

Katriina Niemelä

Osaamisen kehittämisen mallipohja

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2014

Tekijä Otsikko	Katriina Niemelä Osaamisen kehittämisen mallipohja
Sivumäärä Aika	46 sivua + 1 liite Helmikuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Laskenta ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Työn tavoitteena oli kehittää tilitoimisto-osaamisen mallipohja, jota voidaan käyttää työkaluna tilitoimistossa. Tutkimusongelma oli mallipohjan sisältö. Mallipohjan sisältö rakennettiin tutkimuksen, kahden löydetyn valmiin mallin ja teorian avulla.</p> <p>Tutkimuksen menetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, ja haastattelumenetelmänä käytettiin strukturoitua kysymyslomaketta, joka perustui teemoihin. Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin osaamista, tilitoimistoympäristöä ja osaamisen kehittämistä. Viitekehyksessä esiteltiin myös kaksi erilaista osaamisen kehittämismallia.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin neljää eri tilitoimiston edustajaa. Kolme edustajista oli toimitusjohtajia ja yksi edustajista oli KLT-kirjanpitäjä, jolla oli pitkä tilitoimistoura takanaan. Opinnäytetyössä käytettiin myös kolmea taustahaastateltavaa, joista kaksi kuului tutkimushaastateltaviin ja kolmas oli toimitusjohtaja samasta yrityksestä kuin tutkimushaastateltavana oleva KLT-kirjanpitäjä.</p> <p>Tutkimuksessa ilmeni, että tilitoimiston osaamisalueet olivat kirjanpito, palkanlaskenta, lainsäädäntöosaaminen, tietotekninen osaaminen, asiakaspalvelu, vuorovaikutustaidot, tiedonhakutaidot, ongelmanratkaisutaidot, tilintarkastus, kirjanpidon erikoisosaaminen ja liike-elämän osaaminen. Tutkimuksessa ilmeni myös, että eniten käytetyt osaamisen kehittämisen keinot tilitoimistoissa olivat perehdytys, työnkierto ja sijaisuus, kirjallisuus, tietoisuus, työnohjaus, konferenssit ja seminaarit ja kehityskeskustelut.</p> <p>Tutkimustulosten ja valmiiden osaamisen kehittämismallien perusteella mallipohjalle määriteltiin yleiset tilitoimiston osaamisalueet ja osaamisen seurannan ja arvioinnin keinot. Tilitoimiston on mahdollista itse määrittellä mallipohjaan osaamistasot, osaamisen tavoitteet, osaamisen kehittämisen keinot ja aikataulu, jotta ne soveltuvat juuri sen käyttöön.</p>	
Avainsanat	osaaminen, osaamisen kehittäminen, tilitoimistoympäristö

Author Title	Katriina Niemelä Skills development template
Number of Pages Date	46 pages + 1 appendice February 2014
Degree	Bachelor of Business Administration (BBA)
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The subject of this thesis was knowledge development in accounting companies. The objective of this study was to develop a skill template that can be used as a tool in accounting companies. The research problem was the content of the skill template. Its content was built through research, the two models found and theory. Four accounting company representatives were interviewed for the research. Three of them were CEOs and one of them was a KLT accountant with a long career in accounting companies. Three background interviews were also used in the study.</p> <p>A qualitative study approach was chosen and the interview was made by using a structured questionnaire based on the themes. The themes were knowledge, skills development and accounting company environment. Furthermore, two different types of skills development models were presented.</p> <p>The study revealed that the areas of expertise of accounting companies are accounting, payroll, legislation skills, customer service, information technology skills, problem-solving skills, auditing accounting, accounting expertise and business know-how. The study also showed that the most frequently used means of skills development in accounting companies were orientation, job rotation and representation, literature, information events, work supervision, conferences and seminars and development discussions.</p> <p>General areas of expertise for accounting companies and methods of skills evaluation were defined on the basis of the results of the study and the existing models for the development of skills. It is possible for accounting companies to define the levels of expertise and skills, knowledge goals and the methods and skills development schedule themselves.</p>	
Keywords	knowledge, skills development, accounting company

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Työn tavoite	2
1.3	Käytettävät menetelmät	3
2	Osaamisen merkitys	4
2.1	Mitä osaamisella tarkoitetaan?	4
2.2	Tieto yrityksessä	6
2.3	Yksilön osaaminen	7
2.4	Osaaminen organisaatiossa	8
3	Tilitoimistoympäristö	10
3.1	Tilitoimiston tarkoitus	10
3.2	Tilitoimiston osaamisalueet	11
4	Osaamisen kehittäminen	12
4.1	Osaamisen kehittämisen määrittelemine	12
4.2	Perehdyttäminen	14
4.3	Kehityskeskustelu	15
4.4	Koulutus	17
4.5	Valmennus	18
5	Osaamisen kehittämisen mallit	18
5.1	Kehittämismalli A	19
5.1.1	Tarvittavan osaamisen määrittely	19
5.1.2	Osaamisen arviointi	21
5.1.3	Kehittämissuunnitelmat ja kehittäminen	22
5.2	Kehittämismalli B	23
6	Tutkimus	26
6.1	Tutkimuksen toteutus	26
6.2	Haastattelun tulokset	26
6.2.1	Tilitoimiston osaamisalueet	26
6.2.2	Osaamisen kehittämisen keinot	29
6.2.3	Hiljaisen tiedon siirtäminen	33
6.2.4	Osaamisen arvioinnin seuranta ja keinot	35

6.2.5	Osaamisen haasteet tulevaisuudessa	36
6.2.6	Osaamisen kehittämisen keinot tulevaisuudessa	37
6.3	Osaamisen kehittämisen mallipohja	39
6.3.1	Mallipohjan taustaa	39
6.3.2	Mallipohjan sisältö	39
7	Johtopäätökset	42
7.1	Yhteenveto	42
7.2	Tutkimuksen arviointi	45
7.3	Jatkotutkimukset	46
	Lähteet	47
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Tilitoimiston kilpailukyky markkinoilla riippuu osaavasta henkilökunnasta. Kilpailukyky muodostuu siitä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista osataan käyttää ja miten nopeasti opitaan ja sovelletaan uutta tietoa. Tilitoimistoalalla yrityksen menestystekijänä laatu on hintaa tärkeämpi tekijä, sillä laadukkaalla asiantuntijatyöllä myös asiakas saa laadukasta ja parempaa palvelua. Hintakilpailulla laatu saattaa usein jäädä heikommaksi.

Oikeanlainen asiantuntemus ja ajantasainen osaaminen takaavat tilitoimistolle kyvyn palvella haastavan kirjavaa asiakaskuntaa. Erään tilitoimiston toimitusjohtaja kuvailee tilitoimiston asiakassuhteita henkilösuhteiksi. Hänen mukaansa ammattitaitoisen tilitoimiston toimintaan kuuluvat niin sähköinen toiminta kuin myös asiantunteva ja asiakaslähtöinen henkilökohtainen palvelu. Laadun varmistus ja jatkuva kehittäminen ovat avainasemassa, ja niihin tulisi panostaa jatkuvasti. (Toimitusjohtaja B 2013.)

Asiakkaiden tarpeet vaihtelevat asiakasyrityksen koon, alan ja liiketoiminnallisten tavoitteiden perusteella. Tilitoimistojen kilpailukyvyn säilymisen kannalta on tärkeää pitää oppimista yllä jatkuvasti. Nopeampi oppiminen ja kehittyminen verrattuna alan kilpailijoihin antaa etulyöntiaseman, jolloin tilitoimistolla on tarjota asiakkailleen enemmän kuin kilpailijoilla. Tilitoimistojen täytyy valita osaamisen kehittämiseen juuri oikeanlaiset keinot, jotka sopivat alan käytäntöihin ja joilla saa aikaan parhaimman lopputuloksen.

Edellä mainittu toimitusjohtaja näkee taloushallintoalan haasteena työvoimapulan, johon on syynä se, että tulevaisuudessa yhä useammat yritykset ulkoistavat taloushallintonsa. Työvoimapulan haaste johtuu hyvin pitkälti siitä, että tilitoimistoon tarvittavat työntekijät eivät saa työnsä kannalta tarvittavia taitoja suoraan koulusta. Varsinkaan palkanlaskijoille ei ole olemassa koulutuslinjaa oppilaitoksissa. Tämän vuoksi tilitoimistot joutuvat yleensä itse huolehtimaan työntekijöidensä koulutuksesta. (Toimitusjohtaja B 2013.)

1.2 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tilitoimisto-osaamisen mallipohja, jota voidaan käyttää työkaluna tilitoimistossa. Mallipohja toimii yleisellä tasolla ja kuvaa tilitoimistossa tarvittavaa yleistä osaamista. Mallipohja on tärkeä sen vuoksi, että tilitoimistoissa voidaan tämän työkalun avulla seurata työntekijöiden osaamista ja osaamisen kehittämistä. Tilitoimistot voivat määrittellä mallipohjan avulla työntekijöiden osaamistasot, kehityskohteet ja tavoitteet sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseen ja seurata osaamisen ja oppimisen kehittymistä.

Tutkimusongelma on: mikä on mallipohjan sisältö? Mallipohjan sisällön rakennan tutkimuksen, kahden löytämäni valmiin mallin ja teorian avulla. Tutkimuksessa haastatellen neljää eri tilitoimiston edustajaa. Näistä kolme on toimitusjohtajia ja yksi on KLT-kirjanpitäjä, jolla on takanaan pitkä tilitoimistoura. Opinnäytetyössä olen käyttänyt myös kolmea taustahaastateltavaa, joista kaksi kuuluu tutkimushaastateltaviin ja kolmas toimii toimitusjohtajana samassa yrityksessä kuin KLT-kirjanpitäjä. Taustahaastateltavien ääni on päässyt kuuluviin johdannossa ja kohdassa Tilitoimistoympäristö. Taustahaastateltavien avulla saadaan konkreettisia näkemyksiä suoraan alalla työskenteleviltä asiantuntijoilta.

Mallipohja auttaa tilitoimistoja osaamisen kehittämisessä; osaamista tulee kehittää jatkuvasti, jotta pystytään vastaamaan asiakasyritysten erilaisiin tarpeisiin. Tilitoimiston tulisi pitää mallipohja osana johtamista, jotta se jalkautuisi työyhteisön arkeen ja olisi osana osaamisen kehittymisen jatkumoa. Päädyin rajaamaan mallipohjan toimimaan yleiselle tasolle, koska tilitoimistot ovat erikokoisia – pienessä muutaman henkilön tilitoimistossa osaamisalueet ja kehittämiskeinot vaihtelevat huomattavasti verrattuna isompaan tilitoimistoon, jossa työskentelee esimerkiksi yli kymmenen henkilöä. Tämän vuoksi osaamisen mallipohja sopii yleisen tilitoimisto-osaamisen työkaluksi, ja tilitoimiston tulee määrittellä kehitettävät osaamistarpeet omakohtaisesti.

Taloushallinto-osaamisen kehittämisestä on olemassa aikaisempiakin tutkimuksia. Esimerkiksi Mari Laine tutki opinnäytetyössään muun muassa tilitoimistoammattilaisten osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä. Laineen tutkimustulosten mukaan tilitoimistoissa osaamista kehitetään kouluttautumalla. Kouluttautumiseen voidaan lukea erilaiset palaverit sekä yrityksen sisäiset ja ulkoiset koulutustapahtumat. Työnantajan rooli

osaamisen kehittämisessä näkyi kannustamisen ja mahdollisuuksien esiin tuomisena. (Laine 2010, 34–37.)

Elinkeinoelämän keskusliitto EK teetti vuonna 2012 tutkimuksen, jolla haluttiin selvittää, millaisia osaamisen kehittämisen tapoja EK:n jäsenyrityksissä käytetään. Tutkimuksessa ilmeni, että suosituimmat osaamisen kehittämisen tavat ovat järjestyksessä lueteltuinä tutkintoon johtamaton koulutus (84 %), perehdytys tai työnopastus (75 %), tapahtumat (58 %), omaehtoinen koulutus (44 %), tehtävät tai työnkierto (41 %), palauteprosessi (41 %) ja tutkintoon johtava koulutus (34 %). (Elinkeinoelämän henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2012.)

1.3 Käytettävät menetelmät

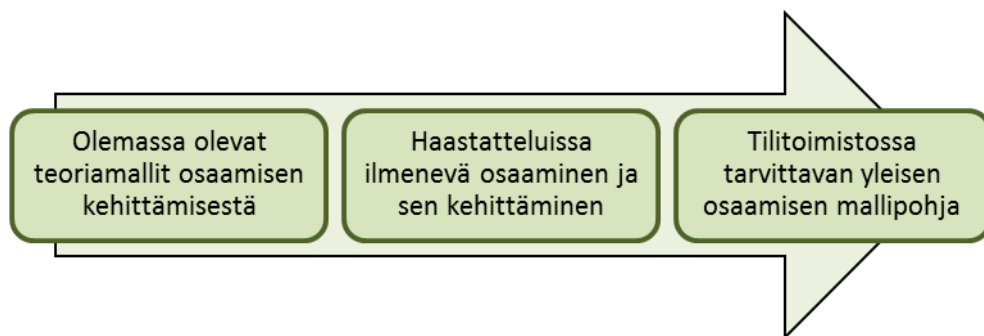
Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, ja haastattelumenetelmänä käytetään strukturoitua kysymyslomaketta, joka perustuu teemoihin. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään siksi, että tutkimus toteutetaan haastattelemalla neljää henkilöä ja haastateltavilta halutaan saada selville osaamisen kehittämisen teemaan liittyviä asioita. Hirsjärvien, Remeksen ja Sajavaaran mukaan kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä halutaan löytää tai paljastaa asioita. Asioita tulee käsitellä kokonaisuuksina, koska ne voivat olla moniulotteisia. Merkitystä ei niinkään ole sillä, että yritetään todistaa jotain asiaa todeksi, vaan selityksen saamisella. Haastateltavat kertovat omia näkemyksiään asioista, jolloin haastattelun avulla ei yritetä löytää todistavia seikkoja – ainoastaan selityksiä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 152.)

Hirsjärvi ja Hurme toteavat, että tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa tutkimusongelma. Kvalitatiivisella tutkimuksella päästään lähemmäksi tutkittavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 27–28.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara mainitsevat, että kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu se, että tutkija luottaa omiin havaintoihinsa, paljastaa odottamattomia seikkoja, tutkii niin, että tutkittavan ääni ja näkökulmat otetaan huomioon, valitsee kohdejoukon tarkoituksen mukaan, muokkaa tutkimusta sen edetessä ja käsittelee tapauksia ainutlaatuisina. (Hirsjärvi ym. 2005, 155.)

Tällä tarkoitetaan sitä, että haastateltaessa tutkija voi tehdä myös havaintoja haastattelun aikana omin silmin, korvin ja muiden aistiensa perusteella. Näillä havainnoilla saadaan kohteesta aistinvaraisesti sellaista lisätulkintaa, jollaista ei voisi havaita pelkän kyselyn perusteella. Jotta voitaisiin paljastaa odottamattomia seikkoja, kysymysten

tulee olla avoimia kysymyksiä, joihin ei ole olemassa valmista vastausta. Tutkittavat pääsevät ääneen tuloksissa, kun tuloksia tulkitaan tarpeeksi yksilöidysti. Kohdejoukon tarkka valinta kuvastaa sitä, että ei ole yhdentekevää, keneltä tieto on peräisin, vaan siihen on tietty tarkoitus, ja tämä tulisi perustella hyvin. Tutkimusta tehtäessä vastausta ei voi tarkalleen ennustaa. (Hirsjärvi ym. 2005, 155.) Näiden syiden vuoksi kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuudet sopivat hyvin tämän tutkimuksen menetelmäksi.

Tässä opinnäytetyössä esitellään kaksi toisistaan hiukan poikkeavaa osaamisen kehittämismallia, joita voi käyttää yleensäkin osaamisen kehittämismallina alasta riippumatta. Koska tilitoimistolle ei ole olemassa omaa osaamisen kehittämisen mallia – tai ainakaan en ole sellaista löytänyt – olen haastatellut neljää valitsemani tilitoimiston edustajaa, jotta saisin selville, minkälaisia keinoja he käyttävät osaamisen kehittämiseen. Näiden haastattelujen pohjalta ja peilaamalla haastattelun vastauksia jo olemassa oleviin valmiisiin esiteltyihin teoriamalleihin muodostetaan mallipohja (kuvio 1), joka kuvaa tilitoimistossa tarvittavaa yleistä osaamista. Opinnäytetyön aineisto käsittelee osaamisen kehittämistä.



Kuvio 1. Visio mallipohjan toteuttamisesta.

2 Osaamisen merkitys

2.1 Mitä osaamisella tarkoitetaan?

Boudreau ja Ramstad tarkoittavat osaamisella sellaista voimavaraa, joka koostuu niin nykyisten kuin myös tulevien työntekijöiden kyvyistä ja niiden organisoinnista. Osaamista on yksittäisellä ja ryhmätasolla. Boudreau ja Ramstad myös näkevät osaamisen olevan nykypäivänä itsestään selvä kilpailutekijä yritysten välillä. (Boudreau & Ramstad 2008, 16, 19.) Toisaalta asian voisi myös nähdä niin, että yritysten panostaminen toimivaan osaamisen kehittämiseen voisi toimia yritysten kilpailutekijänä uusia työntekijöi-

tä hankittaessa. Työntekijä luultavimmin valitsee työyhteisön, jossa tuetaan ja kannustetaan jatkuvaan osaamisen kehittämiseen.

