

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**YLEISTEN TAITOJEN JA TUNNEÄLYTAITOJEN  
TÄRKEYS LASKENTATOIMEN TYÖNTEKIJÖILLE**

Yrityksen laskentatoimi  
Pro gradu -tutkielma  
Marraskuu 2016  
Ohjaaja: Timo Hyvönen

Arto Järvelä

## TIIVISTELMÄ

Tampereen Yliopisto	Johtamiskorkeakoulu; yrityksen laskentatoimi
Tekijä:	JÄRVELÄ, ARTO
Tutkielman nimi:	Yleisten taitojen ja tunneälytaitojen tärkeys laskentatoimen työntekijöille
Pro gradu -tutkielma	101 sivua, 27 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2016
Avainsanat:	Yleiset taidot, tunneäly, laskentatoimen työntekijä, tilitoimisto

---

Laskentatoimen työntekijöiden työnkuva on muuttunut vuosien myötä. Entisaikojen laskentatoimen ammattilainen oli “menneisyyttä koskevalla numeroaineistolla pelaava historioitsija, vahtikoira ja pavunlaskija”. Nykyään laskentahenkilö on “johtoryhmän jäsen, neuvonantaja ja muutosagentti”. Uudessa roolissa suoriutumiseen ei riitä enää pelkkä laskentatoimen tekninen ammattitaito, vaan laskentatoimen työntekijältä odotetaan monipuolisia työsuorituksia. (Näsi 1990, Näsi 2006) Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia, mitä yleisiä taitoja ja mitä tunneälytaitoja laskentatoimen työntekijät pitävät tärkeinä työssään menestymisen kannalta.

Yleiset taidot ovat taitoja, jotka eivät ole vain yhdelle ammatille ominaisia, vaan niitä voidaan käyttää useassa eri ammatissa (Boyce, Williams, Kelly & Yee 2001). Tutkielmaa varten yleiset taidot luokiteltiin viiteen eri kategoriaan: älylliset taidot, tietotekniset taidot, henkilökohtaiset taidot, ihmissuhdetaidot sekä organisointi- ja liiketoimintataidot. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tiedostaa ja hallita tunteita sekä itsessä että muissa ihmisissä. Tunneälytaidot ovat työelämässä hyödyllisiä tunneälyyn perustuvia taitoja. Niitä tutkittiin ns. Golemanin mallin avulla (Goleman, Boyatzis ja McKee 2002).

Tutkielmaa varten kerättiin kaksi empiiristä aineistoa tilitoimistoihin kohdistuneilla kyselytutkimuksilla. Yleisten taitojen kyselyyn saatiin 290 vastausta ja tunneälykyselyyn 305 vastausta. Analyysiä varten kyselyyn osallistuneet luokiteltiin kolmeen työrooliin heidän asemansa perusteella: työsuhteessa oleva työntekijä, ammatinharjoittaja ja esimiesjohtaja. Aineistot analysoitiin käyttäen epäparametrisia tilastollisia menetelmiä.

Tuloksista havaittiin, että laskentatoimen työntekijän tärkein osaamisalue on yhä laskentatoimen tekniset taidot. Näiden lisäksi monia yleisiä taitoja pidetään nykyään tärkeinä. Näitä ovat esimerkiksi monet itsensä hallitsemiseen liittyvät taidot, taito käyttää taloushallinnon tietojärjestelmiä, elinikäinen oppiminen ja ongelmanratkaisukyky. Työrooleja vertailemalla havaittiin, että esimiehet kokivat monet yleiset taidot tärkeämpinä kuin muut työroolit. Yllätyksellistä oli, että vieraiden kielten hallintaa ja kykyä ajatella eettisesti pidettiin vähiten tärkeinä taitoina.

Myös tunneälytaitojen havaittiin olevan tärkeitä, mikä osoittaa, että tunteiden tiedostamisella ja hallinnalla on oma roolinsa laskentatoimen alalla. Tärkeimmiksi tunneälytaidoiksi arvioitiin palvelualltius, itsetuntemus ja itsekontrolli. Vähiten tärkeä tunneälytaito oli vaikutusvalta. Esimiehinä toimivat kokivat monet tunneälytaidot tärkeämmiksi kuin muut roolit.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen aihepiiri.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	3
1.3 Keskeiset rajaukset .....	3
1.4 Tutkimusmetodologia.....	4
1.5 Tutkimuksen eteneminen.....	6
2 YLEISET TAIDOT .....	7
2.1 Yleiset taidot ja ammattispesifit taidot .....	7
2.2 Yleisten taitojen luokittelu ja viitekehyksen rakentaminen.....	10
2.3 Yleiset taidot ja laskentatoimen työntekijät.....	13
2.3.1 Laskentatoimen työntekijöiden muuttuva rooli ja liiketoimintaympäristö ...	14
2.3.2 Yleisten taitojen tärkeys .....	15
2.3.3 Toimintaympäristön vaikutus yleisten taitojen tärkeyteen.....	18
3. TUNNEÄLY .....	19
3.1 Johdatus tunneälyyn .....	19
3.2 Tunneälymallit.....	21
3.3 Golemanin tunneälymalli .....	22
3.3.1 Mallin lähtökohdat.....	22
3.3.2 Tunneällyn osa-alueet ja tunneälytaidot .....	23
3.4 Tunneällyn merkitys työelämässä.....	28
3.5 Tunneäly ja laskentatoimen työntekijät .....	31
4 AINEISTO JA MENETELMÄT.....	35
4.1 Tutkimuskohde .....	35
4.2 Aineiston keräys .....	36
4.2.1 Yleisten taitojen mittausinstrumentti.....	37
4.2.2 Tunneälytaitojen mittausinstrumentti .....	39
4.2.3 Taustakysymykset .....	41
4.2.4 Pilottikysely .....	43
4.2.5 Kyselyn toteutus .....	44
4.3 Aineiston analysointi .....	46
4.3.1 Aineiston puhdistus ja puuttuvat havainnot .....	46
4.3.2 Summamuuuttujien muodostus ja reliabiliteetti .....	48
4.3.3 Normaaliustestit.....	50
4.3.4 Analysointimenetelmät.....	51
5 TULOKSET .....	53
5.1 Aineistojen kuvaus ja edustavuus.....	53
5.1.1 Koko vastaajajoukko .....	53
5.1.2 Työroolit .....	58
5.2. Yleiset taidot.....	61
5.2.1 Koko vastaajajoukko .....	61
5.2.2 Työroolit .....	63
5.3 Tunneälytaidot .....	68
5.3.1 Koko vastaajajoukko .....	68
5.3.2 Työroolit .....	70
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	74
6.1 Yleiset taidot.....	74
6.2 Tunneälytaidot .....	80
6.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	83

6.4 Katoanalyysi ja yleistettävyys .....	85
6.5 Jatkotutkimusaiheet .....	89
6.6 Lopuksi .....	90
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	92
<b>LIITTEET</b> .....	102
LIITE 1: Yleisten taitojen viitekehys .....	102
LIITE 2: Tunneälytaidot ja niiden väittämät .....	103
LIITE 3: Kyselyiden saatekirje.....	104
LIITE 4A: Kyselylomake – Yleiset taidot.....	105
LIITE 4B: Kyselylomake – Tunneälytaidot.....	113
LIITE 5A: Puuttuvat havainnot yleisten taitojen aineistossa .....	116
LIITE 5B: Puuttuvat havainnot tunneälytaitojen aineistossa .....	117
LIITE 6: Normaaliustestit.....	118
LIITE 7: Työn luonteen prosentuaalinen jakautuminen työrooleittain .....	121
LIITE 8: Työtehtävien jakautuminen työrooleittain.....	122
LIITE 9: Yleisten taitojen tärkeyden prosentuaalinen jakautuminen .....	123
LIITE 10: Yleisten taitojen tärkeyden prosentuaalinen jakautuminen rooleittain ...	124
LIITE 11: Tunneälytaitojen väittämien tärkeydet .....	125
LIITE 12: Roolin yhteys tunneälytaitojen väittämien tärkeyteen .....	126

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihepiiri

Työelämä on jatkuvan muutoksen alla. Myös laskentatoimen rooli ja samalla laskentahenkilöiden työnkuva on muuttunut huomattavasti vuosien saatossa. Teknologian kehitys, ERP-projektit ja uudet laskentamenetelmät tuovat laskentahenkilöitä lähemmäksi liiketoimintaa (Hyvönen, Järvinen & Pellinen 2015). Kun entisaikojen laskentatoimen ammattilainen oli “menneisyyttä koskevalla numeroaineistolla pelaava historioitsija, vahtikoira ja pavnunlaskija”, nykyään laskentahenkilö on “johtoryhmän jäsen, neuvonantaja ja muutosagentti”. (Näsi 1990, Näsi 2006)

Muutosten myötä töissä menestymiseen ei riitä enää pelkkä laskentatoimen tekninen ammattitaito, vaan laskentahenkilöltä odotetaan monipuolisia työsuorituksia. Heiltä odotetaan tuloksen laskemisen lisäksi myös kykyä viestiä tuloksia eri sidosryhmille, ryhmätyötaitoja, palvelusuuntautuneisuutta ja aktiivista, osallistuvaa otetta. (Näsi 2006) Näistä taidoista käytetään nimitystä yleiset taidot (*generic skills*). Ne ovat taitoja, jotka eivät ole vain yhdelle ammatille ominaisia, vaan niitä voidaan käyttää useassa eri ammatissa. Niihin lasketaan kuuluvan laaja joukko erilaisia taitoja, kuten päätöksentekokyky, tietokoneiden käyttötaito ja ajanhallintataidot. (Boyce ym. 2001)

Yleisten taitojen tärkeys laskentatoimen työntekijöille tunnustetaan laajasti (esim. Albrecht & Sack 2010; Kavanagh & Drennan 2008; Hancock, Howieson, Kavanagh, Kent, Tempone & Segal 2009) Tästä huolimatta työnantajat kokevat, että laskentatoimesta valmistuneiden taitotaso ei ole odotusten mukainen. (esim. Albrecht & Sack 2000; Jackling & De Lange 2009; Bui & Porter 2010) Kansainvälistä tutkimusta aiheesta löytyy jonkin verran, mutta suomalainen tutkimus on vähäistä. Tämä on selkeä puute, sillä eri maiden ja toimintaympäristöjen välillä on havaittu eroja sen suhteen, että mitä yleisiä taitoja pidetään tärkeinä. (Hassall, Joyce, Montanto & Anes 2005).

Yleisten taitojen lisäksi viime vuosikymmeninä on puhuttu tunneälyn (*emotional intelligence*) merkityksestä työelämässä menestymiselle. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä

tiedostaa ja hallita tunteita sekä itsessä että muissa ihmisissä (Goleman ym. 2002). Sitä voidaan pitää tunteita prosessoivana metakykynä, joka on kaiken tunneperäisen aivotoiminnan takana. Ihmisen voidaankin ajatella tarvitsevan tunneälyä aina kun hän on tekemisissä joko omien tai muiden ihmisten tunteiden kanssa. (Mayer, Salovey & Caruso 2001)

Tunneäly näkyy työelämässä erityisten tunneälytaitojen kautta. Ne ovat opittuja tunneälyyn perustuvia kompetensseja, joiden avulla ihmisten voidaan ajatella kykenevän työssään tavallista parempiin suorituksiin. (Goleman 1998, 39 - 41) Tunneälytaitoja ovat esimerkiksi itsetuntemus, sopeutumiskyky, empaattisuus ja taito hallita konflikteja. (Goleman ym. 2002, 39) Tunneälytaitojen ja yleisten taitojen välillä on joitain yhtäläisyyksiä, mutta tunneälytaidoissa on myös kompetensseja joita ei yleensä mielletä yleisten taitojen listauksiin. Tämän takia tunneälytaidot tuovat oman lisänsä työelämässä tarvittavien taitojen tarkasteluun. (Daff, De Lange & Jackling 2012)

Tunneälyn merkityksestä työelämän kannalta on saatu vaihtelevia tuloksia. Tähän on osittain syynä tunneälymallien keskeneräisyys ja niiden operationalisoinnin vaikeus (Zeidner, Matthews & Roberts 2009, 260 - 265). Tunneälyn on kuitenkin havaittu ennustavan menestymistä erityisesti sellaisissa töissä, joissa tunteilla on suuri rooli (Joseph & Newman 2010). Lisäksi on havaittu, että eri tunneälytaitojen hyödyllisyys vaihtelee eri töiden välillä (Zeidner ym. 2009, 363).

Tunneälyä on tutkittu laskentahenkilöstön näkökulmasta varsin vähän. Täysin vaille huomiota näyttäisi jääneen se, että mitä tunneälytaitoja ja missä määrin laskentatoimen työntekijät tarvitsevat töissään. Tunneälytaitojen tärkeyden oletetaan vaihtelevan eri työroolien välillä ja painottuvan erityisesti johtajuuden, asiakassuhteiden ja strategisen päätöksenteon työskentelyalueille (Bay & McKeage 2006; Cook, Bay, Visser, Myburgh & Njoroge 2011).

Tämän tutkimuksen on tarkoitus täyttää nämä aukot tutkimuskentässä, eli tutkia ensinnäkin mitkä yleiset taidot ja mitkä tunneälytaidot ovat tärkeitä laskentatoimen työntekijöille heidän työnsä kannalta ja toisaalta miten niiden tärkeys on yhteydessä työntekijän työrooliin.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, mitä yleisiä taitoja ja mitä tunneälytaitoja laskentatoimen työntekijät tarvitsevat työssään. Tutkimus selvittää kysymystä työntekijän näkökulmasta. Lisäksi tutkitaan, miten työrooli on yhteydessä yleisten taitojen ja tunneälytaitojen tärkeyteen.

Tarkemmat tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitä yleisiä taitoja laskentatoimen työntekijät pitävät tärkeinä työssä suoriutumisen kannalta?
2. Mitä tunneälytaitoja laskentatoimen työntekijät pitävät tärkeinä työssä suoriutumisen kannalta?
3. Miten työrooli on yhteydessä yleisten taitojen ja tunneälytaitojen tärkeyteen?

## 1.3 Keskeiset rajaukset

Laskentatoimen työntekijä on käsitteenä hieman epämääräinen. Sillä voidaan tarkoittaa henkilöä, joka käyttää töissään hyväksi laskentatoimen tietoja ja taitoja. Laskentatoimi on toiminto, joka tuottaa ja raportoi tietoa yrityksen taloudellisesta toiminnasta sitä tarvitseville sidosryhmille (Näsi 1990, 16). Laskentatoimi voidaan jakaa edelleen rahoituksen laskentatoimeen ja johdon laskentatoimeen. Rahoituksen laskentatoimi tuottaa tietoa erityisesti yrityksen ulkopuolisia käyttäjiä varten ja siihen voidaan ajatella kuuluvan kirjanpidon, tilinpäätöksen ja tilintarkastuksen kysymyksiä. Johdon laskentatoimi taas tuottaa tietoa ensisijaisesti johdon käyttöön ja se sisältää johdon päätöksentekoa avustavia toimintoja. (Kihn 2011)

Laskentatoimen työntekijän voidaan ajatella olevan henkilö, joka työskentelee tässä laskentatoimi-nimisessä toiminnossa. Kuitenkaan aina ei voi yksiselitteisesti määrittää, missä menee raja laskentatoimen toiminnon ja muiden toimintojen välillä, sillä laskentatoimella on paljon yhtymäkohtia muihin liiketoiminnan osa-alueisiin, kuten strategiaan ja tietotekniikkaan (Näsi 2006). Lisäksi laskentatoimi on muuttunut paljon viime vuosina. Sen tehtäväkenttään on tullut viime vuosina uusia osa-alueita, kuten ympäristö- ja yhteiskuntavastuuraportointia (Näsi 2006).

