



# Asiantuntijatyön henkilökohtainen laatu ja sen mittaaminen

Jonna Suomilammi

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Asiantuntijatyön henkilökohtainen laatu ja sen mittaaminen

Jonna Suomalampi  
Sosionomi (YAMK)  
Opinnäytetyö  
Lokakuu 2023

Jonna Suomilammi

### Asiantuntijatyön henkilökohtainen laatu ja sen mittaaminen

Vuosi

2023

Sivumäärä

64

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiantuntijatyön henkilökohtainen laatu ja sen mittaaminen. Aihe on saatu toimeksiantona kohdeorganisaatiolta. Toimeksiantona oli määritellä mittari, jolla voidaan seurata kohdeorganisaation yhden osaston asiantuntijoiden henkilökohtaista työn laatua mahdollisimman kattavasti. Nykyistä kattavampi laadun mittaaminen on koettu tarpeelliseksi, jotta esihenkilöt saavat paremman näkemyksen asiantuntijakohtaisesta kokonaislaadusta, pystyvät yhdenmukaisesti seuraamaan asiantuntijoiden laadullista suoriutumista ja osaamista ja saavat paremmin esille myös näihin kohdistuvat kehittämistarpeet.

Opinnäytetyön tavoitteena oli määritellä, mitä tarkoittaa laatu tämän osaston asiantuntijoiden työssä. Mittaamisessa on olennaista ensin määritellä, mitä halutaan mitata, jotta voidaan päättää, miten mitataan. Tarkoituksena oli löytää ne olennaiset asiantuntijatyön laadun osa-alueet, jotka edesauttavat kohdeorganisaation tavoitteiden mukaista toimintaa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten asiantuntijatyön laatua voidaan mitata mahdollisimman kattavasti.

Opinnäytetyön tietoperustassa on tarkasteltu asiantuntijatyön, asiantuntijuuden ja laadun käsitteitä. Lisäksi on tarkasteltu liiketoiminnan mittaamista ja tiedolla johtamista.

Tiedontuotannon lähestymistapana oli intensiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksessa tiedonantajina olivat osaston asiantuntijat sekä lähiesihenkilöt. Tiedonhankintamenetelmänä asiantuntijoilta kerätyissä vastauksissa oli eläytymismenetelmä, joka toteutettiin sähköisenä kyselynä. Esihenkilöt haastateltiin teemahaastattelulla. Molemmat aineistot analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tulosten mukaan sekä asiantuntijoiden että esihenkilöiden mielestä asiakaslähtöisyys, yhteistyö työyhteisössä ja osaaminen ovat asiantuntijatyön laadun osatekijöitä. Asiantuntijoiden vastauksissa painottuivat yhteistyöhön liittyvät tekijät ja esihenkilöiden vastauksissa painottuivat asiakaslähtöisyyteen liittyvät tekijät. Esihenkilöiden näkemysten mukaan myös tulokellisuus on laadun osatekijä, kun taas asiantuntijoiden vastauksissa tämä ei tullut esiin juuri lainkaan. Asiantuntijoiden vastauksissa osaamisen rinnalla korostuivat myös kehittämiseen liittyvät asiat.

Asiantuntijatyössä korostuvat aineettomat menestystekijät, joita pystytään yleensä mittaamaan parhaiten subjektiivisilla mittareilla. Tulosten mukaan ne osa-alueet osaston asiantuntijoiden työn laadussa, joista ei tällä hetkellä saada riittävästi tietoa, tulisi parhaiten katettua menetelmällä, jossa arvioijina ovat asiantuntija itse, muut asiantuntijat ja esihenkilö. Tulosten analysoinnista saatujen tietojen ja opinnäytetyön tietoperustan pohjalta muodostettiin ehdotus moniarvioijapalautteesta, joka yhdistettynä olemassa oleviin mittareihin muodostaisi asiantuntijatyön laatumittarin.

Opinnäytetyössä saavutettiin sille asetetut tavoitteet, ja opinnäytetyön osuus laatumittarin kehittämisessä päättyi tehtyyn ehdotukseen. Seuraavina vaiheina kohdeorganisaatiossa ovat uuden mittarin pilotointi ja mahdollinen muokkaus, mittarin läpikäynti osaston asiantuntijoille, mittarin tekninen toteutus ja käyttöönotto.

Asiasanat: asiantuntijatyön laatu, laadun mittaaminen, tiedolla johtaminen

Jonna Suomilammi

### Personal Quality of Expert Work and Its Measurement

Year

2023

Pages

64

---

The subject of this thesis is the personal quality of expert work and its measurement. The thesis was commissioned by the target organization. The assignment was to define a metric that can be used to monitor the personal work quality of experts in one department of the target organization as comprehensively as possible. A more comprehensive quality measurement than the current one has been deemed necessary, so that supervisors get a better view of the expert-specific overall quality, are able to consistently monitor the qualitative performance and competence of the experts, and better identify the related development needs.

The aim of the thesis was to define what quality means in the work of experts in this department. When measuring, it is essential to first define what you want to measure in order to decide how to measure. The purpose was to find the essential aspects of the quality of expert work that contribute to the target organization's operations in accordance with its goals. In addition, the goal was to find out how the quality of expert work can be measured as comprehensively as possible.

The theoretical framework of this thesis deals with the concepts of expert work, expertise, quality, business measurement and knowledge management.

The data production approach was an intensive case study. The informants were experts of this department and immediate supervisors. The answers from experts were collected by using the method of empathy-based stories. The supervisors were interviewed by using the theme interview. All the answers were analyzed with material-based content analysis.

According to the results, in the opinion of both experts and supervisors, customer orientation, cooperation in the work community and competence are components of the quality of expert work. The experts' answers emphasized the factors related to cooperation, and the supervisors' answers emphasized the factors related to customer orientation. According to the supervisors' views, effectiveness is also a component of quality, while in the answers of the experts this did not come up at all. In the experts' answers, issues related to development were also emphasized alongside competence.

According to the results, those aspects of the department's experts' work quality, about which there is not enough information at the moment, should be best covered by a method where the evaluators are the expert herself, other experts and a supervisor. Based on the data obtained from the analysis of the results and the theoretical framework of the thesis, a proposal for a multi-rater feedback tool was formed.

The objectives set for it were achieved in the thesis, and the contribution of the thesis to the development of the quality measure ended with the proposed multi-rater feedback tool. The next steps in the target organization are the piloting and possible modification of the new tool, a review of the tool by the department's experts, the technical implementation and implementation of the meter.

Keywords: quality of expert work, measuring quality, knowledge management

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimintaympäristö .....	8
3	Keskeiset käsitteet .....	9
3.1	Asiantuntijatyö .....	9
3.2	Asiantuntijuus .....	10
3.3	Laatu.....	13
3.4	Tiedolla johtaminen .....	15
3.4.1	Liiketoiminnan mittaaminen ja mittarit.....	17
3.4.2	Asiantuntijatyön mittaaminen .....	20
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	22
5	Opinnäytetyön toteuttaminen .....	23
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	23
5.2	Tiedonhankintamenetelmät ja aineiston keruu.....	24
5.2.1	Eläytymismenetelmä .....	24
5.2.2	Teemahaastattelu .....	26
5.3	Aineiston analyysi .....	27
6	Tulokset .....	28
6.1	Asiantuntijatyön laadun tekijät asiantuntijoiden näkökulmasta .....	28
6.1.1	Yhteistyö työyhteisössä .....	30
6.1.2	Osaaminen .....	32
6.1.3	Kehittämistö .....	32
6.1.4	Asiakaslähtöisyys .....	33
6.2	Asiantuntijatyön laadun tekijät esihenkilöiden näkökulmasta .....	34
6.2.1	Asiakaslähtöisyys .....	35
6.2.2	Yhteistyö työyhteisössä .....	36
6.2.3	Tuloksellisuus .....	37
6.2.4	Osaaminen .....	37
6.3	Asiantuntijatyön eri osa-alueiden laadun mittaaminen .....	38
6.3.1	Olemissa olevat mittarit .....	39
6.3.2	Mahdolliset mittarit ja niiden tietolähteet .....	40
7	Pohdinta ja johtopäätökset .....	41
7.1	Tulosten tarkastelua .....	41
7.2	Ehdotus uudeksi mittariksi .....	44
7.3	Toteutuksen arviointi .....	46
7.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat .....	48
7.5	Prosessin jatkovaiheet.....	49

8	Lopuksi.....	49
	Lähteet.....	51
	Kuviot .....	56
	Taulukot .....	56
	Liitteet .....	57

## 1 Johdanto

Tietoyhteiskuntakehityksen myötä aineettomien menestystekijöiden merkitys yritysten toiminnassa on kasvanut. Aineettomat menestystekijät voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat työntekijöiden osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne, hiljainen tieto ja koulutustaso. (Kujansivu ym. 2007, 27-28.) Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa inhimillinen pääoma on merkittävässä asemassa, koska asiantuntijat ovat organisaation tärkein voimavara. Asiantuntijatyön laadukas toteuttaminen vaatii organisaation tarjoamien työskentelyedellytysten lisäksi asiantuntijalta itseltään kykyä ja halua tehdä työ hyvin. Tärkeitä tekijöitä asiantuntijatyössä ovat tavoitteellisuus, sitoutuminen, asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, motivaatio ja valmius toiminnan kehittämiseen. (Pesonen 2007, 30.)

Aineettomien menestystekijöiden mittaaminen on haasteellista, koska ne ovat ei-fyysisiä asioita, ja ovat usein luonteeltaan subjektiivisia ilmiöitä. Niiden mittaaminen on kuitenkin tarpeellista, koska mittauksista saatavan tiedon avulla voidaan konkretisoida kehitystavoitteet ja ohjata henkilöstöä kehitystavoitteiden saavuttamisessa. (Kujansivu ym. 2007, 161-162.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiantuntijatyön laatu ja sen mittaaminen työeläkevakuutusyhtiön kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkeosaston asiantuntijoiden työssä. Työeläkevakuutusyhtiöt ovat Suomessa tehtävän työn eläkevakuuttajia. Työeläkevakuutusyhtiöt huolehtivat yksityisten yrittäjien ja työntekijöiden lakisääteisestä työeläketurvasta. Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiantuntijatyön laatua yhden työeläkevakuutusyhtiön työssä, mutta yhtiön nimeä ei tuoda esille. Työeläkevakuutusyhtiöstä käytetään tässä työssä nimitystä kohdeorganisaatio.

Kohdeorganisaation kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkeosastolla huolehditaan asiakkaiden työkyvyn tuesta ja toimeentulon turvaamisesta. Opinnäytetyön toimeksianto on tullut osaston johdolta. Opinnäytetyön toimeksiantona on määritellä mittari, jolla voidaan seurata asiantuntijan työn kokonaislaatua. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse asiantuntijana osastolla, jossa opinnäytetyö toteutetaan.

Kohdeorganisaatiossa asiantuntijoiden osaamista ja suoriutumista arvioidaan vuosi- ja palkka-keskusteluissa. Yksi arvioitava osa-alue on laatu, mutta siihen ei tällä hetkellä ole käytössä kattavaa mittaria. Laadun mittauksessa on tällä hetkellä käytössä henkilöasiakkaan puhelinpalvelun asiakastytyväisyys ja sanallinen palaute sekä yritysasiakkaiden tapaamisten asiakastytyväisyys ja sanallinen palaute. Ne kuitenkin kuvaavat vain yhtä osa-aluetta työstä. Osastolla mitataan myös henkilöasiakkaiden tyytyväisyyttä hakemuskäsittelyyn, mutta se on kollektiivinen mittari, eikä siitä saada asiantuntijakohtaista tietoa. Osastolla tehdään myös

annettujen päätösten laadunvarmistusta, mutta koska työ on manuaalisesti tehtävää työtä, otoskoko on suhteellisen pieni, ja tarkistettavia tapauksia asiantuntijaa kohden tulee vähän. Asiantuntijatyön eri osa-alueet kattava laatumittari on koettu tarpeelliseksi, että esihenkilöt saavat näkemyksen asiantuntijakohtaisesta kokonaislaadusta, pystyvät yhdenmukaisesti seuraamaan asiantuntijoiden laadullista suoriutumista ja osaamista ja saavat paremmin esille myös näihin kohdistuvat kehittämistarpeet. Kattavalla laatumittarilla myös asiantuntijat itse saavat palautetta työstään.

## 2 Toimintaympäristö

Työeläkevakuutusyhtiöt hoitavat yksityisten alojen työntekijöiden ja yrittäjien lakisääteistä eläketurvaa. Työeläkevakuutusyhtiöihin sovelletaan työeläkevakuutusyhtiöistä annettua lakia (354/1997) sekä vakuutusyhtiölakia. Lakisääteistä työeläkevakuutusta harjoittavalla työeläkevakuutusyhtiöllä tulee olla valtioneuvoston myöntämä toimilupa. Työeläkevakuutusyhtiö ei voi harjoittaa muuta vakuutustoimintaa kuin työntekijän eläkelain ja yrittäjän eläkelain mukaista toimintaa ja siihen liittyvää jälleenvakuutusta. Finanssivalvonta valvoo, että yksityisten alojen eläkelaitokset noudattavat lakia ja hyvää vakuutustapaa sekä käyttävät toiminnassaan asianmukaisia menettelytapoja. (Eläketurvakeskus 2023.)

Yksityisalojen työnantajilla ja yrittäjillä on mahdollisuus valita, minkä työeläkeyhtiön asiakkaita he ovat. Yksityisalojen työeläkeyhtiöt kilpailevat siten keskenään asiakkaista. Työeläkeyhtiötä koskee kilpailulainsäädäntö. Koska työeläkeyhtiöiden toiminta on lakisääteistä ja tarkasti säänneltyä, on kilpailukeinoja rajoitetusti. Eläke-etuus perustuu lainsäädäntöön, ja se on kaikilla työeläkeyhtiöillä sama, eikä sillä voida kilpailla. Kilpailua työeläkeyhtiöiden välillä käydään esimerkiksi asiakaspalvelun laadulla ja erilaisilla palveluratkaisuilla, jotka kohdistuvat niin asiakasyrityksiin kuin työeläkevakuutettuihin työntekijöihin. Työeläkeyhtiöiden välisen kilpailun tavoitteena on tehostaa alan toimeenpanoa sekä parantaa palveluja ja sijoitustoiminnan tuottoja sekä hallita sijoitustoiminnan riskejä. (Tela 2023.)

Työeläkevakuutusyhtiön perustehtävä on eläkkeiden turvaaminen. Kohdeorganisaation tavoitteena on olla vakavaraisin, tehokkain ja vaikuttavin työeläkevakuuttaja. Yhtiön strategia pohjautuu yhtiön pysyviin arvoihin, joita ovat: ilolla ja intohimolla, luotettavasti, kestävästi ja rohkeasti. Luotettavasti toimiminen tarkoittaa sitä, että toiminta on avointa ja kohdeorganisaatio pitää antamansa lupaukset. Kestävästi toimiminen tarkoittaa pitkäjänteisiä valintoja eläkkeiden turvaamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi ja jatkuvaa vastuullisten toimintatapojen kehittämistä. Rohkeasti toimiminen tarkoittaa uskallusta tehdä asioita uudella tavalla yhteistyöllä ja vahvalla osaamisella. (Kohdeorganisaation verkkosivu 2023.)

Työeläkevakuutusyhtiöt ovat osa finanssialaa. Finanssialan toimijoilla on kolme keskeistä keinoa pärjätä kilpailussa. Ensimmäinen on palvelujen jatkuva kehittäminen, toinen on henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen ja kolmas on sellaisen yrityskulttuurin luominen, jolla voidaan vastata asiakkaiden digitaalisia palveluja koskeviin odotuksiin. (Pohjola 2015, 19.)

Opinnäytetyö toteutetaan kohdeorganisaation kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkepalveluosastolla. Osastolla työskentelee 18 kuntoutusasiantuntijaa ja 16 eläkeratkaisuasiantuntijaa. Lisäksi osastolla työskentelee kaksi työkykyasiantuntijaa, jotka ovat sekä kuntoutus- että työkyvyttömyyseläkeratkaisuasiantuntijoita. Asiantuntijoita on yhteensä 36. Esihenkilöitiimiin kuuluvat osaston johtaja ja kolme tiimiesihenkilöä.

Kuntoutusasiantuntijan työtehtäviin kuuluvat ammatillisen kuntoutuksen hakemusten ratkaiseminen yhteistyössä asiantuntijalääkärien kanssa, kuntoutusohjelmien suunnittelu, ohjaus ja seuranta sekä näihin liittyvä asiakaspalvelu eri kanavissa. Eläkeratkaisuasiantuntijan työtehtäviin kuuluvat työkyvyttömyyseläkehakemusten ratkaiseminen yhteistyössä asiantuntijalääkäreiden kanssa, kuntoutusoikeuden arviointi eläkehakemuksen käsittelyn yhteydessä sekä näihin liittyvä asiakaspalvelu eri kanavissa. Sekä kuntoutus- että eläkeratkaisuasiantuntijan työhön voi toimenkuvasta riippuen kuulua myös yhteistyö kohdeorganisaation asiakasyritysten kanssa.

### 3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön tietoperustassa perehdytään tutkittuun tietoon ja aihetta koskevaan kirjallisuuteen ja selvitetään, mitä on asiantuntijatyö, asiantuntijuus ja millaisia määritelmiä laadulle on olemassa. Tietoperustassa perehdytään myös mittaamiseen. Mittaaminen on osa tiedolla johtamista, ja tämän vuoksi tietoperustassa käsitellään myös tiedolla johtamista.

#### 3.1 Asiantuntijatyö

Asiantuntijatyö ei ole terminä yksiselitteinen. Asiantuntijatyöstä voidaan käyttää myös erilaisia termejä, kuten tietotyö, tietointensiivinen työ, aivotyö tai informaatiotyö. (Airila 2022, 6). Asiantuntijatyö vaatii muodollisen koulutuksen, pätevyyden ja aiempaa työkokemusta (Heilmann 2022, 282). Asiantuntijatyössä työntekijä ei ole valmis asiantuntija työhön tullessaan, vaikka hänellä on muodollinen koulutus, vaan asiantuntijuus syntyy työssä hankitun osaamisen ja kehittymisen myötä. (Saari 2013, 96).

Asiantuntijatyötä voidaan määritellä työhön liittyvien ominaisuuksien kautta. Asiantuntijatyölle ominaista on, että työhön sisältyy paljon analysointia ja ongelmanratkaisua. (Pesonen 2007, 25). Muita keskeisiä ominaispiirteitä asiantuntijatyössä ovat tiedon vastaanottaminen ja

käsittely sekä uuden tiedon tuottaminen. Asiantuntijatyössä tärkeää on uuden teknologian hallinta sekä vahvat vuorovaikutus- ja viestintätaidot. (Airila 2022, 6.) Asiantuntijatyölle ominaista on myös työn nopea ja jatkuva muutos etenkin tietotekniikan osalta, jolloin koulutuksessa opitut tiedot vanhenevat nopeasti (Saari 2013, 96).

Asiantuntijatyössä keskeisiä tuotantovälineitä ovat tietämys, osaaminen ja henkilökontaktit. Asiantuntijat ovat organisaation tärkein voimavara, organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöidensä kehittymisestä ja tietopääomasta, ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa. Asiantuntijatyössä työntekijöiden tiedot, taidot ja osaaminen ovat organisaation aineetonta pääomaa (Lönqvist ym, 2006, 52; Saari 2013, 97).

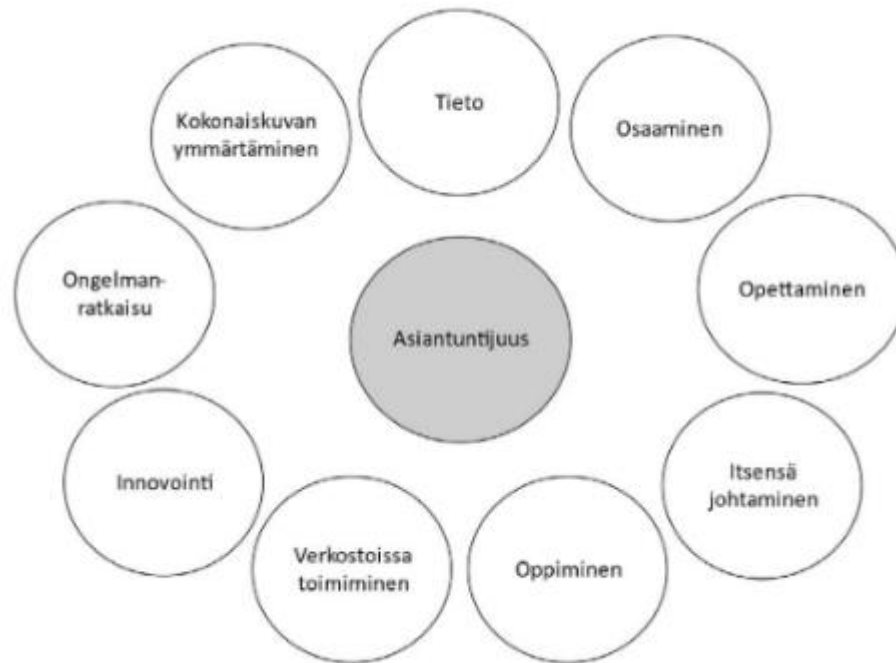
Teknologian kehittyminen vaikuttaa myös asiantuntijatyöhön. Rutiininomaisia työvaiheita voidaan automatisoida, jolloin asiantuntijatyö tehostuu. Myös monet tehtävät, joissa asiantuntija on toiminut välittäjänä, häviävät asiantuntijatyöstä, kun asiakkaat pystyvät itse hoitamaan aiemmin asiantuntijan kautta kulkeneita tehtäviä digitalisaation avulla. (Jakonen 2017, 71.) Automaation ulkopuolelle jäävät työtehtävät ovat sellaisia, jotka edellyttävät luovuutta, sosiaalista älykkyyttä tai eettistä harkintaa ja/tai joihin sisältyvällä päätöksenteolla on suoria vaikutuksia ihmisten terveyteen, turvallisuuteen tai hyvinvointiin. Positiivisten arvioiden mukaan entistä älykkäämmän teknologian kehittymisen myötä työtehtävät muuttuvat pääsääntöisesti suuntaan, jossa asiantuntija pystyy työssään keskittymään luovuutta ja sosiaalista älykkyyttä vaativiin osa-alueisiin. (Alasoini 2019, 239.)

