



Kirjanpitoyritysten henkilöstön osaamistarpeet nyt ja tulevaisuudessa

Helen Karhu

2024



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kirjanpitoyritysten henkilöstön osaamistarpeet nyt ja tulevaisuudessa

Helen Karhu
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2024

Helen Karhu

Kirjanpitoyritysten henkilöstön osaamistarpeet nyt ja tulevaisuudessa

Vuosi

2024

Sivumäärä

35

Robottiikka, automaatio ja tekoäly ovat tulleet osaksi myös taloushallinnon työtehtäviä. Tämä opinnäytetyön tavoitteena on tutkia uuden teknologian aiheuttamaa osaamisvajetta ja koulutustarvetta suomalaisissa kirjanpito- ja palkanlaskentapalvelua myyvissä yrityksissä. Tarkoituksena on määrittellä osaamisvajeet ja mahdollisesti antaa koulutusorganisaatioille suuntaviivoja tarjonnan kehittämiseksi.

Muutokset ovat suuria ja vaativat henkilöstöltä paljon uuden oppimista. Tekoälyn ja automaation tuloa taloushallinnon töihin voidaankin perustellusti pitää vähintään yhtä suurena murroksena alalle kuin aikoinaan kirjanpito-ohjelmistojen käyttöönotto. Tähän murrokseen liittyvä työtapojen muutos ja uudet ohjelmistot vaativat henkilöstön kehittämistä ja muutoksen johtamista. Henkilöstön on ymmärrettävä teknologiaa ja osattava soveltaa sitä käytännössä. Tulevaisuudessa työnkuvat keskittyvät enemmän konsultointiin, asiakaspalveluun, analytiikkaan ja strategiaan.

Uudet työtavat ja ohjelmistot helpottavat työtä, mutta lisäävät myös turvallisuusriskejä, joiden hallinta on erityisen kriittistä kirjanpitoyrityksissä niiden käsittelemien tietojen luonteen takia. Sen lisäksi, että henkilöstö on koulutettava käyttämään uusia työvälineitä, on myös painostettava turvallisuuskoulutukseen. Uutena asiana kirjanpitoyritysten työhön on tulossa myös kestävyysraportointi. Yleinen käsitys on, että kirjanpitäjä tai muu taloushallinnon henkilöstö tulee tekemään tätä raportointia.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin lomakekysely suljetuilla kysymyksillä, jolloin Kyselyyn vastaava henkilö valitsee annetuista vaihtoehdoista sopivimman. Tutkimuskysely lähetettiin kesäkuussa 2024 50:lle kirjanpitoyrityksen esihenkilölle ja pienempien yritysten yrittäjille itselleen. Vastauksia saatiin 16 kappaletta. Kyselyn tulokset osoittavat, että kirjanpitoyritykset ovat hyvin tietoisia osaamisen puutteista ja ovat valmiita kehittämään osaamista. Keskeisin havainto on se, että ohjelmistot ja järjestelmät koettiin sekä nykyhetken että lähivuosien tärkeimmäksi osaamisalueeksi. Toinen merkittävä havainto oli se, että robotiikan ja tekoälyn osaamistarve sai vähemmän vastauksia lähivuosien tilannetta kysyttäessä kuin tämän hetken osaamistarvetta arvioivassa kysymyksessä. Erikoista on myös se, että kestävyysraportoinnin vaatima, ihan uusi osaaminen ei juurikaan näy tämän kyselyn tuloksissa. Vain kolme vastaajaa valitsi tämän vaihtoehdon sekä nykyhetken, että tulevaisuuden osaamistarpeissa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kirjanpitoyrityksissä tunnistetaan osaamistarpeet ja ollaan valmiita kehittämään henkilöstön osaamista. Osaamistarpeiden painotus tosin on hiukan yllättävä, esimerkkinä kestävyysraportoinnin vähäiseksi arvioitu osaamistarve. Tämä kannattaisi huomioida kehityskohteena kaikissa alan yrityksissä. Toinen merkittävä kehityskohde on teknologian osaaminen, vaikka kyselyn vastausten mukaan sen osaamistarve vähenee. Näin ei todellisuudessa tule tapahtumaan, teknologia menee eteenpäin ja uusia teknologisia ratkaisuja tullaan näkemään myös tulevaisuudessa. Taloushallinnon henkilöstön roolin muuttuessa on pohdittava myös sitä, ovatko perinteiseen kirjanpitäjän tai palkanlaskijan työhön tottuneet ihmiset valmiita sellaiseen työnkuvaan. Motivoiko se heitä ja ovatko he kaikki ylipäättään sellaiseen toimenkuvaan sopivia?

Asiasanat: taloushallinto, henkilöstön kehittäminen, digitalisaatio, koulutus

Helen Karhu

Skill Requirements for Accounting company personnel now and in the future

Year	2024	Pages	35
------	------	-------	----

Robotics, automation, and artificial intelligence have become a part of financial management tasks. The objective of this Bachelor's thesis was to study the skills gap and training needs caused by new technology in companies that provide accounting and payroll services. The purpose was to define these skill gaps and possibly provide guidelines to educational organizations for developing their offerings.

The changes are significant and require a considerable amount of new learning from employees. The introduction of AI and automation into financial management tasks can be considered a transformation of the industry, at least as significant as the adoption of accounting software was in the past. This transformation involves changes in work methods and the introduction of new software, both of which require employee development and change management. Staff need to be able to apply the technology in practice and understand it. In the future, job roles will focus more on consulting, customer service, analytics, and strategy.

New work methods and software ease work but also increase security risks, which is particularly critical in accounting companies due to the nature of the data they handle. In addition to training staff to use new tools, there must also be an emphasis on security training. A new aspect coming into the work of accounting firms is sustainability reporting. The general view is that accountants or other financial management staff will be responsible for this reporting.

The chosen research method was a questionnaire with closed questions, allowing respondents to select the most suitable option from predetermined choices. The survey was sent in June 2024 to 50 supervisors of accounting firms and entrepreneurs of smaller companies. A total of 16 responses were received. The results of the survey indicate that accounting firms are aware of the skills deficiencies and are ready to develop competencies. The key finding was that software, and systems were perceived as the most important area of expertise for both the present and the coming years. Another significant finding was that the need for expertise in robotics and artificial intelligence received fewer responses when asking about the situation in the coming years compared to questions assessing current skill needs. It is also notable that the expertise required for sustainability reporting, a completely new area, was hardly reflected in the results of this survey. Only three respondents selected this option for both current and future skill needs.

In conclusion, accounting firms recognize the skill needs and are willing to develop the expertise of their staff. However, the emphasis on skills needs is somewhat surprising, as exemplified by the underestimated need for sustainability reporting expertise. This should be considered an area of development across all companies in the industry. Another significant area for development is technological expertise, even though survey responses indicated that its need will decrease. This will not actually be the case, as new technological solutions will continue to emerge in the future. As the role of financial management personnel changes, it is also worth considering whether people accustomed to traditional accounting or payroll roles are ready for such job profiles. Are they motivated by it, and are they all, in general, suited to such a role?

Keywords: financial management, personnel development, digitalization, training

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Taloushallinnon murros.....	7
2.1	Työroolien muutos	9
2.2	Turvallisuus	10
2.3	Kestävyysraportointi	11
3	Henkilöstön kehittäminen	12
3.1	Mentorointi ja tiimityö	14
3.2	Koulutus	15
4	Muutoksen johtaminen	16
5	Tutkimusmenetelmä	19
6	Luotettavuus ja eettisyys	21
7	Kyselyn tulokset ja analysointi	21
8	Johtopäätökset	27
	Lähteet.....	30
	Liitteet	33

1 Johdanto

Tämän tutkimustyön tavoitteena on selvittää uuden teknologian käyttöönoton aiheuttamaa osaamisvajetta ja koulutustarvetta suomalaisissa kirjanpito- ja palkanlaskentapalvelua myyvissä yrityksissä.

Ajatus tähän aiheeseen sai alkunsa omasta taustastani koulutuspalveluyrityksessä, jossa toimin talouspäällikkönä. Näin hyvin läheltä erilaisia henkilöstön kehittämisprojekteja ja omakseen ajatuksen jatkuvasta oppimisesta ja työelämäoppimisesta. Teknologia oli vahvasti läsnä ja useimmat asiakasprojektit olivat nimenomaan keskittyneet jonkun uuden teknologian ympärille, toki tarjonnassa oli myös esim. johtamisen koulutusta ja konsultointia. Teknologian kehittyminen alkoi vaikuttaa myös taloushallintoon ja käyttämiini ohjelmistoihin tuli erilaista automatiikkaa.

Robottiikka ja tekoäly ovat siis jo tulleet osaksi kirjanpitoa ja palkanlaskentaa ja niiden merkitys tulee jatkossa vain kasvamaan. Kirjanpitoa ja palkanlaskentaa päätyönään tekevät yritykset ovat tämän teknologisen kehittymisen ja muutostarpeen keskiössä ja valikoituivat siitä syystä tutkimuskohteiksi. Haluan opinnäytetyössäni tutkia, mikä on osaamisen ja koulutustarpeiden tilanne kirjanpitotoimistoissa tällä hetkellä ja miten esihenkilöt arvioivat tulevaisuuden näkymän. Miten osaamisen kehittäminen pitäisi järjestää ja mitkä ylipäätään ovat osaamistarpeet muutaman vuoden kuluttua ja kuinka kouluttautuminen hoidetaan?

Koska asia on melko uusi, sitä ei ole vielä tutkittu varsinkaan koulutuksellisesta näkökulmasta. Koulutus on kuitenkin todella kriittinen asia uuden teknologian ja uusien toimintatapojen jalkauttamisessa arkeen. Jos ihmisiä ei kouluteta, on mahdotonta saavuttaa tehokkaasti uuden teknologian aikaansaama hyöty ja yritys jää jälkeen kehityksestä. Tästä on melko pian seurauksena asiakkaiden menetys ja kannattavuuden lasku. Tämä tutkimus tulee toivoakseni hyödyttämään sekä julkisia oppilaitoksia että yksityisiä koulutuspalveluyrityksiä, jotka voivat arvioida koulutustarjontaansa vastaamaan tutkittua kysyntää. Tarkoituksena on siis määritellä uuden teknologian mukanaan tuomat osaamisvajheet ja antaa koulutusorganisaatioille suunta- viivoja tarjonnan kehittämiseksi.

Selvää on, että uusi teknologia on jo täällä ja lisääntyy koko ajan. Ihmisen kallisarvoista työpanosta ei enää kannata käyttää rutiiniluonteisiin, toistuviin työtehtäviin. Tämän kaltaiset tehtävät siirretään tekoälyn ja automaation hoidettaviksi ja ihmiset keskittyvät tehtäviin, joissa vaaditaan luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja henkilökohtaista kontaktia asiakkaaseen.

2 Taloushallinnon murros

Taloushallintoala on perinteisesti ollut yksi keskeisistä yritysten toiminnan tukipilareista, vastaten muun muassa kirjanpidosta, talousraportoinnista ja verotuksesta. Viime vuosina robotiikka ja tekoäly ovat kuitenkin alkaneet mullistaa tätä alaa, tuoden mukanaan merkittäviä muutoksia, jotka vaikuttavat sekä yksittäisiin työntekijöihin että kokonaiseen organisaatioihin. Tämä muutos ei ole vain teknologinen, vaan sillä on myös syvällisiä vaikutuksia liiketoimintaprosesseihin, työn luonteeseen ja organisaatiokulttuuriin.