Otalan mukaan osaaminen kuvastaa sitä, miten yksilö suoriutuu erilaisista työtehtävistä, millaiset keinot hänellä on parantaa ja kehittää työtään ja millainen ongelman ratkaisukyky hänellä on. Osaaminen yrityksessä ei kosketa pelkästään yksilön osaamista, vaan se käsittää koko organisaation kaikkien työntekijöiden osaamisen. (Ojala 2008, 47.)

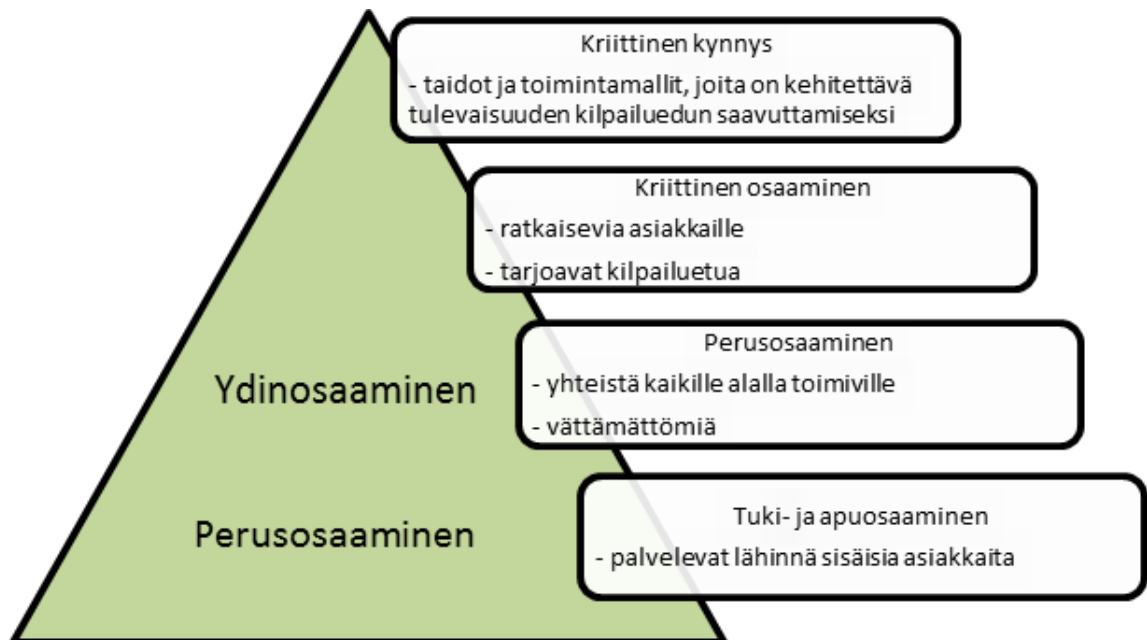
Viitala ja Jylhä tarkoittavat strategisella osaamisella ydinosaamista ja ydinkyvykkyyttä. Ydinkyvykkyyden avulla yritys haluaa erottua kilpailijoistaan, ja tätä osaamista kilpailijoiden on vaikea kopioida. Yrityksessä oleva osaamisen tulee muuntaa strategiseksi osaamiseksi eli ydinkyvykkyydeksi, ja tämä strateginen osaaminen tulee siirtää tarjottaviin tuotteisiin ja palveluihin, jolloin ydinkyvykkyys välittyy asiakkaille. Näin asiakas saa yritykseltä paremman tuotteen tai palvelun kuin kilpailijalta. (Viitala & Jylhä 2008, 286.)

Puhuttaessa yrityksen ydinkyvykkyydestä tarkoitetaan sitä osaamista, jonka avulla yritys tuottaa palvelunsa tai tuotteen, jolla yritys menestyy ja jonka avulla yritys ylipäänsä on olemassa. Ydinkyvykkyys saadaan selville, kun tunnistetaan se prosessi, josta yrityksen arvo muodostuu. Tällöin joudutaan pohtimaan yrityksen menneisyyttä, josta löytyy se keino, jolla yritys on onnistunut menestymään. (Kirjavainen & Laakso-Manninen & Manka & Troberg 2003, 29–30.)

Ydinkyvykkyys ei synny hetkessä, vaan se syntyy yritykseen ajan saatossa kokemuksen, tietämyksen ja tekemisen avulla. Ydinkyvykkyys on tiukasti kietoutunut yrityksen visioon. (Kirjavainen ym. 2003, 31.) Ydinkyvykkyyteen kuuluu niin hiljainen tieto kuin myös toimintatavat ja yrityskulttuuri. Ydinkyvykkyydet voidaan jakaa asiakkuuksien hallintaan liittyviin kyvykkyyksiin, tuotannollis-tekniisiin kyvykkyyksiin sekä toiminnan ohjauksen ja kehittämisen kyvykkyyksiin. Ydinkyvykkyys muodostuu monesta yrityksessä olevasta osaamisen yhdistelmästä, eikä siihen voida nimetä vain yhtä osaamisentekijää. (Kirjavainen ym. 2003, 35–36.)

Muuta yrityksen tärkeää osaamista (kuvio 2) ovat tuki- ja apuosaaminen, perusosaaminen ja kriittinen osaaminen. Tuki- ja apuosaaminen, kuten siivous tai vartiointi, voi tarpeen tullen olla ulkoistettua. Perusosaaminen muodostuu sekä tukiosaamisesta että

toimialan perusosaamisesta, kuten talous- ja henkilöstöhallinnosta. Näistä kahdesta osaamisesta ei vielä muodostu kilpailuetua yritykselle. Kriittinen osaaminen erottaa yrityksen kilpailijoista. Kriittinen osaaminen käsittää sen osaamisen, jolla yritys voi menestyä. (Viitala & Jylhä 2008, 287–288.)



Kuvio 2. Yrityksen osaamispyramidi (Viitala & Jylhä 2008, 288).

2.2 Tieto yrityksessä

Sydänmaalakan mukaan tieto ei tarkoita samaa kuin data ja informaatio. Tieto muodostuu datasta, informaatiosta, tiedosta, älykkyydestä ja viisaudesta. Data on informaation raaka-ainetta. Jotta informaatiosta tulee tietoa, se täytyy vastaanottaa. (Sydänmaalakka 2007, 187–188.) Tieto syntyy ihmisten ajattelun ja kokemuksen tuloksena, ja tässä sosiaalisilla taidoilla ja omilla arvoilla on suuri merkitys. Älykkyydellä tarkoitetaan sitä, että tiedostetaan oikeita asioita oikeaan aikaan. Älykkyyteen katsotaan kuuluvaksi tiedollinen äly ja tunneäly eli sosiaalinen lahjakkuus. Viisauteen kuuluu se, että tieto on sisäistetty ja sitä on sovellettu käytännössä ja kehitetty. Viisaus syntyy pitkän henkilökohtaisen oppimisen tuloksena. (Sydänmaalakka 2007, 189–191.)

Hakanen jakaa tiedon täsmälliseen ja hiljaiseen tietoon. Täsmällinen tieto on sellaista näkyvää tietoa, josta voidaan puhua ja lukea. Täsmällinen tieto on helposti ilmennettävissä, ja sitä on helppo jakaa ja siirtää henkilöiden kesken. Hiljainen tieto taas on nä-

kymätöntä tietoa, jota on vaikea ilmaista ja opettaa toiselle. Hiljainen tieto on opittu tekemisen ja kokemisen avulla vuosien saatossa. Hiljaista tietoa voidaan luonnehtia myös asioiden ymmärtämiseksi, viisaudeksi ja kokemukseksi. Täsmällinen tieto on helposti ilmaistavissa numeroin ja sanoin, mutta hiljainen tieto on henkilökohtaista ja vaikeasti kommunikoitavissa. Yrityksen tiedosta valtaosa on hiljaista tietoa ja vain pieni osa täsmällistä tietoa. (Hakanen 2004, 30–31.) Hiljaista tietoa voidaan siirtää jakamalla kokemuksia, ajatuksia ja tarinoita, mutta myös matkimisen, taidon harjoittamisen ja havainnoimisen kautta. Kirjoittaminen, tiimi- ja ryhmätyöt sekä tiedon kiteyttäminen toimivat hiljaisen tiedon siirtämisessä. (Hakanen 2004, 56.)

2.3 Yksilön osaaminen

Otalan mukaan osaaminen voidaan jakaa yksilön ja organisaation osaamiseen. Yksilön osaamiseen (kuvio 3) vaikuttaa kaikki se, mitä yksilö on aikaisemmin kokenut ja oppinut esimerkiksi koulutuksen ja tekemisen kautta, mutta myös se, minkälainen yksilö itsessään on ihmisenä, millä tarkoitetaan muun muassa persoonallisuutta ja asenteita. Näihin kuuluvat taidot, kokemus, tiedot, henkilökohtaiset ominaisuudet, kontaktit ja verkostot sekä asenne ja tahto. Näiden avulla yksilö pyrkii selviytymään työtehtävistään mahdollisimman hyvin. (Ojala 2008, 50.)



Kuvio 3. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51).

Kauhanen luonnehtii yksilön osaamista pätevyydeksi, josta käytetään myös nimitystä kompetenssi. Kauhanen luettelee kompetenssiin kuuluvan yksilön taidot, tiedot,

kokemuksen, ihmissuhdeverkot, arvot ja asenteet, motivaation ja energian sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Taitoihin kuuluvat ammattitaito, yleiset taidot ja sosiaaliset taidot. Tietoihin kuuluvat teoria ja muut tosiasiat. Kokemus syntyy siitä, kun yksilö oppii tekemään asiat paremmin kuin ennen. Asiantuntemus syntyy Kauhasen mukaan tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. (Kauhanen 2006, 142–143.)

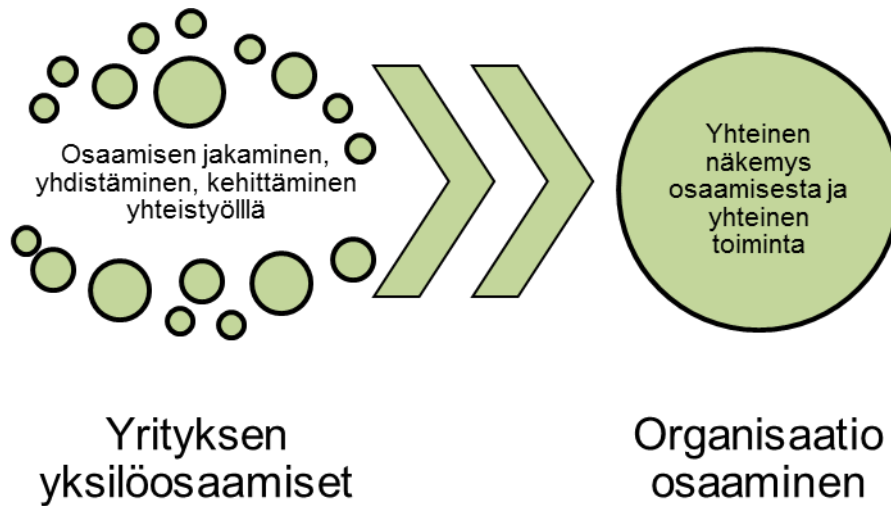
Ihmissuhdeverkkojen avulla voidaan vaihtaa helpommin ja nopeammin tietoja ja kokemuksia. Arvot kertovat, mitä yksilö pitää tärkeänä, ja asenteet paljastavat, miten yksilö sopeutuu erilaisiin tilanteisiin. Motivaatioon vaikuttaa yksilön arvomaailma ja yrityksen kyky motivoida, mutta myös yksilön energiataso. (Kauhanen 2006, 144.)

Kouluttautumisella ja lukemisella voidaan hankkia erilaista tietoa, mutta vasta tekemisen avulla saadaan taitoa, kokemusta ja hiljaista tietoa. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, joihin kuuluvat persoonallisuus, asenteet ja tunneäly, vaikuttavat siihen, miten ihmisen oppii. (Ojala 2008, 50–52.) Saarinen ja Aalto-Setälä tarkoittavat tunneälyllä sitä, että yksilö kykenee hyödyntämään omassa ajattelussaan ja toiminnassaan sitä tunneinformaatiota, jota hän havaitsee itsessään ja ympärillään olevissa kanssaihmisissä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 45.)

Yksilön osaamista voidaan pitää yksilön omana kilpailukyknä työmarkkinoilla. Ilman omaa osaamistaan hänellä ei olisi mitään millä kilpailla ja erottua muista. Sydänmaalakka huomauttaa, että yksilön olisi hyvä olla itse tietoinen siitä, milloin omaa osaamistaan tulisi kehittää ja päivittää, jotta se olisi jatkuvasti ajan tasalla. (Sydänmaalakka 2007, 169.)

2.4 Osaaminen organisaatiossa

Organisaation osaamisella Ojala tarkoittaa yrityksen työntekijöiden yksilöosaamisen muotoutumista yhtenäiseksi näkemykseksi ja toimintatavaksi. Organisaation osaaminen muodostuu siis työntekijöiden keskuudessa ja käsittää yrityksen yhteisen osaamisen ja toiminnan (kuvio 4). Organisaatiollakin voi olla hiljaista tietoa, jota ei ole kirjoitettu mihinkään mutta joka ilmenee niin, että kaikki vain tietävät, miten kuuluu toimia. Organisaation osaamiselle kaikkein tärkeintä on määritellä tämän hetken ja tulevaisuuden tarvittava osaaminen. (Ojala 2008, 53.)



Kuvio 4. Organisaation osaamisen muodostuminen (Ojala 2008, 53).

Jylhä ja Viitala kuvailevat organisaation osaamista työntekijöillä olevan osaamisen ja yrityksen rakenteissa, järjestelmissä, toimintamalleissa ja kulttuurissa olevan osaamisen summaksi. Organisaation osaaminen ei siis muodostu pelkästään työntekijöiden osaamisesta. (Jylhä & Viitala 2008, 285.)

Yritys hyötyy siitä, että yksilöt oppivat ja hallitsevat sellaisia asioita, joilla yritys voi menestyä. Yrityksen vision avulla yksilöt löytävät suunnan oppimiselle, jolloin yritys voi kannustaa ja innostaa oppimiseen ja jakaa osaamista yrityksen sisällä. Tuominen ja Ojala mainitsevat, että oppivan organisaation oppimisprosesseja on kolme: organisaation oppiminen, tiimien oppiminen ja yksilöiden oppiminen. (Tuominen & Ojala 2010, 17.) Tuominen ja Ojalan mukaan yrityksen ydinosaaminen syntyy oppivan organisaation tuloksena, ei yksilön oppimisen (Tuominen & Ojala 2010, 21). Oppivan organisaation käsite sisältää yrityksen vision ja tavoitteet, organisaatio kulttuurin, johtamisen, tiedon hallinnan, tuloksen ja jatkuvan kehitysprosessin (Tuominen & Ojala 2010, 17–22). Ojalan mukaan oppivassa organisaatiossa on tärkeää luoda oppimismyönteiset olosuhteet, joita ovat muun muassa avoin ilmapiiri, innostus ja kannustus, positiivinen tunnelma ja yhteisöllisyys (Ojala 2008, 278–279).

3 Tilitoimistoympäristö

3.1 Tilitoimiston tarkoitus

Tilitoimiston tarkoituksena on tarjota ulkoistettua taloushallintopalvelua sellaiselle yritykselle, joka ei osaa tai halua tehdä sitä itse. Tilitoimistoon voi ulkoistaa joko kaiken yrityksen taloushallinnon tai vain joitain osia siitä. Tilitoimistossa tarjottavia palveluita voivat olla kirjanpito, palkanlaskenta, osto- ja myyntilaskutus, tilinpäätös ja sisäinen laskenta. Kirjanpidolla tarkoitetaan tositteiden käsittelyä sekä kuukausi- ja vuositasolla tehtäviä raportointeja, tilinpäätöksiä ja veroilmoituksia. Palkanlaskennalla tarkoitetaan yleisestikin palkkojen ja työnantajan pakollisten maksujen laskemista, mutta myös lisäpalveluita on tarjolla. Sisäiseen laskentaan kuuluu liiketoiminnan suunnitteleminen. Auktorisoiduilla tilitoimistoilla on käytössä sähköiset järjestelmät osto- ja myyntilaskujen kierrättämiseen. (Taloushallintoliitto 2013 a.)

Auktorisoitu tilitoimisto tarkoittaa Tili-instituuttisäätiön hyväksymää tilitoimistoa, jossa tilitoimiston kirjanpito toiminnasta vastaa KLT-tutkinnon suorittanut kirjanpitäjä (Taloushallintoliitto 2013 b). KLT-tutkinto tarkoittaa arvostettua taloushallintoalan asiantuntijatutkintoa, jonka voi suorittaa riittävän kaupallisen koulutuksen ja käytännön työkokemuksen omaava taloushallinnon asiantuntija. Tutkinnon myöntää Tili-instituuttisäätiö, ja tutkinnon ylläpitämiseksi KLT-tutkinnon suorittaneen on raportoitava työtehtävistään ja kouluttautumisestaan Tili-instituuttiin kolmen vuoden välein. (Taloushallintoliitto 2013 c.)

Suomessa oli 4 209 tilitoimistoa vuonna 2012. Pienimmissä tilitoimistoissa työskentelee 1–2 henkilöä ja suurimmissa yli 50 henkilöä. Taloushallintoliittoon kuuluu yli 800 tilitoimistoa, ja niiden keskimääräinen toimipaikkakoko on 7,9 henkilöä. Vuonna 2012 tilitoimistoalalla työskenteli 12 086 henkilöä, joista noin viidennes oli suorittanut KLT-tutkinnon. (Taloushallintoliitto 2012 d.)

