

PÄIVITTÄISJOHTAMISEN MITTARIT JOHTAMISEN JA  
ESIHENKILÖTYÖN TUKENA  
ASiantuntijaorganisaatiossa

Karejoki Katja

Opinnäytetyö

Hyvinvoinnin analytiikan asiantuntija  
Fysioterapeutti (ylempi AMK)

2023

Hyvinvoinnin analytiikan asiantuntija  
Fysioterapeutti (ylempi AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Katja Karejoki	<b>Vuosi</b>	2023
<b>Ohjaaja</b>	Outi Mattila		
<b>Toimeksiantaja</b>	asiantuntijaorganisaatio		
<b>Työn nimi</b>	Päivittäisjohtamisen mittarit johtamisen ja esihenkilötyön tukena asiantuntijaorganisaatiossa		
<b>Sivumäärä</b>	47 + 1		

---

Opinnäytetyön aiheena oli arvioida asiantuntijaorganisaatiossa käytettävien määrällisten päivittäisjohtamisen mittareiden ajanmukaisuutta, ja sitä, mitataanko käytettävissä olevilla mittareilla oikeita asioita. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata, millainen nykyinen mittaristo on kuvaamaan asiantuntijatyötä ja siinä suoriutumista sekä määrittää uudelleen mittarit tunnistaen johtamisen ja esihenkilötyön mittariston kehittämistarpeet asiantuntijaorganisaatiossa. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona asiantuntijaorganisaatioon ja sen tavoitteena oli kehittää vuorovaikutteinen mittaristo, jonka hyödynnettävyys tunnistettaisiin esihenkilöiden ja asiantuntijoiden kesken.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin päivittäisjohtamista asiantuntijaorganisaatiossa johtamisen ja esihenkilötyön tukena sekä henkilöstön suorituskyvyn mittaamista. Tietopohjassa käsiteltiin myös mittariston määrittelyä ja mittaustulosten hyödyntämistä sekä tiedolla johtamista. Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tiedonkeruussa hyödynnettiin kyselylomaketta ja eläytymismenetelmänä kehystarinaa. Lomakekyselyihin vastasi yhteensä 20 asiantuntijaorganisaation työntekijää. Aineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen sisällön analyysin ja teemoittelun avulla.

Keskeisimpinä tuloksina oli, että asiantuntijatyötä ei ole mahdollista arvioida tai mitata pelkästään määrällisillä mittareilla työn moninaisuuden vuoksi. Jotta määrällisiä mittareita on mahdollista hyödyntää esihenkilötyön ja johtamisen tukena, tulee esihenkilön tunnistaa ja ymmärtää asiantuntijatyön moninaisuus sekä ymmärtää mittareista saadut tulokset yhtenä osana asiantuntijatyön kokonaisuudessa. Opinnäytetyön tulosten pohjalta määritetään uudelleen johtamisen ja esihenkilötyön tukena käytetty päivittäisjohtamisen mittaristo, ja sen pohjalta luodaan testattu Power BI-raportti. Datan vienti Power BI-raportille toteutetaan vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Avainsanat asiantuntijaorganisaatiot, päivittäisjohtaminen, suorituskykymittaristot

Master of Well-being Analytics  
Master of Health Care

---

<b>Author</b>	Katja Karejoki	<b>Year</b>	2023
<b>Supervisor(s)</b>	Outi Mattila		
<b>Commissioned by</b>	an expert organization in southern Finland		
<b>Title</b>	Key performance indicators for daily management as support for leadership and supervisory work in an expert organization		
<b>Number of pages</b>	47 + 1		

---

The topic of this thesis was to evaluate the quantitative daily management indicators used in an expert organization in southern Finland, and whether the available indicators are measuring the right things. The purpose of the thesis was to describe what the current indicators are like to describe expert work and performance, as well as to redefine the indicators, and identifying their development needs in management and front-line work in an expert organization. The thesis was carried out commissioned by an expert organization in southern Finland. The goal was to develop an interactive set of indicators, the usability of which could be recognized by front-line workers and experts.

The data base of the thesis deals with daily management in an expert organization as a support for management and front-line work, as well as the indicators of expert performance. The theoretical base also discusses the definition of the indicators and the utilization of the results, as well as knowledge management. The empirical part of the thesis was carried out as a qualitative study, and a questionnaire was used in the data collection. Similarly, a frame story was used as a narrative method. A total of 20 employees from the commissioner expert organization answered the questionnaires. The material was analyzed by using qualitative content analysis and thematization.

The key results of this study were that it is not possible to evaluate or indicate expert work only with quantitative measurements due to the diversity of the work. To make it possible to use quantitative indicators as support for front-line work and management, the foreperson must recognize and understand the diversity of expert work and understand the results obtained from the indicators as one part of the expert work as a whole. Based on the results of the thesis, the commissioner's management indicators used to support management and front-line work will be redefined, and a tested Power BI report will be created based on it. Data export to the Power BI report is carried out after the thesis has been completed.

**Keywords** daily management, expert organization, performance measurement / indicators

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 HENKILÖSTÖN SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN JA JOHTAMINEN ASiantuntijaorganisaatiossa .....	8
2.1 Päivittäisjohtaminen asiantuntijaorganisaatiossa .....	8
2.2 Henkilöstön suorituskyvyn mittaaminen ja suorituskykymittarit .....	12
2.3 Mittariston määrittely .....	18
2.4 Mittaustulosten hyödyntäminen ja tiedolla johtaminen .....	19
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	22
4 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS .....	23
4.1 Toimeksiannon kuvaus .....	23
4.2 Laadullinen tutkimustapa .....	25
4.3 Aineistonkeruu ja analysointi .....	26
5 TULOKSET .....	31
5.1 Nykyinen päivittäisjohtamisen mittaristo johtamisen ja esihenkilötyön tukena .....	31
5.2 Johtamisen ja esihenkilötyön päivittäisjohtamisen mittariston kehittämistarpeet .....	33
6 POHDINTA .....	38
6.1 Keskeisten tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....	38
6.2 Kehittämissuosituksukset .....	41
6.3 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuuden tarkastelu .....	43
6.4 Jatkotutkimusaiheet .....	44
LÄHTEET .....	46
LIITTEET .....	53

## ALKUSANAT

Haluan kiittää työnantajaani siitä, että se mahdollisti oman työn ja opintojen yhdistämisen. Ilman työnantajan taustatukea ja mielenkiintoa kehittämiseen tai toimeksiantoa, ei tämä opinnäytetyö olisi ollut mahdollinen.

Tahdon kiittää myös kaikkia kollegoitani kärsivällisyydestä ja tukemisesta. Ilman kollegoiden huikeaa osaamista ja antaumuksellisuutta olisi tiedonkeruuaineisto jäänyt varsin laihaksi.

Kiitos myös ihanan rauhalliselle ohjaajalleni Outi Mattilalle. Ilman Outin rauhoittavaa ohjaustapaa olisi tuskastumiseni ollut selvästi suurempaa. Samoin kiitos molemmille opponoijilleni, joiden huomioiden ja oivallusten avulla pystyin ratkomaan solmukohtia ja pääsin eteenpäin opinnäytetyön työstämisessä.

Kiitoksensa ansaitsee myös perheeni ja ystäväni, jotka jaksoivat tukea ja kannustaa eteenpäin silloinkin, kun olin jo luovuttamassa.

## 1 JOHDANTO

Johtaminen ja johtamisajattelu ovat kehittyneet merkittävästi jo pelkästään kuluneen vuosituhatvuotteen aikana. Johtajuuden määritelmä on muuttunut historian saatossa taylorismin ajan vahvasta hallitsemisen ja vallan keskittämisen, missä työntekijä on nähty vain osana koneistoa, tähän päivään, jossa työntekijä nähdään aktiivisena, vastuullisena ja tasavertaisena. Vaikka muutos johtamisessa ja johtamisajattelussa on muuttunut, tavoitellaan sillä yhä samoja asioita kuin aiemmin eli tuottavuutta ja tehokkuutta. (Seeck 2012, 55, 226; Laurila 2017, 19.)

Tuottavuuden ja tehokkuuden mittaamista haastaa entisestään, kun kyse on aineettomasta pääomasta ja asiantuntijaorganisaatiosta. Asiantuntijaorganisaatioissa ei voida hyödyntää tuottavuuden ja tehokkuuden mittaamisessa pelkkiä suoritteista saatuja määrällisiä tuloksia, koska ne saattavat vääristää asiantuntijan tekemistä ja siten myös mittareista saatuja tuloksia. Asiantuntijatyön johtamista ja mittaamista haastavat työn monimuotoisuus ja monitahoisuus sekä erinäiset riippuvuussuhteet, missä lopputulema perustuu usein emergenssiin ollen enemmän kuin osiensa summa (Mäki 2020, 101–102). Haastetta lisää tieto siitä, että parhaimmat päätökset syntyvät usein dialogin kautta, mutta tehokkuuden ja toimintaympäristöstä johtuvan rajallisen ajankäytön vuoksi tällaista dialogia ei ole useinkaan mahdollista käydä (Niemi & Kräkin 2019, 17).

Johtamisessa ja esihenkilötyössä kyse on suorituksen johtamisesta ja siten mittareilla ja niistä saaduilla tuloksilla on selvä merkityksensä organisaation taloudellisiin tavoitteisiin nähden (Juuti 2023, 130). Johtamisen ja esihenkilötyön tuoksi arvioinnista ja mittaamisesta saadun tiedon hyödyntäminen ja käyttäminen päätöksenteon perustana vaatii osaamista eikä siten ole riittävä toimenpide, että tietoa tuotetaan, säilytetään, hallitaan tai analysoidaan (Laamanen 2005, 19). Mittareista saatujen tulosten tulkinnan osaamisen lisäksi mittareiden tulee ilmentää ja seurata toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja kehittymistä, jolloin niistä saadaan täysi hyöty irti (Laamanen 2005, 23).

Huomionarvoista on myös, että mittareista saatu tieto itsessään ei johda mitään tai ketään, ja on siten sellaisenaan melko arvotonta. Saadun tiedon hyödyntämiseen tarvitaan vuorovaikutusta ihmisten välillä sekä ihmistä tai ihmisiä, jolla on

kykyä soveltaa analysoitua tietoa päätöksenteossa, valintatilanteessa tai kehittämistehtävässä. Tiedolla johtamisessa keskiössä ovat siis ihminen tai ihmiset. (Kosonen 2019, 1; Virtanen, Stenvall & Rannisto, 2015, 9.)

Terminä asiantuntija on hieman ongelmallinen, koska yhtä lailla suorittavaa työtä tekevä on asiantuntija työssään ja tarvitsee pohjalle koulutusta ja osaamista siitä suoriutuakseen. Erotuksena suorittavasta työstä voidaan asiantuntijan työssä nähdä tehtävien laajuuden, työn sisällön ja työn osaamisvaatimusten kautta (Heilmann 2022, 282). Tässä opinnäytetyössä asiantuntijalla tai asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan sellaista työtä tai organisaatiota, jossa työn tietointensiivisyys on suuri. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 50.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, millainen nykyinen päivittäisjohtamisen mittaristo on asiantuntijaorganisaatiossa kuvaamaan asiantuntijatyötä ja siinä suoriutumista sekä määrittää uudelleen mittarit tunnistaen johtamisen ja esihenkilötyön mittariston kehittämistarpeet asiantuntijaorganisaatiossa. Asiantuntijoita lähimpinä olevien esihenkilöiden tehtävänä on tukea työntekijöitä pääsemään sovittuihin tavoitteisiin, jotka pohjautuvat suoraan organisaation visioon ja strategiaan. Onnistuakseen tehtävässään esihenkilöt tarvitsevat siis ajankohdasta tietoa työntekijöiden työssä suoriutumisesta eli suorituskyvystä, sekä jaettava ymmärrystä esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken tavoitteiden sitomiseksi päätöksentekoon (Tuomisto ym. 2017, 9–10).

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää päivittäisjohtamisessa käytettävien mittareiden painopistettä vahvemmin proaktiiviseksi ja dynaamisemmaksi. Uudelleen määritetyn mittariston hyödynnettävyys tunnustetaan sekä esihenkilöiden että asiantuntijoiden keskuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena on uudelleen määritelty päivittäisjohtamisen mittaristo, jonka tulokset ovat reaaliaikaisesti esihenkilöiden ja mahdollisesti myös asiantuntijoiden saavutettavissa ja käytettävissä Power BI:n dashboardilla. Datat vietiä Power BI-raportille toteutetaan vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyö on osa hyvinvoinnin analytiikan asiantuntija YAMK-opintoja ja se tehdään toimeksiantona asiantuntijaorganisaatiossa.

## 2 HENKILÖSTÖN SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN JA JOHTAMINEN ASiantuntijaorganisaatiossa

Työelämä on kaikinensa murroksessa, kun työnkuvat uudistuvat. Selkeitä suorittavia työtehtäviä on yhä vähemmän robotiikan ja automatisaation vahvistuessa. (Melin & Saari 2019, 39–40.) Samaan aikaan ihmiselle jäävät monimutkaisemmat, kognitiivisesti vaativammat työt, eikä työpäivän aikana ole mahdollisuutta palautua rutiininomaisten työtehtävien aikana, jolloin työntekijän on vaarana kuormittua.

Johtamista ja esihenkilötyötä haastaa työ- ja toimintaympäristömme jatkuva ja kiihtyvä muutos, jonka keskellä tulevaisuuden trendien ja näkymien ennustettavuus on vaikeaa. Aiemmin käytössä olleiden perinteisempien kilpailustrategioiden avulla, kuten kustannusjohtajuuden tai suuruuden ekonomialla ei ole enää mahdollista erottautua riittävästi. Strategian ja siten myös johtamisen ja esihenkilötyön keskiössä on tulevaisuudessa oltava yhä vahvemmin asiakaslähtöisyys, luovuus, keskittyminen ydinosaamiseen, vahva osaaminen verkostoitua sekä ketterä toiminta (Kauhanen 2012, 15). Päivittäisjohtamisosaaminen ja erilaisten mittareiden ja niistä saatujen tulosten ymmärtäminen ja tulkitsemistaito ovat siis hyvin ilmeisiä johtamisessa ja esihenkilötyössä vaadittavia taitoja nopeasti muuttuvassa työmaailmassa.

### 2.1 Päivittäisjohtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Päivittäisjohtaminen (engl. Shop Floor Management tai Daily Management) on usein toiminnan toteutumisen seurantaa, ja toiminnan muuttuessa tiedon tarve elää ja muuttuu sen mukana. Käsitteenä päivittäisjohtaminen tulee Lean-ideologiasta, jossa tavoitellaan mahdollisimman vähäistä hukkaa tai ajanhaaskausta ja kestäväää kehitystä niin ekologisesta, sosiaalisesta kuin ekonomisesta näkökulmasta (Sörqvist & Bergendahl 2021, 24). Vähäisen hukkan tai ajanhaaskauksen lisäksi Lean:ssä tavoitellaan jatkuvaa kehittymistä ja parantumista prosesseissa, joissa asiantuntijalla on keskeinen osansa. Lean-ideologian mukaan laadukkaalla työympäristöllä ja sujuvilla prosesseilla voidaan vaikuttaa organisaation tehokkuuden toteutumiseen. (Torkkola 2015, 25.)

