



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Jeremias Meltaus

Osaamisen kehittäminen – kirjanpitäjästä taloushallinnon konsultiksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2019

Tekijä Otsikko	Jeremias Meltaus Osaamisen kehittäminen – kirjanpitäjistä taloushallinnon konsultiksi
Sivumäärä Aika	37 sivua + 1 liite Toukokuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, minkälaista osaamista Yritys X:n kirjanpitäjillä on ja mitä toimenpiteitä vaatii, että osaamista voidaan kehittää haluttuun suuntaan. Työ oli tutkimustyyppinen, ja se toteutettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen avulla.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostui kirjallisuudesta, e-artikkeleista, haastattelusta ja muista sähköisistä lähteistä, jotka käsittelivät osaamisen kehittämistä ja kirjanpitäjän työtehtävien muutosta. Määrällinen tutkimus käsitti henkilöstön osaamisen itsearvioinnin, joka toteutettiin kyselylomakkeella. Se lähetettiin kohdeyrityksen talousosastolle, ja siihen osallistui 51 vastaajaa. Tutkimus toteutettiin 180 asteen arviointina, eli arvioinnin tekivät sekä työntekijä että lähiesimies. Määrällisen tutkimuksen jälkeen toteutettiin laadullinen tutkimus, joka oli määrällisen tutkimuksen tulosten tukena. Laadullinen tutkimus tehtiin haastatteluna, jossa kolme esimiestä haastateltiin kirjanpitäjien osaamistarpeen määrittämiseksi.</p> <p>Määrällisen tutkimuksen tulokset toivat esille kohdeyrityksen kirjanpitäjien nykyosaamisen. Laadullinen tutkimus vahvisti kirjanpitäjien osaamisvahvuudet, -heikkoudet ja -tarpeet. Molempien tutkimusten tuloksena ja viitekehysten tukemana pystyttiin määrittämään kunkin osaamisen tavoitetila ja näin ollen myös osaamisen puutteet.</p> <p>Laadullisessa tutkimuksessa nousi esille samoja osaamistarpeita, joita viitekehyksessä tuotiin jo esille. Opinnäytetyön johtopäätöksenä todettiin, että kirjanpitäjien osaamisen kehittämisen osa-alueita olivat vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisutaidot, innovatiivinen ajattelu ja projektinhallinta. Näiden kehittämiseksi tehdään jatkotoimenpiteitä tämän opinnäytetyön ulkopuolella koulutus suunnitelman parissa.</p>	
Avainsanat	osaaminen, kehittäminen, kirjanpitäjä

Author Title	Jeremias Meltaus Competence Development – From an Accountant to a Financial Consultant
Number of Pages Date	37 pages + 1 appendice May 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to identify the competence of accountants in Company X and to sort out what measures are required to develop their competences in the desired direction. The study was research-based and carried out through quantitative and qualitative research methods.</p> <p>The theoretical framework consisted of literature, e-articles, an interview, and other sources dealing with competence development and the change in the duties of an accountant. The quantitative survey included a self-assessment of staff competence, which was carried out by means of a questionnaire. It was sent to the company's finance department and was attended by 51 respondents. The study was carried out as a 180-degree assessment, i.e. the evaluation was done by both the employee and the supervisor. After the quantitative research, a qualitative study was carried out to support the results of the quantitative study. A qualitative study was conducted as an interview where three supervisors were interviewed to determine the need for competence of accountants.</p> <p>The results of the quantitative survey highlighted the current competences of the accountants in the company. The qualitative study confirmed the competence strengths, weaknesses and the need. As a result of both studies and supported by the framework, the target state of each competence could be determined, and also the lack of competence.</p> <p>The qualitative study brought out the same competence needs that were already disclosed in the framework. The conclusions drawn from the results, i.e. the areas of competence development of accountants, were interpersonal skills, problem solving skills, innovative thinking and project management. To develop these, the follow-up measures after this study include a further education plan.</p>	
Keywords	competence, development, accountant

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn lähtökohdat ja tausta	1
1.2	Työn tavoitteet	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	2
1.4	Viitekehys	3
1.5	Yritysesittely	4
1.6	Työn rakenne	4
2	Osaamisen kehittäminen	5
2.1	Osaamisen muutosvoimat	5
2.2	Osaaminen organisaatiossa	7
2.3	Ryhmätason osaaminen	8
2.4	Yksilötason osaaminen	10
2.5	Osaamisen johtaminen	12
2.6	Kirjanpitäjän osaaminen	13
2.6.1	Toimenkuvan muutos	13
2.6.2	Substanssiosaaminen vs työelämätaidot	13
3	Kartoituksen toteutus	15
3.1	Itsearviointilomake	15
3.2	Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset	17
3.2.1	Johdanto tuloksiin	17
3.2.2	Johtajuus ja strategia	18
3.2.3	Substanssiosaaminen	19
3.2.4	Työkalut, järjestelmät ja kielet	20
3.3	Kvalitatiivinen tutkimus	21
4	Analyysi ja johtopäätökset	22
4.1	Johdanto analyysiin ja johtopäätöksiin	22
4.2	Tulosten analysointi	23
4.3	Avustavan kirjanpidon tulosten analysointi	28
4.4	Johtopäätökset	30
4.4.1	Kokonaisosaaminen	30
4.4.2	Vuorovaikutustaidot	33
4.4.3	Ongelmanratkaisutaidot ja innovatiivisuus	34
4.4.4	Projektinhallinta	34

5	Päätäntö	35
5.1	Opinnäytetyön yhteenveto	35
5.2	Jatkotutkimusaiheet ja toimenpiteet	36
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. Itsearviointilomake	

1 Johdanto

1.1 Työn lähtökohdat ja tausta

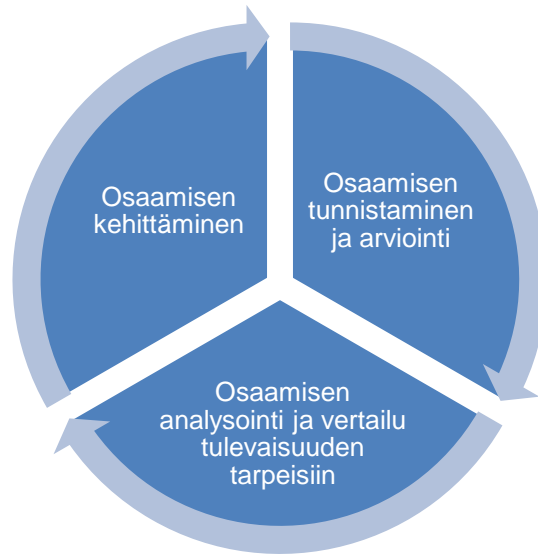
Teknologinen murros ja robotiikan yleistyminen vaikuttavat työelämään ratkaisevasti ja kilpailussa mukana pyrkivien yritysten on kehityttävä sen mukana. Nykyajan tietokoneet suoriutuvat lukuisista tehtävistä ihmistä huomattavasti paremmin. Tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa muistaminen, virheettömyys rutiininluontoisissa tehtävissä ja rutiinien sietäminen, laskutaito sekä nopeus suurienkin tietomäärien käsittelyssä. Nämä ovat myös perinteisen kirjanpitäjän hyviä ominaisuuksia, joten mitä tapahtuu taloushallinnon ammattilaisille, kun tietokone korvaa suuren osan erityisesti avustavan kirjanpidon työtehtävistä? (Aho 2019, 17.)

Aineeton pääoma on nykypäivän yritykselle entistä arvokkaampaa ja osaava henkilöstö sen merkittävä menestystekijä. Ihmisen määrätön kyky oppia uutta ja luovuus, jota robotiikalla on vielä vaikea mallintaa, ovat arvokkaita ominaisuuksia, joita on hyödynnettävä nykypäivän ja tulevaisuuden työelämässä. Kun taloushallinnossa sovelletaan tuoreinta teknologiaa ja tietokoneet suoriutuvat kirjanpidon prosesseista tehokkaammin kuin ihmiset ja palvelevat yrityksen etuja tuloksekkaasti, on kirjanpitäjien osaamispääomaa kehitettävä. (Ojala 2008, 15–16; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 17–19.)

Tutkimusaiheeksi valikoitui kirjanpitäjien osaamisen kehittäminen, sillä osaamisen kehittäminen on itselleni hyvin mieluinen teema, ja yrityksen toimeksiantona kehittäminen kohdistettiin kirjanpitäjiin. Kouluttaminen, opettaminen ja kehittäminen ovat aina olleet kiinnostavia aiheita, ja siksi osaamisen kehittäminen oli helppo valita opinnäytetyön aiheeksi. Kirjanpitäjän työ ei kuitenkaan ole ennestään kovin tuttua, joten siihen tutustuminen vaati työn onnistumisen kannalta perehtymistä. Kirjanpitäjien työelämän murrosta olisi mahdollista käsitellä ja tarkastella enemmän myös robotiikan näkökulmasta, mutta tässä työssä tarkastelu on rajattu henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Ensimmäinen vaihe työssä oli tutustuminen taloushallinnon ammattilaisten työympäristöön ja tehtäväkuvaan, jotta kykenin ymmärtämään kirjanpitäjien nykyistä tehtäväkuvaa osaamisen kartoittamista varten.

1.2 Työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Yritys X:n kirjanpitäjien nykyinen kompetenssi ja määrittellä tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Työ etenee osaamisen kehittämisen prosessin mukaan, joka alkaa osaamiskartoituksesta ja päättyy osaamisen kehittämiseen (ks. kuvio 1). Prosessi tulisi käydä läpi tietyin väliajoin ja varsinkin silloin, kun yrityksessä tapahtuu isompia muutoksia. (Viitala 2014, 149.)



Kuvio 1. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2014).

Aluksi tulee tunnistaa yrityksessä oleva osaaminen ja arvioida se. Kartoitusta varten kohdeyrityksen henkilöstöjohtaja oli kehittänyt kirjanpitäjille suunnatun itsearvioinnin työkalun, joka määritteli yrityksen kirjanpitäjien nykyosaamisen. Kun osaamiskartoitus oli tehty, analysoitiin tulokset ja vertailtiin tulevaisuuden tarpeisiin. Lopuksi tunnistetun nykyosaamisen ja halutun osaamisen tavoitetason ollessa tiedossa, tehdään koulutussuunnitelma. Koulutussuunnitelman toteuttaminen jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, joten sitä käsitellään ainoastaan raportin loppuosassa jatkotoimenpiteiden pohdinnassa. (Viitala 2014, 149–150.)

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä hyödynnetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus toteutettiin itsearviointimenetelmällä, jonka tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen kirjanpitäjien nykyosaaminen. Lomakepohja oli

laadittu englannin kielellä ennen tämän opinnäytetyön aloitusta ja sain pohjan käyttööni kvantitatiivista tutkimusta varten. Käänsin lomakkeen suomen kielelle ja tein tarvittavat muutokset arvioinnin luotettavuutta varten. Lomake tosin oli itsessään hyvin valmis kirjanpitäjille lähetettäväksi. Opinnäytetyön määrällinen tutkimus edustaa kuvailevaa analyysyä, joka vastaa kysymykseen: mikä on kirjanpitäjien nykyosaaminen? (KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2013.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus toteutettiin määrällisen tutkimuksen jälkeen haastatteluilla tukemaan itsearviointien tuloksia. Kuten määrällisellä tutkimuksella, myös laadullisella tutkimuksella pyritään varmistamaan opinnäytetyön reliabiliteetin eli luotettavuuden, ja validiteetin eli pätevyyden onnistuminen. Haastateltavina olivat kirjanpitäjien esimiehet. Haastatteluun valittiin työn kannalta oleelliset henkilöt, joilta saatiin realistisin näkemys kirjanpitäjien todellisesta osaamisesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

1.4 Viitekehys

Opinnäytetyö rakentuu teoreettisen viitekehyyksen luomalle teoriapohjalle, mikä näkyy työn eri vaiheissa. Viitekehys tukee vahvasti työn tutkimustyötä, analysointia ja johtopäätöksiä. Tässä työssä hyödynnettiin osaamisen kehittämisen teoriaa. Osaamisen kehittämiseen liittyvät osaamisen käsite ja osaamisen johtaminen. Osaava henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä resursseja, ja sen vuoksi osaamisen kehittäminen on tärkeä ja jatkuvasti tapahtuva prosessi. Osaaminen itsessään käsittää yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet tiedoista, taidoista ja kokemuksesta aina asenteisiin, motivaatioon ja energiaan. Kun nykyajan yritystoiminta painottuu tuotannosta jatkuvasti enemmän palvelu- ja tietotoimintaan, osaamisen merkitys kasvaa yrityksen liiketoiminnassa valtavasti. (Ojala 2008, 15; Viitala 2014, 138–141.)

Sen lisäksi, että yrityksessä on osaamista, pitää sitä pystyä myös johtamaan. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan osaamisen tarkoituksenmukaista ohjaamista, jolla pyritään hyödyntämään olemassa olevaa osaamista tehokkaammin liiketoiminnan tarpeisiin. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat siis tavoitteellista työtä sekä osaamis-pääoman haltijoilta eli työntekijöiltä, että osaamista johtavilta esimiehiltä ja HR:ltä. Yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason osaaminen on hyvä kartoittaa, kun osaamista ruvetaan kehittämään. Osaamisen kehittämiseksi on olemassa erilaisia menetelmiä, joista jotkut

ovat muodollisia koulutustapahtumia ja toiset epämuodollisia tiimityön synnyttämiä oppimistapahtumia. (Ojala 2008, 81–82; Viitala 2014, 165–167.)

1.5 Yritysesittely

Yritys X on Suomessa vuonna 2003 perustettu talous-, palkka- ja henkilöstöhallintoon sekä tietojärjestelmäpalveluiden kokonaisratkaisuihin erikoistunut palveluyritys. Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli 13,2 miljoonaa euroa ja kasvu edellisvuodesta oli yli 20 prosenttia. Liiketulos oli 80 prosenttia suurempi edellisvuoteen verrattuna, joka nousi yli miljoonaan euroon. (Yritys X 2019.)

Kohdeyritys perustettiin perinteisenä tilitoimistona tarjoamaan asiakkailleen taloushallinnon palveluita. Vuosien varrella toiminta on kuitenkin kehittynyt ja nykypäivänä tarjonta ulottuu talouspalveluista henkilöstöjohtamiseen ja ohjelmistorobotiikkaan. Kohdeyritys on toiminut laajasti eri toimialojen yritysten tukena, joten palveluita on tuotettu erilaisiin tarpeisiin ja työympäristöihin. (Yritys X 2019.)

1.6 Työn rakenne

Raportin ensimmäinen luku johdattaa lukijan opinnäytetyön aiheeseen. Siinä esitellään työn taustaa ja tavoitteita, jossa kerrotaan mistä opinnäytetyössä on kyse ja miksi työn aiheeksi valittiin kyseinen otsikko. Johdannossa esitellään myös työssä käytetyt tutkimusmenetelmät, osoitetaan hyödynnettyä viitekehystä ja kerrotaan kohdeyrityksestä. Lisäksi johdannossa on kerrottu lyhyesti työn rakenne, jossa esitellään jokaisen luvun sisältö lyhyesti.

