



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kaija Toivonen

360° -ARVIOINTI KEHITTÄMISEN TUKENA

Case Yritys X

Liiketalous YAMK
2018

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Kaija Toivonen
Opinnäytetyön nimi	360°-arviointi kehittämisen tukena
Vuosi	2018
Kieli	suomi
Sivumäärä	60 + 3 liitettä
Ohjaaja	Ossi Koskinen

Nykyisessä länsimaalaisessa yhteiskunnassa jatkuva kehittyminen, uuden oppiminen ja sen soveltaminen ovat elinehtoja menestymiselle. Työpaikoilla osaamista kehitetään useasti monenlaisin keinoin ja välinein. Yksi osaamisen kehittämisen keino organisaatiossa on henkilöarviointien ottaminen osaksi olemassa olevan henkilöstön kehittämistä.

Tutkimuksen toimeksiantajayrityksessä 360°-arviointeja on tehty ja hyödynnetty jo pitkään sekä osana rekrytointeja ja johtamista, että osaamisen kehittämistä. Tutkimuksen tarkoituksena olikin selvittää 360°-arvioinnin asemaa ja mahdollisuuksia henkilöstön kehittämisen tukena. Tutkimuksessa tutkittiin Yrityksen X vuoden 2016 Talent-ryhmäläisten toteutuneita 360°-arviointeja sekä arviointien jälkeisiä kehityssuunnitelmia, kehityssuunnitelmien toimeenpanoa ja toteutumista.

Tutkimuksen tutkimusongelmaksi muodostui: Kuinka kehittää 360°-arvioinnin vaikuttavuutta? Tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Tutkimuksessa haluttiin nostaa esiin myös epäily siitä, että vaikka 360°-arviointeja tehdään paljon, jäävätkö arvioinneista saadut palautteet todellisuudessa kuitenkin hyödyntämättä. Tutkimuksen toivotaan myös parantavan 360°-arviointien hyödyntämistä henkilökohtaisen kehityssuunnitelman teossa.

Etukäteisviestintä, itse arviointien tekeminen, palautteiden kerääminen ja tulosten analysointi sekä palautteenanto ovat tärkeitä 360°-arviointiprosessin osia. Tutkimus osoittaa, että jos 360°-arviointiin oleellisesti liittyvä kehityssuunnitelma, organisaation tai esimiehen tuki kehittämisessä tai kehityssuunnitelman seuranta jäävät pois, 360°-arvioinnin hyödyt ja tuki kehittämiseen on olematonta. 360°-arvioinnin vaikuttavuutta voidaan parantaa selkeyttämällä koko 360°-arviointiprosessia ja mukana olevien henkilöiden rooleja.

Avainsanat	Osaamisen kehittäminen, henkilöarviointi, 360°-arviointi, kehityssuunnitelma
------------	--

ABSTRACT

Author	Kaija Toivonen
Title	360°-Assessment as a Support for Development
Year	2018
Language	Finnish
Pages	60 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Ossi Koskinen

In a current western society continual development, learning new things and adapting them are vital for success. In an organization there are many ways and tools for competence development. Taking personal assessments as a part of the competence development is a one way to develop the existing personnel.

In a principal company, 360°-assessments has been used and utilized already for a long time in recruitment and in leading but also a part of a competence development. The aim of the research was to find out the position and opportunities of the 360°-assessments as a support for development. In the research in question, 360°-assessments, the development plans, their implementation and accomplishment were studied from a certain group (Talent group) of participants in a Company X.

Research problem was composed of: How to develop the effectiveness of the 360°-assessment? Research problem and research questions were studied with a qualitative research methods and using semi-structured interviews. In the research, the following suspicion was also pointed out: Even though Company X is using plenty of 360°-assessments are feedbacks of the assessments really utilized? The utilization of the 360°-assessments in personal development plans was also wished to get better.

Communication in advance, collecting the feedback, analysing the feedback and feedback facilitation are in an important role in the whole 360°-assessment process. Research points out that if essential parts of the 360°-assessment as development plan, support from the manager or from the organization or monitoring are left out from the process, the benefits and the support for the development are nonexistent. The effectiveness of the 360°-assessment can be increased by clarifying the whole 360°-assessment process and the roles in it.

Keywords	Competence development, personal assessment, 360°-assessment, development plan
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaus	9
2	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	10
2.1	Osaamisen kehittämisen määritelmä	10
2.1.1	Ryhmä- ja yksilötason osaamiset	11
2.1.2	Oppimisprosessi ja oppiminen	11
2.2	Osaamisen kehittäminen työpaikoilla	13
2.2.1	Yrityksen strateginen osaaminen	15
2.2.2	Oppimistarpeiden määrittely, osaamiskartoitukset ja urasuunnittelu	15
2.2.3	Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä	17
2.2.4	Keinoja ja välineitä osaamisen kehittämiseen	18
2.2.5	Kehityskeskustelut osana osaamisen kehittämistä	19
2.2.6	Kehittymissuunnitelma	21
2.3	Osaamisen kehittämisen haasteet	21
3	HENKILÖARVIONNIT	24
3.1	Yleistä henkilöarvioinneista	24
3.2	Henkilöarvioinnit johtamisen ja kehittämisen välineenä	25
3.3	Osaamisen arviointi	26
3.4	Työelämän henkilöarviointimenetelmät	27
3.4.1	Haastattelut	28
3.4.2	Testimenetelmät	29
3.4.3	Simulaatiot	30
3.5	Palaute kehittymisen lähtökohtana	30
3.6	Joharin ikkuna	33
3.7	360°-arviointi	34

3.7.1	360°-arvioinnin käyttötarkoitus.....	35
3.7.2	360°-arviointiprosessin vaiheet	36
3.7.3	360°-arvioinnin hyödyt ja ongelmakohdat.....	38
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	40
4.1	Tutkimuksen menetelmät	40
4.2	Yritysesittely ja tutkimuksen kohderyhmä	41
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen	41
4.4	Aineiston reliaabelius ja validius	43
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
5.1	Sähköisen ennakkokyselyn tulokset.....	44
5.2	Teemahaastattelujen tulokset.....	46
5.2.1	Kehittymissuunnitelma	46
5.2.2	360°-arviointi ja kehittyminen.....	48
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
6.1	Tutkimustulosten analyysi.....	51
6.2	Tutkimuskysymyksistä johtopäätöksiin	54
6.3	Teoreettiset kytkökset tuloksiin	55
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	56
6.5	Tutkimustyön toteutuksen arviointi	57
	LÄHTEET	58

LIITTEET

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Oppimisprosessi Torrington et al. mukaan.	12
Kuvio 2. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa.	14
Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen prosessi.	16
Kuvio 4. Henkilöarvioinnin jäävuorimalli.	25
Kuvio 5. Henkilöarvioinnin menetelmäluokat.	28
Kuvio 6. Palautteesta oppiminen.	33
Kuvio 7. Joharin ikkuna.	34
Kuvio 8. Yhteenveto tutkimustuloksista.	55
Kuvio 9. 360°-arvioinnista tukea kehittymiseen.	56

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Kehittymissuunnitelma**LIITE 2.** Sähköiset esihaastattelukysymykset**LIITE 3.** Teemahaastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona eräälle kansainväliselle teknologia-alan yritykselle, joka jatkossa mainitaan tässä opinnäytetyössä Yritys X:nä. Kyseisessä yrityksessä on käytetty 360°-arviointia käyttäytymisen arvioinnin välineenä jo vuosia, sekä uusien henkilöiden rekrytoinneissa, johtamisen kehittämisessä, että henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

Syksyllä 2016 Yrityksen X päivitetty arvot tuotiin mukaan myös 360°-arviointiin kysymyksien muodossa. Yrityksen kymmenen arvoa ja niiden käytännön tulkitusperät on avattu ja selitetty tarkasti erilaisissa arvomateriaaleissa ja yrityksen arvoja koskevassa viestinnässä. 360°-arvioinnissa kysymykset on muotoiltu arvoja koskettaviksi ja kustakin kymmenestä arvosta on johdettu useampia kysymyksiä.

360°-arvioinnilla halutaan kehittää yrityksen johtamista ja esimiestoimintaa sekä asiantuntijoiden osaamista ja tietoisuutta oman itsensä kehittämisestä. Perimmäinen tavoite 360°-arvioinneille on saada aikaan mahdollisimman hyvin suunnattuja ja perusteltuja kehittämistoimia ja kehittymistä yksilöllisellä tasolla.

Tässä opinnäytetyössä kohdejoukko koostuu yrityksen eri liiketoiminta-alueilta kerätyistä nuorista jotka ovat motivoituneita ja potentiaaleja itsensä kehittäjiä. Kyseisen ryhmän nuoria sanotaan Talent-ryhmäläisiksi. Tutkimuksessa on kysytty Talent-ryhmäläisten ajatuksia 360°-arvioinnista ja arvioinnin jälkeen tehdystä kehittämissuunnitelmasta. Tutkimuksessa arvioitiin myös kehittämissuunnitelman tekemisen tai tekemättä jättämisen mahdollisia vaikutuksia itsensä kehittämiseen.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää 360°-arviointiin osallistuneiden Talent-ryhmäläisten kehittämissuunnitelmia, niiden toimeenpanoa ja toteutumista. Tavoitteena oli myös tarkastella 360°-arvioinnin hyödyllisyyttä kehittämisen kannalta ja ylipäätään saada henkilöstö tekemään konkreettisia ja henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia.

Tutkimusongelmaksi muodostui: Kuinka kehittää 360°-arvioinnin vaikuttavuutta? 360°-arviointeja tehdään paljon, mutta jäävätkö arvioinneista saadut palautteet todellisuudessa hyödyntämättä? 360°-arviointia tulisi hyödyntää henkilökohtaisen kehitymissuunnitelman teossa.

Näin ollen tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- Miten 360°-arviointia voi hyödyntää kehitymissuunnitelman teossa?
- Millainen on hyvä kehitymissuunnitelma?
- Miten kehitymissuunnitelmasta saadaan mahdollisimman konkreettinen?
- Kuinka 360°-arviointi saataisiin kytkettyä osaksi kehityskeskustelua?

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa perehdytään työn taustaan, tutkimusongelmaan ja rakenteeseen. Luvut 2 ja 3 muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, niissä käsitellään osaamisen kehittämistä ja kehityskeskusteluita osana osaamisen kehittämistä sekä henkilöarviointia, erityyppisiä palautteita ja 360°-arviointia.

Luvut 4, 5 ja 6 keskittyvät empiiriseen tutkimukseen. Luvussa 4 esitellään tarkemmin tutkimuksen menetelmät sekä tutkimuksen toteuttaminen. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset ja viimeinen luku sisältää johtopäätökset.

Tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan vuoden 2016 Talent-ryhmäläisiä. Kyseinen Talent-ryhmä koostuu eri liiketoimintojen nuorista asiantuntijoista, joille tehtiin Yrityksen X arvoihin perustuva 360°-arvio. Liiketoimintayksiköt nimeävät itse omat osallistujansa koko yhtiön laajuiseen Talent-ryhmään. Talent-ryhmään valikoituu vuosittain noin 20 henkilöä.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin muut Yritys X:n 360°-arviointiin osallistuneet kuin vuoden 2016 Talent-ryhmäläiset. Ulkopuolelle jätettiin myös Talent-ryhmäläisten muut kehittämisen keinot, eli tässä tutkimuksessa keskityttiin nimenomaan 360°-arviointiin ja sen jälkeiseen kehitymissuunnitelman tekemiseen ja hyödyntämiseen yhtenä kehittymisen keinona.

2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään osaamisen kehittämisen määritelmää; ryhmä- ja yksilötason osaamisia ja oppimisprosessia yleisellä tasolla. Luvussa perehdytään osaamisen kehittämiseen työpaikoilla ja esimerkiksi esimiehen ja kehityskeskustelujen rooliin kehittämisessä sekä osaamisen kehittämisen haasteisiin.

2.1 Osaamisen kehittämisen määritelmä

Osaamisen merkitys on yrityksen ja minkä tahansa organisaation menestymiselle olennainen osa. Oppiva organisaatio ja oppimisen nopeus ovat myös kilpailukykyvyn mittareita. Oppiminen ja kehittyminen ovat henkilössä tapahtuvia muutoksia ja organisaation osaamistaso voi nousta vain yksilöiden kautta. (Ruohotie & Honka 1997). Yksittäisten työntekijöiden oppimisen kautta ei vielä voida uudistaa yrityksen toimintaa, tarvitaan isompi määrä laajempaa oppimista. Organisaatioon saadaan uusia tietotaitoja, toimintamalleja ja prosesseja juuri yksilöiden ja ryhmäoppimisen kautta. (Viitala 2013, 170–172.)

Organisaation on tärkeää määritellä sen ydinosaamiset eli tärkeimmät osaamisalueet, joiden avulla liiketoiminnalliset päämäärät saavutetaan. Kokonaisvaltaisen liiketoiminnan kehittämisen tulee olla aina määrittelemässä menestyksestä osaamisen määrittelyä (osaamistasot), suunnittelua ja kehittämistä. (Viitala 2013, 173–175.) Liiketoiminnan johdon, esimiesten ja henkilöstön edustajien olisi tärkeä tutkia, kuinka hyvin henkilöstön kehittäminen, valmennukset ja koulutukset sekä urapolkuajattelu ja -mallit ovat kytköksissä yrityksen strategiaan. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.)

Viime vuosina on tapahtunut iso muutos siinä, miten yksilön osaamisen kehittäminen ymmärretään ja luonnehditaan. Yksilön koulutustarpeiden määrittämisestä on siirrytty oppimistarpeiden laajempaan määrittämiseen. Nähdään, että kehittäminen ja sen tarpeet ovat yksilöllisiä ja yksilön vastuulla eikä niinkään, että kouluttajataho esimerkiksi yrittää tyydyttää koulutettavan tarpeet. Yksilön ja organisaation välisellä yhteistyöllä saadaan kehittämistarpeet parhaiten esille. Kehittämistarpeet tyydytetään taas parhaiten katsomalla kehittämistapoja laajasti, joskus

formaali kurssi tai koulutus vastaa tarpeisiin parhaiten joskus taas esimerkiksi työn ohessa oppiminen kehittää parhaiten. (Torrington, Hall & Taylor 2002, 423.)

Hallierin ja Buttsin (1999) mukaan entisten teknisten tietojen ja taitojen kehittämisestä on liikuttu ja fokusoitu enemmän henkilökohtaisten taitojen, itsensä johtamisen ja asenteen kehittämiseen. Nykyisen työn vaatimasta kehittymisestä painopiste kehittämisessä on siirtynyt nyt myös enemmän tulevaan eli tulevaisuuden tarpeisiin kehittämisessä. (Torrington et al. 2002, 423.)

2.1.1 Ryhmä- ja yksilötason osaamiset

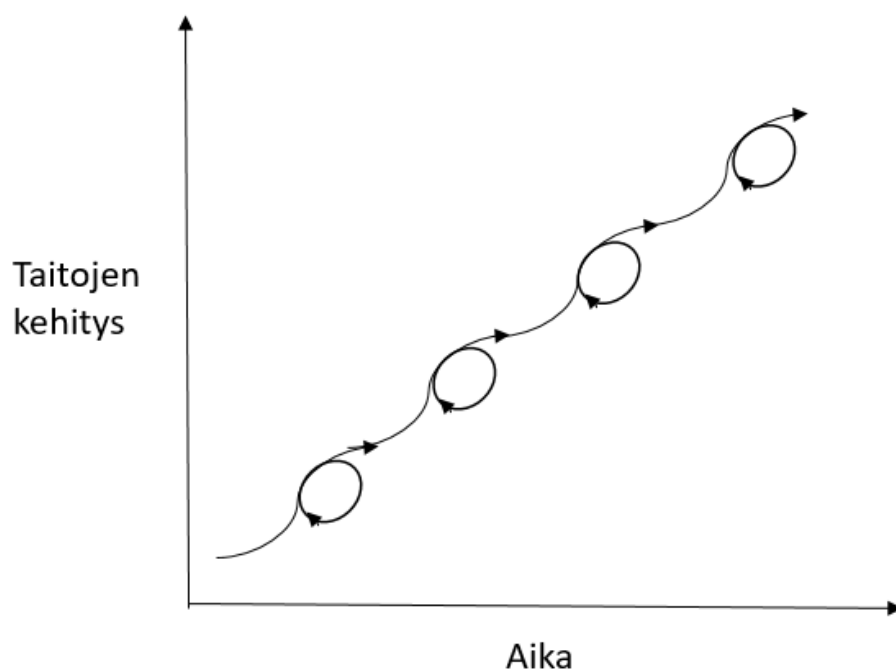
Yrityksen toiminnan vaatima osaaminen on luonnollisesti aina ihmisen osaamista, mutta varsinaiset ryhmätason oppimisprosessit ovat kehityksessä avainasemassa. Kehityksen tai muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan useamman ihmisen oppimista. (Viitala 2005, 179.) Yrityksessä ryhmän sisällä opitaan usein jossakin yhteisessä tapahtumassa. Näissä jaetaan tietoa ja kokemuksia, hyödynnetään toisilta saatua tietoa ja kehitetään sitä eteenpäin. Usein ryhmätason oppiminen on parhaimmillaan yrityksen sisäisen näkyvän tiedon ja/tai hiljaisen tiedon jakamista, tiedon soveltamista ja erilaisten vaihtoehtojen punnitsemista ongelmanratkaisussa. Organisaatiossa ja ryhmässä oppimisen edellytyksenä pidetään hyvän keskustelun luomaa dialogia. Dialogissa syntyy aitoa vuoropuhelua ja vuorokuuntelua, yrittämättä myydä omia ajatuksia ja näkemyksiä. (Viitala 2013, 176–179.)

