

Esimieheltä saadun palautteen merkitys työssä motivoitumiselle

Ilona Peuhkuri

Tekijä Ilona Peuhkuri	
Koulutusohjelma Hotelli ja ravintola-alan liikkeenjohto	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esimieheltä saadun palautteen vaikutus työssä motivoitumiselle	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 5
<p>Palaute on erityisen tärkeässä roolissa palvelualan työntekijöillä, jotka ovat päivittäin kanssakäymisissä erilaisten palvelukokemusten ja epävarmojen sekä arvaamattomien tilanteiden kanssa. Positiivisella ja rakentavalla palautteella pystytään vaikuttamaan työntekijöiden työmotivaatioon sekä työssä viihtymiseen. Aihe on jatkuvasti ajankohtainen, sillä työssä suoriutumisen sekä työmotivaatiolla on vaikutusta niin yrityksiin kuin Suomen taloudellekin.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, minkälainen merkitys esimieheltä saadulla palautteella on työntekijöiden työssä motivoitumisessa. Tutkimus pyrki selvittämään, minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on esimiehiltä saadusta palautteesta ja miten he ovat kokeneet sen vaikuttaneen heidän motivaatioonsa. Näyte koostui ammattikorkeakouluopiskelijoista, joilla on vuosien kokemus erilaisista asiakaspalvelualan työtehtävistä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui palautteenannosta sekä motivaatiosta. Aineisto kerättiin laadullisten menetelmien keinoin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joka on olennaista kvalitatiiviselle tutkimukselle. Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää henkilöä hotelli-, matkailu-, ravintola- ja elämysaloilta. Työntekijöille suunnatut haastattelut sekä muu tehty tutkimus osoittivat, että palautteenantoon tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, jotta työntekijät pysyisivät motivoituneina.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan esimieheltä saadulla palautteella on merkitystä työntekijöiden motivaatioon. Niin positiivisella kuin rakentavallakin palautteella oli merkitystä siinä, kuinka motivoituneita työntekijät kokivat olevansa työhönsä. Avaintekijöinä oli positiivisen palautteen määrä ja rakentavan palautteen tyyli. Tietoperusta tuki haastatteluista nousseita asioita monin tavoin. Palautteen antaminen on ilmiönä vanhanaikainen ja olisikin hyvä siirtyä keskustelelevampaan palautediialogiin. Motivaation kannalta olisi tärkeä tarkastella niin sisäistä kuin ulkoistakin motivaatiota. Motivoituneet työntekijät ovat arvokkaita yrityksille.</p>	
Asiasanat Palaute, motivaatio, suorituksen johtaminen, itsemääräämisteoria	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Palautteenanto	4
2.1	Positiivinen ja rakentava palaute.....	6
2.2	Palautediologi.....	8
2.3	Palautteen vastaanottaminen.....	9
2.4	Suorituksen johtaminen.....	10
2.5	Esimiehen palautteenannon merkitys työntekijälle.....	12
3	Motivaatio	14
3.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	14
3.2	Itsemääräämisteoria.....	15
3.3	Motivaation ja palautteenannon yhteys	16
4	Tutkimuksen toteutus	18
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	18
4.2	Tutkimuksen haastateltavat.....	19
4.3	Haastatteluiden kulku.....	19
4.4	Sisällönanalyysi.....	20
5	Tutkimuksen tulokset.....	21
5.1	Hemmetin hyvin hoidettu!.....	21
5.1.1	Positiivisen palautteen vaikutus motivaatioon.....	24
5.1.2	Positiivisen palautteen vaikutus työpaikalla	25
5.2	Vitun jauhokuoriaiset!.....	26
5.2.1	Rakentavan palautteen vaikutus motivaatioon.....	27
5.2.2	Rakentavan palautteen vaikutus työpaikalla.....	28
5.3	Työntekijän kokemukset palautediologista.....	29
6	Pohdinta	31
6.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	31
6.2	Johtopäätökset.....	32
6.2.1	Kehittämisehdotukset.....	36
6.2.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	37
6.3	Oma oppiminen.....	38
	Lähteet	40
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Haastattelun kysymykset	43
	Liite 2. Aineiston ryhmittely haastattelukysymysten mukaan.....	44
	Liite 3. Teoriaohjaava sisällönanalyysi	47

1 Johdanto

"Hyvä aihe! En saa ikinä palautetta töissä!" Näin sanoi eräs ystäväni, kun kerroin mistä kirjoitan opinnäytetyöni. Vaikka internet on täynnä tietoa siitä, miten palautetta pitäisi antaa, monet kokevat palautteen antamisen vaikeana. *"Anna aina positiivista palautetta julkisesti, paitsi niille, jotka kokevat sen ahdistavana. Silloin on hyvä antaa se kahden kesken. Ole varovainen antaessasi rakentavaa palautetta, sillä palautteen saaja voi suuttua, lamaantua tai kieltää kaiken. Muista antaa rakentavaa palautetta kohden kaksi positiivista palautetta, vai olisiko se sittenkin viisi?"* Mielestäni palautteen antaminen on kuitenkin itsessään melko yksinkertaista ja helppoa, mutta heti kun siihen lisätään toinen henkilö, asia tai tilanne mutkistuu: osaako palautteen antaja antaa tilanteeseen sopivaa palautetta ja osaako palautteen saaja vastaanottaa sen tarkoituksenmukaisella tavalla? Vaikka palautteen antamisesta on tehty paljon tutkimuksia ja sen tärkeydestä puhutaan paljon, ollaan vieläkin siinä tilanteessa, että työntekijät eivät koe saavansa tarpeeksi palautetta. Aihe on ajankohtainen vielä pitkään.

Vallitseva tilanne maailmalla on vaikuttanut valtavasti hotelli-, matkailu-, ravintola- ja elämysalaan. Työntekijöiltä vaaditaan tällä hetkellä paljon esimerkiksi myynnin suhteen, jotta pienilläkin asiakasmäärillä päästäisiin myyntitavoitteisiin eivätkä yritykset tekisi tappiota. Lisäksi vallitseva epävarma tilanne on luonut paljon stressiä, jota voidaan vähentää esimerkiksi avoimella työympäristöllä. Palaute ja motivaatio ovat tällä hetkellä palvelualalla yhdessä tärkeimmässä ja ajankohtaisimmassa roolissa. Esimerkiksi Paswan, Pelton ja True (2005, 3-5) korostavat, että työntekijöiden motivaatio vaikuttaa ratkaisevasti palvelun toimintaprosesseihin, tarjottuun palvelun laatuun sekä organisaation yleiseen hyvinvointiin. Esimiesten on todella tärkeää pitää palvelualalla etulinjan työntekijät motivoituneina, jolloin he ovat asiakaslähtöisiä ja tarjoavat erinomaista palvelua. Nämä etulinjan työntekijät voivat olla ainoat yrityksen kasvot koko asiakaspalveluprosessin aikana. Jos heillä ei ole tarpeeksi motivaatiota, he voivat vaikuttaa hyvinkin negatiivisesti asiakkaan kokemukseen yrityksestä. Palautteen avulla, eli avoimella ja vapaalla viestinnällä, työntekijöiden ja esimiesten välinen työn suorituskyky paranee. (Paswan ym. 2005, 3-5.)

Näin ollen tämän opinnäytetyön päätavoitteena onkin tutkia, minkälainen merkitys esimieheltä saadulla palautteella on työntekijöiden työssä motivoitumisessa. Alatavoitteiden avulla pyritään ymmärtämään paremmin:

- Minkälaista palautetta tutkittavat ovat esimiehiltään saaneet?
- Miten tutkittavat kokevat esimiehen palautteen vaikuttavan motivaatioonsa?

Työn tarkoitus on omalta osaltaan kehittää palautteenannon tilaa Suomessa.

Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen ja aineisto on kerätty teemahaastattelun keinoin. Kerättyjä aineistoja analysoitiin tietoperustaan tukeutuen. Haastatteluiden avulla saatiin erilaisia esimerkkejä palautteista ja siitä, miten ne ovat vaikuttaneet haastateltaviin. Tällä opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, sillä koin tärkeänä, että haastateltavia on laajalti eri yrityksistä. Palautteen antaminen, tai se ettei palautetta saa, ja esimiestyö, koetaan usein arkana asiana ja yksittäinen toimeksiantaja voisi vaikuttaa tiedostaen tai tiedostamattaan tulosten tulkintaan. Koen myös, että paremmat tulokset saatiin sillä, että haastateltavia valikoitui eri yrityksistä, sillä haastateltavat pystyivät jakamaan rennommin omia kokemuksiaan palautteenantotilanteista. Tällaisella haastateltavaryhmältä saatiin tutkimukseen enemmän kokemuksia esimerkiksi myös heidän edellisistä työpaikoistaan, ja näin laajempi kuva siitä, miten Suomessa esimiehet antavat palautetta.

Tutkimuskysymykseni kannalta oli tärkeää avata palautteenantoa sekä motivaatiota. Palautteenanto on osa suorituksen johtamista ja suorituksen johtamiseen liittyy muitakin osia, kuten tavoitteiden asettaminen ja palkitseminen. Tässä opinnäytetyössä syvennyttiin vain palautteen antamiseen, kuten miten sitä tulisi antaa tai vastaanottaa, ja tarkastellaan sen vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon. Palautteeseen liittyy muitakin osa-alueita suullisen vuorovaikutuksen lisäksi. Rajasin palautteenannosta kuitenkin kaikki muut osat pois, keskittyen pääosin esimieheltä saatuun sanalliseen vuorovaikutukseen. Toinen olennainen osa aineistoa liittyy motivaatioon. Käsittelen tässä opinnäytetyössä niin sisäistä kuin ulkoistakin motivaatiota, sillä ymmärtääkseen motivaatiota on mielestäni keskeistä ymmärtää mistä kahdesta tärkeästä osasta motivaatio syntyy. En kuitenkaan käsittele motiiveja. Motivaatio on laaja käsite ja otan esille lukuisista motivaatioteorioista Deci ja Ryanin itsemääräämisteorian, sillä se on keskeisesti yhteyksissä palautteenannon kanssa. Lisäksi käsittelen vielä motivaation ja palautteenannon yhteyttä.

Hyödynsin tietoperustassani sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähteitä, kirjoja sekä tiedartikkeleita. Kansainvälisiä lähteitä etsiessäni käytin muun muassa hakusanoja feedback, motivation, dialogue ja receiving feedback. Suomenkielistä aineistoa varten käytin muun muassa hakusanoja palautediologi, sisäinen motivaatio sekä palautteenanto. Haastattelukysymykset muodostuivat tietoperustaa tehdessä sen aihealueista. Haastatteluista nousseita aiheita vertasin tietoperustaan, tutkien vahvistivatko ne teoriapohjaa vai poikkesivatko ne niistä. Käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysimenetelmää. Tarkoituksena oli siis kuvata aineistoa sanallisesti.

Tutkimus auttaa esimiehiä muun muassa siinä, miten palautetta voisi jatkossa jakaa paremmin ja miten myös työntekijät voivat kehittyä palautteenannossa ja sen vastaanottamisessa. Tutkimusaineistoa analysoimalla yritän lisäksi ymmärtää, kokevatko haastateltavat mielestään palautteen saamisen merkityksellisenä osana työssä motivoitumisen kannalta.

2 Palautteenanto

Sinokin (2016) mukaan työntekijät tarvitsevat palautetta suoriutumisestaan työtehtävissä. Jos henkilö ei saa palautetta suoriutumisestaan, ei hän olennaisesti pysty myöskään muuttamaan käyttäytymistään (Helsilä & Salojärvi 2009, 198). Myös Silvennoisen ja Tillin (2017, 6) mukaan palautteen antamisessa on kyse vaikuttamisesta toisen hyväksi havaittuihin suorituksiin ja kehityskohteisiin. Jug, Jiang ja Bean (2019, 244) taas määrittelevät palautteenannon seuraavanlaisesti: palaute on henkilökohtaista tietoa suoriutumisesta, joka perustuu antajan omaan havaintoon tapahtuneesta, joka on sitten toimitettu palautteen saajalle, jotta hän voi käyttää saatua tietoa saavuttamaan parhaan potentiaalinsa.

Kuitenkin Helsilä ja Salojärven (2009, 198) mukaan palautteen antaminen onkin ollut iso kehittämiskohde suomalaisilla esimiehillä, sillä se ei ole ollut luonteva osa johtamiskulttuuria. Myös Viitala (2013, 162) on sitä mieltä, ettei palautetta harjoiteta tarpeeksi, sillä hän kokee, että suomalaisten kateus tulee julkisen tunnustamisen tielle. Lisäksi tutkimusprofessori Jari Hakanen Työterveyslaitokselta (2017) mainitsee, että arvostuksen ja palautteen jakaminen on monilla työpaikoilla käyttämätön voimavara. Chur-Hansen ja McLean (2006, 68) esittävät, että syyt, miksi palautetta ei anneta tarpeeksi, on pelko siitä, että he ovat liian kriittisiä ja vahingoittavat palautteen antajan ja saajan välistä suhdetta.

Ihmissuhdetekijät ovat isossa roolissa annettaessa palautetta (Chur-Hansen & McLean 2006, 70). Myös Jug ym. (2019, 245) mainitsevat, että ihmissuhteiden vaaliminen on ratkaisevan tärkeää tehokkaan palautteen toimimiseksi. Silvennoinen ja Tilli (2017, 7) muistuttavatkin, että palautteen antamisella vaikutetaan merkittävästi henkilön itsetuntoon niin parantavasti kuin heikentävästikin. Lisäksi Bauer ja Mulder (2006, 508) huomauttavat, että palaute vaikuttaa yksilöiden lisäksi myös vahvasti koko organisaatioon. Kun koko organisaatio ottaa palautteenannon osaksi arkeaan, on koko henkilöstön mahdollista parantaa ammatillista osaamista, eikä se jää vain muutamille yksilöille (Bauer & Mulder 2006, 508).

Chur-Hansenin ja McLeanin (2006, 69-70) mukaan palautetta antaessa on syytä muistaa ihmissuhdetekijöiden, kuten palautteen antajan sekä saajan välisen suhteen ja luonteenpiirteiden lisäksi ajankohta. Palautteenantamisen olisi tapahduttava mahdollisimman pian tilanteen jälkeen, jotta tilanne on molemmilla oikein tuoreessa muistissa. Myös Jug ym. (2019, 245) painottavat, että palautteen tulee tapahtua tilanteen aikana tai välittömästi toiminnan päättymisen jälkeen. Näin annetaan palautteen saajalle mahdollisuus kehittyä ja parantaa tapojaan ennen muodollisempaa arviointia. Palautteenantokulttuuri on aktiivista silloin, kun palaute esimerkiksi kehityskeskusteluissa ei tule yllätyksenä. (Jug ym. 2019, 245.) Myös Kenninger (2019, 22) muistuttaa, että työntekijät haluavat palautteen nopeasti

tilanteen jälkeen eikä vain muutaman kerran vuodessa. Jug ym. (2019, 249) muistuttavatkin, että palautteen antamisen ei tarvitse kestää kauaa, muutamassa minuutissa voidaan saada paljon aikaan. Virkkunen (2017) kuitenkin toteaa, että esimiehet eivät aina pysty antamaan palautetta eikä keskustelemaan tilanteesta saman tien tai edes pian tapahtuneen jälkeen, mikä olisi ideaaleinta. Tähän kuitenkin voidaan vaikuttaa avoimella palautekulttuurilla ja saamalla työkaverilta palautetta asiayhteydessä (Virkkunen 2017).

Palautteen tulisi olla kuvaavaa, rakentavaa sekä ei-tuomitsevaa. Sanavalinnat tulisi olla tarkoin mietittyjä, sillä tietynlaisella kielenkäytöllä (sanavalinnat yms.) pystytään välttämään tuomitseva tyyli. Tällöin palaute ei ole uhkaavaa ja antaa tilaa keskustelulle luoden positiivisen vuorovaikutteisen ympäristön, mikä taas edistää oppimista. (Jug ym. 2019, 245.) Myös Bauer ja Mulder (2006, 511) mainitsevat, että palaute tulee antaa informatiivisesti, ei-tuomitsevasti sekä autonomiaa tukevalla tavalla. Adams (2004, 25) lisää, että työntekijät tarvitsevat tarkkaa palautetta työstään. Pelkkä tieto, onko heidän työnsä nykyisten suoritustandardien mukainen, ei enää riitä. Heidän tulee saada tarkempaa, diagnostista ja kriittistä palautetta suorituksistaan (Adams 2004, 25).

Silvennoinen ja Tilli (2017, 55) kiteyttävät palautteenannon ääripäät taulukon mukaisesti kontrolloidun, neuvovan, keskustelevan sekä dialogisen palautteen muotoihin. Kontrolloitua palautetta voi käyttää esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, missä aika on rajallista ja asia tulee hoitaa nopeasti. Neuvovaa palautetta voi käyttää uuden työntekijän perehdyttämisessä, jolloin varmistetaan, että uusi työntekijä saa kaikki tarvittavat tiedot työssä suoriutumiseen. Keskustelevassa palautteessa on kyse siitä, että niin palautteen antaja kuin saajakin ymmärtää tapahtumat entistä syvällisemmin, tuoden omia kantojaan tilanteeseen. Dialogisessa keskustelussa on kyse yhdessä etsimisestä sekä yhteisen löytämisestä. Tällöin ei kumpikaan osapuoli yritä saada toista ymmärtämään vain omaa näkökulmaansa, vaan he yhdessä tutkivat molempien osapuolten näkemyksiä ja yhdessä muodostavat tulkinnan tapahtuneesta. (Silvennoinen ja Tilli 2017, 55.)

Taulukko 1. Palautteenannon ääripäät (mukaillen Silvennoinen ja Tilli 2017)

Kontrolloiva palaute	Neuvova palaute	Keskusteleva palaute	Palautediologi
Tarkasti kerrottu miten jokin tehtävä tulee hoitaa ja voi tapahtua nopeasti hoidettavissa tilanteissa.	Voidaan käyttää mm. uusia työntekijöitä perehdyttäessä.	Jatkuvan oppimisen edesauttajana. Tarkastellaan asioita entistä syvällisemmin.	Ajatuksilla ja tulkinnoilla on tilaa sekä mahdollisuuksia risteillä kahden henkilön välillä sekä tuottaa uusia tulkintoja.

Yleisesti hyvänä muistisääntönä Sinokki (2016) pitää sitä, että positiivista palautetta annetaan julkisesti ja rakentavaa palautetta kahden kesken. Kuitenkin Silvennoinen ja Tilli (2017, 23) muistuttavat, että tässäkin asiassa on hyvä huomioida yksilö ja hänen näkemysensä asiasta, sillä kaikille ei sovi samat prosessit. Zheng, Diaz, Jing ja Chiaburu (2013, 216) muistuttavat, että on hyvä antaa niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta. Tämä auttaa rikastuttamaan informaation kulkua ja vuorovaikutusta (Zheng ym. 2013, 216).

