

Jarna Tuomi

ITSEARVIOINTI OSANA TYÖNTEKIJÄN OSAAMISEN
KEHITTÄMISTÄ

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK
2018

ITSEARVIOINTI OSANA TYÖNTEKIJÄN OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ

Tuomi, Jarna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, Ylempi AMK
Elokuu 2018
Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa
Sivumäärä: 66
Liitteitä: 4

Asiasanat: itsearviointi, osaaminen, kehityskeskustelu

Itsearviointi on keino kehittää omaa osaamista ja oppia tunnistamaan omia vahvuuksia ja kehittämisen kohteita. Tästä syystä kohteena olevassa vakuutusalan yhtiössä haluttiin kehittää itsearviointia tukemaan paremmin työntekijän osaamisen kehittymistä. Aihe oli luonteva valinta myös tutkimuksellisen kehittämistyön kohteeksi sen ajankohtaisuuden ja todellisen tarpeen vuoksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia miten itsearviointia voisi kehittää vastaamaan paremmin sekä työntekijöiden että esimiesten tarpeita. Työssä haluttiin selvittää itsearvioinnin nykytilaa ja sen hyödynnettävyyttä sekä kehittämisen paikkoja nykyiseen malliin verrattuna. Tavoitteena oli kehittää itsearviointia entistä paremmaksi korjaamalla siinä ilmeneviä puutteita. Lisäksi haluttiin myös ohjeistaa esimiehiä parempaan itsearvioinnin hyödyntämiseen arkisessa valmennustyössä.

Teoreettisen viitekehyksen muodostivat itsearviointi ja osaaminen sekä kehityskeskustelut. Tukea haettiin myös valmentavasta johtajuudesta sen ollessa yhtiössä osana johtamiskulttuuria. Yhtiössä käytössä olevat osaamisen osa-alueet auttoivat itsearvioinnin tarpeiden ja tavoitteiden ymmärtämisessä ja ne nivottiin osaksi työntekijän ja esimiehen välisiä valmennuskeskusteluja.

Tutkimuksen lähestymistapana tässä työssä käytettiin tapaustutkimusta. Empiirinen tutkimusosuus suoritettiin työntekijöille tehdyllä kyselyllä ja esimiehiä haastatteleamalla. Tulokset osoittivat puutteita käytössä olleen itsearviointimallin hyödyntämisessä sekä arviointitiheydessä.

Opinnäytetyön lopputuloksena kehitettiin itsearviointia vastaamaan paremmin tutkimuksessa todettuja tarpeita. Arviointitiheyttä kasvatettiin ja valmennuskäyttöön tuotiin kevyempi ja helpommin käytettävä itsearviointilomake sekä ohjeistus esimiehille itsearvioinnin hyödyntämiseen. Itsearvioinnista pyrittiin näillä toimilla tekemään ympärivuoden käytössä oleva kokonaisuus, jota voidaan hyödyntää valmennusten yhteydessä.

SELF-EVALUATION AS A PART OF THE EMPLOYEE COMPETENCE DEVELOPMENT

Tuomi, Jarna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme

August 2018

Supervisor: Nokkonen, Sirpa

Number of pages: 66

Appendices: 4

Keywords: self-evaluation, competence, development discussion

Self-evaluation is a way to develop competence and learn to understand strengths and needs of development in one's competence. In this thesis the goal is to develop self-evaluation to create more competence to the employees. This was a current topic for the insurance company of choice.

The purpose of this thesis was to examine how self-evaluation should be developed to meet the expectations of employees and superiors. The goal was to find out what the current state of self-evaluation was, how it was used, and what the developing points were in comparison to the current system. The target was to fix the shortages of the self-evaluation and to improve it. In addition to improvement of self-evaluation, superiors were provided by instructions on how to use the self-evaluation on their daily routines.

The theoretical framework of this thesis discusses self-evaluation and competence as well as development discussions. Theoretical framework was strengthened with coaching leadership for it being in the leading culture of the company. The areas of competence in the company helped to understand the needs and goals of competence and were pulled together with the coaching conversations between the employee and the superiors.

Research method used was case study. The empirical investigation was carried out by questionnaire study for the employees and by interview study for the superiors. The results showed shortages in utilizing the current self-evaluation model and in the frequency of the evaluation.

As a result of this thesis self-evaluation procedures were developed to face the needs of employees and superiors found in the research. Evaluation density was raised and a new form was created to bring the development discussions and coaching closer to each other. Also instructions for the self-evaluation were created to help the superiors go through the conversations after the evaluation. With these methods self-evaluation is accessible year-round unity which can be used in coaching in the company.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA METODIT.....	8
2.1	Työn lähtökohdat	8
2.2	Työn rakenne ja viitekehys	9
2.3	Tavoitteet ja tutkimuskysymys	10
2.4	Menetelmänä laadullinen tutkimus	12
2.5	Lähestymistapana tapaustutkimus	14
2.6	Tiedonkeruun menetelmät	16
3	ITSEARVIOINTI OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TUKENA	18
3.1	Mistä osaaminen muodostuu.....	18
3.2	Itsearviointi ja sen käyttötarkoitus	21
3.3	Itsearvioinnin merkitys osaamisen kehittämisessä	22
3.4	Palautteen antaminen ja saaminen	24
4	KEHITYSKESKUSTELUT JA OSAAMISEN ARVIOINTI	27
4.1	Kehityskeskusteluiden merkitys osaamisen kehittämisessä	27
4.2	Suoriutumisen arviointi kehityskeskustelussa	30
4.2.1	Oma kehittyminen ja tiimityötaidot.....	30
4.2.2	Asiakkaat ja kulttuuri	32
4.2.3	Liiketoiminta ja kehittäminen.....	33
4.3	Kehityskeskustelun muut aihealueet.....	35
4.4	Osaamisen kehittäminen valmentamisen avulla	37
4.5	Käytännön valmentaminen yhtiössä	39
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	42
5.1	Kyselytutkimuksen suorittaminen	42
5.2	Kyselytutkimuksen tulokset.....	45
5.2.1	Itsearviointi ja arvioinnin hyödynnettävyys	46
5.2.2	Itsearvioinnin merkitys työntekijälle	47
5.2.3	Esimiehen merkitys	50
5.2.4	Itsearvioinnin tulevaisuus	51
5.3	Haastattelututkimuksen toteuttaminen.....	52
5.4	Haastattelututkimuksen tulokset	54
5.4.1	Itsearvioinnin hyödyntäminen valmennuksissa.....	55
5.4.2	Itsearvioinnin kehittäminen esimiesnäkökulmasta.....	57
5.5	Tulosten luotettavuuden arviointi	59

6	ITSEARVIOINNIN KEHITTÄMINEN YHTIÖSSÄ	60
6.1	Itsearviointin kehittäminen osaamisen kehittymisen tueksi.....	60
6.2	Itsearviointilomakkeen aihealueet	62
6.3	Työn tavoitteiden toteutuminen ja jatkotutkimusehdotukset.....	65
	LÄHTEET.....	67
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Osaamisen kehittyminen on tärkeimpiä asioita jatkuvasti elävässä ja muuttuvassa työelämässä. Jokainen on lopulta itse vastuussa omasta osaamisestaan ja kehittymisestään, mutta työyhteisöissä asuu paljon potentiaalia auttamaan tässä kehityksessä. Kyse on pitkälti halusta kehittyä itse ja auttaa muita kehittymään samalla. Halu oppia on merkittävässä roolissa kaikessa osaamisen kehittämisessä.

Kaikessa kehittämisessä auttaa, kun osaa arvioida itseään ja omaa osaamistaan, pystyy peilaamaan omaa tekemistään ja kehitystään työyhteisön asettamiin osaamisen tavoitteisiin sekä muokkaamaan omaa toimintaansa palautteen kautta. Palautteen antaminen ja saaminen auttavat osaamisen analysoinnissa sekä uuden oppimisessa. Vain se, joka kykenee oppimaan uutta ja kehittämään osaamistaan jatkuvasti voi pärjätä työelämän haasteissa.

Vakuutusala on monen muun toimialan tavoin kilpailtu ala ja siellä pärjätäkseen on pystyttävä kehittämään ja kehittymään jatkuvasti. Tuotteita ja palveluita kehitetään kiihtyvällä tahdilla, jotta voidaan parhaiten vastata kuluttajien tarpeisiin ja vaatimuksiin sekä pärjätä kovassa kilpailussa. Kanavat palveluiden tuottamiseen kehittyvät jatkuvasti. Digitalisaation ja robotiikan kehittyminen tuovat omat lisämausteensa alalle ja lisäävät tarvetta oppia ja kehittyä.

Oman erityispiirteensä vakuutusosalalle tuo se, että vakuutus tuotteena konkretisoituu asiakkaalle vasta vahingon sattuessa. Vakuutusta myytäessä myydään turvallisuuden tunnetta ja riskin hallintaa. Riskin toteutuminen sattuneen vahingon muodossa on asiakkaalle aina ikävä tilanne. Tämä asettaa sekä työntekijöille että työnantajalle omat vaatimuksensa johtamisen ja osaamisen kehittämisen suhteen. Empatian ja kannattavan yritystoiminnan kulkeminen käsi kädessä, on haastava tilanne kilpailullalla alalla. Osaava ja jatkuvasti kehittyvä henkilökunta nousee merkittävään asemaan liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta.

Itsensä ja osaamisensa kehittäminen vaatii hyvää itsensä tuntemista. Yksi parhaista keinoista oppia tuntemaan itsensä ja omat erityispiirteensä on itsearviointi. Säännöllinen itsearviointi auttaa jäsentämään omaa osaamista, löytämään kehityskohtia sekä iloitsemaan onnistumisista. Lisäksi hyvin toteutettuna itsearviointi auttaa tunnistamaan omat motivaation lähteet ja kiinnittämään niihin huomiota. Motivoitunut työntekijä on myös tehokas työssään sekä halukas oppimaan ja kehittymään entistäkin paremmaksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää itsearviointia kohteena olevassa yhtiössä tukemaan työntekijän osaamisen kehittymistä. Tarkoituksena on selvittää miten itsearviointia tulisi kehittää, jotta se palvelisi osaamisen kehittymistä ja auttaisi myös esimiehiä onnistumaan työssään paremmin.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA METODIT

2.1 Työn lähtökohdat

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Suomessa toimiva vakuutusyhtiö. Toimeksiantajan pyynnöstä työ toteutetaan anonymina ja pyyntöä kunnioittaen työstä jätetään mainitsematta sellaiset yhtiötä koskevat yksilöintitiedot, joiden perusteella kohdeyritys olisi työstä tunnistettavissa. Tästä syystä työssä käytetään kohdeyrityksestä vain nimeä ”yhtiö” eikä toiminnan erityispiirteitä tai asemaa markkinoilla kuvata tarkemmin.

Kehittämistyössä keskitytään yhtiön myynti- ja asiakaspalveluhenkilöstöön, joiden työvälineitä ovat lähinnä erilaiset sähköiset viestintävälineet. Korvauskäsittelijät on rajattu työn ulkopuolelle heidän erilaisen työnkuvan ja osaamisen arviointikäytäntöjen vuoksi.

Myynti- ja asiakaspalvelutyössä asiakkaiden kontaktoiminen tapahtuu erilaisia sähköisiä kanavia hyödyntäen, joista yleisin on puhelinkontaktit. Tämän lisäksi käytössä on muita sähköisiä viestintävälineitä, kuten sähköposti, suorat viestit verkkopalvelun kautta ja chat-asiakaspalvelu verkkoympäristössä. Työntekijöiden tavoitteena on kartoittaa ja vakuuttaa asiakkaiden riskejä parhaalla mahdollisella tavalla samalla tuottaen erinomaista asiakaskokemusta.

Yhtiössä noudatetaan johtamisessa valmentavaa johtamiskulttuuria. Jokaisella myynti- ja asiakaspalvelutiimillä on oma esimiehensä, valmentaja, jonka vastuulla on työnjohtamiseen liittyvien tehtävien lisäksi valmentaminen eli työntekijöiden osaamisen kehittymisen tukeminen jokapäiväisessä työssä. Työntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä arvioidaan suoriutumisen tasojen kautta, joita käsitellään tarkemmin myöhemmin.

Julie Starrin (2003, 106–107) mukaan valmentaminen koostuu viidestä osasta: luottamuksesta, kuuntelemisesta, oikeiden kysymysten esittämisestä, palautteesta ja intuitiosta. Näiden osa-alueiden avulla valmentajat pyrkivät kannustamaan ja ohjaamaan työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Lopulta kaikki riippuu kuitenkin työntekijän

omasta motivaatiosta ja halusta kehittyä sekä kyvystä arvioida itse itseään ja osaamistaan.

Yhtiössä asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöstö arvioivat itseään ja osaamistaan vuosittain kehityskeskusteluiden yhteydessä. Itsearviointien kysymykset ja pohjamateriaali ovat kaikille samat ja arviointia käytetään pohjana osaamisen arvioinnille kehityskeskusteluissa. Keskusteluiden aikana käydään läpi mennyttä, millainen on osaamisen taso nyt ja mitä tavoitteita asetetaan tulevalle vuodelle. Lisäksi keskustellaan työssä jaksamisesta, motivaatiosta, tuen tarpeesta, suhtautumisesta muutoksiin, työn ja vapaa-ajan tasapainosta, stressin hallinnasta sekä yhtiön etiikasta. Keskusteluissa on varattu aikaa myös muille työntekijän tärkeiksi kokemille asioille, joita hän haluaa tuoda esille.

Seuraavan kerran itsearviointia tehdään ohjatusti ennen uutta kehityskeskustelua. Vuoden aikana jokaisella työntekijällä on useita työnohjaushetkiä, joista käytetään yhtiössä termiä valmennus. Näissä valmennuksissa keskitytään työntekijän kehittämiseen jokapäiväisessä työskentelyssä. Itsearviointia esiintyy valmennuksissa vaihtelevasti riippuen lähinnä esimiehen toiminnasta eli siitä, kuinka paljon esimies pyytää työntekijää arvioimaan omaa tekemistään. Yhtiössä ei kuitenkaan ole tällä hetkellä käytössä mitään yhteistä mallia tai toimintatapaa itsearviointien toteuttamiselle vuoden aikana kehityskeskusteluiden välissä.

2.2 Työn rakenne ja viitekehys

Työn tarkoituksena on kehittää itsearviointia ja sitä kautta lisätä työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Keskeiset käsitteet muodostuvat itsearviointista sekä osaamisesta ja kehityskeskusteluista. Itsearviointi on laajasti käytössä opetusmaailmassa sekä esimerkiksi terveysalalla. Lähdetiedon hankinnan aikana selvisi, että itsearviointi ei ole kovinkaan yleisesti käytössä yritysmaailmassa työelämätaitojen tai työtaitojen kehittymisen apuna.

Yhtiössä itsearviointia tehdään tällä hetkellä juuri kehityskeskusteluiden yhteydessä ja itsearviointi muodostaa suuren osan kehityskeskusteluiden sisällöstä. Itsearviointi liittyy nimenomaan työntekijän osaamisen ja sen kehittämiseen, jolloin on tärkeää ymmärtää sekä osaamisen kehittymistä että itsearviointia.

Yhtiössä johtamisstrategiana käytetään valmentavaa johtajuutta. Tässä työssä itsearviointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyy vahvasti myös esimies ja hänen roolinsa kannustajana ja ohjaajana. Valmentava lähestymistapa näkyy yhtiössä myös arjen johtamisessa, joten käsitteen avaaminen on työssä perusteltua. Esimies kannustaa työntekijää kehittämään osaamistaan, hakemaan tietoa ja myös kyseenalaistamaan nykyisiä toimintatapoja kehittymisen nimissä.

Tutkimuksellinen osuus muodostuu työntekijöille tehtävästä kyselystä itsearviointiin ja sen kehittämiseen liittyen sekä esimiesten haastatteluista samojen teemojen osalta. Tutkimuksessa halutaan saada esille molempien ryhmien näkemys nykytilasta sekä toiveet ja kehitysehdotukset tulevaisuuden varalle. Itsearviointi koskettaa sekä esimiehiä heidän valmennustyössään että työntekijöiden arkea, joten molempien ryhmien kuuleminen koettiin tärkeäksi.

2.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymys

Työn tutkimuskysymys on aseteltu seuraavasti:

Miten itsearviointia tulisi kehittää, jotta se tukisi parhaiten työntekijän osaamisen kehittymistä sekä esimiehen valmennustyötä työntekijän osaamisen kehittymisen tukemiseksi?

Kun puhutaan valmennuksesta, tarkoitetaan sillä tässä opinnäytetyössä työntekijän ja esimiehen välistä jatkuvaa säännöllistä valmentamista, jossa käydään läpi työntekijän osaamista ja pyritään ohjaamaan työntekijän kehittymistä huippuammattilaiseksi tehtävässään. Tässä yhteydessä selventävänä terminä voidaan käyttää myös työnohjausta, mutta valmentaminen on yhtiössä vakiintunut nimitys. Terminä työnohjaus on oman

toiminnan tarkastelua työympäristössä, oman työskentelyn arvioimista ja kehittämistä, ei työhön opastamista tai perehdyttämistä (Romana & Leimala 2005, 71).

Valmentaminen itsessään nousee esiin yhtiön johtamiskulttuurista. Valmentava johtajuus on osa yhtiön johtamisstrategiaa ja sen periaatteita noudatetaan yhtiön esimiestyössä. Esimiehen ja alaisen välisten säännöllisten valmennusten aikana työntekijällä on mahdollisuus esittää kysymyksiä tai nostaa esiin haasteita oman työnsä toteutumiseen liittyen. Esimiehen tehtävä on kuunnella ja tunnistaa niitä kohtia, joihin kiinnitetään erityistä huomiota sekä tuoda esiin myös onnistumisia, kannustaa eteenpäin ja herättää oivaltamaan. Valmennukset räätälöidään jokaisen työntekijän tarpeisiin erikseen riippuen työntekijän osaamisen tasosta ja tavoitteista, joita on asetettu.

Kehityskeskusteluissa työntekijä ja esimies arvioivat työntekijän osaamista suoriutumisen tasojen mukaan. Nämä osaamisen osa-alueet esitellään tarkemmin luvussa 4.2. Osaamisen arvioinnin kriteerit ovat yksin laadullisia. Määrällisiä osaamisen tavoitteita ei ole asetettu. Kehityskeskusteluiden merkitys on suuri, koska itsearviointia osaamisen suhteen tehdään ohjatusti kehityskeskustelun yhteydessä. Valmentavan johtamiskulttuurin hengessä osaamisen ja osaamisen kehittymisen arviointia tapahtuu jatkuvasti valmennusten yhteydessä, mutta itsearviointia ei tällä hetkellä tehdä ohjatusti esimiehen tuella kuin kehityskeskustelun yhteydessä.

Tavoitteena on kehittää itsearviointia palvelemaan paremmin työntekijän osaamisen kehittymistä. Tarkoituksena on tuoda itsearviointia ja valmennusta lähemmäksi toisiinsa, jotta nämä muodostaisivat saumattoman kokonaisuuden joka tukee parhaalla mahdollisella tavalla työntekijän osaamisen kehittymistä. Tarkoitus on auttaa työntekijää seuraamaan osaamisensa kehittymistä vuosittaisten kehityskeskusteluiden välillä. Itsearviointia kehitettäessä tulee huomioida myös asioita, jotka helpottavat esimiehen työtä työntekijän osaamisen ja kehittymisen tukemisessa. Kehittämisessä tulee huomioida itsearvioinnin tuominen paremmin osaksi valmennuksia.

Opinnäytetyön tulokset tulevat koostumaan kahdesta osasta. Ensimmäinen osa on työntekijää varten tehtävä itsearviointilomake, joka muodostuu asioista, jotka työntekijä kokee tärkeäksi käsitellä sekä teemoista, joiden arviointi auttaa esimiestä valmen-

nus- ja esimiestehtävissä. Toinen osa koostuu esimiehille tehtävästä taustoitusmateriaalista, jossa tuodaan esille nyt suoritettavan tutkimuksen tuloksia auttamaan esimiestä työntekijän tekemän itsearvioinnin hyödyntämisessä. Työntekijälle tarkoitettu itsearviointityökalu toteutetaan sähköisenä lomakkeena ja myös taustoitusmateriaali tuodaan sähköiseen muotoon saataville intranettiin.

Itsearvioinnin kehittämisen taustalla on osaamisen kehittymisen seuranta säännöllisesti ja jatkuvasti niin, että työntekijänkin on helppo arvioida ja seurata osaamisensa kehittymistä. Kehityskeskusteluiden ja valmennusten välillä pitäisi olla osaamisen kehittymisen jatkumo. Kehityskeskusteluissa esiin nostettujen tavoitteiden ja kehityskohteiden tulisi kulkea mukana jokapäiväisessä työssä ja niiden seurannan muodostua luontevaksi osaksi kehittymisen seurantaa. Säännöllinen itsearviointi mahdollistaa tavoitteiden pilkkomisen pienemmiksi ja siten helpommin seurattaviksi ja toteutettaviksi. Tähän tarkoitukseen ei ole tällä hetkellä olemassa yleisesti käytössä olevaa työkalua vaan tavoitteiden ja osaamisen kehittämiskohteiden kuljettaminen valmennuksissa mukana on valmentajan vastuulla.

2.4 Menetelmänä laadullinen tutkimus

Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee tarpeesta ja tarpeen tunnistamisesta. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännönläheisten ongelmien ratkaisemista, uusien käytäntöjen luomista tai uusien palveluiden tuottamista. Tutkimuksellisen kehittämistyön lopputuloksena tapahtuu muutosta. Jotain uutta luodaan ja viedään käytäntöön. Ero tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön välillä on juuri käytännössä. Halutaanko tuottaa teoreettista tietoa jostakin vai saada aikaan käytäntöön vietävää muutosta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19.)

