



ORGANISAATION OPPIMINEN TILITOIMISTOISSA

Kirjanpitäjien osaamisesta koko organisaation osaamiseen

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

Johanna Vuori

Tarkastaja(t): Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula

Professori Kirsimarja Blomqvist

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Johanna Vuori

Organisaation oppiminen tilitoimistoissa – kirjanpitäjien osaamisesta koko organisaation osaamiseen

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

93 sivua, 15 kuvaa, 1 taulukko ja 2 liitettä

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula ja professori Kirsimarja Blomqvist

Avainsanat: organisaation oppiminen, osaaminen, osaamisen johtaminen, kirjanpitäjä, tilitoimisto

Tilitoimistot ovat kärsineet osajapulasta jo pitkään. Automaatiota hyödynnetään kirjanpidon työtehtävissä yhä enemmän, mutta automaatio ei yksin pysty ratkaisemaan alan työvoimapulaa. Lisäksi kirjanpitäjien osaamisvaatimukset kasvavat ja työtehtävät muuttuvat jatkuvasti. Kirjanpidon ja verotuksen substanssiosaaminen ei enää riitä, vaan niiden lisäksi tarvitaan paljon muutakin osaamista.

Tilitoimistoissa yksittäisillä kirjanpitäjillä on kattavasti erilaista osaamista, mutta se ei tarkoita samaa kuin tilitoimistojen osaaminen. Organisaatiotason osaaminen edellyttää organisaation oppimista. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tarkastella, mitä organisaation oppiminen tarkoittaa tilitoimistokontekstissa. Organisaation oppimisen edellytyksenä tutkielmassa pidettiin osaamisen johtamista ja yksilöiden osaamista.

Tutkielmaa varten haastateltiin johdon ja osaamisen asiantuntijoiden edustajia viidessä eri tilitoimistossa. Tutkielman tulokset osoittavat, että tilitoimistoissa on viime vuosien aikana kehitetty osaamisen johtamista ja pyritty laajentamaan yksilöiden osaamista koko organisaation osaamiseksi. Kehitystyön tulokset ilmenevät tällä hetkellä parhaiten tiimitasolla. Organisaation oppimisen saavuttamiseksi tilitoimistoissa tulisi vielä johtaa osaamista määrätietoemmin tilitoimistojen strategian mukaisesti.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Johanna Vuori

Organizational learning in accounting firms – from accountants’ competencies to the competencies of the whole organization

Master’s thesis

2022

93 pages, 15 figures, 1 table and 2 appendices

Examiners: Associate professor Anna-Maija Nisula and professor Kirsimarja Blomqvist

Keywords: organizational learning, competencies, competence management, accountant, accounting firm

Accounting firms have suffered a long time with finding competent employers. Automation is increasingly used to perform accounting tasks. However, automation alone can’t solve the labor shortage in the industry. The requirements for accountants also increase constantly and the tasks related to the profession change. In the past it was enough for accountants to have good knowledge of accounting and taxes. Today accountants need competencies in other areas as well.

Individual competencies should not be interpreted as the same as organizational level competencies. Competencies at organizational level requires organizational learning. Organizational learning can’t be reached without competence management and the competencies of individuals. The purpose of this master’s thesis was to examine what organizational learning means in the context of an accountancy firm.

Representatives in management and competence management were interviewed in five different accounting firms for this master’s thesis. Findings of the thesis show that accounting firms have improved their competence management in the past few years. Accounting firms have also tried to develop the competencies of their accountants to become organizational level competencies. Results of these efforts can best be seen at team level. Achieving organizational learning in accounting firms would require more determinate competence management according to organizations’ strategies.

KIITOKSET

Takana on mielenkiintoinen ja opettavainen matka. Graduaihe juolahti mieleeni eräänä päivänä kävelyllä sen jälkeen, kun olin saanut tiedon yliopistoon pääsemisestä. Aihe on hioutunut hieman alkuperäisestä, mutta ajatus taustalla on pysynyt samana. Olen tehnyt gradutaivalta antaumuksella, välillä toki sivupoluille eksyen. Suunta on kuitenkin ollut koko ajan tiedossa, vaikka sitä on täytynyt välillä tarkastella osaavampien ihmisten kanssa. Välillä on hikoiluttanut, mutta onneksi pääsääntöisesti matka on tuntunut inhimilliseltä.

Jos minulta olisi kysytty vuonna 2008 ammattikorkeakoulusta valmistuessani, tulenko työkentelemään seuraavat 15 vuotta tilitoimistoalalla ja päädyinkö suorittamaan kauppatieteen maisterin tutkinnon, olisin luultavasti todennut sen kuuluisan ”ei ikinä”. Olen kuitenkin onnellinen molemmista. Lisäksi oli mielenkiintoista tehdä gradu tilitoimistotalle ja yhdistää alan substanssiosaaminen ja tietojohdaminen.

Kiitos Antti, Anu ja Kristiina. Kiitos kaikille niille haastateltaville, jotka osallistuivat tämän tutkielman haastatteluihin. Kiitos myös TIJO 2020 -ryhmälle kaikesta vertaistuesta.

Jos minulta nyt kysyttäisiin, mihin tie vie minua seuraavan 15 vuoden ajan, vastaisin itsevarmasti, että tilitoimistotalle.

Espoossa 28.02.2022

Johanna Vuori

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman tausta, tavoite ja rajaukset	9
1.2	Tutkielman teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	13
1.3	Tutkielman rakenne	17
2	Organisaation osaamisen johtaminen	19
2.1	Osaamisen strateginen johtaminen ja osaamisen johtamisen roolit	21
2.2	Osaamisen johtamisen käytänteet	22
2.3	Organisaatiokulttuuri	24
3	Organisaation oppiminen	26
3.1	Yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen	28
3.2	SECI-malli	29
3.3	Organisaation oppimisen 4I-malli	31
3.4	Tiimien rooli organisaation oppimisessa	36
3.5	Organisaation muisti ja poisoppiminen	37
4	Osaaminen	39
4.1	Yksilöiden tieto	42
4.2	Yksilöiden kompetenssit	44
4.3	Kirjanpitäjien osaaminen	46
4.4	Tilitoimistojen osaaminen	49
5	Tutkielman toteuttaminen	51
5.1	Aineiston keruu	52
5.2	Aineiston analysointi	54
5.3	Tutkielman luotettavuus	56
6	Tutkimustulokset	59
6.1	Osaamisen johtaminen ja organisaation oppiminen tilitoimistoissa	59
6.2	Osaaminen tilitoimistoissa	64
7	Pohdinta ja johtopäätökset	69
7.1	Osaamisen johtaminen tilitoimistoissa	70

7.2	Organisaation oppiminen tiloimistoissa.....	75
7.3	Osaaminen tiloimistoissa	79
7.4	Tutkielman merkitys, luotettavuus ja rajoitteet.....	84
7.5	Jatkotutkimusaiheet.....	85
	Lähteet.....	87

Liitteet

Liite 1. Haastattelupyyntö

Liite 2. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Tilitoimistoala on murroksessa (Aho, 2019, 9). Perinteistä paperista kirjanpitoa tuotetaan enää harvoissa tilitoimistoissa sähköisten taloushallinto-ohjelmien yleistyessä yhä enenevässä määrin. Ala on Suomessa polarisoitumassa isoihin tilitoimistoketjuihin sekä hyvin pieniin, henkilökohtaiseen palveluun panostaviin toimijoihin (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, 35). Isot tilitoimistoketjut ostavat tällä hetkellä markkinoilta pienempiä toimijoita. Tilastokeskuksen (2020) mukaan tilitoimistojen määrä on pienentynyt vuosittain edeltävien viiden vuoden aikana.

Vuonna 2020 Suomessa työskenteli yli 13 000 henkilöä kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluissa hieman yli 4 000 tilitoimistossa. Työntekijöiden määrä oli vuoden 2020 tilastojen mukaan kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana. (Tilastokeskus, 2020) Taloushallintoalan yritykset ovat kuitenkin ilmaisseet, että osaavaa työvoimaa on haastavaa löytää. Työmarkkinoilla on paljon alan perusopinnot suorittaneita henkilöitä, mutta ei sellaisia henkilöitä, jotka pystyisivät nopeasti tekemään tilitoimistoissa laskutettavaa työtä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, 23)

Vielä vuonna 2009 ennustettiin, että sähköinen taloushallinto tulee olemaan ratkaisu alan työvoimapulaan (Jaatinen, 2009, 200). Näin ei ole kuitenkaan käynyt, vaan tilitoimistoalalla on entistä kovempi kilpailu osaavista kirjanpitäjistä. Eskola, Kananen, Moisio & Welling (2020) ovat todenneet, että sähköisen taloushallinnon yleistymisen alkuvaiheessa saatettiin ajatella, että työtehtävien automatisointi vähentää kirjanpitäjien osaamisvaatimuksia. Todellisuus on osoittanut asian päinvastaiseksi: automaation hyödyntäminen edellyttää kirjanpitäjiltä syvällistä osaamista.

Sähköinen taloushallinto käynnisti muutoksen kirjanpitäjien toimenkuvissa ja työtehtävissä, mitä automaation jatkuva lisääntyminen ja yleistymisen kiihdyttää entisestään. Substanssi-osaamisen merkitys ei kuitenkaan ole kadonnut mihinkään. Kaarlejärvi & Salminen (2018)

ovat esittäneet, että kirjanpitäjien työn kivijalkana on edelleen kirjanpidon ja verotuksen osaaminen, mutta 2020-luvulla kirjanpitäjien odotetaan toimivan myös kirjanpidon ”pomoina”. Kirjanpitäjien tulee yhä enemmän osallistua kirjanpidon prosessien suunnitteluun ja ohjaamiseen ja valvoa, ettei prosesseissa synny virheitä. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 160)

Organisaatioiden menestys perustuu henkilöstön osaamiseen, joka puolestaan vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen ja palvelun laatuun. Nämä puolestaan vaikuttavat sekä asiakasuskollisuuteen että kannattavuuteen. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää, 2007, 35) Organisaatioiden menestyksen ratkaisevat pitkällä aikavälillä niiden strategiat, osaaminen, vuorovaikutus ja johtaminen (Kamensky, 2016, 29).

Tilitoimistoissa on tärkeää tunnistaa, minkälaista osaamista kirjanpitäjillä on. Lisäksi tilitoimistojen tulisi määritellä, minkälaista osaamista niillä tulisi organisaatioina olla. Organisaatiotason osaamisen saavuttamiseksi tilitoimistoissa tulisi pohtia, kuinka ne oppivat organisaatioina. Oppimisessa tulisi myös huomioida johtamisen merkitys tavoitteisiin pääsemisessä, sillä organisaatiotason osaamista tavoitellessa johtamisen rooli korostuu. Viitala (2005, 37) on todennut, että organisaation oppiminen voidaan ymmärtää prosessina, jollainen on saatava aikaan osaamisen johtamisella. Organisaatioiden johtamistavat puolestaan kuvastavat niiden suhtautumista oppimiseen (Antonacopoulou, 2006, 465).

Organisaation oppiminen vaatii aina yksilöiden oppimista. Yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan ainoana tekijänä riitä organisaation oppimiseen. (Argote & Miron Spektor, 2011, 1126) Organisaation oppiminen kuitenkin mahdollistaa yksilöiden osaamisen muuntamisen koko organisaation osaamiseksi (Basten & Haamann, 2018, 1). Kun organisaatiot oppivat, niiden jäsenistä tulee agenteja, jotka vaikuttavat muiden organisaation jäsenten tapoihin ajatella, toimia ja oppia (Drejer, 2000, 213). Kun yksilöiden osaaminen saadaan organisaation osaamiseksi, osaamisesta tulee entistä arvokkaampaa, monipuolisempaa ja vähemmän haavoituttavaa (Juuti & Luoma, 2009, 83). Kun organisaatiot oppivat, niissä käytetään myös vähemmän aikaa tehtäviin, tehtävät tehdään paremmin ja virheitä tapahtuu vähemmän. Lisäksi organisaatiot pystyvät reagoimaan nopeammin niissä tapahtuviin muutoksiin tai olosuhteiden

muuttumiseen. (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi, 2013, 59)

Organisaation oppimisesta on kirjoitettu paljon johtamiskirjallisuudessa, mutta kirjallisuuden sisältö ole yhtenäistä (Juuti & Luoma, 2009, 133). Organisaatioiden oppimista on myös tutkittu useilla eri tieteenaloilla, kuten esimerkiksi psykologiassa, sosiologiassa ja johtamistieteissä. Jokainen tieteenala on lähestynyt organisaatioiden oppimista omalta näkökannaltaan, minkä vuoksi organisaation oppiminen ei ole kovin yhtenäinen tutkimusalue. Organisaatioiden liiketoiminnan näkökulmasta organisaation oppimista on tärkeää tutkia siitä näkökulmasta, kuinka organisaatioissa luodaan ja omaksutaan uutta tietoa ja kuinka tieto saadaan tehokkaasti kaikkien sitä tarvitsevien organisaatioiden jäsenten käyttöön. Liiketoiminnan näkökulmasta on myös tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kuinka onnistumisista ja mahdollisista epäonnistumisista opitaan sekä siihen, kuinka organisaatioissa saadaan hiljainen, kokemusperäinen tieto tehokkaasti jaettua. (Laihonen et al., 2013, 59)

Organisaation oppimisen tutkimuksen alalla vallitsee kuitenkin tällä hetkellä yhteinen näkemys siitä, että oppimista tapahtuu yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla (Easterby-Smith, Crossan & Nicolini, 2000, 785). Tilitoimistoissa työskennellään pääsääntöisesti tiimeissä, joten organisaation oppimisen teorit soveltuvat hyvin tilitoimistoihin.

1.1 Tutkielman tausta, tavoite ja rajaukset

Tilitoimistoalalle on aikaisemmin ollut tyypillistä, että asiakkaat etsivät hyvää kirjanpitäjää eivätkä niinkään hyvää tilitoimistoa. Nykyään tilitoimistojen rooli on korostunut niiden laajentuneen palveluntarjonnan myötä. Lisäksi tilitoimistojen asiakasyritysten koko on kasvanut, jolloin pienemmät, henkilökohtaiseen palveluun panostavat toimijat eivät enää pysty tarjoamaan isoille asiakkaille kaikkia niiden tarvitsemia palveluita. Edelleen tilitoimistojen asiakkaat kuitenkin odottavat saavansa hyvän kirjanpitäjän. Tilitoimistojen näkökulmasta hyvä kirjanpitäjä tarkoittaa osaavaa kirjanpitäjää.

Yrittäjille tehdyn kyselyn perusteella tilitoimistojen asiakkaat ovat tyytyväisimpiä silloin, kuin he saavat kirjanpitäjiltään apua myös muissa kuin suoraan kirjanpitoon liittyvissä asioissa sekä silloin, kun he saavat apua, vaikka eivät sitä ole osanneet itse kysyä. Negatiiviset kokemukset tilitoimistoissa liittyvät hinnoittelua tai osaamista enemmän huonoon kommunikaatioon. (Männistö & Äijälä, 2021) Kirjanpitäjien osaaminen tai sen puute eivät usein näy asiakkaille niin selkeästi kuin kommunikaatio. Jotta kirjanpitäjät pystyvät auttamaan asiakasyrityksiä tehokkaasti ja laaja-alaisesti sekä nostamaan asiakasyrityksen kannalta tärkeitä havaintoja esille, täytyy kirjanpitäjillä olla riittävää osaamista. Jos tämän osaamisen ei haluta olevan riippuvaista yksittäisistä kirjanpitäjistä, tulee osaaminen saada koko tilitoimiston osaamiseksi.

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää ja kuvata, mitä organisaation oppiminen tarkoittaa tilitoimistoissa sekä millaisilla keinoilla siihen pyritään ja kuinka organisaation oppimista käytännössä hyödynnetään. Organisaation oppimisen edellytyksenä tässä tutkielmassa pidetään osaamisen johtamista. Tämän vuoksi tutkielma tehdään tilitoimistojen johdon ja osaamisen asiantuntijoiden näkökulmasta. Osaamisen johtamisen lisäksi organisaation oppiminen vaatii aina yksilöiden osaamista. Kun tilitoimistoissa tunnistetaan keinot, joiden avulla ne oppivat ja tämän lisäksi osaamista johdetaan, ei niiden osaaminen ole yksittäisten kirjanpitäjien varassa.

Organisaation osaamisella pyritään saavuttamaan kilpailuetua. Tässä tutkielmassa oppimista, osaamista ja osaamisen johtamista tarkastellaan kuitenkin enemmän inhimillisestä näkökulmasta kuin organisaation taloudellisen menestymisen näkökulmasta. Perinteisesti asioiden johtamiseen viitataan englanninkielisellä termillä ”management” ja ihmisten johtamiseen termillä ”leadership”. Viitala (2002, 194) on käyttänyt osaamisen johtamisesta käsitettä ”organisaation oppimista edistävä johtajuus” (knowledge leadership). Tässä tutkielmassa osaamisen johtamista tarkastellaan Viitalan käsitteen näkökulmasta.

Osaamisen johtaminen linkittyy organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen. Tässä tutkielmassa henkilöstöjohtaminen rajataan Peltosen (2008, 28) näkemyksen mukaisesti työsuhteisiin

liittyviksi käytännöiksi ja järjestelmiksi. Tämän vuoksi henkilöstöjohtamista ei tarkastella osana tilitoimistojen osaamisen johtamista.

Yksilöiden osaamisesta on useita eri määritelmiä. Tässä tutkielmassa yksilöiden osaamisen katsotaan koostuvan tiedosta, kompetensseista ja substanssiosaamisesta. Tieto ja osaaminen on Lönnqvistin, Kujansivun & Ihantolan (2005, 31) mukaisesti osa organisaatioiden inhimillistä pääomaa (intellectual capital). Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan tarkastella tätä aiheettoman pääoman laajaa kokonaisuutta, vaan keskitytään sen osa-alueista tietoon ja osaamiseen. Substanssiosaamista tarkastellaan kirjanpitäjien työn kontekstissa.

Tietoon ja sen jakamiseen linkittyy tietojohdaminen (knowledge management). Knowledge management käännetään usein suomeksi tietojohdamisen lisäksi myös osaamisen johtamiseksi (Virtainlahti, 2009, 67). Tietojohdaminen keskittyy tiedon eri muotojen ymmärtämiseen, kun taas organisaation oppiminen korostaa prosesseja, joissa tieto virtaa (Vera, Crossan & Apaydin, 2005, 161). Tämän tutkielman painopiste on organisaation oppimisessa, vaikka tutkielmassa tarkastellaan myös tietoa. Kun tutkielmassa kerrotaan tiedosta ja sen jakamisesta, viitataan näillä termeillä pääsääntöisesti eksplisiittiseen tietoon. Tilitoimistokontekstissa eksplisiittinen tieto tarkoittaa muun muassa lakeja ja lakimuutoksia, Kirjanpitolautakunnan ja Verohallinnon ohjeita, ohjelmisto-ohjeita sekä tilitoimistojen laatimia sisäisiä ohjeistuksia. Kun tutkielmassa puolestaan viitataan osaamiseen ja sen jakamiseen, osaaminen sisältää tiedon, kompetenssit ja substanssiosaamisen. Osaamisen jakaminen on näin ollen laajempi termi kuin tiedon jakaminen. Tässä tutkielmassa ei keskitytä erikseen hiljaiseen tietoon, vaan se on osa osaamista. Teoriaosuudessa kuitenkin käytetään termiä hiljainen tieto silloin kuin termiä on käytetty alkuperäisessä lähteessä.

Osaamisen johtaminen ja organisaation oppiminen käsittävät osittain samankaltaisia asioita, erityisesti osaamisen jakamisen käytänteiden osalta. Tässä tutkielmassa näitä käytänteitä tarkastellaan osana osaamisen johtamista. Organisaation oppimisen katsotaan viittaavan niihin prosesseihin, joiden avulla organisaatiot oppivat.

Tilitoimistot tarjoavat laaja-alaisesti eri taloushallintopalveluita, mutta tässä tutkielmassa keskitytään tutkimaan kirjanpitäjien työhön liittyvää osaamista. Vaikka haastatellut tilitoimistot tarjoavat laaja-alaisesti useita taloushallintoon liittyviä palveluita, tässä tutkielmassa niitä kutsutaan perinteisellä termillä ”tilitoimisto”. Myös kirjanpitäjien työ muistuttaa nykyään entistä enemmän konsultin työtä, mutta tässä tutkielmassa heistä käytetään selkeyden vuoksi termiä ”kirjanpitäjä”.

Tutkielmasta rajataan pois niin sanottu perusosaaminen, jonka kirjanpitäjät ovat saavuttaneet toisen asteen tai tradenomin ja kauppatieteiden maisterin tutkintoja suorittaessaan. Lisäksi rajataan pois niin kutsuttu erityisosaaminen, jota tarvitaan vain tiettyjen toimialojen kirjanpidoissa. Tutkielmasta rajataan pois myös yksilöiden oppiminen ja siihen liittyvät oppimisprosessit siltä osin kuin ne eivät liity tiimin tai organisaation oppimiseen.

Tutkielma toteutetaan laadullisena, puolistrukturoituna haastattelututkimuksena. Haastatellut tehdään viidessä eri tilitoimistossa. Tutkielman tarkoituksena on kuvata, kuinka tilitoimistot hyödyntävät osaamisen johtamista ja organisaation oppimista pyrkiessään saamaan yksittäisten kirjanpitäjien osaamisen koko organisaation osaamiseksi. Tähän pyritään vastaamaan tutkielman päätutkimuskysymyksellä, joka on:

”Kuinka yksilöiden osaaminen saadaan koko organisaation osaamiseksi tilitoimistokontekstissa?”

Päätutkimusta tukevat alatutkimuskysymykset ovat:

”Kuinka osaamista johdetaan tilitoimistokontekstissa?”

”Millaista osaamista kirjanpitäjillä ja tilitoimistoilla tulee olla 2020-luvulla?”

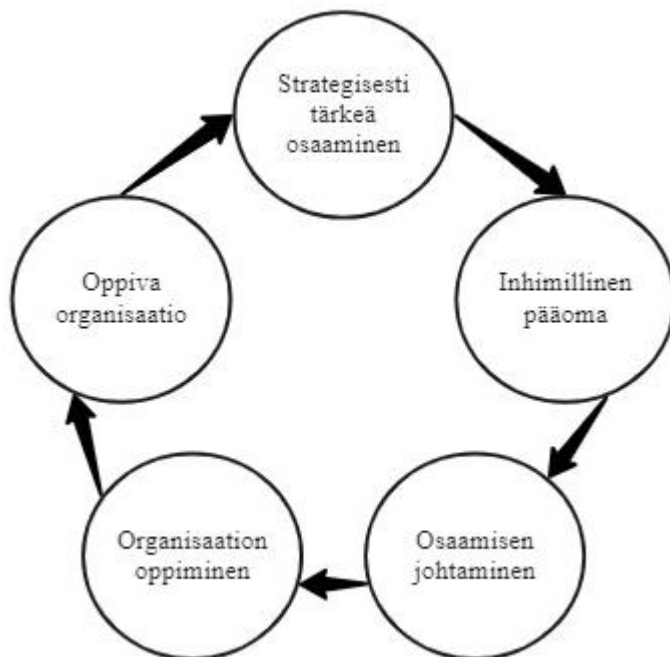
Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä pyritään vastaamaan siihen, millaisella johtamisella organisaation oppimista edistetään tilitoimistoissa sekä toisaalta siihen, kuinka yksilöiden, tiimien ja organisaation osaamista johdetaan tilitoimistoissa. Toisella alatutkimuskysymyksellä pyritään puolestaan vastaamaan siihen, millaista osaamista kirjanpitäjiltä odotetaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Samalla tämä osaaminen on sitä, mitä tilitoimistojen tulisi saada muunnettua koko organisaation osaamiseksi niin, ettei tilitoimisto koostu yksittäisistä osaajista, vaan osaamista olisi myös organisaatiotasolla.

Tilitoimistoalalle tehdään vuosittain runsaasti opinnäytetöitä. Useimmiten opinnäytetyöt tehdään kuitenkin tietyn tilitoimiston toimeksiantona. Näissä tutkielmissa on käsitelty runsaasti kirjanpitäjien osaamista kirjanpitäjien näkökulmasta tietyssä tilitoimistossa. Niissä tutkielmissa, joissa on haastateltu useampia tilitoimistoja, on tilitoimistojen henkilöstömäärä tavanomaisesti ollut alle 50 työntekijää.

Kirjanpitäjien ja tilitoimistojen osaamista ei ole aikaisemmin tarkasteltu kovin usein organisaation oppimisen näkökulmasta eikä johdon ja osaamisen asiantuntijoiden näkökulmasta. Aikaisemmissa opinnäytetöissä ei ole haastateltu useampaa eri tilitoimistoa, joissa on yli sata työntekijää. Tilitoimistojen laajentuessa eri paikkakunnille ja etätyön lisääntyessä organisaatioiden oppimisen merkitys korostuu entisestään. Tämä tutkielma kokoaa yhteen viiden eri tilitoimiston johdon ja osaamisen asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, kuinka tilitoimistoissa saavutetaan organisaatiotason oppiminen.

1.2 Tutkielman teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkielman teoria muodostuu osaamisen johtamisesta, organisaation oppimisesta sekä yksilöiden osaamisesta. Lisäksi tarkastellaan tilitoimistojen osaamista. Viitalan (2005, 37) näkemyksen mukaisesti osaamiseen liittyvät käsitteet ja prosessit koostuvat organisaatioiden strategisesti tärkeästä ydinosaamisesta, inhimillisestä pääomasta, osaamisen johtamisesta, organisaation oppimisesta sekä oppivasta organisaatiosta.



Kuva 1. Osaamisen liittyvät käsitteet ja prosessit (mukaiillen Viitala, 2005, 37)

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu Viitalan näkemykseen. Kuten aiemmin todettu, inhimillisen pääoman kokonaisuuden sijasta tarkastellaan sen osa-alueista osaamista. Tutkielmassa ei tarkastella oppivaa organisaatiota, vaan keskitytään organisaation oppimiseen. Vera et al. (2005, 155) mukaisesti oppiva organisaatio pyrkii vastamaan kysymykseen ”kuinka organisaatioiden tulisi oppia”. Tämän tutkielman painopiste on selvittää, kuinka organisaatiot oppivat tilitoimistokontekstissa, ei kuinka niiden tulisi oppia.

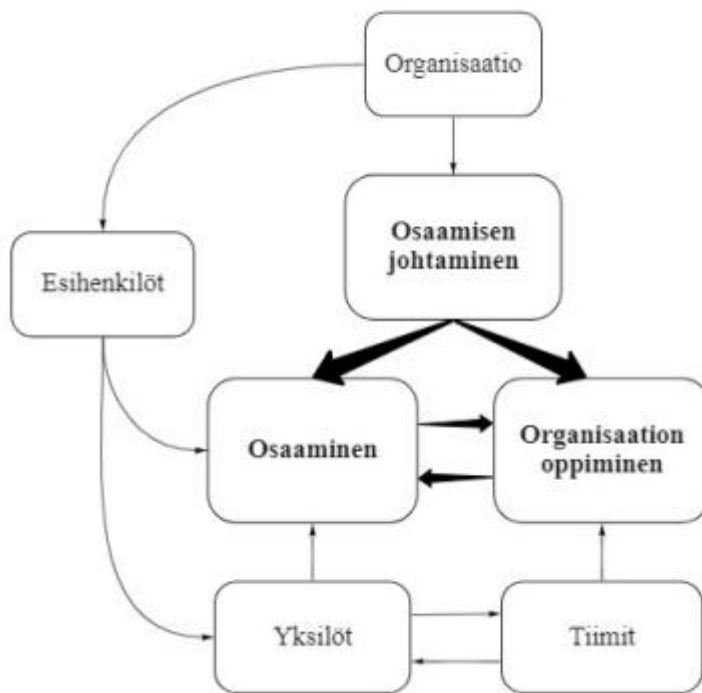
Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään osaamisen johtamista, organisaation oppimista sekä osaamista. Osaamisen johtamista tarkastellaan strategisen johtamisen ja käytänteiden näkökulmasta. Lisäksi käsitellään eri rooleja osaamisen johtamisessa sekä organisaatiokulttuurin vaikutusta oppimiseen.

