

SUORITUSARVIOINTI – rasite vai resurssi

Praktikumtyö

Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus

24.4.2007 Aila Wallin

Aluksi

Sain ainutlaatuisen mahdollisuuden tutustua työelämään Australiassa puolisoni saatua sinne kolmen vuoden mittaisen työkomennuksen keväällä 2003. Vaikka itse en olosuhteista johtuen ole ollut varsinaisesti palkkatyössä, olen kaikin mahdollisin keinoin pyrkinyt selvittämään, millaisia erityispiirteitä työelämä ja työyhteisöt sisältävät täällä *Down Under*. Olen lukenut ammattikirjallisuutta paljon, osallistunut lukuisiin alan seminaareihin ja konferensseihin, keskustellut työelämässä mukanaolevien kanssa ja kartoittanut täydennyskoulutusopintojani varten suomalaisten naisten näkemyksiä työelämästä Australiassa.

Alusta pitäen huomiotani kiinnitti käsite *workplace assessment*, joka tuntui esiintyvän jokaisessa työelämää ja henkilöstöjohtamista koskevassa käänneessä. Käsite tai toimintamuoto, joka suomalaisittain on käännetty lähinnä suoritusarviointi, oli minulle suhteellisen outo; tiesin sitä vuosituhanen vaihteessa jossain määrin käytetyn julkishallinnon organisaatioissa, mutta ei juuri laajemmin. Tosin nykytilanteesta Suomessa minulla ei ole autenttista käsitystä.

Praktikumtyössäni on tarkoituksena selvittää, mitä suoritusarviointi käytännössä tarkoittaa, miten sitä hyödynnetään Australiassa ja mitä siitä olisi siirrettävissä suomalaisiin työyhteisöihin ennen kaikkea oppimisen näkökulmasta.

Taustaa suoritusarvioinnille

Suoritusarviointi käsitetään Suomessa ja *workplace assessment* anglo-amerikkalaisessa työ- ja organisaatiokulttuurissa tai ainakin niiden käytännöissä erilaiseksi toiminnoksi. Suomessa sen käyttö on jäänyt aika kapea-alaiseksi ja painottunut enimmäkseen palkkaukseen liittyviin järjestelyihin, ja silloinkin painottunut työn vaativuuden arviointiin. Organisaation sisäistä henkilöstösuunnittelua ja tulostavoitteisiin sitouttamista on puolestaan käyty mm. kehityskeskustelujen ja muiden johtamisen työkalujen ja laadunvalvonnan avulla.

Rekrytoinnissa taas esim. julkishallinnossa on usein pitäydytty perinteisissä ja usein kollektiivisissa haastattelumenetelmissä, joissa nykyisin mitataan mm. organisointikykyä, paineen sietoa ja kykyä noudattaa ohjeita. Myös testejä, jotka muistuttavat todellisia työtilanteita, käytetään mm. ehdokkaan ongelmanratkaisutaitojen arvioimiseksi. Yrity maailmassa puolestaan on turvauttu ulkopuolisten konsulttien ja psykologisten testausten käyttöön.

Australiassa, etenkin isommissa organisaatioissa henkilöstöhallinto ja -johtaminen, *Human Resource Management*, on oma specifi toimialansa runsaine henkilöstöresursseineen ja osastoineen. Se vastaa sekä rekrytoinnista, palkka- ja työsuhteasioista, henkilöstösuunnittelusta että henkilöstökoulutuksesta hyvinkin itsenäisesti. Suoritusarviointi on yksi sen tärkeistä ja kehittyvistä työvälineistä moniarvoisessa ja monikulttuurisessa toimintaympäristössä.

Monin paikoin kuitenkin yhä edelleen – niin Suomessa kuin Australiassa - työhönottopäätös tehdään ensivaikutelman perusteella ja ensimmäisten minuuttien aikana. Taitava ja kokenut rekrytoija saattaa ihmistuntemuksensa perusteella tässä onnistuakin, mutta virhevalinnat eivät kuitenkaan ole harvinaisia. Kehittämällä työhönottomenetelmiä voidaan virhevalintoja välttää, joskaan sataprosenttiseen valintaan tuskin päästään. Väärien henkilöstövalintojen välttämisestä koituu organisaatiolle kuitenkin suuri taloudellinen hyöty, puhumattakaan osaamispääomasta.