### 3.2 Asiantuntijuus

Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiantuntijatyön laatua yksilökohtaisella tasolla, joten asiantuntijatyön lisäksi määritellään myös asiantuntijuuden käsitettä. Kuten asiantuntijatyö, ei asiantuntijuuskaan ole yksiselitteinen käsite.

Heilmann (2022, 285-287) on määritellyt tutkimuksessaan, että asiantuntijuus koostuu yhdeksästä osa-alueesta. Nämä ovat tieto, osaaminen, opettaminen, itsensä johtaminen, oppiminen, verkostoissa toimiminen, innovointi, ongelmanratkaisu ja kokonaiskuvan ymmärtäminen (kuvio 1). Keskeistä asiantuntijuudessa on olennaisen tiedon erottaminen epäolennaisesta, sekä tiedon tuottaminen ymmärrettävässä muodossa. Asiantuntijuuteen liittyvä osaaminen voi olla monen eri tasoista. Se voi olla tarkkarajaista erityisosaamista tai liittyä laajempien kokonaisuuksien hallintaan, mutta olennaista on, että osaaminen on syvällistä ja se vaatii jatkuvaa kehittämistä. Asiantuntijuuteen liittyvä opettaminen ei välttämättä ole perinteistä opettamista, vaan se voi tarkoittaa esimerkiksi tiedon välittämistä, henkilökohtaista neuvontaa, sparrausta ja konsultointia. Keskeisenä tekijänä tässä on uudistava ja kehittämismyönteinen ote. Tähän liittyy läheisesti myös uuden tiedon omaksuminen ja kiinnostus itsensä kehittämiseen sekä jatkuvaan oppimiseen. Itsensä johtaminen asiantuntijuudessa tarkoittaa, että asiantuntija johtaa omaa työtään ja huolehtii tehtävien sujuvuudesta asetettujen tavoitteiden

mukaisesti. Asiantuntijaorganisaatiot ovat yleensä vahvasti verkostoituneita, minkä vuoksi asiantuntijuuden ominaispiirteisiin kuuluu myös verkostoissa toimimisen taidot. Innovointi ja ongelmanratkaisutaidot yhdistyvät asiantuntijuudessa, koska työelämän muutoksessa eteen tulevat ongelmat vaativat usein uudenlaista ajattelua ja pyrkimystä pois vanhoista toimintamalleista.

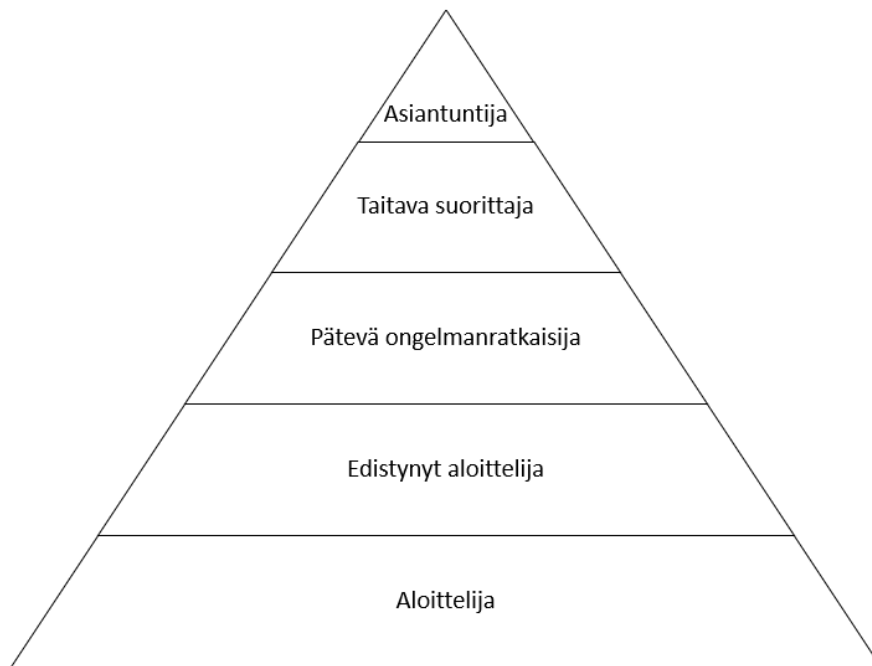


Kuvio 1: Asiantuntijuuden osa-alueet (Heilmann 2022, 286)

Jatkuvan oppimisen merkitystä asiantuntijuuden kehittymisessä korostaa myös Hotulainen (2010, 9). Jatkuvaan oppimiseen tarvitaan ensiksi sellainen ympäristö, joka mahdollistaa kasvun ja oppimisen. Toiseksi tarvitaan yksilön omat ominaisuudet, jotka saavat hänet hyödyntämään nämä oppimisen mahdollisuudet parhaalla mahdollisella tavalla. Asiantuntijuus on seurausta siitä, että yksilö toimii pitkäjänteisesti, keskittyneesti ja jatkuvasti itseään kehittäen.

Asiantuntijuutta käsittelevissä tutkimuksissa viitataan usein Stuart E. Dreyfusin ja Hubert L. Dreyfusin (1986) kehittämään malliin, jonka mukaan asiantuntijuuden kehittymisessä voidaan määritellä viisi eri vaihetta. Stuart E. Dreyfus on päivittänyt mallia vuonna 2004 (kuvio 2). Päivitetyin mallin mukaiset asiantuntijuuden vaiheet ovat noviisi eli aloittelija (novice), edistynyt aloittelija (advanced beginner), pätevä ongelmanratkaisija (competent), taitava suorittaja (proficient) ja asiantuntija/ekspertti (expert). Noviisit toimivat annettujen sääntöjen ja ohjeiden mukaan ja suhde toimintaympäristöön on irrallinen. Edistynyt aloittelija pystyy ottamaan huomioon erilaisia tilannetekijöitä, mutta ei pysty tietoiseen tavoitteenasetteluun. Pätevä ongelmanratkaisija pystyy tietoiseen tavoitteenasetteluun, ottaa tilannetekijöitä

huomioon valikoivasti ja toimii tuloskeskeisesti. Taitava suorittaja pyrkii ymmärtämään toimintaympäristöä ja hahmottamaan tilanteita kokonaisuuksina sekä luottaa kokemuksiinsa ja mallitapauksiin. Asiantuntija/ekspertti toimii kokemuksen perusteella, kykenee intuitiiviseen päätöksentekoon ja on syvästi sitoutunut tehtävään. (Dreyfus 2004, 177-181).



Kuvio 2: Asiantuntijuuden kehittymisen viisi vaihetta (mukaillen Dreyfus 2004)

Asiantuntijuus voidaan määritellä myös adaptiiviseksi asiantuntijuudeksi, joka on japanilaisten tutkijoiden Giyoo Hatanon ja Kayoko Inagakin jo 1980-luvulla luoma käsite. Sen mukaan asiantuntijuus on uuden tiedon luomista. Asiantuntijan adaptiivisuus liittyy siihen, että asiantuntija pystyy toimimaan menestyksellisesti ja ratkaisemaan esiin nousevia ongelmia muuttuvissa olosuhteissa, sekä luomaan uutta tietoa ja käsitteellistä ymmärrystä. (Hatano & Inagaki 1984, 33-35). Adaptiivisuus on yhteiskunnallisen muutoksen vuoksi tullut yhä tärkeämmäksi asiantuntijan ominaisuudeksi, koska adaptiivisella asiantuntijalla on kyky hallita nopeasti muuttuvia tilanteita ja liikkua joustavasti eri asiantuntijuuden alueiden välillä. Adaptiiviselle asiantuntijalle ominaista on jatkuva uusiutuminen ja osaamisen kehittäminen. (Palonen, Boshuizen, Hytönen, Hakkarainen ja Lehtinen 2013, 19). Adaptiivisen asiantuntijuuden vastakohtana on aiemmin pidetty rutiinimaista asiantuntijuutta, jossa asiantuntija pystyy toimimaan tuloksellisesti pääasiassa vain rutiininomaisissa tilanteissa. Nykyään adaptiivisen asiantuntijuuden nähdään kuitenkin rakentuvan rutiininomaisen asiantuntijuuden päälle, koska molemmat asiantuntijuudet sisältävät kyvyn selviytyä työn sisältämistä perustehtävistä virheistä. Ero adaptiivisen ja rutiinimaisen asiantuntijuuden välillä tulee esiin tilanteissa, jotka ovat uusia ja yllättäviä. (Carbonell, Könings, Segers & van Merriënboer 2016, 168.)

Onnismaa (2013, 31-32) korostaa asiantuntijuuden kollektiivista luonnetta. Asiantuntijuudessa ei ole kyse pelkästään yksilön osaamisesta, vaan myös ryhmän ja verkoston pitää osata laajasti ja syvästi. Verkostot mahdollistavat erilaisten osaamisyhdistelmien rakentamisen, ja asiantuntijuus syntyy työyhteisön jaetuissa käytännöissä. Yksilön pätevyys ja osaaminen tulevat ymmärrettäväksi parhaiten vasta sitten, kun ne kytkeytyvät muiden tekemiseen ja työyhteisön yhteiseen taitoon eli ammatinhallintaan. Myös Hakkarainen, Lallimo & Toikka (2012, 246-248) painottavat, että yksilöllisen tiedonhankinnan lisäksi asiantuntijuus muodostuu kulttuuriin osallistumisesta ja yhteisöllisestä tiedon luomisesta. Kehittyminen aloittelijasta asiantuntijaksi tapahtuu sisäistämällä kollektiiviset käytännöt, arvot ja normit. Asiantuntijat työskentelevät yhä monimutkaisempien ja jatkuvasti muuttuvien asiakokonaisuuksien parissa, mikä edellyttää oman osaamisen suhteuttamista muiden tiiminjäsenten osaamiseen, jatkuvaa yhteisöllistä innovointia ja käytäntöjen muuttamista.

Edellä on käsitelty asiantuntijuuden osa-alueita, asiantuntijuuden tasoja ja asiantuntijuuden luonnetta. Asiantuntijuuden osa-alueet auttavat osaltaan hahmottamaan, millaisista tekijöistä asiantuntijatyön laatu voi koostua. Asiantuntijuuden tasot on tuotu esille, koska asiantuntijatyön laadun mittaamisen suunnittelussa tulee pohtia, vastaako korkeampi asiantuntijuuden taso korkeampaa laatua, vai onko laatu sellainen tekijä, joka on riippumaton asiantuntijuuden tasosta. Asiantuntijuuteen liittyy asiantuntijan yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi työympäristö ja työyhteisö, jolloin asiantuntijatyön laatua mitattaessa tulee pohtia, voidaanko tämä kollektiivinen ulottuvuus huomioida mittaamisessa.

### 3.3 Laatu

Laatu voidaan määritellä monella eri tavalla riippuen tarkastelunäkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan asiantuntijatyön laatua yksilökohtaisella tasolla, ei esimerkiksi tiimi- tai osastotasolla. Asiantuntijatyön laatua tarkastellaan sekä asiantuntijan itsensä että esihenkilöiden näkökulmasta. Koska laatua tarkastellaan tässä opinnäytetyössä yksilökohtaisella tasolla, tietoperustassa ei käsitellä yleisiä laadunhallintajärjestelmiä tai laatustandardeja, jotka liittyvät organisaatioiden kokonaislaatuun.

Laadun määrittelyssä ei kuitenkaan voida jättää mainitsematta ISO9000 -standardisarjaa ja sen määritelmää laadusta. ISO9000 -standardisarja on johtava kansainvälinen laadunhallinnan standardijärjestelmä, jonka määritelmä laadusta on kehittynyt yli kolmen vuosikymmenen aikana. ISO9000 -standardisarja määrittelee kohteen laadun joukoksi sen luontaisia ominaisuuksia, jotka täyttävät kaikkien siihen liittyvien sidosryhmien vaatimukset. Määritelmä korostaa laadun suhteellista ja subjektiivista luonnetta. (Anttila & Jussila 2017.)

Onnismaa (2013, 34-35) korostaa myös laadun subjektiivista luonnetta. Hänen mukaansa laatua on syytä tarkastella prosessina ja kontekstissaan. Laatu syntyy siinä prosessissa, jossa sitä tuotetaan ja tarkastellaan. Laatuksitusten voidaan ajatella syntyvän suhteissa ja

keskusteluissa, eli laatu keskustelu luo käsitykset laadusta. Onnismaa tuo lisäksi esille Pirsigin (1991) määritelmät staattisesta ja dynaamisesta laadusta sekä Wittgensteinin (1975) määritelmät suhteellisesta ja absoluuttisesta laadusta. Staattinen laatu on puutteiden korjaamista, tasalaatuisuutta ja minimitason turvaamista. Dynaaminen laatu on kykyä avata jotain uutta ja ennakoimatonta. Staattista laatua tarvitaan, että asiat sujuvat. Dynaamista laatua tarvitaan, että laatua voidaan parantaa. Wittgensteinin jaottelu on vastaavanlainen, sillä suhteellinen laatu nojautuu standardiin tai on suhteessa asetettuun päämäärään, ja absoluuttinen laatu on odotukset ylittävää ja ennakoimatonta (Onnismaa 2013, 35).

Liiketoiminnassa käytetty yleinen määritelmä laadulle on, että asiakkaan tarpeet täytetään organisaation kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laadun käsitteeseen liittyy myös suoritustason jatkuva parantaminen. Laatu sisältää yleensä lähtökohtaisen oletuksen siitä, että asiat tehdään oikein jo ensimmäisellä kerralla, eli pyritään virheettömyyteen. Laadun kannalta virheettömyyttä tärkeämpää on kuitenkin kokonaislaatu ja sen kannalta oikeiden asioiden tekeminen. (Lecklin 2006, 18-19.)

Goetsch ja Stanley (2010, 4-5) painottavat myös kokonaislaatua. Heidän mukaansa laadun käsitteeseen liittyy kolme yleistä elementtiä. Ensimmäinen on asiakkaiden tarpeiden täyttäminen tai niiden ylittäminen. Toisena on kokonaisvaltaisuus, eli se, että laatu kattaa tuotteet, palvelut, ihmiset, prosessit ja ympäristön. Kolmantena elementtinä on laadun jatkuva muutos. Tällä tarkoitetaan sitä, että se, mikä on hyvää laatua tänään, ei välttämättä ole sitä enää huomenna.

Yksilötasolla laatu voi tarkoittaa monitaitoisuutta. Työntekijä vastaa laajoista kokonaisuuksista, ja hänellä on edellytykset sekä prosessin että lopputuotteen laadun parantamiseen. Työntekijä pystyy myös ratkaisemaan asiat ja ongelmatilanteet välittömästi, kun ne tulevat eteen. (Lecklin 2006, 20-21.)

Henkilökohtaisessa laadussa on tärkeää, että työntekijä ymmärtää, miten hänen oma työnsä liittyy kokonaisuuteen ja miten hän voi omalla panoksellaan nostaa organisaation laatua. Henkilökohtaiseen laatuun sisältyy myös kyky ottaa vastuuta ja hallittuja riskejä. Virheettömyyteen pyrkiminen ja virheiden pelkääminen voi tukahduttaa aloitteellisuuden ja rohkeuden tarttua vaikeisiin asioihin. Laatu tarkoittaa myös virheistä oppimista: tehty virhe analysoidaan ja mietitään keinoja siihen, miten prosessia tai menetelmiä pitää kehittää, että vastaavat virheet voidaan jatkossa välttää. (Lecklin 2006, 215.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka laatu on subjektiivista ja kontekstisidonnaista, olennainen osa laatua kaikissa määritelmissä on asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttäminen. Asiakas voidaan ymmärtää laajasti niin, että se tarkoittaa varsinaisen asiakkaan lisäksi myös kaikkia muita asiaan liittyviä sidosryhmiä. Tämän lisäksi kokonaislaatuun liitetään eri määritelmissä erilaisia ominaisuuksia. Joka tapauksessa laatu on selvästi laajempi käsite kuin

se, että asiat tehdään virheettömästi. Laatuun liittyy kehittymisen ja kehittämisen näkökulma. Laadun saavuttamiseksi tulee kyetä oppimaan virheistä ja hahmottamaan kokonaisuuksia siten, että laatua pystytään myös kehittämään. Asiantuntijatyön laadun mittaamisen kanalta laadun määritelmät johdattavat pohtimaan, ketkä/mitkä ovat asiaan liittyvät asiakkaat ja sidosryhmät. Koska laatu on paljon muutakin kuin virheettömyyttä, tulee asiantuntijatyön laadun mittaamisessa myös miettiä, pysytäänkö sillä mittaamaan esimerkiksi virheistä oppimista. Laatua mittaamalla asiantuntija saa palautetta työstään, ja pystyy paremmin hahmottamaan mahdollisia kehittämiskohteita ja parantamaan työnsä laatua.

### 3.4 Tiedolla johtaminen

Tieto on aina ollut osa hyvää johtamista ja päätöksentekoa, mutta sen merkitys on korostunut nykyisellä tietoyhteiskunta-aikakaudella. Tiedolla johtaminen (knowledge management) on monimuotoinen käsite. Suomeksi se on käännetty myös osaamisen johtamiseksi, tiedon johtamiseksi, tietojohdattamiseksi, tietämyksen johtamiseksi ja tiedon tai tietämyksen hallinnaksi tai tietämyshallinnaksi. Suomessa käsitteen käytössä korostuu johtamisen elementti. Tietojohdattamisella tarkoitetaan prosesseja ja käytäntöjä, joiden avulla tietoa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään sekä organisaation sisällä että organisaatioiden välillä. (Kuusisto-Niemi 2016, 82-83.) Tiedolla johtamisessa pyritään erottamaan olennainen tieto epäolennaisesta tiedosta ja yhdistämään eri lähteistä saatu olennainen tieto päätöksenteon tueksi niin, että sillä on toimintaa parantava vaikutus (Jalonen 2015, 40-41).

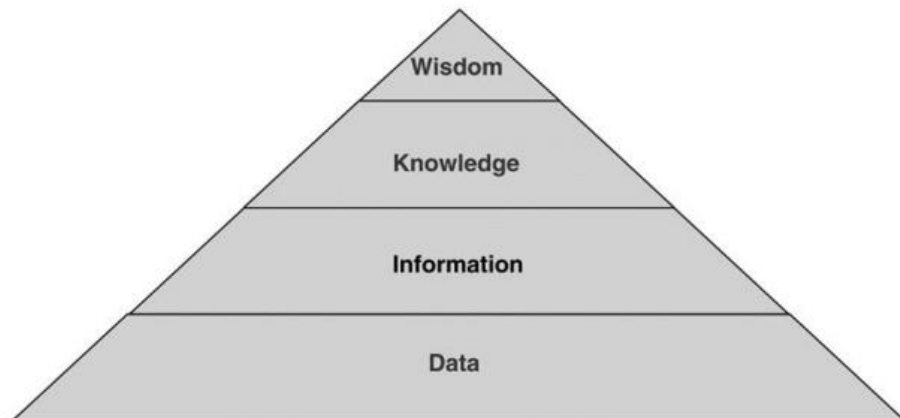
Tiedolla johtamista voidaan lähestyä eri näkökulmista. Yksi näkökulma keskittyy tietopääoman ja aineettoman pääoman tarkasteluun. Tieto nähdään organisaation resurssina, ja keskeinen kysymys organisaation tavoitteiden saavuttamisessa liittyy siihen, onko organisaatiolla hallussaan sellaista tietopääomaa, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen ja hyödyttää organisaatiota kilpailussa. Jos tällaista tietopääomaa ei ole, keskeistä on tietopääoman hankkiminen ja tiedon jalostaminen. Toinen näkökulma keskittyy tietoon päätöksenteon tukena. Olennaista on se, onko päätöksentekijöillä päätöksenteon tukena sellainen informaatiopohja, joka mahdollistaa tehokkaat ja hyvät päätökset. Kumpikin näkökulma perustuu ajatukseen, että tiedolla ja sen johtamisella on keskeinen rooli organisaation tuloksellisuuden kehittämisessä. (Laihonen & Ahlgrén-Holappa 2020).

Lönnqvist (2017) on tutkinut tiedolla johtamisen tuomaa lisäarvoa tietointensiivisten organisaatioiden näkökulmasta. Tietointensiivisten organisaatioiden johtaminen perustuu jo lähtökohtaisesti tietoon, eikä tiedolla johtamista voida välttämättä erottaa johtamisesta ylipäätään. Tiedolla johtamisen sisällyttäminen johtamiseen tuo tietointensiiviselle organisaatiolle lisäarvoa, koska se auttaa löytämään vastauksia keskeisiin johtamiseen liittyviin kysymyksiin sekä toiminnallisella että strategisella tasolla. Olennaista on, että tiedolla johtamisen käytäntöjen kautta saadut näkemykset auttavat johtoa ja muita toimijoita uudistamaan

ajattelua ja tekemään asioita uudella tavalla. Tämä voi auttaa organisaatiota myös ennakoimaan tulevaa ja selviytymään suurista muutoksista ja niiden tuomasta epävarmuudesta.