Koska on ilmeistä, että laskentatoimen tehtäväkenttä on laaja ja hyvin moninainen, rajattiin laskentatoimen työntekijät tässä työssä suomalaisiin tilitoimistoihin. Rajaus oli käytännöllinen, sillä tilitoimistoissa lähes jokainen työntekijä tekee laskentatoimen töitä. Lisäksi tilitoimistot olivat tavoitettavissa Suomen Taloushallintoliitto ry:n kautta. Saatujen tulosten yleistettävyyttä laskentatoimen työntekijöiden muihin rooleihin käsitellään luvussa 6.4.

Tässä tutkielmassa taitojen tärkeyttä tutkitaan työntekijöiden näkökulmasta. Vaihtoehtoisia näkökulmia voisivat olla esimerkiksi työnantajien tai laskentatoimen opetushenkilöstön näkökulmat (Bui & Porter 2010). Kysyttäessä taitojen tärkeyttä eri tahoilta, voidaan saada erilaisia tuloksia. Tämän työn näkökulma olettaa, että työntekijät tietävät itse taidot, joita he tarvitsevat omassa työssään.

## **1.4 Tutkimusmetodologia**

Tämä tutkimus kuuluu poikkitieteelliseen laskentatoimen tutkimuskenttään. Erityisen tutkimuksesta tekee se, että siinä tutkitaan ihmisiä ja heidän käsityksiään itsestään. Tämän takia tutkimuksessa on vahva ihmistieteellinen puoli, joka on otettava huomioon tuloksia tulkittaessa (Salmi & Järvenpää 2000, 269).

Neilimo ja Näsi (1980) ovat luoneet nelikentän, joka kuvaa suomalaisessa liiketaloustieteessä yleisesti käytettyjä neljää tutkimusotetta. Nelikenttä jakaa tutkimusotteet kahdella tavalla: teoreettisiin ja empiirisiin tutkimusotteisiin sekä deskriptiivisiin ja normatiivisiin tutkimusotteisiin. (Neilimo & Näsi 1980, 31). Yleensä nelikenttää täydennetään vielä konstruktiivisella tutkimusotteella (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 317). Kuvio 1 esittää liiketalouden tutkimusotteet nelikentällä.



	<b>Teoreettinen</b>	<b>Empiirinen</b>
<b>Deskriptiivinen</b>	Käsitteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote Toimintoanalyttinen tutkimusote
<b>Normatiivinen</b>	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Konstrukttiivinen tutkimusote

**Kuvio 1** Tutkimusotteet liiketaloustieteessä (Kasanen ym. 1991, 317)

Tämä tutkimus on kyseisen nelikentän termejä hyödyntäen nomoteettinen tutkimusote. Nomoteettinen tutkimusote on deskriptiivinen ja empiirinen. Se yrittää selittää ilmiöiden välisiä kausaalisia yhteyksiä ja siten luoda edellytyksiä teorianmuodostukselle. Nomoteettiseen tutkimukseen liittyy usein empiirisiä havaintoja, joiden käsittelyyn ja analysointiin on olemassa metodologisia sääntöjä. (Neilimo & Näsi 1980, 37 - 67)

Nomoteettisesta tutkimusotteesta on sekä hypoteettis-deduktiivinen että induktiivinen versio. Hypoteettis-deduktiivisessä versiossa nykyisistä teorioista muodostetaan hypoteeseja, joita koetellaan empiirisellä aineistolla. Nomoteettisen tutkimuksen induktiivisessä versiossa ei rakenneta koeltavia hypoteeseja, vaan reaali maailman havainnoista yritetään johtaa yleistyksiä, jotka voivat auttaa teoriaa rakentaessa tai uusia teorioita luodessa. (Neilimo & Näsi 1980, 70; Salmi & Järvenpää 2000, 269) Tämä tutkimus noudattaa nomoteettisen tutkimuksen induktiivista versiota.

Tämä tutkimus on kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kyselytutkimuksessa, eli *surveyssä*, aineisto kerätään käyttäen yhdenmukaista kyselylomaketta. Sen avulla voidaan kerätä kerralla laaja tutkimusaineisto. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätty aineisto analysoidaan yleensä tilastollisia menetelmiä käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193 - 195) (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193 - 195) Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kahdella internet-pohjaisella survey-kyselyllä suomalaisten tilitoimistojen työntekijöiltä syyskuussa 2014. Kerätyt aineistot analysoitiin tilastollisin menetelmin ja tulosten perusteella yritettiin vastata tutkimuskysymyksiin.

Kyselytutkimus ja kvantitatiiviset menetelmät ovat tavanomaisia nomoteettiselle tutkimukselle. Nomoteettinen tutkimus edustaa positivistista tieteenfilosofiaa, joka pyrkii objektiiviseen tietoon. (Neilimo & Näsi 1980, 21; Lukka & Kasanen 1995, 74) Nomoteettinen tutkimusote on puhtaimmillaan kuitenkin vain luonnontieteissä. Yhteiskuntatieteissä riippuvuussuhteet ovat monimutkaisempia, tulkinnoiltaan subjektiivisempia ja vaikeammin mitattavia. (Salmi & Järvenpää 2000, 269)

Tutkimuksen kohteena olevien ihmisten käsitykset yleisten taitojen ja tunneälytaitojen tärkeydestä eivät ole objektiivista tietoa. Tutkimuksessa ei voida mitata todellisuutta, vaan vastaajien konstruoimaa todellisuutta sekä tutkielman laatijan ja aikaisempien tutkijoiden tulkintoja todellisuudesta, jotka ovat subjektiivisia. (Heikkinen, Huttunen, Niglas & Tynjälä 2005, 342 - 343) Positivismiin pyrkimisen vaikeudet eivät kuitenkaan muuta tieteellisen tutkimuksen periaatteiden perimmäistä struktuuria (Salmi & Järvenpää 2000, 269). Tämän ongelmakentän vaikutusta tutkimuksen tuloksiin tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitusten tarkastelun yhteydessä.

## **1.5 Tutkimuksen eteneminen**

Tutkielman luvut kaksi ja kolme toimivat tutkimuksen teoriaosioina. Luvussa kaksi esitetään yleisten taitojen keskeiset käsitteet, muodostetaan työssä käytetty viitekehys ja luodaan katsaus aikaisempaan laskentatoimen yleisten taitojen tutkimukseen. Luvussa kolme tehdään käsiteanalyysi tunneälyn käsitteeseen, esitetään työssä sovellettu Golemanin tunneälymalli (Goleman ym. 2002) ja luodaan katsaus aikaisempaan laskentatoimen tunneälytutkimukseen.

Luvussa neljä käydään läpi tutkimuksen menetelmälliset valinnat empiirisen aineiston keräämisen ja aineiston analysoinnin kannalta. Luvussa viisi kuvaillaan kerätyt aineistot taustamuuttujien avulla ja esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset. Luvussa kuusi pohditaan tulosten merkitystä ja esitetään niiden pohjalta johtopäätöksiä. Lisäksi käsitellään tutkimuksen rajoituksia ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 YLEISET TAIDOT

### 2.1 Yleiset taidot ja ammattispesifit taidot

Työelämän taitoja tutkittaessa voidaan tehdä jako ammattispesifeihin taitoihin ja yleisiin taitoihin. Ammattispesifit taidot ovat taitoja, jotka ovat oleellisia vain yhdelle rajatummalta ammattikunnalle, kun taas yleiset taidot taas ovat taitoja, jotka ovat hyödynnettävissä laajasti useilla eri toimialaloilla ja konteksteissa. (Boyce ym. 2001; Freudenberg, Brimble & Cameron 2011) Laskentatoimen ammattilaisille tyypillisiä ammattispesifejä taitoja kutsutaan tässä työssä *laskentatoimen taidoiksi*. Näitä ovat esimerkiksi taito laatia tilinpäätöksiä tai laskentatoimen lainsäädännön tunteminen. Yleisiä taitoja ovat esimerkiksi viestintätaidot, ongelmanratkaisutaidot ja taito hallita ajankäyttöä.

Yleisten taitojen tärkeyden korostaminen laskentatoimen alalla on alkanut noin 30 vuotta sitten. Muutokset teknisessä ja kilpailullisessa ympäristössä sekä laskentahenkilöiden rooleissa ovat lisänneet laskentahenkilöiltä odotettavia taitoja. Enää ei riitä, että laskentahenkilöt osaavat vain laskentatoimen teknisiä taitoja, vaan heillä odotetaan olevan myös laajempaa osaamista yleisten taitojen puolelta (American Accounting Association 1986; Albrecht & Sack 2000; Howieson 2003)

Käsitteille taito, kompetenssi ja kyvykkyys ei ole yksiselitteisiä määritelmiä. Tieteellisissä tutkimuksissa ne jätetään usein kokonaan määrittelemättä ja niitä käytetään joko ristiin tai toistensa synonyymeinä. Osa tutkimuksista tai viitekehysistä pyrkii kuitenkin määrittelemään kyseiset käsitteet, mutta mitkään määritelmät eivät ole vakiintuneet. (Bennett, Dunne & Carré 1999; Rainsbury, Hodges, Burchell & Lay 2002)

Taito-käsitteen määrittely koetaankin ongelmalliseksi. Monet nykyään esimerkiksi yleisiksi taidoiksi luokiteltavat asiat eivät ole selkeästi rajattuja kokonaisuuksia, vaan niiden sisältö vaihtelee kontekstin mukaan. Lisäksi eri taidot limittyvät usein toistensa kanssa ja osa taidoista voi koostua useista muista taidoista. Esimerkiksi *kyky ajatella kriittisesti*, *ongelmanratkaisutaidot* ja *analysointitaidot* ovat vahvasti yhteydessä

toisiinsa. Yleisiä taitoja voidaankin pitää yhteen nivoutuneiden taitojen verkostona ennemmin kuin toisistaan erillisinä taitoina. (Jones 2010)

Tämän työn kannalta ei ole oleellista, miten taidon käsite on tarkalleen määritelty. Eri taitojen merkitys on yleensä riittävän selvä niiden nimen perusteella (esimerkiksi *ongelmanratkaisutaito*, *neuvottelutaidot* ja *ajanhallintataito*). Tässä tutkimuksessa käytetään eri sanoja taitojen yhteydessä sen mukaan, mikä ilmaisu sopii luontaisesti suomalaiseen kielenkäyttöön (esimerkiksi *neuvottelutaidot*, *päätöksentekokyky* ja yleinen liiketoiminnan *ymmärtäminen*). Kyselylomakkeen huolellisella laatimisella pyrittiin varmistamaan, että kyselyyn vastanneet ymmärsivät käytetyt termit mahdollisimman yksiselitteisesti. Hirsjärvi ym. (2009) mukaan viime kädessä tutkija pohtii ja tulkitsee eri kielellisten ilmausten merkityksiä aineistoa analysoidessa (Hirsjärvi ym. 2009, 229).

Tässä työssä työelämän taitoja luokitellaan tekemällä kahtiajako ammattispesifeihin taitoihin ja yleisiin taitoihin. Tätä jakoa on yleensä käytetty vastaavissa laskentatoimen tutkimuksissa (esim. Kavannagh & Drennan 2008; De Lange, Jackling & Gut 2006; Jackling & De Lange 2009). Ammattispesifeillä taidoilla (*occupation-specific skills*) tarkoitetaan taitoja, jotka ovat ominaisia vain tietyssä ammatissa (Ruohotie 2005b). Niihin liittyy keskeisesti omaan ammattiin kuuluva tietämys ja taito käyttää sitä ratkaistessa käytännön ongelmia (Hanhinen 2010, 65). Laskentatoimelle ominaisista *laskentatoimen taidoista* ei ole olemassa mitään yleispätevää listausta, vaan eri tutkijat käyttävät omia taitolistauksiaan. Tekninen kirjanpito taito, laskentatoimen ohjelmistojen käyttötaito ja raportointiosaaminen ovat esimerkkejä laskentatoimen taidoista (Watty 2014).

Yleiset taidot (*generic skills*) ovat taitoja, jotka eivät ole ainoastaan tietylle toimialalle tai ammatille ominaisia, vaan ne ovat yleensä hyödyllisiä useimmissa töissä. (Barrie 2006) Ruohotien mukaan yleisiä taitoja tarvitaan yleensä, kun täytyy ymmärtää ihmisten käyttäytymistä. Ne ovat siten hyödyllisiä esimerkiksi erilaisissa ongelmanratkaisutilanteissa, ihmissuhdeongelmissa ja kommunikointitilanteissa (Ruohotie 2005b). Yleisiä taitoja ovat esimerkiksi viestintätaidot, aloitteentekokyky ja ongelmanratkaisutaidot (Watty 2014). Aina ei ole selvää mikä taito tulisi luokitella yleisiin taitoihin ja mikä ammattispesifeihin taitoihin. Yhden alan ammattispesifinen taito

voikin olla toisen alan näkökulmasta yleinen taito. Esimerkiksi kirjoitustaito on eri asia kirjailijalle kuin laskentatoimen työntekijälle. (Jones 2010)

Kansainvälisissä tutkimuksissa yleisistä taidoista käytetään toisinaan monia lähes samaa merkitseviä termejä. Käytettyjä termejä ovat esimerkiksi pehmeät taidot (*soft skills*), työllistymistaidot (*employability skills*) ja siirrettävissä olevat taidot (*transferable skills*). Nämä käsitteet eivät ole toistensa tarkkoja synonyymejä, vaan niillä on eri yhteyksissä merkityseroja. Yleensä niitä kuitenkin käytetään toistensa synonyymeinä. (Bennett ym. 1999; Barrie 2006)

Pehmeistä taidoista (*soft skills*) puhuttaessa tehdään usein vastakkainasettelu pehmeiden ja kovien taitojen välille. Tekniset taidot ja tiedot lasketaan koviksi taidoiksi. Pehmeät taidot taas ovat henkilöiden välisiä, ihmis- tai käyttäytymistaitoja, joita tarvitaan kovien taitojen hyödyntämiseen työpaikalla. (Maelah, Aman, Mohamed & Ramli 2012; Weber, Finely, Crawford & Rivera 2009). Pehmeät taidot ovat suppeampi kategoria kuin yleiset taidot, sillä niihin ei usein sisällytetä tietoteknisiä taitoja tai kognitiivisia taitoja. (De Villiers 2010)

Työllistymistaidoilla (*employability skills*) tarkoitetaan erityisesti työn saamiseen, työn säilyttämiseen ja töissä etenemiseen liittyviä taitoja (McQuaid & Lindsay 2005). Monet yleiset taidot ovat tärkeitä esimerkiksi rekrytoimistilanteissa (esim. De Lange ym. 2006). Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin nykyisessä työssä suoriutumiseen, eikä niinkään työllisyysmahdollisuuksien parantamiseen. Tämän takia yleiset taidot on tähän työhön sopivampi termi.

Siirrettävissä olevat taidot (*transferable skills*) on käsitteenä lähellä yleisiä taitoja. Osa tutkijoista, kuten De Lange ym. (2006) määrittelee yleiset taidot siirrettäviksi ominaisuuksiksi, joita voidaan soveltaa eri toimialoilla. Taidot ovat siirrettäviä siinä merkityksessä, että kun ne ovat kerran opittu yhdessä kontekstissa, voidaan niitä hyödyntää myös muissa ympäristöissä ja konteksteissa. (De Lange ym. 2006) Kaikki tutkijat eivät kuitenkaan hyväksy taitojen siirrettävyyttä. Esimerkiksi Jones (2010) argumentoi, että jokainen taito on hyvin kontekstispesifi ja taidot eivät siten ole suoraan siirrettävissä työstä toiseen. Lisäksi se, mitä yleisiä taitoja vaaditaan työntekijöiltä, riippuu paljon ammatista. (Jones 2010) Tässä työssä yleisiä taitoja ei kuitenkaan tutkita

niiden siirrettävyyden takia, vaan niitä tutkitaan vain yhdessä kontekstissa, eli laskentatoimen työntekijöiden työssä.