Työn toinen luku käsittää työn viitekehysten, jossa selvitetään, mitä osaamisen kehittäminen on. Luvussa tarkastellaan aluksi osaamista organisaatiotasolla, ja kerrotaan, mikä henkilöstön osaamisen rooli on koko organisaatiossa ja kuinka tärkeä osa liiketoimintaa se on. Seuraavaksi käydään läpi osaamisen osa-alueita organisaatiossa, joka selittää erilaisten osaamisten toimenkuvan yrityksessä. Luvussa käsitellään ryhmätason osaamista mallin mukaisesti sekä yksilön osaamista. Lopuksi tarkastellaan kirjanpitäjän osaamista ja siihen liittyviä muutosvoimia, jotka ovat työn kannalta erityisen oleellisia.

Kolmas luku sisältää tutkimuksen toteutuksen esittelyn, jossa käydään läpi tutkimusmenetelmiä ja niiden tuloksia. Ensimmäisenä luvussa pureudutaan haastattelun tuomiin tuloksiin ja siitä kumpuaviin pohdintoihin. Seuraavaksi esitellään itsearviointin työkalu, jonka kukin arviointiin osallistunut vastaaja täytti. Lopuksi luvussa puretaan itsearviointin tulokset erilaisia kaavioita ja taulukoita apuna käyttäen.

Neljännessä luvussa analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja esitetään johtopäätöksiä varsinaista osaamisen kehittämistä varten. Luvussa pohditaan, mitä tuloksista voidaan päätellä ja miten ne vaikuttavat tuleviin johtopäätöksiin, hyödyntämällä erilaisia teorioita ja malleja. Tarkoituksena on saada kartoitetuista tuloksista mahdollisimman

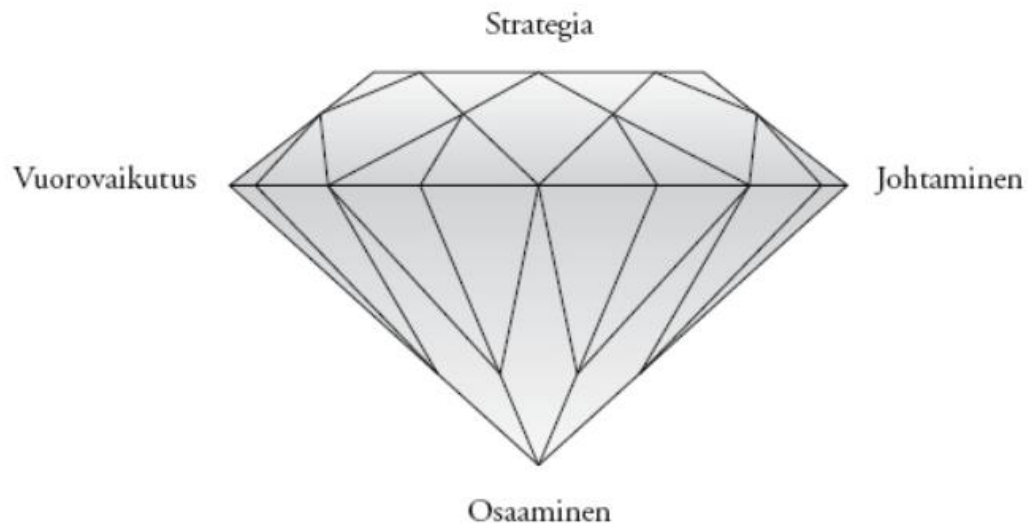
Työn viidennessä ja viimeisessä luvussa tarkastellaan tulosten analysoinnin kantamia suunnitelmia liittyen jatkotutkimusaiheisiin ja toimenpiteisiin. Luvussa käydään läpi, miten osaamisen kehittämisen prosessi tulee opinnäytetyön ulkopuolella jatkumaan ja pohditaan, mitä siinä tulee ottaa huomioon. Viimeinen luku päättyy loppusanoihin, jossa vedetään yhteen koko työ ja pohditaan sen onnistumista sekä työstä syntyneitä oppeja.

2 Osaamisen kehittäminen

2.1 Osaamisen muutosvoimat

Kamenskyn (2015, 1) mukaan organisaatiot muodostuvat aina kolmesta kantaelementistä: teknologiasta, taloudesta ja ihmisistä. Tämä kohdistaa hyvin ajattelua opinnäytetyön kannalta, sillä nämä käsitteet kulkevat koko prosessin läpi teoriassa ja käytännössä. Toiminnan johtaminen, eli tässä tapauksessa osaamisen kehittämisen prosessin johtaminen, edellyttää taitoa käsitellä ja hallita näitä kolmea elementtiä ja niiden vuorovaikutussuhteita.

Käytännön toimintaa työssä ohjaa myös Kamenskyn (2015, 2) ”menestyksen timantti” - käsite, joka muodostuu neljästä osasta (ks. kuvio 2). Käsitettä on hyödynnetty työssä osaamisen kehittämisen näkökulmasta ja seuraavaksi käydään lyhyesti läpi, mitä timantin särmät tarkoittavat työn kannalta.



Kuvio 2. Menestyksen timantti (Kamensky 2015, 2).

Strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus ovat yleensä organisaation menestystä kuvaavat osat. Kyseiset neljä osaa määrittelevät pitkälti myös opinnäytetyön toiminnan menestyksen. Kirjanpitäjien osaamisen kehittämisen suunnittelussa on lähdetty aluksi kartoittamaan toiminnan tarvemäärittely ja yhtiön strategiset syyt sille, miksi osaamista on kehitettävä. Suunnittelua on tehty kohdeyrityksen johtoryhmän kesken jo ennen kuin tätä opinnäytetyötä lähdettiin työstämään. Digitalisaation tuoma työelämän murros pakottaa organisaatiot muuttumaan ja kehittymään sen mukana. (Kamensky 2015, 2–3; Aho 2019, 17–18.) Kohdeyrityksen henkilöstö muodostuu valtaosin kirjanpitäjistä, joten muutokset koskettavat voimakkaasti sen liiketoimintastrategiaa. Mikäli Yritys X haluaa tulevaisuudessa pysyä kilpailukykyisenä, on tähän puututtava ajoissa.

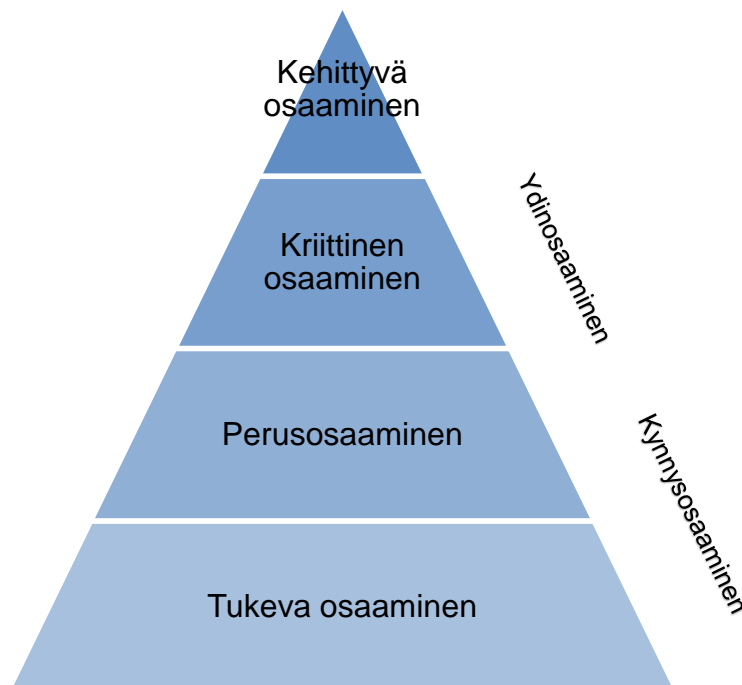
Timantin seuraava osa on johtaminen, joka vaikuttaa suurelta osin koko projektin onnistumiseen. Johtaminen käsittää työn koko prosessin hallinnoinnin ja ihmisten johtamisen muutoksen keskellä. Voidaan siis puhua muutosjohtamisesta, kun valtaosan työnkuva tulee jollain tavalla muuttumaan ja se pitää johtaa hallitusti maaliin. Johtamisen lisäksi vuorovaikutus on olennainen osa työn toteuttamista. On äärimmäisen tärkeää, että kirjanpitäjiä koskevista muutoksista viestitään selkeästi ja vuorovaikutus jatkuu avoimesti puolin ja toisin läpi prosessin eri vaiheiden. Internet ja mobiili teknologia ovat tuoneet valtavasti moniulotteisuutta sekä yrityksen sisäiseen, että ulkoiseen viestintään. Osaaminen on timantin viimeinen osa, joka on työssä kaiken keskipiste. Osaaminen on koko-

naisuudessaan hyvin laaja käsite ja siksi siihen pureudutaan syvemmin seuraavissa kappaleissa. (Kamensky 2015, 4–6.) Osaamista ja sen kehittämistä käydään läpi sekä yleisellä tasolla, että kohdeyrityksen kirjanpitäjän perspektiivistä.

2.2 Osaaminen organisaatiossa

Kilpailukykyinen organisaatio pitää sisällään osaamista, joka on sen liiketoiminnan kannalta ratkaisevaa. Sen lisäksi henkilöstön on kyettävä soveltamaan osaamistaan käytännössä sekä oppimaan ja kehittymään jatkuvasti. On myös kyettävä tunnistamaan ydinosaamisalueet, jotka luovat yritykselle osaamisen rungon. Siten on helppo keskittää kilpailustrategia kyseessä olevan strategisen osaamisen ympärille, mikä tuo lisäarvoa asiakkaalle. (Medina & Medina 2017; Viitala 2014, 138–141.) Yritys X on asiantuntijayritys ja osaava henkilöstö on elinehto sen olemassaololle.

Yrityksen strategiset prosessit ja ydinosaaminen luovat yhdessä erottuvan ja arvoa lisäävän ydinkyvykkyyden, joka mahdollistaa kilpailukykyisen liiketoiminnan. Yrityksen osaaminen voidaan Longin ja Vickers-Kochin (1995) mukaan jakaa ydinosaamiseen ja kynnysosaamiseen (ks. kuvio 3).



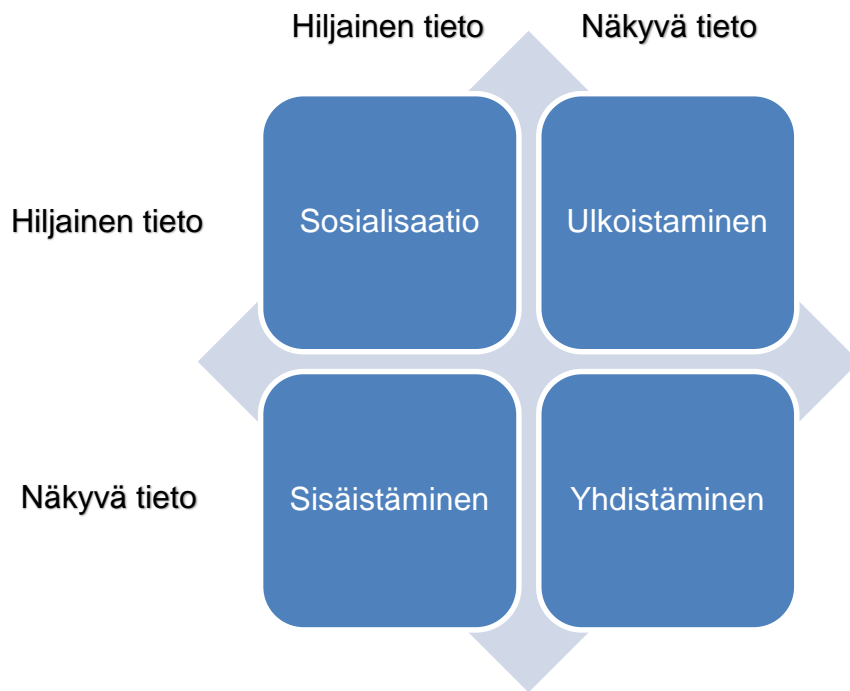
Kuvio 3. Osaamisen tyypit (mukaillen Long & Vickers-Koch 1995).

Pyramidin kärjestä katsottuna ensimmäisenä on kehittyvä osaaminen. Kehittyvällä osaamisella tarkoitetaan taitoja ja toimintamalleja, joita tulee kehittää, jotta tulevaisuudessa voidaan saavuttaa haluttu kilpailuetu. Toisena tulee yrityksen kriittinen osaaminen, joka kuuluu yrityksen ydinosamiseen ja on yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkein. Se on ratkaiseva asiakkaiden kannalta ja sillä erottaudutaan kilpailijoista. Kriittiseksi osaamiseksi luetaan lisäarvoa tuottavat palvelut, joista asiakas on valmis maksamaan. Tällaista osaamista voivat olla muun muassa palvelun nopeus ja luotettavuus. (Long & Vickers-Koch, 13–14.)

Seuraavaksi pyramidissa siirrytään alaspäin kynnysosaamiseen, joka jakautuu kahteen osaan. Perusosaamisella tarkoitetaan osaamista, joka on ominaista kaikille alan yrityksille ja se on välttämätöntä toiminnan toteuttamiseksi ja sen ylläpitämiseksi. Pyramidin alin osa on tukeva osaaminen, joka käsittää muun muassa HR:n ja taloushallinnon. Nämä palvelevat pääosin sisäisiä asiakkaita eli henkilöstöä. (Viitala 2012, 141–142.) Kohdeyrityksen kirjanpitäjillä tulee olla kirjanpidon perusosaaminen, jotta asiakkaita voidaan ylipäättään palvella.

2.3 Ryhmätason osaaminen

Kun osaamista tarkastellaan organisaatiossa hieman lähempää, voidaan päästä käsittelemään ryhmätason osaamista. Tässä on kyse oppimisesta, joka tapahtuu sosiaalisesti ryhmässä. Esitän seuraavaksi, kuinka oppiminen tapahtuu Nonakan (1994, 19) dynaamisen teorian mukaan (ks. kuvio 4).



Kuvio 4. Tiedon luomisen malli (mukaillen Nonaka 1994).

Edeltävä nelikenttä kuvaa tiedon etenemistä yksilöltä ryhmän oppimiseksi, joka kehittyy edelleen organisaation oppimiseksi. Mallissa kuitenkin painottuu erityisesti ryhmätason oppiminen ja voidaan huomata, että tieto muuttuu hiljaisesta näkyväksi ja näkyvästä takaisin hiljaiseksi myötä päivään eri vaiheiden kautta. Ensimmäisenä nelikentästä löytyy sosialisatio, joka on hiljaista tietoa ja tapahtuu pääsääntöisesti henkilöiden välillä. Tässä kentässä on huomioitavaa, että tieto voi jakaantua ilman keskustelua tarkkailun ja harjoittelun avulla. Uusi työntekijä voi esimerkiksi matkia mentorinsa tekemistä, ja tällä tavalla oppi on jakaantunut yksilöltä toiselle. (Nonaka 1994, 18–19.)