Tutkimus aloitetaan aina tutkimusongelmasta, johon halutaan löytää ratkaisu. Tavoitteena on ongelman ratkaisu tai poistaminen tavalla tai toisella. Tutkimuksen teon kannalta on tärkeää muotoilla ongelma niin, että sitä pureskelemalla voidaan löytää ratkaisu. Tutkimusongelman muodostuttua on mahdollista lähteä pohtimaan millä tavalla ongelmaa olisi syytä lähestyä, jotta paras mahdollinen ratkaisu löytyisi. (Kananen 2015, 12–13.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on jonkin todellisen tilanteen tutkiminen, ratkaiseminen tai kuvaaminen. Työn kiinnostuksen kohde on nimenomaan laadussa. Millainen itsearviointimalli palvelisi kyseessä olevaa työyhteisöä parhaiten? Mitä halutaan saavuttaa olemassa olevista lähtökohdista katsottuna? Miten asiat toteutuvat tällä hetkellä ja miten niiden pitäisi olla? (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–157.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että sillä kuvataan todellista tilannetta luonnollisissa oloissa eikä esimerkiksi laboratorioympäristössä. Laadullinen tutkimus suosii menetelmiä, joissa tutkittavien ääni pääsee esille, kuten erilaiset haastattelut ja havainnointi. Tietoa kerätessä tärkeää on saatu tieto eikä niinkään mittaristot tai tilastollinen materiaali. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Laadullinen tutkimus ei etene määrällisen tutkimuksen tavoin eteenpäin kuin juna noudattaen systemaattisuutta ja loogisuutta. Laadullista tutkimusta ohjaa kehittämisen tarve, kun taas määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on ratkaista jokin ongelma. Laadullinen tutkimuskin voi ratkaista ongelman, mutta sitä tärkeämpää on löytää keinoja kehittyä ja kehittää lisää enemmän kuin luoda jotain täysin valmista ja absoluuttista. (Pitkäranta 2014, 12.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma ei myöskään ole muuttumaton ja kiveen hakattu. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu, että tutkimussuunnitelma mukautuu tutkimuksen edetessä. Suunnitelma itsessään on joustava ja sitä tulee voida muuttaa olosuhteiden niin vaatiessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Tässä työssä tärkeää on kehittää nykyistä tapaa vastaamaan paremmin tulevaisuuden tarpeita. Itsearvioinnin kehittäminen ja nivoutuminen osaksi kehityskeskusteluiden teemoja kasvattavat ymmärrystä työntekijän omasta toiminnasta ja mahdollistaa osaamisen kehittämisen entistä paremmin. Lisäksi esimiehet saavat lisää apuvälineitä tukea työntekijää tämän kehityksessä.

Laadullinen tutkimus voidaan kuvata ymmärtävänä tutkimuksena suhteessa määrälliseen eli selittävään tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73). Tässä työssä tarkoituksena on nimenomaan ymmärtää osaamisen kehittymistä itsearvioinnin avulla ja

löytää näkökulmia ja menetelmiä itsearviointiin hyödyntämiseen parhaimmalla mahdollisella tavalla osana sekä työntekijöiden että esimiesten työskentelyä.

Tarkoitus on tutustua itsearviointiin kattavasti ja saada tietoa tämänhetkisestä tilanteesta juuri tässä yhtiössä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää absoluuttista totuutta tai todistaa jotakin väittämää todeksi. Työ on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa kehittämisen kohteena on yhtiön itsearviointikäytännöt. Tarkoituksena ei ole todistaa jotain väitettä tai olettaa todeksi tai löytää laajasti yleistettävää totuutta aiheesta. Laadullinen tutkimusmenetelmä on työssä perusteltu valinta.

2.5 Lähestymistapana tapaustutkimus

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapoja on useita. Toimintatutkimuksessa tyypillistä on käytäntöön asti viety muutos ja sen arviointi. Tutkimuksen kesto ajallisesti on tällöin melko pitkä. Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan jokin ongelma luomalla siihen konkreettinen käytännönläheinen tuotos. Olennaista on myös tuotoksen arviointi. Ennakointi menetelmänä on puolestaan tulevaisuuteen varautumista. Sen avulla pyritään hahmottamaan mahdollisia tulevaisuuden tilanteita ja varautumaan niihin mahdollisimman hyvin. Tapaustutkimuksessa puolestaan luodaan kehittämis ehdotuksia ja ratkaisuja kyseessä olevaan tapaukseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37–39.)

Lähestymistavat eivät ole toisiaan poissulkevia vaan samassa kehittämistyössä voi olla piirteitä useista eri lähestymistavoista. Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2015, 22) mukaan tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä järjestelmällisyytenä, analyttisyytenä, kriittisyytenä sekä uuden tiedon luomisena ja jakamisena. Riippumatta siitä, minkä lähestymistavan valitsee, on näiden kriteerien kuitenkin täytyttävä.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kehittää nykyistä itsearviointia johtamisen ja osaamisen kehittämisen tueksi. Tarkoitus on tutkia, miten itsearviointia tällä hetkellä toteutetaan, miten se koetaan ja miten se tukee työntekijöiden tavoitteiden saavuttamista ja niiden tukemista työntekijän valmennuksen kautta. Saadun tiedon perusteella

kehitetään itsearviointimalli auttamaan työntekijän sekä valmentajan työtä. Lähestymistapana tässä työssä on tapaustutkimus.

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uusia kehitysehdotuksia ja ymmärtää kehitettävää kohdetta mahdollisimman syvällisesti. Tutkimuksen kohteen valinnassa huomioidaan aina käytännön tarpeet ja tavoitteet. Tapaustutkimukselle tyypillistä on menetelmien kirjo ja moninaisuus. Tapaustutkimuksen avulla tuotettu tieto on yksityiskohtaista ja syvällistä, jossa tavoitteena on saada tutkittavasta tapauksesta mahdollisimman paljon tietoa. Tapaustutkimus keskittyy yksittäiseen tapaukseen eikä tutkitavaan ilmiöön yleisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–55.)

Tapaustutkimuksen lisäksi työssä on joitain piirteitä myös toimintatutkimuksesta. Sen ominaispiirteitä ovat käytännönläheisyys, tilannesidonnaisuus ja osallistavuus. Kiinnostuksen kohteena on se miten asioiden pitäisi olla. Halutaan saada aikaan muutosta olemassa olevaan tilanteeseen ja samalla tuotetaan lisätietoa käsillä olevasta asiasta. Lisäksi toimintatutkimukselle on tyypillistä tutkijan ja tutkittavien aktiivinen rooli tutkimuksessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58–59.)

Työ on ennen kaikkea käytännönläheinen ja tilanteeseen sidottu. Työ tehdään yhtiön tarpeeseen yhtiön suunnalta ilmenneen tarpeen ja pyynnön vuoksi. Menetelmän valinnassa huomioitiin tilanteen ainutkertaisuus ja merkitys juuri tälle yhtiölle. Valmiin työn on tarkoitus auttaa työntekijöitä oman osaamisensa kehittymisessä ja seurannassa sekä esimiehiä valmennustyössään.

Tässä työssä tutkittavien rooli on aktiivinen siinä merkityksessä, että heiltä halutaan tietoa kyselyn ja haastattelun muodossa. Tämän saadun tiedon perusteella rakennetaan itsearviointimallia yleiseen käyttöön. Tutkittavilta halutaan tietoa muun muassa siihen miten asiat koetaan tällä hetkellä ja millainen malli olisi heidän mielestään paras ja toimivin. Toimintatutkimukselle tyypillinen yhdessä tekeminen toteutuu siis vain tiedonkeruun avulla. Muuten vastuu työn tekemisestä ja toteutuksesta on puhtaasti kirjoittajalla.

2.6 Tiedonkeruun menetelmät

Teoreettinen tietoperusta on kerätty etsimällä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, julkaisuja ja lopputöitä ja näiden kautta tutustuttu opinnäytetyön teoriaan, kuten osaamiseen ja itsearviointiin. Tiedonkeruun edetessä kävi selväksi, että itsearvioinnista löydetty teoreettinen tieto oli pitkälti opetuksellista sekä sosiaalialalla käytettyä. Yritysmaailmassa itsearviointi näyttäytyi menetelmänä vieraammalta.

Tutkimuksellisen osuuden tiedonkeruun menetelmiksi on tässä työssä valittu kysely sekä haastattelut. Tiedonkeruun menetelmät tukevat tässä työssä nimenomaan laadullista tutkimusta. Tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, miten itsearviointi tällä hetkellä toteutuu ja minkälainen itsearviointimalli tukisi parhaiten esimiesten valmennustyötä sekä työntekijöiden kehittymistä. Tarkoituksena on saada pieneltä joukolta paljon käytännön tietoa nykyhetkestä sekä kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 104–105.)

Perinteisesti kvantitatiivisilla eli määrällisillä menetelmillä saadaan luotettavaa, mutta pinnallista tietoa. Kvalitatiiviset menetelmät puolestaan tuottavat huonosti yleistettävää, usein vain rajattua joukkoa palvelevaa tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121.) Tässä työssä on nimenomaan kyse rajatusta joukosta, jonka työskentelyä pyritään parantamaan kehittämällä itsearviointimalli ja siksi työssä käytetään tiedonkeruussa kvalitatiivisia menetelmiä.

Kyselytutkimuksen edut perustuvat sen nopeuteen ja tehokkuuteen. Lyhyessä ajassa on mahdollista kerätä tietoa suureltakin joukolta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121.) Kehittämistyössä kyselyn tarkoitus on kartoittaa nykytilannetta sekä saada samalla selville odotuksia tulevasta. Tiedonkeruuta suunniteltaessa on tarkoin pohdittava mitä tietoa halutaan, jotta kysely onnistuu mahdollisimman hyvin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 40–41.)

Kyselytutkimuksen avulla työntekijöiltä pyritään saamaan tietoa siitä, miten hyödyllisenä he kokevat itsearvioinnin ja mitä asioita työntekijät kokevat tärkeiksi arvioida omassa työssään. Tarkoituksena on selvittää arvioinnin hyötyjä sekä niitä asioita, joiden itsearvioiminen on työntekijän näkökulmasta tärkeää.

Esimiehiltä halutaan haastattelujen avulla selvittää, miten itsearviointi heidän mielestään toteutuu tällä hetkellä, miten he hyödyntävät työntekijän tekemää itsearviointia tällä hetkellä omassa työssään, sekä mitä toiveita ja tarpeita heillä on tulevaisuutta ajatellen. Tarkoitus on kerätyn tiedon avulla muodostaa käsitys nykytilanteesta ja pyrkiä rakentamaan sellainen itsearviointimalli, joka jatkaisi kehityskeskusteluiden teemoja myös ympäri vuoden jatkuvissa valmennuksissa.

Haastatteluiden tarkoituksena on saada syvällistä tietoa sekä tämän hetkisestä tilanteesta että odotuksista tulevaisuutta varten. Tällaiseen tarkoitukseen soveltuu puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset on laadittu ennalta, mutta haastattelun kuluista ja haastateltavasta riippuen niiden järjestys tai tarkka sanamuoto voivat vaihdella. Haastatteluita suunniteltaessa on huomioitava myös mahdollinen tarve avoimempaan keskusteluun aihealueesta ja mietittävä voisiko haastattelussa hyödyntää piirteitä avoimesta haastattelusta. Sen ominaispiirteitä ovat laaja, tasavertainen keskustelu käsillä olevasta aiheesta, johon molemmat osapuolet osallistuvat aktiivisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106–109.)

Haastattelun etu tutkimukselle on sen joustavuudessa. Haastattelun kulkuun ja kysymysten järjestykseen voidaan vaikuttaa haastateltavan ja haastattelutilanteen tunnelman mukaan. Haastattelussa vuorovaikutus tapahtuu suoraan haastateltavan ja haastattelijan välillä toisin kuin esimerkiksi kyselyssä. Tämän tutkimuksen osalta haastattelun käyttämistä puoltaa myös näkökulma siitä, että vastaukset saattavat olla hyvin moninaisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200.)

Tutkimusta tehtäessä on huomioitava kuitenkin haastatteluiden vaativuus. Haastattelu on aikaa vievä tutkimusmuoto. Sen lisäksi että itse haastatteluiden tekemiseen menee aikaa usein tunti haastateltavaa kohden, aineiston läpikäymiseen on myös varattava runsaasti aikaa. Haastattelua suunniteltaessa on myös kiinnitettävä huomiota siihen, että tilanne itsessään on siinä määrin miellyttävä, että haastateltavat uskaltavat antaa rehellisiä vastauksia eivätkä koe vastaamisessaan painetta sisällöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201.)

3 ITSEARVIOINTI OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TUKENA

3.1 Mistä osaaminen muodostuu

Työelämässä osaaminen muodostuu taidoista ja työelämätaidoista. Työtaidot pitävät sisällään työn suorittamiseen liittyviä taitoja, kuten järjestelmien käytön hallitsemista, tuotetuntemusta ja sisäisten ohjeiden hallitsemista. Työelämätaidoihin kuuluvat muun muassa tunnetaidot, ryhmätyötaidot, suunnittelu- ja organisointitaidot sekä ongelmanratkaisutaidot. (Salminen 2015, 68–70.)

Jatkuvasti kehittyvä ja digitalisoituva työelämä vaatii tekijältään aiempaan verrattuna poikkeuksellisia taitoja. Ainostaan työn mekaanisen suorittamisen hallitseminen ei enää riitä, sillä työtehtävät ja niissä vaadittavat taidot muuttuvat kiihtyvällä tahdilla. Työntekijän on pysyttävä kehityksessä mukana, jotta pystyy työskentelemään tehokkaasti ja tuottavasti sekä tekemään pitkän työuran. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 100.)

Työelämätaidot ovat sellaisia taitoja, joita toisilla on luonnostaan enemmän kuin toisilla. Ne ovat kuitenkin kaikkien opeteltavissa tiedostavan harjoittelun ja toistojen kautta. Oman osaamisen kehittyminen vaatii tietoista harjoittelua ja suunnitelmallista etenemistä tavoitteita kohti. (Salminen 2015, 71.)

Nykyaikainen työelämä vaatii tekijältään jatkuvaa kehittymistä, uuden oppimista ja kykyä sietää muutosta. Työntekijän on menestyäkseen huolehdittava omasta osaamisestaan ja sen ajantasaisuudesta. Työntekijällä on oltava halua oppia ja kehittyä, opetella uuden tekniikan käyttöä ja ylläpitää taitojaan. Tämän lisäksi on kyettävä ottamaan vastaan palautetta, pyytää sitä aktiivisesti ja opetella käsittelemään palautetta rakentavalla tavalla. (Salminen 2015, 195.)

Osaamisen kehittyminen vaatii harjoittelua. On tärkeää tietää miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla. Taustojen ymmärtäminen on keskeisessä asemassa osaamisen kehitty-

misessä. Todellinen osaaminen ja asian taitava hallitseminen vaatii suurempaa ymmärrystä kokonaisuudesta, kuin pelkän menetelmän hallitsemisen. On ymmärrettävä myös miksi, pelkkä miten ei riitä. (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 11.)

Menetelmien ja toimintatapojen hallitseminen on tärkeä osa osaamista. Taitavaksi tuleminen vaatii kuitenkin lisäksi kokonaisuuden hahmottamista, syy-seuraus suhteiden ymmärtämistä ja kykyä nähdä olennaiset asiat valtavan tietotulvan läpi. Taitava osaaja pystyy keskittymään olennaiseen ja poimimaan tärkeät, poikkeavat, uusimmat tai erikoisimmat yksityiskohdat massan joukosta. Osaaja ei käy kaikkea materiaalia läpi sanataarkasti vaan kykenee erottamaan olennaisen epäolennaisesta. (Jalava ym. 1999, 14.)

Osaamiseen liittyy voimakkaasti myös kyky jäsentää osaamistaan. Tiedon jäsentäminen helpottuu tietomäärän lisääntyessä. Kun samankaltaiset tilanteet toistuvat usein, edesauttaa se tiedon jäsentymistä järkevällä ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Vaarana samankaltaisten tilanteiden ja samanlaisten asioiden toistumisella on rutinoituminen. Samankaltaisten tilanteiden jatkuva toistuminen aiheuttaa ajattelun urautumista ja vähentää luovuuden esiintuloa. Rutinoitumista ei saa tapahtua liikaa. Oppimisen kannalta se on aina vaarallista. (Jalava ym. 1999, 15.)

Tutkimuksen kohteena oleva yhtiö vakuuttaa esimerkiksi irtainta omaisuutta, kiinteistöjä, metsiä, lemmikkejä, ajoneuvoja ja ihmisiä. Kun kyseessä on yhtiö, jonka tuotteet jakautuvat monille elämän osa-alueille, on tiedon hallitsemisen taito tärkeässä roolissa. Kokonaisuuksien hallitsemisen lisäksi on osattava hakea oikeaa tietoa oikeasta paikasta ja sisäistettävä sitä nopeasti. Muutokset on liitettävä osaksi omaa tekemistä oikeaan aikaan ja vietävä käytännön työskentelyyn oikealla tavalla. Asiakaskokemuksesta ei voida tinkiä ympäristön, tuotteiden tai kilpailuasetelman muuttuessa eikä tiedon puute kelpaa selitykseksi puutteelliselle palvelulle.

Osaamisen kehittymisen taustalla kulkee motivaatio. Sisäsyntyisessä motivaatiossa on kyse työstä itsessään. Työ koetaan innostavana, kiinnostavana ja palkitsevana. Työn palkitsevuus itsessään ylläpitää motivaatiota kehittää osaamista. Integroidussa motivaatiossa tekemistä johtaa kokemus siitä, että työn kautta pääsee edistämään itselle tärkeitä asioita. Ideaalitalanteessa nämä kaksi motivaation muotoa tietysti kohtaavat. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 104.)

Työyhteisössä motivaatiota voidaan kasvattaa, kun löydetään oikea tehtävä oikealle tekijälle. Innostava ja palkitseva tehtävä vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon ja sitä kautta haluun oppia ja kehittyä. Valmennusten kautta esimies oppii tuntemaan työntekijän mieltymyksiä ja vahvuuksia ja pystyy kohdistamaan työntekijän osaamista häntä eniten motivoiviin tehtäviin. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 109.)

Osaaminen ja motivaatio kuuluvat saumattomasti yhteen. Osaaminen kasvattaa motivaatiota ja motivaatio osaamista. Kun kokee hallintaa työssään, on sen tekeminen usein myös mielekästä. Tämä tarkoittaa sitä, että työnkuvan ja tavoitteiden on oltava selkeitä. Työn kuormituksen ja motivaation säilymisen kannalta on tärkeää tiedostaa mitä työtehtävät ovat ensisijaisia ja mitkä toissijaisia. Toisin sanoen on tiedostettava mihin osaamiseen panostetaan ensisijaisesti ja mitä asioita ja taitoja voi lykätä myöhempään hetkeen. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 110–111.)

Tutkimuksen kohteena olevassa yhtiössä panostetaan työntekijöiden osaamiseen ja osaamisen kehittymiseen jatkuvasti. Uudistuksista ja muutoksista järjestetään sisäistä koulutusta ja työntekijöitä kannustetaan oppimaan ja jakamaan oppimaansa aktiivisesti. Parhaat vinkit ja toimintamallit jaetaan ja näiden ideoiden ottaminen omaan käyttöön on suotavaa. Lisäksi tiedon jakamiseen kannustetaan erityisesti myös esimiesten suunnalta. Esimiehet kiinnittävät motivaatioon huomiota myös valmennusten yhteydessä, jolloin myös työntekijällä on oiva tilaisuus tuoda esiin tekijöitä, jotka vaikuttavat työskentelymotivaatioon.

Ideaalitilanteessa osaamisen lisääntyminen kasvattaa motivaatiota oppia lisää. Toisaalta taas motivaation kasvaminen kannustaa oppimaan ja ylittämään itsensä. Syntyy positiivinen osaamisen ja motivaation kierre, jonka tukeminen on tärkeää ja hyödyllistä sekä työntekijälle että esimiehelle.

3.2 Itsearviointi ja sen käyttötarkoitus

Itsearviointi kannustaa ajattelemaan. Se antaa ajatuksia ja eväitä ajattelun tueksi, jotta yksilö voisi oppia tuntemaan itsensä ja toimintatapansa paremmin, tunnistaa omia motivaatiotekijöitään sekä tuoda esille myös kehittämisen kohteita. Itsearviointi ei ole vastausautomaatti tai avain onneen, sitä kautta ei voi saada valmiita vastauksia eikä se ole tarkoituskaan. Itsearvioinnin perimmäinen tarkoitus on auttaa ja ohjata ajattelua oikeille urille. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 172.)

Itsearvioinnin vaikeus piilee itsetuntemuksessa ja itsensä johtamisen taidoissa. Itsearviointi perustuu aina omaan kokemukseen ja siksi jokainen yksilö kokee arvioinnin eri tavalla. Ihmisen mieli haluaa suojella meitä epämiellyttävyyksiltä ja siksi totuuden esiin saaminen itsearvioinnin yhteydessä voi olla hyvinkin hankalaa. (Kuitunen & Sutinen 2018, 52–53.)

Itsearviointi mahdollistaa omien luonteenpiirteiden tunnistamisen, joita tulisi tavalla tai toisella kehittää. Kyseessä voi olla ominaisuus tai kyky, jota tulisi vahvistaa tai vallitseva olemassa oleva piirre, jota olisi syytä hillitä. Itsearviointi ei ole vastausautomaatti tai ennustaja. Sen mahdollisuudet ja hyödyt riippuvat yksilön omasta halusta nähdä omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kehittyä. Hyvin toteutettu itsearviointi voi ohjata ajattelua negatiivisesta positiiviseen suuntaan ja herättää ajattelua mahdollisuuksista enemmän kuin uhista. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 166.)

Ajattelun kehittäminen vaikuttaa myös suoriutumiseen. Optimistinen lähestymistapa vaikuttaa positiivisesti suoriutumiseen ja tuloksiin. Itsearviointi voi myös opettaa puhumaan itselle lempeämmin ja kannustavammin, jolloin mielikuva onnistumisesta ja osaamisesta vahvistuu. Kun lisäksi vielä uskoo omaan tekemiseensä, jää ainoaksi vaihtoehdoksi onnistuminen. Epäonnistumisen pelko ruokkii epäonnistumisen mahdollisuuksia ja vähentää luottamusta omaan tekemiseen. Positiivinen ote välittää samaa positiivista viestiä aivoille ja vähentää epäonnistumiseen kohdistuvaa pelkoa. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 166–168.)