Organisaation oppimiseen liittyviä teorioita esitellään kolme: yksi- ja kaksikehäinen oppiminen, tiedonluonnin SECI-malli sekä 4I-malli. Pääpaino on Crossanin, Lanen & Whiten (1999) 4I-mallissa, sillä se on esitellyistä teorioista ainoa, joka on tarkoitettu nimenomaisesti organisaatioiden oppimiseen. 4I-mallin mukaisesti yksilöiden osaaminen muuntuu ryhmien kautta koko organisaation osaamiseksi syöteprosessin avulla. Toisaalta taas organisaatiota-son osaamista saadaan siirrettyä ryhmien kautta yksilöille palauteprosessin kautta. Syöte- ja palauteprosessi on jaettu edelleen neljään eri vaiheeseen: herätteeseen, tulkintaan, toimintaan ja vakiinnuttamiseen. (Crossan et al., 1999, 524, 532)

Tiimien rooli korostuu sekä 4I-mallissa että tilitoimistotyöskentelyssä. Tämän vuoksi organisaation oppimisen yhteydessä tarkastellaan tiimien roolia oppimisessa. Myös organisaation muisti sekä poisoppiminen ovat tärkeä osa oppimista, minkä vuoksi niitä tarkastellaan tässä tutkielmassa osana organisaation oppimisen teoriaa.

Osaamista tarkastellaan ensin yksilöiden näkökulmasta. Yksilöiden osaaminen perustuu heillä oleviin tietoihin ja kompetensseihin. Yksilöiden osaamisen lisäksi keskitytään kirjanpitäjien ja tilitoimistojen osaamiseen. Tiedon rooli on ollut kirjanpitäjien työssä merkittävä kautta aikojen, mutta 2020-luvulla kompetenssien merkitys on kasvanut. Kirjanpitäjien osaaminen on tilitoimistoille tärkeää, sillä perinteisesti tilitoimistojen asiakkaat ostavat tilitoimistoilta ensin kirjanpito- ja palkanlaskentapalvelut. Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä näihin palveluihin, he mitä luultavimmin ostavat tilitoimistoilta myös esimerkiksi talousjohtamisen palveluita tai laki- ja HR-palveluita.

Edellä kuvatun perusteella tutkielman teoreettinen viitekehys on kuvan kaksi mukainen.



Kuva 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkielman keskeiset käsitteet ovat osaamisen johtaminen, organisaation oppiminen sekä yksilöiden osaaminen. Yksilön osaamisen kannalta keskeisiä ovat termit tieto, kompetenssit ja substanssiosaaminen. Organisaation oppimiseen puolestaan liittyy läheisesti organisaation muisti ja poisoppiminen.

Osaamisen johtamista voidaan pitää yläkäsitteenä kaikille organisaatioissa käytävillä keskusteluille, joissa käsitellään osaamista (Viitala, 2013, 171). Käytännössä osaamisen johtaminen tarkoittaa osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä (Kujansivu et al., 2007, 114) sekä kaikkia niitä organisaatioissa tehtyjä rakenteellisia ratkaisua, sovittuja toimintamalleja ja periaatteita ja työkaluja, jotka tukevat osaamisen ylläpitoa, hyödyntämistä ja kehittämistä (Viitala, 2005, 193). Osaamisen johtamisen tarkoituksena on myös ylläpitää osaamisen jatkuvaa kehittämistä niin, että organisaatiot pystyvät suoriutumaan tehtävistään (Sydänmaanlakka, 2012, 131).

Organisaation oppimisella tarkoitetaan organisaatioissa esiintyviä oppimisprosesseja (Easterby-Smith & Lyles, 2011, 3). Organisaation oppiminen vastaa kysymykseen ”kuinka organisaatiot oppivat” (Vera et al., 2005, 155).

Organisaation muisti viittaa kaikkeen siihen, mihin organisaation oppimisen tuloksena muodostuneet yhteiset tiedot, ajatus- ja käyttäytymismallit, prosessikuvaukset ja laatukäsikirjat ovat tallentuneet. (Viitala, 2013, 172) **Poisoppimisessa** organisaation muistista poistetaan tarkoituksellisesti aiemmin opittuja rutiineja (Tsang & Zahra, 2008, 1444).

Yksilöiden osaaminen koostuu **tiedosta, kompetensseista ja substanssiosaamisesta**. Tieto on informaatiota, joka vaikuttaa yksilöiden ajatteluun ja toimintaan. Tieto ilmenee yksilöiden osaavana toimintana, kun tietoa sovelletaan tehtävien suorittamiseen. (Kianto, 2011, 5) Kompetenssit puolestaan tarkoittavat kyvykkyyttä, joka liittyy tarkoituksenmukaiseen käyttäytymiseen (Boyatzis, 2008, 6). Substanssiosaaminen tarkoittaa ammatillista osaamista, jolla hallitaan kyseisen ammatin tiedolliset vaatimukset (Helakorpi, 2009).

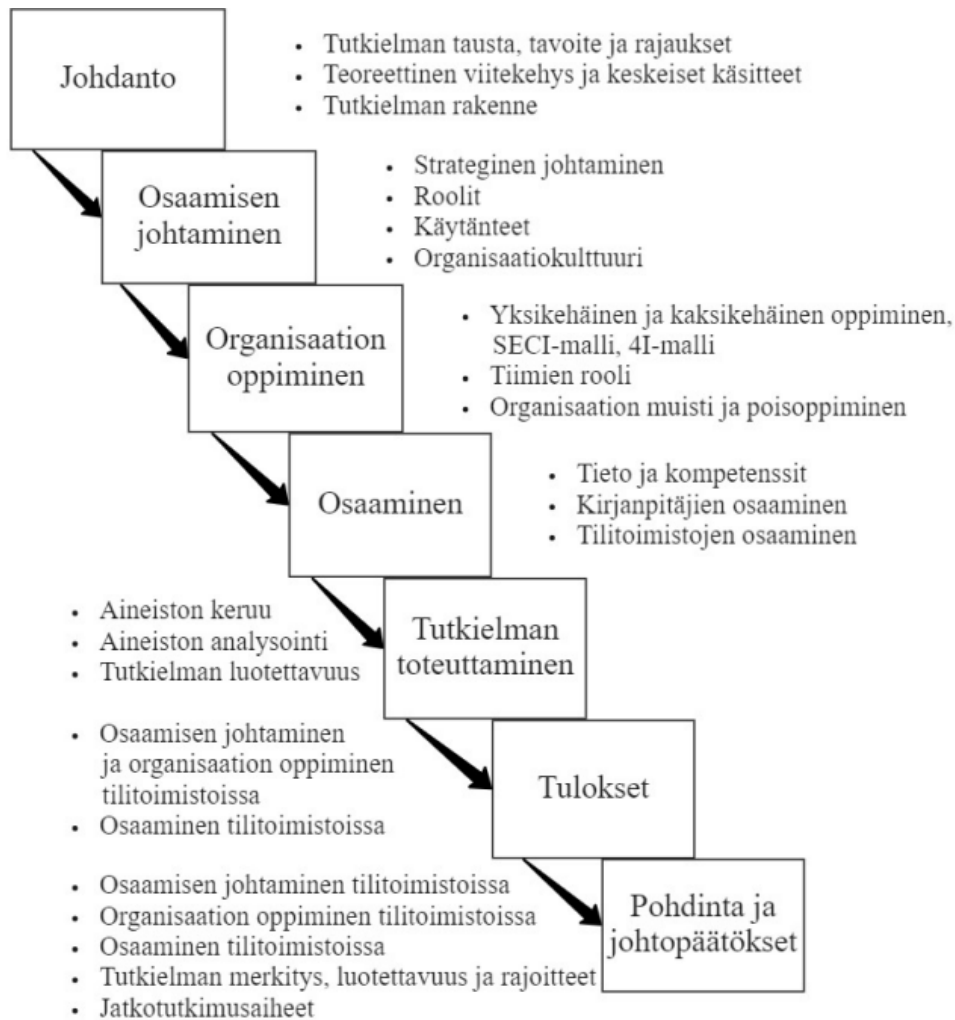
1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma muodostuu johdannosta ja sen jälkeisistä kuudesta pääluvusta kuvan kolme mukaisesti. Johdannossa esitellään tutkielman tausta, tavoite ja rajaukset. Näiden lisäksi esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet sekä tutkielman rakenne.

Johdannon jälkeiset seuraavat kolme lukua muodostavat tutkielman teoriaisuuden. Luvussa kaksi syvennyttään osaamisen johtamiseen. Kolmas luku muodostuu organisaation oppimisesta. Neljännessä luvussa keskitytään yksilöiden osaamiseen sekä kirjanpitäjien ja tilitoimistojen osaamiseen.

Viidennessä luvussa kuvataan tutkielman toteuttaminen sekä aineiston keruu ja analysointi. Lisäksi pohditaan tutkielman luotettavuutta. Kuudennessa luvussa esitetään työn tulokset.

Viimeinen, seitsemäs luku puolestaan koostuu tutkielman pohdinnasta ja johtopäätöksistä. Viimeisenä työssä ovat lähdeluettelo ja liitteet.



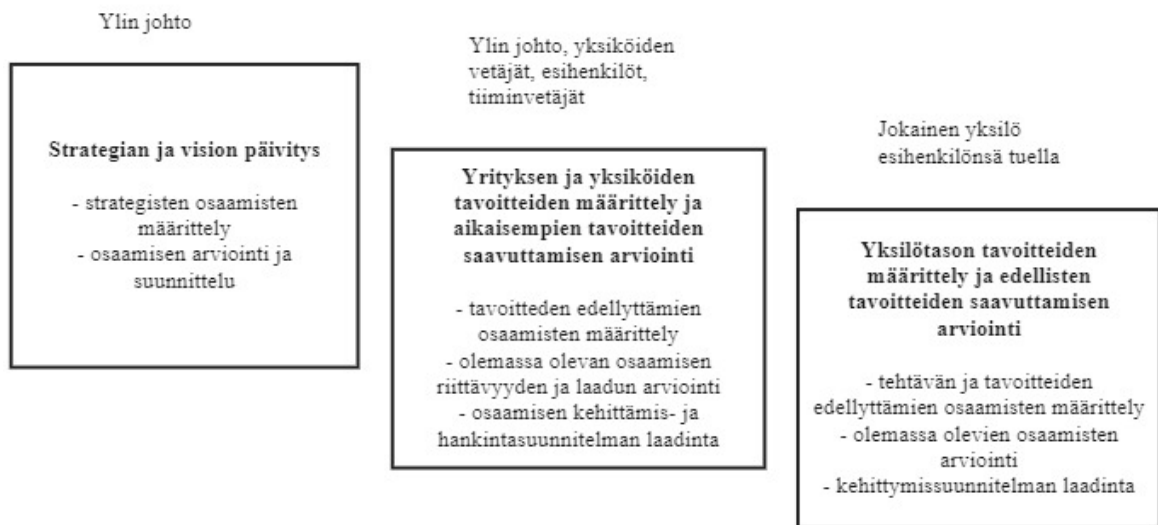
Kuva 3. Tutkielman rakenne

2 Organisaation osaamisen johtaminen

Organisaatiot oppivat, kun niissä tarvittavaa osaamista johdetaan määrätietoisesti (Tuomi & Sumkin, 2012, 13). Osaamisen johtamisen tavoitteena on kehittää osaamista jatkuvasti niin, että organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään (Sydänmaanlakka, 2012, 131). Organisaation oppimista edistävällä johtajuudella tarkoitetaan johtamista, jossa esihenkilöt luovat oppimista edistävää työilmapiiriä, joka tukee yksilö- ja ryhmätason oppimisprosesseja. Lisäksi esihenkilöt yhdessä tiimiläistensä kanssa selkiyttävät osaamisen kehittämisen suuntaa. (Viitala, 2002, 194)

Kujansivu et al. (2007) ovat jakaneet osaamisen johtamisen tehtävät kolmeen eri osa-alueeseen: osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen, työtehtävien organisoiminen sekä osaamiseen liittyvien riskitekijöiden hallinta. Osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen sisältävät muun muassa koulutusten ja perehdyttämisen suunnittelemisen sekä rekrytointitarpeen tunnistamisen. Työtehtävien organisoiminen puolestaan koostuu esimerkiksi työntekijöiden työtehtävien suunnittelusta heidän osaamisensa mukaisesti sekä uusien työntekijöiden valitsemisesta. Osaamiseen liittyvien riskitekijöiden hallinnalla viitataan muun muassa osaamiseen liittyvien puutteiden tai osaamisen heikkenemisen havaitsemiseen. (Kujansivu et al., 2007, 114)

Viitala (2005) on kuvannut osaamisen johtamisen vastuita ja tehtäviä kuvan neljä mukaisesti.



Kuva 4. Osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät (Viitala, 2005, 229)

Tässä tutkielmassa tarkastellaan osaamisen johtamisen osa-alueita yhdistellen Viitalan (2005, 229) osaamisen johtamisen vastuuta ja tehtäviä sekä Kujansivu et al. (2007, 114) osaamisen johtamisen tehtäviä. Lisäksi tarkastellaan organisaation kulttuuria, jota on Hålandin & Toran (2006, 1009) mukaisesti tärkeää rakentaa oppimisprosesseja tukevaksi.

Virtainlahti (2009) on todennut, että organisaatioiden osaamisen johtaminen etenee yleensä vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa organisaatiot tyypillisesti tekevät osaamiskartoituksia listaamalla ja arvioimalla yksilöiden osaamista. (Virtainlahti, 2009, 69) Olemassa olevan osaamisen mittaaminen voi olla haastavaa, sillä esimerkiksi hiljainen tieto ilmenee usein ainoastaan yksilön tai ryhmän sujuvana työskentelynä, eikä sen taustalla olevia komponentteja ole helppoa selvittää. Osaamisen arviointi voidaan jättää kokonaan tekemättä, jos se koetaan liian työlääksi. Arviointia olisi kuitenkin tarpeellista tehdä, jotta ymmärretään ne tekijät, joiden perusteella työskentely on sujuvaa. (Viitala, 2005, 155)

Osaamisen johtamisen seuraavassa vaiheessa siirrytään kokonaisvaltaisempaan osaamisen johtamiseen, jolloin osaamista aletaan tarkastella organisaation strategian näkökulmasta. Strategian pohjalta organisaatiot määrittelevät tarvittavan osaamisen asiakastarpeiden näkökulmasta. Osaamista pyritään kehittämään koko ajan ja tarvittaessa uusia osaajia hankitaan

lisää. Osaamisen kehittämistä tarkastellaan jatkuvasti tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta. (Virtainlahti, 2009, 69)

2.1 Osaamisen strateginen johtaminen ja osaamisen johtamisen roolit

Organisaatioiden toimintaedellytysten ja johtamisen on oltava kunnossa, jotta yksilöt voivat loistaa osaamisella ja heidän osaamisensa myös kanavoituu organisaation hyödyksi (Viitala, 2013, 173). Osaamisen johtaminen perustuu organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Organisaatioissa tulee miettiä, mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista tämän tarkoituksen toteuttamiseksi tarvitaan. (Sydänmaanlakka, 2012, 131–132) Osaamisen johtaminen tarkoittaa käytännössä organisaation strategian mukaista työn johtamista (Tuomi & Sumkin, 2012, 14).

Visio on organisaatioiden tulevaisuuden strateginen tahtotila, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä (Kamensky, 2016, 82). Strategia puolestaan tarkoittaa organisaatioiden pitkän tähtäimen suunnitelmia, joiden mukaisesti organisaatiot täyttävät markkinoiden odotukset hyödyntämällä resurssejaan. Strategiaa pidetään organisaatioiden menestyksen reseptinä ja kilpailuedun lähteenä. (Juuti & Luoma, 2009, 25–26) Organisaatioiden strategiassa tulee huomioida tiedon ja organisaation oppimisen vaikutus menestykseen. Jos tieto ja oppiminen eivät ole linjassa strategian kanssa, niillä ei ole vaikutusta organisaation menestykseen tai vaikutus voi olla jopa negatiivinen. (Vera et al., 2005, 171)

Organisaatioiden osaaminen muodostuu usein hajautuneesta asiantuntijuudesta, joka pitää johtamisen kautta saattaa yhteen (Ojala, 2008, 53). Osaamisen johtaminen voidaan nähdä ajatteluun perustuvana prosessina, jonka taustalle tulee luoda ”koneisto”. Tämä koneisto tarkoittaa käytännössä kaikkia organisaatiossa tehtyjä rakenteellisia ratkaisuja, sovittuja toimintamalleja ja periaatteita sekä työkaluja, jotka tukevat osaamisen ylläpitoa, hyödyntämistä ja kehittämistä. (Viitala, 2005, 193)

Organisaatioiden johto vastaa siitä, että organisaatioissa on riittävästi osaamista ja osaamista kehitetään tavoitteiden mukaisesti. Johdon tulee myös määrittellä millaisia resursseja ja osaamista tavoitteisiin pääseminen edellyttää. (Ojala, 2008, 95) Myös esihenkilöiden rooli osaamisen johtamisessa on tärkeä. Jos organisaation johto on onnistunut viestimään strategiset tavoitteet selvästi, on esihenkilöiden helppoa viestiä strategiaa eteenpäin jokapäiväisen työskentelyn ohessa. Esihenkilöiden vastuulla onkin varmistaa, että organisaation jäsenet käyttävät osaamistaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi heidän tehtävänään on huolehtia siitä, että yksilöt pääsevät käyttämään osaamistaan työtehtävissään. Heidän vastuullansa on myös kuunnella yksilöiden oppimistavoitteita. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001, 124) Esihenkilöiden tulisi myös kehittää osaamisen jakamista ja organisaation oppimista (Ojala, 2008, 97). Jos esihenkilö on taitava osaamisen johtaja, hänen voidaan tulkita myös sisäistäneensä oman roolinsa organisaation oppimisen tukijana (Viitala, 2002, 202).

Jokainen yksilö on kuitenkin aina vastuussa omasta osaamisestaan ja sen ylläpitämisestä (Ojala, 2008, 97). Osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää, että yksilöt osaavat ja haluavat arvioida omaa työssä suoriutumistaan ja myös kehittyä sen perusteella. Aikuiset ovat tehokkaita oppijoita silloin, kun he vastaavat itse sekä oppimisprosesseistaan että niiden arviointiprosesseista (Viitala, 2005, 143, 152).

2.2 Osaamisen johtamisen käytänteet

Organisaation oppimista tukevia osaamisen johtamisen käytänteitä ovat muun muassa käytäntöyhteisöt (communities of practice), yli tiimirajojen muodostetut tiimit (cross-functional teams) ja projektien jälkiarviointi (postmortem evaluations). Käytäntöyhteisöt ovat ryhmiä, joissa yksilöt tapaavat vapaaehtoisesti jakaakseen kokemuksia ja parhaita käytänteitä. Yli tiimirajojen muodostettuihin tiimeihin puolestaan kerätään nimensä mukaisesti osaajia organisaatioiden eri yksiköistä työskentelemään yhdessä tyypillisesti tietyksi ajanjaksoksi. Projektien jälkiarvioinnilla puolestaan viitataan käytänteeseen, jossa projektin osallistujat tapaavat toisensa projektin päättymisen jälkeen jakaakseen positiiviset ja negatiiviset kokemukset projektista. (Basten & Haamann, 2018, 11)

Työsuhteen alkaessa perehdyttämisen rooli on tärkeä osa osaamisen johtamista. Viitala (2013) näkee perehdyttämisen tarkoittavan tutustumista työsuhdetta määrittäviin periaatteisiin ja sääntöihin. Perehdyttäminen sisältää myös työnopastuksen, joka tarkoittaa varsinaiseen työhön perehdyttämistä. Perehdyttämisen lisäksi osaamisen johtamisen käytänteitä voivat olla esimerkiksi tuuraukset, tehtävänkierrot, mentorointi tai haasteelliset erityistehtävät ja projektit. (Viitala, 2013, 193–196)

Perinteisesti yksilöiden osaamisen johtamista toteutetaan työsuhteen aikana kehityskeskusteluiden avulla. Kehityskeskusteluissa osaamisesta puhutaan konkreettisesti ja luottamuksellisesti. Kehityskeskusteluja voidaan pitää yksilökeskustelujen lisäksi ryhmissä. (Viitala, 2005, 343) Kehityskeskusteluissa voidaan myös arvioida sitä, kuinka paljon yksilö on auttanut muita oman työnsä ohessa (Ojala, 2018, 272).

Osaamisen johtamisen käytänteet liittyvät myös osaamisen jakamiseen. Ojala (2018) on todennut, että osaamisen jakamista on esimerkiksi mallintaminen ja sisäiset auditoinnit. Mallintaminen on hyvä väline erityisesti hiljaisen tiedon jakamiseen. Mallintamisessa kuvataan työhön liittyvät prosessit, jotka usein dokumentoidaan myös prosessikuvauksiksi tai prosessiohjeiksi koko organisaation käyttöön. Mallintamisen perusteella voidaan myös laatia käsikirjoja, joiden tarkoituksena on viestiä, millaista toimintaa ja toimintatapoja organisaatiossa arvostetaan ja tavoitellaan. (Ojala, 2018, 222–223) Sisäiset auditoinnit ovat puolestaan hyvä mahdollisuus oppia sekä auditoidulle että auditoinnin kohteena oleville. Auditoinneissa voidaan tunnistaa hyviä toimintatapoja, joita jakamalla koko organisaation osaaminen kasvaa. Auditointikeskusteluissa yksilöiden erilainen osaaminen ja heidän näkökulmansa tulevat esille ja huomioiduksi. (Ojala, 2018, 225)

Osaamisen jakamista voidaan edesauttaa myös tarinoiden kautta. Ihmiset muistavat tarinoita hyvin, joten organisaatioissa kannattaisi vaalia tarinoita, joissa kuvataan organisaation tapaa toimia. tarinat kytkeytyvät vahvasti myös organisaation kulttuuriin. (Ojala, 2018, 238) Osaamisen johtamisen tärkeimpänä käytännön toteutuskeinona voidaankin pitää keskustelua (Viitala, 2005, 341).

Palaverien pitäminen on myös osaamisen johtamista. Säännölliset palaverit mahdollistavat kaikille tiimin jäsenille ajan ja paikan, jossa yhteisistä asioista voidaan keskustella ja sopia. Palaverit edistävät myös yhteisöllisyyttä. Systemaattisia palavereja eivät korvaa niin kutsutut käytävä- tai kahvipöytäkeskustelut. (Viitala, 2005, 345)

Viitala (2013) on todennut, että osaamisen johtamisen lisäksi organisaatioissa on kehitettävä osaamista, organisaatioiden järjestelmiä sekä organisaatiokulttuuria. Lisäksi on huolehdittava, että ihmiset voivat työssään hyvin ja ovat motivoituneita. Jos yksilöillä on liiallinen työkuorma, heidän ajattelunsa kapeutuu ja he keskittyvät selviytymään ainoastaan välttämättömistä rutineista. Tällaisissa tilanteissa voimavarat eivät yleensä riitä oppimiseen. (Viitala, 2013, 173)

2.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri muodostuu organisaatioiden arvoista, normeista ja käytännöistä. Kulttuurin perusteella organisaatioissa muodostetaan käsitys siitä, mitä tietoa pidetään tärkeänä. Lisäksi kulttuuri määrittää kirjoittamattomat säännöt siitä, kuinka ja millaista tietoa organisaation jäsenet jakavat. Kulttuuri myös luo organisaatioissa kontekstin sosiaaliselle vuorovaikutukselle. (De Long & Fahey, 2000, 115–116, 118, 120)

Kulttuuri voi näyttäytyä organisaation sisällä toimivana epävirallisena organisaationa (Drejer, 2000, 209). Organisaatioissa saattaa myös muodostua alakulttuureja eri ryhmien keskuudessa. Alakulttuurien näkemykset erilaisten tietojen tärkeydestä saattaa poiketa organisaation kulttuurista. (De Long & Fahey, 2000, 117) Schein (1993) on todennut, ettei organisaation oppiminen ole mahdollista ilman alakulttuureja. Hänen mukaansa oppimista tulee ensin tapahtua jossain alakulttuurissa, minkä jälkeen oppimisesta voidaan välittää muille organisaatiossa. (Schein, 1993, 50)

Ne organisaatiot, jotka motivoivat jäseniään kyseenalaistamaan käsityksiään ja tapojaan tehdä töitä pystyvät useimmiten rakentamaan kulttuurin, joka kehittää niiden

oppimiskyvykkyyttä (Pérez López, Peón & Ordás, 2004, 96). Toisaalta ne organisaatiot, joiden kulttuuri kannustaa enemmän tiedon jakamiseen kuin tiedon hankkimiseen, luovat tiedon jakamiselle suotuisan vuorovaikutusympäristön. Myös se, kuinka organisaatiot suhtautuvat virheisiin vaikuttaa vuorovaikutukseen. Virheitä voidaan peitellä, selittää tai ne voidaan jättää huomioimatta. Se, millä tavalla organisaatio reagoi virheisiin ja käsittelee niitä, vaikuttaa sen jäsenten vuorovaikutukseen ja vaikuttaa näin ollen myös organisaatioissa muodostuvan tiedon laatuun. (De Long & Fahey, 2000, 121–122)

Pérez López et al. (2004) ovat kutsuneet oppimista edesauttavaa organisaatiokulttuuria yhteistyökulttuuriksi (*collaborative culture*). Yhteistyökulttuuri muodostuu muun muassa kommunikaatiosta ja dialogista, luottamuksesta ja kunnioituksesta, tiimityöskentelystä, epävarmuuden sietämisestä, riskien ottamisesta sekä erilaisuuteen rohkaisemisesta. Jos organisaatioissa on onnistuttu luomaan yhteistyökulttuuri, se tukee organisaation oppimista. (Pérez López et al., 2004, 96, 101)

Otala (2008) on puolestaan jakanut organisaatiokulttuurin kolmeen osa-alueeseen: oppimiskulttuuri, kokeilukulttuuri ja auttamiskulttuuri. Oppimiskulttuuri korostaa oppimisen roolia kaikessa toiminnassa ja toimintaa myös arvioidaan jatkuvasti oppimisen näkökulmasta. Kokeilukulttuuri puolestaan kannustaa kehittämään toimintaa ja kokeilemaan uusia asioita. Kokeilukulttuurissakin oppimisella on tärkeä rooli, sillä kokeiluista jääneet opit halutaan hyödyntää seuraavissa kokeiluissa. Auttamiskulttuuri viittaa kulttuuriin, jossa tiimin jäsenet auttavat toisiaan. Auttamiskulttuuri perustuu ajatukseen, että jokainen yksilö vastaa koko tiimin osaamisesta. Auttamiskulttuurissa apua tarvitseva voi luottaa siihen, että häntä autetaan. Auttamiskulttuurissa myös auttajat huomioidaan. Paras tapa kannustaa auttamiseen on julkisesti kiittää auttajaa. (Otala, 2018, 271–272)

3 Organisaation oppiminen

Organisaation oppimista on toisinaan kuvattu ”mustana laatikkona”, jossa tapahtuu organisaatioiden kannalta positiivisia asioita (Crossan & Berdrow, 2003, 1089). Toisaalta on havaittu, että organisaatiot oppivat, vaikka niillä ei olisi luotuna systemaattisia prosesseja oppimista varten. Näissä tilanteissa oppiminen saattaa kuitenkin johtaa tehottomiin prosesseihin tai ei-toivottuihin toimintatapoihin. Tämän vuoksi organisaatioissa pyritään suunnittelemaan oppimista. (Basten & Haamann, 2018, 1)

Oppimisella tarkoitetaan sitä, että organisaatio pystyy omaksumaan uutta tietoa nopeasti ja tehokkaasti. Organisaatiossa on tapahtunut oppimista, kun tieto ja osaaminen eivät häviä organisaatiosta, vaikka yksittäinen työntekijä lähtisi organisaatiosta. (Laihonen et al., 2013, 59) Organisaation oppimisella voidaan tarkoittaa myös muutoksia tiedossa ja käyttäytymisessä organisaation kokemuksen karttuessa (Argote & Miron-Spektor, 2011, 1124). Organisaation oppimista tapahtuu käytännössä, kun yksilöiden tiedot ja taidot kytkeytyvät organisaation toimintaan (Lönqvist et al., 2005, 91). Organisaation oppimisessa on muistettava, että organisaatiot vaikuttavat aina niiden yksilöiden haluun ja tapaan oppia. Yksilöillä sen sijaan ei ole merkittävää vaikutusta organisaatioiden oppimiseen. (Antonacopoulou, 2006, 470)

Organisaation oppiminen on myös yhteisen näkemyksen luomista ja sen soveltamisena käytännön tekemiseen. Mitä useamman yksilön kokemus on muodostamassa organisaation yhteistä näkemystä, sitä nopeammin organisaatiossa pystytään luomaan uutta osaamista ja toimintaa. (Ojala, 2008, 71) Organisaation oppiminen tarkoittaa myös niitä prosesseja, joiden kautta organisaatiot oppivat (Viitala, 2013, 171). Organisaatiossa osaaminen nähdään kykyinä ymmärtää osaaminen prosessina osana organisaation kulttuuria (Håland & Tjora, 2006, 1009). Organisaation oppimisessa onkin korostettu kulttuurin merkitystä (Sydänmaantalakka, 2012, 54).