Taloushallinto on kokenut ison murroksen jo ennen nykyistä, teknologiaan liittyvää murrosta. Ensimmäinen, varsinainen taloushallinnon ohjelmisto ilmestyi jo vuonna 1970, mutta koska tietokoneita ei juurikaan ollut, ei myöskään ohjelmistoa voitu alkaa käyttää laajamittaisesti. Taloushallintoa hoidettiin manuaalisesti ja siihen piti käyttää valtavasti paperia, kuten tilikirjoja, tositteita ja kuitteja. Tietokoneita kyllä oli olemassa, mutta ne olivat pääasiassa suurissa yrityksissä. Lisäksi niitä yleensä käytettiin aivan muuhun kuin taloushallinnon toimintoihin. Kun kirjanpitolaki vuonna 1997 muuttui ja laki salli sähköisen arkistoinnin, myös ohjelmistojen ja tietokoneiden käyttäminen taloushallinnossa helpottui merkittävästi. Kuitenkin vasta 2000-luvun alussa alkoi ilmestyä pilvipalveluna toimivia ohjelmistoja ja alettiin puhua paperittomasta taloushallinnosta ja paperittomasta toimistosta. Ensimmäisiä puheita tämän puolesta tosin kuului jo 1990-luvulla, kun Internetin käyttö yleistyi. Paperi väheni kaiken aikaa ja nykyisin taloushallinto voidaan hoitaa ilman yhtään konkreettista paperia. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11-12.)

Muutos aiempaan oli suuri ja aiheutti todella paljon muutosvastarintaa pitkään alalla olleissa kirjanpitäjissä ja palkanlaskijoissa. Syitä vastustukseen oli monia, kuten se, että koneisiin ei luotettu. Ei uskottu, että tietokone pystyy tallentamaan asioita ja että kaikki tieto ei vaan yhtäkkiä häviä johonkin. Toinen syy on hyvin yleinen ja näkyy kaikessa koneisiin liittyvässä keskustelussa niin menneisyydessä kuin nykyäänkin. Ihmiset yksinkertaisesti pelkäävät koneiden vievän työpaikat. Tämän tyyppistä muutosvastarintaa voidaan helpottaa korostamalla sitä, että teknologia myös synnyttää uusia työpaikkoja ja mahdollistaa ihmisten keskittymisen luovuutta vaativiin tehtäviin.

Taloushallintoalan seuraava murros on käsillä nyt ja se saattaa olla edellistä haasteellisempi. Kyseessä on teknologiamurros, joka on jo tullut osaksi taloushallintoalan arkea ja vaikuttaa koko ajan enemmän alalla olevien ihmisten työhön. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut älykkään taloushallinnon robotiikan ja tekoälyn myötä.

Taloushallinnon toiminnoilta vaaditaan koko ajan enemmän apua ja tukea koko organisaatiolle sekä raportointia että päätöksentekoa varten. Lisäksi viranomaisten vaatimukset ovat vain kasvaneet viime vuosina ja EU-standardit tuovat omat vaatimuksensa taloushallinnon

työhön. Jotta taloushallinto voisi vastata näihin kaikkiin vaatimuksiin, sen on oltava joustava sekä järjestelmien että prosessien osalta.

Robottiikkaa käytetään ja tullaan käyttämään taloushallinnossa ensisijaisesti ohjelmistorobotiikan muodossa (RPA, Robotic Process Automation), mikä tarkoittaa erilaisten ohjelmistojen hyödyntämistä rutiininomaisten ja toistuvien tehtävien automatisointiin. Tämä on erityisen hyödyllinen taloushallinnon tehtävissä, joissa työ koostuu pääasiassa enemmän tai vähemmän strukturoitujen tietojen käsittelystä ja raportoinnista. Ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn avulla voi käsitellä suuria määriä tietoa nopeasti, kustannustehokkaasti ja virheettömästi. Esimerkiksi laskujen käsittely, tietojen syöttö ja tiliöinti ovat tehtäviä, joita ohjelmistorobotit voivat suorittaa huomattavasti nopeammin kuin ihmiset. Tällöin rutiinitehtävissä tapahtuvat inhimilliset virheet voidaan minimoida. Pienetkin virheet taloushallinnossa voivat johtaa merkittäviin taloudellisiin seurauksiin, joten virheiden minimointi on erittäin kannattavaa toimita.

Gotthardt ym. (2020,91) mukaan joidenkin mielipide ohjelmistorobotiikasta vanhana ja väistyvänä tekniikkana perustuu täysin väärinkäsitykseen. Näiden henkilöiden mielestä se on tarpeeton ja voitaisiin hyvin korvata tekoälyllä. Näiden tekniikoiden ei ole mahdollista täysin korvata toisiaan, mutta niitä voidaan tehokkaasti käyttää yhdessä täydentämässä toisiaan.

Jotta ohjelmistorobotiikan käyttöastetta voitaisiin lisätä, sen pitää tulla älykkäämmäksi. Älykkyyden lisääminen tehdään tekoälyä ja koneoppimista hyödyntämällä, jolloin on mahdollista toteuttaa yhä monimutkaisempia ja vähemmän määriteltyjä tehtäviä. Tavoitteena on, että ohjelmistorobotiikkajärjestelmä (RPA agentti) voisi oppia samalla tavalla kuin ihminen, tekemällä itse ja oppimalla valmentajalta. Tarkkailemalla ja oppimalla ihmisen hoitamista ongelmanratkaisutilanteista, ohjelmistorobotiikan työkalut voisivat selviytyä itsenäisesti erilaisista epätavallisista tilanteista. (Aalst, Bichler & Heinzl 2018, 271.)

Tekoäly (AI, Artificial Intelligence) mahdollistaa robotiikkaa monimutkaisempien ja älykkäämpien tehtävien suorittamisen ja lisäksi sillä on kyky oppia koko ajan lisää. Tekoäly kykenee oppimisen lisäksi analysoimaan suuria tietomääriä ja tekemään ennusteita, joiden avulla organisaatiot voivat tehdä tietoon perustuvia päätöksiä ja suunnitelmia. Tekoälyn tärkeä ja yleinen käyttökohde on jo nyt ostolaskujen tiliöinti ja asiatarvustukseen ohjaaminen. Lisäksi se voi analysoida historiallista dataa ja ennustaa tulevia trendejä ja riskejä. Erittäin merkittävä käyttökohde tekoälylle on suurien tietomäärien analysointi ja siten tunnistaa virheitä ja poikkeavuuksia. Tekoälyn piiriin katsotaan kuuluvaksi useita toisiinsa liittyviä tekniikoita. Näitä ovat tällä hetkellä muun muassa erilaisten objektien tunnistaminen (kuvat, muodot, puhe), koneoppiminen ja tiedon louhinta. Kaikenlaisen tiedon määrä kasvaa koko ajan ja noin 90 % kaikesta datasta on ei-strukturoitua. Tiedon louhinta (data mining) auttaa löytämään olennaisen ja tärkeän tiedon suuresta massasta. (Gotthardt ym. 2020, 91).

Digitaalisuus ja automaatio ovat käytännössä ainoita keinoja selvittää kasvaneista ja edelleen kasvavista kontrolli- ja vastuuvaatimuksista. Digitaalisuus myös parantaa toiminnan läpinäkyvyyttä ja sen ohjattavuutta. Ilman uusinta teknologiaa ja keskitettyä tietoa suuryrityksen olisi mahdotonta seurata toisella puolella maailmaa olevan yksikön taloushallintoa reaaliaikaisesti, tai minkään yrityksen tuottaa esimerkiksi reaaliaikaista veroraportointia. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 23.)

2.1 Työroolien muutos

Taloushallintoalaa koskettava iso muutos aiheuttaa luonnollisesti muutoksia myös henkilöstön työhön ja työrooleihin. Monet perinteiset työroolit muuttuvat tai häviävät kokonaan. Esimerkiksi kirjanpitäjien ja taloushallinnon asiantuntijoiden on nyt ymmärrettävä teknologiaa ja osattava soveltaa sitä käytännössä aivan eri tasolla kuin aiemmin. Moni tuttu kirjanpidon järjestelmä on muuttunut ja tulee muuttumaan, kun niihin lisätään tekoälyn sisältäviä lisäosia. Kokonaan uusia ohjelmistoja otetaan käyttöön, esim. ostolaskujen käsittelyyn tarkoitettu tekoälyä hyödyntävä ohjelmisto alkaa olla jo arkipäivää muuallakin kuin kirjanpitoimistoissa.

Toinen iso työroolien muutos on teknologiamuutosten lisäksi taloushallinnon työn muuttuminen ylipäättään. Koska ohjelmistot, tekoäly ja robotiikka pystyvät hoitamaan ison osan rutiinistyöstä, ihmisten aikaa vapautuu muuhun. Tämä muu tekeminen on asiakkaiden neuvontaa ja ohjaamista konsultoivalla otteella. Kirjanpitäjän ja palkanlaskijan osaamista kaivataan siis tulevaisuudessa yhä enemmän konsultointiin ja asiakkaan haasteiden jäsentelyyn tai tavoitteiden kirkastamiseen. Hän on siis yhä enenevässä määrin liiketoimintakonsultti. Ihmisen osaamista tarvitaan siis sellaisissa tehtävissä, joissa luovuus ja ongelmanratkaisukyky ovat tärkeitä.

Kirjanpitäjän ja palkanlaskijan neuvoja kaivataan erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joissa ei ole omaa taloushallinnon henkilöstöä. Yrittäjä on usein aloittanut toimintansa pelkän substanssiosaamisen ja oman ammattitaitonsa varassa, eikä hänellä ole osaamista taloushallintoon, laskentatoimeen tai verotukseen liittyvissä asioissa. Nämä ovat kuitenkin sellaisia asioita, joiden osaamaton hoito ja käsittely voivat aiheuttaa yritykselle valtavat vahingot ja jopa koko toiminnan vaarantumisen. On hyvin tyypillistä, että aloittavalla yrittäjällä on hyvin niukasti ymmärrystä ja tietoa jopa taloushallinnon perusasioista. Siksi on tärkeää, että yrittäjä saa apua näihin asioihin tai voi halutessaan ulkoistaa koko taloushallinnon.

Kokenut kirjanpitäjä tai muu taloushallinnon ammattilainen on todella arvokas resurssi mille tahansa yritykselle. Hän pystyy näkemään yrityksen taloustiedoista vaaranpaikkoja, kehityskohtia ja ylipäättään asioita, jotka edellyttävät toimenpiteitä. Tällainen osaaminen ja sen kehittäminen vaatii työtä ja aikaa, aloittelija ei siihen pysty. Näen tässä haasteena näiden ammattilaisten motivaation. Onko pitkään kirjanpityötä tehneillä ja siitä nauttivilla ammattilaisilla motivaatiota ja halua muuttaa omaa työnkuvaansa enemmän neuvonnan, analysoinnin

ja ohjaamisen suuntaan? Työroolien muutos vaatii huomattavasti enemmän esimerkiksi sosiaalista kanssakäymistä asiakkaiden ja myös kollegoiden kanssa. Konsulttimainen ote työhön edellyttää myös aiempaan verrattuna ihan erilaista sitoutumista asiakkaaseen ja tämän liike-toimintaan. Lisäksi vaaditaan entistä enemmän oman työn suunnittelua ja priorisointia.

Robottiikan ja tekoälyn yleistyminen taloushallinnossa muuttaa merkittävästi työn luonnetta ja vaatii sekä organisaatioilta että yksittäisiltä työntekijöiltä sopeutumista ja ylipäättään kykyä muutokseen. Perinteisesti melko paljon rutiineja sisältänyt toimenkuva keskittyy tulevaisuudessa entistä enemmän konsultointiin, asiakaspalveluun, analytiikkaan ja strategiaan.