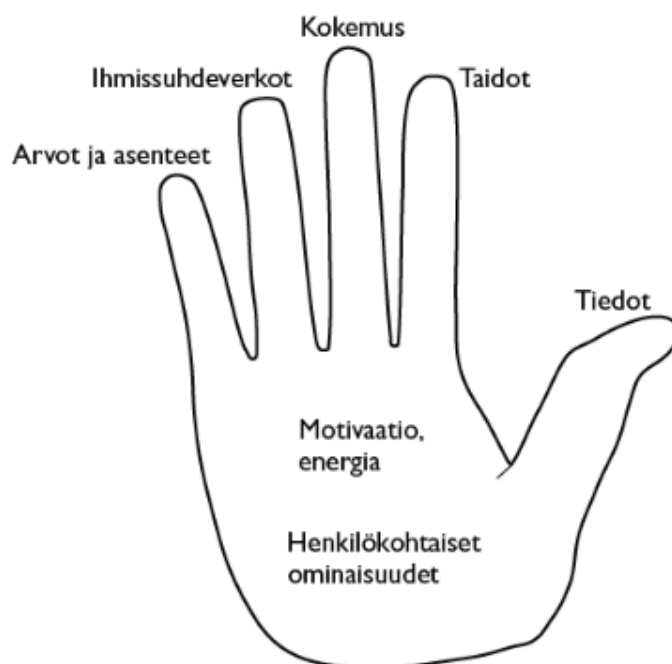
Seuraavaksi nelikentässä on ulkoistaminen, joka tarkoittaa hiljaisen tiedon siirtymistä näkyväksi tiedoksi. Tässä vaiheessa opittu taito tai menetelmä jaetaan henkilöiden välillä tietoisesti esimerkiksi tiimipalavereiden tai koulutusten yhteydessä. Tämän jälkeen päästään kolmanteen osioon, jossa jaettu näkyvä tieto yhdistetään organisaation toimintamalliksi. Yhdistymisen tulos voi olla myös järjestelmä tai jokin muu organisaation toimintaa tukeva opaste. Neljännessä ja viimeisessä kentässä näkyvä tieto siirtyy takaisin hiljaiseksi tiedoksi, jota kutsutaan sisäistämiseksi. Henkilö sisäistää toimintatavan työs-

sään ja rupeaa noudattaa tätä oletusarvoisesti. Mikäli kyseessä on jonkin uuden toimintamallin käyttöönotto, se tarkoittaa omassa työssä poisoppimista vanhasta toimintamallista. (Nonaka 1994, 19.)

2.4 Yksilötason osaaminen

Johtoryhmässä ollaan totuttu usein seuraamaan liiketoiminnan kehittymistä suurempana kokonaisuutena organisaatiotasolla. Tiedetään myös minkälaisiin liiketoimintoihin ja tiimeihin yritys jakaantuu ja minkälaista osaamista kukin tiimi tarjoaa. Organisaatio- ja ryhmätason osaaminen on loppujen lopuksi kiinni aina yksilöistä. Yksilöt luovat tiimin osaamisen ja tiimit rakentavat jälleen organisaation osaamisen, joten ilman yksilöiden osaamista ei ole osaamista koko organisaatiossa.

Kun puhutaan yksilön osaamisesta, on kyse hyvin monimutkaisesta kokonaisuudesta. Yksilön kohdalla puhutaan kompetenssista eli pätevydestä, joka rakentuu henkilön eri ominaisuuksista. Käytän tähän apuna Kauhasen (2012, 146) ja Otalan (2008) mallia yksilön kompetenssista, joka on kuvattu kämmenellä ja sormenpäillä (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Yksilön kompetenssi eli pätevyys (Kauhanen 2012, 146).

Kuvassa oleva kämmen muodostaa yksilön motivaation ja energian sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Sormet muodostavat tiedot, taidot, kokemuksen, ihmissuhdeverkot

sekä arvot ja asenteet. Kun puhutaan henkilön osaamisesta, kuvitellaan sen usein olevan tietopohjan ja taitojen määrittelemä sekä kokemuksen kartuttama. Tiedot ja taidot ovat kuitenkin vain osa yksilön osaamista, johon kuuluu paljon muutakin. Kokemus luo viitekehyksen yksilön osaamiselle, ja se laajentuu ajan myötä. Kokemus koetaan myös arvokkaaksi osaamisen opiksi, mutta se ei yleensä itsessään määrittele yksilön harjaantuneisuutta. Kokemusta tulee hyödyntää sillä tavoin, että siitä kyetään oppimaan uutta ja kehittymään. (Kauhanen 2012, 146)

Seuraavaksi yksilön kokonaisosaamista määrittelevät ihmissuhdeverkot, mikä tarkoittaa kykyä rakentaa ympärille sosiaalista voimavaraa. Ihmissuhdeverkostojen avulla yksilö pystyy tehostamaan oppimistaan vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Sen avulla tiimissä on mahdollista työskennellä tehokkaammin kaikkien etujen mukaisesti. Arvot ja asenteet ovat keskeinen osa yksilön osaamista. Arvot luovat yksilön maailmankuvan ja asenteet määrittelevät suhtautumista erilaisiin asioihin, kuten muutoksiin. Yksilön arvoja tai asenteita on vaikea muuttaa organisaatioon sopivaksi, joten niillä on merkittävä painoarvo etenkin nykypäivän rekrytoinnissa. (Kauhanen 2012, 147)

Viimeisenä kämmenestä löytyy yksilön motivaatio ja energia sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Motivaatio määrittyy pitkälti yksilön arvopohjan mukaan. Kun ihminen työskentelee itselleen sopivassa tehtävässä, on motivaatio useimmiten kohdallaan ja työskentely tehokasta. Motivaatioon vaikuttavat lisäksi muun muassa työympäristö, työkaverit, esimies, yrityksen arvot ja yksilön sen hetkinen mielentila. Asenteisiin verrattuna motivaatio on ailahtelevampi ja muuttuu nopeammin eri ärsykkeiden mukaan. Motivaatio voidaan kuitenkin jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, joita ohjaavat eri asiat. Sisäinen motivaatio kantaa usein pidemmälle pitkällä aikavälillä, kun taas ulkoinen motivaatio voi voimistaa vain hetkellistä toimintaa jonkin houkuttimen avulla. Fyysinen ja psyykinen energia taas voimistavat ja tukevat yksilön toimintaa. Henkilökohtaiset ominaisuudet ovat yksilön valmiuksia suoriutua tehtävistä omien kykyjen puitteissa. Tällaisia kykyjä voivat olla esimerkiksi esiintymiskyky, itsetuntemus tai luovuus. Nämä myös näkyvät ulospäin persoonallisuutena. (Kauhanen 2012, 147; Ojala 2008, 50–51.)

2.5 Osaamisen johtaminen

Organisaation osaamista tulee johtaa tavoitteellisesti, mikäli osaamisen halutaan palvelevan yrityksen liiketoimintaa mahdollisimman tehokkaasti. On mahdollista, että yksilöt pystyvät kehittämään osaamistaan omatoimisesti, mutta on eri asia, kehittykö osaaminen yrityksen strategian mukaisesti samassa linjassa. Osaamisen johtaminen on prosessi, jota johdetaan tietoisesti ja tavoitteellisesti huomioiden yrityksen strategia, toimintaympäristö ja tulevaisuus. (Ojala 2008, 81–82.)

Osaamisen johtamisen prosessi rakentuu seuraavista toimenpiteistä:

- toiminnan tavoitteiden täsmentäminen
- osaamistarpeiden kartoittaminen osana strategiaprosessia
- osaamisstrategian laatiminen
- koulutussuunnitelman laatiminen
- osaamisstrategian toimeenpano
- osaamisen kehittämisen arviointi ja raportointi (Ojala 2008, 87–88).

Osaamisen johtamisen prosessissa tulee täsmentää, mikä toiminnan tarkoitus on ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Kehittämissuunnitelma ilman tarkoitusta ja suuntaa on ajan ja resurssien tuhlaamista. Kun tiedetään, mikä toiminnan tavoitteena on, voidaan seuraavaksi kartoittaa nykyosaaminen ja osaamistarpeet. Osaamisstrategia luodaan, kun tiedetään yrityksen kehittämistarpeet, minkä jälkeen voidaan jatkaa koulutussuunnitelman laatimiseen. Kehittämissuunnitelman ollessa valmis osaamisstrategiaa päästään toteuttamaan ja lopuksi tehdään arviointi ja laaditaan raportti tehdyistä toimenpiteistä. (Ojala 2008, 87–88.)

2.6 Kirjanpitäjän osaaminen

2.6.1 Toimenkuvan muutos

Nykypäivän työelämässä monet kirjanpitäjät toimivat prosessinhoitajina ja tietokoneet tekevät esimerkiksi tositteet täysin automaattisesti, jolloin kirjanpitäjälle jää vain lopputuloksen tarkastelu ja mahdollisten virheiden korjaaminen. Perinteisen tilitoimiston kirjanpitoon verrattuna kirjanpitäjän työtehtävät ovat vuosien aikana muuttuneet jo melkoisesti, mutta suurimmat muutokset alkavat olla käsillä ja lähitulevaisuudessa. (Aho 2019, 18.)

Ahon (2019, 18) mukaan automaation perusteellinen läpimurto tapahtuu, kun tositteiden sisällään pitämä tieto, ja niiden syntyminen ja liikkuminen ovat täysin digitaalisessa muodossa. Toiseksi, kun lainsäädäntö on ohjelmoitu säännöiksi taloushallinnon ohjelmistokokonaisuuteen ja kolmanneksi, kun tositteiden ja kirjanpidon menetelmien pääasialliset standardit on otettu kattavasti käyttöön. Neljänneksi ja viimeiseksi, kun asiakkaita koskevat säännökset ovat rakennettu ohjelmaan ihmisen tai tekoälyn tuella.

Kirjanpitotehtävissä on tähän asti ollut valtavasti rutiinitöitä ja ne ovat jopa muodostaneet hidasteen ura- ja palkkakehitykselle. Automaation tuomaa murrosta ei pitäisi siis nähdä uhkana, vaan mahdollisuutena urakehitykselle. Rutiinitöiden poistuessa, on työnkuvan kehitys viimein mahdollinen, ja uusi toimenkuva voisi todennäköisesti olla yksilön potentiaalinen ja toiveen mukaan asiantuntijatyötä. (Aho 2019, 24–25.)

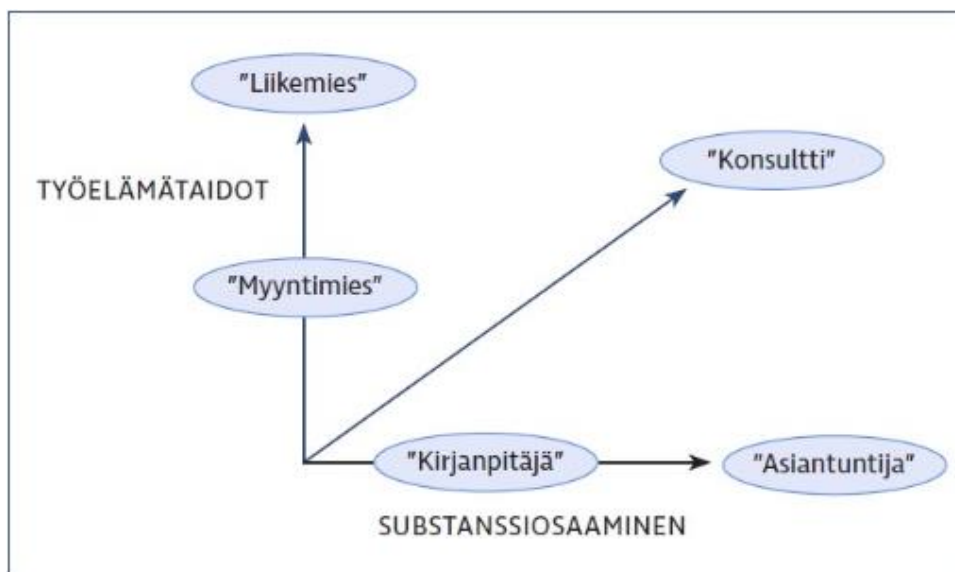
2.6.2 Substanssiosaaminen vs työelämätaidot

Ihmisen kaksi kriittisintä ominaisuutta tietokoneisiin verrattuna ovat ongelmanratkaisukyky ja vuorovaikutustaidot. Tietokoneet eivät vielä pysty kamppailemaan ihmisen kanssa näiden taitojen äärellä ja siksi niitä tulee korostaa tulevaisuuden kirjanpidon työtehtävissä. Myös edellä mainittu ihmisen oppimiskyky ja luovuus ovat ainutlaatuisia ihmisaivojen ominaisuuksia, joten kirjanpitäjän osaamista on mahdollista kehittää yksilöllisesti siihen suuntaan, mitä muutos edellyttää. (Aho 2019, 23–24; Kehityspäällikkö 2019.)

Kirjanpitäjän työ pitää sisällään vaativaa substanssiosaamista. Hyvin paljon tarkkuutta vaativat tehtävät, kuten osto- tai myyntireskontran täsmäyttäminen, tilinpäätöksen tai veroilmoituksen tekeminen, sisäinen tai ulkoinen laskenta sekä juridinen ymmärrys ja sen

soveltaminen, ovat kirjanpitäjän tyypillistä ammattiosaamista. Kirjanpitäjän nykyisen substanssiosaamisen tarve ei katoa mihinkään, vaikka toimenkuva muuttuukin. Mikäli yksilöllä on hyvät ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot sekä kokee olevansa innostunut myyntityöstä, olisi henkilön tarpeellista kehittää kyseisiä taitoja muutoksen edessä. Tämä yksilö voi tulevaisuudessa olla konsultoimassa yrityksen taloushallinnon palveluita asiakkaalle ja menestyä työssään hyvin, sillä hän tuntee myös kirjanpitäjän taustansa takia myymänsä palvelut. (Aho 2019, 109–110; Kehityspäällikkö 2019.)

Hyvän substanssiosaamisen omaavan ja työelämätaidoiltaan taitavan kirjanpitäjän mahdollinen urakehitys voisi siis olla konsultin rooli (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Kirjanpitäjän kehitys konsultiksi (Aho 2019, 108).

Kirjanpitäjällä tulee olla substanssiosaamista pystyäkseen suoriutumaan ammattitehtävistä, mutta nykypäivänä työelämätaidojen ja muiden osaamisten osa-alueiden painoarvo on huomattavampi kuin aiemmin. Kuten aikaisemmin raportissa käydyssä yksilön kompetenssia kuvaavassa kädessä, sormissa olevat tiedot, taidot ja kokemus eivät pelkästään määrittele yksilön osaamista. Arvot ja asenteet, verkostot sekä erityisesti omat henkilökohtaiset ominaisuudet ovat työelämätaidojen kannalta hyvin tärkeitä osaamisen alueita. (Aho 2019, 108–109; Ojala 2008, 50–51.)

Työelämätaidoista voitaisiin tehdä pitkä lista, mutta esimerkkejä ovat muun muassa asenne, itsensä johtaminen, oppimiskyky ja vuorovaikutustaidot. Itsearviointin lomakkeesta löytyy kirjanpitäjien osaamisen kehittämiseksi oleellisia työelämätaidoja, joita kukin

taloushallinnon ammattilainen arvioi omalla kohdallaan. Jokaisen, joka pyrkii etenemään työurallaan, tulisi tarkastella omia työelämätaitoja ja tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Itsetuntemus on valtavan tärkeä asia varsinkin tilanteissa, joissa työtehtävät tulevat muuttumaan ja osaamista tulisi kehittää. Tällöin on mahdollista suunnitella omien tavoitteiden, motivaation ja vahvuuksien pohjalta urapolkua siihen suuntaan, joka tuottaa itselle ja yritykselle eniten hyötyä. Itsearviointin tuloksena pystytään määrittelemään, mitä asioita tulee ottaa huomioon osaamisen kehittämisessä. (Aho 2019, 110–112.)