Hampurilaismalli eli positiivinen-rakentava-positiivinen palautemalli on myös tehokas, mutta kritisoitu. Siinä muistutetaan palautteen saajaa hänen vahvuuksistaan, mainitaan korjattava asia ja lopetetaan positiiviseen sävyyn. Rakentavaa palautetta annettaessa tulisi antaa konkreettisia esimerkkejä ja ohjeita asian ratkaisemiseksi sekä tarjota esimerkiksi itseään avuksi. (Chur-Hansen & McLean 2006, 69-70; Jug ym. 2019, 246.) Jug ym. (2019, 247) muistuttavat kuitenkin, että malli voi tuntua osittain jopa jäykältä. Palautteen saaja ei välttämättä pysty käsittelemään positiivista palautetta mallin tarkoittamalla tavalla, vaan jää miettimään rakentavaa palautetta liikaa. Tämä malli ei myöskään edesauta palautediialogimaista vuorovaikutusta. (Jug ym. 2019, 247.)

2.1 Positiivinen ja rakentava palaute

Positiivisen palautteen tulee olla rohkaisevaa. Kun työntekijä saa positiivista palautetta, hän saa siitä mielihyvää (Zheng ym. 2013, 215). Harms ja Roebuck (2010, 416) suosittelvatkin, että kaikesta annetusta palautteesta tulisi 80% olla positiivista palautetta. Sinokin (2016) mukaan positiivisella palautteella on vaikutusta niin motivaatioon kuin työsitoutumiseen, mutta se myös voimaannuttaa palautteen saajaa. Myös Zheng ym. (2013, 215) ovat sitä mieltä, että positiivinen palaute parantaa tehokkuutta ja suoriutumista. Positiivisella palautteella saadaan aikaan onnistumisen sekä edistymisen tunteita. Tällaiset tunteet edesauttavat työn merkityksellisyyden kokemista sekä auttavat suoriutumaan työssä entistä paremmin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 18.) Harmsin ja Roebuckin (2010, 416) mukaan esimiesten tulee antaa positiivista palautetta työntekijälle, joka suoriutuu työtehtävässään erityisen hyvin. Jos työntekijän hyvää suoriutumista ei huomioida, hän kokee, ettei häntä arvosteta ja voi viedä hyvä suorituksensa muualle, eli esimerkiksi lopettaa kokonaan. (Harms & Roebuck 2010, 416.)

Harms ja Roebuck (2010, 418) listaavat kolme muistisääntöä, miten helpottaa ja jäsentää positiivisen palautteen antamista: käyttäytyminen, vaikuttaminen ja kiitos. Käyttäytymiseen liittyvä osa tarkoittaa sitä, että kerrotaan tarkkoja havaintoja työntekijän positiivisesta käyt-

täytymisestä. Vaikuttaminen tarkoittaa sitä, että annetaan palautetta siitä, kuinka työntekijän käyttäytyminen on vaikuttanut tiimiin ja auttanut tiimiä pääsemään eteenpäin. Kiitos tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että aidosti kiitetään yksilöä tehdystä työstä. (Harms & Roebuck 2010, 418-419.)

Rakentavan palautteen hyviä puolia on muun muassa se, että se vahvistaa palautteen antajan ja saajan välistä suhdetta (Chur-Hansen & McLean 2006, 68). Kuitenkin Sinokki (2016) muistuttaa, että rakentavalla palautteella voi sen kasvattavan puolen lisäksi olla myös varjopuolia. Se voi lisätä näyttämisen tunnetta tai henkilö voi kokea ärsytystä. Lisäksi se voi myös lamaannuttaa. (Sinokki 2016.) Myös Silvennoinen ja Tilli (2017, 19, 3) mainitsevat, että kielteiset palautteet muistetaan pitkään, sillä kielteistä palautetta käsitellään aivoissa positiivista yksityiskohtaisemmin. Kuitenkin Adams (2004, 26) esittää, että rakentava palaute on pitkällä tähtäimellä jopa tärkeämpää kuin positiivinen palaute. Rakentavalla palautteella keskitytään asioihin, jotka voivat olla ongelmallisia myöhemmin, jos niihin ei heti kiinnitetä huomiota (Adams 2004, 26). Chur-Hansen ja McLean (2006, 69) esittävät, että rakentava palaute tulee jakaa rauhallisessa tilanteessa tai ainakin mainita etukäteen, että ”tämä on nyt rakentavaa palautetta”.

Harms ja Roebuck (2010, 416) huomauttavat, että usein rakentavat palautteet annetaan epäsuorasti. Palautteen antajat voivat huomaamattaan pehmentää sanomaansa ja saattavat jättää jotain tärkeitä seikkoja pois. Tämä vaikeuttaa palautteen saajan suhtautumista palautteeseen, sillä palaute ei ole suoraa ja antaa liikaa tilaa omalle tulkinnalle. Kun rakentava palaute annetaan suoraan, palautteen saajalle annetaan tilaa itse vaikuttaa työsuoriutumisensa parantamiseen. (Harms & Roebuck 2010, 416-417.) Chur-Hansen ja McLean (2006, 70) muistuttavat kuitenkin, että palautetta ei tule antaa niin, että palautteen saajaa nöyrytetään. Myös Silvennoinen ja Tilli (2017, 27) esittävät, että rakentavan palautteen saaminen esimerkiksi työkaverin läsnä ollessa voi tuntua nöyryyttämiseltä ja tätä tulee välttää. Rakentavan palautteen kanssa ei tulisi olla sellaista tilannetta, missä palautteen antaja luettelee, onko palautteen saaja onnistunut tai epäonnistunut. Sen tulee olla kehittävä ja tasa-arvoista. Rakentavaa palautetta tulee antaa asiasta eikä palautteen saajasta itsestään yksilönä. Tuohtuneena ei kannata antaa rakentavaa palautetta, sillä silloin palautteen antaja voi vaikuttaa vihaiselta, uhkaavalta ja epäkunnioittavalta. Rakentavan palautteen tulisi olla vilpitöntä ja suoraa, mutta toista kunnioittavaa sekä rakentavaa. (Chur-Hansen & McLean 2006, 70.)

Chur-Hansen ja McLean (2006, 70) mainitsevat, että rakentava palaute on tehokkainta luottavassa ilmapiirissä. Palautteen saajan tulee luottaa siihen, että palautteen antaja kunnioittaa häntä sekä haluaa auttaa häntä kehittymään (Chur-Hansen & McLean 2006, 70).

Helppoa se ei kuitenkaan ole, sillä on vaikeaa tietää, kenelle rakentava palaute on kehittelevää ja ketä se satuttaa. Näin ollen on hyvä mainita, että palautteen antaja on hyvällä asialla ja yrittää olla avuksi. (Carless 2016, 2.) Chur-Hansen ja McLean (2006, 67) muistuttavat, että rakentava palaute tähtää oppimisen kehittämiseen eikä arvostelemiseen tai toisen virheiden huomauttamiseen.

2.2 Palautediologi

Ennen palautteen määritelmä on perustunut siihen, että se on ollut yksipuolista tiedonvälitystä. Tällöin minimoitiin oppijan rooli tiedonvaihdossa. Kun puhutaan tehokkaasta vuorovaikutuksesta, puhutaan kaksisuuntaisesta keskustelusta. Palautteenantotilanteiden ei tulisi erota tällaisista vuorovaikutustilanteista mitenkään. (Jug ym. 2019, 244.) Silvennoinen ja Tilli (2017, 21) ovat sitä mieltä, että monipuolisen ja yhteisen arvioinnin sekä palautteen antamisen mahdollistaa se, että palautteen saaja saa ensin arvioida omaa suoriutumistaan. Tässä tilanteessa palautteen saajan asemaan ei kohdistu uhkaa, kun hän saa ensin itse kertoa näkemyksensä asiasta. (Silvennoinen & Tilli 2017, 21.) Myös Virkkunen (2017) on sitä mieltä, että tulkinta tapahtuneesta ei tapahdu palautteen antajan toimesta ensin, vaan alusta alkaen yhdessä. Bauer ja Mulder (2006, 509) esittävät, että vanhanaikainen ylhäältä alaspäin tuleva palaute ei ole enää niin relevanttia kuin keskusteleva palautediologi. Palautetta olisi siis mahdollista saada monista eri lähteistä ja kaikista suunnista eikä palautteenanto jäisi vain esimiesten tehtäväksi (Bauer & Mulder 2006, 509). Myös Virkkunen (2017) toteaa, että palautteenanto ei voi olla vain esimiesten tehtävä, sillä heillä ei voi koskaan olla täysin eheää kuvaa tapahtuneesta sillä, tilannetekijöitä on lukuisia, esimerkiksi ristiriitaiset prioriteetit tai informaation puute (Virkkunen 2017). Silvennoisen ja Tillin (2017, 55) mukaan palautediologiassa on tarkoituksena käsitellä yhdessä toistensa käsityksiä tapahtuneesta ja löytää yhdessä yhtenäinen ratkaisu.

Palautediologi saadaan aikaan, jos työpaikalla vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Työntekijän tulee luottaa esimiehen ammattitaitoon ja palautteen tarkoitukseen. (Silvennoinen & Tilli 2017, 53). Jug ym. (2019, 244) vertaa hyvää palautteenvaihtoa tangoon. Metafora havainnollistaa palautteen antajan ja saajan välistä dynamiikkaa, joka perustuu kuunteluun, luottamukseen ja tietoisuuteen ympäristöstä tehokkaan kommunikaation aikaansaamiseksi. Myös Paswan ym. (2005, 4) ovat sitä mieltä, että silloin kun, työntekijät luottavat esimiehiinsä, he ovat avoimempia ja pyytävät palautetta itsekkin aktiivisemmin. Palautetta voi siis pyytää myös itse. Työntekijät, jotka pyytävät enemmän palautetta ovat ennakoivampia. He etsivät tietoa ja haluavat oppia. (Paswan ym. 2005, 4.)

Chur-Hansen ja McLeanin (2006, 70) mukaan varsinkin rakentavan palautteen kanssa on tärkeää kysyä palautteen saajalta, miten hän kokee asian. On tärkeää antaa tilaa kyseenalaistaa, keskustella ja selkeyttää sitä rakentavaa palautetta, mitä he ovat juuri kuulleet (Chur-Hansen & McLean 2006, 70). Keskustelutyylinen tapa auttaa isompiakin tiimejä käymään ajatuksiaan yhteisesti läpi ja lisäämään ymmärrystä tiimin jäsenten keskuudessa. Se vaikuttaa halukkuuteen tehdä toistensa kanssa töitä ja auttaa avaamaan vaikeampiakin asenteita, joita voi olla eri yksilöillä. (Jabri 2003, 148-149.) Myös Harms ja Roebuck (2010, 413) ovat sitä mieltä, että tiimin sisällä tulisi olla jatkuvaa palautekeskustelua heidän työsuorituksistaan. Palautetilanne edellyttää, että palautteen saaja ei vain ota palautetta vastaan, mutta myös osallistuu aktiivisesti keskusteluun. Palautekeskustelu tulee käydä vasta sitten, kun palautteen saajana oleva osapuoli pystyy ottamaan sen vastaan. Palautteen saajan itsearviointi antaa tietoa siitä, miten hän itse näkee ja ymmärtää omat kykynsä. (Jug ym. 2019, 246.)

2.3 Palautteen vastaanottaminen

Suomalaisia kuvataan usein nöyriksi (ks. Mäenpää 2015; Salmi 2007; Uusilehto 2020). Emme vaadi paljoa, ja jos joku meitä kehuu, sitä vähätellään: ”No eihän toi nyt mitään ollut!”. Vähättely ruokkii palautteen antamattomuutta. Jos henkilö vähättelee tekemisiään, alkaa palautteen antajakin miettiä, että oliko palautteen antaminen sittenkin turhaa? Mitä paremmin palautetta vastaanotetaan, sitä enemmän se kannustaa esimiehiä jakamaan palautetta yhä monipuolisemmin (Jug ym. 2019, 249). Palautteen vastaanottaminen on yhtä tärkeä aihe kuin palautteen antaminenkin (Silvennoinen & Tilli 2017, 87). Palautteen vastaanottaminen jokapäiväisessä elämässä parantaa palautteen saajan suoritusta sekä vahvistaa palautteen antajan ja saajan välistä suhdetta. Ne, jotka osaavat kuunnella palautetta ja osaavat tehdä päätöksiä, miten vastaanotettua tietoa käytetään vai käytetäänkö ollenkaan, ovat hyviä vastaanottamaan palautetta. (Jug ym. 2019, 248.)

Palautteen vastaanottaminen voi olla hankalaa, varsinkin jos palautetta annetaan paljon kerralla. Palauteen antajan tuleekin miettiä, mikä palaute on relevanttia ja mikä on hyvä jättää sanomatta. (Jug ym. 2019, 246.) Positiivistakin palautetta voi olla vaikea vastaanottaa varsinkin, jos sitä annetaan julkisesti. Siitä saatetaan nolostua tai sitä vähätellään. Usein jopa kunnia annetaan toiselle, vaikka näin asia ei oikeasti olisikaan. Myös rakentava palaute voi olla epämiellyttävä vastaanottaa. Rakentava palaute voi yllättää, hämentää ja lamaannuttaa. Sieltä voi tulla huomioita, joista emme pidä tai ole olleet tietoisia. Näissäkin dialogi auttaa pääsemään yhteiseen ymmärrykseen. (Silvennoinen & Tilli 2017, 87-92.) Joskus palaute voi tulla myös tunnistamattomassa muodossa. Tämä asettaa paineita vastaanottajalle ja vie paljon energiaa. Tunnistaako hän tämän palautteeksi ja

osaako hän vastaanottaa tämän niin, että hän käyttää sitä oppimismahdollisuutena? (Jug ym. 2019, 248.)

Harms ja Roebuck (2010, 421) esittävät, että palautteen vastaanottamisen paranemiseen on hyvä käydä keskustelu työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden olisi hyvä ymmärtää, että palaute auttaa heitä kehittymään ja pääsemään eteenpäin urallaan. He saavat uusia näkökulmia, joita eivät välttämättä ole itse osanneet edes ajatella. Työntekijöiden olisikin hyvä nähdä palaute lahjana. (Harms & Roebuck 2010, 421.) Myös Jug ym. (2019, 248) ovat sitä mieltä, että palautteen saaminen on yhtä kuin lahjojen saaminen. Kuten lahjojen kanssa, palautteen voi käyttää heti, myöhemmin tai jättää käyttämättä kokonaan. Palautteen vastaanottamisessa auttaa se, että tiedostaa, ettei kukaan pysty olemaan täydellinen ja että kaikki tarvitsevat apua sekä palautetta. Jokainen pystyy muuttamaan käyttäytymistään, eriasia on, haluaako muuttua vai ei. (Jug ym. 2019, 248.)

Jug ym. (2019, 248) kokosivat kolme vinkkiä palautteen vastaanottamiseen. Ensimmäinen tärkeä asia on muistaa kuunnella. Monilla ensimmäinen reaktio, varsinkin rakentavan palautteen kanssa, on puolustautua ja keskeyttää palautteen antaja. On siis tärkeää antaa palautteen antajalle tilaa ja aikaa ilmaista palaute loppuun asti. Toiseksi on hyvä muistaa ilmaista kiitollisuus palautteesta. Palautteen antaminen voi olla todella epämukavaa ja vaikeaa. Se, että joku välittää sinusta niin paljon, että on valmis laittamaan itsensä likoon ja antaa palautetta on hienoa ja sitä tulisi arvostaa. Viimeisimpänä muttei vähäisimpänä olisi hyvä miettiä itse omaa suoriutumistaan ja keskustella palautteen antajan kanssa yhteisesti asiasta. (Jug ym. 2019, 248.)

2.4 Suorituksen johtaminen

Palautteen saaminen on suorituksen johtamisessa osa palkitsemisen kokonaisuutta (Viitala 2013, 139). Viitalan (2013, 131) mukaan suorituksen johtamisessa on tarkoituksena parantaa organisaation tuloksellisuutta, ja se saadaan aikaan parantamalla siellä toimivien ihmisten suorituksia. Agarwal (2020) mainitsee artikkelissaan, että toimiva suorituksen johtaminen on välttämätön kustannustehokkaan ja korkealaatuisen palvelun tarjoamisen varmistamiseksi. Viitala (2013, 130) esittääkin, että suorituksen johtamisessa on kyse tehokkuuden parantamisesta. Kun puhutaan tehokkaasta yrityksestä, voidaan tällöin puhua myös tuottavasta yrityksestä. Jotta yritys voi olla tuottava ja tehokas, tulee siellä työskentelevien työntekijöiden suoriutua tehokkaasti. Tällaista tehokasta suoriutumista tulee johtaa esimerkiksi antamalla palautetta. (Viitala 2013, 130.)

Agarwal (2020) painottaa, jotta suorituksen johtaminen on tehokasta, tulee varmistaa, että työntekijät saavat palautetta kaikista näkökohdista ja että työntekijät toimivat näiden tietojen perusteella. Nykyään organisaatiot etsivät yhä tehokkaampia tapoja arvioida työntekijöiden suorituksia, sillä ne edistävät sidosryhmien tyytyväisyyttä, työntekijöiden sitoutumista sekä ovat osa jatkuvaa organisaation paranemista. (Agarwal 2020.) Kuitenkin Holloway (2009, 398) muistuttaa, että tehokas suorituksen johtaminen edellyttää tehokasta johtamista. Tämä tarkoittaa sitä, että suhteita luodaan yli organisaation rajojen ja että organisaatiossa arvostetaan suorituksen johtamisen alajärjestelmien, kuten koulutus-, kehitys-, sekä palautteenantojärjestelmien vaikutusta. (Holloway 2009, 398.) Myös Viitala (2013, 137) esittää, että suorituksen johtamisessa esimiesten tulee olla hyvin koulutettuja, jotta he osaavat keskustella työntekijöiden kanssa motivoivasti sekä kehitystä tukevasti.

Agarwalin (2020) mukaan suorituksen johtaminen lähtee organisaation johdosta. Heidän tulee yhdistää organisaation strategia tiimin tavoitteisiin. Tämän jälkeen esimiehet kehittävät tiimin tavoitteet yksilökohtaisiksi. Näin organisaatio varmistaa, että kaikkien työntekijöiden tavoitteet ovat yhtä organisaation tavoitteiden kanssa. Työntekijöiden suorituksen johtamisen ja palautteenannon perusta on se, että nämä tavoitteet saavutetaan tuloksellisesti sekä tehokkaasti. (Agarwal 2020.) Myös Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 17) pitävät tärkeänä sitä, että työntekijöillä on haastavat, mutta mahdolliset tavoitteet ja he ovat sisäistäneet ne oikein. Työntekijöillä tulee olla vastuuta ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn, unohtamatta palautteen saamista. Tällöin työ koetaan motivoivaksi, innostavaksi sekä merkitykselliseksi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 17.) Myös Viitala (2013, 132) on sitä mieltä, että suorituksen johtamisessa on olennaista asettaa työntekijöille selkeät tavoitteet, joita seurataan, arvioidaan ja lopulta suorituksia palkitaan. Kiitoksen ja arvostuksen viestiminen on yksi palkitsemisen keinoista (Viitala 2013, 146). Helsilä ja Salojärven (2009, 217) mukaan, palautteen saaminen voi tuntua yhtä hyvältä kuin aineellinen palkitseminen. Palautetta tulisikin antaa päivittäin (Helsilä & Salojärvi 2009, 200; Hakanen 2017).