Tänä päivänä työelämässä lähes jokaisen on uudistuttava ja kehityttävä koko työuran ajan. On tärkeää myös tiedostaa omien tietotaitojen ja osaamisten tila. Kun on tietoinen esimerkiksi jostakin osaamisvajeesta, vasta silloin voi kehittyä ja monipuolistaa taitojaan. Jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön osaamista tulisi hyödyntää organisaation perustehtävien ja strategioiden toteuttamisessa. Ammattitaito koostuu monista erityyppisistä taidoista ja valmiuksista, jotka hallitessaan yrityksen työntekijä on menestyksekkäs. (Viitala 2013, 179–181.)

2.1.2 Oppimisprosessi ja oppiminen

Torringtonin et al. (2002, 426) mukaan oppimisprosessi voidaan kuvata Kuvio 1:n tavoin. Oppimista tapahtuu vähä vähältä ja ajan mennessä eteenpäin. Oppiminen

ei ole suoraviivaista ja kokoaikaista etenemistä vaan oppimisessa tapahtuu myös suvantovaiheita silloin, kun oppiminen ei etene. Välillä oppimisprosessissa menään myös taaksepäin. Oppimisen pysähtyneisyys ja taantuminen alemmalle tasolle kuuluvat oppimisprosessiin, ne ovat epämotivoivia mutta välttämättömiä prosessin etenemisen ja kehittymisen kannalta. Sisäistämällä sen, että asiat voivat kehittyä jopa paremmiksi, jos oppimisessa tapahtuu notkahduksia, on jatkuvan oppimisen ja kehittymisen kannalta tärkeitä.



Kuvio 1. Oppimisprosessi Torringtonin et al. mukaan.

Oppimisessa on paljon erilaisia ulottuvuuksia ja se liittyy jokaiseen ihmiseen joka päivä. Osaamista taas syntyy oppimisen kautta. Osaaminen voi olla hyvin eritasoista, joissakin tasoissa voi riittää, että on tiedostanut asian. Vaativamman tasoissa oppimisessa muistamisen ja tiedostamisen lisäksi on myös ymmärrettävä asia. Käytäntöön soveltamisen taito vaatii vielä syvempää osaamista, jossa opittua tietoa voi esimerkiksi arvioida ja vertailla. Uuden luominen tai kehittäminen on jo näyte korkeimman tason oppimisesta. (Koistinen 2015, 16–17.)

Jatkuvalla oppimisella on tärkeä rooli nykyajan oppimisessa työelämän ja yksilönkin kannalta. Elinikäinen motivaatio ja halu oppimiselle kehittyvät niihin kannustavassa ilmapiirissä vähitellen ja kokemusten kautta. (Ylönen 2015, 34–36.) Oppiminen työelämässä on osa ammatillisen osaamisen syntymistä. Ammatillisen osaamisen kehittäminen voi olla joko yksilön tai koko työpaikan henkilöstön oppimista. Työyhteisöjen ja yritysten tekemisen kehittymisen osalta on tärkeää, että työntekijän ja koko organisaation osaaminen linkittyvät toisiinsa. (Koski 2015, 194–196.) Oppiessa ei ilman kritiikkiä vain omaksuta uutta tietoa, vaan oppimisessa on kyse kyvystä yhdistellä eri asioita toisiinsa ja kokemukseen perustuen soveltaa havaittuja ja opittuja asioita käytäntöön. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 129.)

2.2 Osaamisen kehittäminen työpaikoilla

Työpaikoilla oppimista tapahtuu monenlaisissa tilanteissa tai tapahtumissa. Dohmenin (1996) mukaan oppiminen jaetaan neljään eri ryhmään (Viitala 2013, 191):

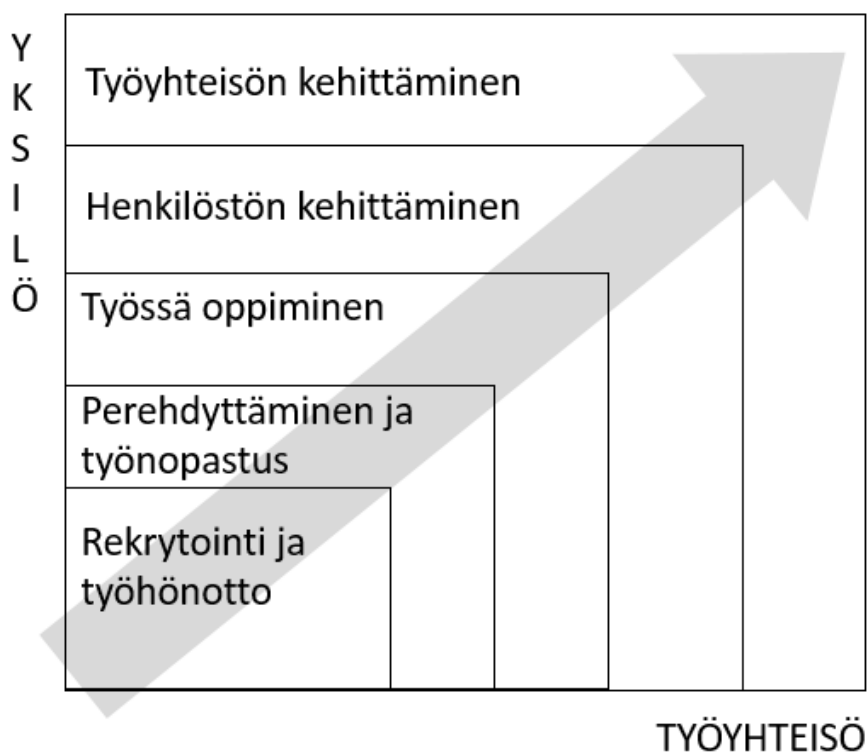
1. Oppiminen, joka on määrämuotoista ja jonkun koulutusorganisaation organisoimaa. Opiskelusta seuraa yleensä tutkinto, sertifikaatti tai todistus.
2. Oppiminen, joka sisältää yleisluontoisen oppimistapahtuman ja joka ei johda muodolliseen tutkintoon. Esimerkkinä voi olla kielikoulutus tai neuvottelutaitovalmennus.
3. Oppiminen, joka tapahtuu työssä ja ei ole systemaattisesti suunniteltua. Esimerkkinä mainittakoon osastopalaverit, joissa opitaan yhdessä toisilta.
4. Oppiminen, joka tapahtuu suunnittelematta. Uusi ja yllättävä haaste voi pakottaa oppimaan ja selvittämään uusia asioita.

Työympäristön jatkuvassa muutoksessa työssä ja työn ohessa oppimisesta on tullut keskeinen selviytymiskeino. Jatkuva kehittyminen ja oppiminen ovat tulleet olennaiseksi osaksi työelämää. Osaamisen kehittäminen on muodostunut tärkeäksi työkaluksi yrityksille eikä kehittämistä koeta enää pelkästään kulueränä vaan se koetaan tärkeänä ja olennaisena investointina. (Wiitakorpi 2006, 47.)

Perinteinen kehittämistapa organisaatiossa on ulkopuoliseen koulutukseen osallistuminen. Toinen merkittävä keino on työssä oppiminen. Työssä oppiminen on usein jatkuvaa ja huomaamattomampaa, sekin kuitenkin vaatii onnistuakseen

suunnitelmallisuutta, toteutuneen seuranta ja edelleen kehittämistä. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 131.)

Juuti & Vuorela (2015) kuvaavat, että osaamisen kehittäminen on henkilön ja työpaikalla esiintyvän ryhmän välillä olevan yhteyden yhtämittaista hoitamista ja huolehtimista ja pitkäaikaisen vuoropuhelun seurausta. Osaamisen kehittäminen lähtee käyntiin työhönnotosta ja se loppuu, kun työntekijä irtisanoutuu työpaikalta. Osaamisen kehittäminen ei ole siitä huolimatta vain henkilön oman ammattitaidon yhtämittaista edistämistä, vaan suureksi osaksi hyvän, edistävän ja arvostavien välien uudistamista henkilön ja organisaation kesken. Kuviossa 2 Juuti & Vuorela (2015) selventävät yksilön osaamisen kehittämistä työyhteisössä.



Kuvio 2. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa.

Yritys tai organisaatio, jonka maine ja mielikuva ovat hyvät, pystyy houkuttelemaan pätevää henkilöstöä. Työhönotto luo lähtökohdan henkilön ja organisaation väliseen suhteeseen ja taas perehdyttäminen tutustuttaa uuteen organisaatioon, taioon ja muuhun henkilöstöön. Hyvin suunniteltu ja rakennettu työnopastus edistää

työn ja erilaisten työtapojen oppimista, jolloin opittavaa tulee myös annostella sopivankokoisiin paloihin ja kerrata opittua. Työssä opitut asiat ja tavat muodostavat opettavia kokemuksia, joita voidaan tarkastella uudelleen tai uusista näkökulmista (Juuti & Vuorela 2015).

Hyvän ja toimivan organisaation tulee tarjota jatkuvan kehittymisen mahdollisuuksia ja sopivassa suhteessa haasteita. Henkilöstön kehittämisessä oleellista on, että tunnistetaan henkilön vastuualueen ydinosaamiset, kartoitetaan koulutus- ja kehittymistarpeet, määritellään päämäärät ja tavoitteet kehitymiselle sekä valitaan ja arvioidaan kehittämistoimintaa. Työyhteisön kehittäminen vaatii henkilöstön osallistumista sekä avonaista ja luottamuksellista kanssakäymistä. Erilaisten näkökantojen esiintulo on positiivinen tuotos, jolloin on tärkeää, että näkökannoista voi keskustella avoimesti ja vapaasti (Juuti & Vuorela 2015).

2.2.1 Yrityksen strateginen osaaminen

Yrityksen toiminnan suuntaviivat on määriteltävä ennen kuin osaamista voidaan johtaa. Yrityksen strategiasta syntyy myös suunta osaamisen johtamiselle. Ydinosaaminen eli ydinkyvykkyys ovat sellaista osaamista, joka on yrityksen kilpailustrategian onnistumiselle elintärkeitä. Ydinosaamiset ovat yrityksen erikoistaitoja tai -tietoja, joilla yritys erottautuu esimerkiksi kilpailijoista ja joilla tuodaan asiakkaille lisäarvoa. (Viitala 2005, 61–65.)

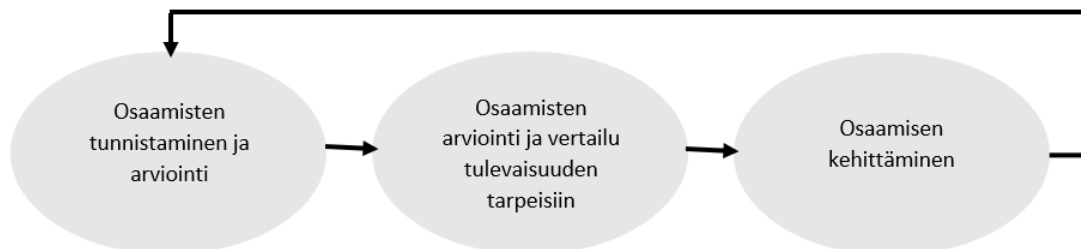
Aikaisemmin yrityksen menestymisen yhteydessä pääomaan viitattaessa, puhuttiin usein pelkästään rahasta, yrityksen koneista tai laitteista tai esimerkiksi kiinteistöistä. Nykyisin kuitenkin on selvää, että aineeton pääoma on oleellinen osa yrityksen toimintakykyä. Aineeton pääoma määritellään usein sellaisilla tekijöillä kuin työntekijöiden osaaminen, organisaation prosessit ja asiakassuhteet. Henkilöstöllä, sen osaamisella ja sitoutuneisuudella kehittymään on ratkaiseva asema yrityksen menestymiseen. (Viitala 2005, 97–103.)

2.2.2 Oppimistarpeiden määrittely, osaamiskartoitukset ja urasuunnittelu

Yrityksen toimintojen laadun ja kehittymisen olennainen tekijä on sen henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittyminen. Erilaisia kehittymistarpeita määritellään

jatkuvasti, osana jokapäiväistä tekemistä, mutta tarvitaan myös järjestelmällistä kehittämistarpeiden kokoamista ja tarkastelua. Kehittämistarpeiden määrittelyn lähtökohtana voi olla joko määritelmä, jossa arvioidaan toivottujen osaamisten ja nykyisten osaamisten välistä eroa tai keskitytään kehittämään niitä ominaisuuksia tai osaamisia, jotka ovat luontaisia kullekin henkilölle. (Viitala 2004, 196–197.)

Viitalan (2013, 183) mukaista osaamisen kehittämisen prosessia kuvaa Kuvio 3. Henkilöstön osaamisten tavoitteet ja osaamisten nykyhetken tila käydään organisaatioissa yleensä läpi, kun selvitetään mitä osaamista yritys tarvitsee ja toisaalta mitä sillä nykyhetkellä on. Näitä kartoituksia sanotaan osaamiskartoituksiksi. Osaamiskartoitusten hyötyjä ovat mm. osaamisen kehittämisen alueiden selkiytyminen ja oikeanlainen suuntaaminen. Usein olemassa olevan osaamisen arvostus myös kasvaa, kun se tiedostetaan ja se tulee selkeämmin näkyväksi. Osaamisen kehittämisellä täytyy olla selkeät tavoitteet. Osaamisten laajentaminen tai osaamistasojen nosto täytyy näkyä liiketoiminnan tehostumisena tai esimerkiksi laadun parantumisena, joka taas tuo kannattavuuden parantumista. (Viitala 2013, 182–185.)



Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen prosessi.

Perinteisesti urasta, urakehityksestä ja urasuunnittelusta on puhuttu vain johdon ja ylempien asiantuntijoiden keskuudessa. Nykyisin kuitenkin ajatellaan, että urasuunnittelu sopii kaikille siitä kiinnostuneille. Usein urasta ja sen kehityksestä on puhuttu vain silloin, kun tarkoitetaan ylöspäin suuntautuvaa uraa tai muunlaista edistymistä uralla. Yhä useammin nykyisin kuitenkin urakehitys ja urasuunnittelut

koskevat koko yrityksen henkilöstöä ja sitä tehdään läpinäkyvästi. (Torrington et al. 2002, 443.)

Torrington et al. (2002, 443) mukaan erilaiset askeleet uralla voivat olla organisaatiossa samalla tasolla kuin nykyinen tehtävä, esimerkiksi eri funktiossa mutta vastaavissa tehtävissä. Joskus urakehitys ja esimerkiksi henkilön yksityinen tilanne vaativat, että uralla otetaan askel alempaan tehtävään, joko suunnitellusti, ajatellen jo siitä seuraavaa urasiirtoa tai sen kummemmin suunnittelematta. Urakehitystä tapahtuu myös, kun nykyiset tehtävät muuttuvat ja tehtävä vaatii uuden oppimista.

Viitalan (2005) mukaan työkierto on yksi työhön linkitetty tapa osaamisen kehittämiseksi. Työkierrossa henkilö siirtyy tekemään työpaikalla toista tehtävää tai siirtyy esimerkiksi toiseen yksikköön tekemään vastaavanlaisia töitä kuin aikaisemmin. Yleensä työkierrolle on määritelty tietty ajanjakso, jolloin se toteutuu ja jonka jälkeen henkilö palaa takaisin omiin entisiin tehtäviin. Työkierto on parhaimmillaan osa urasuunnittelua, joka laajentaa henkilön osaamista sekä tuo organisaatiolle lisää monialaista osaamista.

2.2.3 Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä

Sana management eli johtaminen on yleensä ja perinteisesti yhdistetty asioiden johtamiseen. Nykyisin kuitenkin yrityksissä ei keskitytä pelkästään asioiden johtamiseen vaan on havaittu, että muun muassa henkilöstöä ja sen osaamista täytyy myös johtaa. (Viitala 2004, 175.)

Esimiehillä tulee olla kykyä ja tahtoa strategiseen johtamiseen ja sitä kautta osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön osaamisen kehittäminen vaatii johdolta ja esimiehiltä monia erilaisia johtamisen taitoja ja valmiuksia. Esimiehet ovat avainasemassa henkilöstön kehittämisessä ja esimiesten roolia siinä tulisi tukea ja edistää johtamisjärjestelmällä. Johtamisjärjestelmän tulisi sisältää tavoitteiden asettamisen, työn tekemisen johtamisen ja arvioinnin sekä palkitsemisen. Jos henkilöstön kehittymisen tavoitteet on määritelty selkeiksi, ovat sopivan haasteellisia ja

mielekkäitä, henkilöstön motivaatio lisääntyy ja työsuoritukset parantuvat. (Ruohotie & Honka 1997, 6-7.)