Itsearviointi tuo mukanaan usein enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Kun on pakotettu ajattelemaan ja analysoimaan omaa toimintaa, herää väistämättä lisää kysymyksiä siitä, miksi toimii niin kuin toimitii. Oman käyttäytymisen ja toimintojen muuttaminen lähtee asioista, joiden paikantamisessa itsearviointi voi auttaa; oman osaamisen kartoittaminen, omien vahvuuksien ja heikkouksien löytäminen ja motivaatiotekijöiden tunnistaminen. Mayor ja Risku (2015, 241–243) katsovat, että todennäköisyys onnistua on suurempi, kun tunnistaa omat motivaatiotekijänsä ja tavoitteensa ja toimii niiden pohjalta, kuin heillä, jotka eivät tunne itseään ja vahvuuksiaan.

Itsearviointi on harjoiteltavissa oleva taito siinä missä lukeminen tai polkupyörällä ajo. Siihen kuuluu itsensä kuuntelu, omien ajatusten ja tottumusten kyseenalaistaminen sekä avoimuus uutta kohtaan. Itsearviointia ei kannata tehdä, jos ei ole avoin kehitykselle sekä valmis muuttamaan ajatteluaan ja suhtautumistaan. Työelämän hektisyyden kannalta on tärkeää pysähtyä ajattelemaan omaa tekemistään ja löytää aikaa itsensä arvioimiselle. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 171.)

3.3 Itsearvioinnin merkitys osaamisen kehittämisessä

Itsearvioinnin lähtökohtana on kehittää ja kehittyä arvioitavissa taidoissa. Arvioinnin tarkoituksena on kehittää työympäristöä, omaa osaamista, saada aikaan muutosta ja kokea vaikuttavansa ja tulevansa kuulluksi. Arvioinnin perimmäinen tavoite on uudistaa toimintaa, tuottaa uusia oivalluksia ja auttaa oppimaan ja kehittymään. Arviointi myös sitouttaa tavoitteisiin ja lisää arvioijan mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon tulevia tavoitteita asetettaessa. (Räisänen 2005, 111–112.)

Itsearviointi on oiva työkalu, kun halutaan selvittää mitä on kehitettävä, mitä mieltä asioista ollaan ja mihin ollaan sitoutuneita. Itsearvioinnin avulla saadaan hyvät lähtökohdat osaamisen kehittämiseen ja se soveltuu hyvin myös työntekijän oman osaamisen arviointiin. (Tuominen 2012, 7.)

Arvioinnin taustalla on halu kehittää ja parantaa toimintaa sekä halu kehittyä paremmaksi. Arvioinnin avulla lisätään tietoa nykytilasta sekä niistä tavoitteista, joita kohti halutaan aktiivisesti pyrkiä. Sen avulla pystytään kehittämään yhtiön liiketoimintaa ja

parantamaan edellytyksiä kehittää ja kehittyä. Oman osaamisen arviointi on välttämättömyyksiä kilpaillulla alalla pärjäämisen varmistamiseksi. (Räisänen & Vainio 1996, 11–17.)

Johtamisen kannalta itsearvioinnin avulla tuotettu tieto on arvokasta. Sen avulla esimies pystyy myös hahmottamaan omaa toimintaansa ja saamaan palautetta. Itsearvioinnin tarkoituksena on tukea osaamista ja lisätä kehittymisen edellytyksiä. Arvioinnin avulla yksilö, työntekijä tai esimies, oppii itsestään sekä omasta toiminnastaan. Hän oppii näkemään vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä tunnistamaan niissä kehittämistarpeita. Itsearvioinnin avulla on mahdollista saada perusteita kehittämisen lisäksi myös palkitsemiseen. (Räisänen & Vainio 1996, 17.)

Työntekijän kannalta itsearviointi ja sen osaaminen ovat osa ammatillista kehittymistä. Vastuu tämänkin taidon kehittämisestä on työntekijällä itsellään. Työnantaja voi tarjota eväitä kehittymiseen, mutta ketään ei voi pakottaa oppimaan tai kehittymään. Työntekijä sitoutuneisuus ja motivaatio kehittyä ovat merkittävässä roolissa, kun puhutaan halusta kehittyä ja menestyä. (Salminen 2015, 193–194.)

Itsearviointia tehtäessä on hyvä miettiä mitä arvioidaan. Arvioinnin taustalla tulisi olla määritellyjä tavoitteita, joita halutaan saavuttaa. Lisäksi arviointia varten olisi hyvä olla olemassa mittareita, joiden avulla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. (Carlsson & Forssell 2017, 162.)

Itsearvioinnin merkitys ei ole työntekijän arvioimisessa. Itsearviontiin tulee suhtautua avoimesti ja kehittymiseen kannustavalla asenteella. Tarkoituksena on sitouttaa työntekijä oman arviointinsa kautta jatkuvan kehittymisen kierteeseen. Itsearvioinnin tulosten kautta pyritään osallistamaan työntekijää oman kehittymisensä suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. (Räisänen 2005, 111.)

Itsearvioinnin tekeminen edellyttää tietoisuutta siitä mitä halutaan saavuttaa. Itsensä arvioiminen on turhaa, jos ei ole mitään saavutettavia tavoitteita tai muita motivaatiotekijöitä. Itsearvioinnissa joudutaan pohtimaan sellaisia asioita ja tavoitteita, kuten mitä halutaan saavuttaa, mikä on tärkeää ja mikä tekee onnelliseksi. (Kamensky 2015, 148–149.)

Usein tavoitteiden täyttyminen mitataan onnistumisen kautta. Tavoite saavutetaan, kun onnistutaan jossakin. Tavoitteet ovat yksilöllisiä ja se mikä riittää yhdelle ei välttämättä riitä toiselle ja päinvastoin. Kuitenkin oppimisen myötä myös tavoitteet kasvavat, kehittyvät ja muuttuvatkin. Työelämässä onnistuminen ja tuloksellisuus kulkevat usein käsi kädessä. Ajattelutapana tämä on hieman vääristävä. Työntekijä voi omasta mielestään onnistua omissa tavoitteissaan, vaikka työyhteisö ei saavuttaisi omia tulostavoitteitaan. On hyödyllistä erottaa sisäiset ja ulkoiset onnistumisen mittarit toisistaan. Itsearviointin tehtävä ei ole arvioida ulkoisia mittareita vaan yksilön omia sisäisiä onnistumisen mittareita. (Carlsson & Forssell 2017, 162–163.)

Arvioinnin säännöllisyys on tärkeää kehityksen kannalta. Tavoitteiden asettamisessa auttaa välietappien määrittäminen. Minkälaisia asioita haluan saavuttaa seuraavaan kertaan mennessä? Mitä asioita haluan kehittää? Mistä tiedän onnistuneeni? Miten suhtaudun, jos en saavutakaan tavoitteitani? Esimiehen rooli nousee tässä kohdin merkittävästi esille. Hän pystyy auttamaan alaistaan pohtimaan tavoitteiden realistisuutta, kokoa ja aikataulua. Ovatko tavoitteet sopivan haastavia, mutta kuitenkin saavutettavissa? Mitkä ovat välietapit kohti tavoitteiden saavuttamista? (Carlsson & Forssell 2017, 164.)

3.4 Palautteen antaminen ja saaminen

Kun puhutaan yksittäisen työntekijän taidoista ja osaamisesta, nousee esille myös taito antaa ja saada palautetta. Suomalaisen työelämän haasteena on palautteen puute. Pelättään antaa kriittistä palautetta, mutta kiitostakaan ei osata jakaa. Palautteen tulisi olla jokapäiväinen osa työpäivää eikä pelätty ja vihattu pakollinen paha. (Salminen 2015, 144–145.)

Palaute on tärkeää jokaiselle. Kun halutaan kehittyä itse tai kehittää jotain muuta, tarvitaan palautetta. Palautetta tarvitaan jokapäiväisissä tilanteissa, eikä sen aina tarvitse olla niin sanotusti erikseen annettua. Palautetta annetaan arjessa huomaamatta eleillä, ilmeillä ja äänenpainoilla. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 130–131.)

Omassa tekemisessä tulee arvioida omaa käytöstään sekä palautteen antajana että saajana. Millaista viestiä haluan itsestäni välittää? Miten itse suhtaudun saamaani palautteeseen? Millaista palautetta haluisin saada? Millaisesta palautteesta en pidä? Miten haluaisin kuulla rakentavaa palautetta?

Palautteen tavoite määrittää millaista palautetta tulisi antaa. Palaute voi olla kontrolloivaa, jolloin tavoitteena on ilmaista mitä on saavutettu tai miten on toimittu. Neuvova palaute tavoittelee kehittämistä. Halutaan neuvoa tekemään oikein ja pysymään oikealla tiellä. Oivalluttava palaute puolestaan kannustaa ajatteluun, ideointiin ja kehittymiseen. Dialoginen palaute puolestaan kannustaa vuoropuheluun ja innovointiin yhdessä palautteen antajan ja saajan välillä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 28–29.)

Palautteen antamisella on aina oltava tarkoitus ja tavoite, johon palautteen antamisella pyritään. Palaute jää tyhjäksi jos sen lopputulemana pohditaan vain millaisia tunteita tai reaktioita palaute saajassaan aiheutti. Hyvä palaute herättää ajattelemaan, siitä opitaan jotain, sen myötä muutetaan tai kehitetään toimintatapoja. Parhaimmillaan palaute vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan ja auttaa saavuttamaan yrityksen päämääriä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 30–31.)

Rakentavan palautteen antaminen on taitolaji ja vaatii sekä palautteen antajalta että saajalta osaamista. On osattava antaa sekä kiitosta että rakentavaa kritiikkiä. Kehittyminen ei ole mahdollista ilman palautetta. Palautteen antamisen ja saamisen tulisi olla jokaisessa työyhteisössä ja -ympäristössä arkipäivää. (Salminen 2015, 144–145.)

Johtamisajattelussa on kiinnitetty huomiota myös positiiviseen ajatteluun ja sen mahdollisuuksiin. Tätä silmällä pitäen myös korjaavaan palautteeseen tulisi yhdistää myönteisiä ja oikeaa toimintamallia vahvistavia ajatuksia. Korjaavan palautteen vastaanottaminen ja viestin perillemeno helpottuu, kun korjauksen lisäksi vahvistetaan myös positiivista osaamista. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 34.)

Palautteen antamisessa osapuolten välinen luottamus on avainasemassa. Palautteen antamiselta häviää pohja, jos osapuolten välillä ei vallitse luottamuksellista suhdetta. Hy-

vin argumentoitu ja asiallisesti esitetty palaute saattaa jäädä vaille huomiota jos palautteen saaja ei luota palautteen antajaan. Jos palautteen antaja ei usko viestinsä aiheuttavan toivottuja toimenpiteitä, onko palautteen antaminenkaan kannattavaa? (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 142.)

Saadun palautteen arvioiminen ja oman toiminnan muuttaminen palautteen perusteella vaatii kykyä käsitellä saatu palaute. Harvoin annettu palaute on palautteen saajalle ja antajalle usein epämiellyttävä ja vieras tilanne. Epämiellyttävän tunnereaktion myötä palautteen käsitteleminen toivotulla tavalla tuskin onnistuu. Kun palautetta saadaan ja annetaan säännöllisesti, se ei aiheuta enää niin voimakkaita tunnereaktioita ja viestin perille saaminen ja sisäistäminen helpottuvat. (Salminen 2015, 145.)

Omaa osaamistaan arvioidaan saadun palautteen kautta. Kun palautetta saadaan, pitäisi se kyetä ottamaan vastaan. Kaikki palaute tulisi ottaa vastaan arvostaen ja poimittava palautteesta olennainen. Positiivisesta palautteesta tulisi osata nauttia ja iloita aidosti. Palautteen saa usein aiheesta. Sama arvostava lähtökohta pitäisi säilyttää kriittisen palautteen kohdalla samoin kuin positiivista palautetta tulee arvostaa. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 133.)

Palautetta saa myös helpommin, kun osoittaa olevansa avoin palautteelle ja suhtautuvansa siihen vakavasti ja arvostaen. Palautetta tarvitsee jokainen asemastaan riippumatta. Itsearviointin lisäksi palautetta osaamisesta tarvitaan myös muilta, jotta osaaminen välittyy oikein myös ympärillemme. Palautteen jääminen pelkän itsearviointin varaan lisää riskiä siitä, että omaa toimintaa ei kuitenkaan osata suhteuttaa todellisuuteen. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 134.)

4 KEHITYSKESKUSTELUT JA OSAAMISEN ARVIOINTI

4.1 Kehityskeskusteluiden merkitys osaamisen kehittymisessä

Kehityskeskustelu terminä viittaa kehitykseen ja kehittymiseen. Keskusteluiden suunta on kuitenkin menossa enemmän osaamisen arviointiin ja sitä kautta tavoitteisiin, niiden määrittelyyn ja seurantaan. Kehityskeskustelun painopiste on siirtymässä kohti tavoitekeskustelua ja laajempaa osaamisen kehittämistä. (Valpola 2000, 14–15.)

”Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on kehittää työyhteisöä, työryhmien toimintaa ja yksilöllistä osaamista” (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 104). Tässä kiteytyy kehityskeskusteluiden ydintarkoitus. Keskustelun on tarkoitus kehittää sekä työntekijää että työnantajaa mutta myös työyhteisöä ja sen toimintaa. Lisäksi hyvä kehityskeskustelu kasvattaa avoimuutta ja positiivista kehittämisen ilmapiiriä.

Hyvä kehityskeskustelu on vuorovaikutusta, mielipiteiden ja ajatusten vaihtamista kahden tasavertaisen keskustelijan välillä. Keskustelun tuloksena osapuolten parhaat ominaisuudet ja taidot tulevat hyödynnetyiksi työyhteisön hyväksi. Hyvän kehityskeskustelun jälkeen on asetettu sopivasti tavoitteita ja haasteita yksilön kehittymiseksi. (Meretniemi 2012, 72–73.)

Kehityskeskusteluissa on kaksi vaikuttavaa osapuolta – työntekijä ja esimies. Kehityskeskusteluissa vahvistetaan odotuksia, kerrotaan toiveista ja vaikutetaan yksilölle tärkeisiin asioihin. Työntekijä saa keskustelusta vastauksia sellaisiin kysymyksiin kuten: Miten olen pärjännyt? Missä olen kehittynyt? Mitä minulta odotetaan tulevaisuudessa? Esimiehen tulee keskusteluissa varmistaa, että työntekijää koee tulevansa kuulluksi ja koee, että hänen mielipiteillään, osaamisellaan ja panostuksellaan on merkitystä. (Valpola 2000, 19.)

Kehityskeskustelu on suunniteltu ja ennalta sovittu työntekijän ja esimiehen välinen keskustelu, joka on hyvin valmisteltu ja järjestelmällinen kokonaisuus. Keskustelua varten on yleensä olemassa jokin runko, jota noudatetaan keskustelun pohjana. (Autio, Juuti & Wink 2011, 29.)

Yhtiössä kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa. Sekä esimiehelle että alaiselle on varattu aikaa valmistautua keskusteluun ennalta määrätyn rungon mukaisesti. Tulevan keskustelun runko on näin molemmille keskustelijoille tuttu ja kumpikin tietää minkälaisia asioita keskustelussa on tarkoitus käydä läpi. Lisäksi on varattu aikaa spontaanisti esiin nouseville aiheille ja uusille ideoille.

Yhtiössä kehityskeskusteluissa käydään läpi seuraavat neljä teemaa: saavutukset, osaaminen, painopisteet ja kehitysalueet sekä kysymyksiä koskien ympäristöä, kulttuuria, motivaatiota ja tukea. Näistä suurimman kokonaisuuden muodostaa osaamisen arviointi ja sen käsittelyyn varataan eniten aikaa. Ennen keskustelua työntekijä tekee kirjallisen itsearviointin, jossa käydään läpi mennyttä vuotta ja sen tavoitteita, osaamisen tasoa tällä hetkellä, tulevia tavoitteita ja odotuksia.

Esimiehen ja alaisen välisen suhteen tarkastelu on paikallaan kehityskeskusteluissa. Keskustelussa on mahdollista kehittää esimies-alaissuhdetta luottamukselliseksi, avoimeksi ja keskustelevaksi. Luottamuksellinen suhde mahdollistaa paremmin oppimisen, motivaation ylläpitämisen ja työssä jaksamisen. Tärkeitä luottamuksellisen suhteen tunnusmerkkejä ovat vastavuoroisuus ja suhteen molemminpuolisuus. Kumpikin saa suhteesta jotain ja vastineeksi on valmis antamaan siihen itsestään. (Autio, Juuti & Wink 2011, 30.)

Kehityskeskustelu parhaimmillaan kehittää keskustelun molempia osapuolia. Keskustelussa katsotaan menneeseen sekä tulevaan. Tarkastellaan kehitystä osaamisen, taitojen ja kykyjen osalta sekä asetetaan uusia tavoitteita. (Valpola 2000, 15.) Lisäksi hyvä keskustelu on sellainen, johon kumpikin osapuoli tulee mielellään. Molempien tulee asennoitua keskusteluun avoimesti ja innokkaasti. Myös näiden tunteiden näyttäminen keskustelussa on suotavaa. Oikealla asennoitumisella voi vaikuttaa paljon keskustelun sävyyn. (Autio, Juuti & Wink 2011, 75.)

Palautteen antaminen puolin ja toisin on mahdollista, kun keskustelijoiden välinen suhde on luottamuksellinen. Molemmilla on turvallinen olo ja luottamus siihen, että omaa mielipidettä arvostetaan. Rehellinen ja avoin palautteen antaminen on tärkeää,

mutta keskusteluissa on silti tärkeää säilyttää toista arvostava sävy. (Jalava ym. 1999, 104–105.)

Kehityskeskustelussa työntekijä saa palautetta osaamisestaan, kehittymisestään ja saavutuksistaan. Palaute on hyvä tapa kasvattaa itsetuntemusta. Palautteen avulla työntekijä sekä esimies oppivat tuntemaan itseään ja tunnistamaan itsessään vahvuuksia ja heikkouksia. Palautteen avulla on helpompi lähteä kehittämään itseään, kun on tunnistanut omat erityispiirteensä. Lisäksi palautteen antamisen ja saamisen myötä myös vuorovaikutustaidot kehittyvät. Näin syntyy positiivinen kierre, jossa palautteen antaminen ja saadun palautteen käsittely kehittyy. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 14.)

Olellainen osa kehityskeskusteluita on myös kiitoksen jakaminen. Työntekijä suoriutumisesta löytyy aina myös kiitoksen kohteita. Kiitosta voidaan jakaa muustakin kuin vain työnsuorittamiseen liittyvistä asioista. Esimerkiksi työntekijän panostukset työyhteisön viihtyvyyteen, kehittämiseen tai yhteishengen luomiseen ovat oivia kiitoksen paikkoja. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 83.)

Työyhteisössä palautteen antamisella on kaksi tarkoitusta: auttaa kehittymisessä tai ilmaista tunnetta. Kehityskeskusteluissa molemmat näkökulmat nousevat esiin. Palautteen on aina perustuttava todelliseen tilanteeseen ja sillä on oltava jompikumpi edellä mainituista tarkoituksista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 157–158.)

Kehityskeskustelun päätyttyä työntekijällä tulisi olla selkeä käsitys tulevasta. Odotukset ja tavoitteet tulevaisuutta varten kirjataan yhtiössä ylös yhdessä kehityskeskustelun pohjalta. Konkreettiset tavoitteet auttavat työntekijää hahmottamaan kehityskohteita sekä määrittämään keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden määrittäminen auttaa työntekijää löytämään itsestään sellaista osaamista ja ominaisuuksia, joista hän ei välttämättä ollut aiemmin tietoinen. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 56–57.)

4.2 Suoriutumisen arviointi kehityskeskustelussa

Yhtiössä osaamisen tasoa arvioidaan kolmiportaisella asteikolla. Tasot ovat perustaso, hyvä taso ja erinomainen taso. Arviointikriteerit ovat laadullisia ja asteikko on rakennettu siten, että jokaisella portaalla työntekijän osaaminen lisääntyy ja aiemmin saavutetut tiedot ja taidot kehittyvät entisestään. Arviointikriteerit sekä osaamisen tasot käydään läpi kehityskeskustelun yhteydessä.

Osaamista arvioidaan seuraavan kolmen osa-alueen kautta: Minä & Tiimini, Asiakkaat & Kulttuuri ja Liiketoiminta & Kehittäminen. Ennen kehityskeskustelua työntekijä arvioi omaa osaamistaan ja vuoden aikana tapahtunutta kehittymistä edellä mainittujen osa-alueiden kautta. Esimies valmistautuu kehityskeskusteluun työntekijän tekemän arvioinnin pohjalta. Näin molemmat ovat valmistautuneita keskusteluun ja tietävät miten keskustelu tulee etenemään. Valmistautumiseen on varattava aikaa, sillä keskustelun tarkoitus on kuitenkin kehittyä ja kehittää osaamista, eikä sitä voi tapahtua ilman perusteellista valmistautumista käsiteltävään aihekokonaisuuteen. Mikäli esimies tai työntekijä tulee keskusteluun valmistautumatta, häviää koko keskustelulta pohja ja merkitys.

4.2.1 Oma kehittyminen ja tiimityötaidot

Ensimmäisen osa-alueen alle kuuluvat oma kehittyminen sekä tiimityöskentelytaidot. Yhtiössä tuetaan ja kannustetaan kehittymään ja kehittämään, mutta lopulta vastuu näistä on viimekädessä aina työntekijällä itsellään. Esimiehen tehtävä on tukea ja kannustaa tässä kehityksessä ja auttaa työntekijää hyödyntämään potentiaaliaan.

Työpaikka koostuu ihmisistä ja heidän välisestä vuorovaikutuksestaan. Jokaisella työntekijällä on rooli työyhteisössään ja sen myötä myös vastuu toiminnastaan työyhteisönsä hyväksi. Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan ja työkalvereidensa hyvinvointiin sekä yleiseen kokemukseen työelämästä omalla jokapäiväisellä toiminnallaan. Jokaisen tulisi siis tuntea vastuunsa sekä omasta että työyhteisönsä kehityksestä. (Aarnikoivu 2010, 15–16.)