Lean-ideologian mukaan jatkuvaan kehittymiseen on mahdollista päästä selkeiden rutiinien ja metodien avulla. Esimerkkinä tällaisesta toimintamallista on PDCA-sykli eli Plan – Do – Check – Act, jossa alussa tunnistetaan ongelma, suunnitellaan vastatoimet, sen jälkeen testataan vastatoimia sekä arvioidaan vastatoimen vaikutus. Lopuksi implementoidaan uusi tapa käytäntöön, jos se on arvioitu aiempaa tapaa paremmaksi. Muussa tapauksessa PDCA-sykli aloitetaan alusta. (Mikkonen 2022, 52; Sörqvist & Bergendahl 2021, 224.) Tiedolla johtamisen on todettu tukevan Lean-ideologian hyödyntämistä, mutta sitä vastoin Lean yksinään on riittämätön tiedolla johtamisen menetelmä johtuen Lean-prosessien epätarkasta mitattavuudesta (Strubelt & Mollenhauer 2018, 801.)

Ainoastaan hyvällä ihmisten johtamisella voidaan luoda kestävämpiä ratkaisuja ja luoda pohja yrityksen mahdolliselle menestykselle (Sydänmaalakka 2009, 183). Esihenkilön ensisijaisena roolina on toimia työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä (Juuti 2023, 134) ja auttaa tiimiä saavuttamaan sille asetetut strategian mukaiset tavoitteet. Toisin sanoen yksi esihenkilöiden tärkeimmistä tehtävistä on strategian implementointi käytäntöön. (Aaltonen & Ikävalko 2002, 2.) Päätöksenteon osalta vaikuttavat esihenkilöiden aiempi henkilökohtainen kokemus ja intuitio merkittävästi enemmän kuin suorituskykymittareista saadut tulokset (Jääskeläinen & Luukkanen 2017, 15).

Asiantuntijaorganisaatioissa strategian keskiössä asiakaslähtöisyys, luovuus, keskittyminen ydinosaamiseen, vahva verkostoitumisosaaminen ja ketterä toiminta ovatkin olleet jo pidemmän aikaa painopisteinä. Asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa kaiken hallitsevaa, ylhäältä alaspäin suuntautuvaa johtajuutta ei ole merkityksellistä ylläpitää (Mäki 2020, 101). Menestyäkseen asiantuntijaorganisaation tulee toimia yhdessäohjautuvasti ja autonomisesti, viestien ja kommunikoiden avoimesti asiantuntijuutta jakaen (Mäki 2020, 101). Yhteinen päämäärä ja jaetut tavoitteet motivoivat työntekijöitä ideoiden vaihtamiseen ja vahvistavat yhteistä ymmärrystä (Goswami & Agrawal 2023, 591).

Asiantuntijaorganisaation johtaminen poikkeaa tavanomaisesta johtamisesta myös sen kompleksisuuden vuoksi. Kompleksisuudessa asiat ovat monitasoisesti toisiinsa kietoutuneita, jolloin niiden yhteisvaikutus voi olla enemmän kuin osiensa summa ja ennakointi siten vaikeaa (Niemi & Kräkin 2019, 26; Puustinen

& Jalonen 2020, 14). Kompleksisuus on aina myös paradoksaalista ja ristiriitaista, koska samat asiat voivat sulkea toisiaan pois ollen kuitenkin saman aikaisesti läsnä (Puustinen & Jalonen 2020, 35).

Kompleksisuus tuo ristiriidan johtamiseen, kun toisaalta johtamiselta odotetaan ohjausta ja suunnan näyttämistä, mutta samaan aikaan se ei saisi uhata asiantuntijatyön arvoja, itsenäisyyttä tai vaikutusmahdollisuuksia. Tärkeintä johtajana ja esihenkilönä, mutta myös asiantuntijana, on tunnistaa ja ymmärtää tämä ristiriita sekä pystyä toimimaan tällaisessa kaaoksen omaisessa ympäristössä. (Mäki 2020, 106.)

Niemi & Kräkin (2019, 20) kuvaavat asiantuntijalla tarkoitettavan henkilöä, jolla on työtehtävään vaadittava koulutus ja käytännön kokemusta asiantuntija-alueella. He tarkentavat vielä kuvaustaan asiantuntijuudesta, että kompleksisen ympäristön vuoksi asiantuntija ei voi koskaan tuntea asiaansa kokonaan. Tämän kaaoksen ja työn pirstaleisuuden keskellä itsensä johtamisen osaamisesta on hyötyä, jos siinä huomioidaan myös kompleksisuus (Heilmann 2022, 282, 286; Niemi & Kräkin 2019, 21).

Asiantuntijatyön kompleksisuus ja pirstaleisuus sekä keskeneräisyys voivat aiheuttaa työssä kuormittumista. Aina kuormittumisessa ei ole kyse pelkästään ylikuormittumisesta ja tavoitteissa pysymisestä tai paineen alla työskentelemisestä. Yhtä lailla kuormittumista voi aiheuttaa alikuormittuminen, jos työssä ei koeta riittävästi haasteita tai jopa tylsistytään. Työssä kuormittumista voi aiheuttaa myös yli- ja alikuormittumisten välinen epätasapaino, jos työtehtäviä tulee epätasaisesti. (Cooper, Dewe & O'Driscoll 2001, 32.)

Asiantuntijatyö ei usein ole paikkasidonnaista, joten johtamista ja esihenkilötyötä haastavat virtuaalijohtaminen, etätyö ja hybridityö, kun yhteisöllisyys ja osallistaminen voivat olla vaikeammin saavutettavissa (Leponiemi 2019, 38, 137). Etä- tai hybridityötä tekevän lähijohtaminen vaatii esihenkilöltä myös ajankäytöllisesti enemmän (Ranki 2023, 13). Yhtä lailla johtamista sekä mittaamista voi haastaa se, jos esihenkilöllä ei ole osaamista tai ymmärrystä, mitä kaikkea työntekijän työtehtäviin sisältyy. Tällaisessa tilanteessa luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä on ehdoton tavoitteiden ja osaamistarpeen määrittämisen osalta. (Ukko ym. 2007, 9; Mäki 2020, 101.)

## **Itse- ja yhdessäohjautuvuus**

Asiantuntijaorganisaatioissa on vahvistunut viime vuosina itseohjautuvuuden tai yhdessäohjautuvuuden mukaisesti toimiminen. Kuitenkin hyvin harva tai vain muutama yksittäinen organisaatio on täysin itse- tai yhdessä ohjautuva. Onnistukseen yhdessäohjautuvuus vaatii psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen tunteen ja sen, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa sekä tunnistavat itsensä ja toistensa vahvuuksia ja heikkouksia. Lisäksi se vaatii tiimin keskinäistä vahvaa vuorovaikutusta ja koko tiimin osaamisen hyödyntämistä (Ristikangas ym. 2021, 75), mutta myös esihenkilöltä päätöksenteon johtamista sekä säännöllistä edistymisen arviointia ja työntekijöiltä itsensä johtamisen taitoja (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 45–46, Ristikangas ym. 2021, 80; Ranki 2023, 13).

Itseohjautuvuus tai yhdessäohjautuvuus näkyy myös esimerkiksi jatkuvana osaamisen kehittämisenä tai vaatimuksena taidosta johtaa itseään. Osaltaan siihen saattaa liittyä työn tekemisen muodon monipuolistuminen, jolloin toimeentulo saattaa koostua monesta eri tulolähteestä, ja joissakin tilanteissa ihmiset joutuvat luomaan työnsä itse (Melin & Saari 2019, 35). Työelämän murroksessa metataidot, halu ja kyky oppia ja kehittää työelämävalmiuksia korostuvat (Viitala 2021, 211). Heilmannin (2022, 288) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa itse- ja yhdessäohjautuvuuden perustana on ennen kaikkea asiantuntijoiden keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö.

Ryanin & Decin (2017, 14, 534, 538) itseohjautuvuusteorian (engl. self-determination theory SDT) mukaan työntekijän ulkoisen motivaation tukemisen sijaan tulee tukea sisäistä motivaatiota, koska sisäisen motivaation on nähty vahvistavan muun muassa työhön sitoutuneisuutta. Sisäinen motivaatio on liitetty myös parempaan suorituskyykyyn ja hyvinvointiin (Gagne & Deci 2005, 354, Viitala 2021, 36). Sen aktivoimiseen tarvitaan kokemusta yhteenkuuluvuudesta omaan tiimiin, autonomiaa tukevaa johtamista tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä, uskoa ja luottoa omaan kykyyn hoitaa työtehtäviään sekä hyväntahtoisuutta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 45–46, Ryan & Deci 2017, 536–538.)

Sekä itse- että yhdessäohjautuvuudessa tulee esihenkilöllä ja työntekijöillä olla psykologinen turvallisuus olla asioista eri mieltä. Esihenkilön ja työntekijöiden on ymmärrettävä ja sallittava, että he voivat olla erimielisiä käsiteltävissä olevasta asiasta, mutta heillä tulee olla samalla yhteinen ymmärrys eri vaihtoehdoista liittyen päätöksentekoon, jolloin on mahdollisuus valita vaihtoehdoista se paras vaihtoehto. (Tuomisto ym. 2017, 11.) Esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa tärkeintä ei usein ole niinkään puheenvuorojen laadullisuus kuin kuuntelun taito erityisesti esihenkilön osalta (Juuti 2023, 195).

Yhteisen ymmärryksen ja hyvän johtamisen ja esihenkilötyön avulla voidaan vahvistaa organisaation tai tiimin resilienssiä. Organisaation resilienssillä voidaan tarkoittaa organisaation kykyä kestää vastoinkäymiset tai toipua niistä, tai kykyä mukautua, yhdistää tai uudelleen järjestää sen sisäisiä ja ulkoisia resursseja muutostilanteissa. (Duchek 2019.) Organisaation resilienssi on saavutettavissa vain ymmärtämällä riskien hallinnan keinoja ja teknologiaa sekä sopeuttamalla ja muuttamalla organisaation toimintaa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä muutoksia ennakoiden tai niihin reagoiden (Engemann & Henderson 2012, 13, Nieminen ym. 2017, 11).

Muuttuvan toimintaympäristön lisäksi on hyvä ymmärtää, että esihenkilöt usein työskentelevät kaksien vaateiden välissä riippumatta minkälaisesta organisaatiosta on kyse. Toisaalla ovat ylemmältä johdolta tulevat vaatimukset ja toisaalla ovat työntekijöiltä tulevat toiveet. (Juuti 2023, 134.) Tasapainon saavuttamisessa ja esihenkilötyön tukena on mahdollista hyödyntää suorituskyvyn arvioinnista ja mittaamisesta saatuja tuloksia osoittamaan tuloksellisuutta suhteessa organisaation strategiaan.

## 2.2 Henkilöstön suorituskyvyn mittaaminen ja suorituskykymittarit

Johtamisen ja esihenkilötyön tukena käytettävillä suorituskykymittareilla on selkeä paikkansa ei vain johdon päätöksenteossa ja arjessa, vaan myös henkilöstön motivointi- ja sitouttamiskeinona (Armstrong 2006a, 251; Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 9). Onnistuneella mittaamisella on mahdollista tukea päätöksentekoa johtamisessa (Ukko ym. 2007, 11–12). Usein ongelmana voi

olla saatavilla olevan tiedon pirstaleisuus, sen sattumanvarainen käyttö tai työkuorman määrän aaltoilevuuden ennustettavuus (Husman & Johansson 2015, 85–87; Torkkola 2015, 19).

Suorituskyky voidaan määritellä yrityksen tai henkilöstön kyvyksi toimia tarkoituksenmukaisella tavalla sekä kyvyksi suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla saavuttaen asetetut tavoitteet (Laamanen 2005, 18; Laitinen 2002, 366). Henkilöstön suorituskyvyn mittaamisessa (engl. *Measuring Performance of People*) voidaan puhua niin sanotun alatason mittareista, jotka pohjautuvat ylemmän organisaatiotason tavoitteisiin. Vastaavasti ylätason mittareilla tarkoitetaan organisaatiotason esimerkiksi liiketoimintayksikön mittareita. (Hannula & Lönnqvist 2002, 40.) Suorituskykymittaristo koostuu suorituskyvyn kannalta keskeisistä mittareista, jotka on valittu yrityksen strategian ja vision pohjalta.

Päätöksen teon tukemisen lisäksi suorituskykymittareiden tarkoituksena on auttaa kontrolloinnissa, ohjaamisessa, kehittymisessä ja viestimisessä organisaation ulkopuolelle (Laamanen 2005, 19; Lönnqvist ym. 2006, 123). Suorituskyvyn mittaamisessa kyse on tiedon avulla tehdystä ennustettavuudesta, jolla mahdollistetaan toimintaympäristön muutosten ennakointi ja toiminnan tehokkuuden analysointi (Laamanen 2005, 23–24). Numeerisiin tuloksiin keskittymisen sijaan mittaamisen tulisi kohdentua ensisijaisesti yrityksen strategian mukaiseen tavoiteltuun lopputulemaan sekä auttaa työntekijöitä näkemään vaihtoehtoisia tapoja tehdä työtä. Käytössä tulisi siis aineellisten mittareiden sijaan olla ei-aineellisia mittareita, joiden avulla voitaisiin arvioida osaamista ja koulutusta, toisaalta työnlaatua, aikaa ja ajankäyttöä, innovointia ja yhteistyötä. (Bourne & Bourne 2011, 4; Laamanen 2005, 33).

Esihenkilöiden tai ylemmän johdon ei ole mahdollista mitata tai arvioida kehittymistä suhteessa tavoitteisiin, jos suorituskykymittareita ei ole määritetty. Toisaalta taas kehittymisen mahdollistamiseksi on ymmärrettävä ja oltava tiedossa suorituskyvyn lähtötaso niin tavoitteiden saavuttamisen kuin pätevyyden (kompetenssin) osalta. (Armstrong 2006b, 59.) Haastavaksi asiantuntijaorganisaatiossa suorituskyvyn mittaamisen ja arvioinnin tekee se, että mittareiden tulisi painottua niin sanottuihin aineettomiin tekijöihin määrällisten mittareiden sijaan. Tällaisia

aineettomia mittareita ovat esimerkiksi henkilöstön osaamiseen ja työilmapiiriin liittyvät mittarit. (Laamanen 2005, 31.)

Aineettoman pääoman merkitys korostuu asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön osaamisena suhteessa yrityksen menestymiseen (Lönqvist ym. 2006, 27), mutta tuottaakseen arvoa yritykselle on se linkitettävä strategiaan (Kaplan & Norton 2004, 205). Aineeton pääoma muodostuu yrityksen ei-fyysistä ominaisuuksista, kuten työntekijöiden kyvykkyydestä, organisaation resursseista ja toimintatavoista sekä sidosryhmäsuhteista (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 23). Aineettoman pääoman muodostumiseen vaikuttavat organisaation kognitiivinen ja sosiaalinen pääoma (Goswami & Agrawal 2023, 591). Rajanveto fyysisen ja aineettoman pääoman kesken ei ole täysin yksiselitteinen.

