

# ESIHENKILÖIDEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLINEN PALAUTEKULTTUURI

Naasko Laura

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2025

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Laura Naasko	<b>Vuosi</b>	2025
<b>Ohjaaja</b>	Anne Tolvanen		
<b>Toimeksiantaja</b>			
<b>Työn nimi</b>	Esihenkilön ja työntekijän välinen palautekulttuuri		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	35 + 1		

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, minkälainen palautekulttuuri on käytössä työyhteisössä mistä puuttuu kehityskeskustelut sekä viikko- ja kuukausipalaverit. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin pitävätkö työntekijät kehityskeskustelua tärkeänä ja ovatko he saaneet mitään selitystä sille, miksi kehityskeskusteluita ei ole käytössä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja tutkimusaineisto kerättiin verkossa toimitetun kyselylomakkeen avulla. Kyselyyn vastasi 25 henkilöä, jotka soveltuivat työyhteisönsä puolesta kyselyn aiheeseen. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden yhdistävä tekijä oli se, ettei heidän työyhteisöissään ole käytössä säännöllisiä kehityskeskusteluita tai palavereja.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella kehityskeskustelua pidetään yleisesti ottaen tärkeänä ja työntekijät kaipaavat kehityskeskusteluita. Kehityskeskustelun puuttumiseen vaikuttavia syitä oli muun muassa työyhteisön koko, pienissä työyhteisöissä esihenkilö ei ollut kokenut kehityskeskustelua tarpeelliseksi. Lisäksi tutkimuksen mukaan palautetta tutkimukseen vastanneiden henkilöiden työyhteisöissä ei anneta ollenkaan, tai sitä annetaan suoraan mikropalautteena. Tuloksia tarkasteltiin tutkimuksessa saatujen vastauksien pohjalta.

Avainsanat

palaute, kehityskeskustelu, johtaminen, palautekulttuuri

Business Management  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Laura Naasko	<b>Year</b>	2025
<b>Supervisor</b>	Anne Tolvanen		
<b>Commissioned by</b>			
<b>Subject of thesis</b>	Feedback culture between superior and employee		
<b>Number of pages</b>	35 + 1		

---

The purpose of this thesis was to examine what kind of feedback culture exists in a work community that lacks development discussions as well as weekly and monthly meetings. In addition, the study investigated whether employees consider development discussions important and whether they have received any explanation as to why such discussions are not in use.

The research was conducted using a quantitative research method, and the data was collected through an online questionnaire. A total of 25 individuals responded to the survey, all of whom were suitable for the topic based on their community work. The common factor among the respondents was that their workplaces do not have regular development discussions or meetings.

Based on the results of the study, development discussions are generally considered important, and employees expressed a desire to have them. Factors influencing the absence of development discussions included the size of the work community; in small workplaces, supervisors did not perceive development discussions as necessary. In addition, according to the study, feedback in the respondents' workplaces is either not given at all or is given only in the form of micro-feedback. The results were examined based on the responses obtained in the study.

**Key words**                      feedback, development discussion, management, feedback culture

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 PALAUTE .....	7
2.1 Palautekulttuuri .....	8
2.2 Positiivinen vai negatiivinen palaute .....	11
3 PALAUTETYYLIT .....	13
3.1 Kontrolloiva palaute .....	13
3.2 Neuvova palaute .....	13
3.3 Oivalluttava palaute .....	14
3.4 Dialoginen palaute .....	14
4 KEHITYSKESKUSTELU .....	15
4.1 Suhtautuminen ja hyödyt .....	15
5 TUTKIMUS .....	18
5.1 Tutkimusmenetelmä .....	18
5.2 Aineistonkeruumenetelmä .....	18
5.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	20
5.4 Analyysimenetelmät .....	21
6 KYSELY .....	23
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	29
7.1 Oma oppiminen ja jatkotutkimus .....	30
LÄHTEET .....	32
LIITTEET .....	33

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsittelen esihenkilön ja työntekijän välisen palautekulttuuria. Teoriaosuudessa käsittelen palautetta sekä eri palautekulttuureja sekä -tyylejä ja kehityskeskustelun. Työhyvinvoinnin näkökannasta palaute ja palautekulttuuri on erittäin tärkeää. Palaute on itsessään työyhteisön yksi työvälaineistä, jolla on moninainen vaikutus työyhteisöön ja sen mahdollisuuksiin parantaa työntekoa. Palautekulttuurin puuttuminen voi lamaannuttaa työntekijän, jolloin työntekijä ei koe työntekoaan merkitykselliseksi. (Sarkkinen, 2017.)

Tutkimuksen lähtökohtana on selvittää, millä tavoin palaute liikkuu työntekijän ja esihenkilön välillä, kun työyhteisössä ei ole käytössä kehityskeskusteluita eikä viikko- tai kuukausipalavereita. Näiden lisäksi työyhteisöissä ei ole mitään ennalta määriteltyä palautekulttuuria. Onko työyhteisössä käytössä niin sanottu mikropalaute kulttuuri? Lisäksi selvitän, ovatko työntekijät saaneet minkäänlaista selitystä sille, miksi kehityskeskusteluja tai palavereita ei ole ja pitävätkö he kehityskeskustelua tärkeänä. Lisäksi selvitän kaipaavatko työntekijät kehityskeskusteluita tai säännöllisiä palavereita työyhteisöönsä. Halusin tutkia nimenomaan työyhteisöitä, joissa ei ole käytössä kehityskeskusteluita tai palavereita, siitä syystä, että olen itse työskennellyt tällaisessa työyhteisössä. Aihe oli itselleni mielenkiintoinen ja halusin tutkia, miten muut vastaavanlaisessa työyhteisössä työskentelevät työntekijät ottavat sen, että kehityskeskustelut ja palaverit puuttuvat. Lisäksi halusin tutkia, miten tällaisessa työyhteisössä annetaan palautetta esihenkilön ja työntekijän välillä.

Opinnäytetyö pohjautuu ja inspiroituu henkilökohtaiseen kokemukseen työelämässä. Tästä tutkimuksesta voivat hyötyä sekä työntekijät, että esihenkilöt. Tämän tutkimuksen pohjalta esihenkilöt voivat saada tietoa siitä kuinka tärkeänä kehityskeskusteluita pidetään ja miten esihenkilön ja työntekijän välillä voi antaa palautetta myös ilman kehityskeskustelua tai erillisiä palavereja.

Tutkimuksen suoritan kohderyhmälle, jonka työyhteisöissä ei ole selkeää palautekulttuuria käytössä. Kerään kyselyllä tietoa siitä, miten palaute annetaan työyhteisöissä.

teisössä, jossa ei ole käytössä mitään erityistä palautetyyliä tai palautteen antokanavaa. Kohderyhmä on kuusi ennalta tiedossa ollutta työntekijää, joille jaoin kyselyn henkilökohtaisesti. Muulle kohderyhmälle kysely on jaettu Instagramin tarinan välityksellä linkkinä. Kohderyhmä siis koostuu heistä, joiden työpaikan palautekulttuuri sekä käyttäytyminen kehityskeskusteluiden sekä palaverien osalta soveltuu kyselyyn ja ovat olleet kiinnostuneita vastaamaan kyselyyn. Kohderyhmä koostuu työelämässä olevista tai siinä olleista henkilöistä, kohderyhmän jäsenet ovat joko kyselyn hetkellä tai aikaisemmin ollut aiheeseen soveltuvassa työyhteisössä töissä. Kyselyn rajauksena on se, ettei vastaajan työyhteisössä ole ollut tai ei ole käytössä kehityskeskusteluita ja/tai viikko- tai kuukausipalavereita. Ikähaarukalla en tule rajoittamaan vastaajia, koska vastaajan iällä ei tässä kyselyssä tule olemaan merkitystä, siitä syystä, että sekä 18-vuotias, että 70-vuotias ovat voineet olla osa tai ovat osa tutkimukseen soveltuvaa työyhteisöä.

Tutkimuskysymyksiä, joiden pohjalta tutkimusta teen sekä opinnäytetyötä kirjoitan, ovat:

1. Minkälaisia palautemuotoja työyhteisössä on, kun ei ole käytössä kehityskeskusteluja?
2. Onko työyhteisöjen välillä yhtäläisyyttä siinä, mikä syy kehityskeskusteluiden tai palaverien puutteelle on?
3. Kuinka tärkeäksi työntekijät kokevat kehityskeskustelun?

Teoria osuudessa keskityn avaamaan käsitteitä, jotka koskevat tutkimustani. Näitä ovat palaute, palautetyylit sekä kehityskeskustelu. Aiheesta olisi voinut tehdä vielä laajemman opinnäytetyön ottamalla teoria osuuteen sekä tutkimukseen muita aiheeseen liittyviä käsitteitä ja teorioita. Olen kuitenkin rajannut opinnäytetyön aiheet kuvaamaan mahdollisimman hyvin, tarpeeksi laajasti mutta myös suppeasti sitä, mitä tutkitaan.

