

Suvi Brax

# Laadun arviointiosaamisen kehittämistarpeet Verohallinnossa

Tradenomi  
Liiketalouden koulutus  
Syksy 2024



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## **Tiivistelmä**

**Tekijä:** Brax Suvi

**Työn nimi:** Laadun arviointiosaamisen kehittämistarpeet Verohallinnossa

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK), liiketalous

**Asiasanat:** laadun arviointi, laadunhallinta, laatu, osaaminen, osaamisen kehittäminen, Verohallinto

Tämän opinnäytetyön aiheena on laadun arviointiosaamisen kehittämistarpeet Verohallinnossa. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Verohallinnon kanssa. Verohallinto on Suomen viranomainen, joka huolehtii verojen perimisestä yhteiskunnalle. Opinnäytetyön aihe muodostui Verohallinnon tarpeen ja oman mielenkiintoni pohjalta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, missä määrin, miltä osin ja miten laadun arviointiin liittyvää osaamista on tarpeen kehittää. Tavoitteena oli laadun arviointiosaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminen. Opinnäytetyön teoreettinen osuus muodostui laatuun ja osaamiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Teoriaosuuden pääkäsitteitä ovat muun muassa laatu, laadunhallinta, osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen. Teorian kautta opinnäytetyössä syvennyttään sekä laatuun että osaamiseen käsitteenä, mutta myös laadun ja osaamisen pääkäsitteisiin liittyviin alakäsitteisiin.

Tutkimus toteutettiin kehittämistyönä, jossa tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus. Tutkimus tehtiin osittain määrällisenä, ja osittain laadullisena tutkimuksena. Tapaustutkimuksen katsottiin soveltuvan tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi, sillä aihe rajautuu vain yhteen tiettyyn kohteeseen, josta halutaan saada kokonaisvaltaisesti tietoa.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena Verohallinnossa laadun arviointia tekeville työntekijöille. Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui Webropol-sovelluksella tehdyllä kyselyllä. Kyselytutkimusta jaettiin eteenpäin Verohallinnon sisäisissä kanavissa. Kysely sisälsi 14 monivalintakysymystä ja 8 avointa kysymystä. Tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnettiin määrällisen aineiston osalta Webropolin omia raportointityökaluja ja laadullisen aineiston osalta teemoittelua.

Laadun arviointiosaamisen suurimpina kehittämiskohteina kyselytutkimuksen tulosten perusteella nähtiin laadun arviointiin liittyvä ohjeistus, laadun arvioijan työtehtävään kouluttaminen, laadun arvioijan vuorovaikutustaidot ja arviointiin poimittavan otannan suunnittelu.

## **Abstract**

**Author:** Brax Suvi

**Title of the Publication:** Development Needs of Quality Assessment Competence in the Finnish Tax Administration

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration

**Keywords:** quality assessment, quality management, quality, competence, competence development, Finnish Tax Administration

The topic of this thesis was the development needs of quality assessment skills within the Finnish Tax Administration. The thesis was implemented in collaboration with the Tax Administration, which is the Finnish authority responsible for collecting taxes. The topic was decided based on the needs of the Tax Administration and the author's own interests.

The purpose of the thesis was to investigate the extent, the specific areas, and the methods needed to develop quality assessment skills. The goal was to identify the development needs related to quality assessment skills. The theoretical part is based on literature related to quality and competence. The main concepts of the theoretical section include quality, quality management, competence development, and competence management. Through the theory, the thesis explains both quality and competence as concepts, as well as the sub-concepts related to the main concepts of quality and competence.

The research was conducted as a development project, using a case study as the research strategy. The research was partly quantitative and partly qualitative. A case study was deemed suitable for the research strategy of the thesis because the topic was limited to a specific subject from which comprehensive information was sought.

The research data was collected with a survey among employees involved in quality assessment at Tax Administration. Data collection was conducted with a Webropol questionnaire which was distributed through internal channels of the Tax Administration. The questionnaire included 14 multiple-choice questions and 8 open-ended questions. In the analysis of the research results, Webropol's own reporting tools were utilized for quantitative data, while a thematic analysis was employed for qualitative data.

Based on the results of the survey, the main areas for development in quality assessment skills were identified as guidance related to quality assessment, training for quality assessors' work tasks, interpersonal skills of quality assessors, and the planning of sampling for assessments.

## Sisällys

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Johdanto .....   | 1  |
| 2   | Laatu ja laadunhallinta .....                                  | 2  |
| 2.1 | Laatu .....  | 2  |
| 2.2 | Laadunhallinta, laadunhallintajärjestelmä.....                 | 4  |
| 2.3 | Laatujohtaminen.....   | 6  |
| 3   | Laatu Verohallinnossa .....                                    | 9  |
| 3.1 | Laadun seuranta Verohallinnossa.....                           | 9  |
| 3.2 | Laadun arviointi Verohallinnossa.....                          | 10 |
| 4   | Osaaminen .....  | 11 |
| 4.1 | Yksilön osaaminen .....  | 11 |
| 4.2 | Organisaation osaaminen .....                                  | 13 |
| 4.3 | Osaamisen kehittäminen .....                                   | 14 |
| 4.4 | Osaamisen johtaminen .....                                     | 17 |
| 5   | Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät ..... | 20 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmät .....                                       | 20 |
| 5.2 | Tapaustutkimus .....   | 21 |
| 5.3 | Kyselytutkimus tiedonkeruumenetelmänä.....                     | 22 |
| 5.4 | Aineiston käsittely ja analyysi .....                          | 23 |
| 6   | Tutkimustulokset .....   | 25 |
| 6.1 | Taustamuuttujat .....  | 26 |
| 6.2 | Nykyosaaminen .....  | 28 |
| 6.3 | Osaaminen.....   | 32 |
| 7   | Johtopäätökset .....   | 39 |
| 8   | Pohdinta.....  | 42 |
| 8.1 | Luotettavuus.....  | 43 |
| 8.2 | Jatkotutkimusaiheet .....                                      | 45 |
|     | Lähteet .....  | 46 |
|     | Liitteet   |    |

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on laadun arviointiosaamisen kehittäminen. Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Verohallinnon kanssa. Opinnäytetyön aihe muodostui Verohallinnon tarpeen ja oman mielenkiintoni pohjalta. Verohallinnossa laatuun liittyvään osaamiseen on viime aikoina kiinnitetty erityistä huomiota. Kehityksen kohteena on ollut erityisesti laadun seuranta-keinot, joista yksi on opinnäytetyössä käsiteltävä laadun arviointi.

Opinnäytetyön tavoitteena on laadun arviointiosaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminen. Tarkoituksena on selvittää, missä määrin, miltä osin ja miten laadun arviointiin liittyvää osaamista on tarpeen kehittää.

Laadun seurannalla pyritään tunnistamaan laadunhallinnan parantamisalueita ja tuottamaan perusteltuja arvioita siitä, miten hyvin jokin toteuma tuottaa sille asetetut tavoitteet. Siksi on tärkeää, että laadun seurannan keinoja kehitetään ja parannetaan jatkuvasti. Laadun arvioinnin avulla on mahdollista selvittää millä tasolla laatu kullakin hetkellä on, mitkä asiat laadun osalta tarvitsevat kehittämistä, mitä ongelmakohtia laadunhallinnassa on ja miten niitä olisi kehitettävä, jotta laatu paranisi.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia osaamisvaatimuksia laadun arviointia tekevillä työntekijöillä on?
2. Millä tasolla laadun arviointiin liittyvä osaaminen on tällä hetkellä?
3. Miten laadun arviointiin liittyvää osaamista tulisi kehittää?

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu pääsääntöisesti laatuun ja osaamiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Teoriaosuuden pääkäsitteitä ovat muun muassa laatu, laadunhallinta, osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen. Viitekehityksen kautta syvennyttään tarkemmin sekä laatuun että osaamiseen käsitteenä, mutta myös laadun ja osaamisen pääkäsitteisiin liittyviin alakäsitteisiin.

## 2 Laatu ja laadunhallinta

Laadulla on käsitteenä useita erilaisia tulkintoja riippuen sen tarkastelunäkökulmasta. Yhteiseksi tekijäksi on kuitenkin muodostunut ajatus siitä, että laatu on kaikkea hyvää. (Sarala & Sarala, 2001, 95.) Yleisesti laatu voidaan käsittää asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi yrityksen kannalta mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla (Lecklin, 2006, 18).

### 2.1 Laatu

Laatuun liitetään tarve parantaa jatkuvasti suoritustasoa, niin nopeasti kuin kehitys sen vain sallii. Kehittämisen impulsseja voidaan saada paitsi systemaattisesta laatutyöstä, myös ulkopuolisesta maailmasta. Ulkopuolinen maailma voi asettaa laadulle aivan uudenlaisia vaatimuksia. Nämä vaatimukset voivat syntyä esimerkiksi innovaatioista, kilpailijoiden toiminnasta, sekä markkinoiden ja yhteiskunnan muutoksista. (Lecklin, 2006, 18.)

Laadun määritelmään sisältyväksi on nähty alusta alkaen myös se, että virheitä ei tehdä, jonka takia asiat tulee tehdä oikein heti ensimmäisellä kerralla. Asia, mikä kuitenkin nähdään kokonaislaadun kannalta virheettömyyttäkin tärkeämmäksi, on oikeiden asioiden tekeminen. (Lecklin, 2006, 19.)

Laatuun liittyy erilaisia ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä tarkastelunäkökulman mukaan. Erilaisia tarkastusnäkökulmia on yhteensä kuusi:

1. *Valmistuslaadussa* kiinnitetään huomio valmistusprosessiin, ja tarkoitus on varmistaa tuotteiden valmistus määritysten mukaan. Tavanomainen laadunvalvonta nojautuu tähän näkökulmaan, sillä prosessia kehittämällä virheitä voidaan ennakoida ja sitä kautta välttää.
2. *Tuotelaadussa* korostetaan suunnittelun osuutta tuotteen laadun määrittämisessä.
3. *Arvolaadussa* korkein laatu on sellaisella tuotteella, joka mahdollistaa parhaan kustannushyötysuhteen.
4. *Kilpailulaadussa* laadun katsotaan olevan riittävä silloin, kun se on yhtä hyvä kuin kilpailijoilla. Mikäli laatu on tätä parempi, katsotaan sen olevan ylilaatua ja resurssien tuhlausta.
5. *Asiakaslaadun* näkökulmasta laatu on hyvää, kun asiakkaiden tarpeet ja luodut odotukset täyttyvät.

6. *Ympäristölaadussa* laatua mitataan ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. Tässä näkökulmassa tulee ottaa huomioon esimerkiksi tuotteen suunnittelussa myös sen elinkaari ja resurssien käyttö suunnittelusta hävittämiseen asti. (Lecklin, 2006, 20.)

Laatu voidaan jakaa myös tuotteen ja toiminnan laatuun. Tuotteen laadulla tarkoitetaan asiakkaalle muodostuvaa käsitystä organisaatiosta ja sen tuotteista. Tämän lisäksi yritykselle on tärkeää, miten asiakkaat kilpailijoihin verrattuna yrityksen tuotteet näkevät. Tässä on kyse suhteellisesta laadusta. Toiminnan laadulla puolestaan tarkoitetaan organisaation prosessien ja toimintojen kykyä saavuttaa laadun eri näkökulmien mukainen tavoiteltava laatu ja laaduntuottokyky. Toiminnan laadun ajatellaan olevan organisaation toiminnan ja prosessien virheettömyyttä ja tehokkuutta, sekä toisaalta myös organisaation ulkopuolisen yhteistyöverkoston laaduntuottokyvyn optimointia ja organisointia suhteessa yrityksen omiin tarpeisiin. (Silen, 2001, 16–17.)

Laatua on mahdollista tarkastella myös siitä näkökulmasta, mitä jonkin asian pitäisi olla ja mitä se on. Tämä jokin voi olla minkä tahansa prosessin tulos, kuten tuote, palvelu, asiakirja tai päätös. Jotta on mahdollista saada tietoa laadun tasosta, on tiedettävä, miten ominaisuuksia mitataan tai mihin verrataan. Näin ollen laatua on mahdollista mitata asteena, jossa esitetään, missä määrin laatu täyttää vaaditut ominaisuudet. Tämä laadun asteen käsite on peräisin Oxford English Dictionaryn yleisesti hyväksytystä laadun määritelmästä. Astetta voidaan kuvata kaaviona, joka ilmaisee kolmea asiaa: tarpeet, vaatimukset ja odotukset muuttuvat jatkuvasti, suorituskyvyn tulee jatkuvasti muuttua muuttuvien tarpeiden mukana ja laatu on ero esitetyn, vaaditun tai oletetun standardin ja saavutetun standardin välillä. (Hoyle, 2007, 10–11.)

Laadun tärkeimpinä oppi-isinä voidaan pitää yhdysvaltalaisia Armand Fegenbaumia, Edward Demingiä, Joseph Jurania ja Philip Crosbya, sekä japanilaisia Genichi Taguchia ja Kaoru Ishikawaa, jotka ovat yhdessä luoneet selkeät laadun kehittämisen ohjelmat. Kehittämissuunnituksesta, joka koski laadun kehittämistä, käytettiin nimeä ”laatuliike”, joka oli joiltain osin luonteeltaan myös aattellinen. Laatuliike oli sekoitus filosofiasta, tilastotieteestä, käytännön liikkeenjohdosta ja pyrkimyksestä parantaa maailmaa. (Sarala & Sarala, 2001, 99.)

Organisaatiossa laadun katsotaan syntyvän yhteistyön tuloksena. Henkilöstön näkökulmasta korkean laatutason tavoitteeksi asettaminen ja siihen asennoituminen niin, että siihen päästään, on tärkeää. Jotta laatua voidaan nostaa, täytyy kyetä irtaantumaan vanhoista käytännöistä ja tottumuksista. Mikäli aikaisemmin on sovittu, että tuotannossa saa syntyä esimerkiksi 5 % tai 10 %

virhekappaleita, on vaikeaa päästä virheettömään suoritukseen. Useissa toiminnoissa on kuitenkin mahdollista päästä lähelle 0-virhetasoa silloin, kun henkilöstö vain on osaavaa ja motivoitunut. (Lecklin, 2006, 214–215.)

Henkilökohtaisessa laadussa tärkeitä tekijöitä ovat yrityksen laatupolitiikan tunteminen ja sisäistäminen. Henkilöstöllä tulee olla tieto siitä, miten heidän työnsä liittyy kokonaisuuteen, ja miten heidän on mahdollista omalla työpanoksellaan nostaa yrityksen laatua. Henkilökohtaiseen laatuun liitetään myös kyky ottaa vastuuta ja hallittuja riskejä. Esimerkiksi täysin uudessa ympäristössä toimittaessa virheitä ei pystytä kokonaan välttämään, ja laadun näkökulmasta tärkeämpää onkin, että virheistä oppii, kuin se, että virheitä ei tapahtuisi lainkaan. Tehty virhe on mahdollista analysoida jälkeenpäin, jolloin menetelmiä tai prosessia on mahdollista kehittää virheiden toistumisen välttämiseksi, sekä virheentekijän, mutta myös muun organisaation osalta. (Lecklin, 2006, 214–215.)

## 2.2 Laadunhallinta, laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallinnalla (Quality Management) tarkoitetaan kaikkia sellaisia toimenpiteitä, joita organisaatiossa tarvitaan palveluiden ja tuotteiden laadun varmistamiseen. Lähtökohtana voidaan pitää, että organisaatiossa jokaisella työntekijällä ja toiminnolla on vaikutuksensa laatuun. (Viitala & Jylhä, 2013, 287.) Organisaatiot, jotka investoivat kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan, parantavat huomattavasti palveluidensa ja tuotteidensa laatua, kasvattavat markkinaosuuttaan, parantavat tuottavuuttaan, tehokkuuttaan, sekä asiakaspalvelun tasoa. Hyvin toteutetun laadunhallinnan avulla voidaan saavuttaa myös muita hyötyjä, joita ovat muun muassa joustavuuden lisääntyminen, virheiden ja varastojen väheneminen, sekä tyytyväisemmät työntekijät ja asiakkaat. (Logistiikan maailma, n.d.)

Laadunhallinnan alkuaikoina laadunhallinnalla tarkoitettiin lähinnä lopputuotteen tarkastamista jatkuvasti lisääntyvässä pyrkimyksessä eliminoida tuotevikoja. Useiden vuosien ajan laadunhallinnan tukitoiminnot suljettiin kokonaan pois, mikäli ne eivät suoranaisesti edistäneet tuotteen laadun saavuttamista. Myöhemmin syntyivät käsitteet pieni ”q” ja iso ”Q”, joista pieni ”q” koskee myytäviä tavaroita ja palveluita ja niihin suoraan liittyviä prosesseja, asiakkaita, kustannuksia, toimintoja ja toimittajia. Iso ”Q” puolestaan koskee liiketoiminnan tuotoksia ja kaikkia prosesseja, sidosryhmiä, kustannuksia ja asiakkaita. (Hoyle, 2007, johdanto.)



Jotta yritykseen voidaan kehittää sellainen organisaatiokulttuuri, jossa koko henkilöstön jokapäiväinen toiminta pyrkii laadun valvontaan ja kehittämiseen, tarvitaan siihen erilaisia keinoja. Yksi tällaisen organisaatiokulttuurin rakentamisen keino on laadunhallintajärjestelmän rakentaminen. (Viitala & Jylhä, 2013, 290.) Laadunhallintajärjestelmä on johtamisjärjestelmä, jonka avulla organisaation on mahdollista suunnata ja ohjata laatua. Nykyisin termin laadunhallintajärjestelmä sijaan käytetään myös termiä laadukas johtamisjärjestelmä. (Logistiikan maailma, n.d.)