3 Kartoituksen toteutus

3.1 Itsearviointilomake

Kirjanpitäjien osaaminen arvioitiin 180 asteen arvioinnilla, joka tarkoittaa, että arvioinnin kirjanpitäjistä on tehnyt sekä esimies, että kirjanpitäjä itse. Kirjanpitäjien itsearviointi toteutettiin Excel-asiakirjaan luodulla lomakkeella. Kohdeyrityksen henkilöstöjohtaja suunnitteli englanninkielisen lomakkeen, jonka käänsin suomen kielelle. Lomake lähetettiin kirjanpitäjille suomen ja englannin kielellä, sillä osa henkilöstöstä ei puhu sujuvaa suomea. Lomakkeen tarkoituksena oli arvioida Yritys X:n kirjanpitäjien osaamisen tasoja, joten kukin henkilö teki itsearviointin, jonka lisäksi myös esimies teki arvion jokaisesta. Tuloksia hyödynnetään kehityskeskusteluissa yksilöllisen kehityssuunnitelman määrittelemiseksi ja henkilöstön kirjanpitäjien koulutustarjoaman suunnittelemiseksi.

Itsearviointi tehtiin viiden pisteen luokitusjärjestelmän mukaisesti (ks. kuvio 7), jossa on käytetty apuna Viitalan (2015, 155) esimerkkiä yksilötason osaamisen työkalusta.

1 - Tietoinen	- Taito ei ole osana omaa työtä. - Voi tunnistaa muiden soveltavan taitoa.
2 - Perehtyjä	- Omaa peruskäsitteellistä osaamisen tuntemusta koulutuksen tai käytännön työn kautta. - Tarvitsee ohjausta taidon hyödyntämisessä.
3 - Keskitason osaaja	- Kykenee osaamisellaan suoriutumaan itsenäisesti työtehtävästä rutiinomaisissa tilanteissa. - Saattaa tarvita ohjausta haastavammissa tehtävissä. - Osaa selittää taidon ydinasiat muille.
4 - Ammattitaitoinen	- Kykenee osaamisellaan suoriutumaan itsenäisesti kaikenlaisissa tilanteissa. - Pystyy tarjoamaan ohjausta eri tilanteissa ja kykenee tekemään parannusehdotuksia. - Tunnistetaan taitoon liittyvän tiedon lähteenä ja roolimallina toimipisteessään.
5 - Asiantuntija	- Kokonaisvaltaista ymmärrystä osaamisesta monissa eri tilanteissa. - Kykenee ohjaamaan ja soveltamaan taitoon liittyvää kehitystä. - Syvällistä tuntemusta taidon keskeisistä käsitteistä ja kykenee haastamaan muiden neuvot. - Tunnistetaan taitoon liittyvän tiedon lähteenä ja roolimallina.

Kuvio 7. Osaamisen itsearviointin viiden pisteen luokitusjärjestelmä.

Mikäli henkilö ei esimerkiksi ollut koskaan tehnyt konsernilaskentaa eikä kykenisi siihen, hänen tuli arvioida oma konsernilaskennan osaaminen numerolla yksi (1). Henkilö voi siis olla tietoinen taidosta ja tunnistaa muiden soveltavan sitä, mutta kyseinen taito ei ole osana omaa työtä. Toisaalta, jos henkilö ymmärtää taidon käyttöä, mutta tarvitsee ohjausta sen hyödyntämiseen, puhutaan perehtyjästä (2). Keskitason (3) osaaja kykenee suoriutumaan rutiininluontoisista tehtävistä itsenäisesti, mutta saattaa tarvita ohjausta haastavammissa tehtävissä ja pystyy selittämään taidon ydinasiat muille.

Henkilö, joka on toiminut esimiehenä ja osallistunut siihen liittyviin koulutuksiin, voi olla esimerkiksi päätöksenteoltaan osaava ja ammattitaitoinen. Hän voi arvioida oman päätöksenteon taitonsa numerolla neljä (4), mikäli kokee sen vastaavan osaamisen määritelmää. Ammattitaitoinen henkilö kykenee osaamisellaan suoriutumaan itsenäisesti kaikenlaisissa tilanteissa. Hän pystyy myös tarjoamaan ohjausta eri tilanteissa ja kykenee tekemään parannusehdotuksia. Ammattitaitoinen henkilö tunnistetaan taitoon liittyvän tiedon lähteenä ja roolimallina toimipisteessään.

Luokitusjärjestelmän paras arvosana on numero viisi (5), joka vastaa asiantuntijaa. Asiantuntijalla on kokonaisvaltaista ymmärrystä osaamisesta monissa eri tilanteissa ja hän kykenee ohjaamaan ja soveltamaan taitoon liittyvää kehitystä. Hänellä on syvällistä tuntemusta taidon keskeisistä käsitteistä ja hän kykenee haastamaan muiden neuvot. Asiantuntija tunnistetaan taitoon liittyvän tiedon lähteenä ja roolimallina.

Arviointilomakkeen kompetenssikartoitus oli jaettu kolmeen eri osaan. Ensimmäinen arvioinnin osa oli johtajuutta ja strategiaa käsittävää osaamista, toinen osa käsitti kirjanpidon substanssiosaamista ja viimeisessä osassa arvioitiin työkalujen, järjestelmien sekä vieraiden kielten osaamista. Kunkin osion kohdat arvioitiin edellä mainitulla luokitusjärjestelmällä. Lisäksi henkilö vastasi arvioinnin jälkeen jokaiseen kohtaan, mikäli käyttää tällä hetkellä kyseessä olevaa osaamista työssään (ks. kuvio 8).

ARVIO		Tarvitsen ko. osaamista työssäni.
1	Tietoinen	Ei
3	Keskitason osaaja	Kyllä
2	Perehtyjä	Kyllä

Kuvio 8. Kuva itsearviointilomakkeesta.

Useimmiten tietyn osaamisen taso kulkee käsi kädessä sen kanssa, käyttääkö henkilö kyseessä olevaa osaamista samalla hetkellä työssään. Voi tosin olla, että henkilö on tietoteknisesti hyvin lahjakas, muttei juurikaan hyödynnä osaamistaan työssään. Tämänlaisissa tapauksissa on hyvä kartoittaa, mikäli henkilön potentiaalinen osaaminen voitaisiin hyödyntää myös työssä jollain tavalla. Tämän vuoksi kartoitukseen oli tarpeellista lisätä kyseinen sarake, johon henkilö vastasi ”kyllä” tai ”ei”.

3.2 Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset

3.2.1 Johdanto tuloksiin

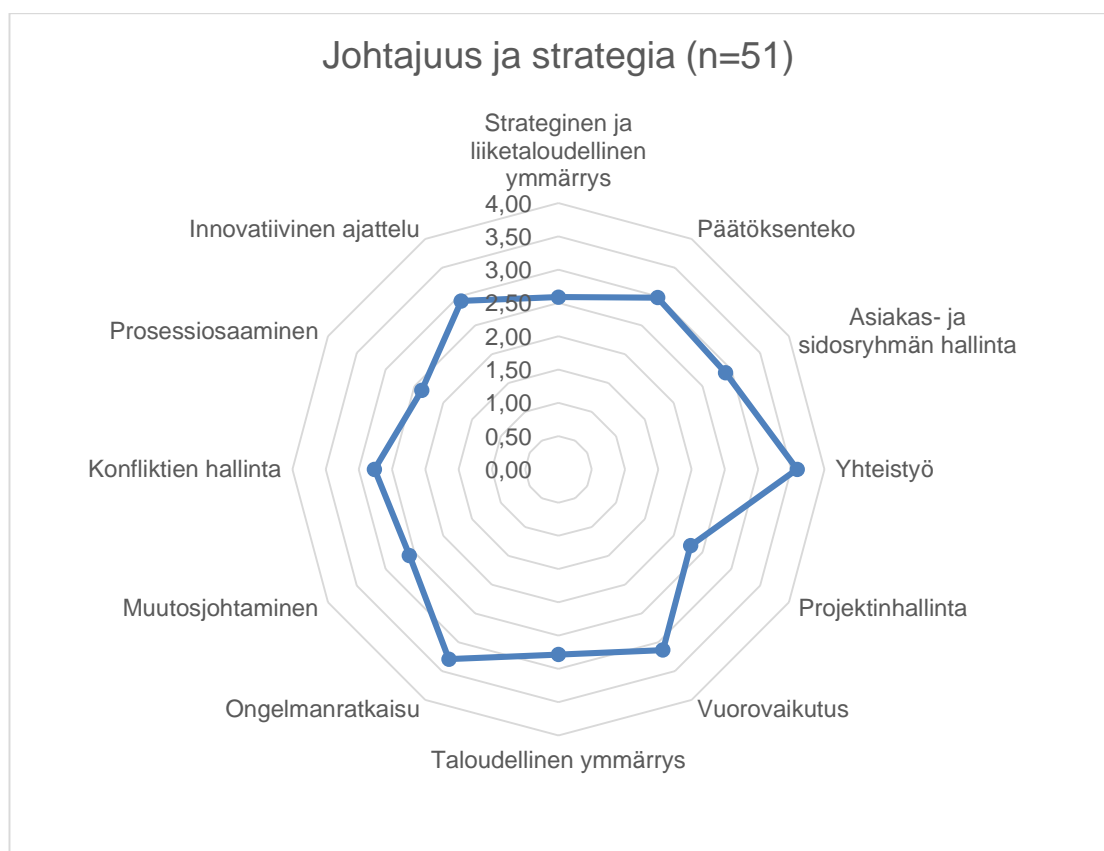
Seuraavaksi käyn itsearvioinnin tuloksia läpi yhteenvetotilastojen avulla. Itsearviointilomake lähetettiin 102 työntekijälle toimeksiantona, ja itsearvioinnin suorittaneita eli vastaajia saatiin yhteensä 51. Vastausprosentti oli täten 50 prosenttia, joka vastaa luotettavan tutkimuksen odotusarvoa. Arvioinnissa oli mukana avustavia kirjanpitäjiä, kirjanpitäjiä ja pääkirjanpitäjiä, joten arvioiden tasoerot vaihtelivat yksilöllisesti. Siksi tuloksia tullaan tarkastelemaan perusjoukon lisäksi pelkästään avustavien kirjanpitäjien kohdalla.

Kuten edellisissä luvuissa 1 ja 2 on käynyt ilmi, automaatio vaikuttaa eniten avustavan kirjanpidon työhön, ja siksi heidän kehittämistä tulee tarkastella huolellisesti. Yhteenvedosta voidaan tarkastella koko henkilöstön kirjanpitäjien osaamisen tasoa. Seuraavissa

kappaleissa käydään otsikoitain läpi osaamisen tason keskiarvoja. Ensimmäiseksi esitellään johtajuuden ja strategian, toisena substanssiosaamisen, ja viimeisenä järjestelmä- ja kielitaidon tuloksia.

3.2.2 Johtajuus ja strategia

Johtajuus ja strategia olivat itsearviointilomakkeen ensimmäinen osa, ja se sisälsi 12 eri arvioinnin kohtaa. Siinä arvioitiin otsikkonsa mukaisesti yksilön johtajuutta, strategista ymmärrystä ja työelämätaitoja. Tuloksista tehtiin kuvio, joka esittää kaikkien arvioon vastanneiden keskiarvon osaamisalueittain (ks. kuvio 9).



Kuvio 9. Johtajuuden ja strategian osaamisprofiili.

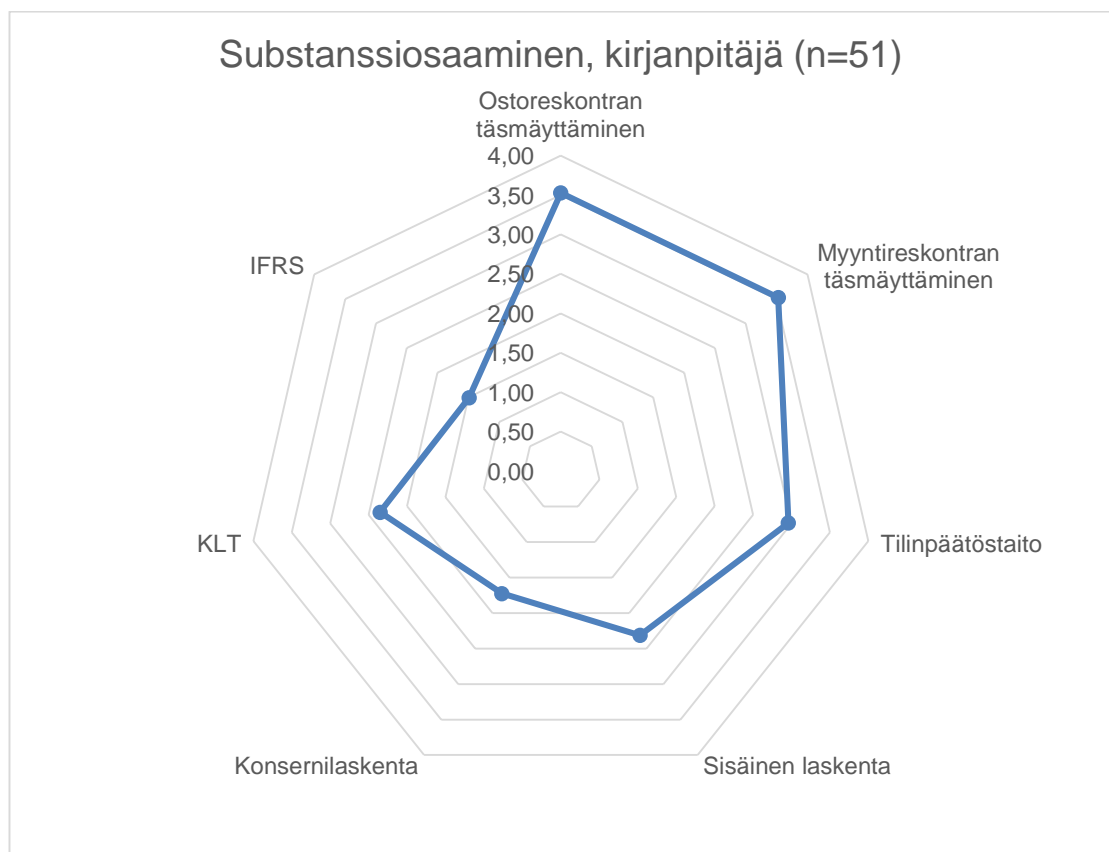
Ensimmäisenä arvioinnin kohteena oli strateginen ja liiketaloudellinen ymmärrys, jonka keskiarvo oli 2,59. Päätöksenteko sai keskiarvoltaan neljänneksi parhaimmat pisteet 2,98. Asiakas- ja sidosryhmän hallinta oli keskiarvoltaan ryhmän puolivälissä pisteillä 2,90. Yhteistyö sai keskiarvon 3,59, joka oli johtajuuden ja strategian alla kaikista parhaimmat pisteet saanut osaamisalue. Projektinhallinta sen sijaan koettiin vastanneiden

kesken huonoimpana osaamisalueena pisteillä 2,29. Vuorovaikutustaidot saivat keskiarvon 3,14, joka oli ryhmän toiseksi parhaan keskiarvon saanut osaamisalue.

Taloudellinen ymmärrys sai keskiarvon 2,78. Ongelmanratkaisutaidot olivat ryhmän toiseksi parhaan keskiarvon saanut osaamisalue pisteillä 3,29. Muutosjohtaminen sai hieman huonomman keskiarvon 2,59. Konfliktien hallinta sai keskiarvon 2,76. Prosessi-osaaminen sai ryhmän toiseksi huonoimman keskiarvon 2,37. Lopuksi innovatiivinen ajattelu ylsi keskiarvolla viiden parhaan joukkoon pisteillä 2,92.

3.2.3 Substanssiosaaminen

Seuraavaksi henkilöt arvioivat omaa substanssiosaamistaan kirjanpitäjänä, ja tämä osa käsitti yhteensä seitsemän eri kohtaa. Siinä arvioitiin kirjanpitäjille tyypillisiä osaamisalueita, joita kohdeyrityksen taloushallinnon ammattilaiset tarvitsevat työssään (ks. kuvio 10).