2.2 Turvallisuus

Tietoturvan ja tietosuojan merkitys kasvaa koko ajan kaikissa organisaatioissa, koosta ja toimialasta riippumatta. Näihin asioihin liittyvät uhat ovat kasvaneet merkittävästi ja tulevat asiantuntijoiden mukaan kasvamaan myös tulevaisuudessa. Erilaiset huijaukset, tietojen kalastelut ja palvelunestohyökkäykset ovat todella yleisiä nykyään ja vaativat huomiota sekä organisaation IT-osastolta että yksittäisiltä käyttäjiltä. Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan on myös lisännyt merkittävästi erityisesti palvelunestohyökkäyksiä myös sellaisiin organisaatioihin, joilla ei ole mitään tekemistä julkishallinnon tai valtion kanssa.

Traficomien tilaston mukaan kiristyshaittaohjelmien määrä kasvoi vuodesta 2021 vuoteen 2022 peräti 30 %:lla. Tietojenkalastelutapausten määrä on noussut sekin merkittävästi, vuodesta 2019 vuoteen 2020 nousua oli 40 %, vuodesta 2020 vuoteen 2021 nousua oli 33 % ja vuodesta 2021 vuoteen 2022 nousua oli 8 %. (Traficom 2022.)

Yllättävän usein varsinkin pk-yrityksissä ajatellaan, että eihän meillä ole mitään mielenkiintoista, jota kukaan hakkeri haluaisi tai edes olisi kiinnostunut. Tämä arvio saattaa olla ihan totta, mutta pitää ymmärtää, että kyseinen pieni yritys voi olla hakkerille sisäänkäynti johonkin toiseen organisaatioon, josta sitten voisi varastaa esim. henkilötietoja. Näin ollen kaikilla organisaatioilla on velvollisuus huolehtia tietoturvastaan ja erityisen kriittistä tämä on taloushallintoalalla. Vastuu on suuri, koska taloushallintoalan yrityksillä on hallussaan asiakkaansa kaikkein sensitiivisintä dataa, taloustietoja, ihmisten palkkatietoja, henkilötunnuksia ja esimerkiksi sairaustietoja.

Automaatio ja tekoäly eivät suinkaan helpota turvallisuusongelmaa, mikäli asiaa ei osata hoitaa oikein. Kaikki teknologia muodostaa tietoturvariskin suojaamattomana tai väärin käytettynä. Ja vaikka järjestelmät sinänsä olisivat kunnossa, ihminen inhimillisine ominaisuuksineen muodostaa aina tietoturvariskin. Ihminen voi unohtaa tai jättää jotain huomioimatta tai ei yksinkertaisesti ymmärrä jonkin riskin ilmeistä olemassaoloa. Siksi onkin hyvä, että tekoälyä voidaan käyttää myös tietoturvan parantamiseen. Oikein opetettuna se pystyy esimerkiksi

tarkkailemaan määrättyä raporttia tai mitä tahansa dataa ja huomaamaan poikkeavia tapah-
tumia tai lukuja.

Työ helpottuu monella tavalla, mutta varovainen on oltava. Ihmisiä ja heidän toimintaansa jäljittelevät ohjelmistorobotiikan järjestelmät voivat tehdä vääriä johtopäätöksiä kontekstin muuttuessa toisenlaiseksi. Nämä virheet voivat jäädä joksikin aikaa huomaamatta, jolloin seuraukset voivat olla vakavia. Ihmisinä esiintyviin RPA-agentteihin liittyy myös vakavia eettisiä riskejä, turvallisuusriskien lisäksi. (Aalst, Bichler & Heinzl 2018, 271.)

Vallalla tuntuu nyt olevan kahdenlaista mielipidettä tekoälyyn liittyen. Toisten mielestä sitä voi ja pitää käyttää huoletta ja toisten mielestä pitäisi saada ensin kunnolliset lait ja määräykset suojaamaan käyttäjien ja heidän organisaatioidensa tietoja. Jos käyttää ilmaista palvelua, esimerkiksi ChatGPT:n ilmaisversiota, ei ole mitään takuuta annettujen tietojen salassa pysymiselle. Tästä syystä monet suuret yhtiöt, esimerkiksi Apple, Amazon ja Samsung, ovat liikesalaisuuksien vuotamisen pelossa asettaneet rajoituksia ChatGPT-käytölle omissa organisaatioissaan. Maksullisella palvelulla Microsoft Azuren kautta kielimallia voidaan hallinoida niin, että annetut syötteet pysyvät halutuissa palvelinkeskuksissa eikä tietoa viedä pois organisaation omasta ympäristöstä. (Tarkiainen 2023.)

2.3 Kestävyysraportointi

Muutosta ja uuden oppimista tulee vaatimaan myös EU:n kestävyysraportointidirektiivi (Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD), jonka tavoitteena on muun muassa ohjata pääomia ja sijoituksia kestävään kehitykseen ja velvoittaa yritykset raportoimaan ja tarkastelemaan omaa toimintaansa kestävä kehityksen ja vastuullisuuden näkökulmasta. Jo aiemmin on isoilla yrityksillä ollut veloitteena raportoida vastuullisuuden perusasioista, mutta tämän uuden direktiivin myötä raportointiveloitteet ovat täsmentyneet ja laajentuneet. Yleisesti puhutaan ESG (Environmental, Social, Governance)-raportoinnista. Vuoden 2024 alusta voimaan tullut direktiivi velvoittaa tietyt kriteerit täyttävät suuryritykset tekemään ESG-raportin osana muuta lakisääteistä raportointiaan. Käytännössä ensimmäiset tähän direktiiviin liittyvät raportit tehdään vuonna 2025 koskien tilikautta 2024 (TEM 2024).

Vaikka varsinainen raportointivelvoite koskee aluksi vain suurimpia yrityksiä, on syytä huomata sen vaikutus myös pk-yrityksiin. Isojen yritysten on tarkasteltava omia toimitusketjujaan ja kiinnitettävä huomiota kestävyys- ja vastuullisuusasioihin myös alihankkijoidensa osalta. Niinpä hyvinkin pienissä yrityksissä on jouduttu havahtumaan tähän asiaan, jotta ne voisivat toimia suurten, raportointiin veloitettujen yritysten alihankkijoina. OP Ryhmä selvitti asiaa vuotuisessa Suuryritystutkimuksessaan ja tutkimuksen mukaan vuonna 2023 peräti 55,7 prosenttia vastaajista oli joutunut vaihtamaan alihankkijoitaan tai toimittajiaan vastuullisuusvaatimusten takia. Määrä kasvoi edellisvuodesta 13 prosenttiyksikköä. (Suuryritystutkimus 2024,

49.) Ne pienet ja keskisuuret yritykset, jotka eivät tätä huomioi, tulevat auttamatta putoamaan pois tarjouskilpailuissa ja menettävät jatkossa yhä enemmän asiakkaita.

Kestävyysraportointivelvoite tulee muuttamaan jossain määrin jokaisen siihen velvoitetun yrityksen strategiaa, toimintatapoja ja johdon roolia vastuullisuus- ja kestävyysasioissa. Hallituksen merkitys ja rooli on tässä keskeinen, sen tehtävänä on johtaa ja valvoa kestävyysstrategiaa. Raportoinnista on myös syytä luoda yrityksen sisäinen prosessi, koska siihen liittyy organisaatiossa vastuullisuuden, taloudellisen raportoinnin ja viestinnän toiminnot. Kestävyysraportoinnin merkitys korostuu, se tulee olemaan tilinpäätöksen tasolla ja raportoitavat tiedot esitetään osana yrityksen muuta raportointia. Yhtiön hallitus allekirjoittaa raportin ja tilintarkastajan tehtävänä on varmentaa sen oikeellisuus. (Lindman 2024.)

Tällä hetkellä näyttää vahvasti siltä, että ESG-raportointi tulee olemaan taloushallinnon työpöydällä. Raportointiin liittyy paljon tiedon keräämistä ja taloudellisia laskelmia, joten tehtävä sopii taloushallinnon kenttään luontevasti. Lisäksi direktiivin ja Suomen kansallisen lainsäädännön mukaan raportoinnin täytyy nivoutua yhteen muun lakisääteisen raportoinnin kanssa (tilinpäätös, toimintakertomus ym.). Kun taloushallinto on ulkoistettu tilitoimistolle, tulee tilitoimistosta raportin tekijä. Vain todella suurilla yrityksillä on jo nyt palveluksessaan omia vastuullisuustoimihenkilöitä ja vaikka olisikin, yhteistyö taloushallinnon kanssa on välttämätöntä. (Kupiainen 2024.)

Kyseessä on melkoisen iso asia, jota ei pidä jättää kenellekään muun työn ohessa tehtäväksi. Järkevää lienee koota tiimi, joka keskittyy tähän asiaan ja tekee raportoinnin vaatimat toimenpiteet keskitetysti kaikille kirjanpitoyrityksen asiakkaille. Aluksi on toki hankittava asiaan liittyvä koulutus ja ohjeistus, luotava toimintaprosessi ja harjoiteltava. Tiedon kerääminen ja sen jatkojalostamisen varmistaminen ovat myös tämän uuden tekemisen keskiössä. Mitä nopeammin raportin tekijät saavat tarvittavan opin ja välineet raportoinnin hoitamiseksi, sitä nopeammin raportoinnista voidaan alkaa laskuttaa asiakkaita. Tarkennuksena mainittakoon, että tämä kappale on puhtaasti omaa pohdintaani ja kokemuksen tuomaa tietoa.

3 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen on keskeinen osa organisaatioiden strategista johtamista ja kilpailukyvyyn ylläpitämistä. Kehittämisen ja kehittymisen tavoitteena on, että henkilöstö pystyy vastaamaan nykyisiin ja tuleviin työelämän haasteisiin. Kehittämismenetelmiä voivat olla esimerkiksi koulutus, mentorointi, ja työssä oppiminen. Henkilöstön kehittäminen pitää nykyaikaisessa organisaatiossa nähdä molempia osapuolia hyödyttävänä toimena. Se edistää työntekijöiden ammattitaitoa ja työtyytyväisyyttä samalla kun parantaa organisaation kannattavuutta

ja innovatiivisuutta. On myös muistettava, että organisaation asiakkaat hyötyvät henkilöstön hyvästä ja ajantasaisesta osaamisesta.

Uuden oppimisen ja kehittämisen merkitys kilpailuedun tuojana voi tuntua kaukaiselta ja jopa virheelliseltä ajatukselta. Eihän oppimisesta seuraa mitään konkreettista, kaikkien haluamaa palvelua tai tuotetta. Sen sijaan oppimisen tuotos on osaaminen, uudenlainen ajattelu tai toimintojen järjeistäminen. Uuden oppimisesta voi hyvinkin tulla kilpailuetu, mikäli oppiminen saadaan vietyä organisaation arkeen ja siitä muodostuu toimintakulttuurin peruskivi. Valmistaa mallia tähän ei ole, koska sisällön ovat luoneet monet ihmiset yhdessä. Jokainen organisaatio luo omanlaisensa version oppimiskulttuurista ja sen rakentaminen voi olla hyvinkin pitkä prosessi. (Koskinen 2021, 18-21.)

Taloushallintoala on erityisen haasteellinen ja nopeasti kehittyvä. Henkilöstö kohtaa monenlaisia osaamisvaatimuksia monesta eri suunnasta. Tehtävien skaala on laaja, kuten palkanlaskenta, kirjanpito, erilaiset verotukselliset näkökohdat ja monenlainen raportointi. Nämä työtehtävät myös muuttuvat ja muuntautuvat jatkuvasti esim. lainsäädäntömuutosten ja teknologian muutosten takia. Lisäksi asiakkaat odottavat koko ajan enemmän tilitoimistoltaan. Kirjanpitäjä nähdään koko ajan enemmän myös konsulttina, joka auttaa ja neuvoo asiakasta tämän liiketoiminnan kehittämisessä. Näiden muutosten hallitseminen vaatii henkilöstöltä jatkuvaa osaamisen päivittämistä ja uuden oppimista. Tämä kappale on omaa pohdintaani ja sisältää huomioita ja yksityiskohtia paitsi omista kokemuksista, myös keskusteluista muiden taloushallintoa työkseen tekevien ihmisten kanssa.