Lönqvist ym. (2006, 23) ovat löytäneet neljä ominaisuutta, joiden kautta aineettoman ja ei-aineettoman eroavaisuudet ovat nähtävissä: konkreettisuus, omistajuussuhteet, myyminen ja ostaminen sekä käyttö samanaikaisesti. Konkreettisuus on selkein; siinä missä fyysinen pääoma on määriteltävissä ja näkyvissä, ei aineeton pääoma sitä ole. Samoin omistajuussuhde tai omistajuussuhteen muuttuminen (ostaminen ja myyminen) on fyysisessä pääomassa omistaja hyvin yksiselitteisesti nähtävissä ja tarkasteltavissa. Samanaikaisessa käytössä fyysisen pääoman rajallisuus tulee vastaan, kun taas aineetonta pääomaa on mahdollisuus käyttää samanaikaisesti moneen eri tarkoitukseen.

Työntekijän työnimun tai vuorovaikutuksen muuntaminen numeeriseksi mittariksi on äärimmäisen haastavaa ja persoonatonta (Halachami 2005, 504). Myöskään aineettomien tai ei-taloudellisten mittareiden käyttö ei ole täysin ongelmattonta. Niiden käyttämisen tekee haastavaksi se, että on osin vaikea osoittaa taloudellisen suorituskyvyn parannus aineettoman tai ei-taloudellisen suorituskyky-mittarin avulla (Laitinen 2002, 372).

Mittareiden ja mittaamisen avulla esihenkilöllä ja ylemmällä johdolla on mahdollisuus vakiinnuttaa asemaansa, viestiä yrityksen tavoitteista ja strategiasta, sekä siitä, mikä siinä on olennaista, ja sitä kautta vaikuttaa työntekijöiden toimintaan kannustamalla ja fasilitoimalla (Bourne & Bourne 2011, 5–7, 13). Viestintä on siis yhtä lailla olennaista suorituskyvyn mittaamisessa ja mittaustiedon esittämisessä, kuten muussakin yrityksen vision ja strategian viestinnässä (Armstrong 2006b,

133, 191; Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 233). Työntekijöiden on ol-tava tietoisia tavoitteista ja käytössä olevista suorituskykymittareista ja esihenki-löiden tulee tunnistaa ja hyödyntää näitä mittareita, koska organisaation kyky ke-hittyä ketterämmin ja nopeammin kuin muut ovat sen ainoa pysyvä kilpailuetu (Laamanen 2005, 25, 27).

Henkilöstön suorituskyvyn ja voimavarojen mittaaminen on haastavaa, koska monet tekijät vaikuttavat työn tulokseen. Näihin lukeutuu myös työntekijästä it-sestään riippumattomat syyt, kuten globaali tilanne. Esihenkilöiden ja johtamisen tueksi kuvaavampaa määrällisten mittareiden sijaan olisivat mittarit, joilla mita-taan esimerkiksi työntekijöiden sitoutuneisuutta, pätevyyttä/osaamista, kustan-nustehokkuutta/läpimenoaikaa, laatua, sopeutumiskykyä, suoriutumista, työtyy-tyväisyyttä, yhteistyötä tai motivaatiota. Kaikkia edellä mainittuja on lähes mah-doton mitata suoraan, joten käytössä on usein välillisiä mittaamenetelmiä. Pe-rinteisesti tällaisia mittareita ovat olleet vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja ja työtyy-tyväisyyttä mittaavat mittarit. (Kauhanen 2012, 220; Halachami 2005, 506; Viitala 2021, 169.)

Suorituskyvyn mittaamisesta on yleisesti sanottu, että jos jotain ei voi mitata, ei se ole ymmärrettävissä, ja edelleen, jos jotain ei ole ymmärrettävissä, ei se myös-kään ole hallittavissa tai todennettavissa (Halachami 2005, 503). Työelämän muuttuessa nopeasti mittaristojen ja mittareiden tulokset vanhentuvat yhä nope-ammin, ja koska mittareiden tarkoituksena on pyrkiä objektiivisuuteen, on tulos-ten vanhentuminen kohtalainen ongelma (Armstrong 2006b, 56). Selvästi vähem-män on tutkittu, miten suorituskykymittaukset vaikuttavat työntekijän käyttäytymi-seen (Lönngqvist ym. 2006, 11).

Yleisimpänä ja samalla myös yksinkertaisimpana suorituskykymittarina on pois-saolojen kuvaaminen tunteina tai päivinä tietyn ajanjakson aikana. Kun saatu summa kerrotaan sadalla ja jaetaan toteutuneilla työtunneilla tai -päivillä kyseisen ajanjakson aikana, saadaan määrällinen ja vertailukelpoinen tulos. Toisena ylei-sesti käytössä olevana määrällisenä kuvaajana on suoritettujen tehtävien määrä tietyllä aikavälillä. Molemmat edellä mainitut kuvaavat tuottavuuden määritelmää tuotoksesta suhteessa panostukseen. (Lönngqvist ym. 2006, 76.) Yleisesti hyö-dynnettäviä mittareita ovat myös työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta

mittaavat luvut tai poissaolot suhteutettuna tehtyihin työtunteihin tai työpäiviin (Bourne & Bourne 2011, 145; Mikkonen 2022, 196).

Asiantuntijatyön tuottavuuden mittaamisen arvioinnin vaikeudet juontuvat työn tietointensiivisestä luonteesta, jossa työn tulokset näkyvät viiveellä. Yhtä lailla eri tehtävien välistä painoarvoa on vaikeaa yhtenäistää, eikä työprosessin tehokkuuden eli työtehtävän läpimenoajan selvittäminen ole usein merkityksellistä. Asiantuntijatyön mittaamisessa tulisi sen sijaan korostua osaamisen jatkuva kehittäminen sekä osaamisen ja yhteistyöverkostojen luominen että tehokas tiedonkulku. (Lönngqvist ym. 2006, 50–51.)

Suorituskykymittareista Balanced Scorecard on yksi käytetyimmistä ja tunnetuimmistakin mittareista. Kaplan & Norton (2001, 89–90) kehittivät Balanced Scorecardin alun perin konkreettiseksi suorituskykymittariksi. Vuosien saatossa mittaristo on kehittynyt strategisen johtamisen välineeksi, jonka avulla tavoitellaan strategian implementointia käytännön toimintaan ylemmästä johtamisesta lähijohtamiseen (Halachami 2005, 507, Kaplan & Norton 2001, 89–90).

Balanced Scorecardin idea on, että mikään yksittäinen tekijä ei ole suorituskyvyn indikaattori, vaan kokonaisuus ratkaisee (Bourne & Bourne 2011, 16). Kaikkiansa se antaa hyvän pohjan aineettomien menestystekijöiden mittaamiseen, vaikka onkin saanut kritiikkiä liiallisesta yksinkertaistamisesta ja yrityksen toimintaympäristön vähättelystä (Bourne & Bourne 2011, 18).

Balance Scorecardissa on neljä näkökulmaa. Taloudellinen näkökulma (1) kertoo siitä, miten taloudelliset tavoitteet saavutetaan ja miltä yritys näyttäytyy osakkeenomistajille. Asiakasnäkökulmassa (2) arvioidaan sitä, miltä yritys näyttäytyy asiakkaille ja, miten asiakkaan odotukset kyetään täyttämään. Prosessinäkökulman (3) tarkoituksena on arvioida, mitä tarvitaan yrityksen toimimiseksi mahdollisimman hyvin, sekä miten prosessit organisoidaan ja miten ne sujuvat, mitä kaikkea ylipäättään tulee ottaa huomioon. Viimeisenä (4) näkökulmana on oppiminen ja kehittyminen, jossa tarkasteltavana on yrityksen kehittyminen ja kyky ymmärtää, mitä tulevaisuudessa tarvitaan yrityksen kehittymiseksi tai voiko organisaatio jatkaa kehittymistään ja luoda sillä lisäarvoa. (Viitala 2007, 135, Armstrong 2006b, 128, Bourne & Bourne 2011, 16–17.)

Päivittäisjohtamisessa ja lähiesihenkilötyössä painottuvat prosessien sekä oppimisen ja kehittymisen arvioinnit. Oppimista ja kehittymistä, tai kasvua, kuten Kaplan ja Norton (1996, 127, 129–130) asian ilmaisevat, ilmaisee hyvin työntekijöiden tyytyväisyys ja heidän sitoutuneisuutensa yrityksen päätöksiin, heidän vähäinen vaihtuvuutensa sekä motivaatio suhteessa tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen.

Kaplanin ja Nortonin (1996, 130, 137) mukaan johtamisessa ja esihenkilötyössä hyvän työn tekemisen huomioimisella on vahva vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta sitoutumiseen ylemmän johdon päätöksiin. Hyvän työn tekemisen huomioimisen lisäksi tulisi myös kannustaa aktiivisesti luovuuteen ja oma-aloitteisuuteen. Kannustamisen ja rohkaisemisen kannuksena käytössä olevan palkkiojärjestelmän osalta on kuitenkin käytettävä harkintaa, että se ei vääristä tekemistä.

Suorituskykyprisman (engl. Performance Prism) avulla voidaan kuvata eri suorituskyvyn elementtejä, mutta sitä voidaan hyödyntää myös mittariston rakentamisessa (Hannula & Lönnqvist 2002,48). Suorituskykyprisman tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden tarpeita suhteessa suorituskykymittauksen prosessiin. Siinä on viisi eri näkökulmaa arvioitavana: asiakkaiden vaatimukset, strategia, prosessit, kapasiteetti ja resurssit. (Bourne & Bourne 2011, 19; Neely, Adams & Crowe 2001, 6–7.) Näin ollen se ei ole täysin suoraan käytettävissä esihenkilötyön tukena tai asiantuntijatyön arvioimisessa.

Suorituskykyprismassa korostuvat sidosryhmät, jotka kuvataan laajemmin kuin muissa suorituskykyä mittaavissa mittareissa. Mallissa ei myöskään lähdetä suoraan nostamaan strategiasta tavoitteita, vaan siinä lähestytään asiaa kysymällä, keitä asiakkaat ovat ja mitä he tarvitsevat tai haluavat. (Neely ym. 2001, 6–7; O'Boyle & Hassan 2013, 53.) Mallin avulla on löydettävissä ne merkitykselliset elementit sekä asiakkaan että organisaation tarpeiden suhteen, kun näitä arvioidaan strategian, prosessien ja pystyvyyden kautta (O'Boyle & Hassan 2013, 57).

Henkilöstön suorituskyvyn mittareilla ja niistä saaduilla tuloksilla on siis vahva merkitys johtamisen ja esihenkilötyön tukena päätöksenteossa sekä henkilöstön motivointi- ja sitouttamiskeinona. Ymmärtämällä yhteys organisaation strategia-

tavoitteiden ja mittareista saatujen tulosten välillä voidaan löytää ja määrittää kullekin organisaatiolle ja heidän tavoitteisiinsa soveltuvat ja tarkoituksenmukaiset mittarit.

### 2.3 Mittariston määrittely

Hyvä johtamisen ja esihenkilötyön tueksi käytetty mittaristo kytkeytyy tiiviisti sekä organisaation strategiaan ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Strategiaan kytkeytymistä ei voi liiaksi korostaa. Mitattavien asioiden on pohjauduttava strategiaan ja mittareiden täytyy mitata niitä asioita, jotka edistävät strategiaa ja ovat sen toteutumisen kannalta merkittäviä menestystekijöitä (Viitala 2007, 138; Bourne & Bourne 2011, 8; Hannula & Lönnqvist 2004, 15, Laamanen 2005, 31). On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että mikään mittaristo ei ole täysin tyhjentävä.

Menestystekijöiden ja siten myös mittareiden valinnassa on syytä pidättäytyä pienemmässä määrässä, jotta niistä saatava data olisi hallittavissa (Armstrong 2006b, 127). Liiketoimintatasolla menestystekijöitä on usein löydettävissä helpommin kuin esimerkiksi tiimitasolla. Tarkoituksenmukaista ei ole kuitenkaan valita pelkkiä taloudellisia menestystekijöitä, koska ne usein viestivät jo tapahtuneista asioista. (Hannula & Lönnqvist 2004, 15) tai valita sellaisten asioiden mittaamiseen käytettyjä mittareita, joihin ole mahdollisuutta vaikuttaa (Laamanen 2005, 31). Asiantuntijaorganisaatiossa on myös huomioitava, että pelkän määrällisen suorituskyvyn mittaaminen voi pahimmillaan lamauttaa motivaation (Laamanen 2005, 31).

Hyvän mittariston ominaisuuksia ovat oikeellisuus, jolloin varmistutaan, että mittaristo todella mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata, ja että mitattavat asiat ovat oleellisia päätöksenteon ja toiminnan kannalta (Laamanen 2005, 29; Laitinen 2003, 158). Myös ylemmän johdon ja esihenkilöiden tulee pitää käytettävissä olevia mittareita tärkeinä. Mittariston tulee olla luotettava, tarkka ja uskottava, ja se tulee olla toistettavissa eri ajankohtina. Helppo seurattavuus ja että tuloksia pääsee katsomaan milloin tahansa ovat merkityksellisiä, koska silloin mittaristoa tulee todennäköisemmin myös hyödynnettyä. Yhtä lailla muutosherkkyys ja priorisointi ovat hyvän mittariston ominaisuuksia. (Armstrong 2006b, 63; Lönnqvist ym. 2006, 32–33; 112, Viitala 2021, 170; Laitinen 2003, 160, 162.)

Hyvällä mittaristolla viestitään siis siitä, mikä on tärkeää ja mikä edistää organisaation strategian ja tavoitteiden toteuttamista sekä, mitkä tekijät vaikuttavat tavoitteen saavuttamiseen ja ketkä mittaristoa hyödyntävät. Viestiminen ja tietoisuus mitä ja miksi mitataan, on erittäin merkityksellistä, koska hyvällä mittaristolla pystytään myös sitouttamanaan paremmin työntekijöitä yritykseen (Bourne & Bourne 2011, 46; Ohlig, ym. 2020, 462). Hyvän viestinnän lisäksi merkityksellistä on osallistaa henkilöstö mittariston sisältöön ja kehittämiseen jo suunnitteluvaiheessa, jolloin edellytykset onnistuneelle mittaamiselle ja henkilöstön sitoutuminen vahvistuvat (Ukko ym. 2007, 7, 13, 32).

Mittariston määrittelyyn tulee sisällyttää nykytilan selvitys sekä mittausfrekvenssi. On olemassa erilaisia eri tavoin mittaavia mittareita. Jaottelun voi tehdä nopeisiin operatiivisiin mittareihin, jotka ovat reaaliaikaisia ja usein niin sanotusti kuukausiraportteja, ja hitaisiin johdon mittareihin, joissa mittausväli on selvästi suurempi kuukaudesta tai kvartaaleista vuosiin. (Lönqvist ym. 2006a, 34.)