Tiedolla johtamiseen liittyy läheisesti termi business intelligence. Business Intelligence (BI) on suomeksi käännettynä liiketoimintatiedon hyödyntäminen, mutta myös Suomessa käytetään pääasiassa englanninkielistä termiä. Business intelligence voidaan määritellä monella tavalla, mutta yleisesti kuvattuna se on tiedolla johtamisen väline, joka tukee organisaation strategista johtamista ja muutoksenhallintaa. Business intelligence sisältää kaikki ne tekniikat, teknologiat, järjestelmät, käytännöt, menetelmät ja sovellukset, joilla analysoidaan liiketoiminnan tietoa. Tieto auttaa organisaatiota ymmärtämään liiketoimintaa ja tekemään ajankohtaisia päätöksiä. Näkökulmasta riippuen business intelligencen määrittelyssä voidaan painottaa joko sen teknistä puolta eli erilaisia BI-järjestelmiä tai prosessia, jolla organisaatiossa muodostetaan datasta informaatiota ja tietämystä. (Nykänen, Järvenpää & Teittinen 2016, 25-26).

Tiedolla johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa on laajasti käytetty DIKW-hierarkiaa kuvaamaan tiedon jäsentymistä (kuvio 3). Lyhenne DIKW tulee sanoista data, information, knowledge ja wisdom eli data, informaatio, tietämys ja viisaus. Hierarkiasta on olemassa useita erilaisia versioita, mutta tyypillisesti eri tasot ovat vahvasti liitoksissa toisiinsa ja rakentuvat toistensa päälle. Rowley (2007, 163-180) on artikkelissaan koonnut yhteen DIKW-hierarkian käsitteiden määritelmiä. Hierarkiassa alimmaisena on data, joka tarkoittaa irrallisia, objektiivisia asioita tai havaintoja, joilla ei itsessään ole informatiivista arvoa. Informaatio on dataa, joka on järjestetty ja muotoiltu niin, että sillä on arvoa ja merkitystä käyttäjälleen. Tietämyksellä on huomattavasti enemmän määritelmiä kuin datalla ja informaatiolla. Tietämys voidaan esimerkiksi määritellä niin, että se on yhdistelmä dataa ja informaatiota, johon on lisätty asiantuntijan mielipiteet, taidot ja kokemus niin, että tulokseksi saadaan arvokasta pääomaa päätöksenteon tueksi. Rowleyn (2007, 174) mukaan erilaisista määritelmistä yhdistettynä tietämyksen voidaan katsoa olevan sekoitus informaatiota, ymmärrystä, kyvykkyyttä, kokemusta, taitoja ja arvoja. Viisauden määritelmää arvohierarkiassa on Rowleyn (2007, 174) mukaan käsitelty huomattavasti vähemmän, kuin hierarkian alemman tason käsitteitä. Määritelmien mukaan viisauteen liittyy ymmärrys toiminnan perusteista ja kontekstisidonnaisuudesta sekä kyky käyttää tietämystä uusissa konteksteissa ja tilanteissa. Viisauteen liittyy myös ennakointi, toiminnan ja päättelyketjun kriittinen tarkastelu sekä taustalla vaikuttavien arvojen tunnistaminen.



Kuvio 3: DIKW-hierarkia (Rowley 2007)

#### 3.4.1 Liiketoiminnan mittaaminen ja mittarit

Mittaaminen voidaan määritellä toiminnaksi, jolla hankitaan informaatiota kiinnostuksen kohteena olevasta tekijästä (Lönnqvist ym. 2010, 117). Mittaaminen on keskeinen tiedolla johtamisen työväline, jolla voidaan hallita monimutkaisia kokonaisuuksia tiivistämällä erilaisia tuloksia yksinkertaisten tunnuslukujen muotoon (Kujansivu ym. 2007, 159). Mittaaminen on organisaatioissa myös ohjauksen, oppimisen, kehittämisen ja kontrolloinnin työväline. (Lönnqvist ym. 2010, 124).

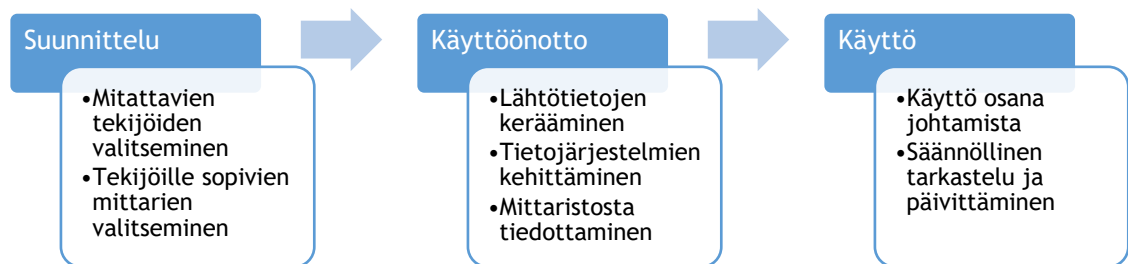
Mittari on yksittäinen tunnusluku tai informaation keräysinstrumentti, joka kertoo kiinnostuksen kohteena olevan tekijän tilasta (Lönnqvist ym. 2010, 118). Mittareilla voidaan konkretisoida organisaation strategia toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi ja seurata niiden toteutumista käytännössä. Mittareilla voidaan myös viestiä henkilöstölle organisaation tavoitteista ja sitä kautta ohjata henkilöstöä tekemään oikeita asioita tavoitteiden näkökulmasta. (Kujansivu ym. 2007, 159-160.) Hyvä tiedolla johtamisen seurantaluku on sellainen, joka on sidoksissa organisaation strategiaan ja menestystekijöihin, mittaa oikeaa asiaa, reagoi muutokseen, on yksiselitteinen ja helposti ymmärrettävä sekä kuvaa sellaista asiaa, johon organisaatiossa pystytään vaikuttamaan (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 112).

Liiketoiminnan mittaamisessa käytettävät mittarit voidaan jakaa objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Objektiiviset mittarit ovat määrällisiä mittareita, jotka perustuvat organisaation toiminnasta tai sen tuloksista saatuihin konkreettisiin tietoihin. Objektiivisiä mittareita pidetään yleensä luotettavina, koska mittarin tietolähteenä on objektiivinen tapahtuma. Objektiivisten mittareiden lopputulema on myös sama riippumatta siitä, kuka mittaria käyttää. Konkreettisia tapahtumia on myös helppo mitata, eikä mittaamiseen tarvita paljon resursseja. Objektiiviset mittarit kuitenkin kuvaavat kohdettaan hyvin kapea-alaisesti. (Lönnqvist ym. 2006, 31-57).

Subjektiiiset mittarit perustuvat arvioihin mitattavan asian tilasta. Subjektiiisten mittarien tieto kerätään esimerkiksi kyselyillä ja arvioilla. Subjektiiiset mittarit räätälöidään yleensä tapauskohtaisesti, jolloin ne antavat mitattavasta tekijästä kattavan kuvan. Subjektiiiset mittarit vaativat objektiivisia mittareita enemmän resursseja sekä mittareiden suunnittelu- että toteutusvaiheessa. Subjektiiiset mittarit vaativat myös mittauksen kohteelta aktiivisuutta, ja esimerkiksi liian usein tehtävät kyselyt voivat vaikuttaa annettuihin vastauksiin. Subjektiiisten mittarien luotettavuuteen tulee suhtautua tietyllä varauksella, mutta huolellisella suunnittelulla ja oikein kohdistetuilla mittareilla voidaan myös subjektiivisilla mittareilla saada mitattavasta kohteesta luotettavia tuloksia. (Lönqvist ym. 2006, 31-57).

Mittarit voidaan jakaa myös suoriin ja välillisiin mittareihin. Suoralla mittarilla mitataan nimensä mukaisesti suoraan sitä asiaa, jota pyritäänkin mittaamaan. Suora mittaaminen ei aina ole käytännössä mahdollista, jolloin voidaan käyttää välillistä mittaria. Välillisellä mittarilla mitataan tekijää, jonka tiedetään tai uskotaan liittyvän läheisesti mitattavaan tekijään. (Kujansivu ym. 2007, 168.) Koska välilliset mittarit eivät mittaa suoraan haluttua tekijää, täytyy niiden käytössä ottaa huomioon, että tulokset vaativat suoria mittareita enemmän analysointia, jotta niiden perusteella voidaan ryhtyä oikeisiin kehittämistoimenpiteisiin. (Lönqvist ym. 2010, 118-119.)

Liiketoiminnan johtamisessa mittaaminen jaetaan usein kolmeen päävaiheeseen, jotka ovat suunnittelu, käyttöönotto ja käyttö (kuvio 4) (Kujansivu ym. 2007, 165-166). Suunnittelu lähtee liikkeelle mittaamisen tarpeista ja käyttötarkoituksista. Suunnitteluvaiheessa valitaan mitattavat tekijät ja valitaan jokaiselle tekijälle tilanteeseen sopiva mittari. Mitattavat tekijät johdetaan organisaation strategiasta, tavoitteista ja toiminnasta. Suunnitteluvaiheessa määritellään myös, mistä mittarin data saadaan, kuinka usein mittaus toistetaan ja raportoidaan, kuka vastaa mittarista, mikä on mittarin tavoitearvo ja kenelle ja missä mittaustulokset raportoidaan. (Lönqvist ym. 2010, 120-122.) Toisessa vaiheessa mittarit otetaan käyttöön, eli kerätään mittareiden lähtötiedot ja kehitetään tarvittavat tietojärjestelmät (Kujansivu ym. 2007, 166-167). Käyttöönottovaiheeseen kuuluu myös mittaristosta tiedottaminen organisaatiossa. Toimiva mittaristo edellyttää, että sillä on sekä johdon että henkilöstön tuki takanaan, ja tämä on helpompi saavuttaa, kun käyttöönottovaiheessa on selkeästi kerrottu miksi, mitä ja miten mitataan. (Lönqvist ym. 2010, 123.) Kolmannessa vaiheessa mittarit ovat osana johtamista. Mittareiden käyttöä osana organisaation normaalia johtamista helpottaa, että mittareiden käyttöperiaatteet on kirjattu ylös ja niitä noudatetaan. (Lönqvist ym. 2010, 124-125.) Mittareiden hyvyttä tulee arvioida prosessin kaikissa vaiheissa, ja välillä voidaan joutua palaamaan prosessissa taaksepäin. Kun mittarit on otettu käyttöön, niitä tulee tarkastella säännöllisin väliajoin suhteessa organisaation tavoitteisiin ja mittaustarpeisiin ja tarvittaessa päivittää mittareita tai esimerkiksi poistaa turhat mittarit. (Kujansivu ym. 2007, 166-167.)



Kuvio 4: Liiketoiminnan mittaamisen vaiheet (mukailten Kujansivu ym. 2007)

Mittaaminen ei ole ongelmaton ja sen toteuttamiseen liittyy erilaisia haasteita. Mittaaminen nostaa mitattavat asiat henkilöstön huomion kohteeksi ja näin ohjaa toimintaa organisaatiossa. Jos mitattavat asiat on valittu väärin, ne ohjaavat toimintaa väärään suuntaan. (Lönnqvist ym. 2010, 124.) Työntekijöiden huomio ja työpanos keskittyvät asioihin, joita seurataan ja arvioidaan. Esimerkiksi jos mittauksen johtopäätöksiä tehdään liian lyhyen aikajänteen mittausten perusteella ja niihin reagoidaan liian nopeasti, voivat tehdyt muutokset pitkällä aikavälillä johtaa negatiiviseen kehitykseen. (Viitala 2014). Johtamisen kannalta haasteellista on mittareiden suuri lukumäärä. Jos mittareita on liikaa, ne tarjoavat liikaa tietoa toiminnan kehittämisen kannalta vähemmän tärkeitä tekijöistä eivätkä anna riittävästi tietoa keskeisistä tekijöistä. (Lönnqvist ym. 2010, 128.)

Henkilöstö voi myös kokea mittaamisen epäoikeudenmukaiseksi, jolloin se ei motivoi ja kannusta vaan lannistaa. (Lönnqvist ym. 2010, 125.) Elo ym. (2009, 57-61) ovat tutkimuksessaan todenneet, että organisaation päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus on keskeinen tekijä toiminnan tuloksellisuuden, työntekijöiden hyvinvoinnin ja työyhteisön innovatiivisuuden kannalta. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat työntekijöiden mahdollisuudet tulla kuulluksi päätöksiä tehtäessä ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet.

Edellä mainitut haasteet liittyvät mittaamisen kaikkiin kolmeen vaiheeseen ja näihin tulee kiinnittää huomiota ongelmien välttämiseksi ja minimoimiseksi. Suunnitteluvaiheessa luonnollisesti pyritään valitsemaan oikeat mitattavat asiat, mutta tämä vaatii myös mittareiden käyttövaiheessa arviointia. Tarvittaessa mitattavia asioita tulee pystyä muuttamaan, jos ne todetaan vääriksi. Sama koskee myös mittareiden määrää. Mittaamisen oikeudenmukaisuuden kokemusta voidaan lisätä ottamalla henkilöstön näkemykset huomioon mittaamisen eri vaiheissa ja reagoimalla henkilöstöltä saatuun palautteeseen.

### 3.4.2 Asiantuntijatyön mittaaminen

Asiantuntijatyön tietointensiivinen luonne asettaa työn mittaamiselle haasteita. Asiantuntijatyön tuloksia voi olla vaikea todeta, tai tulokset syntyvät viiveellä. Asiantuntijatyössä käytettäviä aineettomia panoksia voi olla vaikea määrittää, ja erilaisten panosten ja tuotosten yhteismitallistaminen on vaikeaa. (Lönqvist ym. 2006, 51.)

Asiantuntijatyössä korostuvat aineettomat menestystekijät. Aineettoman pääoman osa-alueita ovat mm. henkilöstön osaaminen, organisaation imago ja asiakassuhteet. Aineettomat menestystekijät sisältävät aineettoman pääoman osa-alueiden lisäksi erilaiset toiminnot, joita tehdään aineettoman pääoman osa-alueiden arvon lisäämiseksi, käytön tehostamiseksi tai niiden hankkimiseksi. Aineettomia menestystekijöitä mitataan usein subjektiivisilla mittareilla, kuten asiakkaille suunnatuilla asiakastyytyväisyyskyselyillä. Tällöin mitataan suoraan kyseistä menestystekijää. Aineettomia menestystekijöitä voidaan mitata myös välillisesti objektiivisilla mittareilla tarkastelemalla jotakin tekijää, jonka oletetaan liittyvän läheisesti mitattavaan aineettomaan menestystekijään. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä voidaan välillisesti mitata mittaamalla reklamaatioiden määrää. (Lönqvist ym. 2006, 55-57.) Subjektiivinen mittari voi olla myös osaamiskartoitus, jossa asiantuntija itse sekä yhdessä esihenkilönsä tai työryhmänsä kanssa arvioi osaamistaan tietyin kriteerein (Lönqvist ym. 2010, 119).

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi neljä eri tutkimusta, joissa kehitettiin mittareita asiantuntijatyön mittaamiseen.

Bohle Carbonell, Könings, Segers ja van Merriënboer (2016, 167-178) ovat kehittäneet ja arvioineet mittarin, jolla voidaan mitata adaptiivista asiantuntijuutta. Heidän mukaansa adaptiivinen asiantuntijuus koostuu kolmesta ulottuvuudesta. Nämä ovat toimialakohtaiset taidot, metakognitiiviset taidot ja innovaatiotaidot. Alun perin mittari koostui 17 kysymyksestä, joista jokainen mittasi yhtä kolmesta edellä mainitusta ulottuvuudesta. Vastaukset kerättiin viisiportaisella Likertin asteikolla ja analysoitiin sekä eksploratiivisella faktorianalyysillä (EFA) että konfirmatorisella faktorianalyysillä. Analyysissa Bohle Carbonell ym. päätyivät poistamaan mittarista metakognitiivisten taitojen ulottuvuuden, koska sen merkittävyyttä adaptiivisen asiantuntijuuden kannalta ei voitu vahvistaa. Lopullinen mittari koostui kahdesta ulottuvuudesta, toimialakohtaisista taidoista ja innovaatiotaidoista, joista kummastakin oli viisi kysymystä. Tutkijat toteavat, että tällä mittarilla voidaan mitata työntekijöiden adaptiivista asiantuntijuutta, jolloin organisaatio saa tietoa siitä, kuinka valmiita heidän asiantuntijansa ovat kohtaamaan yllättäviä, tavallisuudesta poikkeavia haasteita.

Vähäsantanen, Hökkä, Paloniemi ja Eteläpelto (2017, 7-29) ovat tutkineet ammatillista toimijuutta ja kehittäneet siihen mittarin käytettäväksi tutkimuksessa ja työelämässä. Ammatillisella toimijuudella tarkoitetaan aktiivisuutta ja aloitteellisuutta, osallisuutta ja kokemuksia liittyen oman työn hallintaan ja todellisia vaikutusmahdollisuuksia. Tutkijat määrittivät

aluksi ammatillisen toimijuuden sisältävän kuusi ulottuvuutta, jotka ovat päätösten tekeminen työssä, kuulluksi tuleminen työssä, yhteisiin työkäytänteisiin osallistuminen, työkäytäntöjen uudistaminen, ammatillisen identiteetin neuvottelu ja uran rakentaminen. Tutkimustulosten analysoinnin myötä tutkijat koostivat ammatillisen toimijuuden kolme ulottuvuutta, jotka sisältävät yhdistellen kuusi edellä mainittua ulottuvuutta. Nämä kolme ulottuvuutta ovat vaikuttaminen työssä, työkäytäntöjen kehittäminen ja ammatillisen identiteetin neuvottelu. Lopullinen mittari koostuu 17 väittämästä. Se tarjoaa työorganisaatioiden käyttöön työkalun, jolla voidaan arvioida ammatillista toimijuutta. Tämän mittarin avulla organisaatiot voivat selvittää, mitä ammatillisen toimijuuden osa-alueita sen tulee tukea, jotta se pystyy luomaan optimaaliset olosuhteet työssä oppimiselle ja emotionaalisesti mielekkäälle työlle. Vaikka tämä tutkimus ei keskity pelkästään asiantuntijatyöhön, olivat tutkimukseen osallistuneet henkilöt pääasiassa korkeasti koulutettuja esimerkiksi informaatioteknologia-alalta ja koulutus- ja terveydenhuoltoalan henkilöstöä yliopistosta ja sairaalasta.

Mikkonen ym. (2020) ovat tutkimuksessaan kehittäneet itsearviointimittarin sosiaali-, terveys- ja kuntoutusalan opettajien osaamisen mittaamiseen (HeSoEDUCo-mittari). Mittari kehitettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ja laadullisen tutkimuksen pohjalta. Mittarissa on kahdeksan osaamisaluetta, joihin vastataan neliportaisella Likertin asteikolla. Osaamisalueet ovat näyttöön perustuvan toiminnan osaaminen, opiskelijälähtöinen pedagoginen osaaminen, verkosto- ja yhteyskunnallinen osaaminen, johtamis- ja hallinnollinen osaaminen, kulttuurinen osaaminen, opiskelijan ammatillisen kehittymisen ohjausosaaminen sekä substanssi- ja opetussuunnitelmaosaaminen. Jokaisessa osa-alueessa on 3-8 väittämää, ja yhteensä väittämiä on 43. Mittaria voidaan käyttää alan opettajien ja opettajaopiskelijoiden osaamisen tunnistamiseen, koulutuksen tuottaman osaamisen arviointiin ja koulutuksen esimiesten ja johtajien apuvälineenä alan opettajien osaamisen kehityssuunnitelmien perustana. Vaikka tässä opinnäytetyössä ei käsitellä opettajan työtä, ovat opettajat asiantuntija-ammattissa ja edellä esitelty mittari antaa yhden esimerkin asiantuntijatyön mittaamisesta.

Antikainen ja Lönnqvist (2005) esittelevät tietointensiivisen organisaation tuottavuuden mittaamiseen kehitetyn KWPA-menetelmän (Knowledge Work Productivity Assessment). Menetelmällä voidaan mitata tietotyöntekijöiden tuottavuutta subjektiivisesti. Menetelmä perustuu aiempiin tutkimustuloksiin, jotka koskevat tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä tietointensiivisessä organisaatiossa sekä subjektiivisista mittauksista saatuihin kokemuksiin. Menetelmä koostuu neljästä vaiheesta, joista ensimmäinen on organisaation tarpeiden ja mittausprosessin määrittely, toinen vaihe on työntekijöille suunnattu kyselylomake, kolmas vaihe on tiettyjen työntekijäryhmien haastattelu ja neljäs vaihe on kyselyn ja haastattelun analysointi. Tämän menetelmän heikkoutena on menetelmän työläys, koska se edellyttää kaikkien työntekijöiden osallistumista. Menetelmän perustuminen subjektiivisiin tietoihin voidaan nähdä sekä etuna että heikkoutena. Subjektiivisten tietojen luotettavuus voi olla kyseenalainen. Toisaalta subjektiivisen mittauksen etuna tietointensiivisessä organisaatiossa on se, että

tietointensiivistä työtä tekevillä työntekijöillä on taipumus välittää enemmän siitä, miten he itse kokevat työnsä, kuin jonkun muun havaitsemasta todellisuudesta. KWPA-menetelmällä ei kuitenkaan voida mitata yksilön tuottavuutta, vaan sen avulla johto voi tarkkailla tuottavuuden tilaa ja käyttää menetelmää organisaation infrastruktuurin suunnittelussa ja seurannassa.