Organisaation johdon olisi hyvä aika ajoin kysyä itseltään, kannustaako nykyinen johtaminen ja esimiestyö osaamisen kehittämiseen ja organisaation perehtyneisyyden hyödyntämiseen. Yrityksessä olisi siis arvioitava säännöllisesti, vastaavako henkilöstön osaamiset nykyisiä ja myös tulevia tarpeita. Henkilöstön kehittämisen tulee olla selkeästi kytköksissä yrityksen koko strategiaan sekä vielä tarkemmin henkilöstöstrategiaan. (Lankinen ym. 2004, 33.)

Yrityksen johto ja esimiehet keskittyvät usein tuloksen tekemiseen, joka on yritykselle luonnollisesti myös elintärkeää. Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja kehittämisen tärkeys on kuitenkin myös huomattu, henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Yhä enemmän yrityksissä kiinnitetään huomiota tavoitteiden tärkeyteen, hyvään johtamiseen, hyvin toteutettuihin tavoite- ja kehityskeskusteluihin sekä niiden perusteella sovittuihin kehittämistoimenpiteisiin. Esimiehen rooliin ja esimiestyöhön kuuluu kokonaisvastuu alaistensa kehittämisestä ja kehittymisestä. Jokainen henkilö on luonnollisesti kuitenkin itse ensisijaisesti vastuussa itsestään ja kehittymisestään. (Lankinen ym. 2004, 35, 63.)

Työyhteisön oppimisessa esimiehellä on tärkeä ja keskeinen rooli. Johtajuuden tulee olla valmentavaa osaamisen johtajuutta. Esimiehen tulee tunnistaa alaistensa vahvuudet ja voimavarat, jotka parhaiten selviävät hyvän ja jatkuvan vuorovaikutuksen kautta. Hyvä itsetuntemus ja oman toiminnan reflektointi ovat tärkeitä asioita valmentajana toimiessa. Valmentava esimies mahdollistaa parhaiten oppivan ja kehittyvän organisaation. (Koski 2015, 197–199.)

2.2.4 Keinoja ja välineitä osaamisen kehittämiseen

Viitalan (2005) mukaan osaamisen kehittämisen pääkeinoja ovat perehdyttäminen, mallittaminen, mentorointi, työnohjaus, bench marking ja kehityskeskustelut. Yrityksen perehdyttämisohjelman tulisi sisältää seuraavat osa-alueet: yrityksen tietyistä asioista tiedottaminen jo ennen työn aloittamista, vastaanotto ensimmäisinä päivinä ja perehdyttäminen yritykseen sekä perehdyttäminen työsuhteasioi-

hin ja työnopastus varsinaiseen työhön. Mallittamisessa on tavoitteena tehdä hiljaisesta tiedosta näkyvää ja tuottaa malli, josta ilmenee korkeatasoista osaamista. Mallittaminen on tekniikka ja keino, jonka avulla osaavan henkilön tekemistä saadaan näkyväksi hänelle itselleen ja siirrettäväksi muille. (Viitala 2005, 356, 377.)

Mentorointisuhde voi syntyä mentorointiohjelman puitteissa tai spontaanisti kahden satunnaisen henkilön välille, ja kaikkea siltä väliltä. Mentorointipari on vuorovaikutuksessa keskenään, jossa useimmiten senioritason henkilö antaa tukea ja ohjeita nuoremmalle ja kokemattommalle henkilölle. Mentoroitava henkilö on suhteen keskiössä ja pohdinnan kohteena, mutta luonnollisesti myös mentori saa vuorovaikutuksessa uusia ajatuksia ja ideoita mentoroivalta. (Viitala 2005, 366.)

Työnohjaus voi olla yksilöllistä tai ryhmätyönohjausta. Työnohjaus on normaalisti pitkäaikainen prosessi ja sen aloittaminen ei vaadi akuuttia ongelmaa, vaan työnohjaaja antaa ammattitaitonsa ja ohjauksensa henkilön tai ryhmän oppimista ja ammatillista kasvua varten. (Viitala 2005, 369–370.) Bench markingissa taas henkilöt oppivat toisten parhaista käytännöistä. Bench marking -prosessi etenee seuraavasti: valitaan aihe tai kehityskohde, suunnitellaan kyseinen projekti, tehdään analyysi kohteena olevasta toiminnosta tai prosessista, etsitään bench mark -kumppani ja sovitaan yhteistyöstä, bench marking vierailu ja vierailukäynnin analysointi ja viimeisimpänä kehitetään omaa toimintaa. (Viitala 2005, 372–376.)

2.2.5 Kehityskeskustelut osana osaamisen kehittämistä

Viitalan (2004) mukaan kehityskeskustelut ovat suunnitelmallinen ja systemaattinen tapa keskittyä organisaation jokaiseen jäseneseen keskittymällä kyseisen henkilön työhön, osaamiseen ja kehittymiskohteisiin. Kehityskeskusteluissa saadaan tietoa organisaation kehittämissuunnitteluun ja niissä voidaan myös hyvin antaa henkilökohtaista ohjausta ja suuntaa työtehtäviin. Tavoitteena kehityskeskusteluille on edistää osaamisen kehittymistä, motivaatiota ja työilmapiiriä. (Viitala 2004, 197.)

Kehityskeskustelut antavat perustan henkilön kehittämiseksi ja ovat keskeinen osa johtamista. Kehityskeskusteluja ei tulisi käydä vain, koska esimerkiksi johto niin määrää, tällöin ne voidaan kokea vain molemmille osapuolille rasitteeksi. Kehityskeskusteluilla pyritään edistämään esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta ja pyritään myös edistämään yrityksen henkilöstön kehittymistä. Kehityskeskusteluissa pitäisi luoda yhteinen näkemys siitä, mitä ja mihin yritys ja osasto suuntaavat tulevaisuudessa ja mitä henkilöltä odotetaan suhteessa yrityksen kehittymiseen. (Lankinen ym. 2004, 63–68.)

Kehityskeskusteluita käydään yleensä 2-3 vuodessa ja ne on hyvä erottaa päivittäisjohtamisesta eli jokapäiväisestä alaisen ja esimiehen välisestä kommunikaatiosta ja keskustelusta. Onnistuneiden kehityskeskusteluiden tuloksena organisaatio saa tietoa henkilön ja organisaation tämän hetken tilanteesta ja kehittämistarpeista. Niiden perusteella taas yrityksessä voidaan suunnitella ja suunnata resursseja mahdollisimman oikein ja pidemmälläkin tähtäimellä. (Lankinen ym. 2004, 68–68.)

Nimensä mukaisesti kehityskeskusteluissa keskitytään henkilön ja yrityksen kehittymiseen ja kehittämiseen. Kehityskeskustelut ovat yleensä alaisen ja esimiehen kahden välisiä keskusteluita, joihin varataan tietty aika ja kummankin osapuolen tulee valmistautua niihin. Kehityskeskusteluissa katse kohdennetaan tulevaan ja siinä keskustellaan tulevaisuuden suunnasta, päämääristä ja tarpeista pidemmällä aikajaksolla. Luonnollisena osana kehityskeskusteluita tulee olla myös palaute menneestä ja miten osapuolet ovat suoriutuneet työtehtävistään. Palautteen avulla löytyy myös usein kehittämiskohteita tulevaan. (Lankinen ym. 2004, 68–69.)

Kuten Lankinen ym. (2004) esittää yllä, kehityskeskusteluissa keskitytään yleensä kehittymiseen ja kehittämiseen. Toisaalta taas kehityskeskusteluiden englanninkielinen nimitys, performance appraisals, tarkoittaa sanan mukaisesti menneen suorituksen arviointia. Suorituksen arviointiin osallistuvat sekä henkilö itse, mieluiten kirjallisesti ja etukäteen tehtävällä itse arvioinnilla, että esimies. Arvioinnissa on hyvä kerrata molempien näkemykset hyvin menneistä asioista ja asioista, joissa voisi olla parantamisen varaa. (Torrington et al. 2002, 383 - 394.)

2.2.6 Kehittymissuunnitelma

Osaamisen kehittäminen ja monet suorituksen johtamisen prosessit sisältävät useasti henkilökohtaisen kehittymissuunnitelman. Kehittymissuunnitelmia käytetään oppimisen parantamiseksi ja jatkuvan kehittymisen edistämiseksi ja tueksi. Kehittymissuunnitelmassa tunnistetaan kehittymistarpeet ja asetetaan tavoitteet kehitymiselle. Suunnitelmaa työstetään huomioiden oppimisen tavoitteet, aikataulut, kustannukset, tukiverkostot sekä muun tuen tai sparrauksen käyttömahdollisuudet. Kehittymissuunnitelmassa tulee hyödyntää monenlaisia kehittymisen keinoja ja keinot on valittava huomioiden kehittymistarpeet, yksilön omimmat oppimisen tyylit ja muut käytännön seikat, kuten käytettävissä oleva aika ja rahamäärä. (Ashdown 2014, 142.)

Ashdownin (2014) mukaan on tärkeää, että kyseinen henkilö, jolle kehittymissuunnitelma on laadittu ”omistaa” oman suunnitelmansa. Esimiehen tulee rohkaista ja tukea kehittymissuunnitelman luomista ja käyttämistä, mutta esimiehen ei tule määrittää kehittymissuunnitelman asioita. Kehittymissuunnitelman tärkein elementti on tehokas reflektointi. Itsearviointi ja esimerkiksi esimiehen sparraus ja tuki ovat kehittämisessä tärkeitä. Oppivassa ja kehittyvässä organisaatiossa katsotaan myös rohkeasti menneessä tehtyihin virheisiin ja opitaan niistä. Myös Janakka (2009) kuvaa yksilöllistä pidemmän aikavälin kehittymissuunnitelmaa tärkeäksi osaksi kehittämistä. Hyviin oppimistuloksiin päästään, kun kehittymissuunnitelmassa otetaan monipuolisesti huomioon erilaiset kehittämistavat kuten kouluutus, mentorointi, coaching, työkierto, projektit, erityistehtävät jne.

2.3 Osaamisen kehittämisen haasteet

Yrityksen aineeton pääoma on koko organisaation yhteistä pääomaa, se ei ole varsinaisesti kenenkään erityisessä omistuksessa, kuten henkilöstön kehittäjien tai yrityksen johdon. Yrityksen osaamisen kehittämisen täytyy kuulua koko johdolle, eikä pelkästään esim. HR johdolle. Aineettoman pääoman ylläpitäminen ja kasvataminen kuuluvat kaikille ja se voi helposti johtaa siihen, että kukaan tai mikään yrityksen taho ei ota siitä vastuuta. Henkilöstön kehittämisen parissa työskenteleviä on syytetty, eikä aina turhaan, yrityksen liiketoiminnan kannalta katsottuna

epäoleellisten asioiden parissa työskentelystä ja että henkilöstön kehittämiseen liittyvät toimenpiteet eivät kytkeydy tarpeeksi yrityksen toiminnan kannalta kriittisiin asioihin. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 88–90.)

Osaamisen kehittäminen yrityksessä kuuluu toki henkilöstön kehittäjille mutta myös muille kehittäjille kuten kehityspäälliköille ja sisäisille konsulteille, unohtamatta tietenkään niin sanottuja rivityöntekijöitä, myönteisesti muutokseen ja uudistamiseen suhtautuvia esimiehiä ja oman alansa asiantuntijoita. Eri toimintojen ja osastojen välillä tarvitaan yhteistä partneruutta ja yhteistyötä. Kehittäjien tehtäviin kuuluu keskustelun käynnistäminen ja jatkuvan keskustelun ylläpitäminen. Jos osaaminen ja uudistuminen ovat osa yrityksen strategiaa ja sen täytäntöönpanoa, syntyy kehittämiselle luontevat foorumit. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 92.)

Henkilöstön osaamisen haasteena voivat olla myös liian lyhyen tähtäimen tavoitteet ja sen seurauksena tuleva kärsimättömyys. Suuri osa kehittymisestä ja kehittämisestä ottaa runsaasti aikaa tullakseen toiminnaksi ja yrityksen kulttuuriksi. Kehittämistä tulisikin tehdä myös pitkäjänteisesti ja kärsivällisesti, tästä tuloksena saadaan organisaatioon kyvykkyyttä tehdä myös lyhyen tähtäimen oppimispyrähdyksiä. (Viitala 2013, 185–186.)

Johdon rooli on tärkeässä osassa kehittämistoimien muotoilemisessa. Osaamisen kehittämisen haasteita henkilöstön kannalta onkin juuri henkilöstön motivointi käyttää kykyjään ja osaamistaan, sekä kannustaa kasvattamaan osaamistaan strategisesti oikeissa toimissa ja tehtävissä. Haasteena on myös, osata olla yhdistävänä tekijänä yrityksen ja koko muun toimintaympäristön oleellisen tiedon hankinnassa ja levittämisessä nykypäivän valtavassa informaatiotulvassa. Organisaation on jatkuvasti osattava etsiä ja luoda uusia liiketoimintaa kehittäviä ja jalostavia innovaatioita ja nostaa tätäkin kautta kehittymismahdollisuudet keskiöön. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 118–120.)

Kehityskeskustelut ovat luonteva paikka keskustella henkilön ja organisaation osaamisen kehittämisen tarpeista ja toiveista. Hyvässä keskustelussa päästään yhteiseen näkemykseen liiketoiminnan kannalta tärkeän osaamisen kasvattamisesta

sekä yksilön oman urakehityksen varmistamisesta. Jos taas arjessa joka päivä näkyvä päivittäisjohtaminen ei organisaatiossa toimi, pelkästään kehityskeskustelut eivät pelasta muun muassa osaamisen kehittämisen ympärillä tapahtuvaa keskustelua. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 130–132.)

3 HENKILÖARVIONNIT

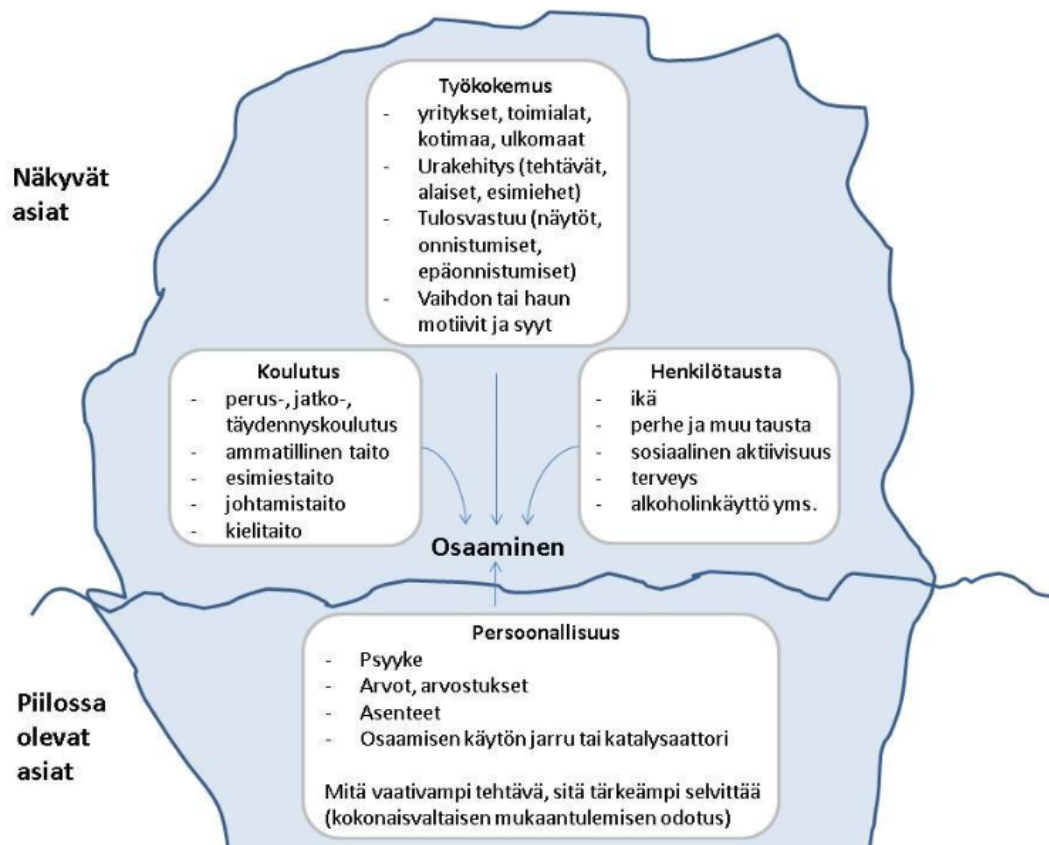
Tässä luvussa perehdytään henkilöarviointeihin ja erityisesti henkilöarviointeihin kehittämisen välineenä. Luvussa tutustutaan myös erilaisiin henkilöarvioinnin menetelmiin ja perehdytään syvemmin palautteeseen, Joharin ikkunaan ja 360°-arviointiin.

3.1 Yleistä henkilöarvioinneista

Honkasen (2005) mukaan henkilöarviointi tarkoittaa työhön liittyvässä organisaatiossa tehtyä tutkimusta yksittäisestä henkilöstä, joka on toteutettu joko organisaation sisäisen tai ulkopuolisen asiantuntijan avulla. Työpaikalla voidaan tehdä myös organisaation sisäisiä suoritusarviointeja, osaamisen arviointia tai potentiaalisuuskartoituksia henkilöarviointitutkimuksen menetelmin. (Honkanen 2005, 12–13.)