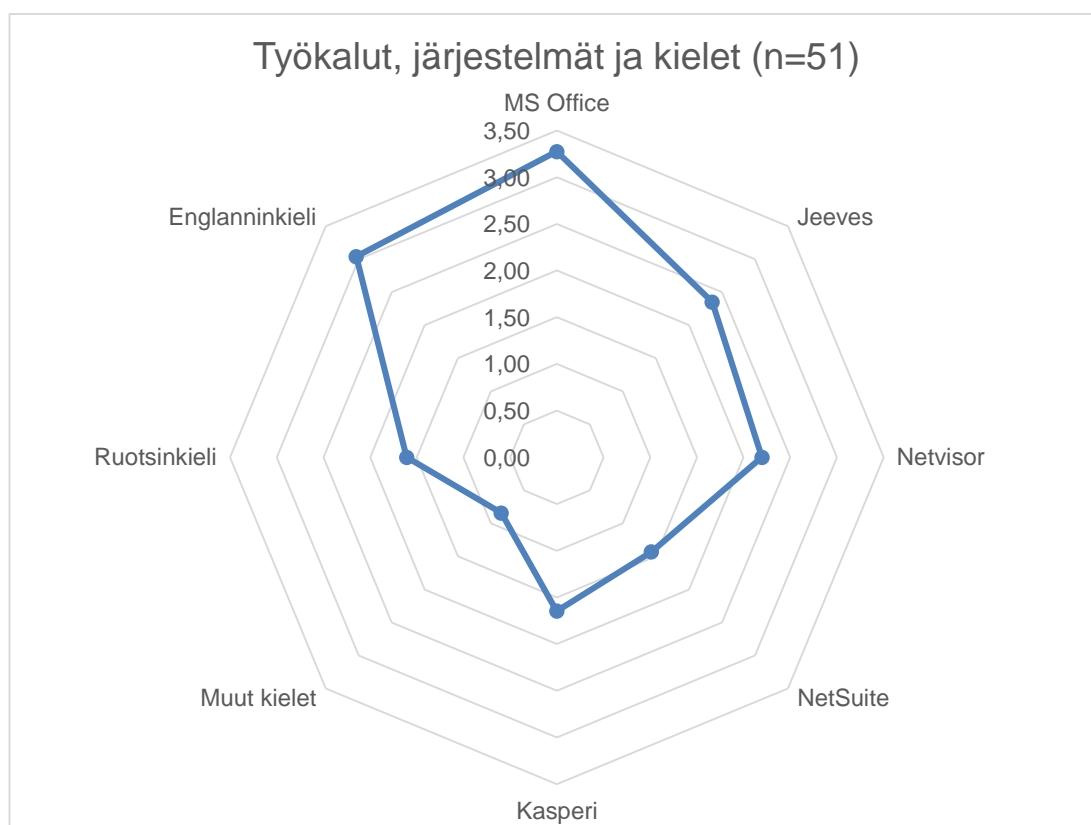


Kuvio 10. Substanssiosaamisen osaamisprofiili.

Ensimmäisenä kirjanpitäjät arvioivat osaamistaan ostoreskontran täsmäyttämisessä, joka pääsi jaetulle ensimmäiselle sijalle myyntireskontran täsmäyttämisen kanssa. Molemmat saivat keskiarvon 3,53. Tilinpäätöstaito sai kolmanneksi parhaan keskiarvon 2,96. Sisäisen laskennan keskiarvo oli 2,31 ja konsernilaskennan 1,73 pistettä. KLT-tutkinnon suorittaneita työntekijöitä kohdeyrityksessä on useampi ja keskiarvoksi KLT sai 2,35. Lopuksi arvioitiin International Financial Reporting Standards (IFRS) -osaaminen, jonka keskiarvo oli alhaisin pisteillä 1,49.

3.2.4 Työkalut, järjestelmät ja kielet

Itsearviointin viimeisessä osassa vastaajat arvioivat omia järjestelmä- ja kielitaitojaan. Tässä osassa oli yhteensä kahdeksan eri kohtaa arvioitavana. Työkalujen ja järjestelmien osaamiseen kuuluivat työtehtävissä käytettävien järjestelmien arviointi.



Kuvio 11. Työkalujen, järjestelmien ja kielten osaamisprofiili.

Microsoft Officen ohjelmistojen osaaminen saivat ryhmän parhaimmat pisteet keskiarvolla 3,27. Jeeves ERP-järjestelmän käytön osaaminen sai kolmanneksi parhaan kes-

kiarvon 2,35. Visman Netvisor taloushallinto- ja palkanlaskentaohjelman osaamisen keskiarvo ylsi ryhmän neljänneksi pisteillä 2,20. Oracle NetSuite ERP-järjestelmän osaaminen oli hiukan alhaisempi keskiarvolla 1,43. Espina Oy:n Kasperin poistolaskennan järjestelmän osaaminen oli keskiarvoltaan 1,65. Muiden kielten osaamisen keskiarvo oli 0,84. Ruotsinkielen osaaminen jäi keskiarvoltaan pisteille 1,61, kun englanninkielentaito oli kuitenkin huomattavasti parempi ja sijoittui ryhmän toiseksi parhaimmaksi keskiarvolla 3,05.

3.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Suoritin kvantitatiivisen tutkimuksen jälkeen kvalitatiivisen haastattelun, jonka tarkoituksena oli tuoda lisäarvoa tulosten analysointiin. Haastateltavina oli kohdeyrityksen kolme eri kirjanpitäjätiimin esimiestä ja tavoitteena oli saada esille heidän näkemystään osaamisesta, sillä he tuntevat parhaiten tiimiensä vahvuudet ja heikkoudet. Kaikkien kolmen esimiehen tiimeissä oli 5-10 eri tason kirjanpitäjää, joista suurin osa avustavia kirjanpitäjiä. Itsearviointikartoituksessa esimies teki arvion alaistensa nykyosaamisesta, joten haastattelussa keskityttiin enemmän osaamistarpeen kartoittamiseen. Haastattelussa oli kolme avointa kysymystä:

- Mikä on tiimisi osaamisvahvuus?
- Mikä on tiimisi osaamishyökkous?
- Mikä on tiimisi osaamistarve?

Johtajuuden ja strategian osalta haastatteluissa nousi osaamisvahvuutena esille yhteistyötaidot. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot olivat myös kvantitatiivisen tutkimuksen perusteella vahvuuksia. Päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot mainittiin vahvuutena, mutta se näkyi enemmän pääkirjanpitäjien ja tiiminvetäjien vahvuutena. Osaamishyökkoudeksi tunnistettiin prosessiosaaminen ja muutosjohtaminen. Molemmat olivat myös itsearvioinnin mukaan heikkouksia, mutta niiden lisäksi projektinhallinta näkyi osaamishyökkoudeksi arvioinnissa.

Haastattelujen tuloksena osaamistarpeiksi muodostuivat prosessiosaaminen ja projektinhallinta. Vaikka projektinhallintaa ei nähty haastattelujen perusteella varsinaisena

heikkoutena, on kyseistä osaamista kuitenkin kehitettävä, koska kohdeyrityksen toimintaan sisältyy paljon asiakasprojekteja. Prosessiosaaminen, eli oman työn ymmärtäminen kokonaistoiminnassa, oli myös haastattelujen perusteella kehitettävä osaamisalue. Jotta yhteistyö voi sujua paremmin, on ymmärrettävä oma tehtävä ja kokonaisuus.

Kirjanpito- ja substanssiosaamista löytyy haastattelun perusteella tiimeistä hyvin, mutta tietynlainen osaaminen painottuu eri tavalla eri tason kirjanpitäjien kohdalla. Avustavan kirjanpitäjän osto- ja myyntireskontran täsmäyttäminen voi olla tehokkaampaa kuin pääkirjanpitäjän, sillä ne kuuluvat avustavan kirjanpidon päivittäiseen työnkuvaan, kun pääkirjanpitäjä saattaa tehdä enemmän sisäistä- tai konsernilaskentaa. Osaamisheikkous oli selkeästi IFRS-osaaminen, joka näkyi myös arviointituloksissa harvinaisempaan osaamisena, mutta sitä ei ole kuitenkaan tarpeellista kehittää. Substanssiosaamisen kohdalla ei koettu olevan ratkaisevaa osaamistarvetta.

Järjestelmä- ja kielitaito oli haastattelun perusteella riittävä, mutta Microsoftin Office -ohjelmistoa lukuun ottamatta, erityisesti järjestelmäosaamista haluttaisiin kehittää. Haastattelussa osaamisheikkouksiksi osoittautuivat Kasperin-järjestelmän ja ruotsin kielen osaaminen. Osaamistarpeiksi muodostuivat siis taloushallinnon järjestelmät.

4 Analyysi ja johtopäätökset

4.1 Johdanto analyysiin ja johtopäätöksiin

Itsearviointilomakkeen tulokset olivat opinnäytetyön tavoitteen kannalta oleelliset, sillä niiden avulla oli mahdollista tarkastella, mitkä osaamisalueet ovat Yritys X:n kirjanpitäjien vahvuuksia ja mitkä heikkouksia. Näin ollen, tulosten analysoinnin jälkeen on mahdollista suunnitella tarpeellista koulutustarjoamaa henkilöstölle, mitä käydään läpi seuraavassa luvussa. Tässä luvussa keskitymme tulosten analysointiin ja niistä syntyneisiin johtopäätöksiin, joita tarkastellaan edellisen luvun tavalla kolmessa osaamisryhmässä: johtajuus ja strategia, kirjanpito- ja substanssiosaaminen sekä järjestelmä- ja kielitaito.

Kävimme kohdeyrityksen henkilöstöjohtajan kanssa tulokset läpi ja keskustelimme siitä, miltä kirjanpitäjien nykyosaaminen näyttää. Pohdimme myös, mitä osaamista kohdeyrityksessä halutaan korostaa ja kehittää, jotta se palvelee yrityksen strategiaa tulevaisuudessa. Määrittelimme jokaisen osaamisen kohdalle tavoitetilan. Kun tavoitetila oli tiedossa, pystyimme tulosten avulla päättämään osaamistarpeen. Käytin määrittelyssä

apuna Otalan (2008, 123) taulukkoa, jossa osaaminen on määritelty organisaatiotason osaamisen osalta (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Osaamisen tason määrittely organisaation osaamisessa (mukailien Ojala 2008, 123).

Osaamis- taso	Määritelmä organisaatiotasolla
1	Osaamista on hyvin vähän. Vain yksi tai muutama osaaja.
2	Osataan välttävästi. Seurataan kehityksessä kilpailijoita. Rajoitettu määrä osaajia.
3	Osataan toimialalle tyypillisesti. Osaajia on riittävästi, mutta joukossa vain hyvin harvoja huippuosaajia.
4	Osataan paremmin kuin kilpailijat, uudistetaan ko. osaamista. Muiden benchmarking-kohde.
5	Osaamisen edelläkävijä, johtaja. World Class -osaaja. Monia huippuosaajia.

Taulukossa 1 olevat osaamistasot ja niiden määritelmät kulkevat rinnakkain itsearviointilomakkeessa käytettyjen luokitusjärjestelmien mukaisesti, joten ne ovat vertailukelpoisia keskenään. Seuraavissa luvuissa käytetään tämän taulukon arviointeja osaamistason analysoinneissa jokaisen osaamisryhmän kohdalla.

4.2 Tulosten analysointi

Johtajuus ja strategia oli itsearviointilomakkeen ensimmäinen arvioitava osaamisryhmä. Kuten edellisen luvun tulosten esittelyssä kävi ilmi, siitä pystyy näkemään selkeät osaamisvahvuudet ja -puutteet. Tämä osaamisryhmä on erityisen tärkeä, sillä se käsittää paljon osaamista, jota kirjanpitäjältä odotetaan tulevaisuudessa. Jotta kirjanpitäjä voi kehittyä nykyisestä tehtävästään eteenpäin, on johtajuutta, strategista ymmärrystä ja työelämätaitoja kehitettävä.

Haastattelujen pohjalta oli mahdollista ryhtyä määrittelemään osaamistarvetta. Taulukossa 2 vasemmalta oikealle on määritelty kunkin osaamisen tärkeys yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta, osaamisen haluttu tavoitetila, tuloksista saatu osaamisen nykytila ja kahden viimeisimmän erotuksella saatu osaamispuute.

Taulukko 2. Johtajuuden ja strategian osaamismääritelmä.

	Tärkeys yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta (1-5)	Osaamisen tavoitetila (1-5)	Osaamisen nykytila (1-5)	Osaamispuute
JOHTAJUUS JA STRATEGIA				
Strateginen ja liiketaloudellinen ymmärrys	4	3	3	0
Päätöksenteko	3	3	3	0
Asiakas- ja sidosryhmän hallinta	5	4	3	1
Yhteistyö	4	4	4	0
Projektinhallinta	4	4	2	2
Vuorovaikutus	4	4	3	1
Taloudellinen ymmärrys	3	3	3	0
Ongelmanratkaisu	4	4	3	1
Muutosjohtaminen	3	3	3	0
Konfliktien hallinta	3	3	3	0
Prosessiosaaminen	4	3	2	1
Innovatiivinen ajattelu	4	3	3	0

Yhteistyötaidot osoittautuivat selkeäksi osaamisvahvuudeksi, joka on äärimmäisen tärkeä työelämätaito ja sen merkitystä on korostettava. Yhteistyötaidoissa ei tutkimuksen tuloksena ole osaamispuutetta, joten sen kehittämistä ei tarvitse asettaa etusijalle. Seuraavaksi vahvin osaamisalue ovat ongelmanratkaisutaidot, jonka tavoitetila oli yhden arvon ylempänä. Siinä sen sijaan, on yhden arvon osaamispuute ja sitä on kehitettävä tulevaisuuden tarpeita varten. Kolmantena vahvuutena ovat vuorovaikutustaidot, joissa oli tavoitetilan määrittelyn jälkeen myös yhden arvon osaamispuute. Vuorovaikutustaidot näkyvät automaation aikakaudella tarpeellisena osaamisena, sillä robottien on vaikea keskustella vaikuttavasti esimerkiksi myyntitilanteissa tai virheestä aiheutuneen reklamaation hyvitykseksi.

Asiakas- ja sidosryhmän hallinta on taito, jonka avulla voidaan ennakoida esimerkiksi asiakkaan tarpeita, ja siten palvella asiakasta paremmin. Kohdeyrityksessä tämän osaamisen soveltaminen on tärkeää, ja siksi sen tavoitetila määriteltiin nykytilaa korkeammaksi. Innovatiivinen ajattelu sai hyvän keskiarvon arvioinnista ja sen tärkeys osoittautui

keskeiseksi, sillä ihmisen luova ajattelu on arvokas ominaisuus, mitä on jälleen vaikea mallintaa tietokoneella. Strateginen ja liiketaloudellinen ymmärrys, päätöksenteko, taloudellinen ymmärrys, muutosjohtaminen ja konfliktien hallinta saivat arvioinnissa hyvät keskiarvot, jotka eivät kaipaakaan suurempaa kehittämistä. Moni edellä listatuista taidoista korostuu esimiesasemassa olevien kirjanpitäjien kohdalla, joten heidän kohdallaan näitä kompetensseja olisi tarpeellista kehittää.