Laadunhallintajärjestelmän tavoitteena on muun muassa turvata palveluiden, tuotteiden ja prosessien laatu, sekä kehittää uusia menetelmiä. Laatujärjestelmään kuuluu osaksi muun muassa kirjalliset ohjeet, laatukäsikirja ja laatutiedostot. (Logistiikan maailma, n.d.) Laadunhallintajärjestelmässä määritellään, minkälaisia toimia yrityksessä tavoitellaan ja hyväksytään asetettujen laatutavoitteiden saavuttamiseksi. Laadunhallintajärjestelmä on yksi johtamisen työkaluista, ja se velvoittaa toimimaan tietyllä, sovitulla tavalla. Lisäksi laadunhallintajärjestelmä on oppimisen väline, sillä laatujärjestelmää kehitettäessä ja sitä käyttöönottaessa täsmentyy samalla, millainen tietämys yrityksellä on laatuun vaikuttavista tekijöistä ja lisäksi laatua koskevat ajatusmallit yhtenäistyvät. Näin syntyy ajatus siitä, että laadunhallintajärjestelmän avulla tuetaan myös jatkuvan parantamisen toimintatapaa. (Viitala & Jylhä, 2013, 290–291.)

Laadunhallintajärjestelmä on mahdollista rakentaa täysin omista lähtökohdista. Usein sen rakentamisessa käytetään kehyksenä kuitenkin ISO-standardeja tai laatupalkintomalleja. ISO 9000 -on laadunhallintajärjestelmien perusta, johon kuuluu useampia standardeja, ja jota sovelletaan maailmanlaajuisesti. Sarjaan kuuluvia standardeja ovat ISO 9000, joka on yleisohje, ISO 9001, jossa on vaatimukset asiakkaan tarpeiden ja odotuksien täyttämiseksi. Uusimmassa eli ISO 9004 -standardissa on mukana myös ympäristö-, laatu- ja turvallisuuskäsitteet. (Viitala & Jylhä, 2013, 291.)

ISO 9000 on jatkumoa sellaisista käytännöistä, jotka olivat jo ennen kuin kukaan keksi termiä laadunhallinta. Varmaksi ei tiedetä, milloin ISO 9000:n perustana olevat käsitteet ovat tulleet esille ensimmäisen kerran. Standardien mukaisen tarkastuksen periaatteet ovat kuitenkin olleet olemassa jo siitä lähtien, kun egyptiläiset rakensivat pyramideja. Muodolliset laatujärjestelmät ilmestyivät 1950-luvun alussa. Laadunvalvonta nousi osaksi laadunhallintaa toisen maailmansodan jälkeen. (Hoyle, 2007, 76.)

## 2.3 Laatujohtaminen

Liiketoiminnan kannalta oleellista on määrittää tavoiteltava laatu ja asettaa sille kriteerit. Sen lisäksi tulisi sopia yhteisesti toiminnan pelisäännöistä ja kriteereistä, jotta tavoiteltava laatu saadaan aikaan. Tähän avuksi tarvitaan laadun johtamista, jota kutsutaan myös vakiintuneella, omalla johtamistermillään laatujohtaminen. (Viitala & Jylhä, 2013, 287.)

Laatujohtamisella tarkoitetaan toimintamallia, jonka avulla organisaatiosta on mahdollista tehdä laatua korostava ja siihen sitoutuva taho. Laatujohtamisen tavoitteena on vähentää hukkaa, virheitä ja epäkohtia, sekä rakentaa laatu toimintaprosessien sisään. Kehittämisen painopiste laatujohtamisessa on pienissä, mutta jatkuvissa parannuksissa. (Logistiikan maailma, n.d.) Käytännön tasolla laadun varmistamisesta käytetään myös termiä laadunhallinta. Laadunhallinnalla viitataan kaikkiin sellaisiin toimenpiteisiin, joita organisaatiossa tarvitaan, jotta voidaan varmistaa palveluiden ja tuotteiden laatu. (Viitala & Jylhä, 2013, 287.) Laatujohtamisen on myös katsottu olevan parannus perinteiselle liiketoimintatavalle. Se on ikään kuin tekniikka, joka takaa selviytymisen yritysten välisessä kilpailussa. Vain muuttamalla johtamisen toimintaa koko organisaation kultuuria ja toimintatapoja on mahdollista muuttaa. (Babu ym., 2006, 27.)

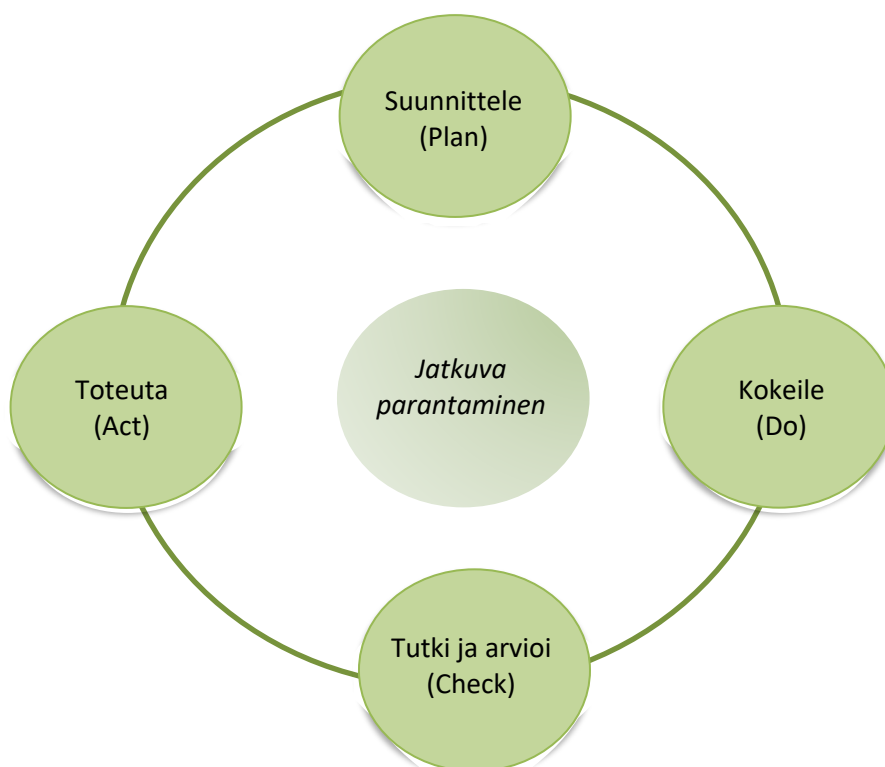
Laatujohtamismallien juuret ovat peräisin 1930-luvun Yhdysvalloista ja Englannista, jolloin laatujohtaminen on liittynyt lähinnä tilastolliseen laadunvalvontaan. Laatujohtamisen kehitystyön katsotaan kuitenkin tapahtuneen Japanissa pitkälti toisen maailmansodan jälkeisenä aikana. TQC eli Total Quality Control -käsitteen on ensimmäisenä tuonut esille Atman Feigenbaum. Kun katsotaan japanilaisen laatujohtamisen eli TQC:n kehitysaskeleita, nähdään tohtori Edwards Demingin kutsuminen 1950-luvulla Amerikasta Japaniin laatuasioiden asiantuntijaksi yhtenä merkittävänä lähtökohtana. Deming luennoi matkallaan 1950-luvun alkuvuosina insinööreille, sekä japanilaisille johtajille tilastollisesta laadunvalvonnasta. (Silen, 1998, 38.)

Toisin kuin useat länsimaiset johtamisjärjestelmät, jotka ovat syntyneet teorioiden kautta, on laatujohtaminen syntynyt käytännön kokeilujen kautta Japanissa. Japanilaista laatujohtamista länsimaisiin johtamismalleihin verratessa voidaan havaita, että näillä on vain hyvin vähän yhtäläisyyttä keskenään. Lähes ainoa havaittavissa oleva yhtäläisyys näiden kahden toisistaan eroavin johtamismallien välillä on tavoitteiden seuraamista muistuttava tavoitejohtaminen. Jos japanilaista laatujohtamisen tekniikoita tarkastellaan yksi kerrallaan, ei huomata poikkeavuutta länsimaisiin vastaaviin. Ero tulee kuitenkin esille siinä, miten periaatteet ja tekniikat saadaan kokonaisuutena toimimaan organisaatiossa. (Silen, 1998, 39.)

TCQ:sta, eli kokonaisvaltaisen laatujohtamisen japanilaisesta versioista käytetään yleensä länsimaissa lyhennettä TQM eli Total Quality Management. Peruseriaatteet ovat näissä johtamisjärjestelmissä samat, mutta painotukset poikkeavat joissain kohdissa toisistaan. Myös Japanissa käytetään nykyisin länsimaista lyhennettä, jota Suomessa nimitetään laadunhallinnaksi, kokonaisvaltaiseksi laatujohtamiseksi tai pelkistetyksi laatujohtamiseksi. (Silen, 1998, 40.)

Laatujohtamisen perusajatuksena voidaan pitää, että laatua parantamalla ja sitä varmistamalla yritys pärjää paremmin. Laatujohtamisen tarkoituksena on sopeuttaa koko yrityksen toiminta siten, että jokainen asia yrityksessä tuo asiakkaalle lisäarvoa. Tätä kutsutaan kokonaisvaltaiseksi laadun johtamiseksi. Laatujohtamisen tavoitteena voidaan pitää sellaisen organisaatiokulttuurin luomista yritykseen, jossa laadun valvonnasta ja kehittämisestä saadaan koko henkilöstöä koskeva, jokapäiväinen tapa toimia. (Viitala & Jylhä, 2013, 288.)

Aiemmin mainittu tohtori Edwards Deming, joka peräänkuulutti järjestelmällistä kehitystyön tekemistä yrityksen johtamisessa, sekä yrityksen jatkuvan parantamisen ideaa, kehitti hyvin yksinkertaisen prosessimallin, Demingin ympyrän (kuva 1), jonka avulla laatua voidaan johtaa (Viitala & Jylhä, 2013, 288). Demingin ympyrä on seurausta Walter Shewhartin vuonna 1939 esittelemästä kehittämissyklistä. Shewhart esitteli kehittämissyklistään määrittelyvaiheen, tuotantovaiheen ja tarkasteluvaiheen, johon Deming lisäsi muutosten arvioimiseentarkasteluun liittyvät vaiheet vuonna 1950. (Heikkinen & Sivonen, 2021.)



Kuva 1. Laatuympyrä (Viitala & Jylhä, 2013, 289)

Demingin ympyrä, josta käytetään myös nimitystä PDCA-ympyrä, koostuu neljästä eri vaiheesta, joita ovat suunnittelu, kokeilu, tutkiminen ja arviointi, sekä toteutus. Ominaista PDCA-mallille on, että toimintaa tulee kehittää jatkuvan kokeilun ja tarkastelun vaiheiden kautta. Jotta oman prosessin kehittäminen PDCA-mallin avulla on mahdollista, on prosessin vaiheet tunnistettava ja kuvattava. (Heikkinen & Sivonen, 2021.)

PDCA-ympyrän mallin suunnitteluvaiheeseen sisältyy kolme erilaista alavaihetta, joita ovat ongelman tunnistaminen, ongelman analysoiminen ja kokeiluasetelman kehittäminen. Ongelman tunnistamisessa huomioita tulee kiinnittää muun muassa siihen, onko havaittu ongelma ratkaisemisen arvoinen, mihin tai kehen ongelma vaikuttaa ja millaisia vaikutuksia ongelman ratkaisulla mahdollisesti olisi. Ongelman analysoimisessa pyritään ymmärtämään ongelman juurisyyt, eli mistä ongelman syntyminen aiheutuu. Kokeiluasetelman kehittämisen vaiheessa on tarkoitus saada selkeitä vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmaan. Kokeiluvaiheessa kaavailtuja ratkaisuja tai muutoksia testataan käytännön tasolla. Tämän vaiheen aikana on tarkoituksen kerätä sekä taustatietoja, että myös muunlaista mahdollista tietoa päätöksenteon tueksi. Toteutusvaiheessa kokeiluvaiheen testituloksia sovelletaan laajemman muutoksen toteuttamista varten. Mikäli kokeiluvaiheen käytännön tason testaaminen ei onnistunut odotetulla tavalla, on tarpeen käydä uudella suunnitelmalla PDCA-sykli läpi. (MCS, 2020.)

### 3 Laatu Verohallinnossa

Koska laatua seurattaessa ja mitattaessa on tärkeää määritellä mitä laadun käsitteeseen eri tilanteissa sisältyy, määritellään seuraavaksi laatu myös Verohallinnon näkökulmasta. Verohallinnon laadunhallintamallin mukaan laatu on vaatimustenmukaisuutta. Vaatimuksia laadulle määritellään eri tilanteissa eri tavoin, mutta ydinprosessien osalta Verohallinnon johtoryhmä on määrittänyt laatuun kohdistuvien vaatimusten olevan oikeellisuus, selkeys ja ymmärrettävyys, asiallisuus ja asian mukaisuus, sekä yhdenmukaisuus. (Verohallinnon Koulutusmateriaali) Seuraavaksi käydään läpi sitä, mitä on laadun seuranta ja sen yksi keinoista, jota tässäkin opinnäytetyössä tarkastellaan, eli laadun arviointi.

#### 3.1 Laadun seuranta Verohallinnossa

Verohallinnon prosessien laadun seurantaan on käytettävissä neljä erilaista seurantakeinoa, joita ovat havainnointi, laadunvarmistus, laadun automaattinen mittaus ja laadun arviointi. Laadunseurantaa Verohallinnolla tekevät jokainen ydinprosessi ja siihen sisältyvä menettelyalue oman vastuualueensa osalta. Edellä luetelluista seurantakeinoista jälkimmäinen, eli laadun arviointi, on seurantakeino, johon liittyvää osaamista on tarkoitus tässä opinnäytetyössä tutkia ja kehittää. (Verohallinto, 2023.)

Laadun seurannan tavoitteena on nähdä, kuinka hyvin suunnitelluilla laadunhallinnan toimenpiteillä onnistuttu toteuttamaan tavoiteltu laatu. Laatua seurattaessa kiinnitetään huomiota muun muassa siihen, miten hyvin toiminta ja sen tuotokset täyttävät vaatimukset, jotka laadulle on asetettu ja miten hyvin olemassa olevilla laadunhallinnan toimenpiteillä virheet ja poikkeamat saadaan kiinni tai jopa kokonaan estettyä. Laadun seurannan tavoitteena on mittaamisen lisäksi kuitenkin myös tarkoitus löytää laadussa, tai sen hallinnassa esiintyvät heikkoudet, jotta kehittämistoimenpiteet on mahdollista kohdistaa oikein ja laadun parantamisohjeet pystytään mitoittamaan puutteiden koon ja vaikutusten mukaisesti. (Verohallinto, 2023.)

### 3.2 Laadun arviointi Verohallinnossa

Laadun arvioinnilla tarkoitetaan Verohallinnossa laadun määrän mittaamista laadullisten menetelmien avulla vertaamalla toteutunutta toimintaa tai tuotoksia niille asetettuihin laatukriteereihin. Verohallinnossa laadun arvioinnin ajatellaan olevan näytön keräämisen prosessi. Tämän kerätyn näytön avulla voidaan arvioida, miten hyvin tarkasteltava kohde vastaa laatukriteeristöä. (Verohallinto, n.d.)

Laadun arvioinnin tarkoituksena on ymmärtää nykytilannetta eli sitä, millä tasolla laatu on ja selvittää minkälainen vaikutus laadunhallinnalla kohteeseen on. Näiden lisäksi arvioinnin tarkoituksena on toiminnan ja päätöksenteon ohjauksen tukeminen, sekä yksinkertaisesti laadun parantaminen. Jokaisen laadun arvioinnin osalta tulee etukäteen miettiä, mihin kysymyksiin haetaan vastauksia, miten vastaukset saadaan, ketkä tekevät arvioinnin ja ketkä tarvitsevat arvioinnin tuloksia. (Verohallinto, n.d.)

Laadun arvioinnin prosessi lähtee käyntiin arvioinnin suunnitellulla. Arvioinnin suunnitteluvaiheessa tehdään tarvittavat järjestelyt arvioinnin toteuttamiseksi. Suunnittelu vaiheessa muun muassa tarkennetaan arvioinnin tarkoitus ja kohteet, laaditaan aikataulu ja tarkistetaan arviointikriteerit. Seuraavassa prosessin vaiheessa arviointia varten tarvittava tieto kerätään ja kasataan yhteen. Tiedon keräämisen jälkeen tehdään varsinainen arviointi. Arvioinnissa arvioija vertailee valittuja tapauksia tai yksittäiskohteita olemassa oleviin arviointikriteereihin yksi kerrallaan, ja näistä kirjataan ylös vertailussa tehdyt havainnot. Havainnosta kirjataan ylös mitkä kriteerit eivät täyty ja miltä osin yksittäinen kriteeri ei täyty. Lisäksi tulee kirjata ylös myös positiiviset havainnot, erityisesti jos tutkitussa tapauksessa on jotain poikkeuksellisen hyvää tai onnistunutta toteutusta. Koska arvioinnissa arvioidaan sitä, täyttyykö tapauksessa odotetut vaatimukset, on vaatimusten täyttymiselle määritelty havaintovaihtoehdot, jotka ovat joko kyllä, osittain tai ei. Mikäli kriteeri täyttyy ainoastaan osittain, tulee arvioinnin jälkeen tehdä poikkeamien tunnistaminen ja luokitelu. Arvioijan tulee määrittää, miten merkittävä poikkeama on. Arvioinnin tekemisen jälkeen havainnot käydään läpi ja havainnoista tehdään johtopäätökset. (Verohallinto, n.d.)

## 4 Osaaminen

Osaamisen ja ammattitaidon merkitys on ollut kasvussa koko ajan enemmän, kun perinteisten teollisten työpaikkojen osuus on pienentynyt ja erilaiset asiantuntija- ja palvelutehtävät ovat lisääntyneet. Useissa tutkimuksissa on myös todettu, että Länsi-Euroopan ja Suomen yksi ainoista keinoista menestyä globaalitaloudessa on panostaa osaamiseen, verkostoitumiseen ja innovaatioihin. (Helsilä & Salojärvi, 2009, 145.)