Organisaatioiden oppimista on tutkittu jo useiden vuosikymmenien ajan. Teoriat, jotka on luotu 20–30 vuotta sitten, ovat kuitenkin edelleen käytössä. Näitä teorioita ovat muun muassa Argyris & Schönin (1996) tunnetuksi tekemät yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen, Nonakan & Takeuchin (1995) SECI-malli ja Crossan et al. (1999) luoma 4I-malli.

Juuti & Luoma (2009) ovat todenneet, että Argyris & Schönin yksikehäistä ja kaksikehäistä oppimista voidaan pitää organisaation oppimisen teoreettisena lähtökohtana. He ovat kuitenkin täsmentäneet, ettei kaksikehäisen oppimisen olemassaolo vielä riitä todentamaan organisaation oppimista. Tämän vuoksi he suosittelevat tarkastelemaan myös alkuperäiseen teoriaan muiden tutkijoiden tekemiä täydennyksiä. (Juuti & Luoma, 2009, 134–135)

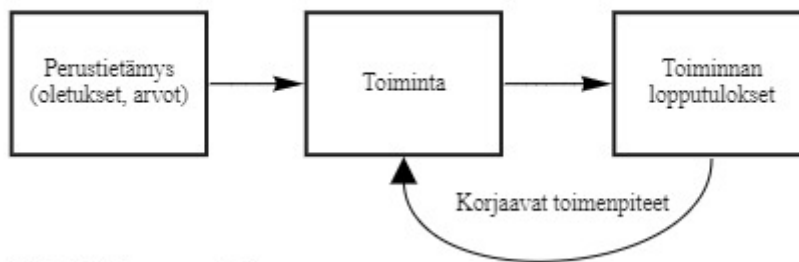
Nonakan & Takeuchin SECI-mallia ei ole alun perin luotu organisaation osaamisen teoriaksi, vaan se on tehty tiedon luomisen malliksi. Kuitenkin esimerkiksi Huberin (1991, 90) näkemyksen mukaan organisaation oppiminen koostuu neljästä prosessista, jotka ovat tiedon hankkiminen, tiedon jakaminen, tiedon tulkinta ja organisaation muisti. Basten & Haamann (2018) ovat puolestaan todenneet, että organisaation oppimisen prosessit kuvataan usein dynaamisina prosesseina, joissa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi. Tämän vuoksi oppimisen prosessit muistuttavat pitkälti tiedon luomisen prosesseja. (Basten & Haamann, 2018, 3) Kolb (1984, 36) on puolestaan esittänyt, että ymmärtääkseen oppimista on myös ymmärrettävä ihmisillä olevan tiedon eri muotoja ja prosesseja, joissa tietoa luodaan.

Crossan et al. kehittämä 4I-malli pohjautuu Nonakan & Takeuchin SECI-malliin. Viitala (2005) on todennut, että SECI-mallin etuna pidetään sen jaottelua eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. 4I-mallissa on puolestaan hyvää se, kuinka malli huomioi tietorakenteiden roolin ihmisten ja koko organisaation oppimisprosesseissa. (Viitala, 2005, 167)

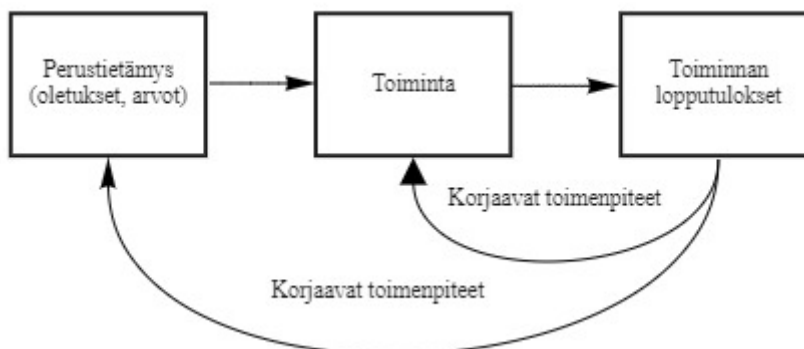
3.1 Yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen

Argyris & Schön (1996) ovat tehneet tunnetuksi niin kutsuttua yksikehäistä (single-loop learning) ja kaksikehäistä (double-loop learning) oppimista. Yksikehäisellä oppimisella viitataan tilanteeseen, jossa yksilöiden toiminta organisaatiossa muuttuu heidän havaitessaan muutostarpeen. Yksikehäisen oppimisen ollessa kyseessä yksilön toiminnan muutoksen taustalla olevat organisaation arvot ja normit eivät kuitenkaan muutu. Kaksikehäinen oppiminen on kyseessä silloin, kun käyttäytymisen lisäksi organisaation arvot ja normit muuttuvat. Kaksikehäisyys viittaa toiminnan muutoksen aikaansaamiin palautesilmukoihin, jotka vaikuttavat sekä yksilön käyttäytymiseen että organisaation arvoihin ja normeihin. (Argyris & Schön, 1996, 20–21)

Yksikehäinen oppiminen



Kaksikehäinen oppiminen



Kuva 5. Yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen (Peltonen, 2008, 77)

Yksikehäinen oppiminen viittaa tilanteeseen, jossa organisaatio pystyy saamansa palautteen perusteella korjaamaan toimintaansa. Kaksikehäisessä oppimisessa toiminnan korjaaminen johtaa myös toimintaa ohjaavien perusolettamusten tarkastelemiseen ja sitä kautta oppimiseen. (Peltonen, 2008, 77–78)

Argyris & Schön (1996) puhuvat yksikehäisen ja kaksikehäisen oppimisen ohella oppimaan oppimisesta (deuterolearning), joka on alun perin Batesonin vuonna 1972 kehittämä termi. Oppimaan oppimisessa on kriittistä se, että organisaation jäsenet pystyvät kaksikehäisessä oppimisessa muokkaamaan organisaation tapoja oppia. (Argyris & Schön, 1996, 29)

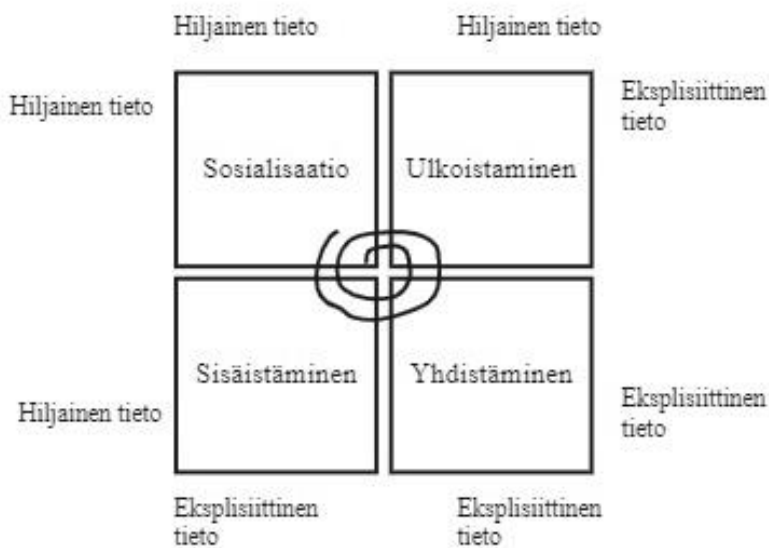
Romme & van Witteloostuijn (1999) ovat listanneet yksi- ja kaksikehäisen oppimisen rinnalle niin kutsutun 0-tason oppimisen (zero learning) ja kolmikehäisen oppimisen (triple-loop learning). 0-tason oppiminen kuvaa tilannetta, jossa organisaation toiminnassa havaitaan muutostarve, mutta kukaan organisaation jäsenistä ei ryhdy tekemään muutoksia. Kolmikehäinen oppiminen puolestaan tarkoittaa oppimista, jossa organisaation jäsenet ryhtyvät kehittämään uusia toimintatapoja ja prosesseja kaksikehäisen oppimisen perusteella. (Romme & van Witteloostuijn, 1999, 439)

Yksikehäisen ja kaksikehäisen oppimisen prosesseja on pidetty selkeinä, mutta niitä on kritisoitu siitä, etteivät ne ota kantaa niihin tekijöihin, jotka motivoivat ihmisiä oppimaan. Lisäksi ne keskittyvät enemmänkin yksilöiden oppimisprosesseihin kuin organisaation oppimiseen. (Sun & Scott, 2003, 204–205) Yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen perustuvat myös ainoastaan yksilöiden omien virheiden havaitsemiseen ja korjaamiseen (Vera et al., 2005, 155).

3.2 SECI-malli

Nonakan & Takeuchin (1995) SECI-mallissa tieto muuttuu hiljaisesta tiedosta eksplisiitiseksi tiedoksi sosialisoinnin (socialization), ulkoistamisen (externalization), yhdistämisen (combination) ja sisäistämisen (internalization) vaiheiden kautta (Nonaka & Takeuchi, 1995,

62). SECI-mallissa tiedon luominen on jatkuva, kuvan kuusi mukainen spiraaliprosessi, jossa tieto muodostuu vuorovaikutuksessa eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välillä. Sosiaalisuudessa ihmiset muodostavat hiljaista tietoa vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa kokemuksien jakamalla. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi tiedoksi, kun tietoa jaetaan toisille. Yhdistämisellä puolestaan tarkoitetaan vaihetta, jossa eksplisiittistä tietoa jaostetaan uudeksi tiedoksi yhdistelemällä, muokkaamalla ja prosessoimalla tietoa. Sisäistämisen vaiheessa organisaation eksplisiittisestä tiedosta pyritään muokkaamaan yksilöiden hiljaista tietoa. (Nonaka, Toyama & Konno, 2000, 9–11)



Kuva 6. Tiedon luomisen SECI-malli (yhdistellen Nonaka & Takeuchi, 1995, 71 & Nonaka, Toyama & Hirata, 2008, 19)

Sosialisuudessa keskiössä ovat yksilöt, jotka jakavat toisilleen hiljaista tietoa. Ulkoistamisessa korostuu yksilöiden lisäksi ryhmien merkitys, kun yksilöt muuntavat hiljaista tietoa eksplisiittiseksi tiedoksi ryhmissä. Yhdistämisen vaiheessa ryhmät puolestaan yhdistävät niillä olevaa eksplisiittistä tietoa sekä organisaation ja ympäristön eksplisiittistä tietoa. Sisäistämisen keskiössä ovat jälleen yksilöt, jotka muuntavat yhdistämisessä muodostunutta eksplisiittistä tietoa jälleen omaksi hiljaiseksi tiedokseen. (Nonaka et al., 2008, 19)

Sosialisaation vaihe onnistuu, kun yksilöt ovat tekemisissä toistensa kanssa. Hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksenä onkin yhdessä työskentely. Ulkoistamisen onnistuminen puolestaan edellyttää sitä, että hiljainen tieto saadaan selkeytettyä kirjalliseen muotoon. Yhdistämisessä on tärkeää saada sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta koostettu tieto muunnettua uudeksi eksplisiittiseksi tiedoksi. Sisäistämisessä on huomioitava, että opittu uusi tieto saadaan jaettua organisaatiossa työskenteleville yksilöille. Parhaiten tämä onnistuu tekemällä oppimisen kautta. (Nonaka et al., 2000, 9–10)

Nonakan & Takeuchin SECI-malli on tunnettu maailmanlaajuisesti. Tietojohtamisen tieteenalalla se on yleisesti hyväksytty olevan universaalisti toimiva teoria (Glisby & Holden, 2003, 29). Suomessa muun muassa Viitala (2002, 60) on väitöskirjassaan analysoinut organisaation oppimista nojautuen SECI-malliin.

SECI-mallia kohtaan on kuitenkin myös esitetty kritiikkiä. SECI-malli on kehitetty Japanissa keskittyen japanilaisiin yrityksiin. Glisby & Holden (2003, 35) ovat tutkimuksessaan esittäneet, ettei SECI-mallia voida heidän mielestään soveltaa muissa konteksteissa sellaiseenaan.

3.3 Organisaation oppimisen 4I-malli

Crossan et al. (1999) 4I-mallin tausta-ajatuksena on organisaatioiden strateginen uusiutuminen. Uusiutumisen kannalta olennaista on eksploraation (exploration) ja eksploraation (exploitation) välinen jännite. (Crossan et al., 1999, 522) Tämä perustuu Marchin (1991) näkemykseen siitä, että oppimisen taustalla on aina jännite uuden oppimisen eli eksploraation ja aiemmin opitun hyödyntämisen eli eksploraation välillä (March, 1991, 71).

Organisaation oppimisen 4I-mallin mukaisesti oppiminen on dynaaminen prosessi, jossa toimintatavat ja uudet ideat siirtyvät yksilöiltä ryhmien kautta organisaatiotasolle. Tätä kutsutaan syöteprosessiksi (feed forward). Samanaikaisesti organisaatiossa aiemmin opittu siirtyy ryhmien kautta yksilötasolle palauteprosessissa (feedback) vaikuttaen organisaation jäsenten

toimintaan ja ajattelutapoihin. (Crossan et al., 1999, 532) Organisaation oppimisessa on korostettu erityisesti palautejärjestelmien merkitystä (Sydänmaanlakka, 2012, 54).

4I-mallin mukaan oppiminen koostuu herätteistä (intuiting), tulkinnoista (interpreting), toiminnasta (integrating) ja vakiinnuttamisesta (institutionalizing). Mallin mukaisesti oppimista tapahtuu niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasollakin. Yksilötasolla esiintyy herätteitä ja tulkintoja, ryhmätasolla puolestaan tulkintoja ja toimintaa. Organisaatiotasolla esiintyy sekä toimintaa että vakiinnuttamista. (Crossan et al., 1999, 524)

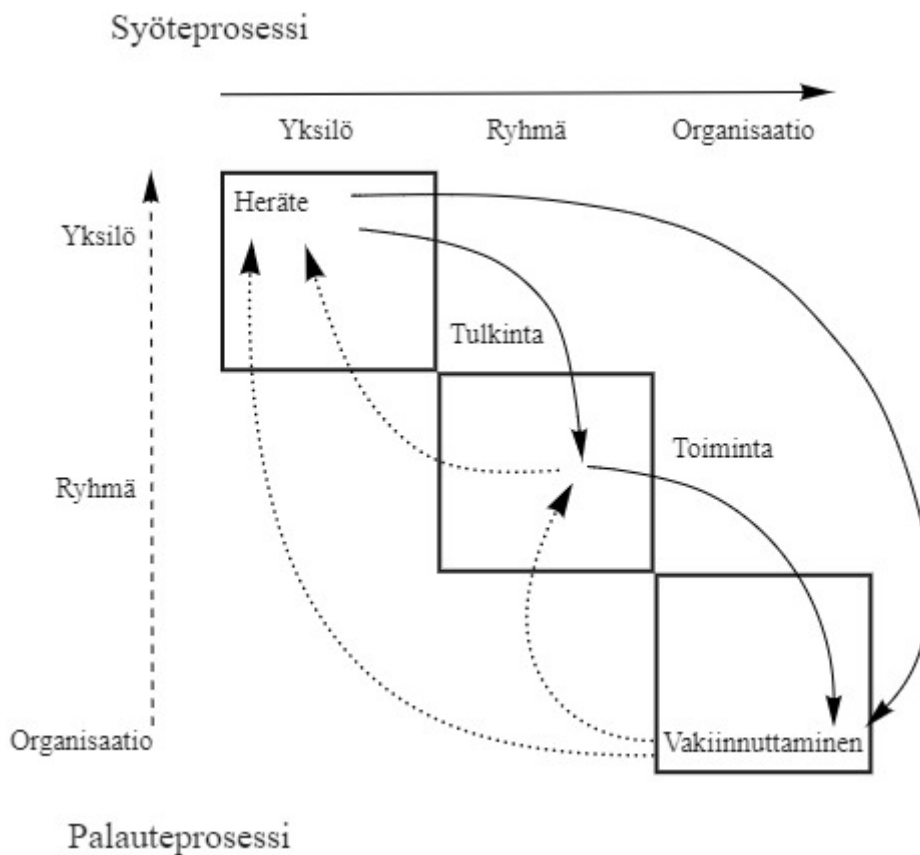
Yksilötasolla oppimiseen vaikuttavat kokemukset, mielikuvat ja vertauskuvat (herätteet) sekä kieli ja käydyt keskustelut (tulkinnat). Ryhmätason oppimisen kannalta tärkeää on jaettu ymmärrys, keskinäinen hyväksyntä ja vuorovaikutusta tukevat järjestelmät (toiminta). Organisaatiotasolla tärkeää on rutiinit, säännöt ja toimintamallit (vakiinnuttaminen). (Viitala, 2005, 176)

4I-mallissa keskeisessä roolissa ovat sosiaaliset ja psykologiset prosessit (Viitala, 2005, 176). Malli kuvaa kognition ja toiminnan välistä suhdetta oppimisessa (Crossan & Berdrow, 2003, 1091). 4I-mallia pidetäänkin monimuotoisena prosessina, jossa on vaikeaa määrittellä tarkasti, missä jokin prosessin osa loppuu ja seuraava alkaa vaihe alkaa (Crossan et al., 1999, 525).

4I-mallin syöteprosessi kuvaa eksploraatiota, eli kuinka osaaminen siirtyy yksilöiltä ja ryhmiltä organisaatiotasolle. Palauteprosessi puolestaan viittaa eksploitaatioon, eli siihen, kuinka organisaatiossa vakiinnutettu osaaminen vaikuttaa ryhmiin ja yksiihin. (Crossan et al., 1999, 523–524). Harvoilla organisaatioilla on riittävästi resursseja hyödyntää sekä eksploraatiota että eksploitaatiota. Tämän vuoksi organisaatiot joutuvat tekemään ratkaisuja näiden kahden hyödyntämisen välillä. Päätökset syntyvät joko eksplisiittisesti laskelmiin perustuen tai ne muodostuvat organisaation kulttuurin pohjalta. (March, 1991, 71) Jos organisaatiot hyödyntävät ainoastaan eksploraatiota, ne saattavat päätyä kokeiluihin, joista ei ole

hyötyä. Jos taas organisaatiot keskittyvät ainoastaan eksploitaatioon, ne voivat kärsiä osaamisvajeesta. (Nielsen, Mathiassen & Hansen, 2018, 836)

Kuvassa seitsemän on esitetty organisaation oppimisen 4I-malli. Kuvan jälkeen mallin neljä osaa (heräte, tulkinta, toiminta ja vakiinnuttaminen) esitellään yksitellen.



Kuva 7. Organisaation oppimisen 4I-malli (Crossan & Bedrow, 2003, 1091)

Heräte

Heräte-prosessi on pitkälti yksilöiden alitajunnassa tapahtuva prosessi. Tässä organisaation oppimisen ensimmäisessä vaiheessa yksilöt havaitsevat asioiden samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia sekä kuvioita. Lisäksi yksilöt havaitsevat mahdollisuuksia sekä pystyvät kuvittelemaan ennalta, kuinka näitä mahdollisuuksia voi hyödyntää. Kun yksilöt jakavat näitä

mielikuvia ja visioita toisilleen, heräteprosessista siirrytään tulkintaan. (Crossan et al., 1999, 526–527)

Kun yksilöt ovat olleet samankaltaisissa tilanteissa useasti ja he tunnistavat niissä toistuvat kuviot, ei heidän enää tarvitse tietoisesti miettiä toimintaansa. Kokemuksen myötä yksilöiden on entistä vaikeampaa selittää omaa toimintaansa muille. Tämän vuoksi asiantuntijuuden siirtäminen yksilöiltä toisille on haastavaa. Kuitenkin, jos yksilöt selittävät itselleen ja toisilleen herätteitä kielikuvien avulla, herätteistä alkaa muodostua tulkintoja. (Crossan et al., 1999, 526–527)

Crossan et al. (1999) ovat jakaneet heräteprosessin kahteen aliprosessiin: asiantuntijamaisiin ja yrittäjämäisiin herätteisiin. Asiantuntijamaisia herätteitä ohjaa eksploitaatio, kun taas yrittäjämäisiä herätteitä eksploraatio. Asiantuntijamaiset herätteet perustuvat aikaisempiin kokemuksiin orientoitumiseen. Yrittäjämäiset herätteet puolestaan perustuvat siihen, että yksilöt ovat orientoituneita tulevaisuuden mahdollisuuksiin. (Crossan et al., 1999, 526)

Tulkinta

Toisin kuin heräteprosessi, tulkinta alkaa yksilöiden tietoisesta toiminnasta. Tulkinnassa on toiminnan lisäksi kyse muutoksista yksilöiden ymmärtämyksessä. Kielen avulla yksilöt alkavat nimetä ja selittää toisilleen tunteitaan ja aistimuksiaan. Tulkinta on sosiaalista toimintaa, jossa yksilöille alkaa muodostua jaettua ymmärrystä. Tulkinnan vaiheessa yksilöt jakavat yhteistä ymmärrystä siitä, mikä on mahdollista. Tämän jälkeen yksilöt pyrkivät käyttäytymään niin, että he pystyvät hyödyntämään havaittuja mahdollisuuksia. (Crossan et al., 1999, 528)

Toiminta

Toiminnassa oppimisen prosessi suuntautuu kollektiiviseen toimintaan. Toiminnalla pyritään johdonmukaisuuteen. Johdonmukaisuuteen päästään vain, mikäli tulkinnan vaiheessa on saavutettu yhteinen ymmärrys. Toiminnassa kielen rooli korostuu. Kielen avulla yksilöt

ylläpitävät oppimaansa. Jotta organisaatio pystyy oppimaan, on sen pystyttävä luomaan uusia merkityksiä. Nämä syntyvät organisaation yksilöiden keskustellessa keskenään. (Crossan et al., 1999, 528)

Vakiinnuttaminen

Vakiinnuttaminen erottaa organisaation oppimisen yksilöiden ja ryhmien oppimisesta. Vakiinnuttamisen vaiheessa osaaminen on juurrutettu organisaation strategiaan, rutiineihin ja tietojärjestelmiin niin, ettei yksittäisten organisaation jäsenten vaihtuminen vaikuta organisaation osaamiseen. (Crossan et al., 1999, 529)

Yksilö- ja ryhmätasolla tapahtuu jatkuvasti oppimista, jonka saaminen organisaation osaamiseksi vie aikaa. Lisäksi organisaatioiden toimintaympäristöjen muuttuessa organisaation osaaminen ei välttämättä enää ole relevanttia. Tämän vuoksi organisaatioiden on tärkeää erottaa, miten ne ovat oppineet työskentelemään ja kuinka niiden tulisi työskennellä. Jatkuvan muutoksen vuoksi organisaatiot joutuvat usein tasapainoilemaan sen välillä käyttävätkö ne hyväkseen aiemmin oppimaansa vai onko oppimisen painopiste uuden oppimisessa. Uuden oppiminen mahdollistaa 4I-mallin mukaisen syöteprosessin. (Crossan et al., 1999, 529–530)

Nielsen et al. (2018) ovat kritisoineet 4I-mallia kyseenalaistamalla Crossan et al. näkemyksen eksploraation rinnastamisesta syöteprosessiin (yksilöistä kohti organisaatiotasoa) ja eksploitaation (organisaatiotasolta yksilöitä kohti) rinnastamisesta palauteprosessiin. Nielsen et al. mukaan sekä eksploraatiota että eksploitaatiota esiintyy yksilötasolta organisaatiotasoa kohti toistuvina palautekehinä. Lisäksi Nielsen et al. (2018) esittivät eriävästi alkuperäisestä 4I-mallista, että eksploraatio ja eksploitaatio seuraavat ajallisesti toisiaan ja ne esiintyvät eri organisaatiotasojen välillä. (Nielsen et al., 2018, 847–848)

Nielsen et al. (2018) tutkimus kuitenkin osoitti 4I-mallin mukaisesti, että oppimista tapahtuu yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Lisäksi heidän tutkimuksensa vahvisti herätteiden,

tulkinnan, toiminnan ja vakiinnuttamisen olevan organisaation oppimisen prosesseja. (Nielsen et al., 2018, 846)

Kaur & Hirudayaraj (2021) ovat tutkimuksessaan yhdistäneet 4I-mallin sekä esihenkilöiden tunneälyn vaikutuksen organisaation oppimiseen. Heidän kirjallisuuskatsauksensa tulosten perusteella esihenkilöiden tunneälyllä on vaikutusta kaikissa 4I-mallin vaiheissa. Esihenkilöiden tunneäly vaikuttaa muun muassa siihen, oppivatko tiimin jäsenet virheistä vai pyrkivätkö he unohtamaan ne sekä siihen, säilyttävätkö tiimin jäsenet mielenkiintonsa uuden oppimiseen. (Kaur & Hirudayaraj, 2021, 62–63)

3.4 Tiimien rooli organisaation oppimisessa

Senge (1990) on korostanut tiimien roolia osana organisaation oppimista jo 30 vuotta sitten. Hänen näkemyksensä mukaan tiimien oppimisen taustalla ovat osaavat yksilöt, jotka jakavat yhteisen vision. Lisäksi tiimin yksilöillä tulee olla halu tehdä yhteistyötä. Sengen mukaan yksilöiden oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta tiimien oppiminen johtaa koko organisaation oppimiseen. Tiimityössä yksilöt jakavat osaamistaan ja asioiden oivaltaminen viedään käytäntöön. (Senge, 1990, 236) Tiimeissä toimiessaan yksilöt oppivat heidän ollessaan vuorovaikutuksessa toisten yksilöiden kanssa. Tiimit puolestaan oppivat, kun tiimin jäsenet keskittyvät vuorovaikutuksessa yhteisten työtehtävien suorittamiseen. (Drejer, 2000, 213)

Tiimit menestyvät paremmin, mikäli tiimin jäsenet ovat tietoisia muilla tiimin jäsenillä olevasta tiedosta. Tiimin jäsenet myös oppivat keräämään tietoa toisiltaan, kun tiimeissä jaetaan tietoa. Lisäksi tiimien suoritus- ja päätöksentekokyky paranevat, kun tiimin jäsenillä on riittävä tietotaso. (Gardner, Gino & Staats, 2012, 1000) Jos esihenkilö keskittyy ainoastaan tiimien yksilöiden osaamisen kehittämiseen, häneltä jää helposti huomaamatta tiimin menestystekijät (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, luku 5).