Kuitenkin Viitala (2013, 137) muistuttaa, että suoritukset tulisi arvioida, eli palautetta tulisi antaa, suhteessa tilanteeseen eli omassa kontekstissaan. Esimerkiksi päivän huonot luvut eivät välttämättä johdu työntekijöiden yrittämättömyydestä vaan hiljaisesta päivästä. Myös Silvennoinen ja Tilli (2017, 22) muistuttavat, että on tärkeää muistaa katsoa koko prosessia eikä vain lopputulosta annettaessa palautetta.

2.5 Esimiehen palautteenannon merkitys työntekijälle

Palaute on erityisen tärkeässä roolissa palvelualan työntekijöillä. He ovat päivittäin vuorovaikutuksessa erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa ja erilaisten ihmisten kanssa. Tällaisia ovat muun muassa vihaiset asiakkaat, erityispyynnöt asiakkailta ja osa-aikaiset tai vuokra-työfirmojen työntekijät, joilla voi olla riittämätön koulutus. (Paswan ym. 2005, 4). Sinokin (2016) mukaan esimiehen palaute on yksinkertaisesti tärkeää. Esimiehellä on paremmat mahdollisuudet onnistua palautteen antamisessa, jos organisaation ja työntekijän tavoitteet ovat yhdenmukaiset. Näin esimies pystyy tasavertaisemmin tarkastelemaan ja havainnoimaan työntekijän suorituksia suhteessa tavoitteisiin. (Silvennoinen & Tilli 2017, 18.) Sinokki (2016) muistuttaakin, että esimiehet toimivat nykyään innostuksen luojina sekä ovat mahdollistamassa työn sujumisen. Tällöin on erittäin tärkeää, että esimies osaa innostaa ja kannustaa eli antaa hyvää palautetta, mutta myös rakentavaa palautetta työntekijöilleen. (Sinokki, 2016.) Myös Silvennoinen ja Tilli (2017, 14) ovat sitä mieltä, että esimiehet pystyvät vaikuttamaan sitoutumiseen arvostavan palautteen avulla sekä ottamalla itse vastaan palautetta.

Esimies voi antaa palautetta monin eri tavoin: Se voi olla pieni kiitos tehdystä työstä tai isompi julkinen tunnustus. Se voi olla palkkion muodossa tai jopa ylennys työtehtävissä. (Sinokki 2016.) Myös Silvennoinen ja Tilli (2017, 60) tähdentävät, että yrittämisestä, aikomisesta sekä pienimmistäkin onnistumisen hetkistä tulisi antaa palautetta. Palautteen saaminen ja sitä kautta arvostuksen tunne on todella tärkeä motivaattori. Kun työntekijä saa selkeää palautetta ja hänellä on mittareita, joihin verrata omaa suoriutumistaan, hän suoriutuu työssään paremmin. (Sinokki 2016.) Tunnustukset sekä arvostetuksi tuleminen kokemukset ovat aineetonta palkitsemista. Näitä ei pystytä mittaamaan rahassa ja näillä työntekijä kokee mielihyvää sekä motivoituu. (Viitala 2013, 162.)

Se, miten esimiehet pystyvät osoittamaan arvostustaan työntekijöiden kehittymistä, pätevyyttä tai hyvää työtä kohtaan, on keskustelemalla heidän suorituksistaan ja palkitsemalla niistä. Näin esimiehet saavat motivoituneita työntekijöitä, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä ja yrityksen toimintakulttuuri paranee. (Viitala 2013, 138.) Myös Paswan ym. (2005, 10) mainitsevat, että esimiehet eivät voi kuitenkaan vaikuttaa yksilöön tai hänen persoonaansa, mutta organisaation sisäiseen ilmapiiriin ja ympäristöön pystytään vaikuttamaan johtamistyylyillä. Työntekijät ovat motivoituneempia, jos esimies pystyy olemaan avoin ja luotettava. (Paswan ym. 2005, 10.)

Salmela-Aro & Nurmi (2017, 103) mielestä, että palautteella on muun muassa myönteinen vaikutus työntekijän perustarpeisiin. Sinokin (2016) mukaan työhyvinvoinnilla sekä

työmotivaatiolla on myönteinen merkitys myös kansantaloudelle. Henkilöstön hyvinvointi sekä hyvä työmotivaatio vähentää muun muassa välittömiä kustannuksia, näitä on esimerkiksi sairaspöissaolojen vähentyminen. Näin myös henkilöstön vaihtuvuus ei ole niin suurta ja yrityksen imago paranee. (Sinokki 2016.)

3 Motivaatio

Motivaatio on psyykkinen liikkeellepaneva tila, jonka katsotaan rakentuvan muun muassa sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäisen motivaatio syntyy henkilön pelkästä ilosta ja nautinnosta kyseistä asiaa kohtaan, kun taas ulkoinen motivaatio syntyy palkkioiden ja rangaistusten myötä. (Sinokki 2016; Deci & Ryan 2017.) Kuitenkin Reiss (2012, 155) muistuttaa motivaation monitahoisuudesta ja siitä, että motivaatiota ja motiiveja ei voi luokitella vain kahden yläluokan alapuolelle. Tässä opinnäytetyössä kuitenkin tarkastellaan sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutusta sekä itsemääräämisteoraa.

Paswan ym. (2005, 9) mukaan organisaatioille motivoidut työntekijät ovat kaikki kaikessa. Myös Salmela-aro & Nurmi (2017, 105) mainitsevat, että henkilöt, jotka ovat motivoituneita, ovat huomanneet myönteisiä vaikutuksia niin työsuorituksen kuin henkilökohtaisen hyvinvoinnin osa-alueilla, mikä on tärkeää myös organisaatioille. Esimiehillä on keskeinen rooli työntekijöiden motivaation, pysyvyyden sekä työtyytyväisyyden lisäämisessä. He voivat vaikuttaa näihin hyödyntämällä tehokkaita vuorovaikutustaitoja, jolloin käsitys esimiesten vilpittömyydestä kasvaa työntekijöiden silmissä. (Paswan ym. 2005, 9-10; ks. lisäksi Byman 2002, 7.)

3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Kun puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta, usein sisäistä motivaatiota pidetään optimaalisempana motivoitumisen kannalta. Kuitenkin on selvää, että yksilö ei voi aina olla vain sisäisesti motivoitunut, jolloin tarvitaan myös ymmärrystä ulkoisesta motivaatiosta. Myös Deci & Ryan ovat sitä mieltä, että sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta syntyy jatkumo, joten niitä tulee käsitellä yhdessä. (Byman 2002, 4; Jungin 2017, 487.) Sisäinen ja ulkoinen motivaatio yhdessä edistävät yksilön työtyytyväisyyttä työssä sekä tyytyväisyyttä koko organisaatiota kohtaan (Mardanov 2020).

Deci & Ryanin (2017, 117) mukaan, sisäisellä motivaatiolla viitataan toimintoihin, jotka toteutetaan niiden luontaisen tyydytyksensä vuoksi, kun taas ulkoisesti motivoidut toiminnot suoritetaan tiettyjen seurausten saavuttamiseksi. Ihmiset ovat luonnostaan aktiivisesti yhteydessä ympäristöönsä sen sijaan, että he odottaisivat passiivisesti ulkoista palkkiota tekemisestään. Kyse on siis siitä, että ihmiset ovat useammin sisäisesti kuin ulkoisesti motivoituneita. (Deci & Ryan 2017, 102; ks. lisäksi Reiss 2012, 152.) Mielenkiintoisen sisäisen motivaation ”mekanismista” tekee sen, että miten ja miksi ihmiset ovat halukkaita ylläpitämään jatkuvaa sitoutumista tiettyihin toimintoihin ilman ulkoista hyötyä. (Deci & Ryan

2017, 118.) Ymmärtääkseen sisäistä motivaatiota on hyvä muistaa, että yksilö voi olla sisäisesti motivoitunut joihinkin asioihin ja toisiin taas ei. Yksilö on motivoitunut toimintaan siinä määrin, missä hän itse pitää sitä luonnostaan mielenkiintoisena ja saa siitä nautintoa. Ihmiset eroavat siinä mielessä, kuinka mielenkiintoisena he kokevat mitkäkin asiat ja näihin eroihin vaikuttavat tilannekohtaiset ja asiayhteyteen liittyvät tekijät. (Deci & Ryan 2017, 117.)

Ulkoisessa motivaatiossa on kyse siitä, että ulkoiset ärsykkeet motivoivat yksilöä enemmän kuin asia itse. Tällöin yksilö on keskittynyt enemmän ulkoisiin palkintoihin ja lopputulokseen kuin itse asian oppimiseen ja yrittämiseen. (Deci, 2010; Stringer, Didham ja Theivananthampillai 2011, 163.) Stringer ym. (2011, 163) mukaan esimerkiksi raha on tehokas tapa vaikuttaa yksilön ulkoiseen motivaatioon. Kun yksilö on ulkoisesti motivoitunut, hän tavoittelee asioita ei niinkään omasta halusta asiaa kohtaan, vaan esimerkiksi muiden ihmisten vuoksi tai syyllisyyden tunteen välttämiseksi. Toimimalla vain ulkoisten palkkioiden avulla yksilön hyvinvointi voi heikentyä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55.) Kuitenkin Reissin (2012, 153) mukaan motivaatio tehtävää kohtaan ei heikkene palkitsemisen jälkeen, vaan päinvastoin he ehkä jopa ovat enemmän motivoituneita tehtävään palkkion jälkeen. Jungin (2017, 488) mukaan ulkoisia motivaatiokeinoja voidaan käyttää väärin esimerkiksi hallinnan ja pakottamisen tavoin, yksilön saavutusten palkitsemisen sijaan. Tällaisten ulkoisten pakotteiden ja hallitsemisen keinoin yksilöt ovat vähemmän motivoituneita tehtävistä ja kokevat työn jopa stressaavampana. On siis hyvä käyttää ulkoisia motiivokeinoja oikein. (Jungin 2017, 488.)

3.2 Itsemääräämisteoria

Deci & Ryanin (2017, 3) modernissa itsemääräämisen motivaatioteoriassa (self-determination theory) on kyse siitä, että ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: kyvykkyys, yhteenkuuluvuus sekä autonomia. Teoriassa esitetään kuinka asiayhteyteen liittyvät tekijät tukevat tai estävät näiden psykologisten tarpeiden täyttyvän. Itsemääräämisen teoria vaikuttaa muun muassa kasvuun, helpottaa motivoitumista sekä parantaa hyvinvointia. Itsemääräämisteoriaa voidaan käyttää harkitusti ja järjestelmällisesti hyvin myös työpaikoilla. (Deci & Ryan 2017, 3-4.) Nämä kolme kyvykkyys, yhteenkuuluvuuden ja autonomian tunteet ovat välttämättömiä optimaaliselle motivoitumiselle ja hyvinvoinnille (Deci & Ryan 2017, 10-11). Bauer ja Mulder (2006, 510) muistuttavat kuitenkin, että vasta, kun kaikki kolme ovat täyttyneitä, ne vaikuttavat sisäiseen motivaatioon.

Autonomiassa on kyse siitä, että yksilö saa itse säätää kokemuksiaan ja toimiaan. Yksilöä ei tällöin jatkuvasti kontrolloida tai ohjeisteta. Yksilöllä tulee olla valinnanvaraa ja kannustimia itsesääteilyyn. (Deci & Ryan 2017, 10-12.) Kun ympäristö on autonomiaa tukeva, ihmiset ovat itsenäisempiä ja tämä edistää autonomista itsesääteilyä. Autonomiaa tukeva ympäristö auttaa ylläpitämään ihmisten sisäistä motivaatiota ja helpottaa ulkoisen motivaation sisäistämistä. Kun tuetaan autonomiaa, auttaa se täyttämään myös muut psykologiset tarpeet. (Deci & Ryan 2017, 2-3.)

Kyvykkyys on yksi psykologian tutkituimmista aiheista ja tätä pidetäänkin motivaation keskeisenä elementtinä. Kyvykkyudessa on kyse tehokkuuden ja hallinnan kokemisesta. Kyvykkyys kuitenkin heikkenee herkästi, jos kohdataan liian vaikeita tilanteita, saadaan paljon negatiivista palautetta, tai tehokkuutta verrataan toiseen ihmiseen. Kyvykkyuden tuntemiseen tarvitaan positiivista, mutta informatiivista palautetta sekä selkeät rakenteet. (Deci & Ryan 2017, 11-12.)

Yhteenkuuluvuuden tunteessa on kyse sosiaalisten yhteyksien tuntemisesta. Yhteenkuuluvuuden tunteessa lähennyttään yhteisön kanssa ja koetaan että heistä välitetään yhteisössä. Yhteenkuuluvuuden tunteeseen sisältyy muiden huolehtiva osallistuminen. (Deci & Ryan 2017, 11-12.)

3.3 Motivaation ja palautteenannon yhteys

Sinokki (2016) mainitsee, että tietoisuus omasta suoriutumisesta, eli esimerkiksi palautteen saaminen, vaikuttaa olennaisesti motivaatioon. Salmela-Aro & Nurmi (2017, 108) kuitenkin muistuttavat, että esimiehet eivät voi sytyttää toisen ihmisen sisäistä motivaatiota, joskin siihen pystytään vaikuttamaan oikeanlaisen vuorovaikutuksen sekä oikeiden rakenteiden avulla, esimerkiksi palautteenannolla ja työympäristöllä (ks. lisäksi Byman 2002, 7). Paswan ym. (2005, 5) huomauttavat, että työntekijät, jotka ovat oma-aloitteisia kysymään palautetta ja kokevat, että esimiehet ovat vilpittömiä sekä avoimia antaessa palautetta, osoittavat korkeampaa motivaatiota työtänsä kohtaan. Myös esimiehen ja työntekijän välinen luottamus vaikuttaa positiivisesti motivaatioon. (Paswan ym. 2005, 5.) Jos työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työpaikalla, se taas vaikuttaa heidän itsemääräämisoikeutensa positiivisesti. Itsemääräämisoikeus vaikuttaa sisäiseen motivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työssä suoriutumiseen. (Bauer & Mulder 2006, 509.) Deci ja Ryan (2017, 129) mukaan palautteen tai muiden ulkoisten tapahtumien vaikutus sisäiseen motivaatioon riippuu tapahtuman psykologisesta merkityksestä ja siitä, miten yksilö havaitsee sen vaikuttavan omaan autonomian ja kyvykkyuden tunteeseen. (Deci & Ryan 2017, 129-130.)

Tapa, millä palautetta annetaan vaikuttaa olennaisesti siihen, miten palaute koetaan ja lopulta myös siihen, miten palaute vaikuttaa saajan motivaatioon (Deci & Ryan 2017, 131). Sinokin (2016) mukaan lämminhenkinen ja kannustava palaute vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon sekä työilmapiiriin. Myös negatiivinen palaute voidaan antaa niin, että se ei heikennä toisen sisäistä motivaatiota. Tämä edellyttää sen, että palautteen saaja kuitenkin kokee, että häntä tuetaan tilanteessa. (Deci & Ryan 2017, 148.) Kuitenkin Zheng ym. (2013, 215) mainitsevat, että rakentava palaute motivoi työntekijöitä enemmän kuin positiivinen palaute. Rakentava palaute parantaa työntekijöiden suoritusta, sillä se saa työntekijät asettamaan itselleen korkeampia ja vaikeampia tavoitteita. (Zheng ym. 2013, 215.) Vaikka sisäisen motivaation katsotaan lähtevän ihmisestä itsestään, ei kaikkia ulkoisia palkkioita voida pitää ongelmallisina. Ulkoiset palkkiot voivat olla kontrolloivia ja hallitsevia. Ne voivat myös osoittaa kyvykkyyttä ja arvostusta tai olla positiivisen palautteen muodossa. (Deci & Ryan 2017, 125.)

Osaamiseen keskittynyt palaute näyttää pikemminkin parantavan, kuin heikentävän sisäistä motivaatiota. Positiivinen palaute ja kiitos tukevat taas palautteen saajan kyvykkyyden tunnetta. Joitain kiitoksen ja positiivisen palautteen muotoja voidaan kuitenkin kokea painostuksena, kontrollina ja jopa ulkoisina arvioineina. Tällainen taas heikentää sisäistä motivaatiota varsinkin, jos ne koetaan negatiivisina. Positiivinen palaute lisää sisäistä motivaatiota. Jos palaute annetaan ajatuksella, että palautteen antaja haluaa kontrolloida ja arvioida palautteen saajaa, pahimmassa tapauksessa sisäinen motivaatio heikkenee. Jotta positiivinen palaute lisää sisäistä motivaatiota, tulee palautteen saajan kokea samanaikaisesti autonomian tunnetta. (Deci & Ryan 2017, 128-129.) Sinokin (2016) mukaan onnistumisella sekä tehtävien mielekkyydellä on suuri vaikutus motivaation kasvattamisessa. Kiitos, tunnustus ja palaute koetaan sosiaalisina palkkioina (Sinokki 2016). Myös Deci ja Ryan (2017, 128) muistuttavat, että vaikka konkreettiset palkkiot, kuten raha ja tavarat, ovat suhteellisen toimivia, positiivinen palaute ja kiitos, eli sanalliset palkinnot, toimivat paremmin. Positiivisella palautteella on vaikutusta autonomian sekä kyvykkyyden tunteisiin, jotka ylläpitävät tai jopa parantavat sisäistä motivaatiota. Toisaalta esimerkiksi rakentava palaute ja siitä koettu kontrolloitu sekä ulkoisesti säännelty tai epäpäteväolo heikentää sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 2017, 17.) Positiivisen palautteen ei katsota vaikuttavan sisäisen motivaation muuttumisesta ulkoiseksi motivaatioksi. (Deci & Ryan 2017, 128.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tällä opinnäytetyöllä pyrittiin saamaan selville tutkimukseen osallistuvien henkilöiden omakohtainen kokemus heidän työpaikallansa saamasta palautteesta ja siitä, miten he kokevat sen vaikuttavan heidän motivaatioonsa. Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmän valintaa, haastattelun kulkua sekä haastateltavia.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata palautteenannon tapahtumia ja tilanteita sekä nostaa esiin keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Tämä onkin olennaista kuvailevalle tutkimukselle (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 135). Tällainen tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää ja kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Laadulliseen tutkimukseen päädyttiin, sillä tarkoitus on tutkia miten työntekijät kokevat esimiehiltään saadun palautteen ja tarkoitus on ymmärtää paremmin, miten palaute vaikuttaa heidän motivaatioonsa.