Suorituskykymittariston valinta ja määrittely lähtee onnistuneesta mittareiden valinnasta ja tavoitteiden tai tavoitetasojen määrittelystä (Viitala 2007, 138 Ukko ym. 2007, 57). Määrittelyssä tulee ilmetä selkeä yhteys strategiaan ja visioon sekä mittariston merkityksellisyys organisaatiolle ja sen liiketoiminnalle. Lisäksi mittariston määrittelyssä tulee olla huomioituna panostus suhteessa tuottoon ja tavoiteltuun lopputulokseen helposti määritellyssä muodossa sekä pidettävä koko ajan kirkkaana mielessä, mihin mittaristolla ja siitä saaduilla tuloksilla pyritään vaikuttamaan (Ukko ym. 2007, 60).

Suorituskykymittareista saaduilla tuloksilla voidaan saada näkyväksi niin sanottua näkymätöntä, ei määrällisesti mitattavaa työtä. Pelkkä tuloksien tarkastelu ei vielä johda mihinkään, vaan tuloksien tarkasteluun ja hyödyntämiseen tarvitaan osaava henkilö.

## 2.4 Mittaustulosten hyödyntäminen ja tiedolla johtaminen

Mittaustulosten hyödyntämiseksi ja vertailukelpoistamiseksi tulisi asiantuntijatyön tekeminen saada tasaiseksi näkymäksi huolimatta työn pirstaleisuudesta ja työtehtävien määrän päivittäisestä vaihtelusta. Tähän Torkkola (2015, 174, 192) on

ehdottanut tahtikyvykkyyden mittaamista, jossa tehokas työaika jaetaan työpyyntöjen lukumäärällä. Tahtikyvykkyyden vaihtelun syynä voi olla esimerkiksi asiantuntijoiden eri osaaminen tai kokemus, asiakkaista johtuvat syyt (asiakkaan ongelmat keskenään erilaisia) tai ulkoiset tekijät (sesonkivaihtelu). Yhä on selvittämättä, miten mittareista saataisiin kaikki mahdollinen irti ja implementoitua saadut tulokset käytännön toimintamalleihin. Usein tämä ei ole välttämättä kiinni mittarin validiteetista (Bourne, Kennerly & Franco-Santos 2005, 14).

Tiedolla johtamisen prosessissa tunnistetaan tietotarpeet, miten tietoa hankitaan ja sen kautta mallinnetaan ja päädytään tuloksiin, joista on eroteltavissa johtopäätökset ja suositukset, raportointi ja säilytys sekä jälkiarviointi (Kosonen 2019, 10 ja Leskelä ym. 2019, 24). Käpylän & Saloniuksen (2013, 58) mukaan tiedon luomisessa on ennen kaikkea kyse yhteisen käsityksen rakentamisesta, oppimisesta sekä muutoksen johtamisesta. Digitalisaation myötä tiedolla johtamiseen liittyvät lait ja asetukset on huomioitava aiempaa tarkemmin (Andersson ym. 2020, 16).

Tiedolla johtamisen prosessi lähtee organisaation visiosta ja strategista sekä organisaation toiminnasta samoin kuin tavoitteiden mukaisten mittareiden valinta. Tiedolla johtamisessa käytetään päätöksenteon tukena analysoitua tietoa (Kosonen 2019, 4), ja se liittyy toimintatapoihin, joilla tietoa jalostetaan ja hyödynnetään (Leskelä ym. 2019, 15). Jotta yritys yltäisi onnistuneeseen lopputulemaan, vaatii tiedolla johtaminen johdolta sitoutumista, koko organisaation välistä yhteistyötä ja jaettua osaamista (Kumar ym. 2020, 20).

Lähteenmäki-Smith & Kuitunen (2015, 127) ovat jakaneet tiedolla johtamisen osatekijöihin, jossa kaikilla on yhteinen agenda, yhteinen toimiala ja yhteinen tieto. Yhteisellä agendalla tarkoitetaan strategisia integraatioprosesseja, kuten strategiahierarkiaa tai riskienhallintaa. Yhteisellä toimialalla viitataan toimintaprosesseihin, kuten tulostavoitteisiin tai tuloksellisuuteen. Yhteinen tieto sisältää tietoprosessit, kuten vaikutusarviointit, ennakointi- tai tulevaisuustyön.

Asiantuntijaorganisaatioissa esihenkilötyö on muuttunut jo työkuultuurinkin muuttumisen myötä. Esihenkilötyötä haastavat esimerkiksi se, että työ on tilaltaan rajatonta ja sitä voidaan toteuttaa paikasta riippumattomasti ja toisaalta työ on myös

ajaltaan loputonta, jossa vapaa-ajan ja varsinainen työajan välinen raja on hämärtynyt. (Vähämäki 2003, 16; Manka 2016, 17.)

Esihenkilötyötä ja johtamista haastaa myös, että johdettavana on jotain, mitä ei näe. Lisäksi asiantuntijoiden työt ovat pirstaloituneena eri välineissä, kuten sähköposteissa, kokouksissa tai tiimityökaluissa. Työn näkyväksi tekeminen onkin olennaista kokonaisuuden hahmottamiseksi sekä priorisoinnin ymmärtämiseksi ja siinä yhtenä työkaluna onkin suorituskyvyn mittareiden hyödyntäminen. (Mikkonen 2022, 45.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, millainen nykyinen päivittäisjohtamisen mittaristo on asiantuntijaorganisaatiossa kuvaamaan asiantuntijatyötä ja siinä suoriutumista sekä määrittää uudelleen mittarit tunnistaen johtamisen ja esihenkilötyön mittariston kehittämistarpeet asiantuntijaorganisaatiossa.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää vuorovaikutteinen päivittäisjohtamisen mittaristo, jonka hyödynnettävyys on tunnistettavissa esihenkilöiden ja asiantuntijoiden kesken. Tavoitteena on opinnäytetyön tulosten pohjalta määrittää uudelleen johtamisen ja esihenkilötyön tukena käytetty päivittäisjohtamisen mittaristo, minkä pohjalta luodaan testattu Power BI-raportti. Datan vienti Power BI-raportille toteutetaan vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyössä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten nykyinen johtamisen ja esihenkilötyön mittaristo kuvaa asiantuntijatyötä ja siinä suoriutumista asiantuntijaorganisaatiossa?
2. Minkälaisia kehittämistarpeita johtamisen ja esihenkilötyön mittaristolle asettaa uudelleenmäärittely?

## 4 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

Menetelmällisessä toteutuksessa yksin tekninen osaaminen ei riitä, vaan tarvitaan myös osaamista tutkimuksen ja metodologisten ratkaisuiden välisen reflektion onnistumiseksi (Raunio 1999, 13). Opinnäytetyö ei ole siis pelkästään käytettyjen menetelmien esittelyä, vaan myös tutkijan ontologista ja tietoteoreettista näkemystä sekä reflektiota ja dialogisuutta tutkimusaineiston ja tutkijan oman tulkinnan välillä (Kaakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 131–132; Laine 2018, 37–38).

Tutkimuksellinen kehittämisprosessi sisältää muun muassa havainnointia, käytännön valvontaa, aineiston esikäsittelyn, analyysin ja tulkinnan sekä edistymisen seurannan. Tutkimuksellista kehittämisprosessin etenemistä voidaan kuvata myös syklisenä, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja arviointi nivoutuvat toisiinsa limittäin. (Heikkinen 2007; Suojanen 2022.)

Tutkimuksellinen kehittämisprosessi lähtee liikkeelle perustelusta, miksi ja mitä jotakin tehdään. Siinä tulee määritellä, kuka tekee ja mitä tekee ja millä resursseilla ja miten kehittämisprosessi on organisoitu. Tämän jälkeen päästään itse kehittävään toimintaan ja toiminnan arviointiin, minkä jälkeen edessä on uusien palveluiden ja tuotteiden levittäminen (Toikko & Rantanen 2009, 56–57).

### 4.1 Toimeksiannon kuvaus

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiannon organisaatiossa. Toimeksiannon organisaatiossa johtamisen ja esihenkilötyön tueksi käytössä olevan päivittäisjohtamisen mittariston osalta dataa on runsaasti saatavilla. Käytettävissä oleva data on kuitenkin hajallaan eri lähteissä ja sen käsittely on hidasta ja aikaa vievää eikä data ole usein täysin reaaliaikaisesti käytettävissä.

Datan hajanaisuuden vuoksi esihenkilöt joutuvat keräämään datan osin manuaalisesti ja eri mittareiden tiedot eri lähteistä. Esimerkiksi osasta mittareista tulokset ovat saatavilla valmiina havainnollisina kuvaajina, kun osa on Excel-muotoon muutettavina tiedostoina ja osa datasta siirretään käsin Excel-tiedostoon. Määrällisten suorituskykymittareiden lisäksi organisaatiossa hyödynnetään muun muassa laadullista suoriutumisen arviointimallia sekä tulostavoitetasolla myös tiimien suoriutumista yksilön suoriutumisen arvioinnin sijaan.

Toimeksiannossa oli lisäksi aiheellista tarkastella, mitataanko käytettävissä olevilla mittareilla oikeita asioita ja onko lisäksi jotain muuta, mitä tulisi mitata. Toimeksiannon tavoitteena oli tarkastaa, mitataanko mittaristolla oikeita asioita ja määrittää mittaristo uudelleen. Toimeksianto rajautui opinnäytetyön osalta tähän, mutta organisaatiossa jatketaan viemällä uudelleen määritellyt mittarit Power BI:in ja sitä kautta muodostetaan dashboard.

Toimeksianto toteutettiin osittain yhdessä opinnäytetyöntekijän kollegan kanssa, joka samanaikaisesti teki omaa opinnäytetyötään toisen ylemmän ammattikorkeakoulun eri suuntautumsvaihtoehdossa. Tämän takia käytössä olevat määrälliset päivittäisjohtamisen mittarit ja niiden tarkastelu rajautuivat tämän opinnäytetyön aiheeksi, kun kollegan opinnäytetyön aiheeksi tarkentui asiantuntijan laadullisen työn arviointi ja mittaaminen.

Työkykyjohtamisen osa-alueista esihenkilötyön ja johtamisen tukena käytettävät päivittäisjohtamisen mittarit kattavat suoriutumisien ja niissä tapahtuvien muutosten havaitsemisen sekä työn hallinnan, työn eri osa-alueiden volyymit ja painopisteet. Nykyisellä mittaristolla voidaan siis tarkastella tehtyjä töitä verrattuna toteutuneisiin työpäiviin, nähdä toteutuneet työpäivät, puhelinalpalvelun asiakastyytyväisyys, yritysasiakastyöhön käytetyt tunnit sekä kehitystyöhön käytetyt tunnit (Kuva 1).



Kuva 1 Nykyinen esihenkilötyön ja johtamisen työn tueksi käytössä oleva mittaristo.

Toimeksiannon toimintaympäristönä oli asiantuntijaorganisaatio, jossa työskennellään yhdessäohjautuvasti ja monipaikkaisesti hybridimallin mukaan ja jonka toiminta koostuu tarjottavista aineettomista palveluista tai tuotteista. Koronapandemia vaikutti siihen, että työskentely siirtyi hyvin lyhyellä aikavälillä hetkellisesti kokonaan toimistotyöstä etätyöksi. Muutos vaati asiantuntijoilta uusien etätyössä tarvittavien teknologioiden nopeaa omaksumista ja johtamiselta muun muassa uudenlaista ajattelua liittyen monipaikkaiseen työskentelyyn. Muutoksen myötä myös päivittäisjohtamisen mittareiden uudelleen määrittelyn ajankohtaisuus vahvistui.

Saadulla toimeksiannolla toivottiin esihenkilötyön ja johtamisen tueksi mittaristoa, jossa pohjana on tiedolla johtaminen. Mittaristolla tulisi uudelleen määrittelyn jälkeen pystyä arvioimaan työssä suoriutumista ja työssä suoriutumisesta tapahtuvien muutosten havaitsemista, sekä työn hallinnan ilmiöitä siitä, miten työn eri osa-alueiden volyymit ja painopisteet näyttäytyvät suhteessa toisiinsa.

#### 4.2 Laadullinen tutkimustapa

Tässä opinnäytetyössä käytetään lähestymistapana kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, koska halutaan ratkaista Alasuutarin (2011, 31) sanoin arvoituksen mysteeri. Tämän opinnäytetyön arvoituksena on johtamisen ja esihenkilötyön tueksi käytettävien mittareiden uudelleen määrittäminen. Valinta laadullisen tutkimuksen lähestymistavasta on perusteltu, koska opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa (Kylmä & Juvakka 2007, 30). Tulosten perusteella voidaan suositella esihenkilötyön ja johtamisen tueksi hyväksi havaittuja ja tutkittuja päivittäisjohtamisen mittaamisen toimintakäytäntöjä.

Toisin kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa ei laadullisessa tutkimuksessa pyritä löytämään tyyppi- tai keskivertotapauksia (Alasuutari 2011, 33). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa ymmärrys tai tulkinta tutkittuun ilmiöön (Alasuutari 2011, 34; Tuomi & Sarajärvi 2018, 33–34; Vilkki 2021, 95), ja sen lähtökohtana on aina ihminen toimintaympäristöineen ja merkityksineen (Kylmä & Juvakka 2007, 16).

Laadullisen tutkimuksen kriteerit eivät siten ole yhtä selkeät kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen osalta ei ole saatavilla universaalia suositusta laadullisen tutkimuksen laadun arvioimiseksi, vaan hyvää tutkimuksellista laadullisuutta arvioidaan jokaisen tutkimuksen ilmiön tunnusomaisuuden ja paradigman kautta (Yadav 2021, 685). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysillä erittäin merkityksellinen osansa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 76). Molemmissa lähestymistavoissa tavoitteena on kuitenkin selvittää tutkittavana olevasta ilmiöstä ”totuus” ja ymmärtää todellisuutta paremmin hallittavassa muodossa (Leino-Kilpi 1997, 224).

Laadullisessa tutkimuksessa ja sen tuloksissa näkyy aineistolähtöinen induktiivinen päättely, joka ei ole koko totuus tai erehtymätön, mutta jonka pohjalta voidaan olettaa, että valtaosa ehkä on tai toimii siten (Raatikainen 2004, 18; Kylmä & Juvakka 2007, 22). Kaikki tieto ja totuus ovat myös aina suhteessa kontekstiin, kuten käsitteelliseen viitekehykseen nähden (Raatikainen 2004, 43), jossa induktiivinen päättely etenee kontekstissa olevan ilmiön tarkastelusta yksittäisten tapausten kautta yleiseen (Kylmä & Juvakka 2007, 23).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijällä on merkityksellinen rooli olla vuorovaikutuksessa tutkimukseen osallistuvien kanssa (Kylmä & Juvakka 2007, 28). Laadullisen tutkimuksen tulokset muodostuvat tutkijan perusteltujen metodologisten valintojen ja aineiston sisällönanalyysin kautta.

Opinnäytetyössä on käytetty pohjana toimintatutkimukselle tyypillistä kiinnostuneisuutta siitä, miten asioiden, tässä tapauksessa esihenkilötyön ja johtamisen tueksi käytetyn päivittäisjohtamisen mittariston, tulisi olla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58). Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimus kuitenkin nähdään lähinnä reflektiivisen ammattikäytännön edistäjänä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 45–46), eivätkä tiedonhankinnan, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin vaiheet toistu (Heikkinen 2007, 78–90).