Tiimien tulee siis pystyä hyödyntämään kaikkien sen yksilöiden potentiaalia, sillä useampien yksilöiden aivotyöskentely tuottaa paremman tuloksen kuin yhden yksilön. Tiimien oppimisessa on tärkeää huomioida keskustelun merkitys. Tiimeillä tulee olla myös yhteistä toimintaa, mikä kehittää luottamusta tiimin sisällä. Lisäksi on huomioitava, että tietyn tiimin jäsenten tulisi olla jäseninä myös useammissa tiimeissä, jolloin osaamista siirtyy myös tiimien välillä. (Senge, 1990, 236–237)

Sydänmaanlakka (2012) on todennut, että organisaatioissa toimitaan yhä useammin tiimeissä, minkä myötä myös oppimista tapahtuu paljon tiimeissä. Tiimit nähdäänkin usein organisaation oppimisen perusyksiköinä. Tiimin oppiminen perustuu yhteisiin toimintamalleihin, tavoitteisiin, yhteisesti jaettuun vastuuseen sekä hyvään tiimihenkeen. Lisäksi tiimien jäsenten tulee pystyä jakamaan tietoa ja osaamista. (Sydänmaanlakka, 2012, 51–52) Kupias & Peltola (2019) ovat puolestaan todenneet, että yksilöt kehittyvät jatkuvasti muiden kanssa toimiessa. Kun yksilöt ovat vuorovaikutuksessa, he poimivat toisiltaan tietoa, ottavat käyttöön toisten hyviä toimintatapoja ja havaitsevat, mitä asioita organisaatiossa arvostetaan. Yksilöt siis oppivat toisiltaan, kun he ovat mukana yhteisessä tekemisessä. (Kupias & Peltola, 2019, 134)

3.5 Organisaation muisti ja poisoppiminen

Organisaation muisti luo pohjan organisaation oppimiselle (Viitala, 2005, 184). Kim (1993) on todennut, että organisaation muistilla on kriittinen rooli yksilöiden osaamisen muuntamisessa organisaation osaamiseksi. Tyypillisesti organisaation muistiin on tallentunut rutiinit kuten esimerkiksi toimintatavat. Toisaalta tämä voi myös olla haitallista organisaatiolle, jos organisaatiossa tukeudutaan enemmän muistissa oleviin asioihin kuin muuttuvan ympäristön vaatimiin toimintatapoihin. (Kim, 1993, 39–41)

Huberin (1991, 90) mukaan organisaation muistilla viitataan tietoihin, jotka organisaatioissa halutaan tallentaa tulevaisuutta varten. Huber (1991, 106) korostaa myös sen tärkeyttä, että organisaatioiden muistiin tallennetut tiedot tulee myös pystyä palauttamaan sieltä. Viitala

(2013) on todennut, että organisaation muistilla tarkoitetaan kaikkea sitä, mihin organisaation jäsenten yhteiset tiedot ja ajatusmallit ovat tallentuneet organisaation oppimisen tulokseksi. Organisaation muisti voi tarkoittaa esimerkiksi yhteisiä tietoja, arvoja, käyttäytymismalleja, prosessikuvauksia ja laatukäsikirjoja sekä ohjelmistoja. Organisaation muisti käsittää siis sekä eksplisiittisesti tallennetut tiedot että organisaatiokulttuurin. (Viitala, 2013, 172)

Poisoppiminen on prosessi, joka kuuluu organisaatioiden oppimiseen (Akgün et al., 2007, 804). Poisoppiminen muodostuu vanhojen rutiinien tarkoituksellisesta hylkäämisestä. Poisoppiminen on siis eri asia kuin unohtaminen. (Tsang & Zahra, 2008, 1437, 1441) Päivittäisessä työskentelyssä tulisi jatkuvasti poisoppia sellaisista käytännöistä, jotka eivät tue organisaation strategiaa. Poisoppimisessa aiemmille toimintatavoille kehitetään tietoisesti uudet, paremmat toimintatavat (Tuomi & Sumkin, 2012, 19, 48).

Poisoppimista tapahtuu sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Organisaatiotason poisoppiminen vaatii aina poisoppimista yksilötasolla. Yksilötason poisoppimista tapahtuu, kun organisaation jäsenet huomaavat hyödyntävänsä työssään tietoa, joka ei ole enää ajantasaista ja he päättävät lopettaa vanhentuneiden rutiinien toistamisen. (Tsang & Zahra, 2008, 1443–1444)

Organisaation muistiin tallennetut rutiinit tulee poistaa muistista, jotta poisoppimista pääsee tapahtumaan. Organisaatioiden jäsenten muisti on hiljaista tietoa, minkä vuoksi sitä voi olla haastavaa saada poistettua. (Tsang & Zahra, 2008, 1444–1445)

4 Osaaminen

Yksilöiden osaamisen yhteydessä puhutaan yleisesti muun muassa taidoista, ammattitaidosta, pätevydestä ja kompetensseista (Lönnqvist et al., 2005, 33). Toisaalta kompetenssit tulkitaan usein myös osaamisen synonyymina (Ojala, 2008, 50). Osaaminen voi myös koostua tietojen, taitojen ja asenteiden yhdistelmästä. Tällöin yksilöiden osaaminen nähdään kykyä yhdistää tiedot ja taidot hyödyllisellä tavalla, eli soveltaa osaamistaan. (Kupias et al., 2014, luku 2)

Osaaminen muodostuu koulutuksen ja kokemuksen kautta (Virtainlahti, 2009, 26). Yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, kuinka koulutus ilmenee työn tekemisessä. (Ojala, 2008, 50–51) Osaaminen on myös aina sidoksissa kontekstiin. Osaamiseen ei siis riitä pelkkä asioiden tietäminen, vaan se on myös oman tekemisen hallintaa. Tekemisen hallinnassa korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus, joustavuus, epävarmuuden sietäminen ja muutoshalukkuus. (Virtainlahti, 2009, 26) Yksilöiden osaamisella tarkoitetaan siis erilaisia taitoja, valmiuksia ja tietoja, joita yksilöillä on (Lönnqvist et al. 2005, 33).

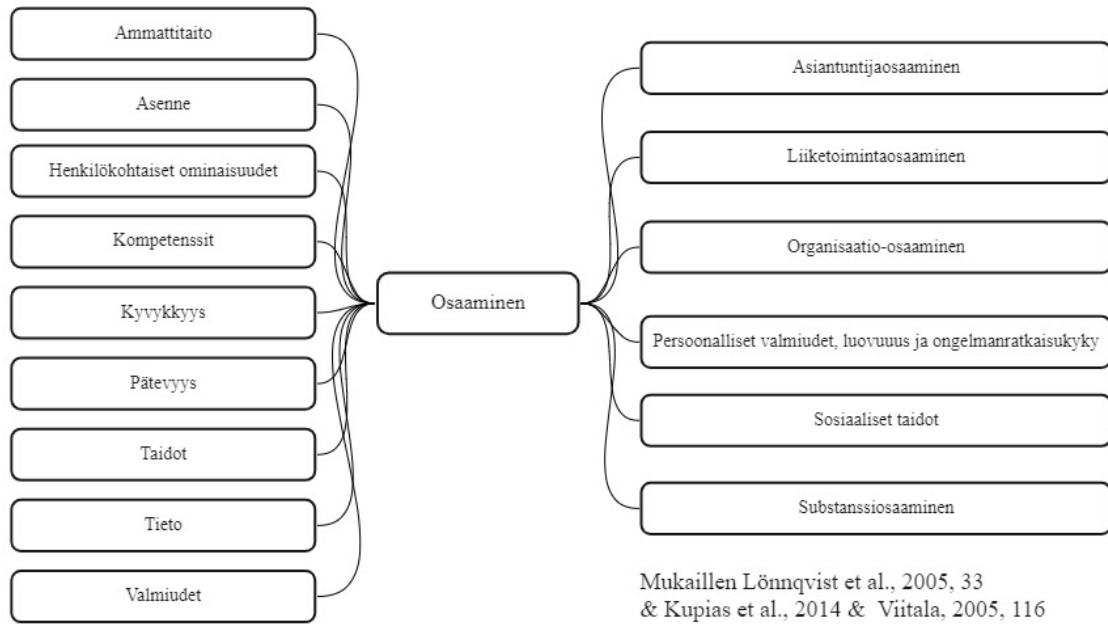
Lönnqvist et al. (2005) ovat jakaneet osaamisen neljään eri osaamisalueeseen: substanssiosaaminen, sosiaaliset taidot, liiketoimintaosaaminen ja organisaatio-osaaminen. Substanssiosaaminen tarkoittaa sitä osaamista, joka on hankittu kouluttautumalla. Substanssiosaaminen muodostaa perustason, jonka perusteella yksilöitä palkataan organisaatioihin. Tämä taso ei kuitenkaan usein vielä johda erinomaiseen onnistumiseen työssä, vaan substanssiosaamisen rinnalle tarvitaan myös muuta osaamista. (Lönnqvist et al., 2005, 33) Substanssiosaaminen sisältää myös työelämän ja työyhteisön pelisääntöjen ja toimintaohjeiden hallitsemisen kuten myös yksilöiden persoonalliset tavat toimia eri tilanteissa (Helakorpi, 2009).

Sosiaaliset taidot ovat taitoja, joiden avulla yksilö toimii vuorovaikutustilanteissa sekä työskentelee ryhmissä. Sosiaaliset taidot sisältävät muun muassa kyvyn tunnistaa muiden tunnetiloja, tilannetajun sekä ristiriitojen ratkaisukyvyyn. Liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan

liiketaloudellisia yleistietoja. Nämä käsittävät esimerkiksi tietoja taloudesta ja rahoituksesta, strategisesta suunnittelusta ja operatiivisesta johtamisesta sekä henkilöstöjohtamisesta. Organisaatio-osaaminen puolestaan tarkoittaa tietoja, joita yksilöillä on tietyistä organisaatioista. Näitä tietoja ovat muun muassa organisaatioiden liikeidean, historian, strategian ja tuotteiden tai palveluiden tunteminen. (Lönnqvist et al., 2005, 33–34)

Viitala (2005) on puolestaan kuvannut osaamisen eri osa-alueet pyramidina. Pyramidin pohjan muodostavat persoonalliset valmiudet sekä luovuus ja ongelmanratkaisukyky. Näiden päällä ovat sosiaaliset taidot. Pyramidin huipulla ovat organisaatio-osaaminen sekä ammattialan osaaminen. Mitä lähempänä osaamisen osa-alue on pyramidin pohjaa, sitä lähempänä se on yksilöiden persoonallisuutta. Vastaavasti mitä lähempänä osaamisen osa-alue on pyramidin huippua, sitä vahvemmin se liittyy suoritettaviin työtehtäviin. (Viitala, 2005, 116)

Asiantuntijatyössä osaamisesta voidaan myös puhua asiantuntijaosaamisena. Kupias et al. (2014) jakavat asiantuntijaosaamisen muodolliseen tietoon, kokemukselliseen tietoon ja kykyyn tarkastella omaa toimintaansa. Muodollinen tieto tarkoittaa koulutuksen perusteella saavutettua tietoa. Kokemuksellinen tieto on hiljaista tietoa, jota yksilö on oppinut käytännössä. Kyky tarkastella omaa toimintaansa viittaa puolestaan taitoon tietää, mitä asiantuntija osaa ja ei osaa. Tällainen asiantuntija pystyy yhdistelemään muodollista ja kokemuseräistä tietoa tarkoituksenmukaisesti. (Kupias et al., 2014, luku 2)



Mukaillen Lönnqvist et al., 2005, 33
& Kupias et al., 2014 & Viitala, 2005, 116

Yhdistellen Lönnqvist et al., 2005, 33 &
Kupias et al., 2014, luku 2 & Ojala, 2008, 50-51

Kuva 8. Osaamisen eri määritelmiä

Kuten kuvasta kahdeksan ilmenee, osaamiseen ja sen eri muotoihin liittyviä termejä on useita. Usein eri termeillä viitataan käytännössä samaan asiaan. Syynä moninaiisiin termeihin on varmasti osaamisen tärkeys organisaatioille: lukuisat tutkijat ja kirjoittajat ovat tutkineet osaamista jo pitkään ja termit ovat muuttuneet maailman muuttuessa. Lisäksi osaamisesta on kirjoitettu paljon englannin kielellä, jolloin alun perin samaa tarkoittavia sanoja on saatu kääntää eri tavoin.

Kuten aiemmin on todettu, tässä tutkielmassa keskitytään osaamisen osa-alueista tietoon ja kompetensseihin sekä substanssiosaamiseen. Substanssiosaamista tarkastellaan kirjanpitäjien työn näkökulmasta. Substanssiosaamisen lisäksi tarkastellaan kirjanpitäjille tyypillisiä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Lisäksi tarkastellaan tilitoimistojen osaamista.

4.1 Yksilöiden tieto

Organisaatioiden menestys perustui ennen siihen, millaisia materiaalisia resursseja niillä oli. Nykyaikana menestys perustuu siihen, millainen kyky organisaatioilla on hyödyntää tietoa toiminnassaan. Tieto on nykyään organisaatioiden tärkein tuotannontekijä. (Kianto, 2011, 7) Tietoa hankitaan opiskelemalla, koulutukseen osallistumisella, lukemalla ja tekemällä (Ojala, 2008, 50). Tieto muuttuu kokemukseksi vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja soveltamalla tietoa käytännön työssä. Uuden tiedon sisäistämistä helpottaa, jos tieto liittyy jo johonkin yksilöiden olemassa olevaan tietoon. Näin ollen uutta tietoa rakennetaan entisen tietopohjan päälle. (Ojala, 2008, 68–69) Vaikka tieto ei yksinään riitä takaamaan hyvää työsuoritusta, on tieto osaamisen tärkeä perusta. Tiedon laatu vaikuttaa siihen, millaisen pohjan se luo osaamiselle. (Viitala, 2005, 126)

Tieto jaetaan perinteisesti eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Nonaka (1994, 16) on tehnyt kuuluisaksi tämän Polanyin vuonna 1966 kehittämää tavan jakaa tieto kahteen erityyppiseen tietoon. Eksplisiittisen tiedon pystyy esittämään kirjallisessa muodossa ja sitä pystyy käsittelemään, jakamaan ja varastoimaan helposti. Hiljainen tieto puolestaan on ihmisten henkilökohtaista tietoa, jota on hankalaa kommunikoida muille. (Nonaka et al., 2000, 7)

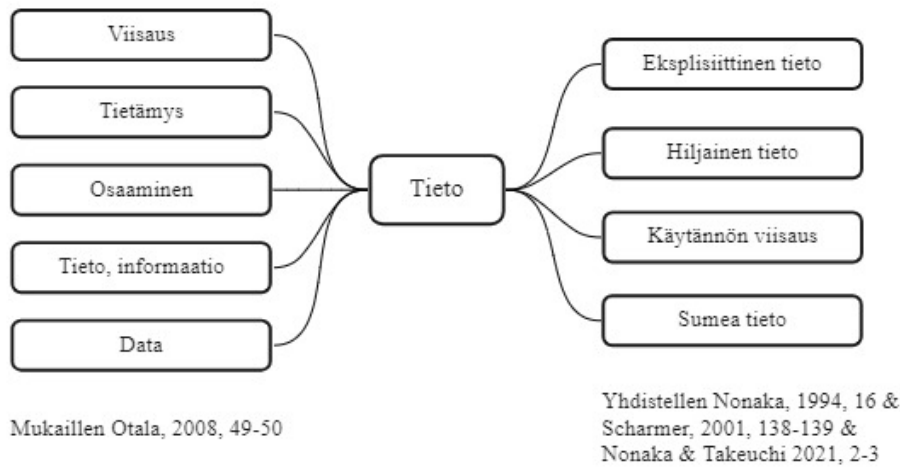
Eksplisiittinen tieto on universaalia ja järkipäistä. Ainoastaan pieni osa hiljaisesta tiedosta pystytään muuntamaan eksplisiittiseen muotoon. (Kianto, 2011, 6) Eksplisiittinen tieto on tietoa jostakin asiasta, jota pystytään luomisen jälkeen jakamaan taloudellisesti pienillä kustannuksilla (Grant, 1996, 111). Hiljaista tietoa sen sijaan voidaan jakaa ainoastaan tekemisen ja puhumisen kautta. Kehittyäkseen organisaatioissa tulee vaihtaa informaatiota ja tiedon tulee virrata ja rikastua. Tiedonvaihto on kaiken perusta. Dialogissa yksilöt vaikuttavat tulkintojen ja merkitysten sisältöön, jolloin muodostuu uusia yhteisiä tulkintoja. Ainoastaan puhumalla, keskustelemalla ja soveltamalla tieto muuttuu eläväksi. (Ståhle & Grönroos, 1999, 91, 93)

Laihonen et al. (2013, 18) ovat todenneet, että hiljainen tieto on ihmisille kokemuksista kertynyttä tietämystä, joka on osittain tiedostettua, mutta osittain tiedostamatonta. Cook & Brown (1999) puolestaan korostavat, ettei hiljaista tietoa tulisi sekoittaa tietämiseen. Hiljainen tieto on väline tai apu toimintaan. Tietäminen vaatii aktiivista toimintaa, mutta hiljainen tieto ei. (Cook & Brown, 1999, 388)

Otala (2008) on jäsentänyt tiedon eri tasot pyramidiksi. Hänen tietopyramidinsa pohjalla on data, jonka päällä on tieto ja informaatio. Seuraavana pyramidissa on osaaminen. Osaamisen yläpuolella ovat tietämys ja viisaus. Data on tietoa, jolla ei ole asiayhteyttä. Informaatiota ja tietoa muodostuu, kun data liitetään asiayhteyteen. Kun tietoa sovelletaan toimintaan, muodostuu osaamista. Tietämys on analysoitua tietoa. Tietämys koostuu käytettävissä olevien ja hyväksytyjen tietojen kokonaisuudesta. Viisaus viittaa näkemykseen asioiden kokonaisvaltaisesta hahmottamisesta. Viisauteen liitetään usein moraalikäsitys. Viisaus sisältää hiljaista tietoa ja kokemusta. (Otala, 2008, 49–50)

Scharmer (2001) on lisännyt eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon rinnalle sumean tiedon käsitteen. Scharmer kuvaa eksplisiittisen, hiljaisen ja sumean tiedon välistä suhdetta niin sanotulla jäävuorimallilla. Pinnalla näkyvässä on eksplisiittinen tieto. Pinnan alla on hiljainen tieto, jonka Scharmer jakaa edelleen hahmottuneeseen ja sumeaan tietoon. Perinteinen, hahmottunut hiljainen tieto on eksplisiittisen tiedon alapuolella. Pohjimmaisena jäävuorimallissa on sumea tieto, joka ei ole vielä hahmottunut. (Scharmer, 2001, 138–139)

Nonaka & Takeuchi (2021) ovat puolestaan täydentäneet eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon mallia lisäämällä näiden rinnalle käsitteen käytännön viisaus. Käytännön viisaus on kokemuksepäistä tietoa, jonka perusteella ihmiset toimivat arvojensa mukaisesti. Nonaka & Takeuchi vertaavat käytännön viisautta äideiltä opittuun tietoon. Käytännön viisaus kulkee sukupolvilta toisille, eikä se vanhene. (Nonaka & Takeuchi, 2021, 2–3)



Kuva 9. Tiedon eri tasot ja tyypit

Kuten kuvassa yhdeksän on esitetty, perinteisen tiedon ja osaamisen rinnalle ja yläpuolelle on nostettu termejä kuten sumea tieto, viisaus, käytännön viisaus ja tietämys. Nämä termit viittaavat tietoon ja osaamiseen, jota on vaikeaa hahmottaa ja kuvata. Ne myös liittyvät yleensä toimintaan. 2020-luvulla tiedon ohella korostetaan entistä enemmän yksilöiden taitoja käyttää tietoa sekä yksilöiden henkilökohtaisia valmiuksia toimia työssään.

4.2 Yksilöiden kompetenssit

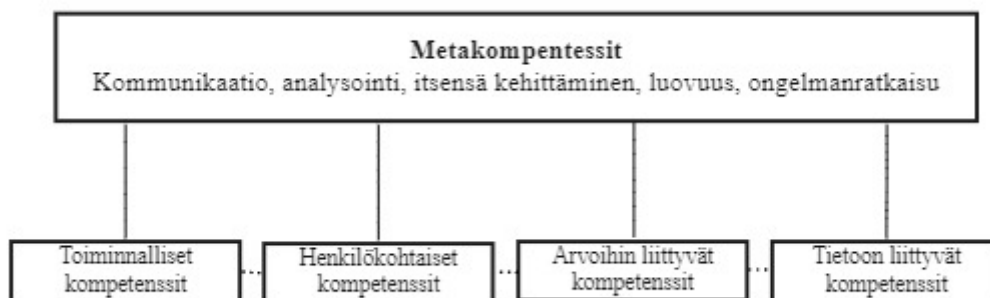
Eri työtehtävien edellyttämistä valmiuksista puhutaan usein kompetensseina. Suomeksi kompetenssi -termin vastineena pidetään ammattitaitoa. Ammattitaidolla tarkoitetaan monipuolista ja kokonaisvaltaista kyvykkyyttä suoriutua työtehtävistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yksilöt hallitsevat työtehtävänsä ja suoriutuvat niistä itsenäisesti, onnistuvat työtehtävissään sekä hoitavat työtehtävänsä vastuullisesti ja tuloksellisesti. (Viitala, 2005, 113)

Kompetenssit ovat taitoja, joita tarvitaan työtehtävien suorittamisessa, työtehtävien hallinnassa ja työympäristössä toimimisessa. Työtehtävien suorittamisessa tarvitaan rutiininomaisia taitoja, joiden avulla yksilöt pystyvät toimimaan päästäkseen haluttuun lopputulokseen. Työtehtävien hallinta puolestaan tarkoittaa taitoja, joita tarvitaan sellaisissa tilanteissa, joissa

yksilön tulee suoriutua useammasta yhtäaikaista tehtävästä tietyllä tavalla. Työympäristöstä toimimisessa tarvitaan erilaisia taitoja eri tilanteissa, kun yksilöt työskentelevät esimerkiksi asiakkaiden tai tiimin jäsenten kanssa. (Cheetham & Chivers, 1996, 21–22)

Cheetham & Chivers (1996) ovat jakaneet kompetenssit toiminnallisiin kompetensseihin, henkilökohtaisiin kompetensseihin, arvoihin liittyviin kompetensseihin ja tietoon liittyviin kompetensseihin. Toiminnalliset kompetenssit tarkoittavat kykyä suoriutua työtehtävistä tehokkaasti. Henkilökohtaiset kompetenssit puolestaan viittaavat kykyyn omaksua sopivia käyttäytymismalleja eri työtilanteissa. Arvoihin liittyvät kompetenssit kuvaavat tilanteita, joissa yksilöt tekevät työtehtävissään päätöksiä perustuen heidän henkilökohtaisiin ja ammatillisiin arvoihinsa. Tietoon liittyvillä kompetensseilla tarkoitetaan puolestaan tilanteita, joissa yksilöillä on riittävästi työtehtäviin liittyvää tietoa, ja he pystyvät myös käyttämään näitä tietoja tehokkaasti. (Cheetham & Chivers, 1996, 24)

Edellä kerrottujen kompetenssien lisäksi Cheetham & Chivers (1996) ovat tunnistaneet niin kutsuttuja metakompetensseja, joita ovat kommunikaatio, analysointi, itsensä kehittäminen, luovuus ja ongelmanratkaisu. Metakompetenssit vaikuttavat yhdessä ydinkompetenssien kanssa yksilöiden toimintaan. (Cheetham & Chivers, 1996, 25)



Kuva 10. Meta-kompetenssien ja ydinkompetenssien välinen suhde (Cheetham & Chivers, 1996, 25)

Boyatzis (2008) on puolestaan listannut kolme eri kompetenssityyppiä, joiden avulla yksilöt voivat päästä erinomaisiin työsuorituksiin: kognitiiviset kompetenssit, tunneälyyn liittyvät kompetenssit ja sosiaaliseen älykkyyteen liittyvät kompetenssit. Kognitiiviset kompetenssit tarkoittavat muun muassa systemaattista ajattelua ja asioiden hahmottamiskykyä. Tunneälyyn liittyvät kompetenssit viittaavat esimerkiksi itsetuntemukseen ja itsehillintään. Puhuttaessa sosiaaliseen älykkyyteen liittyvistä kompetensseista tarkoitetaan sosiaalisten suhteiden ylläpitoon liittyviä taitoja kuten empatiaa ja tiimityöskentelyä. (Boyatzis, 2008, 7)

Kompetensseihin liitetään useita eri termejä, sanapareja ja näkemyksiä. Le Deist & Winterton (2005, 29) ovat todenneet, että termin kompetenssi tarkka määrittäminen on haastavaa. Le Deist & Wintertonin (2005) mallin mukaan kompetenssien keskiössä on metakompetenssit, joita ympäröivät toiminnalliset kompetenssit, kognitiiviset kompetenssit ja sosiaaliset kompetenssit. (Le Deist & Winterton, 2005, 40)

Tässä tutkielmassa kompetenssit ymmärretään osaamisen osa-alueena, joka täydentää kirjanpitäjillä olevaa tietoa ja substanssiosaamista. Kompetenssit muodostavat sen osaamisen, mitä ei opita opinnoissa ja koulutuksissa, vaan työtä tehdessä.

4.3 Kirjanpitäjien osaaminen

Kirjanpitäjiltä vaaditaan laajaa substanssiosaamista. Tilitoimistoissa yhdellä kirjanpitäjällä saattaa olla kymmeniä asiakkaita, joiden kirjanpidot, tilinpäätökset ja veroilmoitukset kirjanpitäjä laatii. (Aho, 2019, 220) Kirjanpitäjien substanssiosaaminen on perusta tilitoimistossa työskentelemiselle. Substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan kuitenkin myös toimialatuntemusta, jotta kirjanpitäjä pystyy jalostamaan kirjanpidon luvuista asiakkaille liiketoiminnan kannalta keskeistä informaatiota. Lisäksi kirjanpitäjien tulee ymmärtää hyvin liiketoiminnan perusteita ja hahmottaa, millaisia mahdollisuuksia kirjanpitäjän rooli tarjoaa asiakastyössä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, 38) Ilman ymmärrystä liiketoiminnasta kirjanpitäjät eivät pysty auttamaan asiakasorganisaatioitaan (Alhola, 2020).