Näyte valittiin tarkoituksenmukaisesti. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa sitä, että tutkimukseen valittiin tietoisesti juuri hotelli-, ravintola-, matkailu- ja elämysalan työntekijöitä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Hirsjärven ym. (2007, 180) mukaan, haastattelu tutkimusmenetelmänä auttaa saamaan selville, mitä tutkittavat ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat. Haastatteluiden avulla on mahdollisuus saada laaja-alainen näkemys palautteesta ja sen vaikutuksesta motivaatioon erilaisten kokemusten ja tarinoiden kautta. Opinnäytetyö liittyy vuorovaikutukseen ja siinä tapahtuviin ilmiöihin. Haastattelu tutkimusmenetelmänä toimii tässä opinnäytetyössä, sillä siinä ollaan vuorovaikutuksessa suoraan tutkittavan kanssa, mikä puolestaan antaa enemmän tilaa kokemusten ja tilanteiden läpikäymiseen (ks. myös Hirsjärvi ym. 2007, 201). Haastateltaville lähetettiin kysymykset ennen haastattelua. Näin ollen heille annettiin mahdollisuus valmistautua haastatteluun etukäteen. Tällä pyrittiin saamaan haastattelusta mahdollisimman kattava. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina teemahaastattelun tavoin.

Tässä opinnäytetyössä käytetty teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu, on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Siinä käytetään valmiita kysymyksiä, mutta niiden muotoa sekä järjestystä voidaan muuttaa haastattelun edetessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Tämä antaa haastattelijalle tilaa kysyä lisäkysymyksiä tarvittaessa. Näin päästään syvemmälle aiheeseen ja haastateltavien kokemuksista saadaan tarkempia tietoja.

4.2 Tutkimuksen haastateltavat

Aineisto on tarkoituksellisesti moniammatillinen. Haastateltavat ovat asiakaspalvelualan eli muun muassa matkailu-, ravintola-, hotelli-, ja elämysalan työntekijöitä. Kaikki haastateltavat ovat ammattikorkeakouluopiskelijoita. Haastateltavat eivät kuitenkaan edusta erityisesti mitään toimialaa, vaan ovat tutkimuksessa yksityishenkilöinä, joilla on kokemuksia eri aloilta. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin haastattelemaan nimenomaan työntekijöitä ja haluttiin kuulla heidän kokemuksiaan saadusta palautteesta. Näin pyrittiin saamaan kuva siitä, mitä työntekijät kaipasivat esimieheltään ja mistä he motivoituivat. Haastateltavilta oli etukäteen kysytty halukkuutta osallistua haastateltavaksi viestillä, ja kaikki osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti. Haastateltaviksi pyrittiin saamaan mahdollisimman laajasti eri alojen työntekijöitä sekä tasaisesti miehiä että naisia. Haastateltavien erilaisuudella varmistettiin se, että haastatteluista nousseita aiheita voidaan katsoa eri konteksteissa. Lopulta haastatteluun osallistui yhdeksän henkilöä.

Tutkittavien anonymiteetti turvattiin pitämällä haastateltavien nimitiedot ja asuinpaikka piilossa. Myös haastatteluista nousseiden tarinoiden yhteydessä kerrottujen henkilöiden ja yritysten nimiä ei kirjoitettu ylös. Tutkimuksen kannalta kaikki tarpeellinen tieto kirjattiin tutkittavien anonymiteettiä ajatellen.

Taulukko 2. Haastateltavien tiedot

Nimitys tässä työssä	Sukupuoli	Ikä	Työssäolo-vuodet	Toimiala
N1	Nainen	22	6 vuotta	Hotelli- ja hyvinvointiala
N2	Nainen	23	7 vuotta	Matkailu- ja hotelliala
N3	Nainen	24	5 vuotta	Kaupan- ja Ravintola-ala
N4	Nainen	24	7 vuotta	Ravintola- ja hotelliala
N5	Nainen	23	6 vuotta	Kaupan-, ravintola-, elämys- ja tapahtuma-ala
M1	Mies	24	4 vuotta	Hotelli- ja logistiikka-ala
M2	Mies	23	6 vuotta	Ravintola-ala
M3	Mies	23	7 vuotta	Hotelli- ja ravintola-ala
M4	Mies	29	12 vuotta	Hotelliala

4.3 Haastatteluiden kulku

Haastattelut toteutettiin lokakuussa 26.-29.10.2020 välisenä aikana. Haastattelut kestivät noin 30-60 minuuttia, keskiarvoltaan 40 minuuttia. Kaikki haastattelut pidettiin kasvotusten kahvilaympäristössä. Paikka valikoitui käytännön syistä molemmille osapuolille tuttuun

kahvilaan. Haastattelut pyrittiin järjestämään taustahälyn minimoimiseksi ruuhka-aikojen ulkopuolelle, mutta ihan kaikkia haastatteluita ei näin pystytty järjestämään. Vaikka haastattelukysymykset (ks. liite 1) oli lähetetty haastateltaville etukäteen, vain kaksi yhdeksästä oli kirjoittanut vastauksia ja kokemuksiaan muistiin ennen haastattelua, kun taas loput eivät olleet kysymysten ensilukemisen jälkeen palanneet aiheeseen sen tarkemmin. Yksi ei haastattelun alussa muistanut haastattelun aihetta.

Haastattelut äänitettiin puhelimeen, jotta kaikki mahdollinen tieto saatiin kerättyä. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin. Litteroinnissa äänitteeltä kuultu kirjoitettiin ylös sana sanalta. Puhenopecta tai äänensävyä ei litteroinnissa huomioitu. Litteroidun aineiston määrä yhdeksästä haastattelusta oli lopulta noin 90 sivua. Aineisto oli siis rikas ja laaja.

4.4 Sisällönanalyysi

Aineiston analyysimenetelmä oli sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä oli tavoitteena kuvata aineiston sisältöä sanallisesti. Aineiston käsittely aloitettiin redusoinnilla eli sen pelkistämällä. Litteroinnit tulostettiin aineiston läpikäymisen helpottamiseksi ja haastatteluista käytiin läpi värikynillä yliviivaten. Redusoinnin jälkeen aineisto käytiin tarkasti läpi ja ryhmiteltiin haastattelukysymysten perusteella Excel-taulukkoa hyödyntäen (ks. liite 2). Lopuksi aineistosta eroteltiin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat, jotka olivat: positiivinen palaute ja miten se on vaikuttanut haastateltavan motivaatioon, rakentava ja epäasiallinen palaute ja miten ne ovat vaikuttaneet haastateltavan motivaatioon sekä keskusteleva palaute.

Aineiston kategorioiden luominen alkoi kokoamalla yhteen haastatteluista nousseita samankaltaisuuksia, joista muodostui ala- ja yläluokkia. Näistä ala- ja yläluokista koottiin pääluokat, joita verrattiin tietoperustaan. Kategorioiden pääluokiksi muodostuivat lopulta vuorovaikutus ja suorituksen johtaminen. (Ks. liite 3).

5 Tutkimuksen tulokset

Haastateltavat kertoivat mielenkiintoisia tarinoita ja jakoivat kokemuksiaan, ei vain tämän hetkisestä työpaikasta, vaan myös aikaisemmistakin työpaikoistaan. Kaikilla haastateltavilla oli niin hyviä, kuin huonojakin kokemuksia palautteenannosta.

”Joissain paikoissa on saanu palautetta liian harvoin ja se on saattanu olla pelkkää negatiivista. Toinen vastakohta mitä oon kokenu on ollu monipuolista ja rakentavaa.”

Mielenkiintoista oli huomata, että haastattelun alkuvaiheessa haastateltavat eivät pystyneet palauttamaan mieliinsä palautteenantotilanteita tai kokeneet saaneensa palautetta, mutta kun haastattelussa menttiin syvemmälle, niin selvisi, että melkein jokainen on saanut melko paljonkin palautetta.

5.1 Hemmetin hyvin hoidettu!

Positiiviset palautteet liittyivät suurelta osin osaamiseen. Muutama haastateltava oli saanut positiivista palautetta esimerkiksi tehokkuudesta ja hyvistä myyntitaidoista sekä ammattimaisuudesta. Osalla haastateltavista taas positiivinen palaute liittyi enemmän luonteeseen ja persoonaan. Persoonaan ja luonteeseen kohdistuneet palautteet liittyivät niin henkilön positiivisuuteen, kurinalaisuuteen kuin rauhallisuuteenkin. Positiiviset palautteet oli annettu nopeasti ja spontaanisti esimiehen toimesta. Palautteet, jotka oli annettu suullisesti nopeasti ohimenevissä tilanteissa, ei itsessään koettu huonoksi asiaksi, mutta silloin, kun ne sanottiin neuvovasti, niin haastateltaville tuli sellainen olo, että häntä ei kunnioiteta.

”Palautteet tulee sellasis arkisis tilanteis lennosta 'Hyvää duunii!' tai usein on tullu sillee 'Ai sä teit tän jo!' et ne osottaa sen et sä olitki hienosti oma-alotteinen.”

”Oon saanu positiivist palautetta enemmän siitä et mä oon niiku hauska: 'Vitsi sä oot hyvä tyyppi!' ”

Haastattelutilanteessa selvitettiin myös, mitä erityisen hyvää palautetta haastateltava on saanut esimiehiltään. Monet kokivat, että jos on joku erityisempi tilanne, niin he olisivat kaivanneet sitä, ettei heidän olisi tarvinnut kysyä, tekikö oikein tai menikö tilanne hyvin, vaan esimies olisi oma-aloitteisesti osannut antaa tilanteeseen sopivaa palautetta. Moni

haastateltava koki, että he olisivat kaivanneet enemmän persoonallisempia positiivisia palautteita. Yksi haastateltava sanoi, ettei ollut saanut mitään erityistä palautetta, kun taas toinen oli saanut niitä monissa eri tilanteissa ja jopa palkitsemisen muodoissa.

”Ehkä se on just se mitä mä kaipaan, et tulis sellanen, et jos mua pidetään oikeesti hyvänä työntekijänä, ni miks ei sitä voida vielä enemmän näyttää. Ehkä mä odotan vielä sitä.”

Tässäkään tilanteessa haastateltava ei kokenut, että häntä ei pidetty hyvänä työntekijänä, mutta hän koki, että sitä ei osoitettu tarpeeksi. Hän itse tiedosti olevansa hyvä työntekijä, ja paikoitellen saikin hyviä palautteita, mutta hän kaipasi konkreettisempaa palautetta, joka kulkisi myös ylemmälle tasolle. Haastateltavan mukaan hänen työpaikallaan ei ollut kovin hyvää palautteenantokulttuuria, joten tämä vaikutti hänen tuntemukseensa siitä, että häntä ei arvostettu tarpeeksi.

Erityisen hyvä palaute jakaantui analysoidessa kahteen yläluokkaan: ulkoiseen motivointiin ja kyvykkyyteen (ks. liite 3.) Näiden pääluokaksi valikoitui suorituksen johtaminen. Haastateltavilla oli kokemuksia erityisen hyvästä palautteesta niin, että heille oli annettu palautteen yhteydessä jokin ulkoinen palkinto, esimerkiksi rahallinen bonus tai leffaliput. Kun palaute kohdistui yksilön kyvykkyyteen, se koettiin myös erityisen hyvänä palautteena. Se oli ollut henkilökohtainen ja persoonallinen palaute. Nämä palautetilanteet koettiin kaikista motivoivimmiksi ja mielekkäämmiksi.

”Aiemmassa työpaikassa sain erityisen hyvää palautetta myynnistä ja siitä, että olin niin innostunut siitä. Se sit osotettiin kanssa ihan palkitsemalla, esimerkiksi rahallisilla bonuksilla ja lahjakorteilla.”

”Soitin esimiehelle ja olin kysymäs apuu, mut se oli mulle sillee ’Hei kyl sä pärjää, hoida vaa ite tää!’ Seuraavana päivänä esimies tuli taputtaa mua olkapäälle ja sano et ’Hemmetin hyvin hoidettu!’ Hyvin yksinkertainen: taputus olkapäälle ja hyvin hoidettu, kiitos.”

Haastattelussa kartoitettiin myös, olivatko työntekijät saaneet omasta mielestään tarpeeksi positiivista palautetta. Haastateltavista kaikilla oli kokemuksia siitä, että jossain vaiheessa työuraansa he eivät olleet saaneet mielestään tarpeeksi positiivista palautetta. Muutamalla oli kokemuksia siitä, että nykyisessä työpaikassaan sai tarpeeksi positiivista palautetta, mutta edellisissä työpaikoissaan he eivät olleet saaneet juurikaan tai ei yhtään positiivista palautetta.

”Nykyisessä työpaikassa aika paljon. Vois sanoa, et päivittäin saa hyvää positiivista palautetta. Aiemmissa paikoissa on kokemuksia, että ei saa joko kokonaan positiivista palautetta tai sitten että sitä saa tosi harvoin.”

Muutama oli saanut edellisessä työpaikassa positiivista palautetta, mutta nykyisessä ei niinkään. Muutamalla oli kokemus siitä, että sen jälkeen, kun he olivat tiimipalaverissa puhuneet siitä, etteivät koe saavansa tarpeeksi palautetta, niin sitä oli alettu antaa enemmän. Muutamalla oli kokemuksia yleisesti tiimitason positiivisesta palautteesta, mutta he olivat jääneet kaipaamaan yksilötason henkilökohtaista positiivista palautetta. Lisäksi muutama haastateltava mainitsi, että positiivista palautetta ei saa muuta kuin hakemalla ja pyytämällä itse. Kuitenkaan moni ei ollut vaatinut itse palautetta, sillä he ajattelivat, ettei se ole heidän tehtävänsä kysyä.

”Rehellisesti ei sitä kyl paljoo tuu. Sitä ei hirveesti tuu, jos et sä pyydä sitä.”

Se, kuinka usein haastateltavat haluaisivat saada palautetta, vaihteli paljon. Osa oli sitä mieltä, että päivittäin saatu positiivinen palaute ei olisi edes paljoa pyydetty, kun taas toiset olivat sitä mieltä, että ei kaipaisi sellaista tunnustusta päivittäin. Haastateltavien mielestä positiivista palautetta olisi hyvä saada kuitenkin viikoittain tai muutaman viikon välein. Näin ollen tiimin kesken olisikin hyvä puhua siitä, kuinka usein palautetta olisi hyvä antaa.

”Jos miettii et se olis päivätasolla ni se rupee olee sellast et sama, ku sä söisit joka päivä karkkii, ei se oo enää loppujen lopuks hyvää.”

”Vähintään kuukausittain, jos on osa-aikaisena, ni kerran kuukaudes vois jutella vaik viis minuuttii et miten on menny ja näin. Jos tekis kokoaikasesti töitä ni sillan pitäs viikottain kyl saada.”

Haastattelussa kartoitettiin myös, minkälaisia palautteen vastaanottajia haastatteluun osallistuvat olivat. Muutama haastateltava mainitsikin, että tyypillinen suomalainen asenne on, ettei osaa ottaa positiivisia kehuja vastaan. Haastateltavista moni koki, ettei itse osaa ottaa kehuja tai positiivisia palautteita vastaan.

”Mä oon niin huono ottaa tiäks muutenki kehuja vastaan, ni mä oon varmaa aina vaa tehny jonku tyhmän ilmeen ja yrittäny kiittää.”

He saattoivatkin vähätellä tilannetta tai jopa antaa kunnian itse palautteen antajalle tai tyrmätä palautteen. Haastateltavissa oli kuitenkin myös henkilöitä, jotka olivat ottaneet palautteet vastaan, kiittäneet ja olleet iloisia palautteesta. Yksi sanoikin, että on joskus itse sanonut olevansa samaa mieltä omasta hyvästä työstään.

Moni aloitti haastattelun sanomalla, ettei koe saaneensa paljoa palautetta, mutta myöhemmin kävi ilmi, että kyllä he olivat saaneet palautetta. He eivät olleet vain tulkinneet sitä palautteeksi. Monen haastattelun edetessä kävi ilmi, että tiimille annettua palautetta ei oltu tulkittu itseensä kohdistuvaksi palautteeksi. Jotkut kokivat, että tiimille annettu palaute kehitti tiimiä, kun taas osa koki, että vaikka tiimipalaute olikin hyväksi, niin he kaipaisivat enemmän henkilökohtaista palautetta. Arkisia tsemppaavia kommentteja ei myöskään haastatteluiden perusteella tulkittu niin selkeästi osaksi palautetta. Positiiviseksi palautteeksi tulkittiin selkeästi konkreettiset palautteet esimerkiksi henkilön osaamisesta ja kyvykkyydestä sekä silloin, kun palautteeseen liitettiin palkinto. Esimerkiksi tuloksesta ja myynnistä saatu palaute koettiin hyvänä palautteena.

”No en iha hirveesti. Se on ollu vaa tiimitasolla, mut sit sellast henkilökohtaista ja yksilöllistä, ni sitä ei oo paljoo ollu.”

”Ei oo tullu ainakaa sellast mikä olis jääny sen erityisemmin mieleen, muuta ku sellasii hetkessä sanottui positiivisii asioita.”

”Työvuoron lopussa kiiteltii ja sanottii jotain yhteisesti tiimille. Onhan seki periaattees palautteenantamista.”

5.1.1 Positiivisen palautteen vaikutus motivaatioon

Kaikki haastateltavat kokivat positiivisen palautteen vaikuttavan heidän motivaatioonsa työskennellä todella positiivisesti. Osa haastateltavista oli todella vahvasti tätä mieltä, kun taas toiset mietiskellen avasivat omia ajatuksiaan asiasta. Osa ei ollut ennen ajatellut asiaa niin syvällisesti, joten he eivät myöskään nyt osanneet kovin syvällisesti ajatuksiaan avata. Moni koki palautteen vaikuttavan heidän jaksamiseensa työpaikalla. Työntekijän hyvinvointi vaikuttaa myös yrityksen tuottavuuteen.

”En mä usko et se on sellanen asia mist iha turhaan keskusteltais. Mitä enemmän positiivista nii sitä enemmän sit jaksaa töissä ja halua tulla sinne ja antaa oman panoksensa. Sit uskoo omaan tekemiseen ja luottaa siihen niiku enemmän.”

”Sil on iso merkitys motivaatiolle, koska sit mul on sellanen fiilis et ’Hei joku huomaa et mitä mä tein’. Mä sain kesällä tosi hyvää palautetta mun lisämyynnistä ja seuraaval viikol mun lisämyynnit nous entistä ylemmäs, koska se palaute oli mun mielessä koko ajan.”