#### 4.3 Aineistonkeruu ja analysointi

Aineiston keräämisen ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa tiedonantajina toimivat valitun osaston 36 asiantuntijaa. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin ensimmäisessä vaiheessa lomakehaastattelua (Liite 1). Tämä oli perusteltua, koska

tarkoituksena oli selvittää varsin rajattu näkemys ja ymmärrys käytössä olevan johtamisen ja esihenkilötyön tueksi käytetystä mittaristosta (Vilkki 2021, 99).

Ensimmäisen vaiheen lomakehaastatteluun vastasi osaston asiantuntijoista hieman yli puolet eli 20 henkilöä. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa ja kyselyyn vastaamisesta muistutettiin ensimmäisen viikon jälkeen ja vielä uudelleen pari päivää ennen kyselyn päättymistä.

Lomakehaastattelulla oli tarkoitus kartoittaa, miten hyvin käytössä oleva esihenkilötyön ja johtamisen tueksi käytetty mittaristo on tiedossa asiantuntijoilla ja miten asiantuntijat arvioivat mittariston hyödyllisyyden ja käytettävyyden. Lomakehaastattelua testattiin ennen sen julkistamista yhdellä asiantuntijalla ja sen perusteella siihen tehtiin muutamia korjauksia. Kyselyhaastattelun otsikko jäi kuitenkin liian laveaksi, ja tästä syystä osa vastaajista oli ymmärtänyt lomakehaastattelun koskevan esihenkilöitä asiantuntijoiden sijaan.

Toisessa vaiheessa aineiston kerääminen toteutettiin yhdessä kollegan kanssa, joka oli saanut toimeksiannon koskien johtamisen ja esihenkilötyön tueksi määriteltävää laadullisen työn mittaria. Aineiston keräämisessä hyödynnettiin eläytymismenetelmän mukaisia kehystarinoita ja niistä saaduista vastauksista analysoitiin tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin liittyvät vastaukset. Pois rajautuivat asiantuntijatyön laadullisen työn mittaamiseen liittyvät asiat.

Kehystarinat lähetettiin anonyymisti samoin kuin ensimmäisen vaiheen lomakehaastattelu, eikä opinnäytetyöntekijä saanut tietoonsa, kenen vastaus mikin oli tai kuka jätti vastaamatta. Anonyymiys perusteltiin myös sillä, että opinnäytetyöntekijän ei ollut tarpeellista tietää vastaajien henkilöllisyyttä.

Toisen vaiheen tiedonantajina toimivat saman valitun osaston asiantuntijat kuin ensimmäisessäkin vaiheessa. Toisen vaiheen kehystarinaan vastasi alkuperäisen kyselyajan puitteissa alle puolet tiedonantajista, joten vastausaikaa päätettiin pidentää viikolla. Lopulta vastauksia saatiin 19 kappaletta, joista yksi vastauksista oli tyhjä. Kehystarinat lähetettiin yhteensä 36 henkilölle.

Eläytymismenetelmässä hyödynnettiin kahta kehystarinaa, joista ensimmäiseen vastasivat puolet asiantuntijoista, ja toiseen vastasi toinen puoli asiantuntijoista.

Eskolan ym. (2017, 267) mukaan eläytymismenetelmän etuna on, että siinä vastaajat tai tiedonantajat voivat käyttää ihmisille ominaisia toimintamalleja, kuten ajattelua ja kieltä todellisuutta konstruoiden.

Nimensä mukaisesti eläytymismenetelmässä tiedonantajat eläytyvät kehystarinnan mukaiseen tilanteeseen. Eläytymisen kautta tiedonantajien on mahdollista ulkopuolisen silmin selittää tutkittavaa ilmiötä tai mitä se voisi olla (Eskola ym. 2017, 268). Kehystarinat laadittiin siten, että niihin vastaaminen tapahtuisi minämuodossa. Lisäksi niissä huomioitiin sukupuolineutraalius tarinan henkilön nimessä.

Kehystarinat:

1. Ihaillet Kainon asiantuntijatyössä suoriutumista ja työn laatua. Eläydy Kainon tapaan työskennellä ja kerro kaikista niistä asioista, joiden vuoksi hän on mielestäsi loistava asiantuntija.
2. Olet huolissasi Kainon asiantuntijatyössä suoriutumisesta ja työn laadusta. Eläydy Kainon tapaan toimia ja kerro, mihin asioihin Kainon olisi hyvä kiinnittää huomiota, jotta hän olisi mielestäsi loistava asiantuntija.

### **Aineistonkeruuprosessin kuvaus ja analyysi**

Laadullisen aineiston analyysi etenee tietyn kaavan mukaisesti riippumatta valitusta menetelmästä. Aineistonkeruu sisältää jo itsessään muun muassa havainnointia, käytännön valvontaa, aineiston esikäsittelyn, analyysin ja tulkinnan sekä edistymisen seurannan. Pelkkä aineiston lukeminen ei riitä, vaan aineistoa pitää katsoa ja kuunnella huolellisesti, minkä jälkeen vasta alkaa aineiston jäsentely ja erittely. (Alasuutari 2011, 39; Tuomi & Sarajarvi 2018, 104.) Aineiston analyysissä taustalla on hermeneuttinen ajattelu abstraktin ilmiön konkretisoitumisesta kokonaismerkityksen ymmärryksen jälkeen (Pitkäranta 2014, 111).

Aineistoon on myös hyvä palata uudelleen, vaikka olisikin jo ensimmäisen teemoittelun tai tyypittelyn tehnyt. Näin siksi, että joskus aineistoista voi löytää uusia näkökulmia tai oivalluksia ensimmäisen analyysin jälkeen. On ymmärrettävä, että

aineisto itsessään ei tuo esiin mitään, vaan tutkijan tulee itse löytää merkitykselliset asiat tutkimuskysymystensä kannalta. (Günter, Hasanen & Juhila 2023, Rubin 2021, 189–190, Alasuutari 2011, 39; Tuomi & Sarajärvi 2018, 104.)

Molemmat aineistot analysoitiin laadullisen tutkimuksen aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin keinoin teemoittelun avulla (Kylmä & Juvakka 2007, 113). Täysin puhtaaseen induktiiviseen päättelyyn ei ole mahdollista yltää, koska se vaatisi täydellisen objektiivisuuden, mikä ei ole mahdollista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Ylipäätään induktiivisen päättelyn ei katsota olevan ainoa totuus tai erehtymätön, mutta voidaan olettaa, että valtaosa toimii päättelyn mukaisesti (Raatikainen 2004, 18).

Teemoittelun avulla ensimmäisestä aineistosta saatiin eriteltyä tutkimuskysymysten kannalta olennaisia asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä (Juhila 2023). Apuna teemoittelussa käytettiin raakatekstin koodausta #-merkkiä käyttäen (Rubin 2021, 184). Alla esimerkki raakatekstin koodauksesta (taulukko 1):

Taulukko 1 Esimerkki ensimmäisen aineiston raakatekstin koodauksesta

Minkälaisia muutoksia olet mittaustulosten pohjalta tehnyt?	"Välillä priorisoi töitä, joista kertyy mittaustuloksia." #vaikutustoimintaan
Kertoisitko tarkemmin, mikä mittareista on mielestäsi tarpeeton ja miksi?	"Tehtyjen tehtävien määrä, koska tämä luku ei kerro kaikkea." #kehittämistarve

Toisen vaiheen aineisto analysoitiin teemoittelun keinoin esittäen aineistolle kysymys, minkälaisia kehittämistarpeita johtamisen ja esihenkilötyön päivittäismittaristolle asettaa uudelleen määrittely. Lopuksi tarkoituksena oli luoda synteesi kahden aineiston välille ja määrittellä sen pohjalta vastaus toiseen tutkimuskysymykseen siitä, minkälaisia kehittämistarpeita johtamisen ja esihenkilötyön tuen päivittäisjohtamisen mittaristolle asettaa uudelleenmäärittely.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ensimmäisenä vaiheena oli kehystarinoista saatujen aineistojen lukeminen ja sisältöön perehtyminen sekä etsiminen vastausta kysymykseen, minkälaisia kehittämistarpeita johtamisen ja esihenkilötyön päivittäismittaristolle asettaa uudelleen määrittely. Tämän jälkeen vuorossa

oli pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja listaaminen alaluokittain, joista sitten muodostettiin ylä- ja pääluokat (taulukko 2). (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123; Puusa 2020, 9; Alasuutari 2011, 2.)

Taulukko 2 Esimerkki aineiston analyysistä.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<b>Voi laittaa kollegalle kysymyksen, voisiko kollega, vaikka laskea aikaa vievän asian, kun kone ei niin tee valmiiksi</b>	Uskallus	Kollegan auttaminen	Osaamisen ja tiedon jakaminen	Työn kehittäminen
<b>Muiden kommenttien myötäilemistä</b>	Muiden myötäily	Rohkeus nostaa yhteisiä asioita		
<b>Aktiivinen tuomaan näkemyksiään esiin</b>	Aktiivinen tuomaan näkemyksiä			
<b>Uskaltaa sanoa hankaliakin asioita ja kertoa epäkohdista rakentavasti ja diplomaattisesti</b>	Palautteen antaminen	Yhteisen osaamisen kehittäminen	Yhteinen osaaminen	
<b>Huomautuksen vastapainoksi tuoda myös positiivista palautetta</b>	Palautteen antaminen			
<b>Koko työura on oppimisprosessi</b>	Koko työura yhtä oppimisprosessia	Oman osaamisen kehittäminen		
<b>Pyydä tarvittaessa lisäkoulutusta</b>	Lisäkouluttaminen			

## 5 TULOKSET

Tutkimukseen osallistuneet olivat organisaation yhden osaston asiantuntijoita. Työkokemusta osallistuneilla oli alle vuodesta lähes 30 vuoteen, ja ikäjakauma vaihteli 25 vuodesta 61 ikävuoteen. Koulutustausta asiantuntijoilla vaihteli kaupallisen alan tutkinnosta sosiaali- ja terveysalan tutkintoon.

### 5.1 Nykyinen päivittäisjohtamisen mittaristo johtamisen ja esihenkilötyön tukena

Yleisesti tiedonantajat kokivat hyödyllisenä tai tärkeänä, että asiantuntijatyötä ja siinä suoriutumista mitataan. Valtaosalla ei kuitenkaan ollut täysin selvää kuvaa kaikista mittareista kokonaisuutena. Johtamisen ja esihenkilötyön tueksi käytettävien päivittäisjohtamisen mittarit -kysymykseen vastaamiseen on voinut vaikuttaa kyselyhaastattelun epätarkka otsikointi, jonka vuoksi osa vastaajista oli ymmärtänyt kysymyksen koskevan esihenkilötyön arviointia ja mittaamista. Käytettävissä olevat mittarit lueteltiin kyselyhaastattelun seuraavassa kohdassa, minkä vastausten perusteella valtaosa oli kuitenkin ymmärtänyt kysymyksen koskevan asiantuntijatyön arviointia ja mittaamista.

Tiedonantajien mukaan päivittäisjohtamisen mittareiden tulisi arvioida ja mitata kappalemäärien lisäksi työn laatua sellaisella mittarilla, josta olisi nähtävissä asiantuntijan harkinta ja asiantuntemus prosessien ja ongelmanratkaisujen osalta. Nykyisten mittareiden arvioitiin mittaavan vain pinnallista asiantuntijoiden suoriutumista.

Käytössä olevista mittareista tiedonantajat arvioivat tarpeettomiksi tai huonosti asiantuntijatyötä kuvaaviksi puhelinasiakastytyväisyyttä ja tehtyjen tehtävien lukumäärää mittaavat mittarit. Valtaosa tiedonantajista arvioi, että mittareilla tai niistä saaduilla tuloksilla ei ollut vaikutusta heidän työhönsä. Jos muutoksia omaan työhön oli tehty, kohdistuivat ne lähinnä tehtävien tekemisen priorisointiin tai puhelinpalvelussa asiakkaan tyytyväisenä pitämiseen.

Valtaosa tiedonantajista arvioi, että mittareilla ei ole ollut vaikutusta työhön sitoutumiseen. He ketkä ilmoittivat mittareilla olleen vaikutusta omaan työhön sitoutumiseen, jakautuivat kahteen ääripäähän. Heihin, jotka kokivat mittareilla olleen

positiivinen vaikutus oman työn johtamiseen, ja heihin, jotka kokivat työn muuttuneen tehdasmaiseksi ja arvostuksen omaa työtä kohtaan heikentyneen.

Ensimmäisen vaiheen kyselyhaastattelun aineistosta nousi selkeästi kolme teemaa esiin. Teemat olivat, miten hyvin päivittäisjohtamisen mittareista kokonaisuutena tiedettiin (1), miten mittareista saatuja tuloksia tulkittiin (2) sekä saatujen tuloksien vaikutus työhön (3).

Kyselyhaastattelussa kävi ilmi, että vain pieni osa vastaajista oli tietoinen kaikista käytettävissä olevista päivittäisjohtamisen mittareista. Valtaosa tiedonantajista nosti esiin mittaristosta saatujen tulosten tulkinnan osaamisen ymmärtämisen väärin tulkintojen ehkäisemiseksi. Esimerkkinä tällaisesta osa vastaajista pohti tilannetta, jossa esihenkilö ei ole täysin tietoinen asiantuntijan työtehtävistä.

*”Kaikkea tehtyä ei voi tilastoida, mutta jos vain katsoo noita lukuja eikä esihenkilö ole perehtynyt alaisensa työnkuvaan, saattaa syntyä tilanne, joka vääristää tuloksia.”*

Kokonaisuudessaan vastaajat arvioivat, että mittareilla on sijansa työmäärän ja siihen käytetyn ajan arvioimisessa. Kaikki vastaajat toivat myös esiin, että on ymmärrettävää, että kaikkea ei ole mahdollista mitata. Suurimman hyödyn vastaajat arvioivat mittaustuloksista olevan kuitenkin oman työn arvioinnissa muihin asiantuntijoihin.

Valtaosa vastaajista katsoi, että nykyisestä mittaristosta uupuu täysin asiantuntijatyön laatua kuvaava mittari. Kehittämistarpeeksi nostettiin asiantuntijatyön laadun mittaaminen ja ylipäättään mittareiden läpinäkyvyys.

*”Yritysassiakastyön volyymin osalta ei kerrota, mitä sillä tavoitellaan. Tavoitellaanko, että siihen menee enemmän vai vähemmän aikaa.”*

Käytettävissä olevien mittareiden katsottiin mittaavaan vain tehtyjen tehtävien kappalemääriä eikä niinkään esimerkiksi tehokkuutta suhteessa työn laatuun. Ylipäättään kappalemäärien mittaamisen asiantuntijatyössä katsottiin olevan osin irrelevanttia ja luovan jopa tehdasmaisen vaikutelman työn tekemisestä.

Nykyisistä mittareista kehittämistarvetta arvioitiin olevan erityisesti puhelinalvelutytytyväisyyden mittaamisessa. Puhelinalvelupalautteista ei katsottu antavan

vastausta siihen, miten puhelun aikana asiantuntijan työn laadullinen suoriutuminen onnistui.