Osaamisen käsite on hyvin moni-ilmeinen. Osaamisesta puhuttaessa voidaan viitata koko organisaation osaamiseen, joka koostuu niin yksilöiden, kuin ryhmien osaamisesta, mutta ensisijaisesti koko organisaation ja sen osien tavasta toimia. Toisaalta osaamisella voidaan tarkoittaa myös tietoja, taitoja ja kykyjä, joita yksilöllä tai ryhmällä on. Osaamisen käsitettä on myös mahdollista lähestyä kulttuurisesta näkökulmasta, jossa keskeinen ajatus on, että organisaation on mahdollista saavuttaa tavoitteensa muuttamalla organisaation kulttuuri mahdollistamaan tavoitteiden saavuttamista. (Helsilä & Salojärvi, 2009, 146.) Ellströmin ja Kockin (2008, 6.) mukaan osaamisen termillä tarkoitetaan muun muassa yksilön tai kollektiivin kykyyn käsitellä tiettyjä tilanteita tai suorittaa tiettyjä tehtäviä tai työtä onnistuneesti. Osaamiseen liitetään myös useita erilaisia tekijöitä, kuten havaintomotoriset taidot, kognitiiviset tekijät, persoonallisuuden piirteet, sosiaaliset taidot, sekä asenteet, arvot ja motivaatio (Ellström & Kock, 2008, 6).

Osaaminen ei siis ole pelkästään tutkinnoilla tai koulutuksilla saavutettua tietovaltaista osaamista, tai työnopastuksella saavutettua käytännön osaamista. Kaiken ytimessä on osaamisen soveltaminen käytäntöön. Tarvittava osaaminen voi olla työntekijällä jo työn aloittaessaan ja osa osaamisesta hankitaan itse työn tekemisen yhteydessä. (Kupias ym., 2014, luku 2.)

### 4.1 Yksilön osaaminen

Osaamista on vaikeampi yksiselitteisesti hahmottaa, mitä suurempi joukko on. Kun puhutaan koko yrityksen osaamisesta, on se jo hyvin abstrakti kokonaisuus, sillä se on monimutkainen yhdistelmä henkilöstön osaamista ja vuorovaikutusta. Siksi onkin helpompaa, kun osaamista hahmotetaan ja tunnistetaan lähtemällä liikkeelle yksilön osaamisesta. (Kujansivu ym., 2007, 112.)

Yksittäisen työntekijän kohdalla olennaisinta osaamista on kyky yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot sellaisella tavalla, että niistä on hyötyä. Hyödyllinen osaaminen on muun muassa tietojen ja taitojen monipuolista ja luovaa käyttämistä, työn organisointi ja priorisointi, joustavuus ja muutoksiin sopeutuminen, ryhmätyöskentelytaidot, oman toiminnan ja osaamisen arviointi sekä oppimaan oppiminen. Oppimisella tarkoitetaan siis hyvin paljon muutakin, kuin koulutuksilla tai tutkinnoilla saavutettua tietovaltaista osaamista. (Kupias ym., 2014, luku 2.)

Yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista voidaan ajatella muodostuvan varanto, jonka avulla toimintamallit, rakenteet, prosessit ja muu organisaatiossa näkyväksi muotoutunut tietämys kehittyy. Osaaminen on myös samalla perusta, jonka varassa yksittäinen henkilö onnistuu ja kehittyy omassa työtehtävässään ja työyhteisössään. (Viitala, 2008, 109.)

Yksilön osaamisen voidaan katsoa koostuvat taidoista, tiedosta, kokemuksesta, asenteesta, verkostoista ja kontakteista, sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tiedot ja taidot hankitaan opiskelun, koulutuksen, lukemisen ja tekemisen kautta. Myös kokemus karttuu tekemällä ja joiltain osin kokemus on myös niin kutsuttua hiljaista tietoa. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan esimerkiksi saman koulutuksen ja osaamisen painottumista ja ilmenemistä eri henkilöillä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin voidaan katsoa kuuluvaksi muun muassa asenteet, persoonallisuus ja tunneäly. Tunneälyllä tarkoitetaan sosiaalisia ja henkilökohtaisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, kuinka hyvin tulemme toimeen toisten, mutta myös itsemme kanssa. Tunneälyyn liitetään myös kyky nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten niitä voidaan hyödyntää, sekä kyky luoda ja tuottaa mielikuvia. (Ojala, 2008, 50–51.)

Osa yksilöiden osaamisesta koostuu tiedoista ja taidoista, joita voidaan kuvata sanoin esimerkiksi toimenkuvassa tai myyntiraportissa. Tällaisesta tiedosta käytetään nimitystä tietoinen tieto, jota voidaan dokumentoida, mutta myös siirtää. Kokemuksen myötä yksilölle voi kuitenkin karttua myös sellaista osaamista, jota on lähes mahdoton kuvata sanoina. Tällainen tieto on hiljaista tietoa. Hiljainen tietoa on henkilökohtaista tietoa, joka on vahvasti sidoksissa tiettyyn tilanteeseen ja toimintaan, jonka takia sitä on vaikeaa välittää muille. Hiljainen tieto pitää sisällään sekä teknisä, että kognitiivisia osatekijöitä. Teknisillä osatekijöillä tarkoitetaan konkreettista tietämystä, osaamista ja taitoja. Ihminen vain tietää intuitiivisesti ja tuntemuksina, että asiat tapahtuvat tai laite toimii tietyllä tavalla. Hiljainen tieto korostuu erityisesti asiakaspalvelutehtävissä ja ammattityöntekijöiden työssä. Kognitiivisilla osatekijöillä tarkoitetaan puolestaan erilaisia mentaalimal-



leja, jotka ohjaavat ihmisen ajattelua, ja joiden avulla ihminen hahmottaa ja käsittää ympäristöään. Eri henkilöillä voi esimerkiksi olla hyvin erilaisia havaintoja samasta asiasta, koska heillä on tietynlaisia oletuksia, arvotuksia ja ennakko-odotuksia. (Ojala, 2008, 52.)

Yksilön osaaminen on mahdollista jakaa myös erilaisiin osaamisalueisiin, joita ovat substanssi-osaaminen, liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen ja sosiaaliset taidot. Substanssi-osaaminen tarkoittaa ammattikohtaista osaamista, joka muodostaa ammattitaidon ytimen. Substanssiosaaminen on yleensä peräisin ammatillisista koulutuksista, ja usein se on myös kynnyskriteeri rekrytoitaessa yritykseen työntekijöitä. Liiketoimintaosaamista voidaan pitää tarpeellisena liiketaloudellisena yleissivistyksenä ja se on usein tarpeen kaikille yrityksen toimijoille, erityisalasta riippumatta. Liiketoimintaosaamiseen kuuluu perustietämys eri aloilta, kuten markkinoinnista, henkilöstöjohtamisesta, taloudesta ja rahoituksesta, strategisesta suunnittelusta, tuotekehityksestä sekä tuotannosta. Organisaatio-osaamista on tiettyyn työnantajaan tai tehtävään liittyvä osaaminen, joka syntyy kokemuksen myötä. Organisaatio-osaamiseen kuuluu esimerkiksi yrityksen ulkoisten ja sisäisten rakenteiden, liikeidean, tuotteiden, palvelujen ja järjestelmien tuntemus. Sosiaaliset taidot koostuvat muun muassa vuorovaikutus- ja yhteistyötaidoista, ristiriitojen ratkaisukyvystä, sekä kyvystä tunnistaa toisen tunnetiloja. (Kujansivu ym., 2007, 112–113.)

#### 4.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaamisesta puhuttaessa tarkoitetaan organisaatioon kuuluvien ihmisten olemassa olevaa osaamista, mutta myös yrityksen rakenteisiin, toimintamalleihin, järjestelmiin ja kulttuuriin siirtynyttä, kollektiiviseksi osaamiseksi kutsuttua osaamista. Kollektiivisesta osaamisesta puhuttaessa puhutaan myös käsitteestä organisaation muisti, joka kuvastaa sitä, että kaikki osaaminen ja tieto, mikä kullakin hetkellä yrityksessä olevilla ihmisillä on, on myös siirtynyt yritykseen ja tätä kautta myös osittain yrityksiin uusina tuleville ihmisille. Itse käsitteellä organisaation osaaminen viitataan puolestaan yrityksen toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvään osaamiseen. (Viitala & Jylhä, 2013, 295.)

Koko organisaation osaamisen kokonaisuus muodostuu yksilöiden ja ryhmien osaamisten yhdistelmästä. Näin ollen koko organisaation osaamisen kokonaisuus kehittyy silloin, kun yksilön osaaminen kehittyy ja jalostuu sitä kautta ryhmän osaamiseksi ja edelleen koko organisaation osaamiseksi. (Tuomi & Sumkin, 2012, luku 3.) Jotta yksilöiden osaaminen voidaan muuttaa organisaa-

tion osaamiseksi, tulee organisaation omilla rakenteillaan mahdollistaa yhdistäminen, kehittäminen, käyttäminen ja jakaminen. Organisaation osaaminen on yritykselle resurssi, jota sen tulee vaalia, ja jonka syntymistä tulee ohjata ja tukea. (Ojala, 2008, 53.)

Kuten yksilöilläkin, on myös organisaatiolla usein hiljaista tietoa. Organisaatiossa hiljaista tietoa edustavat ”kirjoittamattomat säännöt”, ”rinnakkaisorganisaation” toiminta, tarinat sekä arvot ja asenteet. Hiljainen tieto on organisaatiossa sellaista tietoa, jonka kaikki organisaatiossa työskentelevät tiedostavat, mutta jota ei koskaan pueta sanalliseen muotoon. (Ojala, 2008, 53.)

Organisaation osaamisen termit voivat vaihdella yritysten välillä. Voidaan puhua ydinosaamisesta, strategisesta osaamisesta, avainosaamisesta tai tukiosaamisesta. Tärkeää ei kuitenkaan ole, käytetäänkö samoja nimiä kuin tietyissä teorioissa. Tärkeämpää on määritellä, mikä osaaminen on yritykselle kaikkein tärkeintä yrityksen strategian ja tavoitteiden kannalta, ja mitä osaamista yrityksen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. (Ojala, 2008, 53.)

Organisaation osaamiseen yleisesti liitettyjä termejä ovat strateginen osaaminen tai kriittinen osaaminen, ydinosaaminen ja avainosaaminen. Strategista osaamista tai kriittistä osaamista yrityksessä on se osaaminen, joka on strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi välttämätöntä. Ydinosaaminen muodostuu joko yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta. Ydinosaaminen on vahvasti sidoksissa yrityksen kilpailuun, sillä ydinosaamisen avulla sitä on mahdollista luoda. Ydinosaaminen voi liittyä esimerkiksi markkinoiden ja asiakkaiden ainutlaatuisen tuntemiseen, kilpailijoita parempaan operatiiviseen tehokkuuteen tai tekniseen ylivoimaosaamiseen. (Ojala, 2008, 54.)

#### 4.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen ajatellaan olevan tämän hetken työelämän trendi. Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan sitä, kun omaa osaamistaan pidetään ajan tasalla ja hankitaan uusia kykyjä ja taitoja, kun työelämä kehittyy ja muuttuu. Koska oppimista tapahtuu hyvin monissa eri tilanteissa, on omaa osaamistaan mahdollista kehittää monin eri tavoin. Osaamista voidaan kehittää muun muassa lukemalla erilaista ammattikirjallisuutta tai perehtymällä ajantasaiseen tietoon, keskustelemalla muiden kanssa ja oppia toisilta tai osallistumalla järjestettäviin koulutuksiin. (Ekonomit, 2024.)

Osaaminen kehittyy usein vähitellen, ja sen suhteen ollaan koko ajan matkalla. Jotta osaamista voitaisiin kehittää tehokkaasti, tulee osaamisvaatimuksista olla selkeä kuva. Mitä selkeämmin pystytään kuvaamaan ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen, sitä helpompaa sitä on myös arvioida ja kehittää. (Kupias ym., 2014, luku 2.) Osaamisen kehittämisen ja johtamisen tulisi lähteä strategiasta ja kokonaisuuden vaatimaa osaamisen kehittämistä tulee tarkastella jokaisella tasolla (Tuomi & Sumkin, 2012, luku 3).

Osaamisen kehittämisen käytäntöihin sisältyvät kaikki sellaiset prosessit ja toimenpiteet, joiden avulla kehitetään yrityksessä tarvittavaa osaamista. Liiketoiminnan perustana olevaa osaamista usein lähestytään sellaisella käsitteellä, kuin osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen katsotaan sisältävän yrityksen strategisten kyvykkyyksien hallinnan ja henkilöstön osaamisen kehittämisen. Henkilöstön osaamisen kehittämistä kutsutaan myös yleisesti henkilöstön kehittämiseksi. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että kehitettäisiin henkilöstön määrää tai rakennetta, vaan nimenomaan henkilöstön osaamiseen liittyvää osa-aluetta. Henkilöstön osaamista ei voida kehittää ainoastaan ulkoa johdetuilla toimilla, vaan sekä oman, että yhteisön osaamisen kehittämiseen tarvitaan jokaisen organisaation jäsenen aktiivisuutta ja vastuuta. Henkilöstön osaamista on mahdollista tukea eri toimintamalleille, johtamisella ja rakenteilla. Yksi tärkeä osa osaamisen kehittämisen tukemista on mahdollistaa oppiminen erilaisia kehittämiskeinoja hyödyntämällä. (Viitala, 2021, luku 3.6.)

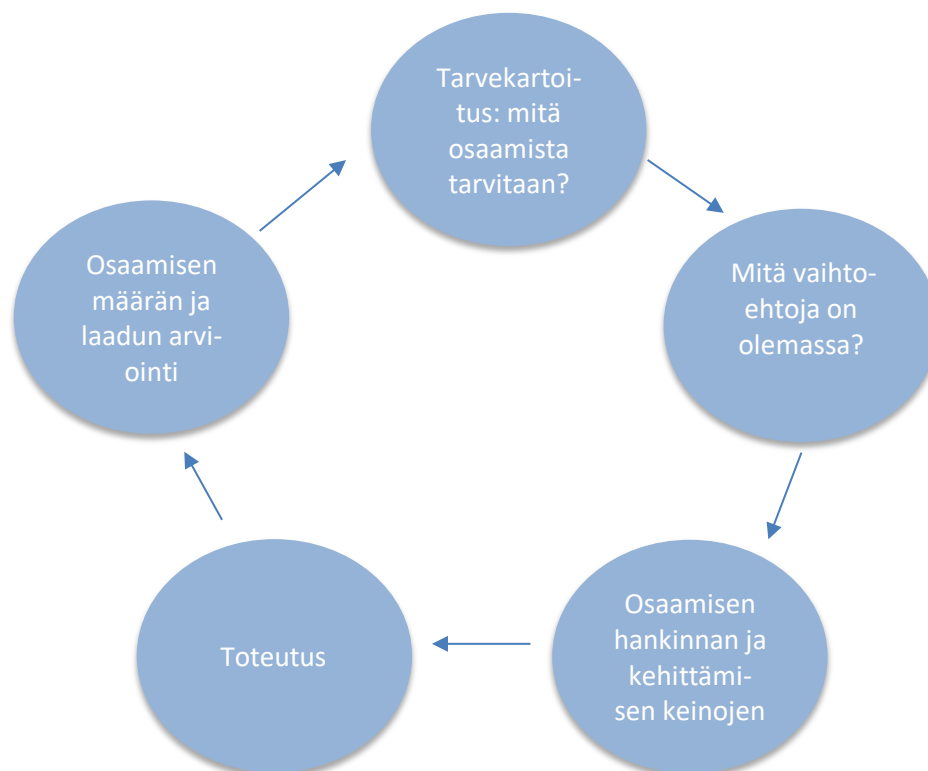
Osaaminen kehittyy oppimisen avulla, ja oppiminen edellyttää aina muutosta itse oppijassa. Muutos tapahtuu joko tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Yksittäiseltä työntekijältä odotetaan oppimista monessa eri työelämän tilanteissa. Oppimista on jokapäiväistä ja sitä tapahtuu koko ajan vähitellen. Oppimista tapahtuu esimerkiksi silloin, kun uusia kollegoita tulee tiimiin ja yhteistyön opetteleminen vaatii oppimista tai työkäytännöt tai -tehtävät muuttuvat. (Kupias ym., 2014, luku 4.)

Oppimisessa puhutaan usein taitojen ja tietojen siirtämisestä. Erityisesti hiljaisen tiedon osalta voidaan puhua tiedon siirtämisestä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tietoja tai taitoja vain siirrettäisiin henkilöltä toiselle. Hyvin harvoin oppiminen tapahtuu toistamalla tai matkimalla toista henkilöä, ilman että itseään, kokemuksiaan ja ajatuksiaan laittaa millään tavalla mukaan. Oppiesseen ihminen peilaa aina opittavaa taitoa tai asiaa aikaisempia kokemuksiaan vasten. Sen vuoksi onkin inhimillistä, että opittavaa asiaa ei kopioida sellaisenaan, vaan oppimamme asia tai taito rakennetaan omassa mielessään uudelleen. Tästä johtuen täysin samansisältöiseen koulutukseen

osallistuvat tiimiläiset voivat saada koulutuksesta erilaisia asioita irti, riippuen omasta kokemuksesta maailmastaan. (Kupias ym., 2014, luku 4.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen nähdään tuottavan mahdollisuuksia, mutta myös perustan yrityksen strategian laadinnalle. Samanaikaisesti liiketoimintastrategia määrittelee kehykset ja vaatimukset sille, mihin suuntaan ja missä laajuudessa henkilöstön osaamista olisi tarpeen kehittää. Osaamisen kehittämistä tapahtuu monella eri tasolla, näitä ovat esimerkiksi yksilötason kompetenssien kehittäminen eri menetelmin, tarvittavan osaamisen hankkiminen rekrytoinnein, ulkopuolista osaamista hyödyntämällä esimerkiksi alihankinnoin ja kehittämällä organisaatioon selkeää kulttuuria, joka pitää yllä osaamisen jatkuvaa kehittymistä. Tavoitteena on paitsi osaavat, mutta myös tehokkaasti oppivat yksilöt ja organisaatio. (Viitala, 2021, luku 3.6.)