Jokainen on vastuussa omasta kehittämisestään itse. Loppujen lopuksi kaiken kehityksen on lähde yksilön omasta tahdosta. Itsensä kehittäminen on nyky-yhteiskunnassa välttämätöntä työelämässä pärjäämisen kannalta. Jos putoaa pois kehityksestä eikä päivitä osaamistaan, ajautuu pikkuhiljaa tilanteeseen, jossa omalle sen hetkisellet ja tasoiselle osaamiselle on enää hyvin vähän käyttöä. (Salminen 2015, 59–60.)

Yhtiössä arvostetaan aktiivisuutta ja vastuunkantoa omasta ja tiimin kehittämisestä. Avoin asenne, työkavereiden huomioiminen, palautteen antaminen ja saaminen ovat tärkeitä taitoja, joiden kehittämiseen kannustetaan ja panostetaan. Työntekijän oma kiinnostus työtään kohtaan, halu kehittyä siinä jatkuvasti ja vastuunkantaminen omasta ja tiimin työstä ovat tavoiteltavia ominaisuuksia, joita yhtiö pyrkii tukemaan valmennusten avulla.

Tiimityöskentelytaitojen kehittämiseen tulisi kiinnittää jatkuvasti huomiota. Tiimien kehittämisessä olennaista on yhteisten tavoitteiden ja haasteiden kohtaaminen, yhteinen vastuu menestymisestä, erilaisuuden ja erityisosaamisen hyödyntäminen tiimin kesken ja kyky toimia yhdessä yhteisen päämäärän hyväksi. (Kamensky 2015, 214–215.)

Parhaimmillaan toimiva tiimi pystyy tuottamaan paljon sellaista osaamista, jota sen yksittäinen jäsen ei pystyisi yksin tuottamaan. Hyvin toimiva tiimi on tuottelias ja tehokas kokonaisuus, jossa yhteistyöllä synnytetään myös tulosta. Tiimityöskentelytaidot tarkoittavatkin kykyä työskennellä tavoitteellisesti yhteistyössä muiden tiimin jäsenten kanssa. (Salminen 2015, 153.)

Ryhmässä toimimiseen tarvittavat taidot pätevät kaikkeen ihmisten väliseen kanssakäymiseen myös työelämän ulkopuolella. Tiimin jäsenten on osattava sitoutua tiimin tavoitteeseen, toisin sanoen tunnistettava mitä varten tiimi on olemassa. Tiimillä on oltava yhteiset pelisäännöt, joihin jäsenet ovat sitoutuneita. Jäsenten on kommunikotava avoimesti ja rakentavasti. Tiimissä on vallittava sellainen henki, että sen sisällä voidaan antaa ja saada palautetta sekä jakaa osaamista ja informaatiota. (Salminen 2015, 153.)

Oman kehittymisen lisäksi työntekijän tulee kantaa vastuuta myös tiiminsä osaamisesta ja kehittämisestä. Tiedon, kokemusten, onnistumisten ja haasteiden jakaminen tulisi olla arkipäiväistä ja jatkuvaa toimintaa. Kyky jakaa tietoa sekä hyvistä että haastavista kokemuksista ei ole itsestään selvyys, mutta harjoiteltavissa oleva ominaisuus.

4.2.2 Asiakkaat ja kulttuuri

Kun yhtiössä puhutaan osaamisesta asiakkaiden ja kulttuurin osalta, tarkoitetaan muun muassa aloitteellisuutta asiakaskontakteissa, aktiivisuutta, vuorovaikutustaitoja, palveluasennetta ja asiakaspalvelutaitoja. Näitä taitoja jokaisella on luonnostaan jossain määrin, mutta niitä ei voi koskaan kehittää liikaa. Jatkuva harjoittelu ja kokemuksen kartuttaminen auttavat kehittymään entistä paremmaksi.

Asiakaspalvelu ja vuorovaikutustaidot nousevat esille sekä ulkoisten asiakkaiden kanssa toimiessa että myös yhtiön sisäisessä kommunikoinnissa. Yhtiössä pidetään tärkeänä, että asiakasta, oli se sitten sisäinen tai ulkoinen, kohdellaan arvostavasti ja aidolla kiinnostuksella. Vuorovaikutustaidot ja palveluasenne onkin nostettu yhdeksi osaamisen mittariksi. Vuorovaikutuksen osalta on nostettu esiin ammattimaisuus ja empaattisuus. Asiakaskohtaamisissa korostetaan aitoa kiinnostusta ja halua auttaa sekä taitoa tuottaa vaivatonta ja helppoa asiakaskokemusta.

Vuorovaikutustaitojen haaste piilee siinä, että viestin vastaanottaja tulkitsee viestiä aina omista lähtökohdistaan käsin. On siis osattava mukauttaa omaa viestintää ja vuorovaikuttamista vastaanottaja huomioiden. (Aarnikoivu 2010, 72.) Yhtiössä korostetaan taitoa kuunnella asiakasta ja sitä kautta tunnistaa tämän tarpeet ennen kuin asiakas osaa itse tuoda niitä esille. Kuuntelun ja kysymisen taito on suuressa roolissa tuotettaessa helppoa ja vaivatonta asiakaskokemusta ja erinomaista asiakaspalvelua.

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat yrityksen asiakaspalvelun voimavara. Vuorovaikutustaitojen kehittyminen lähtee itsetuntemuksesta. Itsetuntemuksen kehittymiseen vaikuttavat muun muassa yksilön osaaminen, kokemukset, arvot, asenteet ja resurssit. Osaaminen ja kokemus tuovat mukanaan varmuutta. Varmuus taas tuo mukanaan rutiineja. Kun rutiineja on liikaa, tyydytään toistamaan samaa tuttua ja turvallista kaavaa, jolloin

kehitystä ei pääse tapahtumaan tarvittavissa määrin. Työympäristön jatkuvasti muutuessa on kyettävä muutokseen sekä oltava myös itse aktiivinen, jotta pysyy kehityksen mukana. Tilannetajun ja joustavuuden hallitseminen nousee erityiseen arvoon vuorovaikutustaitojen kehittymisessä. (Kamensky 2015, 216–217.)

Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat taito ilmaista itseään sekä taito kuunnella. Nämä ovat toisiaan täydentävää osaamista, ei poissulkevaa. Suullisen viestin ilmaiseminen riippuu paitsi sen esittäjästä itsestään myös viestin vastaanottajasta. Miten viestin esittäjä käyttää esim. äänenpainoja ja miten viestin vastaanottaja niitä tulkitsee. Kuunteleminen koostuu viestin kuuntelusta ja vastaanottamisesta, sen tulkitsemisesta, sisällön arvioimisesta sekä vastauksesta. Viesti vastaanotetaan kuuloaistin avulla. Samalla huomioidaan myös nonverbaalit viestit, kuten äänenpaino tai puhenopeus. Kuultua viestiä analysoidaan, merkitystä arvioidaan ja tämän jälkeen muodostetaan vastaus. Kuuntelu itsessään on opeteltavissa oleva taito, jota jokaisen vuorovaikuttajan tulisi tietoisesti harjoitella. (Kamensky 2015, 218–219.)

Yhtiössä pidetään erityisen tärkeänä, että jokaista asiakasta kohdellaan arvostaen ja ammattimaisesti. Erityisen tärkeää on kuunnella asiakasta ja antaa tälle tilaa kertoa tarpeistaan, huolistaan ja odotuksistaan. Tähän sisältyy myös empatian taito. Asiakkaan asia on hänelle itselle aina tärkeä, eikä siihen tule koskaan suhtautua väheksyen. Luottamuksen herättäminen ja ylläpitäminen on tärkeää jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Tätä luottamuksen ja aidon välittämisen kulttuuria halutaan yhtiössä erityisesti ylläpitää.

4.2.3 Liiketoiminta ja kehittäminen

Liiketoiminnan kannalta on ensisijaisen tärkeää, että työntekijä hallitsee yhtiön tuote- ja palvelutarjonnan. On tunnettava ne tuotteet ja palvelut, joita yhtiö asiakkailleen tarjoaa. Työntekijän on osattava neuvoa asiakasta tuotteen sisällön ja kattavuuden suhteen, kertoa mitä vastuita yhtiöllä on asiakasta kohtaan ja mitä asiakas on velvoitettu suorittamaan saamastaan tuotteesta tai palvelusta. Tuoteosaaminen on myös sitä, että osataan tunnistaan asiakkaan tarpeet ja tarjota juuri hänen tilanteeseensa sopivinta ratkaisua, josta asiakas hyötyy eniten.

Jotta työstään selviää hyvin, on hallittava monenlaisia työn tukena käytettäviä järjestelmiä. Yhtiön erilaiset tarjousten tekemiseen, tiedon hakuun ja laskutukseen liittyvät ohjelmat vaativat käyttäjältään tietotekniikan hallintaa. Järjestelmien kehittyessä avoin asenne muutoksia ja kehitystä kohtaa on avainroolissa. Järjestelmien tarkoitus on helpottaa ja nopeuttaa työskentelyä ja sitä kautta auttaa keskittämään tarvittavat voimavarat asiakaskohtaamisiin. Tällöin myös niiden jatkuva kehittäminen on tärkeää vahvasti digitalisoituvassa palvelukentässä.

Yhtiön liiketoiminnan menestymisen kannalta on tärkeää, että yhtiö kehittää jatkuvasti tuotteitaan ja toimintojaan. Suuri merkitys uuden kehittämisessä on asiakkailta tuleva palaute tuotteista ja palvelusta. Myös työntekijöiden toivotaan ottavan aktiivisesti osaa kehittämiseen. Erityisen tärkeässä roolissa on arjen työskentelyä helpottavat ratkaisut, mutta myös ideat tuotteiden kehittämiseen ovat hyvin tervetulleita.

Yhtiössä jokaista kannustetaan ideoimaan ja kehittämään yhtiön toimintaa monella osa-alueella. Kehittämis ehdotukset voivat liittyä järjestelmien kehittämiseen, palveluihin ja tuotteisiin, asiakasviestintään, työntekijöiden palkitsemiseen tai vaikka työympäristön ja –hyvinvoinnin kehittämiseen.

Työntekijöiden käytössä on ideaportaali, jonne jokainen voi laittaa omia ehdotuksiaan toiminnan kehittämiseksi. Portaali on kaikkien nähtävissä ja ideoiden kommentointi ja aktiivinen keskustelu ovat järjestelmässä mahdollista sekä toivottavaa. Parhaat ideat pääsevät toteutukseen ja helpottavat näin jokaisen työntekijän arkea ja parantavat yhtiön kilpailukykyä. Myös kehittämiseen tähtäävien järjestelmien on kehityttävä jatkuvasti, jotta voidaan varmistaa ideoiden ja ehdotusten runsaus. Vaikka vain osa ehdotuksista päätyy toteutukseen, on ehdotusten ympärillä käytävä keskustelu tärkeää ja lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä kehitysprosesseista.

Tuotteiden, palveluiden ja järjestelmien kehittämisen lisäksi työntekijän tulee arvioida omia työskentelytapojaan ja olla valmis kehittymään ja tarvittaessa muuttamaan omaa tapansa työskennellä. Yhtiön toiminnan kannattavuuden kannalta on tärkeää, että myös työntekijä ymmärtää oman merkityksensä yhtiön tuloksen tekijänä. Liiketoimintaosaamiseen kuuluu vahvasti vastuun kantaminen asiakkaan kokemuksesta, mutta

myös yhtiön tuloksesta. Sen lisäksi että vakuutusyhtiö haluaa auttaa asiakastaan hädän hetkellä, sen on myös huolehdittava riittävästä maksutulosta, jotta korvauksia ylipäättään pystytään suorittamaan luvutulla tavalla.

4.3 Kehityskeskustelun muut aihealueet

Edellä mainitut osaamisen osa-alueet ja niiden arviointi muodostavat suurimman osan kehityskeskusteluissa käsiteltävistä asioista. Osaamisen lisäksi kehityskeskusteluissa keskustellaan myös työn ja vapaa-ajan tasapainottamisesta, stressistä, työssä jaksamisesta, muutokseen suhtautumisesta ja yhtiön eettisistä näkökulmista. Tässä luvussa käsitellään näitä aiheita lyhyesti, sillä ne kuuluvat tärkeänä osana kehityskeskusteluun ja itsearviointiin.

Jaksamisen ja oppimisen kannalta tärkeää on lepo. Lepoa on monenlaista. Esimerkiksi riittävä uni on jaksamisen ja oppimisen kannalta erityisen tärkeää. Unen aikana keho saa lepoa ja aivot työstävät ja tallentavat oppimaansa. Häiriöt unessa lisäävät stressiä, häiritsevät keskittymistä ja heikentävät vastustuskykyä. (Sydänmaanlakka 2017, 116–117.)

Hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan sekä työssä että arjessa. Hyvä fyysinen kunto edesauttaa työssä jaksamista, uuden oppimista ja lisää tehokkuutta. Kuten mikä hyvänsä laite, myös keho kaipaa huoltoa ja huolenpitoa. Voisi sanoa, että samalla kun oppii uutta työstään, pitäisi oppia myös itsestään. Itsensä tunteminen pitäisi ulottaa myös oman kehonsa tuntemiseen. Samalla keholla on tultava toimeen koko elämä. Sitä ei voi vaihtaa uuteen kun vanha kovalevy tulee täyteen tai moottori hajoaa. (Sydänmaanlakka 2017, 97–101.)

Kehityskeskusteluissa huomiota kiinnitetään siihen, että työntekijä tietää itse oman jaksamisensa rajat, tunnistaa stressin oireet ja osaa ennaltaehkäistä haitallista stressiä ja tietää mistä saa tarvittaessa apua stressin hallintaan. Valmentajan tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa työntekijä uskaltaa kertoa haasteistaan ja mahdolliset haasteet jaksamisessa pystytään ennakoimaan. Näin voidaan välttyä myös mahdollisilta poissaoloilta.

Muutokset sekä työssä että elämässä yleensä vaikuttavat eri tavalla eri yksilöihin. Muutosten yhteydessä – olivat ne sitten pieniä tai suuria – ihmiset joutuvat mukauttamaan omaa toimintaansa ja tekemään ratkaisuja tulevasta tavasta toimia. Taidoissa hallita muutoksia on paljon yksilöiden välisiä eroja. Muutosten hallinnassa auttaa, kun tuntee omat vahvuutensa ja luottaa omiin kykyihinsä. Epävarmuus lisää epämiellyttäviä tunteita tulevaa muutosta kohtaan. (Vuori 2017, 165–167.)

Vakuutusala, kuten moni muukin palveluala, elää ja muuttuu jatkuvasti. Tuotteita ja palveluita kehitetään, asiakkaiden haluamia palveluita kehitetään, palveluiden tarjoaminen digitalisoituu ja robotiikkaa hyödynnetään entistä enemmän. Positiivinen suhtautuminen muutoksiin on toivottavaa, mutta tunteen tulee olla aitoa. Teennäisyys ei edistä muutosten käsittelyä eikä sisäistämistä. Sen lisäksi, että muutoksiin olisi hyvä suhtautua positiivisesti, myös kriittisyys on tervetullutta. Muutosten käsittelyssä on hyvä nostaa esiin sekä hyviä että huonoja puolia ja pohtia muutosten syitä ja tarpeellisuutta suuremmassa mittakaavassa. Näistä syistä suhtautuminen muutoksiin ja taito käsitellä muuttuvia tilanteita on hyvä nostaa esiin kehityskeskusteluissa.

Kaikessa yritystoiminnassa vaaditaan luottamusta toiminnan pyörittämiseen. Asiakkaiden on luotettava yritykseen, josta he ostavat tuotteita ja palveluita. Yrityksen eettiset arvot ohjaavat toimintaa eivätkä ne voi olla ristiriidassa yleisen mielipiteen kanssa. Vakuutusyhtiöiden yleisiksi eettisiksi arvoiksi voidaan lukea esimerkiksi laillisuus ja huolenpito asiakkaista. (Järvinen 2004, 148–149.)

Vakuutus sopimus perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Asiakas luottaa, että vahingon sattuessa hän saa ehtojen mukaisen korvauksen ja yhtiö luottaa, että asiakas hoitaa vakuutusmaksunsa ajallaan. Sopimus velvoittaa siis molempia osapuolia. Lisäksi vakuutusyhtiöillä on velvoite toimia rahanpesua ja vakuutuspetoksia ehkäisevästi. (Järvinen 2004, 148–149.)

Rikollisen toiminnan, kuten petosten ehkäisyyn, on yhtiössä olemassa toimintaohjeet, joihin jokaisen on tutustuttava ja toiminnallaan edistettävä hyvän vakuutustavan toteutumista. Näiden asioiden esiin nostaminen säännöllisesti on tärkeää, jotta mahdolliset vakuutuspetokseen viittaavat tilanteet pystytään tunnistamaan ajoissa ja työntekijät ymmärtävät tarttua tilanteisiin ajoissa ja riittävällä vakavuudella jos niitä työssään

kohtaavat. Tärkeää on myös korostaa yhtiön toiminnan läpinäkyvyyttä suhteessa asiakkaisiin, mutta myös suhteessa työntekijöihin. Kaikki ohjeet ja säännöt ovat jatkuvasti työntekijän saatavilla ja esimiehet auttavat niiden tulkinnassa, jos niissä esiintyy epäselvyyksiä tai puutteita.

Viimeinen osa kehityskeskustelua on niin muut esille tulevat asiat. On tärkeää, että kehityskeskusteluihin varataan oma kohtansa myös niille työntekijää askarruttaville asioille, jotka eivät nouse esille keskustelun rungossa. Asiat voivat olla moninaisia ja liittyä esimerkiksi johonkin haastavaan työn osa-alueeseen, tuleviin muutoksiin tai arkisempiin asioihin, joista työntekijä haluaa keskustella esimiehensä kanssa. Vaikka tällaiselle keskustelulle on paikkansa myös valmennuksissa, on tärkeää, että kehityskeskustelu ei ole vain työnantajan antamien aiheiden käsittelyä varten vaan myös työntekijän omien huolien tai mielenkiinnon kohteiden huomiointia.

4.4 Osaamisen kehittäminen valmentamisen avulla

Kaikenlaista valmentamista yhdistää yksi asia. Se on halu päästä eteenpäin ja saada aikaan muutos. Yksinkertaisuudessaan valmentaminen on keskustelua valmentajan ja valmennettavan välillä. Valmentajia on tarjolla moneen tarkoitukseen. Perinteisten urheilupalmentajien ja opettajien lisäksi valmennusta tarjotaan esiintymiseen, parisuheteisiin, elämänhallintaan ja ruokailuun. Valmentamista voi tapahtua monella tavalla ympäristöstä ja osapuolten lähtökohdista riippumatta. (Starr 2003, 3-4.)

Tutkimuksen kohteena olevan yhtiön johtamisstrategiana sovelletaan valmentavaa johtajuutta. Valmentava johtajuus on ollut yhtiössä käytäntönä pitkään ja sen oppeja ja periaatteita sovelletaan asiakasrajapinnassa työskentelevien esimiesten esimiestyössä. Itsearviointia tehtäessä tämä näkökulma tulee huomioida. Valmentavan johtajuuden opeista on hyötyä sekä valmentajalle että valmennettavalle. Ajattelutapana se ei istu ainoastaan työelämään vaan on sovellettavissa kaikkeen ihmisten väliseen kanssakäymiseen.

Sana valmentaminen herättää jo itsessään voimakkaita mielikuvia. Yritysmailmaan vietyä valmentaminen ei kuitenkaan ole kentänlaidalla huutamista, tiedotustilaisuuksia joukkueen menestyksestä tai tappiosta tai pukukopissa pelaajille pidettyjä kannustuspuheita. Valmentava esimies osaa rakentaa luottamuksellisen suhteen alaisiinsa, hän kuuntelee ja on läsnä sekä antaa tilaa ajattelulle ja oivalluksille. Hän kysyy ja kyseenalaistaa tarjoamatta valmiita vastauksia. Valmentajalla on halu auttaa menestymään, halu saada aikaan asioita kuitenkin niin, että pohditaan miten sinne päästään. Se mitä halutaan saavuttaa, tulee vastaan aikanaan. (Ajanko 2016, 108–109.)

Valmentavan johtamisen keskiössä on luovuuden ja yhteisen oppimisen tukeminen. Yhteisön ja ympäristön tulee tukea ja kannustaa, sallia erilaisuus ja erehtyminen sekä antaa mahdollisuus kokeilla ja oppia. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja luottamuksellista sekä yksilöä ja yhteisöä kunnioittavaa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 266.)

Valmentajalle on välttämätöntä kyky arvostaa alaisiaan ja näiden erityislaatuista sekä aito halu auttaa alaista saavuttamaan tavoitteitaan ja kehittymään – jopa paremmaksi kuin valmentaja itse (Viitala 2007, 91). Kyky nähdä toisessa kehittymisen mahdollisuuksia ja potentiaalia, on valmentajalle korvaamaton taito. Sellainen ihminen ei voi valmentaa, joka ei kykene näkemään toisessa edellytyksiä uuden oppimiselle ja kehittymiselle. Toisaalta valmentava johtamisote on parhaimpia keinoja saavuttaa sekä omia tavoitteita että auttaa toisia omilla tavoitteissaan. (Ajanko 2016, 107–108.)

Yhtiön valmentavaan esimieskulttuuriin kuuluu vahvasti kysymysten esittäminen. Mitä voisimme tästä oppia? Miten tätä voisi kehittää? Mitä voisimme tehdä yhdessä toisin? Mitä yhteisiä tavoitteita asetamme? Mikä palvelisi teidän tekemistänne parhaiten? Tällaisten kysymysten kautta esimiehet pyrkivät osallistamaan työntekijöitä asettamaan tavoitteita, kehittämään omaa osaamistaan ja kannustamaan toimimaan ryhmässä. Sen lisäksi, että kysymyksiä esitetään, niihin haetaan myös vastauksia ja tilanteiden kehittymistä seurataan aktiivisesti. Pelkkä kysyminen itsessään ei auta ketään, ellei kysymyksiin löydetä vastauksia ja ratkaisuja.