Vaikka muutama haastateltava olikin saanut positiivisen palautteen yhteydessä palkinnon, suurin osa heistä mainitsi, että itsessään se palkinto ei vaikuttanut motivaatioon sen erityisemmin. Tärkeintä oli, että työ oli huomioitu ja työntekijää oli ajateltu. Nämä asiat vaikuttivat motivaatioon enemmän kuin palkinto. Kuitenkin yksi haastateltava oli selvästi motivoitunut positiivisista palautteista palkintojen myötä. Hän koki, että palkintojen avulla hän teki enemmän töitä. Toisaalta, samalla hän myös mainitsi, että palkintojen perässä työskenteleminen on todella kuluttavaa.

”En mä tee mun työtä hyvin et mä saisin palkintoja, vaan sen takii et mä halun olla hyvä työssä ja haluis et esimiehet huomaa sen et mä teen hyvää duunii. Toki palkkiot tuntuu hyvältä, mut ei se et mä saan jonku leffalipun, vaan se et se mun duuni on huomioitu.”

5.1.2 Positiivisen palautteen vaikutus työpaikalla

Moni haastateltava koki, että palautteella tuodaan lisää sisältöä työelämään ja työpäiviin. He kokivat, että positiiviset palautteet vaikuttavat työntekemiseen niin, että tällöin jaksetaan paremmin jatkaa hyvää työskentelyä. Haastateltavat mainitsivat, että palautteen avulla he saavat tietää arvostetaanko heitä, huomataanko heidän työpanoksensa ja mikä heidän paikkansa on yrityksessä. Positiivinen palaute sai haastateltavat kokemaan olonsa itsevarmimmaksi ja heidän työsuorituksensa paranivat.

Moni mainitsi heti haastattelun alussa ja uudestaan vielä lopussa siitä, kuinka tärkeäksi he kokevat palautteen, etenkin positiivisen palautteen, saamisen. Heidän mielestäänsä positiivisen palautteen avulla työstä ei tule vain tylsää puurtamista, vaan entistä mielekkäämpää. Jos haastateltava ei saanut positiivista palautetta tai palautetta joutui pyytämään, koettiin turhautumisen tunteita. Moni koki, että silloin kun ei anneta positiivista palautetta tekemisellä ei ole merkitystä ja he eivät jatkossa jaksaneet panostaa samalla tavalla työntekoon.

”Se vähä ärsyttää, et jos on joku kuka antaa vaan 50% sille työlle ja mä annan 100%, mut kummastakaa teist ei sanota yhtää mitään. Ni minkä takii mä

sit antaisin 100% tälle työlle, jos toi toinen tekee vaa 50% eikä siit mun panostuksesta sanota yhtään miitään.”

5.2 Vitun jauhokuoriaiset!

Haastateltavilla oli kokemuksia niin rakentavasta että epäasiallisesta palautteesta. Osalla epäasialliseen palautteeseen liittyvät tunteet olivat vahvempia kuin toisilla. Tämä osio herätti haastateltavissa harmituksen, surun ja jopa vihan tunteita. Näiden tarinoiden yhteydessä käytettiin myös voimasanoja. Siitä huolimatta rakentavasta palautteesta ei pystytty juurikaan antamaan esimerkkejä, vaikka sen määritelmä oli lähetetty haastattelukysymysten yhteydessä haastateltaville. Sen sijaan, epäasiallisesta palautteesta osattiin antaa esimerkkejä.

Moni koki, ettei ollut saanut juuri lainkaan rakentavaa palautetta. Sen sanottuaan yllättävän moni hieman ihmettelikin sitä, tekikö tosiaan niin hyvin työnsä, ettei siitä tarvitsisi mitään korjata. Tosin muutamalla haastateltavalla kävi niin, että he aluksi kummastelivat, etteivät kokeneet saaneensa kauheasti rakentavaa palautetta, mutta myöhemmin kävi ilmi, että he olivat sitä saaneet. Sitä ei vain tulkittu palautteeksi. Kovinkaan moni haastateltava ei tulkinnut neuvovaa palautetta rakentavaksi palautteeksi. Lisäkysymysten avulla haastateltaville tuli mieleen paljon tilanteita, joissa olivat saaneet neuvovaa palautetta, mutta tätä ei tulkittu suoranaisesti palautteeksi. Myös alussa muutama sanoi, ettei ollut koskaan saanut negatiivissävytteistä palautetta, mutta myöhemmin epäasiallisen palautteen yhteydessä he kertoivat tarinoita tilanteista, jotka olivat kokeneet negatiivisiksi.

”En kyl saa hirveesti rakentavaa palautetta. Tuntuu oudolt sanoo et tekis työnsä niin hyvin et ei tulis mitää sanottavaa, mut en kyl saa.”

Muutama haastateltava koki, että saa enemmän rakentavaa palautetta kuin positiivista palautetta. Moni koki, että jos rakentavaa palautetta annetaan, se annetaan koko tiimille ja harvemmin henkilökohtaisesti. Rakentavaa palautetta oli saatu hyvin erilaisissa tilanteissa. Muutamalla oli kokemuksia siitä, että rakentava palaute oli annettu ohimennen nopeasti ja siinä oli saattanut olla muitakin ympärillä. Tällä tavoin annetut palautteet tuntuivat heistä siltä, ettei heihin luoteta. Muutamat saivat rakentavaa palautetta taas sähköpostin välityksellä ja toiset kahden kesken kasvotusten. Rakentava palaute oli usein tullut yllätyksenä haastateltavalle. Muutamat kokivat tällöin palautteen käskyttämisenä tai piikittelynä.

”Oon saanu toisen työkaverin edessä sellast yllättävää ja piikittelevää palautetta ja se tuntu tosi nöyryyttävältä. Mul vaa jäi paskamaku suuhu ja tosi hämmentyny olo ja sellai mua nolotti.”

Monella tuli helposti mieleen kokemukset epäasiallisista palautteista. Useimmat epäasialliset palautteet liittyivät esimiehiin ja heidän käytöksiinsä. Jollain oli kokemus huutavasta esimiehestä, yhdellä alistavasta ja toisella tahdittomasta esimiehestä. Suurin osa haastateltavista oli saanut epäasiallisen palautteen työpaikalla, yksi työajan ulkopuolella työmatkalla. Kaikki olivat kokeneet nämä epäasialliset palautteet yllätyksellisinä ja ne olivat tulleet esimiehiltä impulsiivisesti.

”Yhel vuoro-esimiehel oli tapana vaa haukkuu meitä, se kirjotti aina lappuja ja kerran se alotti sen tälle et ’Vitun jauhokuoriaiset!’ siis oikeesti... Vitun jauhokuoriaiset!? Mä olin ihan pöyristynyt siitä.”

”Kerran mun esimies suuttu mulle siitä, etten mä ollu sanonu hänelle, että asiakas on siinä vieressä, koska hän olis voinu puhuu pahaa siitä asiakkaasta. Mä mietin et millä tavalla tää oli mun vika, et se esimies olis puhunu siitä asiakkaasta pahaa?”

”Olin uudessa duunipaikassa ja mut laitettiin soittaa asiakkaalle silleen, ettei mua oltu siihen mitenkään koulutettu. Sen puhelun jälkeen se esimies kattoi mua ja sano et ’No sehän meni iha päi vittua.’”

Kaikki kokivat, että rakentava palaute olisi kuitenkin tervetullutta ja he olivat avoimia rakentavalle palautteelle, silloin kun se annetaan oikealla tyylillä. Eniten nousi esille se, että rakentava palaute olisi tärkeää antaa sensitiivisesti ja kiireettömässä tilanteessa. Haastateltavat jäivät usein miettimään, mistä palaute oli tullut ja johtunut, ja ottivat sen vastaan, jos kokivat itsekkin olevansa samaa mieltä asiasta. Yleisenä teemana oli se, että nuorempina haastateltavat eivät osanneet ottaa rakentavaa palautetta vastaan ja myös nämä epäasialliset tilanteet olivat tapahtuneet heidän ensimmäisissä työpaikoissaan. Nykyään haastateltavat kokivat olevansa vastaanottavaisempia rakentavan palautteen kanssa.

5.2.1 Rakentavan palautteen vaikutus motivaatioon

Rakentavan palautteen koettiin vaikuttavan suoraan motivaatioon. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että jos sitä tulee paljon, se alentaa motivaatiota ja latistaa, mutta toisinaan oi-

kein annettuna, se lisää motivaatiota. Näin he kokivat pääsevänsä kehittymään työntekijöinä ja myös työurallaan. Moni koki, että rakentavan palautteen kanssa tulee olla tarkka. Väärä ympäristö tai väärä tyyli antaa rakentavaa palautetta vaikuttaa todella nopeasti motivaatiota alentavasti. Myös nopeasti annetut palautteet koettiin motivaatiota alentavana. Myös Deci & Ryanin (2017, 10-12) mukaan, se että yksilöä jatkuvasti ohjeistetaan, eikä hän pysty itse säätämään toimiaan, vaikuttaa yksilön autonomian tunteeseen. Ja tällaisessa tilanteessa yksilö ei ole kovin motivoitunut.

”Mä oon sellanen työntekijä kuka vaatii palautetta ja koska mä haluan kehittyä mun uralla ja haluan kehittyä työntekijänä, ni rakentava palaute on tosi tärkeä.”

Epäasiallinen palaute oli vaikuttanut kaikkien haastateltavien motivaatioon alentavasti. Epäasiallisen palautteen jälkeen monella oli motivaatio romahtanut todella nopeasti ja sitä oli ollut vaikea saada nousemaan. Heitä ei enää kiinnostanut työskennellä yrityksessä ja monet vaihtoivatkin pian työpaikkaa. Nämä tilanteet olivat usein olleet se ”viimeinen pisara”.

”Varsinkin sen epäasiallisen palautteen jälkeen ei mua vittuukaa kiinnostanu olla siellä. Halusin vaa pois ja sithän mä pian lähinki.”

Kukaan ei kuitenkaan lähtenyt vain kyseisen epäasiallisen palautetilanteen jälkeen, vaan yrityksissä oli ollut paljon muitakin ongelmia. Tosin yksi haastateltava innostui rakentavan palautteen jälkeen tekemään työnsä entistä paremmin ja kehittyikin siinä paljon.

”Se ripitys muutti mua ihmisenä ja mä aloin tekee paljon enemmän töitä ja paljon paremmin. Kaikki asiakkaat ja työkaveritki huomasi sen muutoksen mussa.”

5.2.2 Rakentavan palautteen vaikutus työpaikalla

Osaa haastateltavista ei häirinnyt, jos sai rakentavaa palautetta työkaverin läsnä ollessa, mutta toisia tämä häiritsi huomattavasti ja vaikutti haastateltavan mielialaan ja työskentelyyn negatiivisesti. Tämä perusteltiin niin, että tällöin toinen henkilö voisi ajatella, että palautteen saaja ei osaa tehdä työtehtäviään kunnolla, vaikka asia ei olisikaan niin. Kun rakentava palaute annetaan toisen henkilön läsnä ollessa, annetaan tälle toiselle osapuolelle mahdollisuus käyttää tätä tietoa esimerkiksi myöhemmin palautteen saajaa vastaan.

Nämä ovatkin niitä tilanteita, joita esimiehen ei pitäisi luoda, vaan rakentava palaute olisi tärkeää antaa kahden kesken.

Rakentava palaute koettiin tärkeäksi ja moni oli sitä mieltä, että silloin, kun heille annetaan rakentavaa palautetta, heidän työskentelystään ja tekemisistään välitetään. Jos he eivät saaneet rakentavaa palautetta, he kokivat olevansa epävarmoja työpaikalla ja työtehtävissä. Lisäksi he joutuivat suuntaamaan työhönsä paljon energiaa, jolloin he kokivat olevansa väsyneempiä työpaikalla.

5.3 Työntekijän kokemukset palautediialogista

Haastatteluissa kävi ilmi, että monilla haastateltavilla olisi ollut mahdollisuus keskustelemaan palautteeseen, jos vain he itse olisivat olleet myös aktiivisia. Tosin he mainitsivat myös, että yleensä palaute ei ollut keskustelevaa, vaan nopeasti käsiteltävä asia, ohimenevä hetki. Kaikki kuitenkin kokivat, että keskusteleva palaute olisi todella tärkeää ja sitä pitäisi olla enemmän.

”Olis kyl parempi et palaute olis keskustelevaa koska pystyis mukautuu siihen paremmin ja sä olisit messis siin jutus. Sanoo oma mielipide asiast ja kertoo miks sä teit niiku teit.”

”Keskusteleval tyylil vois yhes niiku miettii et onks mult vaik puuttunu jotain tai eiks resurssit oo riittänyt tms.”

Moni mainitsi haastattelussa, että usein työpaikalla on kiire, joten asiattomat palautteet ja möläytykset johtuvat siitä, ettei ole aikaa keskustella asiasta. Moni kuitenkin toivoi sitä, että varsinkin rakentavasta palautteesta keskusteltaisiin, jos ei heti tilanteen jälkeen, niin vaikka työpäivän päätteeksi. Haastateltavat kokivat, että jos palaute vaan annetaan, eikä avata keskustelua, niin se tuntuu siltä, että olisi vain yksi oikea tapa tehdä asioita, vaikka niin ei ole. Moni heistä toivoi, että työpaikoilla oltaisiin avoimempia ja avarakatseisempia.

”Keskusteleva palaute olis kyl järkevää, siit ei tulis negatiivisesti sellast viimeistä fiilistä.”

Haastatteluissa tutkittiin myös sitä, onko haastateltava itse yrittänyt avata avointa keskustelua ja muutama vastasikin, ettei ole uskaltanut sanoa esimiehille niin sanotusti vastaan. Moni kertoi, ettei uskalla kertoa omia näkemyksiään, sillä he joko eivät tiedä miten toinen

reagoisi tähän tai sitten he juuri tietävät, että toinen ei ole kovin vastaanottavainen palautteelle. Jos esimies oli antanut haastateltavalle rakentavan palautteen ja he eivät olleet samaa mieltä asiasta, moni jätti silti sanomatta oman näkemyksensä asiasta. Joko he menivät lukkoon eivätkä heti siinä tilanteessa pystyneet reagoimaan tai sitten heitä pelotti sanoa oma mielipiteensä. Syynä oli pelko toisen reaktiosta. Muutama haastateltava kuitenkin mainitsi sanovansa helposti itse vastaan, jos jokin ei kuulostanut oikealta. He perustelivat sen sillä, että se kuuluu heidän luonteenpiirteeseensä. He kuitenkin muistuttivat, että näin ei kuitenkaan aina ole ollut. Nuorempana ensimmäisissä työpaikoissaan he eivät myöskään ole uskaltaneet sanoa, miten asia oikeasti on ollut ja he ovat vain ottaneet rakentavan palautteen vastaan.

”Kerran yritin ite avaa sen keskustelun et hei tässä olis mahdollisuus täl-laseen palautteen antamiseen, ku annoin esimiehelle positiivista palautetta, mut se vaa sano ’ai kiitos’ eikä mitään muuta. En ollu saanu siltä mitään palautetta koko aikana.”

”Oon ite kyllä persoonaltani sellainen et sanon kyl jos joku mättää tai on sanottu väärin.”

Haastattelussa kartoitettiin myös jonkin verran sitä, onko haastateltava itse antanut palautetta esimerkiksi esimiehille tai työkavereilleen. Tällä haluttiin selvittää, minkälainen palautteenantokulttuuri työpaikalla vallitsee ja miten ympäristö vaikuttaa palautediialogin syntymiselle. Työpaikoissa, missä työkavereille annettiin niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta oli huomattavasti avoimempi palautteenantokulttuuri. Esimies antoi näissä työpaikoissa enemmän palautetta myös työntekijöilleen ja työntekijät kokivat uskaltavansa antaa palautetta myös ylöspäin. Työpaikoissa, joissa minkäänlaista palautetta ei annettu työkavereillekaan, ei silloin myöskään uskallettu antaa palautetta esimiehillekään. Näissä työpaikoissa työntekijä koki saavansa vain rakentavaa palautetta esimieheltään ja sitäkin melko harvoin.

”Meil ei oikee kauheesti kukaan anna palautetta. Jos joku antais mulle ni kyl mäki sit antaisin niille. Avoimempi palautteenantokulttuuri olis kyl kiva. Haluisin kyl antaa palautetta esimiehilleki, mut en uskalla. Mua nuoremmille ja uudemmille voisin.”

6 Pohdinta

Vaikka haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen, eivät he aluksi pystyneet palauttamaan mieliinsä palautteenantotilanteita. Tämä voi mahdollisesti johtua siitä, että valmistautumattomana haastatteluun tullessaan haastateltava ei pystynyt sanallistamaan kokemiaan tilanteita. Tässä voi olla kyse myös siitä, että palautetta ei välttämättä ole annettu tarpeeksi selkeästi ja haastateltava ei ole aina hahmottanut saaneensa palautetta. Haastattelutilanteessa tämä vaikutti siihen, että tarvittiin useita tarkentavia kysymyksiä, jotka haastattelun edetessä autoivatkin haastateltavaa palauttamaan mieliin asioita. Lisäksi tähän saattoi vaikuttaa myös se, että haastateltavat eivät olleet kokeneet palautteita merkityksellisiksi, eivätkä sen takia enää muistaneet palautteenantotilanteita.

Moni haastateltava mainitsi myös, että tsemppaavat arkiset palautteet olivat tervetulleita, mutta toisaalta nämä eivät tyydyttäneet heidän palautteensaamisen tarvettaan kokonaan. Tämä voi kertoa palautteen sisällön merkityksen tärkeydestä ja siis siitä, että ohimeneviä tsemppaavia palautteita ei koeta yhtä merkittäviksi kuin tiettyyn tilanteeseen kohdistettu tarkempi palaute.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärven ym. (2007, 227) mukaan ”Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti”. Tässä tutkimuksessa on pyritty selostamaan tutkimuksen kulku mahdollisimman tarkkaan ja haastattelutilanteet on pyritty raportoimaan selkeästi. Luotettavan aineiston saamiseksi haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, joten heillä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun. Haastattelutilanteissa kuitenkin ilmeni, että vain kaksi oli ilmeisesti tutustunut aiheeseen tarkemmin. Tämä voi olla vaikuttava tekijä aineiston luotettavuudessa.

Aineisto oli opinnäytetyöksi suhteellisen laaja. Tämä johtui siitä, että haastateltavia oli alun perin kymmenen ja he olivat laajasti eri aloilta ja yrityksistä. Toisaalta näinkin iso määrä haastateltavia, lopulta yhdeksän henkilöä, toi aikataulullisen haasteen. Nimittäin oman luki- ja kirjoitushäiriön takia haastatteluiden litteroinnissa menikin yllättävän pitkään. Litteroitu aineisto oli lopulta todella laaja, noin 90 sivua. Huolellinen litterointi auttoi kuitenkin löytämään tutkimukseen liittyviä ydinasioita. Aineiston analysointiin käytetty aika oli kuitenkin tärkeä tekijä. Monivaiheinen analysointi ja kahden eri menetelmän yhdistäminen auttoi siinä, että laajan aineiston pelkistäminen onnistui.