Henkilöarvioinneista toivotaan löytyvän apua henkilövalintoihin, liittyivätpä ne kokonaan uuden henkilön valitsemiseen, uraohjaukseen tai kehityssuunnitelmiin tai koulutusten tai valmennuksien ohjaukseen. Henkilöarvioinneissa käytetään monia eri testityyppejä, jotka voidaan luokitella seuraavasti: 1. kykytestit, 2. persoonallisuustestit ja 3. työtyylitestit. Henkilöarviointeja käytetään yhä enemmän yrityksen sisäisissä kehitysohjelmissa, jolloin ne toimivat esimerkiksi urasuunnittelun apuvälineenä. Työnantaja vastaa käyttämistään arviointimenetelmistä luotettavuuden sekä virheettömyyden kannalta. (Syrjänen 2007, 78–83.)

Henkilöarviointien avulla saadaan henkilöstä selville Kuvion 4 osoittamia asioita. Henkilöstä näkyviä asioita ovat koulutus, henkilön oma tausta ja työkokemus. Henkilön persoonallisuuteen liittyviä, enemmän piilossa olevia asioita, selviää myös henkilöarvioinnin avulla. Persoonallisuuden eri osista ja kyvyistä koostuva arviointi pohjautuu usein psykologisiin testeihin, persoonallisuus- ja kykytesteihin, henkilöhaastatteluihin tai jopa grafologiaan. Arvioinnit tuovat esille asioita henkilön psyykestä, omista arvoista ja arvostuksen kohteista, asenteesta ja osaamisen käytön jarruista tai sen katalysaattoreista, eli positiivisesti siihen vaikuttavista tekijöistä. (Viitala 2004, 256.)



Kuvio 4. Henkilöarvioinnin jäävuorimalli (Viitala 2004, 256).

Psykologiset testit ovat joko itsearviointiin rakentuvia kyselylomaketestejä tai persoonallisuustestejä, joissa henkilön reagointia esimerkiksi kuviin arvioidaan. Jos persoonallisuustestit ovat taidolla käytettyjä, ne voivat tuottaa arvokasta tietoa henkilön itsetunnosta, empatiataidoista, luovuudesta, motivaatiosta jne. Testit saivat olla kuitenkin vain lisäinformaation lähde, eivät ratkaisevassa asemassa esimerkiksi uutta henkilöä rekrytoidessa. (Viitala 2004, 256–257.)

3.2 Henkilöarvioinnit johtamisen ja kehittämisen välineenä

Organisaatioissa kootaan monenlaista tietoa oman yrityksen henkilöstöstä ja sen suoriutumisesta. Tavallisesti tietojen kokoaminen ilmenee esimiestyössä erilaisten raporttien avulla tai omien huomioiden kautta. Usein kehityskeskustelut tuovat esimiehille hyvin tietoa henkilön suoriutumisesta, tietotaidoista ja jopa toiveista

tulevaisuuden uraa ajatellen. Työssä suoriutumista voidaan mitata myös henkilöarvioilla. (Syrjänen 2007, 16–17.)

Henkilöarviointeja tehdään työelämässä eniten rekrytointien yhteydessä, mutta erilaiset arvioinnit, joita tehdään työuran varrella, ovat lisääntyneet huomattavasti. Henkilöarviointia käytetään useimmiten rekrytoinnissa, kun arvioidaan työnhakijan sopivuutta työhön. Yhä enemmän henkilöarviointia käytetään myös yritysten ja organisaatioiden sisäisissä potentiaalisuusarvioinneissa. Henkilöarvioinnit koskevat kaikkia työntekijäryhmiä ja ne ulottuvat kaikille organisaatiotasolle. Henkilöarviointimenetelmiä käytetään hyväksi myös valmennuksissa ja kaiken kaikkiaan niiden käytön arvellaan yleistyvän tulevaisuudessa. (Niitamo 2003, 9-13.)

Nykyisin yhä isompi osa henkilöarviointityöstä tehdään muussa kuin valitsemistarkoituksessa. Suoriutumisen ja osaamisen johtamisen välineenä voidaan käyttää arviointeja ja arvioinneista taas toivotaan saatavan palautetietoa siitä millä tavalla henkilöstön työssä suoriutumista voidaan kehittää. Osaamisen arvioinnissa pyritään selvittämään osaamisen aukkoja ja oikein suunnatuilla kehittämistoimenpiteillä vastaavasti taas parantaa osaamisen tasoa. (Honkanen 2005, 23–24.)

Henkilöarvioinnit antavat tietoa myös organisaation sisällä henkilöiden vahvuuksista ja kehittämiskohdista. Näistä saatuja tietoja voidaan hyvin hyödyntää henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien yhteydessä. Valmennusohjelmien, joiden aihealueena on esimerkiksi vuorovaikutus tai johtaminen, aiheeseen päästään hyvin kiinni itsearviointiin perustuvan tehtävän myötä. Testi perustuu eri tyypeihin, ja niiden avulla on helppo tulkita tuloksia. Tehtävän kautta henkilö saa palautetta omasta tyylistään, antaa vertailupohjaa sekä auttaa erilaisuuden huomaamisessa ja hyväksymisessä. (Ontronen 2005, 222–229.)

3.3 Osaamisen arviointi

Aikuinen oppii parhaiten, kun saa itse säädellä ja omistaa oppimisprosessinsa. Sama pätee myös arviointiin. Kun henkilö arvioi itse omaa oppimistaan, osaamistaan ja sen tuloksena syntyviä suorituksia, henkilö oppii arvioinnista parhaiten. Vaikka ulkopuolinen taho olisi mukana arvioinnissa, osaamisen ja oppimisen nä-

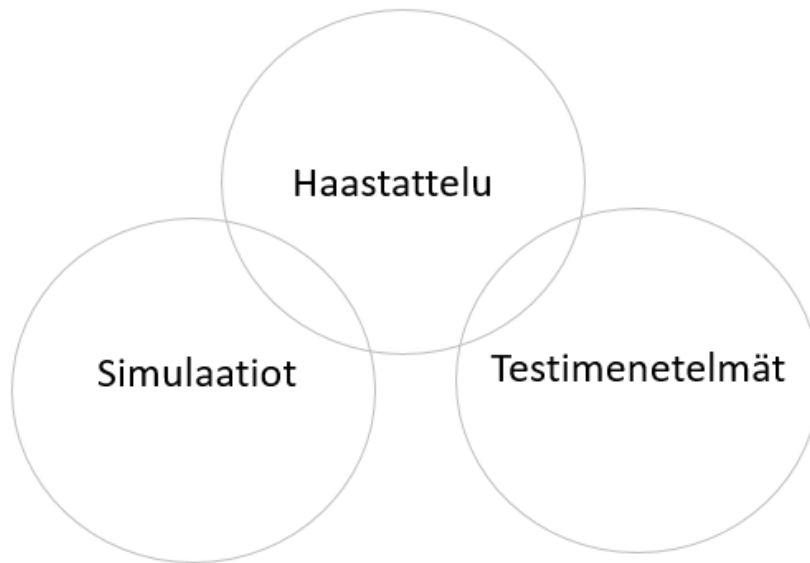
kökulmasta tärkeintä on henkilön oma kyky arvioida ja johdattaa omia suorituksiin ja osaamistensa laatua ja määrää. Oman työsuorituksen ja osaamisen arviointi ja itserefleksio eivät ole yksinkertaisia ja automaattisesti toteutuvia, siksi tarvitaan myös erilaisia arviointimenetelmiä. (Viitala 2005, 152.)

Viitalan (2005) mukaan suoritusarviointia käytetään organisaation toiminnan kehittämisen kivijalkana. Osaamisen kehittäminen on sekä strategisesti olennainen asia että organisaation voimavarojen suuntaamiseen liittyvä tärkeä kysymys. Arvioinneilla löydetään vastauksia osaamisen hyödyntämiseen, oppimismotivaation kehittämiseen ja esimerkiksi organisaation kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. Organisaatiossa on tärkeää löytää ne osaamisen alueet, joissa tarvitaan vahvistamista ja joihin yrityksen johdon tulee kohdentaa resursseja. (Viitala 2005, 153.)

Osaamisen arvioinnissa on oleellista tietää, mitä arvioidaan ja miksi. Arvioinnissa olisi hyvä nähdä laajempi näkökulma, että ei vain mitattaisi ja arvioitaisi yksilön substanssiosaamista. Jos arvioinneissa mitataan ja löytyy muitakin vahvuuksia kuin vain varsinainen ammattiosaaminen, näitä yksilön lisäarvo-osaamisia voidaan myös hyödyntää organisaatiossa. Jos organisaatiossa ei tiedetä mitä osaamista on käytettävissä ja missä, silloin ei niitä voida hyvin hyödyntää ja myöskään arvioida mitä tarvitaan lisää. (Viitala 2005, 153–154.)

3.4 Työelämän henkilöarviointimenetelmät

Kuviosta 5 ilmenee Niitamon (2003, 20) mukaiset työelämän henkilöarviointimenetelmien pääluokat. Menetelmien pääluokat ovat haastattelu, testimenetelmät ja simulaatiot. Eri menetelmät sopivat erilaisiin henkilöarvioinnin tilanteisiin ja niistä kukin sisältää ison määrän eri tekniikoita, lähestymistapoja ja erillisiä arviointivälineitä.



Kuvio 5. Henkilöarvioinnin menetelmäluokat.

3.4.1 Haastattelut

Haastattelu on ainoa arviointimenetelmä, jossa henkilö jota arvioidaan, on kokonaisuudessaan esillä. Kun haastatteluun yhdistää muita menetelmiä kuten testejä ja tähän kokonaisuuteen yhdistää vielä elämäntapahtumia, niin saadaan yleensä ymmärrettävä kokonaiskuva henkilöstä. Myös arvioitavien keskuudessa haastattelu koetaan yleisesti ottaen positiivisimmaksi arviointimenetelmäksi. Haastattelu on ja tulee olemaankin varmasti henkilöarvioinnin päämenetelmä. (Niitamo 2003, 22–43.) Honkasen (2005) mukaan haastatteluiden apuna käytetään usein toimintatapa-kyselyitä, jotka ovat lyhyitä kyselylomakkeita selventämään henkilön omaa käsitystä esimerkiksi toimintatavoistaan ja motivaatiosta.

Haastatteluita on monen erityyppisiä ja erilaisiin tarkoitukseen suunniteltuja malleja. Haastattelut ovat myös vahvoja työnantajamielikuvan rakentajia, jolloin parhaimmillaan työnantajasta välittyy vahva ja positiivinen kuva, vaikka valinta ei kohdistuisikaan sillä kertaa haastateltavaan. Haastattelussa näkyy helposti myös hyvin tehty suunnittelutyö, joka sisältää haastattelutyypin valinnan, haastattelu-

rungon laadinnan ja haastatteluympäristön luomisen sekä yleisen henkisen valmistautumisen. (Sundvik 2005, 108–113.)

Haastattelut voidaan jakaa vapaamuotoisiin ja etukäteen jäsenneltyihin haastatteluihin. Jäsennellyt haastattelut ja esimerkiksi suunnitellun haastattelurungon käyttäminen, ovat tutkimusten mukaan todettu tuloksekkaita haastattelutavoiksi. Työhaastattelut voidaan jaotella myös toteuttamistavan mukaan yksilöhaastatteluihin ja ryhmähaastatteluihin. Molemmilla lienee paikkansa, hyvä tuloksellisuus riippuu työhaastattelun kohteena olevasta tehtävästä. (Niitamo 2003, 22–43.)

3.4.2 Testimenetelmät

Työelämässä käytettäviä testimenetelmiä voidaan luokitella kyky-, persoonallisuus- ja työskentelytyylejä mittaaviin testeihin. Kykytestit jaetaan kahteen päälohkoon, eli älyllisiä kykyjä mittaaviin testeihin ja havaintomotorisia kykyjä mittaaviin testeihin. Monet tutkijat ja tutkimukset ovat osoittaneet selkeästi, että ns. yleisälykkyys ennustaa hyvää työmenestystä verrattuna älyllisen toiminnan osa-alueisiin. Persoonallisuustestit jaetaan karkealla tasolla lomakepohjaisiin ja projektiivisiin persoonallisuustesteihin. Monipuolisia kyselylomake-pohjaisia testejä kutsutaan persoonallisuusinventareiksi, näissä testeissä itsearvio on tärkeässä roolissa ja niiden tehtävänä on luoda kuvaus persoonallisuuden tärkeimmistä ulottuvuuksista erilaisten arvoasteikkojen avulla. Projektiiiset persoonallisuustestit ovat lomaketesteihin verrattuna vähäisessä käytössä, esimerkkejä näistä ovat piirtämistestit, musteläiskätestit ja lauseentäydennystestit. (Niitamo 2003, 44–83.)

Kyselylomakepohjaisilla testeillä kartoitetaan yleensä melko suorilla kysymyksillä tai väittämillä henkilön omia käsityksiä, asennoitumista tai näkökantaa itsestään tai omasta toiminnastaan. Kyselylomaketesteissä käytetään monimuotoisia vastausasteikkoja ja niiden suosio perustuu käytännöllisyyteen tai helppokäyttöisyyteen. Vastaavasti kyselylomaketestien heikkouksia voivat olla vastausasteikoiden käyttö ja minäkuvan realistisuus, henkilöt voivat vähätellä tai liioitella ominaisuuksiaan joko tietoisesti tai tiedostamatta. (Nyman 2005, 118–128.)

Työskentely- ja toimintatyylitestit testaavat suoraan työssä tapahtuvaa toimintaa kuten johtamista. Testauksen kohteena on siis käyttäytyminen sellaisena kuin se tulee ilmi työympäristössä. Johtamistyyli-, vuorovaikutustyyli- ja oppimistyylytestit ovat erilaisia esimerkkejä työskentelytyylitesteistä. Monia työskentely- ja toimintatyylitestejä käytetään yrityksissä tätä nykyä usein erilaisten kehittämis- tai valmennusohjelmien yhteydessä. (Niitamo 2003, 84–104.)

3.4.3 Simulaatiot

Simulaatiot ovat henkilöarviointimenetelmistä vähiten tutkittu menetelmä. Yksinkertaisimmillaan simulaatiota voidaan käyttää arviointimenetelmänä esimerkiksi esittämisharjoituksessa, jossa arvioitavaa pyydetään pitämään puhe tai esitelmä tietystä aiheesta. Vuorovaikutustilanteesta voidaan myös rakentaa vuorovaikutussimulaatioita, jolloin voidaan arvioida henkilön vaikuttamistaitoja tai vaikka viestintäkykyä. (Niitamo 2003, 105–111.) Honkanen (2005) kuvailee simulaatioita työnäytteiksi, jotka tuovat yleensä laadullista tietoa arvioitavasta. Simulaatiot pyritään toteuttamaan siten, että tehtävät vastaisivat hyvin todellisessa työtilanteessa olevaa tilannetta.

Simulaatiot ovat nykyisin suosittuja arviointimenetelmiä, johtuen muun muassa niiden läpinäkyvyydestä ja helppokäyttöisyydestä. Simulaatiot voivat olla lyhyitä ja pelkistettyjä tehtäviä tai todella laajoja harjoituskokonaisuuksia. (Sundvik 2005, 149–160.) Niitamon (2003) mukaan simulaatiot tuovat esiin parhaimmillaan näytempaloja ”aidosta” tekemisestä ja toiminnasta. Käytännönläheisiä simulaatioita käytetään myös apuvälineenä ja/tai osana esimerkiksi yrityksen sisäisiä valmennusohjelmia. Simulaatiot tarjoavatkin mainion ja turvallisen käytännön oppimistilanteen esimerkiksi luentojen ja opiskelun ohien.

3.5 Palaute kehittymisen lähtökohtana

Organisaation ja henkilöstön vahvuuksien tunnistaminen on oleellista kehitykselle. Arvokasta kehittymiselle on oma arvio itsestä sekä palaute muiden käsityksestä. Parhaiten vahvuuksia voidaan hyödyntää ensinnäkin tunnistamalla ne, sekä pyrkimällä ymmärtämään, hyväksymään ja arvostamaan erilaisuutta. Käsitys tois-

ten vuorovaikutuksesta ja käyttäytymisestä syntyy hiljalleen, aikaa vievää on luonnollisesti myös oman itsensä kehittäminen ja käytöksen muuttaminen. (Lankinen ym. 2004, 79.)

Oma realistinen arvio omasta tekemisestä auttaa kehittymisessä. Esimiehien ja alaisen välisten keskustelujen ja arvioinnin tarkoituksena on ensisijaisesti auttaa henkilöä selviämään työtehtävistään, niin hyvin kuin mahdollista, ja kehittymään henkilökohtaisella tasolla. Tulevia tavoitteita ja niihin tarvittavaa kehittymistä on tärkeä arvioida ja tuoda vuorovaikutteisesti esille jatkuvasti, eikä vain vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. (Lankinen ym. 2004, 79–80.)