Toimihenkilöliitto Erton (2022) neuvottelemassa taloushallintoalan työehtosopimuksessa kirjanpitäjien työtehtävien vaatimukset on jaettu neljään eri tasoon: avustavat tehtävät, ammattitehtävät, erikoisammattitehtävät ja vaativat erikoisammattitehtävät. Avustavat tehtävät eivät edellytä alan aikaisempaa kokemusta ja työt tehdään esihenkilöiden ohjauksessa. Tavanomaisia avustavia tehtäviä ovat esimerkiksi ohjeiden mukainen tiliöinti ja tiliöintien tekninen tarkastaminen, tositteiden järjestely sekä maksu- ja tositetapahtumien käsittely. Ammattitehtävät edellyttävät ammatillista koulutusta tai aikaisempaa taloushallinnon kokemusta. Työtehtävät suoritetaan itsenäisesti ja ne voivat sisältää esimerkiksi suoriteperusteisen ja säännöllisesti täsmäytyvän pienyrityksen kirjanpidon ja tilinpäätösehdotuksen laatimisen tai laajemman tilinpäätöksen tiettyjen osien valmistelemisen. (Toimihenkilöliitto Erto, 2022, 18–19)

Erikoisammattitehtävät ja vaativat ammattitehtävät edellyttävät ammatti-, jatko- ja täydennyskoulutuksella tai työkokemuksella ja itseopiskelulla hankittuja erityistietoja ja taitoja. Erikoisammattitehtävät edellyttävät itsenäistä työskentelyä lainsäädännön ja muiden alan ohjeistuksien mukaisesti sekä kykyä hallita laajoja asiayhteyksiä. Tyypillisiä erikoisammattitehtäviä ovat esimerkiksi eri yhtiömuotoisten yritysten tilinpäätösten laadinta, toisten tekemien tilinpäätösten tarkastaminen ja asiakkaiden neuvonta veroasioissa. Vaativat erikoisammattitehtävät edellyttävät laajaa asiantuntijuutta ja kykyä toimia muiden kouluttajana. Vaativat erikoisammattitehtävät sisältävät muun muassa konsernitilinpäätösten tai suurten tai vaativien tilinpäätösten itsenäistä laatimista. Vaativat erikoisammattitehtävät voivat myös sisältää vastuun muiden osaamisesta ja sen kehittamisestä sekä useiden henkilöiden työpanoksen tuottamasta asiakastyytyväisyydestä. (Toimihenkilöliitto Erto, 2022, 18–19)

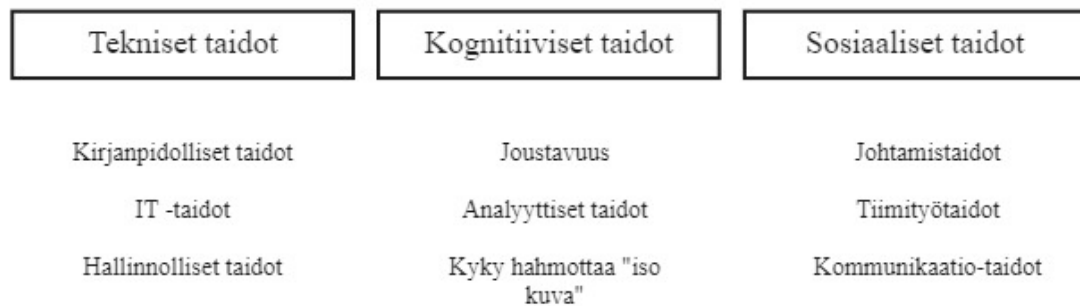
Hirsimäki & Sihvonen (2018) ovat todenneet kirjanpitäjiltä edellytettävän kirjanpito-osaamisen ohella toimialaosaamista. Lisäksi kirjanpitäjillä tulisi olla verotuksen ja yhtiöoikeuden tuntemusta. Myös asiakaspalvelu ja neuvontataidot ovat osa kirjanpitäjän työnkuvaa. (Hirsimäki & Sihvonen, 2018)

Kirjanpitäjien on mahdollista suorittaa KLT-tutkinto eli kirjanpidon ja laskentatoimen tutkinto. KLT-tutkintoon suorittamiseksi tulee läpäistä tentti, joka testaa kirjanpitäjien

laskenta- ja vero-osaamista. KLT-tenttiä suorittamaan hyväksytään henkilö, jolla on kaupallinen koulutus ja usean vuoden työkokemus taloushallinnon alalta. (Taloushallintoliitto, 2018) Hirsimäki & Sihvonen (2018) täydentävät, että KLT-tentissä kirjanpitäjän tulee pystyä soveltamaan muun muassa yritys juridiikkaa, sisäisen laskennan taitoja ja verolakeja myös erityistilanteissa. Asiakastyössä KLT-kirjanpitäjien asiakaspalvelutaidot ja soveltamistaidot korostuvat. (Hirsimäki & Sihvonen, 2018)

Alhola (2020) on todennut, että kirjanpitäjien substanssiosaamisen tarve tulee säilymään myös tulevaisuudessa, mutta samanaikaisesti substanssiosaaminen tulee tiivistymään ja monipuolistumaan. Substanssiosaamisen rinnalle nousee myös muita taitoja kuten esimerkiksi vuorovaikutustaidot, tiimityöskentelytaidot, ongelmanratkaisutaidot, kommunikointitaidot, suunnittelutaidot, ajanhallintataidot, johtamistaidot ja digitaidot. (Alhola, 2020)

Pilipczuk (2020, 14) on kirjallisuuskatsauksen perusteella jakanut kirjanpitäjien osaamisen teknisiin, kognitiivisiin ja sosiaalisiin taitoihin kuvan 11 mukaisesti.



Kuva 11. Kirjanpitäjien osaaminen (mukaillen Pilipczuk, 2020, 14)

Conway (2018) on todennut, että vuonna 2027 tiloimistoissa ennustetaan työskentelevän yhä enemmän niin kutsuttuja tulevaisuuden kirjanpitäjiä. He ovat syntyneet vuosien 1980–2000 aikana, minkä vuoksi heitä kutsutaan milleniaalikirjanpitäjiksi. Milleniaalikirjanpitäjät hoitavat useita työtehtäviä samanaikaisesti, ja heillä on hyvät tekniset taidot. He ovat

joustavia, mutta toisaalta he odottavat työelämän ja vapaa-ajan olevan tasapainossa. (Conway, 2018, 188)

4.4 Tilitoimistojen osaaminen

Taloushallintoliitto on laatinut taloushallintoalalle toimialastandardin (TAL-STA). Standardin mukaan taloushallinnon palveluita tarjoavan organisaation tulee noudattaa voimassa olevaa lainsäädäntöä sekä alan hyvää tapaa toimia. Lisäksi palveluntarjoajien tulee toimia asiakkassuhteissaan vastuullisesti, luottamuksellisesti ja asiakkaan etu huomioiden. Toiminnan tulee olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä, huolellista ja ammattitaitoista. Myös henkilöstön ammatillisesta kehittämisestä on huolehdittava. (Taloushallintoliitto, 2020)

Taloushallinnon palveluita tarjoavalla organisaatiolla tulee olla määriteltynä toimintatavat, joilla se säännöllisesti varmistaa, että organisaatiossa päätetyt toimintatapoja, asiakkaiden kanssa sovittuja käytäntöjä sekä lainsäädännön edellyttämiä vaatimuksia noudatetaan. Taloushallinnon palvelut tulee tuottaa asiantuntevasti ja huolellisesti. Taloushallinnon palveluita tarjoavassa organisaatiossa tulee ymmärtää asiakkaiden liiketoimintaa, jotta asiakkaille pystytään tarjoamaan laadukasta palvelua. (Taloushallintoliitto, 2020)

Laadukkaan palvelun määrittelemisen ei ole yksiselitteistä. Pesonen (2007, 37) on tiivistänyt laadun olevan sitä, että ”toteutetaan se, mitä asiakkaan kanssa on sovittu ja toimitaan ja tehdään työt talon sisällä siten kuin on määritetty”. Tilitoimistojen asiakkaat tarvitsevat tilitoimistolta konsultoivaa otetta, selkeyttä ja vastuun ottamista talouden, hallinnon ja verotuksen monimutkaistuesssa. Tilitoimistojen on pystyttävä siirtymään reaktiivisesta taloushallinnosta proaktiiviseen palveluun. (Mattila, 2020)

Taloushallinnon palveluita tarjoavan organisaation tulee tarpeen mukaan informoida asiakkaitaan olennaisista taloushallinnon lainsäädäntömuutoksista. Asiakkaille tuotettavien taloushallinnon raporttien tulee vastata asiakkaan toiminnan laatua ja laajuutta. Lisäksi asiakkaita on tarvittaessa neuvottava raporttien tulkinnessa. Jos taloushallinnon palveluita

tarjoavalle organisaatiolle ilmenee asiakkaan toiminnassa tämän maksuvalmiutta, vakava-raisuutta, kannattavuutta tai muuta taloutta uhkaava olennainen asia, asiasta tulee kertoa asiakkaalle. (Talouhallintoliitto, 2020)

Talouhallintoalalla asiakkaiden ja heidän liiketoimintansa tuntemisen tärkeys korostuu entisestään. Vaikka tilitoimistojen perustehtäviin kuuluu edelleen viranomaisvelvoitteiden täyttämisen, tilitoimistojen asiakkaat haluavat yhä enemmän palvelua. Tilitoimistojen toivotaan tuovan lisäarvoa niiden asiakkaiden liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen erinomaista asiakaskokemusta unohtamatta. (Mattila, 2020)

Business to Business -asiakaskokemukseen vaikuttaa syvällinen asiakasymmärrys, asiakaslähtöinen organisoituminen, johtaminen sekä kyky luoda tunnekokemuksia ja hyödyntää teknologiaa. Asiakaskokemus ei kuitenkaan muodostu pelkistä ilahduttavista yllätyksistä. Asiakkaan saaman palvelun on oltava laadukasta ja luotettavaa. Vasta kun palveluntarjoajan ja asiakkaan prosessit on saatu hiottua saumattomiksi, voidaan organisaatioissa alkaa miettiä personalisoituja asiakaskokemuksia. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner, 2021, 40–41, 274).

Yritysasiakkaat arvostavat heidän liiketoimintaansa kohtaan osoitetusta kiinnostuksesta ja ymmärryksestä sekä annettujen lupausten pitämistä (Holma et al., 2021, 29). Tilitoimistojen asiakkaiden odotukset palvelulle täyttyvät, kun palveluntarjoajilla on tietoa asiakkaan yrityksestä ja toimialasta sekä teknistä osaamista. Lisäksi asiakkaat arvostavat sovittujen aikataulujen kunnioittamista sekä hyviä kommunikointitaitoja. On kuitenkin huomioitava, että asiakkaiden tarpeet saattavat muuttua nopeasti toimintaympäristöjen muuttuessa. (McNeilly & Barr, 2006, 157)

5 Tutkielman toteuttaminen

Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkielman etenemisessä noudatettiin Tuomen & Sarajärven (2018, 131) laadullisen tutkimuksen mallia, joka koostuu aiheen valinnasta, kirjallisuuden lukemisesta, tutkimusongelman hahmottamisesta, tutkimusmenetelmän pohdinnasta, aineiston keruusta ja analysoinnista sekä raportin kirjoittamisesta.

Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata kohdetta kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan ihmisten ajatuksia, käsityksiä ja tulkintoja, jotka ovat muodostuneet tutkittavien omakohtaisten kokemusten kautta (Puusa & Juuti, 2020, 78). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä suositaan ihmisiä tiedon keruun instrumentteina ja aineisto kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Valitessaan laadullisen tutkimusmenetelmän tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin haastateltavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi et al., 2009, 164) Tämän tutkielman toteutustavaksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä tutkielman tarkoituksena oli kuvata organisaation oppimista tilitoimistoissa haastateltavien kanssa käytävien keskustelujen perusteella.

Haastattelu on yksi tyypillisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmistä. Haastattelun hyvä puoli on joustavuus, sillä tutkielman tekijällä on mahdollisuus tarvittaessa toistaa kysymyksiä, oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä, selventää sanamuotoja sekä käydä keskustelua haastateltavien kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 63) Haastattelun etuna on myös mahdollisuus valita haastateltaviksi henkilöitä, joilla tiedetään olevan entuudestaan tietoa aiheesta tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020, 100). Haastattelua pidetään tutkimusmenetelmänä, joka soveltuu moneen tilanteeseen. Haastattelu on kuitenkin suhteellisen työläs toteuttaa, minkä lisäksi se on aineiston jatkoanalysoinnin kannalta vaatelas. Jos haastattelu on kuitenkin tutkimuksen kannalta mielekäs tapa kerätä tietoa, sitä kannattaa käyttää. (Metsämuuronen, 2003, 187)

Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluina. Liitteessä yksi on haastattelukutsun teksti, jolla tilioimistoja pyydettiin osallistumaan tutkielmaan. Tiedot haastatteluista on esitetty jäljempänä taulukossa yksi.

Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkielman tekijä on laatinut kysymykset, mutta kysymyksiin ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoidussa haastattelussa vastaajat pystyvät itse sanoittamaan näkemyksensä esitettyihin kysymyksiin. (Puusa & Juuti 2020, 105–106) Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin tutkimuksiin, joissa selvitetään heikosti tiedostettuja asioita kuten arvostusta, ihanteita tai perusteluja (Metsämuuronen, 2003, 189).

Puolistrukturoitu haastattelu sopi tämän tutkielman toteuttamiseen, sillä kysymysten oli tarkoitus toimia keskustelun avauksena, jonka jälkeen haastateltavat saivat kertoa oman näkemyksensä kysytyihin aihealueisiin. Haastattelija pystyi myös tarvittaessa toistamaan kysymyksiä tai selventämään niitä. Liitteen kaksi mukaisia haastattelukysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen, sillä etukäteistieto voi Puusan (2020, 101) näkemyksen mukaisesti suunnata tai rajata haastateltavien ajatuksia ja vaikuttaa näin epätoivotulla tavalla haastatteluiden sisältöön.

5.1 Aineiston keruu

Tutkielman tietojen keräämistä varten haastateltiin viittä taloushallintopalveluja Suomessa tarjoavan organisaation edustajaa. Haastatteluja pidettiin kuusi kappaletta ja haastateltavia niihin osallistui yhteensä kymmenen. Aineisto kerättiin osittain sähköisesti videohaastatteluina sekä osittain kasvotusten livenä haastateltavien kanssa. Ratkaisuun päädyttiin sekä haastateltavien maantieteellisestä sijainnista että vallitsevasta koronapandemiatilanteesta johtuen. Haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2021. Kaikki haastattelut nauhoitettiin sähköisillä kokoustyökaluilla. Haastattelut kestivät noin 45 minuutista puoleentoista tuntiin. Taulukossa yksi on kerrottu tiedot haastatteluista. Organisaatiot on järjestetty sen mukaisesti, kuinka monta haastattelua organisaatioiden edustajien kanssa pidettiin ja kuinka monta henkilöä haastatteluihin osallistui.

Taulukko 1. Tiedot haastatteluista

	Haastattelujen määrä	Haastateltavien määrä / haastattelu	Kesto	Muoto
Organisaatio 1	1	1	1 h 8 min	Video
Organisaatio 2	1	2	1 h 18 min	Video
Organisaatio 3	1	2	1 h 17 min	Live, video
Organisaatio 4	1	3	1 h 26 min	Live, video
Organisaatio 5	2	1	43 min 1 h 6 min	Video

Kaikkien haastateltavien edustamat tilitoimistot tarjoavat myös muita kuin kirjanpidon palveluita. Tässä tutkielmassa keskityttiin kuitenkin ainoastaan kirjanpitäjien tuottamiin tilitoimistopalveluihin. Tilitoimistoja käsitellään tutkielmassa anonyymeina. Kaikille haastatelluille tilitoimistoille on yhteistä se, että niillä on useampi kuin yksi fyysinen toimipiste. Toimipisteiden määrä vaihteli alle kymmenestä useaan kymmeneen. Henkilöstön lukumäärä vaihteli noin sadasta työntekijästä useisiin satoihin työntekijöihin. Henkilöstön lukumäärään on laskettu mukaan myös muut haastatteluun osallistuneiden tilitoimistojen työntekijät kuin kirjanpitäjät. Haastateltavat toimivat organisaatioissaan joko johtotehtävissä tai osaaamiseen asiantuntijoina. Heidän edustamansa tilitoimistot ovat toimineet alalla useiden vuosien ajan.

Liitteen kaksi mukaiset haastattelukysymykset olivat haastattelun runkona. Kysymyksiä oli runsaasti, mutta useimmiten niitä kaikkia ei tarvinnut esittää, sillä haastateltavat olivat vastanneet kysymyksiin jo aiempien kysymyksien yhteydessä. Haastattelut pyrittiin pitämään keskustelunomaisina, mutta haastateltava johdatteli keskusteluja kuitenkin tarvittaessa niin, että kaikkiin etukäteen valmisteltuihin kysymyksiin saatiin haastateltavilta näkemys. Haastattelut litteroitiin nauhoitusten perusteella loka-joulukuussa 2021. Litteroitua tekstiä muodostui yhteensä 37 sivua.

Puusa & Juuti (2020) ovat todenneet, että laadullisen tutkimuksen aineiston riittävä määrä on tapauskohtaista. Tutkimukseen tulee sisällyttää niin monta tutkittavaa ja haastattelua kuin

on tarpeen tarvittavan tiedon saamiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa olennaisinta ei ole määrä vaan laatu. Näin ollen tärkeintä on tutkijan kyky tulkita aineistoa ja tehdä siitä yleistyksiä. (Puusa & Juuti, 2020, 80) Toisaalta aineistoa voidaan pitää riittävänä, kun aineistossa saavutetaan saturaatiopiste, eli samat asiat alkavat kertautua (Hirsjärvi et al., 2009, 182). Tässä tutkielmassa viiden eri tilitoimiston edustajien haastattelemista voidaan pitää riittävänä aineistona, sillä viimeisimmissä haastatteluissa tuli esille runsaasti samoja havaintoja kuin aiemmissä haastatteluissa.

5.2 Aineiston analysointi

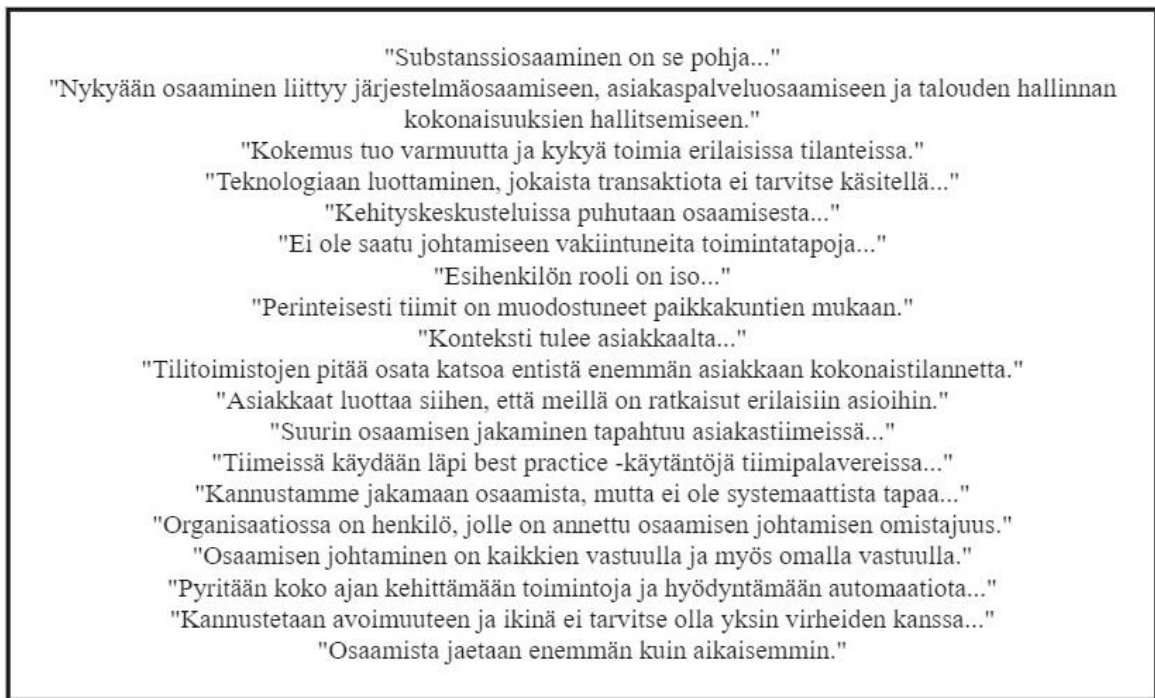
Haastattelujen vastaukset analysoitiin sisällönanalyysillä, joka Puusa & Juuti (2020, 143–144) mukaisesti koostuu muun muassa aineistoon tutustumisesta sekä aineiston pelkistämisestä, kategorisoinnista ja tulkinnasta. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87) sekä tekemään johtopäätöksiä (Puusa & Juuti, 2020, 143). Aineiston analysointi tehtiin joulukuun 2021 ja tammikuun 2022 aikana. Tuloksia tai havaintoja ei yhdistetty tilitoimistoihin, vaan ne edustavat yksittäisten henkilöiden näkemyksiä.

Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan epäolennaisten asioiden karsimista pois aineistosta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 91). Pelkistämisen ensimmäisessä vaiheessa aineistoa tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun näkökulmasta. Näin aineisto pelkistyy pienemmäksi määräksi erillisiä havaintoja. Pelkistämisen toisessa vaiheessa havaintomääriä karsitaan havaintoja yhdistämällä. (Alasuutari, 2011, 31) Pelkistämisen tarkoituksena on luoda hajanaisesta aineistosta kokonaisuus, joka lisää aineiston informaatioarvoa. Pelkistämisen jälkeen tutkittavasta ilmiöstä voi tehdä johtopäätöksiä. (Puusa & Juuti, 2020, 143)

Aineiston pelkistämisen jälkeen aineisto kategorisoidaan. Kategorisoinnilla tarkoitetaan analysoinnin vaihetta, jossa tutkimusongelmalle olennaiset vastaukset erotetaan tekstimasasta. Samankaltaiset ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan, minkä jälkeen kategoriat

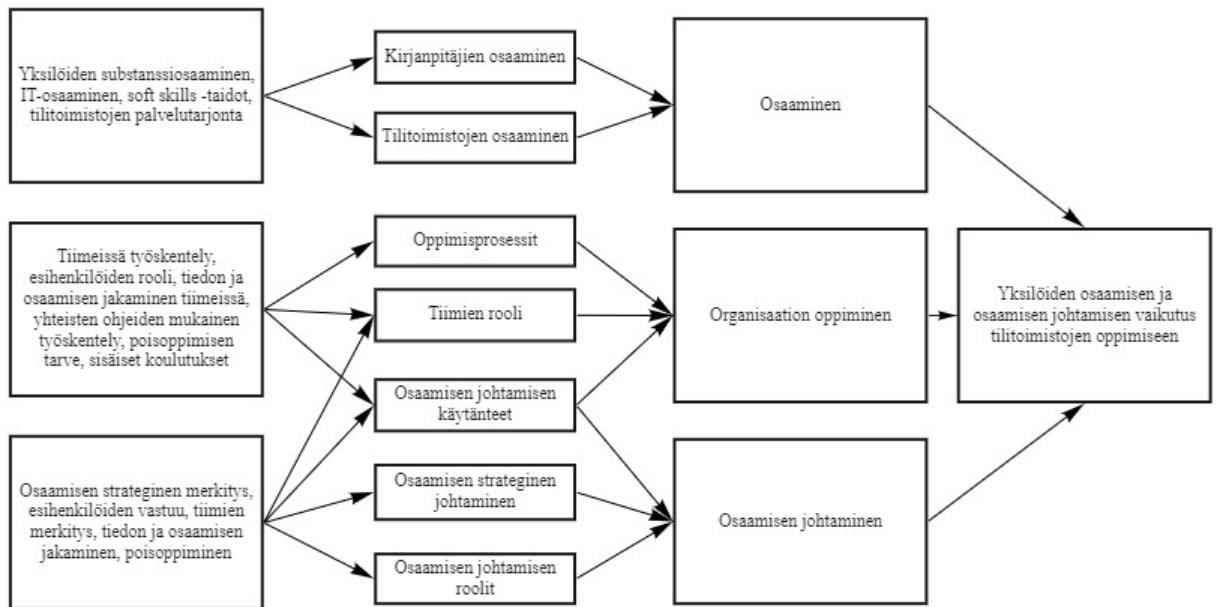
nimetään. Nimeäminen tehdään tutkittavan ilmiön ominaisuuksien perusteella. Kun kategorisointi on tehty, muodostetaan yläkategorioita ja yhdistellään samankaltaisia alakategorioita. Kategorisoinnin viimeisessä vaiheessa tutkielman tekijä yhdistää kaikki yläkategoriat yhdeksi kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. Aineiston analyysissä muodostuneet kategoriat auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Puusa & Juuti, 2020, 148)

Kuvassa 12 on havainnollistettu tämän tutkielman aineiston pelkistämistä aineistonäytteiden avulla. Aineistonäyte-esimerkit on esitetty siinä järjestyksessä kuin ne esiintyivät haastattelurungon kysymysten mukaisesti.



Kuva 12. Esimerkkejä aineiston pelkistämisen ensimmäisen vaiheen havainnoista

Kuvassa 13 on esitetty aineiston pelkistämisen perusteella tehty kategorisointi.



Kuva 13. Aineiston kategorisointi

Analysoinnin jälkeen kategorisoinnin tulokset tulee tulkita ja selittää (Puusa & Juuti, 2020, 151). Alasuutari (2011) vertaa tulkintaa arvoituksen ratkaisemiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kerättyjen johtolankojen ja vihjeiden perusteella tutkittavasta ilmiöstä tehdään merkitystulkinta. (Alasuutari, 2011, 35)

5.3 Tutkielman luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Validiteetilla puolestaan viitataan siihen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu tutkia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 118) Laadullisesta tutkimuksesta on kuitenkin todettu, että kaksi tutkijaa eivät koskaan päätyisi täysin samoihin lopputuloksiin ja tulkintoihin, vaikka he analysoisivat samaa aineistoa (Puusa, 2020, 152).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää se, mitä tarkemman kuvauksen tutkija antaa tutkimuksen toteuttamisesta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tuottamisen olosuhteet

tulisi kuvata mahdollisimman totuudenmukaisesti ja selkeästi. Haastattelututkimuksista tulisi aina kertoa niistä tavoista tai paikoista, joissa aineistot on kerätty. Lisäksi tulisi kertoa haastatteluihin käytetty aika sekä mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat kuten myös tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Tulosten tulkinnan yhteydessä on myös kerrottava, mihin tutkimuksen tekijä perustaa tulkintansa. Yhtenä keinona osoittaa tulkintojen alkuperä on rikastuttaa tutkimustuloksia haastateltavien suorilla lainauksilla. (Hirsjärvi et al., 2009, 232–233)

Tässä tutkielmassa on pyritty todentamaan luotettavuutta kuvaamalla tarkasti tutkielman toteuttaminen. Anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltavista ei voitu antaa kovin yksityiskohtaisia tietoja. Suorissa lainauksissa olevat numerot haastateltavista (H1-H10) on annettu haastateltaville satunnaisjärjestyksessä.

Eri haastattelumuodoilla (livetapaaminen tai videohaastattelu tai näiden yhdistelmä) ei ollut vaikutusta haastatteluiden analysointiin, sillä kaikki haastattelut litteroitiin nauhoitusten perusteella ja analysointi tehtiin litterointien perusteella. Tutkijan itsearviointia haastattelukysymyksistä, haastatteluista ja tulosten analysoinnista käydään läpi tutkielman viimeisessä luvussa pohdinnan ja johtopäätösten yhteydessä.

Laadullista tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös uskottavuuden näkökulmasta. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, voivatko tutkielman lukijat luottaa siihen, että aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Lisäksi uskottavuus viittaa siihen, hyväksyvätkö tutkielman lukijat sen tulokset tosiksi. (Puusa & Juuti, 2020, 167) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille ei siis ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 120). Ongelmallisena laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin pitää tutkijan voimakkaita ennakko-oletuksia tutkimustuloksille (Metsämuuronen, 2003, 195).