Työntekijän kyvyt, toimintaedellytykset, motivaatio, sitoutuminen ja valmius ammatilliseen kasvuun nousevat täten erityisen tarkastelun kohteeksi paitsi rekrytoinnissa, myös tulostavoitteiden saavuttamisessa ja organisaation muutoksissa. Yritykset ja organisaatiot kaikkialla tavoittelevat tilannetta, jossa käyttö- ja etenkin kehittymiskykyinen työvoima pysyy talossa, työyhteisöt ovat toimivia ja jossa sekä ammatillisen kasvun että työssäjaksamisen haasteisiin voidaan vastata. Työntekijöiden ajatellaan olevan tuottavimmillaan kun heidän työtehtävänsä vastaa persoonallisia ominaisuuksia ja toimintatapoja. Työyhteisöt ja tiimit puolestaan toimivat parhaiten, kun sekä tiiminjäsenet että heidän johtajansa ovat selvillä kunkin vahvuuksista ja erityisosaamisesta. Organisaatioiden muutoksissa em. tietämyksen olemassaolo ja hallinta on ensiarvoisen tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Toiminnan tuloksellisuus ja kannattavuus on usein juuri näiden tekijöiden summa. Miten työnantaja siis voisi saada lisävälineitä

työntekijän osaamisen, ominaisuuksien ja kehityskyvyn arviointiin? Voisiko suoritusarviointi, sellaisena kuin se on käytössä mm. Australiassa, olla yksi sellainen väline?

Työelämä ja Australia

Australiassa työllisyystilanne on hyvä, työttömyys on alle 5%. Monilla aloilla on puutetta työvoimasta, esimerkiksi ammattitaitoisen teknisen tai muun suoritusasteen *trade* työntekijöistä. Mm. viisumipolitiikalla pyritään houkuttelemaan maahan juuri tiettyä osaamista omaavia ulkomaalaisia; listatusta ammattitaidosta saa viisumia hakiessaan tietyn enimmäismäärän 'pisteitä'.

Työvoiman liikkuvuus on yksi epäkohdista työnantajan näkökulmasta. Henkilöstön vaihtuvuus on yleisesti 10%, jopa 25% luokkaa, joillakin aloilla enemmänkin. Syitä liikkuvuuteen on mm. vähäiset mahdollisuudet urakehitykseen, joka on australialaisille tärkeä asia, sekä alhainen palkkataso ja väliaikaisen 'turisti' –työvoiman käyttö. Lisäksi australialaiset kokevat myös työssä viihtymättömyyttä ja tuntevat tyytymättömyyttä organisaatiokulttuuria ja johtamismenetelmiä kohtaan¹. Toisaalta työmarkkinat ovat osin sopeutuneet vaihtuvuuteen; australialaiset ovat ylpeitä työelämän joustavuudesta ja kyvystään selviytyä maailman johtavana *temp & casual* –työntekijöiden yhteiskuntana. Kuitenkin pidetään tärkeänä, että kehitetään keinoja, joiden avulla sekä jo rekrytointi- että organisaation muutostilanteissa pystytään panostamaan työntekijän sitoutumiseen. Edellä kuvatun perusteella lienee ymmärrettävää että rekrytointi on merkittävässä asemassa oleva työala, samoin kuin koko henkilöstöjohtaminen ja sen resurssit – ainakin Suomeen verrattuna. HR – henkilöstöä ja alan koulutusta on paljon. Mm. *workplace assessment* – kursseja, tutkintoja ja diplomeja voi suorittaa monissa eri yliopistoissa sekä johtamiseen ja henkilöstöhallintoon erikoistuneissa instituuteissa tai järjestöissä.