Tilitoimiston asiakkaat voidaan jaotella kolmeen ryhmään: ensimmäiseen ryhmään kuuluvat ne asiakkaat, jotka kaipaavat perinteistä kirjanpitoa, toiseen ne asiakkaat, jotka käyttävät verkkolaskuja ja muita web-palveluita, ja kolmanteen ryhmään kuuluvat isot yritykset, jotka tarvitsevat nykyaikaisia uutuuspalveluita. Tällaisia ovat kaikki sähköiset reaaliaikaiset palvelut. (Toimitusjohtaja A 2013.)

Isompien yritysten palvelemisessa tarvitaan enemmän osaamista laajemmilta alueilta, koska niiden liiketoiminta on monimuotoisempaa ja haastavampaa kuin pienemmillä

yrittäjillä. Taloushallinnon ylläpitäminen on haasteellisempaa isojen asiakkaiden kohdalla, koska teknillisen ja ammattiosaamisen on oltava laajempaa kuin pienempien asiakkaiden kohdalla. Tulevaisuudessa asiakkaat myös odottavat nopeampaa palvelua. (Toimitusjohtaja A 2013.)

Pienemmillä tilitoimistoilla, joilla on hyvät sähköiset palvelut ja osaava henkilökunta, on etulyöntiasema markkinoilla siinä mielessä, että asiakkaat haluavat henkilökohtaista palvelua ja sitä, että kirjanpitäjä tuntee asiakkaansa. Kun henkilöstö sitoutuu paremmin ja tietää, mitä asiakas haluaa, asiakaslupaus voidaan toteuttaa. (Toimitusjohtaja A 2013.)

Pienemmässä osaavassa tilitoimistossa asiakaspalvelu on henkilökohtaista eikä sellaista tehdastuotantoa kuin suurissa tilitoimistoissa. Oma kirjanpitäjä on asiakkaalle tärkeä asia, ja tämä lujittaa luottamusta kirjanpitäjää kohtaan. On tärkeää, että kirjanpitäjä tuntee asiakkaansa ja on perillä asiakkaansa liiketoiminnasta, koska näin hän pystyy parhaiten tarjoamaan asiakkaalle juuri sellaista palvelua kuin asiakas haluaa ja tarvitsee. (Toimitusjohtaja A 2013.)

3.2 Tilitoimiston osaamisalueet

Seuraavaksi on lueteltu erilaisia taitoja ja ominaisuuksia, joita Taloushallintoliiton mukaan tilitoimistoalalla tarvitaan.

Tilitoimistoalalla tarvittavia taitoja ja ominaisuuksia ovat seuraavat:

- taloushallinnon opinnot ja työkokemus
- liiketoiminnan ymmärtäminen
- asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen
- markkinointi-, myynti- ja asiakaspalveluosaaminen
- tietotekninen osaaminen
- kielitaito ja kulttuurierojen ymmärtäminen
- oppimiskyky, viestintätaidot, oma asenne ja innostuneisuus (Taloushallintoliitto 2013 e).

Alalla tarvitaan kasvavassa määrin asiakkaan konsultointitaitoja, jotta asiakas menestyisi paremmin liiketoiminnassaan. Asiakkaan kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä, ja kansainvälistymisen vuoksi kielitaito tulee tulevaisuudessa olemaan tärkeä taito laajan

asiantuntemuksen lisäksi. Alan muutoksia tulee seurata jatkuvasti ja pysyä ajan tasalla muutoksista. Tässä on suureksi avuksi oma kiinnostus alaa kohtaan. Taloushallinnon asiantuntija ei voi koskaan tietää liikaa – uutta opittavaa ja haasteita löytyy aina. (Taloushallintoliitto 2013 e.)

Haastatellun KLT-kirjanpitäjän mukaan tilitoimistossa työskentelevällä tulisi olla laaja-alaista osaamista. Hänen mukaansa olisi enemmän hyvä osata vähän kaikkea kuin että hän olisi erikoistunut vain yhteen osaamisalueeseen. Tällä tavoin pystyisi hahmotamaan paremmin liiketaloutta kokonaisuutena. KLT-kirjanpitäjän mukaan tilitoimiston taloushallinto-osaamiseen kuuluviksi voidaan lukea myös tiedonhakutaidot, koska kaikkea tietoa ei kannata opetella ulkoa. Sijoittamisen ymmärtäminen on myös tärkeää, koska moni asiakas harrastaa sijoitustoimintaa muun liiketoiminnan ohella. (KLT-kirjanpitäjä 2013.)

Yrityspalvelupiste Potkurin vuonna 2013 teettämässä Turun ja Loimaan seudun tilitoimistojen osaamis- ja rekrytointikyselyssä ilmeni, että tilitoimistoissa tarvittava osaaminen painottuu tulevaisuudessa yhä vaativampiin ja laajempiin taloushallinnon tehtäviin, kuten konsultointiin. Tilitoimistoille on edelleen kysyntää niin pienissä kuin isoissakin yrityksissä. Pienten yritysten tarve painottuu enemmänkin verotuksen hoitamiseen, kun taas isot yritykset tarvitsevat monimuotoisempia palveluita, kuten talouspäälliköitä ja controllereita. Tulevaisuudessa taloushallintopalvelut muuttuvat suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja sähköisemmiksi. Asiakaspalvelun rooli muuttuu yhä tärkeämmäksi, ja sen muodot tulevat olemaan yksilöidympiä. (Turun seudun yrityspalvelupiste Potkuri 2013.)

4 Osaamisen kehittäminen

4.1 Osaamisen kehittämisen määritteleminen

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että kehitetään työntekijän osaamista ja ammatillista taitoa suunnitelmallisesti, jotta se vastaisi yrityksen osaamistarpeita. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on saada työntekijän osaaminen vastaamaan yrityksessä tarvittavaa osaamista, koska yritys tarvitsee sellaisia työntekijöitä, jotka osaavat tehdä yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellisia työtehtäviä.

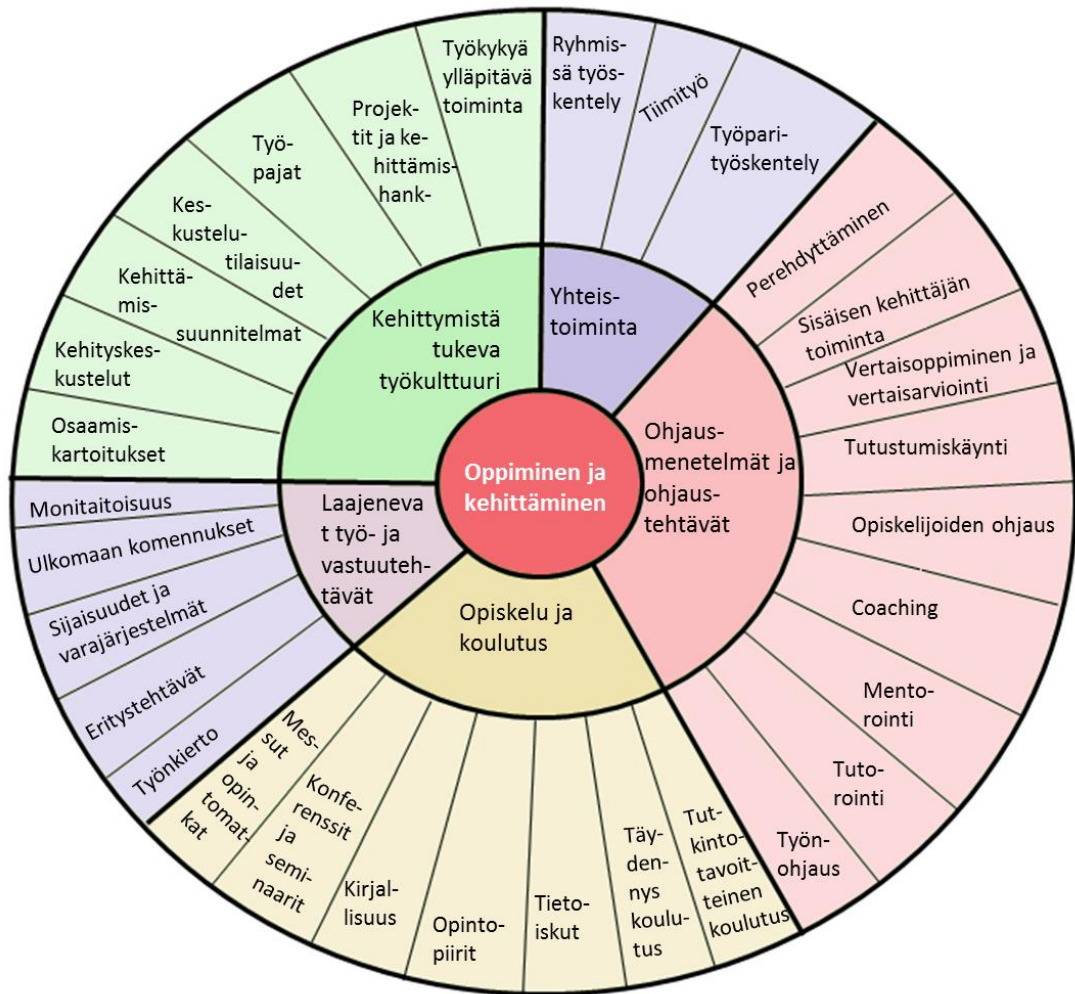
Osaamisen kehittämisessä on tärkeää, että juuri oikeanlaista osaamista kehitetään. Oikeanlainen osaaminen on sellaista osaamista, jolla yritys tekee itsestään kilpailukykyisen ja menestyvän. (Hätönen 2011, 6.)

Hätönen on jakanut osaamisen kehittämisen vaihtoehdot seuraavalla tavalla (kuvio 5):

- ohjausmenetelmät ja -tehtävät
- opiskelu ja koulutus
- laajenevat työ- ja vastuutehtävät
- kehittymistä tukeva työkuultuuri
- yhteistoiminta (Hätönen 2011, 58).

Ohjausmenetelmiin ja -tehtäviin lukeutuu sellainen toiminta, jossa yrityksen työntekijä opastaa toista yrityksen työntekijää oppimaan uutta, kuten esimerkiksi perehdyttäminen, työnohjaus ja mentorointi, mutta myös vertaisoppiminen ja vertaisarviointi. Opiskeluun ja koulutukseen kuuluvat muodollinen koulutus, kuten erilaiset tutkinnot, täydennyskoulutukset, kirjallisuus, messut ja tietoisuus. Laajeneviin työ- ja vastuutehtäviin kuuluvat työnkierto, sijaisuudet, erityistehtävät ja monitaitoisuus. Uusia vastuutehtäviä voi saada esimerkiksi oman kiinnostuksen perusteella. (Hätönen 2011, 56–58.)

Kehittymistä tukeva työkuultuuri pitää sisällään osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut, kehittämissuunnitelmat, keskustelutilaisuudet, työpajat sekä erilaiset kehittämishankkeet ja projektit. Yhteistoiminnalla tarkoitetaan vuorovaikutusta muiden kanssa, jolloin saadaan erilaisia näkökulmia. Yhteistoimintaan kuuluvat ryhmätyöskentely ja tiimi- ja parityöskentely. (Hätönen 2011, 57–58.)



Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2011, 58).

4.2 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen avulla työntekijä pystyy hoitamaan sitä työtehtävää, johon hänet on palkattu. Hyppäsen mukaan perehdyttämiseen kuuluu tiedottaminen ennen työhöntuloa, vastaanottaminen ja yritykseen perehdyttäminen, työsuohdeperehdyttäminen sekä varsinainen työhön opastus. (Hyppänen 2013, 217.)

Perehdytyksen tärkein tehtävä on antaa uudelle työntekijälle riittävästi tietoa työtehtävästä ja työpaikasta (Hyppänen 2013, 221). Perehdytyksen avulla voidaan nopeuttaa uuden työntekijän työtehoa. Perehdytysvastuu on aina esimiehellä, mutta esimies voi nimetä perehdyttämisen jonkun toisen henkilön tehtäväksi. (Kauhanen 2006, 88.)

Perehdyttämiseen kuuluvat esimiehen tai perehdytykseen nimetyn henkilön lisäksi kaikki ne työntekijät, jotka työskentelevät uuden työntekijän kanssa. Kauhasen mukaan uudella työntekijällä kestää noin vuosi siihen, että hän pystyy antamaan täyden työpanoksen omassa tehtävässään. (Kauhanen 2006, 1458–146.)

4.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluja on käyty Suomessa vasta 30 vuoden ajan (Lindholm & Pajunen & Salminen 2012, 17). Se, ettei kehityskeskusteluja arvosteta tarpeeksi, johtuu Lindholmin, Pajusen ja Salmisen mukaan siitä, että kehityskeskusteluja ei osata kytkeä tarpeeksi hyvin yrityksen strategiaan. Hyvän kehityskeskustelun aikana esimiehelle avautuu työntekijän ajatusmaailma. (Lindholm ym. 2012, 31.) Lindholmin, Pajusen ja Salmisen mukaan hyvän kehityskeskustelun tunnusmerkki on toimiva dialogi (Lindholm ym. 2012, 46).

Hyppänen näkee kehityskeskustelut yhdeksi tärkeimmistä johtamisen välineistä. Kehityskeskusteluissa käsitellään työntekijän suoritusta, osaamista ja kehittämistä sekä yrityksen tavoitteita. Kehityskeskustelussa on olennaista, että sekä työntekijä että esimies pitävät sitä tärkeänä. Kehityskeskustelun avulla esimies oppii tuntemaan alaisensa paremmin ja kertomaan yrityksen tavoitteista ja tulevaisuudesta. (Hyppänen 2013, 63.)

Hyppäsen mukaan kehityskeskustelun kulkuun kuuluvat valmistautuminen, avaus, läpiviemi, yhteenveto ja lopetus sekä toteutus ja seuranta. Valmistautumisvaiheessa kerätään tietoa, varataan keskustelu-aika ja -paikka ja tutustutaan dokumentteihin. Avauksessa luodaan mukava tunnelma keskustelua varten. Läpiviennin aikana on lupa antaa palautetta puolin ja toisin. Silloin sovitaan myös osaamisesta, tavoitteista ja kehittämiskeinoista. Yhteenvedossa ja lopetuksessa dokumentoidaan keskustelluista asioista yhteenveto. Toteutuksella ja seurannalla on tarkoitus toteuttaa sovitut asiat ja seurata ja arvioida niiden onnistumista ja tuloksia. (Hyppänen 2013, 64.)

Kehityskeskusteluihin on hyvä varata noin kaksi tuntia aikaa. Kehityskeskustelun tarkoituksena on työntekijän kehittäminen. Kehittämisen kohteina voivat olla työntekijän vahvuudet tai mielenkiinnon kohteet. Kehityskeskustelun avulla työntekijä ymmärtää paremmin oman roolinsa yrityksessä ja työntekijällä on mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä työyhteisöstä. (Lindholm ym. 2012, 56–57.) Kehityskeskusteluiden onnistumi-

sen kannalta on panostettava suunnitteluun, systematiikkaan, sitoutumiseen ja seurantaan. (Lindholm ym. 2012, 64–65.)

Suunnittelu, systematiikka ja sitoutuminen ilmenevät siten, että johto valmistautuu kehityskeskusteluun ja pohtii keskustelun tavoitteita, rakennetta ja sitä, missä järjestyksessä keskusteluja pidetään (Lindholm ym. 2012, 61). Esimiehen kohdalla nämä ilmenevät siten, että hän pohtii omia ajatuksiaan ja tavoitteitaan (Lindholm ym. 2012, 68). Työntekijä puolestaan täyttää kehityskeskustelulomakkeen, jossa työntekijä pohtii muun muassa omia tavoitteitaan, työnkuvaa, motivaatiota, osaamistaan ja vahvuuksiaan, työyhteisöä ja omia toiveitaan (Lindholm ym. 2012, 74–75). Seurantaan Lindholm, Pajunen ja Salminen ehdottavat seurantakeskustelua, joka ajoittuu noin kuuden kuukauden päähän kehityskeskustelusta. Seurantakeskustelussa voidaan tarkistaa, onko sovituista asioista pidetty kiinni. (Lindholm ym. 2012, 100.)

Keskusteluun tulisi varata rauhallinen, häiriötön tila, johon muut työntekijät eivät voi nähdä. Keskustelun aloituksesta yritetään tehdä mukava, esimerkiksi jutustelemalla rennosti. Jutusteluun ei kuitenkaan kannata käyttää liikaa aikaa, vaan itse asiaan kannattaa siirtyä melko nopeasti. (Lindholm ym. 2012, 78.)

Kehityskeskustelun avulla esimiehellä on mahdollisuus saada selville, miten työntekijät kokevat oman organisaationsa. Näin voidaan tehdä helpommin muutoksia, jotka voivat vahvistaa työyhteisöä. Kehityskeskusteluilla ei pitäisi pyrkiä ainoastaan keskustelemaan saavutetuista tuloksista vaan kehittämään työntekijän toimintaa pitkäjänteisesti. Näin voidaan saada aikaan syvällisempi keskustelu. (Lindholm ym. 2012, 55.)

Ennen keskustelun lopetusta tulisi tehdä yhteenveto siitä, mitä on sovittu ja päätetty keskustelun aikana. Näin varmistetaan siitä, että molemmat keskustelun osapuolet ovat ymmärtäneet asiat samalla tavalla. Keskustelun loppuun olisi hyvä sanoa muutama kannustava sana. (Lindholm ym. 2012, 98–99.)

Hyppäsen mukaan työntekijä hyötyy kehityskeskusteluista saamalla palautetta osaamisestaan ja tekemästään työstä, saamalla tärkeää tietoa yrityksen tavoitteista ja antamalla palautetta esimiehen toiminnasta. Työntekijä saa myös mahdollisuuden kertoa omista toiveistaan ja tarpeistaan ja oppii tuntemaan oman esimiehensä paremmin. (Hyppänen 2013, 64.)