Puhelinpalvelusta saadun asiakastyytyväisyyden arvioitiin mittaavan vain puhelun aikaista asiantuntijan ystävällisyyttä ja asiakaskokemusta. Tiedonantajat pohjivat esimerkiksi, että jos asiakas on ollut tyytymätön esimerkiksi saamaansa päätökseen, ei hän puhelinpalautteessaan arvioi saamaansa asiakaskokemusta, vaan aiemmin saamaansa päätöstä. Myöskään yksittäisen puhelun tyytyväisyyden ei katsottu kertovan mitään kokonaisprosessin onnistumisesta pidemmällä aikavälillä.

Vastaajista osa kertoi tehneensä joitain muutoksia työssään mittaustulosten pohjalta tai yrittäneen vaikuttaa mittareista saatuihin tuloksiin ja sitä kautta vaikuttamaan tulospalkkioon. He olivat esimerkiksi pyrkineet priorisoimaan enemmän tiettyjä työtehtäviä tai pyrkineet pitämään asiakkaan tyytyväisenä puhelinpalvelussa kaikin tavoin saadakseen hyvän palautteen.

*”Karrikoidusti sanoen en ota puhelinpalvelussa puheeksi (itse) vaikeita asioita, vaan keskityn asiakkaan tyytyväisenä pitämiseen.”*

Mittaristolla ja saaduilla mittaustuloksilla osa vastaajista arvioi olleen vaikutusta työhön sitoutumisessa. Suurempi vaikutus työhön sitoutumiseen katsottiin olevan kuitenkin esihenkilöltä saadulla palautteella kuin mittareista saaduilla tuloksilla.

## 5.2 Johtamisen ja esihenkilötyön päivittäisjohtamisen mittariston kehittämistarpeet

Kehystarinoihin tiedonantajat vastasivat todella intohimoisesti ja puolustivat voimakkaasti erityisesti Huolissaan-kehystarinan Kainoa. Huolissaan-kehystarinan vastauksista huokui tiedonantajien voimakas empaattisuus ja kannustus siitä, että jokainen riittää sellaisena kuin on ja että työstä suoriutumiseen vaikuttavat myös yksityiselämän asiat. Ylipäättään tiedonantajat halusivat muistuttaa työkyvyn syklisyydestä.

Tiedonantajat kannustivat rohkeuteen avoimuuteen tuoda mahdolliset työn tekemiseen liittyvät haasteet myös esihenkilölle tai kollegoille. Toisaalta Kainoa ohjattiin työssään varmistamaan asiakaslähtöisyys ja huolellisuus sekä oman työn

johtaminen ja organisointi. Voimakkaimmin tiedonantajat halusivat selvästi viestiä, että kukaan ei tee tätä työtä yksin ja että kaikkea ei tarvitse tietää.

Ihailevan kehystarinan vastaukset olivat kaikkienensa niukempia, mutta vastaukset olivat sisällöllisesti hyvin Huolissaan-kehystarinan kaltaisia. Kaino kuvailtiin vastauksissa varsinaiseksi moniosaajaksi, empaattiseksi ja tehokkaaksi tiimityöntekijäksi, joka on erittäin tarkka työssään, ystävällinen kollegoille ja asiakkaille. Kaino nähtiin myös kannustavana kollegoita kohtaa sekä rohkeana ottamaan vaikeita asioita puheeksi ja kertomaan tarvittaessa epäkohdista rakentavasti ratkaisuja etsien.

Kehystarinoista saadusta aineistosta haettiin vastausta siihen, minkälaisia kehittämistarpeita johtamisen ja esihenkilötyön päivittäisjohtamisen mittaristolle asettaa uudelleenmäärittely. Sisällön analyysin kautta aineisto tuotti yhteensä neljä pääluokkaa: työn kehittäminen, työtehtävien priorisointi, työkyvyn syklisyys ja työn laadullisuus (kuva 1).



Kuva 1 Päivittäisjohtamisen mittariston kehittämistarpeet uudelleenmäärittelyn myötä.

**Työn kehittäminen** nähtiin tiedonantajien keskuudessa koko työuran kestäväenä oppimisprosessina, jossa työhön ja työtapoihin liittyvät asiat muuttuvat jatkuvasti. Jatkuvan muutoksen vuoksi ei tiedonantajien mukaan tule epäroida kysyä apua,

koska kukaan ei voi saavuttaa täydellisyyttä ja jokainen tekee välillä virheitä. Yhdessä tekeminen ja kehittäminen ovat osa työyhteisöllisyyttä ja työyhteisöön kuulumista.

Työn kehittäminen nähtiin sekä yksilön oman osaamisen että yhteisön osaamisen kehittämisenä. Tiedonantajat arvioivat, että ylipäätään omaa osaamistaan on mahdollista kehittää vain yhdessä muiden kanssa yhdessä tekemällä, oppimalla ja tietoa jakamalla. Työn kehittämiseen nähtiin myös olevan vaikutus omalla asenteella ja työmotivaatiolla.

Kehitystyötä mitataan ajankohtaisesti Kehitystyön volyymi -mittarilla. Mittari on lähtökohtaisesti tarkoitettu enemmän organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kehittämiseen kuin henkilökohtaiseen kehittymiseen. Henkilökohtaista kehittymistä tai kehittämistä arvioidaan vuosittain vuosikeskusteluissa sekä kuukausittain esihenkilön kanssa valmennusvarteissa.

**Työtehtävien priorisoiminen** nähtiin osana oman työn johtamisosaamista ollen samalla yksi olennaisimmista mutta vaikeimmista taidoista asiantuntijatyössä. Tiedonantajat arvioivat, että työtä priorisoimalla ja organisoimalla voidaan huomioida omat voimavarat ja ehkäistä ylikuormittumista. Priorisoimisen lisäksi olennaista oli tiedonantajien mukaan myös yhteen asiaan keskittymisellä, jolloin on todennäköisempää, että tehtävä tulee suoritetuksi loppuun saakka.

Työtehtävien priorisoimiseen liittyi myös riittävän suoriutumisen määritelmä. Riittävää suoriutumista ja suorittamista tiedonantajat arvioivat voitavan arvioida suhteessa työtehtävien vaatimuksiin ja tavoitteisiin. Riittäväksi suoriutumiseksi tiedonantajat arvioivat sen, että asiantuntija tekee vallitsevissa olosuhteissa parhaansa.

Ratkaisuprosesseihin liittyvät tehtävät -mittarit tuovat esiin tehdyt työtehtävät suhteessa toteutuneisiin työpäiviin. Riittävän suoriutumisen arviointiin vaaditaan lisäksi viiteryhmä, joka tässä kontekstissa on työnkuvaltaan samanlaista työtä tekevät kollegat.

**Työkyvyn syklisyys** oli merkittävässä roolissa tiedonantajien vastauksia. Tiedonantajat toivat esiin, että työkyvyn syklisyyteen vaikuttavat työtilanteiden vaihtelu, työtehtävien määrän muutokset, mutta myös yksityiselämässä tapahtuvat

muutokset. Työkyvyn katsottiin olevan ei vain yksilön ominaisuus, vaan laajemmin ajateltuna työyhteisön ominaisuus.

Työkyvyn syklisyyden huomioimisessa merkitykselliseksi tiedonantajat arvioivat luottamuksellisen ja hyvän keskusteluyhteyden oman esihenkilön kanssa. Ilman keskusteluyhteyttä ei esihenkilö voi tietää, missä asiantuntijan kohdalla mennään tai osaa kysyä niin sanotusti oikeita kysymyksiä esimerkiksi auttaakseen vaikeassa elämäntilanteessa.

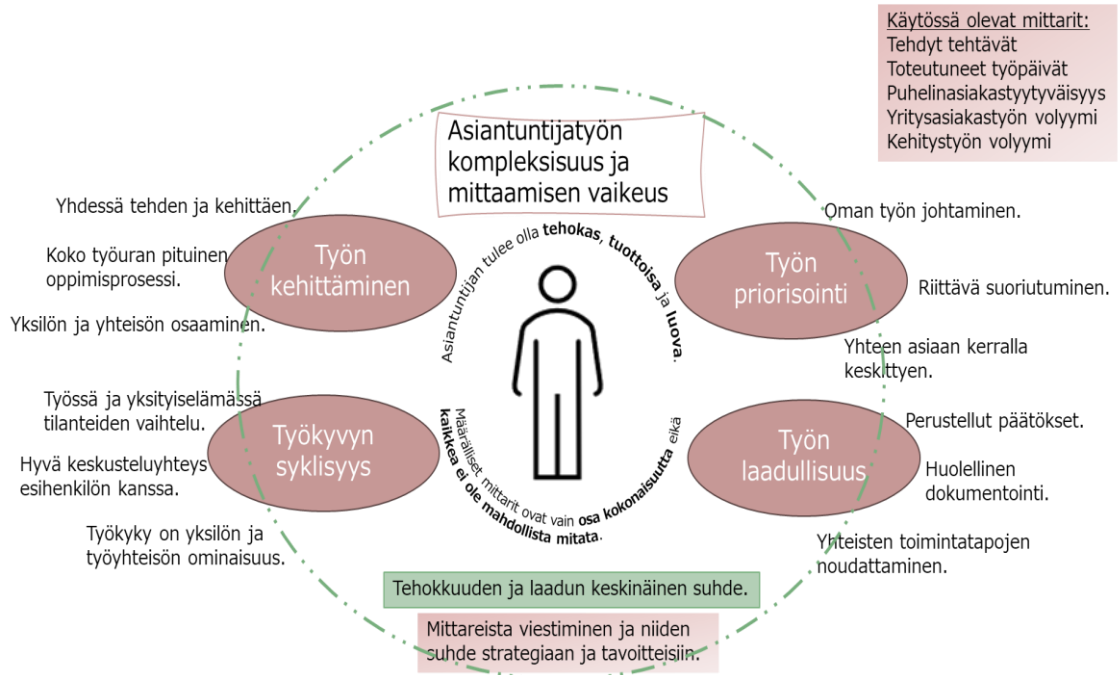
Työn syklisyyttä on mahdollista arvioida kaikilla käytössä olevilla päivittäisjohtamisen mittareilla. Laadullisen näkökulman mittareista saataviin tuloksiin tuo esihenkilön kanssa käydyt keskustelut.

**Työn laadullisuuden** tiedonantajat katsoivat sisältävän työn huolellisen dokumentoinnin ja perustelun. Huolellisella kirjaamisella tiedonantajat katsoivat, että vain siten kollegoilla on mahdollisuus saattaa mahdolliset keskeneräiset asiat loppuun saakka esimerkiksi, jos asiantuntijan ei ollut mahdollista tehdä tehtävää itse syystä tai toisesta.

Työn laadullisuuteen liittyi myös yhteisten toimintatapojen noudattaminen. Tiedonantajat arvioivat, että toimintatapoja on kuitenkin hyvä aika ajoin tarkentaa ja kyseenalaistaakin yhdessä kehittämällä eri ratkaisuvaihtoehtoja miettiessä.

Työn laadun arviointiin ei ajankohtaisesti ole käytössä päivittäisjohtamisen mittaria, mutta laadun arvioinnissa on mahdollista hyödyntää esihenkilön kanssa käytyjä keskusteluja sekä kollegoilta, asiakkailta tai muilta sidosryhmiltä saatua palautetta.

Aineistosta nostettujen teemojen vastauksista nousi vahva kuvaus asiantuntijatyön monitahoisuudesta ja kuormittavuudesta sekä työn arvioinnin ja mittaamisen moninaisuudesta (kuva 2). Tiedonantajat arvioivat työnkuormittavuuden johtuvan asiantuntijan työnkuvasta, joka koostuu monista erilaisista vaikeasti hallittavista palasista. Useissa vastauksissa nousi asiantuntijan haaste olla työssään samaan aikaan tehokas, tuottoisa ja luova. Tiedonantajat pohtivat paljon riittävää työssä suoriutumista ja sen arviointia. Ratkaisuksi tietotyön kuormittavuuteen ehdotettiin vapaa-ajan ja työn tasapainottamista ja oman työn johtamisen vahvistamista.



Kuva 2 Asiantuntijatyön arvioinnin ja mittaamisen moninaisuus.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheena oli arvioida asiantuntijaorganisaatiossa käytettävien määrällisten päivittäisjohtamisen mittareiden ajanmukaisuutta sekä mitataanko käytettävissä olevilla asioilla oikeita asioita. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata, millainen nykyinen päivittäisjohtamisen mittaristo on asiantuntijaorganisaatiossa kuvaamaan asiantuntijatyötä ja siinä suoriutumista. Lisäksi tarkoituksena oli uudelleen määrittää päivittäisjohtamisen mittarit tunnistaen johtamisen ja esihenkilötyön tueksi käytettyjen mittariston kehittämistarpeet asiantuntijaorganisaatiossa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää vuorovaikutteinen päivittäisjohtamisen mittaristo, jonka hyödynnettävyys on tunnistettavissa esihenkilöiden ja asiantuntijoiden kesken. Tavoitteena oli opinnäytetyön tulosten pohjalta määrittää uudelleen johtamisen ja esihenkilötyön tueksi päivittäisjohtamisen mittaristo, jonka pohjalta luodaan pohjalta testattu Power BI-raportti. Datan vienti Power BI-raportille toteutetaan vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

### 6.1 Keskeisten tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyön keskeisimpinä tuloksina ja johtopäätöksinä oli, että asiantuntijatyötä ei ole mahdollista arvioida tai mitata pelkästään määrällisillä mittareilla työn moninaisuuden vuoksi. Tulos ei varsinaisesti ollut yllättävä, mutta sen sijaan määrällisten mittareiden hyödyntäminen osana asiantuntijatyön laadun arviointia oli alun ihmetyksen jälkeen uusi oivallus. Määrällisten mittareiden hyödyntäminen esihenkilötyön ja johtamisen tukena vaatii kuitenkin esihenkilöltä osaamista tunnistaa sekä ymmärtää asiantuntijatyön moninaisuus ja lisäksi ymmärtää mittareista saadut tulokset yhtenä osana asiantuntijatyön kokonaisuudessa (Lönnqvist ym. 2006, 50–51).

Sekä kirjallisuudessa että opinnäytetyön tuloksissa tuli vahvasti esiin asiantuntijatyön moninaisuus ja määrällisten mittareiden käytön haastavuus asiantuntijatyön arvioinnissa. Määrällisten päivittäisjohtamisen mittareiden lisäksi käytössä tulisi olla myös asiantuntijatyön laatua kuvaavia ei-aineellisia, kuten osaamista,

työnlaatua ja työajankäyttöä, innovointia tai yhteistyötä mittaavia mittareita. (Bourne & Bourne 2011, 4; Laamanen 2005, 33; Lönnqvist ym. 2006, 50–51.)