Liiallinen kiire, stressi ja kuormitus heikentävät merkittävästi yksilön oppimiskykyä. Siksi oppimiselle ja kaikenlaiselle vuorovaikutukselle sekä innovoinnille pitää järjestää aika ja mahdollisuus. Olennainen osa johtamista ja esimiestyötä on jatkuvan oppimisen mahdollistaminen. Kun työyhteisö kykenee jatkuvaan oppimiseen, se myös pysyy joustavana, kun ympäristö muuttuu. (Manka & Manka 2023, 126.) Myös useat lait (kuten työturvallisuuslaki 2002/738 ja yhteistoimintalaki 1333/2021) velvoittavat esimiehiä huolehtimaan työympäristöön, -turvallisuuden ja vuorovaikutukseen liittyvistä asioista. Esimerkiksi yhteistoimintalain 1333/2021 2 luvun 6§:n mukaan työnantajan pitää käydä säännöllistä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa. Tällä mahdollistetaan riittävä ja oikein ajoitettu tiedonkulku ja edistetään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia.

Koulutus on useimmiten olennainen osa henkilöstön kehittämistä, olipa ala mikä tahansa. Työntekijöille voidaan tarjota täydennyskoulutusta esimerkiksi uusimmista lainsäädännön muutoksista, taloushallinnon ohjelmistojen käytöstä ja uusista kirjanpitostandardeista. Mentorointi ja työssä oppiminen ovat myös tehokkaita keinoja osaamisen kehittämisessä. Nämä menetelmät mahdollistavat tietojen ja taitojen siirtymisen kokeneiden ja vähemmän kokeneiden työntekijöiden välillä.

Teknologian kehitys ja digitalisaatio ovat muuttaneet ja ennen kaikkea tulevat muuttamaan taloushallinnon toimintaympäristöä ja työn tekemisen tapoja merkittävästi. Uudenlaista osaamista tarvitaan ja vaaditaan myös kustannusten takia. Ihmisen tekemä työ on kallista ja automaatiolla saavutetaan merkittäviä kustannussäästöjä. Tästä kehityksestä jälkeen jääminen aiheuttaa auttamattomasti hintakilpailussa häviämistä. Organisaatioiden on ymmärrettävä digitalisaatio ja automaatiikka osaksi strategiaansa ja lähdeittävä pikimmiten viemään uudistuksia eteenpäin, mikäli vielä ovat alkuvaiheessa asian kanssa.

Kehittäminen on ikuinen prosessi, joka vaatii vahvaa sitoutumista sekä työntekijöiltä että organisaatioilta. Erityisen kriittistä on saada kaikki ymmärtämään, että kehittyminen on koko organisaation etu, se on mielletävä sekä organisaation että yksilön kilpailukyvyyn edellytykseksi. Se on investointi, joka ei näy suoraan tuloksessa ja siksi sen hahmottaminen saattaa olla vaikeaa jopa organisaation johdolle. Osaamisen kehittäminen voi alkaa esimerkiksi jonkinlaisella osaamiskartoituksella tai kyselyllä. Kartoitus voi koskea koko henkilöstöä tai vain jotain tiettyä osastoa/yksikköä, sen mukaan, mikä katsotaan sillä kertaa tarpeelliseksi. Tämän prosessin tarkoituksena on auttaa tunnistamaan työntekijöiden nykyiset osaamisalueet ja lisäksi ne, joissa on kehittämistarvetta. Osaamiskartoituksen perusteella voidaan laatia yksilöllisiä kehityssuunnitelmia, jotka tukevat sekä työntekijän uratavoitteita että organisaation strategisia tavoitteita. Tässä avainasemassa ovat lähiesihenkilöt, jotka tuntevat parhaiten sekä henkilöstön että näiden työssään tarvitsemat tiedot ja taidot.

Lähiesihenkilö yleensä myös toteuttaa kehityskeskustelut, joissa päästään keskustelemaan rauhassa ilman häiriöitä ja kiireisen arjen vaikutusta. Aiheena on usein yksilön kehittyminen, mutta myös esimerkiksi toimenkuvaan, työn mielekkyyteen ja sisältöön liittyvät asiat sekä tulevaisuuden toiveet ja odotukset työhön liittyen. Kehityskeskustelu on usein myös se foorumi, jossa työntekijä pääsee arvioimaan esihenkilötyötä ja muitakin organisaation keskeisiä asioita, kuten työilmapiiriä, yleistä viihtyvyyttä tai organisaatiokulttuuria. Työterveyslaitos (2022) kiteyttää kehityskeskustelujen merkityksen toteamalla: ”Kehityskeskustelu auttaa kehittymään ja kehittämään”.

Kun johtaja on tehnyt tavoitteiden määrittelyn, on tärkeää keskustella työntekijän kanssa ja selvittää, mikä häntä motivoi ja mikä saa syttymään. Näitä keskustelussa esiin tulleita asioita voidaan sitten tehokkaasti ottaa käyttöön kyseisen henkilön osaamisen kehittämisessä. Kehityskeskustelulle pitää varata oma, erillinen aika, jolloin voidaan käydä näitä asioita läpi. Siitäkin huolimatta, että johtaja ja työntekijä olisivat päivittäin vuorovaikutuksessa keskenään kuulumisten osalta. (Työterveyslaitos, 2022.)

3.1 Mentorointi ja tiimityö

Tiedon jakaminen ja yhdessä oppiminen ovat tehokkaita keinoja välittää tietoa ja uutta osaamista työyhteisössä. Samaa työtä samassa yrityksessä tekevä on huomattavasti parempi

ohjaamaan kokematon työntekijä kuin sellainen, jolle yrityksen työtavat eivät ole tuttuja. Mentoroinnilla tarkoitetaan tiedon jakamista uudelle työntekijälle, harjoittelijalle tai kenelle tahansa vähemmän kokeneelle toimijalle. Tiedon jakaja (mentori) on kokeneempi ja hänellä on usein paljon niin kutsuttua hiljaista tietoa, jota on vaikeaa siirtää muille ilman mentorointia. Mentorointi on parhaimmillaan oppimiskokemus myös mentorille, hänellä on mahdollisuus saada ohjattavaltaan (aktori) uusia näkökulmia omaan työhönsä ja koko yrityksen toimintaan. Mentoroinnin hyödyt ja mahdollisuudet olen havainnut itse monta kertaa omassa työssäni ja myös kollegoiden kertomana.

Henkilöstön kehittämisen näkökulmasta mentorointi on huomattavasti tehokkaampi kuin esim. ulkopuoliselta toimijalta ostettu koulutus. Yrityksen ulkopuolella ei ole sitä syvää osaamista ja tietoa nimenomaan kyseisen organisaation asioista, joka on automaattisesti yrityksessä pitkään työskennelleellä työntekijällä. Muihin ohjausmuotoihin verrattuna mentoroinnin erityispiirre on, että mentori antaa aktorille oman kokemuksensa ja osaamisensa eikä hänen tarvitse olla erityisesti pätevä ohjaaja (Kupias 2021, 62).

Tiimityö lisääntyy koko ajan kaikilla aloilla ja erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa se on ollut arkea jo pitkään. Myös kirjanpitoyrityksessä on mahdollista hyödyntää tiimityötä uusien asioiden oppimiseen ja tiedon jakamiseen. Tiimityö on toimialalla varsin yleistä ja hyödyttää monella tavalla sekä työntekijöitä että koko organisaatiota. Tyypillinen tilanne lienee se, että yksi työntekijä on käynyt jonkun kurssin tai oppinut muulla tavalla jotain uutta. Hän mahdollisesti harjoittelee ja omaksuu asiaa ensin itsekseen, ja alkaa sitten opettaa ja neuvoa sitä muille omassa tiimissään. Tiimissä työskentely altistaa ihmiset erilaisille näkökulmille ja muiden mielipiteille ja tukee tätä kautta oppimista (Isohätälä 2020).

Tiimityöskentely ei kuitenkaan välttämättä helpota eikä takaa oppimista. Oppiminen edellyttää omien ajattelutapojen haastamista ja aitoa halua ja kykyä käydä muiden tiimiläisten kanssa kriittistäkin keskustelua. Myös kielteiset tunteet täytyy pystyä käsittelemään ja hyväksymään. Tiimissä oppimista voi kehittää ja parantaa säännöllisellä arvioinnilla ja tarkkailulla. Avoimet keskustelut toimintavoista ja tiedon käsittelystä, mutta myös keskinäisistä suhteista auttavat luomaan parempaa tiimityötä ja oppimista. Tiedon jatkojalostus ja luovuus vaativat toteutuakseen sekä myönteistä tunneilmapiiiriä että yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Isohätälä 2020.)

3.2 Koulutus

Olen itse työskennellyt pitkään koulutuspalvelua myyvässä yrityksessä, jossa toimin aluksi tietotekniikan kouluttajana. Koulutus ja sen suunnittelu erilaisten organisaatioiden työntekijöille on siitä syystä tuttua ja olen seurannut henkilöstön kehittämistä hyvin läheltä 20 vuotta. Koulutuksella on tärkeä rooli sekä osaamisen ylläpidon että uuden oppimisen näkökulmasta. Nykyisin on saatavilla monenlaisia koulutuspalveluja, webinaareja, erilaisia kursseja sekä

verkossa että paikan päällä. Palveluja on niin paljon, että laadukkaan löytäminen voi olla hankalaa, mikäli koulutuspalvelun toimittajasta ei ole aiempaa kokemusta. Koulutusten hankinnan pitäisi aina lähteä liikkeelle tarpeen määrittelystä, mitä tarvitaan, kuka tarvitsee ja mitä palvelu saa maksaa. Kehityskeskustelut ovat oivallinen väline kartoittaa työntekijöiden koulutustarpeita ja omia toiveita kehittymiseen liittyen. Joissain yrityksissä tehdään myös erillisiä osaamiskartoituksia, joissa selvitetään henkilöstön osaamisen nykytilaa ja kartoitetaan tulevaisuuden osaamistarpeita.

Suunnittelussa huomioidaan siis ensisijaisesti tarve. Jos yksittäinen työntekijä tarvitsee jotain uutta osaamista, usein voi olla järkevintä pyytää kokeneempi ja asian jo osaava työntekijä toimimaan hänelle ohjaajana tai mentorina. Jos taas saman koulutuksen tarvitsijoita on useita, lienee viisaampaa hankkia tälle ryhmälle ulkopuolinen kouluttaja, jolle annetaan mahdollisuus ensin perehtyä yrityksen toimintatapoihin. Perehtyminen ja yrityksen toiminnan ymmärtäminen mahdollistavat hyvin suunnitellun ja toteutetun koulutuksen, joka huomioi kyseisen yrityksen erityispiirteet. Miten milloinkin toimitaan, riippuu siitä, minkälaisesta osaamistarpeesta on kyse. Koulutusten toteuttamiseen tai edes suunnitteluun ei ole olemassa yleispäteviä tai yksiselitteisiä ohjeita. Tarve ja koulutuksen aihe määrittävät sen, kuinka koulutus kannattaa toteuttaa.