## 2 PALAUTE

Palaute tulee jostain tehdystä asiasta, työstä tai puheesta. Palaute kertoo siitä, että työntekijän tekemä työ on huomattu. Palautteen ansiosta työntekijä voi huomata, ettei työtä tehdä yksin, vaan hänen työntekonsa huomataan, ja työn aikaansaannoksen voi jakaa jonkun toisen, esimerkiksi esihenkilön tai työkaverin kanssa. Palaute on työntekijälle ja esihenkilölle aina hyödyllistä, oli palaute sitten kiitos tehdystä työstä tai korjausehdotus sille, miten työn voisi suorittaa tehokkaammin, turvallisemmin tai paremmin. Sarkkisen kirjoittamassa julkaisussa tutkimusprofessori Jari Hakanen Työterveyslaitokselta sanoo, että hyödyllinen palaute vie työntekoa aina eteenpäin. Palaute auttaa kehittymään työssä, voi energisoida työntekijää ja synnyttää työn imua. Mikropalaute on helppo palautteenantotapa, se voi olla esimerkiksi kahvihuoneessa, ohimennen annettu kommentti ”hienosti tehty”. Tässä opinnäytetyössä, tämä on tutkimuksen mukaan yksi niistä palautteenantotavoista, joita tässä tutkimuksessa tutkituilla työntekijöillä on käytössä. Mikropalaute on työntekijälle viesti siitä, että hänen olemassaolonsa on huomattu, se on pientä hyväksyntää ja pitää työyhteisön yhteisöllisyyttä ja työn virtaa käynnissä. Palaute on kuitenkin monella työpaikalla käyttämätön voimavara. (Sarkkinen 2017.)

Jos työyhteisössä ei liiku palaute, ei työntekijä voi olla varma, tekeekö hän työssään oikeita asioita. Ilman palautetta työntekijälle voi tulla tunne siitä, ettei hänen työntekonsa ole merkityksellistä, joka on huono juttu työmoraliin ja työhyvinvoinnin kannalta. Tämän seurauksena voi olla tylsistyminen sekä työn mielekkyyden katoaminen ja nämä taas voivat lisätä työuupumusta. Hakasen mielestä suomalaisilla työpaikoilla on iso arvostus- ja palautevaje. ”Elämme pihtaamisen kulttuurissa, jossa hyvää jaetaan säästöliekillä. Sen tilalle tarvittaisiin anteliaisuuden kulttuuri, ja kaikkein helpointa anteliasuutta on palaute. Se on käyttämätön voimavara monella työpaikalla.” Työyhteisön ja työntekijän hyvinvoinnin kannalta työkaverin tai esihenkilön yksikin lausahdus voi vaikuttaa lähtemättömästi. Yksi myönteinen kommentti voi kannatella pitkään ja etenkin nuoren ihmisen kohdalla, voi vaikuttaa ammatinvalintaan. (Sarkkinen 2017.)

Työpaikoilla tarvitaan palautetta. Kupias ym. (2011) kertovat että ovat havainneet, etteivät ole tavanneet koskaan työntekijöitä, jotka saavat heidän mielestään

liikaa kannustusta tai palautetta. Palautteen ja kannustuksen jano on sen sijaan todella valtava. Turvallisen, menestyvän ja kehittyvän työyhteisön perusedellytyksiin kuuluu rikas viestintä, siihen taas kuuluu palaute, minkä taitavalla käytöllä esimies voi johtaa tekemistä ja toimintaa. (Kupias ym. 2011.)

Palautetta viljelevä toimintakulttuuri parantaa työilmapiiriä, sen ollessa käytössä työyhteisössä. Etenkin kannustava ja positiivinen palaute tukee ja parantaa työilmapiiriä. Hyvät vuorovaikutussuhteet työyhteisössä on rakennuspilari avoimelle ja rehelliselle keskustelulle. Kun työyhteisössä on hyvät vuorovaikutustaidot, on myös vaikeat asiat helpompi ottaa puheeksi. Työyhteisön toimiva palautekulttuuri edistää työntekijöiden sekä esihenkilön oppimista ja kehittymistä. Esihenkilön on tärkeä muistaa sekä antaa että ottaa vastaan palautetta. Palautteella ja avoimella keskusteluyhteydellä on tarkoituksena, että työyhteisön jäsenet, sekä työntekijät että esihenkilöt vaihtavat ajatuksia siitä, miten työnteosta saataisiin paras mahdollinen lopputulos tai millä saataisiin paras mahdollinen prosessi. Tällä tavalla tiimistä voi tulla parhaimmillaan tehokas oppimisympäristö, jossa osaamista ja ideoita yhdistelemällä saadaan uusia näkökantoja ja ideoita myös monimutkaisten asioiden ratkaisemiseen. (Kupias ym. 2011.)

Palaute on vuosien aikana muuttanut muotoaan. Perinteinen ylhäältä annettu, niin sanottu tietävä palaute toimii yhä harvemmissa työyhteisöissä. Tieto ja taito työn suorittamiseen ei ole enää pelkästään esihenkilön hallinnassa. Esihenkilön on kyettävä dialogiseen keskusteluun sekä kuuntelemaan muita organisaation tahoja, kuten työntekijöitä. Niin kuin aikaisemmin tulikin jo puheeksi työyhteisön kommunikointi, on palaute osa työpaikan kommunikointia, oppimista sekä kehittymistä. Ahtaasti ajateltuna palaute on työ tai työn suorittamisen arviointi, mutta laajemmin ajateltuna se pitää sisällään koko työyhteisön, työn sekä työntekijöiden kehittymisen ja kehittämisen. Vaikka useimmiten palaute kohdistuu työtehtäviin, on sillä kokonaisvaltainen vaikutus työntekijän ja ihmisen minäkuvaan. (Kupias ym. 2011.)

## 2.1 Palautekulttuuri

Palautekulttuuri on sellainen, joka jokaisesta yrityksestä löytyy. Palautekulttuuri on jokaisessa yrityksessä omanlainen, se muodostuu yrityksen arvoista,

pelisäännöistä, sekä toimintatavoista. Palautekulttuuri koostuu organisaation ihmisistä ja heidän omista toimintatavoistaan. Kun organisaatiolle on muodostunut hyvä, omanlainen palautekulttuuri, tulee työntekijät mielellään töihin. Työpaikan hyvä ilmapiiri välittyy myös asiakkaille. Organisaation arvojen ja toimintatapojen sekä työpaikan ihmisten luoma yhteinen palautekulttuuri vaikuttaa yrityksen menestykseen. Negatiivisesti se voi vaikuttaa menestykseen silloin, kun ei toimita yrityksen arvojen mukaisesti. (Oulasmaa ym. 2022, 21.)

Työyhteisölle toimiva palautekulttuuri tuo paljon hyötyjä. Toimiva palautekulttuuri kasvattaa työntekijöiden itsetuntemusta. Kun esihenkilöltä tai työkaverilta saa palautetta, on työntekijä tietoinen siitä, miten hän hoitaa työnsä. Työntekijä ei välttämättä itse näe työntekoaan samalla tavalla, kun ulkopuolinen, tai sivusta seuraava esihenkilö tai toinen työntekijä. Hyvin annetun palautteen avulla työntekijä saa hyödyllistä tietoa omasta toiminnastaan, joka olisi voinut ilman palautetta jäädä huomaamatta. (Oulasmaa ym. 2022, 37.)

Toimivan palautekulttuurin myötä yrityksen on helpompi muuttaa tarvittaessa toimintatapojaan. Palaute voi tulla työntekijöiltä, esihenkilöltä tai esimerkiksi asiakkaalta. Palautteen avulla organisaatiossa saadaan tietoon, mitkä toimintatavat ovat hyviä, ja mitkä ei niin hyviä, missä onnistutaan ja missä epäonnistutaan. Mielenilmaukselliset ja töksäyttävät palautteet eivät välttämättä sisällä oleellista tietoa siitä, mitä pitäisi muuttaa. Tästä syystä on hyvä käyttää energiaa hyvin annetun palautteen vastaanottamiseen ja sen avulla tapahtuviin muutoksiin. (Oulasmaa ym. 2022, 37–38.)

Palaute, osana palautekulttuuria on esihenkilöiden ja johdon yksi johtamisen välineistä. Hyvin opetellun palautekulttuurin myötä, esihenkilöt ja johto on tietoinen siitä, mitä yrityksessä, asiakaskunnassa ja mahdollisessa kilpailijakentässä tapahtuu. Kun palautteen antoa on harjoiteltu tarpeeksi, tulee osa osaksi työyhteisön arkea. Palautteen anto voi olla hyvinkin sujuvaa ja mutkatonta. Kun työilmapiiri on avoin ja siellä huomataan hyvä sekä annetaan positiivista palautetta, lisää se työntekijöiden ja esihenkilöiden sekä johdon välistä arvostusta ja kunnioitusta. Hyvin annettu korjaava palaute ei toimivassa palautekulttuurissa heilauta työyhteisön

teisön yhteisöllisyyttä ja yhteen kuuluvuutta. Korjaavalla palautteella on aina tarkoitus edesauttaa organisaation toimintatapoja yhtenäisemmiksi. (Oulasmaa ym. 2022, 38.)