Edellä esitellyissä tutkimuksissa on mitattu adaptiivista asiantuntijuutta, ammatillista toimijuutta, osaamista ja tuottavuutta. Yhtään henkilökohtaista laatua selvittävää tutkimusta ei löytynyt, mutta esitellyt tutkimukset antavat kuvaa siitä, miten asiantuntijatyön osa-alueita voidaan mitata. Edellä esitellyistä tutkimuksista voidaan nähdä, että asiantuntijatyön mittaamisessa subjektiiviset ja tilannekohtaisesti räätälöidyt mittarit ovat käyttökelpoisia ja niillä voidaan saada tietoa monista eri asiantuntijatyön osa-alueista. Asiantuntijatyön mittaamisessa tärkeä tietolähde ovat asiantuntijat itse. Mittarin tietoja voidaan kerätä asteikkovastauksilla, avoimilla kysymyksillä tai haastatteluilla riippuen siitä, kuinka paljon resursseja mittaamisen toteuttamiseen ja tulosten analysointiin on käytettävissä.

#### 4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työväline, jolla sekä esihenkilöt että asiantuntijat itse saavat yhdenmukaisen ja mahdollisimman kattavan kuvan asiantuntijan laadullisesta suoriutumisesta työssä. Tarve nykyistä kattavammalle laadun mittaukselle on lähtenyt esihenkilöiden asiantuntijoilta saamasta palautteesta, että esihenkilöillä ei ole tarpeeksi tietoa asiantuntijan laadullisesta suoriutumisesta, että he voisivat arvioida sitä yhdenvertaisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on määritellä, mitä tarkoittaa laatu kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkeasiantuntijoiden työssä. Tarkoituksena on löytää ne olennaiset asiantuntijatyön laadun osa-alueet, jotka edesauttavat kohdeorganisaation tavoitteiden mukaista toimintaa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten asiantuntijatyön laatua voidaan mitata mahdollisimman kattavasti. Kun on määritelty, mitä laatu tarkoittaa ja mistä osatekijöistä se koostuu, voidaan löytää asiantuntijatyön laadun osa-alueisiin sopivat mittaustavat ja kehittää asiantuntijatyön laadun mittaamiseen mahdollisimman kattava mittari.

Tavoitteeseen pyrittiin etsimällä vastauksia näihin tutkimuskysymyksiin:

1. Mistä tekijöistä kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkeratkaisuasiantuntijoiden työn laatu koostuu asiantuntijoiden ja esihenkilöiden näkemyksen mukaan?
2. Miten asiantuntijatyön laatua voidaan mitata?

## 5 Opinnäytetyön toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön toteutuksessa tehtiin osittain yhteistyötä toisen YAMK-opiskelijan kanssa, jonka toimeksiantona on osaston esihenkilötyön mittariston määrittely ja kehittäminen pois lukien asiantuntijatyön laatumittari. Yhteistyönä tehtiin aineiston keruu asiantuntijoilta. Muilta osin molemmat opiskelijat toteuttavat opinnäytetyön itsenäisesti, ja molemmat tekevät oman opinnäytetyön.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tiedontuotannon lähestymistapana on intensiivinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus on keskeinen laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategia, joka tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimuksessa tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan tietoja monipuolisesti ja monella eri tavalla. (Metsämuuronen 2001, 16-18.) Erikssonin ja Koistisen (2014, 4) määritelmän mukaan tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeinen tavoite. Tapaustutkimuksessa tutkittavaa tapausta halutaan ymmärtää osana tiettyä ympäristöä ja sen lähestymistapa on kontekstuaalinen. (Eriksson & Koistinen 2014, 7). Perinteisessä positivistisessa tapaustutkimuksessa on vahva yleistämisen tavoite ja totuuden tavoittelu aineistoja vertailemalla. Vaihtoehtoiset tapaustutkimuksen lähestymistavat taas korostavat ymmärtämistä, kokonaisvaltaisuutta ja tutkittavien tapausten ainutlaatuisuutta. Kun tavoitteena ei ole yleistäminen vaan ymmärtäminen, on tapausta järkevää tutkia juuri kontekstissaan. (Eriksson & Koistinen 2014, 11.) Opinnäytetyön tietoperustassa on tuotu esille, että laatu on moninainen ja usein subjektiivinen käsite, jota tulee tarkastella kontekstissaan. Tämän vuoksi intensiivinen tapaustutkimus sopii tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi, koska tässä pyritään saamaan esille ja koostamaan kokonaisvaltainen kuvaus asiantuntijatyön laadun tekijöistä sekä asiantuntijoiden itsensä että esihenkilöiden näkökulmasta.

Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tavoitteena on ainutlaatuisen tapauksen tiheä kuvaus, tulkinta ja ymmärtäminen. Tutkimuksessa pääasiallisena mielenkiinnon kohteena on itse tapaus, jota tarkastellaan myös eri toimijoiden näkökulmasta. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tutkija tekee tapauksen ymmärrettäväksi tavalla, joka kiinnostaa muita tutkijoita, tutkimukseen osallistuneita sekä muita käytännön ihmisiä. Tutkija toimii myös aktiivisena tulkitsijana ja tutkimusraportissaan rakentaa tavoitteellisesti hyvin perustellun tulkinnan tapauksesta. Intensiivisen tapaustutkimuksen etuna on elävän elämän ilmiöiden esittäminen helposti luettavassa ja ymmärrettävässä muodossa. Haasteena taas on yhdistää teoreettisia käsitteitä ja ideoita empiiriseen analyysiin niin, että johtopäätökset ovat perusteltuja ja perustuvat näyttöön. (Eriksson & Koistinen 2014, 18-19.) Asiantuntijatyön henkilökohtaista laatua ja laadun tekijöitä on tutkittu vähän. Tutkimustietoa löytyy enemmän laajemman mittakaavan laatu järjestelmistä ja laadunhallinnasta koko organisaation tasolla. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena

on asiantuntijatyön laadun tekijöiden selvittäminen juuri tämän kohdeorganisaation ja juuri tämän osaston asiantuntijoiden työssä. Vaikka asiantuntijatyön tarkemmat sisällöt vaihtelevat organisaatioiden sisällä, eri organisaatioissa ja eri aloilla, on asiantuntijatyössä paljon yhteisiä piirteitä ja nämä voivat tehdä tästä tapauksesta mielenkiintoisen myös muille, kuin tämän osaston asiantuntijoille ja esihenkilöille.

Tapaustutkimuksessa kriittinen vaihe on tutkittavan tapauksen määrittäminen. Tapauksen määrittäminen voi tapahtua joko ennen aineiston keruuta tai sen jälkeen. Tapausta määritettäessä on hyvä miettiä, millaista kokonaisuutta yhdessä tutkimushankkeessa on mahdollista tutkia. Koko yrityksen määrittäminen tapaukseksi on tutkimustehtävänä erittäin laaja, ja tapaus on hyvä rajata esimerkiksi yksikköön, ryhmään, ilmiöön tai prosessiin. Yritys on silloin konteksti, jossa tutkimus tapahtuu. (Eriksson & Koistinen 2014, 6.) Tässä opinnäytetyössä tapaus on asiantuntijatyön laatu kohdeorganisaation kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkeosaston asiantuntijoiden työssä. Tapauksen kontekstina toimii kohdeorganisaatio ja sen strategiset tavoitteet sekä laajemmassa mittakaavassa koko työeläkeala.

## 5.2 Tiedonhankintamenetelmät ja aineiston keruu

Tiedonantajina ovat kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkeosaston kaikki asiantuntijat sekä lähiesihenkilöt. Asiantuntijoita on 36 ja lähiesihenkilöitä on kolme. Tiedot pyrittiin keräämään osaston koko henkilöstöltä, koska kohdejoukko ei ole valtavan iso ja näin kaikki osastolla työskentelevät pääsivät halutessaan tuomaan näkemyksensä esille. Henkilöstön osallistaminen mittaamisen eri vaiheisiin myös edesauttaa mittarin hyväksymistä ja sen käyttöön sitoutumista (Lönnqvist ym. 2010, 123). Osallistuminen oli kuitenkin vapaaehtoista. Tietoja ei kerätty asiakkailta tai sidosryhmiltä, koska tässä opinnäytetyössä ei selvitetä esimerkiksi laadun tasoa tai koettua laatua, joita tutkittaessa asiakkaat tai sidosryhmät olisivat luontevasti tiedonantajia.

### 5.2.1 Eläytymismenetelmä

Tiedonhankintamenetelmänä asiantuntijoilta kerättävissä vastauksissa oli eläytymismenetelmä. Eläytymismenetelmässä vastaajat kirjoittavat kertomuksen tutkijan antaman kehyskertomuksen perusteella. Kehyskertomuksia on kaksi erilaista. Vastaajan tehtävänä on jatkaa kertomusta eteenpäin tai vaihtoehtoisesti kertoa mitä on tapahtunut, jotta on päädytty kehyskertomuksessa kuvattuun tilanteeseen. Eläytymismenetelmä antaa vastaajalle mahdollisuuden laajentaa tarkastelua oman ajattelunsa ulkopuolelle, ja voidaan saada selville, miten vastaajien mielestä ilmiö voitaisiin käsittää. Eläytymismenetelmä ei sovi niinkään sen selvittämiseen, mitä ilmiö on, vaan mitä se voisi olla. (Eskola ym. 2017, 268.) Tiedonhankintamenetelmäksi valikoitui eläytymismenetelmä, koska tässä opinnäytetyössä ei selvitetä asiantuntijatyön laadun tasoa, vaan sitä, mistä tekijöistä asiantuntijatyön laatu koostuu. Eläytymismenetelmällä pyritään myös siihen, että kysymyksen asettelulla rajataan tai ohjataan vastaajia

mahdollisimman vähän, jotta saadaan monipuolisia vastauksia ja sitä kautta kattava kuva asiantuntijatyön laadun tekijöistä.

Eskolan ym. (2017, 273 -274) mukaan kehyskertomuksen laadinnassa tulee miettiä, millaisia mielikuvia kertomuksen persoonamuodot ja kertomuksessa käytettävät nimet aiheuttavat, jotta kirjoittajat voivat mahdollisimman hyvin eläytyä tarinaan. Kehyskertomuksen olisi hyvä olla myös mahdollisimman lyhyt ja yksiselitteinen, jotta se suuntaa vastaajien kertomuksia tutkijan toivomaan suuntaan (Eskola ym. 2017, 275). Kehyskertomus laadittiin yhdessä toisen opinnäytetyön tekijän kanssa. Kertomukset pidettiin lyhyinä, niissä käytettiin sinuttelumuotoa ja mahdollisimman sukupuolineutraalia nimeä. Kehyskertomuksissa varioitiin näkökulmaa sen mukaan, onko kertomuksessa esiintyvän asiantuntijan työskentely ihailtavaa (kehyskertomus A) vai huolestuttavaa (kehyskertomus B). Tällä pyrittiin saamaan selville, tuleeko kertomuksissa esille eri tekijöitä sen mukaan, kummasta näkökulmasta asiaa lähestytään.

#### Kehyskertomus A

Ihaillet kollegasi Kainon asiantuntijatyössä suoriutumista ja työn laatua. Eläydy Kainon tapaan toimia työssään ja kerro kaikista niistä asioista, joiden vuoksi hän on mielestäsi loistava asiantuntija.

#### Kehyskertomus B

Olet huolissasi kollegasi Kainon asiantuntijatyössä suoriutumisesta ja työn laadusta. Eläydy Kainon tapaan toimia työssään ja kerro, mihin asioihin Kainon olisi hyvä kiinnittää huomiota, jotta hän olisi mielestäsi loistava asiantuntija.

Asiantuntijoiden näkemykset kerättiin sähköisellä lomakkeella, jotka lähetettiin jokaisen asiantuntijan työ sähköpostiin. Lomake lähetettiin osaston kaikille asiantuntijoille. Puolet vastaajista sai kehyskertomuksen vaihtoehdon A ja puolet vastaajista sai kehyskertomuksen vaihtoehdon B.

Kyselyt lähetettiin huhtikuun 2023 lopussa, ja vastauksille annettiin kahden viikon määräaika. Asiantuntijoille lähetettiin viikon kuluttua muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta, ja kyselyyn vastaamisesta muistutettiin myös organisaation sisäisellä Teams-kanavalla. Vastausajan loppuun mennessä vastauksia oli tullut 11, joten vastausaikaa pidennettiin vielä viikolla. Vastausajan pidentämisestä ilmoitettiin sähköpostilla ja organisaation sisäisellä Teams-kanavalla, ja viesteissä pyrittiin innostamaan asiantuntijoita vastaamaan kyselyyn. Pidennetyt vastausajan päätyttyä vastauksia oli 18, eli puolet asiantuntijoista vastasi kyselyyn.

Aina, kun tutkittava on tutkimusvuorovaikutuksessa tutkijaan, edellytetään tietoon perustuvaa suostumusta osallistua tutkimukseen. Tutkittavan täytyy saada riittävästi tietoa tutkimuksesta ja omista oikeuksistaan tutkittavana, jotta hän pystyy antamaan suostumuksensa.

(Tietoarkisto 2023.) Edellä mainittu suostumus koskee tutkimukseen osallistumista. Tämän lisäksi myös henkilötietojen käsittely tutkimusaineistoissa perustuu informoituun suostumukseen (Kuula 2011). Henkilötietojen käsittelyssä noudatetaan EU:n yleistä tietosuojaa-asetusta ja tietosuojalakia. Vaikka tässä opinnäytetyössä ei kerätty henkilötietoja, käsitellään tässä kuitenkin myös sellaisia tietoja, jotka katsotaan henkilötiedoiksi. Työsähköpostiosoite on henkilötietoa. Asiantuntijoille lähetettyjen tiedonkeruulomakkeiden saatteessa (liite 1) kerrottiin, mihin kyselyn tuloksia käytetään, miten aineistoa säilytetään, kenellä on aineiston omistajuus, kuka aineistoa käsittelee ja miten aineisto hävitetään. Sähköpostin liitteenä oli myös tietosuojailmoitus (liite 2), jossa kerrottiin tarkemmin henkilötietojen käsittelystä tässä opinnäytetyössä. Asiantuntijoilta pyydettiin vastauslomakkeella erikseen suostumus sekä tutkimukseen osallistumiseen että henkilötietojen käsittelyyn. Jos asiantuntija ei antanut suostumustaan, kyselyyn ei päässyt vastaamaan. Tuloksissa on käytetty suoria lainauksia asiantuntijoiden vastauksista. Lainauksiin ei ole laitettu tunnistetietoja (esim. vastaaja 1), jotta vastaukset pysyvät mahdollisimman anonyymeinä.

#### 5.2.2 Teemahaastattelu

Tiedonhankintamenetelmänä esihenkilöiltä kerättävissä vastauksissa oli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on ennalta määrätty, mutta siinä ei ole kysymysten tarkkaa muotoilua ja järjestystä. Teemahaastattelussa haastattelijalla on tukilista käsiteltävistä asioista, ja hän huolehtii, että ennalta päätetyt teemat käydään haastateltavan kanssa läpi. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 29-30.) Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on mahdollisuus säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja esimerkiksi esittää selventäviä ja tarkentavia kysymyksiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205). Teemahaastattelu sopii myös hyvin laadullisen tutkimuksen lähtökohtana olevaan todellisen elämän kuvaamiseen ja kohteen mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tutkimiseen (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Teemahaastattelu valikoitui tiedonhankintamenetelmäksi esihenkilöiden osalta juuri joustavuutensa vuoksi. Lisäksi esihenkilöitä on vain kolme, joten teemahaastattelu oli myös resurssien puolesta mahdollista toteuttaa.

Teemahaastattelun teemat muodostettiin opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltyjen aiheiden sekä asiantuntijoilta saatujen vastausten analysoinnista saatujen tietojen pohjalta (liite 3). Haastattelun teemoina olivat asiantuntijatyön laadun määritelmät, asiantuntijatyön laadun mittaaminen ja asiantuntijuuden tasojen mahdollinen vaikutus asiantuntijatyön mittaamiseen.

Esihenkilöiden haastattelut tehtiin Teams-yhteydellä, ja haastattelut tallennettiin. Myös tallenteet ovat henkilötietoa (Kuula 2011). Esihenkilöille lähetettiin tiedote tutkimuksesta (liite 4) sekä tietosuojailmoitus (liite 5) luettavaksi haastatteluvarauksen liitteenä. Esihenkilöiltä pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumiseen ja henkilötietojen käsittelyyn suullisesti

ennen haastattelua. Esihenkilöiden haastattelut tehtiin heinäkuussa 2023 kolmena peräkkäisenä viikkona, yksi haastattelu viikossa. Tuloksissa on käytetty suoria lainauksia esihenkilöiden haastatteluista. Lainauksiin ei ole laitettu tunnustetietoja (esim. esihenkilö 1), että vastaukset pysyvät mahdollisimman anonyymeinä.

### 5.3 Aineiston analyysi

Sekä asiantuntijoilta että esihenkilöiltä saadut tiedot analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Vaikka asiantuntijoille lähetetty lomake oli yhteinen toisen opinnäytetyön tekijän kanssa, aineiston analysointi tehtiin erikseen ja opinnäytetyön tekijät keskittyivät aineistossa oman opinnäytetyönsä tutkimuskysymysten mukaisiin sisältöihin.

Laadullisessa tutkimuksessa analysoitava aineisto on aina kuva- tai tekstimuodossa. Asiantuntijoilta saadut vastaukset olivat jo valmiiksi tekstimuodossa. Esihenkilöiden haastattelut muutettiin tekstimuotoon eli litteroitiin. Kun tutkija litteroi aineiston, se lisää tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa ja helpottaa tutkimusaineiston analysointia. (Vilka 2015, 137.) Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, millaista analyysia aineistoon sovelletaan. Sisällönanalyysiin riittää, että purkaa kaiken haastattelussa sanotun. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 49.) Tällöin litteroinnista jätetään pois erilaiset täytesanat, keskenjäävät tavut ja yksittäiset äännähdykset, koska analyysissä keskitytään puheen asiasisältöön (Aineistonhallinnan käsikirja 2021). Esihenkilöiden haastatteluista syntyi litteroitua tekstiä yhteensä 35 sivua (fontti Trebuchet MS, koko 10, riviväli 1,5).

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä, jota voidaan pitää sekä yksittäisenä metodina että väljänä viitekehysenä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Sisällönanalyysissä etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia (Vilka 2015, 163). Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon niin, että aineistosta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, ja aineiston analyysia tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, koska tässä ei ole tarkoituksena olemassa olevan teorian testaaminen vaan uuden tiedon hankkiminen. (Puusa 2011, 119-120.) Sisällönanalyysi voidaan jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineisto pelkistetään karsimalla tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio pois hävittämättä oleellista informaatiota. Pelkistäminen edellyttää, että tutkimusaineisto tiivistetään tai pilkotaan osiin. Ohjaavana tekijänä ovat tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. (Vilka 2015, 164.) Toisessa vaiheessa tutkimusaineisto klusteroidaan eli ryhmitellään uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Ryhmittelyssä samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistetään eri luokiksi ja nimetään luokan sisältöä parhaiten kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittelyssä

aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. Kolmas vaihe on abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan sen perusteella teoreettisia käsitteitä. Sisällytönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, ja käsitteitä yhdistelemällä tutkija rakentaa kuvauksen tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127.) Analyysia jatketaan tarkastelemalla tulkintaa teoreettisen viitekehyksen avulla ja tuodaan mukaan kytkennät teorioihin ja aiempiin tutkimuksiin (Vilkkä 2015, 170; Eskola 2018, 226).

Tässä opinnäytetyössä sekä asiantuntijoiden vastaukset että esihenkilöiden haastattelujen literoinnit käytiin ensin läpi niin, että sieltä etsittiin tutkimuskysymysten kannalta oleelliset asiat. Samaa asiaa kuvaavat asiat merkittiin samalla värillä, ja erilaisia asioita eroteltiin merkitsemällä niitä eri väreillä. Tämän jälkeen alkuperäisilmaukset redusoitiin eli niistä muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistetyt ilmaukset listattiin taulukkoon ja ryhmiteltiin ja yhdistettiin alaluokiksi. Aineiston abstrahointia jatkettiin, ja muodostettiin alaluokista yläluokat. Tässä vaiheessa todettiin, että abstrahoinnin jatkaminen pidemmälle ei ole mahdollista, ja tulosten analysointia jatkettiin pyrkimällä ymmärtämään tuloksia tutkittavien näkökulmasta ja tietoperustaan nojautuen.

## 6 Tulokset

### 6.1 Asiantuntijatyön laadun tekijät asiantuntijoiden näkökulmasta

Asiantuntijoille tehtyyn kyselyyn tuli 18 vastausta. Vastausmäärät jakaantuivat melko tasaisesti, kehyskertomukseen A tuli 8 vastausta ja kehyskertomukseen B tuli 10 vastausta. Pääosa vastauksista oli tehtävänannon mukaisia, ja vastaukset oli kirjoitettu kertomuksen muotoon. Kehyskertomus A:n vastauksissa oli kaksi vastausta, joissa vastaus oli yhden lyhyen lauseen mittainen. Vastaukset ovat kuitenkin mukana tuloksissa, koska niissä tuotiin esille tutkimuskysymyksen mukaisia asioita. Kehyskertomus B:n vastauksissa oli kolme vastausta, joista ei löytynyt lainkaan tutkimuskysymyksen mukaisia asioita, joten nämä kolme vastausta eivät ole mukana tuloksissa. Tuloksissa huomioitiin siten yhteensä 15 vastausta.

Asiantuntijoille tehdyllä kyselyllä etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen, mistä tekijöistä asiantuntijoiden oman näkemyksen mukaan asiantuntijatyön laatu koostuu. Pelkistämävaiheessa vastausaineistoa käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena, kun aineistosta etsittiin tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäisilmaukset ja pelkistetyt ilmaukset. Koska asiantuntijoiden vastaukset kerättiin kahdella erilaisella kehyskertomuksella, myös vastaukset poikkesivat hyvin paljon toisistaan. Selvytyden vuoksi sisällönanalyysi pelkistyksistä yläluokkiin on kuvattu kahdessa eri taulukossa (taulukot 1 ja 2).