Jos yrityksessä ollaan ottamassa käyttöön uutta tekniikkaa tai ohjelmistoa, on usein mahdollista hankkia tarvittava koulutus esimerkiksi ohjelmiston toimittajalta. Ohjelmistotoimittaja on usein ollut mukana esimerkiksi integroimassa ohjelmistoa yrityksen muihin ohjelmistoihin ja järjestelmiin ja tuntee siten yrityksen toimintaympäristön. Lisäksi ohjelmistotoimittaja tuntee parhaiten oman tuotteensa ja niin ollen pystyy sen käyttöä parhaiten neuvomaan. Tällainen tilanne on tyypillinen tämän päivän kirjanpitoyrityksissäkin. Esimerkiksi ostolaskujen käsittelyyn tarkoitettu tekoälyohjelmisto edellyttää ensinnäkin integraatiota ulkopuolisiin järjestelmiin ja toisaalta sen käyttö vaatii aluksi jonkin verran koulutusta. Mitä suurimmalla todennäköisyydellä kyseinen ohjelmisto on myös kaikkien tai ainakin suurimman osan päivittäinen työkalu.

4 Muutoksen johtaminen

Maailma, yhteiskunta, työelämä ja ihan kaikki muukin muuttuu tällä hetkellä koko ajan. Muutoksen voidaankin sanoa olevan uusi pysyvä tilanne. Yritykset joutuvat koko ajan enemmän vastaamaan asiakkaidensa monenlaisiin tarpeisiin ja muuttamaan tekemistään vastaamaan milloin mitään kysyntää ja tarvetta. Työtapojen muutos, uuden teknologian ja työkalujen käyttöönotto vaativat hyvän ja kunnolla suunnitellun muutosprosessin. On hyvin vaarallista kuvitella, että työn tekemisen radikaalit muutokset voitaisiin hoitaa muutamalla tiedotustilaisuudella tai antamalla pikainen käyttöopastus uuteen järjestelmään. Muutoksen johtaminen

on keskeinen osa organisaation menestystä ja kilpailukykyä. Se voidaan kuvata prosessiksi, jossa pyritään ohjaamaan ja tukemaan yksilöitä läpikäymään muutoksia niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Muutoksessa ei ole kyse organisaatiosta, vaan yksilöstä ja hänen kyvystään muuttua. Koska vain ihmiset voivat muuttua, on muutoshankkeen lopputuloskin oikeastaan ihmisten yhteisen muutoksen tulosta. (Kolehmainen 2024.)

Työelämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat ihmisten elämään mitä erilaisimmilla tavoilla. Vaikutukset voivat liittyä ihmisen toimeentuloon, minäkuvaan, itsetuntoon, pelkoon ja moniin muihin tunteisiin. Vaikka uusi työtilanne ja ihmisen oma identiteetti olisivat jollain tapaa ristiriidassa keskenään, voi tilanteella silti olla positiivisia seurauksia. Seurauksena voi olla uuden oppimista, voimaantumista tai koko työn uudistamista. Henkilökohtaiset ominaisuudet määrittävät, kuinka hyvin työntekijä kykenee kääntämään muuttuneen tilanteen edukseen ja pitämään sitä positiivisena. Jos henkilö luottaa omaan osaamiseensa ja arvoonsa työmarkkinoilla, hän todennäköisesti kokee muutoksen itselleen myönteisenä. Muutostilanteissa hyvinvointia edistää muilta saatu tuki, työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 21.)

Muutoksen onnistuminen edellyttää nykytilanteen tunnistamista ja kykyä päättää, mihin tilanteeseen halutaan päästä ja lisäksi, onko organisaatiolla tarvittavat resurssit sen saavuttamiseen (Koskinen 2021, 117). Tämä lause on erittäin hyvä ohjenuora ja siihen kannattaa palata säännöllisin väliajoin muutosprosessin aikana, mikäli prosessi tuntuu hankalalta tai aletaan rönsyillä epäolennaisiin asioihin. Organisaation johto tekee viime kädessä päätökset isoista muutoksista ja myös vastaa niiden läpiviennistä ja onnistumisesta. Kirjanpitoyrityksen näkökulmasta tällainen iso muutos voisi olla uuden ohjelmiston käyttöönotto, joka vaikuttaa tavalla tai toisella lähes kaikkiin työntekijöihin.

Aluksi pitää selkiyttää muutoksen suunta ja tavoite; mihin ollaan menossa, mikä on tavoiteltu lopputulos itse kunkin työntekijän kannalta. Esihenkilöiden tehtävä on kommunikoida alaisilleen muutoksen suunta ja tavoitteet. On huolellisesti viestittävä, mitä ollaan tekemässä ja ennen kaikkea miksi. Vaikeat ja monimutkaiseltakin vaikuttavat muutokset saadaan helpommin jalkautettua organisaatioon, kun henkilöstö on saanut tarpeeksi tietoa ja ohjausta. Selkeyden luominen keskeneräisen muutoksen viestimiseen voi olla muutoksen johtajalle ja esihenkilöille todella haastavaa. He eivät vielä itsekään tiedä läheskään kaikkea ja silti heidän tulisi kyetä selkiyttämään asiaa muille. Hyvä aloituskohta on jakaa tämän hetken tietoa, kertoa mitä juuri nyt tiedetään ja viestitään iteratiivisesti, kun uusia asioita ja ongelmia pitää ratkaista (Kulmala & Rosvall 2022, 280).

Muutoksen läpiviemiseen tarvitaan myös monenlaisia apurakenteita, kuten työkalut ja prosessit, erilaiset ohjeet ja joissain tapauksissa voidaan tarvita myös mittareita asioiden edistymisen seuraamiseksi. Myös muutosprosessissa tarvittavat tehtävät pitää määritellä. Usein on

tarpeen myös tarkastella muutoksen aiheuttamia tehtävien ja roolien muutoksia, joskus taas joku työ saattaa muutoksen seurauksena jäädä ilman tekijää. Työtehtävien ja roolien muutos aiheuttaa tyypillisesti ihmisissä turvattomuuden tunteita ja pelkoa. Näissä tilanteissa kannattaa korostaa uuden oppimisen mahdollisuutta ja ylipäättään korostaa muutosta mahdollisuutena eikä uhkana. Kun ihminen löytää muutoksen keskeltä jonkin itseään motivoivan yksityiskohdan, hänen on huomattavasti helpompi sopeutua ja kokea muutos positiiviseksi.

Kaikkein tärkeintä on kuitenkin aktiivinen viestintä ja työntekijöiden kuunteleminen. Muutoksen johtamisessa nämä ovat tärkeimpiä ja usein myös helpoimpia työvälineitä, koska kuulluksi tuleminen osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan. Jos ihminen kokee olevansa arvostettu, hänen on helpompi sitoutua vaikealtakin tuntuvaan uudistukseen. Ihmisillä on muutoksen keskellä usein paljon kysymyksiä, huolia ja ennakkokäsityksiä, jotka valitettavan usein ovat virheellisiä. Kaikenlaisen väärän tiedon oikominen auttaa muutoksen läpiviennissä. Tässä kannattaa hyödyntää sellaisia työntekijöitä, jotka ovat muutoksessa mukana avoimin ja positiivisin mielin. Jossain yhteydessä näitä ihmisiä on kutsuttu tulenkantajiksi. He näkevät muutoksen hyvänä asiana ja ovat motivoituneet osallistumaan sen tekemiseen ja ottamaan siitä vastuuta. Heidän esimerkkinsä on todella tärkeä niille, jotka ovat muutosprosessissa vielä alkuvaiheessa ja kokevat muutosvastarintaa.

Tärkeää on myös ylipäättään löytää oikeat ihmiset muutosta tekemään. Kirjanpitoyrityksen tapauksessa näitä voisivat olla muutamat kokeneemmat työntekijät, joilla on monipuolinen tuntemus asiakkaiden ympäristöihin ja esimerkiksi laskujen tai palkkojen määrään kuukaudessa. Toisaalta kokemattomampikin työntekijä voi olla tässä arvokas resurssi, jos hän on esimerkiksi käyttänyt kyseistä uutta ohjelmistoa edellisessä työpaikassaan. Muutosprosessi helpottuu, kun sitä tekevät oikeat ihmiset ja kun pidetään mielessä, että ruohonjuuritaso tieto löytyy ruohonjuuritasolta eikä esimerkiksi ylimmästä johdosta.

Ihmisten osallistaminen on osoittautunut yhdeksi parhaimmista keinoista ehkäistä muutosvastarintaa ja edistää muutoksen nopeaa jalkautusta käytäntöön. Jo muutosprojektin varhaisessa vaiheessa pitää tunnistaa ne henkilöt ja sidosryhmät, joihin muutos jollain tapaa vaikuttaa (Kulmala & Rosvall 2022, 277). Näiden ihmisten ottaminen mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon pienentää merkittävästi muutosvastarintaa ja ehkäisee tehokkaasti myös kaikenlaisen väärän tiedon leviämistä organisaatiossa. Useimmat ihmiset eivät käytännössä ole kiinnostuneita varsinaisesta päätöksenteosta, vaan kuulluksi tulemisesta. Siitä, että he kokevat voivansa sanoa mielipiteensä ja sitä kautta kokevat olevansa arvostettuja. Osallistamiseen voi käyttää apuvälineinä monenlaisia keinoja, esimerkiksi asiaan liittyvä keskustelu organisaation sähköisissä välineissä ja kaikille avoimet työpajat ja keskustelutilaisuudet ovat hyviä keinoja vuorovaikutteiseen kommunikointiin henkilöstön ja esihenkilöiden välillä.

Muutosvastarinnalle on monenlaisia syitä ja ne liittyvät tietoon tai epätietoisuuteen muutoksen vaikutuksesta omaan työhön tai jopa koko työpaikan olemassaoloon. Resilienssi eli sopeutumiskyky määrittää sen, kuinka ihminen suhtautuu muutokseen. Heikommalla resilienssillä varustettu on taipuvainen suhtautumaan muutokseen negatiivisesti ja epäluuloisesti. (Kulmala & Rosvall 2022, 284-286.) Muutosvastarintaa voidaan yrittää lievittää esimerkiksi korostamalla mahdollisuutta uudelleen tekemiseen ja työn mielekkyyden parantumisella. Asiasta keskusteleminen on ensiarvoisen tärkeää, vastarinnan syiden selvittäminen mahdollistaa asiaan liittyvien pelkojen hälventämiseen. Kuten jo aiemmin todettiin, osallistaminen, kuuntelu ja aito halu ymmärtää muutosvastarinnan syitä ovat avaimia sen lieventämiseen.

Kaiken konkreettisen muutoksen lisäksi myös organisaatiokulttuurin on muututtava vastamaan uutta tilannetta. Johdon pitää olla sitoutunut huolehtimaan myös muutoksen aiheuttamista jälkitoimenpiteistä ja tukemaan organisaatiota vielä pitkän aikaa muutoksen jälkeen. Tässä työssä on toki apuna myös muu organisaatio ja erityisesti esihenkilöt, joilla on ensikäden tietoa ja usein vastuu käytännön toimenpiteistä ja niiden jalkauttamisesta organisaatioon. Jos muutos on sen kaltainen, että se edellyttää koulutusta, on koulutukset aloitettava heti kun esimerkiksi uusi ohjelmisto on asennettu. Toki tyyppillisesti muut työntekijä toimivat ensin pilotoijina.

Muutos tai uusi toimintapa täytyy myös kyetä juurruttamaan organisaation arkeen pysyväksi toimintatavaksi. Muutos ilman jalkautusta arkeen ei ole valmis muutos, lisäksi tehtyjä muutoksia pitää arvioida kriittisesti ja tehdä tarvittavia korjauksia. Jälkikäteen tehtävä arviointi on tärkeää, jotta voidaan varmistaa tavoitteiden saavuttaminen uusien tapojen juurruttaminen arkeen. Tämä arviointi voidaan tehdä esimerkiksi asettamalla erilaisia mittareita ja keräämällä palautetta. Kaiken kaikkiaan muutokseninnovaatio ja jatkuva oppiminen ovat keskiössä. Lisäksi johdon sitoutuminen ja tuki ovat ratkaisevia tekijöitä muutoksen onnistumisessa. Muutoksen onnistuminen edellyttää siis systemaattista lähestymistapaa, joka huomioi sekä strategiset että inhimilliset tekijät.