## 2.2 Yleisten taitojen luokittelu ja viitekehyksen rakentaminen

Yleisten taitojen tutkimuksen puutteena on pidetty sitä, että yleisten taitojen teoriaperusta on hatara tai lähes olematon. Moni tutkimus perustuukin erilaisiin taitolistauksiin, jotka eivät perustu teoreettisiin malleihin, vaan ovat lähtöisin esimerkiksi työnantajien alaisiltaan toivomista taidoista. (Bennett ym. 1999; Barrie 2006; Watty 2014) Teoriaperustan puutteellisuudesta johtuen ei ole paikallaan puhua teoreettisista viitekehysistä, vaan ennemminkin mallista tai tarkemmin ilmaistuna taitojen luokittelujärjestelmästä, eli taksonomiasta (Hirsjärvi ym. 2009, 145 - 146).

Yleisten taitojen luokittelujärjestelmästä ei ole päästy yksimielisyyteen, vaan eri tutkimuksissa on käytetty erilaisia malleja. Suuressa osassa tutkimuksia ei ole kuitenkaan käytetty lainkaan viitekehystä, vaan empiirinen aineisto on kerätty esimerkiksi haastatteluilla. Näissä tutkimuksissa tärkeiksi koetut yleiset taidot on tunnistettu haastatteluissa esiintyvien termien pohjalta (esim. Hancock ym. 2009; Jackling & De Lange 2009; Järvenpää 1998, 35 - 38). Myös kyselytutkimuksissa on varsin yleistä, että kysyttäviä taitoja ei ole luokiteltu alakategorioihin, vaan tutkimukset on toteutettu käyttäen yksinkertaisia taitolistauksia (esim. Albrecht & Sack 2000; Kavanagh & Drennan 2008).

Yleiset taidot on kuitenkin usein luokiteltavissa erilaisiin alakategorioihin. Esimerkiksi Hassall ym. (2005) luokitteli yleiset taidot *kommunikointitaidoiksi, ryhmätyötaitoiksi, ongelmanratkaisutaidoiksi, IT-taidoiksi* sekä *paineen- ja ajanhallintataidoiksi* (Hassall ym. 2005). Sin, Jones ja Petocz (2007) taas luokitteli taidot *rutiinitaidoiksi, analyttisiksi taidoiksi, ymmärrystaidoiksi, henkilökohtaisiksi taidoiksi ja ihmissuhdetaidoiksi* (Sin ym. 2007). Yleensä eri tutkimusten taitokategorioissa on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös eroja löytyy. Se, mitä eri taitokategorioita lasketaan kuuluvaksi yleisiin taitoihin, vaihtelee tutkimuksesta toiseen.

Joillakin laskentatoimen järjestöillä on oma yleisten taitojen luokittelujärjestelmänsä. Näistä monet perustuvat IAESB<sup>1</sup>:n kehittämiin IES<sup>2</sup>-standardeihin. IAESB on kansainvälinen, itsenäinen standardeja laativa organisaatio, jonka tavoitteena on palvella yhteistä hyvää vahvistamalla laskentatoimen työntekijöiden pätevyyttä muun muassa koulutusta parantamalla. (IFAC 2014, 8) IES-standardit käsittelevät laskentatoimen työntekijöiden koulutuksen ja kehittymisen hyviä käytäntöjä muun muassa ammatillisten tietojen, taitojen ja arvojen osalta (IFAC 2014, 11, 16).

IAESB edistää standardien käyttöä lähinnä siihen kytköksissä olevien IFAC<sup>3</sup>:in jäsenjärjestöjen kautta. IFAC on kansainvälinen laskentatoimen ammattilaisten järjestö. Siihen kuuluu yli 175 jäsenjärjestöä 130 maassa. IFACin jäsenjärjestöt työskentelevät monella eri laskentatoimen alueilla, kuten rahoituksen laskentatoimi, johdon laskentatoimi, tilintarkastus ja verotuskysymykset. (IFAC 2014, II, 9) Tämän työn yleisten taitojen viitekehys perustuukin IES-standardeihin ensinnäkin siksi, että ne edustavat monipuolisesti laskentatoimen ammattikuntaa, ja toisaalta siksi, että niiden käyttö on levinnyt laajalle. Lisäksi standardien kuvaamat taitokategoriat ovat kattavia ja niihin voidaan luokitella useimmat aikaisemmissa tutkimuksissa esiintyneet taidot (Watty 2014).

Standardeista IES<sup>2</sup><sup>4</sup> kuvaa laskentatoimen ammattilaisten teknisiä taitoja, eli ammattispesifejä taitoja. Se sisältää lisäksi laskentatoimen ammattilaisten tarvitsemia tietoteknisiä taitoja. (IFAC 2014, 37) IES<sup>3</sup><sup>5</sup> taas kuvaa yleisiä taitoja ja sen voimassaoleva versio luokittelee yleiset taidot viiteen kategoriaan (IFAC 2014, 45):

- (a) älylliset taidot (*intellectual skills*);
- (b) tekniset ja funktionaaliset taidot (*technical and functional skills*);
- (c) henkilökohtaiset taidot (*personal skills*);
- (d) ihmissuhde- ja kommunikaatiotaidot (*interpersonal and communication skills*); ja
- (e) organisaatio- ja liiketoimintataidot (*organizational and business management skills*.)

---

<sup>1</sup> International Accounting Education Standards Board (IAESB)

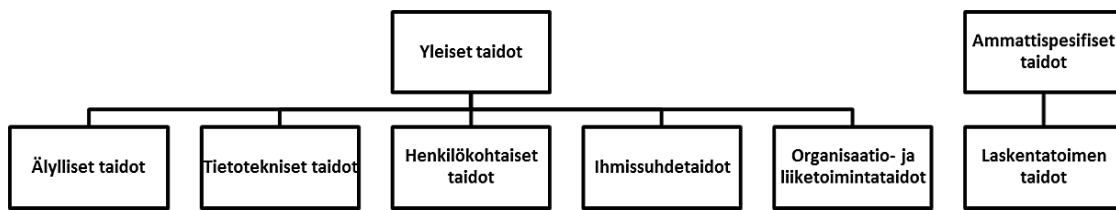
<sup>2</sup> International Education Standards (IES)

<sup>3</sup> International Federation of Accountants (IFAC). IFAC suomennetaan usein *Kansainväliseksi tilintarkastajaliitoksi*, mutta nimen suomennos johtunee siitä, että IFACin ainoa suomalainen jäsenjärjestö on Suomen Tilintarkastajat ry (IFAC 2015)

<sup>4</sup> International Education Standard 2 - Content of Professional Accounting Education Programs

<sup>5</sup> International Education Standard 3 - Professional Skills and General Education

Taitokategorioista *teknisten ja funktionaalisten taitojen* ryhmä jätetään tämän työn ulkopuolelle, koska siinä olevat taidot voidaan luokitella kuulumaan muihin taitokategorioihin<sup>6</sup>. Tämän tilalle otetaan IES2-standardista *tietotekniset taidot*, jotka luokitellaan usein yleisiksi taidoiksi (esim. Lee & Blaszczyński 1999; De Lange ym. 2006). Työhön otettiin mukaan myös *laskentatoimen taidot* yhtenä kategoriana, jotta yleisten taitojen ja laskentatoimen taitojen tärkeyttä voidaan verrata. Lopullinen viitekehys sisältää viisi yleisten taitojen taitokategoriaa sekä laskentatoimen taitojen kategorian (ks. kuvio 2).



**Kuvio 2** Tutkielman yleisten taitojen viitekehys

IES3 mukaan **älylliset taidot** ovat taitoja, jotka auttavat ratkaisemaan ongelmia, tekemään päätöksiä ja käyttämään hyvää harkintaa monimutkaisissa tilanteissa. Älylliset taidot kehittyvät usein monipuolisen koulutuksen myötä. **Tietoteknisiin taitoihin** taas sisältyy muun muassa yleisiä tietoteknisiä taitoja, laskentatoimen tietojärjestelmien käyttötaitoja sekä kyky suunnitella ja arvioida tietojärjestelmiä. IES3:n mukaan **henkilökohtaiset taidot** liittyvät työntekijän asenteeseen ja käyttäytymiseen. Niihin kuuluu taitoja kuten itsehallinta, aloitteellisuus, priorisointi, ajanhallinta ja muutoksiin sopeutuminen. (IFAC 2014, 46–47)

**Ihmissuhdetaidot** liittyvät muiden kanssa työskentelyyn. Niihin kuuluu muun muassa tiimityöskentelytaitoja, kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, neuvottelutaidot, oman mielipiteen puolustaminen sekä kirjallinen ja suullinen kommunikointi. **Organisointi- ja liiketoimintataitoihin** kuuluu strateginen suunnittelu, projektinhallinta ja johtamistaidot. Lisäksi niihin kuuluu organisointitaidot, taito kehittää ihmisiä sekä yleinen ymmärrys yritysten liiketoiminnasta. (IFAC 2014, 47–48)

<sup>6</sup> Teknisten ja funktionaalisten taitojen kategoria ollaan myös jättämässä pois IES3-standardin uudistuvasta (IFAC 2014, 249 - 250).



Viitekehyksen pohjana olevat IES-standardit eivät sisällä valmiita taitolistaus- tai taitolistauksia. Tämän takia kyselyn kysymyspatterin yleiset taidot oli koottava muista lähteistä. Mikään valmis taitolistaus ei sisältänyt tämän työn viitekehyksen kaikkia kategorioita, joten taitojen valintaan käytettiin useaa eri taitolistausta. Taitojen valinnassa käytettiin myös jonkin verran harkintaa, jotta ne saatiin sovitettua suomalaiseen ympäristöön. Suomalaista kontekstia edusti erityisesti englannin ja ruotsin kielten osaamisen ottaminen mukaan tutkimukseen. Laaja-alaisuudesta huolimatta kyselyn kysymysmäärä pyrittiin pitämään kohtuullisen kokoisena, jotta vältettäisiin vastaajien kuormittuminen kysymyksistä ja siitä aiheutuva vääristymä tutkimustuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 203).

Kyselyyn otettujen laskentatoimen taitojen ja yleisten taitojen valinnassa käytettiin apuna Albrecht-Sack (2000), Kavannagh & Drennan (2008) ja Watty (2014) töissä esiintyviä taitojen listauksia. Taitojen sijoittaminen vastaaviin kategorioihin ei ollut aina suoraviivaista, vaan osa taidoista olisi voitu sijoittaa useampaan eri kategoriaan. Viitekehyksen lopullinen taitolistaus ja sanamuodot koottiin yhteistyössä Taloushallintoliiton kanssa (ks. Luku 4.2.1). Taitolistaus on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 1.

### **2.3 Yleiset taidot ja laskentatoimen työntekijät**

Tässä alaluvussa käsitellään sitä, mitä aikaisempi kirjallisuus on sanonut laskentatoimen työntekijöiden yleisistä taidoista. Aluksi esitetään lyhyesti laskentatoimen työntekijän roolin muuttumista. Tämän jälkeen käydään läpi mitä yleisiä taitoja aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu tärkeiksi ja mitä puutteellisiksi.

Suomalainen tutkimus asian tiimoilta on hyvin rajoittunutta, minkä takia tässä keskitytään pääosin kansainvälisiin tutkimuksiin. Kansainvälinen tutkimus on jossain määrin sovellettavissa Suomeen, sillä Suomessa esiintyy samoja taustailmiöitä, kuten kansainvälistymistä ja rutiinitöiden automatisointia tietotekniikan avulla (Näsi 2006, Granlund & Lukka 1997). Eri maiden ja toimintaympäristöjen välillä on kuitenkin havaittu eroja sen suhteen, että mitä yleisiä taitoja pidetään tärkeinä. (Hassall ym. 2005).

### 2.3.1 Laskentatoimen työntekijöiden muuttuva rooli ja liiketoimintaympäristö

Siinä missä laskentahenkilön rooli on perinteisesti ollut puhdasta laskentatyötä tekevä ”historioitsija, vahtikoira ja pavunlaskija”, on se muuttunut viime vuosina kohti lisäarvoa tuottavaa ”johtoryhmän jäsentä, neuvonantajaa ja muutosagenttia”. Uusi rooli edellyttää laskentahenkilöltä monipuolisempaa osaamista, eikä vain teknistä laskentatoimen osaamista (Näsi 2006; Granlund & Lukka 1997; Baldvinsdottir, Burns, Nørreklit & Scapens 2009). Laskentatoimen ammattilaisen täytyykin erityistietämyksensä lisäksi hallita geneerisiä taitoja, kuten neuvontaa ja konsultointia (Howieson 2003; Jackling & De Lange 2009; Näsi 2006).

Erääksi syyksi roolin muuttumiseen on esitetty liiketoimintaympäristön muutosta nopeatempoisemmaksi, epävarmemmaksi ja monin puolin vaativammaksi esimerkiksi eri sidosryhmien, kuten asiakkaiden, osalta. Vaativampi liiketoimintaympäristö edellyttää tarkempaa tietoa yrityksen liiketoimintaympäristöstä ja laskentahenkilöillä on tämän tiedon tuottamisessa ja tulkitsemisessa avainrooli. (Albrecht & Sack 2000; Howieson 2003; Baldvinsdottir ym. 2009). Lisäksi toimintaympäristön kansainvälistyminen on muuttanut työntekijöiltä edellytettäviä taitoja ainakin Suomessa (Näsi 2006).

Myös teknologian kehityksellä on ollut merkittävä osuus laskentatoimen roolin muutokseen. Koska monet perinteiset rutiininomaiset laskentatoimen työt voidaan nykyään automatisoida, siirtyy laskentatoimen huomio lisäarvoa tuottaviin palveluihin. Toisaalta nämä uudet tehtävät edellyttävät laskentatoimen työntekijältä korkeamman tason taitoja, kuten kykyä ajatella kriittisesti, ongelmanratkaisutaitoja ja analyttisyyttä. (Hunton 2002) Teknologian kehitys voi nostaa myös tiettyjen laskentatoimen teknisten taitojen tärkeyttä, sillä se vapauttaa kirjanpitäjät tekemään vaativampia analysointitehtäviä (Näsi 2006).

Teknologian kehityksen vaikutus eri ammatteihin on myös huomattu tulevaisuusraporteissa. Esimerkiksi ETLA:n tulevaisuusraportissa ennustetaan, että kirjanpidon ja laskentatoimen asiantuntija on viidenneksi uhatuin ammatti suomalaisessa

työympäristössä. Raportin mukaan se tulee häviämään tai muuttumaan oleellisesti 98 % todennäköisyydellä seuraavan 10 - 20 vuoden aikana. (Pajarinen & Rouvinen 2014)<sup>7</sup>

### 2.3.2 Yleisten taitojen tärkeys

Yleisten taitojen tärkeyttä laskentatoimen työntekijöille on tutkittu jonkin verran. Eri tutkimuksia selaamalla voitaisiin laatia hyvinkin pitkiä vaatimuslistauksia. Osa tutkijoista on kuitenkin todennut, että työnantajien kaikkien odotusten täyttäminen on käytännössä epärealistista (esim. Näsi 2006, Cranmer 2006). Seuraavassa esitetään lyhyesti, minkä yleisten taitojen on ehdotettu olevan tärkeitä laskentatoimen työntekijöille. Taidot on ryhmitelty tämän työn viitekehyksen mukaisiin kategorioihin: *laskentatoimen taidot, ihmissuhdetaidot, henkilökohtaiset taidot, älylliset taidot, organisaatio- ja liiketoimintataidot* sekä *tietotekniset taidot* (ks. luku 2.2).