Prosessiosaaminen ja projektinhallinta saivat huonoimmat keskiarvot johtajuuden ja strategian alla olevista kompetensseista. Molemmat nousivat haastattelussa esille ja ne ovat olennaisia taitoja Starin liiketoiminnassa, joten niiden kehittämiseksi olisi tarvetta. Prosessiosaamisen tavoitetilaksi määriteltiin arvo kolme, joka tarkoittaa, että osaamispuutetta oli nykytilasta yksi piste. Projektinhallinta koettiin yhdeksi tärkeimmistä kompetensseista ja sen osaamisen nykytilan ollessa melko huono, sen kehittämiseksi oli eniten tarvetta. Projektinhallinnan osaamistarve oli korkein ja osaamispuute ainoana kompetenssina oli kaksi pistettä.

Itsearviointin toisen osaamisryhmän kirjanpidon- ja substanssiosaamisen kohdalla oli huomattavasti vähemmän osaamispuutetta. Yritys X:llä on kuitenkin pitkä kokemus taloushallinnon kirjavista tehtävistä, joten kirjanpito-osaamista yrityksestä löytyy. Eri tason kirjanpitäjien tehtävät kuitenkin painottuvat tiettyyn osaamiseen ja yhdellä voi olla osaamista tehdä tilinpäätös, kun toisen osaaminen ei siihen yletä, mutta osaamista löytyy enemmän toiselta osa-alueelta.

Taulukko 3. Kirjanpito- ja substanssiosaamisen määrittely.

	Tärkeys yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta (1-5)	Osaamisen tavoitetila (1-5)	Osaamisen nykytila (1-5)	Osaamispuute
KIRJANPITO- JA SUBSTANSSI-OAAMINEN				
Ostoreskontran täsmäyttäminen	5	4	4	0
Myyntireskontran täsmäyttäminen	5	4	4	0
Tilinpäätöstaito	4	3	3	0
Sisäinen laskenta	4	3	2	1
Konsernilaskenta	4	3	2	1
KLT	4	3	2	1
IFRS	2	2	1	1

Taulukosta 3 voidaan nähdä, että vahvuuksia olivat osto- ja myyntireskontran täsmäyttäminen. Kuten haastattelussa kävi ilmi, kyseiset taidot ovat avustavan kirjanpitäjän tehtävissä yleisiä, mutta pääkirjanpitäjä ei välttämättä käytä näitä taitoja säännöllisesti ja osaaminen voi sen osalta olla ruosteessa. Osto- ja myyntireskontran kehittämiseksi ei nähty tarvetta, joten osaamispuutetta ei ole. Kohdeyrityksessä oli tilinpäätöstaitoisia kirjanpitäjiä, eikä myöskään sen kohdalla nähty merkittävää osaamispuutetta. Sisäisen- ja konsernilaskennan osaamista ei kirjanpitäjän rooliin katsomatta ollut kovin paljon.

Tavoitetila sisäiselle- ja konsernilaskennalle asetettiin yhden arvon korkeammalle tavoitteeksi, että osaamispuutetta on yhden pisteen verran. Yritys X tukee kirjanpitäjiään KLT-tutkinnon suorittamisessa ja sen osaajia yrityksestä löytyy jatkuvasti enemmän. Sen keskiarvo jäi arvolle kaksi, ja tavoitetilaksi määriteltiin kolme. IFRS-periaatteiden mukainen kirjanpito oli osaamisryhmän heikoin kompetenssi. Sen tärkeys muiden rinnalla on kuitenkin huomattavasti alhaisempi, joten osaamistarvetta ei juurikaan ole.

Viimeisenä osaamisryhmänä arvioitiin oma järjestelmä- ja kielitaito. Järjestelmäosaaminen on nykypäivän työelämässä entistä arvokkaampaa, sillä niiden hyödyntäminen työtehtävissä on hyvin yleistä. Myös kieliosaamisen on globalisoituvassa maailmassa tärkeämpää. Yritys X toimii kansainvälisesti ja ainakin englanninkielen osaaminen on välttämätöntä asiakaspalvelussa. Yrityksessä on oma tiimi, joka hoitaa kansainvälistä asiakastoimintaa, joten heille englannin kielen osaaminen on edellytys sujuvalle asiakaspalvelulle. Tiimin kohdalla esimerkiksi englanninkielen taidon tavoitetila voisi olla viisi. Arviointilomakkeen täyttäneistä kuitenkin suurin osa ei tarvitse englanninkielen taitoa työssään jatkuvasti, joten tavoitetila tullaan määrittelemään kaikkien kirjanpitäjien osalta.

Taulukko 4. Järjestelmä- ja kielitaidon määrittely.

	Tärkeys yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta (1-5)	Osaamisen tavoitetila (1-5)	Osaamisen nykytila (1-5)	Osaamispuute
TYÖKALUT, JÄRJESTELMÄT JA KIELET				
MS Office	4	3	3	0
Jeeves	5	3	2	1
Netvisor	5	3	2	1
NetSuite	5	3	1	2
Kasper	5	3	2	1
Muut kielet	1	1	1	0
Ruotsin kieli	2	2	2	0
Englannin kieli	3	3	2	1

Microsoft Office -ohjelmistojen osaaminen on hyvällä tasolla, kuten tulee ollakin. Tavoitetilaksi määriteltiin neljä, joten osaamispuutetta on yksi arvo. Taloushallinnon eri järjestelmien osaaminen oli hieman heikompaa, sillä kaikki kirjanpitäjät eivät tarvitse jokaista työkalua työssään. Jeeves-, Netvisor- ja Kasper -järjestelmien osaamisessa nähtiin tarvetta ja tavoitetilaan olisi kaikissa yhden arvon verran matkaa. NetSuite-järjestelmän osaamista oli selkeästi vähiten. Sen tavoitetila kuitenkin määriteltiin muiden taloushallinnon järjestelmien tasolle, joten matkaa tavoitetilaan nykytilasta on kaksi arvoa.

Kieliosaaminen oli odotettavaa. Muiden kielten osaamista oli harvakseltaan, ja arvioinneissa oli mainittuna muun muassa saksan, venäjän, ranskan ja espanjan kielen välttävä osaaminen. Muiden kielten osalta ei nähty tarpeelliseksi kehittää osaamista. Ruotsin kielen osaamista löytyi vähän enemmän, mutta sen osalta ei myöskään nähty tarvetta kehittämiseksi ainakaan vielä. Englanninkielen taitoa löytyi jo huomattavasti enemmän, jonka osaaminen nykypäivän työelämässä on jopa oletus. Sen osalta ei suurempaa osaamisen kehittämistä koettu tarpeelliseksi, joten sen nykytilaan ollaan tyytyväisiä.

4.3 Avustavan kirjanpidon tulosten analysointi

Opinnäytetyön aihe on kirjanpitäjän kehitys taloushallinnon konsultiksi, ja syy osaamisen kehittämiseksi on automaation ja robotiikan yleistyminen. Robotiikka vähentää nykyisen kirjanpidon töitä ja erityisesti avustavan kirjanpidon työ tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Siksi on aiheellista tarkastella erikseen avustavan kirjanpitäjän osaamista, joten rajasin arvioinnin tulokset avustaviin kirjanpitäjiin. Alun perin kyselyyn vastanneita oli 51, ja rajauksen jälkeen vastanneita oli 21.

Taulukko 5. Johtajuus ja strategia.

Avustava kirjanpitäjä	Osaamisen tavoitetila (1-5)	Osaamisen nykytila (1-5)	Osaamispuute
JOHTAJUUS JA STRATEGIA			
Strateginen ja liiketaloudellinen ymmärrys	3	2	1
Päätöksenteko	3	3	0
Asiakas- ja sidosryhmän hallinta	3	2	1
Yhteistyö	4	3	1
Projektinhallinta	4	2	2
Vuorovaikutus	3	3	0
Taloudellinen ymmärrys	3	2	1
Ongelmanratkaisu	3	3	0
Muutosjohtaminen	3	2	1
Konfliktien hallinta	3	3	0
Prosessiosaaminen	3	2	1
Innovatiivinen ajattelu	4	2	2

Verrattuna vastaajien perusjoukkoon, johtamisen ja strategian nykyosaaminen taulukossa 5, näytti avustavien kirjanpitäjien kohdalla hyvin erilaiselta. Sen lisäksi, osaamisen tavoitetilat oli yksilöitävä kyseiselle ryhmälle, jotta ne olisivat realistisia. Osaamispuutteita oli selkeästi enemmän suhteessa haluttuihin tavoitteisiin. Merkittävimmiksi kehittämisen kohteiksi muodostuivat projektinhallinta ja innovatiivinen ajattelu.

Taulukko 6. Kirjanpito- ja substanssiosaaminen.

Avustava kirjanpitäjä	Osaamisen tavoitetila (1-5)	Osaamisen nykytila (1-5)	Osaamispuute
KIRJANPITO- JA SUBSTANSSIOSAAMINEN			
Ostoreskontran täsmäyttäminen	5	3	2
Myyntireskontran täsmäyttäminen	5	3	2
Tilinpäätöstaito	3	2	1
Sisäinen laskenta	2	2	0
Konsernilaskenta	2	1	1
KLT	2	2	0
IFRS	1	1	0

Kuten taulukosta 6 voidaan nähdä, substanssiosaaminen oli avustavien kirjanpitäjien kohdalla huonompi. Avustavan kirjanpidon tehtävissä kuitenkin riittää, että osto- ja myyntireskontran täsmäyttäminen osataan tehdä, ja muita kompetensseja ei edes ole pakollista lähteä kehittämään. Kaikesta osaamisesta on kuitenkin hyötyä ja yksilön kehityspolku saattaa tulevaisuudessa vaatia esimerkiksi tilinpäätöstaitoa. Tilinpäätöstaidoissa ja konsernilaskennan osaamisessa on yhden arvon osaamispuute, joten niiden kehittäminen koetaan kuitenkin tarpeelliseksi yrityksessä.

Taulukko 7. Järjestelmä- ja kielitaito.

Avustava kirjanpitäjä	Osaamisen tavoitetilä (1-5)	Osaamisen nykytilä (1-5)	Osaamispuute
TYÖKALUT, JÄRJESTELMÄT JA KIELET			
MS Office	4	3	1
Jeeves	4	2	2
Netvisor	4	2	2
NetSuite	4	1	3
Kasper	2	2	0
Muut kielet	1	1	0
Ruotsin kieli	2	2	0
Englannin kieli	3	2	1

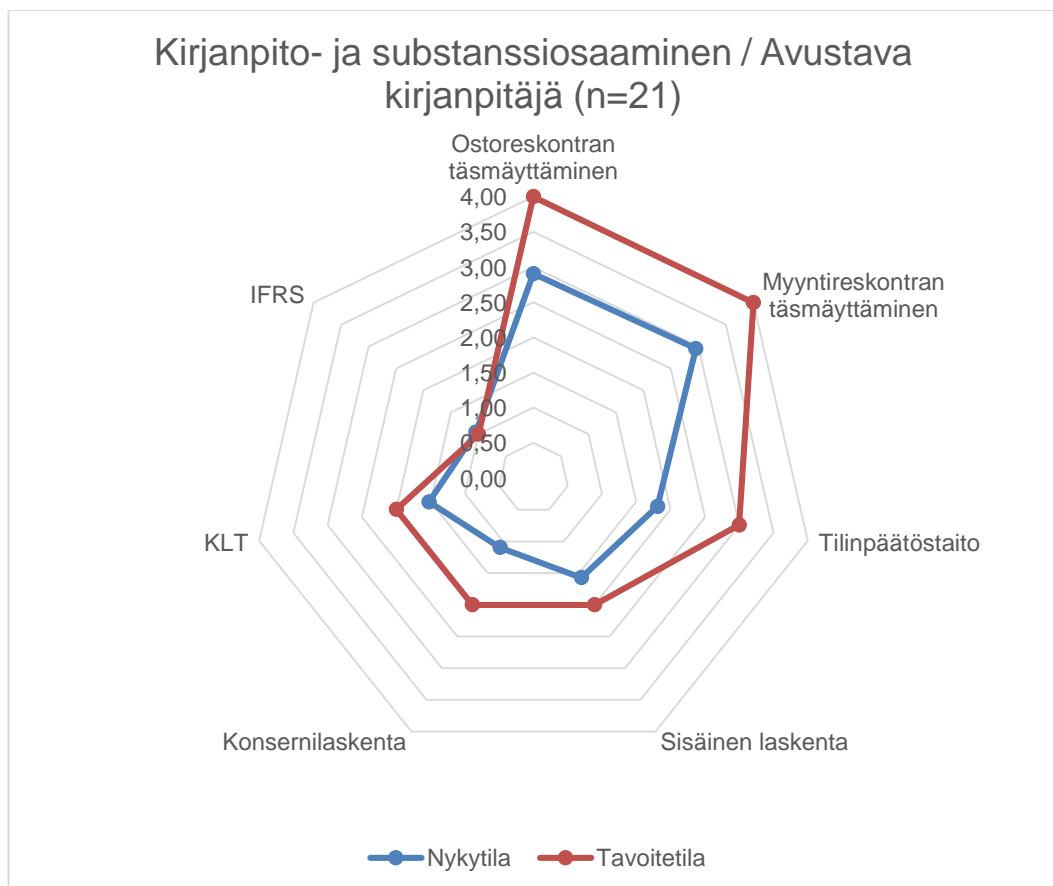
Taulukosta 7 pystytään havainnollistamaan, että hyvää järjestelmäosaamista oli avustavien kirjanpitäjien keskuudessa vähemmän. Microsoft Office -ohjelmistojen ja taloushallinnon järjestelmien (Jeeves, Netvisor ja NetSuite) osalta toivottiin parempaa osaamista. Etenkin NetSuite-osaamisen kohdalla osaamispuutetta oli jopa kolme pistettä. Netvisorin ja Jeevesin osaamispuute oli kaksi pistettä ja MS Officen yksi piste. Kielitaito oli tyydyttävä, koska sille ei ole määritelty tavoiteltavaa osaamistarvetta.

4.4 Johtopäätökset

4.4.1 Kokonaisosaaminen

Seuraavaksi esittelen omat johtopäätökset kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksena viitekehystä apuna käyttäen. Itsearviointilomakkeesta saatiin arvokasta tietoa osaamisen nykytilasta ja tiimien esimiesten haastatteluista saatiin tärkeää ja johdattavaa tietoa osaamistarpeista. Käyn johtopäätöksiä läpi korostaen avustavan kirjanpitäjän kehittämistä taloushallinnon konsultiksi. Kuvioissa on käytetty avustavan kirjanpidon tuloksia ja tavoitemääritelmiä, jotka pätevät myös muiden kirjanpitäjien osalla, vaikka mittasuhteet saattavat vaihdella. Aloitan poikkeuksellisesti substanssiosaamisesta, jonka jälkeen jatkan järjestelmä- ja kieliosaamiseen ja lopuksi käyn johtajuutta ja strategiaa, sillä niiden merkitys korostuu koko työssä eniten.