Toimintakulttuuri organisaatioissa on ainakin pohjoismaisittain arvioiden varsin perinteinen, hierarkkinen, lyhytjänteinen ja kilpailuun perustuva. Johtajuus perustuu edelleen asemaan, ei niinkään johtamistaitoon. Väliportaan hallintoa, työnjohtoa, *supervisors*, ja kontrollointia

¹ 2005 SEEK Survey of Employee Satisfaction and Motivation in Australia: 69% ei pidä johtoa avoimena ja rehellisenä, 48% mielestä johto ei kuuntele työntekijöitä, 45% johto ei ole innostava, 69% ei saa riittävää palautetta työstään ja 71% mielestä johto ei ota vastaan kritiikkiä eikä ehdotuksia.

on paljon. *Not invented here* – asenne on tyypillinen ja koulutuksen tulee olla *short 'n sweet*. Vaikka ura onkin tärkeä asia, suhtautuminen työhön on rinnasteinen rennon ja vapaa-aikaa korostavan elämäntyylin, *laid back*, kanssa. Työvoiman koulutustaso on yllättävän alhainen; 'pätevyys' on hankittu lyhyellä kurssilla ja vaativissakin tehtävissä olevan henkilön pohjakoulutus voi olla hyvin vaatimaton. Kulttuuri on kuitenkin palkitsemiseen ja kannustukseen perustuva jo koulusta alkaen – joka tasolla valitaan ja jaetaan runsaasti palkintoja 'viikon opiskelijalle', 'kuukauden työntekijälle', 'vuoden yritykselle' jne.

Yksi toimintakulttuurin tunnusmerkeistä on muodollisuus ja paperisota, *red tape*. Yksityiskohtaiset kirjalliset lomakkeet ovat pohjana niin kehityskeskusteluissa kuin rekrytoinnissa. Eri ammattien pätevyysvaatimukset on tarkoin määritelty (*AQF*)² ja yksityiskohtaisia valintakriteereitä, *selection criteria*, sekä tehtäväkuvauksia käytetään niin työhaastatteluiden kuin sisäisen suoritusarvioinnin pohjana. Kehityskeskusteluja, *annual* tai *salary review*, työnantajan ja työntekijän välillä käydään vuosittain. Niille ominaista on paitsi muodollisuus, myös palkkaukseen liittyvien kysymysten korostuminen.

Monikulttuurisuus asettaa työvoimalle ja henkilöstön kehittämislle aivan erilaisia haasteita ja vaatimuksia, kuin mihin vaikkapa Suomessa on totuttu. Työntekijöiden koulutustausta on mm. eri kansallisuuksista johtuen niin kirjava, että ilman erityisiä toimenpiteitä sen rinnastaminen vaadittuihin pätevyysvaatimuksiin on vaikeaa. Kykyjen arviointi on vielä vaikeampaa, kun kielitaitokin joskus asettaa esteitä. Kansallisten kulttuurien vaikutus ja kielitaito pyritään kuitenkin ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon – ainakin teoriassa ja muodollisissa työvoimaa säätelevissä ohjeistuksissa.

Suoritusarviointi teoriassa

Suoritusarviointi on yksinkertaistettuna ja pääsääntöisesti osa työnmuotoilua³; pyritään löytämään oikea henkilö oikeaan työtehtävään mutta myös oikea työtehtävä oikealle henkilölle. Ts. se on henkilöstösuunnittelun ja –johtamisen väline henkilövalinnoissa tai palkkauksen tarkistamisessa, työntekijän urakehityksessä ja työsuorituksen kehittämisessä tai vain yksinkertaisesti pätevyuden arvioinnissa. Oikeanlaatuinen suoritusarviointi

² Australian Qualifications Framework

³ Organisaatiokonsultti Juhani Kauhasen lanseeraama käsite

kannustavine ja rakentavine palautteineen on tehokas moottori osaamisen ylläpitämiseen, jakamiseen ja kehittämiseen.