Suorituksen johtamisen oleellinen osa on palautteen antaminen. Oikealla hetkellä ja oikealla tavalla annettu palaute voi auttaa eteenpäin virheiden jälkeen, voi auttaa tunnistamaan kehittämiskohteita tai rakentaa luottamusta. Organisaation tulee rakentaa palautteen annolle turvallinen ja avoin ympäristö, jossa rakentavaakin palautetta rohkaistaan antamaan. Palautteen antamisen ei tulisi kuulua vain kerran pari vuodessa pidettäviin kehityskeskusteluihin, vaan jatkuva ja kaksisuuntainen palautteen antamisen kulttuuri on tie kehittymiseen. (Ashdown 2014, 134.)

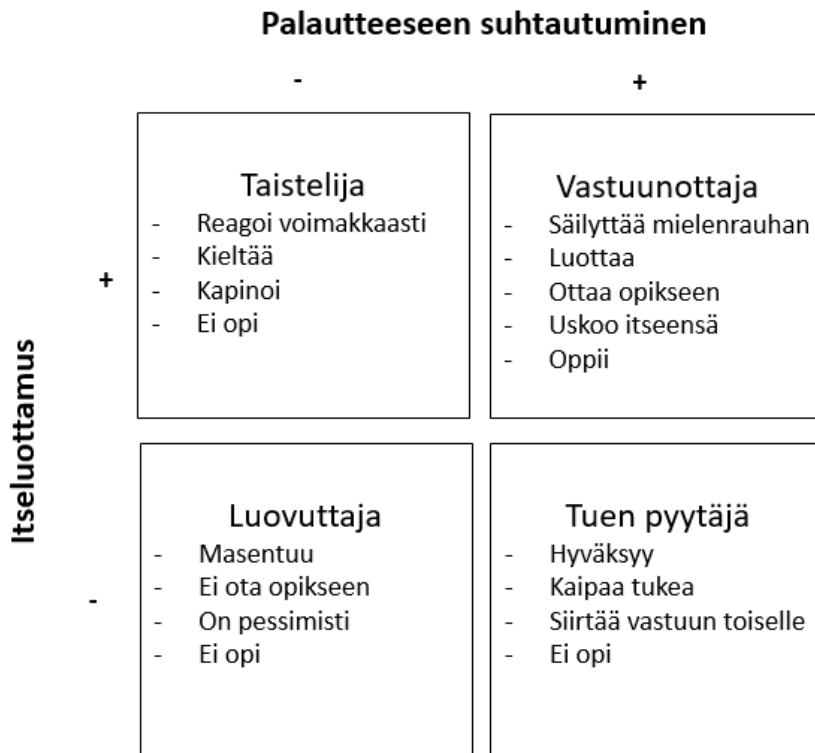
Honkasen (2005) mukaan organisaatioiden sisäisissä arvioinneissa palautekeskustelu on tärkeä osa koko arviointiprosessia. Yleensä varsinaisen arvioinnin jälkeen tapahtuva palautekeskustelu on kehittymisen kannalta oleellinen osa koko prosessia. Palautekeskustelussa käydään oma ja arvio läpi, ja yritetään löytää kehittymisen kannalta tärkeitä sekä positiivisia että rakentavia kohtia. Honkanen (2005) huomioi myös rekrytointitilanteiden arviointien palautteenannon erilaisuuden. Arvioinnit ja niistä saadut palautteet voivat rekrytointitilanteessa heijastua sekä positiivisena että negatiivisena työnantajakuvana työnhakijalle.

Esimies on vastuussa siitä, että jatkuvasti muuttuvissa työympäristöissä tai yhteisöissä, koko organisaatio sitoutuu jatkuvaan oppimiseen. Reflektio on oppimisen keskiössä ja se on parhaimmillaan työyhteisön henkilöiden tai saman tiimin jäsenten kesken ajattelua yhdessä. Myös palautteen antaminen ja saaminen ovat oleellisia asioita ryhmän jäsenten välisissä keskusteluissa kuten tietysti myös esimiehen ja alaisen välillä. Palautetaitoihin kuuluvat: palaute itselle, palaute itseltä

toiselle ja palaute toisilta itselle. Palautteen antamista ja vastaanottamista eli palautetaitoja voidaan oppia organisaatiossa yhdessä. Työnohjaus ja refleктоivat keskustelut ovat hyviä tapahtumapaikkoja palautetaitojen harjaannuttamiseen. (Koski 2015, 192–203.)

Suurin haaste tai este kehittymiselle on suhtautuminen palautteeseen. Ideaalitapauksessa henkilö, joko esimiesasemassa oleva tai normaali työntekijä, ottaa mielellään vastaan palautetta ja on tyytyväinen sekä myönteiseen että kielteiseen palautteeseen. Tavallisesti näin ei kuitenkaan valitettavasti ole. Erilaiset arvioinnit joista saa palautetta ovat kehittämisen välineitä, ja niihin tulisi suhtautua luottaen omaan kykyynsä oppia ja kehittyä. (Juuti 2016, 132–137.)

Kuten kuvioista 6, jossa Juuti (2016) kuvaa palautteesta oppimista, selviää, että on inhimillistä suhtautua varsinkin kielteiseen palautteeseen torjuvasti. Jos arviot ovat henkilön mielestä kertakaikkisen vääränlaisia, hän menettää helposti mahdollisuutensa oppia ja kehittyä. Jos taas henkilö hyväksyy saamansa negatiivisen palautteen mutta ei luota omaan kykyihinsä oppia siitä, henkilö saattaa tukeutua liikaa palautteenantajaansa eikä ota vastuuta oppimisesta itselleen. Oikeanlainen suhtautuminen palautteeseen kehittää ja kasvattaa ja sen opettelu on pitkäjänteistä työtä. (Juuti 2016, 136–137.)



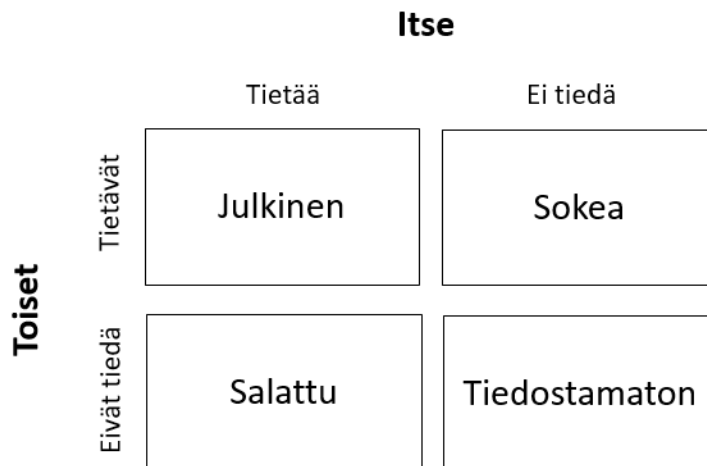
Kuvio 6. Palautteesta oppiminen.

3.6 Joharin ikkuna

Luftin ja Inghamin kehittämä Joharin ikkuna on työkalu, jonka avulla kyetään kehittämään itsetuntemusta ja ihmissuhteita. Tämän vuorovaikutusmallin avulla voidaan parantaa myös vuorovaikutusta ja sen avulla ymmärretään myös palautteen antamisen arvo. Joharin ikkunassa on neljä ruutua tai osiota, jotka kukin ilmentävät eri asioita. Neljä ruutua ja kaksi akselia kehkeytyvät avoimuuden ja palautteen käsittelyn ympärille. (Ashdown 2014, 139–140.)

Ashdownin (2014) mukaan Joharin ikkunan ensimmäinen ruutu kuvaa sitä, mitä kaikki näkevät ja tietävät henkilöstä (julkinen). Toisessa ruudussa on asiat, joita henkilö ei tiedä itse, mutta muut tietävät (sokea). Kolmannessa ruudussa ovat asiat, jotka henkilö tietää vain itse, muut eivät ole näistä tietoisia (salattu). Neljanteen ikkunaan tulevat asiat, joita kukaan ei tiedä (tiedostamaton). Myös Juuti (2016)

kuvaa Joharin ikkunaa ja kuvion 7 koostumusta juuri sillä, mitä henkilö tietää ja ymmärtää itse itsestään ja taas toisaalta sillä mitä muut tietävät ja ymmärtävät hänestä.



Kuvio 7. Joharin ikkuna.

Joharin ikkunan viitekehyksen käyttäminen tukee ymmärrystä, millä tavalla työssä voi kehittyä. Henkilö itse, tai toiset, eivät kuitenkaan voi koskaan tietää kaikkea henkilöstä. Julkinen osa-alue näkyy tietenkin myös työelämässä voimakkaimmin, mutta kuitenkin myös tiedostamaton ja salattu puoli heijastuvat aina henkilön käyttäytymisessä. Esimerkiksi esimiesroolissa on erittäin hyödyllistä tiedostaa sokeat pisteensä, ja siten mahdollisesti kehittyä omassa esimiestyössään. (Juuti 2016, 133.) Ashdownin (2014) mukaan julkisen ruudun suuretessa, on helppompaa keskustella erilaisista asioista toisten kanssa. Palautteen käsittelyllä ilmaistaan sitä, miten kyseinen henkilö ottaa vastaan palautetta, miten sitä haetaan ja ymmärretään muiden antamana.

3.7 360°-arviointi

360°-arviointia jota kutsutaan myös yhteistoiminta-arvioinniksi, käytetään henkilöstön kehittämisen työkaluna sekä esimiehille että työntekijöille yksilöinä. 360°-arvioinnissa ei anneta palautetta henkilön persoonallisuudesta eikä muista psyyko-

logisista ominaisuuksista, vaan arvioidaan yksilön toimintatapoja, vuorovaikutustaitoja ja muuta käyttäytymistä. (Lankinen ym. 2004, 80–81.) Myös palautteen antamistarkoituksena 360°-arviointi tuo arvokasta tietoa siihen, miten muu työhyteistö kokeen henkilön käyttäytymisen. (Sundvik 2005, 154.)

Nykyisissä työympäristöissä ja kompleksisissa organisaatioissa ja verkostoissa työskennellessä, esimies ei ole välttämättä kovin hyvin perillä alaisensa päivittäisistä työrutiineista. Palaute henkilön työstä ja toimintatavoista joudutaan tällöin keräämään monelta suunnalta ja taholta. 360°-arviointi antaa tällöin monitahoista ja arvokasta tietoa, tietysti henkilölle itselleen mutta myös esimiehelle. (Ashdown 2014, 137.)

360°-arviointi on sekä johtamisen kehittämisen, että suorituksen johtamisen työkalu, joka on ollut mukana henkilöstön kehittämisessä jo 1980-luvulta asti. Tänä päivänä se nähdään tehokkaana ja laadukkaana tiedon tuojana, joka tuo näkyviin muiden henkilöiden näkökulmia ja näkemyksiä henkilön työkäyttäytymisestä. 1990-luvulla jotkut jopa ajattelivat, että 360°-arviointi korvaa osittain kehityskeskustelut, koska arvioinnin tulokset nähdään kattavampina, totuudenmukaisempina ja reilumpina kuin kahdenkeskiset kehityskeskustelut. (Bracken & Church 2013).

3.7.1 360°-arvioinnin käyttötarkoitus

360°-arviointia käytetään osaamisen arviointiin, jolloin arvioitavan henkilön lähipiiriltä pyydetään arvioita kyseisen henkilön osaamisesta. Arvioinnin antaa henkilö itse ja esimerkiksi oma esimies, alaiset, kollegat, asiakkaat tai muut kumppanit lähiverkostosta. (Salojärvi 2009, 151.) Sundvikin (2005) mukaan käytäntönä on, että arvoinnit tehdään nimettöminä, avoimen ja rehellisen arvioinnin vuoksi. 360°-arvioinnit voivat olla perinteisiä johtamistaitoarviointeja, tai kuten nykyisin yhä useammin joko kompetenssiperusteisia tai yhteistyöperusteisia. Arviointikyselyt voivat olla itse laadittuja lomakkeita tai pitkälle vietyjä valmiita työkaluja, joita on myös ostettavissa. (Salojärvi 2009, 151.)

Bracken & Churchin (2013) mukaan 360°-arviointia käytetään suorituksen johtamisen työkaluna, henkilöstön arvioinnin työkaluna esimerkiksi potentiaalien va-

linnassa ja kehittämisessä sekä seuraajasuunnittelun apuvälineenä. Jotkut käyttävät 360°-arviointia puhtaasti osaamisen kehittämistarkoituksissa ja kulttuurimuutosten läpiviennissä. Bracken & Church (2013) uskovat, että kyseisen arviointityökalun käyttäminen organisaatiossa, takaa tänä päivänä laadukkaan ja tehokkaan suorituksen johtamisen.

Lankisen ym. (2004) mukaan kyselylomakkeet sisältävät yleensä noin 30–40 kysymystä ja kysymykset ovat kaikille samat. 360°-arvioinneissa käytetään numeerisena asteikkona 1-5 arvioita, huonosta (1) erinomaiseen (5). Myös avointa kirjallista palautetta voidaan antaa ja toivotaankin annettavan. Kun 360°-arviointi on suunniteltu strategisesti hyvin, sille on varattu tarpeeksi resursseja ja sen kysymykset ja kohderyhmä ovat tarkoituksen mukaiset, arviointi voi tuoda organisaatiolle runsaasti hyötyjä. Useat organisaatiot käyttävätkin 360°-arviointeja nykyisin tehokkaana palautetyökaluna tuomaan lisäarvoa ja helpottamaan suorituksen johtamista. (Ashdown 2014, 137.)

360°-arvioinnin aihe tai päämäärä voi olla arvioida työelämän kykyjä ja taitoja, johtajuutta, työpersoonallisuutta tai -tapoja. Arvioinnilla voidaan tähdätä myös yksinkertaisesti auttamaan yksilöitä tulemaan paremmiksi ihmisiksi. Pitkän aikavälin tuloksista ei paljoa vielä tiedetä, mutta jos 360°-arvioinnilla on saavutettu edes jotain lyhytaikaista hyötyä, etua tai muutosta, arvioinnin tekeminen on ollut sen arvoista. Positiivisella asenteella varustettu osallistuja saa ymmärrettävästi arvioinnista enemmän kuin arviointia ajan hukaksi epäilevät henkilöt. (Edwards 1995).

3.7.2 360°-arviointiprosessin vaiheet

Ashdownin (2014) mukaan ennen 360°-arvioinnin aloittamista, tulee organisaatiolla olla erittäin selvää, millaisia tuloksia arvioinnista odotetaan ja mihin niitä käytetään. Jos tuloksia ei pystytä tunnistamaan ja hyödyntämään, silloin paljon aikaa ja resursseja vaativaan arviointiin ei kannata ryhtyä. 360°-arvioinnin onnistunut toteuttaminen vaatii avointa työkulttuuria, luottamusta sekä rehellistä ja avointa viestintää. Ylimmän johdon kannustava rooli ja sitoutuneisuus arviointiin näkyvät yleensä muussakin organisaatiossa positiivisena asenteena arviointiin.

Juutin (2016) mukaan 360°-arviointien toteuttamisessa on kolme vaihetta:

- viestintä ja tiedottaminen arviointien toteutuksesta
- arviointien tekeminen, kerääminen ja tulosten analysointi
- palautteenanto.

Kun 360°-arviointia käytetään organisaation sisällä, tavoitteena on edistää arviotavaa henkilöä tunnistamaan ja tiedostamaan oman toimintansa positiivisia ja negatiivisia puolia. Positiivisten eli myönteisten ominaispiirteiden tunnistamisen tavoitteena on parempi vahvuuksien hyödyntäminen. Käsittelemällä negatiiviset eli kielteiset piirteet taas tavoitellaan henkilön taitoa luoda kehityssuunnitelma, jota noudattamalla voi kehittää myös näitä puolia itsessään. (Juuti 2016, 132.)

Joskus 360°-arvioinnin osallistajat sekoittavat jo itse arvioinnin tekemisen kehittymiseen, tämä on kuitenkin vasta alku koko kehitysprosessissa. Arvioinnista saadun palautteen jälkeen oppimiseen ja kehittymiseen tarvitaan organisaation ja tai esimiehen tukea, sekä apua ja tukea saada henkilö tekemään realistinen ja käytännönläheinen kehityssuunnitelma. Myös 360°-arviointiprosessin onnistumisen arviointi ja kaikenlainen seuranta auttavat kehitysprosessin eteenpäin viemisessä. (Fleenor, Taylor & Chappelow 2008.)

Arviointikyselyn kysymysten asettelulla ja niiden yksinkertaisuudella tai monimutkaisuudella täytyy olla tarkoitusperä. Kun kysymykset ovat tuotavissa organisaation käytäntöihin tai ovat organisaatiossa relevantteja, saadaan henkilöstö ja kyselyyn osallistujat sitoutettua paremmin. Myös mahdolliset tekniset resurssit ja rajoitteet tulee tiedostaa ennen 360°-arvioinnin lanseerausta. (Ashdown 2014, 138–139.)

Palautteenanto, arviointien käsitteleminen ja keskustelu palautteesta ovat Sundvikin (2005) mukaan tärkeä osa arviointia. Sundvik (2005) toteaa myös, että työtoverien arviointi korreloi hyvin usein organisaatiossa menestymisen ja etenemisen kannalta. Työtovereiden arviot kollegan työtavoista ja suoriutumisesta ovat usein hyvin totuuden mukaisia ja esimiehen arvioon nähden myös lähempänä totuutta.