5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi on valittu lomakekysely suljetuilla kysymyksillä, jolloin vastaaja valitsee valmiiksi annetuista vaihtoehdoista itselleen sopivan (Anttila 2024). Lomakekyselyllä on etuja verrattuna ihmisen tekemään haastatteluun. Ensinnäkin se ei sido ketään ihmistä konkreettisesti tekemään haastattelua. Toinen etu on se, että myös vastaaja voi valita haluamansa ajankohdan vastaamiselle oman aikataulunsa mukaan. Tämä vapaus voi tosin aiheuttaa negatiivisia seurauksia vastauksien määrälle, jos kovin moni vastaaja jättää kokonaan vastamatta.

Tutkimustyön tavoitteena on selvittää uuden teknologian käyttöönoton aiheuttamaa osaamisvajetta ja koulutustarvetta suomalaisissa kirjanpito- ja palkanlaskentapalvelua myyvissä yrityksissä. Tästä syystä tutkimuksen kohdehenkilöinä ovat kirjanpitäjien ja palkanlaskijoiden esihenkilöt. Nämä henkilöt toimivat isommissa yrityksissä usein tittelillä tiiminvetäjä, kirjanpitoapäällikkö tai palvelupäällikkö. Pienemmissä yrityksissä usein toimitusjohtaja on koko henkilöstön lähiesihenkilö. Kohderyhmää valittaessa mietinnässä olivat aluksi myös kirjanpitäjät ja palkanlaskijat eli varsinaisen työn tekijät. Luovuin tästä ajatuksesta sen takia, että usein varsinaisella tekijällä saattaa olla hyvin subjektiivinen käsitys omasta osaamisestaan ja tulevaisuuden osaamistarpeista. Lisäksi henkilöstöllä ei useinkaan edes ole kunnollista näkymää organisaation tulevaisuuden tavoitteisiin tai vaatimuksiin, toisin kuin esihenkilöillä, joille se on hyvinkin kriittinen tieto.

Tutkimushaastattelussa ja kyselyssä tiedon keräämisen väline on lomake. Näissä tutkimusmenetelmissä käytettävät lomakkeet voivat muistuttaa toisiaan paljonkin, varsinaisia sääntöjä niiden ulkoasulle ei ole olemassa. Käytettiinpä minkäläistä lomaketta tahansa, huolellinen etukäteissuunnittelu on äärimmäisen tärkeää. Tärkeää on myös muistaa, että yhteen kysymykseen ei saa sisällyttää montaa asiaa. Jos samaan kysymykseen on sisällytetty enemmän kuin yksi asiasisältö, ei voida varmuudella tietää, mihin asiaan vastaaja on vastannut. Suunnittelun yhteydessä on myös karsittava kysymyksistä pois kaikki tarpeettomat sanat ja myös sanat, jotka arvottavat sisältöä. (Vilka 2015, 123.)

Vilka toteaa, että lomakkeella käytettävät sanat eivät saa olla moniselitteisiä, vaan ne pitää voida ymmärtää vain yhdellä tavalla. Tutkimusaineistosta ei voida saada kunnollisia vastauksia tutkimusongelmaan, mikäli vastaajat ymmärtävät kysymykset kukin omalla tavallaan. Kysely ja sen sisältämät kysymykset testattiin useamman henkilön toimesta ennen kyselyviestien lähettämistä, samalla myös mitattiin vastausaikaa. Kysymysten ymmärrettävyyteen ja yksiselitteisyyteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Kysymysten kieliasuun ei jouduttu testauksen perusteella tekemään juurikaan korjauksia ja testihenkilöt myös ymmärsivät kysymykset samalla tavalla.

Tutkimuskysely lähetettiin kesäkuussa 2024 50:lle kirjanpitoyrityksen esihenkilölle ja pienempien yritysten yrittäjille itselleen. Mitään erityistä otantaa ei tehty yrityksen koon, vastaajan tittelin tai minkään muunkaan kriteerin mukaan. Tämä siksi, että kyseiset yritykset tekevät lopulta ihan samoja töitä samojen lakien ja määräysten alaisina. Näin ollen en uskonut, että otantaa muokkaamalla olisi saatu jotenkin erilaisia näkökulmia asiaan. Samasta syystä vastaajat valikoitiin ympäri Suomea sijaitsevista yrityksistä. Lomakkeen tekemiseen käytettiin *Survio*-nimistä kyselyjen tekemiseen tarkoitettua työkalua, jonka perusversio on ilmainen. Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostilla ja vastaukset tallentuivat *Survion* tietokantaan. Sähköpostiosoitteet saatiin keräämällä osoitteet kirjanpitoyritysten verkkosivuilta. Mitään muita tietoja ei kerätty eikä tallennettu kuin henkilön nimi ja hänen

työsähköpostiosoitteensa. Kaikki tiedot, mukaan lukien kyselytyökalu Survion keräämä tieto, on poistettu heti kyselytulosten analysoinnin jälkeen.

6 Luotettavuus ja eettisyys

Vain hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattava tutkimus voi olla luotettavaa ja eettisesti hyväksyttävää. Hyviin tieteellisiin käytäntöihin lasketaan kuuluvaksi muun muassa luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2024.)

Jotta tieteellinen toiminta täyttäisi eettisyyden vaatimukset, on noudatettava kyseisen tietealan ohjeistusta ja käytäntöjä. On huolehdittava esimerkiksi eettisestä ennakoarvioinnista ja hankittava erilaisia lupia tai suostumuksia jo ennen kuin aletaan kerätä tutkimusaineistoa. Myös erilaiset tietosuojan, vaitiolovelvollisuuteen ja salassapitoon liittyvät vaatimukset on huomioitava hyvissä ajoin. Hyvä tieteellinen käytännön mukaisesti muiden työtä kunnioitetaan ja annetaan sille arvoa viittaamalla muiden teksteihin asianmukaisella tavalla. (TENK 2023, 13-14.)

Tässä työssä on kiinnitetty erityistä huomiota lähteisiin ja käytetty vain sellaisia lähteitä, joiden luotettavuudesta voin olla varma. Näitä ovat tyypillisesti akateemiset julkaisut, asiantuntijoiden kirjoittamat teokset ja erilaiset viranomaisten tai tutkijoiden tekemät tutkimukset tai selvitykset. Lisäksi olen käyttänyt erilaisista verkkojulkaisuista peräisin olevia blogikirjoituksia, joissa kirjoittajana on oman alansa kiistaton asiantuntija. Kiinnitin paljon huomiota lähdetekstien kirjoittajiin ja heidän taustaansa. Tarkistin esimerkiksi mitä kyseinen henkilö on tehnyt tai julkaissut aiemmin ja mitä hän on opiskellut. Koska tutkimustyö kohdistuu yrityksiin eikä suoraan niiden työntekijöihin, kaikki työntekijät pysyvät anonyymeina eikä näin ollen tarvita erityisiä lupia tai suostumuksia. Esihenkilöiden ei tarvitse eritellä kenenkään yksittäisen työntekijän osaamista tai osaamistarpeita, vaan hän puhuu asioista yrityksen yleisen tilanteen mukaisesti.

Huolimatta edellisestä, kaikki aineisto tullaan säilyttämään huolellisesti ja tietoturvallisesti, sekä hävittämään heti vastausten analysoinnin jälkeen. Sensitiivistä tietoa voi tässäkin työssä tulla vastaan, mutta se liittyy lähinnä yrityssalaisuuksiin eikä personoidu keneenkään yksittäiseen henkilöön. Mahdollisia esiin tulevia yrityssalaisuuksia tullaan luonnollisesti käsittelemään erityisellä huolella eikä niitä missään yhteydessä tulla paljastamaan kenellekään.

7 Kyselyn tulokset ja analysointi

Kysely lähetettiin kesäkuussa 2024 50:lle vastaajalle, joiden titteli oli joko tilitoimistoyrittäjä, tiiminvetäjä tai muu sellainen nimike, josta saattoi päätellä henkilön olevan

esihenkilöasemassa. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla eri puolilla Suomea sijaitseville vastaajille. Vastauksia saatiin 16 kappaletta, jolloin vastausprosentti oli 32. On mahdotonta arvioida, kuinka hyvä tai huono vastausprosentti on, eikä asiasta löytynyt luotettavan oloista tietoa mistään. Kyselylomakkeessa oli 6 kysymystä, joissa vastaaja saattoi yhtä kysymystä lukuun ottamatta valita useita vaihtoehtoja. Tuo poikkeava kysymys on kysymys numero 1, jossa vastaajan piti valita yksi kolmesta vaihtoehdosta. Seuraavassa käydään läpi taulukoiden muodossa jokainen kysymys ja eri vaihtoehtojen saamat vastausmäärät ja prosenttiosuudet kyseisen kysymyksen vastausten kokonaismäärästä. Prosenttiosuus ei siis kuvaa osuutta vastaajista, paitsi kysymyksessä 1, koska kaikissa muissa kysymyksissä vastaaja on voinut valita useita eri vaihtoehtoja.

Taulukko 1: Kysymys 1. Minkälaisena koet henkilöstönne osaamisen tällä hetkellä yleisesti ottaen?

Vastausvaihtoehto	Vastausten määrä	%-osuus kaikista vastaajista
Hyvä, ei juurikaan vaadi toimenpiteitä	5	31
Tyydyttävä, vaatii jossain määrin kehittämistä	9	56
Vaatii kehittämistä monilla eri osa-alueilla	2	12

Taulukko 2: Kysymys 2. Minkälaista osaamista henkilöstönne tarvitsee tällä hetkellä?

Vastausvaihtoehto	Vastausten määrä	%-osuus vastausten kokonaismäärästä
Substanssiosaaminen (kirjanpito, palkanlaskenta jne.)	5	12
Asiakaspalvelu	9	22
Projektinhallinta	3	7

Ohjelmistot ja järjestelmät	11	27
Robottiikka tai tekoäly	8	20
Vastuullisuusraportointi	3	7
Jotain muuta, mitä?	1	2

Taulukko 3: Kysymys 3. Minkälaista osaamista arvioit henkilöstönne tarvitsevan 1-3 vuoden kuluessa?

Vastausvaihtoehto	Vastausten määrä	%-osuus vastausten kokonaismäärästä
Substanssiosaaminen (kirjanpito, palkanlaskenta jne.)	5	12
Asiakaspalvelu	11	26
Projektinhallinta	2	4
Ohjelmistot ja järjestelmät	13	31
Robottiikka tai tekoäly	7	17
Vastuullisuusraportointi	3	7
Jotain muuta, mitä?	0	0

Taulukko 4: Kysymys 4. Miten aiotte hoitaa mahdolliset osaamistarpeet?

Vastausvaihtoehto	Vastausten määrä	%-osuus vastausten kokonaismäärästä
Työntekijät opettavat toisilleen	7	21
Työssä oppimalla	10	31

Työntekijät saavat osallistua itse valitsemalleen kurssille	6	18
Tilaamme ulkopuolisen kouluttajan	0	0
Ostamme koulutuksen ohjelmiston toimittajalta	8	25
Joku muu, mikä?	1	3

Taulukko 5: Kysymys 5. Tutkitteko henkilöstön osaamista esim. osaamiskartoituksella ennen koulutuspäätöksiä?

Vastausvaihtoehto	Vastausten määrä	%-osuus vastausten kokonaismäärästä
Ei, esihenkilö kartoittaa oppimistarpeita esim. kehityskeskustelujen yhteydessä	11	68
Kyllä, osaamisen tasoa tarkastellaan kyselyjen tms. menetelmien avulla säännöllisesti	5	31
Muu toimintatapa, mikä?	0	0

Taulukko 6: Kysymys 6. Jos käytätte organisaationne ulkopuolista koulutusta, mistä aiotte sen hankkia?