Tutkittaessa yleisten taitojen tärkeyttä on hyvä tietää kuinka niiden tärkeys suhtautuu **laskentatoimen taitoihin**. Aikaisemmissa tutkimuksissa on saatu osittain ristiriitaisia tuloksia. Osassa tutkimuksissa yleisiä taitoja pidetään tärkeämpinä kuin laskentatoimen taitoja (esim. Jackling & De Lange 2009; Hancock ym. 2009) ja osassa tutkimuksissa laskentatoimen taitoja pidetään edelleen tärkeimpinä (esim. Johnson & Johnson 1995; Lee & Blaszczynski 1999). Laskentatoimen taitojen tärkeyden on kuitenkin todettu laskevan vuosien myötä (Lee & Blaszczynski 1999).

Ero tutkimustuloksissa selittyy osittain sillä miten asiaa on tutkittu. Jos työnantajilta kysytään mitä ominaisuuksia he odottavat vastavalmistuneilta rekrytointitilanteessa, ei välttämättä etsitä tärkeimpiä ominaisuuksia, vaan ominaisuuksia, jotka erottavat rekrytoitavat toisistaan. Laskentatoimen teknisten taitojen odotetaan usein implisiittisesti olevan kaikilla laskentatoimen osaajilla tietyllä vähimmäistasolla, kun taas yleisten taitojen (tai persoonallisuuspiirteiden) vaihtelun voidaan olettaa olevan suurempi. Tällöin niiden merkitys rekrytointitilanteessa korostuu. (Kavanagh, Hancock, Howieson, Kent & Tempone 2009) Lisäksi osa työnantajista saattaa olla halukkaita itse kouluttamaan työssä tarvittavat teknisten taidot, kunhan työntekijällä on tietty vähimmäisosaaminen laskentatoimesta (Hancock ym. 2009, 60).

---

<sup>7</sup> ETLA:n raportin listaus kaikista ammateista: Yle Uutiset 13.1.2014.

**Ihmissuhdetaidot** (interpersonal skills) ovat olleet mukana lähes jokaisessa laskentatoimen yleisiä taitoja käsittelevässä tutkimuksessa. Näistä tutkimuksista useat ovat todenneet sekä suulliset että kirjalliset kommunikaatiotaidot tärkeiksi tai jopa kaikkein tärkeimmiksi yleisiksi taidoiksi laskentatoimen työssä (esim. Albrecht & Sack 2000; Lee & Blaszczynski 1999; Siegel & Sorenson 1999; Hassall ym. 2005; Näsi 2006; De Lange ym. 2006). Kommunikointitaitojen lisäksi työnantajat arvostavat myös muita ihmissuhdetaitoja, kuten yhteistyö- ja ryhmätyöskentelytaitoja (Lee and Blaszczynski 1999; Siegel and Sorenson 1999; Hassall ym. 2005; Näsi 2006; Järvenpää 1998, 329) sekä esiintymistaitoja (Järvenpää 1998, 329).

Sen lisäksi, että työnantajat pitävät hyviä kommunikointitaitoja tärkeinä, niiden osaamistaso on koettu puutteelliseksi (Borzi & Mills 2001). Opiskelijat ovat samalla linjalla työnantajien kanssa. Myös he kokevat kommunikaatiotaidot tärkeiksi ammatissaan menestymisen kannalta (Carr, Chua & Perera 2006), mutta opetuksen näiden taitojen osalta puutteelliseksi (De Lange ym. 2006)

Suomalaisessa kirjallisuudessa on nostettu esiin myös laskentatoimen työntekijöiden kasvanut kielitaidon tarve. Nykypäivän laskentatoimi on kansainvälistä opiskelun, tutkimuksen, normien ja käytäntöjen osalta. Yksi esimerkki kansainvälistymisestä on IAS/IFRS-standardit. Lisäksi monessa suomalaisessakin yrityksessä työkielenä on englanti. Täten laskentahenkilöiden on enemmässä määrin hallittava ammatinsa hoitaminen niin suomeksi kuin englanniksikin. (Näsi 2006; Metsä-Tokila 2011, 38)

**Henkilökohtaisiin taitoihin** kuuluu monia itsensä hallitsemisen taitoja. Näistä ajanhallinta nousi yhdeksi tärkeimmistä yleisistä taidoista kysyttäessä 214 työnantajalta laskentatoimesta valmistuneiden yleisten taitojen tärkeyttä Espanjassa ja Iso-Britanniassa (Hassall ym. 2005). Myös stressinhallinnan tärkeyttä on korostettu ja työnantajat ovat kokeneet sen jopa puutteelliseksi (Montano, Donoso, Hassall & Joyce 2001).

Henkilökohtaisiin taitoihin lasketaan myös ammattimaisen kuvan antaminen itsestä, eli professionalismista. Se on koettu tärkeäksi, kun on kysytty laskentatoimesta valmistuneilta, että mikä on heidän mielestään uralla menestymisen kannalta tärkeää (Carr ym. 2006).

Suomalaisessa kirjallisuudessa on korostettu laskentahenkilön aktiivisen ja itsenäisen työtöiden tärkeyttä nykypäivän työympäristössä (Järvenpää 1998, 330; Näsi 2006).

**Älyllisiin taitoihin** luokiteltavat taidot ovat myös nousseet esiin tärkeinä yleisinä taitoina. Erityisesti analyyttinen tai kriittinen ajattelu on koettu tarpeelliseksi ammatissa suoriutumisen tai menestymisen kannalta (Järvenpää 1998, 330; Albrecht & Sack 2000; Siegel & Sorenson 1999; Carr ym. 2006). Näiden lisäksi ongelmanratkaisutaito (Lee & Blaszczyński 1999; Näsi 2006; Carr ym. 2006), päätöksentekokyky (Albrecht & Sack 2000), laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen sekä innovatiivisuus (Näsi 2006) on koettu tärkeiksi laskentatoimen työntekijöille. Myös numeeriset taidot on koettu tärkeiksi erityisesti työelämään siirtyville laskentatoimesta valmistuneille (Hassall ym. 2005).

Viime vuosina älykkyystaidoista on noussut erityisesti esiin eettinen pohdinta ja eettisten ratkaisujen tekeminen. Tämän taustalla on 2000-luvun vaihteen yritysskandaalit, jotka ovat kyseenalaistaneet tilintarkastuskäytäntöjen riittävyden laajemman yhteisön edun ajajana (Leitsch 2006; De Lange ym. 2006). Osa tutkijoista onkin ehdottanut, että laskentatoimen opintoihin pitäisi lisätä etiikan opintoja, jotta laskentatoimen maine palautuisi ennalleen (McPhail 2001; Jackling & De Lange 2009).

**Organisaatio- ja liiketoimintataidot** korostuvat nykypäivän laskentatoimen työntekijän työssä. Menestykseen vaaditaan talousosaamisen lisäksi vahva ymmärrys liiketoiminnasta (Siegel & Sorenson 1999; Näsi 2006) ja organisaatiotuntemusta (Hassall ym. 2005; Elliott & Jacobson 2002). Laskentahenkilöiltä odotetaan myös monipuolista johtamisosaamista esimerkiksi strategisessa johtamisessa (Elliott & Jacobson 2002; Näsi 2006), tietojohdamisessa (Howieson 2003) ja ihmisten johtamisessa (Albrecht & Sack 2000). Näsin (2006) mukaan suomalaisten laskentahenkilöiden liiketoiminnallinen rooli ei ole enää passiivinen numeroilla pelaaja, vaan rooli on nykyään aktiivisempi ja palveluhenkisempi (Näsi 2006).

Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että vastavalmistuneiden laskentatoimen osaajien organisaatio- ja liiketoimintaosaaminen on usein puutteellista. Työnantajat ovat havainneet puutteita esimerkiksi valmistuneiden organisointi- ja delegointitaidoissa (Montano ym. 2001) sekä ihmisten johtamisessa (Jackling & De Lange 2009; Bui & Porter 2010). Ratkaisuna liiketoimintaosaamisen puutteeseen on ehdotettu esimerkiksi

monitieteellisempiä opetusohjelmia (Mathews 2004). Myös Näsi (2006) painottaa strategian opintojen tärkeyttä laskentatoimen opiskelijoille (Näsi 2006).

Liiketoimintaympäristön muuttuessa laskentatoimen osaajilta edellytetään myös hyviä **tietoteknisiä taitoja** (Albrecht & Sack 2000; Lee & Blaszczyński 1999). Onkin huomioitava, että tietotekniikka ei pelkästään korvaa laskentahenkilöiden rutiineja, vaan laskentahenkilöiden oletetaan hallitsevan tietokoneet, toimisto-ohjelmistot, taloushallinnon ohjelmistot ja toiminnanohjausjärjestelmät (Näsi 2006). Onkin esitetty, että laskentatoimen koulutusohjelmat sisältäisivät myös tietojärjestelmiä opettavia kursseja (Albrecht & Sack 2000).

### **2.3.3 Toimintaympäristön vaikutus yleisten taitojen tärkeyteen**

Laskentatoimesta valmistuneet työskentelevät erilaisissa työtehtävissä, eri maissa, eri toimialoilla ja erilaisissa organisaatioissa. Työympäristön on huomattu vaikuttavan siihen mitä eri taitoja työssä pidetään tärkeinä. Esimerkiksi Hassall ym. (2005) tutki maan vaikutusta yleisten taitojen tärkeyteen. Tutkimuksen kohteena olivat johdon laskentatoimen työntekijät Iso-Britanniassa ja Espanjassa. Iso-Britanniassa työntekijöillä arvostettiin eniten suullisia ja kirjallisia kommunikointitaitoja, kun taas Espanjassa arvostettiin elinikäistä oppimista sekä kokonaisvaltaista ja globaalia näkemystä organisaatiosta. (Hassall ym. 2005).

Myös yrityksen koolla on merkitystä. Edellä mainitussa tutkimuksessa havaittiin, että Espanjassa pienet ja keskikokoiset laskentatoimen yritykset painottavat enemmän yleisiä taitoja kuin suuret yritykset. Samaa eroa ei tosin havaittu Iso-Britanniassa. (Hassall ym. 2005). Bui & Porter (2010) havaitsi Uudessa-Seelannissa, että pienet ja keskisuuret yritykset pitävät esiintymistaitoja vähemmän tärkeinä kuin muita ihmissuhdetaitoja. Tutkijat arvelivat, että suurissa yrityksissä joutuu pitämään useammin esitelmiä, kun taas pienemmissä yrityksissä ihmissuhdetaidot auttavat sopeutumaan organisaatioon. Lisäksi pienemmät yritykset suhtautuvat suuria yrityksiä hyväksyvämmiin huonoihin kirjoitustaitoihin. (Bui & Porter 2010)

## 3. TUNNEÄLY

### 3.1 Johdatus tunneälyyn

Tunneäly on käsitteenä melko uusi ja hakee vielä muotoaan. Siitä on olemassa useita erilaisia määritelmiä, koska tutkijat eivät ole yksimielisiä siitä, mitä kaikkea tunneälyn konstruktion pitäisi sisältää. Tunneälystä onkin esitetty useita kilpailevia malleja. (Zeidner ym. 2009, 368) Tässä työssä tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tiedostaa ja hallita tunteita sekä itsessä että muissa ihmisissä. Tämä määritelmä perustuu Goleman ym. (2002) tunneälymalliin, jossa tunneäly jaetaan neljään osa-alueeseen: itsetietoisuus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja henkilösuhteiden hallinta (Goleman ym. 2002, 39).

Ihmiset eroavat kyvyissään käsitellä tunteita. Tiedetään, että toiset ovat parempia tunnistamaan tunteita kasvoilta, äänensävyistä ja kehonkielestä. Lisäksi osa ihmisistä ymmärtää paremmin tunteiden syitä ja niiden vaikutuksia. Ihmiset eroavat myös kyvyssä hallita negatiivisia tunteita, kuten vihaa tai surua. Tunneälyn ajatellaan olevan näiden eroavaisuuksien taustalla. (Zeidner ym. 2009, 4 - 5) Tunneäly voidaan käsittää tunteita prosessoivana metakykynä, joka on kaiken tunneperäisen aivotoiminnan takana. Ihmisen voidaankin ajatella tarvitsevan tunneälyä aina kun hän on tekemisissä joko omien tai muiden ihmisten tunteiden kanssa. (Mayer ym. 2001)

Tunneäly yhdistetään usein älykkyyteen. Älykkyys on yksi merkittävimmistä psykologian tutkimuskohteista ja sen juuret ulottuvat 1900-luvun alkuun. Siitä huolimatta älykkyydellekään ei ole olemassa yleispätevää määritelmää. Yleensä se kuitenkin ymmärretään jonkinlaisena mentaalisenä tai kognitiivisena kykynä oppia ja sopeutua ympäristöön. (Sternberg 2000; Jensen 1998, 46 - 49) Zeidner ym. (2009) kutsuu perinteisten älykkyystestien mittaamaa älykkyyttä kognitiiviseksi älykkyudeksi erotuksena emotionaalisesta älykkyudesta, eli tunneälystä. Lisäksi osa älykkyystutkijoista käyttää älykkyuden käsitettä ja niin sanottua yleistä kognitiivista kyvykkyyttä toistensa synonyymeina. (Zeidner ym. 2009, 67)

Se, että onko tunneäly älykkyyttä, riippuu siitä, miten tunneäly ja älykkyys määritellään. Spearman (1904), joka on älykkyystutkimuksen pioneeri, esitti älykkyyden kahden faktorin mallina. Spearmanin malli koostuu g-faktorista, joka esittää yleisälykkyyttä, ja s-faktorista, joka on tietylle kapeammalle osa-alueelle tarvittavaa älykkyyttä tai tietämystä. G-faktori, eli niin sanottu yleisälykkyys, toimii perustana monessa nykyisessä älykkyysosamäärää mittaavassa testissä. (Brody 2000) Jos älykkyys määritellään pelkäksi g-faktoriksi, tunneäly ei voi olla älykkyyttä (Zeidner ym. 2009, 73).

Huolimatta g-faktorin saamasta dominoivasta asemasta älykkyystutkimuksessa, osa tutkijoista (esim. Thurstone 1938; Guilford 1967) uskoi että älykkyys ei ole yksinkertaistettavissa yhteen lukuun, vaan että se koostuu useasta eri osatekijästä. Myös älykkyyden tunnepuolta tutkittiin (esim. Thorndike 1920; Wechsler 1940), mutta varhaiset yritykset operationalisoida se epäonnistuivat. (Brody 2000, 19 - 33) Älykkyyden tunnepuolen tutkiminen sai kuitenkin uutta huomiota, kun Gardner (1983) julkaisi moniälykkyysteoriansa. Siinä älykkyys jaettiin seitsemään osatekijään, joista kahden ns. persoonallisen älykkyystekijän (intrapersonal ja interpersonal) ajatellaan olevan nykyisen tunneällyn perusta. Intrapersonallisella älykkyydellä tarkoitetaan henkilön omaan tunne-elämään liittyviä kyvykkyksiä ja interpersoonallisella älykkyydellä taas tarkoitetaan kykyä ymmärtää muita ihmisiä ja toimia sosiaalisissa tilanteissa. (Gardner 1983, 238 - 244)

Gardnerin tutkimuksen jälkeen eri tutkijat alkoivat rakentaa malleja tunneälystä. Tunneälytutkimus sai lisää vauhtia, kun Goleman (1995) julkaisi kirjansa *Emotional Intelligence* (suom. Tunneäly). Kirjan seurauksena tunneäly-käsite tuli maailman tietoisuuteen. Maallikot ottivat sen vastaan innoissaan ja pitivät sitä intuitiivisena selityksenä työelämässä onnistumiselle (Mayer, Salovey & Caruso 2000a). Älykkyystutkijat taas kritisoivat sitä, koska se ei sopinut olemassa oleviin älykkyyden määritelmiin (Matthews, Zeidner & Roberts 2002, 520) ja sen hyötyjä pidettiin kovasti liioiteltuina (Mayer, Salovey & Caruso 2000b). Kritiikkiin on vastattu toteamalla tunneällyn käsitteen olevan vielä tieteellisesti nuori ja lopullisesti määrittelemätön (Druskat, Sala & Mount 2006).