Valmentamisessa on tärkeää huomata myös, että valmentamisen ei tarvitse olla ongelmälähtöistä tai toimintaa korjaavaa. Esimies tai työntekijä voi myös nostaa esille omaa

erityisosaamistaan ja valmentamisessa voidaan keskittyä myös tämän kaltaisten taitojen hiomiseen ja osaamisen hyödyntämiseen työtehtävissä. (Leimala & Romana 2005, 75.) Työntekijän erityisosaamisen hyödyntäminen on varmasti molemmille osapuolille mielekästä. Työntekijä pääsee toteuttamaan itseään, kehittämään osaamistaan ja työn into tarttuu myös valmentajaan ja kollegoihin.

Valmennussuhteen kulmakivi on luottamuksen rakentaminen. Jotta valmennussuhteesta saadaan sen hyödyt esiin, on molempien osapuolten luotettava toisiinsa. Valmentajan käytös on oltava oikeudenmukaista ja ennakoitavaa ja tiedonkulun mutkattomaa ja rehellistä. (Salmimies & Ruutu 2013, 88.)

Luottamuksellisen valmennussuhteen luominen vaatii suhteen molemmilta osapuolilta luottamusta toiseen. Luottamukseen liittyy aina riski siitä, että luottamus petetään. Tämä ei tarkoita sitä, että aina olisi syytä epäillä toista, mutta terve kritiikki on paikallaan myös vuorovaikutussuhteissa. Liiallinen luottamus siihen, että toinen osapuoli hoitaa asian kuntoon voi johtaa laiskuuteen omassa tekemisessä. Vastuu valmennussuhteen onnistumisesta on molemminpuolista. (Aira 2012, 57.)

4.5 Käytännön valmentaminen yhtiössä

”Esimiestyön keskeinen tavoite on luoda omalle henkilöstölle onnistumisen edellytykset” (Kauhanen 2015, 148). Tähän kiteytyy tutkimuksen kohteena olevan yrityksen sanoma osaamisen kehittymisestä. Tavoitteena on tuottaa onnistumisia ja sitä kautta tuloksia ja kannustaa työntekijää kehittymään entistä osaavammaksi. Esimiehen tehtäväksi jää ruokkia työntekijä osaamista ja kannustaa häntä oivaltamaan ja onnistumaan.

Valmentaminen tapahtuu valmentajan ja alaisen välisissä keskusteluissa. Näiden keskusteluiden sisältö on usein ainakin otsikkotasolla määritelty, mutta valmentamista tapahtuu myös spontaaneissa tilanteissa. (Viitala 2007, 88.) Valmentamisen aiheita voidaan muuttaa lyhyelläkin aikavälillä aina tarpeen mukaan. Työstä saattaa kesken työpäivän nousta esiin asioita, joita on hyvä käydä läpi valmennuksissa ja silloin aiemmin

sovitut aiheet voivat siirtyä muuhun ajankohtaan. Joustavuus on läsnä valmennuksissa ja keskustelut käydään työntekijä tarve ja kehittyminen edellä.

Yhtiössä valmennuksia järjestetään työntekijälle pääasiassa kerran kuukaudessa, mutta yksilöstä, tämän osaamisesta ja valmennuksen tarpeesta riippuen on mahdollista järjestää useammin tai harvemmin. Valmentajan tehtävä on arvioida valmennuksen tarvetta kuuntelemalla ja tunnistamalla työntekijän tarpeita. Toisaalta työntekijällä on velvollisuus pyytää apua ja valmennusta myös itse ja tuoda esille niitä asioita, joihin hän kaipaa erityistä työnohjausta tai tukea.

Jotta valmentaminen on tehokasta ja onnistunutta, on työntekijän ja esimiehen välillä vallittava luottamuksellinen suhde. Suhteen rakentaminen aloitetaan rauhassa tutustumalla ja opettelemalla tuntemaan toista. Valmentajan rooli suhteen luomisessa on aktiivisempi hänellä olevan kokemuksen takia. Luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat monet asiat, kuten aiemmat kokemukset valmentamisesta ja työelämästä yleensä, henkilökohtaiset ominaisuudet ja mieltymykset, persoonien yhteensopivuus, mielikuvien muodostuminen ja tietysti osapuolten taidot vuorovaikutuksen luomisessa (Leimala & Romana 2005, 76).

Valmennuksessa keskinäisen suhteen luomisen jälkeen tärkeää on keskinäinen asema. Vaikka kyseessä onkin esimies ja alainen, on tarkoitus silti käydä keskusteluita ja ohjausta saman pöydän samalla puolella. Hyvä valmentaja on aidosti kiinnostunut valmennettavasta, tämän ajatuksista ja ideoista sekä peloista ja epävarmuuksista. Näiden esille tuominen on kannustettavaa, jotta voidaan yhdessä kehittyä. (Leimala & Romana 2005, 77.)

Pieni, mutta merkityksellinen asia yhtiön valmennuksissa on siinä, että yleensä istutaan joko samalla puolen pöytää tai pyöreän pöydän ympärillä samanlaisissa tuoleissa. Tämä tekee valmennustilanteesta tasavertaisemman ja madaltaa kynnystä ottaa puheeksi hankalia tai vaikeitakin asioita. Vaikka kyseessä on tosiasiasuhteessa esimies-alais-suhde, ei sen käytännössä tarvitse olla jäykkä ja byrokraattinen. Saman pöydän ääressä istuminen luo lähestyttävää ja keskustelevaa ilmapiiriä sekä rakentaa myös luottamusta.

Valmentajan työssä kysymysten esittäminen on tärkeässä roolissa. Hyvien, oikeaan aikaan esitettyjen kysymysten tarkoitus on herättää ajattelemaan ja oivaltamaan asioita, ohjata keskittymään oikeisiin asioihin ja löytää ydinkohtia tekemisestä (Viitala 2007, 88–89). Työntekijöitä kannustetaan arkipäivän työssään etsimään tietoa ja tekemään ratkaisuja löydetyn tiedon perusteella. Erehtyminen on sallittua ja mahdolliset virheet korjataan yhdessä. Oppimisen kannalta yrittäminen ja erehtyminen on tehokas keino saavuttaa parempaa osaamista. Tekemisen kautta oppiminen on yhtiössä kannustettu tapa ja valmentajat kannustavat työntekijää tekemään ratkaisuja itse. Valmiita vastauksia ei juurikaan tarjota, vaan osaamisen kehittyminen perustuu oivalluksiin ja itsenäiseen tiedonhankintaan.

Kuten Carlsson ja Forssell toteavat (2017, 51) valmentavan johtajuuden tai coachingin ytimessä on dialogin johtaminen niin, että alaisen oma ajatustyöskentely tehostuu. Yhtiössä valmentajan tehtävä on lähestyä asioita alaisen tarpeista ja näkökulmista käsin. Tavoitteet asetetaan kunkin alaisen lähtötason ja osaamisen suhteen tehtyjen tavoitteiden mukaisesti. Työntekijän osaamisen kehittyessä myös vaatimustasoa kasvatetaan.

Käskyttäminen ja kontrollointi eivät ole enää nykypäivän johtamista. Tuloksen tekemisen kannalta valmentava ote johtamisessa on hedelmällisempää ja pitkällä tähtäimellä palkitsevaa. Yksityiskohtaisen ohjeistamisen sijaan omaan ajatteluun ja oivaltamiseen kannustaminen tuo parempia lopputuloksia ja ruokkii alaisten luovuutta. (Starr 2003, 8.)

Yhtiössä valmentamisen tapoja on monia. Kukin esimies valitsee omaan ja etenkin alaisensa tarpeisiin sopivat keinot. Lähtökohtana on kuitenkin aina auttaa työntekijää itse ajattelemaan, ymmärtämään ja oivaltamaan tekemisensä taustoja sekä nähdä suuntaa tulevaisuudelle. Valmentajan omien tavoitteiden ja suunnitelmien tulisi olla toissijaisessa roolissa (Carlsson & Forssell 2017, 65).

Yhtiössä tällä hetkellä käytössä olevia tapoja ovat muun muassa kahden väliset keskustelut, puhelutallenteiden kuunteleminen ja analysointi, pienryhmätyöskentelyt tiimin jäsenten kesken ja tiimirajojen yli, valmentajan suorittama asiakaspuheluiden reaaliaikainen kuunteleminen työntekijän työnteon aikana ja tiimikavereiden asiakaspuheluiden kuuntelu vastaavalla tavalla. Tapojen kirjo on juuri niin laajaa kuin kunkin

yksilön tarve vaatii. Lisäksi uusien valmennustapojen ja -keinojen ideointi on sallittua ja toivottavaa.

Omaa tekemistä ja työskentelyä parhaiten palvelevia keinoja pyritään käyttämään, mutta myös uudenlaisten valmennustapojen ja -keinojen kokeiluun kannustetaan. Voi olla, että esimerkiksi ensin epämiellyttävältä tuntuva omien puhelutallenteiden kuuntelu osoittautuukin oppimisen ja osaamisen kehittymisen kannalta parhaimmaksi ratkaisuksi. Valmentajan rooli onkin tarjota monipuolisia valmennustapoja ja kannustaa niiden kautta työntekijää kokeilemaan uusia ja yllättäviäkin ratkaisuja oman työskentelyn kehittämiseen.

Valmennussuunnitelma laaditaan yhdessä valmentajan ja alaisen kanssa. Tarkoitus on tunnistaa kehittymisen kohteet ja määritellä keinot ja tavoitteet, joita kohti lähdetään yhdessä kulkemaan. Valmentamisen tavoitteena on että, samalla tapahtuu kehittymistä myös muilla kuin etukäteen määritellyillä osa-alueilla sekä oivalluksia itsestä ja omasta osaamisesta. Tavoitteisiin asetetaan tarvittaessa myös erilaisia mittareita, joiden avulla kehitystä pystytään seuraamaan.

Aktiivisen ja säännöllisen valmentamisen lisäksi työntekijöitä kannustetaan kehittämään palveluita ja tuomaan uusia ideoita esiin aktiivisesti. Tätä kehitystyötä varten on yhtiössä olemassa oma kehitystyökalu, jonka kautta uusia ideoita saadaan yhtiön kaikkien työntekijöiden luettavaksi ja kommentoitavaksi. Valmentajat kannustavat työkalunkäyttöön aktiivisesti sekä hyvän idean kuullessaan kehottavat työntekijää lisäämään ideoita työkaluun toistenkin nähtäville.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

5.1 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe oli työntekijöille tehtävän kyselytutkimuksen toteuttaminen. Kyselyn avulla selvitettiin työntekijöiden mielipidettä itsearvioinnin paino-

pisteistä, arviointitiheydestä sekä sen suhteesta valmennuksiin. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä hyötyä itsearviointista on ja miten esimiehen roolia voisi hyödyntää tai kehittää suhteessa itsearviointiin.

Koko yhtiössä työskentelee 367 henkilöä myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä. Nämä henkilöt muodostavat yhteensä 29 tiimiä, joiden koko vaihtelee 10–15 henkilön välillä. Tiimeistä 16 työskentelee asiakaspalvelutehtävissä vastaanottaen asiakkaiden yhteydenottoja puhelimitse ja sähköisesti ja 10 tiimiä keskittyy aktiiviseen asiakkaiden kontaktointiin ulospäin.

Kysely lähetettiin neljän tiimin työntekijöille, joista kaksi tiimiä työskentelee in-virran eli sisäänpäin tulevien asiakaskontaktien parissa ja kaksi tiimiä aktiivisesti yhtiön suunnalta kontaktoitavien asiakkaiden eli out-virran parissa. Kysely lähetettiin yhteensä 52 henkilölle. Tiimit valikoituivat mukaan in- ja out-työstä vastaavien esimiesten valinnalla. He valitsivat kaksi in- ja kaksi out-tiimiä vastaamaan kyselyyn. Mukaan haluttiin työntekijöitä sekä in- että out-työstä, sillä tiimien työskentelytavat poikkeavat hieman toisistaan. Näin varmistettiin, että mukana on molempien työvirtojen osaajia.

Kysely toteutettiin 26.2.–16.3.2018 välisenä aikana käyttäen eLomake – verkkokyselyohjelmaa. Vastaajat saivat sähköpostiinsa linkin ja salasanan kyselyyn vastaamista varten. Kyselyyn pystyi vastaamaan vain kerran. Kyselyyn vastattiin anonymisti eli yksittäistä vastaajaa ei pystytty vastaajien joukosta tunnistamaan tai selvittämään kuka kyselyyn oli vastannut ja kuka ei. Monivalintakysymysten vastaukset taulukoitiin, jotta tutkimusmateriaali saatiin helposti ymmärrettävään muotoon. Avoimet vastaukset jätettiin aineistoon sellaisenaan. Avoimista kysymyksistä saadut vastaukset koskivat itsearviointin aihealueita, kehittämisehdotuksia ja esimiehen roolia.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, mitä työntekijät ajattelevat itsearviointista ja sen suorittamisesta tällä hetkellä. Tämän hetkinen ohjattu itsearviointi toteutetaan kehityskeskustelun yhteydessä kerran vuodessa, eikä sen lisäksi vuoden aikana suoriteta varsinaista ohjattua itsearviointia lainkaan. Lisäksi haluttiin saada näkemystä siitä, kuinka usein itsearviointia tulisi vuoden aikana suorittaa ja mitkä sen hyödyt ovat osaamisen kehittymisen näkökulmasta.

Vastaajien taustoja koskevia kysymyksiä oli vain kaksi (Liite 2). Työskenteleekö pääasiassa in- vai out-työssä sekä vastaajan ikä. In- ja out-työt eroavat jossain määrin toisistaan, joten haluttiin selvittää onko sillä vaikutusta vastauksien sisältöön ja suhtautumiseen itsearviointiin ylipäätensä. Vastaajien ikää kysyttiin, jotta voitiin selvittää onko ikäluokkien välillä eroja suhtautumisessa itsearviointiin ylipäätensä.

Koska kehityskeskusteluiden yhteydessä tehtävä itsearviointi on laaja ja keskittyy vahvasti osaamiseen ja sen kehittämiseen, haluttiin kyselyssä selvittää millaisten asioiden arvioiminen olisi työntekijän näkökulmasta erityisen tärkeää. Onko osaaminen ja sen kehittäminen itsearvioinnin kannalta tärkeintä vai tulisiko painopistettä siirtää suuntaan tai toiseen. Toisaalta haluttiin myös saada selville, nouseeko kyselyn vastauksista esille jokin sellainen osa-alue, jota ei ole tällä hetkellä huomioitu lainkaan kehityskeskusteluiden yhteydessä, mutta joka pitäisi kuitenkin huomioida arjen työssä ja valmennuksissa.

Kyselyssä keskityttiin myös selvittämään itsearvioinnin tulosten hyödyntämisen nykytilaa. Työntekijöiltä kysyttiin (Liite 1), miten kehityskeskusteluissa tehtyä itsearviointia hyödynnetään yksittäisten työntekijöiden valmennuksessa. Tällä haluttiin selvittää itsearvioinnin laajempaa hyödynnettävyyttä vuoden aikana sekä sitä, miten arviointi nivoutuu tällä hetkellä valmennuksiin vai nivoutuuko lainkaan.

Kyselyn avulla haluttiin kartoittaa esimiehen roolia ja selvittää missä määrin esimies hyödyntää itsearviointia arkisessa johtamisessaan ja valmennusten apuna ja tukena sekä hyödynnetäänkö arviointia riittävästi työntekijän mielestä. Miten esimies voisi parhaiten tukea työntekijää itsearvioinnin tulosten toteuttamisessa ja mitä odotuksia esimieheen kohdistuu itsearvioinnin näkökulmasta. Itsearvioinnin kehittäminen vahvemmaksi osaksi valmennuksia ja sitä kautta valmennusten kehittäminen paremmin työntekijän osaamista tukevaksi, oli myös kyselyn taustalla. Esimiehen roolin tarkentaminen tukee itsearvioinnin kehittämistä työntekijäystävällisempään ja todelliset tarpeet huomioivaan suuntaan.

Nykytilan kartoituksen lisäksi kyselyn avulla haluttiin selvittää odotuksia ja kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten. Sen lisäksi, että kysyttiin itsearviointin tarvetta määrällisesti, haluttiin selvittää myös mitä itsearvioinnilta odotetaan laadun ja toteuttamisen kannalta.

Kehittämisenäkökulmasta katsoen oli tärkeää selvittää myös itsearviointin merkitystä työntekijälle. Mitä hyötyjä työntekijä kokee itsearvioinnista olevan vai kokeeko mitään hyötyä. Kyselyn avulla haluttiin saada selville työntekijöiden näkökulmia itsearviointin hyödyistä ja hyödynnettävyydestä osana valmennuksia ja osaamisen kehittämistä. Kyselyn avulla haluttiin myös saada ideoita ja ehdotuksia siitä, miten kehityskeskusteluissa suoritettava itsearviointi saataisiin parhaiten yhdistettyä valmennuksiin. Koska opinnäytetyössä keskityttiin nimenomaan kyseessä olevan yhtiön itsearviointin kehittämiseen, oli tärkeää saada työntekijöiden mielipide asiaan. Pelkän teorian tiedon valossa itsearviointin kehittäminen ei olisi palvellut tarkoitustaan osaamisen kehittymisessä.

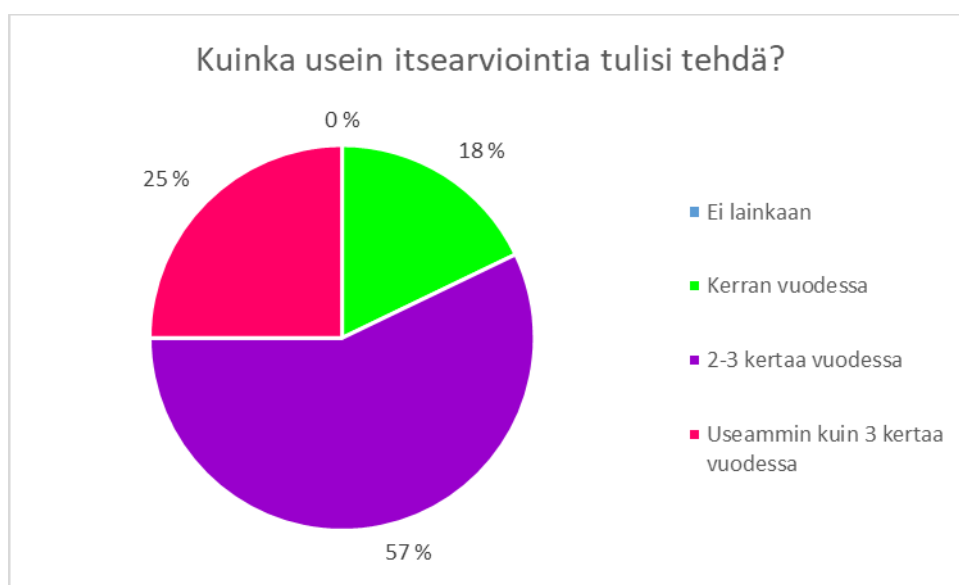
5.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Kysely lähetettiin 52 vastaajalle ja kyselyyn saatiin 28 vastausta. Vastaajista 43 % työskentelee in-työssä ja 57 % out-työssä. Vastaajat jakautuivat siis suhteellisen tasan kumpaankin työvirtaan. Yksi vastaajista oli vastannut vain monivalintakysymyksiin ja jättänyt vastaamatta avoimiin kysymyksiin kokonaan. Muut vastaajat ottivat kantaa myös avoimiin kysymyksiin.

Vastauksista pyrittiin löytämään niitä seikkoja, jotka auttaisivat työntekijää hyötymään itsearvioinnista paremmin. Tarkoituksena oli myös löytää ajatuksia itsearviointin toteuttamiseen ja esimiehen rooliin, jotta arvioinnista saataisiin paras mahdollinen hyöty osaamisen kehittymisen tueksi. Lisäksi etsittiin niitä asioita, joita ei tällä hetkellä huomioida riittävästi; oli sitten kyseessä vähemmälle huomiolle jäänyt aihealue, esimiehen rooli tai jokin täysin uusi ajatus.

5.2.1 Itsearviointi ja arvioinnin hyödynnettävyys

Kaikki kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että itsearviointia tulisi tehdä vähintään kerran vuodessa. Tämä oli positiivinen huomio, sillä samalla voidaan todeta, että yksikään vastaajista ei pitänyt itsearviointia turhana menetelmänä osaamisen ja kehittymisen arvioinnissa. Suurin osa vastaajista eli 57 % oli sitä mieltä, että kaksi tai kolme kertaa vuodessa olisi sopiva tiheys itsearvioinnille. Neljännes vastaajista oli sitä mieltä, että itsearviointia voisi tehdä useammin kuin kolme kertaa vuodessa. Loppujen mielestä nykyinen kerran vuodessa tehtävä itsearviointi on riittävä arviointitiheys.



Kuvio 1. Itsearvioinnin tiheys

Itsearvioinnin merkitys ja potentiaali tunnustetaan työntekijöiden keskuudessa. Oman osaamisen, kehittymisen ja suoriutumisen arviointi itsearvioinnin avulla on välineenä ja lähestymistapana toimiva. Itsearvioinnin kehittäminen vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeita ja näkemyksiä on tärkeää osaamisen kehittymisen ja motivaation säilymisen kannalta. Lisäksi arviointia on opittava hyödyntämään entistä paremmin ja laajemmin; sen mahdollisuudet tunnustetaan jo.

Vastaajista 46 % kertoi, että itsearviointia hyödynnetään valmennuksissa, mutta samalla 25 % vastaajista kertoi, että arviointiin ei palata valmennuksissa mitenkään. 64 % vastaajista mainitsi erikseen, että itsearviointia tulisi hyödyntää valmennuksissa.

Kuten jo todettiin, kehityskeskusteluissa tehty itsearviointi koetaan hyödyllisenä väli-
neenä käytettäväksi vuoden aikana valmennuksissa, mutta sitä ei hyödynnetä vielä riit-
tävästi. Kehityskeskustelun laajasta itsearvioinnista ei siis vastaajien mielestä oteta
kaikkea sitä hyötyä irti, jota siitä voitaisiin ottaa.