Sydänmaalakka luettelee kehityskeskustelun ongelmiksi muun muassa valmistautumisen puutteen, huonon asenteen, osaamisen arvioinnin vaikeuden, työtehtäville asetetut vääränlaiset tavoitteet ja itse keskustelemisen vaikeuden. (Sydänmaalakka 2007, 102.)

Juholinin mukaan kehityskeskusteluja olisi hyvä käydä yhdestä kahteen kertaa vuodessa. Kehityskeskustelujen tarkoituksena työntekijän näkökulmasta on saada palautetta omasta työstä ja onnistumisesta, määritellä oma työnkuva ja suunnitella oman osaamisen kehittämistä. Esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden kuunnella alaistaan ja saada palautetta omasta esimiestoiminnastaan, ja samalla hän voi varmistaa, että yrityksen tavoitteet ovat työntekijöiden tiedossa. (Juholin 2013, 207.)

Onnistuneen kehityskeskustelun tunnistaa siitä, että molemmat osapuolet ovat päässeet vaihtamaan ajatuksiaan dialogimaisesti ja antamaan palautetta molemmin puolin, työntekijän ja yrityksen tavoitteet on saatu kulkemaan samaan suuntaan ja tulostavoitteet on määritelty. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää esimiehen läsnäoloa arki työssä ja siten työntekijän työtehtävien tuntemista, mutta tärkeää on myös työntekijöiden valmius keskustella asioista ja se, että kehityskeskusteluja pidetään vähintään kerran vuodessa. (Juholin 2013, 207.)

4.4 Koulutus

Koulutuskurssien ja koulutusohjelmien avulla yritykset voivat helposti kouluttaa omia työntekijöitään. Koulutukset voivat olla lyhyt- tai pitkäkestoisia, tai sisäisiä tai ulkoisia koulutuksia. Lyhytkestoinen koulutus voi kestää esimerkiksi vain yhden päivän, ja pitkäkestoinen koulutus voi kestää muutamista kuukausista jopa muutamaan vuoteen. (Hyppänen 2009.)

Koulutuskursseilla on helppo vaikuttaa kurssin sisältöön, jolloin voidaan opettaa työntekijälle juuri tarpeellinen asia. Sisäisessä koulutuksessa on etuna se, että siellä voidaan käsitellä yrityksen omia, luottamuksellisia asioita. Ulkoinen koulutus toisaalta mahdollistaa verkostoitumisen ja uusien näkökulmien saamisen ulkopuolisen kouluttajan avulla. (Hyppänen 2009.)

Pitkäkestoisten koulutusohjelmien etuna on se, että oppimisesta voidaan tehdä pitkäkestoisempaa, jolloin opittavaa aihetta päästään käsittelemään läheisemmin ja yksi-

tyiskohtaisemmin. Pitkäkestoisessa koulutusohjelmassa korostuu myös oppijan oma panostus ja motivaatio oppimiseen, sillä koulutukseen voi kuulua lähiovetuspäiviä ja erilaisia tehtäviä. (Hyppänen, 2009.)

4.5 Valmennus

Lasse Ziegler kirjoittaa Fakta-lehdessä 10.10.2013 artikkelissaan Pelkkä koulutus ei tuo kilpailuetua, että henkilöstön koulutus ei ole välttämättä aina oikea keino yrittää saada yritykselle kilpailukykyä. Ziegler näkee kouluttamisen hyvänä keinona silloin, kun yritys tarvitsee nopeita muutoksia yksittäisille nimetyille alueille. Kuitenkin jos yrityksellä on tavoitteena uudenlaiset lopputulokset, muutokset yksittäisillä nimetyillä alueilla eivät riitä. Ziegler puhuu silloin valmentamisesta. Valmentamisen avulla päästään vaikuttamaan syvemmälle, asenteisiin ja kokemuksiin. Organisaatiokulttuuria ei voida muuttaa pelkän koulutuksen avulla. (Ziegler 2013.)

Ziegler vertaa koulutusta ja valmennusta autokouluun. Koulutuksella saa kaiken teoria-tiedon siitä, miten tulisi toimia, mutta valmennus on kuin itse ajamista – sitä, kun pääsee kokeilemaan opittuja taitoja käytännössä. Koulutuksesta on siis omat hyötynsä työelämässä. Valmentaja ei aja valmennettavan puolesta vaan ainoastaan painaa jarrua tarpeen tullen ja antaa neuvoja. Valmentajan rooli on tukea organisaation muutosta. Hän ei kerro, miten tulee toimia, vaan antaa valmennettavan itse oivaltaa sen. Zieglerin mukaan organisaation ei tarvitse tukeutua enää ulkopuoliseen apuun, kun valmennus on onnistunut. (Ziegler 2013.)

Zieglerin mielestä kilpailukyky pysyy kilpailuedun avulla. Jos kaikki alan kilpailevien yritysten henkilöstö käy samat koulutuskurssit, heillä on silloin samat tiedot. Se, miten tietoa päästään käyttämään yrityksen kilpailukykyyn parantamiseen, riippuu siitä, miten nopeasti tietoa päästään hyödyntämään käytännössä. Tähän tehtävään Zieglerin mielestä juuri valmennus on oiva keino. (Ziegler 2013.)

5 Osaamisen kehittämisen mallit

Yrityksen osaamisen kehittämisen lähtökohtana on ensin määrittää, minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan. Mikä on yrityksen tarkoitus, ja mihin yritys pyrkii. Seuraa-

vaksi määritellään osaamisalueet ja -tasot ja selvitetään henkilöstön nykyinen osaamisen taso sekä mahdolliset puutteet eli osaamistarve. Seuraavaksi ryhdytään suunnittelemaan osaamisen kehittämistä ja kehittämiskeinoja. (Hätönen 2011, 16.)

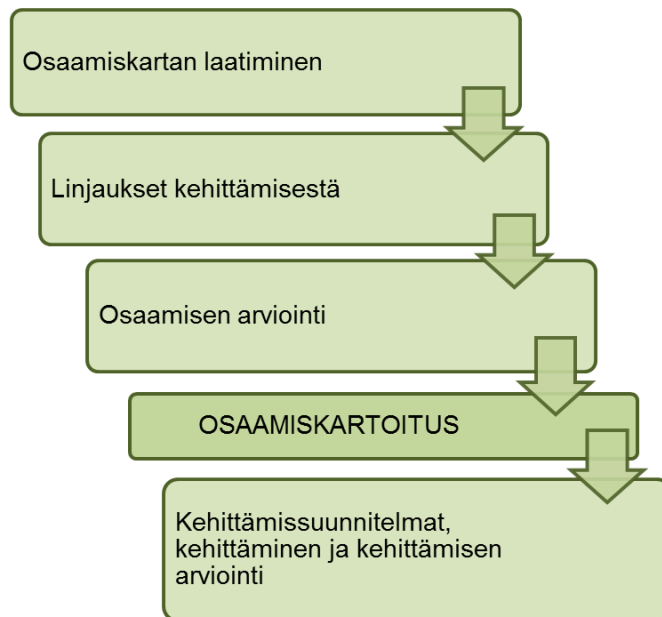
Seuraavaksi on esitelty kaksi osaamisen kehittämisen mallia, jotka poikkeavat toisistaan jonkin verran. Olkoot nämä kehittämismalli A ja kehittämismalli B. Mallit on tarkoitettu käytettäväksi yleisesti työelämässä.

5.1 Kehittämismalli A

5.1.1 Tarvittavan osaamisen määrittely

Heljä Hätösen kuvaamassa osaamisen kehittämismallissa osaamisen kehittämisen kokonaisuus (kuvio 6) saa alkunsa yrityksen visiosta, strategiasta ja toiminnan tavoitteista, joiden perusteella määritellään yrityksessä tarvittava osaaminen. Osaamiskartta sisältää eri osaamisalueiden kuvaamisen ja sen, miten määritellään eri osaamisen tasot, joiden mukaan osaamista voidaan arvioida. Kehittämisen linjauksilla tarkoitetaan niitä osaamisen alueita, joita halutaan painottaa. Tässä kohdassa myös luodaan joko yksilöidyt tai ryhmille tarkoitetut osaamisprofiilit. Hätösen mukaan osaamisen arviointina voidaan käyttää itsearviointia, kehityskeskustelua tai 360°-arviointia. (Hätönen 2011, 16.)

Osaamiskartoituksella tarkoitetaan yrityksen henkilöstön osaamisen tilaa, joka on saatu selville osaamiskartan laadinnan, linjausten kehittämisen ja osaamisen arvioinnin pohjalta. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on pitää huoli siitä, että työntekijöillä on sellaista osaamista, jota yrityksessä tarvitaan. Kun osaamiskartoitus on selvitetty, voidaan miettiä, miten osaamista aletaan kehittää. Kehittämistä arvioidaan selvittämällä kehittämisen tavoitteita. (Hätönen 2011, 16.)



Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 2011, 17).

Osaamiskartta laaditaan, jotta saadaan selville, minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan nyt ja etenkin tulevaisuudessa. Kun yrityksen osaamiskarttaa aletaan laatia, tulee pitää esillä yrityksen arvot, visiot ja strategiat. Osaamiskartan avulla myös yrityksen työntekijät saavat käsityksen yrityksen kokonaisosaamisesta. Osaamiskartta voidaan laatia joko koko henkilöstölle tai sitten erikseen valitusta osaamisalueesta. (Hätönen 2011, 18–19.)

Kehittämisen linjaukset ovat johdon päätettävissä. Osaamisprofiilit muodostetaan osaamiskartan perusteella, ja siitä selviävät osaamisalueet ja osaamistasot. Osaamisprofiilin tarkoituksena on määritellä, millaista osaamista kenelläkin tulisi olla ja miten tätä osaamista voidaan arvioida ja kehittää. Osaamisprofiilissa kuvataan niin osaamisalueet kuin osaamistasotkin. (Hätönen 2011, 27.)

Osaamisalueilla tarkoitetaan niitä taitoja ja työtehtäviä, joita työssä tarvitaan. Tilitoimistossa osaamisalueita voivat olla esimerkiksi kirjanpito, palkanlaskenta, eri ohjelmien käyttäminen ja asiakaspalvelu (taulukko 1). Osaamistasolla tarkoitetaan sitä tasoa, miten hyvin työntekijä osaa eri alueiden tehtäviä. Osaamistasot voi numeroida esimerkiksi 1–5 tai 1–7.

Osaamistasot voi nimetä myös esimerkiksi seuraavasti:

- perusosaaminen
- hyvä osaaminen
- erinomainen osaaminen
- huippuasiantuntijan osaaminen (Hätönen 2011, 22).

Taulukko 1. Esimerkki osaamisen henkilökohtaisesta tavoiteprofiilista (Hätönen 2011, 29).

Osaamisalue	Osaamistasot				
	1	2	3	4	5
Kirjanpito					
Palkanlaskenta					
Ohjelmistot					
Asiakaspalvelu					
ym.					
ym.					

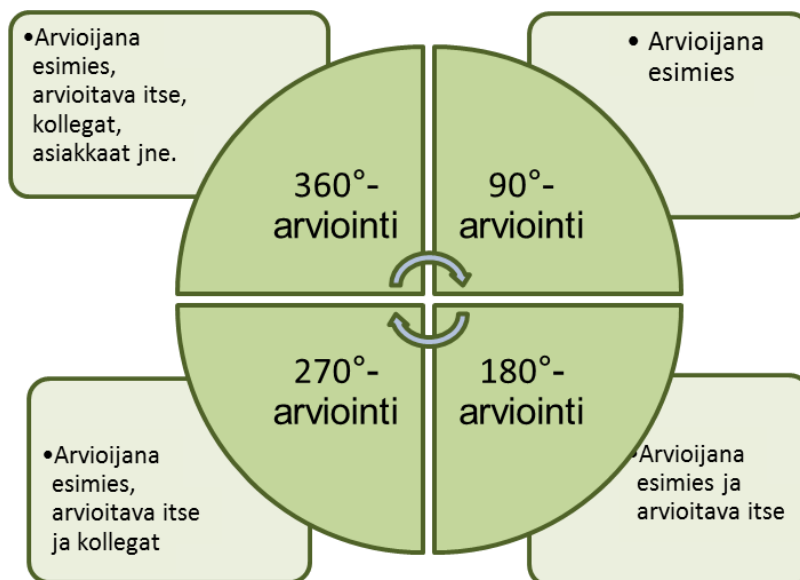
Osaamisprofiilit voidaan kuvata joko henkilökohtaisella tasolla tai tiimitasolla, jossa esitetään keskiarvo koko tiimin osaamisesta. Kehitettäessä osaamisprofiileja ei ole tarkoituksena, että jokainen työntekijä osaa kaikki työtehtävät, vaan yrityksessä tarvittava osaaminen koostuu kaikkien työntekijöiden erilaisesta osaamisesta. Tämän vuoksi osaamisprofiilit määritellään sen mukaan, kenen tulee hallita mitäkin osaamista ja miten hyvin. (Hätönen 2011, 27.)

5.1.2 Osaamisen arviointi

Osaamisen arvioinnilla tarkoitetaan osaamiskartoituksen analysointia, jolla pyritään selvittämään miten on onnistuttu tavoitteessa. Arvioinnin keinoina käytetään itsearviointia, kehityskeskustelua tai 360°-arviointia. Itsearviointia on helpompi tehdä, kun osaa havainnoida ja analysoida omaa toimintaansa. Itsensä pohtiminen ja tutkiminen ja palautteen vastaanottaminen auttavat itsearvioinnissa. (Hätönen 2011, 32–33.)

360°-arviointia (kuvio 7) voidaan käyttää silloin, kun halutaan saada palautetta monelta eri taholta. Tällöin palaute koetaan luotettavampana ja sen uskotaan vaikuttavan ihmisiin paremmin. 360°-arvioinnissa on mahdollista saada omasta toiminnastaan ja kehittä-

tymistarpeistaan erilaista arviota kuin itse antaisi itselleen. 360°-arvioinnissa ovat mukana esimies, arvioitava itse, kollegat ja asiakkaat. Tällaisella arvioinnin muodolla on etuina se, että saadaan luotettavampaa tietoa, koska sitä tulee monesta eri kanavasta. Asiakkaat ja arvioitava itse tulevat myös kuulluksi. 360°-arviointit dokumentoidaan aina ja arvioinnin vastaukset esitetään selkeästi. (Hätönen 2011, 37–38.)



Kuvio 7. 90°-arvioinnista 360°-arviointiin (Hätönen 2011, 37).

360°-arviointi ei sovellu jokaisen yrityksen käyttöön vaan tarvitsee tietyntyliset olosuhteet, ja tällaisen arviointimenetelmän käyttöönottoa tulee valmistella riittävästi. Yrityksessä tulee olla avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Arvioinnin pelisääntöjen täytyy olla kaikkien tiedossa, ja kommunikation täytyy toimia hyvin; palautteen antaminen ja saaminen täytyy kokea itsestään selvyudeksi, jotta voidaan kehittyä. Johdon täytyy olla sitoutunut 360°-arviointimenetelmään, jotta se voi onnistua. (Hätönen 2011, 38–39.)

5.1.3 Kehittämissuunnitelmat ja kehittäminen

Kehittämisen yhtenä tarkoituksena on jakaa tietoa henkilöstön osaamisesta ja luoda yhtenäisyyden tunnetta, joka edistää yhteistyötä (Hätönen 2011, 49). Oppiminen on tärkeässä roolissa osaamisen kehittämisessä. Usein oppiminen työnteon lomassa tapahtuu kuin automaattisesti ja huomaamatta. (Hätönen 2011, 50.) Kehittämissuunnitelmalla on tarkoituksena antaa vastaus siihen, mitä kehittämisen eteen täytyy tehdä ja miten tavoitteeseen päästään. Erilaisten kehittämiskohteiden muutosajataulu saattaa

vaihdella sen mukaan, minkälaisesta kehittämiskohteesta on kyse. Kehittämissuunnitelmassa yhdistetään sekä yksilön että yrityksen tavoitteet, jotta kehittämisessä lähdetään oikeaan suuntaan. Työntekijän tulee ottaa vastuu omasta oppimisesta, ja siksi onkin tärkeää, että kehittymisen tavoite koetaan omaksi. (Hätönen 2011, 53.)

5.2 Kehittämismalli B

Ritva Laakso-Manninen esittelee teoksessa Kehittyvän osaamisen johtaminen henkilöstön kehittämisen integroidun mallin (kuvio 8). Laakso-Manninen toteaa, että yrityksen kilpailuetu on yrityksessä oleva osaaminen. Tätä osaamista on voitu kehittää edelleen ydinkyvykkyyksien tunnistamisella ja kehittämisellä. Johdon näkemys määrittelee henkilöstön kehittämisen suunnan, mutta haastavana pidetään sitä, miten kehittämistä toteutetaan jatkuvasti yrityksen vision mukaisesti. (Kirjavainen ym. 2003, 29–30.)

Kun rakennetaan henkilöstön kehittämisjärjestelmää, tulee ottaa huomioon

- yrityksen visio
- yrityksen ydinkyvykkyyksien kartoitus
- osaamisen kartoitus
- kehittämiskeskustelut
- mahdolliset tulokortit
- kehittämisdialogit
- tietopääoma (Kirjavainen ym. 2003, 34).

Myös Laakso-Manninen painottaa vision ja mission tärkeyttä osaamistavoitteiden pohdinnassa. Vision ja mission tuominen työntekijöiden tietoisuuteen vaikuttaa motivoivasti oppimiseen ja kehittymiseen. Vision ja mission avulla työntekijät erottavat, mikä yrityksen toiminnassa on tärkeää ja minkälaista osaamista tulisi kehittää. (Kirjavainen ym. 2003, 35.)