### 3.2 Tunneälymallit

Vaikka tunneälyn tutkimuksen voidaan ajatella syntyneen älykkyyden eri piirteiden tutkimisesta, kaikki tutkijat eivät kuitenkaan määrittele tunneälyä osaksi älykkyyttä. Ongelmalliseksi koetun tunneälyn-konstruktion tarkempi määrittely onkin johtanut useamman rinnakkaisen tunneälymallin kehittämiseen. Mallit käsittelevät samaa aihealuetta mutta ovat lähtökohdiltaan erilaisia. Voidaankin ajatella, että kilpailevissa malleissa on kyse samasta ilmiöstä tarkasteltuna eri näkökulmista. (Petrides & Furnham 2003)

Tunneälymallit voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: tunneälyn kyvykkyyksmalleihin (*ability EI*), tunneälyn luonteenpiirremalleihin (*trait EI*) ja sekoitettuihin malleihin (*mixed model*). Kyvykkyyksmalleissa tunneälyä pidetään yleensä älykkyyden lajina, kun taas luonteenpiirremalleissa tunneäly yhdistetään yleensä persoonallisuuspiirteisiin. Sekoitettut mallit sisältävät elementtejä sekä kyvykkyyksmalleista että luonteenpiirremalleista. (Zeidner ym. 2009, 26) Tunnettuja tunneälymalleja ovat esimerkiksi Mayerin ja Saloveyn (1997) tunneälyn kyvykkyyksmalli, Petridesin (2009) luonteenpiirremalli, Bar-Onin (1997) sekoitettu malli sekä Golemanin ym. (2002) kompetenssimalli, joka on niin ikään sekoitettu malli (Zeidner ym. 2009, 25-27).

Merkittävimpiin tunneälymalleihin löytyy yleensä jokin mittausinstrumentti. Zeidner ym. (2009) mukaan on olemassa kahdentyyppistä lähtökohtaa mitata tunneälyä: itsearviointiin perustuvaa mittausta ja suoriutumispohjaista mittausta. Itsearviomittausta käytetään yleensä tunneälyn luonteenpiirremallien ja sekoitettujen mallien kanssa. Siinä testattava arvioi itse kyselylomakkeen avulla, kuinka hyvin hän pärjää tunneälyä sisältävissä suorituksissa. (Zeidner ym. 2009, 49 - 65) Itsearviomittauksiin liittyy kuitenkin suuri huijaamisen mahdollisuus, varsinkin jos testattava tietää hyötyvänsä paremmasta suoriutumisesta (Nicholls, Wegener, Bay & Cook 2012).

Suoriutumispohjaista mittausta käytetään kykymallien kanssa. Tällöin on tarkoitus mitata testin tekijän maksimisuoritusta tunneälyn osalta. Tunneälyn tason arvion tekee yleensä ulkoinen arvioija testisuoritusten perusteella. Suoriutumispohjaisten testien järjestäminen on yleensä aikaa vievää ja testaaminen monimutkaista, mutta lopputuloksena saadaan

yleensä luotettavampi ja vähemmän vastauspoikkeamaa sisältävä tulos kuin itsearviomittauksissa. (Zeidner ym. 2009, 49 - 65)

### **3.3 Golemanin tunneälymalli**

#### **3.3.1 Mallin lähtökohdat**

Tämän tutkimuksen tunneälyosuus perustuu Goleman ym. (2002) tunneälymalliin. Mallin käyttöä puoltaa se, että se on yleisistä tunneälymalleista ainoa, joka on rakennettu työelämän kontekstiin (Zeidner ym. 2009, 26). Malli on sovelias myös siksi, että sen rakenneosat, eli ns. tunneälytaidot, ovat jossain määrin vertailukelpoisia tämän tutkielman toisen puoliskon, eli yleisten taitojen, kanssa. Lisäksi sekä tunneälytaitoja että yleisiä taitoja voidaan mitata samanlaisella kyselylomakkeella.

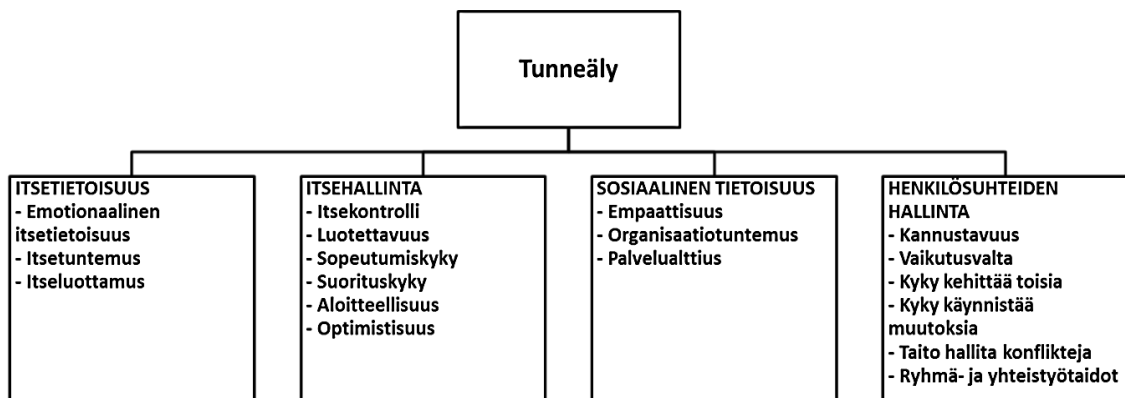
Goleman ym. (2002) mallissa tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tiedostaa ja hallita tunteita sekä itsessä että muissa ihmisissä (Goleman ym. 2002, 39). Golemanin malli muodostui suoritusteorian (theory of performance) pohjalta ja se on kehitetty tunnistamalla kompetensseja, jotka ennustavat työelämässä ja erityisesti johtamisessa menestymistä. Nämä taidot on edelleen ryhmitelty erillisiksi osa-alueiksi faktorianalyysin avulla (Emmerling & Goleman 2003, 17). Goleman (1998) nimeää näitä kykyjä tunneälytaidoiksi (tai tunnetaidoiksi), jotka hän määrittelee tunneälyyn perustuviksi kompetensseiksi, joiden avulla voi työssään suoriutua tavallista paremmin (Goleman 1998, 40 - 41). Korkea tunneäly ei automaattisesti tarkoita, että olisi myös hyvät tunneälytaidot, vaan että niiden kehittämiseen on ennemminkin mahdollisuus (Emmerling & Goleman 2003, 16 - 17).

Työelämässä ja erityisesti johtamisessa menestymisen kompetensseja on tutkittu ja tunnistettu kauan ns. kompetenssilähestymistavalla. Tässä lähestymistavassa kompetenssi määritellään tarkoittamaan "perustavana olevaa ihmisen piirrettä, joka johtaa tai aiheuttaa tehokkaan tai ylivoimaisen suorituksen." (Boyatzis 1982) Golemanin malli perustuu tähän lähestymistapaan, mutta tuo siihen lisäarvoa ryhmittelemällä kompetenssit uuden viitekehyksen, eli tunneälyn, mukaisesti. Se luo linkin kompetenssien ja käytännön tuloksien välille. (Boyatzis & Sala 2004, 4 - 5)

Golemanin tunneälymalli on saanut jonkin verran kritiikkiä alan tutkijoilta. Sitä on kutsuttu muun muassa epätieteelliseksi (Matthews ym. 2002, 10 - 15) ja Golemanin väitteitä tunneälyn tärkeydestä on luonnehdittu liioitelluiksi (Mayer ym. 2000b). Tästä huolimatta se on yksi käytetyimmistä tunneälyn malleista ja se on toiminut muun muassa suomalaisissa tunneälyä työelämän eri konteksteissa käsittelevissä väitöskirjoissa pääasiallisena viitekehyksenä (esim. Saarinen 2007; Simström 2009; Virtanen 2013). Golemanin tunneälymallissa tunneälyn mittaaminen on tarkoitus tehdä itsearvionityökalulla. Tämän tutkielman mittausinstrumentin rakentaminen on kuvattu luvussa 4.2.2.

### 3.3.2 Tunneälyn osa-alueet ja tunneälytaidot

Goleman ym. (2002) tunneälymalli sisältää neljä kompetenssialuetta: itsetietoisuus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta. Tunneälyn osa-alueista itsetietoisuus ja itsehallinta sisältävät omiin tunteisiin liittyviä tunneälytaitoja ja sosiaalinen tietoisuus ja henkilösuhteiden hallinta sosiaalisia tunneälytaitoja. Osa-alueet sisältävät yhteensä 18 tunneälytaitoa, eli emotionaalista kompetenssia. Kuvio 3 hahmottaa Golemanin tunneälymallin osa-alueita ja niihin kuuluvia tunneälytaitoja. (Goleman ym. 2002, 39, 253 - 256)



**Kuvio 3** Tunneälyn osa-alueet ja tunneälytaidot (Goleman, Boyatz & McKee 2002, 39)

**Itsetietoisuuden** osa-alueeseen liittyy kolme tunneälytaitoa: *emotionaalinen itsetietoisuus*, *itsetuntemus* ja *itseluottamus*. Hyvällä itsetietoisuudella varustetut eivät ole

liian itsekriittisiä eivätkä myöskään turhan toiveikkaita, vaan pyrkivät olemaan rehellisiä itselleen. (Goleman ym. 2002, 40)

*Emotionaalisella itsetietoisuudella* tunnistetaan omat tunteet ja niiden vaikutukset (Goleman 1998, 73). Jos tiedostaa omat tunteensa, on herkkä sisäisille vaistomaisille viesteilleen ja tunnistaa kuinka tunteet vaikuttavat sekä itseensä että työsuoritukseensa. Omista tunteista tietoinen seuraa myös arvojaan ja hahmottaa vaistonvaraisesti kokonaisuuden monimutkaisissa tilanteissa. Emotionaalinen itsetietoisuus tarkoittaa myös ennakkoluulottomuutta ja aitoutta sekä sitä, että voi puhua avoimesti tunteistaan ja näkemyksistään. (Goleman ym. 2002, 40 - 45, 253)

*Itsetuntemus* tarkoittaa tietoisuutta omista vahvoista ja heikoista puolista (Goleman 1998, 81). Henkilö, jolla on hyvä itsetuntemus, tuntee omat rajansa ja on tietoinen vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Hän osaa myös tarvittaessa suhtautua itseensä huumorilla. Hän on valmis oppimaan uutta tarpeen vaatiessa ja avoin rakentavalle kritiikille ja palautteelle. Hyvän itsetuntemuksen avulla tunnistaa myös, milloin on avun tarpeessa. (Goleman ym. 2002, 40 - 45, 253 - 254)

*Itseluottamus* tarkoittaa varmuutta omasta arvosta ja pätevyydestä (Goleman 1998, 88). Vahva itseluottamus auttaa ihmistä käyttämään omia vahvuuksiaan ja tuomaan ne esille. Se auttaa häntä ottamaan vastaan haasteellisia tehtäviä. Henkilö, jolla on vahva itseluottamus, erottuu usein edukseen muusta ryhmästä henkisen läsnäolonsa ja itsevarmuutensa ansiosta. (Goleman ym. 2002, 40 - 45, 254)

**Itsehallinnan** osa-alueeseen kuuluu kuusi tunneälytaitoa: *itsekontrolli*, *luotettavuus*, *sopeutumiskyky*, *suorituskyky*, *aloitteellisuus* ja *optimistisuus*. Itsehallinta edellyttää hyvää itsetietoisuutta. Jos ei itse pysty hallitsemaan tunteitaan, voi joutua negatiivisten tunteiden, kuten turhautumisen tai raivon, hallitsemaksi, mikä saattaa alentaa toimintakykyä. (Goleman ym. 2002, 45)

*Itsekontrolli* tarkoittaa haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallintaa (Goleman 1998, 105). Ihminen, jolla on vahva itsekontrolli, hallitsee keskittymistä häiritseviä tunteitaan ja hetken mielijoheteitaan ja pystyy jopa ohjaamaan niitä hyödykseen. Vahva itsekontrolli

auttaa myös pysymään rauhallisena ja sen avulla voi ajatella selkeästi stressaavinakin hetkinä. (Goleman ym. 2002, 45 - 48, 254)

*Luotettavuus* tarkoittaa rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä arvojen suhteen (Goleman 1998, 113). Luotettava ja avoin ihminen käyttäytyy arvojensa mukaisesti. Hän osaa ilmaista tunteitaan, käsityksiään ja tekojaan luontevan avoimesti, minkä takia hänen käytöksensä on rehellistä ja johdonmukaista. Luotettava ihminen myöntää virheensä ja epäkohtansa ja puuttuu tarvittaessa ympärillä esiintyvään epäeettiseen käytökseen eikä vain katso vierestä. (Goleman ym. 2002, 45 - 48, 254)

*Sopeutumiskyvyllä* tarkoitetaan muutokseen sopeutumista (Goleman 1998, 118). Hyvällä sopeutumiskyvyllä varustettu ihminen pystyy vastaamaan useisiin samanaikaisiin vaatimuksiin menettämättä keskittymiskykyään tai tarmoaan. Hän pystyy lisäksi työskentelemään mielekkäästi työelämän vääjäämättä eteen tuomissa epäselvissä tilanteissa. Hän sopeutuu joustavasti uusiin haasteisiin, on valppaana muuttuvissa tilanteissa ja osaa ajatella selkeästi uuden tiedon tai realiteettien tullessa esiin. (Goleman ym. 2002, 45 - 48, 254)

*Suorituskyky* edellyttää intoa parantaa suorituksiaan saavuttaakseen omat korkeat tavoitteensa. (Goleman ym. 2002, 39) Suorituskykyisellä ihmisellä on työelämässä korkeat henkilökohtaiset tavoitteet, jotka saavat hänet jatkuvasti parantamaan suoritustaan. Hän on käytännöllinen ja asettaa tavoitteensa haasteellisiksi mutta mitattavissa oleviksi. Hän kykenee ottamaan laskelmoituja riskejä ja oppii jatkuvasti uusia tapoja tehdä asioita paremmin. (Goleman ym. 2002, 45 - 48, 254)

*Aloitteellisuutta* on valmius tarttua tilaisuuksiin (Goleman 1998, 147). Aloitteellinen ihminen uskoo, että hän pystyy vaikuttamaan omaan kohtaloonsa. Hän tarttuu mahdollisuuksiin ja tekee itse aloitteita, eikä jää vain odottamaan, että asiat muuttuisivat itsestään. Hän ei epäröi ratkaista ongelmia ja on tarpeen vaatiessa valmis jopa venyttämään sääntöjä luodakseen parempia mahdollisuuksia tulevaisuuteen. (Goleman ym. 2002, 45 - 48, 255)

*Optimistisuus* tarkoittaa intoa ja sinnikkyyttä pyrkiä kohti päämääriä esteistä ja takaiskuista huolimatta (Goleman 1998, 147). Optimistinen ihminen kestää

vastoinkäymiset ja näkee ne ennemminkin mahdollisuuksina kuin uhkina. Hän näkee toiset ihmiset myönteisessä valossa ja odottaa heidän tekevän parhaansa. Optimistinen ihminen uskoo, että tulevaisuuden muutokset vievät asioita parempaan suuntaan. (Goleman ym. 2002, 45 - 48, 255)

**Sosiaalinen tietoisuuden** osa-alueeseen sisältyy kolme tunneälytaitoa: *empaattisuus*, *organisaatiotuntemus* ja *palvelualltius*. Sosiaalisen tietoisuuden perustana on empaattisuus, jonka avulla pystyy aistimaan yksilön tai ryhmän tunnetiloja tai aikomuksia. (Goleman ym. 2002, 48 - 50, 255)