Työyhteisössä annetun palautteen avulla opitaan tuntemaan toisensa sekä itsemme paremmin. Annetun palautteen avulla tiedetään työkavereiden ja muiden työyhteisön ihmisten vahvuuksista ja heikkouksista. Se lisää luottamusta työyhteisön kesken, jolloin on helpompi kääntyä ongelmatilanteissa niiden henkilöiden puoleen, jotka todennäköisesti tietävät asiasta enemmän ja osaavat siinä auttaa. Yhteinen sävel työyhteisössä, sekä avoin ilmapiiri lisää työntekijöiden innostusta työtä kohtaan. Kun palaute on sujuvaa sekä ilmapiiri avointa, kokee työntekijä olevansa osa toimivaa työyhteisöä ja tiimiä, eikä irrallinen osa organisaatiota. (Oulasmaa ym. 2022, 38–39.)

Hyvä palautekulttuuri myös auttaa organisaatiota säästämään ja tuottamaan lisää rahaa. Sillä on suuri vaikutus siis myös yrityksen tuloslaskelmiin. Asiakkaiden palautteet voivat olla hyvin merkityksellisiä yrityksen etenemiselle. Asiakkailta voi saada kehitysideoita, jotka lisäävät myyntiä yritykselle. Tällainen palaute on erittäin tärkeää jakaa kaikille työyhteisössä, joita asia koskettaa. Useimmiten asiakkaiden palautteet voivat jäädä huomiotta, tai vain yhden ihmisen tietouteen, jolloin tuotteen tai palvelun kehitys jää tekemättä. Myös korjaava palaute voi tuoda organisaatiolle säästöjä. On hyvä jakaa palautetta esimerkiksi toimintatavoista, jotka voivat säästää joko aikaa tai rahaa. Tällöin yrityksen tuottavuus kasvaa ja rahaa säästyy. (Oulasmaa ym. 2022, 39–40.)

Varhaisen puuttumisen malli on tärkeä osa palautekulttuuria. Tässä toimintamallissa esihenkilö puuttuu varhaisessa vaiheessa, mikäli huomaa jonkin toimintatavan olevan haitallinen organisaatiolle tai työyhteisölle, myös yksilökohtaisesti puuttuminen on tärkeää. Mikäli esihenkilö huomaa jonkin työntekijän motivaation puuttumisen, tai työnnotteen menettämisen, on tärkeää tilanteeseen puuttua, ennen kuin tilanne on päässyt liian pahaksi. Tällä puuttumismallilla voidaan estää mahdolliset väsymiset, sairauslomamat tai muut negatiiviset vaikutukset työntekijöihin sekä yritykselle. Palautekulttuurissa olisi hyvä saada matala kynnys tällaisten asioiden kertomiselle ja niihin puuttumiselle. Työyhteisön kulttuurissa olisi hyvä, ettei

tämmöisissä asioissa hallitsisi häpeä, syyllisyys tai pelko. (Oulasmaa ym. 2022, 40–41.)

Toimiva palautekulttuuri vähentää työvoiman vaihtuvuutta ja yllätyksiä työyhteisössä. Työvoiman vaihtuvuuteen voi vaikuttaa esimerkiksi se, ettei työntekijä koe työtään merkitykselliseksi. On tärkeää kertoa palautetta työntekijöille, kun he ovat onnistuneet, sekä antaa korjaavaa palautetta, jotta he tietävät ja tuntevat oman toimintansa. Tällöin työntekijä tietää mitä tekee ja miten tekee ja kokee työnsä merkitykselliseksi sekä mahdollisuuden kehittyä. Joskus voi käydä niin, että vasta työntekijän irtisanouduttua esihenkilö kertoo miten hänen olisi tullut tehdä työnsä ja mitä olisi voinut parantaa tai muuttaa, mutta tässä vaiheessa se on jo myöhäistä. Avoimella palautekulttuurilla, sekä ilmapiirillä yllätykset yrityksessä vähenvät. Kun yrityksen sisällä annetaan palautetta, saadaan palautetta ja ollaan avoimia asioista, jotka koskevat kaikkia, vähenee yllätykset, joita ei haluta. (Oulasmaa ym. 2022, 41–42.)

## 2.2 Positiivinen vai negatiivinen palaute

Palautteen positiivisuus tai negatiivisuus mielletään sen mukaan, mitä palaute sisältää. Usein myönteisiä asioita sisältävä palaute mielletään positiiviseksi ja virheitä sisältävä palaute negatiiviseksi. Tosiasia on kuitenkin se, ettei palaute ole positiivista tai negatiivista vaan neutraalia. Palautetta ei voida määritellä joko positiiviseksi tai negatiiviseksi, määrittelemisen sisältää oudon ajatuksen siitä, että ihminen ei haluaisi oppia tai kehittyä. Epämukavuusalueelle meno yleisesti tarkoittaa uuden oppimista, tai uuden oppiminen vaatii epämukavuusalueelle menemisen. Useimmiten uuden oppiminen sisältää virheitä, ja olisi kehittymisen kannalta outoa, jos ihminen ei niitä haluaisi kuulla. Mikäli korvat suljetaan niin sanottua negatiiviselta palautteelta, ei myöskään saa tietää virheitä ja mahdollisuutta oppia niistä. Tutkimusten mukaan, se koetaanko palaute myönteisesti vai kielteiseksi, riippuu siitä, annetaanko palaute hyvin vai huonosti. (Ahonen ym. luku 3.)

Minkälaista on sitten hyvä palaute? Kupias ym. (2011) ovat koulutuksissaan kysyneet sadoilta ihmisiltä minkälaista palautetta on hyvä palaute. Heidän vastaus-

ten pohjalta hyvä palaute on rehellistä, luontevaa, arvostavaa sekä yksilöityä. Hyvässä palautteen antamisessa huomioidaan vastaanottajan tyyli, tuleeko palaute antaa henkilölle hellävaraisesti vai kestäkö henkilö ronskimminkin annettua palautetta. Hyvän palautteen antaja kuuntelee myös palautteen vastaanottajan, eli saajan näkemyksen asiaan. Hyvä palaute kohdistuu nimenomaan toimintaan eikä itse persoonaan, se on perusteltua ja konkreettista. Hyvässä palautteessa tuodaan rakentavassa, hyvässä ja kehittävässä hengessä esille ei-toivotut asiat unohtamatta niitä hyvin sujuvia ja positiivisia asioita. Ei-toivottuihin asioihin tuodaan myös esille vaihtoehtoinen tapa toimia ja mahdollisia korjausehdotuksia. Hyvä palaute johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin sekä jättää palautteen saajalle tunteen että, hänellä on sekä osaamista että voimavaroja, joihin voi olla tyytyväinen, sekä lisäksi sai tämän hyvän palautteen myötä hyviä ideoita ja konkreettista apua jatkoa ja omaa kehittymistään ajatellen. Hyvä palaute jättää molemmille osapuolille tyytyväisen olotilan. (Kupias ym. 2011, 26–30.)

Niin sanottu huono palaute ja sen määrittäminen riippuu täysin siitä, miten palautteen vastaanottaja kokee palautteen. Esimerkiksi huonosti annettu palaute ei ole millään tasolla kannustava eikä korjaava. Huonosti annettu palaute ei kannusta parantamaan toimintatapaa, eikä se sisällä korjausehdotuksia toimintatapoihin. Huonosti annettu palaute on usein töksäytettyä ja ronskisti sanottua, selaista, joka jättää ihmiselle revityn olon, eikä hyvää oloa ja tahtoa kehittyä. (Aho-nen ym. luku 3.)

### 3 PALAUTETYYLIT

Kupiainen ym. (2011) mukaan on olemassa neljä palautetyyliä, nämä perustuvat johtamis- ja ihmiskäsitykseen. Nämä neljä palautetyyliä ovat dialoginen, oivalluttava, neuvova ja kontrolloiva palaute. Dialogisessa palautteessa työntekijää itseään kannustetaan tutkimaan omaa työtään ja itseään työntekijänä yhdessä esihenkilön kanssa. Oivalluttavassa palautteessa on tarkoitus, että työntekijä itse ymmärtää enemmän työstään ja siinä olevat kehittymismahdollisuudet. Neuvovassa palautteessa tarkoituksena on ohjata työntekijä oikeaan suuntaan ja nimensä mukaisesti neuvotaan siinä, miten työ hoidetaan oikein. Kontrolloiva palaute on sellaista, jossa annetaan suora tieto ja palaute siitä, miten työhön liittyvät asiat on hoidettu ja onko tavoitteet saavutettu. (Kupias ym. 2011, 28–29.)

#### 3.1 Kontrolloiva palaute

Kontrolloiva palaute on lähtökohtaisesti oltava viimeinen vaihtoehto, jota esihenkilö käyttää. Tässä palautetyylissä ei enää keskustella palautteen saajan kanssa vaan palautteen saaja sivuutetaan. Joillain esihenkilöillä on käytössä pelkästään tämän tyylinen palaute työntekijöille, tällaisella palautteella ei kuitenkaan kannata aloittaa. Kontrolloivassa palautteessa annetaan tieto siitä, miten asiat tulisi hoitaa tietyin ehdoin. On tärkeää kuitenkin, että ennen kontrolloivaa palautetta on käytetty kuuntelua, keskustelua ja perustelua. Kontrolloivaa palautetta kannattaa kokeilla siinä vaiheessa, jos edellä mainitut tyylit eivät ole auttaneet. (Kupias ym. 2011, 209.)