Kuten jo aiemmin on mainittu, ydinkyvykkyys on yrityksen arvokkainta osaamista ja sen arvokkain resurssi. Ydinkyvykkyys tulee ottaa huomioon osaamiskartoituksessa. Osaamiskartoituksella saadaan selville yrityksen tämänhetkinen osaaminen. Osaamisen kartoittamisen vaiheet ovat nykyhetken osaamisen kartoitus ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen tunnistaminen. Näitä vertaillaan keskenään ja tehdään päätökset kehittämistoimenpiteistä. Jotta osaamiskartoitus voidaan toteuttaa, täytyy osaamisen jäsentelyyn ja luokitteluun olla jotkin perusteet. Integroidussa mallissa osaaminen voi-

daan luokitella asiakasosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, tuotannollis-teknilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin valmiuksiin. (Kirjavainen ym. 2003, 37–38.)

Tasapainotettu mittaristo on yksi tunnetuimmista yrityksen tuloskorteista, ja sen avulla saadaan monipuolista tietoa yrityksestä. Mittarilla voi mitata taloudellista näkökulmaa, asiakas- ja henkilöstönäkökulmaa sekä organisaation sisäisten prosessien tehokkuutta. Tasapainotettu mittaristo perustuu yrityksen visioon ja strategiaan, jolloin voidaan asettaa tavoitteita mitattaville näkökulmille ja määritellä, mitä tavoitteita halutaan saavuttaa ja millä tavoin. Tuloskortteja ei ole tarkoitettu ainoastaan yrityksen johdon käyttöön, vaan niitä kannattaa hyödyntää koko yrityksessä niin, että jokainen työntekijä tietää, miten hänen tulee omalta osaltaan toimia, jotta tuloksiin päästään. (Jormakka & Koivusalo & Lappalainen & Niskanen 2011, 247–249.)

Kehittämiskeskusteluista saadaan Laakso-Mannisen mukaan eniten irti, kun keskustelujen pohjana käytetään osaamiskartoitusta, tuloskorttia ja henkilöstön kehittämissuunnitelmasta sopimista. Laakso-Manninen näkee tuloskortin liittämisen osaksi kehityskeskusteluja erittäin tärkeäksi. (Kirjavainen ym. 2003, 40.)

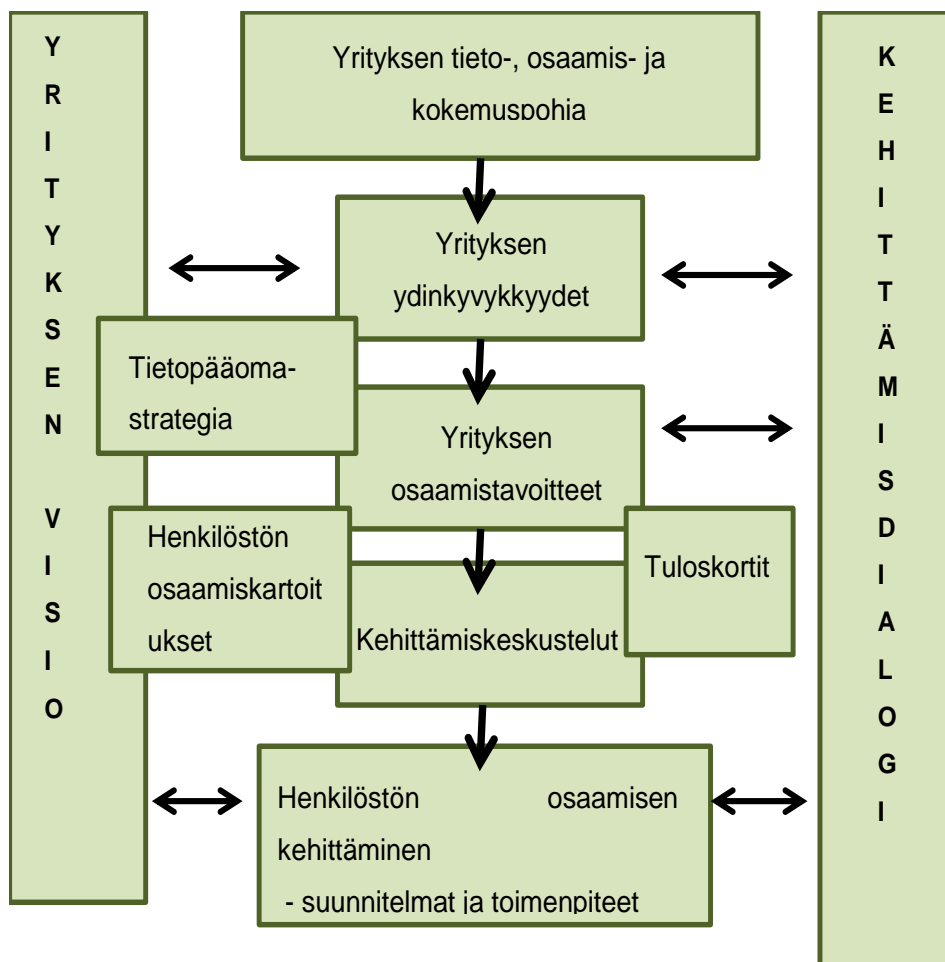
Yrityksen tulee Laakso-Mannisen mukaan määritellä, mihin tietopääomastrategiat perustuvat, jolloin yrityksen on helpompi panostaa oikeanlaiseen osaamiseen alusta lähtien. Sillä, perustuuko tietopääomastrategia tietojärjestelmiin vai henkilöstön vuoropuheluun, on merkitystä, jotta yritys osaisi tarjota oikeanlaista osaamista työntekijöilleen. (Kirjavainen ym. 2003, 41.)

Laakso-Manninen kokee yrityksen sisäisen jatkuvan dialogin tärkeäksi henkilöstön kehittämisympäristössä, jotta jatkuvaa kehittymistä voisi tapahtua. Yksilötasolla dialogi tarkoittaa avoimuutta. Omia käsitteitä ja osaamista tulee tuoda julki ja antaa tarpeen mukaan perusteluita. On myös tärkeä taito osata muuttaa omaa näkökantaa, jos toinen osaa perustella asian pätevästi. Visioon, strategiaan ja tavoitteisiin olisi erittäin suositeltavaa perehdyttää kaikki työntekijät. Hyvällä dialogilla tarkoitetaan aktiivista osallistumista, yhteisymmärrystä, kykyä kuunnella, kärsivällisyyttä ja vastavuoroisuutta. Jotta henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä toimisi kunnolla, tarvitaan jatkuvaa vahvaa ihmisten panosta ja dialogia. (Kirjavainen ym. 2003, 42.)

Henkilöstön kehittämisen integroidusta järjestelmästä huomaa, että Kirjavainen ym. painottavat jatkuvan dialogin tärkeyttä. Dialogia ei tulisi sisällyttää vain kehityskeskus-

teluihin, vaan sen tulisi olla jatkuvasti mukana yrityksen arjessa. (Kirjavainen ym. 2003, 43.) Parhaimmillaan dialogilla voidaan rakentaa luottamusta ja rakentaa sellainen ilma-
piiri, jossa toimii yhteinen ajattelu (Ojala 2008, 291).

Ojala näkee dialogin ja keskustelun eron niin, että dialogissa ei suoranaisesti yritetä löytää heti yhdenlaista oikeaa näkemystä asiasta vaan otetaan huomioon ja kuunnellaan erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä ja rajataan niistä yhdessä vaihtoehdot, joista voidaan sitten keskustella. Keskustelussa taas Ojalan mielestä pyritään heti löytämään yhteinen päätös jollekin asialle. Kehityskeskusteluissa on tärkeää osata käyttää dialogia, jotta saadaan kuuluviin molempien keskustelun osapuolien äänet. (Ojala 2008, 289–290.) Juholin tarkoittaa dialogilla tasavertaista ja arvostavaa keskustelua ja avointa kuuntelua, jossa on pyrkimyksenä ymmärtää molempien näkemyksiä, vaikka ei samaa mieltä oltaisiakaan (Juholin 2013, 249).



Kuvio 8. Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä (Kirjavainen ym. 2003, 34).

6 Tutkimus

6.1 Tutkimuksen toteutus

Toteutin tutkimuksen haastattelemalla neljää eri tilitoimiston edustajaa. Yksi haastatelluista toteutui sähköpostin välityksellä aikatauluhaasteiden vuoksi. Kolme edustajista oli toimitusjohtajia, ja yksi oli KLT-kirjanpitäjä, jolla on takanaan pitkä tilitoimistoura. Haastateltavien tilitoimistojen valinnassa kriteerinä oli saada joukkoon yksi pieni tilitoimisto, kaksi keskikokoista tilitoimistoa ja yksi jonkin verran keskikokoa suurempi tilitoimisto. Aikaisemmin tilitoimistoalaa esiteltäessä mainittiin, että Taloushallintoliittoon kuuluvien tilitoimistojen keskimääräinen toimipaikkakoko on 7,9 henkilöä, joten 7,9 henkilön tilitoimistoa voidaan pitää keskikokoisena tilitoimistona. Haastatelluista tilitoimistoista kaksi kuului tähän keskikokoon, yksi pieneen, muutaman hengen toimistoon ja yksi keskikokoa suurempaan tilitoimistoon, jossa työskentelee yli 20 henkilöä.

Haastattelut etenivät valmiin haastattelurungon mukaisesti haastatteluteemojen ympärillä. Teemat olivat tilitoimistossa tarvittava osaaminen, osaamisen kehittämisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinot, osaamisen arviointi ja seuranta sekä tulevaisuuden osaaminen. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, mitä eri osaamisalueita tilitoimistotyöhön kuuluu, minkälaisia keinoja tilitoimistoissa käytetään osaamisen kehittämiseen, miten hiljaista tietoa siirretään eteenpäin, miten osaamista arvioidaan ja seurataan ja millaista tulevaisuuden osaamista alalla tarvitaan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ja tiedonkeruumenetelmänä strukturoitua kysymyslomaketta, joka perustui teemoihin.

Tutkimuskysymykset on muodostettu teorian pohjalta ja sillä tavalla, että vastausten perusteella pystyy muodostamaan tilitoimistolle tarkoitetun yleisen osaamisen kehittämisen mallipohjan sisällön. Kysymykset oli muotoiltu mahdollisimman selkeiksi, jotta haastateltavat ymmärtäisivät kysymykset oikein ja mahdollisimman samalla tavalla. Haastattelun aikana haastateltavilla oli tarvittaessa mahdollisuus tarkentaa kysymystä.

6.2 Haastattelun tulokset

6.2.1 Tilitoimiston osaamisalueet

Halusin ensin selvittää tilitoimistojen osaamisalueet, jotta saisin mallipohjaan oikeanlaiset osaamisalueet. Jokaisen tilitoimiston edustaja antoi oman näkemyksensä tilitoimis-

tossa tarvittavista osaamisalueista. Osaamisalueet saattavat painottua eri tavoin, koska jokainen tilitoimisto on kuitenkin omanlaisensa niin töiden organisoinnin kuin asiakas-kuntansakin osalta.

Haastatteluissa ilmeni (taulukko 2), että tilitoimistojen osaamisalueet muodostuvat kirjanpidosta, palkanlaskennasta, lainsäädäntöosaamisesta, tietoteknisestä osaamisesta, asiakaspalvelusta, vuorovaikutustaidoista, tiedonhakutaidosta, ongelmanratkaisutaidoista, tilintarkastustaidosta, konsultointitaidosta, kirjanpidon erikoisosaamisesta ja liike-elämän osaamisesta. Taulukosta ilmenee, että jokainen neljästä haastateltavasta on vastannut tilitoimiston osaamisalueiksi kirjanpidon, palkanlaskennan ja lainsäädäntöosaamisen. Taulukossa yksi numeroväli tarkoittaa yhtä ääntä, joten jos sininen palkki ulottuu numeron 1 kohdalle, tällöin vain yksi vastaaja on antanut tämän vastauksen.

Taulukko 2. Tilitoimiston osaamisalueita.



Ensimmäisen tilitoimiston edustajan mielestä kirjanpito, palkanlaskenta, lainsäädäntöosaaminen, tietotekninen osaaminen, asiakaspalvelu, konsultointi ja kirjanpidon erikoisosaaminen kuuluivat tilitoimiston osaamisalueisiin. Haastateltava sisällytti kirjanpitoon verotuksen konsultoinnin ja erikoisosaamista vaativat palvelut, jolloin näkökulma on lähempänä asiakkaan liiketoimintaa. Tällöin voidaan puhua kustannusseurannasta, budjetoinnista, kassavirta-analyyseistä ja kassavirtabudjeteista. Kirjanpidon ylimääräi-

senä palveluna tarjottiin myös yrityshallintopalvelua, johon liittyy myös juridisia asioita: esimerkiksi uuden perustettavan yrityksen elinkaareen kuuluvat erinäiset pöytäkirjat ja erityyppiset sopimukset. Palkanlaskennan pakettiin kuului myös asiakkaan palveleminen. Jokaiselle asiakkaalle oli nimettyinä omat yhteyshenkilönsä.

Toisen tilitoimiston edustajan mielestä tilitoimiston osaamisalueisiin kuuluvat kirjanpito, palkanlaskenta, lainsäädäntöosaaminen ja tilintarkastustoiminta. Tässä tilitoimistossa toimitusjohtajalla oli tilintarkastajan koulutus, joten siellä pystyttiin antamaan myös tilintarkastuspalvelua, jota muissa haastatelluissa tilitoimistoissa ei ollut tarjolla. Kolmannen tilitoimiston edustaja oli sitä mieltä, että tilitoimisto-osaamiseen kuuluivat kirjanpito, palkanlaskenta, lainsäädäntöosaaminen, tietotekninen osaaminen ja asiakaspalvelu. Haastateltava sisällytti kirjanpidon osaamiseen hyvän kirjanpitotavan noudattamisen ja lainsäädännön osaamiseen eri lakien ja asetusten tuntemisen.

Neljännän tilitoimiston edustaja kuvaili, että tilitoimisto-osaamiseen kuulivat kirjanpito, palkanlaskenta, lainsäädäntöosaaminen, tietotekninen osaaminen, asiakaspalvelu, vuorovaikutustaidot, tiedonhakutaidot, ongelmanratkaisutaidot ja liike-elämätaidot. Lainsäädäntöosaamisella hän tarkoitti muun muassa osakeyhtiölain, kirjanpitolain ja arvonalisäverolain tuntemista. Kirjanpidon osaamisella hän tarkoitti muun muassa arvonalisäveron laskemista ja sisäistä laskentaa. Liike-elämän osaamisella hän tarkoitti asiakkaiden liiketoiminnan ja liiketapahtumien ymmärtämistä. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan hänen mukaansa työtovereiden, esimiehen ja asiakkaiden parissa sekä palveluiden myynnissä. Tiedonhakutaidoille hänen mukaan olisi käyttöä asiakkaiden ongelmatilanteiden ratkomisessa ja kirjanpidon ja verolainsäädännön ongelmia kohdatessa.

Haastatteliijoista jokainen oli sitä mieltä, että tilitoimisto-osaamiseen kuuluvat kirjanpidon, palkanlaskennan ja lainsäädännön osaaminen. Tietoteknisen osaamisen ja asiakaspalvelun nimesi vain kolme haastateltavista. Haastatteluiden vastaukset peilasivat hyvin aiemmin Taloushallintoliiton antamaa kuvausta tilitoimistoissa tehtävistä töistä. Tilitoimiston osaamisalueet ja tarjottavat asiantuntijapalvelut voivat kuitenkin vaihdella riippuen tilitoimiston koosta ja työntekijöiden osaamisesta, kuten esimerkiksi siitä, onko tilitoimistossa yhtään KLT-tutkinnon suorittanutta kirjanpitäjää tai esimerkiksi tilintarkastajaa.

6.2.2 Osaamisen kehittämisen keinot

Halusin kysyä tilitoimistojen edustajilta, minkälaisia osaamisen kehittämisen keinoja on käytössä. Näin saisin selville, minkälaisia osaamisen kehittämisen keinoja haastateltavien tilitoimistoissa on. Kysymystä havainnollistettiin Heljä Hätösen (ks. kuvio 5) kuviolla osaamisen kehittämisen vaihtoehtoista, koska haastattelutilanteessa haastateltaville ei välttämättä olisi tullut kaikkia keinoja mieleen. Hätösen kuvion vaihtoehdot eivät olleet kuitenkaan ainoita vaihtoehtoja, vaan haastattelussa sai tuoda esiin myös muita käytössä olevia keinoja.

Haastatteluissa ilmeni (taulukko 3), että tilitoimistoissa käytettäviä osaamisen kehittämisen keinoja ovat perehdytys, työnkierto, sijaisuus ja varajärjestelmät, kirjallisuus, tietoisuus, työnohjaus, tiimityö, konferenssit ja seminaarit, monitaitoisuus ja erityistehtävät, työkykyä ylläpitävä toiminta, keskustelutilaisuudet, ryhmässä työskentely, parityöskentely, tutkintotavoitteinen koulutus, kehityskeskustelut, projektit ja kehittämishankkeet, lyhyt kestoinen koulutus, kehittämissuunnitelmat, työpajat ja sisäisen kehittäjän toiminta. Taulukosta ilmenee, kuinka monella haastateltavalla mikin keino on käytössä. Taulukossa on esimerkiksi alimpana perehdytys, jonka sininen palkki ulottuu numeron 4 kohdalle. Tämä tarkoittaa sitä, että perehdytys on käytössä kaikissa neljässä tilitoimistossa. Yksi numeroväli kuvastaa yhden tilitoimiston ääntä.

Taulukko 3. Osaamisen kehittämisen keinot haastateltujen tilitoimistoissa.