*Empaattisuus* on toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtämistä sekä niistä välittämistä (Goleman 1998, 164). Empaattinen ihminen pystyy aistimaan monenlaisia yksilöiden ja ryhmien tunnetiloja silloinkin, kun niitä ei ole sanottu ääneen. Hän kykenee ymmärtämään toisten ihmisten näkökantoja kuunnellessaan heitä tarkkaavaisesti. Empaattinen ihminen viihtyy myös vieraista kulttuureista ja eri taustoista kotoisin olevien seurassa. (Goleman ym. 2002, 48 - 50, 255)

*Organisaatiotuntemus* tarkoittaa kykyä ymmärtää organisaation nykytilaa, päätöksentekoverkostoja ja valtasuhteita. (Goleman ym. 2002, 39) Hyvän organisaatiotuntemuksen avulla voi tunnistaa ja havainnoida tärkeitä sosiaalisia verkostoja ja keskeisiä valtasuhteita työorganisaatiossaan. Organisaatiotuntemuksessa on keskeistä myös saada selkeä kuva poliittisesta valtapelistä ja niistä arvoista ja lausumattomista säännöistä, jotka ohjaavat henkilöstöä. (Goleman ym. 2002, 48 - 50, 255)

*Palvelualltius* tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden ennakoimista, tunnistamista ja täyttämistä. (Goleman 1998, 179) Palvelualltis ihminen huolehtii, että ollessaan suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa, asiakassuhde pysyy oikeilla raiteilla ja hyvä tunneilmapiiri säilyy. Palvelualltiutta on myös asiakastytyväisyyden seuraaminen ja asiakastarpeista huolehtiminen. Palvelualltis ihminen asettaa itsensä aina asiakkaiden tavoitettaville. (Goleman ym. 2002, 48 - 50, 255)

**Henkilösuhteiden hallinnan** osa-alue rakentuu kuudesta tunneälytaidosta: *kannustavuus*, *vaikutusvalta*, *kyky kehittää toisia*, *kyky käynnistää muutoksia*, *taito hallita konflikteja* sekä *ryhmä- ja yhteistyötaidot*. Jotta henkilösuhteisiin liittyvät tunteidot voi

hallita, täytyy olla tietoinen omista ja toisten tunteista. Henkilösuhteiden hallinnan tunneälytaidot ovat tunneälytaidoista näkyvimpiä. (Goleman ym. 2002, 51 - 52)

*Kannustavuudessa* on kyse toisten motivoimisesta ja innostamisesta visioidensa avulla. (Goleman ym. 2002, 39) Kannustava henkilö saa toiset samalle aallonpituudelle itsensä kanssa ja innostaa heitä mukaansatempaavilla tulevaisuuden visioilla ja yhteisillä tehtävillä. Hän edustaa itse sitä mitä odottaa muilta ja pystyy ilmaisemaan yhteiset päämäärät muita innostaen. Hän saa päivittäiset tehtävät tuntumaan merkityksellisiltä ja työn kiinnostavalta. (Goleman ym. 2002, 51 - 52, 255 - 256)

*Vaikutusvalta* on tehokkaiden suostuttelutapojen käyttöä (Goleman 1998, 199). Vaikutusvaltainen ihminen osaa vedota muihin ihmisiin kerätäkseen vahvan tukiverkoston aloitteilleen. Hän on suostutteleva ja hurmaava puhuessaan ryhmälle. (Goleman ym. 2002, 51 - 52, 256)

*Kyky kehittää toisia* tarkoittaa muiden kehitystarpeiden huomaamista ja heidän kykyjensä edistämistä (Goleman 1998, 173). Henkilö, jolla on kyky kehittää muita, osoittaa aitoa kiinnostusta heihin sekä muodostaa hyvän kuvan heidän tavoitteistaan, vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Hän kykenee antamaan osuvaa ja rakentavaa palautetta sekä toimii luontevasti ohjaajan tai valmentajan roolissa. (Goleman ym. 2002, 51 - 52, 256)

*Kyky käynnistää muutoksia* tarkoittaa muutosten alullepanoa ja niiden hallintaa (Goleman 1998, 226) Se edellyttää kykyä tunnistaa muutostarpeita, kykyä haastaa vallitseva asiantila ja kykyä puolustaa uudistuksia. Muutoksia edistävä ihminen taistelee muutosten puolesta kaikesta vastustuksesta huolimatta ja osaa esittää vakuuttavia argumentteja tukeakseen ajatuksiaan. Hän on myös kykenevä keksimään käytännön tapoja päästäkseen yli muutoksen esteistä. (Goleman ym. 2002, 51 - 52, 256)

*Taidolla hallita konflikteja* tarkoitetaan erimielisyyksien sovittelua ja ratkomista (Goleman 1998, 209). Henkilö, jolla on taito hallita konflikteja, kykenee nostamaan esiin eri osapuolten mielipiteet, ymmärtää eri näkökulmia ja löytää ratkaisuja, jotka jokainen osapuoli voi hyväksyä. Hän ottaa ristiriidat esiin, ymmärtää eri osapuolten tunteita ja näkemyksiä sekä osaa ohjata osapuolten energiat kohti yhteistä päämäärää. (Goleman ym. 2002, 51 - 52, 256)

*Ryhmä- ja yhteistyötaitoja* tarvitaan yhdessä työskentelyyn ja synergian luomiseen yhteisiä päämääriä tavoiteltaessa. (Goleman 1998, 247, 252) Hyvillä ryhmä- ja yhteistyötaidoilla varustettu henkilö osaa luoda ystävällismielisen ilmapiirin ja kykenee toimimaan esikuvana muiden kunnioittamisessa, avustamisessa ja yhteistyössä. Hänelle on tärkeää saada toiset innostumaan yhteisistä velvoitteista, ryhmähengestä ja ryhmään kuulumisesta. Hän käyttää aikaa lämpimien suhteiden luomiseen eikä vain työvelvoitteiden aikaansaamiseen. (Goleman ym. 2002, 51 - 52, 256)

### **3.4 Tunneällyn merkitys työelämässä**

Tämän tutkielman kannalta on oleellista se, että mitä hyötyä tunneällystä on työelämän kannalta. Tässä alaluvussa esitetään lyhyesti kirjallisuudessa havaittuja yhteyksiä tunneällyn ja työelämän suorituskyvyn välillä. Tunneällyä on tutkittu myös vähäisessä määrin laskentatoimen työntekijöiden näkökulmasta. Tunneällyn laskentatoimea koskeva tutkimus esitetään lyhyesti seuraavassa alaluvussa (ks. luku 3.5).

Tunneällyn pioneeri, Goleman (1998), sai kritiikkiä siitä, että hän väitti tunneällyn olevan yleisälykkyyttä huomattavasti tärkeämpi tekijä työssä menestymisen kannalta. Mayer ym. (2000b) mukaan Golemanin väitys oli katteeton. Esitellessään tunneällyn hyödyllisyyttä Goleman (1998) määritteli tunneällyn sisältyvän lähes kaiken sen mitä yleisälykkyyys ei selitä. Golemanin versioon tunneällystä sisältyi muun muassa itsevarmuus, havainnointikyky, itsetietoisuus, itsekontrolli, empatia, optimismi ja sosiaaliset taidot. (Mayer ym. 2000b) Vaikka tunneällyn ja menestymisen välistä yhteyttä pidetään intuitiivisesti uskottavana (Mayer, Salovey & Caruso 2000a), tieteelliset tutkimukset ovat osoittaneet tunneällyn ja työssä suoriutumisen välillä olevan ainoastaan paljon maltillisemman yhteyden (Zeidner ym. 2009, 262).

Lukuisissa tutkimuksissa on havaittu, että älykkyydosamäärän ja työssä suoriutumisen välillä on vahva yhteys. Älykkyydosamäärän on havaittu ennustavan 4 – 30 % työelämän suorituskyvyssä esiintyvistä varianssista. Havaittu ennustuskyky on vaihdellut sen mukaan, mitä ammattia on tutkittu ja millaisella koeasetelmalla. (Sternberg, Grigorenko & Bundy 2001; Jensen 1998, 285 – 291) Älykkyydosamäärän hyvästä ennustuskyvystä



huolimatta suurin osa työelämän suorituskyvyssä esiintyvistä varianssista jää selittämättä. Selittämättä jäävän osan uskotaan johtuvan lukuisista eri tekijöistä, joista tunneälyä pidetään merkittävänä kandidaattina (Zeidner ym. 2009, 260).

McPhailin (2004) mukaan tunteiden rooli työelämässä on ristiriitainen. Tunteet ovat ensinnäkin nähty töitä (ja ajattelua) häiritsevänä tekijänä ja ne on siksi perinteisesti haluttu pitää poissa työympäristöstä. Toisaalta osa voi kokea saavansa oikeanlaisista tunteista voimaa suoriutua tehokkaammin erilaisista ponnistuksista. Vaikka tunteita on usein pyritty pitämään erillään työelämästä, ihmisten arkikokemukset kertovat, että tunteet ja tunnereaktiot ovat osa päivittäistä työarkea. Nykyisen tietämyksen mukaan myöskään ihmisen ajattelu ja tunteet eivät ole erillisiä toisistaan, vaan tukevat toisiaan. Potentiaaliseen parhaaseen työsuoritukseen pääseminen edellyttää, että tunteita ei sivuuteta, vaan ne otetaan huomioon asianomaisella tavalla. Juuri tähän tunneälystä uskotaan olevan hyötyä. (McPhail 2004)

Zeidner ym. (2009) on koonnut yhteen eri välitysmekanismeja, joiden avulla korkea tunneäly voisi olla yhteydessä parempaan työsuoritukseen. Tunneällyn on ehdotettu esimerkiksi auttavan työstressin hallinnassa sekä tehostavan vertaisten ja esimiesten kanssa käytävää kommunikointia. Tunneäly saattaa myös lisätä työtyytyväisyyttä, joka voi johtaa työntekijöiden parempaan sitoutumiseen. Lisäksi uskotaan, että hyödyntämällä asianmukaisemmin positiivisia tunteita, kuten innostuneisuutta, ja välttämällä negatiivisia tunteita, kuten huolestuneisuutta, saadaan työympäristö, jossa voidaan paremmin keskittyä työtehtävien suorittamiseen. On myös väitetty, että tunneälystä olisi apua positiivisemmän asiakaspalvelukokemuksen antamisessa. (Zeidner ym. 2009, 260 - 265)

Suurista odotuksista huolimatta varhaisista tunneällyn empiiristen kokeiden katsauksista ilmeni, että tunneällyn eri mittareiden ja työelämässä suoriutumisen välillä olisi ainoastaan maltillisia ja epä johdonmukaisia yhteyksiä (esim. McEnrue & Groves 2006; Jordan, Ashkanasy & Ascough 2007). Zeidner ym. (2009) huomauttaa lisäksi, että vaikka yhteys tunneällyn ja suorituskyvyn välillä onkin joskus tilastollisesti merkitsevä, se on suuruudeltaan yleensä pieni tai kohtalainen. Lisäksi monet tunneällyn merkitystä työelämässä käsittelevät tutkimukset olivat olleet puutteellisia siltä osin, että ne eivät kontrolloineet sitä, kuinka paljon tunneällyn ennustuskyvystä olisi selitettävissä muilla

mittareilla, kuten älykkyyssosamäärällä tai persoonallisuustesteillä. (Zeidner ym. 2009, 262)

Myöhäisemmät meta-analyysit ovat kuitenkin osoittaneet sekä tunneälyn kyvykkyyksimallien, luonteenpiirremallien että sekoitettujen mallien ennustavan työelämän suorituskyykyä vaikka persoonallisuusteorioiden ja älykkyyssosamäärän ennustuskyykyä kontrolloitaisiin. Vaikka tunneälymittareiden ennustuskyykyä pidetään merkittävänä, niiden ennustuskyyky jää silti toiseksi älykkyyssosamäärälle. (Joseph & Newman 2010, O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver & Story 2011) Tämän tutkielman viitekehyksenä toimiva Golemanin (2002) tunneälymalli kuuluu sekoitettuihin malleihin, joiden todettiin ennustavan jopa 13,2 % työelämän suorituskyyvyn varianssista (O'Boyle ym. 2011).

Tutkimusten perusteella on lisäksi havaittu, että tunneälystä saatavan hyödyn määrä vaihtelee erityylisten töiden välillä. Joseph & Newman (2010) havaitsivat, että hyvä tunneäly ennustaa menestymistä töissä, joissa tunteilla on suuri rooli, mutta saattaa jopa johtaa suoritusten huonontumiseen töissä, joissa tunteiden rooli on vähäinen (Joseph & Newman 2010). Zeidner ym. (2009) mukaan tunteiden rooli vaihtelee huomattavasti eri töiden välillä. Tunteita vaativia tilanteita esiintyy esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa tai markkinoinnissa. Lisäksi joissain työpaikoissa voi joutua kohtaamaan paljon muutoksia, jolloin tunneäly voi auttaa muun muassa stressinhallinnassa. Vastaavia taustatekijöitä on lukuisia. (Zeidner ym. 2009, 279) Koska nämä taustatekijät vaihtelevat paljon työpaikkojen välillä, yksi tunneälytutkimuksen painopiste onkin tunnistaa eri työympäristöistä tekijöitä, jotka vaikuttavat tarvittavan tunneälyn määrään (Zeidner ym. 2009, 279).

Tunneälystä uskotaan olevan hyötyä erityisesti johtamistilanteissa. Siinä missä aikaisempi johtamiskirjallisuus korosti rationaalista päätöksentekoa, on viime vuosina nostettu esille myös johtajuuden tunnepuolta korostavaa näkökulmaa (Goleman 1998, Goleman ym. 2002, Zeidner 2009, 267 - 272). Erityisen suosittu teema on ollut transformationaalinen johtajuus, joka on usein yhdistetty tunneälyyn. Transformationaalinen johtaminen on johtamisen muoto, jossa on oleellista johtajan karisma, jota hän hyödyntää luodessaan visioita ja inspiroidessaan alaisiaan. Transformationaaliset johtajat stimuloivat alaisiaan älyllisesti ja ottavat ihmiset huomioon

yksilöinä. (Harms & Credé 2010, Zeidner ym. 2009, 268 - 269) Transformationaalinen johtajuus on yhdistetty muun muassa alaisten motivaatioon sekä siihen kuinka tyytyväisiä alaiset ovat työtään ja johtamista kohtaan. (Judge & Piccolo 2004).

Zeidner ym. (2009) listaa eri tapoja joilla tunneälystä voi olla hyötyä johtamisessa. Johtaja voi esimerkiksi saada tunneälyn avulla työyhteisön tavoitteet tuntumaan yhteisiltä sekä saada työn tuntumaan tärkeältä. Tunneälystä voi olla hyötyä myös innostaessa työntekijöitä ja rakentaessa työyhteisön itsevarmuutta. Johtaja voi käyttää tunneälyä myös rakentaessaan työyhteisön yhteishenkeä ja yleistä luottamusta. Tunneäly voinee myös auttaa joustavammissa päätöksenteossa. (Zeidner ym. 2009, 267 - 270) Vaikka jotkut tutkijat uskovat tunneälyn olevan avainasemassa tehokkaassa johtajuudessa (esim. Goleman ym. 2002, Daus & Ashkanasy 2005), tähän keskittynyt tutkimus on vielä paikoin puutteellista. Saadut tulokset näyttävät kuitenkin tukevan tunneälyn ja transformationaalisen johtajuuden välistä yhteyttä. (Zeidner ym. 2009, 271 - 272).

### **3.5 Tunneäly ja laskentatoimen työntekijät**

Tunneälystä on tehty vain vähän tutkimusta laskentatoimen näkökulmasta. Tutkimus on pitkälti rajoittunut laskentatoimen opiskelijoiden tunneälytaitojen mittaamiseen ja tunneälyn sisällyttämiseen opetusohjelmiin. Tunneälyn tärkeyttä laskentatoimen työtehtävissä ei ole juuri tutkittu, mutta sen on arvioitu korostuvan erityisesti johtajuuden, asiakassuhteiden ja strategisen päätöksenteon osa-alueilla (Bay & McKeage 2006).