Moniulotteisen ja kompleksisen asiantuntijatyön näkyväksi tekeminen on merkityksellistä kokonaisuuden hahmottamiseksi sekä asiantuntijalle itselleen että myös esihenkilölle. Tämä vaatii esihenkilöltä paljon enemmän, kun työ on jotain, mitä ei voi nähdä ja jossa työn tuloksetkin ovat nähtävissä vasta viiveellä. Voidakseen arvioida asiantuntijan työssä suoriutumista on esihenkilön ymmärrettävä työtehtävien kokonaisuus ja riippuvuussuhteet siitä huolimatta, että hänellä itsellään ei suoranaista substanssiosaamista olisikaan. Työn näkymättömyyden lisäksi työn pirstaloituneisuus moneen eri välineeseen tai järjestelmään haastaa esihenkilöä kokonaiskuvan hahmottamisessa. (Heilmann 2022, 286; Mikkonen 2022, 45; Lönnqvist ym. 2006, 50–51.)

Asiantuntijatyötä arvioidessa ei tule pitäytyä vain määrällisissä mittareissa, vaan työn tehokkuutta, tuloksellisuutta ja laatua tulee arvioida kokonaisuutena. Esimerkiksi pelkästään työaikaseuranta ja toteutuneiden työtehtävien määrällinen seuraaminen voivat olla osin hieman ongelmallisia erityisesti etätyötä tekeville työ- ja vapaa-ajan rajan hämärtyessä (Vähämäki 2003, 16; Manka 2016, 17). Osa asiantuntijoista saattaa kirjata työpäivänsä päättyneeksi ja jatkaa työskentelyä työajan ulkopuolella saadakseen suunnittelemansa työtehtävät tehdyiksi. Toisaalta määrällisten muuttujien seuraaminen voi myös auttaa asiantuntijaa työtehtävien priorisoinnissa tai esihenkilöä huomioimaan asiantuntijan työkyvyssä ja suoriutumisessa tapahtuvat muutokset.

Myös palkitsemisen näkökulmasta voi pelkkä määrällisten mittareiden käyttäminen aiheuttaa vääristymää työn tekemisessä siten, että asiantuntija kohdistaa tehokkuutensa työn kannalta ei-olennaisiin asioihin saadakseen mittareiden tulokset näyttämään paremmilta. (Kankkunen ym. 2005, 186.) Asiantuntija voi esimerkiksi suorittaa lukuisia tehtäviä välittämättä niiden laadullisesta toteutumisesta. Osa tämän opinnäytetyön tiedonantajista kertoi pyrkineensä priorisoimaan enemmän tiettyjä työtehtäviä tai keskustelemaan mahdollisimman paljon asiakasta myötäillen saadakseen paremman asiakastytyväisyysarvion.

Työajan ulkopuolella tehty työ on ehkäistävissä esihenkilön ja asiantuntijan välisellä avoimella ja luottamuksellisella keskusteluyhteydellä (Ukko, ym. 2007, 9;

Mäki 2020, 101). Näin ollen suorituskyvyssä tapahtuvaa muutosta on mahdollista arvioida Ratkaisuprosesseihin liittyvät tehtävät -mittarin avulla vain, jos muutoksen arvioimiseksi ja todentamiseksi on mittarin lisäksi olemassa avoin keskusteluyhteys esihenkilön ja asiantuntijan välillä. Avoimen keskusteluyhteyden lisäksi esihenkilöllä tulee olla osaamista ymmärtää ja tulkita määrällisten päivittäisjohtamisen mittareiden tuloksia osana asiantuntijatyön kokonaisuutta ja sen arviointia.

Arvioinnissaan esihenkilön tulee olla rehellinen ja uskaltaa nostaa vaikeimmatkin asiat keskustelussaan asiantuntijan kanssa ja arvioida työssä suoriutumista ja työn tuloksellisuutta objektiivisesti tiedossa olevan datan pohjalta. Vaikeimpienkin asioiden keskustelun rinnalla on hyvä huomioida myös hyvän tekeminen ja onnistumiset. Esimerkiksi yksi tiedonantajista mielti vastauksessaan, voisiko virheestä huomautuksen vastapainoksi nostaa rinnalle positiivista palautetta, ja muistuttaa, että loistavaksi asiantuntijaksi tullaan vain yrityksen ja erehdyksen kautta. Hyvän tekemisen huomioiminen nousi myös kirjallisuudessa esiin liittyen parempaan työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen (Kaplan & Norton 1996, 130, 137).

Sen lisäksi, että mittareiden tulee olla strategiasta lähtöisin sekä luonnollisesti mitata sitä, mitä tavoitellaan, tulisi mittareista saatujen tulosten olla helposti seurattavassa muodossa, jotta niistä on tukea esihenkilötyöhön (Armstrong 2006b, 63; Lönnqvist ym. 2006, 32–33; 112, Viitala 2021, 170; Laitinen 2003, 160, 162). Tähän on tulossa muutos tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, kun päivittäisjohtamisen mittareiden data siirretään Power BI:lle. Jatkossa on hyvä selvittää, onko myös asiantuntijoiden mahdollista seurata päivittäisjohtamisen mittaristosta saatuja tuloksia omalta osaltaan sekä suhteessa muihin asiantuntijoihin.

Helppo seurattavuus ei ole riittävä, jos työntekijät eivät ole täysin tietoisia käytössä olevista mittareista. Kirjallisuuden mukaan tietoisuudella mittareista voidaan vaikuttaa esimerkiksi työhön sitoutumiseen (Bourne & Bourne 2011, 46; Ohlig ym. 2020, 462). Opinnäytetyöhön osallistuneiden tiedonantajien vastausten perusteella on jatkossa arvioitava uudelleen päivittäisjohtamisen mittareista viestimistä, koska tiedonantajien keskuudessa oli osin epäselvää mittaristosta kokonaisuutena sekä se mitä mitataan ja miksi mitataan.

Opinnäytetyön tulokset vahvistivat kirjallisuudessa esiintuotuja näkemyksiä asiantuntijatyön mittaamisen haastavuudesta. Asiantuntijatyö on pitkälti itsenäistä työskentelyä, jossa tehtyjen tehtävien mittaamisessa ei ole keskeistä arvioida tehtävien suorittamista vain sen läpimenoajan tai suorituksen keston mukaan. Asiantuntijan työmäärä ja tehtävät myös vaihtelevat päivittäin, jolloin tuloksia luottaessa on ymmärrettävä niiden keinotekoinen tasaisuus ja asiantuntijatyön kompleksisuus. Kaikkea ei ole myöskään tarkoituksenmukaista mitata, jotta mittareiden määrä ja niistä saadut tulokset pysyvät hallittuina.

Kohdeorganisaatiossa käytössä olevat johtamisen ja esihenkilötyön tueksi päivittäisjohtamisen mittarit (ratkaisuprosesseihin liittyvät tehtävät, HR-mittari, henkilöasiakkaan asiakaspalvelu, yritysasiakastyön volyyymi ja kehitystyön volyyymi) ovat toimivia vain, kun ne ymmärretään yhtenä osana asiantuntijatyön kokonaisarviointia. Lisäksi jatkossa mittareiden valintaa mietittäessä tulee huomioida ja ymmärtää asiantuntijatyön kompleksisuus ja pirstaleisuus (Heilmann 2022, 282).

Asiantuntijatyön kompleksisuus tai pirstaleisuus ei tullut uutena asiana itselle. Kirjallisuuteen perehtyminen ja kyselyistä saadut vastaukset kuitenkin vahvistivat omaa ajatusta asiantuntijatyöstä, sen mittaamisen vaikeudesta sekä auttoi ymmärtämään työn priorisoimista ja kestävämpään paremmin asiantuntijatyössä lähes jatkuvasti ilmenevää keskeneräisyyttä.

## 6.2 Kehittämissuositukset

Tämän opinnäytetyön tuloksien perusteella nykyisin käytössä olevia päivittäisjohtamisen mittareita voidaan käyttää jatkossakin, mutta lisänä tulisi olla asiantuntijatyön laatua arvioiva mittari, jossa myös asiantuntijatyön kompleksisuus huomioidaisiin. Lisäksi käytössä olevia mittareita on tarkennettava siten, että tulokset ovat ymmärrettävissä samalla tavoin riippumatta, kuka niitä tulkitsee.

Ratkaisuprosesseihin liittyvät tehtävät -mittarin tulokset eivät kerro luotettavasti tehtävien laadullisesta toteutuksesta, mutta tulos antaa osviittaa erityisesti pitkällä aikavälillä työtehtävien tasaisesta työssä suoriutumisesta. Tehdyt tehtävät -mittarin tuloksia arvioidessa suhteessa toteutuneisiin työpäiviin voidaan siis pidemmällä aikavälillä havaita, jos tahtikyvykkyydessä tai työkyvyn syklisyydessä tapahtuu merkittävä notkahdus. Tahtikyvykkyyttä ja työkyvyn syklisyyttä voidaan

näiden mittareiden tulosten avulla arvioida myös suhteessa muiden asiantuntijoiden tuloksiin ja työssä suoriutumiseen. Jos saatavilla olisi asiantuntijatyön laadullista suoriutumista ja toteutusta arvioiva mittari, olisi mahdollista miettiä jopa luopumista Tehdyt tehtävät -mittarista.

HR-mittarille on jatkossakin tarve. Toteutuneet työpäivät -mittari on osa organisaation HR-järjestelmää, josta tulee ilmoitus esihenkilölle, jos työntekijälle muodostuu paljon lyhyitä tai vastaavasti pitkiä poissaoloja. Esihenkilön tulee reagoida nousseeseen ilmoitukseen määräajassa ja pidettävä varhaisen tuen keskustelu asianomaisen kanssa sekä kirjattava käyty keskustelu.

Puhelinasiakastyytyväisyyttä on jatkossakin mitattava. Nykyinen puhelinasiakastyytyväisyyskysely koostuu yhdestä numeerisesta kysymyksestä, yhdestä avoimesta kysymyksestä ja suosittelua koskevasta numeerisesta kysymyksestä. Kokemuksen mukaan asiakkaat eivät välttämättä vastaa koko kyselyyn tai jos vastaavat, vastaavat he vain numeerisiin ja jättävät avoimeen kysymykseen vastaamatta. Ongelmaksi tämä muodostuu tilanteissa, joissa asiantuntija on arvioinut puhelun menneen hyvin, mutta asiakas on antanut heikon numeerisen arvion perustelematta sen enempää arviotaan.

Puhelinasiakastyytyväisyys -kyselyä on jo edeltävästi organisaatiossa muokattu selkeämmäksi ja lyhyemmäksi. Arvioisin, että mittaria on jatkossakin hyödynnettävä. Puhelinasiakastyytyväisyyttä arvioivasta mittarista saatua tulosta tulee sekä esihenkilön että asiantuntijan ymmärtää asian kontekstissa. Jos asiakas on ollut yhteydessä saamansa päätöksen tyytymättömyyden vuoksi, on todennäköistä, että hän arvioi antamassaan palautteessaan ennen kaikkea päätöstä eikä puhelinpalvelua.

Yritysassiakastyön volyymin mittaamista tunteina voidaan pitää hyvänä suuntaa antavana arviona, paljonko aikaa yritysassiakastyöhön käytetään. Suuntaa antavana arviona sen vuoksi, että tilastointitavoissa on asiantuntijakohtaisia eroja huolimatta organisaation hyvästä tilastointiohjeistuksesta. Jatkossa ohjeistusta on varmasti hyvä tarkentaa ja ylipäättään muistuttaa ohjeistuksen olemassaolosta.

Asiantuntijatyöhön sisältyy uuden innovointi ja tulevaisuuteen suuntautuneisuus (Heilmann 2022, 287). Tämän pohjalta kehitystyöhön käytetyn ajan mittaamisen lisäksi on pohdittava, tulisiko mahdollisia uusia kehitysehdotuksia arvioida tai mitata. Organisaatiossa on käytössä toinen alusta uusille kehitysideoille, mutta alusta ei ole liitettyä johtamisen ja esihenkilötyön tukena käytettyyn päivittäisjohtamisen mittaristoon. Toki on harkittava tarkkaan, jos halutaan laskea kehitysehdotukset kappalemääräisesti ja erityisesti, jos mittari olisi palkkiosidonnainen, että tulokset eivät vääristä asiantuntijoiden tekemistä (Kankkunen ym. 2005, 186).

### 6.3 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuuden tarkastelu

Opinnäytetyö toteutui toimeksiantona asiantuntijaorganisaatiossa, josta myös tutkimuslupa haettiin ja jonka kanssa tehtiin opinnäytetyösopimus. Opinnäytetyöhön osallistuneilta tiedonantajilta kerättiin suostumus yhdessä lomakehaastattelun sekä kehystarinan yhteydessä. Jos tiedonantaja kieltäytyi suostumuksesta, ei hänelle esitetty lomakehaastattelun kysymyksiä tai kehystarinaa. Tiedonantajille myös kerrottiin erillisellä tiedotteella ennen tutkimukseen osallistumista tietosuojasta. Opinnäytetyöhön osallistuminen oli vapaaehtoista ja tiedonantajilla oli mahdollisuus milloin tahansa keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. (TENK 2019, 8.) Kukaan tiedonantajista ei keskeyttänyt.

Tässä opinnäytetyössä ei käsitelty henkilö- tai taustatietoja, eikä ketään tiedonantajaa mainittu nimeltä. Sähköpostiosoitteista muodostui rekisteri ja sen käsittelyssä noudatettiin tietosuoja-asetuksen 6. artiklan mukaista käsittelyperustetta (Arene, 2019, 11), jonka mukaan aineistoa tulee säilyttää huolella ja vain sen ajan kuin se on välttämätöntä. Aineistoa säilytettiin artiklan ohjeistuksen mukaisesti salasanan takana sen hävittämiseen asti.

Tavoitteena oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu ja arviointi kulkivat läpi opinnäytetyön ja jossa hyvän tieteellisen käytännön ohjeisiin palattiin opinnäytetyön kaikissa vaiheissa (TENK 2012, 6). Vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta oli opinnäytetyöntekijällä itsellään, ja siihen kuului tutkimuksen eettisten periaatteiden noudattaminen

(Arene 2019, 8–9; Tuomi & Sarajärvi 2018, 151). Opinnäytetyötä tehdessä noudatettiin hyvää tieteellistä tutkimuskäytäntöä kaikissa sen vaiheissa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole täysin yksimielistä ohjetta, mutta siinä tulee yhtä lailla huomioida hyvän tieteellisen käytännön periaatteet. Tämän opinnäytetyön kohdalla noudatettiin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin periaatteita, joita ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus niin tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä kuin tulosten arvioinnissa ja luotettavuudessa (Kuula 2011, 14, Mäkinen 2006, 102, Pietarinen 2002, 59).

Opinnäytetyön luotettavuus ilmenee sen tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta ja sen eri vaiheista, sekä sisäisen johdonmukaisuuden ja asiasisällön suhteissa toisiinsa. (TENK 2012, Hirsjärvi ym. 2009, 163, 232). Opinnäytetyön uskottavuutta vahvistaa myös se, että tulokset ovat jossain määrin siirrettävissä vastaaviin tilanteisiin (Kankkunen ym. 2017, 197; Kylmä & Juvakka 2007, 128).