Osaamisen kehittämisen prosessissa (kuva 2) lähdetään liikkeelle tarpeiden määrittelemisestä. Kun osaamisen lisäystarve tiedetään, voidaan sen jälkeen paikantaa erilaisia osaamisen hankinnan ja kehittämisen keinoja ja vaihtoehtoja. Keinoja valittaessa on tarpeen vertailla ja arvioida eri vaihtoehtojen soveltuvuutta suhteessa yrityksen tilanteeseen. Keinojen on tuotava yritykselle hyvää laatua, tehokkuutta ja taloudellisuutta. Keinojen vaikuttavuutta, sekä osaamisen riittävyyttä ja laatua tulisi kyetä jatkuvasti arvioimaan. (Viitala, 2021, luku 3.6.)



Kuva 2. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala, 2021, luku 3.6.)

Osaamisen kehittämisen tavoitteita ovat muun muassa yksilöiden suoriutumisen edellytysten parantaminen, innovatiivisuuden ja luovuuden perustan ruokkiminen, toimintojen tehostuminen ja laadun parantaminen, yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen, sekä uudistumisen ja muutosten mahdollistaminen. (Viitala, 2021, luku 3.6.)

Organisaation on tiedettävä, mihin osaamiseen sen toiminta perustuu, jotta tarvittavaa osaamista ja asiantuntijuutta voidaan järjestelmällisesti kehittää ja kasvattaa. Koska teknologia kehittyy toimintakykyä nopeammin ja asiakkaiden vaatimukset ja toimintaympäristö muuttuvat koko ajan, on osaamistarpeita pohdittava jatkuvasti. (Ojala, 2018, 171.)

Ennen osaamisen kehittämistä on tarpeen selvittää osaamisen kehittämistarpeita. Yrityksissä näitä kehittämistarpeita selvitetään usein osaamiskartoituksilla, joista käytetään myös nimitystä kompetenssikartoitukset. Osaamiskartoituksissa tulee määritellä ja nimetä työn tai vastualueen nykyiset ja tulevat osaamisvaatimukset. Yleensä henkilöstön osaamisen nykytilan ja kehittämistarpeiden määrittely yksityiskohtaisesti tapahtuu työyksiköissä, koska siellä katsotaan olevan paras tuntemus henkilöstön osaamisesta ja työn vaatimuksista. Prosessi lähtee liikkeelle usein siten, että lähijohtaja määrittelee yhdessä alaistensa kanssa sen osaamisen, jota tietyllä vastualueella tarvitaan, jonka jälkeen voidaan arvioida olemassa olevaa osaamista suhteessa niihin. Tällä tavoin pystytään selvittämään eri osa-alueiden vahvuudet, heikkoudet ja puutteet. Lisäksi on luotava yhteinen käsitys siitä, miten työtehtävät ja toiminta tulevat muuttumaan ja millä tavalla osaamistarpeet muuttuvat tulevaisuudessa. (Viitala, 2021, 255.)

#### 4.4 Osaamisen johtaminen

Suurimmassa osassa yrityksiä ajatellaan, että lopulta tärkein menestystekijä on vahva osaaminen. Se, että osaamista ei ole tarpeeksi, onkin usein suurin haaste yrityksen strategioiden toteuttamisen kannalta. Osaaminen voidaan siis nähdä yrityksen tärkeimpänä tuotannontekijänä, joka tarjoaa yritykselle myös strategista liikkumavaraa. (Viitala ym., 2013, 293.)

Itse osaamisen johtaminen käsitteenä on Suomessa tunnettu 1990-luvulta lähtien. Osaamisen johtamista on mahdollista tarkastella ainakin kompetenssien kartoittamisen, henkilöstön kehit-

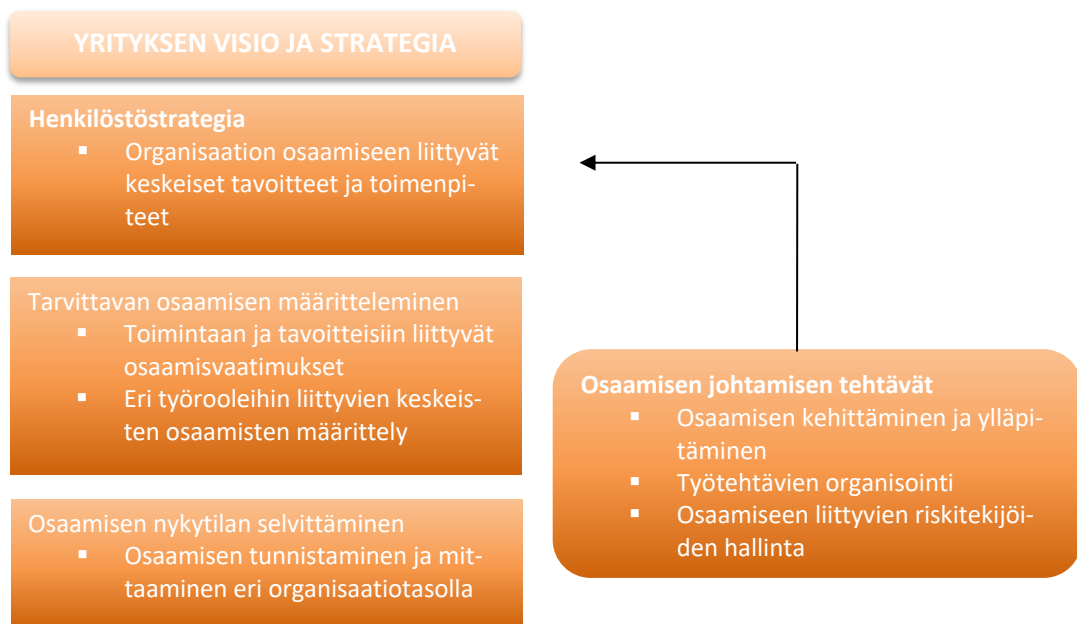
tämisen ja tiedon tallentamisen näkökulmista. Kaikista kokonaisvaltaisemmin osaamisen johtamista voidaan tarkastella kuitenkin strategisesta näkökulmasta tai aineettoman pääoman näkökulmasta. (Helsilä & Salojärvi, 2009, 147.)

Osaamisen johtaminen tarkoittaa kaikkea sellaista toimintaa, jolla osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä edistetään. Tiedon lisäksi osaamisen johtaminen nähdään ihmisen omien taitojen sekä osaaminen ylläpitona ja lisäämisenä, sillä tavalla, että organisaation on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Erään tulkinnan mukaan osaamisen johtaminen nähdään liiketoiminnan toteutustapana, joka kattaa kaikki liikkeenjohdon ulottuvuudet ja jossa oppimista pidetään läpäisevänä taustafilosofiana. Tämän näkemyksen mukaisesti edellytyksenä tehokkaalle tiedon luomiselle, sen jakamiselle ja levittämiseksi voidaan pitää rakenteita, järjestelmiä, ilmapiiriä sekä johtamista, jonka katsotaan edistävän luottamusta, yhteistyötä, innovaatiotoimintaa ja oppimista. Yhtenä tärkeimpänä osaamisen johtamisen tavoitteena pidetään ihmisten välisen kommunikoinnin kehittämistä ja hyödyntämistä. (Viitala ym., 2013, 293.)

Kokonaisvaltaisesta osaamisen johtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan osaamisen johtamisen näkökulman huomioon ottamista kaikissa yrityksen toiminnoissa. Tällöin pystytään varmistamaan eri keinoja hyödyntäen, että yrityksessä on tieto siitä, mikä osaaminen yrityksen strategian toteutuksen kannalta on järkevää. Lisäksi osaamisen johtamisen näkökulman huomioon ottamisella jokaisessa yrityksen toiminnossa varmistetaan, että osaamisen riittävyyttä on mahdollista turvata ennakkoiden, sekä kehittää ja hyödyntää osaamista mahdollisimman tehokkaalla tavalla. (Viitala ym., 2013, 293.)

Jotta henkilöstön osaamista voidaan suunnitelmallisesti johtaa, edellyttää se tietoa ja osaamisen nykytilasta, että tulevaisuuden osaamisvaatimuksista. Osaamisen tunnistaminen ja mittaaminen koetaan kuitenkin usein haastavaksi. (Kujansivu ym., 2007, 113.)

Osaamisen johtamiselle on usein hyvin erilaisia tarpeita. Osaamisen johtamisen tehtävissä on usein kyse osaamistarpeiden ja osaamisen nykytilan välisestä rajapinnasta. Henkilöstön osaamisen tasoa ja osaamisen hyödyntämistä pyritään kehittämään muun muassa erilaisten toimenpiteiden avulla. Osaamisen johtamisen tehtävien tulisi yrityksessä liittyä eri organisaatiotasolle. Osaamisen johtamisen tehtäväalueina (kuva 3) voidaan pitää muun muassa osaamisen kehittämistä ja ylläpitoa, henkilöstön työtehtävien organisointia, sekä osaamiseen liittyvää riskienhallintaa. (Kujansivu ym., 2007, 113–115.)



Kuva 3. Osaamisen johtamisen prosessi (Kujansivu ym., 2007, 115)

## 5 Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimus tehtiin osittain määrällisenä, ja osittain laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin Webropol-sovelluksen sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselylomakkeelle laadittiin pääasiassa monivalintakysymyksiä, jotka edustivat määrällisen tutkimuksen haaraa. Kyselyyn sisällytettiin myös muutamia avoimia kysymyksiä, jotka puolestaan edustivat laadullista tutkimusotetta.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistämään ja se perustuu jo olemassa oleville teorioille ja vahvaan esiymmärrykseen ilmiöstä. (Kananen, 2015, 73.) Määrällisessä tutkimuksessa tarkoituksena on antaa yleinen kuva muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä eli kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tiedon tarkastelemisella numeerisesti tarkoitetaan sitä, että tutkittavien asioiden ja niiden ominaisuuksia käsitellään kuvaillen numeroiden avulla. Määrällinen tutkimusmenetelmä antaa vastaukset kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. (Vilka, 2007, 13–14.)

Määrällisessä tutkimusaineistossa tutkimusaineiston keräämiseen on valittavissa systemaattinen havainnointi, kyselylomake tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö. Kaikista yleisin määrällisessä tutkimuksessa käytetty aineistonkeruumenetelmä on kyselylomake. Kyselyä kutsutaan myös nimellä survey-tutkimus, joka tarkoittaa, että kysely on standardoitu eli vakioita. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaiselta kyselyyn vastanneelta kysytään sama asiasisältö tismalleen samalla tavalla. (Vilka, 2021b, 168.)

Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkimuksessa tarkasteltavan ilmiön ymmärtäminen tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, jolloin ollaan kiinnostuneita juuri tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, tunteista, kokemuksista ja merkityksistä, joita nämä tutkimuksen kohteena ovat henkilöt kyseessä olevalle ilmiölle antavat. (Juuti & Puusa, 2020, Johdanto). Kvalitatiivisen tutkimuksen katsotaan sopivan parhaiten tilanteisiin, joissa ilmiötä ei vielä tunneta, ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys, tai ilmiöstä halutaan saada hyvä kuvaus (Kananen, 2015, 70–71).



Laadullisessa tutkimuksessa tutkintatapa perustuu tulkintaan. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista tutkia ihmisen arkipäiväistä monimuotoista ja sosiaalista todellisuutta, kun tavoitteena on kuvata ihmisen kokemuksen avulla jokin tietty ilmiö tai ymmärtää subjektiivisia ja monitulkintaisia ihmisen tuottamia merkityksiä. Laadullinen tutkimus sopii myös muun muassa tilanteisiin, joissa tarkoituksena on tutkia tutkittavaa asiaa tutkimukseen tai kehittämiseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta. (Vilkkä, 2021b, 15.)

## 5.2 Tapaustutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tarkoituksena on tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa. Tapaustutkimuksessa tutkittavasta tapauksesta pyritään tuottamaan mahdollisimman yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa, jotta kehittämisen kohdetta pystytään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksessa korostuu tarve saada selville laajan joukon sijasta suppeasta joukosta paljon. Tapaustutkimuksessa haetaan vastauksia kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. (Ojasalo ym., 2015, 52–53.)

Tapaustutkimus sopii tilanteisiin, jossa kehittämistyön tarkoituksena on pyrkiä syvällisesti ymmärtämään kehitettävää kohdetta ja tuottaa kehitysehdotuksia tai -ideoita. Tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita on vähän, ja usein niitä on vain yksi. Tapaus, jota tutkitaan, voi olla esimerkiksi prosessi, toiminta, yksilö tai organisaatio. Toisinaan tapaustutkimus voi kohdistua myös useampaan kuin yhteen tapaukseen. Oleellista on kuitenkin ymmärtää kohde yhtenä kokonaisuutena, eli tapauksena. Tutkittava tapaus voi olla työelämässä tyypillinen, mutta se voi myös poikkeava ja ainutkertainen. Työelämän kehittämistyössä tutkimuksen kohteen valintaa ohjaavat sekä käytännön tarve, että kehittämistyölle asetetut tavoitteet. (Ojasalo ym., 2015, 53.)

Tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti monenlaisia eri menetelmiä, jotta tapauksesta saadaan mahdollisimman monipuolinen, syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. Tapaustutkimusta voidaan tehdä niin laadullisin, kuin määrällisinkin menetelmin, tai vaihtoehtoisesti näitä menetelmiä yhdistelemällä. Tapaustutkimus liitetään normaalisti laadulliseen tutkimukseen ja menetelmiin, mutta myös määrällisiä menetelmiä, kuten kyselyjä, on mahdollista hyödyntää. (Ojasalo ym., 2015, 55.)

Tapaustutkimus eli case-tutkimus on käytännön havaintojen pohjalta tehtävä tutkimus, jossa käytetään monipuolista ja monella eri tavalla hankittua tietoa nykyisen toiminnan tai tapahtuman analysoimiseen tarkoin määritellyssä ympäristössä. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tietyn, usein sosiaalisen kohteen, kuten yksilön, ryhmän tai yhteisön tutkiminen intensiivisesti. Tutkimuskohteena voi olla esimerkiksi kohteen:

- Taustatekijät
- Sisäiset tai ulkoiset tekijät
- Ympäristötekijät
- Ajankohtainen asema tai tilanne

Tapaustutkimuksessa pyritään myös mahdollisimman kokonaisvaltaiseen, seikkaperäiseen ja tarkkaan kuvaukseen, sillä monesti kyse on useista yhdessä vaikuttavista yksityiskohdista. (Pitkäranta, 2014, 34–35.)

### 5.3 Kyselytutkimus tiedonkeruumenetelmänä

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkimuksen tekemisessä tärkein asia on mittarin eli kyselylomakkeen suunnittelu. Kyselylomakkeen suunnittelu edellyttää, että tutkija tietää tutkimuksensa tavoitteen, eli sen, mihin kysymyksiin vastauksia ollaan etsimässä. (Vilkkä, 2021a, 190.)

Kyselylomakkeessa kysyttävät kysymykset voivat olla joko monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä asetetaan vastaajille valmiit vastausvaihtoehdot, kun taas avoimien kysymysten avulla vastaajilta pyritään saamaan spontaaneja mielipiteitä, joissa vastaamista rajataan vain hyvin vähän. Sekamuotoinen kysymys koostuu sekä valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista, että yhdestä tai useammasta avoimesta kysymyksestä. Yleensä sekamuotoisesta kysymyksestä on hyötyä silloin, kun epäillään, että kaikkia vastausvaihtoehtoja ei välttämättä tunneta. (Vilkkä, 2021a, luku 191–192.)

Avoimien käyttäminen kyselyissä, ei tarkoita, että tutkimuksessa käytettäisiin myös laadullista tutkimusmenetelmää, sillä myös avoimet kysymykset on mahdollista käsitellä numeraalisesti. Sen sijaan tutkimuksen tiedonintressi ja avoimien kysymysten analysointitapa on tutkimusmenetelmää määrittävä tekijä. (Vilkkä, 2021a, 192.)

Kysymyksiä muotoiltaessa on ensin tarpeen määritellä, mikä tieto on sellaista, mitä tarvitaan ja mitä ei. Jokaisen kysymyksen kohdalla tulee tarkasteltavaksi, mitä kyseisellä kysymyksellä mitataan ja onko se olennainen kysymys tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Jokaista tarvittua tietoa kohden tulisi olla riittävästi kysymyksiä. Kyselylomakkeen tulisi vastata tutkimussuunnitelmassakin esitettyyn tutkimustehtävään. Tämä asia on tärkeä myös tutkimuksen validiteetin eli pätevyyden näkökulmasta. (Vilkka, 2021a, 194.)

Kyselytutkimuksen etuna on se, että niiden avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta joukolta voidaan kysyä monia asioita. Menetelmänä kysely on nopea ja tehokas. Kyselyn huonoina puolina pidetään sitä, että tuotettu tieto on pinnallista, eikä varmuudella voida tietää, kuinka vakavasti vastaajat ovat tutkimukseen suhtautuneet tai miten onnistuneita vastausvaihtoehtoja on vastaajien näkökulmasta asetettu. (Ojasalo ym., 2015, 121.)

Kysely sopii monenlaisien aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen. Kyselyiden käytön perusvaatimuksen kuitenkin on, että tutkittavasta aiheesta on riittävästi aiempaa tietoa. Mikäli aiempaa tietoa aiheesta ei ole riittävästi, on kyselylomakkeen suunnittelu hankalaa, tai jopa mahdotonta, jolloin myös kyselyyn annettujen vastauksien voidaan katsoa muuttuvan epäluotettaviksi. (Ojasalo ym., 2015, 122.)

#### 5.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Aineiston käsittely alkaa siitä, kun haastattelulla, havainnoinnilla tai kyselyllä kerätty aineisto saadaan koottua. Aineiston käsittelyllä tarkoitetaan sitä, että lomakkeelta saatu aineisto tarkistetaan ja siitä saadut tiedot tallennetaan sellaiseen muotoon, että tietoja pystytään numeraalisesti tutkia käyttäen apuna erilaisia ohjelmistoja. Aineistoa aletaan käymään läpi siinä vaiheessa, kun aineiston keräämiseen määritelty aika on kulunut. (Vilkka, 2007, 106.)

