

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Taloushallinto

2011

Julia Nuutila

# HENKILÖSTÖN OSAAMISKARTOITUS TILITOIMISTOSSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Taloushallinto

Joulukuu 2011 | 67 sivua

Pirjo Varanka

Julia Nuutila

# HENKILÖSTÖN OSAAMISKARTOITUS TILITOIMISTOSSA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa henkilöstön osaamiskartoitus toimeksiantajayritykselle, jossa työskentelee lähes sata työntekijää ja jolla on neljä toimipistettä. Osaamiskartoituksen avulla oli tarkoitus selvittää, mikä on toimeksiantajayrityksen henkilöstön osaamisen nykytila ja tarkastella henkilöstön osaamista yksilö-, toimipiste- ja yritystasolla. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös luoda toimiva malli kyselylomakkeelle tulevaisuudessa toteutettavaan osaamiskartoitukseen.

Teoriaosuuteen hankittiin tietoa perehtymällä kirjallisuuteen osaamisesta, osaamisen johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Keskeisiä lähteitä olivat myös Erton Tilitoimistoja koskeva työehtosopimus sekä Taloushallintoliiton internetsivuilta löytyvä aineisto. Osaamiskartoituksen rakentumista käsiteltiin Hätösen mallin mukaisesti. Tutkimuksen aineisto kerättiin osaamisen arviointilomakkeella, joka sisälsi strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Tämän avulla saatiin kerättyä niin kvantitatiivista kuin kvalitatiivistakin tietoa tulosten analysointia varten.

Toimeksiantajayrityksen osaamista tutkittiin yritys- ja toimipistetasolla. Osaamiskartoituksen perusteella henkilöstön taidot olivat hyvällä tasolla yksilöllisen ja ammatillisen kehittämisen osaamisen alueilla. Henkilöstön osaaminen oli yleisesti ottaen hyvällä tasolla myös kirjanpitäjän ja palkanlaskijan helpoimmissa työtehtävissä, mutta vaativimpien työtehtävien kohdalla löytyi kehitystarpeita. Esimiehiä pyydettiin määrittämään tavoiteprofiilit viisi vuotta työtehtävissä työskennelle työntekijälle. Verrattaessa yrityksen osaamisen tasoa tavoiteprofiileihin havaittiin, että yrityksen osaaminen ei aivan yllä tavoitetasolle. Tulosten perusteella pyrittiin myös ennakoimaan eläköitymisen myötä yrityksestä poistuvaa osaamista seuraavan viiden vuoden aikana.

Osaamiskartoituksen avulla saatiin selville toimeksiantajayrityksen henkilöstön osaamisen nykytaso, jonka perusteella yrityksessä voidaan tehdä kehityssuunnitelmia osaamisen parantamiseksi jatkossa. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään myös yksilötasolla kehityskeskusteluissa, ja osaamiskartoitus on toimeksiantajayrityksessä osa laajempaa henkilöstön kehittämisprosessia.

ASIASANAT:

osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business | Financial Management

2011 | 67 pages

Pirjo Varanka

Julia Nuutila

# COMPETENCE MAPPING IN AN ACCOUNTING COMPANY

The goal of this thesis was to implement competence mapping in a company. The task was given by an accounting firm with four offices and nearly a hundred employees. The survey's purpose was to determine the personnel's level of expertise and study it on individual, office and company levels. The second goal of this thesis was to create a template for a competence questionnaire, which could be used in future surveys.

The main source of information in the theoretical part was literature on knowledge, knowledge management and knowledge development. A collective labor agreement for the field of accounting firms and the material on the Association of Finnish Accounting Firms' website were also used. The structure of the competence mapping was based on Hätönen's model. The study was carried out with a questionnaire including structured and open questions. With the questionnaire it was possible to get quantitative and qualitative information for analyzing the results.

The skills of the personnel were analyzed in the study both on company and office level. The survey showed that the personnel had good individual and occupational development skills. The skill levels were generally good in the easier job tasks but the more demanding tasks showed some needs of improvement. Supervisors were asked to define goal profiles for an employee with five years of work experience. The level of the personnel's knowledge was compared with the goal profiles and the study showed that the level of expertise in the company did not quite reach the goals. The results of the study were also used to estimate what kind of expertise is leaving the company through retirement in the next five years.

With the help of this competence mapping the company found out the personnel's level of expertise. With this information the company can plan how to improve the skills of its staff in the future. The results of this study are also going to be used individually in performance reviews. The competence mapping was part of the company's larger human resources development process.

## KEYWORDS:

competence, competence development, competence management, competence mapping

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>2</b>
<b>2 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN</b>	<b>5</b>
2.1 Osaaminen yksilö- ja organisaatiotasolla	5
2.2 Ydinosaaminen	8
2.3 Osaamisen johtaminen	9
2.4 Osaamisen kehittäminen	11
2.5 Osaamisen kehittämistarpeet tiloimistoalalla	13
<b>3 OSAAMISKARTOITUS</b>	<b>17</b>
3.1 Osaamistarpeet	17
3.2 Osaamistasot	20
3.3 Osaamisen arviointimuotoja	22
<b>4 OSAAMISKARTOITUS TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ</b>	<b>24</b>
4.1 Henkilöstövisio ja –strategia toimeksiantajayrityksessä	24
4.2 Osaamiskartoituksen tavoitteet	26
4.3 Osaamiskartan rakentuminen	27
4.4 Osaamiskartoituksen tutkimusmenetelmät	29
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>32</b>
5.1 Taustatiedot	32
5.2 Yksilöllinen osaaminen ja ammatillisen kehittämisen osaaminen	36
5.3 Kirjanpitäjän ammatillinen osaaminen	39
5.4 Palkanlaskijan ammatillinen osaaminen	44
5.5 Tavoiteprofiilit	50
5.6 Tavoiteprofiilien toteutuminen	56
5.7 Avoimet kysymykset	57
5.8 Kehitysehdotukset osaamisen kehittämiseen	60
5.9 Eläköitymisen myötä poistuva osaaminen	62
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>64</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>66</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Kyselylomake.

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116).....	6
Kuvio 2. Osaamisen johtamisen prosessi. ....	10
Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen muotoja (Viitala 2005, 261).....	12
Kuvio 4. Osaamistasojen yleisluonnehdintaa (Soveltaen Hätönen 2007, 29). ....	21
Kuvio 5. Osaamiskartan rakenne. ....	27

# 1 JOHDANTO

Tilitoimistoalan kehitys viime vuosina on vaikuttanut alalla työskentelevien osaamisvaatimuksiin. Tietotekniikan jatkuvan kehittymisen vuoksi rutiininomaiset tehtävät tilitoimistoissa vähenevät ja neuvontapalveluiden merkitys yritysten kilpailukykyyn kasvaa. Lakisääteisten tehtävien lisäksi tilitoimistojen odotetaan tuottavan informaatiota yritysjohton tukemiseen. Lisäksi toimintaympäristön kansainvälistyminen tuo haasteita palveluiden tuottamiseen. Muutokset vaativat alalla toimivilta työntekijöiltä entistä parempaa ammattitaitoa ja oman osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Osaaminen on alalla tärkeä kilpailutekijä ja osaava henkilöstö yritysten valttikortti markkinoilla.

Koska osaamisen merkitys yrityksen kilpailukykyyn on kasvanut, yritykset panostavat aikaisempaa enemmän osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyön aiheena on henkilöstön osaamiskartoitus tilitoimistossa, ja opinnäytetyö tehdään toimeksiantona yritykselle. Toimeksiantaja on Tilikeskus-Yhtiöt, jossa työskentelee yhteensä lähes sata työntekijää ja jolla on neljä toimipistettä Turun talousalueella. Yritys tarjoaa taloushallinnon palveluja monipuolisesti, palveluihin kuuluvat esimerkiksi kirjanpito, palkkahallinto, verosuunnittelu, neuvonta yritysjärjestelyissä ja uuden yrityksen perustamisessa sekä perintä. Koska toimeksiantajayritys kuuluu Suomessa alan suurimpien yritysten joukkoon, on sillä resursseja panostaa henkilöstön osaamiseen ja sen kartoittamiseen.

Asetimme osaamiskartoitukselle useita tavoitteita keskusteluissani toimeksiantajayrityksen henkilöstöasiantuntijan kanssa. Osaamiskartoituksen avulla työtehtävien odotukset ja vaatimukset saavat näkyvän muodon, mistä on hyötyä sekä työntekijöille että työnantajalle. Osaamisalueiden kuvaamisella yritykseen saadaan yhteinen käsitys tarvittavista osaamisista sekä perusteet palkkaukselle selkenevät. Osaamiskartoituksessa kartoitetaan henkilöstön osaamisen nykytila. Tiedostamalla osaamisen nykytilan yritys voi havaita niin huippuosaamiset kuin kehitystarpeetkin, ja tämän perusteella se voi tehdä kehityssuunnitelmia

tavoitteidensa saavuttamiseksi. Osaamiskartoituksen perusteella yritys voi myös pyrkiä ennakoimaan eläköitymisen myötä poistuvaa osaamista.