Arviointijärjestelmää rakennettaessa on pohdittava, mihin sillä pyritään, mitä ulottuvuuksia ja menetelmiä tai standardeja käytetään, kuka arvioinnin suorittaa ja miten sitä hyödynnetään sekä työntekijän että organisaation kannalta, ts. mihin tuloksia käytetään. Suoritusarvioinnin tarkoituksen on oltava selkeästi ja yksiselitteisesti määritelty ja kaikkien tiedossa ja ymmärrettävissä. Kaikkien tulisi tuntea se oikeudenmukaiseksi ja sitoutua niin sen suorittamiseen kuin ylläpitämiseenkin. Ylin johto on aina suoritusarviointijärjestelmän näkyvä tukija ja kontrolloija. Se luo esimerkillään ilmapiirin, jonka puitteissa kehityskeskustelua käydään ja arviointeja suoritetaan. Jos ylin johto ei arvosta näitä pyrkimyksiä ja menetelmiä, niiden toteuttaminen on ajanhukkaa.

Kullekin työyhteisölle tulisi löytää sen toimintaympäristöön ja kulttuuriin parhaiten soveltuva suoritusarvioinnin menetelmä. On mietittävä millaisella frekvenssillä arviointia kannattaa suorittaa, mitä osaamisen elementtejä sen tulisi sisältää ja miten palaute saadaan motivoivaksi.

Yksi suoritusarvioinnin perusmalleja on DISC⁴, jossa keskeisinä tarkastelun kohteina ovat työntekijän tai ehdokkaan **toimintakyky haasteellisissa tilanteissa, sosiaaliset taidot, toimintakyky muuttuvissa tilanteissa ja kyky noudattaa annettuja ohjeita.**

Arviointimenetelmiä valittaessa on tarkasteltava asiaa myös eettisestä näkökulmasta. Esimerkiksi sitä, miten relevantti mittari on, mihin arvioinnilla todellisuudessa pyritään, millaiset sekä haastateltavan että haastattelijan resurssit ovat, mitä tietoa jo on olemassa, käytettävien välineiden ja menetelmien helppoutta, käytännöllisyyttä ja kustannuksia tai miten arvioija itse käyttäytyy haastattelutilanteessa. Arvioijan on myös jatkuvasti reflektoitava omia asenteitaan ja mahdollisia muutoksia niissä sekä kykyään toimia asian- ja oikeudenmukaisesti niistä tai muista yllättävistä käänteistä huolimatta, joita arvioinnin aikana saattaa tulla eteen.

⁴ *D for dominance, I for influence, S for steadiness, C for compliance*

Suoritusarviointi Australiassa

Rennosta elämäntylistä huolimatta – tai ehkä juuri sen vuoksi – tietty kontrollointi ja muodollisuus on merkittävä osa ihmisten elämää Australiassa. Ehkä siksi suoritusarviointi on saanut hyvän maaperän tässä työkuultuurissa.

Koulutus, jota Australiassa järjestetään suoritusarvioinnista, kertoo paljon myös sen toteuttamisesta käytännössä. Koulutus on suunnattu henkilöille, jotka tekevät suoritusarviointia organisaatioiden sisällä; esim. henkilöstöpäälliköille, työpaikkakouluttajille, harjoittelijoiden ohjaajille, esimiehille ja tiiminvetäjille. Koulutukset pitävät yleisesti sisällään arviontimittareihin tutustumista ja niiden laatimista, kommunikaatiotaitoja, ryhmänohjaustaitoja, arvioinnin tekemisen käytäntöjä, arviointipäätöksen tekemistä, haastattelun dokumentointia ja raportointia sekä palautteen antamista.

Koska työskentely kulttuurisesti perustuu struktuureihin ja standardeihin, muodolliset mittarit ovat tärkeitä työvälineitä. Siksi suoritusarvioinnissa mielellään käytetään persoonallisuus- ja psykometrisiä testejä, joista tunnetuin ja ehkä yleisimmin käytetty on Myers-Briggs –persoonallisuustesti. Ns. 360 asteen palaute sekä enneagrammin eri sovellukset yms. ovat myös yleisiä. Arviointeja suorittavat saavat juuri em. koulutuksessa valmiuksia näiden mittareiden käyttöön.