360°-arviointiin osallistuneita tulee rohkaista käymään palautekeskustelu esimiehen ja mahdollisten alaisten kanssa. Palautekeskustelusta saadut kehittämiskiekit ja -ideat tulee taas hyödyntää kehittymissuunnitelmassa. Myös esimiehen aktiivinen seuranta, sparraus ja apu fokusoinnissa rohkaisevat hyvin kehittymistoimenpiteiden eteenpäin viemisessä. (Fleenor et al. 2008.)

3.7.3 360°-arvioinnin hyödyt ja ongelmakohdat

Ashdown (2014) näkee 360°-arvioinnin hyödyllisyyden juuri monipuolisuutena, jolloin sekä yksilö että organisaatio hyötyvät tehdystä arvioinnista. Arviointi tuo esille useita näkökulmia henkilöstä ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen henkilön toiminnasta ja käyttäytymisestä. Varsinkin suorituksen johtamiseen voidaan 360°-arvioinnilla saada lisätietoja henkilöstön pätevyyksistä ja kompetensseista.

Bracken & Churchin (2013) kuvaavat 360°-arvioinnin hyötyjä monesta eri näkökulmasta. Osana suorituksen johtamista, organisaation strategia ja henkilön tavoitteet täytyvät olla henkilöstölle selvä, hyvin suunnattu ja suunniteltu 360°-arviointi voi parhaimmillaan selventää niitä. 360°-arviointi on ketterä työkalu isommillekin organisaatiolle käyttöön otettavaksi. Arvioinnin oikeellisuudessa päästään yleensä hyvälle tasolle, kun vastauksia pyydetään isommalta joukolta kuin muutamalta henkilöltä. Tulosten numeerisuus ja mitattavuus ovat myös selkeitä 360°-arvioinnin hyötyjä. Kun arviointi otetaan jonkun organisaation osan käyttöön, HR:n ja esimiesten tulee toteuttaa se arvioinnin tarjoamalla samalla ja johdonmukaisella konseptilla.

360°-arviointi tarjoaa palautteensaajalle laajimmin tietoa, verrattuna muihin vastaavanlaisiin arviointityökaluihin tai arviointitekniikoihin. Arviointien luottamuksellisuus ja toisaalta taas avoimuus, pakottaa organisaatiot huolellisuuteen ja varovaisuuteen arviointien tulosten ja kehittämisehdotusten kanssa, jolloin taas 360°-arvioinnin prosessi on yleensä tarkoin suunniteltu ja sen käyttöönotto on myös huolellinen. (Nikolaou, Vakola & Robertson, 2006.)

Toisaalta taas 360°-arvioinneissa on myös useita heikkouksia. Jotkut arvioivat, että suorat kehittämiskohteiden tai heikkouksien osoittamiset eivät johda toivot-

tuun kehittämiseen ja suoritusten parantumiseen. Lisäksi 360°-arviointit tuottavat valtavan määrän informaatiota mutta on kyseenalaista, saako palautteensaaja siitä irti tarpeeksi ja pystyykö arvioinnin kohteena ollut henkilö hyödyntämään saamaansa palautetta tehokkaasti. Arvioinnin etukäteisviestintää ja -ohjausta sekä huolellista palautteen käsittelyä ei korvaa mikään, eli jos ne tehdään huolimattomasti, arvioinneista saatu hyöty jää pieneksi. (Nikolaou et al., 2006.)

Kehittämistoimenpiteiden seuranta on myös kriittinen tekijä, kun arvioidaan 360°-arviointien jälkeistä kehittymistä. Mitä enemmän palautteen hyödyntämistä ja kehittämistoimenpiteitä seurataan esimiehen tai jonkun muun toimesta, sitä paremmin henkilöt itse osallistuvat itsensä kehittämiseen. Osallistujat, jotka ovat jälkikäteen yhteydessä oman palautteen fasilitoijaansa, asettavat suuremmalla todennäköisyydellä tavoitteita kehitymiselle ja kysyvät kehitymisideoita kuin ne, jotka eivät saa mitään tukea tai muistutusta palautesession fasilitoijalta. (Fleenor et al. 2008.)

360°-arviointi ei ole sinällään itsenäinen tapahtuma, eikä siitä saadulla palautteella ole todennäköisesti kovin pitkäkantoisia vaikutuksia tai muutoksia käyttäytymiseen. Itse asiassa, jos arviointi tehdään ilman kehityssuunnitelmaa ja seurantaan, mitä luultavimmin organisaation saamia hyötyjä ei juuri ole. Käytännössä esimiehen ja muiden mahdollisten sparrauskumppaneiden tulee varautua antamaan aikaa ja tukea henkilölle ja henkilön kehityssuunnitelman tekemiseen ja seurantaan. Kehityssuunnitelman avulla tunnistetaan tärkeimmät kehittämisen tavoitteet ja sitä seuraamalla ja hyödyntäen kehittymistä ja muutoksia toiminnassa saadaan aikaan. (Fleenor et al. 2008.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen menetelmiä ja tutustutaan tutkimuksen kohteena olleeseen yritykseen ja ryhmään. Luvussa käsitellään myös itse tutkimuksen toteuttamista ja aineiston reliaabeliutta ja validiutta.

4.1 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuskohteen laatua, eri ominaisuuksia ja tarkoitusta kokonaisuutena (Alasuutari 2012). Eskola & Suoranta (1999) kuvaavat laadullisen tutkimuksen symboleiksi tai ominaispiirteiksi muun muassa tutkittavien mielipiteitä, aineistonkeruumenetelmiä, hypoteesittomuutta, työn lajityyppiä ja tulosten esitystyylä. Heidän mukaansa myös kvalitatiiviset menetelmät ovat empiirisen tutkimuksen työkaluja, jotka alleviivaavat teoreettisen tarkastelun tärkeyttä.

Laadullisessa analyysissä materiaalia tutkitaan yleisesti isompana kokonaisuutena ja taas toisaalta tutkimusyksiköiden iso ryhmä ei ole mahdollistakaan normaalien voimavarojen kera. Laadullinen tutkimus on kaksivaiheinen. Ensimmäinen vaihe on havaintojen yksinkertaistaminen ja toinen taas ongelman tai pulman ratkaiseminen. Normaalisti nämä kaksi vaihetta limittyvät aina toistensa kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi olla mukana myös määrällisen tutkimuksen osia. (Alasuutari 2011, 31- 53.)

Laadullisen tutkimuksen perusta on olemassa olevan elämän kuvailu ja tutkimuskohdetta on tavoitteena tutkia niin kaikenkattavasti kuin mahdollista. Laadullisen tutkimuksen luonteenomaisia ominaisuuksia ovat muun muassa haastateltavan ryhmän tarkoituksenmukaisuus; tutkimus on kaikenkattavaa tiedon hankintaa, tutkijan havainnot ja keskustelut haastateltavien kanssa ovat tärkein tiedonkeruutapa

haastattelujen monitahoisen ja yksityiskohtaisen analyysin lisäksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–164.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa kysymysten muoto on kaikille haastatelluille yleensä sama, mutta kysymysten sijoittelu voi olla erilainen. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa ei vastauksia ole kytketty erilaisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat tekevät omin sanoin selkoa mielipiteistään. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri tai teema-alue on kaikille sama mutta, kysymysten muoto ja sijoittelu eivät ole kuitenkaan määrittelemättömiä kuten syvähaastattelussa. Tärkeintä tässä haastattelumuodossa on antaa laveasti sijaa haastatellun henkilön vastauksille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

4.2 Yritysesittely ja tutkimuksen kohderyhmä

Toimeksiantajayrityksenä on kansainvälinen iso teknologia-alan yritys, joka työllistää globaalisti pitkästi yli 100 000 ihmistä. Suomessakin yritys toimii usealla eri paikkakunnilla ja henkilöstöä on useampi tuhat.

Tutkimuksen kohderyhmä koostuu yrityksen eri liiketoiminta-alueilta kerätyistä nuorista henkilöistä, jotka ovat motivoituneita ja potentiaaleja itsensä kehittäjiä. Kyseisen ryhmän nuoria sanotaan Talent-ryhmäläisiksi ja uusi ryhmä kerätään kerran vuodessa. Ryhmän jäsenet osallistuvat yhteiseen valmennusohjelmaan, joka sisältää muun muassa tutustumista eri liiketoimintoihin, tehdasvierailuja, esiintymisvalmennusta, verkostoitumista ja 360°- arvioinnin.

4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkitun ryhmän 360°-arviointi tehtiin syksyllä 2016. 360°-arvioinnin palautesesioiden yhteydessä arviointiin osallistuneita kehoitettiin tekemään itselleen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelman pohjana tai mallina opastettiin käyttämään esimerkiksi word-lomaketta (Liite 1), josta ilmenee mitä kehitetään, kuinka, koska ja kenen kanssa. Tämä mallipohja jaettiin kaikille 360°-arviointiin osallistuneille.

Syksyllä 2017, ennen haastatteluja, kaikille Yrityksen X Talent-ryhmäläiselle, jotka olivat osallistuneet 360°-arviointiin (16 henkilöä) lähetettiin sähköinen esikysely (Liite 2) aiheesta. Lähes kaikki vastasivat eli esikyselyyn saatiin 14 vastausta. Sähköinen esikysely sisälsi kysymyksiä 360°-arvioinnin vaikutuksista henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien tekemiseen ja esimiehen rooliin kehityssuunnitelmien teossa. Kyselyssä kysyttiin myös mahdollisista uusista vastuista tai tehtävistä sekä 360°-arvioinnin ja kehityssuunnitelman kokemisesta.

Varsinaiset puolistrukturoidut haastattelut (Liite 3) tehtiin seitsemälle henkilölle yksilöhaastatteluina lokakuussa 2017. Haastateltavat henkilöt karsittiin esikyselyvastauksien perusteella. Tarkoituksena oli, että haastatteluvastauksien perusteella saataisiin mahdollisimman laajasti, monipuolisesti ja avoimesti tietoa kehityssuunnitelmasta ja ideoista sen ympärillä, siksi esikyselyvastaajista karsittiin haastatteluihin mahdollisimman heterogeeninen joukko. Koska varsinaisten haastattelujen otos oli pieni, myös mahdollisimman erityyppiset esikyselyvastausten antajat valikoituivat vastaajiksi.

Yksilöllisistä teemahaastatteluista osa toteutettiin kasvokkain samassa tilassa, osa videoneuvotteluvälineistön avulla. Haastatteluissa kuvailtiin alkuun tutkimuksen taustaa, toimeksiantajaa, haastattelun rakennetta ja haastattelussa käytettävää aikaa. Alkuun kerrottiin myös haastattelun vapaamuotoisuudesta ja siitä, että vastauksien ei tarvitse pitäytyä vain varsinaisten kysymyksien vastauksissa vaan myös kaikki muu aiheeseen liittyvä on tervetullutta tietoa ja materiaalia tutkimukseen.

Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa, kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä ja siksi teemahaastattelu soveltuu hyvin tarpeeseen kerätä laadullista tietoa. Haastattelussa kysyttiin muun muassa kehityssuunnitelman teon kokemuksista, tuen tarpeesta kehityssuunnitelman teossa, esimiehen roolista kehityssuunnitelman teossa ja toimeenpanossa, 360°-arviointien kytkeemisestä kehityskeskusteluihin sekä 360°-arvioinnin hyödyistä ja annista.

4.4 Aineiston reliabelius ja validius

Aineiston reliabelius tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, että mittaamalla tai muulla tavoin tutkimalla saadut tulokset voitaisiin toistaa tarvittaessa. Tulokset eivät siis voi olla sattumanvaraisia, jos tutkimus on reliabeli. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Hirsjärvi & Hurme (2001) kuvaavat reliabeliutta siten, että jos samaa henkilöä tutkitaan kaksi eri kertaa ja saadaan kuitenkin sama tulos, tutkimus on reliabeli. Reliabelius voidaan todeta myös siten, että kaksi eri arvioijaa päätyy samoihin tuloksiin yhden henkilön kohdalla.

Validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimuksen arvioinnissa mittarin tai tutkimusmenetelmän taitoa määrittää tai mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Haastateltavat ovat voineet ymmärtää esitetyt kysymykset eri tavalla kuin mitä haastattelija oli ajatellut. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Hirsjärvi & Hurme (2001) kertovat myös rakennevalidiudesta, joka usein liitetään kysymykseen ”koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan”. Kyse on siis tulkinnasta tai tulkinnan hankaluudesta, ilmaisevatko tutkimuksen termit tutkituksi tarkoitettua toimintaa.

Luotettava tutkimus muodostuu tutkijan rehellisen tekemisen ja totuudenmukaisen näkökulmien avaamisen kautta. Luotettavuuden lisäämiseksi tässä tutkimuksessa on esitetty tutkimuksen toteutusprosessi ja tutkimuksen tulokset mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Tutkimustuloksiin on liitetty runsaasti myös suoria lainauksia haastatteluista. Tutkimustuloksissa oli myös samankaltaisia vastauksia, eikä niitä siksi voida pitää sattumanvaraisina. Todennäköisesti tutkimuksen tulokset olisivat olleet hyvin samat, jos tutkimus olisi toistettu.

Tutkimuksen validiudesta voidaan todeta, että tutkimus vastasi tutkimuskysymyksiin ja sen avulla saatiin, ainakin osittaista ratkaisua tutkimusongelmaan. Tutkimuksen toimeksiantaja Yritys X:n edustaja varmisti, että varsinaiset haastattelukysymykset olivat mahdollisimman päteviä antamaan vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tulokset ja siitä muodostuvat johtopäätökset tehtiin parhaan tietämyksen ja osaamisen mukaan.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen varsinaisia tuloksia. Sähköisen ennakkokyselyn tulokset esitetään ensin ja teemahaastatteluja ja niiden tuloksia avataan sen jälkeen.

5.1 Sähköisen ennakkokyselyn tulokset

Kuten edellä todettiin, sähköinen ennakkokysely lähetettiin 16 Talentryhmäläiselle, jotka olivat osallistuneet 360°-arviointiin edellisenä vuotena. Kahdeksan 14:sta sähköiseen ennakkokyselyyn vastanneesta oli tehnyt kirjallisen kehityssuunnitelman 360°-arvioinnin jälkeen. 12 vastaajaa oli kuitenkin keskustellut kehityssuunnitelmasta oman esimiehensä kanssa. Vain viisi vastaajaa oli tehnyt esimiehen kanssa käydyn keskustelun pohjalta konkreettisen kehityssuunnitelman oman kehittymisen tueksi. Seitsemän vastaajaa, eli puolet sähköiseen ennakkokyselyyn vastanneista, oli saanut uusia tehtäviä tai vastuuta 360°-arviointiin osallistumisen jälkeen.

Sähköisen ennakkokyselyn viimeisessä kysymyksessä kysyttiin: Kuinka koit 360°-arvioinnin ja siihen liittyvän kehityssuunnitelman? 13 vastaajaa koki 360°-arvioinnin jollakin tapaa hyödyllisenä tai positiivisena asiana. Alla muutamia suoria lainauksia vastaajien kirjaamista myönteisistä vastuksista:

”Arviointi oli silmiä avaava. Kehityssuunnitelmakin tehtiin arvioinnin jälkeen”.

”Arviointi oli näin jälkikäteen henkilökohtaisesti mielenkiintoista ja rakentavaa”.

”Mielestäni 360°-arviointi on erinomainen tapa saada tietoa omista vahvuuksista ja kehitystarpeista. Löysin sen avulla hyviä vinkkejä siitä, mihin minun kannattaa keskittyä. Kirjasin tämän pohjalta ylös kehityskohteita ja kävin näitä huolella läpi esimieheni kanssa”.

”360°-arviointi oli mielestäni erittäin hyvä ja mielenkiintoinen. Se vahvisti käsitystä omista vahvuuksista ja heikkouksista”.

”Arviointi antoi selkeät pääkohdat kehittymistä varten. Kahden tai kolmen selkeän painopisteen pitäminen mielessä on helppoa, jolloin kehittymiskohteet eivät unohdu päivittäisen työn alle”.

”Koin 360°-arvioinnin hyödylliseksi. Erityisesti hyvä heräte niiltä osin joissa oma näkemys oli eri tasolla kuin kollegoiden näkemys”.

Sähköisestä ennakkokyselystä selvisivät myös jo monien vastaajien epäluuloiset tai torjuvat ajatukset ja mielipiteet 360°-arvioinnista tai siihen liittyvästä kehityssuunnitelmasta. Myös esimiehen roolin tärkeys ja merkitys 360°-arvioinnissa ja kehityssuunnitelman teossa näkyivät jo tässä vaiheessa tutkimusta. Seuraavaksi muutamia vastaajien kommentteja, joista ilmenee epätietoisuutta arvioinnin tarkoitusperästä tai hyödyntämisestä, tai muulla tavoin enemmän kielteisestä suhtautumisesta 360°-arviointiin:

”Minulle ei täysin selvinnyt, että miten tätä arviointia käytännössä hyödynnettäisiin tulevaisuudessa, kehityssuunnitelma jäi toissijaiseksi”.

”Kehityskohteiden seuranta puuttuu ja näitä kehityskohteita ei otettu mukaan kehäreihin, joka on meillä toistaiseksi ainoa käytössä oleva seurantamenetelmä henkilökohtaisille kehityshankkeille. Esimieheltäni puuttuu tieto tai halu käyttää muita meillä olevia kehitystyökaluja, ja toisaalta minulta on puuttunut ymmärrys vaatia niiden käyttöä”.