Ensimmäisen tilitoimiston edustaja kertoi, että heillä on käytössä perehdytys, työnkierto ja sijaisuus, tietoiskut, työnohjaus, tiimityö, kirjallisuus, työkykyä ylläpitävä toiminta, konferenssit ja seminaarit, tutkintotavoitteinen koulutus, kehityskeskustelut, projektit ja kehittämishankkeet sekä sisäisen kehittäjän toiminta.

Perehdytykseen halutaan kiinnittää paljon huomiota, ja perehdytystä varten nimetään vastuuhenkilöt. Jokaisella työntekijällä on nimetyt asiakkuudet, mutta asiakkaita joudutaan kierrättämään erinäisten syiden, kuten sijaisuuksien ja varajärjestelmien, vuoksi. Jotta loma-aikoja ja sairaustapauksia voitaisiin ennakoida, sijaisuuksia ja varajärjestelmiä on mietitty etukäteen. Sijaisuudet hoituvat yleensä niin, että kirjanpitäjät sopivat keskenään, kuka hoitaa kenenkin työt lomien aikana.

Tietoiskuja on paljon. On käytäntö, että joka iltapäivä tiettyyn kellonaikaan juodaan kupillinen kahvia yhdessä taukotilassa ja kuka tahansa, jolla on jotain kerrottavaa, voi

kertoa ajankohtaisista asioista ja antaa joitain vinkkejä. Kerran kuukaudessa tulee verotusasiantuntija pitämään tunnin pituisen tietoiskun, jossa käydään läpi verolainsäädäntöä ja erilaisia oikeustapauksia. Työnohjaus on järjestetty niin, että asiakaspäälliköt ohjaavat työtä omille asiakkailleen. Tarkoituksena on, että aina löytyy joku hoitamaan asiakkaan asioita esimerkiksi loma-aikoina ja äkillisissä sairastumistapauksissa.

Kirjallisuutta käytetään enimmäkseen sähköisessä muodossa, jotta tieto olisi aina ajantasaista. Kirjoja ei juurikaan ostella, koska ne vanhenevat niin nopeasti. Työkykyä ylläpitävään toimintaan panostetaan paljon, ja sitä pidetään tärkeänä. Panostus näkyy sponsorointina ja innostamisena liikkumiseen, ja yhteistyössä eläkevakuutusyhtiön kanssa kehitetään erityyppisiä aiheeseen liittyviä toimintoja, esimerkiksi vuosittain toteutettava työilmapiiritutkimus. Työilmapiiritutkimuksen avulla saadaan laajempaa tietoa työoloista ja siitä, miten ihmiset viihtyvät, sekä mahdollisista epäkohdista.

Konferensseista ja seminaareista nousi esiin Tili- ja veropäivät. Tutkintotavoitteinen koulutus on todella tärkeässä asemassa. KLT- ja PHT-tutkintoihin innostetaan hyvin voimakkaasti, ja tutkinnon suorittamista tuetaan myös taloudellisesti. Kehityskeskusteluja käydään 2–3 kertaa vuodessa jokaisen kanssa. Kehityskeskustelujen tukena on myös kehittämissuunnitelmat. Usein mietitään, kiinnostaako KLT- vai PHT-tutkinto, vai onko kiinnostuksen kohteena esimerkiksi verotus, ja löytyisikö verotukseen liittyvää seminaaria tai muuta vastaava, jossa henkilö voisi käydä.

Projektit ja kehittämishankkeet liittyvät sertifioituun laatujärjestelmään ISO 9001, joka edellyttää auditointeja ja kehitysprojekteja. Myös sisäisen kehittäjän toiminnat liittyvät laatujärjestelmään. Auditointeja ja kehitysprojekteja on muutama joka vuosi. Tiimityötä esiintyy kehityshankkeiden ympärillä.

”Jos jossain kehityshankkeessa huomataan, että jokin asia ei oikein pyöri niin kuin pitäisi, niin tähän nimetään pieni ryhmä, joka miettii vaihtoehtoja ja ratkaisuja siihen, miten saadaan tämä ongelma pois maailmasta”. (Ensimmäisen tilitoimiston edustaja.)

Toisen tilitoimiston edustaja kertoi, että heidän tilitoimistossa on käytössä perehdytystä, työnkiertoa ja sijaisuutta, tietoiskuja, työnohjausta, tiimityötä, kirjallisuutta, monitaitoisuutta, työkykyä ylläpitävää toimintaa, keskustelutilaisuuksia ja kehityskeskusteluja. Perehdyttäjinä toimivat yleensä esimies ja toinen kirjanpitäjä. Tietoiskut olivat täysin

toisentyypiset ensimmäisen ja toisen haastateltavan tilitoimistoissa. Toisen haastateltavan tietoiskut ovat sähköpostiviestejä, jotka sisältävät ajankohtaista tietoa jostain ajankohtaisesta aiheesta ja joita lähetetään työntekijöille. Tältä haastateltavalta en saanut tarkempaa tietoa osaamisen kehittämiskeinoista.

Kolmannen tilitoimiston edustaja kertoi, että heillä on käytössä perehdytystä, työnkiertoa ja sijaisuutta, tietoiskuja, työnohjausta, tiimityötä, kirjallisuutta, monitaitoisuutta, keskustelutilaisuuksia ja parityötä. Tässä tilitoimistossa tietoisku käsitti myös pelkät sähköpostiin tulevat uutiskirjeet. Konferensseista ja seminaareista mainittiin Taloushallintoliiton ja Suomen Yrittäjien järjestämät koulutuspäivät. Sijaisuus käsitti yrityksen sisäiset sijaisjärjestelyt. Tältäkin haastateltavalta en saanut enempää tietoa osaamisen kehittämisen keinoista.

Neljännän tilitoimiston edustaja kertoi, että heidän tilitoimistossaan on käytössä perehdytystä, sijaisuutta, kirjallisuutta, parityöskentelyä, tutkintotavoitteista koulutusta, kehityskeskusteluja, projekteja ja kehittämishankkeita, lyhytaikaista koulutusta, kehittämissuunnitelmia ja työpajoja. Tältäkin tilitoimistolta en saanut enempää tietoa osaamisen kehittämisen keinoista.

Vastausten perusteella perehdytys, työnkierto ja sijaisuus, kirjallisuus, tietoiskut, työnohjaus, tiimityö, konferenssit ja seminaarit sekä kehityskeskustelut ovat käytetyimmät osaamisen kehittämiskeinot haastatelluissa tilitoimistoissa. Vastauksista tuli myös ilmi, että isommassa tilitoimistossa on enemmän keinoja käytössä kuin pienemmissä tilitoimistoissa. Haastateltavista kenelläkään ei ollut käytössä messuja, joista voisi olla markkinoinnillisesti hyötyä tilitoimistoille tulevaisuutta varten. Myöskään vertaisoppimista ja vertaisarviointia, tutustumiskäyntiä, opiskelijoiden ohjausta, coachingia, mentoointia, tutorointia, opintopiiriä ja ulkomaankomennuksia ei ollut käytössä. Tutustumiskäynnit voisivat sopia sellaisille tilitoimistoille, jotka haluavat saada opiskelijoita tutustumaan tilitoimistoalaan.

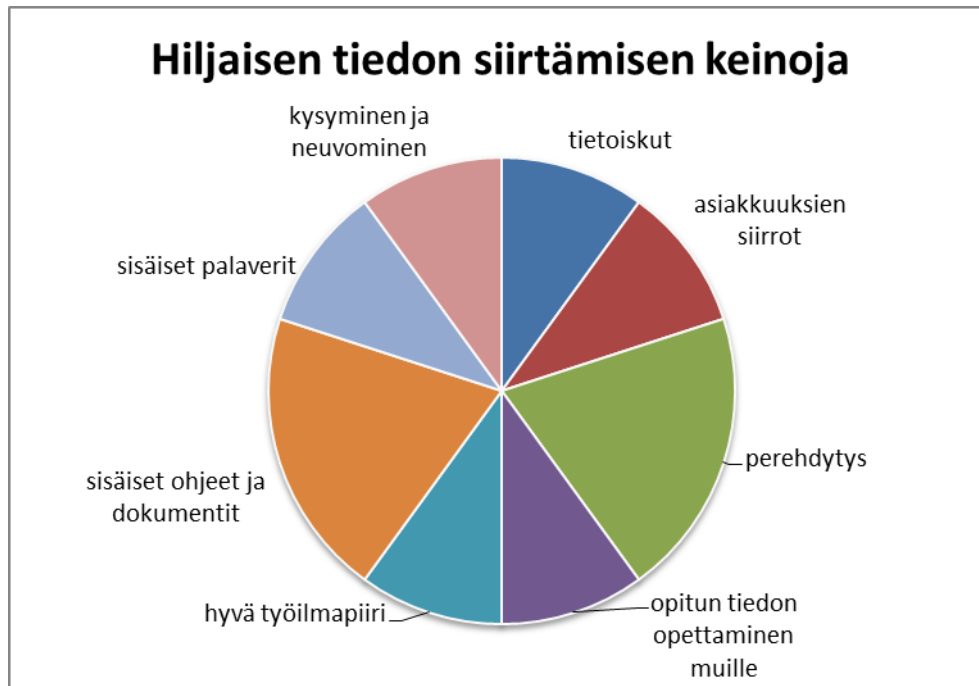
Kaiken kaikkiaan erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä oli haastatelluissa tilitoimistoissa kattavasti käytössä. Vaikuttaisi, että mitä suuremmasta tilitoimistosta on kyse, sitä enemmän erilaisia osaamisen kehittämiskeinoja on käytössä.

6.2.3 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Hiljaisen tiedon siirtäminen on tilitoimistoalalla tärkeää mutta myös vaikeaa, koska alalla kauan työskennelleillä on paljon tietoa, jota olisi hyvä saada siirretyksi myös muille. Tähän ei kuitenkaan aina ole kunnollisia keinoja. Hiljaisen tiedon siirtämisen kysymyksellä halusin selvittää, minkälaisia keinoja haastatelluilla tilitoimistoilla on käytössään hiljaisen tiedon siirtämiseen. Haastattelussa kävi ilmi (kuvio 9), että hiljaisen tiedon siirtämiseen käytettäviä keinoja ovat tietoiskut, asiakkuuksien siirrot, perehdytys, opitun tiedon opettaminen muille, hyvä työilmapiiri, sisäiset ohjeet ja dokumentit, sisäiset palaverit ja kysyminen ja neuvominen. Kuviosta ilmenee, että perehdytyksellä ja sisäisillä ohjeilla ja dokumenteilla on isompi osuus ympyrästä kuin muilla keinoilla. Tämä johtuu siitä, että kaksi tilitoimistoa neljästä on nimennyt perehdytyksen ja sisäiset ohjeet ja dokumentit hiljaisen tiedon siirtämisen keinoiksi. Muut keinot on nimetty vain yhden kerran.

Ensimmäisen tilitoimiston edustaja kertoi, että heillä käytetään hiljaisen tiedon siirtämiseen tietoiskuja, asiakkuuksien siirtoja ja hyvää työilmapiiriä. Suurimmaksi osaksi tietoiskujen avulla pyritään saamaan hiljaista tietoa.

*Jos saadaan se henkilö, jolla on paljon tietämystä ja osaamista, kerto-
maan tästä asiasta muille – että on ratkaissut tämän asian näin, niin se
on tietysti ihanne. Mutta usein on niin päin, että nämä hiljaiset puurtajat,
jotka tekevät tehokkaasti töitä, inhoavat yli kaiken esiintymistä. Sitten asia
on ratkaistu niin, että joku päälliköistä puhuu hänen puolestaan. Hän käy
läpi, miten tämä kyseinen henkilö on tehnyt asian, ja kertoo siitä. (En-
simmäisen tilitoimiston edustaja.)*



Kuvio 9. Hiljaisen tiedon siirtämisen keinot.

Asiakkuuksien siirroissa tuottavuus – eli laskutus työtuntia kohden – saattaa muuttua huomattavasti. Silloin tutustutaan siihen, miten edellinen työntekijä on hoitanut asian, jotta uusi tekijä pääsisi parempaan tuottoon. Hyvän työilmapiirin on huomattu auttavan myös hiljaisen tiedon siirtämisessä. Kun on hyvät välit työntekijöiden keskuudessa – eli kynnys kysyä ja neuvoa on hyvin matala – tieto kulkee paremmin ja helpommin.

Toisen tilitoimiston edustaja kertoi, että heillä perehdytys toimii hiljaisen tiedon siirtämisen keinona. Kolmannen tilitoimiston edustaja kertoi, että heillä hiljaisen tiedon siirtämiseen käytetään perehdytystä, sisäisiä ohjeita ja dokumentteja sekä sisäisiä palaveria. Henkilökohtainen perehdytys henkilöltä henkilölle on todettu toimivaksi keinoksi. Neljännen tilitoimiston edustaja kertoi, että heillä käytetään sisäisiä ohjeita ja dokumentointia, kysymistä ja neuvomista ja opitun tiedon opettamista muille. Hänen mukaansa hiljaista tietoa ei siirretä niinkään järjestelmällisesti. Kun asiat dokumentoidaan asiakasrekisteriin mahdollisimman vähän, tämä vähentää hiljaisen tiedon merkitystä. Kysyminen ja neuvominen ovat hyviä tapoja siirtää tietoa. Ulkopuolisessa koulutuksessa olleet opettavat tiedot eteenpäin muulle henkilökunnalle järjestelmällisesti.

Haastatteluissa ilmeni, että tilitoimistoilla oli hyvin erilaisia keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Vain kaksi samanlaista keinoa, jotka olivat perehdytys sekä sisäiset ohjeet ja

dokumentit, oli nimetty kaksi kertaa. Muut keinot oli nimetty vain kerran. Tämä osoittaa, että tilitoimistoissa toimitaan eri tavoin.

6.2.4 Osaamisen arvioinnin seuranta ja keinot

Osaamisen arvioinnin seuranta ja keinoja kysyttiin, jotta mallipohjaan osattaisiin laittaa oikeanlainen osaamisen seurannan ja arvioinnin keino. Ensimmäisen tilitoimiston edustaja mainitsi keinoiksi kehityskeskustelut, joita tehdään säännöllisesti 2–3 kertaa vuodessa. Lisäksi tehdään myös asiakastytyväisyyskyselyitä, mutta niillä halutaan saada asiakastytyväisyydestä tietoa yleisellä tasolla, kuten esimerkiksi ovatko asiakkaat olleet tyytyväisiä palveluihin, miten yhteistyö on sujunut ja onko aikataulut pidetty. Käytössä on myös jollain tasolla 270°-arviointi (ks. kuvio 7), sillä kehityskeskustelussa arvioijina voivat olla esimies, arvioitava itse ja kollegat: asiakaspalvelupäälliköt voivat antaa palautetta työntekijöistä, ja esimies vie asian eteenpäin kehityskeskustelussa omin sanoin. Kehityskeskusteluissa käytetään tiettyjä lomakkeita, ja työntekijät miettivät etukäteen omia kehitysalueitaan, kuten esimerkiksi sitä, mitä olisi välttämätöntä kehittää ja mihin suuntaan haluaisi kehittyä. Työntekijät suhtautuvat kehityskeskusteluihin erittäin myönteisesti ja valmistautuvat niihin todella hyvin.

Toisen tilitoimiston edustaja kertoi, että heillä on osaamisen seurannan ja arvioinnin keinona kehityskeskustelut, joissa kannustetaan käymään kursseilla. Työntekijöiltä myös kerätään palautetta ja mielipiteitä osaamisen kehittämisen keinoista. Kolmannen tilitoimiston edustaja mainitsi keinoksi pelkän itsearvioinnin. Heillä osaamista suunnitellaan etsimällä jatkuvasti sopivia koulutuspäiviä. Työntekijät esittävät itse, mille koulutuspäiville he haluaisivat osallistua. Neljännen tilitoimiston edustaja kertoi, että heillä on käytössä kehityskeskustelut, joissa laaditaan jokaisen työntekijän kanssa osaamisen kehittymissuunnitelmia ja noudatetaan koulutussuunnitelmia.

Haastatteluissa ilmeni, että osaamisen seurannan ja arvioinnin keinot olivat kehityskeskustelut, asiakastytyväisyys kyselyt, itsearviointit ja 270°-arviointit. Kolme neljästä tilitoimistosta käytti kehityskeskusteluja. Yksi neljästä käytti itsearviointia, asiakastytyväisyyskyselyjä tai 270°-arviointia. Valmiissa osaamisen kehittämismalleissa ehdotettiin osaamisen seurannan ja arvioinnin muodoiksi kehityskeskusteluja, itsearviointia ja 360°-arviointia. Kaikki nämä ehdotetut muodot löytyivät jollain tasolla, sillä 360°-arviointiin kuuluu esimiehen, alaisen, kollegoiden ja asiakkaiden arvio.

6.2.5 Osaamisen haasteet tulevaisuudessa

Tilitoimiston tulevaisuuden haasteita ja osaamistarpeita kysyttiin siksi, että osaamisen kehittämisen mallipohjassa voisi huomioida tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen. Haastatteluissa ilmeni (kuvio 10), että tilitoimiston tulevaisuuden haasteita ovat osaavien työntekijöiden pula, laatu- ja laatuhaaste, kirjanpidon ja asiakaspalvelun yhdistäminen, tietotekninen osaaminen, lakimuutokset, asiakaspalveluosaaminen, taloushallinnon sähköistyminen, sisäisen laskennan osaaminen, myynti ja markkinointi sekä kielitaito. Kuviossa olevat haasteet on nimetty suhteessa yhtä monta kertaa, paitsi tietotekninen osaaminen, joka on nimetty kaksi kertaa haastattelujen aikana. Siksi sillä on ympyrästä isoin osuus.