Erilaisten kulttuuristen ja etnisten taustojen vuoksi myös arvioinnissa esimerkiksi kielitaitoon liittyvät kriteerit tekevät henkilöstön johtamisesta – ja siten myös suoritusarvioinnista - aivan toisenlaisen, mihin vaikkapa Suomessa on totuttu. Arvioinnissa on erityisesti otettava huomioon työntekijän kyky ymmärtää kysymykset ja testitehtävät, ja tarvittaessa järjestettävä hänelle niihin tukea tai muita erityisjärjestelyjä. Arvioijan 'tsekkauslista' sisältääkin hyvin perusteellisia ohjeita siitä, miten arvioitavan mahdollisuudet ja kyvyt sekä toisaalta myös esteet (esim. kielitaidon puute, etniset erityispiirteet tai erilaiset oppimisvaikeudet) ja kysymykset otetaan riittävästi huomioon.

Suoritusarvioinnin **periaatteita** ovat

- 1. luotettavuus;** arviointi tai testi mittaa sitä, mitä sen tulee mitata
- 2. avoimuus;** mittaria käytetään nostamaan esiin työntekijän parhaita puolia, ei häntä vastaan
- 3. vertailukelpoisuus;** kaikki arvioitavat ovat tasapuolisesti samanarvoisessa tilanteessa
- 4. joustavuus;** arvioitavan erityistilanteen huomioiminen (esim. kielitaito) suhteessa tehtävään

Suoritusarviointi etenee systemaattisesti esimerkiksi seuraavan struktuurin mukaisesti:

- 1. valmistautuminen** – varmistettava, että arvioijalla on tiedossaan työtehtävän vaatimukset sekä ammatin pätevyysvaatimukset, arvioinnissa tarvittavat resurssit ja välineet ja että aikataulu on sopiva ja sovittu
- 2. suunnitelma** – määriteltävä ja suunniteltava valitun arviointimenetelmän toteutus
- 3. työskentely** ehdokkaan kanssa – varmistettava, että työnhakija tai arvioitava on selvillä edessä olevasta prosessista
- 4. päätöksenteko** – vahvistetaan tehtävän kannalta olennaisia arvioitavan kykyjä, ohjataan arvioitavaa tarvittaessa jopa toistamalla tärkeitä alueita, punnitaan tuloksia ja vedetään johtopäätökset
- 5. palaute** – annetaan selkeää palautetta arvioitavalle, yritetään löytää kehityshaasteet ja opastetaan oikean koulutuksen yms. hankinnassa, kerrotaan valitusmenettelyssä
- 6. tallennus** – kirjataan tulokset, johtopäätökset, annettu palaute ja arvioitavan kommentit sekä arvioidaan itse prosessin kulku ja suunnitellaan tarvittavat muutokset seuraavia arviointeja varten

Suoritusarviointijärjestelmän kehittäminen

Olipa sitten kyseessä suomalainen kehityskeskustelu tai australialainen suoritusarviointi, on sekä hyvästä tarkoituksestaan huolimatta valitettavan usein pelkkää vuosittain toistuvaa paperisotaa. Haittapuolia on liiallinen pitäytyminen ja keskittyminen standardien ja skaalojen käyttöön, ts. mietitään usein liikaa, mikä mittari on parempi kuin toinen. Lisäksi yksityiskohtaiset ja laajat psykologiset mittaus- ja arviointimenetelmät mittaavat toki hyvin nykytilannetta, mutta niiden tulosten ennustettavuus oppivissa ja jatkuvasti muuttuvissa organisaatioissa on kyseenalainen. Suomessa organisaatioiden toimintatavat ja henkilöstöresurssit ovat varsin erilaiset esimerkiksi Australiaan verrattuna. Siksi ajatus henkilöstöhallinnon henkilöstöresurssien merkittävästä lisäämisestä on epärealistinen. Mieluummin on kehitettävä tehokkaita välineitä nykyisen henkilöstön käyttöön. Mahdollista onkin yhdistää molempien kulttuurien toimintatavat suoritusarvioinnin suhteen, ja kehittää siitä toimiva ja todellinen työkalu osaamisen johtamisen ja motivaation käyttöön.