#### 3.2 Neuvova palaute

Neuvova palaute on toimiva siinä vaiheessa, kun työntekijää perehdytetään eikä hän ole alan ammattilainen. Neuvovan palautteen tarkoituksena on antaa työntekijälle tarkat ja selkeät ohjeet siitä, miten hänen tulisi jatkossa toimia työtehtävissään. Tällainen palaute ei toimi siinä vaiheessa, jos työntekijä on jo entuudestaan ammattilainen, tai hänen työnsä vastuuta ja kehittämistä on tarkoitus vahvistaa. (Kupias ym. 2011, 210.)

### 3.3 Oivalluttava palaute

Oivalluttava palaute on erinomainen keino esimerkiksi työyhteisön ilmapiirin ongelmatilanteissa. Esimerkkinä tilanne, jossa yksi työntekijä omalla käytöksellään laskee yhteistä työilmapiiriä ja aiheuttaa muille työntekijöille työhyvinvoinnin laskea. Oivalluttavan palautteen tarkoituksena on saada palautteen saaja itse miettimään ratkaisuja tilanteeseen, tällainen palaute jättää palautteen saajalle tilaa omille oivalluksille. Oivalluttavassa palautteessa palautteen aihe tai ongelma on rajattu, mutta ratkaisuvaihtoehtoja on monenlaisia. Tarkoituksena on laittaa palautteen saaja keksimään ratkaisu tilanteeseen. Tällaisessa tilanteessa myös palautteen saaja saadaan osallistumaan ja sitoutumaan ratkaisuihin, kun hän itse on saanut olla osana vaikuttamassa jatkotoimenpiteisiin. Oivalluttava palaute on siis erityisen hyvä vaihtoehto niihin tilanteisiin, joissa ei ole yhtä ainoa ratkaisua asiaan, vaan tarkoituksena on lisätä palautteen saajan motivaatiota, ymmärrystä ja sitoutumista aiheeseen tai ongelmaan ja se ratkaisuihin. (Kupias ym. 211.)

### 3.4 Dialoginen palaute

Dialogisesta palautteesta voisi sanoa, ettei se ole palautteen antoa ollenkaan koska siinä ei suoranaisesti anneta palautetta, vaan dialogisen palautteen tarkoituksena on saada palautteen vastaanottaja olemaan tietoisempi omista vahvuuksistaan, kehittämiskohteistaan sekä omasta toiminnastaan. (Kupias ym. 2011, 2021.) Dialogi itsessään on yksi tapa kommunikoida, eli olla vuoropuhelussa. Se on moniääninen tapa tuoda esille se, mitä ajattelemme ja miten olemme suhteessa toisiin ihmisiin. Dialogi on siis vuoropuhelu, keskustelu, jossa tuodaan ilmi esilaisia näkökulmia ja etsitään vaihtoehtoja ja uusia tapoja toimia. Tällaisessa keskustelussa on tärkeää kuunnella ja tulla kuulluksi. (THL 2023.) Dialogisen palautteen tarkoituksena on auttaa sekä saada palautteen vastaanottaja tuntemaan paremmin itsensä sekä valitsemaan oikeat toimintamallit. Lisäksi tällainen palaute vahvistaa palautteen vastaanottajan itsetuntoa sekä auttaa ymmärtämään oman tilanteensa. Dialoginen palaute on lähinnä siis kuuntelevaa sekä kyselevää keskustelua. Tässä ei ole tarkoitus sivuuttaa organisaation tavoitteita vaan tukea palautteen saajaa toimimaan tavoitteiden mukaisesti. (Kupias ym. 2011, 212.)

## 4 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelut ovat olleet osana suomalaista työelämää vuodesta 1970. Ne tulivat osaksi suomalaista työelämää kansainvälisten organisaatioiden kautta, kun organisaatioissa alettiin opetella tavoitejohtamista ja sen käyttöä. Nimitys kehityskeskustelu alkoi tulla käyttöön vuonna 1990. Tuolloin työelämä muuttui koko ajan ja organisaatioiden täytyä keskittyä pysymään kilpailu kykyisinä. Kilpailukyvyn pitämisessä tärkeää oli kehittää työyhteisön, sekä työntekijöiden kehitystä sekä ammattitaitoa. 1990-luvulta lähtien kehityskeskustelut ovat yleistyneet. Vielä 1980-luvulla vain noin yksi kolmasosa toimihenkilöistä kävi keskusteluja esihenkilön kanssa, kun taas 2000-luvulla suurin osa toimihenkilöistä käy keskustelun vuosittain esihenkilön kanssa. Edelleen kuitenkin kehityskeskusteluiden laadulla on suuria eroja. (Autio, Juuti & Wink 2011, 20–21.)

Kehityskeskustelua voidaan pitää tietynlaisena tilinpäätöksenä, jossa käsitellään kaikki olennainen, työntekijän kyky suoriutua ja kehittyä. Kehityskeskustelun tarkoituksena on tarkastella nykyhetkeä sekä mennyttä ja menneitä tapahtumia oppimismielessä. Keskeinen tarkoitus kehityskeskustelulla on tavoitteet tulevaisuuden suhteen. Kehityskeskusteluja voi käyttää parhaimmillaan erinomaisina johtamisen työkaluina tai pahimmillaan ne voivat olla pelkästään ajan ja resurssien hukkaamista. Se, mitä keskustelut ovat työyhteisössä riippuu siitä, miten esihenkilö on keskusteluihin valmistautunut ja minkälainen motivaatio osapuolilla on. (Aarnikoivu 2008, 115.)

### 4.1 Suhtautuminen ja hyödyt

Kehityskeskusteluun suhtautuminen vaihtelee suuresti, yleensä suhtautumista kuvaillaan hämmennyksenä. Esimiehille usein on epäselvää se, mitkä hyödyt kehityskeskusteluista on, jolloin he ovat vakuuttuneita siitä, ettei niistä ole mitään hyötyä. Usein tämä käsitys antaa oikeuden esihenkilölle sen suhteen, ettei keskusteluita tarvitsisi käydä. Todellisuudessa se, että kehityskeskustelut jäävät käymättä, johtuu siitä, että ne koetaan vaikeiksi sekä haastaviksi. Toisena syynä pidetään sitä, että esihenkilö kokee keskustelewansa jo arjen keskellä tarpeeksi paljon alaisiansa kanssa. Se että arjen aikana on paljon keskustelua, on todella

tärkeää ja hienoa työyhteisön yhteyden vuoksi. Kuitenkin kehityskeskustelu mahdollistaa paljon syvemmän keskustelun asioista entä se arjessa tapahtuva keskustelu. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Työntekijöiden suhtautuminen kehityskeskusteluun riippuu paljolti esihenkilön suhtautumisesta. Mikäli esihenkilö pitää kehityskeskustelua tärkeänä ja panostaa niihin, on työntekijätkin motivoituneita keskustelemaan esihenkilön kanssa. Jos esihenkilö käy kehityskeskustelut lähinnä henkilöstöosaston määräyksestä pakotettuna, on työntekijät tyytymättömiä keskusteluun sekä vaitonaisia ja passiivisia keskustelun aikana. (Aarnikoivu 2008, 116.)

Esimiehen ja työntekijän sitoutuminen kehityskeskusteluun edellyttää, että molemmat kokevat sen hyödyllisenä sekä toimivana työkaluna työelämässä. Kehityskeskustelun hyötyä ei voi mitata absoluuttisesti, mutta keskustelu, jossa molemmin puolinen kunnioitus ja arvostus tulee näkyviin parantaa työmotivaatiota ja luo tunteen siitä, että osapuolien tekemää työtä pidetään merkityksellisenä sekä henkilöitä tärkeinä. (Aarnikoivu 2008, 117.)

Esihenkilön ja työntekijän on hyvä valmistautua kehityskeskusteluun etukäteen. Tämä tarkoittaa sitä että, ennalta pääpiirteittäin keskustellaan aiheista mitä halutaan käsitellä. Esihenkilön on hyvä käydä läpi edelliset tavoitteet ja edellisen kehityskeskustelun jälkeen tulleet saavutukset. Työntekijän taas olisi hyvä miettiä valmiiksi asioita, joista haluaa esihenkilön kanssa keskustella, mahdolliset huolet, murheet ja omat toiveet sekä uudet tavoitteet. Tärkeää kehityskeskustelun suunnittelussa on se, että keskustelulle varataan hyvin aikaa, sitä ei peruta tai siirretä lyhyellä varoitusajalla ja tila, jossa keskustelu käydään, on rauhallinen ja häiriötön. Niin sanottuja mini kehityskeskusteluita olisi suotavaa käydä läpi vuoden. Tämä tarkoittaa sitä, että akuuteista asioista keskustellaan heti niiden ilmennyttyä, tai tilanteen ollessa päällä. Kehityskeskustelun itsessään ei tarvitse olla kovin pitkä ja raskas. Tällainen tapa myös syventää esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta, avoimuutta sekä luottamusta. (Kurttila, ym. 2021,99–1011.)