Tutkielman tekijä on työskennellyt tilitoimistoalalla 15 vuoden ajan. Tutkielman tekijä pyrki koko tutkielman laatimisprosessin ajan toimimaan siten, etteivät hänen oma kokemuksensa

ja näkemykset vaikuttaneet tutkielman haastatteluihin, analysointiin, tuloksiin tai johtopäätöksiin. Tutkielman laatija piti kokemusta tilitoimistoalasta positiivisena asiana tilitoimistotyön kontekstin ymmärtämiseksi. Lisäksi tutkielman laatija pystyi puhumaan haastateltavien kanssa niin kutsuttua kirjanpitäjien ammattikieltä. Tutkielman tuloksissa, johtopäätöksissä ja pohdinnassa ammattikieltä on kuitenkin pyritty tietoisesti välttämään.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkielman kannalta oleelliset tulokset, jotka nousivat esiin haastateluaineistoa analysoimalla. Tulokset esitetään analysoinnissa muodostuneiden pääkategorioiden mukaisesti. Ensimmäiseksi tarkastellaan osaamisen johtamista ja organisaation oppimista tilitoimistoissa. Haastateltavien vastaukset näihin kahteen osa-alueeseen nivoutuivat yhteen, joten vastauksia tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena. Osaamisen johtamisen ja organisaation oppimisen jälkeen tarkastellaan osaamista tilitoimistoissa.

6.1 Osaamisen johtaminen ja organisaation oppiminen tilitoimistoissa

Osaamisen johtaminen jakautui aineiston kategorisoinnissa neljään alakategoriaan: osaamisen johtamisen roolit, tiimien rooli, osaamisen johtamisen käytänteet ja osaamisen strateginen johtaminen. Tiimien rooli ja osaamisen johtamisen käytänteet nousivat alakategorioiksi myös organisaation oppimisessä. Organisaation oppimisen kolmas alakategoria on oppimisprosessit.

Osaamisen johtaminen ja osaamisen johtamisen roolit

Haastateltavat kertoivat, että kirjanpitäjien osaamista pyritään tunnistamaan mahdollisimman hyvin jo rekrytointivaiheessa. Tämän jälkeen yksittäisten kirjanpitäjien kanssa heidän osaamisestaan keskustellaan pääsääntöisesti vuosittain kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluiden lisäksi osaamisen tunnistamisen keinoiksi kerrottiin kirjanpitojen laadunvalvonta. Lisäksi asiakkailta saadut reklamaatiot mainittiin tavaksi tunnistaa mahdolliset osaamisvajeet.

Selvästi eniten kirjanpitäjien osaamisen tunnistamisen yhteydessä haastateltavat puhuivat esihenkilöiden roolista. Esihenkilöiden roolia pidettiin merkittävänä myös tiedon ja osaamisen jakamisessa.

”Jos esihenkilö ei ymmärrä kirjanpitäjien osaamista, hän ei osaa myöskään tuoda sitä esille.” (H2)

”Esihenkilöillä on hyvä näkemys kirjanpitäjien osaamisesta.” (H10)

Myös kirjanpitäjien henkilökohtainen vastuu osaamisen johtamisessa nostettiin esille.

”Jokainen vastaa itsensä kehittämisestä.” (H1)

Suurin osa haastateltavista piti tärkeänä, että kirjanpitäjien esihenkilöillä on substanssiosaamista kirjanpidosta. Osa oli kuitenkin priorisoinut esihenkilötaitoja. Niissä tilitoimistoissa, joissa esihenkilöillä oli substanssiosaamista, esihenkilöt myös tekivät usein kirjanpitotöitä esihenkilöroolin ohella.

Tiimien rooli

Osaamisen jakamista katsottiin tapahtuvan eniten tiimitasolla. Kaikissa haastatteluihin osallistuneissa tilitoimistoissa työskennellään tiimeissä. Tiimit ovat pääsääntöisesti muodostuneet joko fyysisen toimipaikan mukaisesti tai asiakkuuksien ympärille. Tiimien osaamisen todettiin pitkälti muotoutuvan sen mukaisesti, minkälaisia asiakkuuksia tiimeissä tehdään.

Haastateltavien näkemyksen mukaan tiimeissä jaetaan eniten tietoa ja parhaita käytäntöjä toimia. Perinteisten toimipisteeseen perustuvien tiimien lisäksi myös asiakkuuksien ympärille muodostuneissa tiimeissä jaetaan tietoa ja hyviä toimintamalleja. Oppimista nähtiinkin tapahtuvan erityisesti silloin, kun kirjanpitäjät tekevät yhdessä töitä asiakastiimeissä. Lisäksi erilaisiin asiakkaiden projekteihin (muun muassa due diligence -prosessi, eli ennen yrityskauppaa tai sijoitusta tehtävä liiketoiminnan tarkastus) osallistuminen nähtiin tärkeänä osana oppimista.

”Valtaosan oppimisesta pitäisi tapahtua työssä.” (H5)

”Osaaminen syntyy asiakasrajapinnassa, pitää olla kyvykkyys ratkaista asiakkaan tarpeita ja sitä kautta kehittää yksilöiden osaamista.” (H2)

Osaamisen johtamisen käytänteet ja oppimisprosessit, organisaation oppiminen

Haastateltavat nostivat esiin sen, etteivät kirjanpitäjät välttämättä jaa tietoa ja osaamistaan oma-aloitteisesti. Kuitenkin aina, jos kollegat tarvitsevat apua, kirjanpitäjät ovat valmiita auttamaan toisiaan. Tiedon tarkoituksellista pantaamista ei tunnistettu tapahtuvan tilitoimistoissa.

”Jos kysyy työkavereilta, niin ne kyllä vastaa.” (H7)

”Kirjanpitäjiä ei ole tarpeen muuttaa, pitää miettiä heille ominaisia toimintatapoja, miten heiltä saadaan tietoa esille.” (H8)

Osa haastateltavista oli miettinyt käytännön toimintatapoja kannustaakseen kirjanpitäjiä jakamaan osaamistaan. Suurin osa haastateltavista kuitenkin totesi, että kannustamista tehdään vielä liian vähän. Toisaalta haastateltavat kertoivat, että organisaatiokulttuuria on pyritty rakentamaan sellaiseksi, mikä tukee osaamisen jakamista. Tilitoimistoissa on myös pyritty rakentamaan luottamusta ja avointa keskustelukulttuuria sellaiseksi, että kirjanpitäjät uskalta-
vat myös kertoa tekemistään virheistä. Virheistä anonymisti kertominen nähtiinkin yhdeksi tavaksi oppia.

Haastatteluissa nostettiin esiin kirjanpitäjien työmäärän vaikutus osaamisen jakamiseen. Kannustaminen ei auta, jos kirjanpitäjillä on liian paljon töitä eikä työaika riitä osaamisen jakamiseen muille. Lisäksi kiireen kerrottiin myös vaikuttavan innokkuuteen opetella uutta. Kirjanpitäjät saattavat esimerkiksi lykätä ohjelmistojen uusien ominaisuuksien käyttöönottoa, jos asiakastöitä on kyseisenä hetkenä paljon, kuten esimerkiksi tilinpäätösaikana.

”Kiireessä uuden oppiminen vie aikaa ja hidastaa alkuun tekemistä.” (H3)

Useat haastateltavat totesivat, että kirjanpitäjillä on usein kynnys vastata kysymyksiin ”virallisesti”, eli sähköisille alustoille niin, että kaikki tilitoimiston kirjanpitäjät näkevät vastauksen. Toisaalta koronapandemian pakottamana suurin osa kysymyksistä joudutaan tällä hetkellä esittämään sähköisillä alustoilla. Haastateltavat kaipasivatkin niin kutsuttuja kahvipöytäkeskusteluja, sillä niissä jaettiin ennen paljon tietoa ja osaamista. Toisaalta haastateltavat totesivat, että koronapandemian jatkuessa tiedon jakamista on yhä enenevässä määrin saatu siirrettyä sähköisille alustoille. Haastateltavat myös näkivät, että näin jaettu tieto on paremmin kaikkien saatavilla ja haettavissa myöhemminkin.

”Isoimmille organisaatioille tämä (koronapandemia) on satanut osaamisen kehittämisen laariin.” (H9)

Suurimmassa osassa tilitoimistoista on käytössä koko organisaation yhtenäiset prosessiohjeet kirjanpitojen ja tilinpäätösten laatimista varten. Prosessiohjeiden sijasta käytössä on myös sisäisesti laadittuja kirjanpidon käsikirjoja sekä asiakaskohtaisia ohjeita. Talousjohtamisen palvelut nostettiin myös esiin sisäisenä kontrollina kirjanpidon laadun varmentamisessa. Kun asiakas on ostanut tilitoimistosta talousjohtamisen palvelut, kirjanpitäjä raportoi talousluvut tyypillisesti ensin kollegalle talousjohtamisen tiimiin ennen kuin raportit päätyvät asiakkaille.

Haastateltavien mukaan kirjanpitäjät noudattavat pääsääntöisesti tunnollisesti kirjanpidon yleisiä prosessi- ja asiakaskohtaisia ohjeita. Niiden ylläpitämisessä ja kehittämisessä nähtiin kuitenkin vielä parannettavaa.

”Kun synnytetään tarve, että prosessiohje luo arvoa tekemiseen, niin sitä käytetään.” (H2)

Haastateltavien edustamissa tilitoimistoissa järjestetään paljon sisäisiä koulutuksia. Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistutaan enää harvoin, sillä haastatteluihin osallistuneilla tilitoimistoilla on tällä hetkellä kattavasti osaamista sisäisesti. Koulutuksia pitävät joko

kirjanpitäjät tai osaamisesta vastaavat asiantuntijat. Suurin osa haastateltavista koki, että kirjanpitäjät uskaltavat kysyä sisäisissä koulutuksissa tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä. Koronapandemian alkaessa kirjanpitäjät eivät vielä olleet kovin tottuneita avaamaan mikrofonia etäkoulutuksissa, mutta nykyään kysymyksiä uskalletaan esittää rohkeammin. Myös sisäisten koulutusten todettiin kehittyneen etätyöajan aikana.

Vaikka tiimien roolia korostettiin tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyvissä keskusteluissa, tiimien roolia ei ollut suurimmassa osassa tilitoimistoissa pohdittu organisaation oppimisen kannalta. Useassa haastattelussa kävi ilmi, että osaamisasioiden edistäminen tiimeissä on usein riippuvaista esihenkilön kiinnostuksesta asiaa kohtaan. Tiimeillä kuitenkin todettiin samanaikaisesti olevan vapaus määritellä itse, minkälaista osaamista ne tarvitsevat ja kuinka ne haluavat kehittää osaamistaan.

”Riippuu siitä (millainen tiimien rooli on osaamisen kehittämisessä organisaatiossanne), kuinka tiimiä johdetaan.” (H3)

Osaamisen strateginen johtaminen

Osa haastatteluihin osallistuneista tilitoimistojen edustajista kertoi, että osaamisasiat on nostettu osaksi organisaation strategiaa ja osaamista johdetaan strategialähtöisesti. Osa haastateltavista totesi, että osaamisella on keskeinen rooli tilitoimiston toiminnassa, mutta osaamista ei tarkastella strategiatasolla. Osa haastateltavista puolestaan tunnisti, että vaikka heidän edustamissaan tilitoimistoissa on viime vuosina keskitytty osaamisen johtamiseen, siihen liittyvät asiat ovat vielä kesken organisaatiotasolla.

”Osaamista pitäisi seurata useammin kuin kerran vuodessa.” (H10)

Vaikka osaamista ei ollut nostettu kaikissa haastatteluihin osallistuneissa tilitoimistoissa strategiatasolle, oli osaamiseen liittyviä työtehtäviä kuitenkin vastuutettu. Osassa tilitoimistoissa osaamisesta vastaa erillinen tiimi, kun taas toisissa tilitoimistoissa on nimetty erilliset henkilöt vastamaan osaamisen asiantuntijuudesta.

Useat haastateltavat totesivat, ettei tilitoimistoalalle ole tällä hetkellä löydettävissä valmista ohjelmistoa, joka pystyisi auttamaan kattavasti osaamisen johtamisessa. Tällaiselle ohjelmistolle nähtiin kuitenkin tarvetta.

”Osaaminen halutaan näkyväksi, se on tärkeää myös organisaation näkökulmasta.” (H8)

6.2 Osaaminen tilitoimistoissa

Osaaminen jakautui aineiston kategorisoinnissa kahteen alakategoriaan: kirjanpitäjien osaamiseen ja tilitoimistojen osaamiseen. Haastatteluissa kirjanpitäjien osaamisesta keskusteltiin huomattavasti enemmän kuin tilitoimistojen osaamisesta, vaikka molemmista oli haastattelurungossa ainoastaan yksi kysymys. Kirjanpitäjien osaaminen nousi keskusteluihin kuitenkin useamman kysymyksen kohdalla.

Kirjanpitäjien osaaminen

Kirjanpitäjien osaamisen tärkeimpänä osa-alueena pidettiin substanssiosaamista. Substanssiosaamisella tarkoitetaan tilitoimistoissa kirjanpito- ja vero-osaamista, jotka puolestaan käsittelevät muun muassa kirjanpitolain, tuloverolain ja arvonlisäverolain osaamisen. Haastateltavat näkivät substanssiosaamisen muodostavan osaamisen pohjan, jonka päälle tarvitaan toimiala- ja liiketoimintaosaamista sekä ohjelmisto-osaamista ja teknistä kyvykkyyttä. Näiden niin sanottujen kovien osaamisten rinnalle tarvitaan myös soft skills -taitoja, eli asiakaspalveluosaamista, proaktiivisuutta sekä viestintä- ja kommunikaatiotaitoja.

”Perinteinen debet/kredit -osaaminen ei enää riitä.” (H9)

Useat haastateltavat toivat ilmi näkemyksen kirjanpitäjien osaamisvaatimusten kasvamisesta ja laajenemisesta viime vuosien aikana. Keskusteltaessa kirjanpitäjien osaamisesta haastateltavat toivat myös esiin, että tilitoimistoissa on työvoimapula. Kirjanpitäjien työtehtävien ei katsottu olevan katoamassa, vaan muuttumassa.

”Kaikki vaadittavat piirteet eivät löydy usein samasta henkilöstä.” (H6)

”Kirjanpitäjät ei voi kaikki osata kaikkea, kun vaadittavat osaamisalueet ovat niin laajoja.” (H3)

Haastatteluihin osallistuneissa tilitoimistoissa on viime vuosien aikana kehitetty kirjanpitäjille erilaisia urapolkuja tai ainakin aloitettu kehitysprojekteja asian tiimoilta. Haastateltavat näkivät, että tulevaisuudessa kirjanpitäjien osaaminen tulee keskittymään esimerkiksi tietyn tyyppisiin asiakkaisiin tai asiakassegmentteihin. Toisaalta kirjanpitäjät voivat myös erikoistua esimerkiksi konsernilaskentaan tai IFRS:n (international financial reporting standards) mukaiseen kirjanpitoon.

”Ei voi yleistää (millaista osaamista kirjanpitäjillä tulee olla 2020-luvulla), koska asiakkaat voi olla esimerkiksi pieniä yhtiöitä tai vauhdikkaita startupeja.” (H4)

”Kirjanpito on erilaista eri toimialoilla.” (H7)

Osa haastateltavista korosti osaamisen lisäksi asenteen merkitystä. Kokemusta ei tulisi haastateltavien mielestä laskea työvuosien mukaan, vaan pitäisi myös huomioida rohkeus ottaa tilanteita ja asiakkuuksia haltuun. Toisaalta osa haastateltavista korosti kokemuksen tuomaa suoritusvarmuutta. Kokenut kirjanpitäjä osaa lukea sekä eri tilanteita että toisia ihmisiä. Kokeneen kirjanpitäjän voi tarvittaessa laittaa yllättäen asiakaspalaveriin, vaikka hän ei etukäteen tietäisikään palaverin sisällöstä. Kokenut kirjanpitäjä osaa hahmottaa kokonaisuuden ja peilata asiakkaiden odotuksia.

”Kokemuksessa on se ydin, mitä tilitoimistoissa tulee kouluttaa.” (H5)

Tilitoimistoissa asiakkaiden kirjanpityötä tekee yhä useammin asiakastiimi yksittäisen kirjanpitäjän sijaan. Tämä on johtanut siihen, että kirjanpityöhön on jo muodostunut ja tulee tulevaisuudessa muodostumaan yhä enemmän erilaisia rooleja, joissa tarvitaan erilaista osaamista. Myös automaation yleistymisen on vauhdittanut kirjanpidon työtehtävien ja

roolien muuttumista. Kirjanpitäjän työparina asiakkaissa toimii yhä useammin automaatio, joka vastaa rutiinitehtävien hoitamisesta.

”Mindset pitää olla se, voisiko jotain tehdä eri tavalla, teenkö nyt jotain turhaa.” (H8)

Enemmistö haastateltavista koki, että 2020-luvulla kirjanpitäjien tulisi myös pystyä luopumaan vanhoista rutiineista ja tavoista tehdä töitä. Poisoppimisen tarve tunnistettiin useamassa tilitoimistossa. Poisoppiminen liittyi sekä automaation käytön lisäämiseen että tilitoimistojen kasvamiseen yritysostojen kautta. Yritysostoilla kasvamisen yhteydessä poisoppimisen tarve tilitoimistoissa tarkoittaa aikaisempien organisaatiotason toimintamallien hylkäämistä, kun yksi tai useampi tilitoimisto integroidaan osaksi toista tilitoimistoa.

Automaation käytön ja hyödyntämisen lisääntyessä kirjanpitäjien tulisi luottaa siihen, että ohjelmistot osaavat tehdä kirjauksia, eikä kirjanpitäjän tarvitse tarkastella jokaista tapahtumaa erikseen. Teknologiaan ei vielä luoteta riittävästi, minkä vuoksi vanhoista tarkastusrutiineista ei uskalleta luopua. Lisäksi kirjanpitoja pyritään toisinaan laatimaan ja tarkastamaan kuten ennen automaation hyödyntämistä, mikä hidastaa työntekoa. Automaation tekemiä kirjauksia saatetaan myös muokata visuaalisesti paremman näköiseksi muun muassa korjaamalla kirjanpidon pääkirjaan tallentuneita vientiselitteitä.

”Kirjanpitäjille on punainen vaate, jos joutuu tyytymään ohjelmiston 97 prosenttisesti oikein olevaan arvioon.” (H4)

”Kun automaatio tekee taustalla, kirjanpitäjillä saattaa olla kontrollin menettämisen pelko.” (H10)

Kaikki haastatellut tilitoimistojen edustajat ilmaisivat, että he pyrkivät jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja automaation lisäämiseen. Toisaalta nähtiin, että jatkuva kehittäminen vaatii resursseja, joita ei kaikilla alalla toimivilla tilitoimistoilla välttämättä ole riittävästi. Samalla todettiin, että kirjanpitäjät toivoisivat töihin välillä tasaisuutta jatkuvan muutoksen sijaan.

Erityisesti tätä oli havaittavissa niissä tilitoimistoissa, jotka olivat kasvaneet muutaman viimeisen vuoden aikana yritysostojen kautta.

”Ala on nopeasti kehittyvä, asiat muuttuvat jopa raadollisen nopeasti.” (H4)

Yhdessä haastattelussa esitettiin huoli automaation hyödyntämisen haitoista. Perinteisesti opinnot juuri suorittaneet taloushallinnon ammattilaiset ovat tehneet tilitoimistoissa rutiinitöitä, kuten tiliotteiden käsittelyä ja osto- ja myyntireskontrien hoitamista. Automaatio hoitaa jo tällä hetkellä suuren osan näistä työtehtävistä ja tulevaisuudessa automaation rooli tulee kasvamaan entistä enemmän.

”Miten nuoret pääsee liikkeelle kun ei ole enää rutiinitöitä.” (H5)

Tilitoimistojen osaaminen

Tilitoimistoissa on haastatteluiden perusteella mietitty kattavasti, minkälaista osaamista kirjanpitäjiltä nykyään ja tulevaisuudessa vaaditaan ja odotetaan. Sen sijaan tilitoimistojen osaamista on mietitty vähemmän. Suurimmassa osassa haastatteluissa kysymys siitä, minkälaista osaamista tilitoimistoissa tulee olla 2020-luvulla, koettiin ensin vaikeaksi. Kun asiasta keskusteltiin, haastateltavat nostivat kuitenkin esiin samankaltaisia asioita. Haastateltavien mielestä tilitoimistojen pitäisi pystyä konsultoimaan asiakkaita heidän kokonaistilanteensa huomioiden ja tarjoamaan heille kaikki tarvittavat taloushallintoon ja palkkahallintoon liittyvät palvelut.

”Tilitoimistojen pitää osata katsoa entistä enemmän asiakkaan kokonaistilannetta.” (H3)

”Ei hoideta vain niitä lakisääteisiä tehtäviä mitä kirjanpitoon kuuluu.” (H8)

”Tilitoimistojen rooli tulee monipuolistumaan merkittävästi. Toimiala on kasvanut 6–7 prosenttia vuodessa. Tällainen kasvu ei johdu siitä, että yrityksiä olisi tullut näin paljon

lisää markkinoille, vaan se on tullut siitä, että tarjoamme palveluja monipuolisemmin.”
(H2)

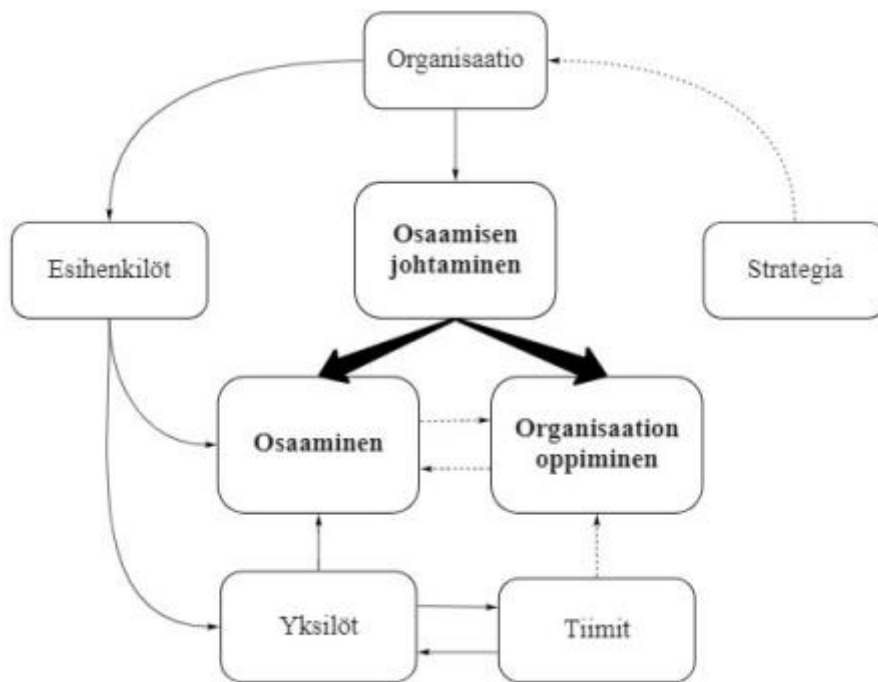
Toisaalta haastateltavat korostivat sitä, että on tilitoimistojen strateginen valinta, mitä palveluja ne haluavat tarjota ja millaista osaamista strategian mukaisesti tarvitaan. Myös tilitoimistojen substanssiosaaminen nostettiin esiin. Substanssiosaamisen päälle tilitoimistojen pitäisi pystyä tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaista palvelua. Näin tilitoimistot tarjoavat asiakkaille syyn ulkoistaa taloushallintopalvelut.

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkielman tulokset ja verrataan niitä tutkielman teoriaosuuteen ja aiempiin tutkimustuloksiin. Lisäksi vastataan tutkielman päätutkimuskysymykseen ”kuinka yksilöiden osaaminen saadaan koko organisaation osaamiseksi tilitoimistokontekstissa” sekä alatutkimuskysymyksiin ”kuinka osaamista johdetaan tilitoimistokontekstissa” ja ”millaista osaamista kirjanpitäjillä ja tilitoimistoilla tulee olla 2020-luvulla”. Ensimmäiseksi keskitytään osaamisen johtamiseen, minkä jälkeen tarkastellaan organisaation oppimista. Viimeiseksi pohditaan osaamista tilitoimistoissa.

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, kuinka tilitoimistoissa saadaan yksilöiden osaaminen koko organisaation osaamiseksi. Tutkielman teoriaosuuden perusteella korostui näkemys, jonka mukaisesti organisaatioiden oppiminen perustuu organisaation strategian ja vision mukaiseen osaamisen johtamiseen. Yksilöiden osaamista tarvitaan, mutta ilman johtamista ei tapahdu organisaation oppimista. Toisaalta tutkielman tulosten perusteella osaamisen strateginen johtaminen oli suurimmassa osassa tilitoimistoja osa-alue, johon oli kiinnitetty huomiota vasta viime vuosien aikana ja tilitoimistojen edustajat totesivat sen vaativan vielä lisää töitä tulevaisuudessa.

Kuvassa 13 on havainnollistettu tutkielman teoreettisen viitekehyksen mukaisesti, miten tutkielman teoria näyttäytyi haastattelujen analysoinnin perusteella. Osaamisen ja organisaation oppimisen väliset nuolet on vaihdettu katkoviivallisiin nuoliin. Myös nuoli tiimeistä organisaation oppimiseen on vaihdettu katkoviivalliseksi. Katkoviivoilla pyritään havainnollistamaan kuvassa niitä osa-alueita, joihin ei tullut haastatteluiden perusteella vahvistusta. Strategia on lisätty kuvaan mukaan, sillä tutkielman tulosten analysoinnin perusteella tilitoimistojen osaamisen johtamisen tulisi pohjautua laadittuun strategiaan.



Kuva 14. Päivitetty tutkielman teoreettinen viitekehys aineiston analysoinnin perusteella

7.1 Osaamisen johtaminen tilitoimistoissa

Osaamisen johtaminen tilitoimistoissa vastasi pääsääntöisesti teorioita siitä, millä tavoin osaamisen johtamista kannattaisi käytännössä toteuttaa. Eri käytänteet osaamisen johtamisessa ovat tilitoimistoilla kattavasti käytössä, mutta osaamisen linkittyminen organisaation strategiaan ei tullut kaikissa haastatteluissa selkeästi ilmi. Tutkimustulokset vastasivat Virtainlahden (2009, 69) näkemystä siitä, että tyypillisesti organisaatiot aloittavat osaamisen johtamisen osaamiskartoituksilla, minkä jälkeen osaamisen johtamista aletaan tarkastella kokonaisvaltaisemmin organisaation strategiaan pohjautuen.

Haastatteluissa tuli ilmi tilitoimistoalan oleminen jatkuvassa murroksessa ja muutoksessa. Muutostahti on kiihtynyt entisestään muutaman viime vuoden aikana, minkä vuoksi tilitoimistoissa on myös havahduttu entistä enemmän osaamisen johtamisen merkitykseen. Tilitoimistojen edustajat tunnistavat asian tärkeyden, mutta osaamisen johtamiseen liittyvät kehitysprojektit ovat vielä osittain keskeneräisiä.

Tulevaisuudessa tilitoimistoissa olisi tärkeää miettiä osaamisen johtamista laajasti myös eripituisten ja erilaisten työkokemusten näkökulmasta ja huomioida myös kirjanpitäjien erilaiset koulutustaustat ja elämäntilanteet. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, Conway (2018, 188) on ennustanut viiden vuoden päästä valtaosan kirjanpitäjistä edustavan niin kutsuttuja milleniaalikirjanpitäjiä, jotka ovat toisaalta joustavia, mutta odottavat myös työelämän ja vapaaajan olevan tasapainossa.