Vastausvaihtoehto	Vastausten määrä	%-osuus vastausten kokonaismäärästä
Koulutusyritys	7	30

Ammattioppilaitos, ammatti- korkeakoulu tai muu vas- taava	0	0
Ohjelmiston valmistaja	12	52
Yhdistys ym. kolmannen sek- torin toimija (esim. kauppa- kamarit)	4	17
Muu, mikä?	0	0

Kyselyn tulokset olivat pääosin ennako-odotusten mukaisia, mutta joukkoon mahtui myös muutamia melko yllättäviä asioita, joihin paneudutaan tarkemmin kunkin kysymyksen yhteydessä. Ensimmäinen kysymys osoitti vastaajien kokevan henkilöstönsä osaamistason tyydyttäväksi, runsas puolet (56,25 %) oli sitä mieltä, että osaamisen taso on tyydyttävä ja vaatii kehittämistä jossain määrin. Tässä ensimmäisessä kysymyksessä yllättävää oli kaksi vastausta kohtaan ”Vaatii kehittämistä monilla eri osa-alueilla”.

Kysymyksessä 2 kysyttiin arviota henkilöstön tämänhetkisestä osaamistarpeesta. Eniten tarvetta näyttää olevan ohjelmistojen ja järjestelmien osaamiselle, tämän vaihtoehdon valitsi peräti 11 vastaajaa. Tämä on hyvin odotettu tulos, koska kirjanpitoyrityksen kaikki konkreettinen työ tehdään nykyisin jollain ohjelmistolla ja usein hyvin monimutkaisillakin järjestelmillä. Seuraavaksi eniten vastauksia sai asiakaspalvelu, joka ei sekään ollut kovin yllättävää. Tässä näkyy selkeästi taloushallinnon henkilöstön työn muutos, kirjanpitäjän ja palkanlaskijan on pystyttävä yhä enenevässä määrin tekemään yhteistyötä asiakkaan kanssa ja olemaan substanssiosaamisen lisäksi asiakaspalvelijoita. Tämän hetken osaamistarpeista kolmanneksi tärkeimmäksi valikoitui Robotiikka ja tekoäly, jonka valitsi 8 vastaajaa eli puolet kaikista vastanneista. Kysymyksen yllättäjä on Vastuullisuusraportointi, jonka valitsi vain 3 vastaajaa. Tämä vastausmäärä kertoo siitä, että kirjanpitoyrityksissä ei ole vielä havahduttu siihen, että tämä raportointi tullaan tulevaisuudessa tekemään kirjanpitäjän tai muun kirjanpitoyrityksen työntekijän toimesta.

Kolmannessa kysymyksessä pyydettiin arvioimaan henkilöstön osaamistarpeita 1-3 vuoden kuluessa. Vastaukset jakautuivat eri vaihtoehtoihin melko samalla tavalla kuin kysymyksessä numero 2. Eniten vastauksia sai tässäkin kysymyksessä vaihtoehto Ohjelmistot ja järjestelmät, itse asiassa tämän vaihtoehdon valinneiden määrä oli jopa hiukan suurempi kuin kysymyksessä 2. Substanssiosaamisen valitsi molemmissa kysymyksissä 5 vastaajaa. Yllättävää tässä

kysymyksessä on se, että Tekoälyn ja robotiikan valinneiden määrä pieneni yhdellä verrattuna kysymykseen 2. Ennako-odotus tähän oli, että määrä olisi noussut merkittävästi. Ikään kuin ajateltaisiin, että osaaminen hankitaan nyt ja sillä tullaan toimeen myös seuraavien vuosien aikana. Meillä Suomessa on jo työvälaineet perustoimintojen täydelliseen automatisointiin, mutta se vaatii vielä kehittämistä. Esimerkiksi tekoälysovellukset täytyy tulevaisuudessa saada standardoitua, jotta niitä voidaan hyödyntää helpommin ja tuotteistaa (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 266). Tämä kehitys ei siis ainakaan vähennä tulevaisuuden osaamistarvetta.

Kaikkein merkittävin asia tässä kysymyksessä on kuitenkin Vastuullisuusraportointi-vaihtoehto, jonka valitsi molemmissa kysymyksissä (kysymykset 2 ja 3) vain kolme vastaajaa. Näyttää siltä, että tätä ei nähdä lähivuosisakaan kirjanpitoyrityksen työnä. Tämä on todella yllättävä tulos jo senkin takia, että pohjoismaiden taloushallintoalan järjestöt ovat jo tehneet asiaan liittyvän standardin ja raportointipohjan. Tiedotusta ja keskustelua on siis ollut paljonkin, mutta se ei näytä saavuttaneen asianosaisia kovinkaan hyvin. Suomessa on muutettu kirjanpitolakia ja direktiivillä on vaikutuksia myös moneen muuhun lakiin. Vastuullisuusraportointi tulee kulkemaan muun taloudellisen raportoinnin mukana ja se tulee osaksi toimintakertomusta. Taloushallinnon rooli tulee olemaan todella merkittävä raportoinnin lisäksi myös tiedon keräämisessä ja tarkastamisessa, investointilaskennassa ja monissa muissa taloudellista dataa edellyttävissä asioissa. (Taloushallintoliitto 2024.)

Kysymyksessä 4 pyydettiin valitsemaan keinoja osaamistarpeiden hoitamiseksi. Selvästi eniten valittiin vaihtoehtoa Työssä oppimalla, jonka valitsi peräti 10 vastaajaa. Vaihtoehdon Työntekijät opettavat toisiaan valitsi 7 vastaajaa. Näiden kahden vaihtoehdon suuret vastausmäärät kertovat siitä, että kirjanpitoalalla on pitkät perinteet työssä oppimisesta ja yhdessä oppimisesta, sekä erilaisesta mentoroinnista. Toiseksi eniten valintoja sai vaihtoehto Ostamme koulutuksen ohjelmiston toimittajalta, jonka valitsi 8 vastaajaa. Tässä kysymyksessä ei noussut esiin mitään erityisen yllättävää. Harmillisesti yhden vastaajan valinta Joku muu, mikä?-vaihtoehtoon ei saatu tarkennusta.

Kysymyksessä 5 tiedusteltiin menetelmää oppimistarpeiden selvittämiseksi kysymyksellä Tutkitteko henkilöstön osaamista esim. osaamiskartoituksella ennen koulutus päätöksiä? Tässä kysymyksessä vastausten jakautuminen näyttää selkeästi, että kehityskeskusteluilla on nykyisin suuri merkitys. Peräti 11 vastaajaa valitsi vaihtoehdon oppimistarpeiden kartoittamisesta kehityskeskustelun yhteydessä. Tämä antaa kuvan nykyaikaisesta henkilöstön kehittämisestä, jossa työntekijä huomioidaan yksilöllisesti. Vain 5 vastaajaa valitsi kyselyn osaamisen tason arvioinnin välineeksi.

Kysymyksessä 6 pyydettiin vastaajia kertomaan, mistä he hankkivat ulkopuolisen koulutuksen. Eniten vastauksia sai vaihtoehto Ohjelmiston valmistaja, jonka valitsi peräti 12 vastaajaa. Tämä oli varsin odotettu tulos, koska ohjelmistot ja järjestelmät ovat taloushallinnon

tärkeimmät työvälineet ja usein luontevin kouluttaja on kyseisen ohjelmiston tai järjestelmän valmistaja tai myyjä. Yllättävä asia tässä kysymyksessä oli se, että ammattioppilaitosta tai ammattikorkeakoulua ei valinnut yksikään vastaaja. Tämä on sikäli outoa, koska kyseisillä oppilaitoksilla on paljon valmista tarjontaa ja myös yrityksille suunnattua räätälöityä täydennyskoulutusta. Ehkä tarjonta on kuitenkin suunnattu muille aloille tai kirjanpitoyritykset eivät ole löytäneet tätä mahdollisuutta.

8 Johtopäätökset

Tiivistetty johtopäätös kyselyn tuloksista on se, että kirjanpitoyritysten esihenkilöt kokevat henkilöstön osaamisen tason tyydyttäväksi, mutta tunnistavat myös merkittäviä kehittämistarpeita. Yli puolet vastaajista katsoi, että osaamista tulisi kehittää jossain määrin, ja pieni osa piti kehittämistarpeita huomattavina. Tämä viittaa siihen, että yrityksissä tiedostetaan nopeasti muuttuvan työympäristön vaatimukset ja tarve jatkuvalla osaamisen päivittämiselle. Kehittämistarpeiden painottuminen ohjelmistojen ja järjestelmien osaamiseen korostaa digitalisaation vaikutusta kirjanpitoalaan. Nykyaikainen kirjanpityö perustuu pitkälti digitaalisten työkalujen hallintaan, ja niiden tehokas käyttö on olennaista työn sujuvuuden kannalta. Asiakaspalvelutaitojen tarve viittaa myös siihen, että työnkuvat muuttuvat yhä vuorovaikutteisemmiksi, ja asiakaslähtöisyys korostuu. Kirjanpitoyrityksessä työskentelevän kirjanpitäjän tai palkanlaskijan on muututtava ainakin osittain asiakasta auttavaksi ja tukevaksi konsultiksi.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden arviointi paljastaa samankaltaisuuksia tämänhetkisten tarpeiden kanssa, mutta mukana on myös yllättäviä havaintoja. Vaikka robotiikan ja tekoälyn merkitys on korostunut, niiden koetaan olevan tulevaisuudessa hieman vähemmän tärkeitä kuin nyt. Tämä voi heijastaa odotusta, että nämä teknologiat tulevat osaksi henkilöstön perusosaamista, jolloin niiden erityinen korostaminen vähenee. Erityisen mielenkiintoinen havainto on vastuullisuusraportoinnin vähäinen painotus. Tämä saattaa tarkoittaa, että kirjanpitoyrityksissä ei vielä täysin ymmärretä sen tulevaa merkitystä. Vastuullisuusasioiden korostuessa liiketoiminnassa ja lainsäädännössä yritykset voivat kohdata haasteita, elleivät ne valmistaudu raportoimaan vastuullisuudestaan kattavasti ja läpinäkyvästi. Tämänhetkisen, yleisen käsityksen mukaan kirjanpitoyrityksillä tulee olemaan tässä keskeinen rooli, kun ne auttavat asiakkaitaan raportoinnissa.

Työssä oppiminen ja kollegoiden keskinäinen ohjaaminen ja mentorointi ovat suosittuja oppimismenetelmiä, mikä korostaa kirjanpitoalan perinteitä oppia käytännön tekemisen kautta. Tämä lähestymistapa voi olla tehokas, sillä se tarjoaa mahdollisuuden soveltaa opittua tietoa suoraan käsillä oleviin työtehtäviin ja hyödyntää olemassa olevaa organisaation osaamista. Koulutuksen ostaminen ohjelmiston toimittajilta voi olla hyvinkin kustannustehokasta ja se voidaan kohdentaa suoraan yrityksen omaan ympäristöön.

Kehityskeskustelu oppimistarpeiden kartoittamisessa näyttää olevan suosiossa. Tämä lähestymistapa huomioi työntekijöiden henkilökohtaiset kehityspolut ja mahdollistaa yksilöllisten kehitysuunnitelmien laatimisen. Kehityskeskustelut voivat myös lisätä työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota, kun he kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi. Selkeä vähemmistö vastaajista suosi jonkinlaista kyselyä osaamisen tason arvioinnissa. Tämä voi viitata siihen, että yritykset saattavat kaivata systemaattisempaa lähestymistapaa oppimistarpeiden arviointiin. Tilausta voisi olla menetelmälle, joka ehkä täydentäisi kehityskeskusteluja ja tukisi strategista henkilöstön kehittämistä.