Osaamiskartoituksen kyselylomakkeen tarkoituksena on toimia toimeksiantajayrityksessä mallina myös tulevaisuudessa toteutettavaan osaamiskartoitukseen. Verrattaessa työntekijöiden osaamista nyt ja esimerkiksi vuoden tai kahden kuluttua nähdään jokaisen työntekijän kehittyminen osa-alueittain. Osaamiskartoituksen tuloksia on myös tarkoitus käyttää toimeksiantajayrityksessä hyödyksi kehityskeskusteluissa osana osaamisen kehittämisen kokonaisuutta. Tämän vuoksi jokaisen työntekijän vastauksista otetaan kopiot hänelle itselleen ja esimiehelle.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvennetään osaamisen käsitettä, käsitellään osaamisen johtamista ja kehittämistä sekä käydään läpi osaamiskartoituksen tekeminen vaiheittain. Empiirisessä osiossa kuvataan henkilöstön osaamiskartoituksen tekeminen toimeksiantajayrityksessä. Osaamisen arviointilomakkeeseen sisällytetään tarvittavat osaamisalueet ja siihen määritellään osaamisen arvioinnin tasot. Tämän jälkeen toteutetaan varsinainen kartoitus eli jaetaan kysely henkilöstölle. Lopuksi tulosten avulla selvitetään osaamisen nykyinen taso ja pyritään havaitsemaan mahdolliset kehitystarpeet. Tiimien esimiehiä pyydetään myös määrittelemään tavoiteprofiilit työntekijälle, jolla on viisi vuotta työkokemusta työtehtävistään. Tavoiteprofiileista voidaan havaita, mitkä osaamisalueet ovat esimiesten mielestä tärkeää osata. Tulokset analysoidaan SPSS Statistics -ohjelman avulla.

Teoriaosuudessa on käytetty lähteinä kirjallisuutta osaamisen johtamisen aihealueesta sekä Taloushallintoliiton internetsivuilla olevaa aineistoa, kuten verkkoluentoja ja sidosryhmälehteä Suunta 2011. Osaamisesta, sen johtamisesta ja sen kehittämisestä yleisellä tasolla on paljon kirjallisuutta, joista työhön on pyritty valikoimaan tuoreimpia ja kattavimpia. Tilitoimistojen ja taloushallinnon näkökulmaa opinnäytetyöhön tuovat Taloushallintoliiton internetsivuilta saadut lähteet sekä työ- ja elinkeinoministeriön julkaisema toimialaraportti Taloushallinnon palvelut, johon on koottu eri lähteiden aineistoja toimialakohtaiseksi perustietopaketti. Osaamiskartoituksista ei ole tehty kovin paljon tutkimuksia nimen-

omaan taloushallinnon alalla, joten teoriaosiossa on yhdistetty näitä lähteitä näkemykseni mukaisesti. Osaamiskartoituksen tekemisen teoriaosuus perustuu pääosin Hätösen teokseen Osaamiskartoituksesta kehittämiseen, ja Hätösen mallia onkin käytetty pohjana opinnäytetyön empiirisessä osiossa toteutettuun osaamiskartoitukseen.



## 2 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

### 2.1 Osaaminen yksilö- ja organisaatiotasolla

Osaamisen käsitteelle löytyy monenlaisia määritelmiä ja luokitteluja. Osaaminen voidaan määritellä eri tavoin yksilö-, tiimi-, osasto- ja yritystasolla. Yksilötasolla määrittely on konkreettista ja osaaminen voidaan purkaa helpommin osiin, kun taas yritystasolla määrittely on melko abstraktia. (Kujansivu ym. 2007, 111-112; Sydänmaanlakka 2007, 148.)

Sydänmaanlakan ja Otalan mukaan yksilön osaaminen pitää sisällään hänen tietonsa, taitonsa, asenteensa, kokemuksensa ja kontaktiverkostonsa. Osaaminen voidaan määritellä yleisemmin kyvyksi ja haluksi suoriutua hyvin tietyssä tehtävässä. (Sydänmaanlakka 2007, 148; Ojala 2008, 50.) Yksilön osaaminen muodostuu näin ollen kaikista työntekijän hallitsemista tiedoista ja taidoista, jotka hän tuo yritykseen ja joita hän soveltaa käytännön työtehtäviinsä. (Valtiovainministeriö 2001, 7; Kujansivu ym. 2007, 112.)

Kun osaamista kuvataan henkilön tietojen ja taitojen soveltamiseksi työssä, niin siihen liittyy läheisesti myös henkilön työmotivaatio ja työkyky. Osaaminen vahvistaa työkykyä, ja toisaalta hyvä työkyky edistää työssä menestymistä sekä ammatillista kehittymistä. Omien tietojen ja taitojen käyttäminen palkitsevassa ilmapiirissä lisää työn mielekkyyttä, kehittymismyönteisyyttä sekä sitoutumista tehtävään ja yritykseen. (Valtiovainministeriö 2001, 10-11.)

Tietojen ja taitojen lisäksi osaamiseen liitetään usein myös asenteet ja motivaatio, koska ne vaikuttavat siihen, miten yksilö hyödyntää ja käyttää omaamiaan tietoja ja taitoja. Asenne on melko pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva perusvire, kun taas motivaatio on melko lyhytaikainen ja yleensä myös tilannekohtainen. Asenteet heijastavat yksilön arvostuksia ja motivaatio antaa toiminnalle suunnan ja voiman. (Viitala 2009, 180.)

Osaamisesta puhuttaessa voidaan käyttää myös termiä työelämäkvalifikaatiot, joilla tarkoitetaan työntekijöiden työssä ja työorganisaatiossa tarvitsemia valmiuksia. Ammattitaitoa voidaan ajatella tällaisten valmiuksien kokoelmana, jolla henkilö menestyy tehtävässään. Ammattitaidon rakentumista voidaan havainnollistaa esimerkiksi pyramidin avulla, kuten kuviossa 1, jossa kerrokset edustavat ammattitaidon osa-alueita. Mitä lähempänä pyramidin perustaa jokin kvalifikaatio on, sitä lähempänä se on persoonallisuutta, ihmisenä kehittymistä ja yleisiä työelämätaitoja. Mitä lähempänä taas pyramidin huippua jokin kvalifikaatio on, sitä läheisemmin se liittyy suoritettavaan työhön. (Viitala 2005, 116; Viitala 2009, 179.)



Kuvio 1. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116).

Tuotannollisiin kvalifikaatioihin kuuluvat tekniset perusvalmiudet, joiden varassa henkilö pystyy hoitamaan sisällöllisesti omaa tehtäväänsä. Ne koostuvat alaa koskevasta teoreettisesta tiedosta, sille keskeisten menettelytapojen ja työkalujen tuntemuksesta ja soveltamisen taidoista. Lisäksi alan kehityksen ja tilan tunteminen katsotaan osaksi tuotannollisia kvalifikaatioita. Tuotannollis-teknisiin taitoihin henkilö on yleensä erikoistunut koulutuksensa ja työkokemuksensa kautta. Rekrytoitaessa henkilöitä yritykseen näitä taitoja pidetään usein kynnyks-

kriteerinä ja niiden on oltava riittävällä tasolla, jotta tehtävän voi suorittaa. (Viitala 2005, 116.)

Osaksi tuotannollis-teknisiä taitoja voidaan katsoa liiketoimintaosaaminen ja organisaatio-osaaminen. Liiketoimintaosaaminen on usein tarpeen kaikille yrityksen toimijoille erityisalasta riippumatta, ja sitä voidaan pitää yrityksessä toimivilta vaadittavana yleissivistyksenä. Siihen kuuluu laaja ymmärrys yrityksen toiminnasta. Organisaatio-osaamisella tarkoitetaan juuri kyseisen yrityksen liikeidean, strategian, historian, rakenteen ja systeemien tuntemusta. Se kertyy kokemuksen myötä, mutta sitä voidaan myös tukea perehdyttämällä ja koulutuksilla. (Viitala 2005, 117.)

Sosiaalisiin kvalifikaatioihin kuuluvat muun muassa vuorovaikutustaidot, kyky tunnistaa toisen tunnetiloja ja ristiriitojen ratkaisukyky. Sosiaaliset taidot määrittävät sitä, miten henkilö kykenee ymmärtämään, ohjaamaan ja motivoimaan muita ja miten hän pystyy yhteistyöhön heidän kanssaan. Sosiaalisiin taitoihin kuuluvat myös tilannetaju ja kommunikointitaidot. (Viitala 2005, 117.)

Innovatiivisiin kvalifikaatioihin sisältyvät muun muassa luovuus ja kyky sietää epävarmuutta. Luovuutta tarvitaan ongelmanratkaisutilanteissa, ja sitä vaaditaan jokaisessa työssä. Normatiiviset kvalifikaatiot liittyvät pääosin työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja niitä ovat muun muassa motivoituneisuus, oma-aloitteisuus, proaktiivisuus ja luottamus omaan pystyvyyteen. (Viitala 2005, 118.)