Kun tutkimusaineisto on kerätty, käsitellään se aineistolle tyypillisillä analyysimenetelmillä. Analyysivaiheessa tutkija saa tietää, minkälaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmiin. Joskus analyysivaiheessa tutkija voi myös huomata, että tutkimusongelmat olisi pitänytkin asettaa toisin. (Hirsjärvi ym., 2009, 221.)

Jotkin aineistot pystytään käsittelemään hyvin vapaasti usealla erilaisella analyysimenetelmällä, kun taas tietyntyyppiset aineistot ovat usein sidottuja tiettyyn analyysimenetelmään. Laadullisessa aineistossa on yleensä määrällistä aineistoa enemmän mahdollisuuksia analyysimenetelmissä, sillä määrällisessä tutkimuksessa on tarkkaan määriteltyä, minkälaiset menetelmät ovat sallittuja kullekin aineistolle. (Kananen, 2015, 83.)

Tutkimusta suunniteltaessa pyritään aina löytämään ennakoidusta tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin sopiva analyysimenetelmä. Sopiva analyysimenetelmä löytyy usein kuitenkin vain kokeilemalle muuttujalle soveltuvia menetelmiä. Analyysitavan valintaan vaikuttaa myös se, tutkiiko yhden vai useamman muuttujan välistä riippuvuutta, sekä muuttujien vaikutusta toisiinsa. Mikäli halutaan saada tietoa ainoastaan yhden muuttujan jakaumasta, käytetään sijaintilukuja. Kun puolestaan halutaan tietää, miten paljon havaintoarvot toisistaan poikkeavat, käytetään tällöin puolestaan havaintolukuja. (Vilka, 2007, 119.)

Kyselyillä tuotetaan usein numeroihin perustuvia tuloksia, joita käsitellään tilastollisesti. Tilastollisen tutkimuksen ja tiedon käsittelyn avuksi on kehitetty valmiita tilastollisia analyysi- ja raportointitapoja, sekä ohjelmistoja. (Ojasalo ym., 2015, 121.)

## 6 Tutkimustulokset

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Verohallinnon kanssa. Verohallinto on Suomen viranomaisen, joka kuuluu valtiovarainministeriön alaisuuteen. Verohallinnon tehtävänä on kerätä veroja yhteiskunnalle ja varmistaa näin yhteiskunnan eri toimintojen rahoitus. Kerätyt verot välitetään joka kuukausi eteenpäin yhteiskunnan palveluja ylläpitäville tahoille: Kansaneläkelaitokselle, kunnille, valtiolle, seurakunnille ja metsänhoitoyhdistyksille. Verohallinto kerää Suomen veroista ja veronluonteisista maksuista noin 95 %.

Verohallinnon organisaatioon kuuluu verotusyksikkö, asiakkuusyksikkö, tuotehallintayksikkö, hallintoyksikkö, esikunta- ja oikeusyksikkö, viestintäyksikkö, harmaan talouden selvitysyksikkö, tulorekisteriyksikkö, sekä veronsaajien oikeudenvallontayksikkö Vova. Näistä yksiköistä verotusyksikkö vastaa Verohallinnon ydintoiminnasta eli verotuksen toimittamisesta, sekä asiakkaiden neuvonnasta ja ohjauksesta.

Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui Webropol-sovelluksella tehdyllä kyselyllä. Kysely sisälsi 14 monivalintakysymystä ja 8 avointa kysymystä. Kysely jaettiin eteenpäin Verohallinnon sisäisissä kanavissa kohdennetusti niille henkilöille, jotka tekevät tällä hetkellä työssään laadun arviointia.

Tutkimuksen perusjoukko muodostui karkeasti arvioituna noin 100 työntekijästä. Tutkimuksen kyselyyn oli vastausajan päätyttyä vastannut 17 laadun arviointia tekevää työntekijää. Varsinaista vastausprosenttia ei voida laskea, sillä tarkkaa määrää laadun arviointia tekevästä työntekijöistä ei ole tiedossa. Opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamisen kannalta ei ollut välttämätöntä kerätä laajaa aineistoa, sillä pienemmälläkin aineistolla on mahdollista kattaa tutkimuksen tiedontarve, koska opinnäytetyön aihe on hyvin rajattu ja kohderyhmä on homogeeninen.

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, missä määrin, miltä osin ja miten laadun arviointiin liittyvää osaamista on tarpeen kehittää. Tavoitteena oli laadun arviointiosaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminen. Tutkimuksessa haettiin vastauksia erityisesti seuraaviin kysymyksiin: millaisia osaamisvaatimuksia laadun arviointia tekeillä työntekijöillä on, millä tasolla laadun arviointiin liittyvä osaaminen on tällä hetkellä ja miten laadun arviointiin liittyvää osaamista tulisi kehittää. Tässä kappaleessa esitellään tutkimustuloksia ja niiden pohjalta tehtyjä ehdotuksia laadun arviointiosaamisen kehittämistarpeista.

Kyselytutkimus toteutettiin kesäkuussa 2024 Webropol-kyselylomakkeella, jota jaettiin kohdeorganisaation sisäisissä kanavissa. Kysely oli avoinna 03.06.2024–23.06.2024 ja vastausaikaa jatkettiin vielä 30.06.2024 asti vastausten vähäisyyden vuoksi. Laadun arviointiosaamisen kehittämisen kyselyyn oli vastausajan päätyttyä vastannut 17 henkilöä. Varsinaista vastausprosenttia ei voida laskea, sillä tarkkaa määrää laadun arviointia tekevistä työntekijöistä ei ole tiedossa. Karkeasti arvioituna laadun arviointia tekeviä työntekijöitä on noin 100. Kyselyn alussa kerrottiin lyhyesti kyselystä ja sen taustoista. Vastaukset kerättiin ja käsiteltiin anonymisti. Vastaajien anonymiteettiä turvaamiseksi vastaajilta ei kysytty minkäänlaisia tunnistetietoja, kuten esimerkiksi ikää tai sukupuolta.

Kyselylomakkeen kysymykset liittyivät opinnäytetyön tutkimuskysymysten mukaan siihen, miten laadun arviointiosaaminen koetaan tällä hetkellä ja mitä siinä tulisi kehittää. Kysymyksiä oli yhteensä 22 kappaletta.

Kysymyksillä 1–4 kysyttiin joitain taustatietoja, kuten työskentelyvuosia ja työroolia. Kysymyksillä 5–7 kartoitettiin vastaajien osaamista laadun arvioinnin tehtävien osalta. Kysymykset 8 ja 9 liittyivät siihen, minkälaista osaamista vastaaja työssään tarvitsee, ja mitä vastaaja näistä osaamisista nostaisi tärkeimmiksi. Kysymykset 10–16 koskivat laadun arvioinnin osaamisvaatimuksia ja oman osaamisen seuraamista.

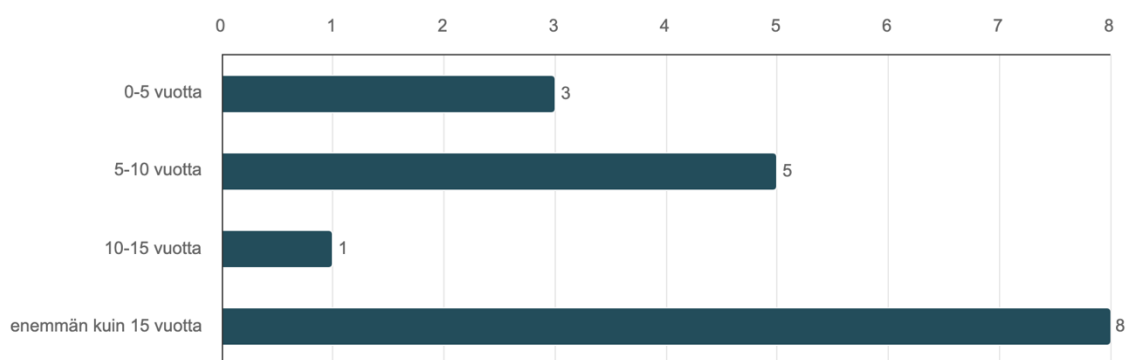
Kysymykset 17–20 koskivat osaamisen seurantaan, ja kehittämistä. Viimeisessä kysymyksessä, eli kysymyksessä 22, vastaajalle annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti oma näkemyksensä laadun arviointiosaamisen kehittämisen tarpeista.

Tämän tutkimuksen tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnettiin määrällisen aineiston osalta Webropolin omia raportointityökaluja. Laadullisen aineiston analysoinnissa käytettiin teemoittelua.

## 6.1 Taustamuuttujat

Kyselyn alussa vastaajilta kysyttiin joitain taustatietoja. Ensimmäisenä taustatiedoista kysyttiin vastaajan työkokemuksen pituutta Verohallinnossa. Kyselyyn vastanneista puolet (8 kpl) vastasi työskennelleensä Verohallinnolla enemmän kuin 15 vuotta. Yksi vastaajista oli työskennellyt 10–15 vuotta, viisi 5–10 vuotta ja kolme 0–5 vuotta (Kuva 4).

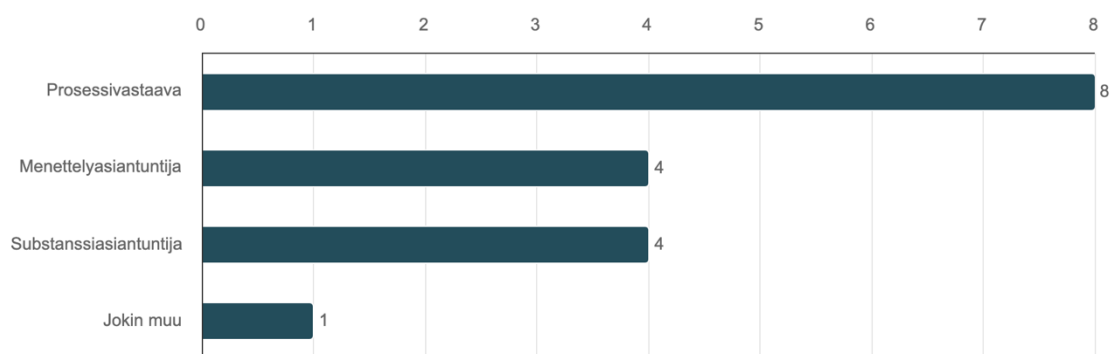
#### Kuinka kauan olet työskennellyt Verohallinnolla?



Kuva 4. Työntekijöiden työsuhteen kesto Verohallinnolla (n = 17)

Toinen kysyttävistä taustatiedoista oli vastaajan työrooli, sillä laadun arviointia tekevät Verohallinnossa eri työrooleissa työskentelevät työntekijät. Kyselyssä oli neljä vastausvaihtoehtoa. Vastaaaja työskenteli joko prosessivastaavana, menettelyasiantuntijana tai substanssiasiantuntijana. Mikäli vastaaja ei työskennellyt missään edellä mainituissa työrooleissa, viimeinen vastausvaihtoehto oli ”Jokin muu”. Laadun arviointia tekevistä, kyselyyn vastanneista työntekijöistä kahdeksan vastasi työskentelevänsä prosessivastaavan tehtävissä, Neljä menettelyasiantuntijan tehtävissä ja neljä substanssiasiantuntijan tehtävissä. Kuten kuvasta neljä voidaan havaita, vastaajista ainoastaan yksi työskenteli jossain muussa kuin edellä mainituissa tehtävissä. (Kuva 5).

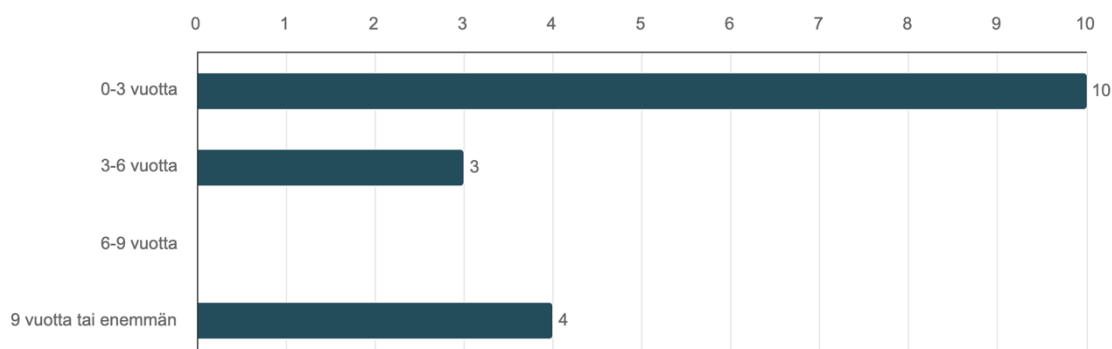
#### Missä roolissa työskentelet?



Kuva 5. Työntekijöiden työskentelyrooli (n = 17)

Kyselyssä kysyttiin taustatietona myös Verohallinnolla tehtyjen työvuosien lisäksi vastaajan työskentelyn pituutta nykyisessä työtehtävässä. Kuvasta 5 käy ilmi, että yli puolet (10 kpl) vastaajista oli työskennellyt nykyisessä työtehtävässään korkeintaan kolme vuotta, kolme vastaajista 3–6 vuotta ja neljä vastaajista 9 vuotta tai enemmän (Kuva 6).

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässäsi?



Kuva 6. Työntekijöiden nykyisen työskentelyroolin kesto (n = 17)

Viimeiseksi taustatietona kysyttiin, mitä vastaajan työtehtäviin kuuluu laadun arvioinnin lisäksi. 16 vastaajasta yhdeksän kertoi erilaisista työtehtävistään laadun arvioinnin lisäksi. Vastaajilla saattoi olla työroolinsa sisällä useita erilaisia työtehtäviä, joista laadun arviointi on vain yksi osa. Vastaajien tehtäviä olivat muun muassa säännönmukaiset verotustehtävät, ennakkoratkaisujen tekeminen, puhelinpalvelussa toimiminen, kouluttaminen ja erilaiset asiantuntijatehtävät.

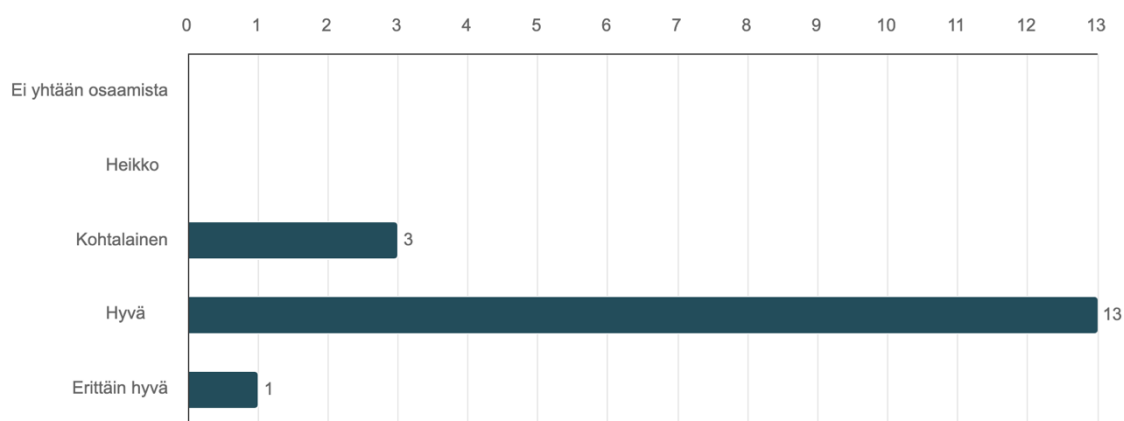
## 6.2 Nykyosaaminen

Laadun arvioinnissa asioiden ja tapausten käsittelyn laatukriteerien vaatimuksiin kuuluu asian tai tapauksen oikeellisuus, asiallisuus ja yhdenmukaisuus. Asian tai tapauksen oikeellisuutta arvioidessa kiinnitetään huomiota muun muassa siihen, onko asia otettu käsittelyyn oikein, onko tapaus ratkaistu oikein tai onko tapauksen käsittely ja tehty ratkaisu dokumentoitu oikealla tavalla. Asiallisuutta arvioidessa kiinnitetään huomiota siihen, onko asia käsitelty oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti ja onko asiakkaan kokonaistilanne huomioita tapauksen käsittelyssä ja ratkaisun tekemisessä. Yhdenmukaisuuden kohdalla arvioidaan sitä, toteutetaanko tapausten käsittelyprosessia alueellisesti samalla tavalla ja onko tapaus käsitelty tasapuolisesti, eli onko sen käsittelyssä noudatettu annettuja menettelyjä ja yhdenmukaista ratkaisulinjaa.

Suurin osa vastaajista (13 kpl) koki asioiden tai tapausten laatukriteerien hallinnan olevan hyvällä tasolla, kolme vastaajista kohtalaisella tasolla ja yksi vastaajista erittäin hyvällä tasolla (Kuva 7).



