



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

Oppiaine	Ltt, johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	7.5.2004
Tekijä(t)	Janne Kuusinen	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	115
Otsikko	Esimiesten kehittäminen 360-palautteen avulla		
Ohjaaja(t)	KTT Kirsi Vitikainen		

Tiivistelmä

Palautetta voidaan pitää kaiken kehittämisen lähtökohtana. On tiedettävä, missä mennään, ennen kuin voidaan kunnolla päättää, mihin halutaan päästä. Palautetta voidaan antaa menneen ja nykyajan lisäksi myös tulevaisuuden tavoitetiloista.

Perinteisesti yrityksen työntekijä on saanut (muodollista) palautetta ainoastaan esimieheltään, mutta jatkuvasti ovat kuitenkin yleistymässä käytännöt, joissa palautetta saadaan esimiehen lisäksi myös muilta osapuolilta. Tässä yhteydessä puhutaan 360 asteen palautteesta tai vaihtoehtoisesti 360-palautteesta, jota antavat tyypillisesti arvioitavan esimies, kollegat, alaiset ja arvioitava itse. Tällöin oletetaan, että arvioitavalla on alaisia, ja useimmiten 360-palautetta sovelletaankin juuri esimiehiin.

Tässä tutkimuksessa 360-palautetta tarkastellaan esimiesten kehittämisen näkökulmasta. Tutkimus on luoteeltaan kvantitatiivinen tutkimus, jonka aineisto muodostuu Metso Paper Oy:ssä tehdyistä palautekyselyistä. Pyritään selvittämään, miten esimiestoiminnan taso vastaa määriteltäviä kompetenssivaatimuksia. Esimiestoimintaa tarkastellaan 360-palautteen perusteella. Lisäksi tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, miten palaute eroaa eri esimiesryhmien ja toisaalta eri palautteenantajaosapuolien kesken. Palautteen analysoinnin pohjalta päätellään esimieskompetenssit, jotka vaativat eniten ja vähiten kehittämistä.

Tulosten perusteella Metso Paperin esimiestoiminnan tasoa voidaan pitää hyvänä. Siten palaute vastaa hyvin esimiesten kompetensseille asetettuja vaatimuksia. Tulokset osoittavat, että esimiesryhmistä parhaimmat nyky- ja tavoitetila-arviot saivat johtoryhmän esimiehet ja huonoimmat arviot muun esimieskunnan esimiehet nykytilasta ja business linen esimiehet tavoitetilasta. Toisaalta erot tuloksissa olivat suhteellisen pieniä. Palauteosapuolittain tarkasteltuna sekä nyky- että tavoitetila-arvioissa alaisten palaute oli positiivisinta ja esimiesten negatiivisinta, mutta erot eri osapuolten palautteissa olivat kohtuullisen pieniä. Tulokset ovat yhdenmukaisia aikaisempien tutkimusten kanssa.

Yksittäisistä taidoista eniten kehittämistä vaativat erilaisten palkitsemistapojen käyttö, oman ajankäytön suunnittelu, visiointikyky, suostuttelu ja motivointi sekä muutostilanteiden johtaminen. Vähiten kehittämistä yksittäisistä taidoista vaativat autoritaarisuus, riippuvaisuus vakiintuneista järjestelmistä ja menetelmistä, kannustuksen ja palautteen vaikutus työtehoon, epävarmuuden peittäminen sekä toiminnan impulsiivisuus.

Asiasanat	Palaute, arviointi, osaaminen, esimiehet, kehittäminen, henkilöstöjohtaminen
Muita tietoja	