Organisaation osaamista voidaan kuvailla organisaation yhteisenä näkemyksenä tai käsityksenä toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttuna toimintatapana. Ihmisten jakaessa, yhdistäessä ja kehittäessä osaamistaan yhdessä muuttuu yksilöiden osaaminen yhteisön tai organisaation osaamiseksi. (Ojala 2008, 53.) Kollektiivinen osaaminen koostuu tietyn joukon osaamisesta sekä tämän joukon sisäisen vuorovaikutuksen muodostamasta lisäarvosta. Mitä suuremmasta joukosta on kyse, sitä vaikeampi osaamista on hahmottaa. Koko yrityksen osaaminen on erittäin abstrakti kokonaisuus, sillä se on monimutkai-

nen henkilöstön osaamisten ja vuorovaikutusten yhdistelmä. (Kujansivu ym. 2007, 112.)

## 2.2 Ydinosaaminen

Strateginen osaaminen eli ydinosaaminen on sellaista organisaation osaamista, joka on valitun kilpailustrategian toteutumiseksi ja markkinoilla menestymiseksi elintärkeää nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2005, 63; Viitala & Jylhä 2007, 286; Ojala 2008, 53). Ydinosaamiset eivät ole niitä osaamisia, jotka ovat kaikilla alan toimijoilla samanlaisia. Ne voidaan määritellä sellaiseksi tietotaidoksi, joka erottaa yrityksen kilpailijoista ja jota on vaikea kopioida (Valtiovarainministeriö 2000, 11; Valtiovarainministeriö 2001, 22; Sydänmaanlakka 2007, 144; Viitala & Jylhä 2007, 286).

Ydinosaaminen liittyy usein ylivoimaiseen teknologiseen tietotaitoon, prosesseihin tai suhteisiin yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin, esimerkiksi erityiseen tapaan hoitaa suhteita sidosryhmiin (Viitala & Jylhä 2007, 287). Vahvan ydinosaamisen syntyminen voi kestää jopa 9-12 vuotta, minkä vuoksi sitä on myös vaikea siirtää (Viitala & Jylhä 2007, 286). Ydinosaamisen tarkoitus on tuottaa asiakkaille lisäarvoa. Sen tulisi myös tukea uuden luomista ja innovaatioita, ja siten olla portti markkinoille tulevaisuudessakin. (Valtiovarainministeriö 2000, 11; Valtiovarainministeriö 2001, 22; Viitala 2003, 177; Sydänmaanlakka 2007, 144.)

Yrityksessä on muutakin tärkeää osaamista kuin ydinosaaminen. Long ja Vickers-Koch (1995, Viitalan & Jylhän 2007, 287-288 mukaan) ovat ryhmitelleet yrityksen osaamisia sen mukaan, miten kriittisiä ne ovat strategiselle kilpailukykyllä. Tukevat osaamiset palvelevat lähinnä sisäisiä toimijoita, ja niitä ovat yleensä esimerkiksi taloushallinto ja HR. Perusosaamiset ovat samanlaiset kaikilla alalla toimivilla yrityksillä ja ne ovat välttämättömiä, mutta ne eivät tuota kilpailuetua. Kriittinen osaaminen erottaa yrityksen kilpailijoista ja on ratkaiseva lisäarvo asiakkaille. Tulevaisuudessa tärkeää osaamista on se osaaminen, jonka varassa tulevaisuuden kilpailuetu aiotaan turvata ja jota yritysten on kehitettävä pärjätäkseen markkinoilla.

### 2.3 Osaamisen johtaminen

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen vaikuttaa merkittävästi, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista kehitetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Menestyäkseen kovassa kilpailussa yritysten on uudistuttava ja kehityttävä jatkuvasti, ja tämä koskee myös henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittymistä. (Hyppänen 2007, 96; Viitala 2009, 170.) Osaamisen johtaminen sisältää kaiken toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Sen tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2009, 170.)

Osaamisen johtamisen prosessia on kuvattu tekemässäni kuviossa 2. Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle yrityksen vision, strategian ja tavoitteiden tunnistamisesta. Yritys määrittelee strategiassaan, minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen tarkoitustaan ja menestyäkseen markkinoilla, toisin sanoen mikä on sen ydinosaamista. Tulevat osaamistarpeet määräytyvät visiosta ja tavoitteista. (Ojala 2000, 223; Sydänmaanlakka 2007, 132,136.) Osaamisen johtamisessa pyritään purkamaan yrityksen strategisia linjauksia konkreettisiksi toiminnallisiksi tavoitteiksi sekä yhdistämään strategia työntekijöiden osaamiseen (Kujansivu ym. 2007, 114; Viitala 2009, 178). Työntekijöiden osaamisen tarkoitus on edistää yrityksen perustehtävän ja strategioiden toteutumista (Viitala 2009, 178).



Kuvio 2. Osaamisen johtamisen prosessi.

Yrityksen määritellessä vision ja strategian kautta osaamistarpeitaan on hyvä ottaa huomioon myös tulevaisuudennäkymät. Kuten kuviossa 2 on esitetty, osaamisen johtaminen edellyttää tietoa niin osaamisen nykytilasta kuin tulevaisuuden osaamisvaatimuksistakin. Yrityksen on arvioitava nykyistä toimintaansa sekä selkiytettävä tulevaisuuden tavoitetila. Jos ei tiedetä, mitä aiotaan tehdä tulevaisuudessa, on osaamistarpeiden määrittely mahdotonta. (Valtiovarainministeriö 2000, 10; Viitala 2005, 15; Kujansivu ym. 2007, 113,115.) Osaamisen nykytilaa yritys voi arvioida henkilöstön osaamiskartoituksen avulla. Sen avulla pystytään tunnistamaan yrityksessä tällä hetkellä oleva osaaminen sekä kehittämistä vaativat alueet. Osaamiskartoituksen hyötynä on kehittämisen jäsentäminen ja suuntaaminen. (Viitala 2003, 199.) Kun tulevaisuuden kehitystarpeet on määritelty ja niiden perusteella on tehty kehityssuunnitelma, voidaan strategiaa ja visiota muokata sen mukaisiksi. Tällöin osaamisen johtamisesta muodostuu kuvion 2 mukaisesti jatkuva prosessi.

Strategialla tarkoitetaan yleisemmin keinoja, joilla yritys pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Strategia voidaan nähdä tienä nykytilasta visioon. Visiolla tarkoitetaan mielikuvaa yrityksen tulevaisuudesta eli sitä tavoitetilaa, jota kohti yritys haluaa kulkea. (Viitala 2003, 54; Sydänmaanlakka 2007, 136.) Liiketoimintastrategiassa määritellään yrityksen yleinen suunta ja tavoitteet, kun taas henkilöstö-

strategiassa määritellään, minkälaisilla henkilöresursseilla ne saavutetaan (Kujansivu ym. 2007, 114-115; Sydänmaanlakka 2007, 138).

Perinteisesti tilitoimistojen ei ole tarvinnut miettiä visioita tai strategioita, vaan ne ovat tuottaneet asiakkaan puolesta lakisääteisen kirjanpidon ja viranomaisraportoinnin. Nykyään useille asiakkaille ei kuitenkaan riitä enää pelkkä pakollisten velvoitteiden täytyminen, vaan he vaativat yhä ajantasaisempaa raportointia. Koska asiakkaita ja asiakastarpeita on nykypäivänä laaja kirjo, olisi taloushallinnon ammattilaisen hyvä luoda itselleen omaan erikoisosaamiseen luontuva selkeä visio. Oleellista on maalata visio, jossa itse viihtyisi parhaiten. Kun omat tavoitteet ovat selvillä, on helpompi tehdä päätöksiä, kehittää ja ylläpitää osaamista. (Mäkinen 2011, 20.)

Osaamisen johtamista vaikeuttavat erilaiset ongelmat. Useissa yrityksissä ei ole määritelty selkeästi ja konkreettisesti, mitä osaamisella tarkoitetaan. Jotta tiedetään, mitä osaamista pitäisi johtaa, tarvitaan yhteinen käsitys siitä. Kokonaiskuuvan hahmottamiseksi on myös hyvä erottaa toisistaan yksilön osaaminen ja organisaation osaaminen. Ongelmana joissakin yrityksissä saattaa olla myös se, että osaamisen kehittämistä ei nähdä osana yrityksen strategiaa. Tällöin osaamisen kehittäminen jää irralliseksi ja tavoitteita ei pystytä hahmottamaan. Osaamisen kehittäminen tulisi siis liittää kiinteästi yrityksen strategiaan. (Ojala 2008, 37-38.)

## 2.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisestä puhutaan usein myös käsitteellä henkilöstön kehittäminen. Henkilöstön kehittäminen on keskeinen osa osaamisen johtamista, vaikka se ei katakaan sen koko aluetta. (Viitala 2009, 182.)

Osaamisen kehittämisessä lähdetään liikkeelle osaamisen tunnistamisella ja määrittelyllä. Verrattaessa nykyistä osaamista tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen löydetään kehitystarpeet. Kun tiedetään, mitä aiotaan kehittää, valitaan siihen sopivat menetelmät. (Hyppänen 2007, 110.)

Henkilöstön kehittämistoiminnan tavoitteita ovat

- yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen
- työtehtävien suorittamisen tehostuminen
- muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen
- toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen
- luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkiminen
- yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen (Viitala 2009, 182).