Osaamisen strateginen johtaminen ja siihen liittyvät roolit

Tutkimustulosten mukaisesti osassa tilitoimistoissa osaamista johdetaan strategialähtöisesti. Osa tilitoimistojen edustajista puolestaan totesi, ettei osaamista johdeta osana strategiaa. Nämä erot näkyivät myös haastateltavien vastauksissa liittyen osaamisen johtamisen käytänteisiin ja vastuisiin. Muutamissa tilitoimistossa osaamisen johtamisen rooleja ja käytänteitä on mietitty kattavasti, kun taas osa haastateltavista kertoi näiden asioiden olevan parhaillaan työn alla. Strategian kehittämistä pidettiin ylimmän johdon tehtävä, mutta kaikki haastateltavat eivät olleet tietoisia strategian sisällöstä osaamisasioiden osalta. Yksilötason tavoitteiden määrittelyyn, olemassa olevan osaamisen arvioinnin ja kehittämissuunnitelmien laatimisen katsottiin olevan yksilöiden ja heidän esihenkilöidensä vastuulla.

Kuten teoriaosuudessa on esitetty, Viitala (2005) on jakanut osaamisen johtamisen osa-alueet strategian ja vision päivitykseen, yrityksen ja yksilöiden tavoitteiden määrittelyyn ja aikaisempien tavoitteiden saavuttamisen arviointiin sekä yksilötason tavoitteiden määrittelyyn ja edellisten tavoitteiden saavuttamisen arviointiin. Näistä ensimmäinen on organisaation ylimmän johdon vastuulla, seuraava pääsääntöisesti esihenkilöiden vastuulla ja viimeinen yksilöiden vastuulla esihenkilöiden tuella. (Viitala, 2005, 229) Kujansivu (2007, 114) on puolestaan korostanut osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen käytänteitä. Tämän tutkielman tulosten perusteella voi todeta, että tilitoimistoissa korostuu Viitalan näkemyksen mukaisesti yksilöiden tavoitteiden määrittely ja seuranta sekä Kujansivun esiin nostamat osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen käytänteet. Osaamisen johtamisen käytänteiden toteuttaminen vaihteli kuitenkin tilitoimistoittain. Lisäksi haastateltavat toivat esille, että osaamisen johtaminen on myös riippuvaista esihenkilöistä ja heidän taidoistaan ja mielenkiinnostaan osaamisen johtamista kohtaan.

Haastatteluissa pohdittiin yksiköiden vetäjien, esihenkilöiden ja tiiminvetäjien rooleja osaamisen johtamisessa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Kaikissa haastatteluihin osallistuneissa tilitoimistoissa kirjanpitäjien lähiesihenkilö on tiiminvetäjä. Tiiminvetäjien vastuuta osaamisen johtamisessa korostettiin sekä kirjanpitäjien että johdon suuntaan. Osa haastateltavista kertoi organisaation rakenteista ja vastuista osaamisen näkökulmasta kattavasti, mutta kaikissa haastatteluissa nämä eivät nousseet keskusteluun. Tämä voi johtua siitä, ettei haastatteluissa kysytty tai käyty erikseen läpi organisaatioiden rakennetta tai organisaatiokaavioita.

Ojala (2021) on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut tilitoimistossa työskentelevien näkökulmia taloushallinnon digitalisoitumiseen. Hänen tutkielmansa tulosten mukaisesti tilitoimistoissa työskentelevien esihenkilöillä ei aina ollut riittävää tietoa siitä, millaista osaamista heidän esihenkilövastuullaan olevilla oli tai minkälaista koulutusta he kaipaisivat. (Ojala, 2021, 69) Tämän tutkielman tulokset yhdessä Ojalan tutkielman tulosten kanssa korostavat entisestään tilitoimistoissa työskentelevien esihenkilöiden roolia. Esihenkilöiden odotetaan johtavan sekä kirjanpitäjien osaamista että raportoivan osaamiseen liittyvistä asioista tilitoimistojen johdon edustajille tai osaamisen asiantuntijoille.

Tämän tutkielman tulosten perusteella tilitoimistoissa tiiminvetäjien roolia pidettiin usein enemmänkin tiedon johtajana kuin varsinaisen osaamisen johtajana, vaikka osaamisen johtamisen vastuun korostettiin olevan osa esihenkilöiden työnkuvaa. Keskusteltaessa tiiminvetäjien käytännön työtehtävistä tiedon jakamisesta keskusteltiin enemmän kuin osaamisen kokonaisvaltaisesta johtamisesta. Toisaalta haastatteluiden tulokset ovat linjassa Otalan (2008, 48) näkemyksen kanssa siitä, että tiedon johtaminen ja osaamisen johtaminen tarkoittavat käytännössä usein samaa asiaa.

Tutkielman haastateltavat korostivat sitä, että jokaisen kirjanpitäjän on vastattava myös itse omasta osaamisen johtamisestaan. Kirjanpitäjien 2020-luvun osaamisvaatimusten listalle voisikin lisätä itsensä johtamisen ja oman osaamisensa johtamisen. Pilipczukin (2020, 14) tutkimuksessa kirjanpitäjien kompetensseissa oli mukana johtamistaidot. Asiakkuuksien ja

oman työnsä johtamisen lisäksi kirjanpitäjien tuleekin osata myös johtaa itseään ja omaa osaamistaan.

Osaamisen johtamisen käytänteet

Osaamisen johtamisen käytänteet tilitoimistoissa vastasivat kirjallisuudessa esitettyjä käytänteitä. Kaikissa haastatteluissa nousi esille kehityskeskustelut sekä palavereista erityisesti tiimipalaverit. Haastateltavat korostivat myös sisäisten asiakasohjeiden merkitystä. Sisäistä auditointia toteutettiin osassa tilitoimistoissa laadunvalvonnan kautta, osassa taas töitä tehtiin tiimeissä yhteistyössä niin, että laadunvarmennus toteutui. Osaamisen johtamisen käytänteet vastasivat Otalan (2018, 222–225) ja Viitalan (2013, 343–345) näkemyksiä käytänteistä, joita ovat muun muassa kehityskeskustelut, mallintaminen, sisäiset auditoinnit ja palaverit.

Tutkielman haastatteluissa nousi esiin useasti myös yli tiimirajojen muodostetut tiimit, eli tiimit, joissa työskentelee joko kirjanpitäjiä eri tiimeistä tai kirjanpitäjien lisäksi esimerkiksi talousjohtamisen asiantuntijoita. Basten & Haamann (2018, 11) tutkimuksen perusteella eniten organisaation oppimista tukevia käytänteitä ovat käytäntöyhteisöt, yli tiimirajojen muodostetut tiimit ja projektien jälkiarviointi. Käytäntöyhteisöjä ei haastatteluissa mainittu tällä nimellä, mutta haastatteluissa mainittiin muun muassa parhaiden työkäytänteiden jakaminen. Käytäntöyhteisöjen idea on, että ne koostuvat yksilöistä, jotka tapaavat toisiaan vapaaehtoisesti (Basten & Haamann, 2018, 11). Haastatteluissa ei mainittu vapaaehtoisia tapauksia, mutta haastateltavat puhuivat paljon parhaiden käytänteiden ja tietojen jakamisesta tiimeissä. Tilitoimistojen tiimejä voidaan pitää eräänlaisina käytäntöyhteisöinä. Projektien jälkiarviointeja ei myöskään mainittu haastatteluissa, mutta projekteihin osallistumisen nähtiin lisäävän osaamista. Jälkiarviointien tekeminen ja niiden tulosten jakaminen koko organisaatiolle voisikin lisätä oppimista tilitoimistoissa.

Tutkielman haastateltavat toivat useasti esiin sisäisten koulutusten merkityksen tilitoimistoissa. Edgar, Geare & O’Kane (2014) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan tietotyöntekijöiden johtamista. Heidän tutkimustuloksensa mukaan tietotyöntekijät saavat mielestään riittävästi

koulutusta työssään, mutta tietotyöntekijät arvostavat enemmän elinikäistä oppimista kuin yksittäisiä koulutuksia. (Edgar et al., 2014, 496) Useat tämän tutkielman haastateltavat ilmaisivat, että heidän edustamissaan tilitoimistoissa on taloushallinnon koulutusten lisäksi määritelty urapolkuja, joiden mukaisesti kirjanpitäjät voivat valita miten he haluavat kehittyä työssään. Urapolkuihin sisältyvistä koulutuksista ei kuitenkaan keskusteltu, eikä niihin liittyen ollut haastattelussa kysymystä. Edgar et al. tutkimustulokseen peilaten taloushallinnon koulutusten järjestämisen lisäksi tilitoimistoissa tulisi panostaa yksittäisen koulutusten lisäksi myös urapolkuihin perustuviin koulutusohjelmiin.

Ojalan (2021) tutkielman tulosten mukaan tilitoimistoissa kirjanpitoon liittyvissä työtehtävissä työskentelevät pitivät osaamisen kehittämistä pääsääntöisesti tärkeänä. Osa hänen tutkielmaansa osallistuneista oli kuitenkin tuonut ilmi, ettei osaamiseen kehittämiseen ollut saatu riittävästi tukea. Haastateltavat olivat myös kertoneet, että he kaipasivat apua erityisesti tietotekniikkaan ja sähköisten ohjelmien hallitsemiseen liittyvissä asioissa. (Ojala, 2021, 66–67) Ojalan tutkielman tulokset yhdistettynä tämän tutkielman tuloksiin korostaa osaamisen johtamisen tarpeellisuutta tilitoimistoissa. Kirjanpitäjät tarvitsevat erityisesti käytänteitä, joilla teknistä osaamista ja sähköisten ohjelmien hallitsemista saadaan lisättyä.

Tilitoimistoissa voisi myös kannustaa kirjanpitäjiä enemmän ja antaa heille enemmän palautetta työstään. Tämän tutkielman haastatteluista kävi ilmi, että tilitoimistojen edustajien mielestä yksilöiden osaamisesta tulisi keskustella useammin ja kirjanpitäjiä tulisi kannustaa enemmän jakamaan osaamistaan. Ojalan (2021, 66) tutkielman tulokset nostivat esiin sen, etteivät kaikki tilitoimistoissa työskentelevät kokeneet, että yksilöiden osaamisen kehittämistä arvostettaisiin riittävästi.

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin merkitys nousi suurimmassa osassa haastatteluissa esille ainoastaan siihen liittyvän kysymyksen yhteydessä. Vain muutama haastateltava kertoi kulttuurin merkityksestä ennen haastattelukysymyksen esittämistä. Håland & Tjora (2006, 1009) ovat

korostaneet organisaatiokulttuurin vaikutusta oppimiseen. Kulttuurin merkitys ei kuitenkaan korostunut suurimmassa osassa tämän tutkielman haastatteluissa.

Tutkielman haastatteluissa puhuttiin kuitenkin sellaisen kulttuurin merkityksestä, jossa kirjanpitäjät uskaltavat olla avoimia ja kertoa virheistään. De Long & Fahey (2000, 121–122) ovat todenneet, että se millä tavalla organisaatio reagoi virheisiin, vaikuttaa organisaation jäsenten vuorovaikutukseen ja tätä kautta myös organisaatiossa muodostuvan tiedon laatuun. Toisaalta tilitoimistoissa oli vastausten perusteella pyritty luomaan Pérez López et al. (2004, 96) mukaista yhteistyökulttuuria, joka muodostuu muun muassa kommunikaatiosta, luottamuksesta ja tiimityöskentelystä. Lisäksi Otalan (2008, 271–272) kuvailema auttamiskulttuuri tunnistettiin, vaikka siitä ei puhuttu juuri kyseisellä termillä.

Teoriaosuuden perusteella organisaatiokulttuurin merkitys oppimiselle oli merkittävämpi mitä haastateltavien vastauksista kävi ilmi. Toisaalta haastattelukysymyksissä ei painotettu organisaatiokulttuuria. Jos tämän tutkielman painopiste olisi ollut organisaatiokulttuurissa, olisi kulttuuri luultavasti noussut merkittävämpään rooliin haastateltavien vastauksissa. Haastattelukysymyksistä ainoastaan yksi koski kulttuuria, minkä vuoksi siitä ei keskusteltu kovin laajasti. Toisaalta osaamisen johtamisen kehittämisen todettiin vielä olevan useassa tilitoimistossa työn alla, minkä vuoksi organisaatiokulttuurin roolia oppimiselle ei luultavasti ole pohdittu kattavasti.

7.2 Organisaation oppiminen tilitoimistoissa

Haastateltujen tilitoimistojen edustajat tunnistivat Marchin (1991, 71) määrittelemän eksploraation (uuden oppimisen) ja eksploitaation (aiemmin opitun hyödyntämisen) välisen jännitteen organisaatioiden toiminnan kehittämisessä. Haastateltavat edustivat kuitenkin niin isoja tilitoimistoja, että niillä on resursseja hyödyntää sekä eksploraatiota että eksploitaatiota. Toisaalta osa haastateltavista totesi, että kirjanpitäjät saattavat toivoa työssään enemmän eksploitaatiota, kun taas tilitoimistojen johto tavoittelee jatkuvaa eksploraatiota.

Kuten aikaisemmin on todettu, haastateltavat puhuivat osaamisen ja sen jakamisen ohella paljon tiedosta ja sen jakamisesta. Osittain näitä termejä käytettiin haastateltavien vastauksissa todennäköisesti myös synonyymeina. Toisaalta haastattelukysymyksissä ei erikseen painotettu eroa tiedon ja osaamisen välillä. Haastatteluiden perusteella jäi myös käsitys, että esihenkilöt pyrkivät tiedon jakamiseen, kun taas kirjanpitäjät jakavat enemmänkin osaamista käytännön esimerkkien kautta.

Haastattelujen tulosten perusteella voi todeta, että Nonakan & Takeuchin (1995) SECI-malli tiedon luomisesta kuvaa tilitoimistojen toimintaa tällä hetkellä paremmin kuin Crossan et. al (1999) 4I-malli organisaation oppimisesta. Tilitoimistot ovat panostaneet erityisesti koronapandemian aikana tiedon jakamiseen, mutta organisaation oppimista ei ole vielä saavutettu tai sitä ei ole välttämättä edes tavoiteltu.

Tilitoimistojen tiimeissä hyödynnetään Argyris & Schönin (1996) kaksikehäistä oppimista. Tiiminvetäjät kannustavat kirjanpitäjiä jakamaan tiimeissään kokemuksia, minkä kautta muiden tiimiläisten toiminnan ja perustietämyksen toivotaan muuttuvan. Kirjanpitäjien toiminnan muuttuminen on kuitenkin ilmeisen riippuvaista esihenkilön asenteesta ja kannustuksesta.

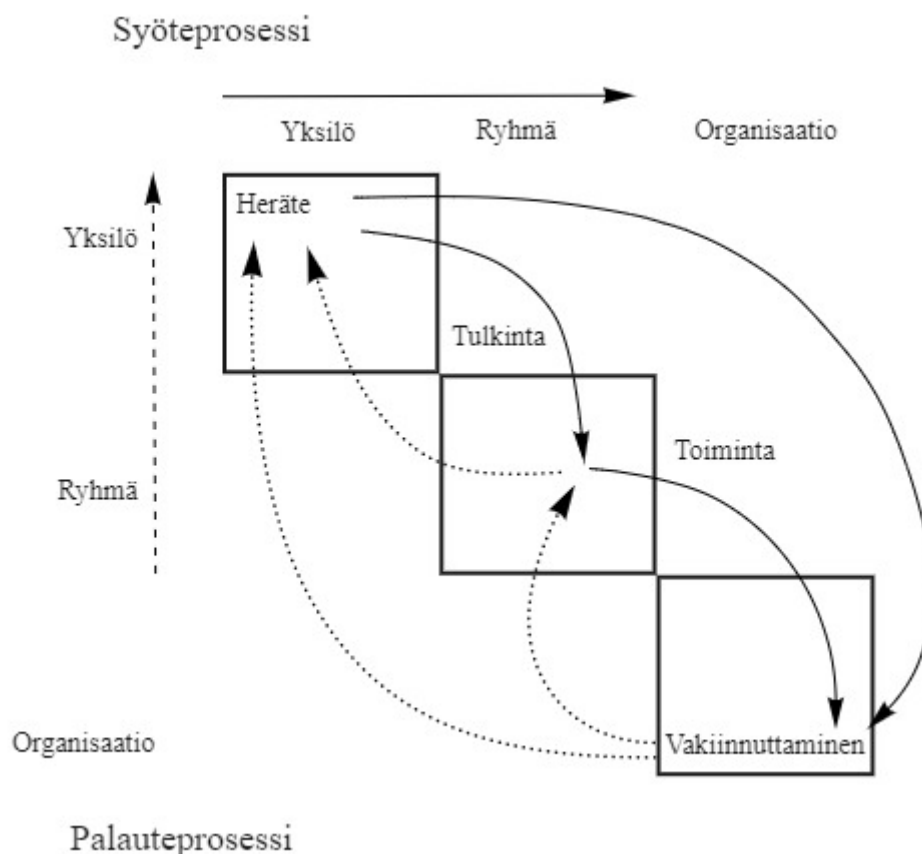
Esihenkilön roolia osaamisen johtamisessa tulisi tarkastella tilitoimistoissa yksilöiden lisäksi myös tiimien näkökulmasta. Esihenkilöiden tulisi osata johtaa sekä yksilöiden että tiimien osaamista. Kuten Kupias et al. (2014, luku 5) ovat todenneet, jos esihenkilöt keskittyvät ainoastaan yksilöiden osaamisen kehittämiseen, heiltä saattavat jäädä huomaamatta tiimien menestystekijät.

4I-malli

Tilitoimistojen edustajien haastatteluissa organisaation oppimisen merkitys ja käytännön toteutus jäi muita keskustelujen osa-alueita vähäisemmäksi. Vaikka Crossan et al. (1999) 4I-

mallin mukaisista oppimisen osa-alueista keskusteltiin, ei organisaation oppimisen tavoittelemisen ja saavuttaminen käytännössä ollut tiloimistoissa vielä täysin selkeää.

Tutkielman tulosten mukaan 4I-mallin mukainen syöteprosessi toteutuu tiloimistoissa, mutta se näyttäisi pysähtyvän ryhmätasolle. Palauteprosessin esiintyminen tiloimistoissa jäi syöteprosessia vähäisemmäksi. Jos palauteprosessia ilmenee tiloimistoissa, se ei ala organisaatiotasolta vaan enemmänkin ryhmätasolta. Palauteprosessi perustuu tiloimistoissa selkeästi eniten asiakkaiden antamaan palautteeseen, jota käsitellään yksilötasolla tai tarvittaessa ryhmätasolla, mutta vain harvoin organisaatiotasolla.



Kuva 15. 4I-mallin toteutuminen tiloimistoissa

4I-mallin kolme ensimmäistä vaihetta, heräte, tulkinta ja toiminta, esiintyvät tiloimistoissa yksilö- ja ryhmätasolla. Kirjanpitäjät jakavat toisilleen tiimeissä omia kokemuksiaan ja

muuntavat näin yksilötason osaamista ryhmätason osaamiseksi. Käytäntöyhteisöjä voidaan pitää 4I-mallissa toiminnan jalkauttamiskeinona. Kuten aikaisemmin on todettu, tilitoimistoissa tiimejä voidaan pitää käytäntöyhteisinä.

Aikaisemmin on todettu myös kaikkien tämän tutkielman haastateltavien korostaneen tiimien roolia oppimisessa. Tämä havainto vastaa Sydänmaanlakan (2012, 51) näkemystä siitä, että tiimejä pidetään nykyaikana oppimisen perusyksikköinä. Tämän tutkielman tulokset osoittivat myös Sengen (1990, 236) 30 vuotta sitten esittämän näkemyksen pitävän edelleen paikkansa: tiimeissä työskennellessään yksilöt jakavat osaamistaan ja asioiden oivaltaminen vievät käytäntöön.

Useat tutkielman haastateltavat kertoivat oppimista tapahtuvan tilitoimistoissa erityisesti asiakkuuksien ympärille rakentuneissa tiimeissä. Näissä tiimeissä ei usein ole nimettyä esihenkilöä. Haastateltavat kuitenkin korostivat esihenkilöiden roolia osaamisen johtamisessa, sillä kirjanpitäjät eivät usein oma-aloitteisesti jaa tietoa tai osaamista. Tilitoimistoissa kannattaisi varmistaa, että asiakkuuksien ympärille muodostuneista tiimeistä osaaminen laajenisi myös kyseisten tiimien ulkopuolelle, eikä hyödyttäisi ainoastaan yhtä tiimiä. Senge (1990, 237) korosti keskustelun merkitystä tiimien oppimiselle erityisesti niissä tilanteissa, joissa yksilöt työskentelevät useammassa kuin yhdessä tiimissä. Tilitoimistoissa asiakkuuksien ympärille rakentuneiden tiimien oppiminen tulisi ehdottomasti saada vietyä myös organisaatiotason oppimiseksi.

Tämän tutkielman tulosten perusteella tilitoimistoilla on vielä tehtävää sen osalta, kuinka osaaminen linkittyy organisaation strategiaan. 4I-mallin viimeisessä vaiheessa, vakiinnuttamisessa, osaamisen tulisi olla juurrutettu organisaation strategiaan, rutiineihin ja tietojärjestelmiin niin, ettei yksittäisten organisaation jäsenten vaihtuminen enää vaikuta organisaation osaamiseen (Crossan et al., 1999, 529). Tilitoimistoissa osaamista on pyritty juurruttamaan rutiineihin sekä tietojärjestelmiin, mutta kuten Ojalan (2021, 66–67) pro gradu tutkielmasta ilmenee, tilitoimistojen työntekijät kaipaavat lisää osaamista tietotekniikan ja sähköisten ohjelmistojen rutiineihin.

Organisaation muisti ja poisoppiminen

Tilitoimistoissa on erityisesti koronapandemian aikana keskitytty tietojen tallentamiseen ja jakamiseen niin, että tieto on yhä paremmin kaikkien kirjanpitäjien saatavilla. Kuten tilitoimistojen edustajat totesivat, lisääntynyt etätyö on pakottanut tilitoimistoja miettimään erilaisia ratkaisuja tiedon tehokkaaseen jakamiseen. Prosessikuvauksia ja laatukäsikirjoja tilitoimistoissa oli laadittu jo ennen koronapandemiaa. Asiakaskohtaiset ohjeet ja asiakastiimien prosessikuvaukset koettiin kuitenkin tärkeämmäksi kirjanpitäjien työn kannalta kuin kaikkia tilitoimistojen kirjanpitäjiä koskevat yhteiset toimintaohjeet.

Kuten teoriaosuudessa mainittiin, Huberin (1991, 90) mukaan organisaation muisti tarkoittaa kaikkia niitä tietoja, jotka organisaatiossa halutaan tallentaa tulevaisuutta varten. Viitala (2013, 172) on täsmentänyt organisaation muistin tarkoittavan arvoja, käyttäytymismalleja, prosessikuvauksia, laatukäsikirjoja sekä ohjelmistoja. Organisaatioiden muistia on tämän tutkielman tulosten mukaan kehitetty tilitoimistoissa erityisesti muutaman viime vuoden aikana. Ilman koronapandemiaa kehittyminen ei luultavasti olisi ollut yhtä nopeaa.

Suurin osa tilitoimistojen edustajista tunnisti poisoppimisen tarpeen. Tilitoimistoissa tulisi kuitenkin vielä kiinnittää huomiota poisoppimisessa Tuomi & Sumkin (2012, 19) näkemykseen siitä, että poisoppimisen tulisi kohdistua päivittäisessä työssä niihin käytäntöihin, jotka eivät tue organisaation strategiaa. Tämän tutkielman haastateltavat korostivat esimerkiksi automaation hyödyntämisen muuttaneen kirjanpitäjien työtä, mutta toisaalta totesivat, etteivät kirjanpitäjät ole uskaltaneet luopua vanhoista tarkastusrutiineista. Erityisesti poisoppimisen merkitystä ja tarvetta on tarkasteltava niissä tilanteissa, joissa useamman tilitoimiston liiketoiminta integroidaan yhteen yhden tilitoimiston toiminnaksi. Tällaisissa tilanteissa haastateltavat näkivät runsaasti tarvetta poisoppimiselle.

7.3 Osaaminen tilitoimistoissa

Osaaminen tilitoimistoissa kattaa sekä kirjanpitäjien osaamisen että tilitoimistojen osaamisen organisaatioina. Kuten aikaisemmin on todettu, kirjanpitäjien osaamista oli

tilitoimistoissa mietitty huomattavasti enemmän kuin tilitoimistojen osaamista. Organisaation osaamisen sijaan tilitoimistoissa oli keskitytty enemmän tiimien osaamiseen. Tiimien osaaminen ja osaamistarpeet perustuvat puolestaan vahvasti asiakkaiden tarpeisiin.

Kirjanpitäjien osaaminen

Lähes kaikissa haastatteluissa korostui kirjanpitäjien substanssiosaamisen tärkeys. KLT-tutkinnon suorittaminen mainittiin useassa haastattelussa tärkeänä substanssiosaamisen mittarina. Haastatteluissa korostui myös Alholan (2020), Hirsimäen & Sihvosen (2018) sekä Pilipeczukin (2020, 14) näkemykset siitä, että kirjanpitäjiltä vaaditaan nykyään substanssiosaamisen rinnalle toimialaosaamista, vuorovaikutustaitoja, IT-osaamista sekä tiimityötaitoja. Kielitaito mainittiin tutkielman haastatteluissa kirjanpitäjien osaamisvaatimuksena ainoastaan yhdessä haastattelussa. Luultavasti kielitaitoa pidetään 2020-luvulla jo niin itsestään selvyytensä isoimmissa tilitoimistoissa, ettei se noussut kaikissa haastatteluissa esille.

Ojalan (2021) pro gradu -tutkielmassa tilitoimistoissa työskentelevät korostivat tulevaisuuden osaamistarpeina teknisiä ja sosiaalisia taitoja sekä halua oppia. Tekniset taidot koostuvat taloushallinto-ohjelmien hyödyntämistaidoista, kirjanpito- ja verotustiedoista, IT-taidoista sekä tiedoista laeista, standardeista, asetuksista ja säädöksistä. Sosiaaliset taidot puolestaan sisältävät asiakaspalvelutaidot, tiimityöskentelytaidot, kielitaidon sekä vuorovaikutustaidot. (Ojala, 2021, 64) Ojalan tutkielman tulokset ovat samanlaiset tämän tutkielman kanssa, vaikka Ojala on tarkastellut asiaa tilitoimistojen työntekijöiden näkökulmasta. Tämän perusteella voidaankin todeta, että kirjanpitäjillä tulee olla halu jatkuvaan oppimiseen. Lisäksi heillä tulee olla myös teknisiä ja sosiaalisia taitoja. On kuitenkin tärkeää huomata, ettei kaikkia vaadittavia piirteitä tarvitse löytyä kaikista kirjanpitäjistä. Kirjanpitäjien työtä tehdään yhä enenevässä määrin tiimeissä, joissa yksilöiden eri osaamisalueet täydentävät toisiaan.