Monipuolisuus ja kokonaisvaltaisuus ovat laadukkaan suoritusarvioinnin avainsanoja, pyritäänpä sitten arvioimaan henkilön soveltuvuutta ja sitoutumista organisaatioon, sen kulttuuriin ja strategioihin tai kehityskykyisyyttä ja mahdollisuuksia uuteen rooliin organisaatioissa. Kehityskeskustelun ja suoritusarvioinnin vuorovaikutuksen laatuun ja siinä käytävän keskustelun sisältöön paneudutaan usein vääristä lähtökohdista. Jotta voitaisiin saada arvioinnista luotettava, on pyrittävä kokonaisvaltaiseen näkemykseen, ei vain yhden tai muutaman ominaisuuden esille tuontiin. Suoritusarvioinnin menetelmiä tulee laajentaa **toiminnallisiin, konsultatiivisiin ja narratiivisiin** suuntiin. Ne tuottavat yleensä enemmän informaatiota ja ns. hiljaista tietoa jota yleensä strukturoiduilla mittaus- ja haastattelumenetelmillä ei välttämättä löydetä. Niiden käyttö ja hyödyntäminen edellyttävät arvioijalta itseltään huomattavasti enemmän ei ehkä niinkään kognitiivisia, vaan nimenomaan intuitiivisia ja vuorovaikutuksellisia taitoja.

Arviointi todellisissa työtilanteissa on ideaalinen, mutta luonnollisesti vaikeasti toteutettavissa oleva menetelmä. **Portfolioiden ja projektisuunnitelmien** avulla voitaisiin esimerkiksi kuitenkin saada aitoa tietoa työntekijän kyvyistä ja mahdollisuuksista.

Tavoitteen ja tuloksen kannalta tärkeintä on molemminpuolinen **avoimuus ja luottamus** niin arvioijan kuin arvioitavankin välillä. Hyvä, motivoiva arviointikeskustelu ottaa huomioon ihmisten väliset sosiaaliset suhteet ja yhteistyön tason. Esimiehen suorituksen tulee olla arvioinnin kohteena samoin kuin alaistenkin suorituksen. Kehityskeskustelu ja suoritusarviointi on siis pikemminkin kahden kollegan tai ainakin tasavertaisen työntekijän tapaaminen, **vuorovaikutustilanne**, jolle on asetettu selkeät tavoitteet.

Tarinoita voidaan myös mainiosti hyödyntää suoritusarvioinnissa. Tarinaa voidaan viedä hallitusti eteenpäin käyttämällä esim. houkuttelevia, oivaltavia, varmistavia ja tutkivia kysymyksiä⁵. **Houkuttelevilla kysymyksillä** pyritään saamaan haastateltava tuomaan esiin erilaisia, spontaaneja ja yllättäviäkin puolia, jotka kuvaavat häntä työssään. **Oivaltavat kysymykset** auttavat haastateltavaa mm. katsomaan itseään toisten silmin. **Varmistavilla kysymyksillä** tarkennetaan haastateltavan omaa käsitystä kyvyistään ja selviytymisstrategioistaan. **Tutkivat kysymykset** paikkaavat mahdolliset epäselvyydet ja antavat haastattelijalle täydentävää tietoa arviointi- tai rekrytointipäätöstä varten. Menetelmä vaatii arvioijalta ehkä enemmän paneutumista tai valmentautumista tehtävään, mutta antaa myös hyvin paljon informaatiota sekä arvioitavan ominaisuuksista että toimintamalleista.