Osaamisen kehittämismenetelmiä on useita. Osaamisen kehittäminen voi kohdistua yksilön osaamisen kehittämiseen tai kollektiivisen osaamistason nostamiseen. (Viitala 2009, 189.) Kuviossa 3 kehittämismenetelmiä on jäsennelty yksilö- ja työyhteisötasolla.



Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen muotoja (Viitala 2005, 261).

Yksilön kehittämiskeinoja ovat esimerkiksi perehdyttäminen, sijaisuuksien hoito, työkierro, mentorointi ja työnohjaus. Työyhteisön kehittämiskeinoja taas ovat muun muassa ongelmanratkaisutilanteet, palaverit, työryhmät ja kehittämiprojektit. Kuviossa 3 henkilöstön kehittämisen muotoja on jäsennelty myös sen mukaan, tapahtuuko kehittäminen työn äärellä ja siihen kiinteästi liittyen vai sen ulkopuolella. (Viitala 2005, 260-261.)



Osaamisen kehittämiseksi olisi hyvä määritellä selkeät tavoitteet, joiden avulla saadaan aikaan näkyvää toiminnan tehostumista ja laadun kehittymistä. Viime kädessä kehittämistoimien tavoitteena on yrityksen menestystekijöiden ja kannattavuuden parantuminen. (Viitala 2009, 201.)

Kehittämistoimien ongelmana ovat muun muassa lyhyen tähtäimen tavoitteet ja kärsivällisyyden puute. Kehittämistoimenpiteet vaativat usein aikaa kypsyäkseen toiminnaksi ja organisaation kulttuuriksi. Myös kehittämistoimien arvioinnin ohuus on yleinen kompastuskivi. Tuloksia mitataan ja arvioidaan harvoin, ja se tehdään pinnallisesti. (Viitala 2009, 210.)

## 2.5 Osaamisen kehittämistarpeet tilitoimistoalalla

Tilitoimistoalan osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvä keskeinen tutkimus on työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2009 julkaisema toimialaraportti Taloushallinnon palvelut. Se on saatavilla sähköisessä muodossa osoitteessa [www.tem.fi/files/24829/Taloushallinto2009\\_web.pdf](http://www.tem.fi/files/24829/Taloushallinto2009_web.pdf). Toimialaraporttiin on koottu eri lähteiden aineistoja toimialakohtaiseksi perustietopaketti, ja siinä on käsitelty yhtenä osiona toimialan haasteita, kehityssuuntia ja osaamistarpeita. Raportin laatimisessa on käytetty hyväksi muun muassa yritysten omiin nykytilan ja tulevaisuuden arvioihin perustuvia työ- ja elinkeinoministeriön selvityksiä, ja lisäksi raporttia varten on haasteltu useita alan yrittäjiä sekä muita toimijoita. (Metsä-Tokila 2009, 7.)

Taloushallintoliiton sidosryhmälehteen Suuntaan on kirjoitettu tuoreita artikkeleita, jotka osittain pohjautuvat edellä mainittuun toimialaraporttiin. Taloushallintoliiton tehtävänä on kehittää tilitoimistoalaa ja tilitoimistoalan työntekijöitä, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota osaavaa ja luotettavaa palvelua (Taloushallintoliitto 2011a).

## Tilitoimistoalan keskeiset kehityssuunnat

Tilitoimistoala on elänyt jo pidemmän aikaa murroskautta. Alalla on käynnissä useita muutoksia, kuten toimintaympäristön kansainvälistyminen sekä tietotekniikkakehitys, joka vaikuttaa kaikkiin alan toimijoihin. Yritystoiminnan kansainvälistymisen vuoksi tilitoimistojen tarjoamat palvelut muuttuvat yhä kansainvälisempään suuntaan, ja näiden muutosten myötä alalle syntyy uudenlaisia osaamisvaatimuksia. (Ahvenniemi 2009a; Ahvenniemi 2009b; Metsä-Tokila 2009, 36; Alhola 2011, 24.) Asiakasyritysten tietotekninen kehittymättömyys kuitenkin hidastaa tilitoimistoalan rakennemuutosta. Monille pienille asiakasyrityksille tietotekniikan hyväksikäyttö sekä tietotekninen osaaminen tuottavat haasteita, mikä osaltaan hidastaa taloushallinnon sähköistämistä ja automatisointia. (Metsä-Tokila 2009, 36.)

Taloushallinnon keskeinen muutossuunta viime vuosina on neuvonta- ja analysointipalvelujen merkityksen kasvu lakisääteisten tehtävien rinnalla (Ahvenniemi 2009b; Metsä-Tokila 2009, 36). Asiakkaiden palvelua koskevat odotukset muuttuvat entistä vaativammiksi (Alhola 2011, 24). Tilitoimistojen tehtävät tulevat jatkossa liittymään yhä kiinteämmin yritysjohton tukemiseen ja sitä kautta kilpailukyvyyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen sen lisäksi, että yrityksille tarjotaan jopa juridista konsultointia ja veroneuvontaa. Tällä hetkellä kehitystä hidastavat osittain kuitenkin useat pienet asiakasyritykset, jotka pitävät kirjanpitoa pakkona ja joille ajatus sen käytöstä johtamisen apuvälineenä on vielä vieras. (Metsä-Tokila 2009, 36.)

Taloushallinnon alalla kehityssuuntana on myös ulkoistamisen suosion kasvu ja sitä kautta muutokset palveluiden sisällöissä ja muodoissa (Ahvenniemi 2009c; Metsä-Tokila 2009, 42; Alhola 2011). Tällä hetkellä yli 90 prosenttia yrityksistä on ulkoistanut taloushallintoaan tilitoimistojen hoitoon ja ulkoistamisen suosio kasvaa edelleen. Yhä suurempien yritysten ja julkisen sektorin ennakoidaan ulkoistavan taloushallintoaan tulevaisuudessa. (Ahvenniemi 2009b; Ahvenniemi 2009c.)

Tilitoimistoalan ennakoitaan myös polarisoituvan ja keskittyvän. Etenkin pienten tilitoimistojen asema voi muuttua epävarmaksi, ja selviytyäkseen niiden on monipuolistettava toimintaansa ja toimittava ikään kuin pienten yritysten talousosastona. Yksi pienten toimistojen selviytymiskeino on erikoistuminen pieniin ammatinharjoittajiin, kuten taksiautoilijoihin tai partureihin. Tilitoimistoalan ennakoitaan jatkossa jakautuvan yhä selvemmin kolmeen ryhmään: perustoimistot, keskitaso ja suuret tilitoimistot. (Metsä-Tokila 2009, 42.)

### **Osaamisen kehittämistarpeet tilitoimistoalalla**

Tilitoimistoalan olennaisena haasteena on osaavan työvoiman varmistaminen (Alhola 2011, 25). Työvoiman ikääntyminen on lähivuosien keskeisimpiä työvoimapolitiittisia ongelmia taloushallintoalalla. Koko työvoiman ikäjakaumaan verrattuna taloushallintoalan tilanne on melko vaikea. Alalla työskentelee keskimäärin iäkkäämpiä henkilöitä kuin kaikilla toimialoilla yhteensä, ja ennusteiden mukaan nykyisestä työvoimasta reilu viidennes on siirtynyt eläkkeelle vuoteen 2015 mennessä. Eläköityminen alalla on siis nopeampaa kuin työmarkkinoilla keskimäärin. (Ikkala 2011, 23.)

Ikääntymisen vuoksi olisi tärkeää houkutella alalle nuoria, mutta sitä vaikeuttavat alan vaatimat tietty peruskoulutus ja -ymmärrys alasta. Yhtenäistä kouluttamista vaikeuttaa alan hajanaisuus: erikokoisissa tilitoimistoissa on erilaiset toimenkuvat ja prosessit. (Ikkala 2011, 23.)

Osaamisen kehittäminen tilitoimistoalalla edellyttää ensinnäkin peruskoulutuksen monipuolistamista sekä alan yritysten tukemista niiden sisäisessä henkilöstökoulutuksessa. Monissa alan yrityksissä panostetaan jo nykyään henkilöstökoulutukseen, esimerkiksi yritysneuvojataitojen ja tietotekniikkavalmiuksien kehittämiseen. Erityisesti kirjanpito-ohjelmien käyttöön järjestetään alan yrityksissä laajaa henkilöstökoulutusta. Usein nämä henkilökuntaansa kehittävät yritykset saavat työntekijöitä helpommin ja pystyvät pitämään heidät paremmin. Osaamisen kehittymisen kannalta tärkeitä ovat myös yhteistyösuhteet niin toisiin yrityksiin kuin oppilaitoksiinkin. (Metsä-Tokila 2009, 38.)