Haastattelukysymykset laadittiin melko alussa, mutta niitä muokattiin muutamaan otteeseen tietoperustaa tehtäessä. Haastattelut järjestettiin kahvilaympäristössä. Siitä huolimatta, että haastattelut pyrittiin pääosin pitämään ruuhka-aikojen ulkopuolella, oli niissä ajoittain häiriötekijöitä. Tämä on voinut vaikuttaa haastateltavien keskittymiskykyyn ja näin ollen tutkimustuloksiin. Kasvotusten pidetyt haastattelut osoittautuivat kuitenkin hyvinkin toimiviksi. Se, että kysymykset olivat melko samantyyliä, auttoi siinä, että haastatteluista saatiin enemmän irti. Lisäksi haastattelumenetelmä (puolistrukturoitu teemahaastattelu) mahdollisti jatkokysymysten tekemisen. Haastateltavat myös kokivat luottavansa minuun, sillä he kertoivat kokemuksia ja tarinoita asioista, mitä eivät olleet muille kertoneet.

6.2 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia, mikä merkitys esimiehen antamalla palautteella oli työntekijöiden motivaatioon. Alatavoitteena oli tarkoitus saada selville minkälaisia palautteita tutkittavat ovat esimiehiltään saaneet ja miten tutkittavat ovat kokeneet esimiesten palautteiden vaikuttavan heidän motivaatioonsa. Tarkoituksena oli ymmärtää paremmin, onko palautteen saamisella vaikutusta työssä motivoitumisen kannalta. Haastatteluiden avulla saatiin selville minkälaista palautetta haastateltavat ovat saaneet ja kuinka merkityksellisenä osana he ovat kokeneet palautteen heidän motivaatiossansa. Haastateltujen mukaan esimieheltä saatu palaute on merkittävä osa työssä motivoitumisesta. Palautteen tyyli ja yksilön luonne vaikuttaa siihen, kasvaako motivaatio vai laskeeko se. Kuitenkin enemmän haastateltavan motivaatioon vaikutti se, millä tavoin palaute oli annettu. Haastatteluissa nousseet asiat tukivat tietoperustaa monin tavoin.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että palautetta ei saada tarpeeksi. Tuloksia tukee esimerkiksi Helsingin ja Salojärven (2009, 198) sekä Viitalan (2013, 162) näkemys siitä, että suomalaisten luonteenpiirteeseen ei kuulu palautteen antaminen. Tutkimuksen mukaan palautteen määrällä ja tyylillä on vaikutusta siihen, miten motivoituneita haastateltavat kokevat olevansa työtänsä kohtaan. Kun palautetta ei saada, työstä tulee mitäänsanomaton ja työntekijä kokee, ettei hänen työpanostaan arvosteta. Kun palautetta saadaan, työntekijä kokee olevansa tärkeä osa yritystä ja arvostettu. Moni ihmetteli sitä, että miksi heidän kannattaisi tehdä työnsä erityisen hyvin, jos sitä ei ikinä huomioida tai siitä ei anneta kuitenkaan kiitosta.

Positiivinen palaute vaikutti motivaatioon positiivisesti jokaisen haastateltavan kohdalla. Moni huomasi sen vaikuttavan suoranaisesti myös työsuoriutumiseen, sillä heillä esimerkiksi lisämyynnit kasvoivat entisestään positiivisen palautteen jälkeen. Kaikki kokivat, että

positiivista palautetta tulisi antaa rakentavaa enemmän. Tuloksia tukee Harms ja Roebuckin (2010, 416) ja Zheng ym. (2013, 215) näkemykset siitä, että suuri määrä positiivista palautetta vaikuttaa tehokkuuteen ja suoriutumiseen. Carlessin (2016, 2) mukaan konkreettiset palautteet ovat käytännöllisempiä kuin ohimenevät kommentit. Myös tässä tutkimuksessa haastateltavat kertoivat kaipaavansa enemmän syvempiä palautteita, vaikka myös arkiset tsemppaavat palautteet tuntuivat hyvältä. Haastateltavien mukaan oli iso ero siinä, sanooko esimies ohimennen vanhasta tavastaan ”Hyvin hoidettu!” vai onko hän seurannut työntekijän työskentelyä ja sanoo, että ”Mä todella pidän sun tavasta olla asiakkaiden kanssa ja kuinka sä juttelet heidän kanssaan!”. Se, mitä esimies sanoi, vaikutti myös siihen, miten haastateltavat ottivat sen palautteen vastaan. Oli tilanteita, missä esimies oli kehunut haastateltavaa ”Hyvin sä vedät!” kommentilla arkisessa helppossa työtehtävässä. Tällöin palautetta vähäteltiin ja ihmeteltiin, miksi esimies kehui siinä tilanteessa. Toisena ääripäänä oli tilanne, jossa esimies kehui haastateltavaa haastavan asiakaspalvelutilanteen jälkeen ja haastateltava oli ollut erittäin kiitollinen palautteesta, sillä koki hoitaneensa tilanteen myös itsensä mielestä erityisen hyvin. Johtuuko suomalaisten vähäinen palautteenanto siitä, ettei palautetta osata vastaanottaa? Tutkimuksessa moni haastateltava kertoikin, ettei aina osaa vastaanottaa varsinkaan positiivista palautetta. Moni kuitenkin tiedosti sen tyypillisen suomalaisen tavan reagoida esimerkiksi kehuihin - vähättelyn. Sitä tukee esimerkiksi Mäenpään (2015), Salmen (2007) ja Uusilehdon (2020) kuvaukset suomalaisten nöyrästä tavasta elää.

Moni koki, ettei ollut saanut juurikaan rakentavaa palautetta, mutta kokevat sen tärkeänä, jotta voisivat kehittyä. Haastateltavat kokivat, että jos he saavat rakentavaa palautetta, heidän työskentelyllänsä on merkitystä ja että heistä välitetään, kun heitä ohjataan eteenpäin uralla. Rakentavan palautteen kanssa on tärkeää kuitenkin muistaa tyyli, miten palautetta annetaan. Rakentavaa palautetta annettaessa oli ollut tilanteita, jossa haastateltava oli kokenut tulleen nöyryytyksi ja hänen motivaationsa työtänsä kohtaan oli laskenut heti palautteen saamisen jälkeen. Joillekin se lisäsi näyttämisen tunnetta ja toisille se taas vaikutti niin, että heitä ei enää kiinnostanut tehdä työtänsä hyvin. Myös Sinokki (2016), Chur-Hansen ja McLean (2006, 70) ajattelevat, että nöyryytyksi tuleminen ja näyttämisen tunne vievät energiaa ja laskevat motivaatiota. Silvennoinen ja Tillin (2017, 19) näkemys siitä, että kielteiset palautteet muistetaan pitkään, tuli ilmi myös tämän opinäytetyön tuloksissa. Moni muisti esimerkkejä epäasiallisista palautteista vuosienkin jälkeen todella yksityiskohtaisesti.

Kun rakentava palaute annettiin kontrolloidusti, se vaikutti haastateltavien motivaatiota alentavasti. Heistä kontrolloitu palaute tuntui siltä, että esimies ei luottanut heidän työ-

kentelyynsä ja ammattitaitoonsa. Haastatteluissa nousi esille myös se, että moni koki saavansa neuvovaa palautetta edelleen, vaikka olisivatkin olleet jo pidempään samassa työpaikassa. Heitä ei häirinnyt informatiivinen ja ohjaava palaute, kunhan se tehtiin sensitiivisesti. Keskustelevista palautteista oli jonkun verran esimerkkejä: näissä tilanteissa työntekijälle oli annettu tilaa ensin selittää tilanne, jonka jälkeen se käytiin yhdessä läpi ja annettiin kehitysehdotuksia. Tällaiset tilanteet olivat haastateltavien mielestä mukavia ja he kaipasivat enemmän tällaisia palautteenantotilanteita.

Keskustelevan palautteen vähäisyyden koettiin johtuvan kiireestä ja palautteenantamisen tyylistä sekä siitä, ettei palautteen saaja ole itse ottanut asiasta koppia. Muiden muassa Silvennoisen ja Tillin (2017, 21) sekä Jug ym. (2019, 244) mukaan palautteenantotilanteiden tulisi olla vuorovaikutteisia hetkiä, jolloin myös palautteen saaja saisi esittää mielipiteensä. Haastateltavilla oli kokemuksia keskustelevista palautteista, mutta melko niukasti. Usein rakentavissa palautetilanteissa nostettiin esille se, että tilanteita ei ehditty käymään läpi kunnolla, sillä työpaikalla oli niin kiire. Tästä johtuen haastateltava siis usein hyväksyi töksäyttelevän tai piikittelevän palautteen, vaikka ei ollutkaan tyytyväinen tähän tapaan saada palautetta. Nähtävästi monella esimiehellä on vielä sellainen käsitys, että palautteen antaminen vaatisi paljon aikaa. Varsinkaan positiiviset pienet ja arkiset palautteet eivät kuitenkaan vie kuin muutaman minuutin ja se voi pelastaa jonkun työpäivän tai jopa kokonaisen työviikon. Rakentavasta palautteesta keskusteleminen ei vie kovin pitkään, eikä sitä tarvitsekaan tehdä heti tilanteessa, vaan vaikka pian tilanteen jälkeen. Esimerkiksi Chur-Hansen ja McLean (2006, 69-70) sekä Jug ym. (2019, 249) esittävät, että ajankohdalla on merkitystä palautetta annettaessa eikä palautteen antamisen ei tarvitse kestää kauaa.

Haastatteluissa ei kuitenkaan tullut ilmi palautediialogitilannetta, jossa olisi muodostettu alusta alkaen yhdessä tulkinta tapahtuneesta ja päästy lopulta yhdessä yhteisymmärryseen tilanteesta. Uskon, että tämä on vielä niin uusi tapa keskustella palautteesta, ettei sitä ole vielä juuri kukaan omaksunut täysin. Se saadaan varmasti osaksi palautteenantokulttuuria, kunhan ensin päästään töksäyttelevistä ja piikittelevistä palautteista kokonaan eroon ja omaksutaan ensin keskusteleva palautteenanto osaksi jokaista päivää.

Haastateltavista huomasin sen, että he olivat pääosin sisäisesti motivoituneita. He olivat motivoituneita käymään töissä ja tekemään työnsä hyvin ilman sen suurempaa palkkiota, sillä he halusivat olla hyviä työntekijöitä ja päästä eteenpäin työrallaan. Heistä kuitenkin huomasin, että moni oli ulkoisesti motivoitunut erilaisten lisäaktiviteettien, esimerkiksi lisämyynnin ja siitä saatujen bonuksien, suhteen. Haastateltavista huomasin sen, että ovat eri

tavoin motivoituneita eri työtehtäviin. Deci ja Ryan (2017) ja Jungin (2017, 487) ovat esittäneet myös, että sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio on huomioitava. Monen mielestä itsestään palkkio ei ollut erityisen motivoiva, vaan ajatus siitä, että yksilön työnteko on huomioitu ja hänen työntekoansa todella arvostetaan, oli merkityksellinen motivaatiolle. Tätä tukee esimerkiksi Deci ja Ryanin (2017, 128-129) näkemys siitä, että sanalliset palkkiot motivoivat enemmän kuin konkreettiset palkkiot. Haastateltaville oli käynyt niin, että he olivat tehneet hyvää työtä ja saaneet siitä kehuja, jonka jälkeen hyvä työ oli parantunut entisestään. Tämän jälkeen palautetta ei kuitenkaan ollut enää tullut ja suoriutuminen heikkeni. Näin ollen palautetta ei siis tule jättää vain yhteen kertaan odottaen, että hyvä työnteko jatkuu. Sen tulee olla jatkuvaa ja pitkäjänteistä.

Liika kontrolloiva palaute vaikutti yksilön autonomian tunteeseen. Myös Deci & Ryanin (2017) esittää, että jos yksilöä kontrolloidaan jatkuvasti, motivaatio työtä kohtaan laskee. Näin myös haastateltavat kokivat asian. Jos he saivat liikaa kontrolloivaa palautetta, heitä alkoi ärsyttää ja heidän työmotivaationsa laski. Deci & Ryanin (2017) itsemääräämisteoriassa kyvykkyys on tärkeä osa motivoitumista. Kyvykkyyden heikkenemiseen vaikutti esimerkiksi suuri määrä rakentavaa tai negatiivista palautetta. Haastateltavat kokivat myös, että liiallinen määrä negatiivista tai rakentavaa palautetta vaikuttaa heihin niin, että heidän itsetuntonsa laski ja he alkoivat kyseenalaistamaan omia kykyjään. Deci & Ryanin (2017) teoriassa yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikutti yhteisö ja se, että yksilö kokee, että hänestä välitetään. Haastatteluissa nousi ilmi, että palaute tarkoittaa työntekijöille sitä, että esimies välittää työntekijöistä. Jos he siis saivat esimieheltään palautetta, oli se sitten positiivista tai rakentavaa, heistä tuntui siltä, että heidän työllään oli merkitystä ja olivat tärkeä osa työyhteisöä. He kokivat, että palaute oli heille tärkeää ja se vaikutti suuresti heidän työmotivaatioonsa.

Haastatteluissa nousi myös ilmi moneen otteeseen se, mitä haastateltaville tapahtui työpaikoilla nuorena. Moni epäasiallinen palaute oli koettu juurikin heidän ensimmäisessä työpaikassaan, mikä oli surullista kuulla, sillä työelämään astuminen voi olla muutenkin jännittävää ilman epäasiallisia palautteita. Nuorempana kukaan ei myöskään uskaltanut sanoa esimerkiksi esimiehelle vastaan siitä, miten tilanne oikeasti olisi mennyt. He eivät myöskään kokeneet, että heille edes annettiin tilaisuutta kertoa asiasta keskustelevan palautteen keinoin. Moni koki myös, etteivät he nuorempana osannut ottaa vastaan rakentavaa palautetta. Olisi todella tärkeää, että varsinkin nuorten työntekijöiden kanssa oltaisiin tarkempia rakentavaa palautetta annettaessa. Kyseessä on ensimmäisissä työpaikoissaan olevia nuoria, jotka ovat tulevaisuuden ammattilaisia, ja voivat saada aivan vääristyneen kuvan työpaikoista. Koen, että nuoret ja teini-ikäiset ovat muutenkin herkempiä kritiikille, jolloin se pitäisi jakaa työpaikallakin ammattimaisesti ja varoen.

6.2.1 Kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella antaisin käytännötoimijoille, ei vain esimiehille vaan myös työntekijöille, neuvoksi keskittyä palautteen vastaanottamisen, palautteen persoonallisuuden, palautediialogin sekä motivaation tärkeyteen. Palautteenantaminen on ollut pitkään puheenaiheena ja varmasti kehittämistavoitteena monella yrityksellä. Uskon, että monissa yrityksissä on hyvä pohja alkaa kehittämään tätä entisestään. Tässä muutama esimerkki siitä, mihin olisi tärkeä jatkossa keskittyä, jotta työntekijät pysyvät jatkossakin motivoituneina työssään.

Työpaikoilla voitaisiin sen lisäksi, että puhutaan avoimesti palautteen jakamisesta, niin korostaa sen vastaanottamisen tärkeyttä. Palaute on niin palautteen antajan kuin palautteen saajankin vastuulla. Palautteen antajan, esimerkiksi esimiehen, olisi hyvä keskustella työntekijöidensä kanssa useammin siitä, miten he haluaisivat saada palautetta ja kuinka usein. Tärkeää olisi myös puhua siitä, että palautteen jakaminen ja palautteesta keskusteleminen ei ole vain esimiehen vastuulla. Avoimempi palautteenantokulttuuri olisi mahdollista luoda siten, että kaikki otettaisiin siihen mukaan. Sen lisäksi, että palautetta jaettaisiin työkavereiden kesken, sitä voisi myös työntekijä antaa esimiehelleen. Työntekijän olisi hyvä olla tässä asiassa myös oma-aloitteinen. Jos työntekijä ei saa omasta mielestään tarpeeksi palautetta, hänen olisi hyvä ottaa asia esille ja puhua siitä esimiehen kanssa. Työntekijä voi myös itse alkaa antamaan ja pyytämään palautetta muilta.

Esimiesten olisi hyvä jokapäiväisten arkisten tsemppaavien palautteiden lisäksi lisätä paljon syvempiä palautteita. Kehuminen toisen osaamisesta, asiakaspalvelutaidoista, innokuksesta, luonteesta tai tehokkuudesta ovat hyviä esimerkkejä aloittaa. Nämä tulkitankin helpommin palautteiksi kuin tsemppaavat kommentit. Jo se, että alkaa kiinnittämään omien työntekijöiden työntekemiseen enemmän huomiota, auttaa löytämään uusia syitä positiiviseen palautteenantamiseen.

Esimiehillä olisi hyvä olla tietämystä ja osaamista myös motivaatiosta. Motivaation kannalta on tärkeä tarkastella niin sisäistä kuin ulkoistakin motivaatiota. Esimiesten olisi hyvä välillä miettiä kuinka motivoituneita työntekijät ovat ja työntekijöiden olisi myös hyvä aika-ajoin miettiä omaa motivaatiotansa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Näistä voitaisiin keskustella esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja keksiä yhdessä ratkaisuja jatkoon. Ulkoisen motivaation keinoja, esimerkiksi palkintoja, on välillä ihan hyväkin käyttää värittämään työpäiviä. Palkinnoista saa ja on hyväkin olla motivoitunut, mutta vain niiden perässä työn tekeminen käy nopeasti raskaaksi.

Jos jotain tästä opinnäytetyöstä pitäisi esimiehen ottaa mukaan, niin se on palautediologi. Kaikenlainen rakentava ja neuvova palaute olisi hyvä antaa niin, että siinä luodaan tilaa keskustelulle. Neuvovan palautteen kanssa voi vaikka aloittaa kysymällä: ”Olitko tietoinen tästä tavasta?” Se antaa toiselle osapuolelle tilaa kertoa oman näkemyksensä tilanteesta ja näin voidaan välttyä mielipahalta ja väärinkäsityksiltä. Jos rakentava palaute liittyy esimerkiksi johonkin epäonnistumiseen, auttaa esimies työntekijää ymmärtämään asian antamalla ensin työntekijän selittää asian. Keskusteleva palautteenanto ja palautediologi on tulevaisuuden tärkein työväline palautteenannossa. Vielä olisi hyvä muistaa se, että keskustelevan palautteen ei tarvitse viedä kauan aikaa, että se olisi tehokasta.