Kuinka hyvin hallitsen asioiden tai tapausten käsittelyn laatukriteerit

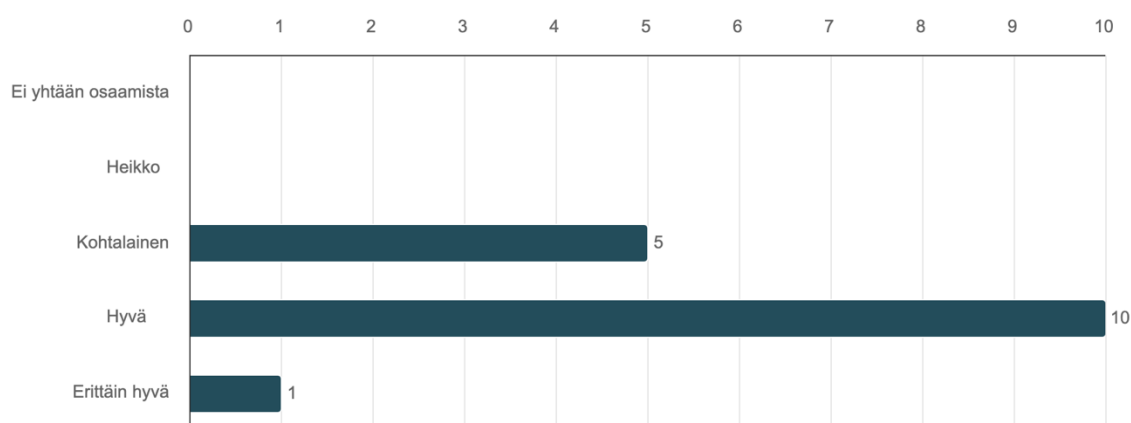


Kuva 7. Työntekijän oma arvio asioiden tai tapausten käsittelyn laatukriteereiden hallinnasta (n = 17)

Kirjeiden laatukriteeristön vaatimuksiin kuuluvat ovat oikeellisuus, asiallisuus ja asianmukaisuus, ymmärrettävyys ja selkeys. Kirjeiden oikeellisuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota muun muassa siihen, onko kirjeeseen merkitty oikein perustiedot, kuten asiakkaan yksilöintitiedot, onko kirjeeseen merkitty mahdollisesti tarvittavat perustelut, onko asian ratkaisu ja kirjeen sisältö lain-säädännön ja ohjeistuksen mukainen. Kirjeiden asiallisuutta ja asianmukaisuutta arvioidaan tarkastelemalla, onko asiakirjan sisältö pysynyt olennaisessa ja onko teksti sävyltään objektiivista ja tasapuolista. Lisäksi kirjeestä tulee tarkastaa, ettei se sisällä loukkaavia, väheksyviä tai positii-visiksi tarkoitettuja ilmaisuja tai luonnehdintoja. Ymmärrettävyyden osalta tulee kiinnittää huomiota muun muassa siihen, ettei asiakirja sisällä organisaation sisäisiä lyhenteitä, ammattitermejä tai muita termejä, joita asiakkaan ei voi olettaa ymmärtävän ja että asiakirjan sisältö on sekä ajatuksellisesti, että kielellisesti yksiselitteinen. Selkeyden osalta tulee puolestaan kiinnittää huomiota muun muassa siihen, onko asiakirja kirjoitettu asiakkaan näkökulmasta ja onko asiakirjan rakenne ja sisältö sellainen, että se auttaa lukijaa löytämään olennaiset asiat tekstikokonaisuudesta.

Suurin osa vastaajista (10 kpl) koki kirjeiden laatukriteerien hallinnan olevan hyvällä tasolla, viisi kohtalaisella tasolla ja yksi erittäin hyvällä tasolla (Kuva 8).

Kuinka hyvin hallitsen kirjeiden laadun arviointikriteerit

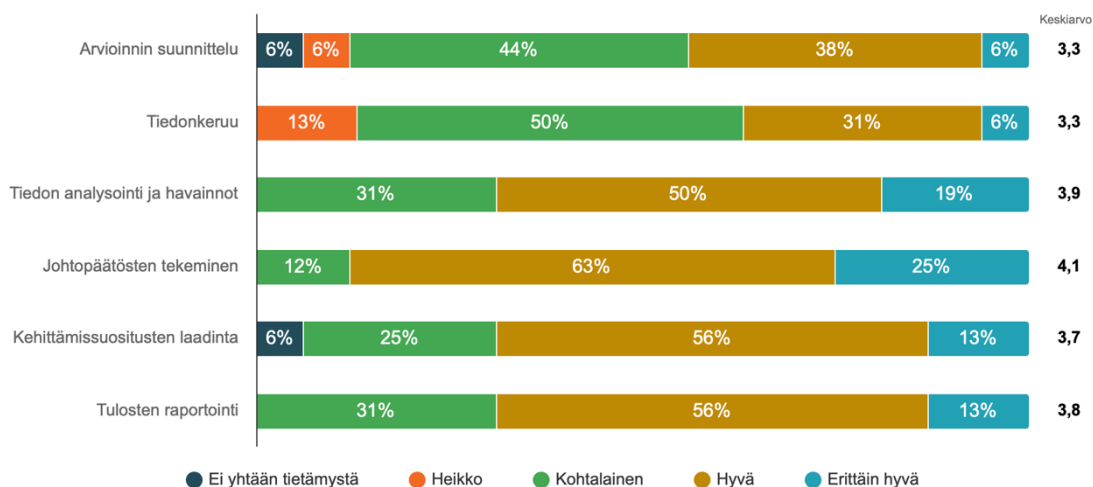


Kuva 8. Työntekijän oma arvio kirjeiden laadun arviointikriteereiden hallinnasta (n = 17)

Laadun arvioinnin prosessissa käydään läpi erilaisia vaiheita. Arviointiprosessin vaiheita ovat arvioinnin suunnittelu, tiedon kerääminen, tiedon analysointi ja havainnot, johtopäätösten tekeminen, kehittämissuositusten laadinta ja tulosten raportointi. Laadun arvioinnin prosessista on kerrottu tarkemmin opinnäytetyön kohdassa 3.2.

Laadun arviointiprosessin ensimmäisen vaiheen, eli arvioinnin suunnittelun osalta ainoastaan 6,2 % vastaajista koki, ettei tietämystä ole yhtään. Suurin osa vastaajista (44 %) koki tietämyksensä olevan kohtalaista. 44 % koki tietämyksensä arvioinnin suunnittelusta olevan hyvä tai erittäin hyvä. Myös tiedonkeruun osalta suurin osa vastaajista (50 %) koki tietämyksen olevan kohtalaista. 37 % vastaajista puolestaan koki, että tietämys tiedonkeruusta on joko hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla. Tiedon analysoinnin ja havainnoin osalta suurin osa vastaajista (81 %) koki, että tietämys on joko kohtalaisella, tai hyvällä tasolla. Arviointiprosessin kaikista vaiheista johtopäätösten tekemisen tietämyksen osalta oli eniten erittäin hyvän vastanneita (25 %). Suurin osa vastaajista (63 %) kuitenkin koki tietämyksen olevan hyvällä tasolla. Kehittämissuositusten laadinnan tietämyksen suurin osa vastaajista (81 %) koki olevan kohtalaisella tai hyvällä tasolla. Arvioinnin suunnittelun lisäksi kehittämissuositusten laadinnassa osa vastaajista (6 %) koki, ettei tietämystä ole ollenkaan. Arviointiprosessin viimeisessä vaiheessa, eli tulosten raportoinnissa vastaajista suurin osa (87 %) koki, että tietämys on joko kohtalaisella tai hyvällä tasolla (Kuva 9).

#### Miten arvioisit omaa tietämystäsi arviointiprosessin eri vaiheista



Kuva 9. Työntekijän oma arvio arviointiprosessin eri vaiheiden tietämyksestä (n = 17)

Kaksi viimeistä kysymystä nykyosaaminen -alaluvussa olivat avoimia kysymyksiä. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin sitä, minkälaista osaamista vastaaja tarvitsee työssä. Toisessa kysymyksessä kysyttiin puolestaan sitä, mitkä osaamisalueet vastaaja nostaisi aiemmasta vastauksestaan tärkeimmäksi.

#### Avoimet kommentit laadun arviointia tekevien osaamistarpeista

Käsittelyn ja kirjeiden laatukriteereiden, sekä arviointiprosessin eri vaiheiden osaamisen kartoittamisen lisäksi vastaajilta kysyttiin avoimena kysymyksenä, minkälaista osaamista vastaaja tarvitsee työssään. 17 vastaajasta kahdeksan oli kirjoittanut avoimeen kysymykseen vastauksen.

Vastauksissa korostui menettely- ja substanssiosaamisen tärkeys. Näiden osaamisten tärkeys nähtiin muun muassa siinä, että niiden avulla voidaan ymmärtää arvioitavia työtehtäviä ja lopputuloksen laatua. Koska laadun arviointia tekevät vertaavat sitä, miten hyvin tapauksissa, joiden laatua seurataan, on noudatettu työmenettelyohjeita, on tärkeää, että työmenettelyohjeiden sisältö on hallussa. On vähintäänkin tiedettävä, mistä eri ohjeet tarvittaessa löytyvät. Myös työmenettelyohjeiden sisällön soveltamista käytännön tapauksiin koettiin tärkeänä. Vastaajille oli myös tärkeää, että substanssiosaaminen on hallussa, oli tarkastettava työ miltä verotuksen alalta tahansa. On myös hahmotettava, miksi juuri kyseisessä tarkastettavassa työssä on tehty niin kuin on tehty.

Avoimen kysymyksen vastauksissa nousi esille myös hyvien viestintätaitojen tärkeys. Näillä tarkoitettiin muun muassa kykyä hahmottaa kokonaisuutta, antaa palautetta ja nostaa esille kehitystarpeita. Muista laadun arvioijalle tarpeellisista osaamisista katsottiin myös olevan täsmällisyys, objektiivisyys ja johdonmukaisuus. Lisäksi kommentteissa oli mainintoja teknisestä osaamisesta, kuten laadun arvioinnissa käytettävän alustan käyttöön liittyvää osaamista.

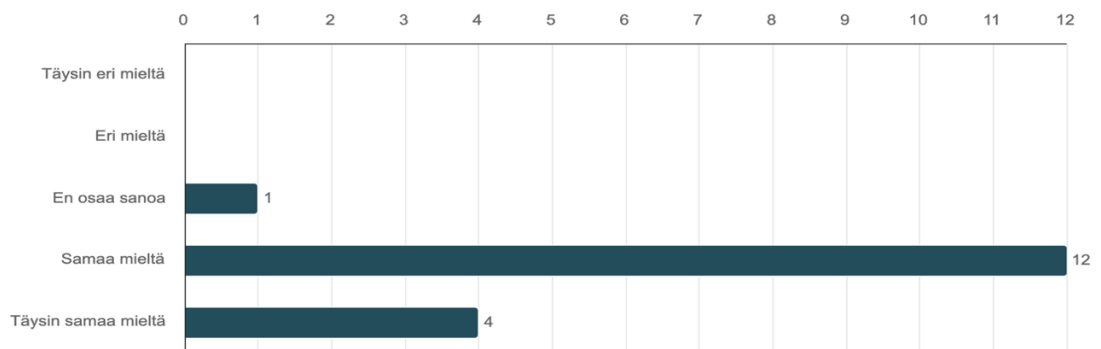
### Avoimet kommentit tärkeimmistä osaamistarpeista

Samoin kuin kysymyksessä kahdeksan, myös kysymyksessä yhdeksän 17 vastaajasta kahdeksan vastaajaa oli kirjoittanut avoimeen kysymykseen vastauksen. Vastauksissa toistui myös edellisessä kysymyksessä mainitut substanssi- ja menettelyosaaminen. Eli nämä osa-alueet miellettiin kaikista tärkeimmiksi osa-alueiksi laadun arviointia tehdessä.

## 6.3 Osaaminen

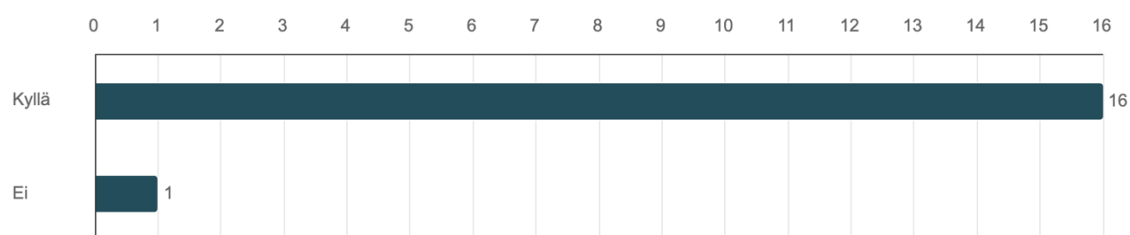
Työntekijöistä 16 koki joko tietävänsä työnsä osaamisvaatimukset tai tietävänsä täysin työnsä osaamisvaatimukset. Ainoastaan yksi työntekijöistä vastasi, ettei osaa sanoa (Kuva 10).

Tiedän työni osaamisvaatimukset



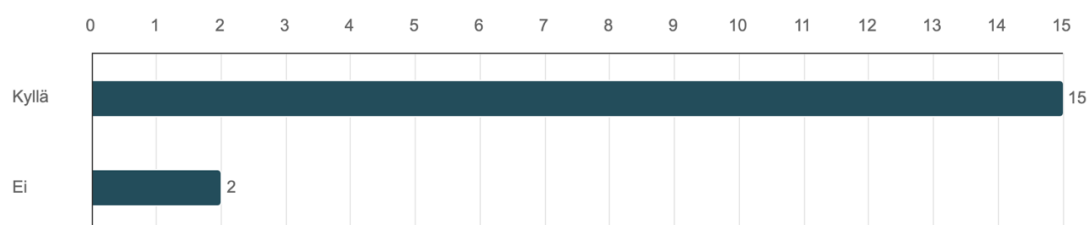
Kuva 10. Työntekijän oma arvio siitä, miten hyvin oman työn osaamisvaatimukset ovat tiedossa (n = 17)

Osaamisvaatimuksien kohtuullisuuden osalta lähes kaikki vastaajista (16 kpl) koki, että osaamisvaatimukset ovat kohtuulliset. Ainoastaan yksi vastaajista koki, etteivät osaamisvaatimukset ole kohtuulliset (Kuva 11). Kysymykseen vastauksen "Ei" vastanneille aukesi avoin kysymys: "Miltä osin?", mutta avoimia kommentteja ei tullut.

**Osaamisvaatimukset ovat kohtuulliset**

Kuva 11. Työntekijöiden kokemus työn osaamisvaatimuksien kohtuullisuudesta (n = 17)

Suurin osa vastaajista (15 kpl) koki, että heidän osaamistaan tuetaan tarpeeksi. Ainoastaan kaksi vastaajista koki päinvastoin, eli että osaamista ei tueta tarpeeksi (Kuva 12).

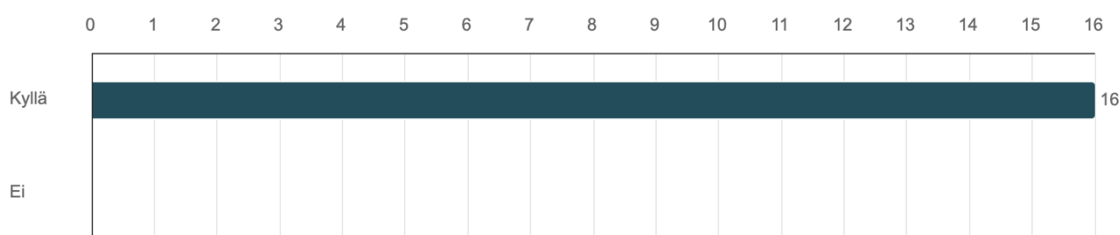
**Osaamistani tuetaan tarpeeksi**

Kuva 12. Työntekijöiden kokemus siitä, tuetaanko omaa osaamista tarpeeksi (n = 17)

Mikäli vastaaja vastasi kysymykseen ”Osaamistani tuetaan tarpeeksi” vastausvaihtoehdon ”Ei”, seurasi avoin jatkokysymys ”Miten toivoisit osaamistasi tuettavan enemmän?”. Vastausvaihtoehdon ”Ei” valinneita vastaajia oli kaksi henkilöä, joista molemmat kirjoittivat avoimeen kysymykseen kommentin (kuva 13).

Toinen vastaajista nosti kommentissaan esille sen, että menettelyasiantuntijan roolissa työskenteleville, joita kaikista vastaajista kyselyssä oli yhteensä neljä, ei järjestetä oikeastaan minkäänlaista koulutusta. Vastaaja kertoo, että kouluttautumisen sijaan informaatiota saadaan keskustelemalla kollegoiden kanssa ja itse asioita selvittämällä. Vastaaja toteaa myös, että jonkinlaista peruskoulutusta kyllä on, mutta ei mitään syvällisempää koulutusta tehtävään. Toinen vastaaja toivoi puolestaan tukea osaamiseen ainoastaan laadun arvioinnin valikointien ymmärtämisessä.

Vastaajilta kysyttiin myös, pitääkö hän omaa osaamistaan yllä. Kaikki kysymykseen vastanneista (16 kpl) vastasivat kysymykseen vastausvaihtoehdon ”Kyllä”.

**Pidän itse osaamistani yllä**

Kuva 13. Työntekijöiden arvio oman osaamisen ylläpitämisestä (n = 17)

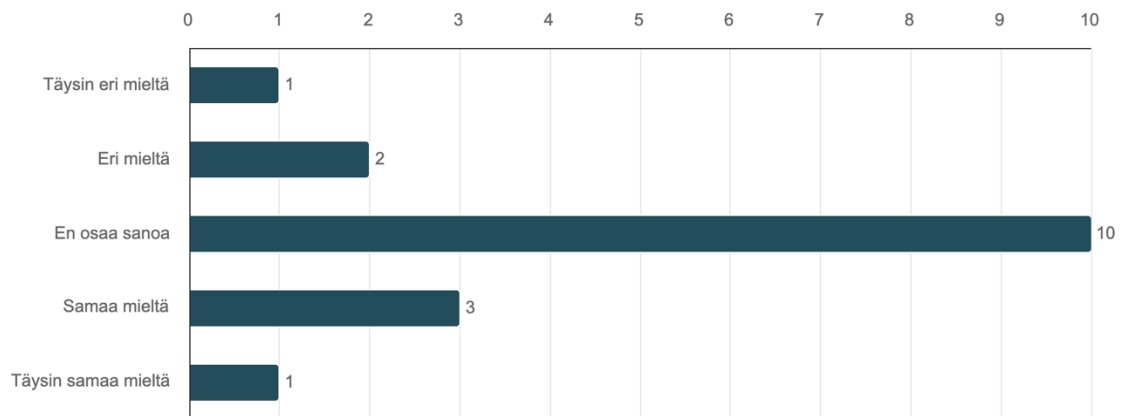
**Avoimet kommentit oman osaamisen ylläpitämisestä**

Mikäli vastaaja vastasi kysymykseen ”Pidän itse osaamistani yllä” vastausvaihtoehdon ”Kyllä”, seurasi avoin jatkokysymys ”Miten?”. Vastausvaihtoehdon ”Kyllä” valinneita vastaajia oli 16 henkilöä, joista 13 kirjoitti avoimeen kysymykseen kommentin.