Toimialarajojen ja ammatillisten rajojen hämärtyminen ja uudelleen muotoutuminen on yksi keskeisimpiä kehityspiirteitä tilitoimistoalalla. Toimialarajojen hämärtyminen tarkoittaa, että liike-elämän palveluissa toimivalta henkilöstöltä edellytetään oman alan perusosaamisen ohella hyvin pitkälti samantapaisia taitoja, kuten liiketoiminnan lainalaisuuksien ymmärtämistä, markkinointi- ja myyntiosaamista, tietoteknistä osaamista sekä kansainvälisyyteen liittyvää osaamista, esimerkiksi kielitaidot. (Ahvenniemi 2009a; Metsä-Tokila 2009, 37; Alhola 2011, 25.) Laskentaosaamisen ohella tilitoimistoalalla edellytetään jatkossa myös taitoja, jotka merkitsevät muutosta aiempaan osaamiseen ja koulutukseen. Yhä keskeisempään asemaan ovat nousemassa asiakasvalmiudet, sosiaaliset taidot ja konsultointitaidot. (Metsä-Tokila 2009, 37.) Myös tiettyjä persoonallisia ominaisuuksia ja asennetekijöitä edellytetään, kuten tilannetaju, oppimis- ja uudistumiskyky, luovuus, kyky kannustaa muita, tiedon jakaminen ja sen avulla oman osaamisen kehittäminen. (Ahvenniemi 2009a; Metsä-Tokila 2009, 37.)

Tilitoimistojen osaamista kehitettäessä olisi hyvä huomioida nämä tulevaisuuden kehityssuunnat ja pohtia, minkälaisia osaamistarpeita nämä muutokset tuovat tullessaan. Osaamisen kehittämistoimenpiteitä edeltää aina sekä tarvittavien osaamisten määrittely että tämänhetkisen osaamistason selvittäminen. Keino näiden toteuttamiseksi on henkilöstön osaamiskartoituksen tekeminen.

## 3 OSAAMISKARTOITUS

### 3.1 Osaamistarpeet

Osaamiskartoituksen avulla yritys voi selvittää, minkälaista osaamista työntekijöillä on sekä mihin suuntaan ja millä alueilla sitä tulisi kehittää. Osaamiskartoitusten suurin hyöty on osaamisen kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen. Tiedostetun osaamisen varaan on myös helpompi kehittää liiketoimintaa. (Viitala 2009, 181-182.) Strategialähtöisessä osaamiskartoituksessa tunnistetaan ja määritellään yrityksen strategiset tulevaisuuden menestystekijät ja niiden edellyttämät osaamiset. Se paljastaa, missä mitäkin strategian edellyttämää osaamista on ja ei ole, ja tulosten perusteella voidaan ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. (Hätönen 2007, 11.)

Osaamiskartoituksessa lähdetään liikkeelle laatimalla osaamiskartta, johon kootaan yrityksen tarvitsemien osaamisten kuvaukset. Osaamiskartta voidaan laatia koko yrityksen tai vain tietyn henkilöstöryhmän osaamisista, ja siihen voidaan valita tietyt osaamisalueet, esimerkiksi ammattiosaaminen tai yhteistyöosaaminen. Osaamiskuvausten laatiminen muuttaa hiljaisen tiedon näkyväksi ja työn vaatimukset saavat dokumentoidun muodon. Tällöin yrityksessä päästään yhteiseen ymmärrykseen, mitä osaamisvaatimuksia työllä on. (Viitala 2005, 121; Hätönen 2007, 11.) Mallin pohjalta osaamista on helpompi kehittää, arvioida sekä palkita (Viitala 2005, 121).

Henkilöstön osaamistarpeet määritellään usein työyksiköissä. Esimiehet selvittävät yhdessä alaistensa kanssa yksikkönsä tehtäväkentän ja tulevaisuuden tavoitteiden vaatimaa osaamista ja dokumentoivat sen mahdollisimman tarkkaan. (Viitala 2003, 198; Viitala 2009, 181.) Osaamistarpeet voivat tulla myös yleisistä alan käytännöistä tai esimerkiksi työehtosopimuksista.

Osaamistarpeiden määrittelemiseen on olemassa eri tekniikoita, esimerkiksi osaamisluekko, osaamispuu ja osaamispyörä. Osaamisvaatimuksista voi-

daan tehdä luettelo tietyille tehtäväkentälle. Osaamispuussa laajempia osaamisalueita puretaan konkreettisempiin osaamisiin. Osaamispyrässä taas jaetaan tehtävässä vaadittavat osaamiset suhteessa osaamisen tärkeyteen työtetävän suorittamisessa. (Viitala 2005, 124-125)

Hätösen (2007, 26) mukaan osaamista voidaan jaotella eri organisaatioissa samansuuntaisesti, esimerkiksi

- yksilöllinen perusosaaminen (työelämätaidot, yleisosaaminen)
- sosiaalinen / yhteistyöosaaminen
- organisaatio-osaaminen
- yhteisöosaaminen
- ammatillinen osaaminen.

Osaamisalueet laaditaan yrityksen vision ja strategioiden pohjalta, ja keskeistä on erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Tärkeää olisi kuvata osaamisalueet mahdollisimman konkreettisina ja arvioitavissa olevina osaamiskuvuksina. (Hätönen 2007, 23.)

### **Tilitoimistoalan osaamistarpeet**

Tilitoimistoalalla tarvittavia osaamisalueita on lueteltu Erityispalvelujen Työntajaliiton Tilitoimistoja koskevassa työehtosopimuksessa ajalta 1.10.2008 – 30.9.2011. Siinä on määritelty työtehtävien vaativuuteen perustuvat vähimmäispalkat asuinalueittain sekä työtehtävien perusteella. Erton Tilitoimistoja koskevassa työehtosopimuksessa työn vaativuustasoja on neljä, ja vaativuustasojen sisällä on vaativuudeltaan samantasoisia työtehtäviä. Luettelemalla jokaisen vaativuustason sisältämät työtehtävät saadaan osaamisluettelo alalla tarvittavista osaamisalueista eli työtehtävistä.

Tasolla neljä on lueteltu perustehtävinä esimerkiksi tiliöinti, tiliöintien tekninen tarkastaminen, tositteiden järjestely sekä palkkatapahtumien tallentaminen ja

tekninen tarkastaminen. Nämä työt tehdään usein esimiehen ohjauksessa. (Erto 2007, 11.)

Tason kolme ammattitehtävät edellyttävät aikaisempaa kokemusta ja työ on itsenäisempää. Kirjanpitäjän työtehtäviä ovat muun muassa itsenäinen, suoriteperusteisen ja säännöllisesti täsmäytyvän kirjanpidon ja tilinpäätösehdotuksen laatiminen pienyrityksille. Palkanlaskennassa tyypillinen työtehtävä on esimerkiksi annettujen ohjeiden mukainen palkanlaskenta, joka edellyttää työehtosopimukseen liittyvien perusasioiden tuntemusta. (Erto 2007, 11-12.)

Työehtosopimuksen mukaan vaativuustason kaksi erikoisammattitehtävät edellyttävät erityistaitoja, jotka on voitu hankkia alan ammatti-, jatko- ja täydennyskoulutuksella tai itseopiskelulla ja työkokemuksella. Tyypillisiä töitä voivat olla esimerkiksi eri yhtiömuotoisten yritysten tilinpäätösten itsenäinen kokonaisvaltainen laadinta tai asiakkaan neuvonta verotuksen ja yritystalouden asioissa. Lisäksi muiden tekemien tilinpäätösten oikeellisuuden tarkastaminen ja työehtosopimusten tulkinta kuuluvat tähän tasoon sekä palkanlaskenta, joka edellyttää työehtosopimusten tulkintaa ja työsuhdeasioiden neuvontaa. (Erto 2007, 12.)

Vaativuustason yksi vaativat erikoisammattitehtävät edellyttävät aikaisempien tasojen vaatimusten lisäksi työhön liittyvien laajojen asiayhteyksien hallintaa, kykyä toimia muiden työntekijöiden kouluttajana sekä laaja-alaista työvälaineiden hallintaa. Työtehtäviin voi liittyä myös esimiestehtäviä. Tyypillisiä töitä voivat olla muun muassa itsenäinen vastuu konsernitilinpäätöksistä, suurten tai muiden erityisluonteisen vaativien tilinpäätösten itsenäinen laadinta, asiakkaan neuvonta verotukseen, yritystalouteen tai yrittäjyyteen liittyvissä asioissa, työehtosopimusten tulkinta ja työsuhdeasioiden vaativa neuvonta. Työtehtäviin voi sisältyä myös vastuu muiden tekemien tilinpäätösten tai tulkintojen oikeellisuudesta sekä vastuu muiden työntekijöiden osaamisesta ja sen kehittämisestä. (Erto 2007, 12-13.)

### 3.2 Osaamistasot

Osaamiskarttaan määritellään myös osaamisen arvioinnin tapa eli osaamistasot, jotta osaamisia voidaan arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti. Koska samalla asteikolla arvioidaan sekä perusosaamista että huippuosaamista, tulisi asteikon olla suhteellisen laaja, esimerkiksi 1-5 tai 1-7. (Hätönen 2007, 27)

Osaamisen alin taso on aina jo myönteistä osaamista, ja useissa tapauksissa tämän tason osaaminen on riittävää. Huippuosaaminen on harvinaisempaa osaamista. Se voi olla jonkin ryhmän tavoitteena, mutta ei yksilötasolla. Osaamistasoihin kuuluu myös nollassa, mikä tarkoittaa, että henkilöllä ei ole vielä kyseistä osaamista. (Hätönen 2007, 27.)