Tuloksista muodostettiin neljä yläluokkaa, jotka ovat yhteistyö työyhteisössä, kehittämisote, osaaminen ja asiakaslähtöisyys. Taulukoiden sisältämiä tuloksia on käsitelty tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

Taulukko 1: Kehyskertomus A:n sisällönanalyysin tulokset pelkistyksistä yläluokkiin

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Osaamisen jakaminen	Osaamisen jakaminen	Yhteistyö työyhteisössä
Muiden auttaminen onnistumaan		
Asiantuntijaan ollaan yhteydessä vaikeissa kysymyksissä		
Ratkaisujen etsiminen ja esittäminen yhdessä	Yhteistyö muiden kanssa	
Verkostojen rakentaminen		
Keskusteluun osallistuminen		
Itse- ja yhdessäohjautuvuus tiimissä		
Asiallisuus	Vuorovaikutustaidot	
Ystävällisyys		
Lähestyttävyyys		
Epäkohtien esiintuominen rakentavasti		
Viestintätaidot		
Valmius kehittää toimintatapoja	Kehittäminen työyhteisössä	Kehittämisote
Aktiivisuus oman näkemyksensä esiintuomisessa		
Kehitysehdotuksien esille tuominen		
Kyky muuttaa toimintatapojaan	Itsensä kehittäminen	
Oman osaamisen kehittäminen		
Substanssiosaaminen	Substanssiosaaminen	Osaaminen
Asiakkaan asian laaja-alainen arviointi		
Sovittujen toimintatapojen noudattaminen	Vastuullisuus	Asiakaslähtöisyys
Asioiden hoitaminen loppuun asti		
Huolellinen dokumentointi		
Ystävällinen ja asiallinen palveluote	Asiakkaan huomioiminen	

Taulukko 2: Kehyskertomus B:n sisällönanalyysin tulokset pelkistyksistä yläluokkiin

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Neuvon kysyminen, jos ei tiedä jotain asiaa	Yhteistyö muiden kanssa	Yhteistyö työyhteisössä
Tekeminen, oppiminen ja asioiden jakaminen muiden kanssa		
Avun pyytäminen kollegalta		
Yhteys työkaveriihin		
Asiakaslähtöisyyden huomioiminen	Asiakkaan huomioiminen	Asiakaslähtöisyys
Asiakkaalle ymmärrettävän kielen käyttäminen		
Oikeellisuuden/juridiikan huomioiminen	Vastuullisuus	
Vastuun ottaminen		
Tietosuojan huomioiminen		
Omien näkemysten esiintuominen	Kehittäminen työyhteisössä	Kehittämisote
Kehitystyöhön osallistuminen		
Osaaamisen kehittäminen	Itsensä kehittäminen	
Ohjeiden käyttäminen työn tukena	Substanssiosaaminen	Osaaminen
Laaja-alainen osaaminen asiakastyössä		

### 6.1.1 Yhteistyö työyhteisössä

Yhteistyö työyhteisössä -yläluokka muodostettiin kolmesta alaluokasta, jotka ovat osaamisen jakaminen, yhteistyö muiden kanssa ja vuorovaikutustaidot (taulukot 1 ja 2). Tähän yläluokkaan kuuluvia tekijöitä löytyi vastauksista kaikista eniten, ja näitä oli tuonut esille 12 vastaajaa.

Molempien kehyskertomusten vastauksissa tuotiin esille osaamisen jakamiseen liittyviä tekijöitä. Tämä korostui etenkin kehyskertomus A:n mukaisissa vastauksissa. Suurimmaksi osaksi osaamisen jakaminen oli mainittu tekstissä suoraan. Tämän lisäksi osaamisen jakaminen tuli vastauksissa esille siten, että asiantuntija auttaa muita onnistumaan ja häneen ollaan yhteydessä vaikeissa kysymyksissä.

*Hän puhuu työstään kollegojen kanssa, uskaltaa (edelleenkin) kysyä ja jakaa osaamistaan ja tietoaan työn lomassa auliisti ja spontaanisti.*

*Kaino kehittää osaamistaan aktiivisesti ja jakaa saamaansa tietoa myös kollegoille.*

Kehyskertomus B:n vastauksissa osaamisen jakaminen näkyi käänteisesti. Vastauksissa tuotiin esiin, että asiantuntijan ei tarvitse tietää kaikkea itse, vaan kollegoilta voi tarvittaessa pyytää apua ja asioita voidaan pohtia yhdessä.

*Kainon olisi tärkeää myös ymmärtää, ettei hänen tarvitse tietää kaikkea tai opetella kovinkaan monia asioita ulkoa, vaan hän voi hyödyntää ohjeita ja kollegoiden apua eri asioihin.*

Molempien kehyskertomusten vastauksissa tuotiin esille myös yhteistyö muiden kanssa -alaluokkaan kuuluvia tekijöitä. Kehyskertomus A:n vastauksissa yhteistyö muiden kanssa tuli esille aktiivisena osallistumisena keskusteluun, verkostojen rakentamisena ja ratkaisujen etsimisenä ja esittämisenä yhdessä. Myös yhdessäohjautuvuus mainittiin. Yhdessä vastauksessa aktiivisuus omien näkemysten esiintuomisessa nähtiin niin tärkeänä, että se oli ainut vastauksessa mainittu asia.

*Kaino uskaltaa sanoa hankaliakin asioita ja kertoo epäkohdista rakentavasti ja diplomaattisesti, ja hän haluaa etsiä tai esittää niihin ratkaisuja yhdessä.*

Kehyskertomus B:n vastauksissa yhteistyö muiden kanssa tuli esille siten, että huolestuttavassa tilanteessa asiantuntija ei kysy helposti neuvoa, jos ei osaa, eikä hänellä ole yhteyttä työkavereihinsa. Yhteistyö muiden kanssa tulikin esille kehyskertomus B:n vastauksissa usein samoissa lauseissa, kuin osaamisen jakamiseen liittyvät tekijät.

*Jos Kaino osallistuu johonkin työryhmään, hänen ei kannata pelätä, ettei ole riittävän hyvä, paras tulos työryhmistä saadaan, kun osallistujat keskustelevat asioista yhdessä ja tarvittaessa kysyvät myös muiden näkemyksiä asioista. Loistava asiantuntija ei loista pelkästään omilla avuillaan, vaan hän tekee, oppii ja jakaa asioita yhdessä muiden kanssa.*

Kehyskertomus A:n vastauksista muodostettiin kolmas alaluokka vuorovaikutustaidot (taulukko 1). Vaikka voidaan ajatella, että osaamisen jakaminen ja yhteistyö muiden kanssa ovat myös tietyllä tavalla vuorovaikutustaitoja, tämä kolmas alaluokka nähtiin tarpeelliseksi muodostaa, koska erilaisia positiiviseen käytökseen liittyviä mainintoja oli vastauksissa runsaasti. Vastauksen mukaan loistava asiantuntija on asiallinen, kunnioittava, ystävällinen, helposti lähestyttävä, avulias, rakentava, diplomaattinen, luotettava ja kannustava.

*Kaino on helposti lähestyttävä ja hän on valmis auttamaan kollegaa tarvittaessa.*

*On aina asiallinen. Vaikkei ymmärtäisi, kunnioittaa.*

### 6.1.2 Osaaminen

Osaamiseen liittyviä tekijöitä löytyi kertomuksista monella eri tavalla esiin tuotuna. Kehyskertomus A:n vastauksissa osaaminen oli tuotu suorana mainintana esille vain kolmessa vastauksessa. Yksi vastaajista oli kuitenkin nostanut tämän esille ainoana asiana. Osaaminen tulee vastauksissa esille enemmän osaamisen jakamisen kautta, eli vastauksissa ei ole erikseen mainittu, että asiantuntijalla on osaamista, mutta mainitaan, että asiantuntija jakaa osaamistaan. Osaamista täytyy siis olla, että sitä voidaan jakaa. Lisäksi nähtiin, että vaikka loistavalla asiantuntijalla on osaamista, jota hän voi jakaa myös muille, hän myös kartuttaa osaamistaan jatkuvasti lisää. Osaamiseen liittyy myös laaja-alaisuus, että oman osaamisalueensa lisäksi osaa ottaa huomioon kokonaistilanteen ja tekee yhteistyötä eri osaamisalueen asiantuntijoiden kanssa.

*Esimerkiksi hakijoiden asioita hoitaessaan hän hoitaa asiantuntevasti oman tonttinsa, mutta arvioi hakijan asiaa laaja-alaisesti tehden yhteistyötä toisen lajin kollegan kanssa.*

Kehyskertomus B:n vastauksissa nähtiin, että jos kollegan tilanne on huolestuttava, voi kysymys olla siitä, että osaamisessa on kehitettävää, eivätkä tiedot ole ajan tasalla. Useassa vastauksessa oli tuotu esille myös ohjeiden hyödyntäminen työssä. Kaikkea ei tarvitse muistaa ulkoa, kun tietää, mistä löytää lisätietoa ja apua. Osaaminen tuli esille myös ehdotuksina siitä, kuinka osaamista voi kehittää. Kaikkineen vastauksissa suhtauduttiin hyvin ymmärtävästi siihen, että osaamisessa on kehitettävää, ja tärkeää on sen tunnistaminen ja aktiivinen toiminta tilanteen parantamiseksi.

*Kaino voisi kartuttaa osaamistaan lisäkoulutuksella, perehdyttäjän/mentorin avulla tai kurssituksella.*

*Hänen tulisi ymmärtää, että koko työura on oppimisprosessi ja että on hyvä kysyä neuvoa ja paljastaa epävarmuutensa, silloin vasta pystyy oppimaan asiat syvällisesti.*

*Varmista tekeminen ohjeista, aktiivi kysyjä pärjää, pyydä tarvittaessa lisäkoulutusta.*

### 6.1.3 Kehittämisote

Kehittämisote tuli vastauksissa esille kolmella eri tavalla. Molempien kehyskertomusten vastauksissa nähtiin, että kehittämissasioiden esiin tuominen ja kehittämistyöhön osallistuminen on tärkeää. Vastauksista oli erotettavissa kuitenkin kaksi eri näkökulmaa, joista toisessa tärkeänä nähtiin vain kehitysasioiden esiin nostaminen. Toisessa näkökulmassa olennaista oli aktiivinen toiminta kehitysasioiden edistämiseksi, eli pelkkä asioiden esiin nostaminen ei riitä, vaan sen lisäksi tulee myös olla kehittämässä toimintaa. Kolmantena tekijänä kehittämisotteessa olivat itsensä kehittämiseen liittyvät asiat.

*Kaino noudattaa yhdessä sovittuja pelisääntöjä ja tuo kehitysehdotuksia rohkeasti esille. Myös haastavien asioiden esille nostaminen onnistuu Kainolta asiallisesti ja rakentavasti.*

*Yleensä koko työyhteisö hyötyy siitä, että joku nostaa esiin jonkun epäselvän asian. Samalla Kaino pääsee aktiiviseksi osallistujaksi, kun voi olla mukana epäselvän asian selvittelyssä ja jatkossa hän osaa neuvoa muita samaan asiaan liittyen.*

*Näin hän voi myös nähdä kehityskohteita arjessa ja parantaa työtapojamme yhdessä muiden kanssa asiakaslähtöisyyden ja asiantuntijatyön kehittämisen kannalta.*

#### 6.1.4 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys -yläluokka muodostettiin kahdesta alaluokasta, asiakkaan huomioimisesta ja vastuullisuudesta.

Asiakkaan huomioiminen sisältää maininnat sekä henkilö- että yritysasiakkaista. Kehyskertomus A:n vastauksissa asiakkaan huomioiminen tuli vastauksissa esille asiakasystävällisen kielen käyttämisenä, ystävällisenä ja asiallisena palveluotteena ja asiakkaan tarpeiden kokonaisvaltaisena huomioimisena. Kaikkineen suoria mainintoja ulkoisiin asiakkaisiin oli kohtuullisen vähän, mutta tämä voitaneen tulkita myös niin, että kaikki kertomuksissa mainitut asiat ovat osatekijöitä sille, että toiminta on asiakaslähtöistä.

*Kaino osaa asiakaspalvelun sekä henkilö- että yritysasiakkaan näkökulmasta, molemmat ovat hänelle yhtä tärkeitä. Palveluote on ystävällinen ja asiallinen.*

Kehyskertomus B:n vastauksissa asiakkaan huomioiminen oli tuotu esille kahdessa vastauksessa, joista toisessa tämä oli nostettu tärkeimmäksi asiaksi, koska ”asiakkaita varten täällä olemme”. Toisessa vastauksessa asiakkaan huomioiminen tuli esille niin, että huolestuttavassa tilanteessa asiantuntija kohtelee asiakkaita epäystävällisesti.

*Kainon tulisi muistaa, että asiakkaille nämä etuusasiat ovat vieraita, käyttää asiakasystävällistä kieltä ja välttää puhumasta sisäisellä slangilla.*

Vastuullisuuden alaluokkaan katsottiin kuuluvaksi suorat maininnat vastuun ottamisesta ja kantamisesta. Niiden lisäksi vastauksissa oli useita mainintoja sovittujen toimintatapojen noudattamisesta, asioiden hoitamisesta loppuun saakka, huolellisesta dokumentoinnista ja oikeellisuuden/juridiikan huomioimisesta, joiden katsottiin myös kuuluvan vastuullisuuden alaluokkaan. Vastuullisuus liitettiin asiakaslähtöisyys -yläluokkaan, koska vastuullinen toiminta takaa sen, että asiakkaat saavat yhdenmukaista palvelua, oikeaa tietoa ja lainmukaisia päätöksiä.

*Hän kirjaa lisäksi hakijan asiat siten, että toisen toiminnon asiantuntijat saavat hoidettua oman työnsä hyvin.*

*Kaino huolehtii siitä, että asiat tulee tehdyksi loppuun saakka.*

## 6.2 Asiantuntijatyön laadun tekijät esihenkilöiden näkökulmasta

Esihenkilöiden haastatteluiden analysoinnissa asiantuntijatyön laadun tekijöistä muodostettiin neljä yläluokkaa, jotka ovat asiakaslähtöisyys, yhteistyö työyhteisössä, tuloksellisuus ja osaaaminen. Esihenkilöiden haastatteluiden sisällönanalyysi asiantuntijatyön laadun tekijöistä pelkistyksistä yläluokkiin on esitetty taulukoissa 3 ja 4. Tulokset on jaettu kahteen taulukkoon luettavuuden helpottamiseksi. Seuraavissa alaluvuissa on käsitelty tarkemmin taulukon sisältämiä tuloksia.

Taulukko 3: Esihenkilöiden haastatteluiden sisällönanalyysin tulokset, asiakaslähtöisyys -yläluokka

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Asiakkaan saaman lopputuotteen (päätöksen) laatu	Asiakkaan saaman kirjallisen sisällön laatu	Asiakaslähtöisyys
Asiakkaan saaman kaiken kirjallisen materiaalin ymmärrettävyys		
Päätösten lainmukaisuus		
Yhdenmukainen palvelu asiakkaalle	Asiakaspalvelukokemus	
Asiakkaan saaman ohjauksen/neuvonnan laatu		
Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen		
Asiakaskokemuksen laatu		
Asiakaspalvelukeskeisyys		
Huolellisuus	Vastuullisuus	
Epäselvien tilanteiden selvittäminen		
Asioiden vieminen loppuun saakka		

Taulukko 4: Esihenkilöiden haastatteluiden sisällönanalyysin tulokset, yhteistyö työyhteisössä, tuloksellisuus ja osaaminen -yläluokat

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Sisäisen dokumentointi yhteisesti sovitulla tavalla	Sisäinen dokumentointi	Yhteistyö työyhteisössä
Sisäisten muistiokirjausten laatu		
Sisäisen konsultaation laatu	Sisäinen asiakaskokemus	
Sisäinen asiakaskokemus		
Yhteistyön sujuminen	Yhteistyötaidot	
Pyrkiminen yhdessäohjautuvuuteen		
Verkostossa toimiminen		
Kollegan auttaminen		
Avun pyytäminen		
Osaamisen jakaminen		
Vuorovaikutuksen sujuminen		
Aikaansaaminen	Työn tuottavuus	Tuloksellisuus
Laadun aikaansaaminen kustannustehokkaasti		
Päätösten antaminen määräajassa		
Osaaminen/tietäminen	Substanssiosaaminen	Osaaminen
Riittävä perehtyneisyys alaan		
Lain mukaan toimiminen		
Riittävä perehtyneisyys organisaation toimintatapoihin	Organisaatiokohtainen osaaminen	
Riittävä perehtyneisyys järjestelmiin		

### 6.2.1 Asiakaslähtöisyys

Esihenkilöiden haastatteluista asiantuntijatyön laatuun liittyvinä tekijöinä vahvimmin nousivat esille asiat, jotka sisällönanalyysissä luokiteltiin yläluokkaan asiakaslähtöisyys. Tähän yläluokkaan sisältyy neljä alaluokkaa: asiakkaan saaman kirjallisen sisällön laatu, asiakaspalvelukokemus, vastuullisuus ja ulkoisten sidosryhmien asiakaskokemus (taulukko 3). Asiakas sisältää vastauksissa sekä henkilöasiakkaan että yritysasiakkaan.

Asiakkaan keskeinen asema ja asiakaslähtöisyys tuli esille kaikissa haastatteluissa, ja alla olevaa lainausta vastaava sisältö tuli kaikissa esille hieman eri muodoissa.

*Ehdottomasti se, että tehdään lain ja sääntöjen mukaan, ja että asiat tehdään oikein ja huolellisesti. Se liittyy tietenkin tosi paljon meidän asiakaspalveluun. Tarkoitin sitä neuvonantoa ja tiedonantoa asiakkaille kaikissa kanavissa ja meidän päätöksissä,*

*että tehdään vakavan asian kanssa töitä, niin siinä mielessä laatu tavallaan on oletusarvo, että se kuuluu tämän tyyppiseen asiantuntijatyöhön.*

Asiakkaan saaman kirjallisen sisällön laatu sisältää sekä päätökset että kaiken muun asiakkaan saaman kirjallisen sisällön, kuten kirjeet ja viestit. Kirjallisen sisällön laatu tarkoittaa lakien ja asetusten mukaisen oikeellisuuden lisäksi sitä, että sisältö on myös selkeää ja asiakkaalle ymmärrettävää.

Asiakkaan asiakaskokemus koettiin tärkeänä, mutta samalla tiedostettiin, että asiakaskokemus on aina subjektiivinen asia. Lakisääteisiä eläke- ja kuntoutusetuuksia toimeen pantaessa asiakaskokemus on riippuvainen myös sellaisista seikoista, joihin asiantuntija itse ei aina pysty vaikuttamaan. Asiakas voi antaa huonoa palautetta esimerkiksi puhelinpalvelua hoitaneelle asiantuntijalle, vaikka tosiasiallisesti hän on tyytymätön saamaansa päätökseen. Asiantuntija itse voi kuitenkin vaikuttaa asiakaskokemuksen laatuun asiakaspalvelukeskeisellä asenteella, oikealla ohjauksella ja neuvonnalla ja asiakkaan palvelutarpeeseen vastaamalla.

Ulkoisten sidosryhmien asiakaskokemus mainittiin haastatteluissa erikseen, ja hyvän asiakaskokemuksen sidosryhmien osalta nähtiin koostuvan samoista tekijöistä kuin henkilö- ja yritysasiakkaiden asiakaskokemus.

Vastuullisuus tuli haastatteluissa esille juuri asiakasnäkökulman kautta: kun asiat hoidetaan vastuullisesti loppuun asti, selvitetään epäselvät asiat ja dokumentoidaan tekeminen huolellisesti, asiakkaan palveluketju on yhtenäinen ja yhdenmukainen, vaikka asiantuntija välissä vaihtuisi.

*Se, kuinka sä otat sen asian selvittääksesi. Eikä se tarkoita sitä, ei kaikkea tarvitse aina itse tehdä, mutta tavallaan kantaa se vastuu, että jos on joku sellainen epäselvä tilanne.*

*Tietysti yksi keskeinen osa linkittyy siihen asiakkaan ympärillä tehtävään työhön ja sen laatuun. Eli juuri esimerkiksi muistiokirjauksiin ja tämmöisiin asioihin, jonka avulla sitten kun ne on laadukkaita, niin sitten kuka tahansa pystyy jatkamaan sitä työtä siitä pisteestä mihin se edellinen on jäänyt, niin se ei katkea se palveluketju ja punainen lanka.*

### 6.2.2 Yhteistyö työyhteisössä

Yhteistyö työyhteisössä -yläluokkaan sisältyy kolme alaluokkaa, jotka ovat sisäinen dokumentointi, sisäinen asiakaskokemus ja yhteistyötaidot (taulukko 4).

Sisäinen dokumentointi tuotiin omana alaluokkana tähän, koska sisäinen dokumentointi vaikuttaa suoraan muiden asiantuntijoiden mahdollisuuteen ottaa asiakkaan tilanne haltuun, kun

asiakkaan asia siirtyy asiantuntijalta tai osastolta toiselle, tai asiakas on esimerkiksi yhteydessä asiakaspalveluun. Sisäisen dokumentoinnin nähtiin vaikuttavan suoraan sisäiseen asiakaskokemukseen, mutta se on välillisesti vaikuttamassa myös ulkoiseen asiakaskokemukseen, jota käsiteltiin edellisessä alaluvussa.

Esihenkilöiden haastatteluissa heille kerrottiin, että asiantuntijat ovat omissa vastauksissaan tuoneet esille eniten juuri yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyviä seikkoja. Kaikki esihenkilöt olivat samaa mieltä siitä, että asiantuntijoiden vastauksista esiin nousseet seikat, kuten osaamisen jakaminen, yhteistyötaidot ja lähestyttävyyden ovat asiantuntijatyössä ei pelkästään laadun tekijöitä, vaan lähtökohtaisia perusolettamia.