Kehityskeskustelun yhteydessä suoritettava itsearviointi on laaja kokonaisuus, johon
käytetään aikaa, mutta sitä ei riittävällä tavalla huomioida valmennustyössä ja johta-
misessa. Vastausten perusteella oli nähtävissä, että toiset esimiehet käyvät arvioinnin
läpi hyvinkin perusteellisesti ja käyttävät sen tuloksia apuna valmennuksia suunnitel-
taessa. Toiset vastaajat taas kokivat, että arviointiin ei palata enää lainkaan. Itsearvi-
oinnin hyödyntäminen on siis joko puutteellista tai kommunikointi työntekijän suun-
taan ei onnistu toivotulla tavalla ja arvioinnissa tunnistettuja teemoja ei nosteta riittä-
vän selkeästi esille, jotta työntekijä yhdistäisi ne itsearviointiinsa.

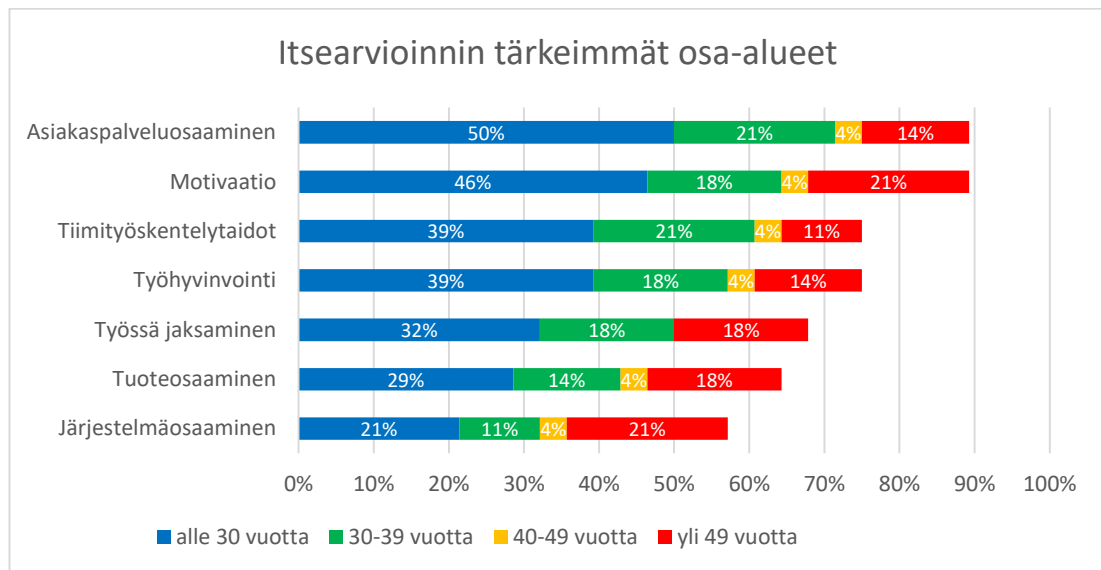
5.2.2 Itsearvioinnin merkitys työntekijälle

Kyselyyn vastanneista 50 % kertoi itsearvioinnin merkitsevän heille osaamisen kehiti-
tymistä. Vastaajat kertoivat itsearvioinnista muun muassa seuraavasti: *”Hyvä tapa
pohtia oman työn laatua ja huomata missä kehitystä on tapahtunut”* ja *”Itsearviointi
on mielestäni hyvä tapa reflektoida omaa onnistumista sekä omia kehityskohteita jotta
voi kehittyä niillä osa-alueilla, jossa tarve on suurin”*. Lisäksi 11 % vastaajista kertoi
itsearvioinnin lisäävän motivaatiota työtä kohtaan.

Työntekijät toivat vastauksissaan toistuvasti esille, että itsearviointi koetaan tärkeäksi
kehittymisen kannalta. Itsearvioinnin koettiin helpottavan kehityskohteiden määritte-
lyä ja seuranta sekä opettavan arvioimaan omaa työtä, osaamista ja tekemistä. Kehi-
tyskohteiden paikantamisessa itsearviointi koettiin toimivaksi ja käyttökelpoiseksi ta-
vaksi. Oman työn, tekemisen ja osaamisen arviointi koettiin siis tarpeelliseksi ja hyö-
dylliseksi eikä yksikään vastaajista kyseenalaistanut arvioinnin hyödyllisyyttä osaami-
sensa kehittämässä.

Kehityskeskusteluiden yhteydessä tehtävään itsearviointiin liittyy monia osaamisen
osa-alueita, joita on tarkemmin käsitelty luvussa 5.2. Kysyttäessä mitä itsearvioinnissa

olisi tärkeää huomioida, 89 % vastaajista nosti esille motivaatiotekijät sekä asiakaspalveluosaamisen. Vastaajista 75 % mainitsi työhyvinvoinnin ja tiimityöskentelytaidot. Vastaajista 18 % ei osannut nimetä valittavissa olevien vaihtoehtojen ulkopuolelta mitään sellaista osa-aluetta, jota pitäisi erityisesti lisäksi huomioida osana itsearviointia. Vastaajista 14 % nosti esiin myynnin kehityksen sekä esimiehen odotukset tulevaisuutta kohtaan.



Kuvio 2. Itsearviointin osa-alueiden merkitys eri ikäryhmittäin

Vastaajat pitivät tärkeänä, että itsearvioinnissa huomioidaan erityisesti motivaatiotekijät sekä asiakaspalveluosaaminen. Nämä kaksi osa-aluetta nousivat selkeästi tärkeimmiksi itsearviointin tehtäviksi. Huomion arvoista oli, että vähiten arvostettiin tuote- ja järjestelmäosaamista, niiden merkitys osaamisen kokonaisuudessa koettiin siten vähäisimmäksi. Motivaatio vaikuttaa osaamisen kehittymiseen ja motivoitunut työntekijä näyttäytyy positiivisena myös asiakkaiden suuntaan. Tämä ruokkii osaltaan myös asiakaspalveluosaamisen kehittymistä. Näiden osa-alueiden arvioiminen ja sitä kautta kehittäminen ja ylläpitäminen ovat työssä tärkeää ja työntekijät itse kokivat ne myös tärkeiksi.

Kun vastaukset jaetaan ikäryhmittäin, 40- vuotiaat ja sitä vanhemmat pitivät järjestelmäosaamista yhtä tärkeänä asiana kuin motivaatiota. Vähiten näissä ikäryhmissä arvostettiin tiimityöskentelytaitoja. Nuoremmille ikäpolville tietotekniset perusvalmiu-

det tulevat jo peruskoulussa, kun taas kauemmin työelämässä olleet joutuvat opettelemaan näitä asioita jatkuvasti työn kehittyessä (Liukas 2012). Alle 30- vuotiaiden ryhmässä tärkeimmiksi nousivat asiakaspalveluosaaminen ja motivaatio. 30–39- vuotiaat nostivat asiakaspalveluosaamisen rinnalle tärkeimmäksi tiimityöskentelytaidot.

Vaikka 89 % vastaajista oli sitä mieltä, että motivaatio on tärkeä aihealue itsearvioinnissa, vain 11 % vastaajista kertoi itsearvioinnin kasvattavan motivaatiota työtä kohtaan. Kun kysyttiin, mitä itsearviointi yksilölle merkitsee, yleisin vastaus koski kehittymistä. Vastaajat kertoivat näin: *”Oman kehittymisen seurannan ja ajan tasalla pysymisen kannalta ehdottoman tärkeä asia.”* ja *” Voisin kuvitella, että itsearviointi olisi minulle se hetki paneutua oikeasti useampaan työn osa-alueeseen ja todella pohtia missä minä itse menen tiettyjen osa-alueiden suhteen.”*

Avoimista vastauksista kävi hyvin ilmi, että motivaation kannalta tärkeää on esimieheltä saatu tuki ja palaute. Esimieheltä kaivattiin erityisesti palautetta osaamisesta sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Lisäksi kaivattiin keskustelemaa otetta tilanteisiin, jossa esimiehen ja työntekijän arviot kehitymisestä poikkeavat toisistaan.

Huomion arvoista oli, että myyntiä lukuina ei käsitellä kehityskeskusteluiden itsearvioinnissa lainkaan, mutta osa työntekijöistä kaipaisi perehtymistä myyntiin lukujen tasolla. Vastaajista 14 % nosti myyntiin liittyvät teemat esille kysyttäessä mitä itsearvioinnissa tulisi huomioida valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi. Vastausten perusteella kaivattiin sekä myyntilukuihin perehtymistä että myyntiosaamisen arviointia.

Kehityskeskusteluiden yhteydessä tehtävässä itsearvioinnissa käydään läpi asiakaspalvelua, vuorovaikutustaitoja ja aloitteellisuutta. Näiden taitojen hallinta vaikuttaa myös myyntiin ja siihen liittyvään osaamiseen. Taitoihin liittyy kyky tunnistaa asiakkaan tarpeet ja suositella hänelle sopivaa ratkaisua, palvelua tai tuotetta. Samalla myyntiosaamiseen liittyy myös tuoteosaaminen. Näitä taitoja siis käsitellään jo nyt itsearvioinnissa osana osaamista kokonaisuutena, mutta kyselytulosten perusteella jäi epäselväksi mitä työntekijät mieltävät myyntiosaamiseksi ja miksi he kokevat, että sitä ei käsitellä itsearvioinnissa.

Vastaajista 18 % nosti esiin tavoitteiden arvioinnin. He kokivat tärkeäksi kirkastaa tavoitteita ja odotuksia. Vastauksissa nostettiin esiin sekä yksilön omien tavoitteiden arvioinnin että yhtiön tavoitteet ja odotukset yksilöä kohtaan. Toisin sanoen yksilöön kohdistuvat tavoitteet eivät tule esille tarpeeksi selkeästi. Osaamisen kehittymisen kannalta yhtiön yksilölle asettamat tavoitteet tulisi olla kaikkien tiedossa ja selkeästi viestittyinä.

5.2.3 Esimiehen merkitys

Esimiehiltä kaivattiin tukea ja näkemystä työntekijän kehittymiseen. Esimiehen tukea kaivattiin omien ajatusten vahvistamiseen ja näkemystä siitä, kokeeko esimies työntekijän taidot, osaamisen ja kehityskohteet samalla tavalla kuin työntekijä omassa arviossaan. Ennen kaikkea esimieheltä odotettiin palautetta. Vastauksissa toistui tarve saada esimieheltä palautetta itsearvioinnin jälkeen ja kannustusta sekä keinoja tavoitteiden saavuttamiseen. Kysyttäessä, mitä esimieheltä odotetaan arvioinnin jälkeen, 54 % vastaajista ilmoitti toivovansa palautetta esimieheltään itsearvioinnin jälkeen. Vastaajat kaipasivat palautteen lisäksi myös tavoitteiden asettamista ja seurantaa.

Esimieheltä kaivattavasta palautteesta ja odotuksista vastaajat kertoivat muun muassa seuraavasti: *”Palautetta ollaanko tekemisissä samassa suunnassa ja jos ei olla niin mihin asioihin pitäisi kiinnittää huomiota.”* ja *”Odotan rehellistä mielipidettä miten hän näkee samat asiasta hänen näkökulmastaan. Ei pelkää asettaa korkeita tavoitteita ja tukee tavoitteiden saavuttamisessa.”* Esimieheltä odotettiin palautteen lisäksi myös tavoitteiden asettamista ja seurantaa. Oman tekemisen ja arvioinnin tueksi kaivattiin esimiehen näkemystä samoista teemoista ja vahvistusta omalle näkemykselle.

Lisäksi esimieheltä toivottiin avointa keskustelua, aikaa kehittymiselle, motivointia ja positiivista lähestymistä kehityskohteisiin. Vastaajat odottivat keskustelevaa otetta tilanteisiin, joissa työntekijän ja esimiehen näkemys kehityksestä ja osaamisesta poikkeavat toisistaan. Selkeästi vastauksista kävi ilmi tarve käydä itsearvioinnin tuloksia perusteellisemmin läpi esimiehen kanssa. Tämä tukee aikaisempaa havaintoa siitä, että itsearviointia tulisi myös tehdä nykyistä useammin.

Palautteen osalta vastauksissa tuotiin esille myös kehityksen huomioiminen. Toisin sanoen palautetta kaivattiin myös tilanteisiin, jolloin tavoitteet ja kehittämiskohteet on määritelty ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi ovat tuottaneet tulosta. Vastauksista ei käynyt ilmi tarkalleen millaista huomiointia kaivattiin. Riittääkö pelkkä sanallinen huomiointi vai tarkoitettiinko mahdollisesti jotain erityistä palkitsemista? Palkitsemista ja sen hyötyjä tulisi tulevaisuudessa selvittää tarkemmin.

5.2.4 Itsearviointin tulevaisuus

Kyselyn perusteella voitiin todeta, että työntekijät näkevät itsearviointin hyödyllisenä välineenä osaamisen kehittymisen kannalta. Tämän hetkinen tilanne ei kuitenkaan ole ideaali. Itsearviointia tulisi tehdä ohjatusti useammin ja sen tuloksiin tulisi perehtyä pitkäjänteisemmin. Työntekijöiden vastaukset puolsivat ajatusta siitä, että itsearviointia tulisi suorittaa useammin ja sitä tulisi käsitellä laajemmin valmennuksien yhteydessä. Kerran vuodessa tehtävä osaamiseen keskittyvä itsearviointi ei tule hyödynnettyksi riittävällä tavalla ja jää näin irralliseksi kokonaisuudeksi valmennuksiin nähden.

Itsearviointia tulisi hyödyntää entistä paremmin osana valmennuksia. Arvioinnin kautta esille nousseet kehityskohteet tulisi huomioida aktiivisemmin ja kehitystä tulisi seurata paremmin pitkin vuotta. Itsearviointin merkitys jää hieman etäiseksi, mikäli arviointia ei hyödynnetä enää kehityskeskustelun jälkeen. Itsearviointin hyödyntäminen on sekä työntekijän että esimiehen vastuulla. Esimiehen tulisi huomioida arvioinnin tuloksia paremmin suunnitellessaan valmennuksia, mutta myös työntekijällä on velvollisuus nostaa esiin asioita, joita hän toivoo valmennuksissa käsiteltävän.

Osaamisen kehittymisen kannalta itsearviointi on toimiva menetelmä. Itsensä arvioiminen kehittää osaamista, mutta myös kriittistä suhtautumista omaan tekemiseen. Lisäksi itsensä arvioiminen opettaa analysoimaan omaa tekemistä sekä saamaan siitä myös palautetta. Ymmärrys omasta tekemisestä opettaa myös johtamaan omaa kehittymistä ja osaamista. Itsensä tunteminen ja omien vahvuuksien hyödyntäminen ovat aina työntekijällä hyödyksi.

Myyntiä ei käsitellä itsearviointissa tällä hetkellä suoraan termillä myynti. Itsearviointissa huomioidaan monia asioita, jotka vaikuttavat myyntiin ja myyntituloksiin, kuten asiakaspalvelu- ja tuoteosaaminen. Työntekijät eivät ehkä tunnista myyntiosaamista muiden taitojen ja käsiteltävien osaamisen osa-alueiden joukosta vaan kaipaavat suurempaa lähestymistä myyntiin sekä lukuina että osaamisen näkökulmasta. Tulevaisuuden itsearviointiin voisi tuoda selkeämmin esille myyntiosaamista. Lisäksi olisi tarpeen selvittää laajemmin mitä myyntiosaamisella tarkoitetaan ja minkälaiset asiat lasketaan kuuluvaksi myyntiosaamisen alle.

Työntekijät kaipaavat vahvistusta omille ajatuksilleen tai perusteluille mikäli esimiehen mielipide eroaa työntekijän omasta mielipiteestä ja näkemyksestä. Kaikkein eniten kaivataan palautetta kehityskohteista, kehittymisestä, saavutetuista tavoitteista ja osaamisen tilasta. Palautteen tulisi olla kehittävää, rakentavaa ja kannustavaa sekä jättää työntekijälle tilaa omia oivalluksia varten. Esimiehen roolin tulisi siis olla aktiivisempi, kun käsitellään itsearviointia ja sen tuloksia. Esimiehen aktiivisempi ote itsearviointin käsittelyssä tukisi myös työntekijän parempaa palautteen saamista. Palautteen ja kehittymisen seurannan avulla myös motivaation ylläpitäminen helpottuisi.

Työntekijöiden kyselyvastausten perusteella voidaan myös päätellä, että itsearviointi nykyisellään jää irralliseksi osaksi suhteessa muuhun osaamisen kehittämiseen, erityisesti valmennuksiin nähden. Nykyisellään itsearviointia ei mielletä osaksi vuoden aikana käytäviä valmennuksia ja itsearviointi jää siten omaksi kokonaisuudeksi vailla selkeää jatkumoa valmennushetkiin.

5.3 Haastattelututkimuksen toteuttaminen

Työntekijöille tehdyn kyselyn perusteella voitiin päätellä, että itsearviointia voisi hyödyntää osaamisen kehittymisen tukena valmennuksissa vuoden aikana enemmän ja paremmin. Tutkimuksen seuraava vaihe oli haastatella esimiehiä työntekijöiden kyselytulosten perusteella.

Esimiesten tehtävä on tukea työntekijää tämän kehittämisessä. Suuri merkitys osaamisen kehittämisessä on johtajuudella. Kuten aiemmin on todettu, yhtiössä johtamisstrategiana on valmentava johtajuus, jossa esimies kannustaa työntekijää yrittämään ja erehtymään ja sitä kautta kehittämään osaamistaan sen sijaan, että jakaisi käskyjä ja toimintaohjeita. Esimiehiä haastateltaessa oli tärkeää selvittää miten nykyistä itsearviointia tulisi kehittää, jotta sen avulla esimies selviytyisi työstään paremmin. Tarkoitus oli löytää molempia osapuolia parhaiten palveleva malli, joka sisältää kaiken tarvittavan, mutta ei ole liian pitkä tai raskas toteuttaa. Tavoitteena kaikessa tekemisessä on osaamisen kehittyminen.

Esimiehiä haastatteleamalla haluttiin kartoittaa, miten itsearviointia hyödynnetään valmennuksissa tällä hetkellä, kuinka tärkeässä roolissa nykyinen itsearviointipohja on valmennuksissa ja miten itsearviointia tulisi kehittää. Tärkeää oli myös selvittää, onko nykyisessä arvioinnissa jotain turhaa ja hyödytöntä esimiesnäkökulmasta katsottuna. Lisäksi haluttiin kuulla näkemyksiä siitä, miten esimies hyötyy työntekijän tekemästä itsearvioinnista ja millaiset tekijät auttaisivat esimiestä omassa työssään. Esimiehille kerrottiin haastatteluiden yhteydessä joitain tuloksia, joita oli saatu työntekijöille tehdystä kyselystä. Esimiehille kerrottiin esimerkiksi, että työntekijät kokivat, että itsearviointia tehdään liian harvoin ja tähän väitteeseen pyydettiin myös esimiesten mielipidettä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun ja avoimen haastattelun yhdistelmänä. Puolistrukturoidun haastattelun ominaispiirteitä ovat ennakkoon laaditut, mutta vaihtelevassa järjestyksessä esitetyt kysymykset, joissa myös esitystapa ja kysymysten sanamuodot voivat vaihdella tarpeen mukaan. Avoimelle haastattelulle on puolestaan tyypillistä avoin keskustelu esillä olevasta aihealueesta. Haastattelijalla ja haastateltavalla on molemmilla keskustelussa aktiivinen rooli. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 108–109.)

Haastatteluita tehtiin viisi ja ne toteutettiin tutkimuksen kohteena olevan yhtiön tiloissa 13.4.2018. Haastattelut kestivät 24–27 minuuttia. Aikaa haastatteluihin oli varattu tunti haastateltavaa kohden, jotta välttyttiin kiireen tunnulta itse haastattelutilanteessa. Haastatelluista esimiehistä kolme olivat out-tiimin esimiehiä ja kaksi in-tiimin esimiehiä. Vastajaat olivat työskennelleet tehtävässään keskimäärin kaksi vuotta

kolme kuukautta, lyhimmän ajan ollessa vuosi ja kolme kuukautta ja pisimmän neljä vuotta.

Vastaukset äänitettiin, jotta haastattelutilanteessa voitiin keskittyä syvemmin aiheeseen ja jotta vastauksiin voitiin palata litterointia varten. Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelun tarkoitus ja teemat, mutta kysymyksiä ei toimitettu etukäteen. Kysymykset laadittiin etukäteen (Liite 2), mutta tutkimuksen kannalta oli järkevää, että varattiin aikaa myös avointa keskustelua varten. Vastauksista nousi esille myös aiheen kannalta hyödyllisiä seikkoja, joita ei erikseen haastattelun aikana kysytty. Haastattelutavan valinta onnistui siis hyvin.

Haastatteluiden nauhoitteet kuunneltiin ja litteroitiin taulukkomuotoon. Litteroinnissa vastaukset pyrittiin kirjoittamaan tarkalleen niin kuin haastateltava asian sanoi, kuitenkin niin että turhat äänteet ja toistot jätettiin pois kirjoitetusta tekstistä. Tällaisia olivat muun muassa ”ää”, ”mmm” ja ”öö” – äänteet sekä esimerkiksi jonkin saman sanan toistaminen, esimerkiksi ”niinku”.

Taulukoiduista vastauksista etsittiin samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia vastaajien väliltä. Lisäksi haluttiin tunnistaa sellaisia uusia ajatuksia, jotka auttaisivat itsearvioinnin kehittämisessä.

5.4 Haastattelututkimuksen tulokset

Kaikki haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että itsearviointia pitäisi tehdä useammin kuin kerran vuodessa. Työntekijöistä enemmistö vastaajista kannatti itsearvioinnin tekemistä kaksi tai kolme kertaa vuodessa, kun haastatelluista esimiehistä kolme viidestä nosti esiin arvioinnin tekemisen kvartaaleittain eli kolmen kuukauden välein, mikä tarkoittaisi nykyisen kehityskeskusteluiden arvioinnin lisäksi kolme muuta arviointia vuoden aikana.