Osaamisen arviointiasteikko voidaan määrittää yleisilmauksina, joita voidaan käyttää kaikkien osaamisalueiden arvioinnissa. Kaikkia osaamisia koskevaa yleiskuvausta on kuitenkin vaikea löytää, minkä vuoksi yleiskuvauksia täydennetään usein tarvittaessa yksityiskohtaisemmillä tasokuvauksilla. (Hätönen 2007, 28.)

Hätönen (2007, 29) on määritellyt esimerkin asteikolle 1-5, joka ilmenee kuvios-  
ta 4. Tasolla yksi osaaminen on perusosaamista, jolloin henkilö osaa toimia so-  
vittujen sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. Tasolla kolme henkilö osaa toimia  
itsenäisesti keskeisissä osaamisalueen edellyttämässä tehtävissä ja hänellä on  
vankkaa tietämystä alueen asioista. Tasolla viisi puhutaan huippuosaamisesta.  
Henkilö osaa nähdä osaamisalueensa asioita kokonaisuutena ja osaa yhdistää  
asioita uudella tavalla.



5	5 = Henkilö on osaamisalueen huippuosaaja. Hän osaa nähdä osaamisalueeseen liittyviä asioita kokonaisuutena ja osaa yhdistää asioita uudella tavalla. Henkilö osaa kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita laajasti.
4	3 = Henkilö osaa toimia keskeisissä osaamisalueen edellyttämässä tehtävissä itsenäisesti ja hänellä on vankkaa tietämystä alueen asioista. Hän osaa soveltaa tätä tietämystään joustavasti ja monipuolisesti omassa työssään.
3	1 = Osaaminen on perusosaamista. Henkilö osaa toimia sovittujen "pelisääntöjen" ja ohjeiden mukaan. Hänellä on yleiskuva osaamisalueen asioista.
2	
1	

Kuvio 4. Osaamistasojen yleisluonnehdintaa (Soveltaen Hätönen 2007, 29).

Kuten kuvio 4 huomataan, Hätönen on määritellyt ainoastaan tasot 1,3 ja 5. Tasot 2 ja 4 ovat näiden välimuotoja, joissa osaamiseen sisältyy piirteitä alemmasta ja ylemmästä tasosta.

Osaamistasoja on määritelty samantyyllisesti asteikolla 0-5 myös Valtiovarainministeriön julkaisussa Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. Tasot 1, 3 ja 5 sisältävät samoja asioita kuin Hätösen mallissa. Tason 2 osaaminen tarkoittaa alueen rutiinien tuntemista, yksinkertaisten tehtävien tekemistä ilman opastusta ja ongelmien ratkaisemista annettujen ohjeiden mukaan. Tasolla 4 osaaminen merkitsee hyvää yleistuntemusta alueesta ja sen vaikutuksesta ympäristöön sekä osaamista uusien menettelyjen kehittämiseen. (Valtiovarainministeriö 2000, 24.)

### Tavoiteprofiilit

Osaamisen tavoiteprofiili tarkoittaa osaamiskartan perusteella muodostettua osaamisen tavoitetasojen yhdistelmää, ja se voidaan määrittää yksilöille, työntekijäryhmille, tiimeille tai koko organisaatiolle. Olennaista tavoiteprofiileissa on, että eri henkilöiden osaamisista syntyy organisaatiossa tarkoituksenmukainen yhdistelmä. Tavoiteprofiilit voidaan määrittää johdon toimesta, tiimien kesken tai kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa. (Hätönen 2007, 35-37.)

### 3.3 Osaamisen arviointimuotoja

Osaamiskartta on väline osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä, se on osa osaamisen kehittämisen peruskiviä. Nykyosaamisen arviointi tapahtuu useissa organisaatioissa ensi vaiheessa itsearviointina ja kehityskeskusteluina. Yleensä esimies ja työntekijä tekevät ensin erilliset arviot työntekijän osaamisesta. Kehityskeskusteluissa he voivat keskustella mahdollisista arviointien eroavaisuuksista. (Hätönen 2007, 40.) Osaamisen arvioinnin avulla yritys pystyy paikantamaan ne alueet, joissa tarvitaan vahvistamista ja johon johdon tulisi kohdistaa voimavaroja (Viitala 2005, 153).

#### **Itsearviointi**

Itsearvioinnissa henkilö arvioi omaa oppimistaan ja osaamistaan ottamalla kantaa omaan suoritukseensa, oppimiseensa ja niihin prosesseihin, jotka ovat johtaneet saavutettuihin tuloksiin. Tämä edellyttää kriittistä ajattelua, osaamiseen liittyvien odotusten tunnistamista sekä valmiutta arvioida sitä, miten osaamiselle määritellyt kriteerit toteutuvat omassa toiminnassa. Itsearvioinnin tuloksiin vaikuttavat muun muassa ne vaatimukset, jotka henkilö asettaa itselleen työtehtävissä suoriutumiseksi ja työtehtävien edellyttämän osaamisen saavuttamiseksi. (Hätönen 2007, 40.)

#### **Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelujärjestelmä tukee säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seuranta. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja, jotka ovat ennalta sovittuja ja suunniteltuja ja joilla on selkeät tavoitteet, systematiikka ja säännöllisyys. Kehityskeskusteluja pidetään vähintään kerran vuodessa, usein jopa kolmen kuukauden välein sekä tarvittaessa muutostilanteiden yhteydessä. Kehityskeskustelut ovat sekä henkilö-

kohtaisen ohjauksen keino että tiedonkeruuta yrityksen kehittämissuunnitteluun. (Viitala 2009, 186.)

Kehityskeskustelut tukevat parhaimmillaan yksittäisten osaamisten kehittymistä sekä ammatillista kasvua ja kehittymistä. Osaamista tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: sekä nykyisten työtehtävien ja niiden osaamisvaatimusten kannalta että tulevaisuuden muutosten ja niiden haasteiden kannalta. Samalla pystytään selvittämään myös sellaisia henkilön osaamisia, joita hän ei pääse hyödyntämään nykyisessä työssään. (Viitala 2009, 186.) Kehityskeskusteluissa arvioidaan työntekijän osaamistaso suhteessa tuleviin osaamistarpeisiin (Viitala 2005, 154).

### **360-arviointi**

Yhtenä yksilön osaamisen arviointitapana käytetään 360-asteen arviointia. Siinä henkilö itse, hänen alaisensa, mahdollisesti kollegat ja esimies arvioivat henkilön osaamista tietyissä asioissa. Ihannetilanteessa mukana on myös asiakkaan arvio. 360-asteen arvio sopii erityisesti silloin, kun arvioidaan osaamisen tuloksena olevaa toimintaa ja käyttäytymistä, ja sitä käytetään eniten johtamistaitojen arvioinnissa. (Ojala 2008, 126.)

## **4 OSAAMISKARTOITUS**

### **TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ**

#### 4.1 Henkilöstövisio ja –strategia toimeksiantajayrityksessä

Tämä osio on salainen.



## 4.2 Osaamiskartoituksen tavoitteet

Keskusteluissa yrityksen henkilöstöasiantuntijan kanssa osaamiskartoitukselle nousi useita tavoitteita. Osaamiskartoitusta aiotaan hyödyntää henkilöstön osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Osaamiskartoituksen avulla pyritään erittelemään yrityksessä tarvittava osaaminen sekä eri työtehtävien osaamisalueet. Määrittelemällä työtehtävissä tarvittavat osaamiset saadaan hiljainen tieto näkyväksi sekä työnantajalle että työntekijöille. Sen avulla työntekijät tiedostavat työtehtävien vaatimukset sekä palkkauksen perusteita. Osaamiskartoituksesta on hyötyä esimiehille osaamisen arvioimiseen ja kehittämiseen sekä palkkauksen selventämiseen ja perustelemiseen. Kun työn osaamisalueet on eritelty ja listattu selkeästi, saadaan yritykseen yhteinen kieli ja ymmärrys tavoitteista.

Osaamiskartoituksessa selvitetään toimeksiantajayrityksen henkilöstön osaamisen nykytila. Tulosten perusteella voidaan arvioida, mitkä osaamisalueet kaipaavat kehitystä ja miltä alueilta löytyy huippuosaamista. Kun tiedostetaan henkilöstön nykyosaamisen taso, kehitystoimenpiteet voidaan kohdistaa tarvittaviin alueisiin. Osaamiskartoituksen avulla voidaan myös ennakoida eläköitymisen myötä yrityksestä poistuvaa osaamista ja reagoida siihen ajoissa. Osaamiskartoituksen kyselylomaketta on tarkoitus käyttää myös mallina yrityksessä tulevaisuudessa tehtäviin kartoituksiin, jolloin osaamisen kehittyminen voidaan havaita muuttuneissa tuloksissa.

Toimipisteiden esimiehiä pyydetään määrittämään osaamisen tavoitetaso yrityksessä viisi vuotta työskennelleelle työntekijälle. Tämän avulla tiimien keskiarvoa voidaan verrata tavoitetasoon, jolloin havaitaan eriävyydet tavoitteissa ja todellisessa osaamisessa. Kaikkia osaamisalueita ei välttämättä tarvita jokaisessa tiimissä tai ainakaan jokaisen henkilön ei tarvitse osata joka aluetta, jolloin keskiarvo on hyvä vertailukeino.