*Hyvä huomio tuo verkostossa toimiminen. Juuri se, että mitä tuot siihen työyhteisöön, miten käyttädyt ja miten autat ja miten jaat tekemistä ja miten pyydät apua.*

### 6.2.3 Tuloksellisuus

Esihenkilöiden haastatteluissa myös tuloksellisuus ja aikaansaaminen nähtiin yhtenä osana asiantuntijatyön laatua. Tuloksellisuutta katsottiin asiakkaan näkökulmasta ja myös suhteessa laatuun. Pelkkä määrä itsessään ei ole tavoiteltava asia, vaan se, että asiakkaat saavat sen mitä tarvitsevat, saavat sen tietyn määräajan puitteissa ja että lopputulos on kuitenkin laadukas.

*Kyllä mun on pakko nostaa se tehokkuus siihen yhdeksi laadun kriteeriksi, koska sillä turvataan kuitenkin sitten sitä, että meiltä syntyy päätöksiä, joka on mun mielestä se, että meidän asiakkaat saa sen mitä he meiltä tarvitsee, niin se on myös laatua.*

*Siinähan on käänköpuolensa, että liiallinen tehokkuus kääntyy sitten taas sitä huolellista tekemistä vastaan. Mutta meidän täytyy saada kuitenkin aikaiseksi niitä päätöksiä, koska se on kuitenkin meidän tärkein tehtävä. Meidän tärkein tehtävä on kuitenkin palvella niitä meidän asiakkaita niin, että he saavat ne päätökset ajallaan. Ja siitä näkökulmasta minä sitä tehokkuutta ajattelen.*

### 6.2.4 Osaaminen

Osaaminen laadun tekijänä tuli esihenkilöhaastatteluissa esille sekä suoraan että epäsuorasti. Osaamiseen kuuluu perehtyneisyys alaan ylipäänsä, perehtyneisyys työssä tarvittaviin tietojärjestelmiin, perehtyneisyys organisaation tapaan toimia, yksityiskohtainen prosessiosaaminen sekä osaaminen myös haasteellisempien asioiden hoitamisessa. Osaaminen liittyy myös siihen, että asiat tehdään lain ja sääntöjen mukaan oikein, ja on lähtökohtainen oletama asiantuntijatyössä.

### 6.3 Asiantuntijatyön eri osa-alueiden laadun mittaaminen

Esihenkilöiden haastatteluissa etsittiin vastausta myös tutkimuskysymykseen, miten asiantuntijatyön laatua voidaan mitata. Lisäksi selvitettiin, mitä tietoa tällä hetkellä saadaan riittävästi ja mistä alueista tarvitaan lisätietoa. Sisällön analyysissä vastauksista muodostettiin viisi yläluokkaa, jotka olivat olemassa olevat mittarit, mahdolliset mittarit, mittarin tietolähteet, mittarin luotettavuus ja mittarin käyttötarkoitukset. Taulukoissa 5 ja 6 on esitetty tutkimuskysymysten kannalta olennaiset kolme yläluokkaa eli olemassa olevat mittarit, mahdolliset mittarit ja mittarin tietolähteet. Seuraavissa alaluvuissa on käsitelty tarkemmin taulukoiden sisältämiä tuloksia.

Taulukko 5: Esihenkilöiden haastattelun sisällönanalyysin tulokset olemassa olevista ja mahdollisista mittareista

<b>Pelkistys</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
Tuloksellisuuteen on olemassa hyvin mittareita	Organisaation sisäiset mittarit	Olemassa olevat mittarit
Päätösten ja prosessin oikeellisuuteen tehdään laadunvarmistusta		
Yritysassiakastyössä on käytössä NPS-mittari	Organisaation ulkopuoliset mittarit	
Puhelinpalvelusta lähtee henkilöasiakkaille asiakastytyväisyyskysely		
Humbol työkalulla voi kysyä palautetta	Mittaustapoja	Mahdolliset mittarit
Laadusta palkitsemisen järjestelmä voisi olla pelillistetty		
Voidaan mitata sisäistä asiakastytyväisyyttä		
Olisiko mahdollista arvioida jollakin asteikolla, että saataisiin numeerinen lopputulos		
360-tyyppinen laadunarviointi olisi kattavin	Yhden mittaustavan ominaisuuksia	
360-tyyppisessä arvioinnissa tekeminen tulee tarkasteltua vertaisarvioidusti		
360-tyyppiseen arviointiin sisältyy asiantuntijan oma reflektio		
360-tyyppisen arvioinnin voi räätälöidä omaan tarpeeseen		

Taulukko 6: Esihenkilöiden haastatteluiden sisällönanalyysin tulokset mittarin tietolähteistä

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Asiakastyytyväisyys kertoo osittain laadusta	Asiakkaan antama palaute	Mittarin tietolähteet
Asiakkaan arvio on tärkeä		
Asiakkaan vastaus siihen, suosittelisiko hän tätä asiantuntijaa		
Asiantuntija voi itse pyytää palautetta lähityökavereilta	Organisaation sisäinen palaute	
Valitaanko palautteen antajat kaikista asiantuntijoista satumanvaraisesti		
Sitä arvioisi asiantuntija itse, kollega ja esihenkilö		
Tiimissä voitaisiin tehdä tiimirefleksio		
Arvioijajoukon tulee olla riittävän suuri, että tulos on luotettava	Asiantuntijan itsearviointi	
Osalla on kehittyneempi itse-reflektiokyky kuin toisilla		
Asiantuntija peilaa itseään samaa työtä tekeviin kollegoihin		
Asiantuntija peilaa itseään työn vaatimuksiin		

### 6.3.1 Olemassa olevat mittarit

Asiantuntijatyön laadun osa-alueet määriteltiin asiantuntijoille tehdyn kyselyn ja esihenkilöiden haastatteluaineiston analysoinnissa yläluokkiin vastuullisuus, asiakaslähtöisyys, yhteistyö työyhteisössä, kehittämisote, tuloksellisuus ja osaaminen.

Kaikkien esihenkilöiden haastatteluissa tuli esille, että tuloksellisuudesta ja määrällisestä suoriutumisesta saadaan jo nyt paljon tietoa.

Asiakaslähtöisyys -yläluokan sisältämistä tekijöistä saadaan tietoa laadunvarmistuksesta sekä yritys- ja henkilöasiakkaille lähtevistä asiakastyytyväisyyskyselyistä. Laadunvarmistuksessa tarkistetaan asiakkaan saaman päätöksen laatua sekä lakien ja asetusten mukaista oikeellisuutta. Tämä koettiin kuitenkin pistemäiseksi, koska otoskoko on pieni.

Laadunvarmistuksesta saadaan jonkin verran tietoa myös osaamisesta. Lähtökohtainen oletama on, että kaikkien asiantuntijoiden osaaminen on riittävällä tasolla, mutta jos asiantuntijan osaamisessa on järjestelmällisesti puutteita, tämä tulisi pienestä otoskoosta huolimatta esille laadunvarmistuksessa.

Yhteistyö työyhteisössä oli kaikkien esihenkilöiden mukaan se osa-alue, josta ei saada tällä hetkellä tarpeeksi tietoa.

*Se mikä meiltä puuttuu kokonaan, on juuri tämä sisäisen yhteistyön laadun mittaaminen sekä sen vuorovaikutuksessa tapahtuvan, siinäkinhan voitaisiin hyvin mitata sisäistä asiakastytyväisyyttä eli ihan jollakin kyselyllä tai vastaavalla. Ja sitten se mikä myös puuttuu, on sisäisen dokumentaation laadukkuus.*

### 6.3.2 Mahdolliset mittarit ja niiden tietolähteet

Kaikissa esihenkilöhaastatteluissa tuli esille, että asiantuntijatyön kokonaislaatu saadaan esille vain, jos palautetta kysytään myös muilta asiantuntijoilta. Muilta asiantuntijoilta saatavassa palautteessa tiedostettiin palautteen subjektiivinen luonne, mutta todettiin samalla, että subjektiivisuus kuuluu laadun luonteeseen. Riittävän suurella palautteen antajien määrällä voidaan lisätä tulosten luotettavuutta, mutta toisaalta palautteen pitäisi tulla sellaisilta asiantuntijoilta, jotka tuntevat toistensa työn sisällön. Haastatteluissa pohdittiin myös palautteen antajien valintatapaa ja sen vaikutusta mahdollisiin tuloksiin. Esihenkilöt pitivät tärkeänä, että muilta saadun palautteen lisäksi myös asiantuntija itse arvioi itseään.

Erilaisista mittarivaihtoehdoista haastatteluissa mainittiin Humbol ja 360-arviointi. Esille tulivat myös tiimirefleksion käyttö ja laadusta palkitsemisen pelillistäminen. Resurssien käytön näkökulmasta nähtiin tärkeänä, että palautetta kysyttäisiin jonkinlaisella asteikolla avoimien vastauksien sijaan, että mittarista saatavat arvot olisivat numeerisessa muodossa. Haastatteluissa tiedostettiin, että avoimilla vastauksilla saataisiin kattavampaa kuvaa laadusta, mutta avointen vastausten läpikäyminen vaatisi liikaa resursseja. Numeerisessa muodossa olevat arvot tyypistävät laadullista näkökulmaa, mutta ovat resurssien käytön näkökulmasta mahdollisempia toteuttaa. Huolellisesti muotoillut ja tarkoituksenmukaiset kysymykset antaisivat kuitenkin esihenkilöiden näkemyksen mukaan kaivatun lisätyökalun kokonaiskuvan saamiseen. Kaikissa haastatteluissa tuli esille, että jonkinlainen 360-arvioinnin tyyppinen, osaston tarpeisiin sopivaksi räätälöity arviointityökalu voisi olla toimiva asiantuntijatyön laadun mittaamiseen.

Esihenkilöhaastattelujen perusteella suoraan käyttöjärjestelmistä saadaan tietoa vain tuloksellisuudesta. Muiden laadun osa-alueiden osalta tietolähteinä voivat olla henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat, yhteistyökumppanit, toiset asiantuntijat omalta osastolta, toiset asiantuntijat muualta organisaatiosta, asiantuntija itse ja esihenkilöt.

Esihenkilöiden haastatteluissa käytiin yhtenä teemana läpi Dreufys & Dreufysin mallia asiantuntijuuden kehittymisen vaiheista ja tämän mahdollisesta huomioimisesta asiantuntijatyön laadun mittaamisessa. Kaikilla esihenkilöillä oli sama näkemys siitä, että osastolla on eri tasolla olevia asiantuntijoita, ja laadun mittaamisen tulisi kohdella asiantuntijoita samalla

tavalla riippumatta siitä, millä tasolla asiantuntija on. Laadun mittaamisessa ei siis mitata asiantuntijuuden tasoa.

*Tämä on tietyllä tavalla se elementti tässä laadussa mistä minä pidän, että kaikilla on mahdollisuus tuottaa hyvää laatua ja tehdä laadukasta asiantuntijatyötä.*

## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

### 7.1 Tulosten tarkastelua

Tämän opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää asiantuntijoiden ja esihenkilöiden näkemys siitä, mistä tekijöistä kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkeratkaisuasi-  
antuntijoiden työn laatu koostuu. Molempien ryhmien vastauksista oli löydettävissä kaksi yhtenäistä yläluokkaa, yhteistyö työyhteisössä sekä asiakaslähtöisyys. Näiden painotus oli kuitenkin eri. Asiantuntijoiden vastauksissa painottuivat eniten yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvät tekijät, kun esihenkilöiden vastauksissa painottuivat tekijät, jotka kuuluvat asiakaslähtöisyyteen. Kolmas molempien ryhmien vastauksista löydettävä yläluokka oli osaaminen. Asiantuntijoiden vastauksissa korostui osaamisen rinnalla myös kehittämisote, joka ei suorana mainintana tullut esille esihenkilöhaastatteluissa. Esihenkilöiden näkemyksen mukaan myös tuloksellisuus on yksi tärkeä osatekijä asiantuntijatyön laadussa, kun taas asiantuntijoiden vastauksissa tuloksellisuus ei noussut esille juuri lainkaan. Käytännössä vain yhdessä vastauksessa oli mainittu myös määrällinen aikaansaaminen.

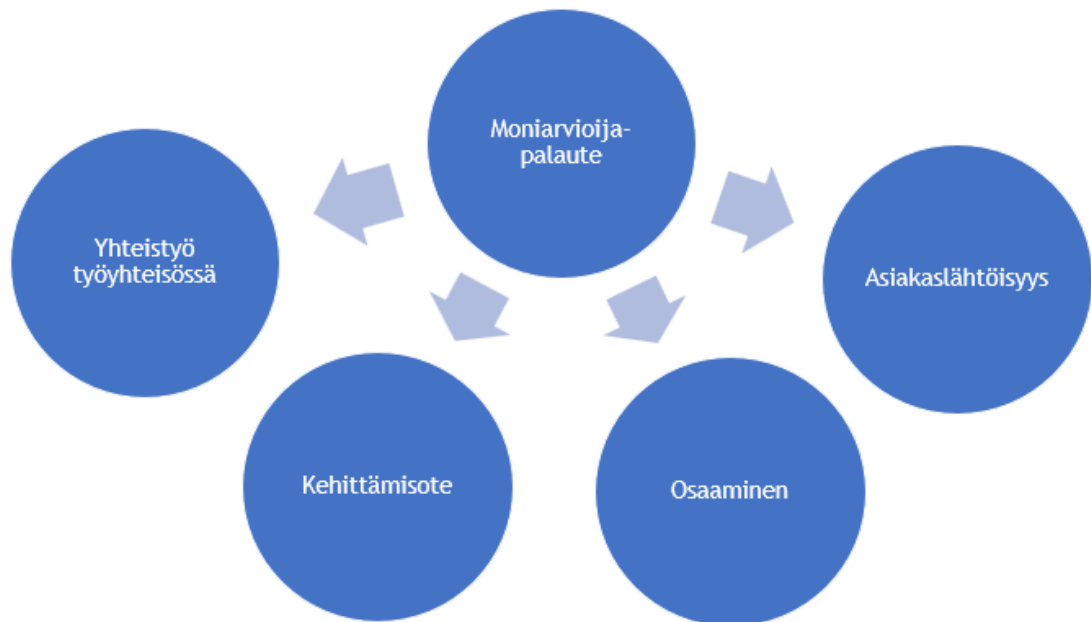
Yleisissä laadun määritelmässä korostuu asiakkaiden tarpeiden täyttäminen (Goetsch & Stanley 2010, 4-5; Lecklin 2006, 18-19; Anttila & Jussila 2017). Liiketoiminnassa laadun määrittelyyn sisältyy myös laadun tuottaminen tehokkaalla ja kannattavalla tavalla (Lecklin 2006, 18). Työeläkevakuutusyhtiöiden perustehtävä on eläkkeiden turvaaminen. Kohdeorganisaation strategiaan kuuluvat vakavaraisuus, tehokkuus ja vaikuttavuus. Työeläkevakuutusyhtiöiden perustehtävään ja kohdeorganisaation strategiaan pohjautuen asiakaslähtöisyys on tärkeä kokonaislaadun osatekijä, koska se sisältää myös vastuullisuuden. Esihenkilöhaastatteluissa eniten painottuivat juuri vastuullisuuteen liittyvät tekijät. Myös asiantuntijoiden näkemyksen mukaan vastuullisuuteen liittyvät tekijät olivat tärkeä osa asiantuntijatyön laatua. Näistä tekijöistä saadaan osittain jo tietoa nykyisillä mittareilla, mutta se sisältää myös osa-alueita, joita nykyiset mittarit eivät kata. Kohdeorganisaation strategian ja liiketoiminnassa käytetyn laatumääritelmän näkökulmasta myös tuloksellisuus on laadun osatekijä. Esihenkilöiden näkemys tuloksellisuudesta laadun osatekijänä on siis organisaation strategian mukainen.

Elon, Ervastin ja Kuokkasen (2010, 66) tutkimuksessa on todettu, että työntekijöille on tärkeää työn laatu, kun taas esihenkilöille on tärkeää usko siihen, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tutkimuksen mukaan työntekijät ja esihenkilöt myös arvioivat työn

tuloksellisuutta eri tavalla. Eroavaisuudet arvioinnissa voivat heikentää kehittämisen perustaa ja lisätä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Näiden negatiivisten vaikutusten vähentämiseksi mittausjärjestelmien kehittämisessä tulee ottaa huomioon henkilöstön mielipiteet, määrittää mittausjärjestelmien konkreettiset käyttötarkoitukset ja tehdä riittävän yksityiskohtaiset suunnitelmat mittaustiedon hyödyntämisestä. Kohdeorganisaation asiantuntijatyön laadun mittaamisessa tuleekin pohtia, onko tuloksellisuus osa laatua vai ei. Asiantuntijoiden näkökulmasta laatumittari voidaan kokea luotettavampana, jos siinä mitataan vain sellaisia asioita, joita asiantuntijat ovat vastauksissaan tuoneet esiin.

Pirsigin (1991) on jakanut laadun staattiseen ja dynaamiseen laatuun. Staattinen laatu takaa asioiden sujumisen, tasalaatuisuuden ja minimitason turvaamisen. Dynaamista laatua tarvitaan uuden luomiseen ja laadun parantamiseen. Kohdeorganisaation pysyvät arvot ovat ilolla ja intohimolla, luotettavasti, kestävästi ja rohkeasti. Rohkeasti toimiminen tarkoittaa uskallusta tehdä asioita uudella tavalla yhteistyöllä ja vahvalla osaamisella. Asiantuntijuuden määritelmässä on tuotu esille, että asiantuntijuudessa ei ole kyse vain yksilön osaamisesta, vaan asiantuntijuus syntyy verkostoissa ja työyhteisön jaetuissa käytännöissä. (Onnismaa 2013, 31-32.) Sekä asiantuntijoiden että esihenkilöiden vastauksista on nähtävissä, että staattinen laatu on tietynlainen perusolettama ja perusedellytys asiantuntijatyössä, ja sillä vastataan asiakkaiden perusodotuksiin. Kohdeorganisaation arvojen mukainen rohkeus toimia uudella tavalla ja dynaaminen laatu syntyvät kuitenkin vasta yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa työyhteisössä. Staattinen laatu sisältää perusosaamisen, ja dynaaminen laatu edellyttää myös osaamisen aktiivista kehittämistä.

Tämän opinnäytetyön toisena tutkimuskysymyksenä oli, miten asiantuntijatyön laatua voidaan mitata. Esihenkilöhaastatteluiden perusteella osa-alueet, joista ei tällä hetkellä saada riittävästi tietoa, tulisi parhaiten katettua 360-arvioinnin tyypisellä menetelmällä, jossa vastajina ovat asiantuntija itse, toiset asiantuntijat ja esihenkilöt. 360-arvointi on suorituksen arviointimenetelmä, jossa kerätään kyselylomakkeella tietoja yksilön käyttäytymisestä työpäikällä henkilöiltä, jotka ovat vuorovaikutuksessa yksilön kanssa. 360-arvioinnista käytetään englannin kielessä myös termejä multi-rater feedback tai multi-rater assessment. Näille termeille ei ole yleistä suomennosta, ja tässä opinnäytetyössä menetelmään viitataan jatkossa termillä moniarvioijapalautte. Moniarvioijapalautetta voidaan käyttää yhdistettynä muihin mittareihin, sillä mikään mittari yksinään ei pysty antamaan kokonaiskuvaa monimutkaisen asiantuntijatyön ammatillisesta suoriutumisesta (Lockyer & Sargeant, 2022). Moniarvioijapalautteella voitaisiin saada tietoa neljästä asiantuntijatyön laadun osa-alueesta (kuvio 3).



Kuvio 5: Laadun osa-alueet, joista saadaan tietoa moniarvioijapalautteella

Brackenin ja Churchin (2013) mukaan organisaatioissa on aiemmin keskitytty enemmän siihen, mitä saadaan aikaan, kuin miten se saadaan aikaan. Nykyisessä työelämän kehityksessä on kuitenkin enenevässä määrin kiinnostuttu myös siitä, miten tulokset on saatu aikaan. Moniarvioijapalautteessa monikanavainen arviointi ja luontainen ominaisuus mitata käyttäytymistä tekevät siitä sopivan työkalun juuri sen mittaamiseen, miten tulokset on saatu aikaan. Näiden ominaisuuksiensa johdosta moniarvioijapalaute voisi sopia myös asiantuntijatyön laadun arviointiin.

Brackenin ja Churchin (2013) mukaan yksi moniarvioijapalautteen suurimmista eduista on se, että hyvin suunnitellulla moniarvioijapalautteella henkilöstölle saadaan viestittyä organisaation odotukset, joita tavoittelemalla organisaatio pystyy toimimaan menestyvästi nyt ja tulevaisuudessa. Arviointia pystytään myös joustavasti tarvittaessa muuttamaan ja oikein toteutettuna sillä saadaan mitattua oikeita asioita luotettavalla tavalla. Kuten opinnäytetyön tietoperustassa on tuotu esille, hyvä tiedolla johtamisen mittari on sidoksissa organisaation strategiaan, mittaa oikeaa asiaa, reagoi muutokseen ja ohjaa henkilöstöä tekemään tavoitteiden näkökulmasta oikeita asioita tuomalla tavoitteet näkyviksi (Lönqvist ym. 2006, 112; Kujan-sivu ym. 2007, 159-160).