”Kritiikkinä sanoisin, että meidän arvopohjaiset kysymykset arvioinnissa olivat aika teennäisiä tai väkisin väännettyjä. Tämä oli myös itse palautteen antajien palaute”.

”360°-arviointi oli liian geneerinen ja yrityksen arvoihin sidottu. Olisin toivonut parempia kysymyksiä ja näin ollen parempia tai selkeämpiä kehityskohteita”.

”Kehittymisen seuraaminen jäi omalle vastuulle suunnitelman tekemisen jälkeen. Tästä johtuen seuraaminen jäi muiden kiireiden jalkoihin”.

”Jatkojalostus vielä työn alla, omasta kehityssuunnitelmasta on puhuttu esimiehen kanssa mutta tarkempaa kahdenkeskistä keskusteluajankohtaa ei ikinä sovittu ja asia on unohtunut sen jälkeen”.

5.2 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastatteluissa käytiin läpi 360°-arviointia ja siihen liittyvää kehityssuunnitelmaa mahdollisimman laveasti. Seuraavista kappaleista löytyy teemahaastatteluiden tulokset ryhmiteltyinä kehityssuunnitelmaan ja 360°-arviointiin ja kehittämiseen.

5.2.1 Kehityssuunnitelma

Neljä seitsemästä haastatellusta oli tehnyt kehityssuunnitelman. Kaksi heistä oli käyttänyt 360°-arvioinnin palautteenannon yhteydessä annettua kehityssuunnitelma-pohjaa ja kaksi oli käyttänyt jotain muuta työkalua tai lomaketta. Yksi seitsemästä haastatellusta ei ollut tehnyt minkäänlaista kehityssuunnitelmaa eikä käsitellyt omaa kehittymistään esimiehen kanssa missään vaiheessa tai millään tavalla. Kyseisen henkilön esimies oli vaihtunut neljä kertaa viimeisen 1,5 vuoden aikana ja kehityskeskustelut tai muut vastaavat keskustelut esimiehen kanssa olivat sisältäneet lähinnä vain keskustelua nykyisistä työtehtävistä.

Kehityssuunnitelman tekemisen haasteina on koettu ajan puute ja asian muistaminen arjessa. Hankaluutena oli koettu myös kehitysideoiden puute ja keksiminen sekä epävarmuus suunnasta johon haluaisi kehittyä. Haastatteluissa ilmeni myös toive kehityssuunnitelman tekemisen paremmasta ohjeistuksesta ja seurannasta. Haastatelluista ne, jotka olivat tehneet kehityssuunnitelman, kokivat sen helpoksi ja hyödylliseksi työkaluksi. Jos vuorovaikutus esimiehen kanssa oli muutenkin sujuvaa ja jatkuvaa, kehityssuunnitelmaa oli helppo seurata erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kirjallinen kehityssuunnitelma on myös auttanut keskittymään tärkeimpiin kehittymiskohteisiin ja siten edistänyt kehittymistä. Eräs vastaajista totesi seuraavaa:

”Olen täyttänyt suunnitelmalomakkeen ja ollaan keskusteltu ja yhdessä mietitty esimiehen kanssa eri aiheita plus toteuttamista. Tulostin lomakkeen peräti sermiin, että on aina silmien alla”.

Kaikki haastateltavat näkivät, että kehityssuunnitelman laatiminen on jokaisen omalla vastuulla. Päävastuu ei voi olla muilla, koska eri tahojen tai henkilöiden intressit ovat aina hiukan erilaiset. Esimiehellä nähtiin myös olevan iso rooli. Esimiehen tuki suunnitelman laatimisessa ja priorisoinnissa sekä kehityssuunnitelman seuranta ja reflektointi henkilön itsensä kanssa koettiin erittäin tärkeänä. Eräs haastatelluista totesi:

”Esimiehen tuki on tärkeää kriittisissä asioissa ja että reflektoi ns. oikeita ja oleellisia asioita”.

Haastateltavat kokivat kehityssuunnitelmasta keskustelun hyvin eri tavalla. Suurin osa vastaajista oli käynyt 360°-arvioinnin palautteet läpi esimiehen kanssa, kuten oli ohjeistettukin, mutta kaikkien keskustelu ei ollut varsinaisesti sisältänyt kehitymisasioista keskustelua. Käydyissä keskusteluissa oli keskitytty lähinnä lyhyen aikavälin tavoitteisiin eikä niinkään mietitty ja tehty kehityssuunnitelmaa pidemmällä tähtäyksellä. Neljä haastatelluista oli käynyt keskustelua kehityssuunnitelmasta kehityskeskusteluissa, kolmella heistä oli kehityskeskustelujen lisäksi kehityssuunnitelmaa käsitelty myös erillisessä kahdenkeskisessä palaverissa. Kaksi haastatelluista kertoi:

”Esimiehen avulla katsottiin oleelliset asiat läpi ja mikä on relevanttia ja mikä ei. Osa palautteista ohitettiin palautekeskustelussa, koska kaikkea kehittymistä ei voi ottaa työlialle heti”.

”Esimiehen kanssa oli yksi palaveri, osittain olin itse tehnyt jo kehityssuunnitelmaa. Käytiin se yhdessä läpi ja esimies antoi vinkkejä miten lähteä eteenpäin”.

Kaikki haastateltavat toivoivat kehityssuunnitelman tekoon enemmän tukea, seurantaan sekä muistutusta henkilöstöhallinnolta. Kaksi haastatelluista oli sitä mieltä, että kehityssuunnitelma olisi hyvä linkittää kehityskeskustelutyökaluun

ja vuosittaisiin kehityskeskusteluihin. Alla kahden haastatellun kommentit kysymykseen: Millaista tukea kehityssuunnitelman tekoon tarvittaisiin?

”Olisi ollut hyvä, jos heti alkuun olisi saanut muutamia käytännön vinkkejä, miten kehityssuunnitelmaa kannattaisi jatkossa käydä läpi. Seurantamuistutus tai tieto jo alkuvaiheessa, että pitää muistaa seurata suunnitelman toteutumista olisi hyvä”.

”Enemmän tukea ja työntöä HR:ltä”.

5.2.2 360°-arviointi ja kehittyminen

Kaikki haastatellut oppivat itsestään jotain uutta 360°-prosessin aikana. Yhdelle haastatelluista ei tullut paljoa uutta tietoa, mutta suurimmalle osalle oppi ja anti 360°-arvioinnista oli merkittävä ja he kokivat sen hyödyllisenä. Palautteet antoivat monelle vahvistusta omista huomioista ja analyyseistä ja toivat lisää ammatillista itsearvostusta. Avoimet sanalliset palautteet olivat arvokkaimpia ja toivat konkreettista löydöksiin. Konkreettisia ohjeita tai neuvoja olisi kuitenkin toivottu saatavan vielä enemmänkin. Alla muutama suora lainaus haastatelluilta, kun kysyttiin oppeja itsestä 360°-prosessin aikana:

”Vahvasti yleisesti omaa ammatillista itsearvostusta ja itsevarmuutta”.

”Minulla on paljon ihmisiä ympärillä, jotka ovat kiinnostuneita minun panoksesta ja palautetta on saatavilla”.

”360°-arviointiprosessi ja siitä saadut palautteet ovat arvokas voimavara”.

Kysyttäessä haastatelluilta 360°-arvioinnin hyötyjä omassa kehittämisessä, eräät heistä vastasivat seuraavasti:

”On avannut omia silmiä monella tavalla”.

”Kun input on tullut ulkopuolelta niin arvostaa palautteita vielä enemmän”.

”Kun kehittämissuunnitelma on tullut tehtyä, se on auttanut keskittymään enemmän kehittämiseen - osaa ottaa aikaa kehittämiselle ja lisäksi keskustelut esimiehen kanssa ovat antaneet siunausta sille, että mihin aikaa tulee tai voi käyttää”.

Yksi haastatelluista ei ole saanut mitään hyötyä koko 360°-arvioinnista. Syynä tähän lienee haastatellun itsensäkin mielestä se, että hänen esimiehensä ovat vaihtuneet tiuhaan eikä kellekään esimiehistä ole ollut aikaa keskittyä yhden yksilön kehittämissuunnitelmaan tai kehittämiseen ylipäätään. Muut haastatellut ovat kokeneet 360°-arvioinnin ja sen kehittämisenäkökulman omakseen ja ovat selkeästi hyötynyt siitä kehittämismielessä. Prosessi on kannustanut ajattelemaan kehittämissasioita enemmänkin ja eräs vastaajista uskoo, että uusi positio ja uudet tehtävät ovat nimenomaan 360°-arvioinnin ja koko arviointiprosessin ansiota.

360°-arvioinnin tärkein anti on ollut monelle vastaajalle palautteenantajien sanalliset arviot. Palaute on auttanut oman työminän hahmottamisessa ja oman osaamisen tiedostamisessa sekä kehittämiskohteiden löytämisessä. Palautteet ovat myös auttaneet huomaamaan oman työn merkityksellisyyden. Yleisesti ottaen vastaajat ovat olleet tyytyväisiä, kun palautetta on kysytty kyseisessä arvioinnissa laajasti ja mukana on ollut melko iso palautteenantajaverkosto. Eräs haastatelluista kuvaa 360°-arvioinnin tärkeintä antia seuraavasti:

”Oman osaamisen tiedostaminen, huomaa myös mitä parannettavaa”.

Kuten edellä on jo todettukin, Yrityksen X 360°-arvioinnin kysymykset perustuvat kyseisen yrityksen arvoihin. Arvojen tuominen 360°-arviointiin on tietoinen valinta. Tällä toimenpiteellä on muun muassa pyritty tuomaan arvot lähemmäksi ja arkipäiväisemmiksi jokaiselle kyselyyn osallistuvalla, sekä arvioinnin kohteena oleville että palautteenantajille. Haastattelussa kysyttiin haastateltavan omaa kokemusta 360°-arvioinnin palautteen vaikutuksesta kehittämisessä tai toimimisessa yrityksen arvojen mukaisesti. Haastateltavat vastasivat muun muassa seuraavasti:

”Kyllä havahdutti mihin pitää kiinnittää huomiota ja sai paremman käsityksen mitä arvot tarkoittavat konkreettisemmin”.

”Tietoisuus arvoista koheni mutta ei juuri muuta”.

”Arvot itsessään eivät oikein kirkastuneet, enkä näe konkreettisia ajatuksia ja hyötyjä”.

”Kun kysymykset olivat arvopohjaisia tuli pysähtyttyä miettimään niitä paremmin ja tuli niistä tietoiseksi, en osaa sanoa mitä vaikuttavat sitten käytännössä tekemiseen”.

Arvoja ei koettu yksiselitteisesti hyväksi asiaksi tässä arvioinnissa. Toki arvot tulivat monelle konkreettisemmiksi tämän arvioinnin myötä mutta muutama oli sitä mieltä, että osa kysymyksistä oli itsestäänselvyyksiä tai turhia ainakin Suomessa toimivilla toimihenkilöillä. Muutama kommentoi, että joka tapauksessa avoimissa ja sanallisissa palautteissa oli arvioinnin tärkein anti.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat toivat useasti esille ja kiittivät mahdollisuutta osallistua tähän nuorten Talenttien valmennusohjelmaan ja sen kautta 360°-arviointiin. Haastateltavat arvostivat prosessia, mutta toivoivat kuitenkin vielä lisää muistutusta ja ohjeistusta varsinkin kehityssuunnitelman tekoon. Kysyttäessä vielä haastattelujen lopuksi muita kommentteja 360°-arvioinnin ja siihen liittyvän kehityssuunnitelman ympäriltä, haastateltavat kertoivat seuraavaa:

”Tällainen keskustelu olisi pitänyt olla jo aikaisemmin, koska palautti taas asioita hyvin mieleen”.

”Formaatti on hyvä ja on ainutlaatuista saada noin paljon palautetta, tämä on loistava paketti kokonaisuudessaan”.

”Ehkä vähän nyt harmittaa, ettei tullut kuljetettua kehityskohteita ja kehityssuunnitelmaa mukana niin hyvin kuin olisi voinut”.

”Hyvä kokonaisuus mutta HR voisi työntää näitä enemmän ja nämä voisi yhdistää kehareihin”.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksen tuloksia, käsitellään tutkimuskysymyksiin löytyneitä vastauksia ja peilataan tutkimuksen teoreettisia kytköksiä tuloksiin. Luvussa tarkastellaan myös jatkotutkimusehdotuksia ja annetaan arvio tutkimustyön toteutuksesta.

6.1 Tutkimustulosten analyysi

Jo sähköisestä ennakkokyselystä selvisi, kun vain 8/14 vastaajasta oli tehnyt kirjallisen kehityssuunnitelman, että kehityssuunnitelman tekoa täytyy markkinoida, ohjeistaa ja valvoa entistä enemmän. Haastatelluista vain 4/7 oli tehnyt kirjallisen kehityssuunnitelman ja näistä neljästä vain kaksi oli käyttänyt varsinaista kehityssuunnitelmalomaketta hyödykseen. Helppokäyttöisen ja olemassa olevan lomakkeen käyttöä kehityssuunnitelman pohjana tulee jatkossa korostaa vahvemmin tärkeänä osana koko 360°-arviointiprosessia.

Kehityssuunnitelman tekemistä täytyy tulevaisuudessa ohjeistaa paremmin henkilöstöhallinnosta käsin. Tutkimustulokset osoittavat, että kaikki arviointiin osallistuneet eivät olleet tietoisia kehityssuunnitelmalomakkeesta, eivätkä siten oivaltaneet sen tärkeyttä 360°-arvioinnin tekemisen jälkeen. Kehityssuunnitelmalomake tulee sisällyttää 360°-arviointiprosessiin ja liittää prosessiin myös ohjeistus sen käytöstä. Tutkimus osoittaa myös, että haastatellut kaipaavat muistutusta ja niin sanottua valvontaa kehityssuunnitelmalomakkeen käyttöön. Kun koko prosessi ja roolit siinä ovat selvät kaikille osapuolille, nähdään varmasti myös selkeämmin osallistujan oma vastuu lomakkeen täyttämisestä ja ylipäättään omasta kehitymisestä, sekä esimiehen vastuu valvomisesta ja sisällöllisestä sparrauksesta.

Kehityssuunnitelman tekemistä on hyvä suositella jatkossa tehtäväksi esimerkiksi oman esimiehen tuella tai oman esimiehen täytyisi ainakin osata reflektoida henkilön ja tiimin tavoitteita kehityssuunnitelmaan. Sekä henkilön itsensä että esimiehen on jatkossa varattava enemmän aikaa kehityssuunnitelman läpikäymiselle ja seurannalle. Suunnitelmaan on hyvä palata vaikka kuukausittaisissa

seurantapalavereissa, läpikäynti tai seuranta, kerran kaksi vuodessa kehityskeskusteluissa, ei ole useimmiten tarpeeksi.

Kehittymissuunnitelmalomake täytetään yleensä melko konkreettisilla ja lyhyen aikajakson tavoitteilla. Kehittymissuunnitelmaan on hyvä kirjata näkökulmia myös pidemmän aikavälin kehittymisen suunnista tai tavoitteista, joihin suunnata. Käytännössä lomakepohjaan on hyvä lisätä myös ohjeistus tai huomio aikajaksosta siten, että lomakkeeseen tulee sekä esimerkiksi vuoden sisään tehtäviä kehittymistavoitteita että esimerkiksi neljän-viiden vuoden päähän tähtäviä kehittymistavoitteita.

Peräti puolet vastaajista oli saanut uusia tehtäviä tai vastuita 360°-arviointiin osallistumisen jälkeen. Tämä selittynee pääosin sillä, että Talent-ryhmään on jo valikoitunut joukko aktiivisia ja eteenpäin pyrkiviä itsensä kehittäjiä. Talent-ryhmän ohjelman ympärille kootut aktiviteetit kuten yksikkövierailut, esiintymisharjoitukset ja 360°-arviointi, rohkaisevat oma-aloitteisuuteen, itsensä kehittämiseen ja rohkeuteen kokeilla uutta ja erilaista, mistä ehkä myös kumpuaa selitystä uusille tehtäville tai vastuille.

Lähes kaikki vastaajat pitivät kokonaisuutena 360°-arviointia ja siihen liittyvää kehittymissuunnitelmaa hyödyllisenä. Vastaajat arvostivat esimiehen ja kollegoiden palautetta, sekä itsearviointiin ja palautteenantoon käytettyä aikaa. Juuri ajankäyttö ja resursointi tekevät myös osaltaan arviointiprosessin arvokkaaksi itse arviointiin osallistuneiden kannalta. Vastaajat näkivät, että 360°-arviointi on erinomainen tapa saada tietoa omista vahvuuksista ja kehitystarpeista. Kysymysten asettelujen ja aiheiden kautta osallistujat saivat myös käyttökelpoista perspektiiviä yrityksen tärkeinä pitämistä arvoista, jotka näin tuotiin lähemmäksi omia työtehtäviä. Palautetta saadaan keskimäärin harvoin ja tässä arvioinnissa sitä saa laajasti ja isolta joukolta, mikä varmasti auttaa kehittymään ja kiinnittämään tiettyihin asioihin huomiota.