### 4.3 Osaamiskartan rakentuminen

Osaamiskartta sisältää osaamisalueet ja -tasot. Osaamisalueet ovat niitä osaamisia, joita halutaan tutkimuksessa mitata. Osaamistasot puolestaan toimivat mittausasteikkona. Kuviossa 5 havainnollistetaan osaamiskartan rakennetta kirjanpitäjän ammatillisen osaamisen muutamalla osaamisalueella. Osaamisalueita ovat muun muassa avustava kirjanpito, tositteiden järjestely ja ostolaskut. Kuvion yläreunassa näkyy osaamistasojen asteikko 0-5. Asteikon tasojen kuvaukset ovat kyselylomakkeen liitteessä.

KIRJANPITÄJÄN AMMATILLINEN OSAAMINEN	0	1	2	3	4	5
Avustava kirjanpito						
Tositteiden järjestely						
Ostolaskut						
Kirjanpito						
Kausiveroilmoitukset						
Veroilmoitukset						
Tilinpäätökset						

Kuvio 5. Osaamiskartan rakenne.

Osaamisen arviointi tapahtuu rastittamalla osaamisen tämänhetkinen taso jokaisella osaamisalueella. Kuvion 5 avulla voidaan havaita, että jokaiselle vaakariville tulee arvioinnissa yksi rasti, kun jokainen osaamisalue arvioidaan.

### Osaamisalueet

Osaamisalueet perustuvat välillisesti Erityspalvelujen työnantajaliiton Tilitoimistoja koskevaan työehtosopimukseen ajalta 1.10.2008 – 30.9.2011. Erton työehtosopimuksessa on määritelty tilitoimistoalan osaamisalueita eri vaativuustasoilla, ja niitä on käsitelty tarkemmin kappaleessa 3.2. Osana henkilöstöstrategiaa toimeksiantajayrityksessä on luotu tähän työehtosopimukseen pohjautuen kirjanpitäjän ja palkanlaskijan tehtäväkuvaukset. Tehtäväkuvauksissa määritellään yrityksessä tarvittavat osaamisalueet, jotka on myös jaettu neljään eri vaati-

vuustasoon. Vaativuustasot riippuvat asiakaskunnasta ja ne ovat myös perusteena palkkaukselle, mutta niitä ei oteta osaamiskartoituksen kyselylomakkeessa huomioon.

Näiden tehtäväkuvausten pohjalta opinnäytetyön osaamiskarttaan on valittu olennaiset osaamisalueet ja purettu ne mahdollisimman pieniksi osiksi. Tehtäväkuvauksista on jätetty ne kohdat pois, jotka eivät koske suurinta osaa työntekijöistä ja ne, jotka perustuvat tiettyihin työtehtäviin, kuten erilaiset vastuualueet. Kaikkia tehtäväkuvausten kohtia ei voi eikä kuulukaan mitata osaamiskartoituksessa, joten selkeyden vuoksi kartoitukseen on valittu alueet, joihin voi käyttää samaa mittausasteikkoa. Kirjanpitäjän ja palkanlaskijan ammatillisten osaamisalueiden lisäksi toimeksiantajayritys on määritellyt arvostamansa yksilölliset osaamiset ja ammatillisen kehittämisen osaamiset, jotka on otettu mukaan opinnäytetyön osaamiskarttaan eli kyselylomakkeeseen (liite 1). Yksilöllisiä osaamisia ovat esimerkiksi tarkkuus ja stressinsietokyky, ja ammatillisen kehittämisen osaamiseen sisältyy muun muassa kyky oppia uusia asioita. Ammatillisia osaamisia ovat kirjanpitäjän kohdalla esimerkiksi avustava kirjanpito, veroilmoitukset ja tilinpäätökset. Palkanlaskijan ammatillisia osaamisia ovat muun muassa palkkamateriaalin järjestely sekä tuntipalkkojen ja kuukausipalkkojen laskeminen.

### **Osaamistasot**

Osaamistasojen kuvaukset perustuvat Hätösen malliin, ja niihin on otettu vaikutteita myös Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisusta Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. Kyselyn asteikko on 0-5, jossa nolla tarkoittaa, että henkilöllä ei ole osaamista, ja asteikko nousee tason yksi perusosaamisesta tason viisi huippuosaamiseen. Osaamistasot ovat osioissa yksilöllinen osaaminen ja ammatillisen kehittämisen osaaminen erilaiset kuin ammatillisen osaamisen osioissa. Ne ovat enemmän henkilökohtaisia ominaisuuksia kuin ammatilliset osaamiset, joten tasokuvauksissa on käytetty osaamisen sijasta termiä taidot. Ammatilliset osaamiset taas liittyvät suoraan työhön ja sen te-



kemiseen, joten niissä on käytetty termiä osaaminen. Osaamistasot on kuvattu kyselylomakkeen liitteessä (liite 1).

Kyselyyn sisältyy myös muutama avoin kysymys, joissa vastaajille annettiin mahdollisuus ilmaista heidän keskeisimmät vahvuutensa sekä osa-alueet, joissa he haluaisivat kehittyä. Näiden vastausten avulla voidaan poimia esimerkiksi koulutustarpeita, jos usealla vastaajalla on samoja kehitystoiveita. Avoimena kysymyksenä pyydettiin myös palautetta kyselyn toteuttamisesta ja kyselylomakkeesta. Koska opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa toimiva malli, jota voitaisiin käyttää myös tulevaisuudessa, oli mielestäni tärkeää saada kehitysehdotuksia lomakkeen ja toteutuksen parantamiseksi.

Taustatietojen avulla osaamiskartoituksen tuloksia eli osaamistasoja voidaan tutkia iän, sukupuolen tai tehtävänimekkeen mukaan tai toimipistekohtaisesti. Taustatietojen avulla voidaan tutkia myös, miten koulutustausta ja työkokemus vaikuttavat osaamisen tasoon. Lisäksi iän perusteella voidaan kartoittaa eläköitymisen myötä poistuvaa osaamista tulevina vuosina.

#### 4.4 Osaamiskartoituksen tutkimusmenetelmät

Osaamiskartoitus toteutettiin kyselylomakkeella, jossa oli eriteltyinä yksilöllinen osaaminen, ammatillisen kehittämisen osaaminen ja ammatillinen osaaminen. Kysely kohdistettiin yrityksen kirjanpitäjiin ja palkanlaskijoihin, koska ne ovat tilitoimiston toiminnan kannalta tärkeimmät henkilöstöryhmät. Palkanlaskijoiden ja kirjanpitäjien lisäksi yrityksessä työskentelee esimiehiä, asiantuntijapäälliköitä, IT-tukea sekä muita tukitoimintoja. Kysely toteutettiin informoituna kyselyinä. Tällä tarkoitetaan, että lomakkeet jaettiin henkilökohtaisesti eri toimipisteissä. Samalla vastaajille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta sekä heitä neuvottiin kyselyn täyttämässä. (Hirsjärvi ym. 2005, 185-186.) Kyselyyn vastaamisen jälkeen jokainen työntekijä ja heidän esimiehensä saivat kopion vastauksista, jotta niitä voidaan hyödyntää tulevissa kehityskeskusteluissa.

Tutkimus on pääosin kvantitatiivinen, koska suurin osa muuttujista on muodostettu taulukkoon ja koska aineisto on saatettavissa tilastollisesti käsiteltävään

muotoon. Tutkimuksessa on myös kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä, sillä siihen sisältyi avoimia kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2005, 131.) Suurin osa kysymyksistä on strukturoituja, sillä pääosassa kysymyksistä mitataan vastaajien osaamistasoja eri osaamisalueilla. Viimeiset, kokoavat kysymykset ovat avoimia, ja taustatietokysymyksissä oli myös näiden välimuotoja. Strukturoiduissa kysymyksissä on annettu vastausvaihtoehdot, esimerkiksi sukupuolen vastausvaihtoehdot ovat mies ja nainen. Avoimissa kysymyksissä vastaajat saavat kirjoittaa vastauksen vapaasti. Näiden välimuodossa on sekä vastausvaihtoehtoja että avoimia kohtia, jollaisesta tässä kyselyssä esimerkkinä koulutustausta. (Hirsjärvi ym. 2005, 187-188.) Strukturoitujen kysymysten vastaukset analysoitiin SPSS Statistics –ohjelman avulla ja avointen kysymysten vastaukset käsiteltiin manuaalisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkia arvioimalla esimerkiksi reliabeliutta ja validiutta. Tutkimus on reliabeli, jos mittaustulokset ovat toistettavissa ja ne eivät ole sattumanvaraisia. Validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2005, 216.) Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin kannalta on tärkeää määritellä osaamisalueet ja osaamistasot mahdollisimman ymmärrettävästi ja täsmällisesti. Kun kuvaukset ovat yksiselitteiset, pääsevät arvioitavat itse sekä esimiehet yhdenmukaiseen lopputulokseen. (Valtiovarainministeriö 2000, 24.)