Kuvio 10. Tilitoimiston osaamisen haasteet tulevaisuudessa.

Ensimmäisen tilitoimiston edustaja nimesi tulevaisuuden haasteiksi osaavien työntekijöiden puutteen, laatu- ja laatuhaasteen sekä kirjanpito-osaamisen ja asiakaspalvelun yhdistämisen. Työntekijöistä tulee olemaan tulevaisuudessa pulaa, koska yritykset ulkoistavat yhä enemmän taloushallintoa eikä osaavia työntekijöitä löydä enää kovin helposti. Laatu- ja laatuhaasteella hän tarkoittaa sitä, että halutaan huolehtia laadusta eli asiakaspalvelusta.

Haastateltava mainitsi myös sen, että kun puhutaan pienehköistä asiakasyrityksistä, yrittäjä arvostaa sitä, että tilitoimistossa on tuttu ja turvallinen luottohenkilö, eli sellainen

henkilö, jonka kanssa voi puhua avoimesti taloushallintoon liittyvistä asioista. Monesti yrittäjä toimii yksin liiketoimintansa parissa ja ala on jatkuvan muutoksen kohteena. Haasteena on se, miten voidaan yhdistää kirjanpidon osaaminen ja asiakaspalvelun osaaminen.

Toisen tilitoimiston edustaja piti tulevaisuuden haasteena taloushallinnon sähköistymistä. Kolmannen tilitoimiston edustaja näki haasteina tietoteknisen osaamisen, lakimuutokset ja asiakaspalvelun. Hän mainitsi, että tarvitaan yhä enemmän atk-järjestelmien osaamista ja lakimuutoksia tulee seurata jatkuvasti. Hänen mukaansa näistä haasteista selviää jatkuvalla kouluttautumisella. Neljännen tilitoimiston edustaja koki tulevaisuudessa haastavaksi tietoteknisen osaamisen, sisäisen laskennan osaamisen, myynti- ja markkinointiosaamisen ja kielitaidon. Hän mainitsi, että laajoista Excel-taidoista ja erilaisten järjestelmien kokemuksesta on hyötyä. Näitä taitoja voi oppia kokemuksen ja itseopiskelun kautta. Neljännen tilitoimiston edustaja mainitsi, että venäjän ja viron kieltä osaaville tilitoimistoille olisi kysyntää. Hän oli myös sitä mieltä, että myynti- ja markkinointiosaamista tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän.

”Myynti- ja markkinointiosaaminen, kaupparatsujen yleistyminen, aggressiivinen markkinointi. Kokonaisvaltaisten palvelujen lisääntyminen ja kehittyvä tuotteistaminen esim. palvelupaketeiksi”. (Neljännen tilitoimiston edustaja.)

Kaiken kaikkiaan kaikkien tilitoimistojen edustajat odottivat tulevaisuudelta joitain haasteita. Isoimman tilitoimiston huolena olivat toisenlaiset asiat kuin pienimmän. Pienimmän tilitoimiston huolena oli taloushallinnon sähköistyminen, kun taas keskikokoisilla tai isoimmalla tilitoimistolla sähköinen taloushallinto on jo nyt arkipäivää. Isoin tilitoimisto kantoi huolta enemmänkin palvelun laadusta, johon sisältyy osaava henkilökunta ja asiakkaan laadukas palvelu. Voidaan siis päätellä, että tilitoimiston ominaisuudet vaikuttavat tilitoimiston kokemiin tulevaisuuden haasteisiin. Kuviosta 10 voidaan huomata, että kaksi tilitoimistoa uskoi tietoteknisen osaamisen olevan haaste tulevaisuudessa, mutta kaikki muut kuviossa näkyvät haasteet saivat vain yksittäisiä mielipiteitä.

6.2.6 Osaamisen kehittämisen keinot tulevaisuudessa

Haastateltavilta kysyttiin (kuvio 11), tulevatko osaamisen kehittämiskeinot muuttumaan tulevaisuudessa vai pysyvätkö ne mahdollisesti samankaltaisina kuin tähän mennessä.

Tätä kysyttiin sen vuoksi, että mahdolliset uudenlaiset keinot voitaisiin ottaa huomioon mallipohjassa. Haastatteluissa ilmeni, että osaamisen kehittämisen keinot tulevaisuudessa ovat samankaltaiset kuin nykyään tai keinot muuttuvat hitaasti, verkkoluentoja tulee koulutuspäivien rinnalle ja tehdään suunniteltuja koulutusohjelmia. Kuviosta voi huomata, että vastauksia saatiin esitettyyn kysymykseen yhteensä neljä kappaletta. Jokainen tilitoimisto mainitsi yhden oman mielipiteen tulevaisuuden keinoista, joten vastausmäärät ovat yhtä suuria suhteessa toisiinsa.



Kuvio 11. Osaamisen kehittämiskeinot tulevaisuudessa.

Ensimmäisen tilitoimiston edustaja uskoi, että tällä hetkellä olevat osaamisen kehittämisen keinot ovat riittävät, ja hän arvioi keinojen pysyvät samankaltaisina myös tulevaisuudessa. Toisen tilitoimiston edustaja arveli, että keinot muuttuvat hitaasti. Kolmannen tilitoimiston edustaja arvioi, että verkkoluennot saattavat yleistyä koulutuspäivien rinnalle. Neljännen tilitoimiston edustaja oli sitä mieltä, että koulutuspolut eli suunnitellut koulutusohjelmat tulevat yleistymään – esimerkiksi kuinka tehdään tilitoimisto-harjoittelijasta KLT-ammattilainen.

Tilitoimistoissa uskottiin, että osaamisen kehittämisen keinot tulevat olemaan suurimaksi osaksi sellaiset kuin ne ovat tälläkin hetkellä. Jos muutoksia tapahtuu, niin ne tapahtuvat hitaasti. Taloushallinnon sähköistymisen myötä myös opiskelu saattaisi sähköistyä entisestään. Koulutuspolut saattavat nousta tulevaisuudessa käytetyimmäksi keinoksi, koska sillä saataisiin harjoittelija sitoutumaan tilitoimistoalalle ja samalla hänet pystyttäisiin kouluttamaan ammattilaiseksi.

6.3 Osaamisen kehittämisen mallipohja

6.3.1 Mallipohjan taustaa

Seuraavaksi esitellään tutkimustulosten ja teorian pohjalta kehitetty osaamisen kehittämisen mallipohja. Kuten jo aikaisemmin on mainittu, työntekijöiden osaamista kehitetään sen takia, että yrityksessä olisi juuri oikeanlaista osaamista. Oikeanlaisella osaamisella yritys tulee kilpailukykyisemmäksi ja menestyvämmäksi. Tilitoimistossa osaamisella on menestyksen kannalta suuri rooli, koska työntekijöiden osaaminen määrittelee kilpailukyvyn. Työn tavoitteena oli kehittää tilitoimisto-osaamisen mallipohja, jota voidaan käyttää työkaluna tilitoimistossa. Mallipohja toimii yleisellä tasolla ja kuvaa tilitoimistossa tarvittavaa yleistä osaamista. Siksi osaamisalueet ja -tasot, kehittämistavoitteet ja -keinot sekä seuranta on määriteltävä jokaisessa tilitoimistossa erikseen. Tilitoimistot ovat toiminnaltaan ja kooltaan erilaisia. Tämän vuoksi pienessä, keskikokoisessa ja suuressa tilitoimistossa osaamisen kehittämisresurssit ovat erilaisia. Mallipohja toimii vain yleisellä tasolla, ja jos sen ottaa tilitoimistossa käyttöön, jokainen kohta tulee määrittellä yksilöllisesti juuri siihen tilitoimistoon sopivaksi.

Hätönen ja Laakso-Manninen molemmat kuvasivat aiemmin, että yrityksen osaamisen kehittäminen lähtökohtana ovat yrityksen tavoitteet, strategia ja visio. Seuraavaksi määritellään osaamisalueet ja -tasot ja selvitetään henkilöstön nykyinen osaamisen taso sekä mahdolliset puutteet eli osaamistarve. Tämän jälkeen ryhdytään suunnittelemaan osaamisen kehittämistä ja kehittämiskeinoja. Osaamisen kehittämisen mallipohja rakennettiin niin, että siinä kuvataan tilitoimistossa tarvittava yleinen osaaminen, osaamisen tasot, kehittämisen tavoitteet, kehittämisen keinot, aikataulutukset sekä osaamisen arviointi ja seuranta.

6.3.2 Mallipohjan sisältö

Tilitoimiston osaamisalueiksi haastattelujen perusteella koettiin kirjanpito, palkanlaskenta, lainsäädäntöosaaminen, tietotekninen osaaminen, asiakaspalvelu, tiedonhaku- taidot, ongelmanratkaisutaidot, tilintarkastus, konsultointi, kirjanpidon erikoisosaaminen ja liike-elämän osaaminen. Taloushallintoliitto oli hyvin pitkälti samaa mieltä osaamisalueista (ks. sivu 10–11). Tämän vuoksi valitsin tilitoimiston osaamisalueiksi mallipohjaan kirjanpidon, palkanlaskennan, lainsäädäntöosaamisen, tietoteknisen osaamisen, asiakaspalvelun, vuorovaikutustaidot ja tiedonhaku- taidot. Kirjanpidon erikoisosaaminen

ja tilintarkastus eivät ole niinkään yleistä osaamista, ja siksi en valinnut niitä mukaan. Konsultoinnin katson kuuluvan osaksi asiakaspalvelua ja ongelmanratkaisutaitojen katson kuuluvan tiedonhakutaitoihin. Siksi en mainitse niitä enää erikseen mallipohjassa.

Osaamisalueiden jälkeen mallipohjassa on osaamistasot. Osaamistasoiksi olen valinnut 1–5, koska uskoisin, että tällä asteikolla voidaan kuvata osaamisen tasoa riittävän hyvin. Osaamistasojen kohdalla on ruudukot, jotta nykyisen osaamisen ja tavoiteltavan osaamisen kohdalle voidaan laittaa rastit. Näin osaamisen kehittymisen arviointia on helpompi seurata, kun tulee arvioinnin aika.

Seuraavaksi mallipohjaan voidaan nimetä kehittämisen tavoitteet. Esimerkiksi kirjanpitäjän tavoitteena voi olla KLT-tutkinto tai osallistuminen jollekin koulutuspäivälle. Kehittämisen tavoitteet täytyy suunnitella yksilöllisesti ajatellen osaamisen nykytasoa ja sitä, mihin osaamisella tähdätään. Kehittämisen tavoitteiden tulee olla saavutettavissa, mutta niiden on kuitenkin oltava jonkin verran haastavat, jotta oppimista voi tapahtua. Haastattelussa ilmeni, että KLT- ja PHT-tutkinnot ovat tilitoimistoissa arvostettuja, joten ne saattavat useassa tapauksessa olla sopiva tavoite sellaiselle henkilölle, jolla on jo jonkin verran tilitoimistokokemusta.

Mallipohjassa voidaan määritellä osaamisen kehittämisen keinot, eli millä keinolla osaamista pyritään kehittämään. Keinot riippuvat myös paljon siitä, mitä osaamista kehitetään, mikä on lähtötaso-osaaminen ja millaiseen osaamiseen tähdätään. Haastatteluiden perusteella osaamisen kehittämiskeinoja olivat perehdytys, työn kierto ja sijaisuus, kirjallisuus, tietoisuus, työnohjaus, tiimityö, konferenssit ja seminaarit, kehityskeskustelut, monitaitoisuus ja eritystehtävät, työkykyä ylläpitävä toiminta, keskustelutilaisuudet, ryhmässä työskentely, parityöskentely, tutkintotavoitteinen koulutus, projektit ja kehittämishankkeet, lyhyt kestoinen koulutus, kehittämissuunnitelmat, työpajat ja sisäisen kehittäjän toiminta. Näistä kehittämiskeinoista vain tilitoimisto itse osaa parhaiten valita sopivimman keinon käyttöön – kuten jo aikaisemmin mainittiin, mallipohja toimii vain yleisellä tasolla, ja jokainen mallipohjan kohta tulee määritellä sopivaksi juuri omalle tilitoimistolle.

Viimeisinä kohtina mallipohjassa ovat kehittymisen aikatauluttaminen sekä osaamisen arviointi ja seuranta. Aikataulutus tulee tehdä tilitoimistolle sopivalla tavalla ottaen huomioon kehitettävän henkilön työmäärän ja kehitettävään kohteeseen käytettävien

resurssien mahdollisuudet. Lopuksi päästään arvioimaan ja seuraamaan tuloksia ja jatkotoimenpiteitä. Arvioinnin keinoina haastatteluissa nousivat esiin kehityskeskustelut, itsearviointi, asiakaspalautekyselyt ja 270°-arviointi. Näistä mallipohjassa käytetään kaikkia muita paitsi 270°-arviointia. 270°-arviointi jää pois sen takia, että se oli käytössä vain isoimmassa tilitoimistossa eikä se sen vuoksi sovellu kovin hyvin yleiseen käyttöön. Kehityskeskustelu ja itsearviointi sopivat hyvin kirjanpidon, palkanlaskennan, lainsäädäntöosaamisen, tietoteknisen osaamisen, vuorovaikutustaitojen ja tiedonhaku- taitojen arvioimiseen ja seurantaan. Asiakaspalveluosaamisen arviointiin ja seurantaan sopivat toisaalta asiakaspalautekyselyt, joilla saadaan asiakkaiden mielipide ja asiakaspalvelun onnistuminen esille.

Osaamisen mallipohjassa on otettu huomioon myös tilitoimistossa tarvittava tulevaisuuden osaaminen. Haastatteluiden perusteella tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista ovat kielitaito, myynti- ja markkinointiosaaminen sekä asiakkaan kokonaisvaltainen palveleminen. Näihin taitoihin tilitoimistot voivat omien resurssien ja mieltymystensä mukaan panostaa sen verran kuin katsovat aiheelliseksi.

Osaamisen kehittämisen mallipohjaan (kuvio 12) jokainen tilitoimisto voi itse määritellä tarvittavat osaamisalueet, kehittämistavoitteet, kehittämismenetelmät, aikataulun sekä arvioinnin ja seurannan keinot. Mallipohja tarjoaa vain yleisen tilitoimisto-osaamisen kehittämiseen soveltuvan mallin, eikä se aivan sellaisenaan sovellu jokaisen tilitoimiston käyttöön.

Osaamisen kehittämisen mallipohja										
Osaamisalueet	Osaaminen					kehittämisen tavoitteet	kehittämisen menetelmät ja toimenpiteet	kehittämis-aikataulu	arviointi ja seuranta	
kirjanpidon osaaminen	nyt	1	2	3	4	5	esimerkiksi KLT- tutkinto tai jokin koulutus	esimerkiksi tutkintotavoitteinen koulutus	vuosi 2014-2015	Kehityskeskustelut ja itsearviointi
	tuleva	1	2	3	4	5				
palkanlaskennan osaaminen										Kehityskeskustelut ja itsearviointi
lainsäädäntö osaaminen										Kehityskeskustelut ja itsearviointi
tietotekninen osaaminen										Kehityskeskustelut ja itsearviointi
asiakaspalvelu osaaminen										Asiakaspalautekyselyt
vuorovaikutustaidot										Kehityskeskustelut ja itsearviointi
tiedonhakutaidot										Kehityskeskustelut ja itsearviointi
Tulevaisuudessa tarvittavat taidot										
kielitaito	nyt	1	2	3	4	5				
	tuleva	1	2	3	4	5				
myynti- ja markkinointitaidot										
asiakkaan kokonaisvaltainen konsultointi										

Kuvio 12. Osaamisen kehittämisen mallipohja.

7 Johtopäätökset

7.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää tilitoimisto-osaamisen mallipohja, jota voidaan käyttää työkaluna tilitoimistossa. Mallipohja toimii yleisellä tasolla ja kuvaa tilitoimistossa tarvittavaa yleistä osaamista. Mallipohjaa varten kerättiin tietoja haastattelemalla neljää eri tilitoimistojen edustajaa. Haastatteluilla haluttiin selvittää tilitoimiston osaamisalueet, osaamisen kehittämisen keinot sekä osaamisen arvioinnin ja seurannan keinot. Mallipohja rakennettiin haastattelutulosten ja löytämieni valmiiden osaamisen kehittämismallien avulla.

Tutkimuksessa ilmeni, että tilitoimiston osaamisalueet ovat kirjanpito, palkanlaskenta, lainsäädäntöosaaminen, tietotekninen osaaminen, asiakaspalveluosaaminen, vuorovaikutustaidot, tiedonhakutaidot, ongelmanratkaisutaidot, tilintarkastustaidot, konsultointi, kirjanpidon erikoisosaaminen ja liike-elämän osaaminen. Tutkimuksessa ilmeni myös, että tilitoimistoissa osaamisen kehittämisen keinoina käytetään perehdytystä,

työn kiertoa ja sijaisuutta, kirjallisuutta, tietoisuuksia, työnohjausta, tiimityötä, konferensseja ja seminaareja, kehityskeskusteluja, monitaitoisuutta ja erityistehtäviä, työkykyä ylläpitävää toimintaa, keskustelutilaisuuksia, ryhmässä työskentelyä, parityöskentelyä, tutkintotavoitteista koulutusta, projekteja ja kehittämishankkeita, lyhytkestoista koulutusta, kehittämissuunnitelmia, työpajoja ja sisäisen kehittäjän toimintaa.

