



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	31.5.2004
Tekijä(t)	Juho Kaituri	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	99
Otsikko	360 asteen palautteen hyödyntäminen esimiestaitojen kehittämisessä.		
Ohjaaja(t)	KTT Arto Suominen		

#### Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen viitekehyksenä voidaan pitää strategisten henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja sen sopivuus liiketoimintastrategiaan tarkasteltuna esimiesten kompetenssiominaisuuksien kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa 360 asteen palautteen toimivuuden ja osuvuuden kehittämiseen entistä validimmaksi työkaluksi, jotta se tukisi paremmin arvioitavan yksilön kehittymistä esimiestyössään.

Tutkielman pääkysymyksellä haluttiin selvittää, miten 360 asteen palautteen avulla kehitetään esimiestaitoja tavoiteltuun suuntaan? Tätä kysymystä pyrittiin tukemaan lisäkysymyksien avulla:

- Miten arviointimittarin validisuustekijät ohjaavat esimiehen kehittymistä?
- Miten arvioitu esimies itse vaikuttaa kehittymiseensä palautemittarin avulla?
- Miten organisaatio tukee esimiestä kehittämisessä?
- Miten arvioitsijat osallistuvat arvioitavan kehittämiseen ja tukemiseen?

Pääasiallisena tutkimusaineistona ovat haastattelut Metso Paper Oy:ssä. Taustahaastatteluja tehtiin kaksi. Haastateltavat olivat henkilöstön kehittämispäälliköitä, jotka ovat olleet kehittämässä 360 asteen palautetta omaan organisaation sopivaksi. Metso Paperin tarpeisiin on räätälöity esimieskurssi (Coach Training Programme), jonka aikana kurssille osallistuneelle esimiehelle palautetta antavat oma esimies, alaiset ja kollegat. Esimieskurssin käyneitä ja heistä palautetta antaneita esimiehiä haastateltiin molempia kolme.

360 asteen palautteen käyttötarkoituksesta päättämisessä, palautteen saajien ja antajien kouluttamisessa sekä tuloksien tulkitsemisessa HR-organisaatiolla on tärkeä rooli. Sanallisten palautteiden lisäämistä pidettiin toivottavana. Arvioitsijoiden sanalliset palautteet selventäisivät tarkemmin esimiehen kehittymistarpeita. Toinen tärkeä mittariin liittyvistä parantamiskohteista oli jonkin tietyn osaamisen kohdalla vastaamatta jättämisen mahdollisuus. Arvioitsijalla ei aina ole välttämättä tietoa tai mahdollisuutta seurata arvioidun käyttäytymistä. Tällöin arviointi saattaa vähentää palautemittarin luotettavuutta. Palautteen perusteella tehtyjen kehittämissuunnitelmien laatimisessa esimiehen tuki koettiin tärkeäksi. Palaute paransi keskusteluilmapiiriä ja lisäsi mielipiteiden vaihtoa. 360 asteen palautetta voidaan pitää kehittämisen mahdollistajana, mutta ratkaisevimmat tekijät ovat esimiehen oma kehittymismotivaatio ja tehokas ajankäyttö. Palaute lisäsi esimiesten itsetuntemusta, käsitystä siitä, miten itse toimii johtajana muiden näkemänä.

Asiasanat	strateginen johtaminen, palaute, henkilöarviointi, osaaminen
Muita tietoja	