Tutkimuksen validiutta on varmistettu avaamalla kutakin ammatillisen osaamisen osa-aluetta kyselyn liitteessä. Kyselyn liitteessä on selitetty esimerkiksi, mitä laskutuksella tarkoitetaan toimeksiantajayrityksessä ja tässä tutkimuksessa. Lisäksi liitteessä on selitetty, mitä eri osaamistasoilla tarkoitetaan. Tutkimus on mielestäni reliabeli, koska arvio oman osaamisen tasoon ei yleensä muutu lyhyellä aikavälillä. Toisaalta itsearviointiin vaikuttaa myös muun muassa mieliala ja itsevarmuus, jotka saattavat hieman vaihdella päivästä riippuen. Kyselylomakkeet täytettiin omalla nimellä, mikä myös osaltaan saattoi hieman vääristää tuloksia. Esimerkiksi työpaikan säilymisen vuoksi osa vastaajista saattoi arvioida osaamisensa korkeammaksi kuin se todellisuudessa on.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämä osio on salainen.

## 6 YHTEENVETO

Tilitoimistoalalla on tapahtunut suuria muutoksia viime vuosien aikana, ja ala elää murroskautta. Muutoksia ovat muun muassa tietotekninen kehitys, toimintaympäristön kansainvälistyminen sekä työtehtävien muuttuminen lakisääteisestä raportoinnista konsultoivampaan suuntaan. Kaikkien muutosten ajan tasalla pysyminen lisää alalla toimivien työntekijöiden osaamisvaatimuksia; alan työntekijöiltä odotetaan vankkaa perusosaamista sekä sen jatkuvaa kehittämistä. Tilitoimistoalan olennaisena haasteena on osaavan työvoiman varmistaminen. Kilpailu osaavista työntekijöistä ja eläköityminen ovat asiantuntija-alalla haasteina, sillä osaava henkilöstö on tärkeä kilpailutekijä.

Henkilöstön osaamisen johtaminen ja kehittäminen aloitetaan määrittelemällä strategian ja vision mukaiset tulevaisuuden osaamistarpeet. Kun yrityksessä on määritelty, minkälaisella osaamisella pyritään kilpailemaan markkinoilla tulevaisuudessa, voidaan niitä osa-alueita lähteä kehittämään. Ensimmäisenä askeleena on henkilöstön osaamisen nykytilan arviointi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstön osaamisen nykytila osaamiskartoituksen avulla, ja tavoite saavutettiin mielestäni hyvin. Työn tulosten avulla toimeksiantajayrityksessä tiedostetaan osaamisen nykytaso, mikä on edellytyksenä kehityssuunnitelmien tekemiseen. Osaamiskartoitusten tulosten avulla yritys voi tehdä kehityssuunnitelmia, joiden avulla tulevaisuuden osaamistarpeet saavutetaan.

Osaamiskartoitus toteutettiin informoituna kyselynä, johon vastasivat kaikki kirjanpitäjän ja palkanlaskennan työtehtävissä työskentelevät työntekijät yhtä lukuun ottamatta. Koska kyselyyn vastasivat yhtä lukuun ottamatta kaikki tutkimukseen valitut työntekijät, saatiin yrityksen osaamisesta oikeanlainen kuva. Yksilötason osaamisen arviointi toteutetaan toimeksiantajayrityksessä kehityskeskusteluissa, joten opinnäytetyössä osaamista käsiteltiin toimipistekohtaisesti sekä yritystasolla. Yrityksen osaamisen nykytasoa verrattiin esimiesten tekemiin tavoiteprofiileihin. Tavoiteprofiilit oli tehty viiden vuoden työkokemuksen omaa-

valle työntekijälle. Vertailussa havaittiin, että yrityksen osaamisessa näyttäisi olevan kehittämistarpeita. Tämä voi kertoa tavoitteiden olevan liian suuret tai siitä, että yrityksen osaamisen tasoa pitäisi pyrkiä parantamaan.

Osaamiskartoitus on toimeksiantajayrityksessä osa laajempaa henkilöstön kehittämisen prosessia. Seuraavana vaiheena osaamisen kehittämisessä on niiden osaamisalueiden määrittely, joiden avulla yritys aikoo pärjätä kilpailussa tulevaisuuden markkinoilla. Jatkotutkimuksena tälle työlle voisikin olla osaamisen kehittämissuunnitelman tekeminen toimeksiantajayritykselle. Kehityssuunnitelmassa voitaisiin esimerkiksi konkreettisesti kuvata, mitä osaamisia yrityksessä lähdetään seuraavaksi kehittämään ja millä tavoin. Myös muiden henkilöstöryhmien osaamiskartoituksen toteuttaminen toimeksiantajayrityksessä voisi olla jatkotutkimuksena tälle työlle.

Opinnäytetyön empiirinen osuus pohjautuu mielestäni teoriaan hyvin. Teoriaosuudessa on kuvattu ensin osaamiskartoituksen taustaa sekä sen rakentuminen vaiheittain. Hätösen mallin pohjalta on rakennettu arviointilomake, jolla osaamista mitattiin toimeksiantajayrityksessä. Tekemääni lomaketta voidaan käyttää mallina jatkossa tehtäviin osaamiskartoituksiin, ja sitä voidaan tarvittaessa muokata senhetkisten tarpeiden mukaiseksi.

Opinnäytetyössä kehitettävää voisi olla kyselylomakkeessa. Jos kyselylomakkeen tekemiseen olisi ollut enemmän aikaa, olisi toimeksiantajayrityksen työntekijöiltä voitu kysyä mielipiteitä siihen. Kirjanpitäjän ja palkanlaskijan työtehtävissä toimivilta työntekijöiltä olisi voinut tulla hyviä ehdotuksia, joiden avulla osaamisalueet olisi saatu selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Myös joitain osaamisalueita olisi voitu heidän ehdotuksestaan lisätä kyselylomakkeeseen tai poistaa siitä. Tämä osaamiskartoitus oli kuitenkin vasta yrityksen ensimmäinen, ja tämän pohjalta kyselylomaketta voidaan alkaa kehittämään saatujen ehdotusten mukaisesti.

## LÄHTEET

Ahvenniemi, J. 2009a. Asiantuntijana tilitoimistossa. Verkkoluento. Viitattu 25.9.2011 <http://www.talouhallintoliitto.fi/tilitoimistotyö/main.html>

Ahvenniemi, J. 2009b. Tilitoimistot tulevaisuudessa. Verkkoluento. Viitattu 25.9.2011 <http://www.talouhallintoliitto.fi/tilitoimistotyö/main.html>

Ahvenniemi, J. 2009c. Miksi ulkoistaa talouhallinto. Verkkoluento. Viitattu 25.9.2011 <http://www.talouhallintoliitto.fi/tilitoimistotyö/main.html>

Alhola, K. 2011. Verotuksen muutovoimat. Suunta. Talouhallintoliiton sidosryhmälehti 2011. Viitattu 19.9.2011 <http://www.issuu.com/mcipress/docs/suunta2011.24-25>.

Erto. Erityispalvelualojen työnantajaliitto 2007. Tilitoimistoja koskeva työehtosopimus 1.10.2008-30.9.2011. Helsinki: Erityispalvelujen työnantajaliitto/ Tilitoimistojen työnantajajyhdistys. Erityisalojen Toimihenkilöliitto ERTO/ Toimihenkilöunioni TU. Viitattu 19.9.2011 [http://ek2.ek.fi/uusi\\_erityispalvelujen\\_tyonantajaliitto/fi/liitetiedostot/tes/tilitoimistot\\_tes2008-2011.pdf](http://ek2.ek.fi/uusi_erityispalvelujen_tyonantajaliitto/fi/liitetiedostot/tes/tilitoimistot_tes2008-2011.pdf)

Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 5. painos. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Ikkala, J. 2011. Katseet tulevaisuuden tekijöissä. Suunta. Talouhallintoliiton sidosryhmälehti 2011. Viitattu 19.9.2011 <http://www.issuu.com/mcipress/docs/suunta2011.22-23>.

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

Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using core capabilities to create competitive advantage. Organizational Dynamics (Summer). 7-22.

Metsä-Tokila, T. 2009. Talouhallinnon palvelut. Toimialaraportti 2/2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 19.9.2011 [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/845/Talouhallinto2009\\_webfinal.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/845/Talouhallinto2009_webfinal.pdf)

Mäkinen, V. 2011. Tietotekniikasta vipuvartta. Suunta. Talouhallintoliiton sidosryhmälehti 2011. Viitattu 19.9.2011 <http://www.issuu.com/mcipress/docs/suunta2011.20-21>.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Talouhallintoliitto 2009a. Talouhallintoliitto lyhyesti. Viitattu 20.10.2011 [http://www.talouhallintoliitto.fi/talouhallintoliitto/talouhallintoliitto\\_lyhyesti/](http://www.talouhallintoliitto.fi/talouhallintoliitto/talouhallintoliitto_lyhyesti/)

Talouhallintoliitto 2009b. KLT-tutkinto. Viitattu 20.10.2011 <http://www.talouhallintoliitto.fi/kl/kl-tutkinto/>

Valtiovarainministeriö 2000. Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Valtiovarainministeriö 2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Viitattu 1.9.2011 [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinlaitos/4064/4065\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinlaitos/4064/4065_fi.pdf)

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Toinen painos. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.

## **Kyselylomake**

Tämä osio on salainen.