McPhail (2004) tarkastelee tutkimuksessaan järjen ja tunteiden suhdetta. Tutkimuksessa tuodaan esiin se, että laskentatoimessa on perinteisesti ajateltu tunteiden olevan riittämättömiä ja epäluotettavia päätöksenteossa, mutta nykytietämyksen mukaan tämä näkemys olisi väärä. Tunteet ovat suuressa osassa sosiaalisia rakennelmia ja erottamaton osa päätöksentekokykyämme. Tämän takia tunneäly vaatii paljon suuremman roolin laskentatoimen tutkimuksessa kuin sillä on ollut. McPhail esittää, että tunneälyn ja laskentatoimen todellinen suhde on hyvä jatkotutkimusaihe. (McPhail 2004)

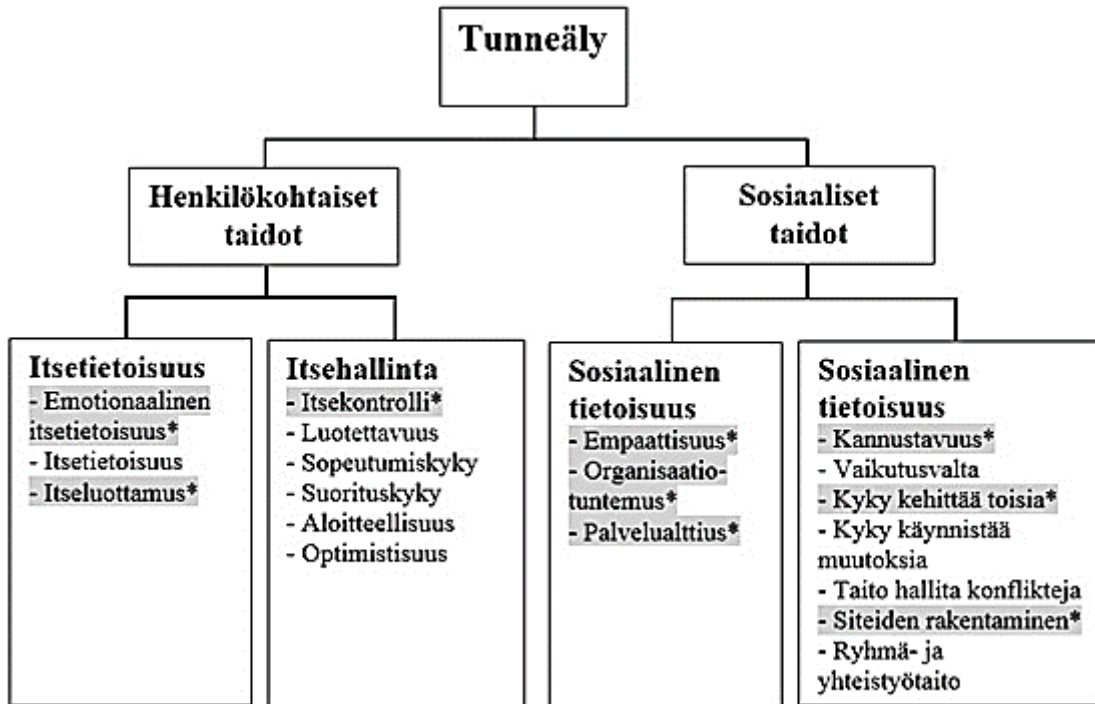
Bay ja McKeage (2006) tutkivat laskentatoimen opiskelijoiden tunneälyä käyttäen Saloveyn ja Mayerin kyvykkyysmalliin tarkoitettua MSCEIT-mittaria. Tutkimus osoitti,

että laskentatoimen opiskelijoiden tunneäly oli keskimääräistä alhaisemmalla tasolla. Lisäksi havaittiin, että opiskelijoiden tunneällyn taso ei kehittynyt pelkillä laskentatoimen opinnoilla. (Bay & McKeage 2006)

Manna, Bryan ja Pastoria (2009) tutki laskentatoimen professoreiden ja ammatinharjoittajien näkemyksiä tunneällyn tärkeydestä. Tutkimuksen tuloksena sekä professorit että ammatinharjoittajat pitivät teknisiä taitoja (kriittinen ajattelu ja laskentatoimen käsitteet/prosessit) tärkeämpinä kuin pehmeitä taitoja. Tutkimuksessa havaittiin myös, että ammatinharjoittajat antavat tilastollisesti merkitsevästi enemmän arvoa tunneälytaidoille. Tutkimuksen perusteella professorit eivät ole halukkaita sisällyttämään tunneällyn harjoittamista laskentatoimen kursseille. (Manna ym. 2009)

Cook ym. (2011) tutki yleissivistävien oppiaineiden ja työkokemuksen vaikutusta tunneällyn kehittymiseen. Tutkimukseen osallistui ensimmäisen ja neljännen vuoden laskentatoimen opiskelijoita ja yleissivistäviä aineita lukeneita opiskelijoita kolmessa eri yliopistossa. MSCEIT-tunneälytestin perusteella vapaiden aineiden tai laskentatoimen aineiden ei huomattu vaikuttavan opiskelijoiden tunneälytaitojen kehittymiseen. Myöskään ensimmäisen ja neljännen vuoden opiskelijoissa ei havaittu johdonmukaista parannusta tunneällyn tasossa. Tutkimuksessa vain yhdessä yliopistossa havaittiin tunneällyn kehitystä ensimmäisen ja neljännen vuoden opiskelijoiden välillä. Tutkimuksen loppupäätelmä oli, että valmistuvilla laskentatoimen opiskelijoilla saattaa olla liian vähän tunneälyä täyttääkseen ammattioorganisaatioiden odotukset. Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin työkokemuksen sekä erityisesti asiakaskontaktissa työskentelyn ja vastuunalaisuuden parantavan tunneällyn tasoa. (Cook ym. 2011)

Nicholls ym. (2012) tutki tunneälytestien käyttämistä mahdollisissa laskentatoimen rekrytointitilanteissa. Tutkimuksen perusteella sekä kykymalleihin perustuvissa että luoteenpiirremalleihin perustuvissa tunneälytesteissä pystyy huijaamaan. Nykyisissä tunneälytesteissä on siis vielä parannettava, ennen kuin niitä voi luotettavasti käyttää työhönoton tukena. (Nicholls ym. 2012)



**Kuvio 4** Tunneälytaitojen ja yleisten taitojen vastaavuudet. Tähdellä korostetuille tunneälytaidoille ei löydy yleisten taitojen vastiketta. (Daff 2012; Birkett 1993; Goleman ym. 2002)

Daff ym. (2012) tutki tunneälytaitojen ja yleisten taitojen välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja (ks. kuvio 4). Tutkimuksen mukaan yleisiin taitoihin kuuluvissa *henkilökohtaisissa taidoissa* ja *ihmissuhdetaidoissa* on joitain yhtäläisyyksiä Golemanin tunneälymallin kanssa. Kaikille tunneälytaidoille ei kuitenkaan löytynyt vastinetta yleisistä taidoista. Ilman vastinparia jäivät *emotionaalinen itsetietoisuus*, *itseluottamus*, *itsekontrolli*, *empaattisuus*, *organisaatiotuntemus*, *palvelualltius*, *kannustavuus*, *kyky kehittää toisia* ja *siteiden rakentaminen*<sup>8</sup>. Tutkimuksen mukaan tunneälytaidot ovat toistaiseksi jääneet hyvin vähälle huomiolle laskentatoimen opetuksessa. Niiden uskotaan täydentävän yleisiä taitoja erityisesti tilanteissa, joissa joutuu käsittelemään joko omia tai toisten tunteita. (Daff ym. 2012)

Laskentatoimen työntekijöitä ja heidän työtään on luonnehdittu stereotyyppisesti sellaisilla ilmauksilla kuin objektiivisuus, tunteiden erottaminen työstä, maltillisuus ja tarkkuus yksityiskohtien kanssa (Baldvinsdottir ym. 2009). Pelkän stereotypian perusteella voisi päätellä, että laskentatoimelle ei ole suurta hyötyä tunneälystä tai

<sup>8</sup> Daff ym. (2002) käytti työssään Golemanin mallin vanhempaa versiota. Vanha versio sisältää siteiden rakentamisen taidon, joka on poistettu uudemmassa tässä tutkielmassa käytetystä versiosta (Wolff 2005, 4).

tunneälytaidoista. Koska laskentatoimen tehtäväkenttä on muuttunut vuosien myötä, perinteisen stereotypian ei oleteta kuitenkaan enää vastaavan todellisuutta (Näsi 2006; Baldvinsdottir ym. 2009). Tunneälytaidoista onkin arvioitu olevan hyötyä laskentatoimen työntekijöille muun muassa johtamistilanteissa, liiketoiminnan kasvaessa, tiimityöskentelyssä sekä asiakasrajapinnassa työskennellessä (Cook ym. 2011).

## 4 AINEISTO JA MENETELMÄT

### 4.1 Tutkimuskohde

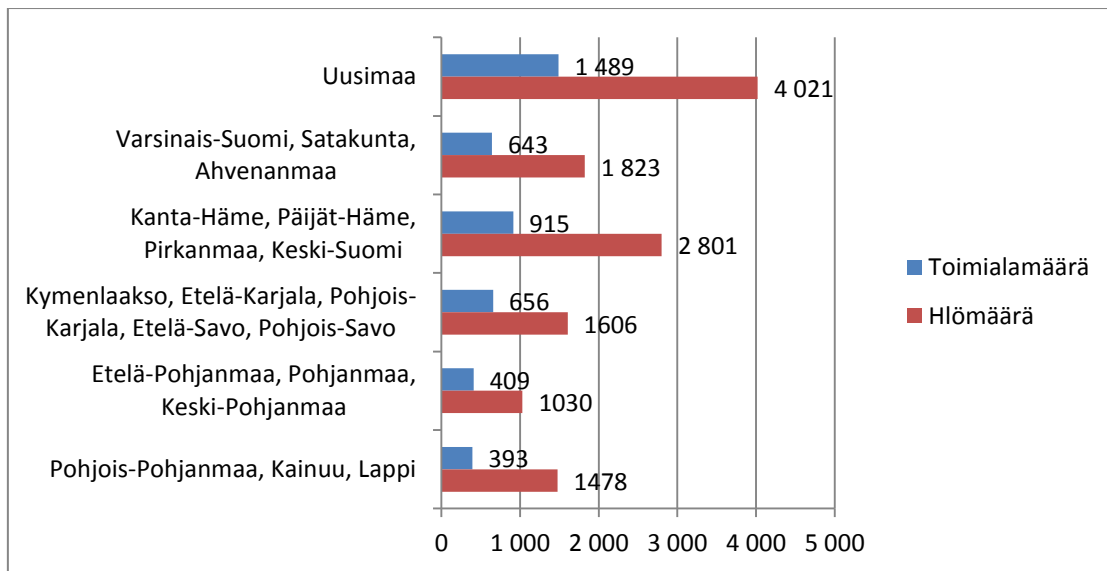
Tämän tutkimuksen tutkimuskohde rajattiin suomalaisissa tilitoimistoissa työskenteleviin laskentatoimen työtä tekeviin työntekijöihin. Tilitoimistojen työntekijät tavoitettiin yhteistyössä Suomen Taloushallintoliitto ry:n kanssa. Suomen Taloushallintoliitto ry (jatkossa Taloushallintoliitto) toimii valtakunnallisena toimialajärjestönä tilitoimistoille ja taloushallinnon palveluita tarjoaville konsulttiyrityksille. Taloushallintoliiton jäsenillä on noin 800 jäsenoimipaikkaa ja ne vastaavat miltei 130 000 suomalaisen yrityksen ja yhteisön taloushallinnosta. (Taloushallintoliitto 2015b)

Tilitoimistot ovat kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelua tarjoavia yrityksiä. Niiden tehtäväkenttään on perinteisesti kuulunut myös palkanlaskentaa, liikevaihtoverolaskelmia, verotukseen liittyviä tehtäviä ja reskontrien laatimista. (Metsä-Tokila 2011, 9, 32) Tilitoimistojen tehtäväkentän osalta on viime vuosina tapahtunut muutoksia perinteisestä lakisääteisestä toiminnasta kohti johdon laskentatoimen tehtäviä, neuvontapalveluita ja analysointipalveluita. Muutoksen takana voidaan katsoa olevan taloushallinnon sähköistyminen, jolloin monia rutiinitehtäviä on voitu automatisoida. Sähköistyminen on samalla mahdollistanut monien tehtävien, kuten raportoinnin, helpomman toteuttamisen. Tilitoimistojen odotetaan jatkossa tukevan vahvemmin asiakasyritysten yritysjohtoa ja kilpailukyvyä kehittämistä. (Metsä-Tokila 2011, 32, 40 - 42; Näsi 2006)

Tilitoimistojen toimialaa voidaan tarkastella tilastokeskuksen toimialaluokitusten mukaisilla määrittelyillä. Taloushallintoala (6920 - *kirjanpito, laskentatoimi, tilintarkastus ja veroneuvonta*) jakautuu kolmeen erilliseen alatoimialaan: *kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu* (69201), *tilintarkastuspalvelu* (69202) ja *muu laskentatoimen palvelu* (60209) (Tilastokeskus 2008a). Näistä kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu edustaa hyvin tilitoimistojen toimialaa (Metsä-Tokila 2011, 10). Tilastokeskuksen tietojen mukaan tilitoimistoja oli vuonna 2013 yhteensä 4 294 ja näillä toimipaikkoja 4511. Henkilöstöä alalla oli 12 771 ja alan liikevaihto oli 927 miljoonaa euroa. (Toimiala Online /

Tilastokeskus 2015) Tilitoimistot ovat naisvaltaisia, vaikkakaan tarkkaa tilastoa tilitoimistojen sukupuolijakaumasta ei ole saatavilla. Jonkinlaisen kuvan tästä saa kuitenkin tilastokeskuksen ammattiryhmiä kuvaavista tilastoista, joiden mukaan esimerkiksi kirjanpitäjistä 86 % oli naisia vuonna 2008 (Tilastokeskus 2008b).

Tilitoimistojen koko vaihtelee pienistä 1-2 henkilön tilitoimistoista yli 50 henkilön toimistoihin. Taloushallintoliiton jäsenoimistojen keskimääräinen työntekijämäärä oli 7,9 henkilöä toimipaikkaa kohden vuonna 2014, kun taas liiton ulkopuolisilla toimistoilla vastaava luku oli vain noin 1,6. Taloushallintoliiton jäsenliitoista ainoastaan 19 % on yli 9 henkilön toimipaikkoja. (Taloushallintoliitto 2015a) Pientä kokoa selittää osaltaan tilitoimistojen paikallisuus ja läheisyys asiakasyrityksiin nähden (Metsä-Tokila 2011, 23). Paikallisuus näkyy hyvin tilitoimistojen tasaisena sijoittumisena ympäri Suomea (ks. kuvio 5).



**Kuvio 5** Tilitoimistojen toimipaikkojen maantieteellinen jakautuminen vuonna 2013 (Lähde: Toimiala Online / Tilastokeskus 2015)

## 4.2 Aineiston keräys

Tutkimusaineiston keräys toteutettiin kahdella erillisellä survey-kyselyllä: yleisten taitojen kyselyllä ja tunneälykyselyllä. Tutkimusta varten saatiin siis kaksi erillistä aineistoa samasta populaatiosta. Kyselyiden vastaajajoukot olivat erillisiä siinä mielessä, että kukaan vastaaja ei vastannut molempiin kyselyihin. Syy kahteen erilliseen kyselyyn oli se, että yhdistetystä kyselystä olisi saattanut tulla liian pitkä ja uuvuttava. Vallin (2010)



mukaan liian pitkä kysely voi saada vastaajan luopumaan vastaamisesta tai mahdollisesti vastaamaan viimeisiin kysymyksiin ilman riittävää pohdintaa. Tällöin vastausprosentti ja tutkimuksen luotettavuus saattaisivat huonontua. (Valli 2010) Toteutetun tunneälykyselyn vastausajan keskiarvo oli 10 minuuttia 9 sekuntia ja yleisten taitojen kyselyn 9 minuuttia 50 sekuntia.