## 7.2 Ehdotus uudeksi mittariksi

Kuten edellä on todettu, moniarvioijapalautteen lisääminen olemassa olevien mittareiden rinnalle voisi antaa kattavamman kuvan asiantuntijatyön laadusta. Taulukkoon 7 on kerätty ehdotuksia siitä, millä kysymyksillä/väittämillä tulosten analysoinnissa muodostuneiden ala- ja yläluokkien mukaisia laadun tekijöitä voitaisiin mitata moniarvioijapalautteella. Kysymykset/väittämät ovat opinnäytetyön tekijän suunnittelemaa, mutta pohdinnan apuna on käytetty Ryanin (2008) teoksessa olevia esimerkkejä erilaisissa organisaatioissa käytetyistä moniarvioijapalautteista.

Taulukko 7: Ehdotukset moniarvioijapalautteen kysymyksiksi/väittämiksi

Alaluokka	Kysymys/väittäjä	Yläluokka
Osaamisen jakaminen	Asiantuntija jakaa osaamistaan muille ja auttaa muita onnistumaan.	Yhteistyö työyhteisössä
Yhteistyö muiden kanssa	Asiantuntija toimii rakentavasti yhteistyössä. Asiantuntija ilmaisee itseään ymmärrettävästi. Asiantuntija edesauttaa yhdessäohjautuvuutta omalla toiminnallaan.	
Sisäinen dokumentointi	Asiantuntija tekee muistiokirjaukset sovitusti. Asiantuntija hoitaa sisäiset kirjaukset niin, että seuraavan asiantuntijan on helppo jatkaa asian hoitamista.	
Vastuullisuus	Asiantuntija kantaa vastuuta työstään. Asiantuntija hoitaa työnsä loppuun saakka. Asiantuntija noudattaa työssään yhteisiä käytäntöjä. Asiantuntija hoitaa hankalatkin tilanteet vastuullisesti.	Asiakaslähtöisyys
Substanssiosaaminen	Asiantuntijalla on työssä vaadittava osaaminen. Asiantuntija osaa hyödyntää työohjeita työssään.	Osaaminen
Itsensä kehittäminen	Asiantuntija kehittää osaamistaan hoitamalla myös uusia ja/tai haastavia tilanteita	Kehittämisote
Kehittäminen työyhteisössä	Asiantuntija tuo aktiivisesti esille kehitysehdotuksia	

Kysymyksiin/väittämiin vastataan Likertin asteikolla. Likertin asteikko on Rensis Likertin (1932) kehittämä asteikko, jossa on tyypillisesti viisi vastausvaihtoehtoa, jotka muodostavat selvän, yksiulotteisen jatkumon jostain ääripäästä toiseen. Tyypilliset ääripäät ovat ”täysin

samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Likertin asteikossa keskimäinen vaihtoehto on neutraali, kuten ”ei samaa eikä eri mieltä”. Lisäksi asteikon ulkopuolella voi olla vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa”, jolloin vastaus katsotaan puuttuvaksi vastaukseksi. Vastausvaihtoehdot koodataan numeroilla esimerkiksi siten, että suurin numero vastaa eniten samanmielistä vaihtoehtoa. (Vehkalahti 2019, 35-37.) Asiantuntijatyön laatua kartoittavat kysymykset/väittämät on muotoiltu niin, että ne kuvaavat tavoiteltavaa laatua, eli korkeammat pisteet tarkoittavat parempaa laatua. Osa kysymyksistä/väittämistä voi olla sellaisia, että arvioijalla ei ole tarpeeksi tietoa kyseisestä asiasta. Tämän vuoksi vastausvaihtoehdoissa on hyvä olla myös kohta ”en osaa sanoa”, etteivät tulokset tämän vuoksi vääristy.

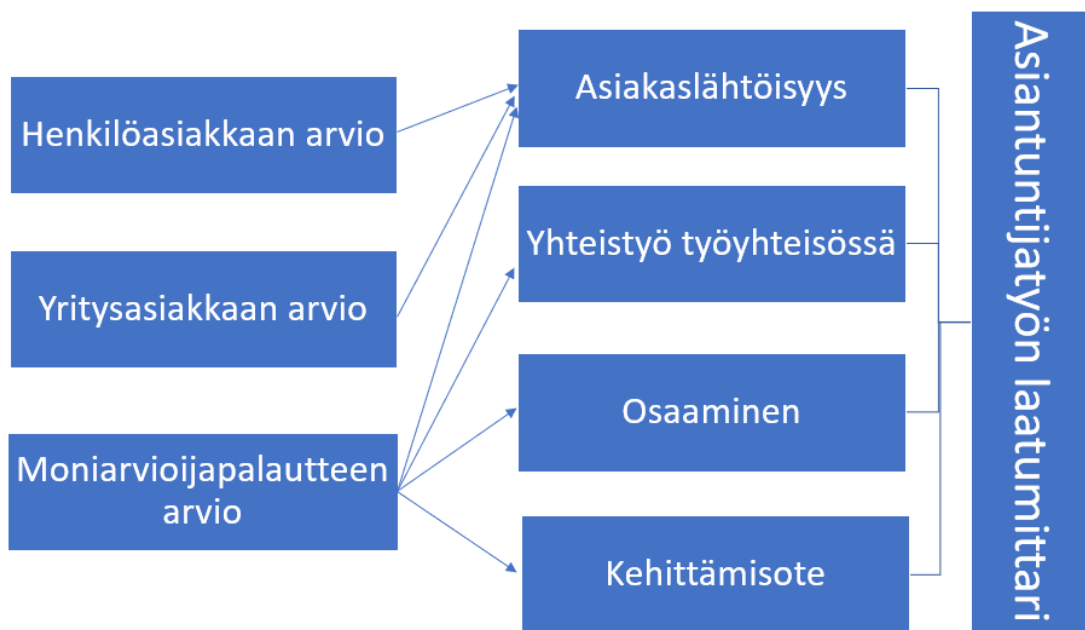
Moniarvioijapalautteessa arvioinnin tekevät henkilöt voidaan valita joko niin, että organisaatio määrittelee arvioijat, tai arvioitava henkilö valitsee heidät itse. Arvioinnin tekevien henkilöiden valintatapa voi vaikuttaa siihen, kuinka arvioitava ottaa arvioinnista saadut tulokset vastaan. Yksi vaihtoehto on, että organisaatio nimeää osan arvioinnin tekevästä henkilöstä ja arvioitava henkilö itse valitsee osan. Arvioinnin tekevän henkilön tulee olla sellainen, joka on työskennellyt arvioitavan henkilön kanssa viimeisen vuoden aikana niin, että hän pystyy antamaan asianmukaista palautetta. Vaikka arvioitava itse osallistuisi arvioinnin tekevien henkilöiden valintaan, tulosten luotettavuuden kannalta on tärkeää, että arviointi annetaan anonyymisti. Tutkimusten mukaan anonyymit arvioijat antavat todennäköisemmin oikeaa ja objektiivista palautetta verrattuna arvioijiin, joiden henkilöllisyys on tiedossa. Arvioijia tulee olla riittävä määrä anonymiteetin takaamiseksi. Jos arvioinnissa käytetään asteikkojen lisäksi avoimia vastauksia, voi tämä heikentää anonymiteettiä, koska arvioitava voi tunnistaa arvioijan hänen tavastaan ilmaista asia. (Fleenor, Chappelow & Taylor 2008, 40-45.) Arvioinnin luotettavuuden kannalta arvioijien määrä tulisi olla 6-10 henkilöä. (Wood, Hassell, Whitehouse, Bullock & Wall 2006, 189). Opinnäytetyön kohderyhmässä arvioijat voisivat olla asiantuntijan itsensä ja lähiesihenkilön lisäksi saman tiimin jäseniä kuin arvioitava henkilö. Arvioitava henkilö itse voisi lisäksi määritellä osaston muista tiimeistä, muualta toiminnon sisältä tai muualta organisaatiosta henkilöitä, joiden kanssa hän tekee yhteistyötä ja jotka pystyvät arvioimaan henkilön suoritusta.

Arvioinnin tekevät henkilöt voivat kokea, että arviointi vie liikaa aikaa suhteessa arvioinnin tuloksiin, ja huolimattomasti tehty arviointi antaa epäluotettavia tuloksia arvioinnista. Tulosten luotettavuuden kannalta on tärkeää, että arvioinnin tekeville henkilöille käydään läpi arvioinnin toimintaperiaatteet eli miten arviointiin käytännössä vastataan, mitä arvioinnilla tavoitellaan ja mitä hyötyä arvioinnista on sekä arvioinnin kohteena olevalle henkilölle että koko organisaatiolle. (Fleenor ym. 2008, 42-44; Wood ym. 2006, 188-189.)

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli selvittää, miten asiantuntijatyön laatua voidaan mitata mahdollisimman kattavasti. Kuvioon 6 on kerätty tietolähteet, joista saadaan tietoa

asiantuntijatyön laadusta. Kuvioon on piirretty nuolet kuvamaan sitä, mistä eri tietolähteistä saadaan tietoa kustakin laadun osa-alueesta.

Kuvion tietolähteistä on jätetty pois laadunvarmistus. Tulosten perusteella tietty laadun taso on lähtökohtainen perusedellytys tämän tyyppisessä asiantuntijatyössä. Laadunvarmistuksella varmistetaan tämän peruslaadun toteutuminen koko osaston tasolla. Henkilökohtaisessa laadussa yksittäisiä virheitä olennaisempaa on kokonaisvaltainen laatu ja organisaation asettamien tavoitteiden kannalta oikeiden asioiden tekeminen.



Kuvio 6: Asiantuntijatyön laatumittarin tietolähteet ja laadun osa-alueet

Alun perin tässä kuviossa oli mukana tietolähteenä myös järjestelmästä saatavat tiedot ja laadun osatekijänä tuloksellisuus, koska esihenkilöiden näkemyksen mukaan myös tuloksellisuus on osa asiantuntijatyön laatua. Opinnäytetyön tekijä esitteli osaston esihenkilöille ehdotustaan asiantuntijatyön laatumittariksi 3.10.2023. Opinnäytetyön tekijä esitti pohdinnan, tulisiko asiantuntijatyön laatumittarissa olla vain ne neljä osa-alueetta, jotka olivat asiantuntijoiden näkemyksen mukaan asiantuntijatyön laadun osatekijöitä. Tämä voisi lisätä mittarin luotettavuutta asiantuntijoiden näkökulmasta. Esihenkilöiden näkemyksen mukaan tuloksellisuus voitiin jättää pois laatumittarista, koska tuloksellisuutta seurataan osana asiantuntijan muuta suoriutumista.

### 7.3 Toteutuksen arviointi

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiantuntijatyön laatu henkilökohtaisella tasolla ja sen selvittäminen, mistä tekijöistä laatu koostuu ja kuinka sitä voidaan mitata. Opinnäytetyön tekijä

perehtyi tiedonhakuun Laurea-ammattikorkeakoulun tietoasiantuntijan henkilökohtaisessa ohjauksessa sekä tiedonhankintapajassa. Ohjauksessa ja tiedonhankintapajassa mietittiin hakusanoja ja -lauseita sekä perehdyttiin eri tietokantojen hakumenetelmiin. Opinnäytetyön tekijä teki tietoperustaa varten itsenäisesti tiedonhakua mm. Finna.fi:stä, ProQuest Centralista, EBSCOhost yhdistelmähausta ja Google Scholarista. Asiantuntijan työn henkilökohtaista laatua selvittäviä tutkimuksia oli hyvin vaikeaa löytää. Laatua on tutkittu enemmän laajempänä kokonaisuutena, kuten koko organisaation tasolla tai jollakin toimialalla yleensä. Tämän vuoksi opinnäytetyön tietoperustassa on lähestytty aihetta asiantuntijuuden ja yleisten laadun määrittelmien kautta, ja pyritty niiden avulla pohjustamaan käsitystä siitä, mitä asiantuntijatyön laatu voisi olla.

Asiantuntijoiden näkemykset kerättiin tässä opinnäytetyössä eläytymismenetelmällä. Tällä pyrittiin siihen, että vastaukset olisivat mahdollisimman monipuolisia. Erilaiset kehyskertomukset tuottivat hyvin erilaisia vastauksia. Kehyskertomus A:n muotoilu oli tutkimuskysymysten kannalta onnistuneempi kuin kehyskertomus B:n, koska kehyskertomus A oli selvästi ymmärretty niin kuin se oli tarkoitettukin ymmärrettäväksi. Kehyskertomus B johdatti vastaajat enemmän pohtimaan ongelmien juurisyitä ja vastauksia niihin, ja pohdintaa tähän liittyen oli osassa vastauksia tehty hyvin perusteellisesti. Tähän vaikuttanee myös se, että vastaajat ovat kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkeasioiden asiantuntijoita, ja he pohtivat kysymyksiä myös ammatillisesta näkökulmasta. Vastaajat eivät nähneet kuin yhden kehyskertomuksen, ja tämä olisi pitänyt ottaa paremmin huomioon kehyskertomuksia laadittaessa. Näin jälkikäteen voidaan havaita, että kehyskertomus B näyttää erilaiselta yksinään, kuin toisen kertomuksen rinnalla. Molempien kehyskertomusten muotoilu johdatti asiantuntijat myös tuomaan vastauksiinsa enemmän esille sellaisia seikkoja, jotka selvimmin näkyvät muille asiantuntijoille kuin esimerkiksi asiakkaille näkyviä asioita. Kehyskertomusten muotoilun haasteet olisivat voineet tulla esille, jos kehyskertomukset olisi testattu pienellä kohdejoukolla ennen kuin ne lähetettiin kaikille.

Asiantuntijoiden vastausprosentti oli 50. Opinnäytetyön tekijä oletti etukäteen, että vastausprosentti olisi korkeampi, koska hän itse työskentelee asiantuntijana tällä osastolla eli on vastaajille jo tuttu, ja kyselyn aihe koski suoraan asiantuntijoiden työtä. Voidaan pohtia, onko tämä kuitenkin vaikuttanut päinvastoin, ja osa vastaajista ei ole halunnut vastata siksi, että opinnäytetyön tekijä myös työskentelee asiantuntijana tällä osastolla. Lisäksi voidaan pohtia, koettiinko eläytymismenetelmän mukainen tarinallinen vastaaminen hankalaksi ja työlääksi, ja olisiko vastauksia saatu enemmän, jos kysely olisi tehty perinteisemmällä kyselyllä esittämällä suoria kysymyksiä.

Esihenkilöiden näkemykset kerättiin haastatteleamalla kaikki kolme esihenkilöä. Yksi esihenkilöistä on opinnäytetyön tekijän lähiesihenkilö. Kaikissa haastatteluissa keskustelu oli luontevaa, ja haastatteluissa käsiteltiin aihetta monipuolisesti. Koska sekä haastattelija että

haastateltavat tuntevat osastolla tehtävän työn, haastatteluissa puhuttiin yhteistä kieltä. Opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan esihenkilöt puhuivat haastattelussa avoimesti ja luottivat siihen, että opinnäytetyön tekijä käsittelee vastauksia luottamuksellisesti ja asianmukaisesti.

Opinnäytetyön tekijä on koko opinnäytetyön tekemisen ajan pyrkinyt suhtautumaan mahdollisimman objektiivisesti tutkittavaan aiheeseen. Kuitenkin täytyy huomioida, että omien näkemysten kokonaan pois sulkeminen ei todennäköisesti ole mahdollista, ja ne ovat voineet vaikuttaa tutkimustuloksiin esimerkiksi ohjaamalla opinnäytetyön tekijän huomiota joihinkin seikkoihin enemmän kuin toisiin.

#### 7.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat

Tämän opinnäytetyön tekemisessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti opinnäytetyössä on noudatettu eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Tiedonhankinnassa on perehdytty tieteelliseen kirjallisuuteen ja muihin asianmukaisiin tietolähteisiin ja lähdeviittauksissa on käytetty tarkkuutta ja huolellisuutta. Opinnäytetyö on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa yksi huomioitava asia on havaintojen puolueettomuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Opinnäytetyön tekijä on ottanut huomioon, että hänen omat näkemyksensä saattavat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Pyrkimyksenä on ollut, että opinnäytetyön tekijän omat näkemykset vaikuttavat lopputulokseen mahdollisimman vähän. Hän on kiinnittänyt tähän aktiivisesti huomiota ja tämä on otettu huomioon myös työn lopputuloksia pohdittaessa. Pohdinnassa on otettu huomioon myös se, että opinnäytetyön tekijän asema osaston asiantuntijana voi vaikuttaa asiantuntijoiden ja esihenkilöiden antamiin vastauksiin.

Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä on tärkeää kohderyhmän, toimintaympäristön ja kulttuurin tuntemus. Ihmisten kokemukset ja käsitykset ovat kulttuurisidonnaisia ja tilannekohtaisia, ja tämän vuoksi kokemusten ja käsitysten ymmärtäminen ja tulkinta edellyttävät kulttuurin ja toimintaympäristön tuntemusta. Tutkimuksen uskottavuuden kannalta on tärkeää, että tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä. (Vilka 2015, 130-131.) Opinnäytetyön tekijä tuntee sekä kohderyhmän että toimintaympäristön erittäin hyvin. Vaikka tähän liittyy myös aiemmin mainittuja riskitekijöitä, on se myös tutkimuksen luotettavuutta lisäävä tekijä.

Tutkimuksen raportointi on tärkeä osa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan tulee raportissaan antaa riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta raportin lukijat voivat

arvioida tutkimuksen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164.) Tämän opinnäytetyön raportissa kerrotaan yksityiskohtaisesti tutkimuksen kohde ja tarkoitus, opinnäytetyön tekijän sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa, aineiston keruun menetelmät ja tekniikat, tutkimuksen tiedonantajat, tutkimuksen kesto ja aineiston analysoinnin vaiheet sekä tulokset ja johtopäätökset.

### 7.5 Prosessin jatkovaiheet

Mittaaminen voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen, jotka ovat suunnittelu, käyttöönotto ja käyttö. Tämä opinnäytetyö on keskittynyt asiantuntijatyön laadun mittauksen suunnitteluvaiheeseen. Aikataulullisista syistä mittaamisen seuraavat vaiheet eivät enää kuulu tähän opinnäytetyöhön. Opinnäytetyössä on selvitetty asiantuntijatyön laadun tekijöitä ja tehty esitys siitä, miten asiantuntijatyön laatua voitaisiin mitata kattavammin.

Seuraava vaihe organisaatiossa olisi suunnitteluvaiheen loppuun saattaminen, eli sen päättäminen, kuinka usein mittaus toistetaan ja raportoidaan, kuka vastaa mittarista, mikä on mittarin tavoitearvo ja kenelle ja missä mittaukset raportoidaan (Lönqvist ym 2010. 120-122). Opinnäytetyön tekijä esitteli ehdotuksen mittariksi osaston esihenkilöille, ja esittelyn yhteydessä sovittiin lisäksi, että uutta moniarvioijapalautetta voitaisiin pilotoida ennen sen varsinaista käyttöönottoa. Pilotoinnista saatavien kokemusten perusteella moniarvioijapalautetta voidaan vielä tarvittaessa muokata ennen varsinaista käyttöönottoa.

Tämän jälkeen tulee mittarin käyttöönottovaihe, johon kuuluu tarvittavien tietojärjestelmien kehittäminen ja mittaristosta tiedottaminen (Kujansivu ym. 2007, 166-167; Lönqvist ym. 2010, 123). Opinnäytetyön tekijä on sopinut esihenkilöiden kanssa, että hän esittelee osaston asiantuntijoille moniarvioijapalautteen lähtökohdat, sisällön ja toiminta-ajatuksen. Mittarin tekninen toteutus tehdään yhteistyössä organisaation PowerBI -asiantuntijan kanssa.

Kolmas vaihe on mittarin käyttö osana johtamista. Mittarin toimivuutta tulee tarkastella säännöllisin väliajoin, ja sitä tulee päivittää, jos siinä havaitaan muutostarpeita tai esimerkiksi organisaation strategiasta johdetut tavoitteet oleellisesti muuttuvat. (Kujansivu ym. 166-167). Mittarin toimivuutta on hyvä tarkastella sekä käyttäjien että tulosten näkökulmasta. Käyttäjien näkökulmasta on hyvä huomioida, kuinka moniarvioijapalautteeseen vastaaminen koetaan ja kuinka siitä saatu palaute otetaan vastaan. Tulosten näkökulmasta tulee arvioida, saadanko mittarilla tietoa juuri niistä tekijöistä, kuin on tarkoitettu.

## 8 Lopuksi

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin asiantuntijatyön henkilökohtaisen laadun tekijöitä ja mittamista kohdeorganisaation yhden osaston asiantuntijoiden työssä. Opinnäytetyön

tietoperustassa on todettu, että laatu on subjektiivinen ja kontekstisidonnainen käsite, jonka määrittelyä ohjaavat esimerkiksi organisaation strategian mukaiset tavoitteet. Tämän opin- näytetyön tulokset asiantuntijatyön laadun osatekijöistä ja sen mittaamisesta eivät tästä joh- tuen ole suoraan siirrettävissä toisiin organisaatioihin. Asiantuntijatyössä on kuitenkin yhtene- viä piirteitä organisaatiosta riippumatta, ja useassa lähteessä on tuotu esille, että asiantunti- jatyön mittaaminen on haasteellista johtuen sen tietointensiivisestä luonteesta. Tässä opin- näytetyössä kehitetty ehdotus moniarvioijapalautteen sisällöksi voi antaa myös muille asian- tuntijaorganisaatioille esimerkkiä siitä, kuinka asiantuntijatyön henkilökohtaisen laadun mit- taamiseen saadaan lisää ulottuvuutta muiden mittarien rinnalle.

## Lähteet

### Painetut

Eskola J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus, 209-231.

Eskola J., Lätti J. & Vastamäki J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 27-51.

Eskola J., Virtanen S. & Wallin A. 2018. Tiedettä tarinoista: Eläytymismenetelmän käyttö ja soveltaminen. Teoksessa Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Keuruu: PS-kustannus 2018, 63-77.