Esimiehet kertoivat, että jonkin muotoista itsearviointia pitäisi tapahtua kaiken valmentamisen yhteydessä eli työntekijän tulisi arvioida omaa tekemistään ja suoriutu-

mistaan aina valmennusten yhteydessä. Vastauksista nousi kuitenkin esiin, että arviointia tehdään lähinnä suullisesti ja liittyen omaan työsuoritukseen sillä hetkellä. Esimerkiksi kuunneltaessa asiakaspuheluita tallenteilta, arvioidaan miten kyseinen työsuoritus sujui ja analysoidaan sitä. Siinä yhteydessä ei kuitenkaan arvioida osaamisen kehittymistä hieman laajemmalla ja yleisemmällä tasolla. Työntekijät eivät kyselyn perusteella yhdistä valmennuksissa tapahtuvaa arviointia varsinaiseksi itsearviointin tekemiseksi. Itsearviointi työntekijöiden osalta liitetään vahvasti osaamisen tasoihin, jotka on esitelty aiemmin luvussa 5.2.3.

5.4.1 Itsearviointin hyödyntäminen valmennuksissa

Haastatteluiden perusteella oli selvää, että nykyistä itsearviointia ei juuri hyödynnetä tällä hetkellä. Se jää irralliseksi kokonaisuudeksi eikä siihen erikseen palata, vaikka samat teemat kulkevatkin mukana valmennuksissa: *”Sieltä otetaan ne kehityskohdat, mutta se itse paperi ei kulje mukana mitenkään.”*

Nykyisessä muodossaan itsearviointi koettiin esimiesten puolelta kovin raskaaksi ja aikaa vieväksi: *”Tuossa muodossa se on niin laaja, että jos esimerkiksi joka kuukausi pitäisi käyttää pari tuntia aikaa siihen, että käy tuollaisen paletin läpi, niin ei se ole mun mielestä toimiva työkalu siihen, että pystyisi käyttämään arjessa.”* Itsearviointin toteuttaminen useita kertoja vuodessa tässä muodossaan ei olisi mahdollista ajankäytöllisistä syistä. Sen täyttäminen ja läpikäyminen veisivät yksinkertaisesti liikaa aikaa sekä työntekijältä että esimieheltä.

Lisäksi esimiehet kokivat, että nykyistä itsearviointia ei välttämättä täytetä täysin rehellisesti. Itsearviointiin liittyy tällä hetkellä myös osaamisen tasot, jotka vaikuttavat työntekijän ansiotasoon. Esimiehet kokivat vaarana, että työntekijä täyttää arviointia pohtien mahdollisuuttaan lisäansioihin enemmän kuin mahdollisuutta kehittyä ja kehittää osaamistaan. Kaksi haastatelluista nostivat suoraan esiin sen seikan, että osa työntekijöistä suhtautuu itsearviointin täyttämiseen myyntipuheen kaltaisena yrityksenä myydä itsensä uudelleen: *”Toisilla se oli myyntipuhe, toisilla hirmu realistinen.”* Varsinaiset kehityskohdat ja rakentava kritiikki saattavat tällöin jäädä osaamisen ko-

rostamisen varjoon. Toiset taas suhtautuivat arvioon jopa inhorealistisesti eivätkä tunnista omaa osaamistaan ja potentiaalia. Kumpikaan tapa ei ole osaamisen kehittymisen kannalta paras mahdollinen eikä johda toivottuun lopputulokseen eli omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen ja niiden kehittämiseen.

Koska kehityskeskusteluiden yhteydessä tehtävä itsearviointi liittyy myös työntekijän ansioihin, kolme esimiestä nosti esille, että nämä asiat olisi jotenkin eriytettävä. Yksi esille noussut ehdotus liittyy nimenomaan arviointitiheyden kasvattamiseen. Kun itsearviointia tehtäisiin ohjatusti enemmän, kynnys arvioinnin tekemiseen ennen kehityskeskusteluita laskisi. Lisäksi tiheämpi arviointi voisi esimiesten mielestä kasvattaa arvioinnin realistisuutta. Kun työntekijä joutuisi pohtimaan omaa osaamistaan useammin, oppisi hän samalla arvioimaan itseään paremmin ja realistisemmin. Tällöin arviointi muodostuisi enemmän rutiiniksi, jolloin arvioiminen voisi olla rehellisempää ja todenmukaisempaa eikä perustua siihen mitä työntekijä olettaa esimiehen haluavan kuulla.

Esimiehet kertoivat, että he hyötyvät työntekijän itsearvioinnista eniten silloin, kun työntekijä on arviossaan rehellinen ja realistinen. Toisin sanoen, ne jotka osaavat arvioida omaa tekemistään ja osaamistaan hyötyvät itsearvioinnista eniten ja auttavat näin myös esimiehen työtä. Tämä vahvistaa jo aiempaa toteamusta siitä, että tiheämpi arviointitahti tekisi arvioinnista rehellisempää ja realistisempaa.

Työntekijöiden kyselyn tuloksista kävi selkeästi ilmi, että he kokivat, ettei itsearviointia hyödynnetä tällä hetkellä riittävästi tai lainkaan valmennuksissa. Neljä viidestä haastatellusta esimiehestä kertoivat, etteivät juurikaan palaa varsinaiseen arviointiin enää myöhemmin. Itsearviointidokumenttia ei sellaisenaan enää myöhemmin käytetä tai käsitellä. Esimiehet kertoivat kuitenkin, että arvioinnista nousevat teemat ja kehityskohteet kulkevat mukana valmennuksissa ja niihin pyritään kiinnittämään huomiota myös myöhemmissä valmennuksissa. Työntekijöiden kokemuksen perusteella tämä viesti ei välity työntekijöiden suuntaan riittävän selkeästi.

Haastatteluissa nousi esille kommunikaation haasteellisuus liittyen itsearvioinnin tämän hetkisen hyödyntämiseen. Esimiehet kertoivat, että itsearvioinnissa esiin nousevat teemat ja kehityskohteet ovat osa valmennusta. Työntekijät eivät kuitenkaan ehkä

miellä näin olevan, sillä itsearviointilomaketta ei oikeastaan enää avata sen jälkeen, kun se on kehityskeskusteluissa kertaalleen käsitelty. Toisin sanoen esimiehet kokevat hyödyntävänsä arvioinnissa esille nousseita teemoja, mutta työntekijät eivät yhdistä näitä teemoja tekemäänsä arviointiin liittyväksi.

Koska nykyinen itsearviointimalli ei ole ollut käytössä pitkään, on vielä ehkä hieman epäselvää ymmärtävätkö työntekijätkään täysin sen tarkoitusta ja mahdollisuuksia. ”*Kaikki tiimissä eivät ehkä osanneet mennä riittävän syvälle siinä (arviossaan) että olisi oikeasti päässyt syvällisesti pohtimaan ja miettimään niitä juttuja joissa oikeasti olisi kehitettävää.*” Esimiesten suunnalta tuli myös sellaista pohdintaa, että itsearvioinnin käyttötarkoitus ei ehkä ole kaikille selvää. Koska arviointiin liittyy myös ansiot, voi olla hankalaa suhtautua itsearviointiin osaamisen kehittämisen välineenä. Toisaalta työntekijät kertoivat kyselyvastauksissaan, että arviointi koetaan positiivisena asiana ja keinona seurata omaa osaamistaan ja kehittymistään.

Lisäksi kaikki haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että tällä hetkellä käytössä oleva itsearviointi ei kehitä osaamista sellaisenaan: ”*Seuraavasta (itsearvioinnista) saadaan varmaan paremmin irti kun tiedetään mistä puhutaan.*” Arviointi koettiin hyödyttömäksi sen harvalukuisuuden vuoksi. Arvioinnin harvalukuisuus ei esimiesten mielestä sitouta kehittymiseen: ”*Pitäisi olla enemmän ympärivuotista.*” Esimiesten mielestä tiheämpi arviointi kehittäisi arviointitaitoja, lisääisi sitoutuneisuutta tavoitteiden saavuttamiseen ja auttaisi löytämään paremmin kehittymisen paikkoja.

5.4.2 Itsearvioinnin kehittäminen esimiesnäkökulmasta

Esimiehiltä kysyttiin myös ehdotuksia itsearvioinnin kehittämiseen palvelemaan paremmin heidän työtään. Samalla nousi esiin seikkoja, jotka koettiin hyödyttävän myös työntekijää.

Sen lisäksi, että arviointia pitäisi tehdä useammin, sen pitäisi olla selkeämmin jatkuva kokonaisuus. Sekä työntekijöiden että esimiesten suunnalta nousi esiin se, että nykyinen malli jää kovin irralliseksi kokonaisuudeksi ja on siksi hankalasti hyödynnettävä

pidemmällä aikavälillä. Itsearviointin tulisi olla jatkumo, joka kulkee mukana valmennuksissa pitkin vuotta: ”malli olisi käypä pidemmän aikaa. Ei olisi vain räätälöity tätä yksittäistä (kehitys)keskustelua varten.” Esimiehet kokivat myös, että nykyinen malli on raskas toteuttaa, joten jokin helpommin ja nopeammin käsiteltävä malli palvelisi osaamisen kehittymistä paremmin.

Tämän lisäksi käytössä oleva järjestelmä on kankea ja joustamaton. Neljä vastaajaa kertoi nykyisen järjestelmän olevan hankala juuri sen takia, että arvioinnista ei muodostu jatkumoa, jota voisi vuoden varrella täydentää. Vastauksista kävi myös ilmi, että järjestelmän tulisi olla avoimempi ja joustavampi ja sekä työntekijän että esimiehen olisi hyvä päästä täydentämään mahdollista dokumenttia. Näin kehityksen seurantakin helpottuisi.

Useampi haastatelluista esimiehistä esitti toiveen, että itsearviointin pitäisi olla jatkumo. Käytössä pitäisi olla sellainen työkalu, johon olisi mahdollista täydentää asioita jatkuvasti. Lisäksi työkalun tulisi olla helppo täyttää eikä se saisi viedä turhan paljon aikaa. Sopivaksi ajaksi määriteltiin esimerkiksi 15–30 minuuttia. Näin arviointia voisi tehdä nykyistä useammin, mutta se ei olisi liian raskas kokonaisuus kerralla täytettäväksi ja käsiteltäväksi. Yksi vastaajista esitti, että arviointia varten voisi olla olemassa jokin noudatettava runko, joka olisi helppo täyttää. Valmis runko ”pakottaisi rakenteelliseen tekemiseen, vähentäisi rönsyilyä”.

Valmennusten kehittämisen osalta yksi vastaajista nosti esiin huolen tilanteesta, jossa työntekijä syystä tai toisesta vaihtaa tiimiä. Jokaisella esimiehellä on oma tapansa huolehtia valmennuksista, joten tiimiä vaihtaessa myös valmennusten tyyli ja tapa saattavat muuttua paljonkin. Kun itsearviointia kehitetään, tulisi huomioida myös tiedon siirrettävyys työntekijän mukana ja samalla jonkinlainen yhteinen runko itsearviointien suhteen.

Työntekijöiltä kysyttiin itsearviointin tärkeimpiä alueita ja he valitsivat asiakaspalveluosaamisen ja motivaation ylitse muiden. Samaa kysyttiin myös esimiehiltä. Esimiehet nostivat esiin samoja teemoja. Asiakaspalveluosaaminen nostettiin esille neljässä haastattelussa. Haastateltavista kolme nosti esiin myös motivaation. Näiden lisäksi esimiehet nostivat tärkeäksi alueeksi myös tiimityöskentelytaidot. Valintaa perusteltiin

sillä, että valmennuksissa usein keskitytään vain yksilön kehittämiseen ja osaamiseen sekä niihin taitoihin, joita hän käyttää työssään yksilönä. Tiimityöskentelytaidot jäävät valmennuksissa selkeästi vähemmälle huomiolle. Esimiehet kuitenkin kokivat, että tiimityöskentelytaidot ovat yksi tärkeimmistä osaamisen osa-alueista, sillä yksilön toiminta tiimissä vaikuttaa koko tiimin ilmapiiriin ja hyvinvointiin ja sitä kautta myös tuloksen tekemiseen tiimissä: ”Yksilö voi ihan tahtomattaankin aiheuttaa jotain (kitkaa) tiimihengelle”, joten tiimityötaidot nousevat korkealle osaamisen kehittämisessä.

Haastatteluissa kysyttiin myös, miten esimiehet kehittäisivät valmennusta, jotta työntekijät hyötyisivät itsensä arvioinnista paremmin. Kaksi vastaajista kertoivat ensimmäisenä, että valmennus on parhaimmillaan silloin, kun molemmat tulevat siihen hyvin valmistautuneina. Vastaajista kolme kertoi myös, että työntekijän on tärkeää olla aktiivinen ja äänessä. Yksi vastaajista kertoi, että vaatii häneltäkin paljon olla tarjoamatta valmiita vastauksia vaan antaa työntekijälle tilaa oivaltaa ja ratkaista itse.

5.5 Tulosten luotettavuuden arviointi

Kyselyyn vastasi 28 työntekijää ja esimiehiä haastateltiin viisi. Työn tarkoituksena oli kehittää itsearviointia tukemaan paremmin osaamisen kehittymistä ja löytää uusia ideoita kehitystyöhön sekä työntekijöiden että esimiesten avuksi. Työn tarkoituksena ei ollut todistaa mitään väitettä oikeaksi tai vääräksi tai löytää mitään yleistettävissä olevaa totuutta. Tässä valossa tutkimusotanta oli riittävä. Työssä huomioitiin erilaista työvirtaa tekevät työntekijät ja heillä oli mahdollisuus vastata anonyymisti ja rehellisesti esitettyihin kysymyksiin. Haastateltavat esimiehet olivat sekä in- että out-tiimien esimiehiä, mutta eivät niiden tiimien esimiehiä, joille kysely tehtiin. Näin välttyttiin siltä olettamalta, että esimies voisi vaikuttaa työntekijän vastauksiin.

Laajempi otanta työntekijöitä olisi voinut tuoda paremmin esille eri ikäryhmien välisiä eroja, mutta tämän tutkimuksen luonteen kannalta se tuskin olisi tuonut itsearvioinnin kehittämiseen lisäarvoa. Ikää haluttiin kuitenkin kysyä vastaajilta, jotta nähtiin sen vaikutuksia vastauksiin. Iällä ei huomattu olevan tässä otannassa merkittävää vaikutusta itsearvioinnin kehittämisen tai hyödyntämisen näkökulmasta. Oli positiivista huomata, että kaikki ikäryhmät kannattivat itsearviointia menetelmänä.

Tulosten luotettavuutta lisää tutkijan oma rooli ja perehtyneisyys tutkimuksen kohteena olevan yhtiön käytäntöihin. Tutkija työskentelee yhtiössä myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä ja tuntee sitä kautta hyvin valmennukseen ja itsearviointiin liittyvät käytännöt ja toimintatavat. Tutkimuksen tulokset perustuvat kyselyn ja haastatteluiden vastauksiin ja niistä ilmenneisiin seikkoihin. Tutkijan oma rooli ei ole vaikuttanut vastauksiin, sillä sekä kyselyn että haastatteluiden vastaukset käsiteltiin anonymisti ja luottamuksellisesti.

6 ITSEARVIOINNIN KEHITTÄMINEN YHTIÖSSÄ

6.1 Itsearvioinnin kehittäminen osaamisen kehittymisen tueksi

Tutkimustulosten perusteella on selvää, että sekä työntekijät että esimiehet pitävät itsearviointia osaamisen kehittymisen kannalta hyvänä työkaluna ja sen käyttö on siten jatkossakin perusteltua. Molemmat osapuolet hyötyvät arvioinnista parhaiten silloin, kun se on toteutettu järkevästi ja tehokkaasti ja sen tuloksista kommunikoidaan selkeästi puolin ja toisin. Itsearvioinnin tekemiseen käytetyn ajan tulisi pysyä maltillisena, mutta sen jälkeen käytävään keskusteluun tulee kuitenkin panostaa riittävästi. Kii-reessä käsitelty itsearviointi vähentää arvioinnin hyötyjä osaamisen kehittymisen väli-neenä.

Tutkimustulosten valossa olisi suositeltavaa, että itsearviointia tehdään neljännesvuosittain siten, että kehityskeskustelu muodostaa ensimmäisen arvioinnin ja seuraavat kolme arviointia ovat laajuudeltaan suppeampia. Sekä työntekijät että esimiehet kannattivat ohjatun itsearvioinnin tekemistä useammin kuin kerran vuodessa. Kehityskeskustelun yhteydessä olevan itsearvioinnin jatkoksi laadittu arviointilomake (Liite 3) on rakennettu niin, että samaa rakennetta pystytään käyttämään uudelleen ja arvioinnit muodostavat jatkuvan kokonaisuuden, jota pystytään hyödyntämään tehokkaasti vuoden aikana.

Työntekijät kokivat, että itsearvioinnin jälkeen käydyn keskustelun jälkeen arviointiin ei enää palata. Arviointitiheyden kasvattaminen ratkaisee osin tämän kysymyksen, mutta mielestäni erityistä huomiota tulisi kiinnittää jatkossakin itsearvioinnin jälkeen käytävään keskusteluun. Arvioinnin jälkeisessä keskustelussa on tärkeää huomioida muutokset vastauksissa aiempaan arviointikertaan verrattuna. Lomakkeen on tarkoitus auttaa keskustelun läpiviemisessä, mutta toimia lisäksi sekä työntekijän että esimiehen muistilistana käsiteltävistä osa-alueista sekä edellisen keskustelun pääkohdista.

Esimiehen antama palaute on työntekijän näkökulmasta tärkeässä roolissa osaamisen kehittämisessä ja itsearviointi toimii hyvänä pohjana tälle keskustelulle puolin ja toisin. Kuten esimiesten haastatteluista selvisi, palautetta annetaan ja keskusteluita osaamisesta ylläpidetään valmennuksissa jatkuvasti. Työntekijöiden näkökulmasta on kuitenkin tärkeää nostaa keskusteluissa voimakkaammin esille myös osaaminen suhteessa osaamisen tasoihin. Tästä näkökulmasta annettu palaute tukee varmasti osaamisen kehittymistä, mutta myös lisää yhteistä tietoisuutta osaamisen kehityskohteista ja tavoitteista suhteessa osaamisen tasoissa oleviin tavoitteisiin.

Työntekijöille tehdyn kyselyn perusteella kävi ilmi, että työntekijät kaipaavat asetettujen tavoitteiden tiheämpää seurantaan kehityskeskustelun jälkeen. Esimiesten ja työntekijöiden erilaiset näkemykset seurannan toteutuksesta johtuvat mielestäni lähinnä viestinnästä. Esimiehet kertoivat haastatteluissa poimivansa kehityskeskusteluiden jälkeen valmennuksiin kehityskohteet, joihin vuoden kuluessa panostetaan. He kuljettavat valittuja teemoja mukana valmennuksissa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että työntekijät eivät tunnista näiden asioiden yhteyttä, vaikka esimiehet kertoivat kuljettavansa teemoja valmennuksissa. Koska itsearviointilomakkeeseen ei palata valmennuksissa, uskon sen vaikuttavan työntekijän kokemukseen siitä, että asioihin ei itsearvioinnin jälkeen palattaisi. Nyt luotu lomake vastaa tähän tarpeeseen pitäen osaamisen osa-alueita mukana valmennuksissa läpi vuoden. Lisäksi uskon, että palaute osaamisen tasoista tulee työntekijöille esiin selvemmin, kun arviointiin ja sen teemoihin palataan selkeämmin.

Tutkimuksen tulosten perusteella esimiesten tulee entistä selvemmin muistuttaa työntekijää siitä, että kehityskohteet ja niissä kehittyminen liittyvät osaamisen tasoihin ja

niissä kehittymiseen. Näin molemmat osapuolet hyötyvät itsearviointista entistä paremmin ja kehittymisen kohteet ja suunta ovat paremmin kaikkien tiedossa ja kehitettävissä.

6.2 Itsearviointilomakkeen aihealueet

Vuoden aikana tehtävän itsearvioinnin pääaiheet muodostuvat tutkimuksen tulosten valossa asiakaspalveluosaamisesta, motivaatiosta sekä tiimityöskentelytaidoista. Aihealueet haluttiin pitää maltillisena, jotta arviointi olisi nopeammin ja helpommin toteutettavissa eikä kokonaisuudesta tulisi kovin raskas. Esimiesten vastauksissa juuri nopeus ja helppous nousivat esille arvioinnin kehittämiseen liittyen. Lomake muodostuu väittämistä, joita arvioidaan väittämien paikkansapitävyydellä, sekä avoimista kysymyksistä, joissa pohditaan yllä mainittuja teemoja sekä tavoitteita osaamisen kehittämiseksi. Täyttämisen helppouteen kiinnitettiin erityistä huomiota, mutta samalla kiinnitettiin huomiota siihen, että aihealueita ei kuitenkaan käsitellä kiireessä. Tärkeää on edelleen itsearvioinnin huolellinen täyttäminen ja molemminpuolinen valmistautuminen sen jälkeen käytävään keskusteluun.

Kyselytutkimuksen vastauksissa työntekijät nostivat esiin asiakaspalveluosaamisen ja motivaation itsearvioinnin osana, jotka huomioitiin lopputuloksessa. Esimiehet kokivat tiimityöskentelytaitojen kehittymisen kehittävän työntekijän osaamista ja vaikuttavan positiivisesti myös esimiesten työskentelyyn, joten mukaan otettiin myös tiimityöskentelynäkökulma. Tämän esimiehet kokivat aihealueeksi, joka jää valmennuksissa helposti vähemmälle huomiolle. Aihe koettiin tärkeäksi myös työntekijöiden vastauksissa. Vaikka iäkkäämmät vastaajat kokivatkin järjestelmäosaamisen tärkeäksi, nostivat esimiehet esiin huomion järjestelmien jatkuvasta käytöstä ja käytön myötä lisääntyvästä osaamisesta. Tästä syystä järjestelmäosaaminen jätettiin vuoden muista itsearvioinneista pois.