Luotettavuuden tarkastelun osalta opinnäytetyöntekijä arvioi kriittisesti, olivatko tutkimuksessa käytetyt mittarit ja menetelmät todellisuutta vastaavia, tai olivatko kyselylomakkeen kysymykseen vastanneet ymmärtäneet samoin kuin tutkija on sen ajatellut. Opinnäytetyöntekijä havaitsi ensimmäisessä aineistonkeruuvaiheessa, että vaillinaisen otsikoinnin ja ohjeistuksen vuoksi osa tiedonantajista oli ymmärtänyt osan kysymyksistä väärin. Saatuja tuloksia voidaan kuitenkin pitää luotettavina, koska opinnäytetyöntekijä ei voinut olla huomioimatta tiedonantajien toisin ymmärrystä ja muutti siten aineiston tarkastelua niiden vastausten osalta (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

#### 6.4 Jatkotutkimusaiheet

Jo ennen opinnäytetyön aloittamista oli tiedossa, että nykyinen päivittäisjohtamisen mittaristo ei arvioi tai mittaa asiantuntijan työn laatua. Opinnäytetyöstä saadut tulokset vahvistivat entisestään, että asiantuntijatyön arviointi tai mittaaminen ei voi pohjautua ainoastaan määrällisiin mittareihin. Asiantuntijan työn laadullisen mittarin määrittely on ehdoton jatkokehityksen aihe.

Se miten asiantuntijatyön laadullinen mittaaminen olisi mahdollista toteuttaa objektiivisesti, kiinnostaisi itseäni henkilökohtaisesti ehdottomasti. Esihenkilötyön ja johtamisen laadun arvioinnissa paljon käytössä oleva 360 asteen -mittari on todennäköisesti sellaisenaan liian työläs toteutettavaksi yli 10 henkilöstä koostuvalle tiimille. Työläyden lisäksi mittarin määrittelyssä tulisi huomioida myös muut hyvän mittarin ominaisuuksien toteutuminen.

Jatkotutkimusaiheena itseäni kiinnostaisi myös, voisiko henkilökohtaisten mittareiden sijaan tai lisäksi käyttää koko tiimejä koskevia arviointeja ja mittareita sekä millaisia ne olisivat. Jos päivittäisjohtamisen mittareina käytettäisiin sekä tiimin yhteisiä että henkilökohtaisia mittareita, voisi vaarana olla mittareiden määrän muodostuminen liian isoksi. Toisaalta, jos käytössä oleva mittaristo koostuisi sekä tiimin yhteisistä että henkilökohtaisista mittareista saaduista tuloksista, olisi varmasti mahdollista arvioida saatuja tuloksia suhteessa toisiinsa.

Esihenkilöillä on käytössään tarkistuspisteet nykyisessä mittaristossa, joiden avulla on havaittavissa työkyvykkyyden muutokset. Jatkotutkimuksen aiheena itseäni kiinnostaisi, olisiko mahdollista liittää näitä nykyisen mittariston tarkistuspisteitä työkyvyn syklisyyden kokonaisarviointiin ja -mittaamiseen ja hyödyntää edistyksellistä analytiikkaa ohjaamaan esihenkilöä, miten kannattaisi toimia seuraavaksi.

## LÄHTEET

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*. Vol. 12, nro 6. Viitattu 25.8.2023.  
DOI:[10.1108/09576060210436669](https://doi.org/10.1108/09576060210436669) (415–418)

Andersson, S., Erol, E., Haataja, H., Harjula, E., Helisten, E., Hyvönen, H., Inkeröinen, E., Jylhä, A.-T., Kakkola, A., Laitila, L., Martimo, E., Tenno, M. & Tiikkaja, M. 2020. Teoksessa Tihinen, M. (toim.) Tiedolla johtaminen osana työn tekemisen muutosta. Digiajan palvelujohtamisen YAMK-koulutuksen opinnäytetyöjulkaisu. LAPIN AMKIN JULKAISUJA Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 24/2020. Viitattu 10.2.2023 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355211/B%2024%202020%20Tihinen.pdf?sequence=5>

Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino. 4.uudistettu painos.

Arene 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Oy. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 5.12.2022 [2020.pdf \(arene.fi\)](#)

Armstrong, M. 2006a. *A Handbook of Human Resource management Practice*. 10.painos. Lontoo: Cambridge University Press.

Armstrong, M. 2006b. *Performance Management. Key Strategies and Practical Guidelines*. London ja Philadelphia: Kogan Page. 3.painos.

Bourne, M. & Bourne, P. 2011. *Handbook of Corporate Performance Management*. Chichester, West Sussex (Iso-Britannia): John Wileys & Sons, Ltd.

Bourne, M., Kennerly, M. & Franco-Santos, M. 2005. Managing through measures: a study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 16, nro 4. Viitattu 25.8.2023

Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O'Driscoll, M. P. 2001. *Organizational Stress. A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Lontoo: Sage Publications. USA.

Duchek, S. 2019. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research* Vol. 13 No 1, 215–246. Viitattu 28.12.2022  
<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.

Engemann, K. J. & Henderson, D. M. 2012. *Business Continuity and Risk Management: Essentials of Organizational Resilience*. Brookfield, Connecticut: Rothstein Associates Inc.

Eskola, J., Mäenpää, T. & Wallin, A. (toim.) *Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa*. Tampere University Press. Viitattu 22.2.2023  
<https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/26756>

Gagne, M. & Deci, E.L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*. 26, 331–362 (2005). Viitattu 26.5.2023

<https://www.proquest.com/docview/224880413/8349D77CBA134803PQ/1?accountid=27297>

Goswami, K. & Agrawal, R.K. 2023. It's a knowledge centric world! Does ethical leadership promote knowledge sharing and knowledge creation? Psychological capital as mediator and shared goals as moderator. *Journal of knowledge management* 2023. Vol.27 (3). 584–612. Viitattu 17.11.2023.

Günter, K., Hasanen, K. & Juhila, K. 2023. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 15.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 2016. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsinki: Gaudeamus.

Halacmi, A. 2005. Performance measurement is the only one way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 54, no. 7, 2005. 502-516. Viitattu 26.5.2023.

Heikkinen, H. L. T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, L.T. H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Jyväskylän yliopisto. 2. painos.

Heilmann, P. 2022. Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. *Hallinnon tutkimuksia* 4/2022. Viitattu 18.10.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111274/75676>

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

Husman, P. & Johanson, J-E. 2015. Sumussa, karussa, aidattuna. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 69–88.

Juhila K., 10.2.2023. Teemoittelu. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 10.2.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Juuti, P. 2023. Johtamisen murros. Helsinki: Basam Books.

Jämsä, U. 2014. Kuntoutuksen muutosagentit: tutkimus työelämälähtöisestä oppimisesta ylemmässä ammattikorkeakoulussa. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Viitattu 29.12.2022 <http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-952-62-0498-7>

Jääskeläinen, A. & Luukkanen, N. 2017. The use of performance measurement information in the work of middle managers. Tampereen yliopisto. Viitattu 25.8.2023 [doi:10.1108/IJPPM-02-2016-0043](https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0043)

Kaakkuri-Knuuttila, M.-L. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki: Gaudeamus.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Enterprise Adviser -kirjasarjan nro 33. Helsinki: Talentum.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteissä. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 3.–5.painos.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2001. Commentary. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. American Accounting Association. Vol. 15, no. 1, March 2001, 87–104. Viitattu 26.5.2023.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Espoo: Alma Talent Oy. 10–11. painos

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.12.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5>

Kumar, M., Paul, J., Misra, M & Romanello, R. 2020. The creation and development of learning organizations: a review. [Journal of intellectual capital](#) 2012. Vol.13 (3). 343–362. Viitattu 9.10.2023.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino. 2.painos.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy. 1.painos.

Käpylä, J. & Salonius, H. 2013. Tietojohtajan taskukirja. Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampereen teknillinen yliopisto, tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 9.10.2023. [tietojohtajan\\_taskukirja.pdf \(tuni.fi\)](#)

Laamanen, K. 2005. Ilmiöstä tulkintaan. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laitinen, E.K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum. 3.uudistettu painos.

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtamisesta. Väitöskirja. Acta Wasaensia 386. Liiketaloustiede. Viitattu 26.5.2023 [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-772-9.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf)

Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia. Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus. 5. uudistettu ja täydennetty painos, 29–50.

Leino-Kilpi, H. 1997. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus – yhdessä vai erikseen. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY, 222–232.

Leponiemi, U. 2019. Kollektiivinen kapasiteetti – Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 3.2.2023.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1304-3>

Leskelä, R.-H., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Viitattu 28.12.2022

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-754-3>

Liukkonen, J., Jaakkola T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima.

Lähteenmäki-Smith, K. & Kuitunen, S. 2015. Näyttöperusteisuus päätöksenteossa: tiede- ja tutkimusperusteisuudesta tekemisen demokratiaan. Teoksessa Virtanen, Petri, Stenvall, Pasi & Rannisto, Pasi-Heikki (toim.) Tiedolla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampereen yliopisto, 115–149.

Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Melin, H., & Saari, T. (2019). Työn ja työelämän tutkimuksen muuttuvat maailmat. Teoksessa Heiskanen, T., Syvänen, S. & Rissanen, T. (toim.) Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia. Tampereen Yliopistopaino, 21–48.

Mikkonen, T. 2022. Lean käytäntöön. Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari.

Mäki, A. 2020. Jännitteitä ja yhteiskehittelyä: Kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim) 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus, 101–117.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. 2001. The Performance Prism in Practise. Measuring Business Excellence vol. 5 (2). 6–12. Viitattu 16.6.2023.

Niemi, S. & Kräkin, M. 2019. Asiantuntijatyön paradoksimyyti. Työn kaaosmaisuuksien kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 17 (1), 24–28. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.9.2023.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168243/LAMK\\_Parallel\\_Pub\\_2019\\_Niemi\\_Krakin.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168243/LAMK_Parallel_Pub_2019_Niemi_Krakin.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Nieminen, M., Talja, H., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 26.5.2023.

<https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T318.pdf>

O’Boyle, I. & Hassan, D. 2013. Organizational Performance Management: Examining the Practical Utility of the Performance Prism. [Organization development journal](#) 2013. Vol.31 (3). 51–58. Viitattu 16.6.2023.

Ohlig, J., Hellebradt, T., Metzmake, A. I., Pötter, P., Heine, I., Schmitt, R. H. & Leydendecker, B. 2020. Performance management on the shop floor – an investigation of KPI perception among managers and employees. [International journal of quality and service sciences](#) 2020. Vol.12 (4). 461–473. Viitattu 16.6.2023.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Pietarinen, J. 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa Karjalainen, S., Launis, T., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Tampere: Gaudeamus, 58–69.

Pitkäranta, A 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puustinen, A. & Jalonen, H. 2020. Kompleksisuusajattelu – Ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim) 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus, 26–37.

Raatikainen, P. 2004. Ihmistieteet ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos. Viitattu 18.9.2023 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL\\_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1)

Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.

Ristikangas, M-R, Lönnroth, A., Ristikangas, V., Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.

Rubin, A. T. 2021. Rocking Qualitative Social Science: An Irrelevant Guide to Rigorous Research. California: Stanford University Press.

Ryan, R.M., & Deci, E.L. 2017. Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guildford Publications.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus. 3. uudistettu painos.

- Suojanen, U. 2022. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Metodix. Metoditietämystä kaikille. Verkkosivusto. Viitattu 30.12.2022 <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>
- Strubelt, H. & Mollenhauer, F. 2018. Identifying and evaluating synergies of Lean Six Sigma and knowledge management in deliberately interlocking application. The International journal of quality & reliability management 2020, Vol.37 (5), 801–819. Viitattu 17.11.2023.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sörqvist, L. & Bergendahl, M. 2021. Lean. Processutveckling med focus och kundvärde och effektiva flöden. Lund: Studentlitteratur. 2.painos.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere. Viitattu 29.12.2022. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100802>
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 5.12.2022 [HTK ohje 2012.pdf \(tenk.fi\)](#)
- TENK 2019. ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. 2.painos. Viitattu 10.10.2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Uudistettu painos.
- Tuomisto, J., Muurinen, R., Paavola, J.-M., Asikainen, A., Ropponen, T. & Nissilä, J. 2017. Tiedon sitominen päätöksentekoon. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2017. Viitattu 30.12.2022 <https://www.julkari.fi/handle/10024/132203>
- Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Tykes-raportteja 57. Työministeriö. Helsinki.
- Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus. Jyväskylä. 5. uudistettu ja täydennetty painos.
- Wallin, A. 2023. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 3.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/teoreettis-metodologiset-viitekehukset/elaytymismenetelma/>
- Varantola, K. 2012. Tutkimusetiikka yliopiston arjessa. Tieteessä tapahtuu, 30(4). Viitattu 5.12.2022. <https://journal.fi/tt/article/view/6498>

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen - Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum.

Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. 2015. Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. (toim.) Tiedolla johtaminen. Tampereen Yliopistopaino Oy, 9–26.

Williams, G. M., Bellman, L. & Webster J. 2012. Action Research in Nursing and Healthcare. Thousand Oaks, California Sage Publications. 1.painos.

Vilkki, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. 5.painos.

Vähämäki, J. 2003. Kuhnurien kerho. Helsinki: Tutkijaliitto.

Yadav, D. 2021. Criteria for Good Qualitative Research: A Comprehensive Review. The Asia-Pacific Education researcher 2022. Vol.31 (6). (679–689) Viitattu 29.9.2023.

## LIITTEET

## Liite 1. Lomakehaastattelu

**Miten hyödyllisenä tai tärkeänä koet, että asiantuntijatyötäsi ja siinä suoriutumista mitataan?**

**Onko sinulla tiedossa, mitä johtamisen ja esihenkilötyön mittareita on käytössä?**

**Voitko luetella tietämäsi mittarit tähän alle?**

**Osaston johtamisen ja esihenkilötyön mittareita ovat:**

- Ratkaisuprosesseihin liittyvät tehtävät: tehdyt tehtävät per asiantuntija ja tehdyt tehtävät per toteutuneet työpäivät.
- HR-mittari: toteutuneet työpäivät.
- Henkilöasiakkaan asiakaspalvelu: puhelinasiakastytyväisyys.
- Yritystyön volyyymi: tehty asiakkuustyö ulkoinen ja sisäinen tunteina.
- Kehitystyön volyyymi: tehty kehitystyö tunteina.

**Mikä mittareista yllätti sinut ja miksi?**

**Kuvaavatko yllä mainitut mittarit mielestäsi asiantuntijatyötäsi ja siinä suoriutumista?**

**Mitä mittareiden mielestäsi tulisi mitata?**

**Onko käytössä olevissa mittareissa jokin mittari, minkä katsot tarpeettomaksi?**

**Kertoisitko tarkemmin, mikä mittareista on mielestäsi tarpeeton ja miksi?**

**Ovatko mittareista saamasi mittaustulokset muuttaneet toimintaasi?**

**Minkälaisia muutoksia olet mittaustulosten pohjalta tehnyt?**

**Ovatko mittarit mielestäsi vaikuttaneet sitoutuneisuuteesi työhösi?**

**Kertoisitko tarkemmin, miten ne ovat vaikuttaneet?**

**Kertoisitko vielä omin sanoin näkemyksesi osaston johtamisen ja esihenkilötyön mittareiden kehittämiseen ja kehittämistarpeeseen?**