Tutkimuksessa ilmeni, että tilitoimistoissa käytetään hiljaisen tiedon siirtämiseen tietoisuuksia, asiakkuuksien siirtoja, perehdytystä, opitun tiedon opettamista muille, hyvää työilmapiiriä, sisäisiä ohjeita ja dokumentteja, sisäisiä palavereja sekä kysymistä ja neuvomista. Tutkimuksen mukaan osaamisen arvioinnin ja seurannan keinoina käytetään itsearviointia, kehityskeskusteluja, asiakastytyväisyys kyselyjä ja 270°-arviointia. Tutkimuksen mukaan tilitoimisto-osaamisen haasteiksi koettiin osaavien henkilöiden pula, laatu- ja laatuvaikutus, kirjanpidon ja asiakaspalvelun yhdistäminen, tietotekninen osaaminen, lakimuutokset, asiakaspalvelun osaaminen, taloushallinnon sähköistyminen, sisäisen laskennan osaaminen, myynti- ja markkinointiosaaminen ja kielitaito. Tutkimuksessa ilmeni, että osaamisen kehittämisen keinot ovat tulevaisuudessa samankaltaiset kuin nykyään tai ne tulevat muuttumaan hitain askelin, verkkoluennot tulevat koulutuspäivien rinnalle ja koulutusohjelmia tullaan suunnittelemaan enemmän.

Verrattaessa mallipohjaa Laakso-Mannisen kuvaamaan henkilöstön kehittämisen integroituun järjestelmään huomataan, että näissä on joitain samoja piirteitä. Yrityksen visio tulee näkyviin jossain määrin sillä tavalla, että mallipohjasta voi nähdä tilitoimistossa tarvittavan osaamisen pelkällä silmäilyllä. Yrityksen ydinkyvykkyyksien ja osaamisen kartoitusta voi havaita mallipohjaa täytettäessä silloin, kun merkitään työntekijän tämänhetkinen osaaminen. Esimies saa silloin tärkeää tietoa työntekijöiden osaamisesta. Kehityskeskustelut ovat mukana sekä Laakso-Mannisen mallissa että mallipohjassa. Tulokorttia ei otettu mukaan mallipohjaan, koska se ei sovellu ainakaan pienimpiin tilitoimistoihin kovin hyvin. Kehittämisdialogin toivoisin tulevan esille mallipohjan käytössä jollain tasolla, esimerkiksi kehityskohteiden suunnittelun yhteydessä. Sekin, sisällytetäänkö jatkuvadialogi kehittämissuunnitelmiin vai ei, riippuu melko paljon käyttäjäyrityksestä. Tietopääomastrategia näkyy mallipohjassa niin, että tietopääomastrategia painottuu sekä työntekijöiden vuoropuheluun että myös tietojärjestelmiin. Tämä johtuu siitä, että tilitoimistossa on paljon hiljaista tietoa, jota yritetään siirtää niin henkilöiden kesken kuin myös tietotekniikan avulla.

Heljä Hätösen yksinkertaisempi kuvaus osaamisen kehittämisen mallista keskustelee paremmin mallipohjan kanssa. Hätösen malli alkaa visiolla, strategialla ja toiminnan tavoitteilla. Tämä näkyy jossain määrin mallipohjassa, osaamisalueiden määrittelyn osalta. Osaamiskartta tulee näkyviin mallipohjaa täytettäessä, kun työntekijä merkitsee osaamistasonsa. Kehittämisen linjaukset näkyvät mallipohjassa selkeästi, koska osaamisalueet voidaan määritellä. Osaamisprofiilit on määriteltä yksilötasolla eikä ryhmätasolla. Hätösen mukaan molemmilla tasoilla voidaan kuitenkin määritellä osaamisprofiilit. Hätönen on suositellut arviointitavaksi itsearviointia, kehityskeskusteluja ja 360°-arviointia. Itsearviointi ja kehityskeskustelu näkyvät mallipohjassa, mutta 360°-arviointi ei näy täydellisesti. Asiakasnäkökulma sen sijaan halutaan tuoda mallipohjassa esiin asiakastytyväisyyskyselyn avulla.

Voidaan todeta, että löytämäni osaamisen kehittämismallit vastaavat suuresti mallipohjaa. Tulokortti ei ole mukana, ja osaamisen kartoitus on aika pienessä roolissa, mutta muuten mallipohjassa on paljon samanlaisia tekijöitä kuin löytämässäni osaamisen kehittämisen malleissa. Jatkuvalle dialogille toivon mukaan löytyy oma rooli osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa. Malli eroaa vanhoista malleista siinä, että mallin sisältö on kehitelty tilitoimistolle sopivaksi.

On hyvä ymmärtää, että tilitoimistoja on olemassa erikokoisia ja että osaamisen kehittämisen keinot voivat vaihdella tilitoimiston koon ja tavoitteiden perusteella. Suurin osa tilitoimistoista on erittäin pieniä, muutaman henkilön toimistoja. Tällöin resurssit osaamisen kehittämiseen, oppimiseen ja perehdyttämiseen ovat todella tiukassa, eivätkä toimistot pysty aina pysyttelemään mukana kehityksen kärjessä. On täysin eri asia kehittää osaamista pienessä kuin suuressa tilitoimistossa.

Tämän vuoksi on ymmärrettävä, että pienimmissä tilitoimistoissa ei voida panostaa osaamisen kehittämiseen yhtä voimakkaasti kuin suuremmissa tilitoimistoissa. Kehittämisen keinot vaihtelevat tilitoimistoittain. Kaikkia kehittämistavoitteita ja -keinoja ei voi olla käytössä jokaisessa tilitoimistossa, vaan tällöin voidaan poimia parhaiksi koetut keinot ja käyttää niitä. Mallipohja soveltuu kuvaamaan hyvin yleistä tilitoimisto-osaamisen kehittämistä, koska se on peruskehittämismalli. Jokaisen tilitoimiston tulee määritellä yrityksen sisällä tarkemmin, miten mallia aitoaan käyttää, jotta se palvelee käyttötarkoitustaan mahdollisimman hyvin.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata reliaaбелиuden ja validiuden avulla. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan reliaaбелиus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli luotettavuutta ja varmuutta. Reliaabelius voidaan todeta, jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai jos samaa henkilöä tutkittaessa saadaan sama tulos eri kerroilla. (Hirsjärvi ym. 2005, 216.)

Haastattelut voidaan toistaa, mutta on huomioitava, että haastatellut tilitoimistojen edustajat edustivat omia mielipiteitään ja näkemyksiään asioista. Jos haastattelut toteutettaisiin joidenkin toisten tilitoimistojen edustajille, vastaukset voisivat poiketa joiltain osin. Tilitoimistot ovat kuitenkin erilaisia toiminta- ja ajattelutavoiltaan, ja siksi tilitoimistojen edustajien näkemykset ja tavoitteet saattavat vaihdella. Haastattelujen vastaukset edustivat vain haastateltujen tilitoimistojen edustajien mielipiteitä.

Mari Laineen aikaisemmin tekemässä tutkimuksessa, jossa tutkittiin tilitoimistoammattilaisen osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä, nousi osaamisen kehittämisen keinona esiin koulutus. Koulutus on myös tässä tutkimuksessa nostettu tärkeään asemaan. (Ks. Laine 2010, 34–37.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara tarkoittavat validiudella tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiudella voidaan siis mitata todenmukaisuutta. On kyettävä selittämään tutkimus ja tutkimustulokset mahdollisimman luotettavasti ja niin, että selitys ja kuvaus ovat yhteensopivat. (Hirsjärvi ym. 2005, 216–217.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen tarkka selostaminen. Tutkijan olisi päätelmiä tehdessään kerrottava, mihin hän perustaa päätelmänsä. (Hirsjärvi ym. 2005, 217.) Tutkimuksella saatiin mitattua juuri sitä mitä oli tarkoituskin. Tutkimuksen tarkoituksena oli muun muassa saada selville, millaisia osaamisen kehittämisen keinoja tilitoimistoilla on käytössä ja miten osaamista kehitetään. Muun muassa näihin saatiin vastaus. Kaiken kaikkiaan mallipohjan tekemiseen saatiin tarvittavat tiedot, joten tutkimuksen tavoitteet saavutettiin hyvin. Haastattelujen kohteet ymmärsivät kysymykset, ja tarvittaessa he saivat kysymyksiin tarkennusta. Tästä voidaan päätellä, että kysymyksiin vastattiin niin kuin oli tarkoituskin, ja saatujen vastausten perusteella päästiin toteuttamaan tavoite, joka oli osaamisen kehittämisen mallipohja tilitoimiston työkaluksi.

Kuulan mukaan tutkittavien tunnistettavuuden estämistä pidetään itsestään selvänä lähtökohdana tutkimusaineiston esittämisessä. Tunnistettavuuden estämisen tarkoituksena on välttää tutkittavalle koituvia negatiivisia seuraamuksia, joita voisi esiintyä, jos tutkittava henkilö tunnistettaisiin. (Kuula 2011, 201.) Kuula on nimennyt kvalitatiivisen tutkimusaineiston anonyymisoinnin keskeisimmiksi tavoiksi nimien poistamisen tai muuntamisen, arkaluonteisten tietojen poistamisen tai muuntamisen ja taustatietojen luokittelun kategorioihin. (Kuula 2011, 214.) Haastateltujen edustamien tilitoimistojen tai edustajien nimiä ei ole mainittu millään tavalla tutkimuksen aikana, eikä arkaluonteisia tietoja ole käsitelty. Tilitoimistot on pyritty luokittelemaan koon mukaan sellaisiin kategorioihin, ettei niiden perusteella voida tunnistaa yksittäisiä kohteita. On tärkeää, että haastateltavat ovat täysin tunnistamattomia eikä heistä tuoda julkisuuteen mitään sellaista tietoa, josta heidät voisi tunnistaa. Haastateltaville tuli tämän vuoksi turvallinen tunne, jolloin he saattoivat puhua asioita avoimesti.

7.3 Jatkotutkimukset

Yksi haastateltavista mainitsi opintopolun, jonka avulla harjoittelijasta voitaisiin tehdä KLT-tutkinnon suorittanut tilitoimistoammattilainen. Tällaista opintopolkua olisi mielenkiintoista tutkia. Opintopolku harjoittelijasta ammattilaiseksi voisi olla yleisestikin tilitoimistoille hyödyllinen, koska osaavista ammattilaisista on pulaa. Vastavalmistuneille, alalle tuleville voisi valmistaa avaimet käteen -paketin, johon sekä tilitoimisto että vastavalmistunut voisivat yhdessä sitoutua, ja näin saataisiin uusi tulokas sitoutetuksi alalle.

Muita jatkotutkimuksia voisivat olla osaamiskartoituksen tekeminen joko vanhalle tai uudelle työntekijälle tai opintopolun tueksi. Toisaalta voisi tehdä tulevaisuuden suuntia kartoittavan laajemman tutkimuksen, jossa otettaisiin suurempi otanta tilitoimistoista, ja kenties mukana voisi olla asiakkaitakin. Tutkimuksella saataisiin parempi kuva siitä, mihin tilitoimistoala tulevaisuudessa kehittyä ja minkälaiselle osaamiselle tulevaisuudessa on tarvetta.

Lähteet

Boudreau, John W. & Ramstad, Peter M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Suom. Iivonen, Kirsti. Talentum Media, Helsinki.

Elinkeinoelämän henkilöstö- ja koulutustiedustelu, 2012. Työ, verkot ja verkostot. Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu.

Hakanen, Matti 2004. Pk-yrityksen strategia työ. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multikustannus, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2005. Tutki ja kirjoita. 11., painos. Tammi, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. 3., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2009. Käytännön henkilöstöjohtamisen käsikirja. Kehityskeskustelu esimiehen työkaluna, luku 3.3. Johtamisen käsikirja. Kauppalehti. Päivitetty touku-kuussa 2012.

[Http://v4.blh.dk/default.aspx?book=7013&AuthenticationTicket=d4593a3e-9957-4d02-8f73b6359c015bde&CursumCourseID=106672&AssetID=285507&StatSlideID=107415](http://v4.blh.dk/default.aspx?book=7013&AuthenticationTicket=d4593a3e-9957-4d02-8f73b6359c015bde&CursumCourseID=106672&AssetID=285507&StatSlideID=107415)
8. Luettu 1.8.2013.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita, Helsinki.

Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy, Helsinki.

Jormakka, Raija & Koivusalo, Kaija & Lappalainen, Jaana & Niskanen, Mervi 2011. Laskentatoimi.1.–2., painos. Edita, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8., uudistettu painos. WSOY, Helsinki.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva & Manka, Marja-Liisa & Troberg, Eliisa 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6, Helsinki.

KLT-kirjanpitäjä 2013. Yritys X, Vihti. Haastattelu 23.10.2013

Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Laine, Mari 2010. Tilitoimiston toiminta ja sen kehittäminen. Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

[Http://www.theseus.fi/handle/10024/12200](http://www.theseus.fi/handle/10024/12200). Luettu 10.9.2013.

Lindholm, Tommi & Pajunen, Riikka & Salminen, Jari 2012. Keskustele ja kehity. Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. J-IMPACT, Helsinki.

Opinnäytetyöohje 2012. Opinnäytetyöryhmä. Metropolia Ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Vantaa.

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

Saarinen, Mikael & Aalto-Setälä, Pauli 2009. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. 1. taskukirjapainos. Kirjapaja, Helsinki.

Sydänmaalakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Economica-kirjasarja. Talentum Media, Helsinki.

Taloushallintoliitto 2013 a. Mitä taloushallinnon tehtäviä voi ulkoistaa?

[Http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan_opas/mita_taloushallinnon_tehtavia_vo/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan_opas/mita_taloushallinnon_tehtavia_vo/). Luettu 30.10.2013.

Taloushallintoliitto 2013 b. Tili-instituuttisäätiön hyväksymien auktorisoitujen tilitoimistojen säännöt.

[Http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto_lyhyesti/saannot/auktorisoitujen_toimistojen_saan/](http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto_lyhyesti/saannot/auktorisoitujen_toimistojen_saan/). Luettu 5.12.2013.

Taloushallintoliitto 2013 c. KLT-tutkinto. [Http://www.taloushallintoliitto.fi/klt/klt-tutkinto/](http://www.taloushallintoliitto.fi/klt/klt-tutkinto/). Luettu 5.12.2013.

Taloushallintoliitto 2013 d. Tilitoimistofaktaa.

[Http://www.taloushallintoliitto.fi/media/tilitoimistofaktaa2/](http://www.taloushallintoliitto.fi/media/tilitoimistofaktaa2/). Luettu 6.12.2013.

Taloushallintoliitto 2013 e. Alalla tarvittavat taidot ja ominaisuudet.

[Http://opiskelijat.taloushallintoliitto.fi/rekrytointi/alalla-tarvittavat-taidot-ja-ominaisuudet](http://opiskelijat.taloushallintoliitto.fi/rekrytointi/alalla-tarvittavat-taidot-ja-ominaisuudet). Luettu 5.12.2013.

Toimitusjohtaja A 2013. Yritys X, Vihti. Haastattelu 2.9.2013.

Toimitusjohtaja B 2013. Yritys Y, Helsinki. Haastattelu 5.11.2013

Tuominen, Kari & Ojala, Leenamajja 2010. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen. Kehittämismallit. Benchmarking, Turku.

Turun seudun yrityspalvelupiste Potkuri 2013. Tilitoimistojen osaamis- ja rekrytointihaasteet. [Http://www.potkuri.fi/public/default.aspx?contentid=452852&nodeid=13660](http://www.potkuri.fi/public/default.aspx?contentid=452852&nodeid=13660). Luettu 1.11.2013.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2008. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-2. painos. Edita, Helsinki.

Ziegler, Lasse 2013. Pelkkä koulutus ei tuo kilpailuetua. Fakta 10.10.2013. Talentum lehtiarkisto.

[Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2634209](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2634209). Luettu 23.10.2013.

Haastattelukysymykset

Mitä eri osaamisalueita tilitoimistotyöhön kuuluu?

Millaisin keinoin seuraavista esimerkeistä osaamista kehitetään tilitoimistossa?

Opiskelu ja koulutus

- itseopiskelu kuten kirjallisuus
- lyhytkestoinen koulutus (onko tavoitteena jokin tutkinto?)
- täydennyskoulutus
- muu pitkäaikainen koulutus (onko tavoitteena jokin tutkinto?)
- valmennus
- tietoiskut
- opintopiirit
- konferenssit ja seminaarit
- messut ja opintomatkat

Ohjausmenetelmät ja ohjaustehtävät

- perehdyttäminen
- mentorointi, coaching
- vertaisoppiminen ja vertaisarviointi
- opiskelijoiden ohjaus
- tutorointi
- työnohjaus

Yhteistoiminta

- parityöskentely
- tiimityö
- ryhmissä työskentely

Kehittämistä tukeva työkuultuuri

- projektit ja kehittämishankkeet
- työpajat
- keskustelutilaisuudet
- kehittämistilaisuudet
- kehittämissuunnitelmat
- kehityskeskustelut
- osaamiskartoitukset

Laajenevat työ- ja vastuutehtävät

- ulkopuolisen henkilöstön rekrytointi
- monitaitoisuus
- sijaisuudet
- erityistehtävät
- työnkierto

Miten hiljaista tietoa saadaan siirrettyä toisille? Miten henkilöstö oppii toinen toisiltaan?

Miten osaamisen kehittämistä suunnitellaan tilioimistossa? Kerätäänkö työntekijöiltä palautetta tai mielipiteitä osaamisen kehittämisen keinoista?

Millaista osaamista tilioimiston asiantuntijoilta vaaditaan tulevaisuudessa?

- Miten tätä osaamista voidaan hankkia?

Miten osaamista ja oppimista arvioidaan ja seurataan? Käytetäänkö itsearviointia, kehityskeskustelua tai 360°-arviointia?

Miten osaamisen kehittämisen muodot tulevat muuttuvaan tulevaisuudessa?