Mitä kehityskeskustelu antaa esihenkilölle ja henkilöstölle? Kehityskeskustelun avulla esihenkilön on helppo jalkauttaa yrityksen arvoja, strategioita sekä missioita henkilöstölle. Se on hyvä mahdollisuus keskustella työntekijän kanssa siitä,

mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja mitä ne käytännössä kyseisen työntekijän kohdalla tarkoittavat. Työntekijällä on myös mahdollisuus kertoa miten hän voi edesauttaa tavoitteiden toteutumisessa. Kehityskeskustelu on esihenkilölle tilaisuus, jossa hän voi oppia tuntemaan työntekijän, hänen osaamistasonsa ja halunsa kehittyä työssään, myös työntekijällä on mahdollisuus oppia tuntemaan paremmin esihenkilönsä. Keskustelun aikana työntekijä voi helposti antaa palautetta esihenkilölle hänen johtamistyylistään ja mahdollisuuden sitä myöten esihenkilölle kehittymiseen. Esihenkilöllä on myös mahdollisuus antaa kahdenkeskeistä palautetta ja paneutua palautteen aiheeseen syvemmin. Kehityskeskustelu on myös molemmin puolin hyvä tilaisuus jakaa uusia ja luovia ideoita työn toteuttamiseen. Kaikkinensa kehityskeskustelu on rauhallinen ja kahden keskeinen luottamuksellinen tilaisuus keskustella yleisesti ottaen kaikista työhön liittyvistä asioista. Oli ne sitten toistensa toimintatavat, yleinen työilmapiiri, työhyvinvointi, mahdolliset ongelmat työkavereiden tai työtehtävien kanssa tai työn ja vapaa-ajan sovittaminen yhteen. (Aarnikoivu 2008, 118–119.)

## 5 TUTKIMUS

Tutkimusosiossa tulen tutkimaan työntekijöitä, joiden työyhteisössä ei ole käytössä säännöllisiä palaverieita tai kehityskeskusteluita. Tutkimusaiheena on se, miten tällaisen työyhteisön työntekijät kokevat palaverit ja kehityskeskustelut, kaipaavatko he niitä ja kuinka tärkeänä he pitävät sitä, että työyhteisössä olisi palaverieita tai kehityskeskusteluita. Lisäksi selvitän, minkälaisia palautteenantotapoja kyseisissä työyhteisössä on käytössä, miten palautetta annetaan silloin kun mitään ennalta määriteltyä tapaa ei ole sovittu.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa käytetään määrällistä tutkimusmenetelmää. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkittavana on sellainen aineisto, jonka voi muuttaa tilastolliseen muotoon. Tutkimuskohteeksi soveltuvat kaikki ihmiset sekä ihmisen tuottamat kuva ja -tekstimateriaalit. Vastaukset ovat yleensä joko numeroina mitattavia tai kyllä/ei tyyliä. Määrällisen tutkimusmenetelmän tietointressiin sitoutuvalle tutkimusryhmälle voi valita tutkimusaineiston keräämiseen kyselylomakkeen, systemaattisen havainnoinnin tai valmiiden rekisterien tai tilastojen käyttämisen. (Vilkkä 2021, luku 4.)

Määrällisen tutkimuksen yksi tutkimusmenetelmä on, että tutkimusaineistoa kerätään jo olemassa olevista tutkimusaineistoista. Näitä tutkimusaineistoja voi kerätä esimerkiksi tilastokeskuksen tai kuntien tai kaupunkien tekemistä tilastoista. (Vilkkä 2021, 97.)

### 5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Kyselyt ovat määrällisessä tutkimusmenetelmässä tavallisin aineiston keruutapa. Tästä tavasta käytetään myös nimityksiä, postikysely, informoidut kyselyt sekä joukkokyselyt sen mukaan, millä tavalla kysely toteutetaan. Kyselyn vakioiminen eli standardoiminen tarkoittaa sitä, että kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samassa muodossa. Informoitu kysely tarkoittaa sitä, että kyselylomakkeessa on sekä valintavastauksia että vapaamuotoisia vastauksia. Informoituun kyselyyn kuuluu se, että tutkija tapaa perusjoukkoon kuuluvat vastaajat joko

jakaessaan tai noutaessaan kyselyt. Samalla tutkijan olisi tarkoitus avata ja selostaa vastaajille tutkimuksen tarkoitusta. (Vilka 2021, 94.)

Tässä tutkimuksessa tulen käyttämään juuri tämän vapaamuotoisen vastausvaihtoehdon osalta informoitua kyselyä, koska osan kysymyksistä pitää olla sellaisia joihin vastaajat voivat vastata omin sanoin. Informoituun kyselyyn kuuluisi myös se, että tutkija kohtaisi vastaajat kasvotusten ja selvittäisi tarkemmin heille tutkimuksen tarkoituksen (Vilka 2021, 94). Tämän tutkimuksen kohdalla vastaajien kohtaaminen ei ole mahdollista heidän hajanaisuutensa ja suuren määrän takia.

Kyselylomaketutkimusta käytettäessä kaikki vastaajat lukevat ja vastaavat kirjallisesti annettuihin kysymyksiin itsenäisesti. Tämä mahdollistaa sen, että vastaajat, eli perusjoukko voi olla hyvin suuri ja hajanainen. Kyselytutkimuksessa on olemassa riski siitä, että aineisto jää pieneksi. Kyselylomakkeet jaetaan useimmiten sähköisesti perusjoukolle, eli vastaajille, jolloin on mahdollisuus siihen, että vastaanottaja unohtaa kyselyn täyttämisen määräajan sisällä. Mikäli vastauksia ja aineistoa ei tule tarpeeksi vaati se lisätyötä ja resursseja tutkijalta mahdollisten uusintakyselyiden lähettämiseen. (Vilka 2021, 94–95.)

Verkkokysely on nykypäivänä yleistynyt enemmän, koska suurella osalla on käytössä jokin verkkokyselyn täyttämiseen soveltuva laite. Verkkokysely voidaan lähettää esimerkiksi sähköpostin kautta, mikäli tutkijalla on olemassa valmiina lista perusjoukon sähköposteista. Joskus verkkokyselyn lähettämiseen hyödynnetään myös koulun sähköpostissa valmiina olevien sähköpostiryhmien kautta lähettämistä, esimerkiksi opettajille tai oppilaille. Verkkokysely on helppo tehdä olemassa olevien sovelluksien, kuten Webropolin kautta, mitä on käytetty myös tässä tutkimuksessa. Vastaukset tulevat suoraan tutkijan käyttöön sovellukseen, josta saa valmiiksi tehtyjä kaavoja tiedostona. Tämä helpottaa tutkijan työtä, kun ei tarvitse erikseen itse alkaa syöttämään tietoja ja litteroimaan niitä, niin kuin postikyselyn eli paperisen kyselylomakkeen kohdalla joutuisi tekemään. Sähköpostin lisäksi yksi keino jakaa kysely sähköisesti, on jakaa se sosiaalisen median kuten Instagramin kautta seuraajilleen, tätä keinoa on hyödynnetty tässä tutkimuksessa myös. Tällä tavalla tavoitetaan helposti suuri perusjoukko ja vastaaja saa itse päättää vastaako kyselyyn vai ei. (Valli 2015, 109–11.)

Kyselylomakkeen yleisin lähetysmuoto vastaajille on sähköposti, tämän lähetysmuodon osalta olisi tärkeää tietää, että perusjoukolla on samanlaiset tekniset mahdollisuudet sekä osaamiset vastata kyselyyn. Mikäli kysely lähetetään sähköpostitse, on paras vaihtoehto, että perusjoukko eli vastaajat olisivat yritysten tai organisaatioiden työntekijöitä. Tämä perusjoukko lähtökohtaisesti on tarpeeksi suuri ja heidän osaltansa on helppo varmistaa, että kaikilla on samanlaiset tekniset mahdollisuudet vastata kyselyyn. Toinen vaihtoehto kyselylomakkeen jakamiseen on jakaa kyselyn linkki erilaisilla internet sivustoilla, joilla tavoittaa haluttu määrä ihmisiä. (Vilkkä 2021, 95.) Tässä tutkimuksessa kysely on jaettu internetin välityksellä linkki muodossa. Käytin linkin jakamiseen Instagramia. Tällä tavoin jaettu linkki saavutti yli 200 ihmistä, tutkimuksessa on käytetty mukavuusotantaa, jonka vuoksi kysely on jaettu suurelle joukolle omassa Instagramissa. Heistä kuitenkin vain murto-osa vastasi kyselyyn. Vastauksia kyselyyn on pyritty saamaan nopeasti ja nopealla aikataululla. Otantaa olisi saanut enemmän, mikäli kyselyn olisi jakanut esimerkiksi asiantuntija ryhmään. Lisäksi jaoin kyselyä tietyille ennalta tiedossa olleille henkilöille, joiden työelämä vastasi hyvin kyselyn aihetta. Näitä henkilöitä oli kuusi kappaletta. Linkki oli anonyymi, jolloin kyselyyn vastaajasta ei jäänyt henkilötietoja itseni nähtäville. Kuitenkin internetkyselyyn liittyy tutkimuseettisiä ongelmia, koska tietokone, jota vastaaja käytti, voidaan paikallistaa tietokoneen IP-osoitteen perusteella (Vilkkä 2021, 95).