Käsitteenä kehityskeskustelu on terminä varsin positiivinen ja voimavaroja korostavampi verrattuna suoritusarviointiin, jossa työntekijä on semanttisesti ajatellen passiivinen kohde. Sellaisenaan se ei kuitenkaan sovellu rekrytointiin. Jos kuitenkin suoritusarviointi ja kehityskeskustelu ovat molemmat osa suoritusarviointijärjestelmää, olisiko kuvaavampaa puhua **kehitysarvioinnista**? Mittaahan se sekä nykyistä että tulevaa tilannetta, ja jättää työnantajalle laajemmat mahdollisuudet päätöksentekoon.

Oppimisen väline?

Suoritusarviointi voi toimia yhtenä ammatillisen kasvun välineenä. Silloin siihen on liitettävä sekä vuorovaikutuksellinen että konsultatiivinen elementti. Palaute ja sen jälkikäsitteily on ensiarvoisen tärkeää. Sen perusteella työntekijä voi rakentaa itse tai arvioijan kanssa **henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman**.

Ajattelu- ja oppimistyyli, käyttäytymispiirteet ja ammatilliset motiivit ovat tekijöitä, joiden selkiyttäminen ja määrittely saattaa olla hyödyksi etsittäessä oikeita henkilöitä oikeisiin tehtäviin – sekä rekrytoinnissa että organisaation sisäisessä työnmuotoilussa. Ei kysytä pelkästään, osaako henkilö tehdä tarjolla olevan työn, vaan myöskin haluaako hän tehdä sitä työtä ja ennen kaikkea: tuleeko hän tekemään sen. Sellaiseen arviointiin ei todennäköisesti pystytä standardisoitujen mittareiden ja testien avulla, vaan se vaatii henkilökohtaisempaa - vuorovaikutuksellista ja työnohjauksellista - otetta arvioinnin tekijältä. Jotta voitaisiin 'ennustaa' tuleeko työntekijä tekemään sen mitä häneltä odotetaan, on rakennettava selkeä suunnitelma niistä edellytyksistä ja mahdollisuuksista, joiden avulla hän siihen aktiivisesti sitoutuu ja motivoituu.

Suoritusarviointi on nykyaikaisen henkilöstövoimavarojen ja osaamisen johtamisen yksi väline. Sen merkitys on suurimmillaan rekrytoinnin, mutta myös työnmuotoilun ja työhyvinvoinnin kannalta. Käytetäänpä siitä termiä kehityskeskustelu, kehitysarviointi tai suoritusarviointi, siihen voidaan sisällyttää oppimisen ja ammatillisen kasvun näkökulma – jopa työhönottotilanteessa. Siihen suuntaan suomalainen suoritusarviointi kehittyy mitä todennäköisemmin. Silloin se myös tuo organisaatioon mieluummin resursseja kuin rasitteita.

⁵ Sally Davis ja Judi Apte VOAC (*Vocational Education & Assessment Centre*): *Stages on*

LÄHTEITÄ

- Aaltonen, M. – Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima. Gummerus, Jyväskylä.
- Bentley, D. 2004. Naked Leadership. Success Press, Sydney.
- Bucknall, H. – Ohtaki, R. 2005. Mastering Business In Asia. Human Resource Management. John Wiley & Sons Pty Ltd. Singapore.
- Human Resources Magazine. 11/2005. More than half of Australian workers unhappy in their jobs.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY.
- Onsman, H. 2003. The problem with leadership. Teoksessa The Heart and Soul of Leadership. Australian Insitute of Management. Management Today Series. McGraw-Hill, Sydney.
- Sundvik, L. 1998. Organisaatioissa tehtyjen suoritusarviointien luotettavuus. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Wallin, A. 2005. Sinivalkoisin silmin *Down Under* - työyhteisön elämää Australiassa suomalaisesta naisnäkökulmasta. Opinnäytetyö (julkaisematon). Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, johtamistaidon PD – ohjelma.

www.dest.gov.au

www.facilitator.fi

www.immi.gov.au

www.resultresources.com

www.veac.org.au