6.2.2 Jatkotutkimusehdotukset

Palautteen vastaanottamista voitaisiin tutkia vielä tarkemmin. Koen, että aihetta ei ole tutkittu vielä niin paljoa ja se on mielenkiintoinen näkökulma liittyen palautteeseen. Varsinkin suomalaisten suhtautumista kehuihin ja positiiviseen palautteeseen olisi mielenkiintoista tutkia laajemmin.

Yksi todella tärkeä aihe, jota voisi tutkia enemmän, on nuorena saatu palaute. Haastattelussa nousi moneen kertaan esille se, että haastateltavat olivat saaneet ensimmäisessä työpaikassaan palautetta epäasiallisesti ja joutuneet kuuntelemaan esimerkiksi huutoja ja kiroiluja. Mielestäni tähän olisi todella hyvä paneutua vielä enemmän. Vaikuttaako nuorten vaihtuvuuteen se, ettei esimiehet osaa ylläpitää heidän motivaatiansa vääränlaisen palautteen myötä?

Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten asiakkaalta saatu palaute vaikuttaa motivoitumiseen. Moneen kertaan haastatteluissakin haastateltavat alkoivat kertoa asiakkailta saaduista palautteista. Moni mainitsi, että asiakkaalta saatu palaute tuntui paljon paremmalta ja motivoivammalta kuin esimieheltä saatu palaute.

Tuloksissakin esiin nousutta teemaa, palautteen hahmottamista ja tulkitsemista, voisi tutkia vielä tarkemmin. Tämä oli mielenkiintoinen, mutta tärkeä havainto, sillä tämä voi olla merkittävä tekijä palautteenantotilanteissa. Jos palautteen saaja ei tulkitse annettua palautetta palautteeksi, hän ei voi myöskään muuttaa käyttäytymistään tai motivoitua onnistumisistaan.

6.3 Oma oppiminen

Kiinnostus tutkimuksen aiheeseen, eli palautteenantoon ja motivaatioon, oli herännyt jo kauan ennen ammattikorkeakoulun aloittamista, ja se vahvistui heti ensimmäisenä opiskeluvuoteni. Palautteenantoon ja esimiehen tärkeimpiin työtehtäviin tutustuin enemmän opiskeluideni ensimmäisestä vuodesta lähtien, syventyen niihin vielä kolmantena opiskeluvuoteni. Myös niin työntekijänä kuin esimiehenä työskennellessäni koin, että palautteenantoa tulisi Suomessa kehittää. Aihe oli ollut pitkään mietinnässä ja muokkaantui ajan kanssa nykyiseen muotoonsa.

Tietoperusta koostui pitkäjänteisen työn tuloksesta. Tietoperusta muuttui paljon opinnäytetyöprosessin aikana, mutta lopulta siitä tuli selkeä ja johdonmukainen kokonaisuus. Sen aihealueet ja käsitteet muuttuivat hieman alkuperäisestä suunnitelmasta, mutta näin tarpeellisista käsitteistä saatiin syvällisempää ja tälle tutkimukselle relevanttia tietoa. Käytössä oli pääasiallisesti kirjallisuus ja internetlähteitä. Tietoperustassa pyrittiin käyttämään laajasti kansainvälisiä lähteitä, jotta tutkimuksesta saatiin mahdollisimman luotettava. Kansainvälisiä tiedeartikkeleita olisi voinut varmasti olla vielä enemmän.

Tästä opinnäytetyöstä on hyötyä minulle niin nyt kuin tulevaisuudessakin. Opinnäytetyöprosessin myötä olen kasvanut opiskelijana ja oppinut enemmän kuin olisin osannut olettaa. Olen erittäin tyytyväinen siihen, että valitsin aiheen, mikä on kiehtonut minua jo pitkään. Se teki tästä prosessista entistä mukavamman. Koen, että olen kehittynyt myös ammatillisesti tämän projektin myötä. Tulevaisuuden esimiestehtävissä minulla on hyvä pohja palautteenantoon liittyen ja aionkin keskittyä siihen entistä enemmän. Koen, että minulla on paljon osaamista palautteenannosta ja motivaatiosta yleensä, ja että pystyn hyödyntämään niitä myös käytännössä.

Opinnäytetyöprosessin alussa minulla oli jokseenkin vankkoja ja tiukkoja mielipiteitä palautteenannosta. Ajattelin, että vain esimiehen tulee antaa palautetta ja että työntekijän ei tule sitä ikinä pyytää. Ajatusmaailmani avartui tämän projektin myötä paljon ja sain laajemman kuvan palautteesta ja sen moninaisuudesta. Opinnäytetyön aikana opin paljon myös projektinhallinnasta käytännötasolla. Projektin tekeminen eteni hyvin, vaikkakin ajoittain projektin aikana koin turhautumisen tunteita. Esimerkiksi litterointivaihe oli osittain todella työläs ja kategorioiden luomisen aloittaminen oli vaikeaa. Kun alun vaikeuksista pääsi yli, tuntui tekeminen todella mielenkiintoiselta.

Kunnianhimoisena en halunnut tyytyä vähään ja teinkin opinnäytetyön eteen paljon töitä. Aiheen valinnan jälkeen asetin itselleni tavoitteet. Tämän jälkeen alkoi suunnitteluvaihe,

jossa kävin läpi muun muassa riskien hallintaa ja aikataulutusta. Riskeinä itselläni oli se, että työt olisivat voineet viedä paljon aikaa tai olisin voinut sairastua pidemmäksi aikaa vallitsevan pandemian takia. Näiden jälkeen alkoi itse prosessi, jossa välillä päästiin reilusti eteenpäin ja toisinaan pysyttiin paikoillaan pidempiäkin aikoina. Sain opinnäytetyöni valmiiksi keskittymällä lopputulokseen ja pitämällä tavoitteen mielessä. Vastaavanlaista tutkimusprosessia en ole aikaisemmin tehnyt ja opin paljon tutkimusprosessien teosta ja siihen kuuluvista haasteista.

Lähteet

Adams, S. 2004. Positive affect and feedback-giving behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 1, s. 24-42.

Agarwal, A. 2020. Investigating design targets for effective performance management system: an application of balance scorecard using GFD.

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

Bauer, J. & Mulder, R. 2006. Upward feedback and its contribution to employees' feeling of self-determination. *Journal of Workplace Learning*. 18, 7/8. s. 508-521.

Byman, R. 2002. Voiko motivaatiota opettaa? Luovuutta, motivaatiota, tunteita. Opetuksen tutkimuksen uusia suuntia. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Carless, D. 2016. Feedback as Dialogue. s. 1-6.

Deci, E. 2010. The self-determination theory perspective on motivation in organizations. Katsottu: 4.11.2020. Katsottavissa: <https://hstalks-com.ezproxy.haaga-helia.fi/t/1755/the-self-determination-theory-perspective-on-motiv/?business>.

Chur-Hansen, A. & McLean, S. 2006. On being a supervisor: the importance of feedback and how to give it. *Australian Psychiatry*, 14, 1, s. 67-70.

Harms, P. & Roebuck, D. 2010 Teaching the art and craft of giving and receiving feedback. *Business Communication Quarterly*. 73, 4, s. 413-431.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Vantaa.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki/Keuruu.

Holloway, J. 2009. Performance management from multiple perspectives: taking stock. *International Journal of Productivity*. 58, 4, s. 391-399.

Jabri, M. 2003. Team feedback based on dialogue: Implications for change management. *Journal of Management Development*. 23, 2, s. 141-151.

Jug, R. & Jiang, X. & Bean, S. 2019. Giving and Receiving Effective Feedback: A Review Article and How-To Guide. Arch Pathol Lab Med. 143, s. 244-250.

Jungin, K. 2017. The contrary effects of intrinsic and extrinsic motivations on burnout and turnover intention in the public sector. International Journal of Manpower. 39, 3, s.486-500.

Kenninger, J. 2019. Coachable Moments: Providing feedback key to employee engagement. Developments. s. 22-23.

Mardanov, I. 2020. Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. Employee contentment and job satisfaction.

Mäenpää, P. 2015. Nöyryys kuuluu kaikille, ylpeys vain harvoille. Luettavissa: <https://ilkka-pohjalainen.fi/mielipide/kolumnit/noyryys-kuuluu-kaikille-ylpeys-vain-harvoille-1.1836897>. Luettu: 16.10.2020.

Paswan, A. & Pelton, L. & True, S. 2005. Perceived managerial sincerity, feedback-seeking orientation and motivation among front-line employees of a service organization. 19, 1, s. 3-12.

Reiss, S. 2012. Intrinsic and Extrinsic Motivation. Teaching of Psychology. 39, 2, s.152-156.

Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. The Guilford press, eBook. New York.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Salmi. 2007. Nöyrä ja sopeutuva kansa. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kolumnis-tit/a/200710096695307>. Luettu: 16.10.2020.

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>. Luettu: 24.9.2020

Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017. Palautemestari. Luumu Eräpuro. Espoo.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma, e-kirja. Helsinki.

Stringer, C. & Didham, J. & Theivananthampillai, P. 2011. Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 8, 2, s. 161-179.

Uusilehto, J. 2020. Suomalaiset ovat ujoja, töykeitä ja kovia juomaan. Vai Ovatko? Kysymme, mitä Suomeen muuttaneet ulkomaalaiset ajattelevat kantasuomalaisista. Luettavissa: <https://yhteishyva.fi/artikkeli/hiljainen-pohjoisen-kansa-nain-ulkomaalaiset-ajatt/article-407079>. Luettu: 16.10.2020.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Vilkkunen, V. 13.3.2017. Palautteenanto on kuollut – mitä tulee seuraavaksi? Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/palautteenanto-on-kuollut-mita-tulee-seuraavaksi/>. Luettu: 21.10.2020.

Virkkunen, V. 2017. Palautteenanto on kuollut – mitä tulee seuraavaksi? Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/palautteenanto-on-kuollut-mita-tulee-seuraavaksi/>. Luettu: 9.10.2020.

Zheng, X. & Diaz, I. & Jing, Y. & Chiaburu, D. 2013. Positive and negative supervisor developmental feedback and task-performance. *Leadership & Organization Development Journal*. 36, 2, s. 212-232.

Liitteet

Liite 1. Haastattelun kysymykset

Minkälaisia kokemuksia sinulla on palautteenannosta työpaikallasi?

Minkälaista positiivista palautetta olet saanut esimieheltäsi?

Minkälaista rakentavaa palautetta olet saanut esimieheltäsi?

- Onko sinulla ollut tilaisuus esittää oma näkemyksesi asiasta?

Missä tilanteissa olet saanut positiivista palautetta? Kuvaile tilannetta.

Missä tilanteissa olet saanut rakentavaa palautetta? Kuvaile tilannetta.

- Miten reagoit palautteeseen?

Millaista erityisen hyvää palautetta olet saanut?

Millaista epäasiallista palautetta olet saanut?

Miten koet esimiehen palautteen vaikuttavan motivaatioosi työskennellä?

Miten paljon positiivista palautetta saat esimieheltäsi?

Miten paljon rakentavaa palautetta saat esimieheltäsi?

- Miten koet palautteen määrän vaikuttavan työssä motivoitumiselle?

Millaista palautetta olet saanut työkaveriltasi?

Millaista palautetta olet antanut työkaverillesi?

Minkälaista palautetta koet vielä tarvitsevasi?

Liite 2. Aineiston ryhmittely haastattelukysymysten mukaan

Mitä erityisen hyvää palautetta olet saanut?	Kuinka paljon positiivista palautetta saat esimieheltäsi?	Kuinka usein haluaa positiivista apulautetta?	Reagointi positiiviseen palautteeseen?	Miten vaikuttaa motivaatioon?
Aiemmassa työpaikassain erityisen hyvää palautetta myynnistä ja sitä että olin niin innostunut siitä. Et melkein huolehdin siitä että myyntitavoitteet täyttyvät, että sitä sain kiitosta. Se sit osoitettiin kanssa ihan palitsemalla. Et sitten on kiva et sillä tavalla osataan ottaa huomioon jos vaan resurssit sallii.	Nykyisessä työpaikassa aika paljon. Et vois sanoa et päivittäin saa hyvää positiivista palautetta. Aiemmissa paikoissa on kokemuksia, että ei saa joko kokonaan positiivista palautetta tai sitten että sitä saati harvoin.	Kyl mun mielest päivittäin. Palautteen ei tarteetolla sellan järjestetty hetki että tollon ja tollon tähän kelloon aikaan nähän ja annetaan palautetta, vaan se voi olla sellan ihan ohimennen, ku ehän siihen meeku muutama sekunti ku sen kertoo ni sitä voi mun mielestä antaa päivittäin.	Kyl mä kiitin ja oon ilonen ja ihan hauska sanoo et Mä teen kyl oikeesti tosi hyvin tän. Et ei tarteetolla iha liian nöyrä.	Jo ei saa palautetta niin ei hirveesti motivoi tehä asioita jos sitä ei huomata. Motivaatio laskee ja tulee sellan olo et ois korvattavissa vaikka oisiki tosi hyvä siinä mitä tekee. // Aineellinen palautepalkitseminen on tosi motivoiva. Et halu jatkoski tehdä yhtä hyvin ta vielä paremmin. Kyl ne palkinnot ittei motivoi muut kaikille se ei oo semotaatioon lähde
Ei mulloikeesti oo sillee mitää erityistä tulo. Tai sitä tuleen niin paljon sitä sellast perus normaali positiivist palautetta mut ehkä se on just semitä mikä kapaan et tuls sellan et jos muu pidetään oikeesti hyvin työntekijänä et mikse sitä sit voida vielä enemmän näytää.	Nykyisessä työpaikassa en yhtään. Toisessa työpaikassa jokasessa työvuorossa sai aina jotain, viimeistään yhteisesti tiimille vuoron lopussa.	Onhan se kiva jos joku sanoo usein et hyvin tehty. Sellasil pieni kommentit mikä boostaa sun juttuu sillee et setulis luonnollisesti.	Mä oon niin huono ottaa iks muutentki kehuja vastaan. Ni mä oon varmaa aina vaan tehny jonku tyhjän ilmeen ja yrittänyt kiittää. Tai annan jonku vastakommentin et jos joku on sillee hyvin tehty ni mä sanon et hyvin opetettu. Ei muloo mitää kärymitä mun pitäs sanoo silhe.	
No yleensä siitä mun persoonasta.	Nykyisessä työssä aina kun mä nään päällikön ni mä saan, ja muuten vuoron esimiehitä silloin tällön.	Kyl mä voisin joka vuorossa, eikä se ois es paljo pyydetty. Arkisil pieni juttuja päivittäin.	Mun mielest hyvin. Kyl mä kiitin aina. Jos se tulee ylittän joltain ylempältä tasolta ni kyl silin on jotenki kusaantunu fillis. "Ääh ei nänyt mitää"	
No esimerkiksi myynnistä. Tän erikoisen tilanteen jälkeen tänä vuonna niin esimies oli tosi tyytyväinen, tää tuli siis koko työyhteisölle myyntituloksesta ja siitä saatiin erityisen hyvää palautetta ja siitä pallettiin ku oltiin saatu tehty niin hyvä tulos. Yleensä setuntuu et selittyy tulokseen jos saa hyvää palautetta.	Nykyiseltä sopivasti, mutta edellisiltä työnantajilta kyl aika vähän. Vakuuttanu niiden kanssa ehkä se, että työajat ollu erilasia että esimiehet on tehny aamustin töitä ja ite tehny illain töitä ni silin ei oo sellast yhteyttä.	Vilkottain tai kuukausittain vois olla ihan hyvä. Tietäspähän anak et missä mennään ja missä on onnistunu.	En ainakaan mitenkään häpeelevisit, että oon ihan tyytyväinen jos saan positiivista palautetta.	
No ehkä just nois tapahtumahommissa ni on saanu just joltai asiakkaalta jotain palautetta ja sit ne on halunnut mut uusiks sinneni se on ehkä hyvä et nehaluu niiku saman tyypin uusiks. Jasetottakai tuntuu tosi kiva. Kul must se oli erityisen hyvä mitä se mun esimies sano mulle just vähän aikaa sitte et mul on tosi ammattiaminen ote työhön ja tosi hyvin palvelen asiakkait. Et harvoin just sit tollast kuulee iha toiseen niiku suoraan. ja työkaveritaki saanu ja setuntuu aina kivat.	No en iha hirveesti. Se on ollu ennen vaa tiimitasolla mut sit sellan henkilökohtaista ja yksilöllistä ni sitä ei oo paljo ollu. Nyt ku me puhuttiin siitä timpalaverissa ni sitä on alkanu saamaan vähä enemmän.	Kuukausittain ehkä ois kiva kuulla mis ois onnistunu tai mitä kinnä pienet arkiset jutut on kans tosi kivoi kuulla.	No ehkä vähä sillee älä nyty, tai sillee vähät edly. Ei suomalaiset oikee osaa sanoo vaan kiitos. Kyl mä kerran sanoin et se ois aika huoletuttavaa jo mä en ois ihä hyvä mun työssä koska mä oon ollu jo niin pitkään täällä	
Olin hotellis töissä ja siel tuli kerran sellan en vaikeempi leikki ja työkaveri oli sillee et hei soita esimiehelle ja kysy silt neuvoo. No mä sit soitin ja se sano et hei kyl sä pärjät et hoida vaa itettä. Tee ite mitä haluat et mä annan sulle vapaa kädet. No sit mä tein omat asiani ja sit seuraavana päivänä ku mä näin sen esimiehen ni se tulee taputtaa mua olapalalle ja sano et "hemmetin hyvin hoidettu!" Hyvä yksinkertainen taputus olapalalle ja hyvin hoidettu. kiitos. "Oon saanu paljon palautella, et mä teen paljon enemmän miä mulla odoteleaan." -M2	Rehellisesti ei sitä kyl paljo tuu. Niiku mä sanoin sitä ei hirveesti tuu jos et sä pyydä sitä.	Kuukausitasolla ois iha hyvä. Jos mieltii et se ois päivittasolla ni se rupee oleesellast et sama ku sä soitit joka päivä kerkkii, ei se oo enää loppujen lopuks hyvä.	Mä oon kyl vähän sellan et jos muu kehtaan ni mä meen hiljaks ja vähän sillee noloks. Mul on aika suomalainen asenne siihen, mä meen vähä kuoreen ja vähä silin "no älä nyt vittii et ees älä nyt."	
Uudes työpaikka tulee ihan kokojan ku se on tosi positiivinen persoona. Edellisessä paikas ni sielt ei kyl tullu palautetta muuta ku halamalla.	Tietenki ni paljo ku mahdollista. "Jos nyt niinki sanois, et jos vähä enemmän sais palautetta, ni vellekään et saavain tola äänin ois paljo mieluisampi työntekijäki oia." -M2	Ei osannut oikän ilmaista		
Vedin esteporekierroksen hotellissa kiinaks turistiryhmälle, olin ollu siellä ehkä kuukauden silloin. Se esimies oli siellä tosi mukava ja sen kierroksen jälkeen se ois sillee "tosi tosi hyvin vedetty tosi jee et sä teit tän kiinaks tosi upeeta" ja heitti mun kättyllä kiikit. Sit se meni takatöimistöo haakeuskumpapullon ja karkkipussin ja ois silletässä sulle kiitokseks siin ois viel joku korttiki. Myöhemmin se viel lähetti mailii kaikille tiedoks et tosi upeeta et mä vedin kiinaks tämmösen turistierroksen meijän asiakkalle et tosi upeeta työtä kiitos.	En paljo. Vötsin saada enemmänkin.	Ei nyt päivittäin tarteet, vilkottain ois ihan hyvä Se ois iha hyvä herättävä juttu.	Oon ottanu netosi hyvin vastaan, en tykkää pitää mitään itsestäänsekytystä. Tykkään et ilmaistaan ajatuksil sanoin.	En mä teemun työtä tai sitä työtä hyvin et mä saan leffaloppuja vaan sen taket mä haluan olla hyvä työssä ja hakis et esimiehet huomaa sen et mä teen duunni. Toki palkkiot tuntuu hyvältä, mut et se et mä saan leffaloppun vaa se että se mun duuni on huomioitu. // Eim mä teen tosi paljon lisämyyntiä ja en ääny tulokista et paljon kuukaki on tehny, ni välituntuu et se ei es huomioi tai sitä ei es kiinnosta. Siit tulee sellan fillis et jaksaks itä es tehä ku kukaa et huomioi asiaa.
Tosi henkilökohtain asiakaspalautte. Sit kans hotelli päälliköltä sain niiku töiden ulkopuolella palautetta et se niiku pitää must ihon tosi paljo ja oon tehny ihan hirmu hyvä duunij ja se kapais et oislin enemmän siellä, ku teen niin vähän vuoroja. Seki jä mieleen, koska se oli sellan tilanne missä sil ei ollu tavallaa mitä syytä sanoo sitä juttuu.	En nyt hirveen paljo. En ainakaan semmosta mikä ois erityisemmin jäänyt mieleen. Olu vas sellasil pienis hetkes tapahtunutta pienil kommentte.	Vähintään kuukausittain jos on osa-aikaisena, ni kerran kuukaudes vois jutella vaikk 5 minuuttii et miten on mennä ja nään. Jos tekis koko aikaisesti töitä ni silloin pitäs vilkottain kyl saada.	Nykyään jos mä saan positiivist palautetta ja se on must aiheellista ni kyl mä sanon perus hel kitti. En mä nykyään enää vähättele.	