Tutkimusaineistoa kerättiin neljä viikkoa, jonka aikana kyselylomake oli avoimena. Instagram tarinassa ajettu linkki oli nähtävillä 24 tuntia ja ennalta tiedossa oleville työntekijöille jaettu linkki oli avoinna yhden kuukauden ajan. Kun aineisto oli saatu kerättyä, se purettiin Webropolista raporttina itselleni, josta lähdin purkamaan tutkimusaineistoa.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen sekä laatuun vaikuttavat monet asiat, sisältö, tilastot, kulttuurit, kielet sekä tekniset asiat. Useasti tutkimuksessa käy niin että aineiston keräämisen jälkeen mietitään, miten saadaan parhaiten esille tutkimuskysymykset. Valitettavasti näin päin tehdyn tutkimuksen kohdalla se on myöhäistä. Ensin täytyy tehdä tutkimuskysymykset, jonka pohjalta tehdään itse tutkimus, sen mukaan mitä halutaan tutkia. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy

kaksi perustetta: validiteetti ja reliabiliteetti. Suomennettuna nämä tarkoittavat ikään kuin validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti luotettavuus ja toistettavuus. Lyhyesti kerrottuna validiteetti kertoo, tutkitaanko, eli mitataanko sitä, mitä piti. Reliabiliteetti puolestaan kertoo siitä, kuinka tarkasti mitataan. Toisaalta suomennos voisi olla pätevyys ja tarkkuus. Validiteetti on ensisijainen peruste mittauksen luotettavuuden kannalta. Mikäli tutkimuksessa ei mitata oikeaa asiaa niin reliabiliteetilla ei ole mitään merkitystä. Reliabiliteetilla taas mitataan sitä, mitä vähemmän tutkimukseen liittyy mittausvirheitä, sitä parempi se on. (Vehkalahti 2014, 40–41.)

#### 5.4 Analyysimenetelmät

Tutkimusaineiston analyysin voi tehdä joko teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkijan tehtävänä ja tavoitteena on löytää aineistosta jokin toiminnan logiikka tai tyypillinen kertomus eli tyyppikertomus. (Vilka 2025, luku 6.)

Kyselylomakkeen analysoinnissa yksi keino on taulukoida kyselyn vastaukset. Tämä on mahdollista silloin, kun kyselyn kysymyksillä ja vastausvaihtoehtojen muuttujilla on jokin arvo. Muuttujille voi antaa arvon jo kyselyä tehdessä, tai vastauksien taulukoinnin yhteydessä. Kyselyin tiedot, kysymykset, vastausvaihtoehdot sekä vastaukset sijoitetaan taulukkoon, jota kutsutaan havaintomatriisiksi. Havaintomatriisin ylimmälle vaakariville, omiin sarakkeisiin sijoitetaan kaikki kyselylomakkeen asiasisältöä koskevat tiedot. Tämän alle sijoitetaan yhdelle riville yhden tutkittavan lomakkeeseen antamat tiedot, eli vastaukset. Näin sijoitettuna jokaisella pystysarakkeella on kaikki yhtä asiasisältöä koskevat tiedot kaikilta tutkittavilta eli kyselyyn vastaajilta. Havaintomatriisin avulla voidaan laskea erilaisia analysoinnissa hyödynnettäviä lukuja, kuten aritmeettisia keskiarvoja, mediaani lukuja, moodin sekä vastausten hajontoja ja korrelaatioita. (Vilka 2021, 109–112.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä on käytetty kyselyn vastauksien taulukointia. Kyselyn vastaukset on taulukkoraportin avulla yhdistetty ja taulukoiden avulla olen saanut vastauksista yhteenvedon. Osa kysymyksistä oli

sellaisia, joihin vastaajan tuli vastata omin sanoin. Nämä vastaukset on kerätty yhteen ja niiden pohjalta olen tehnyt analyysin vastauksista.

## 6 KYSELY

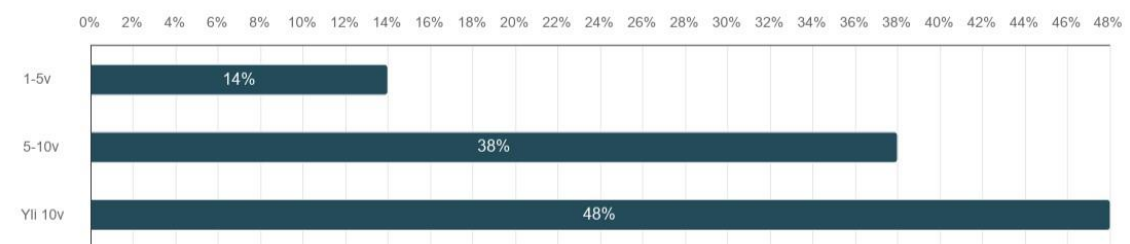
Kyselyyn tuli vastauksia yhteensä 25 kappaletta. Kyselyä tehdessä en laittanut mitään kysymystä pakolliseksi, jolloin kysymyskohtaisten vastauksien määrä vaihtelee. Tästä voidaan todeta, että kysymykset olisi tullut laittaa kaikki pakollisiksi, jolloin tutkimus olisi ollut kattavampi. Tämä olisi kuitenkin voinut aiheuttaa osassa vastaajista kyselyn keskeyttämisen, mikä olisi vähentänyt entisestään kyselyyn vastanneiden määrää.

Taustatietona kysymyksessä oli kaksi kysymystä, joilla selvitin, kuinka kauan vastaaja on ollut työelämässä ja mikä hänen sukupuolensa on.

Ensimmäiseen kysymykseen ”Kuinka kauan olet ollut työelämässä?” oli vastausvaihtoehtoina 1–5 v, 5–10 v sekä yli 10 v. Heistä 14 %, eli 3 oli ollut työelämässä 1–5 vuotta. 23 % eli 8 oli ollut työelämässä 5–10 vuotta ja 48 % eli 10 oli ollut yli 10 vuotta työelämässä. Koko kyselyyn vastanneista 25 henkilöstä 21 on vastannut tähän kysymykseen. Neljä puuttuvaa vastausta voi johtua muun muassa siitä, että vaihtoehtona ei ollut 0–1 Vuotta.

### Kuinka kauan olet ollut työelämässä?

Vastaajien määrä: 21 , valittujen vastausten lukumäärä: 21



	n	Prosentti
1-5v	3	14,3%
5-10v	8	38,1%
Yli 10v	10	47,6%

Kuvio 1. Tutkimukseen vastanneiden työssä olo vuodet

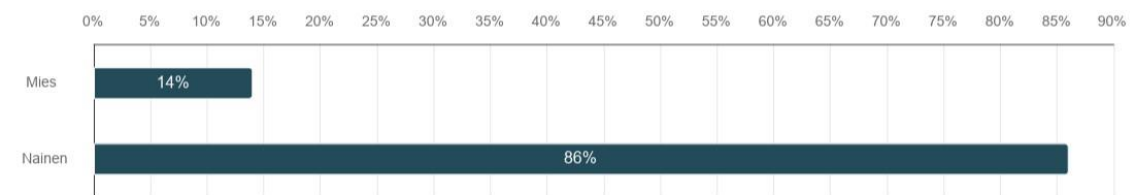
Kuvion 1 osoittama vastaajien työelämässä olo vuodet yllättivät, koska perusjoukosta jolle tutkimuskysely oli jaettu, suurin osa on nuoria ihmisiä. Vastauksista voidaan päätellä, että ne, joilla on enemmän työkokemusta vuosina, oli halukkaampia vastaamaan kyselyyn. Työvuodet lisäävät kokemusta erilaisista työhön

liittyvistä asioista, mikä on kyselyn myöhemmässä vaiheessa olevien kysymysten vastauksien puolesta hyvä asia.

Toinen kysymys oli sukupuoli, tähän vastausvaihtoehtoina oli vain mies tai nainen. Jätin muu vaihtoehdon tässä pois. Vastaajista 14 % eli 3 kappaletta oli miehiä ja 86 % eli 18 oli naisia. Kaikista kyselyyn vastanneista 25 henkilöstä tähänkin vastasi 21 kappaletta. Neljä puuttuvaa vastausta voi johtua siitä, ettei sukupuoli vaihtoehtona ollut jokin muu -vaihtoehtoa.

#### Sukupuoli

Vastaajien määrä: 21 , valittujen vastausten lukumäärä: 21



	n	Prosentti
Mies	3	14,3%
Nainen	18	85,7%

#### Kuvio 2. Tutkimukseen vastanneiden sukupuoli

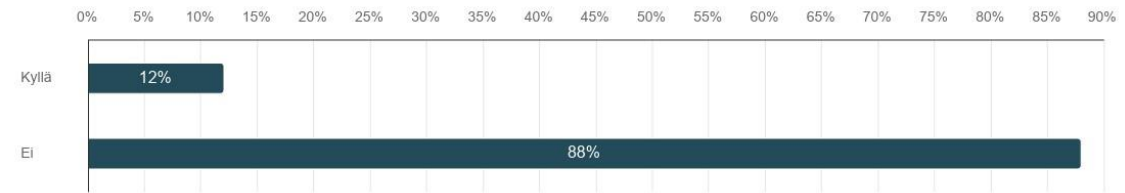
Kuvion 2 vastauksista voidaan päätellä, että kyselyyn vastaaminen kiinnostaa yleisesti ottaen enemmän naisia. Perusjoukosta, jolle kysely on jaettu, myös suurin osa oli naisia.