Usealla vastaajalla oli myös negatiivisia mielipiteitä 360°-arvioinnista. Se, miten palautetta ja tuloksia tulotisiin hyödyntämään tulevaisuudessa, oli joillekin epäselvää. Tulevaisuudessa kehittymissuunnitelman tärkeyden korostaminen on

huomioitava, pelkät arvioinnin tulokset eivät pidemmällä tähtäimellä kehitä vielä ketään. Kysymysten arvoperusteisuus on luultavasti tulevaisuudessa osallistujille selvempää, koska tämä Talent-ryhmä oli pilotoimassa uusia kysymyksiä 360°-arvioinnissa, eikä sisältöä ollut vielä ehkä kovin hyvin viestitty.

Koska ennakkokyselyyn vastanneiden joukko sekä haastateltujen määrä oli suhteellisen pieni, tutkimuksen tulokset eivät ole absoluuttisia. Tutkimuksessa tähdättiin mahdollisimman laajaan ja monipuoliseen tietoon kehittämissuunnitelma- ja ideoista sen ympärillä, siksi haastatellut henkilöt karsittiin erityyppisten esikyselyvastaustensa perusteella. Tutkimuksen tekijän oma rooli HR-asiantuntijana on voinut myös vääristää vastauksia, joku haastatelluista on saattanut hieman kaunistella vastauksiaan, että näyttäisi HR:n silmissä fiksummalta tai potentiaalisemmalta urakehityksen kannalta. Kuviossa 8 kuvataan SWOT-analyysin avulla tutkimustuloksia yhteenvedon omaisesti.

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <p style="text-align: center;">Kun henkilökohtainen kehittämssuunnitelma johdetaan 360° - arvioinnin palautteista, siitä saadaan todellisiin kehittämistarpeisiin pohjautuva suunnitelma.</p>	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <p style="text-align: center;">Jos esimiehen tuki jää kehittämssuunnitelman teossa pois, kehittämssuunnitelmien toimeenpano vaarantuu.</p>
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <p style="text-align: center;">Kehittämssuunnitelman hyvä ohjeistus ja suunnitelman seuranta tukevat 360° - arvioinnin hyödyntämistä osaamisen kehittämisessä.</p>	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <p style="text-align: center;">Jos kehittämssuunnitelmaa ei tehdä ollenkaan, hyödyt 360° - arvioinnista jäävät vähäisiksi.</p>

Kuvio 8. Yhteenvedo tutkimustuloksista.

6.2 Tutkimuskysymyksistä johtopäätöksiin

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä pyrittiin selvittämään, miten 360°-arviointia voi hyödyntää kehityssuunnitelman teossa. 360°-arvioinnissa saaduista palautteista voidaan hyvin johtaa henkilön kehittymiskohteita. Palautteista saadaan yhteenvetoraportti, josta nähdään henkilön vahvuudet ja kehittämisaalueet numeerisina arvoina. Palauteraportilla näkee myös sanallisesti annetut palautteet. Sekä numeerisista että sanallisista palautteista voi nähdä palautteenantajien kirjaamat kehittämiskohteet (alhaisimmat pisteet) ja valita niistä tärkeimmät tai ajankohtaisimmat kehityssuunnitelmaan.

Parhaaseen tulokseen päästään, kun kehityssuunnitelma on mahdollisimman konkreettinen ja se on tehty mukaillen henkilön ja tiimin tavoitteita sekä esimiehen tuella. Kehitettävät asiat tulee avata kehityssuunnitelmalomakkeella mahdollisimman pieniin ja konkreettisiin osiin. Jokaisesta kehitettävästä asiasta tulee kirjata kehityssuunnitelmalomakkeelle vähintään seuraavat asiat: mitä, kuinka, koska ja kenen kanssa.

Neljännessä tutkimuskysymyksessä pyrittiin selvittämään kuinka 360°-arviointi saataisiin kytkettyä osaksi kehityskeskustelua? Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että 360°-arviointi tulisi kytkeä kehityskeskusteluihin ja osa oli taas sitä mieltä, että sitä ei tulisi kytkeä kehityskeskusteluihin. Esimiehen työtehtäviä ja muistettavia erillisiä asioita ei varmasti haluta lisätä, eli se puolustaisi 360°-arvioinnin kytkemistä kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelut ovat myös luonnollinen paikka keskustella henkilön kehitymisestä ja asettaa kehittämistavoitteita.

Toisaalta taas 360°-arvioinnin ja kehityssuunnitelman läpikäynti esimiehen kanssa ei saisi venyä ajallisesti kovin pitkälle ja kun kehityskeskusteluita käydään yleensä vain kerran tai kaksi vuodessa, ajankohdasta riippuen ne voidaan kytkeä kehityskeskusteluihin. Jos kehityssuunnitelmalomake on teknisesti mahdollista liittää kehityskeskusteluihin, silloin 360°-arvioinnin kytkös kehityskeskusteluihin olisi erittäin suotavaa. Tutkimus osoittaa joka tapauksessa esimiehen roolin tärkeyden 360°-arvioinnissa eli on tärkeää, että esimies ottaa kantaa palautteisiin ja

kehittymissuunnitelmaan oli paikkana sitten kehityskeskustelu tai muu sovittu palaveri.

360°-arvioinnin vaikuttavuutta voidaan parantaa selkeyttämällä koko 360°-arviointiprosessia ja mukana olevien henkilöiden rooleja. Arvioinnista saadut palautteet jäävät todennäköisesti kuitenkin hyödyntämättä, jos 360°-arviointiin ei liitetä olennaisena osana kehittymissuunnitelman tekemistä, toimeenpanoa ja seuranta.

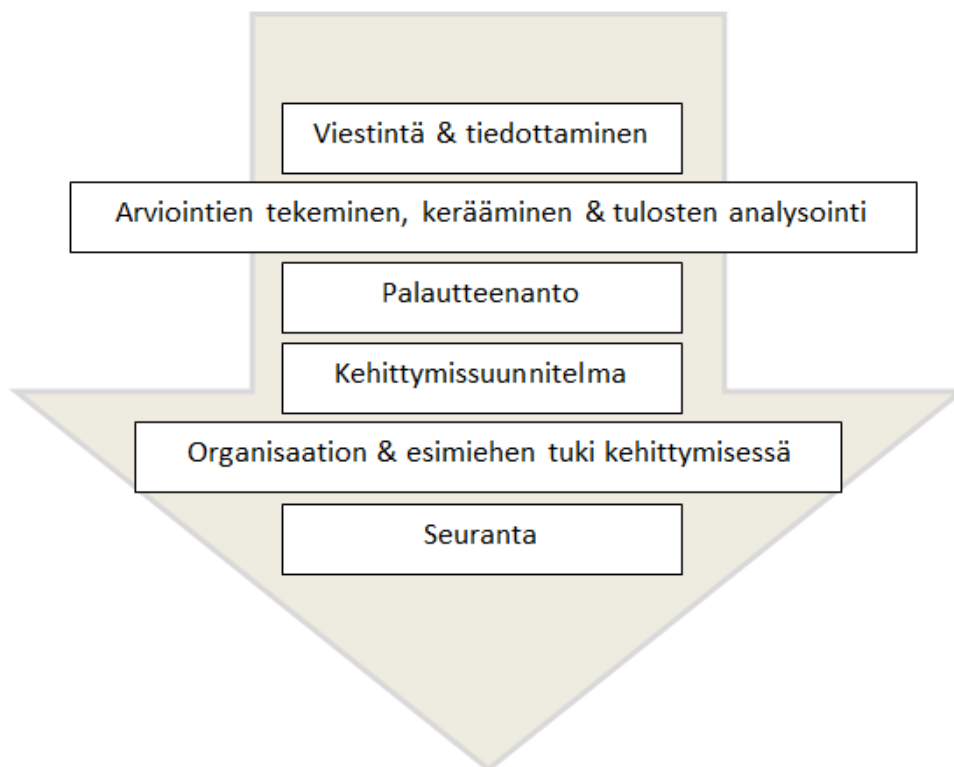
6.3 Teoreettiset kytkökset tuloksiin

Kuten tutkimuksen teoriaosuudesta ilmeni, Juutin (2016) mukaan 360°-arviointien menestyksekkäässä toteuttamisessa on kolme vaihetta:

- viestintä ja tiedottaminen arviointien toteutuksesta
- arviointien tekeminen, kerääminen ja tulosten analysointi
- palautteenanto.

360°-arvioinnin toteuttamiseen liittyvän kolmen vaiheen lisäksi Fleenor et. al (2008) mukaan parhaisiin tuloksiin ja hyötyyn päästään kiinnittämällä runsaasti huomiota myös seuraaviin asioihin:

- kehittymissuunnitelma
- organisaation ja esimiehen antama tuki kehitymisessä
- kehittymissuunnitelman toimeenpano ja toimeenpanon seuranta.



Kuvio 9. 360°-arvioinnista tukea kehittämiseen.

Tutkimuksen teoria ja empiria kohtaavat kuviossa 9. Etukäteisviestintä, itse arviointien tekeminen, palautteiden kerääminen ja tulosten analysointi sekä palautteenanto ja fasilitointi palautteen saajalle ovat 360°-arvioinnissa tärkeässä roolissa. Tutkimus osoittaa kuitenkin, että jos 360°-arviointiin oleellisesti liittyvä kehittymissuunnitelma, organisaation tai esimiehen tuki kehityksessä tai kehittymissuunnitelman seuranta jäävät pois, 360°-arvioinnin hyödyt ja tuki kehittämiseen on olematonta.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Isolta osalta tutkituista henkilöistä kehittämistavoitteiden asettaminen ja seuranta olivat jääneet kokonaan tekemättä 360°-arvioinnin yhteydessä. Tehdyistä tutkimuksesta ilmeni, että kehittymissuunnitelman tekeminen tulee siksi kytkeä paremmin osaksi 360°-arviointiprosessia. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tietää, miten kehittymissuunnitelman tekeminen, toimeenpano ja seuranta sekä

esimiehen tuki vaikuttavat henkilön kehittämiseen ja uralla etenemiseen pidemmällä aikavälillä. Mielenkiintoista olisi myös selvittää laajemmin Yrityksen X arvoperusteisten 360°-arvioinnin kysymysten vaikutusta itse arvojen juurruttamiseen henkilöstölle.

6.5 Tutkimustyön toteutuksen arviointi

Useita vuosia henkilöstön kehittämisen parissa työskennelleenä ja itsekin 360°-arviointiprosessissa mukana olleena, valittu opinnäytetyöni aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja inspiroiva. Kirjallisuutta tutkiessani sain runsaasti teoreettista tietopohjaa ja käytännön toimeenpanon esimerkkejä myös muihin henkilöstön kehittämiseen liittyviin teemoihin.

Tutkimuksen alusta lähtien tarkastelin tutkimusta kokonaisuutena, mutta pilkkoen aiheen kuitenkin rakenteellisesti pienempiin osiin mahdollisimman tarkasti. Pienemmät osat elivät ja saattoivat matkan varrella muuttua, mutta kokonaisuus pysyi kohtuullisen hyvin kasassa koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen rajausta oli myös suhteellisen helppoa tutkimusryhmänkin ollessa melko pieni.

Tutkimuksen haastattelut tein, kun 360°-arvioinnista oli noin vuosi aikaa. Vuosi on mielestäni kuitenkin liian pitkä aika, että osallistujat olisivat hyötäneet tutkimuksesta itsekin. 360°-arviointiprosessi oli tuolloin jo melko kaukana ja osalla haastatelluista oli selkeästi vaikeaa muistaa aiheeseen liittyviä asioita. Jos haastattelut olisivat olleet esimerkiksi puolen vuoden kuluttua arvioinnista, silloin haastattelut olisivat voineet toimia myös jonkinlaisena muistutus- tai seurantatapahtumana prosessista osallistujille. Tutkimuksen tulokseen haastattelujen aikaistamisella tuskin olisi ollut kuitenkaan suurta merkitystä.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja sinnikkyyttä vaativa, mutta todella opettavainen. Opiskelu ja opinnäytetyön tekeminen ovat tuoneet paljon uutta tietoa ja osaamista sekä ehkä tärkeimpänä asiana, uskoa omaan kykyihin - haasteista on mahdollista selvitä.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Viitattu 29.12.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Viides painos. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Ashdown, L. 2014. Performance management. 1st Edition. Great Britain. Kogan Page Limited.
- Bracken, D. & Church, A. 2013. The "New" Performance Management Paradigm: Capitalizing on the Unrealized Potential of 360 Degree Feedback. Julkaisussa People and Strategy suppl. Special Issue: Current Trends and Evolving New Mod. New York. Vol. 36, Iss. 2, 34–40. Viitattu 11.3.2018. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/business/docview/1767144271/fulltext/7C12F3840D3C44BBPQ/1?accountid=27304>
- Edwards, C. 1995. 360 Degree Feedback. Julkaisussa Management services. Vol 39, Iss. 6. Viitattu 23.2.2018. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/234325010>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kolmas painos. Jyväskylä. Gummerus.
- Fleener, J., Taylor, S. & Chappelow, C. 2008. Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback. Ensimmäinen painos. California USA. Center for Creative Leadership.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu; Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkanen, H. 2005. Henkilöarvioinnin käyttö organisaatiossa. Teoksessa Henkilöarviointi työelämässä, 12- 52. Henry Honkanen. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Honkanen, H. 2005. Miten henkilöarviointia tehdään? Teoksessa Henkilöarviointi työelämässä, 53- 97. Henry Honkanen. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Janakka, T. 2009. Kyvykkyyksien johtaminen. Teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, 175 - 192. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki. Talentum.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-kustannus.

- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Koistinen, P. 2015. Oppimisen monimuotoisuus. Teoksessa Osaamiseksi kokemus jokainen, 16–17. Jari Helminen. United Press Global.
- Koski, A. 2015. Oppiminen kehittyvässä työyhteisössä. Teoksessa Osaamiseksi kokemus jokainen, 194–199. Jari Helminen. United Press Global.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. 1. painos. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.
- Niitamo, P. (2003) Henkilöarviomenetelmät työelämässä. 1. painos. Jyväskylä. Työterveyslaitos.
- Nikolaou, I., Vakola, M. & Robertson, T. 2006. 360-degree feedback and leadership development. Teoksessa Inspiring leaders, 305–319. Burke, R. & Cooper, C. New York. Routledge.
- Nyman, K. 2005. Inventaarit ja kyselylomakepohjaiset testit. Teoksessa Henkilöarviointi työelämässä, 118–128. Henry Honkanen. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Ontronen, S. 2005. Henkilöarviointi ostajan näkökulmasta. Teoksessa Henkilöarviointi työelämässä, 222–229. Henry Honkanen. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. 1. painos. Tampere. Tammi.
- Ruohotie, P. & Honka J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi. Saarijärven offset Oy.
- Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, 145–172. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki. Talentum.
- Sundvik, L. 2005. Haastattelu arviointimenetelmänä. Teoksessa Henkilöarviointi työelämässä, 108–118. Henry Honkanen. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Sundvik, L. 2005. Simulaatiot ja työnäytteet. Teoksessa Henkilöarviointi työelämässä, 140–160. Henry Honkanen. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Sundvik, L. 2005. Muut arviointimenetelmät. Teoksessa Henkilöarviointi työelämässä, 154–160. Henry Honkanen. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. 1. painos. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2002. Human Resource Management. 5th Edition. London. Licensing Agency Ltd.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen.4. tarkistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.1. painos. Keuruu. Otava.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Wiitakorpi, I. 2006. Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä. Turku. Åbo Akademis Förlag.

Ylönen, M. 2015. Kannustus ja myönteiset kokemukset pohjana oppimiselle. Teoksessa Osaamiseksi kokemus jokainen, 34–36. Jari Helminen. United Press Global.

LIITE 1

KEHITTÄMISUUNNITELMA:

	Mitä?	Kuinka?	Koska?	Kenen kanssa?
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

LIITE 2

SÄHKÖISET ESIHAASTATTELUKYSYMYKSET:

1. Oletko tehnyt kirjallisen kehityssuunnitelman 360°-arvioinnin jälkeen?
2. Oletko keskustellut esimiehesi kanssa kehityssuunnitelmastasi?
3. Oletko tehnyt esimiehesi kanssa käydyn keskustelun pohjalta konkreettisen kehityssuunnitelman oman kehittymisesi tueksi?
4. Oletko saanut uusia vastuita tai tehtäviä viimeisen vuoden aikana?
5. Kuinka koit 360°-arvioinnin ja siihen liittyvän kehityssuunnitelman?

LIITE 3

TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET:

1. Miten olet kokenut kehityssuunnitelman teon?
2. Oletko keskustellut esimiehesi kanssa kehityssuunnitelmastasi ja siihen liittyvistä konkreettisista toimenpiteistä?
3. Tarvittaisiinko kehityssuunnitelmaan tekoon enemmän tukea?
4. Mitä asioita opit itsestäsi 360°-prosessin aikana?
5. Onko 360°-arviointi hyödyttänyt kehittymistäsi?
6. Mikä on ollut 360°-arvioinnin tärkein anti?
7. Miten koet, että 360°-arvioinnin palaute auttaa sinua kehittymään / toimimaan yrityksemme arvojen mukaisesti?