. Tällä tavalla tilanteeseen ei syntynyt ylimääräistä jännitettä. Haastateltavat osallistuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen. Kanasen (2017, 69–72) mukaan luotettavuuden kannalta on tärkeää oikeanlainen ja riittävä dokumentointi. Tähän viitaten

tässä tutkimuksessa on käytetty riittävän laadukkaita välineitä hyvälaatuisen dokumentoinnin toteuttamiseksi.

Haastattelurunko käytiin läpi oman opinnäytetyön ohjaajan kanssa ja runkoa korjattiin ennen haastatteluita. Haastatteluun saatiin enemmän avoimempia kysymyksiä suljettujen kysymyksien sijaan. Haastateltaville korostettiin sitä, että mikäli he eivät ymmärrä kysymystä tai he haluavat tarkennusta kysymykseen, niin he saavat rohkeasti esittää tarkentavia kysymyksiä.

### **Tuloksien hyödyntäminen**

Haasteltavien suppeahkon määrän vuoksi tutkimustuloksia ei voida suoraan yleistää muihin alalla toimiviin yrityksiin. Tutkimus ja sen tulokset ovat tarkoitettu Tampereen Toteemin esimiesten omaan käyttöön ja yrityksen sisäisen johtamisen kehittämiseen. Kuitenkin on tärkeä huomioida, että ihmisten johtamista tapahtuu aina yrityksissä. Palaute kuuluu osana johtamiseen, ja mielestäni kannustavan sekä positiivisen palautteen merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta ei voida aliarvioida. Tämän tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat, että palautetta voi antaa koska tahansa, ja selkeästi kynnys palautteen antamiseen on matala.

Jatkotutkimusaiheena Toteemilla voisi tutkia, miten suullisen ja kirjallisen palautteen antamisen vaikutukset eroavat toisistaan. Tutkimuksella voitaisiin selvittää, kykeneekö työntekijä ottamaan korjaavaa palautetta vastaan paremmin kirjallisesti kuin suullisesti. Osalle työntekijöistä voi olla helpompi keskustella esimiehen kanssa kirjoittamalla esimerkiksi chatissa kuin se, että palautekeskustelu käydään aina kasvotusten.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, R. & Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. p. Espoo: Human interest.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. E-kirja. Osuuskunta Vastapaino. ISBN:978-951-768-503-0. Viitattu 8.3.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Bowers, E. 2019. Transformational Leadership: An Analysis of Effects on Employee Well-Being. Viitattu 16.11.2019. <http://jis.athabasca.ca/index.php/jis/article/view/272/501>.
- Campbell, H. 2019. Why leaders find giving feedback difficult and what to do about it. Viitattu 25.2.2020. <http://commsmasters.com/2019/09/three-ways-leaders-stop-people-from-taking-accountability-2/>.
- Duff, S. 2016. Giving feedback: one of the toughest challenges that leaders face? Viitattu 1.3.2020. <https://www.trainingjournal.com/articles/feature/giving-feedback-one-toughest-challenges-leaders-face>
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Fredriksson, M. & Saarivirta T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään -johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Viitattu 11.11.2019. [https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak\\_2015\\_1\\_lehti.pdf#page=8](https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak_2015_1_lehti.pdf#page=8)
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkeala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 25.2.2020. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun käytäntö ja teoria. E-kirja. Helsinki: <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Helsinki: Auditorium.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä: Docendo.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. E-kirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Viitattu 8.3.2020. <https://janet.finna.fi>, Booky.

- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. E-kirja. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 21.2.2020. <https://janet.finna.fi>, Kauppakamaritieto.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Komonen, M. 2018. Sosiaalipsykologi lyttää työelämän yleisen palautteenantotavan – ”Pahimmillaan vähätellään vakavia asioita”. Viitattu 25.2.2020. <https://duunitori.fi/tyoelama/negatiivisen-palautteen-dilemma>.
- Koskiniemi, A. 2012. Tiimivastaavien kokemukset positiivisen palautteen saamisesta. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, johtamisen psykologia. Viitattu 26.1.2020. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60967/Koskiniemi.Anne.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kuinka antaa palaute työpaikalla? Näillä vinkeillä palautteen taituriksi. 2017. Cuckoo workout. Viitattu 12.4.2020. <https://www.cuckooworkout.com/tyoyhteison-kehittaminen/palaute-tyopaikalla/>
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. N.d. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 21.3.2020. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>
- Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Tarus Media.
- Lempiäinen, T. 2020. Myyntipäällikkö. Tampereen Toteemi Oy. Haastattelu 21.1.2020.
- Lew, C. 2019. When to give a feedback to an employee? Viitattu 1.3.2020. <https://knowyourteam.com/blog/2019/09/24/when-to-give-feedback-to-an-employee/>
- Mattila, M. 2013. ”Liika kiittäminen voi johtaa palautteen inflaatioon”. Esimiesten käsitykset ja kokemukset palautteesta osana esimiesviestintää. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Viitattu 26.1.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84972/gradu07029.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. E-kirja. Helsinki: International Methelp. Viitattu 7.3.2020. <https://janet.finna.fi>, Booky.
- Mäkelä-Pusa, P. & Terävä, K. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Viitattu 16.11.2019. [https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf)



Määrällinen tutkimus. 2015. Koppa. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 21.3.2020.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimus-strategiat/maarallinen-tutkimus>

Niinistö, M. 2020. Yhä useampi jää sairauslomalle mielenterveysongelmien takia, työn vaatimukset vievät voimat- työuupunut Anna, 41, ei kokenut olevansa masentunut. Viitattu 15.2.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11204724>

Näpärä, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Viitattu 7.3.2020. <https://spoken.fi/2180/>

Oksa, R. 2015. Valmentavalla johtamisella vahvempaa työnimua? Sosiaalipsykologian tutkimus työn imun rakentumisesta, edistämisestä ja yhteydestä valmentavaan johtamiseen. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, yhteiskunta- ja Kulttuuritieteiden yksikkö. Sosiaalitieteiden tutkinto-ohjelma. Viitattu 26.1.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97998/GRADU-1442917591.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Perko, K. 2017. Leadership and Employee Well-Being. A psychological perspective based on resource theories. Transformational leadership and depressive symptoms among employees: Mediating factors. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 18.1.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101509/978-952-03-0463-8.pdf?sequence=1>

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki. Talentum. Viitattu 20.2.2020. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly.

Saaranen-Kauppinen, A. & Anna Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Viitattu 15.2.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja. Espoo: J-Impact.

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Viitattu 16.11.2019. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan yhdessä. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari.

Työhyvinvoinnin tekijät. N.d. Docentum. Viitattu 12.2.2020. <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

Työhyvinvointi. N.d.a. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 11.11.2019. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työhyvinvointi. N.d.b. Työterveyslaitos. Viitattu 10.11.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssäoppimista tuke-  
 massa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä.

Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 26.1.2020. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Liitteet

### Haastattelurunko

1. Kuvaile, mitkä asiat käsität esimiehen palautteeksi työpaikalla?
2. Kuvaile, millainen palautteen vastaanottaja olet?
3. Mihin asioihin liittyen saat esimieheltäsi palautetta?
4. Missä tai miten esimies kertoo palautteen sinulle?
5. Minkä tyylistä on esimiehen antama palaute?
6. Miten palautteet vaikuttavat sinuun?
7. Millainen palaute lisää hyvinvointiasi?
8. Millainen palaute heikentää hyvinvointiasi?
9. Millä tavalla esimies voisi kehittää palautteen antamista sinun suuntaasi?
10. Milloin voit antaa esimiehellesi palautetta?
11. Miten palautteen vaikutuksia seurataan?