Goetsch, D. & Davis, S. 2010. Quality management for organizational excellence: introduction to total quality. Upper Saddle River. 6. painos. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education cop.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 40-68.

Kujansivu P., Lönnqvist A., Jääskeläinen A. & Sillanpää V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laautopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 119-120.

Ryan, R. 2008. Leadership development: a guide for HR and training professionals. Oxford: Elsevier.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja Kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Aineistohallinnan käsikirja. 2021. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 21.4.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/>

Airila, A. 2022. Tietotyö ja työkyky - tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Viitattu 4.4.2023. <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tietotyö-ja-työkyky-2022.pdf>

Alasoini, T. 2019. Tekoäly ja työn muutos sosiologisen työelämä tutkimuksen uutena kohteena. Työelämän tutkimus 17 (3). 235-241. Viitattu 18.4.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87128>

Antikainen, R. & Lönnqvist, A. 2005. Knowledge work productivity assessment. Tampere University of Technology. Viitattu 18.4.2023. [https://www.researchgate.net/publication/228397441\\_Knowledge\\_work\\_productivity\\_assessment](https://www.researchgate.net/publication/228397441_Knowledge_work_productivity_assessment)

Anttila, J. & Jussila, K. 2017. Understanding quality - conceptualization of the fundamental concepts of quality. International Journal of Quality and Service Sciences. Vol. 9, 251-268. Viitattu 5.4.2023. DOI:10.1108/IJQSS-03-2017-0020

Bohle Carbonell, K., Könings, K., Segers, M. & van Merriënboer, J. 2016. Measuring adaptive expertise: development and validation of an instrument. European Journal of Work and organizational Psychology 25:2, 167-180. Viitattu 4.4.2023. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2015.1036858>

Bracken, D. & Chruch, A. 2013. The "New" Performance Management Paradigm: Capitalizing on the Unrealized Potential on 360 Degree Feedback. Julkaisussa People & Strategy, 36 (2). Viitattu 12.9.2023. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A343363066&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=dbd5b4bc>

Dreyfus, S. 2004. The Five-Stage Model of Adult Skill Acquisition. Julkaisussa Bulletin of Science, Technology & Society. 2004:24. Viitattu 17.4.2023. DOI: 10.1177/0270467604264992

Elo, A-L., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lipponen, J. & Salimäki, A. 2009. Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa

yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön Työ ja yrittäjyys -julkaisusarja 50. [https://www.researchgate.net/publication/260929769\\_Oikeudenmukaisella\\_palkitsemisella\\_kohti\\_hyvinvointia\\_ja\\_tuloksellisuutta\\_tutkimus\\_kahdessa\\_yliopistossa](https://www.researchgate.net/publication/260929769_Oikeudenmukaisella_palkitsemisella_kohti_hyvinvointia_ja_tuloksellisuutta_tutkimus_kahdessa_yliopistossa)

Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raportisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134560/Hyvinvointi%20ja%20tuloksellisuus%20esimiesty%c3%b6n%20haasteena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Eläketurvakeskus 2023. Viitattu 27.4.2023. <https://www.etk.fi/suomen-elakejarjestelma/hallinto-ja-valvonta/>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. E-kirja. Helsinki: Kuluttajan tutkimuskeskus.

Eskola, J., Karayilan S., Kaski, T., Lehtola T., Mäenpää, T., Nishimura-Sahi, O., Oede, A-M., Rantanen, M., Saarinen, S., Toivikko, P., Valtonen, M. & Wallin, A. 2017. Eläytymismenetelmä 2017. Ohjeita ja kokemuksia menetelmästä kiinnostuneille. Teoksessa Eskola J., Mäenpää T. & Wallin A. (toim.) Eläytymismenetelmä 2017: perusteema ja 11 muunnelmaa. E-kirja. Tampere University Press 2017.

Fleenor, J., Chappelow, C. & Taylor, S. 2008. Leveraging the impact of 360-degree feedback. E-kirja. Center for Creative Leadership.

Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka, S. 2012. Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. Julkaisussa Aikuiskasvatus 4/2012, 246-256. Viitattu 17.4.2023. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94003/52681>

Hatano, G. Inagaki, K. 1984. Two courses of expertise. Hokkaido university. Viitattu 4.4.2023. <http://hdl.handle.net/2115/25206>

Heilmann, P. 2022. Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. Vol 41 Nro 4 (2022): Hallinnon tutkimus, 278-292. Viitattu 3.4.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111274/75676>

Hotulainen, R. 2010. Asiantuntijuuden ja huippusuoritusten kehittymisestä. Opetushallitus. Viitattu 4.4.2023. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/181774\\_sivu\\_6a\\_asiantuntijuuden\\_ja\\_huippusuoritusten\\_kehittamisesta\\_1.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/181774_sivu_6a_asiantuntijuuden_ja_huippusuoritusten_kehittamisesta_1.pdf)

Jakonen, M. 2017. Vastatieto - Tulevaisuuden asiantuntijuutta etsimässä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2017. Viitattu 17.4.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/53239/jakonenvastatieto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Kuusisto-Niemi, S. 2016. Tiedon hallinta sosiaalihuollossa. Tiedonhallinnan paradigma opetuksen ja tutkimuksen perustana. Väitöskirja. Kuopio: University of Eastern Finland. Viitattu 4.4.2023. <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/17390>

Laihonen, H. & Ahlgrén-Holappa, J. 2020. Tieto päätöksenteossa - 10 vuotta tietojohdamista julkisella sektorilla. Focu Localis. Teemanumero: Tiedonkäyttö päätöksenteossa, 3, 43-62. Viitattu 11.4.2023. [https://www.researchgate.net/publication/345308261\\_Tieto\\_paatoksenteossa\\_-\\_10\\_vuotta\\_tietojohdamista\\_julkisella\\_sektorilla](https://www.researchgate.net/publication/345308261_Tieto_paatoksenteossa_-_10_vuotta_tietojohdamista_julkisella_sektorilla)

Lockyer J. & Sargeant J. Multisource feedback: an overview of its use and application as a formative assessment. Can Med Educ J. 2022 Aug 26;13(4). 30-35. Viitattu 12.9.2023. doi: 10.36834/cmej.73775.

Lönnqvist, A. 2017. Embedded knowledge management: towards improved managerial relevance. Julkaisussa Knowledge Management Research & Practice. Volume 15, 2017 Issue 2. Viitattu 12.4.2023. <http://dx.doi.org/10.1057/s41275-017-0053-y>

Mikkonen, K., Tuomikoski, A.-M., Sjögren, T., Koivula, M., Koskimäki, M., Lähteenmäki, M.-L., Mäki-Hakola, H., Wallin, O., Sormunen, M., Saaranen, T., Koskinen, C., Koskinen, M., Salmiinen, L., Holopainen, A., & Kääriäinen, M. (2020). Development and testing of an instrument (HeSoEduCo) for health and social care educators' competence in professional education. Nurse Education Today, 84, Article 104239. Viitattu 11.4.2023. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.104239>

Nykanen, E., Järvenpää, M. & Teittinen, H. 2016. Business intelligence in decision making in Finnish enterprises. Julkaisussa Nordic Journal of Business. 65 (2016) : 2. s. 24-44. Viitattu 12.4.2023 [http://njb.fi/wp-content/uploads/2016/09/Nykanen\\_Jarvenpaa\\_Teittinen.pdf](http://njb.fi/wp-content/uploads/2016/09/Nykanen_Jarvenpaa_Teittinen.pdf)

Onnismaa, J. 2013. Ohjausdialogin laatu korkeakoulujen työelämälähtöisessä täydennyskoulutuksessa. Julkaisussa Rouhelo, A. & Trapp, H. (toim.) Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisu B:1. Viitattu 17.4.2023. [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143859/julkaisut\\_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143859/julkaisut_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Palonen, T., Boshuizen, H., Hytönen, K., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. 2013. Nousevat ja nopeasti muuttuvat asiantuntijuuskäytännöt ja niihin kouluttautuminen. Julkaisussa Rouhelo, A. & Trapp, H. (toim.) Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisu B:1, 16-27. Viitattu 17.4.2023.

[https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143859/julkaisut\\_Tulevaisuuden%20asian-tuntijuutta%20rakentamassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143859/julkaisut_Tulevaisuuden%20asian-tuntijuutta%20rakentamassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pohjola, M. 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppa-korkeakoulu. Viitattu 27.4.2023. [https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/06/Digitalisaatio\\_ja\\_tuottavuus\\_finanssialalla.pdf](https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/06/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf)

Rowley, J. 2007. The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. Julkaisussa Journal of Information Science, 33(2), 163-180. Viitattu 4.4.2023. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>

Saari, T. 2013. Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. Aikuiskasvatus 2/2013. Viitattu 4.4.2023. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94031/52709>

TELA 2023. Viitattu 27.4.2023 <https://www.tela.fi/tyoelakevakuuttajat/keskinainen-kilpailu/>

Tietoarkisto 2023. Viitattu 27.4.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuojat/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023. Viitattu 25.9.2023. <https://tenk.fi/fi/tiedetilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopistopaino. Viitattu 27.9.2023. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. 2017. Ammatillinen toimijuus: rakenne, mittari ja tuki. E-kirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Wood, L., Hassell, A., Whitehouse, A., Bullock, A., & Wall, D. 2006. A literature review of multi-source feedback systems within and without health services, leading to 10 tips for their successful design. Medical Teacher, 28(7), e185-e191. Viitattu 27.9.2023. <https://doi.org/10.1080/01421590600834286>

## Kuviot

Kuvio 1: Asiantuntijuuden osa-alueet (Heilmann 2022, 286) .....	11
Kuvio 2: Asiantuntijuuden kehittymisen viisi vaihetta (mukailen Dreufys 2004) .....	12
Kuvio 3: DIKW-hierarkia (Rowley 2007).....	17
Kuvio 4: Liiketoiminnan mittaamisen vaiheet (mukailen Kujansivu ym. 2007) .....	19
Kuvio 5: Laadun osa-alueet, joista saadaan tietoa moniarvioijapalautteella .....	43
Kuvio 6: Asiantuntijatyön laatumittarin tietolähteet ja laadun osa-alueet .....	46

## Taulukot

Taulukko 1: Kehyskertomus A:n sisällönanalyysin tulokset pelkistyksistä yläluokkiin .....	29
Taulukko 2: Kehyskertomus B:n sisällönanalyysin tulokset pelkistyksistä yläluokkiin .....	30
Taulukko 3: Esihenkilöiden haastatteluiden sisällönanalyysin tulokset, asiakaslähtöisyys - yläluokka.....	34
Taulukko 4: Esihenkilöiden haastatteluiden sisällönanalyysin tulokset, yhteistyö työyhteisössä, tuloksellisuus ja osaaminen -yläluokat .....	35
Taulukko 5: Esihenkilöiden haastattelun sisällönanalyysin tulokset olemassa olevista ja mahdollisista mittareista .....	38
Taulukko 6: Esihenkilöiden haastatteluiden sisällönanalyysin tulokset mittarin tietolähteistä	39
Taulukko 7: Ehdotukset moniarvioijapalautteen kysymyksiksi/väittämiksi .....	44

## Liitteet

Liite 1: Asiantuntijoille lähetetyn kyselyn saatekirje .....	58
Liite 2: Asiantuntijoille lähetetyn kyselyn tietosuojailmoitus.....	59
Liite 3: Esihenkilöiden teemahaastattelun runko .....	61
Liite 4: Esihenkilöiden haastatteluvarausten saatteena lähetetty tiedote tutkimuksesta .....	62
Liite 5: Esihenkilöille lähetetty tietosuojailmoitus .....	63

## Liite 1: Asiantuntijoille lähetetyn kyselyn saatekirje

Hyvä kollega,

Suoritamme ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, ja keräämme opinnäytetöitämme varten teidän näkemyksiänne oheisella sähköisellä lomakkeella.

Katja opiskelee Lapin ammattikorkeakoulussa fysioterapeutti (YAMK) -tutkintoa aiheena hyvinvoinnin analytiikan asiantuntija. Jonna opiskelee Laurea-ammattikorkeakoulussa sosionomi (YAMK) - tutkintoa aiheena johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa.

Opinnäytetöidemme toimeksiantona on kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkepalveluosaston esihenkilötyön mittareiden määrittely ja päivittäminen ja uuden asiantuntijatyön laatumittarin sisällyttäminen mittaristoon. Valmiit opinnäytetyöt tullaan julkaisemaan joulukuussa 2023.

Meillä on sinulle vain yksi kysymys. Pyydämme sinua eläytymään asiaan rauhassa ja kirjoittamaan vastauksesi kertomuksen muodossa.

Keräämme vastaukset nimettöminä siten, että yksittäistä henkilöä ei voida tunnistaa vastauksista. Annettuja vastauksia käsittelevät ainoastaan opinnäytetyön tekijät Katja ja Jonna. Säilytämme vastaukset salasanasuojatussa kansiossa. Säilytämme vastauksia vain niin kauan, että opinnäytetyöt ovat valmiit ja hyväksytyt. Sen jälkeen poistamme tiedot. Analysoimme vastaukset ja käytämme niistä saatua tietoa yhtenä osana lopullisia opinnäytetöitämme. Viitataan vastauksiin opinnäytetöissä niin, että yksittäisiä vastaajia ei voi vastauksista tunnistaa.

Vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Vastauslomakkeella sinua pyydetään antamaan suostumuksesi tutkimukseen osallistumiseen.

Luethan ennen vastaamista liitteenä olevan tietosuojaselosteen. Vastauslomakkeella sinua pyydetään antamaan suostumuksesi myös henkilötietojesi käsittelyyn tietosuojaselosteen mukaisesti. Henkilötietoja ovat ainoastaan työ sähköpostiosoitteet, joihin tämä viesti on lähetetty.

(Linkki kyselyyn.)

Pyydämme vastaamaan mahdollisimman pian ja viimeistään 5.5.2023.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Kehittämisterveisin  
Katja ja Jonna

Liite 2: Asiantuntijoille lähetetyn kyselyn tietosuojailmoitus

## **TIETOSUOJAILMOITUS**

### **OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA TIETOSUOJAILMOITUS**

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) artikkelit 13 ja 14

Laatimispäivä 5.4.2023

#### **Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus**

Suoritamme ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, ja keräämme opinnäytetöitä varten asiantuntijoiden näkemyksiä sähköisellä lomakkeella. Opinnäytetöidemme toimeksiantona on kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkepalveluosaston esihenkilötyön mittareiden määrittely ja päivittäminen ja uuden asiantuntijatyön laatumittarin sisällyttäminen mittaristoon.

#### **Rekisterin tietosisältö**

Kyselyt lähetetään asiantuntijoiden työ sähköpostiosoitteisiin, joten rekisterin tietosisältönä ovat sähköpostiosoitteet. Annettuja vastauksia ei voida yhdistää sähköpostiosoitteisiin.

#### **Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste**

Henkilötietoja käsitellään EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella, joka on tutkittavan suostumus. Suostumus pyydetään vastauslomakkeen yhteydessä.

#### **Tietolähteet**

Asiantuntijoiden työ sähköpostiosoitteet saadaan organisaation sähköpostiosoitteistosta.

#### **Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle**

Kyselyyn vastaajista ei luovuteta tai siirretä tietoja EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

#### **Rekisterin suojauksen periaatteet**

Opinnäytetyön laatijoita on ohjeistettu salassapitovelvollisuudesta, joka koskee opinnäytetöiden yhteydessä kerättyä tietoa. Kyselyn vastauksia säilytetään henkilökohtaisten tietokoneiden muistissa salasanasuojatuissa kansioissa, ja vain opinnäytetöiden tekijöillä on pääsy aineistoon. Sähköpostiosoitteita ei voi yhdistää annettuihin vastauksiin. Tietoja käsitellään Laurea ammattikorkeakoulun ja [REDACTED] tietoturvaisilla palvelimilla ja tietoihin on pääsy ainoastaan tutkimuksen suorittajilla Katja [REDACTED] ja Jonna Suomilammilla.

#### **Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen**

Tutkimusaineisto säilytetään opinnäytetöiden valmistumiseen saakka, jonka jälkeen aineisto hävitetään.

#### **Automatisoitu päätöksenteko**

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automatisoitua päätöksentekoa.

#### **Tutkimusrekisterin tiedot**

Tutkimusrekisterin muodostavat ainoastaan sähköpostiosoitteet.

### **Rekisteröidyn oikeudet**

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, kun henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen tai suostumuksen peruuttamiseen saakka kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja. Rekisteröidyllä on oikeus valittaa Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevia henkilötietoja käsitellessä on rikottu tietolainsäädäntöä.

Rekisteröityä koskee seuraavat tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- a. Oikeus tarkistaa itseä koskevat tiedot.
- b. Oikeus tietojen oikaisemiseen.
- c. Oikeus tietojen poistamiseen.
- d. Oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e. Oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

### **Rekisterinpitäjän ja yhteyshenkilön tiedot**

Katja [REDACTED]

Jonna Suomilammi [REDACTED]

### Liite 3: Esihenkilöiden teemahaastattelun runko

#### Teema 1 : laadun määritelmät

- miten määrittelisit laadun juuri meidän osaston asiantuntijoiden työssä
- näkemys asiantuntijoille tehdystä kyselystä esille nousseisiin teemoihin
  - o asiantuntijoiden vastauksissa korostuivat osaamisen jakaminen, yhteistyötai-dot, lähestyttävyyys, huolellinen dokumentointi

#### Teema 2: laadun mittaaminen

- miten mielestäsi asiantuntijatyön laatua pitäisi mitata
- paljonko laadun mittaamiseen on käytettävissä resursseja
- minkä osa-alueen mittaaminen erityisesti olisi tärkeää
- näkemys asiantuntijoiden valmiuksista itsearviointiin

#### Teema 3: asiantuntijuuden tasot

- Dreyfus & Dreyfusin malli asiantuntijuuden kehittymisen vaiheista
- onko meillä asiantuntijoita kaikilla eri tasoilla
- mitataanko laatua samalla tavalla riippumatta siitä, millä tasolla asiantuntija on

Liite 4: Esihenkilöiden haastatteluvarausten saatteena lähetetty tiedote tutkimuksesta

Hei!

Suoritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, ja kerään opinnäytetyötäni varten esihenkilöiden näkemyksiä haastatteluilla.

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa sosionomi (YAMK) - tutkintoa aiheena johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa.

Opinnäytetyöni toimeksiantona on asiantuntijatyön laatumittarin kehittäminen kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkepalveluosaston esihenkilötyön mittaristoon. Esihenkilöille tehtävässä haastattelussa kartoitan esihenkilöiden näkemyksiä asiantuntijatyön laadun tekijöistä, kokonaislaadusta ja laadun mittaamisesta.

Valmis opinnäytetyö tullaan julkaisemaan joulukuussa 2023.

Analysoin haastatteluvastaukset ja käytän niistä saatua tietoa yhtenä osana lopullista opinnäytetyötä. Viittaa haastatteluihin opinnäytetyössä niin, että yksittäisiä vastaajia ei voi tunnistaa.

Ennen haastattelun aloittamista pyydän vielä suullisesti suostumuksesi tutkimukseen osallistumiseen sekä henkilötietojen käsittelyyn. Tämän vuoksi pyydän ennen haastattelua lukemaan myös oheisen tietosuojailmoituksen.

Kehittämisterveisin:  
Jonna Suomilampi

Liite 5: Esihenkilöille lähetetty tietosuojailmoitus

## **TIETOSUOJAILMOITUS**

### **OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA TIETOSUOJAILMOITUS**

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) artikkelit 13 ja 14

Laatimispäivä 18.6.2023

#### **Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus**

Suoritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, ja kerään opinnäytetyötäni varten esihenkilöiden näkemyksiä haastattelulla. Opinnäytetyöni toimeksiantona on asiantuntijatyön laatu- mittarin kehittäminen kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkepalveluosaston esihenkilötyön mitta- ristöön.

#### **Rekisterin tietosisältö**

Haastattelut tallennetaan, joten rekisterin tietosisältönä ovat haastattelutallenteet.

#### **Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste**

Henkilötietoja käsitellään EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella pe- rusteella, joka on tutkittavan suostumus. Suostumus pyydetään suullisesti ennen haastattelua.

#### **Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle**

Haastattelun vastaajista ei luovuteta tai siirretä tietoja EU:n tai Euroopan talousalueen ulko- puolelle.

#### **Rekisterin suojauksen periaatteet**

Opinnäytetyön laatijaa on ohjeistettu salassapitovelvollisuudesta, joka koskee opinnäytetyön yhteydessä kerättyä tietoa. Haastatteluaineistoa säilytetään henkilökohtaisen tietokoneen muistissa, ja vain opinnäytetyön tekijällä on pääsy aineistoon. Tietoja käsitellään Laurea-am- mattikorkeakoulun tietoturvaisilla palvelimilla ja tietoihin on pääsy ainoastaan tutkimuksen suorittajalla.

#### **Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen**

Tutkimusaineisto säilytetään opinnäytetöiden valmistumiseen saakka, jonka jälkeen aineisto hävitetään.

#### **Automatisoitu päätöksenteko**

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automatisoitua päätöksentekoa.

#### **Tutkimusrekisterin tiedot**

Tutkimusrekisterin muodostavat ainoastaan haastattelutallenteet.

#### **Rekisteröidyn oikeudet**

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, kun henkilötietojen käsittely perus- tuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen tai suostumuksen peruuttamiseen saakka kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja. Rekisteröidyllä on oikeus valittaa

Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevia henkilötietoja käsitellessä on rikottu tietolainsäädäntöä.

Rekisteröityä koskee seuraavat tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- a. Oikeus tarkistaa itseä koskevat tiedot.
- b. Oikeus tietojen oikaisemiseen.
- c. Oikeus tietojen poistamiseen.
- d. Oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e. Oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

**Rekisterinpitäjän ja yhteyshenkilön tiedot**

Jonna Suomilammi