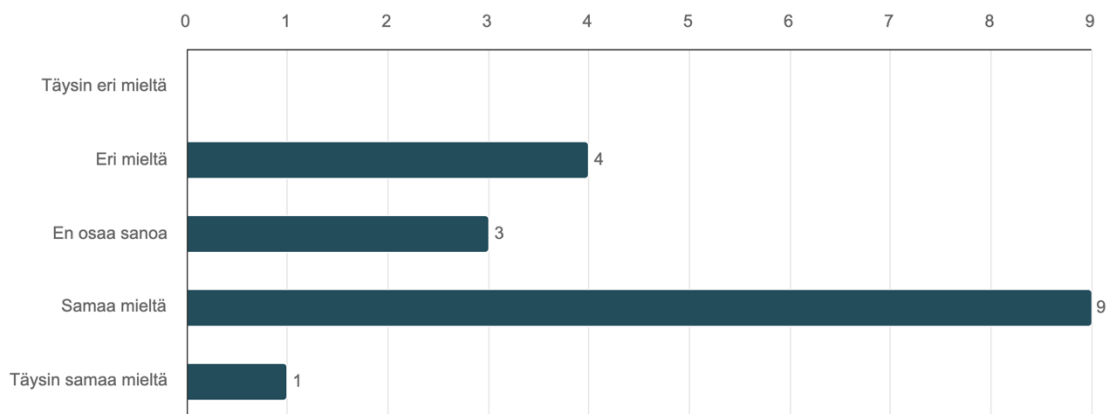
Usein toistuva kommentti oman osaamisen ylläpitämisestä liittyi erilaisten ohjeiden ja materiaalien lukemiseen ja kertaamiseen. Ohjeiden ja materiaalien lukemisen ja kertaamisen jälkeen eniten kommentteja tuli siitä, että laadun arviointia oppii tekemällä, eli itse työn kautta kokemusta kerryttämällä.

Loput kommenteista pysyivät yksittäisinä kommentteina. Vastaajista yksi kertoi ”sparrailevansa” muiden laadun arviointia tekevien henkilöiden kanssa. Muita oman osaamisen kehittämisen tapoja vastaajat kertoivat olevan muun muassa asioiden selvittäminen itse ja oman substanssiosaamisen ylläpitäminen.

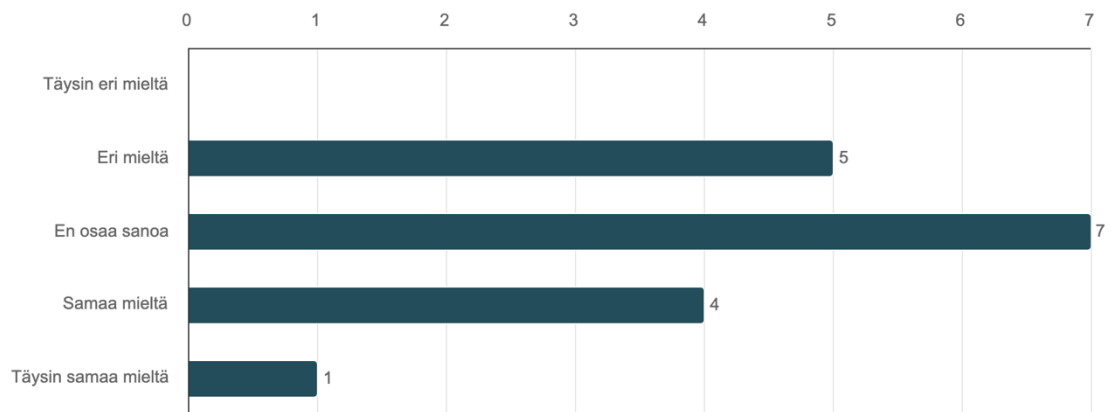
Vastaajista yli puolet (10 kpl) vastasi kysymykseen liittyen osaamisen kartoittamiseen, että ei osaa sanoa. Neljä vastaajista oli joko samaa tai täysin samaa mieltä ja kolme eri mieltä tai täysin eri mieltä (kuva 14).

**Osaamistani kartoitetaan tarpeeksi usein****Kuva 14. Työntekijöiden arvio siitä, kartoitetaanko osaamista tarpeeksi usein (n = 17)**

Yli puolet (10 kpl) oli sitä mieltä, että osaamisen kehittymistä tuetaan tarpeeksi. Seitsemän vastaajista oli puolestaan eri mieltä (Kuva 15).

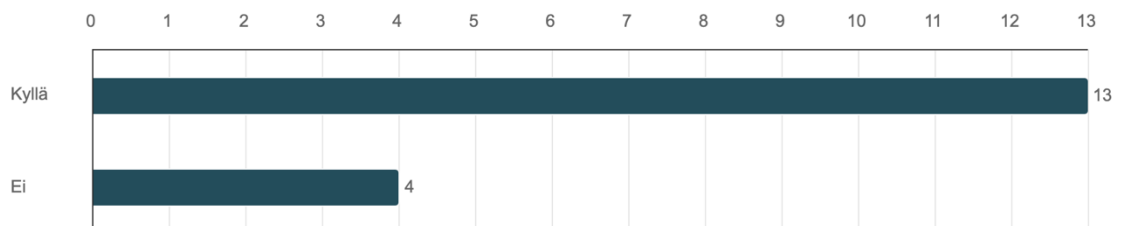
**Osaamiseni kehittymistä tuetaan tarpeeksi****Kuva 15. Työntekijöiden arvio siitä, tuetaanko osaamisen kehittymistä tarpeeksi (n = 17)**

Suurin osa vastaajista oli joko sitä mieltä, että esihenkilö ei seuraa työntekijän osaamista, tai vastaaja ei osannut sanoa, seuraako esihenkilö työntekijän osaamista. Näiden vastauksien osuus kaikista vastauksista oli yhteensä 12. Loput viisi vastanneista koki, että esihenkilö seuraa työntekijän osaamista (Kuva 16).

**Esihenkilöni seuraa osaamistani**

Kuva 16. Työntekijöiden kokemus siitä, seuraako esihenkilö osaamista (n = 17)

13 vastaajista koki, että omaa osaamista on tarpeen kehittää ja neljä puolestaan koki, että oman osaamisen kehittämiseksi ei ole tarvetta (Kuva 17). Vastaajalle, joka vastasi kysymykseen vastausvaihtoehtoon Kyllä, seurasi jatkokysymys: ”Miltä osin?”.

**Minulla on tarve kehittää osaamistani**

Kuva 17. Työntekijöiden kokemus oman osaamisen kehittämistarpeista (n = 17)

17 vastaajasta 13 koki, että oman osaamisen kehittämiseksi on tarvetta. Seuraavaksi käydään läpi vastauksia vastaajien oman osaamisen kehittämistarpeista.

**Avoimet kommentit vastaajien oman osaamisen kehittämisen tarpeista**

Kuusi vastaajista oli sitä mieltä, että aina on jotain kehitettävää. Tähän liittyviä kommentteja olivat muun muassa kommentit ”Aina on opittava uutta, kaikelta osin”, ”Aina voi parantaa!” ja ”Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa, eli ei ole mitään erityistä puutetta, mutta se ei tarkoita, etteikö voisi silti kehittyä paremmaksi.”



Yksittäisien kommenttien osalta vastaajien osaamisen kehittämistarpeita olivat muun muassa laatuseurannan vaiheiden ja kriteerien kertaaminen, arvioitaviin tapauksiin liittyvän järjestelmän osaamisen ylläpitäminen, tiedon keräämistä koskevista vaiheista lisää oppiminen, sekä substanssiosaamisen vahvistaminen.

### **Avoimet kommentit laadun arviointiosaamisen kehittämisen tarpeista**

Kyselylomakkeen viimeinen kysymys oli avoin kysymys, jossa kysyttiin vastaajien omaa näkemystä siitä, minkälaisia ovat laadun arviointiosaamisen kehittämisen tarpeet. Seuraavaksi kommentit käydään yksi kerrallaan läpi, nostaen niistä oleellimmat kehittämistarpeet esille.

Kommenteissa eräs vastaajista toteaa, että viimeisen vuoden aikana kehitystä on tapahtunut paljon muun muassa laadunarviointilomakepohjan muokkaamisessa yhtenäiseksi eri menettelyalueille, havaintolomake, sekä muita ohjeita ja yhteisiä mittareita ollaan ottamassa käyttöön. Kehittämistarpeita vastaaja kokee kuitenkin itse laatusuunnitelma puolella, niin arviointikohteiden tunnistamisessa, kuin arviointien otannon koon suunnittelussa sekä yhteisissä menettelyissä ja linjauksissa, mikäli samaa laatuarvioita tekee useampi henkilö.

Huomiota toivottiin kiinnitettävän myös itse laadun arviointiosaamista tekevien koulutukseen. Vastaajan mukaan laadun arvioinnin tekijälle annetaan valmiina olevat taulukot, josta löytyvät arviointikriteerit, eikä mitään kunnollista koulutusta järjestetä. Laadun arvioinnista vastaaja kertoo, että se ei ole millään tavalla systemaattista, eivätkä laadun arviointia tekevät henkilöt ole juuri millään tavalla verkostoituneet keskenään. Tämä johtuu muun muassa siihen, että epäkohdista ei käydä keskustelua. Kommentissa nostetaan esille myös se, että laadun arvioinnin kohteita ei suunnitella tarpeeksi tarkasti, jolloin laadun arvioinnin kohteena saattaa olla muun muassa kesätyöntekijöitä, jotka ovat vain muutaman kuukauden töissä, jolloin tuloksien perusteella voi olla turhaa suunnitella esimerkiksi minkäänlaista jatkokoulutusta.

Kommenteissa nostettiin esille myös se, että laadun arvioijille tulisi antaa tarkempaa ohjeistusta siihen, mistä osasta arviointeja tulee lähettää palautetta itse tutkimuksen kohteille, ja mitä tehdään ainoastaan menettelyalueen omaan käyttöön, sekä tehdään johtopäätöksiä mahdollisia koulutustarpeita varten. Lisäksi vastauksista selvisi, että ennen laadun arvioinnin aloitusta kaivattaisiin myös selkeää ohjeistusta, jossa kerrottaisiin vaiheittain, miten arvioinnin kanssa tulee

edetä. Saattaa olla esimerkiksi hankalaa hahmottaa, mikä kaikki tulisi tutkia ja mitä voi kustomoida.

Laadun arviointiosaamisen kehittämisen tarpeista mainittiin myös vuorovaikutustaitojen kehittäminen, sillä vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä osassa, varsinkin siinä vaiheessa, kun niiden henkilöiden kanssa, joiden laatua arvioidaan, käydään palautekeskusteluja. Kehittämistarpeena nähtiin myös arviointiin poimittavan otannan suunnittelemisen siten, että arviointien tulokset olisivat yleistettävissä, sekä se, että arviointeja aloittaessa tulisi prosesseissa käydä läpi riittävän hyvällä tasolla arvioinnin prosessi.

Ainoastaan yksi kommentoijista totesi olevansa sitä mieltä, että tällä hetkellä mitään erityistä tarvetta laadun arviointiosaamisen kehittämiseksi ei ole. Samalla vastaaja totesi, että mitä enemmän arviointeja tekee, sitä enemmän oppii.

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää, millaisia laadun arviointiosaamisen kehittämistarpeita Verohallinnossa on. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena Verohallinnossa laadun arviointia tekeville työntekijöille. Kyselytutkimusta jaettiin eteenpäin Verohallinnon sisäisissä kanavissa, ja vastaaminen kyselyyn oli vapaaehtoista. Tutkimuksen perusjoukon voidaan sanoa karkeasti arviointina koostuvan noin 100 työntekijästä. Kyselytutkimukseen oli vastausajan päätyttyä vastannut 17 laadun arviointia tekevää työntekijää. Varsinaista vastausprosenttia ei voida laskea, sillä tarkkaa määrää laadun arviointia tekevistä työntekijöistä ei ole tiedossa.

Verohallinnossa laadun arvioinnilla tarkoitetaan laadun määrän mittaamista laadullisten menetelmien avulla vertaamalla toteutunutta toimintaa tai tuotoksia niille asetettuihin laatukriteereihin. Verohallinnossa laadun arvioinnin ajatellaan olevan näytön keräämisen prosessi. Tämän kerätyn näytön avulla voidaan arvioida, miten hyvin tarkasteltava kohde vastaa laatukriteeristöä. (Verohallinto, n.d.)

Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen tuloksia tulee selittää ja tulkita. Tulkinnessa tutkijan tulee pohtia analyysin tuloksia ja tehdä niiden pohjalta johtopäätöksiä. Tuloksista tulee laatia synteesiä, jotka kokoavat pääseikat ja antavat vastaukset ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 229–230.)

Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat toteutettuun kyselytutkimukseen, jonka tavoitteena on ollut tunnistaa laadun arviointiosaamisen kehittämistarpeita Verohallinnossa. Vastauksista voidaan päätellä laadun arviointiin liittyvän perusosaamisen olevan vankkaa, sillä esimerkiksi asioiden tai tapausten käsittelyn laatukriteerien, kirjeiden laadun arviointikriteerien osaaminen ja tietämys arviointiprosessin vaiheista oli vastaajien mielestä pääosin hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla.

Kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että laadun arviointia työkseen tekevät tiedostavat hyvin työnsä osaamisvaatimukset ja suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että osaamisvaatimuksia voi pitää kohtuullisina. Vastauksissa osaamisvaatimuksiin liittyen korostui menettely- ja substanssiosaamisen tärkeys laadun arvioinnin työtehtävissä. Näiden osaamisten katsottiin olevan sellaista osaamista, joiden avulla voidaan ymmärtää arvioitavia työtehtäviä ja lopputuloksen laatua. Yksi eniten mainituista laadun arvioinnin osaamistarpeista oli myös viestintätaidot,

jotka kattavat muun muassa kokonaisuuden hahmottamisen, palautteen antamisen, ja kehitystarpeiden nostamisen esille.

Kyselytutkimuksessa selvisi erilaisia vastaajien mielestä laadun arviointiosaamiseen liittyviä kehitettäviä alueita. Kyselytutkimuksessa ilmeni, että suurin osa vastaajista oli työskennellyt nykyisessä työroolissaan alle kolme vuotta, ja sitä kautta myös mahdollisesti laadun arviointitehtävissä saman verran. Tämä voi osaltaan vaikuttaa joidenkin kehityskohteiden esille nostamiseen, sillä kokemusta nykyisestä työroolista on vielä vähäisesti. Lisäksi vastaajilla oli kyselytutkimuksen mukaan useampia työtehtäviä oman työroolinsa sisällä, eikä työskentely keskity siten vain pelkästään laadun arviointiin.

Yksittäisiä vastaajien kertomia oman osaamisen kehittämisen tarpeita laadun arviointiin liittyen havaittiin olevan muun muassa laatuseurannan vaiheiden ja kriteerien terävöittäminen mieleen, arvioitaviin tapauksiin liittyvän järjestelmän osaamisen ylläpito, tiedon keräämistä koskevista vaiheista lisää oppiminen ja substanssiosaamisen vahvistaminen. Laajemmin laadun arviointiosaamisen suurimpina kehittämiskohteina kyselytutkimuksen tulosten perusteella nähtiin laadun arviointiin liittyvä ohjeistus, laadun arvioijan työtehtävään kouluttaminen, laadun arvioijan vuorovaikutustaidot ja arviointiin poimittavan otannan suunnittelu.

Tutkimuksessa ilmi tulleista laadun arviointiosaamisen kehittämistarpeista yhtenä kehittämiskohteenä nähtiin laadun arviointiin liittyvä ohjeistus. Ohjeistuksen osalta selkeyttä toisi vastaajien mukaan se, että laadun arvioijille annettaisiin muun muassa tarkempia ohjeistuksia siitä, mistä osasta arviointeja tulisi lähettää palautetta itse tutkimuksen kohteille ja milloin arviointeja tehdään menettelyalueen omaan käyttöön johtopäätösten tekemistä ja mahdollisten koulutusten suunnittelua varten. Ohjeistuksen osalta kehittämistarpeena nousi esiin myös laadun arvioinnin aloitukseen liittyvä ohjeistus. Ennen arviointien aloitusta olisi hyvä käydä läpi arvioinnin eteneminen vaihe vaiheelta, jotta arvioija pystyy hahmottamaan, mikä kaikki tulisi tutkia ja mitä voi kustomoida.

Koulutuksen tärkeys nousi tutkimustuloksissa esille. Laadun arviointiin liittyvän koulutuksen katsottiin olevan heikkotasoisista ja näin ollen myös se laadun arviointia tekevien koulutus nousi yhdeksi kehityskohteeksi. Tässä samassa yhteydessä voidaan nostaa esiin myös itse arviointia teke-

vien henkilöiden keskinäisen vuorovaikutuksen lisäämisen tarve. Tämän avulla voitaisiin varmistaa systemaattisempi laadun arvioiminen, sekä muun muassa mahdollisista esiin nousseista epäkohdista keskustelu.

Laadun arviointia tekevät pitävät vuorovaikutustaitoja laadun arvioinnin kannalta olennaisessa asemassa ja siten myös esille nousi tarve kehittää laadun arviointia tekevien henkilöiden vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutuksen koettiin olevan tärkeässä roolissa erityisesti siinä vaiheessa, kun palautekeskusteluja arvioitavia tapauksia tehneiden henkilöiden kanssa käydään.