Varsinaisessa tutkimusaiheeseen liittyvässä osiossa oli yhteensä kuusi kysymystä. Näistä kysymyksistä kaksi oli sellaisia, johon vastaajan piti vastata omin sanoin ja neljä, joissa oli vastausvaihtoehdot valmiina.

Kolmannessa kysymyksessä selvitin, onko vastaajan kanssa käyty kehityskeskustelua edellisen kahden vuoden aikana. Vastauksia tuli yhteensä 25 kappaletta, eli jokainen kyselyyn vastannut henkilö oli vastannut tähän kysymykseen. Vastaajista 12 % eli 3 vastasi kyllä ja 88 % eli 22 vastasi ei.

**Onko sinun kanssasi pidetty edellisen 2 vuoden aikana kehityskeskustelua?**

Vastaajien määrä: 25



	n	Prosentti
Kyllä	3	12,0%
Ei	22	88,0%

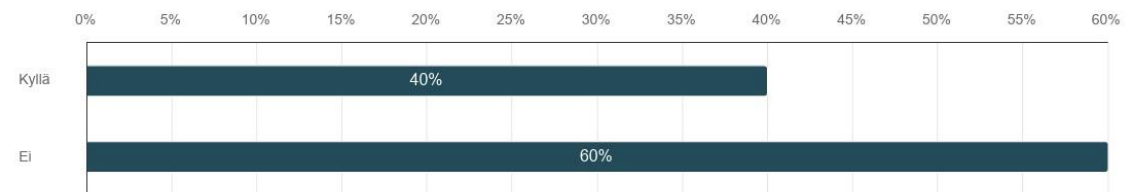
**Kuvio 3. Tutkimukseen vastanneiden kehityskeskustelu edellinen 2 vuotta**

Kuvion 3 osoittamista vastauksista voimme päätellä että, suurimman osan kanssa vastaajista ei ole käyty kehityskeskustelua edellisen kahden vuoden aikana.

Neljännessä kysymyksessä selvitin, onko vastaajien työpaikalla käytössä viikko- tai kuukausipalaveria. Tässä kysymyksessä vastaukset olivat huomattavasti tasanisempia kuin edellisellä liittyne kehityskeskusteluun. Kaikki kyselyyn vastanneet 25 henkilöä vastasi tähän kysymykseen. Heistä 40 % eli 10 vastasi kyllä, heillä on käytössä joko viikko- tai kuukausipalaveri ja 60 % vastasi ei, heillä ei ole käytössä kumpaakaan.

**Onko työpaikallasi viikko- tai kuukausipalaveria?**

Vastaajien määrä: 25



	n	Prosentti
Kyllä	10	40,0%
Ei	15	60,0%

**Kuvio 4. Tutkimukseen vastanneiden palaverikäytäntö**

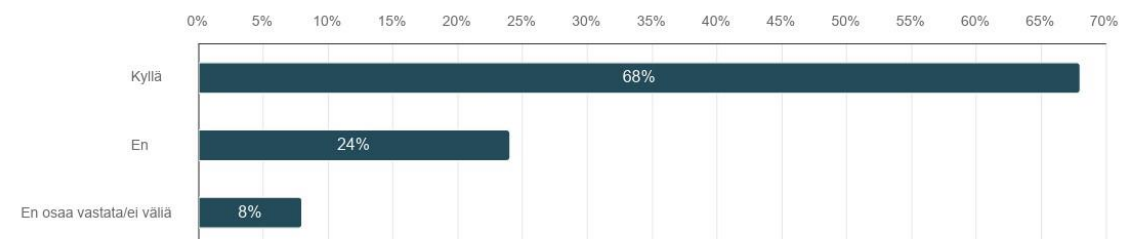
Kuvio 4 osoittamista vastauksista voidaan päätellä, että vaikka suurimmalla osalla ei ollut käytyä henkilökohtaista kehityskeskustelua edellisen kahden vuoden aikana, on heidän työpaikoillaan kuitenkin käytössä säännölliset palaverit.

Viides kysymys oli: millä tavalla työyhteisössäsi annetaan palautetta esihenkilön ja työntekijän välillä? Tähän vastaukseen oli avoin vastaus, joita tuli yhteensä 20 kappaletta. Vastaukset olivat laidasta laitaan, osa oli kirjoittanut, ettei palautetta anneta ollenkaan kumpaankaan suuntaan ja osa taas kirjoitti, että suoraan kasvotusten annetaan palaute heti ja henkilökohtaisesti. Vastauksina oli myös, että palautetta annetaan ohimennen työarjessa. Yksi oli kirjoittanut, että soittelee paljon esihenkilön kanssa päivän aikana ja siinä samalla kerrotaan heti, jos jotain tulee mieleen. Yksi oli kirjoittanut myös, että saunailloissa ja pikkujouluissa yhdessä firmassa kehuttiin työntekijöitä, mutta yleensä työpaikoilla ei ole saanut mitään palautetta. Kaksi kirjoitti, että palautetta annetaan WhatsAppin kautta joko työyhteisön ryhmässä tai henkilökohtaisesti.

Kuudes kysymys oli, kaipaako henkilö säännöllistä kehityskeskustelua esihenkilön kanssa. Kaikki 25 kyselyyn vastannutta oli vastannut tähän kysymykseen. Vastausvaihtoehtoja oli kyllä, en ja en osaa vastata/ei väliä. Heistä 8 % eli kaksi oli vastannut, ettei osaa vastata tai ei ole väliä. 24 % eli kuusi oli vastannut, ettei kaippaa ja 68 % eli 17 oli vastannut kyllä kaippaa.

**Kaipaako säännöllistä kehityskeskustelua esihenkilösi kanssa?**

Vastaajien määrä: 25



	n	Prosentti
Kyllä	17	68,0%
En	6	24,0%
En osaa vastata/ei väliä	2	8,0%

**Kuvio 5. Kaipaako vastaaja kehityskeskustelua**

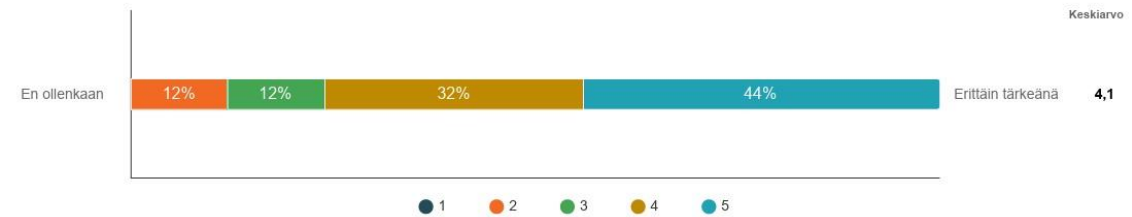
Kuvio 5 osoittamista vastauksista voidaan päätellä, että suurin osa työntekijöistä, joiden kanssa ei käydä kehityskeskustelua kaippaa niitä työelämään.

Seitsemäs kysymys oli, pitääkö henkilö kehityskeskustelua tärkeänä. Vastauksia tuli 25, joten jokainen kyselyyn vastannut henkilö oli vastannut kysymykseen.

Vastausvaihtoehto oli asteikko yhdestä viiteen. Asteikolla ykkönen tarkoitti: en ollenkaan ja vitonen: erittäin tärkeänä. 44 % eli 11 vastaajista piti kehityskeskustelua erittäin tärkeänä ja yksikään vastaajista ei vastannut, ettei pitäisi kehityskeskustelua ollenkaan tärkeänä.

Pidätkö kehityskeskusteluja tärkeänä?

Vastaajien määrä: 25



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
En ollenkaan	0	3	3	8	11	Erittäin tärkeänä	25	4,1	4,0
	0,0%	12,0%	12,0%	32,0%	44,0%				
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>11</b>		<b>25</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>

#### Kuvio 6. Kehityskeskustelun tärkeys asteikko

Vastauksista voidaan päätellä keskiarvon mukaan, joka on 4,1, että kehityskeskustelua yleisesti ottaen pidetään tärkeänä, vaikkei niitä ole vastanneiden työyhteisössä ollut käytössä. Vastanneista kuusi on vastannut asteikolla 2–3 vaihtoehdon, jolloin he ei eivät pidä kehityskeskustelua niin tärkeänä kuin muut 19, jotka ovat vastanneet asteikolla 4–5. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, etteivät he kuusi vastannutta ole koskaan olleet kehityskeskustelussa, jolloin he eivät konkreettisesti tiedä mitä kehityskeskustelu pitää sisällään ja mitä se tarkoittaa heidän työkehityksensä puolesta.