Lomakkeessa olevat väittämät liittyvät osaamiseen, motivaatioon ja tiimityöskentelytaitoihin. Väittämien tarkoitus on herättää keskustelua teemoista sekä auttaa huomaamaan paremmin muutosta näissä osa-alueissa. Esimerkiksi, jos ensimmäisellä arviointikerralla työntekijä on arvioinut, että hän on osaava työssään ja seuraavalla kerralla

vastaa olevansa erimieltä, voidaan yhdessä pohtia mikä on muuttunut sitten edellisen itsearvioinnin ja miksi. Edellisen arvioinnin tallentaminen on seurannan kannalta tärkeää. Mitä enemmän arviointikertoja on ollut, sitä paremmin muutos osaamisessa saadaan sekä työntekijälle että esimiehelle näkyviin.

Avoimet kysymykset keskittyvät tavoitteiden määrittelyyn ja saavuttamiseen sekä mahdollisten uhkien tunnistamiseen. Avoimet, osaamisen kehittämiseen liittyvät kysymykset mahdollistavat itsearvioinnissa jo mainittujen osa-alueiden ulkopuolisten aiheiden huomioimisen osana arviointia tarpeen vaatiessa. Avoimilla kysymyksillä itsearviointiin on haluttu tuoda mukaan joustavuutta ja mahdollisuutta huomioida jokaisen työntekijän yksilölliset tarpeet osaamisen kehittämisessä.

Sekä työntekijöiden että esimiesten tutkimustulosten mukaan tärkeäksi kokema motivaatio on haluttu nostaa vielä erikseen esille. Motivaatio vaikuttaa positiivisesti haluun kehittyä ja kehittää osaamista. Avoimet kysymykset on hyvä täydentää käytävän keskustelun aikana ja yhdessä esimiehen kanssa pohtia millaisella aikavälillä ja miten asetetut tavoitteet saavutetaan. Lisäksi osaamisen kannalta on hyvä myös varautua siihen, jos tavoitteisiin ei jostain syystä päästäkään etukäteen asetetussa tavoiteajassa.

Työntekijän täytettäväksi tarkoitettun itsearviointilomakkeen lisäksi esimiehille tehtiin ohjeistusta keskusteluihin valmistautumista varten. Ohjeistuksen tarkoituksena on auttaa esimiestä valmistautumaan keskusteluun työntekijän kanssa sekä selventää lomakkeen tarkoitusta ja käyttöä. Lisäksi ohjeistus antaa esimiehelle paremmat eväät ohjeistaa työntekijää itsearvioinnin tekemiseen ja keskusteluun valmistautumiseen. Pelkkä lomake yksinään olisi muuten jäänyt hieman irralliseksi eivätkä sen hyödyt tule riittävästi esille pelkkää lomaketta katselemalla.

Itsearvioinnin määrällinen lisääminen parantaa itsearvioinnin toimivuutta ja sitä kautta osaamisen kehittymisen seuranta. Tiheämpi arviointitahti tekee itsearvioinnista arkipäiväisempää ja pienentää kynnystä arvioinnin tekemistä kohtaan. Arviointitapojen yhtenäistäminen luo selvemmän kuvan osaamisen kehittymisestä ja helpottaa näin myös kehityskeskusteluihin valmistautumista. Aihealueiden tietoisempi käsittely vuoden aikana vahvistaa kuvaa osaamisesta sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta ja selkeyttää kehityskeskusteluihin valmistautumista. Työntekijän oman kehityksen

arviointi useammin tuo valmentamisen ja osaamisen arvioinnin lähemmäs toisiaan ja muodostaa yhteneväisen kokonaisuuden itsearvioinnin, valmennusten ja kehityskeskusteluissa käytävän osaamisen tasojen välille, mikä oli opinnäytetyön tavoite.

Itsearvioinnin kehittämisessä on tutkimustulosten lisäksi huomioitu nykyisessä itsearvioinnissa olevat teemat ja erityisesti siihen sisältyvät osaamisen osa-alueet. Koska yhtiössä on käytössä osaamisen tasot, tulee itsearvioinnin tässä yhteydessä palvella myös tasoissa mainittujen taitojen kehittymistä. Itsearvioinnin kehittämisessä huomiointiin nykyiset osaamisen tasot niin, että esimiehen kanssa käytävä keskustelu itsearvioinnin toteuttamisen jälkeen antaisi myös viitteitä osaamisen kehittymisestä osaamisen tasojen valossa.

Itsearviointia kehitettäessä huomioitiin käytössä olevan mallin erityispiirteet. Kehittämisen tuloksena itsearviointiheyttä kasvatettiin, mutta arvioinnin täyttäminen on nopeaa ja helppoa. Pääpaino haluttiin edelleen arvioinnin jälkeen tulevassa valmennuskeskustelussa, jossa työntekijän etukäteen täyttämä itsearviointi käydään esimiehen kanssa läpi yhdessä keskustellen. Keskustelun aikana itsearviointi kirjoitetaan yhdessä puhtaaksi ja tallennetaan seuraavaa kertaa varten. Seuraavalla arviointikerralla huomioidaan muutokset osaamisen kehittämisessä ja pohditaan yhdessä, mikä on muuttunut ja miksi.

Arviointikäytännöt yhtiön sisällä yhtenäistyvät, kun arviointiheyttä kasvatetaan ja käyttöön otetaan valmis lomake. Näin helpotetaan myös niitä tilanteita, joissa työntekijä vaihtaa tiimiä. Uusi esimies näkee entistä helpommin, minkälaisia tavoitteita osaamisen kehittämiseksi on asetettu ja miten työntekijä itse arvioi omaa osaamistaan. Näistä lähtökohdista molempien osapuolien on helppo jatkaa osaamisen kehittämistä, kun käytännöt säilyvät samanlaisena tiimistä riippumatta.

Kun itsearviointi ja osaamisen seuranta kulkevat valmennusten mukana koko vuoden, uskon sen helpottavan ja nopeuttavan kehityskeskusteluihin valmistautumista. Arviointitaitojen kehittyminen vuoden aikana lisää arvioinnin laatua ja luotettavuutta. Ennen kehityskeskusteluita täytettävän itsearvioinnin aiheet kulkevat mukana koko vuoden, jolloin kehittymistä on helppo vetää yhteen ja kehityskohdat on nähtävissä jo etukäteen. Myös kehittymisen seuraaminen vuoden aikana yksinkertaistuu. Itsearvioinnin

kehittäminen lisää varmasti kehityskeskusteluiden hyötyä osaamisen kehittymisen näkökulmasta.

6.3 Työn tavoitteiden toteutuminen ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten itsearviointia tulisi kehittää, jotta se palvelisi paremmin osaamisen kehittymistä työn kohteena olevassa yhtiössä. Tutkimuksen tuloksien avulla oli tarkoitus kehittää nykyistä itsearviointia vastaamaan paremmin työntekijöiden ja esimiesten tarpeita. Tarkoitus oli, että itsearviointi tukisi paremmin työntekijän osaamisen kehittymistä sekä auttaisi esimiestä valmennustyössä.

Tutkimustulokset antoivat vastauksia tutkimuskysymyksen ja saatujen vastausten perusteella itsearviointia voitiin kehittää tukemaan paremmin osaamisen kehittymistä yhtiössä. Opinnäytetyön lopputuloksena itsearviointia kehitettiin vastaamaan paremmin sekä esimiesten että työntekijöiden tarpeita. Arvioinnista muodostettiin ympäri- vuotinen käytäntö, jota tukemaan luotiin kvartaaliarviointi lomake (Liite 3) sekä ohjeistus itsearvioinnin suorittamiseen kehityskeskusteluiden välillä (Liite 4). Yhtenä tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda kehityskeskusteluiden yhteydessä tehtävä itsearviointi ja valmennuskeskustelut lähemmäs toisiaan ja tässä tavoitteessa onnistuttiin. Lisäksi uskon, että nyt kehitetyn toimintamallin avulla kehityskeskusteluihin valmistautuminen nopeutuu ja helpottuu sekä työntekijöiden että esimiesten osalta.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että motivaatio koettiin tärkeäksi aihealueeksi itsearvioinnissa. Kyselyn vastauksista ei kuitenkaan käynyt ilmi tarkemmin minkälaiset asiat vaikuttavat työntekijän motivaatioon tai mistä motivaatio ylipäättään työntekijöiden mielestä muodostuu. Opinnäytetyön teoriaosuudessa kävi ilmi, että motivaatio on avainasemassa osaamisen kehittämisessä, jolloin motivaatiotekijöiden tunnistaminen on tärkeää osaamisen kehittymisen turvaamiseksi. Erilaisten motivointikeinojen tunnistaminen ja kartoittaminen voisi auttaa myös osaamisen kehittämisessä.

Vastauksissa mainittiin myös asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta palkitseminen. Koska palkitsemista ei tässä opinnäytetyössä tutkittu, herättivät kommentit palkitsemisesta lähinnä vain lisäkysymyksiä siitä, minkälaista palkitsemista kaivattiin. Yhtiön

kannalta motivaation ja palkitsemiskeinojen tutkiminen voisi olla hyödyllistä työntekijäkokemuksen kehittämisen näkökulmasta.

Tutkimuksen suorittamisen jälkeen yhtiössä julkaistiin työntekijöitä koskevat uudet tavoitteet, joissa oli sekä laadullisia että määrällisiä mittareita. Mikäli työntekijöille tehty kysely olisi toteutettu tavoitteiden julkaisemisen jälkeen, saattaisivat vastaukset poiketa nykyisestä. Olisi mielenkiintoista tietää, vaikuttaako määrällisten mittarien käyttö esimerkiksi kokemukseen myyntiosaamisesta ja sen käsittelystä valmennuksissa. Mittarien määrittämisen vuoksi kokemusta itsearviointista osaamisen kehittämisen tukena tulisi tutkia myös jatkossa, jotta itsearviointi tukisi parhaalla mahdollisella tavalla työntekijän kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista myös jatkossa.

Vaikka määrälliset mittarit tulivat tavoitteisiin mukaan laadullisten rinnalle, eivät ne poista itsearviointin merkitystä osaamisen kehittämisen tukena. Määrälliset mittarit tukevat myös laadullisia tavoitteita. Tavoitteisiin päästään osaamisen kehittämisen kautta eivätkä pelkät määrälliset mittarit kerro yksilön osaamisesta kaikkea. Määrällisten ja laadullisten mittareiden yhdistäminen on mielestäni järkevin tapa toimia yksikössä, jossa tekijöitä ja siten erilaisia oppijoita on paljon.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että osa vastaajista kaipasi nimenomaan numeerisia mittareita. Mielestäni olisi järkevää tutkia itsearviointin toimivuutta uudelleen, kun numeeriset mittarit ovat olleet jonkin aikaa käytössä. Olisi mielenkiintoista nähdä vaikuttavatko ne muihin itsearviointin osa-alueisiin, kuten esimerkiksi myyntiosaamisen käsitteen täsmentymiseen. Kyselyn perusteella työntekijät kaipasivat enemmän panostamista esimerkiksi myyntiosaamiseen itsearviointia pohdittaessa. Olisi hyvä selvittää auttavatko numeeriset tavoitteet selventämään työntekijälle hänen myyntiosaamistaan.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Espoo: Human Interest.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viestinnän laitos. Viitattu 18.2.2018. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>
- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen. Ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. 2. painos. Kirkkonummi: JTO-Palvelut Oy.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Järvinen, R. 2004. Yhteiskuntavastuu ja etiikka. Käytännöllisiä sovellutuksia vakuutusyhtiötasolla. Teoksessa (toim.) Järvinen, R. Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Tampere: Tampere University Press. 139–156. Viitattu 18.2.2018. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68199/yhteiskuntavastuu_2004.pdf?sequence=1
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan tutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuitunen, M. & Sutinen, M. 2018. Mahtava moka. Helsinki: Alma Talent.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY Pro.

- Leimala, L. & Romana, A. 2005. Yksilötyönohjaus, sparraus ja coaching esimiesten kokemuksina. Teoksessa (toim.) Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun Yliopiston täydennyskoulutuskeskus. 71–86.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity: lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.
- Liukas, P. 2012. Tietotekniikkaosaaminen kuuluu työelämän perustaitoihin. Viitattu 6.5.2018. <https://kauppakamari.fi/2012/07/31/tietotekniikkaosaaminen-kuuluu-tyoelaman-perustaitoihin/>
- Martela, F., Mäkilallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa (toim.) Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 100–115.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy. Viitattu 4.3.2018. <https://www.elibrary.com/fi/book/9789522828019>
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Räisänen, A. 2005. Kehittävään arviointiin. Teoksessa Lyytinen, H. K. & Räisänen, A.(toim.) Kehittämissuuntaa arvioinnista. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvosto. 109–129.
- Räisänen, A. & Vainio, L. 1996. Etsi laatu itsestäsi. Itsearviointikäytäntöjä. Helsinki: Opetushallitus.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 2. painos. Helsinki: Grano Oy.
- Starr, J. 2003. The coaching manual. Harlow: Pearson Education Limited.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2012. Euroopan laatupalkintomalli yrityksille. Itsearviointin työkirja. Vantaa: Oy Benchmarking Ltd.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.

Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa (toim.) Räsänen, M. Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita. 77–97.

Vuori, J. 2017. Tavoitteellisuuden ja hyvinvoinnin vahvistaminen työuralla - muutoksiin valmistautuminen. Teoksessa (toim.) Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus. 164–176.

Kysely työntekijöille itsearvioinnin kehittämistä

Itsearviointia tehdään ohjatusti kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kehityskeskusteluiden pohjaksi täytettävä itsearviointilomake on laaja ja keskittyy vahvasti osaamiseen ja sen kehittämiseen. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten itsearviointia voisi toteuttaa vuosittaisten kehityskeskusteluiden välillä osana valmennuksia.

Ikäsi

- alle 30 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- yli 49 vuotta

Työskenteletkö in- vai out-tiimissä?

- IN
- OUT

Kuinka usein kokisit hyödylliseksi arvioida omaa työtäsi/osaamistasi valmennusten tueksi?

- En lainkaan
- Kerran vuodessa
- 2-3 kertaa vuodessa
- Useammin kuin 3 kertaa vuodessa

Millaisia asioita itsearvioinnissa tulisi huomioida? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Motivaatio
- Työhyvinvointi
- Tiimityöskentelytaidot
- Järjestelmäosaaminen
- Työssä jaksaminen
- Asiakaspalveluosaaminen
- Tuoteosaaminen

Mitä muita asioita tai aihealueita itsearvioinnissa tulisi mielestäsi huomioida yllä mainittujen lisäksi?

Tällä hetkellä itsearviointia tehdään ohjatusti kerran vuodessa ennen kehityskeskustelua. Miten tätä arviointia mielestäsi hyödynnetään vuoden aikana valmistautumiseksi?

Mitä hyötyä itsearvioinnista mielestäsi on osaamisesi kehittymisen kannalta?

Mitä itsearviointi sinulle merkitsee?

Miten kehittäisit valmistautumista itsearvioinnin näkökulmasta?

Kun olet arvioinut omaa osaamistasi, mitä odotat arvioinnin jälkeen esimieheltäsi?

Miten kehittäisit esimiehen roolia itsearviointisi tukijana?

Tuleeko sinulle mieleen jotain muuta huomion arvoista itsearviointiin liittyen? Sana on vapaa!

Haastattelukysymykset

1. Johdatko inbound vai outbound tiimiä?
2. Kauanko olet ollut tehtävässä?
3. Kehityskeskusteluissa tehtävä itsearviointi on laaja. Miten sitä hyödynnetään vuoden aikana valmennuksissa?
4. Miten koet itse hyötyväsi työntekijän itsearvioinnista ja miten se auttaa sinua omassa esimiestyössäsi?
5. Voisitko omassa työssäsi hyödyntää arviointia vielä paremmin? Miten?
6. Mitkä asiat nostaisit itse esimiestyöskentelyn kannalta tärkeimmiksi aihealueiksi työntekijän itsearvioinnissa? Entä vähiten hyödyttävät?
7. Työntekijät kokevat, että ohjattua itsearviointia tehdään liian harvoin. Mitä ajattelet tästä väittämästä? Pitäisikö arviointia tehdä useammin? Kuinka usein?
8. Työntekijöiltä kysyttiin itsearvioinnin tärkeimpiä osa-alueita. He valitsivat seuraavista vaihtoehtoista: Motivaatio, Työhyvinvointi, Tiimityöskentelytaidot, Järjestelmäosaaminen, Työssä jaksaminen, Asiakaspalveluosaaminen ja Tuoteosaaminen. Mitkä sinun mielestäsi ovat työntekijän kannalta tärkeimmät? Miksi? Voit valita 3.
9. Työntekijät nostivat tärkeimmiksi itsearvioinnin osa-alueiksi asiakaspalveluosaamisen ja motivaation. Mitä ajatuksia tämä sinussa herättää?
10. Miten itsearviointia tulisi kehittää, jotta se palvelisi paremmin sinua esimiehenä?
11. Miten valmennusta voisi kehittää, jotta työntekijät hyötyisivät itsearvioinnistaan paremmin?
12. Millaiset asiat tai työkalut auttaisivat sinua itsearvioinnin käsittelyssä tai paremmissa hyödyntämisessä?
13. Työntekijöiden mielestä itsearviointia tulisi hyödyntää valmennuksissa. Osan mielestä arviointia ei tällä hetkellä hyödynnetä riittävästi tai lainkaan. Miten itsearvioinnin hyödyntäminen kommunikoidaan työntekijälle?
14. Koetko, että työntekijän itsearviointi kehittää heidän osaamistaan? Miksi?
15. Sana on vapaa.

Kvartaali-itsearviointi

Seuraavat väittämät koskevat omaa kokemustasi motivaatiostasi, osaamisestasi sekä tiimityöskentelytaitoja.

1= täysin eri mieltä, 2=jokseenkin erimieltä 3=en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä

Motivaatio

Työtäni arvostetaan yhtiössä	1	2	3	4	5
Koen arvostusta esimiehen suunalta	1	2	3	4	5
Tiedän, mikä minua motivoi työssäni	1	2	3	4	5

Osaaminen

Koen olevani osaava työssäni	1	2	3	4	5
Saan tukea ja koulutusta osaamiseni kehittämiseen	1	2	3	4	5
Tiedän, mitä minulta odotetaan	1	2	3	4	5

Tiimityöskentelytaidot

Koen olevani tärkeä osa tiimiäni	1	2	3	4	5
Teen jatkuvasti töitä hyvän tiimihengen eteen	1	2	3	4	5

Tiimissäni vallitsee tällä hetkellä hyvä henki	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Miten ylläpidät motivaatiota?

Mieti seuraavaksi omia tavoitteitasi osaamisesi kehittymisen suhteen.

Toteutuivatko edellisen itsearviointin jälkeen asetetut tavoitteet? Miksi?

Miten osaamisesi on kehittynyt viimeisen 3kk:n aikana? Mitä olet oppinut? Mitä toimintatapoja olet muuttanut/kehittänyt?

Miten osaamisesi kehittyy seuraavan 3kk:n aikana? Mitä tavoitteita asetat itsellesi?

Mitkä tekijät voisivat estää tavoitteiden toteutumisen? Miten ne vältetään?

Miten nämä tavoitteet täytetään? Miten niihin pääsemistä autetaan valmennuksissa?

Ohjeita itsearviointiin ja valmennuskeskusteluun

Itsearviointin tarkoitus on herättää ajattelemaan. Sen avulla voi tunnistaa kehityskohteita omassa osaamisessa, oppia tuntemaan itseään paremmin sekä kehittää omia arviointitaitoja. Säännöllinen itsearviointi lisää itsetuntemusta ja vahvistaa itsensä johtamisen taitoja. Itsearviointi ei tuo kenellekään valmiita vastauksia tai ratkaisuja, mutta voi auttaa jäsentämään omaa tekemistään, kirkastamaan tavoitteita ja laajentamaan omaa ajattelua.

Tämän kehitetyn arviointitavan tarkoitus on kuljettaa osaamisen kehittymistä ja sen arviointia mukana valmennuksissa ympärivuotisesti. Sen on tarkoitus myös helpottaa sekä työntekijän että esimiehen valmistautumista vuosittaisiin kehityskeskusteluihin.

Oheinen itsearviointilomake on tarkoitettu tukemaan keskustelua työntekijän osaamisen kehittymisestä. Aihealueet koskevat tutkimustuloksissa esille nousseita teemoja, jotka ovat samoja, joita esiintyy osaamisen matriisissa. Itsearviointin ja sitä seuraavan keskustelun tarkoitus on pitää valmennuksissa toistuvasti mukana myös niitä osaamisen teemoja, joita on määritelty osaamisen tasoissa ja antaa työntekijälle palautetta näistä teemoista vuoden aikana. Vaikka teemat kulkevatkin mukana valmennuksissa, tulee arvioinnin myötä keskittyä paremmin viestimään kehittymisen kohteiden ja matriisin tavoitteiden välistä yhteyttä työntekijän suuntaan.

Lomaketta on suositeltavaa käyttää siten, että työntekijä täyttää lomakkeen etukäteen. Valmennuskeskustelussa lomakkeen kysymykset käydään yhdessä keskustellen läpi, vastaukset puhtaaksikirjoitetaan ja tallennetaan seuraavaa arviointikertaa varten. Seuraavan arviointikerran alussa käydään edellinen arvio läpi, verrataan sitä uuteen ja keskustellaan muutoksista.

Lomakkeen alussa olevat numeeriset arviot on tarkoitettu valmennuskeskustelun pohjaksi. Väittämien vastauksista tulee keskustella ja sitä kautta löytää teemoja ja tavoitteita seuraavaa itsearviointia varten. Vastauksissa itsearviointien välillä on hyvä keskustella ja selvittää mitä sellaista arviointiajanjaksona on tapahtunut tai jäänyt tapahtumatta, joka vaikuttaa työntekijän omaan arvioon. Kehityskeskustelun yhteydessä tehtävä itsearviointi toimisi jatkossa yhteenvetona vuodelle ja osaamisen kehittymiselle sekä aiempien itsearviointien aiheille ja oivalluksille. Tavoitteena olisi, että suoriutumisen taso ei tule kehityskeskustelun yhteydessä kenellekään yllätyksenä.

Osaamista avartavia keskusteluita!