Kehittämistarpeena nostettiin esille myös arvioitavien kohteiden tarkempi suunnittelu. Arvioitavan otannan perusteella tehtävien tulkintojen ajateltiin olevan huomattavasti paremmin yleistettävissä, kun sitä suunnitellaan paremmin. Otannan tarkemmalla suunnittelulla pystyttäisiin myös rajaamaan pois esimerkiksi kesätyöntekijät tai muut lyhyellä aikavälillä työskentelevät henkilöt, jolloin tuloksien perusteella pystyttäisiin paremmin suunnittelemaan muun muassa mahdollisia jatkokoulutuksia.

## 8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, missä määrin, miltä osin ja miten on tarve kehittää laadun arviointiin liittyvää osaamista Verohallinnossa. Tavoitteena oli laadun arviointiosaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminen. Opinnäytetyössä haettiin vastauksia erityisesti seuraaviin kysymyksiin: millaisia osaamisvaatimuksia laadun arviointia tekevillä työntekijöillä on, millä tasolla laadun arviointiin liittyvä osaaminen on tällä hetkellä ja miten laadun arviointiin liittyvää osaamista tulisi kehittää.

Ennen opinnäytetyön aloittamista oli jo selvää, että haluan tehdä opinnäytetyöni yhteistyössä työnantajani Verohallinnon kanssa. Verohallinnolla oli tarve kehittää laadun arviointiin liittyvää osaamista, ja aihe näyttäytyi mielenkiintoisena, joten useiden tutkimusaiheiden seasta aiheeksi valikoitui juuri laadun arviointiosaamisen kehittäminen.

Opinnäytetyössä tutkimusaineistoa kerättiin kyselytutkimuksen avulla. Ennen tutkimuksen toteuttamista perehdyttiin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja siihen liittyvään käsitteistöön. Teoreettisen viitekehyksen avulla pyrittiin luomaan vahva pohja arviointiosaamisen nykytilan kartoittamiselle ja mahdollisten kehittämistarpeiden tunnistamiselle. Teoreettinen viitekehys antoi kattavan kuvan muun muassa siitä, miten osaaminen kehittyy ja miten sitä johdetaan.

Kyselytutkimuksen avulla haluttiin selvittää laadun arviointia tekevien henkilöiden näkemystä arviointiosaamisen osaamisvaatimuksista, osaamisen nykytilasta, sekä mahdollisista kehittämistarpeista, ja siksi myös kyselytutkimus oli jaettu näihin kolmeen eri teemaan. Kyselytutkimuksen avulla saatiin selville, että laadun arviointiosaamisen kehittämistarpeet liittyivät muun muassa laadun arviointiin liittyvään ohjeistukseen, laadun arviointia tekevien työntekijöiden koulutukseen ja laadun arvioijan vuorovaikutustaitoihin.

Toteutettuun kyselytutkimukseen osallistui yhteensä 17 laadun arviointia tekevää henkilöä. Tarkkaa määrää laadun arviointia tekevistä henkilöistä ei ole tiedossa, mutta karkeasti arvioiden heitä on noin 100. Siihen nähden, että laadun arviointia tekeviä henkilöitä on mahdollisesti noin 100, on vastaajien lukumäärä suhteellisen pieni. Olisinkin siis toivonut, että kyselyyn olisi saatu enemmän vastaajia. Toisaalta opinnäytetyön aihe on hyvin rajattu ja kohderyhmä homogeeninen, jolloin pienemmälläkin aineistolla on ollut mahdollista kattaa tutkimuksen tiedontarve.

Opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin osittain määrällisenä, ja osittain laadullisena tutkimuksena. Lopulta kyselytutkimukseen, jonka avulla aineistoa tutkimukseen kerättiin, saatiin kuitenkin

kokonaisuudessaan vain 17 vastaajaa. Tämän takia määrälliset menetelmät eivät pääse oikeuksiinsa ja näin ollen tutkimusta voidaankin pitää pääosin laadullisena tutkimuksena.

Opinnäytetyön aihe oli minulle vielä suhteellisen vieras ennen tarkempaa perehtymistä siihen. Vaikka koin, että joitain asioita tarvitsi tietämättömyyteni takia selvittää hyvinkin perusteellisesti, mahdollisti se minulle objektiivisen näkökulman tutkimuksen tekemiseen. Koska olin tutkijana asemassa, missä minulla ei ollut minkäänlaisia ennakkoluuloja tai mielipidettä tutkittavasta aiheesta, pystyin perustamaan tutkimuksen täysin faktoihin ja havaintoihin tutkittavasta aiheesta.

Itse opinnäytetyön tekoprosessista alusta loppuun asti koin saavani paljon arvokasta kokemusta tutkimuksen toteuttamisesta. Opinnäytetyöprosessin aikana opin muun muassa laajojen lähdeaineistojen käsittelemistä ja sisäistämistä, etsimään erilaisia tietolähteitä, arvioimaan niiden luotettavuutta ja tarkastelemaan kriittisesti omaa tekstiäni. Tämän lisäksi teoriapohjaan perehtyminen laaja-alaisesti lisäsi myös tietämystäni laatuun liittyvistä käsitteistä ja kokonaisuuksista, sekä erityisesti osaamisen kehittämisestä yleisesti. Nämä ovat aihealueina sellaisia, jotka varmasti koskettavat useita erilaisia työpaikkoja, joihin tradenomit pääsääntöisesti työelämässä sijoittuvat.

## 8.1 Luotettavuus

Määrällisen tutkimuksen osalta luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia. Tutkimuksen luotettavuus on mahdollista todeta usealla eri tavalla, muun muassa siten, että kahden eri arvioijan toimesta päädytään samanlaiseen tulokseen tai siten, että samaa henkilöä tutkimalla eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos. (Vilkka, 2021a, 353.)

Määrällisen tutkimuksen osalta pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituksenakin mitata. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa ei saa olla systemaattista virhettä. Tutkimuksessa tulisi heti alusta asti ottaa huomioon muun muassa käsitteiden, perusjoukon ja muuttujien tarkka määrittely, sekä aineiston keräämisen ja mittarin huolellinen suunnittelu. (Vilkka, 2021a, 352.) Vilkan (2021, 352) mukaan Uusitalo (1991) esittää tutkimuksen olevan pätevä, kun teoreettiset ja operationaaliset määritelmät ovat yhtäpitäviä. Tärkeää on siis kiinnittää huomiota siihen, miten onnistuneesti tutkija on onnistunut siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden kyselylomakkeeseen. (Vilkka, 2021a, 352.)

Tutkimuksen validiteetin osalta kyselylomake on suunniteltu siten, että se vastaa tutkimuksen alussa määriteltuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavanlaiset: millaisia osaamisvaatimuksia laadun arviointia tekevilla työntekijöillä on, millä tasolla laadun arviointiin liittyvä osaaminen on tällä hetkellä, ja miten laadun arviointiin liittyvää osaamista tulisi kehittää? Näiden tutkimuskysymyksien pohjalta muotoutui myös teoriaosuuden pohja, joka koostuu laatuun ja osaamiseen liittyvistä kokonaisuuksista.

Kyselylomakkeen suunnittelussa edellä mainitut kokonaisuudet jaettiin siten, että vastaajilta kysyttiin ensin laadun arviointiosaamisen tämänhetkisiä osaamisvaatimuksia, jonka jälkeen kysyttiin laadun arviointiosaamisen nykytilannetta. Viimeiseksi kokonaisuudeksi muodostui itse laadun arviointiosaamisen kehittämistarpeiden kartoitus. Kyselylomakkeen kysymykset olivat myös huolellisesti muotoiltuja ja itse kyselylomake tehtiin mahdollisimman selkeäksi vastaajalle. Kysymyksien voidaankin katsoa mitanneen juuri sitä, mitä niiden avulla on ollut tarkoituskin mitata.

Opinnäytetyötä varten on kerätty laajasti aineistoa, joista osa on vanhempia, ja osa uudempia lähteitä. Opinnäytetyötä varten on myös laadittu tarkat, tutkimusta ohjaavat tutkimuskysymykset. Lisäksi tutkimuksen aineiston keräämisen luotettavuutta tässä tutkimuksessa tuo se, että aineisto on kerätty kyselylomakkeen avulla juuri sieltä, missä ilmiö esiintyy, eli henkilöiltä, jotka tekevät työssään laadun arviointia. Kyselyn vastaajia ei ole myöskään valittu itse, vaan kyselyyn on vastannut satunnaisesti ne laadun arviointia tekevät henkilöt, jotka ovat vapaaehtoisesti halunneet vastata kyselyyn.

Laadullisen tutkimuksen osalta luotettavuudella tarkoitetaan sitä, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat keskenään yhteensopivia, eivätkä epäolennaiset tai satunnaiset tekijät ole vaikuttaneet teorian muodostamiseen. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulee ottaa huomioon muun muassa tutkijoiden väliset erot, jotka voivat johtua esimerkiksi tutkijoiden teoreettisesta perehtyneisyydestä tai esiymmärryksestä tutkittavaan aiheeseen. Näistä tutkijoiden välisten erojen takia on mahdollista, että samankin laadullisen tutkimuksen analysoinnin tulokset olisivat toisistaan poikkeavia. Myös tutkijan yhteiskunnallinen asema, ikä, uskomukset, sukupuoli ja arvot voivat vaikuttaa tehtyyn tulkintaan. (Vilka, 2021a, 357–361). Tämän tutkimuksen aihe oli itselleni vielä suhteellisen vieras ennen perehtymistäni aiheeseen. En ole itse koskaan työskennellyt laadun arvioijan työroolissa, joten koen katsovani aihetta ja kyselytutkimuksessa ilmenneitä tutkimustuloksia hyvin objektiivisesta näkökulmasta. Näin ollen minulla ei tutkijana ole ollut minkäänlaisia ennakkoluuloja tai mielipidettä tutkittavaan aiheeseen. Objektiivisen näkökulmani ansiosta tutkimus perustuu ainoastaan faktoihin ja havaintoihin tutkittavasta aiheesta.



Tutkimuksissa yksi luotettavuutta ilmaiseva tekijä on vastausprosentti. Vastausprosentti kertoo sen, kuinka moni otokseen valituista vastasi kyselyyn sekä täyttämällä, että palauttamalla lomakkeen. Jos vastausprosentti jää hyvin alhaiseksi, edustavuus voi olla kyseenalainen. (Vehkalahti, 2008, 44.) Vilkan (2021a, 182.) mukaan tutkimuksen kannalta tarpeeksi laajaan otoskokoön vaikuttavat tutkimuksessa määritellyn perusjoukon ominaisuudet, kuten koko, ja se, millaista tarkkuutta tutkimuksessa halutaan tavoitella. Lisäksi mitä heterogeenisempi perusjoukko on, sitä isompi tulee otoskoon olla. Perusjoukon heterogeenisyys ja homogeenisyys kuvaavat tutkimuksessa havaintoyksiköiden ominaisuuksissa ilmenevää hajontaa. (Vilkka, 2021, Tutki ja kehitä, 182.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen toteuttamisen kannalta ei ole katsottu välttämättömäksi kerätä laajaa aineistoa, koska pienemmälläkin aineistolla on ollut mahdollista kattaa tutkimuksen tiedontarve, sillä opinnäytetyön aihe on hyvin rajattu ja kohderyhmä on homogeeninen.

## 8.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön tuloksien pohjalta mahdollisena jatkotutkimusaiheena voisi olla muun muassa eri kehityskohteiden toteutukseen vieminen. Eli minkälaisilla työkaluilla ja menetelmillä tutkimuksessa selvinneiden laadun arviointiosaamisen kehittämiskohteita voitaisiin kehittää. Tutkimus voitaisiin rajata koskemaan ainoastaan jotain tiettyä laadun arviointiosaamisen kehittämiskohdetta.

## Lähteet

- Babu, K.M., Naidu, N.V.R. & Rajendra, G. (2006). Total Quality Management. New Age International Ltd. Saatavilla 31.07.2024 <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/reader.action?docID=358035>
- Ellström, Per-Erik & Kock, Henrik. (2008). Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects Saatavilla 18.6.2024 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ811091.pdf>
- Heikkinen, K. & Sivonen A. (2021). Kehitä ja kehity – PDSA-syklin mukainen jatkuva kehittäminen toteutuneissa oppimisprojekteissa. Saatavilla 02.08.2024 <https://esignals.fi/research/2021/06/24/kehita-ja-kehity-pdsa-syklin-mukainen-jatkuva-kehittaminen-toteutuneissa-oppimisprojekteissa/#7862d6fa>
- Helsilä M. & Salojärvi S. (2009). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kujansivu P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. (2007). Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda. Talentum.
- Kupias P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanomapro.
- Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum.
- Logistiikan maailma. (N.d.). Saatavilla 31.7.2024 <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laadunhallinta-laatujohtaminen-ja-jarjestelmat/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. (2015). Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Osaamisen kehittäminen. (2024). Ekonomit. Saatavilla 6.5.2024 <https://www.ekonomit.fi/vaikut-taminen/osaamisen-kehittaminen/#157800a0>

Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro.

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen. Helsingin Kamari Oy.

PDCA malli ja jatkuva parantaminen. (2020). MCS. Saatavilla 04.08.2024 <https://mcs.fi/pdca-malli-ja-jatkuva-parantaminen/>

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy.

Hoyle, D. (2007). Quality management essentials. Elsevier Limited.

Sarala, U. & Sarala, A. (2001). Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Palmenia-kustannus.

Silen, T. (1998). Laatujohtaminen. WSOY.

Silen, T. (2001). Laatu, brändi ja kilpailukyky. WSOY.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen – Organisaation oppimisen oivalluksia. Talentum.

Vehkalahti, K. (2008.) Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Verohallinto. (N.d.). Opas laadun arvioijalle (sisäinen dokumentti)

Verohallinto. (2023). Ydinprosessien laadunhallinnan menettelyt. (sisäinen dokumentti)

Viitala, R. (2008). Johda osaamista! – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforvies-tintä.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yrityksen toiminnan perusta. Edita.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen - Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Edita.

Vilkka, H. (2007). Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus. a

Vilkka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä – ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. b

## Liitteet

## Laadun arviointiosaamisen kehittäminen

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa laadun arviointiosaamisen kehittämistarpeita. Tarkoituksena on selvittää, missä määrin, miltä osin ja miten laadun arviointiin liittyvää osaamista on tarpeen kehittää. Tutkimuksen tuloksista laaditaan yhteenveto, sekä havainnot arviointiosaamisen mahdollisista kehittämiskohteista.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja se tapahtuu täysin anonymisti. Vastaamalla autat minua saamaan mahdollisimman tarkan kuvan laadun arviointiosaamisen nykytilasta, sekä sen mahdollisista kehityskohteista.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5-10 minuuttia.

Vastaathan kyselyyn 30.06.2024 mennessä.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

**Huom.! Vaikka työtehtäviisi kuuluisi laadun arvioinnin lisäksi muitakin työtehtäviä, vastaathan kyselyyn ainoastaan laadun arvioinnin osalta (pl. kysymys 4).**

### 1. Kuinka kauan olet työskennellyt Verohallinnolla?

- ☐ 0-5 vuotta
- ☐ 5-10 vuotta
- ☐ 10-15 vuotta
- ☐ enemmän kuin 15 vuotta

### 2. Missä roolissa työskentelet?

- ☐ Prosessivastaava
- ☐ Menettelyasiantuntija
- ☐ Substanssiasiantuntija
- ☐ Jokin muu

### 3. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässasi?

- ☐ 0-3 vuotta
- ☐ 3-6 vuotta
- ☐ 6-9 vuotta

☐ 9 vuotta tai enemmän

4. Mitä työtehtäviisi kuuluu laadun arvioinnin lisäksi?

5. Kuinka hyvin hallitsen asioiden tai tapausten käsittelyn laatukriteerit

- ☐ Ei yhtään osaamista
- ☐ Heikko
- ☐ Kohtalainen
- ☐ Hyvä
- ☐ Erittäin hyvä

6. Kuinka hyvin hallitsen kirjeiden laadun arviointikriteerit

- ☐ Ei yhtään osaamista
- ☐ Heikko
- ☐ Kohtalainen
- ☐ Hyvä
- ☐ Erittäin hyvä

7. Miten arvioisit omaa tietämystäsi arviointiprosessin eri vaiheista

|                                 | Ei yhtään tietämystä  | Heikko                | Kohtalainen           | Hyvä                  | Erittäin hyvä         |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Arvioinnin suunnittelu          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedonkeruu                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedon analysointi ja havainnot | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Johtopäätösten tekeminen        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                | Ei yhtään tietämystä  | Heikko                | Kohtalainen           | Hyvä                  | Erittäin hyvä         |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kehittämissuosituksen laadinta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tulosten raportointi           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### 8. Minkälaista osaamista tarvitset työssäsi?

---



---



---



---



---

### 9. Mitkä osaamisalueet nostaisit edellisestä vastauksestasi tärkeimmiksi?

---



---



---



---



---

### 10. Tiedän työni osaamisvaatimukset

- ☐ Täysin eri mieltä  
☐ Eri mieltä  
☐ En osaa sanoa  
☐ Samaa mieltä  
☐ Täysin samaa mieltä

### 11. Osaamisvaatimukset ovat kohtuulliset

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

**12. Miltä osin?**

---

**13. Osaamistani tuetaan tarpeeksi**

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

**14. Miten toivoisit osaamistasi tuettavan enemmän?**

---

**15. Pidän itse osaamistani yllä**

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

**16. Miten?**

---

**17. Osaamistani kartoitetaan tarpeeksi usein**

- ☐ Täysin eri mieltä  
☐ Eri mieltä  
☐ En osaa sanoa  
☐ Samaa mieltä  
☐ Täysin samaa mieltä

**18. Osaamiseni kehittymistä tuetaan tarpeeksi**



- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

**19. Esihenkilöni seuraa osaamistani**

- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Samaa mieltä
- ☐ Täysin samaa mieltä

**20. Minulla on tarve kehittää osaamistani**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

**21. Miltä osin?**

---

**22. Oma näkemyksesi laadun arviointiosaamisen kehittämisen tarpeista**

---

---

---

---

---