Kyselyn tuloksista näkyy, että ohjelmistojen valmistajat ovat suosituin ulkopuolisen koulutuksen lähde, mikä heijastaa ohjelmistojen keskeistä roolia taloushallintotyössä. Tämä tulos oli odotettu, mutta yllättävää oli, ettei yksikään vastaaja valinnut ammattioppilaitosta tai ammattikorkeakoulua koulutuksen tarjoajaksi. Tämä voi johtua siitä, että oppilaitosten tarjonta ei välttämättä vastaa kirjanpitoyritysten erityistarpeita, tai yritykset eivät ole tietoisia tarjolla olevista mahdollisuuksista. Oppilaitosten koulutustarjonnan ja yritysten tarpeiden välisen kuilun kaventaminen voisi tuoda uusia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Yritykset voisivat hyötyä yhteistyöstä oppilaitosten kanssa, mikäli tarjolla olisi enemmän räätälöityjä koulutusratkaisuja, jotka vastaavat suoraan kirjanpitoalan erityistarpeisiin. Lisäksi tästä synergiasta voisi olla apua myös taloushallintoalan työntekijäpulaan.

Kokonaisuudessaan kyselyn tulokset osoittavat, että kirjanpitoyritykset ovat hyvin tietoisia osaamisen kehittämisen tarpeista ja ovat niitä myös arvioineet tulevaisuutta silmällä pitäen. Valitettava poikkeus tähän on kuitenkin se, että vastuullisuusraportointi ei vielä näy kirjanpitoyritysten horisontissa niin selkeästi kuin ehkä pitäisi. Havaittavissa on myös, että kirjanpitoyrityksissä arvostetaan perinteisiä ja käytännönläheisiä oppimismenetelmiä, kuten yhdessä oppimista ja työssä oppimista. Ohjelmistoihin liittyvää koulutusta ostetaan toki paljon ohjelmistojen toimittajilta.

Vaikka henkilöstön kehittäminen ja ymmärrys kehityskohteista vaikuttaisi olevan melko hyvällä mallilla kirjanpitoalan yrityksissä, kehitettävää on silti edelleen. Vastuullisuusraportointi olisi hyvä ottaa kehittämisen ja oppimisen kohteeksi ja mietittävä, olisiko ammattikorkeakouluista ja muista julkisista oppilaitoksista mahdollista saada sopivaa koulutusta ja myös uusia tekijöitä työvoimapulaa helpottamaan. Lisäksi olisi huomioitava se tosiasia, että kaikki taloushallinnon parissa työtä tekevät eivät välttämättä halua työroolinsa muuttuvan konsultoivaan suuntaan. Nämä ihmiset ovat niitä, jotka haluavat työskennellä hyvin itsenäisesti eivätkä ole välttämättä kovin sosiaalisia. Heillä on tällöin korkeampi kynnys asiakaspalveluun ja ylipäättään sosiaaliseen kanssakäymiseen, koska se ei ole heille luontaista. Tämä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde. Kuinka muuttaa itsenäistä ja joskus yksinäistäkin työtä tekevää ja siitä pitävää ihmistä sosiaalseksi ja konsultoivaksi asiantuntijaksi? Toinen

jatkotutkimusaihe, joka tästä luontevasti seuraa, olisi tutkia tämän murroksen seurauksia. Kuinka tästä selvittiin ja mitä olisi ehkä pitänyt tehdä toisin?

Toivoisin tästä tutkimuksesta olevan apua työelämän ja erityisesti tieteenkin taloushallintoalan kehittämiseksi. Osaamistarpeiden tunnistaminen ja hyväksyminen on tärkeä osa sitä prosessia, jossa pyritään vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin tehokkaasti. Kilpailu on ankaraa ja aina löytyy joku, joka pystyy hoitamaan työn paremmin ja tehokkaammin. Vaikka tutkimus käsittelee kirjanpitoalan yrityksiä, samat lainalaisuudet pätevät kaikkiin taloushallintolan töitä tekeviin kaikenlaisissa organisaatioissa. Myös koulutussektorin toimijoiden on syytä pysyä ajan hermolla ja varmistaa tarvittavan koulutuksen saatavuus. Jonkinlaista työvoimapulaa on ollut nähtävissä taloushallintoalalla jo usean vuoden ajan, eikä koulutuksen huono saatavuus ainakaan helpota tilannetta.

Lähteet

- Aalst, W. M. P., Bichler, M. & Heinzl, A. 2018. Robotic Process Automation. Business and Information Systems Engineering. Viitattu 3.8.2024. 271. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0542-4>
- Anttila, P. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 12.5.2024. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Gotthardt, M., Koivulaakso, D., Paksoy, O., Saramo, C., Martikainen, M. & Lehner, O. 2020. Current state and challenges in the implementation of smart robotic process automation in accounting and auditing. ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives. 91. <https://www.acrn-journals.eu/resources/jofrp09g.pdf>
- Isohäätä, J. 2020. Tiimityö on arjen jatkuvaa oppimista. Oulun yliopisto. 4.8.2024. <https://www oulu.fi/fi/blogit/science-arctic-attitude-fi/tiimityo-arjen-jatkuvaa-oppimista>
- Kaarlejärvi, S., Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kolehmainen, T. 2024. Mitä on muutosjohtaminen? Viitattu 10.9.2024. [Mitä on muutosjohtaminen? – Teppo Kolehmainen](#)
- Kulmala, S., Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä: konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kupiainen M., 2024. ESG-raportointi - näin teet yrityksesi vastuullisuusraportoinnista tehokasta ja läpinäkyvää. Fellowmind Oy. Viitattu 10.9.2024. [Näin teet ESG-raportoinnista tehokasta ja läpinäkyvää \(fellowmind.com\)](#)
- Kupias, P. 2021. Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Helsingin yliopisto. Viitattu 4.8.2024. https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2021/06/paivi_kupias_toimijuus_tyossa_tukena_tyonohjaus_coaching_mentorointi_fasilitointi_web.pdf
- Larjovuori, R-L., Manka, M-L., Nuutinen, S. 2015. INHIMILLINEN PÄÄOMA Työhyvinvointia, tu-
loksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 6.8.2024. [Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmänmuistio 20011:x \(valtioneuvosto.fi\)](#)
- Lindman, J. 2024. Kestävyysraportointi on jo täällä - oletko valmis? Suomen Tilintarkastajat ry. Viitattu 3.8.2024. <https://tilintarkastajat.fi/artikkelit/kestavyysraportointi-on-jo-taalla-oletko-valmis/>
- Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Opetushallitus 2019. Osaamisrakenne 2035. Viitattu 16.5.2024. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaamisrakenne-2035>
- Opetushallitus 2019. Tulevaisuuden osaamistarpeita arvioitu aloittain. Osaamiskorttipakka. Viitattu 16.5.2024. <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2019/tulevaisuuden-osaamistarpeita-arvioitu-aloittain>
- Suuryritystutkimus 2024. OP Ryhmä. Viitattu 3.8.2024. <https://www.op.fi/documents/20556/27641318/OP+-Suuryritystutkimus-2024-.pdf/a9755b6a-d616-c47a-2cac-b71ddc153f7d>

Taloushallintoliitto 2024. Yritysvastuu ja kestävyysraportointi. Viitattu 25.8.2024. [Yritysvastuu ja kestävyysraportointi | Suomen Taloushallintoliitto ry](#)

Tarkiainen R. 2023. ChatGPT ja laajat kielimallit tulivat osaksi arkea - miten tietoturva ja tietosuoja pysyvät perässä? Visma Solutions Oy. Viitattu 16.7.2024. [ChatGPT ja laajat kielimallit tulivat osaksi arkea - miten tietoturva ja tietosuoja pysyvät perässä? - netvisor.fi](#)

Traficom 2022. Kyberympäristön uhkataso on noussut - aktiviteetti Suomeakin kohtaan on lisääntynyt. Viitattu 16.7.2024. [Kyberympäristön uhkataso on noussut - aktiviteetti Suomeakin kohtaan on lisääntynyt | Traficom](#)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2024. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 21.5.2024. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Viitattu 18.5.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 10.9.2024. [Vastuullisuusraportointi - Työ- ja elinkeinoministeriö \(tem.fi\)](#)

Työterveyslaitos, 2022. Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syyttämään työssä. Viitattu 20.5.2024. [Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syyttämään työssä | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Työturvallisuuslaki 2002/738. Viitattu 15.5.2024. [Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](#)

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Viitattu 15.5.2024. [Yhteistoimintalaki 1333/2021 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®](#)

Koskinen, J. 2021. Oppimisen johtaja (CLO). Helsinki: Ajantieto Oy.

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

Taulukot

Taulukko 1: Kysymys 1. Minkälaisena koet henkilöstönne osaamisen tällä hetkellä yleisesti ottaen?	22
Taulukko 2: Kysymys 2. Minkälaista osaamista henkilöstönne tarvitsee tällä hetkellä?	22
Taulukko 3: Kysymys 3. Minkälaista osaamista arvioit henkilöstönne tarvitsevan 1-3 vuoden kuluttua?	23
Taulukko 4: Kysymys 4. Miten aiotte hoitaa mahdolliset osaamistarpeet?	23
Taulukko 5: Kysymys 5. Tutkitteko henkilöstön osaamista esim. osaamiskartoituksella ennen koulutuspäätöksiä?	24
Taulukko 6: Kysymys 6. Jos käytätte organisaationne ulkopuolista koulutusta, mistä aiotte sen hankkia?	24

Liitteet

Liite 1: Lomakkeella kysytyt kysymykset.....	34
--	----

Liite 1: Lomakkeella kysytyt kysymykset

1. Minkälaisena koet henkilöstönne osaamisen tällä hetkellä yleisesti ottaen?

- Hyvä, ei juurikaan vaadi toimenpiteitä
- Tyydyttävä, vaatii jossain määrin kehittämistä
- Vaatii kehittämistä monilla eri osa-alueilla

2. Minkälaista osaamista henkilöstönne tarvitsee tällä hetkellä?

- Substanssiosaaminen (kirjanpito, palkanlaskenta jne.)
- Asiakaspalvelu
- Projektinhallinta
- Ohjelmistot ja järjestelmät
- Robotiikka tai tekoäly
- Vastuullisuusraportointi
- Jotain muuta, mitä?

3. Minkälaista osaamista arvioit henkilöstönne tarvitsevan 1-3 vuoden kuluttua?

- Substanssiosaaminen (kirjanpito, palkanlaskenta jne.)
- Asiakaspalvelu
- Projektinhallinta
- Ohjelmistot ja järjestelmät
- Robotiikka tai tekoäly
- Vastuullisuusraportointi
- Jotain muuta, mitä?

4. Miten aiotte hoitaa mahdolliset osaamistarpeet?

- Työntekijät opettavat toisiaan
- Työssä oppimalla
- Työntekijät saavat osallistua itse valitsemalleen kurssille
- Tilaamme ulkopuolisen kouluttajan

- Ostamme koulutuksen ohjelmiston toimittajalta
- Joku muu, mikä?

5. Tutkittako henkilöstön osaamista esim. osaamiskartoituksella ennen koulutuspäätöksiä?

- Ei, esihenkilö kartoittaa oppimistarpeita esim. kehityskeskustelujen yhteydessä
- Kyllä, osaamisen tasoa tarkastellaan kyselyjen tms. menetelmien avulla säännöllisesti
- Muu toimintatapa, mikä?

6. Jos käytätte organisaationne ulkopuolista koulutusta, mistä aiotte sen hankkia?

- Koulutusyritys
- Ammattioppilaitos, ammattikorkeakoulu tai muu vastaava
- Ohjelmiston valmistaja
- Yhdistys ym. kolmannen sektorin toimija (esim. kauppakamarit)
- Muu, mikä?