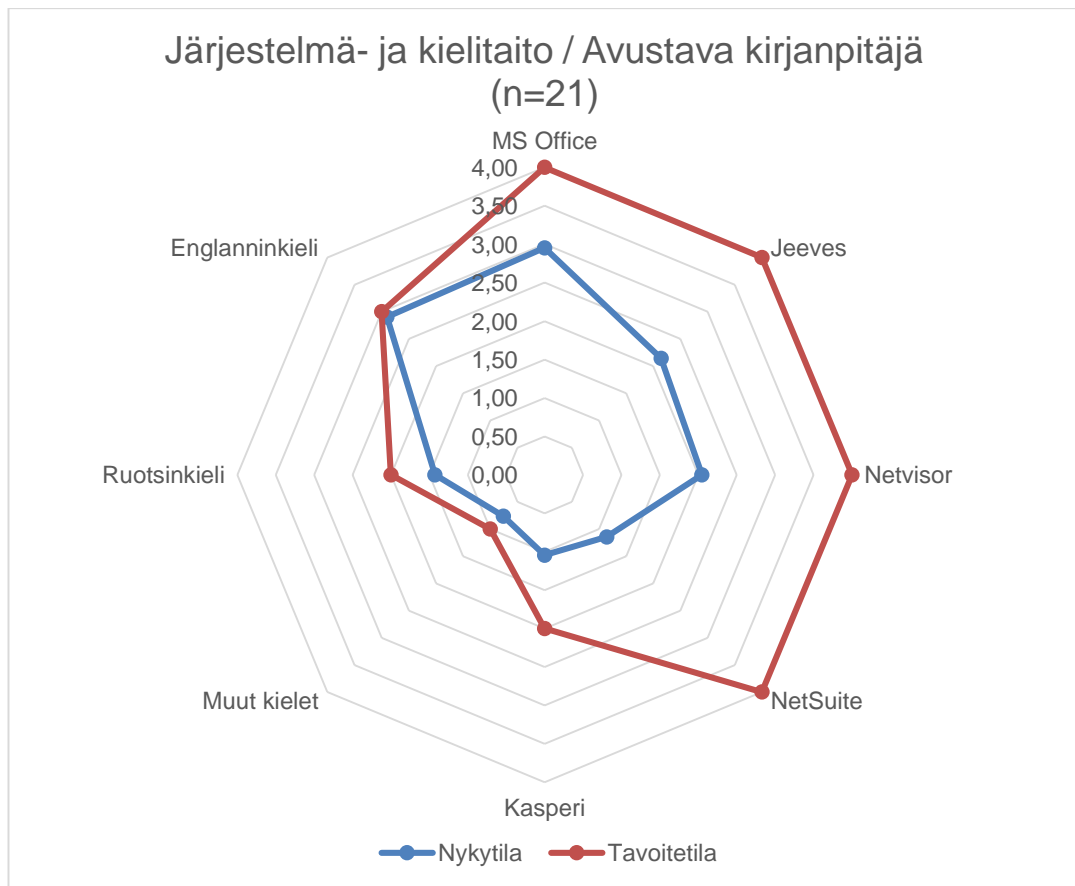
Kun pohditaan kirjanpitäjän matkaa taloushallinnon konsultiksi, on substanssiosaaminen kaiken toiminnan pohja, jotta voidaan ymmärtää kirjanpidon toimenpiteitä ja tehtäväkenttää. Muuttui työtehtävät sitten kuinka paljon tahansa, ja vaikka robotti kykenisi tulevaisuudessa suoriutumaan täysin itsenäisesti valtaosasta kirjanpitotehtävistä, jonkun on ymmärrettävä mistä tietokoneen laskemat luvut ovat peräisin ja mitä ne tarkoittavat. (Aho 2019, 220.)



Kuvio 12. Kirjanpito- ja substanssiosaamisen kehitys.

Kuviosta 12 voidaan huomata, että kirjanpitäjän osaamisen kehittämiseksi, kirjanpito- ja substanssiosaamisen muutoksen ei tarvitse olla valtava. Tehtävien muutosta varten kirjanpito-osaamista halutaan vahvistaa tekemättä sen suurempia toimenpiteitä. Mikäli tehtävä tulee jatkossa selkeästi painottumaan esimerkiksi konsernilaskennan puolelle, voi tällöin olla tarpeellista kehittää kyseistä osaamista enemmän.

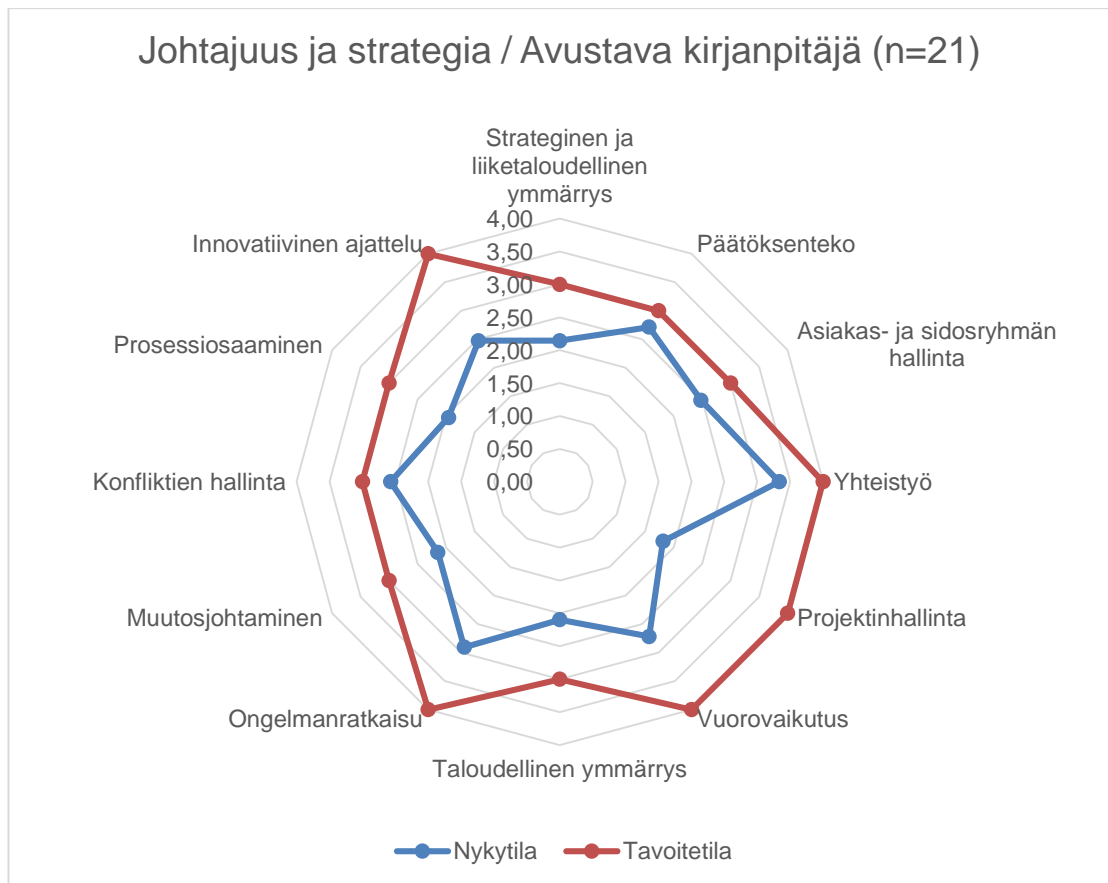
Järjestelmäosaamista avustavilla kirjanpitäjillä ei kovin vahvasti ole, ja sen kohdalla tulee tehdä kehittämistoimenpiteitä. Kielitaito on tyydyttävällä tasolla ja sen kohdalla ei tällä hetkellä tarvitse suunnitella kehittämistä.



Kuvio 13. Järjestelmä- ja kielitaito.

Kuviossa 13 voidaan huomata, että osaamistarve muodostuu lähinnä järjestelmiin. Perehdytyksissä pitäisi erityisesti huomioida järjestelmien kouluttaminen, jotta järjestelmän käyttö tehostuisi työtehtävien parissa mahdollisimman nopeasti. Järjestelmien kouluttamista varten on hyvä tehdä koulutusvideoita arvioinneissa olevien järjestelmien käyttöä varten. Se on hyvin resurssitehokas tapa kehittää työntekijöiden osaamista.

Lopuksi esittelen johtopäätökset kirjanpitäjän johtajuutta ja strategiaa käsittelevien kompetenssien kehittämistä tulevaisuutta varten. Se käsittää tarpeellisia työelämätaitoja ja kompetensseja, joita konsultiksi edistyvän kirjanpitäjän tulisi kehittää. Monilla kirjanpitäjillä on jo hyvät perusedellytykset konsultin työhön, mutta edellä mainittuja työelämätaitoja kannattaa kehittää, sillä niistä on varmasti hyötyä urakehityksestä riippumatta. (Aho 2019, 108–110.)



Kuvio 14. Johtajuuden ja strategian kehitys.

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen sekä teorian ja omien havaintojen pohjalta päästiin kuvion 14 mukaiseen johtopäätökseen kirjanpitäjän kehityksestä. Osaamisryhmän käsittämiä kompetensseja tulisi kaikkia halutun tavoitetilan saavuttamiseksi kehittää. Voidaan kuitenkin huomata, että yhden kompetenssin tavoitetilan saavuttaminen on pienemmän työn takana kuin toinen. Siksi tulen seuraavaksi kertomaan, mitä kompetensseja työn tutkimusten perusteella tulisi kehittää eniten ja miksi kyseiset taidot ovat tärkeitä.

4.4.2 Vuorovaikutustaidot

Kuten edellä olikin jo mainittu, vuorovaikutustaidot ovat ihmisen ydinosaaamista. Tietokoneeseen verrattuna olemme ylivoimaisia kyseisen taidon soveltamisessa. Konsultin työssä on kyettävä laadukkaaseen vuorovaikutussuhteeseen ja huomioimaan asiakkaan tarpeet. Kun Yritys X:n kirjanpitäjien vuorovaikutustaitoja halutaan kehittää ja tuloksia halutaan seurata, mistä tiedämme, milloin kuvion 14 mukainen tavoitetila on saavutettu. Vuorovaikutustaitoja on vaikea mitata numeerisesti, mutta sen kehittäminen voidaan

Ahon (2019, 142) mukaan jakaa itsetuntemuksen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Hyvä itsetuntemus luo edellytykset itsevarmalle ja sujuvalle vuorovaikutukselle. Vuorovaikutustilanteet ovat erilaisia eri ihmisten kanssa, joten konsultin on tärkeä kyetä lukemaan vuorovaikutustilannetta asiakkaan kanssa, jotta pystyy luomaan vakuuttavan suhteen. (Aho 140–141.) Olen Personal Trainer -koulutuksessa kuullut, että vuorovaikutustaitoinen ihminen osaa kuunnella. Ohje tähän on ollut, että ihmisellä on yksi suu ja kaksi korvaa, ja niitä tulee käyttää siinä suhteessa.

4.4.3 Ongelmanratkaisutaidot ja innovatiivisuus

Ongelmanratkaisutaidot ovat vuorovaikutuksen ohella konsultin tärkeimpiä ominaisuuksia. Asiakkaat eivät aina edes ymmärrä ongelmiaan, ennen kuin joku sen heille valaisee. Konsultin tavoitteena on tuoda lisäarvoa taloushallinnon palveluille ehdottamalla ongelmiin ratkaisuja. Usein ongelmanratkaisutilanteet esitellään vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, joka tarkoittaa, että tavoitteellinen asiakkaan konsultointi hyvillä vuorovaikutustaidoilla ei voi mennä pieleen. (Aho 2019, 167–168.)

Ihmisen innovatiivisuus ja luovuus ovat tärkeitä konsultin taitoja. Jälleen, kun verrataan tietokoneeseen, luova ajattelu on ihmisen tärkeä piirre. Sitä on kannattavaa lähteä kehittämään esimerkiksi työpäivän aikana eteen tulevien arkisten työtehtävien kohdalla: Voiko tämän tehdä jollain muulla tavalla? Ihmisen kekseliäisyys ja innovatiivisuus edellyttävät vuorovaikutusta muiden kanssa niiden mahdollisimman tuloksekkaan lopputuloksen tavoittamiseksi. (Ojala 2008, 24.) Innovatiivinen ajattelu tarkoittaa myös jatkuvaa ympärillä olevan ja kehittyvän maailman seuraamista.

4.4.4 Projektinhallinta

Projektinhallinta vaatii hyvää organisointikykyä ja kokonaisuuksien koordinoitua. Projektinhallinta on ihmisten ja resurssien organisointia, jossa on huomioitava muun muassa ajan käyttö ja budjetti. Se sisältää todella paljon erilaista osaamista, joten kyse on melko laajasta asiasta. Tavoitteiden asettaminen ja projektisuunnitelman toteuttaminen ovat osa projektinhallintaa, ja ne edellyttävät erinomaista itsensä ja muiden johtamista. On kyettävä tunnistamaan nykytila ja haluttu tavoitela, jotta projektia on mahdollista edes aloittaa. (Aho 2019, 196–197.)

Laadullisessa tutkimuksessa kävi ilmi, että projektinhallinta koettiin kohdeyrityksen liiketoiminnassa tärkeäksi osaamiseksi, sillä työtehtäviä tehdään projektiluontoisesti. Asiakasliiketoimintaa tekevän kirjanpitäjän on kyettävä hallitsemaan projekteja ja ymmärtämään niiden prosesseja, jotta asiakasta voidaan palvella mahdollisimman hyvin. Kuten aikaisemmin sanottu, projektinhallinta sisältää hyvin paljon erilaista osaamista, ja siksi sen taitaminen on hyvin tärkeää.

5 Päätäntö

5.1 Opinnäytetyön yhteenveto

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin osaamiskartoitusten tulosten mahdollistamalla osaamistarpeen määrittelyllä. Osaamiskartoitus, analyysi ja johtopäätökset olivat työn keskeisin osa. Määrälliseen tutkimukseen saatiin otoskooksi 50 prosenttia henkilöstön kirjanpitäjistä, joka on suotuisa määrä vastaamaan luotettavaa tutkimusta. Työn aikana sekä viitekehuksesta että tutkimuksista nousivat esille samat osaamistarpeet, jotka olivat työn tavoitteen kannalta merkittäviä havaintoja. Itsearviointien jälkeen esimiesten haastatteluissa vahvistui osaamiskartoituksen osoittamat osaamistarpeet, eikä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa ollut ristiriitoja. Voidaan siis sanoa, että työn validiteetti ja reliabiliteetti onnistuttiin saavuttamaan.

Osaamiskartoituksen arviointiin osallistui eri tehtävänimikkeellä toimivia kirjanpitäjiä ja opinnäytetyön tarkoituksena oli rajata avustavat kirjanpitäjät analysointia ja johtopäätöksiä varten, sillä heidän kohdallaan osaamisen kehittäminen oli tarpeellisinta. Työhön oli valittu selkeä tavoite kehittää kirjanpitäjistä taloushallinnon konsultti, joten osaamistarpeen määrittely perustui pääosin konsultiksi kasvamisen edellytyksiin. Kaikista kohdeyrityksen avustavan kirjanpidon työntekijöistä ei kuitenkaan todennäköisesti tule konsultteja, sillä jokaisen työntekijän urapolku ja kehitys ovat toisistaan erilaisia sekä mahdollisuudet eri tehtäviin ovat mittavat.

Työ sujui pääsääntöisesti hyvin, eikä työn eri vaiheissa tullut kovin suuria ongelmia vastaan. Määrällinen tutkimus onnistui hyvin, mutta laadulliseen tutkimukseen olisi voinut valita useamman esimiehen haastattelun. Laadullisen tutkimuksen tulokset riittivät kuitenkin lisäämään määrällisen tutkimuksen tuloksille luotettavuutta, joka oli työn kannalta tärkeintä. Opin koko projektin aikana valtavasti osaamisen kehittämisestä, kirjanpitäjien työtehtävistä, tutkimusten tekemisestä ja työn raportoinnista. Pääsin lisäksi tekemään

yhteistyötä kohdeyrityksen henkilöstön kanssa, joka toi lisäarvoa koko projektille sekä tulosten että oppimisen kannalta.