Kirjanpitäjien osaamisesta keskusteltaessa haastateltavat viittasivat useasti taitoihin, jotka ymmärretään osaamisen teorioissa kompetensseiksi. Cheetham & Chivers (1996, 21) pitävät kompetensseja taitoina, joita tarvitaan työtehtävien suorittamisessa, työtehtävien hallinnassa ja työympäristössä toimimisessa. Cheetham & Chivers (1996, 24) jakavat kompetenssit toiminnallisiin kompetensseihin, henkilökohtaisiin kompetensseihin, arvoihin liittyviin

kompetensseihin ja tietoon liittyviin kompetensseihin. Nämä kompetenssien määritelmät ja osa-alueet korostuivat tämän tutkielman haastateltavien vastauksissa. Kompetenssien todettiin kehittyvän kirjanpitäjien kokemuksen myötä.

Tiedosta ja sen eri tyypeistä ei tutkielman haastatteluissa keskusteltu niin paljon kuin työssä vaadittavista kompetensseista. Hiljainen tieto mainittiin muutamassa haastattelussa, mutta sitäkin enemmän haastatteluissa korostettiin kokemusta. Tilitoimistoissa tieto onkin selvästi hyödyllisintä silloin, kun se on muuttunut osaamiseksi ja se voidaan jakaa toisille käytännön esimerkkien ja kokemusten kautta. Tietoa on myös nykyään niin paljon ja helposti saatavilla, ettei sen saatavuus ole ongelma. Tärkeämpää on luotettavan tiedon tunnistaminen ja tiedon soveltamisen osaaminen.

Sirainen (2019) on väitöskirjassaan tutkinut valmistuvien taloushallinnon merkonomien ammatillisen osaamisen kehittymistä. Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, että taloushallinnon osaaminen on yhä enenevässä määrin tiedon hallintaa. Tiedon hallinta edellyttää kriittistä ajattelua, analyttisyyttä ja ongelmanratkaisutaitoja. (Sirainen, 2019, 168) Analyttisyys mainittiin myös Pilipczukin (2020, 14) tutkimustuloksissa ja ongelmanratkaisutaidot puolestaan Alholan (2020) esittämässä kirjanpitäjien osaamisvaatimuksissa. Kriittinen ajattelu, analyttisyys ja ongelmanratkaisutaidot eivät nousseet tämän tutkielman haastatteluissa esiin juuri näillä termeillä. Haastatteluissa mainittiin kuitenkin osaamisen yhteydessä datan käsittely, kokonaiskuvan hahmottaminen sekä tilanteisiin reagointikyky ja taito nähdä, mikä kirjanpidossa on mahdollisesti väärin. Vaikka haastatteluissa ei keskusteltu täysin samoilla termeillä kuin aikaisemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa, ovat tämän tutkielman tulokset kirjanpitäjien osaamisesta linjassa aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden kanssa.

Tätä tutkielmaa varten haastatellut tilitoimistojen edustajat näkivät, että kirjanpitäjien työtehtävät ja työnkuvat ovat muuttuneet viime vuosina nopeasti. Ojalan (2021) pro gradu -tutkielmassa tilitoimistojen työntekijät olivat sitä mieltä, että heidän työnkuvansa tulee muuttumaan tulevaisuudessa merkittävästi verrattuna nykyhetkeen. Ojalan tutkielman tulosten mukaan tilitoimistojen työntekijöiden tulevaisuuden työtehtävät liittyvät yhä enemmän konsultointiin, neuvontaan, tietojen analysointiin sekä automaation työn jäljen

tarkastamiseen. (Ojala, 2021, 61) Ojalan tutkielma on valmistunut vain hieman aikaisemmin tämän tutkielman toteuttamista. On mielenkiintoista havaita, että Ojalan tutkielman haastateltavat näkevät työtehtävien muuttuvan voimakkaasti tulevaisuudessa. Tähän tutkielmaan osallistuneiden tilitoimistojen johdon ja osaamisen asiantuntijoiden näkemysten mukaisesti kirjanpitäjien työtehtävät ovat jo muuttuneet Ojalan tutkimustulosten mukaisiksi.

Tilitoimistojen osaaminen

Tilitoimistojen osaamisen perustana haastateltavat näkivät Taloushallintoliiton (2020) standardin mukaisen hyvän tavan toimia. Standardin mukaista toimintaa pidettiin edellytyksenä toimia alalla. Kuten kirjanpitäjien kielitaidon kohdalla, haastateltavat pitivät laadukasta kirjanpidon palvelua itsestään selvyytensä tilitoimistoille. Muissa tilitoimistojen osaamisvaatimuksissa haastateltavat korostivat asiakaskokemukseen liittyviä tekijöitä.

Tämän tutkielman tulosten perusteella tilitoimistoissa on pohdittu ja määritetty yhteisiä toimintamalleja ja prosesseja oppimisen ja osaamisen tueksi. Organisaation osaaminen koostuu Lönnqvist et al. (2005, 32) mukaisesti organisaation toimintamalleista, prosesseista ja rakenteista. Toimintamalleihin ja prosesseihin oli haastatteluiden perusteella keskitytty rakenteita enemmän. Toisaalta, kuten aikaisemmin on todettu, tutkielmassa ei erikseen kysytty tilitoimistojen rakenteista. Rakenteiden vähäinen merkitys haastatteluissa saattoi siis johtua haastattelukysymysten painopisteistä.

Haastateltavat kertoivat, että tilitoimistoissa on kehitetty yhteisiä toimintamalleja ja prosesseja kirjanpidon ohjelmistojen tehokkaaseen käyttöön liittyen. Automaatioon luottamisessa ja sen hyödyntämisessä on kuitenkin vielä tehtävää organisaatiotasolla. Tällä hetkellä automaation tehokas hyödyntäminen on haastateltavien mukaan osittain vielä riippuvaista yksittäisten kirjanpitäjien osaamisesta. Ojalan (2021) pro gradu -tutkielmassa tilitoimistoissa työskentelevät olivat todenneet, että automaation hyödyntäminen kirjanpidossa on tekijäkohtaista. Osa hyödynsi automaatiota kattavasti, kun taas osalla sen hyödyntäminen vaatisi vielä lisää totuttelua. (Ojala, 2021, 53) Lisäksi Ojalan tutkielmassa nousi esiin havainto, että osa tilitoimistoissa työskentelevistä oli epävarmoja siitä, pystyykö automaation tekemisiin

ratkaisuihin luottamaan. Ojalan tutkielmaan osallistuneet olivat todenneet, että jos automaatioon ei luottanut, kului tarkastamiseen lähes yhtä paljon aikaa kuin jos asiat olisi alun perin tehnyt itse. Toisaalta haastateltavat olivat tuoneet esiin sen, että automaatioon luottaminen vähensi mahdollisuutta havaita virheitä ajoissa. (Ojala, 2021, 57).

Tämän tutkielman keskusteluissa tilitoimistojen edustajien kanssa kävi vahvasti ilmi se, että automaation myötä tilitoimistoista on katoamassa avustavat tehtävät. Muutamissa haastattelussa nousi myös esiin, ettei isoissa tilitoimistoissa enää tarjota taloushallinnon palveluita pienille organisaatioille. Vaikka tämän tutkielman tarkoituksena ei ollut tutkia kirjanpitäjän työn sisältöä tai tilitoimistojen asiakkuuksia, yhdessä haastattelussa esiin noussut huoli nuorten taloushallinnon opinnot suorittaneiden alalle pääsemisestä on aiheellinen ja ajankohtainen. Opinnoista valmistuneet taloushallinnon opiskelijat ovat perinteisesti aloittaneet kirjanpidon työtehtävät pienistä asiakkaista tai isompien asiakkaiden avustavista tehtävistä. Toisaalta yhdessä haastattelussa nähtiin, että nykyään tilitoimistoalalle töihin pääseminen on helpompaa, kun tilitoimistoissa ei enää oleteta, että vastavalmistuneet pystyisivät hoitamaan itsenäisesti useiden yritysten kaikki taloushallinnon tehtävät.

Huolta vastavalmistuneiden taloushallinnon opinnot suorittaneiden pääsemisestä töihin tilitoimistoihin tukee Lepistön & Ihantolan (2018) tutkimus työpaikkailmoituksista, joissa etsittiin kirjanpitäjiä. Kaikki heidän tutkimuksessaan tarkastellut työpaikkailmoitukset edellyttivät kirjanpitäjiltä joko tradenomin tai maisterin tutkintoa sekä työkokemusta. (Lepistö & Ihantola, 2018, 109) Tämän tutkielman haastatteluissa ei kysytty tilitoimistoissa kirjanpitäjiltä edellytettävää tutkintoa tai työkokemuksen määrää. Niiden kysyminen olisi voinut tuoda lisäarvoa pohdinnalle siitä, pääsevätkö opintonsa juuri suorittaneet enää töihin isoihin tilitoimistoihin.

Tilitoimistoalan työvoimapulan vuoksi tilitoimistoihin kaivataan jatkuvasti osaajia. Tilitoimistoissa olisikin tärkeää pohtia, kuinka niissä korvataan avustavien tehtävien suorittamisen kautta tapahtunut oppiminen, jotta uusista kirjanpitäjistä saadaan mahdollisimman osaavia kirjanpitäjiä mahdollisimman nopeasti. Kuten Työ ja elinkeinoministeriö (2019, 23) on todennut, alalla on paljon perusopinnot suorittaneita henkilöitä, mutta ei sellaisia henkilöitä,

joiden työstä pystyttäisiin heti laskuttamaan asiakkaita. Tämän ongelman ratkaisuun isot tilitoimistot ovat varmasti avainasemassa, sillä niillä pitäisi olla enemmän resursseja sisäiseen kouluttamiseen ja opettamiseen kuin pienillä tilitoimistoilla.

7.4 Tutkielman merkitys, luotettavuus ja rajoitteet

Kuten johdannossa todettiin, tilitoimistoalalle tehdään runsaasti opinnäytetöitä, myös osaamiseen liittyen. Pro gradu -tutkielmien osuus näistä on kuitenkin vähäisempi. Lisäksi aiemmat opinnäytetyöt ovat usein tehty kirjanpitäjien näkökulmasta tai tietyn tilitoimiston toimeksiannosta. Tätä tutkielmaa varten haastateltiin viittä eri tilitoimistoa, mikä ei ole tyypillistä tilitoimistoalalle tehdyille opinnäytetöille.

Tutkielmassa havaittiin, että tilitoimistojen tämänhetkiset toimintamallit ja käytänteet muuntavat yksilöiden osaamisen tiimitasolle, mutta organisaatiotason oppiminen vaatii vielä systemaattisempaa osaamisen johtamista. Lisäksi tutkielman tulokset osoittavat, että vaikka tilitoimistoissa arvostetaan osaamista, ei osaamista aina ole mietitty organisaation strategian näkökulmasta. Jos osaaminen on määritelty strategiassa, niin strategian jalkauttaminen tilitoimistoissa organisaatiotasolta tiimi- ja yksilötasolle kaipaavaa vielä huomiota. Tutkielma nosti esiin myös esihenkilöiden vastuullisen roolin organisaation oppimisen edistämässä ja osaamisen johtamisessa.

Tutkielman tulokset ovat yleistettävissä alalla toimiviin vastaavan kokoisiin isoihin tilitoimistoihin, joissa työskennellään tiimeissä. Isoilla tilitoimistoilla tarkoitetaan niitä organisaatioita, joilla on useampi toimipiste ja joissa on useita kymmeniä tai satoja kirjanpitäjiä. Tuloksia voi hyödyntää myös muilla tietointensiivisillä aloilla vastaavan kokoisiin organisaatioihin. Pieniin, muutaman henkilön työllistäviin organisaatioihin tämän tutkielman tulokset eivät ole yleistettävissä, sillä niissä ei usein ole mahdollista käyttää oppimiseen samalla tavoin resursseja kuin isoissa organisaatioissa.

Tutkielman luotettavuutta on pyritty todentamaan kertomalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kulusta. Haastateltavista ei anonymiteetin säilyttämiseksi voinut antaa kovin tarkkoja tietoja. Luotettavuutta on kuitenkin pyritty osoittamaan lisäämällä tutkimustuloksiin runsaasti suoria lainauksia haastateltavien näkemyksistä esitettyihin kysymyksiin.

Tutkielman luotettavuutta olisi voinut lisätä se, että johdon ja osaamisen asiantuntijoiden lisäksi tutkielmassa olisi haastateltu myös tilitoimistojen esihenkilöitä tai kirjanpitäjiä. Toisaalta tässä tutkielmassa oli tarkoituksena tarkastella organisaation oppimista nimenomaan johdon ja osaamisen asiantuntijoiden näkökulmasta. Kaikkien näkökulmien huomioiminen olisi tehnyt työstä huomattavasti laajemman.

7.5 Jatkotutkimusaiheet

Tutkielman tuloksissa korostui vahvasti esihenkilöiden rooli oppimisen käytännön edistäjinä sekä osaamisen johtamisen toteuttajina tilitoimistoissa. Olisikin mielenkiintoista tutkia, kuinka tilitoimistojen esihenkilöt näkevät oman roolinsa organisaation oppimisessa. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, millaista osaamista heillä tulisi olla tehtävästä suoriutuakseen. Viitalan (2002, 203) väitöskirjan tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden osaamisen johtamisen piirteitä pidettiin tärkeänä sekä esihenkilöiden itsensä että heidän alaistensa näkökulmasta. Kaur & Hirudayaraj (2021, 62–63) tutkimus puolestaan osoitti, että esihenkilöiden tunneälykyys vaikuttaa kaikkiin 4I-mallin mukaisiin vaiheisiin. Tilitoimistojen esihenkilöiden osalta olisi myös mielenkiintoista tarkastella, kuinka heidän kirjanpidon substanssiosaamisensa tai sen puuttuminen vaikuttaa osaamisen johtamiseen ja sitä kautta myös organisaation oppimiseen.

Tilitoimistoalalla olisi myös tärkeää tutkia, millaista tukea ja käytänteitä kirjanpitäjät kaipaavat osaamisen johtamiseen. Lisäksi olisi mielenkiintoista tarkastella, kuinka yli tiimirajojen muodostuneet tiimit vaikuttavat oppimiseen tiimeissä, joissa työskentelee kirjanpitäjien lisäksi myös esimerkiksi talousjohtamisen ammattilaisia. Kirjanpitäjiltä olisi myös tärkeää kysyä, mikä kannustaisi heitä jakamaan osaamistaan proaktiivisemmin.

Tilitoimistoalalla olisi myös tärkeää pohtia sitä, kuinka niihin saadaan uusia kirjanpitäjiä oppimaan kirjanpitäjien työtä avustavien tehtävien kadotessa. Tutkielman havaintojen perusteella näyttää siltä, että erityisesti isot tilitoimistot hyödyntävät automaatiota avustaviin tehtäviin niin, ettei niiden hoitamisessa tarvita enää kirjanpitäjiä. Toisaalta kirjanpitäjien ei tilitoimistoissa enää tarvitse hoitaa kaikkia asiakkaiden työtehtäviä itsenäisesti, vaan asiakkaiden kirjanpidosta voi vastata kokonainen tiimi. Näihin tiimeihin opinnoista valmistuneiden kirjanpitäjien olisi hyödyllistä päästä työskentelemään osaamisen kasvattamiseksi.

Lähteet

- Aho, A. (2019) Kirjanpitäjistä konsultiksi : pääkirja. Helsinki: Alma Talent.
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S. & Keskin, H. (2007) Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 794–812.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Alhola, K. (2020) Taloushallinnon trendit 2019. [verkkodokumentti] [Viitattu 5.1.2022] Saatavilla <https://www.eduhouse.fi/blog/taloushallinnon-trendit-vuonna-2019>
- Antonacopoulou, E. P. (2006) The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. *Management Learning*, 37(4), 455-473.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011) Organizational learning: from experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996) *Organizational learning II – theory, method, and practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Basten, D. & Haamann, T. (2018) Approaches for organizational learning: a literature review. *SAGE Open*, July-September, 1-20.
- Boyatzis, R. E. (2008) Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Cheetham, G. & Chivers, G. (1996) Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 20-30.
- Conway, E. (2018) The future of accountancy – beyond the numbers. In Conway, E. & Byrne, D. *Contemporary issues in accounting – the current developments in accounting beyond the numbers*. Switzerland: Springer International Publishing AG.

- Cook, S. D. N. & Brown, J. S. (1999) Bridging Epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Crossan, M. & Berdrow, I. (2003) Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24, 1087-1105.
- Crossan, M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999) An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- De Long, D. W. & Fahey, L. (2000) Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Drejer, A. (2000) Organisational learning and competence development. *The Learning Organization*, 7(4), 206-220.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. & Nicolini, D. (2000) Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-796.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (2011) *Handbook of organizational learning & knowledge management*. Iso-Britannia: John Wiley & Sons.
- Edgar, F., Geare, A. & O'Kane, P. (2014) The changing dynamic of leading knowledge workers. The importance of skilled front-line managers. *Employee Relations*, 37(4), 487-503.
- Eskola, A., Kananen, M-L., Moisio, P. & Welling, M. (2020) Tilitoimistoalan osaamisesta on pidettävä huolta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.1.2022]. Saatavilla: <https://blogit.jamk.fi/fbb/2020/12/03/tilitoimistoalan-osaamisesta-on-pidettava-huolta/>
- Gardner, H. K., Gino, F. & Staats, B. R. (2012) Dynamically integrating knowledge in teams: transforming resources into performance. *Academy of Management Journal*, 55(4), 998-1022.
- Glisby, M. & Holden, N. (2003) Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 29-36.
- Grant, R. M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

- Helakorpi, S. (2009) Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. [verkkodokumentti] [Viitattu 4.1.2022] Saatavilla https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsimäki, R. & Sihvonen, J. (2018) Taloushallinnon monipuolinen työ – minkä polun sinä valitset? [verkkodokumentti] [Viitattu 5.1.2022] Saatavilla <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/tyo-tilitoimistossa/taloushallinnon-monipuolinen-tyo>
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvaara, M., Seppä, S. & Tanner, R. (2021) Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Helsinki: Alma Talent.
- Håland, E. & Tjora, A. (2006) Between asset and process: developing competence by implementing a learning management system. *Human relations*, 59(7), 993-1016.
- Huber, G. P. (1991) Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
- Jaatinen, P. (2009) Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys ja niitä koskevat merkitykset ja diskurssit alan ammattilehtikirjoittelussa. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto, Taloustieteiden laitos. *Acta Universitatis Tampereensis* 1410.
- Juuti, P. & Luoma, M. (2009) Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018) Älykäs taloushallinto : automaation aika. Alma Talent.
- Kamensky, M. (2016) Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kaur, N. & Hirudayaraj, M. (2021) The role of leader emotional intelligence in organizational learning: a literature review using 4I framework. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 33(1), 51-68.
- Kianto, A. (2011) Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti.
- Kim, D. H. (1993) The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37–50.

- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2001) Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Oyj.
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. (2007) *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät – mittaa, kehitä ja johda*. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019) *Oppiminen työssä*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014) *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013) *Tietojohtaminen*. Tampere: Juvenes Print.
- Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2005) What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 24-76.
- Lepistö, L. & Ihantola, E-M. (2018) Understanding the recruitment and selection processes of management accountants – an explorative study. *Accounting & Management*, 15(1), 104–123.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005) *Aineettoman pääoman johtaminen*. Tampere: JTO-Palvelut Oy.
- March, J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Mattila, V.V. (2020) *Huomisen taloushallintoa tehdään tänään*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.1.2022]. Saatavilla: <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/osaaminen/huomisen-taloushallintoa-tanaan>
- McNeilly, K. M. & Barr, T. F. (2006) I love my accountants – they’re wonderful: understanding customer delight in the professional services arena. *Journal of Services Marketing*, 20(3), 152–159.

- Metsämuuronen, J. (2003) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.
- Männistö, J. & Äijälä, P. (2021) Kysely paljastaa: yrittäjät eivät saa tarpeeksi apua liiketoiminnan kehittämiseen – apua kaivataan erityisesti tilitoimistoilta. [verkkodokumentti] [Vii-tattu 25.1.2022] Saatavilla: <https://yrittaja.io/blogi/2021/7/7/kysely-paljastaa-yrittajit-eivt-saa-tarpeeksi-apua-liiketoiminnan-kehittamiseen-apua-kaivataan-erityisesti-tilitoimistoilta>
- Nielsen, J. A., Mathiassen, L. & Hansen, A. M. (2018) Exploration and exploitation in organizational learning: a critical application of the 4I model. *British Journal of Management*, 29, 835-850.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2021) Humanizing strategy. *Long Range Planning*, 54, 1-11.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Hirata, T. (2008) *Managing Flow : a Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000) SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33, 5–34.
- Ojala, R. (2021) *Tilitoimistotyöntekijöiden näkökulmia digitalisoituvan taloushallinnon tulevaisuudesta ja siihen valmistautumisesta*. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta, Lappeenrannan-Lahden Teknillinen Yliopisto LUT.
- Otala, L. (2008) *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. (2018) *Ketterä oppiminen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Peltonen, T. (2008) *Johtaminen ja organisointi – teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Helsinki: KY-Palvelu Oy.
- Pérez López, S., Peón, J. M. M. & Ordás, C. J. V. (2004) Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93–104.
- Pesonen, H. (2007) *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Helsinki: Infor Oy.

- Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.) (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Romme, A. G. L. & van Witteloostuijn, A. (1999) Circular organizing and trip loop learning. *Journal of Organizational Change*, 12(5), 439-453.
- Scharmer, C. O. (2001) Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 137-150.
- Schein, E. H. (1993) On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 40-51.
- Senge, P. (1990) *The fifth discipline – the art & practice of the learning organization*. New York: Dell Publishing Group.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. (1999) *Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Sun, P. Y. T & Scott, J. L. (2003) Exploring the divide – organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 10(4), 202–215.
- Sydänmaanlakka, P. (2012) *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Taloushallintoliitto. (2018) KLT-tutkinto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.1.2022]. Saatavilla <https://taloushallintoliitto.fi/klt>
- Taloushallintoliitto. (2020) Taloushallintopalvelualan hyvä tapa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.6.2021]. Saatavilla <https://taloushallintoliitto.fi/taloushallintoala-ja-me/taloushallintopalvelualan-hyva-tapa>
- Tilastokeskus. (2020) Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.1.2022]. Saatavilla: https://pxweb2.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__yrty/statfin_yrti_pxt_11qc.px/table/tableViewLayout1/
- Toimihenkilöliitto Erto. (2022) Taloushallintoalaa koskeva työehtosopimus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.2.2022]. Saatavilla: <https://www.erto.fi/tietoa-ertosta/tiedostopankki?dir=15-taloushallintoala>
- Tsang, E. W. K. & Zahra, S. A. (2008) Organizational unlearning. *Human Relations*, 61(10), 1435–1462.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012) Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2019) Toimialaraportit, taloushallintoala. [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.5.2021]. Saatavilla <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161842>
- Vera, D., Crossan, M. & Apyadin, M. (2005) A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity. In Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (Eds.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Viitala, R. (2002) Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Universitas Wasaensis 109.
- Viitala, R. (2005) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Viitala, R. (2013) Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Virtainlahti, S. (2009) Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Liite 1: Haastattelupyyntö

Hei!

Olen Lappeenrannan Yliopiston tietojohdamisen maisteriohjelman opiskelija ja teen graduani organisaation oppimisesta tilitoimistoissa. Olen työskennellyt tilitoimistoalalla 14 vuotta pääsääntöisesti kirjanpitäjän, tiiminvetäjän ja kouluttamisen työtehtävissä. Graduni tarkoituksena on tutkia, kuinka yksittäisten kirjanpitäjien osaaminen saadaan koko organisaation osaamiseksi. Haastattelukysymykseni koskevat kirjanpitäjien ja tilitoimistojen osaamista sekä keinoja, joilla osaaminen saataisiin laajennettua koko organisaation osaamiseksi. Lisäksi olen kiinnostunut siitä, kuinka organisaation oppimista johdetaan.

Haluaisin graduani varten haastatella tilitoimistoja, joilla on enemmän kuin yksi toimipiste. Haastateltaviksi etsin henkilöitä, jotka vastaavat tilitoimistojen kirjanpitopalveluista tai ovat muutoin aktiivisesti mukana kirjanpitopalveluiden kehittämisessä.

Haastatteluun kuluu aikaa noin 1,5 h. Haastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä. Käsittelem haastattelujen vastauksia anonymisti. Toivon kuitenkin, että voin tallentaa haastattelut. Tarkoituksenani on haastatella noin viittä eri tilitoimistoa. Jokaisessa haastattelussa mukana voi olla yhdestä kahteen haastateltavaa samasta organisaatiosta. Tutkimuksen tietosuojailmoitus on liitteenä.

Tarkoituksenani on toteuttaa haastattelut loka-marraskuun välisenä aikana. Mikäli kiinnostuitte aiheestani ja haluaisitte osallistua tutkimukseen, olettehan yhteydessä niin sovitaan tarkemmasta ajankohdasta. Graduni valmistuttua lähetän sen mielelläni luettavaksenne.

Ystävällisin terveisin,

Johanna Vuori

Liite 2: Haastattelukysymykset

1. Millaista osaamista kirjanpitäjillä tulee olla 2020-luvulla?
2. Kuinka kokemus mielestäsi näkyy kirjanpitäjien työssä?
3. Oletteko havainneet kirjanpitäjillä sellaisia toimintatapoja, jotka eivät tue nykyajan vaadittavaa osaamista ja joista kirjanpitäjien tulisi poisoppia?
4. Pidetäänkö organisaatiossanne kirjanpitäjien kanssa osaamiskeskusteluja? Jos pidetään, niin kertoisitko niistä enemmän.
5. Mitä muita tapoja organisaatiossanne on tunnistaa kirjanpitäjien osaamista?
6. Onko organisaatiossanne käytössä osaamiseen perustuvia urapolkuja? Jos on, niin kertoisitko niistä enemmän?
7. Jos organisaatiossanne työskennellään tiimeissä, niin kertoisitko millä perusteilla tiimit ovat muodostuneet?
8. Jos organisaatiossanne työskennellään tiimeissä, niin kuvailisitko, millainen tiimien rooli on osaamisen kehittämisessä organisaatiossanne?
9. Määrittelevätkö tiimit/paikkakunnat itse, millaista osaamista he tarvitsevat ja kuinka he lähtevät tällaista osaamista kehittämään?
10. Millaista osaamista tilitoimistoilla tulee olla 2020-luvulla?
11. Onko organisaatiossanne käytössä yhtenäiset prosessit kirjanpitojen ja tilinpäätösten laatimiseen? Jos on, kertoisitko niistä.
12. Millä keinoin tilitoimistot pystyvät mielestäsi käytännössä varmentamaan, että kirjanpitäjien työn laatu on laadukasta?
13. Jakavatko kirjanpitäjät mielestäsi työkavereiden kanssa tai tiimien sisällä hyväksi havaittuja toimintamalleja kirjanpitojen oikeaoppisesta ja tehokkaasta laatimisesta?
14. Kuvailisitko, kuinka organisaatiossanne jaetaan osaamista?
15. Kuvailisitko toimintamalleja, kuinka uusista lakimuutoksista tai sisäisistä prosessimuutoksista informoidaan kirjanpitäjiä ja koko organisaatiota?

16. Kuvailisitko, kuinka kannustatte kirjanpitäjiänne jakamaan heidän osaamistaan?
17. Millainen rooli organisaation osaamisella ja sen johtamisella on mielestäsi organisaatiossanne?
18. Kuinka osaamisen johtaminen mielestäsi näkyy organisaationne jäsenten päivittäisessä työssä?
19. Pyritäänkö organisaatiossanne aktiivisesti kehittämään uusia toimintatapoja ja/tai lisäämään automaatioita?
20. Millainen organisaatiokulttuuri mielestäsi tukee osaamisen jakamista? Onko organisaatiossanne johdettu tällaista kulttuuria tietoisesti?
21. Kertoisitteko, onko etätyöaika vaikuttanut organisaatiossanne osaamiseen jakamiseen?
22. Haluaisitteko sanoa aiheesta vielä jotain muuta