Rakentava palautteja keskustelu	Miltä tuntuu	Oletko pyytänyt palautetta	kehityskeskustelu	keharit kui usein
Kyl jos tulee rakentavaa palautetta ni sit sanotaan et hei sä teit näin ja teenäin mut mä sit itesanon et aamä luulin et se tehtäis näin ku must se ois loogisempi näin. Ni mä usein iteotan esille jos sitä ei kysytä.	No ehkä vägä siitä tuntuu et on vaa yks tapa tehdä asioita vaik on muitaki. Ehkä voi olla vähä awarakatseisempia sen suhteen.	Olen pyytänyt että kehityskeskusteluita ois usemmin. Oon sanonnu avoimesti että pitää antaa palautetta avoimesti. Ku halusin muutenki ni sit turhauttaa et joutuu pyytää sitä. Jo sitä ei oikein saa ja joutuis vaa pyytää ni se on turhauttava ja tuntuu et sitä ei niiku jakseta antaa tai jakseta järjestää aikaa tai mieltä.	Kehityskeskusteluita yritettiin pitää, mutta niitä pidettiin liian harvoin. Piti olla kahden keskiä keskusteluita, mutta tuntuu et niit ei pidetty tärkeinä. Kehityskeskusteluista tuli motivoitunut fiilis ja mitä asioita pystyis kehittämään missä on hyviä ja mitä on omat vahvuudet. Mut jos siel oltiin jotain sovittu, ni esimies ei ainakaan pitänyt huolta et tulisin sen oppimaan et piti vaa ite pitää huoli siitä.	Vähintään kaks kertaa vuodessa, miks ei kolmeki. Mut täytyy pitää huoli et saa sitä palautetta niiden ulkopuolellaki. Et jos sä teet jotain hyvin ni sä kuulet siitä ja jos on jotain parannettavaa ni sä et kuulis siitä puolen vuoden päästä.
Hotellis mis oli tosi löllö hierarkia ni mä uskalsin antaa tosi paljon palautetta. Kerran kiitin esimiestä sillee et 'hei oli tosi hyvä perehdyttämisen et must tuntuu et osaa jo nyt kaiken' mut seei sanonnu mulle mitää vaa oli sillee a okei kiva. Mä vaa avasin sen keskustelun sillä et hei tässä ois nyt mahdollisuus tällaseen palauteen antamiseen mut ehkä silt meni vaa ohi se. Sijomessa ku tuntuu et ei oo saanu rakentavaa palautetta ni et ei silt oo keskusteltukaa.		En muista. Ehkä sellasi "teinks mätän nyt oikein" tyylisesti tottakki, mut en mä sillee kunno vielä.	Mun mielestä pitäis olla kansa palauttekeskusteluja erikseen ehkä kolkohtaisia ainaki vuositasolalle enemmänki, pari kertaa vuodessa.	Kaipaisiin vielä sellasi vuositaisii keskusteluja, mä haluan tietää mikä mun osa sitä firmaa oikeen on. Se ois kiva nähdä jotain oikeesti konkreettista.
No ois mul varamaa ollu tilaisuus esittää mun omat näkemykset jos mä olisin iteottanu siitä koppii. Mä oon vaa iteollu huono vastaamaan silhepalautteeseen. Mä en iteainakaan pystyisilniä hei käsittellee niit et se on mun luonne. Nykyes työpaikas on ollu oaljon tilanteit et on vaa tuttu tilanteeseen ja tehty yomatulintä ja annettu se palaute.	Sellases nopees hetkes ei kerkeä niit omil ajatuksii mieltii yhtä tarkkaan et onks mul joku selitys tähän ja miten se mun mielestä meni vai mitä mut rauhallises tilantees se ois paljon parempi. Ollihan se kiempi et tulis sanoos sit myöhemmin et en viittinytos sanoo äsken ku oli kiire mut muistuttaisin suatästä ja tästä. Kiireessä voi asiata tulla esille väärin.	Nuorempana en uskaltanu todellakaa. Nykyään oon antanu palautetta ja pyytäny sitä esim henkuko kouksissa.		
Oon ite kyllä persoonaltani sellainen et sanon kyl jos joku mättää tai on sanottu väärin tai selvän itesen asian. On ollu sillee paljon, et kysytään sit saan vastata ja sit puhutaan siitä miten vois tehdä asiat. Edellisissä enemmän möläytetty ilmoile joku palaute ja vaa lähtetty menee, se on must ravintola-alalla sellaset.	Keskustele vaa ois kyl järkevää, siit ei tulis negatiivisesti sellast viimeistä fillistä. Ku ulostaa toimitatla varsinki täl alalla ois hyviä et ne käytäis sivussa ja keskusteltais. Ku kiireessä vaa möläytellä.			
Johdattelevallilla työllä oon saanu et oisko tän voinu tehdä ertavallajaseon tunnutnu kämmältä ku mä iteoon tajunnu sen ja oppinu samalla.	Kyl mä koen et rakentavist palautteist ois hyvä keskustella, et mä toivoisin iha face-to-face jubbaliuu ja vois yhes niiku mieltii et onks mult vaik puuttunu jotain tai resurssit ei oo riittäny tms.			
No ainaki kerran mult kysyttii et miten yks tilanne meni ni ku mulle selitettiin niiden se mielipide asiasta ni mä koen et mä iten väärin. Esimies siit tuli kysyy et mitä täs on käynny ja sain eka selittä sen, siit mun esimies anto rakentavaa palautetta siitä ja sit olin sillee okei hyvä pointti et näin teens kerral.	Se oli tosi hyvin rakentavasti tehty, et annettiin eka selittää, siit kerrottiin mitä on käynny ja sit vihdottettiin et mitä ois voinu tehdä toisin. Yleensä palaute ei oo keskustele vaa, et se on sellast nopeesti käsiteltävää. Se on lyhyttä eikä sellast keskustele vaa, et kuka menee antaa sen ni on ainoo kuka antaa sen. Ois kyl parempi et se ois keskustele vaa kyl koska pystyis mukautuu siihen paremmin ja sä oisit messis siin juts. Sanoo oma mielipide asiast ja kertoo miks sä teit niiku teit.	Työkaverilt on helpompi ottaa ku esimiehelt, ku se on sun kaa samal viivalla. Sä pystyt kokees sillee et hei toi oikeesti haluu vaan auttaa sua.		
Nuorempana ei vaa kehittäny sanoo takas tai pelkäs et täst lähtee työpaikka saman tien ettel uskalla nousta vastaan. Armeijan jälkee kyl tuli tietty kurinalaisuus eikä enää peräänny tilanteist. Heti ku on kerran sanonnu et hei mä oon tätä mieltä, ni ei tarteet kyl mieltii enää et uskaltaks sanoo.	työkaverille annettu neuvovaa palautetta, ja kehuttu	Sitä on pakko käydä kysymässä jos sitä haluaa. Kylhän sitä palautetta saa jos sitä oikeesti haluaa.	Kehityskeskusteluit pyritään järjestää kolmen kuukauden välein mikä on must sopiva aika ku jos saa vaikka jotain rakentavaa palautetta ni kolmes kuukaudes sä kerkeet nähdä sen muutoksen.	Kehareist tulee sellane pidempi aikainen boostaus.
Esimies oli lähettäny melillii palautteen ja kysyy et haluuko kertoo tästä ni hän voi vastata asiakkaille. Mä kirjotin sit sen tilanteen ja kysyin ite et oisinko voinu tehdä jotain paremmin. Rakentava palaute on eka tulla sillee et se on antanu sen näkökulman ja sit ollaas vast keskusteltu siit jatkosta.	Rippuu miten sä tuot sen esille, jos esimies tuo sen tosi voimakkaasti ja syytävästi sun eteen ni tulee pahamieli, mut jos se tulee varovasti ni sen pystyis viel helposti sulattaa. En nää et silin on kauheesti eroo et tullaaks eka kysyy mun mielipide val et eka esimies sanoo. Se et ylipäättään annetaan ees jossain vaihes tilaa kertoo ni on se oikee tyyl.	En oo hirveesti kysynny.	Mei ei oikee kauheesti kukaan anna. Keskitytään omaan työntekoon. Jos joku antaa mulle ni kyl mäki sit antaisin niille. Avoimempikuultuuri ois kyl kiva et haluaisin kyl antaa esimiehille palautetta mut en uskalla. Nuoremmille voisinn antaa mut muu vanhemmille en.	
Ei oikeen oo ollu sellast keskustele vaa. Kerran oli isompi tilanne mistä alettiin tiiminä keskustelemaan ja ku siit sit puhuttiin ni mesanottiin et mei ei oo yksinkertaisesti ollu aikaa tehdä sitä. Silhe vastatti vähä sillee 'voivoi pitää ehtiä tekemään'. Toki mä ymmärrän sen pointin mut tottakai se tuntu tyhmältä et ei tarjottu minkäänlaist aratkasuu silhe et tuntu vähä hassult seniden reaktio kuitenkin.	Keskustele vaa palauteon ehdottomasti tärkeetä. Varsinki jos puhutaan isommist asioist.		Tänä vuonna ei ollu yhtäkään kehityskeskustelu. Ennen asiat oli iha eritaval et nykyää vaa äkkinäisesti sanotaa asioist.	Must ne on hyviä koskaniist tuli sellanen fiilis et joku välittää ja arvostaa sitä sun duunil. Kaipaisin enemmän ku kerran vuodes. Ei niiden tarteet olla kovin pitkä ees, ne voi olla lyhyttäki sessioita.

Liite 3. Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Teoriaohjaava sisällönanalyysi		Pääluokka
		Alaluokka	Yläluokka	
Epäasiallinen palaute				
Kerran uudessa työpaikassa mut laitettiin spoittaa asiakkaalle ilman et mua oltiin siihen koulutettu, se esimies vaa näppäili puhelimeen numeron ja paino vihreätä ja anto puhelimen mulle. Mä sit tietty jäädyin ja hyvä ku sain mitä sanotuks. Sen jälkeen se esimies katto mua ja sano et "No sehän meni iha päi vittua." Mä aina pelkäsän ku mä näin sen miehen.	Työtehtävän jälkeen esimies nöyryytti ja ilmaisi kirollemalla.	Sanallinen loukkaus		
Yhes duunipaikassa vuoro esimies, sil oli tosi huono tapa antaa mitään palautetta, tai sen tapa oli vaa haukkuu meitä. Se kirjotti aina vaan lappuja ja kerran se alotti sen "Vitun jauhokuoriaiset.." siis oikeesti.. Vitun jauhokuoriaiset"" Mä olin iha pöyristynyt siitä. Toinen lappu oli viel sillie et asiakkaatki oposty näkee sen ja lukee sen ja siin oli jotain et "Jos kuulen vielä kerran että teette näin, niin tulee turpiin".	Epäasialliseen sävyyn kirjoitti lappuja eikä antanut kasvojen palautetta.	Sanallinen loukkaus	Palautteen tyyli.	
Muistan kerran yhes työpaikassa mä tein annoksia ja sit se mun vuoro esimies tuli oikeesti huutaa sinne sillen et miks mä oon näin hidas ja et nyt tee nopeemmin ja kaikkee. Sil oli siis ihan sairaan käskyttävä sävy. Se oli ihan hirveätä ja se oli ihan hirvee.	Epäasialliseen sävyyn antoi palautetta kasvoista.	Asiaton tyyli		Vuorovaikutus
Hotellissa ku olin ni varmistin respassa esimieheltä et sanoinhan asiakkaalle oikein ja asiakas oli ollu siinä hollilla mut se esimies ei ollu sitä nähny. No sit se asiakas tupsahti siihen koht ja ku se oli lähteny siitä ni se mun esimies oli suuttunu mulle siitä, etten mä ollu sanonu hänelle että asiakas on siinä vieressä koska hän olin voinu puhuu pahaa siitä asiakkaasta. Mä mietin et millä tavalla tää oli mun vika et se esimies olis puhunu niist pahaa? Se ei ollu kyl millää taval rakentavaa. Se oli iha hv suomeks sanottuna.	Esimies suuttui aivan turhasta.	Palautteen läpikäyminen		
Mun mielestä epäasialliseks menee se jos ei käydä läpi asioita vaan se vaan möläytetään ilmoille et sitä ei tavallaan käydä läpi. Se vaan tulee se asia ja sit ei välttämättä ees sanota miten vois tehdä asian paremmin.	Palautetta ei käydä läpi kunnolla.	Palautteen läpikäyminen	Dialogin puute	
Asiakkailt tullu ehk enemmän sellasi epäasiallisi. Ei tuu mielee et esimies olis antanu epäasiallisesti. Noi pienet tilanteet on vaa turhii must, aiheettomii. Ois voinu ihan hyvin vaa jättää sanotamma, et iha tuhraa pillaa työntekijän hyvästä fiilistä.	Palautetta ei käydä läpi kunnolla.	Palautteen läpikäyminen		
Ertiyisen hyvä palaute				
Aiemmassa työpaikassa sain erityisen hyvää palautetta mynnistä ja siitä että olin niin innostunu siitä. Et melkee yksin huolehdin siitä että myyntitavoitteet täytyy, että siitä sain kiitosta. Se sit osotettiin kanssa ihan palkitsemaalla. Et silte se on kiva et sillä tavalla osataan ottaa huomioon jos vaan resurssit sallii.	Ertiyisen hyvää palautetta mynnistä ja sai palkinnon siitä.	Palkitseminen, osaaminen ja tyyli		
No esimerkiksi mynnistä. Tän erikoisen tilanteen jälkeen tänä vuonna niin esimies oli tosi tyytyväinen, tää tuli siis koko työyhteisölle, myyntituloksesta ja siitä saatiin erityisen hyvää palautetta ja siitä palkittiin ku oltiin saatu tehtyä niin hyvä tulos. Yleensä se tuntuu et se liittyy tulokseen jos saa hyvää palautetta.	Tiimi sai erityisen hyvää palautetta mynnistä ja siitä saatiin palkinto.	Palkitseminen, ryhmäpalaute	Ulkoinen motivointi	
Vedin extempore kieroksen hotellissa kiinaks turistirhymälle, olin ollu siellä ehkä kuukauden sillon. Se esimies oli siellä tosi mukava ja sen kieroksen jälkeen se oli sillie "ei vitsi tosi hyvin vedetty, tosi jees et sä teit tän kiinaks tosi upeeta" ja heitti mun kaa tyylii kliikit. Sit se meni takatoimistoo hakee skumppapullon ja karkkipussin ja oli sillie tässä sulle kiitokseks siin oli viel joku korttiki. Myöhemmin se viel lähetti melii kaikille tiedoks et tosi upeeta et mä vedin kiinaks tämmösen turistikieroksen meidän asiakkaille et tosi upeeta työtä, kiitos.	Palkinto erityisen hyvän palautteen yhteydessä ja siitä muille kertominen.	Palkitseminen ja taitotaso		Suorituksen johtaminen
No ehkä just nois tapahtumahommissa ni on saanu just joltai asiakkaalta jotain palautetta ja sit ne on halunnu mut uusiks sinne ni se on ehkä hyvä et ne haluu niiku saman tyylin uusiks. Ja se tottakal tuntuu tosi kivalt. Kyl must se oli erityisen hyvä mitä se mun esimies sano mulle just vähän aikaa sitte et mul on tosi ammattiaminen ote työhön ja tosi hyvin palvelen asiakkaat. Et harvemmin just sit tollast kuulee iha tollie niiku suoraan. ja työkaveriltaki saanu ja se tuntuu aina kivalt.	Asiakkaalta saatu palaute ja omasta ammattitaidosta kehuminen.	Taitotaso	Kyvykkyyks	
Olin hotellis töissä ja siel tuli kerran sellanen valkeempi keissi ja työkaveri oli sillie et hei soitte esimiehelle ja kysy silt neuvo. No mä sit soitin ja se sano et hei kyl sä pärjää et hoida vaa ite tää. Tee ite mitä haluat et mä annan sulle vapaat kädet. No sit mä tein omat asiani ja sit seuraavana päivänä ku mä näin sen esimiehen ni se tulee taputtaa mua olkapäälle ja sano et "Hemmetin hyvin hoidettu!" Hyvin yksinkertainen: taputus olkapäälle ja hyvin hoidettu, kiitos.	Esimies antoi vapaat kädet tilanteen hoitamiseksi ja antoi jälkepäin hyvää palautetta siitä.	Luottamus		