5.2 Jatkotutkimusaiheet ja toimenpiteet

Opinnäytetyö päättyi johtopäätöksiin, mutta osaamisen kehittämisen prosessi jatkuu sen ulkopuolella henkilöstö- ja koulutussuunnitelmalla. Tarkoitus on saada tämän työn tuloksista tienviitat koulutustarjoaman suunnittelemiseksi. Seuraavat askeleet tulevat olemaan kirjanpitäjien esimiesten kanssa käytävät keskustelut kirjanpitäjien koulutusmahdollisuuksista. Esimiehet tulevat käymään läpi kunkin alaisensa kanssa, minkälainen yksilön osaaminen ja motivaatio uudenlaisiin työtehtäviin on, sekä selvittää yksilölliset jatkokoulutustarpeet.

Uudenlaiset työtehtävät avaavat uudenlaisia työmahdollisuuksia ja liiketoimintamalleja. Yritys X on perinteisestä tilitoimistosta kasvanut jo tähän päivään hyvinkin moderniksi palveluyritykseksi, mutta edelleen on varaa kehittää liiketoimintaa niin, että teknologiaa käytetään enemmän hyödyksi työtehtävissä. Opinnäytetyön tavoitteen kannalta oli tärkeää tutkia erityisesti avustavien kirjanpitäjien osaamista ja selvittää heidän osaamistarpeet, sillä heidän kohdallaan osaamisen kehittäminen oli tarpeellisinta. Nyt kuitenkin jatkotutkimuksia ja toimenpiteitä ajatellen osaamiskartoituksesta saatua tietosisältöä voidaan hyödyntää myös muidenkin arviointiin osallistuneiden kirjanpitäjien kohdalla rajamalla tuloksia eri tehtävänimikkeiden mukaan. Tulokset tullaan lisäksi jakamaan esimiehille niin, että jokainen esimies saa oman tiiminsä tulokset ja osaamisen tavoitetilan määrittelyt.

Lähteet

Aho, Antti 2019. Kirjanpitäjistä talouskonsultiksi. Pääkirja. Alma Talent, Helsinki.

Kaarlejärvi, Sanna & Salminen, Tero 2018. Älykäs taloushallinto. Automaation aika. Alma Talent, Helsinki.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent, Helsinki.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html>. Luettu 23.1.2019

Long, Carl & Vickers-Koch, Mary 1995. Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics* 24 (1), 6-22. Ebscohost. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=950e77ef-86d9-4c09-b7fa-c718283c1361%40sessionmgr4010>. Luettu 21.3.2019

Medina, Rolf & Medina Alicia 2017. The competence loop. Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations. *International Journal of Managing Projects in Business* 8 (2), 279-299. Ebscohost. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/2112675126/fulltextPDF/80A7C83B2AE34C55PQ/1?accountid=11363>. Luettu 15.3.2019

Kehityspäällikkö 2019. Yritys X, Helsinki. Haastattelu 26.1.2019.

Nonaka, Ikujiro 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5 (1), 14-37. Ebscohost. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=5a6aaabd-799b-46b9-a753-91895a3a97b2%40pdc-v-sessmgr02>. Luettu 29.3.2019

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY, Porvoo.

Prahalad, C.K. & Hamel, Gary 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68 (3), 79-91. Ebscohost. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=5a6aaabd-799b-46b9-a753-91895a3a97b2%40pdc-v-sessmgr02>. Luettu 10.3.2019

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html. Luettu 8.2.2019

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Itsearviointilomake

Taloushallinto Arviointi Työkalu				
Johdanto				
Tämän työkalun tarkoituksena on arvioida Yritys X:n kirjanpitäjien osaamisen tasoja. Kukin henkilö tekee itsearviointin, jonka lisäksi myös esimies tekee arvion kyseisestä henkilöstä. Tuloksia hyödynnetään kehityskeskusteluissa yksilöllisen kehityssuunnitelman määrittelemiseksi.				
Ohjeet				
1) Täytä tietosi välilehdelle "Perustiedot". 2) Siirry välilehdelle "Arviointi" ja arvioi kukin kohta alla olevan viiden pisteen luokitusjärjestelmän mukaisesti. 2.1) Täytä arvioitavan henkilön / arvioitavien henkilöiden tiedot riveillä 2-6. 2.2) Arvioi kukin henkilö riveillä 10-51. 3) Tallenna täytetty lomake ja lähetä alla olevaan osoitteeseen kohdassa "Yhteyshenkilö".				
1 - Tietoinen	2 - Perehtyjä	3 - Keskitason osaaja	4 - Ammattitaitoinen	5 - Asiantuntija
- Taito ei ole osana omaa työtä. - Voi tunnistaa muiden soveltavan taitoa.	- Oma peruskäsitteellistä osaamisen tuntemusta koulutuksen tai käytännön työn kautta. - Tarvitsee ohjausta taidon hyödyntämisessä.	- Kykenee osaamisellaan suoriutumaan itsenäisesti työtehtävästä rutiinomaisissa tilanteissa. - Saattaa tarvita ohjausta haastavammissa tehtävissä. - Osaa selittää taidon ydinasiat muille.	- Kykenee osaamisellaan suoriutumaan itsenäisesti kaikenlaisissa tilanteissa. - Pystyy tarjoamaan ohjausta eri tilanteissa ja kykenee tekemään parannusehdotuksia. - Tunnistetaan taitoon liittyvän tiedon lähteenä ja roolimallina toimipisteessään.	- Kokonaisvaltaista ymmärrystä osaamisesta monissa eri tilanteissa. - Kykenee ohjaamaan ja soveltamaan taitoon liittyvää kehitystä. - Syvälistä tuntemusta taidon keskeisistä käsitteistä ja kykenee haastamaan muiden neuvot. - Tunnistetaan taitoon liittyvän tiedon lähteenä ja roolimallina.
Yhteyshenkilö				
Lähetä täytetty lomake:		Kysymyksiä varten:		
Jeremias Meltaus jeremias.meltaus@metropolia.fi		Jeremias Meltaus jeremias.meltaus@metropolia.fi		

Perustiedot

1) Täytä arvioitavan henkilön tiedot.

Sukunimi:	
Etunimi:	
Sähköposti:	

3 (6)

Luokitusjärjestelmä:

- 1= Tietoinen
2= Perehtyjä
3= Keskitason osaaja
4= Ammattitaitoinen
5= Asiantuntija

1

Sukunimi:

Etunimi:

Position 1:

Position 2:

Position 3:

Kompetenssi / Osaaminen	Määritelmä	ARVIO	Tarvitsen ko. osaamista työssäni. (Kyllä/Ei)
Johtajuus ja strategia			
Strateginen ja liiketaloudellinen ymmärrys	Ymmärtää yrityksen vision ja strategian. Tulevaisuuteen orientoitunut ja ymmärtää kokonaisuuksia. Tuntee yrityksen tuote- ja palveluvalikoiman, asiakasvaatimukset ja markkina-alueen. Kykenee osoittamaan tietoisuuden voitosta ja häviöstä sekä lisäarvosta. Ymmärtää ja pystyy edistämään yrityksen kirjanpidon vision, mission ja strategian kehitystä. Toimii omalla vastualueellaan yrityksen strategian mukaisesti.		
Päätöksenteko	On sitoutunut omaan vastuualueeseen ja edistää toiminnallaan koko liiketoimintaa. Tunnistaa ongelmat ja tekee ajankohtaisia, vaikeita ja tavoitteellisia päätöksiä, myös paineen alla. Seisoo päätösten takana ja ottaa niistä vastuun. Kykenee tekemään laskelmoituja riskejä.		
Asiakas- ja sidosryhmän hallinta	On kiinnostunut ja ymmärtää oleellisia asiakasetuja ja -haasteita. Kykenee tunnistamaan ja ennakoimaan heidän tarpeensa ja odotuksensa sekä pystyy ottamaan heidän vaivansa vakavasti. Vaikuttaa käyttäytymisen ja palveluiden kehittymiseen keskittymällä parantamaan suhteita ja palvelua liikekumppaneilleen.		
Yhteistyö	Jakaa runsaasti tietoa. Arvostaa ja kunnioittaa muita. Kunnioittaa erilaisia tarpeita ja näkemyksiä. Rakentaa luottamusta ja hyvää joukkuehenkeä. Ylläpitää luottamusta ja pitää kiinni sopimuksista. Myöntää omat virheensä. Edistää yhteistyötä aktiivisesti kuuntelemalla ja ymmärtämällä tilanteita ja ihmisiä. Luo vahvoja työsuhteita ja vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia verkostoja. Saavuttaa yhteisymmärryksen, sulkee sopimuksia ja keskusteluja ymmärtämällä selkeästi yksimielisyyden merkityksen.		
Projektinhallinta	Hallitsee käytännön projekteja ammattimaisesti. Organisoii ihmisiä ja resursseja suunniteltujen toimintojen keinoin, jotta saavutetaan asetetut tulokset määrättyssä ajassa ja rajatulla budjetilla. Valmistelee liiketoimintasuunnitelmia ja kykenee havainnollistamaan projektin hyödyt. Tunnistaa riskit ja ongelmat, priorisoi ja nostaa ne esille sekä osoittaa tehtävät asianomaiselle sidosryhmälle toteutettavaksi määritellyssä ajassa. Ymmärtää ja hyödyntää yrityksen tarkoituksenmukaisia työkaluja suunnitteluun, hallinnointiin, seurantaan ja raportointiin. Johtaa tiimejä tehokkaasti.		

Vuorovaikutus	Kommunikoi selkeästi ja täsmällisesti sekä kirjallisesti että suullisesti. Valikoi tehokkaat viestintäkanavat (puhelin, sähköposti, paikanpäällä tapaaminen ym.) riippuen vuorovaikutuksessa olevasta yleisöstä. Järjestää kokoukset itsenäisesti. Kykenee luomaan rakentellisesti toimivan esityksen ja esittämään sen yleisölle moitteettomasti. Tietää, kuinka käyttää kehonkieltä vuorovaikutuksessa ja esityksissä tukemaan suullista viestintää.		
Taloudellinen ymmärrys	Ymmärtää ja kykenee tulkitsemaan tilinpäätöstä (esim. tase, P&L, tuloslaskelma) ja niihin liittyviä talousindikaattoreita (ROE, ROS) Kykenee luomaan vakuuttavia liiketoimintasuunnitelmia ja havainnollistamaan siihen liittyvät arvot (esim. ROI, NPV, ym.) Ymmärtää keskeiset taloudelliset käsitteet (esim. muuttuvat vs. kiinteät kustannukset, rahan aika-arvo) ja kykenee käyttämään niitä yrityksen etujen mukaisesti.		
Ongelmanratkaisu	Erotaa tärkeän tiedon ja epäoleellisen tai vähäpätöisen yksityiskohdan. Analysoi tietoja loogisesti ja systemaattisesti. Tunnistaa ongelman aiheuttajan. Ehdottaa käytännöllisiä ratkaisuja tunnistettujen ongelmien selvittämiseen. Tarkastelee eri vaihtoehtoja mahdollisille ratkaisuille.		
Muutosjohtaminen	Toteuttaa ja tukee muutostöitä työpaikalla. Perustelee muutoksen syyt selkeästi. Korostaa muutoksen hyötyjä saadakseen tukea. Keskittyy kritiikkiin ja vastarintaan edistämällä muutosta rakentavasti. Seuraa muutostyön vaikutuksia ja arvioi niiden merkityksen.		
Konfliktien hallinta	Tunnistaa ja käsittelee konfliktit. Ymmärtää lähtökohdat ja syyt erimielisyyksille yksilöiden ja ryhmien välillä. Edistää ennakoivasti konfliktien vähentymistä yksilöiden ja ryhmien välillä. Käyttää avoimia keskusteluja ja diplomatiaa selvittääkseen erimielisyydet. Ennakoi tulevien konfliktien syyt ja ryhtyy toimiin taustalla olevien syiden selvittämiseksi.		
Prosessiosaaminen	Ymmärtää pyydetessä yrityksen kirjanpidonhallinnan prosesseja laskujen selvittämiseksi; suorittaa transaktiohankintoja tehokkaasti, korkealaatuisesti, luotettavasti ja noudattamalla toimituksen vaatimustasoja vastaamaan tilaajan tarpeita optimaalisesti.		
Innovatiivinen ajattelu	On avoin uusille ehdotuksille sekä lähestyy ja arvioi uusia ideoita perusteellisesti. Rohkaisee ideoiden vaihtelua. Seuraa aktiivisesti asiakas- ja kilpailuinnovointia sekä markkinamahdollisuuksia.		

Kirjanpito - substanssiosaaminen			
1 ostoreskontran täsmäyttäminen	Osaan etsiä virheet ja tehdä täsmäytyksen.		
2 myyntireskontran täsmäyttäminen	Osaan etsiä virheet ja tehdä täsmäytyksen.		
3 tilinpäätöstaito	Osaan tehdä itsenäisesti tilinpäätöksen ja veroilmoituksen.		
4 sisäinen laskenta	Ymmärrän sisäisen laskennan menetelmät (Kustannuslaskenta, toimintolaskenta, katelaskenta ym.) ja osaan valita oikean menetelmän kussakin tilanteessa.		
5 konsernilaskenta	Hallitsen omistusjärjestelytilanteet, konsolidoinnin ja osaan tehdä itsenäisesti konsernitilinpäätöksen.		
6 KLT	Ymmärrän ja hyödynnän osakeyhtiölakia (OyL) ja arvonlisäverolakia, ennakkoverolakia. Hallitsen Yhtiömuodon muutostilanteet, fuusiot ja osaan hakea tarvittavat tiedot, ja pystyn toimimaan itsenäisesti näissä tilanteissa.		
7 IFRS	Ymmärrän IFRS periaatteet ja osaan itsenäisesti tehdä IFRS periaatteiden mukaisen tilinpäätöksen.		

Työkalut, järjestelmät ja kielet			
MS Office	Ymmärtää ja kykenee käyttämään seuraavia ohjelmia luodakseen tehokasta viestintää ja esityksiä: MS Word, MS PowerPoint & MS Visio. Tuntee MS Excelin alkeet ja vaativimmat toiminnot käyttääkseen ja analysoidakseen aineistoa, vertaillakseen tietoja sekä määrittääkseen havaintoja ja tuloksia.		
Jeeves	Tuntee Jeevesin eri moduulien toiminnot ja ominaisuudet sekä käyttää järjestelmää tehokkaasti tunnistaakseen ja ohjatakseen projekteja.		
Netvisor	Tuntee Netvisorin eri moduulien toiminnot ja ominaisuudet sekä käyttää järjestelmää tehokkaasti tunnistaakseen ja ohjatakseen projekteja.		
Netsuite	Tuntee Netsuiten eri moduulien toiminnot ja ominaisuudet sekä käyttää järjestelmää tehokkaasti tunnistaakseen ja ohjatakseen projekteja.		
Kasper	Tuntee Kasperin eri moduulien toiminnot ja ominaisuudet sekä käyttää järjestelmää tehokkaasti tunnistaakseen ja ohjatakseen projekteja.		
Muut kielet	Kirjoita, mitä kieliä kykenet käyttämään.		
Ruotsin kieli	Osoittaa ruotsinkielen hallintaa kaikissa suullisissa ja kirjallisissa ammatillisissa vuorovaikutuksissa.		
Englannin kieli	Osoittaa englanninkielen hallintaa kaikissa suullisissa ja kirjallisissa ammatillisissa vuorovaikutuksissa.		