Kahdeksas kysymys oli, ovatko henkilöt saaneet mitään selitystä sille, miksi kehityskeskusteluita ei pidetä ollenkaan. Tähän kysymykseen oli vapaamuotoinen vastaus. 17 henkilöä vastasi kysymykseen. Voidaan huomata, että vapaa muotoinen kysymys, joka ei ole pakollinen, ohitetaan helposti. Vastanneista 7 vastasi suoraan, ettei ole saanut minkäänlaista vastausta, kolme kertoi, ettei ole edes kysynyt, koska ei ole niitä kaivannut. Vastauksista kävi myös ilmi seuraavia asioita:

*”Edellinen esihenkilö totesi, että yksikkö on niin pieni, ettei niitä tarvitse.”*

*”Palautetta olen itse osannut antaa aina tarpeen tullen suoraan esimiehelle ilman erillisiä keskusteluja. Jos homma ei ole toiminut siltikään, olen vaihtanut työpaikkaa tarvittaessa.”*

*”Työpaikka on niin tiivis, ettei tarvitse.”*

*”Tiedonkulku on kuin Neuvostoliitossa, vaikka olisi minkälaisia moderneja viestintä välineitä. Kuulemma kaikki uudistukset ja hankinnat ei kuulu kaikille.”*

Vastauksista voidaan todeta että, yksikön pieni koko ja avoin keskusteluyhteys helposti aiheuttaa sen, ettei kehityskeskusteluja pidetä, eikä niitä koeta tärkeiksi. Kehityskeskustelu on kuitenkin tärkeää siinä mielessä, että niissä kirjataan ylös mahdolliset kehityskohteet, jolloin niihin puuttuminen on myös todennäköisempää, kuin silloin jos asioista keskustellaan ohimennen arjessa. Joka taas ennaltaehkäisee sitä tilannetta, jonka yksi vastaajista toi ilmi, että vaihtaa työpaikkaa, jos asiat eivät muutu.

## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin: minkälaisia palaute-  
muotoja työyhteisössä on, kun ei ole käytössä kehityskeskusteluja, onko työyhteisöjen välillä yhtäläisyyksiä siinä, mikä syy kehityskeskusteluiden ja palaverien puutteelle on ja kokevatko vastanneet työntekijät kehityskeskustelun tärkeäksi?

Tutkimustuloksia läpikäydessä voidaan todeta, että palautetta annetaan edellä mainitun laisissa työyhteisöissä ohimennen ja suoraan työarjessa tai ei ollenkaan. Yksi tutkimukseen vastanneista oli kirjoittanut, että hän soittelee esihenkilön kanssa useasti päivän aikana ja siinä samalla kerrotaan asioita, jotka ovat mielen päällä. Tämä on yksi hyvä keino tuoda asioita heti ilmi esihenkilön ja työntekijän välillä, jolloin asiat eivät jää kertomatta. Joskin näin kerrottu palaute voi jäädä helposti pelkän keskustelun varaan ja yhden kyselyyn tulleen vastauksen myötä voidaan todeta, että joidenkin työntekijöiden kohdalla voi johtaa siihen että, mikäli asiat eivät muutu, vaihtaa työntekijä työpaikkaa. Kehityskeskustelun aikana käydyt asiat taas kirjattaisiin ylös, jolloin niihin olisi helppo palata ja konkreettisesti muuttaa mahdollisuuksien mukaan asioita, jotka kaipaavat muutosta.

Tutkimuksen mukaan työyhteisöiden välillä on joitain yhtäläisyyksiä sille, miksi kehityskeskusteluita ei ole pidetty. Vastauksien mukaan syitä voi olla esimerkiksi se, että työyhteisö on pieni ja tiivis, sekä työyhteisöissä on avoin ilmapiiri ja asioista puhutaan työarjessa. Tämä ei kuitenkaan mielestäni poista sitä, miten tärkeä olisi istua pöydän ääreen ja keskustella asioista ilman arjen kiireitä. Myöskään työyhteisön pienen koon ei pitäisi vaikuttaa siihen, käydäänkö kehityskeskusteluita työntekijöiden kanssa. Omasta mielestäni kehityskeskustelu, jonka raamit on ennalta suunniteltu, käydään syvällisemmin asioita läpi sekä ne kirjataan ylös, jolloin niihin olisi helpompi puuttua, eikä asiat jäisi pelkästään esihenkilön ja työntekijän muistin varaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että työntekijät pitävät kehityskeskustelua pääasiassa tärkeänä, vaikkakin osa vastaajista oli vastannut pitävänsä keskiarvoa vähemmän tärkeänä kehityskeskusteluita. Tämä voi johtua esimer-

kiksi siitä, ettei vastanneet työntekijät ole kokeneet missään vaiheessa työelämänsä kehityskeskustelua, jolloin he eivät myöskään tiedä, mitä kehityskeskustelu pitää sisällään.

Tutkimustyön tavoitteena oli selvittää, mitä palauteenantotapoja on työyhteisöissä, joissa ei ole kehityskeskusteluita tai muuta erityistä ennalta sovittua palautteenanto tyyliä, ja miten palautetta annetaan. Toinen tutkimuksen tavoite oli selvittää, pitävätkö työntekijät kehityskeskustelua tärkeänä ja kolmantena mitkä ovat syyt sille, ettei kehityskeskusteluita ole työyhteisöissä käytössä. Tavoitteet täyttyivät pienemmässä määrin mitä tavoittelin, mutta tutkimuksesta saatiin kuitenkin selville pääasiat siinä määrin mitä tutkimusaineisto antoi myöten. Yhteenvetona tutkimuksesta voidaan todeta, että työyhteisön koko ja yhteisöllisyys on merkittävä tekijä siinä, miten palautetta annetaan ja onko työyhteisössä käytössä kehityskeskustelut. Pienissä työyhteisöissä todennäköisesti esihenkilö näkee työntekijöitä usein arjessa, eikä suullisesti työarjessa annettu palaute ole suurta, jolloin esihenkilön kapasiteetti riittää vastaanottamaan palaute. Tämä ei kuitenkaan poista sitä, että suullisesti arjessa annettu palaute jää usein puheen tasolle ja muistin varaan, jolloin asioihin ei välttämättä tule muutosta. Joka taas voi ajaa työntekijän siihen pisteeseen, että hän kokee, ettei häntä kuunnella, eikä asioihin puututa, jolloin työntekijä kokee paremmaksi vaihtoehdoksi vaihtaa työpaikkaa.

Tutkimus oli suppea mutta luotettava siinä määrin mitä vastauksia tuli. Luotettavuutta laskee se, että osa kyselyyn vastanneista henkilöistä oli jättänyt juuri sanalliset kysymykset vastaamatta, joista olisi tullut parhain käsitys siitä, miten työyhteisöissä annetaan palautetta ja ovatko saaneet vastausta siihen, miksi heidän työyhteisöissään ei ole kehityskeskusteluita käytössä.

## 7.1 Oma oppiminen ja jatkotutkimus

Opin tämän tutkimuksen aikana sen, kuinka paljon hyvin tehty ja laaja tutkimus vaatii ennalta suunnittelua ja aikaa. Nämä kaksi asiaa jäivät itselläni hieman vajaaksi, joka taas ajoi tutkimuksen siihen pisteeseen että se kaipaisi jatkoa. Teoriaosuuden kerääminen oli haastavaa tässä aiheessa siinä mielessä, että aiheesta on kyllä paljon lähteenä käytettävää materiaa, mutta ne eivät kauheasti poikkeaa toisistaan. Samoja asioita toistetaan monessa eri lähteessä, jolloin

lähteiden kerääminen koitui haastavaksi, ettei toistaisi samoja asioita eri muodossa. Opin myös sen, kuinka tärkeänä pidetään kehityskeskusteluita työyhteisöissä.

Tätä tutkimusta olisi helppo jatkaa esihenkilönäkökulmasta, jolloin samantyylinen tutkimuskysely voitaisiin suorittaa esihenkilöille. Parhain olisi, jos tutkimuksen voisi suorittaa kyselyyn vastanneiden omille esihenkilöille. Tällä saataisiin laajempi näkemys siihen miksi kyseisissä työyhteisöissä ei ole käytössä kehityskeskusteluja.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.

Ahonen, R., Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. WSOY.

Autio V M., Juuti P. & Wink H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

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

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Viro: Meedia Zone.

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

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työpiste 20.03.2017.

Terveystieteiden tutkimuskeskus THL 2023. Dialogiset toimintatavat. Viitattu 16.11.2025 <https://thl.fi/aiheet/lapset-nuoret-ja-perheet/kehittyvat-kaytannot/dialogiset-toimintatavat>.

Valli, R., Aaltola J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: PS-kustannus.

Vehkalahti K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2025. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Santalahti-kustannus.

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

## Liite 1. Kyselylomake

1. Kuinka kauan olet ollut työelämässä?

1-5v

5-10v

Yli 10v

2. Sukupuoli

Mies

Nainen

3. Onko sinun kanssasi pidetty edellisen 2 vuoden aikana kehityskeskustelua?

Kyllä

Ei

4. Onko työpaikallasi viikko- tai kuukausipalaveria?

Kyllä

Ei

5. Millä tavalla työyhteisössäsi annetaan palautetta esihenkilön ja työntekijän välillä?

Avoin vastaus

6. Kaipaanko säännöistä kehityskeskustelua esihenkilösi kanssa?

Kyllä

En

En osaa vastata/ei väliä

7. Pidätkö kehityskeskustelua tärkeänä?

Asteikko 1 en ollenkaan – 5 Erittäin tärkeänä

8. Oletko saanut minkäänlaista selitystä sille, miksi kehityskeskusteluita ei ole? Jos niin minkälaisen?

Avoim vastaus