Aineiston keräystä varten kehitettiin kaksi erillistä internetpohjaista kyselylomaketta:

1. Kyselylomake yleisiä taitoja varten
2. Kyselylomake tunneälytaitoja varten

Kyselylomakkeet pyrittiin rakentamaan keskenään samankaltaisiksi. Niiden jakelussa käytettiin samaa saateviestiä (ks. liite 3), ne alkoivat samalla johdantotekstillä, sisälsivät saman taustatietoja kartoittavan osion ja kummankin kyselyn lopussa oli mahdollisuus osallistua arvontaan (ks. liite 4A). Myös eri taitojen tärkeyttä kartoittava osio sisälsi suunnilleen yhtä monta kysymystä: yleisten taitojen osuus 49 kysymystä (ks. liite 4A) ja tunneälytaitojen osuus 51 kysymystä (ks. liite 4B).

#### **4.2.1 Yleisten taitojen mittausinstrumentti**

Tässä tutkielmassa käytetty yleisten taitojen viitekehys ja sen muodostus on kuvattu luvussa 2.2. Viitekehysten pohjalta kehitettiin edelleen yleisten taitojen tärkeyttä mittaava mittausinstrumentti sähköistä kyselylomaketta varten. Seuraavassa kuvataan lyhyesti yleisten taitojen mittausinstrumentin muodostus.

Koska viitekehys ja sen sisältämät yleiset taidot olivat rakennettu hyödyntäen englanninkielisiä lähteitä, jouduttiin käytetyt ilmaisut kääntämään englannista suomeksi. Jotkin englanninkieliset ilmaisut eivät suoraan kääntyneet suomen kieleen, vaan niitä jouduttiin muokkaamaan hieman, jotta merkityssisältö säilyisi. Tämä on tyypillistä mittausinstrumentteja käännettäessä (Vastamäki 2010). Kyselyissä käytetty kieli on erittäin merkityksellinen kyselyn onnistumisen kannalta (Valli 2010). Tämän takia kyselylomaketta ja taitolistausta laadittaessa käytettiin erityistä huolellisuutta sanamuodoissa. Tällä haluttiin varmistaa se, että jokainen taito ja kysymys ymmärrettäisiin yksiselitteisesti ja samalla tavalla kuin kyselyssä oli tarkoitus. Monitulkinnaisista ja liian abstrakteista ilmaisuista haluttiin päästä eroon.

Varsinaisen tutkimuskysymyksen laadintaan kiinnitettiin paljon huomiota, sillä epäonnistunut kysymysten muotoilu aiheuttaa yleensä eniten virheitä tutkimustuloksiin (Valli 2010). Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä yleisiä taitoja laskentatoimen työntekijät pitivät tärkeinä omassa työssä menestymisen kannalta. Tutkimuksessa haluttiin vastaajien vastaavan heidän oman työnsä perusteella eikä kuvitteellisen keskimääräisen laskentatoimen työn.

Myös työssä menestymisen voi myös tulkita monella eri tavalla. Joku saattaa ymmärtää menestymisen uralla etenemisenä. Tässä tutkielmassa ei menestymisellä kuitenkaan tarkoitettu uralla etenemistä vaan ennemminkin omassa työssä suoriutumista sille asetettujen odotusten mukaisesti. Nämä odotukset saattavat tietysti riippua monesta esimerkiksi työympäristöön liittyvästä tekijästä. Kyselytutkimuksessa menestys jätettiin kuitenkin lopulta vastaajien itsensä tulkittavaksi.

Yleisten taitojen kyselylomakkeen kysymysasettelun lopullinen versio sai seuraavan muodon:

*“Pohdi omaa nykyistä työtäsi ja arvioi, miten tärkeänä pidät kutakin ominaisuutta siinä menestymisen kannalta.”*

Nokelainen ja Tirri (2007) suosittelivat viisiportaisen Likert-asteikon käyttöä tunneälytaitojen tärkeyden arvioinnissa (Nokelainen & Tirri 2007). Vertailtavuuden vuoksi samaa asteikkoa päätettiin käyttää myös yleisten taitojen kyselyssä. Kyselylomakkeessa jokaiseen väittämään voitiin siis vastata joko: 1 = Ei lainkaan tärkeä, 2 = Ei kovin tärkeä, 3 = Melko tärkeä, 4 = Tärkeä, 5 = Erittäin tärkeä. Tämän lisäksi oli mahdollista valita *en osaa sanoa* -vaihtoehto, jotta vastaaja ei turhautuisi, jos jokin väittämä olisi liian vaikea. Oli myös mahdollista jättää kysymys kokonaan vastaamatta.

Ennen varsinaista kyselyä yleisten taitojen kyselylomaketta testattiin Taloushallintoliiton työntekijöillä (ks. luku 4.2.4). Pilotoinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota kysymysten sanamuotoihin ja ymmärrettävyyteen. Vastausten ja kommenttien perusteella kyselylomaketta muokattiin selkeämpään muotoon. Lopullinen kysymyspatteri sisälsi 49

yleistä taitoa, luokiteltuina niitä vastaaviin kategorioihin (ks. liite 1). Kyselylomakkeen yleisten taitojen tulostettu versio on esitetty liitteessä 4A.

#### 4.2.2 Tunneälytaitojen mittausinstrumentti

Tämän työn tunneälytaitojen mittausinstrumentti perustuu Goleman ym. (2002) malliin. Golemanin malli sisältää 18 tunneälytaitoa, jotka on jaettu neljään tunneälyn osa-alueeseen (Goleman ym. 2002). Malli on kuvattu tarkemmin luvussa 3.3. Golemanin omat mittausinstrumentit eivät soveltuneet kyselyyn, koska ne ovat kaupallisia työkaluja ja saatavissa vain englannin kielellä<sup>9</sup>. Seuraavassa kuvataan lyhyesti tunneälytaitojen mittausinstrumentin muodostus.

Mittausinstrumentti perustui suurelta osin Golemanin mallin pohjalta kehitettyihin muihin mittausinstrumentteihin. Näistä tämän tutkielman kannalta oleellimmat olivat kasvatustieteiden tutkimusta varten kehitetyt LCCQ- (Ruohotie 2005a) ja ELQ-mittarit (Nokelainen & Tirri 2007). LCCQ-mittari hyödyntää tunneälytaitojen arviointiin Golemanin mallin sanallisia kuvauksia eri tunneälytaidoista. ELQ-mittari taas on päivitetty versio LCCQ-mittarista ja se kehitettiin jakamalla LCCQ:ssa käytettyjä tunneälytaitojen kuvaustekstejä lyhempiin kysymyselementteihin, jolloin taitojen analysointi tapahtui yksittäisistä elementeistä muodostettujen summamuuttujien avulla. Tämä mahdollisti tunneälytaitojen reliabiliteetin mittaamisen. (Nokelainen & Tirri 2007) Moni suomalainen tunneälytutkimus on hyödyntänyt LCCQ- ja ELQ-mittareita tutkiessaan tunneälytaitoja eri työkonteksteissa (esim. Nokelainen & Ruohotie 2005; Nokelainen & Tirri 2007; Simström 2009; Virtanen 2013).

LCCQ- tai ELQ-instrumentti eivät suoraan sovellu tähän työhön, koska ne on tarkoitettu johtajien tunneälytaitojen mittaamiseen. Tässä työssä on tarkoitus tutkia laskentatoimen työntekijöiden tunneälytaitoja riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa. Tämän työn mittausinstrumentti muodostettiin poistamalla ELQ:n kysymyselementeistä niissä olleet viittaukset johtajuuteen kuitenkin siten, että elementtien asiasisältö pyrittiin säilyttämään ennallaan. Samaa menetelmää on käytetty muun muassa Virtasen (2013)

---

<sup>9</sup> Ks. Daniel Golemanin WWW-sivu. ”EI Assessments”. <<http://www.danielgoleman.info/ei-assessments/>> Luettu: 1.6.2015.

työssä rakennetussa EKK<sup>10</sup>-instrumentissa. EKK kehitettiin myös LCCQ:n ja ELQ:n pohjalta ja se rakennettiin, jotta pystyttäisiin mittaamaan opettajien työn kannalta tärkeitä tunneälytaitoja kouluympäristössä (Virtanen 2013).

Sen lisäksi, että viittaukset johtajuuteen poistettiin, kyselylomakkeen väittämistä pyrittiin tekemään mahdollisimman toimialaneutraaleita. Toimialaneutraalius tarkoittaa käytännössä kaikkien toimialaspesifien termien poistamista väittämistä. Tällä pyrittiin säilyttämään tulosten vertailukelpoisuus muihin vastaaviin tutkimuksiin mahdollisimman hyvänä. Taulukko 1 havainnollistaa tunneälymittarien väittämien kehitystä *sopeutumiskyky*-taidon osalta.

**Taulukko 1** Esimerkki tunneälymittarin väittämien kehityksestä *sopeutumiskyky*-taidon osalta

Mittari	Kysymyselementti
LCCQ (Ruohotie 2005a)	2.3. Adaptability. Leaders who are adaptable can juggle multiple demands without losing their focus or energy, and are comfortable with the inevitable ambiguities of organizational life. Such leaders can be flexible in adapting to new challenges, nimble in adjusting to fluid change, and good in their thinking in the face of new data or realities.
ELQ (Nokelainen & Tirri 2007)	13. My superior is flexible in adapting to new challenges in working life. 14. My superior is able to juggle demanding situations without losing his/her focus or energy. 15. My superior updates him/herself according to the changing demands in working life
EKK (Virtanen 2013)	20. Kyky sopeutua joustavasti uusiin kouluelämän haasteisiin 21. Useiden asioiden hallitseminen energiansa ja työtarmonsä säilyttäen 22. Tietojensa ja taitojensa päivittäminen kouluelämän muuttuvien vaatimusten mukaisesti
Tämän työn mittausinstrumentti	13. Kyky sopeutua joustavasti uusiin työelämän haasteisiin 14. Kyky hallita useita asioita säilyttäen energian ja työtarmon 15. Tietojen ja taitojen päivittäminen työelämän muuttuvien vaatimusten mukaisesti

Kyselylomakkeen kysymyselementit pyrittiin asettamaan sellaiseen muotoon, että jokainen elementti olisi yksi ominaisuus, jonka tärkeyttä kyselyyn vastaaja pyrkii arvioimaan. Osa ominaisuuksista oli tyypiltään asenteellisia (kuten *myönteinen*

<sup>10</sup> EKK - Emotionaalinen Kompetenssi Koulu yhteisössä (ks. Virtanen 2013).

*suhtautuminen muihin ihmisiin*) kun taas osassa oli selkeästi kysymys jostain taidosta (kuten *kyky puhua suostuttelevasti itselle tärkeistä asioista*). Lopullinen mittausinstrumentti sisälsi 51 kysymyselementtiä ja on esitetty liitteessä 2.

Kyselyissä käytetty kieli on erittäin merkityksellinen kyselyn onnistumisen kannalta (Valli 2010). Myös tunneälykyselyn kysymyselementtien sanamuodoissa kiinnitettiin erityistä huomiota sisällölliseen ymmärrettävyyteen ja selkeyteen pitäen mielessä vastaajajoukko. Monitulkintaiset ilmaukset ja liian paljon erikoistermistöä sisältävä kieli pyrittiin karsimaan pois.

Kyselylomakkeen varsinainen kysymysasettelu on samanlainen kuin yleisten taitojen lomakkeessa (ks. luku 4.2.1). Lopullinen kysymysasettelu sai siis seuraavan muodon:

*“Pohdi omaa nykyistä työtäsi ja arvioi, miten tärkeänä pidät kutakin ominaisuutta siinä menestymisen kannalta.”*

Aivan kuten yleisten taitojen kyselyssä, myös tunneälykyselyssä jokaiseen väittämään vastattiin viisiportaisella Likert-asteikolla: (1 = Ei lainkaan tärkeä, 2 = Ei kovin tärkeä, 3 = Melko tärkeä, 4 = Tärkeä, 5 = Erittäin tärkeä). Tämän lisäksi oli mahdollista valita *en osaa sanoa* -vaihtoehto tai jättää kysymys kokonaan vastaamatta.

Ennen varsinaista kyselyä tunneälytaitojen kyselylomaketta testattiin Taloushallintoliiton työntekijöillä (ks. luku 4.2.4). Pilotoinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota kysymysten sanamuotoihin ja ymmärrettävyyteen. Vastausten ja kommenttien perusteella kyselylomaketta muokattiin selkeämpään muotoon. Kyselylomakkeen tunneälytaito-osion tulostettu versio on esitetty liitteessä 4B.

### **4.2.3 Taustakysymykset**

Molempien kyselylomakkeiden lopussa kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Taustakysymyksien valinnassa ja muotoilussa käytettiin apuna Taloushallintoliiton aikaisempia kyselylomakkeita. Tämän vuoksi taustakysymykset olivat monelle vastaajalle ennestään tuttuja ja sanamuodot ennalta testattuja. Tämän voidaan arvella parantaneen kyselyn onnistumisen todennäköisyyttä.

Kooste taustakysymyksistä on esitetty taulukossa 2. Kyselylomakkeissa kysyttiin kolmentyyllisiä taustatietoja: vastaajan henkilöön liittyviä taustatietoja (kohdat 1 - 5), vastaajan tilitoimistoon liittyviä taustatietoja (kohdat 6-8) ja vastaajan työnkuvaan liittyviä taustatietoja (kohdat 9 - 12). Henkilöön ja tilitoimistoon liittyvillä taustakysymyksillä pyrittiin varmistamaan se, että saadut vastaukset edustivat populaatiota (ks. luku 5.1.1). Työhön liittyviä taustakysymyksiä käytettiin apuna tulosten analysoinnissa ja tutkimuskysymyksiin vastatessa.

Taustakysymys 9 kartoitti vastaajan roolia ja työtehtäviä tilitoimistossa. Tilitoimiston työntekijä saattaa joutua tekemään monenlaista työtä, joten vastaajille annettiin mahdollisuus ilmoittaa useampi eri työtehtävä. On kuitenkin todennäköistä, että vastaajat ovat tulkinneet tämän kysymyksen eri tavoilla. Osa vastaajista on saattanut ilmoittaa vain tärkeimmän työtehtävänsä kun taas osa vastaajista on voinut ilmoittaa useamman eri työtehtävän. Koska kysymykseen oli todennäköisesti vastattu eri tavoilla, tämän kysymyksen perusteella ei saatu täydellistä kuvaa vastaajajoukon työtehtävistä. Vastaajat pyrittiin kuitenkin ryhmittelemään työroolin mukaisesti (ks. luku 5.1.2), jotta roolin yhteyttä eri taitojen tärkeyteen voitiin tutkia.

Taustakysymysten kohdat 10 - 12 kartoittivat vastaajan työn luonnetta. Tätä mitattiin asiakastyön määrällä, työkavereiden kanssa tehtävän työn määrällä ja esimiestyön määrällä. Näihin kohtiin vastattiin viisiportaisella Likert-asteikolla (1 = Ei lainkaan, 2 = Vähän, 3 = Jonkin verran, 4 = Melko paljon, 5 = Paljon).

**Taulukko 2** Kyselylomakkeiden taustakysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot

Taustatieto	Asteikko	Vastausvaihtoehdot
1. Ikä	Intervalliasteikko	0-99
2. Sukupuoli	Luokitteluasteikko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mies</li> <li>• Nainen</li> </ul>
3. Työssäoloaika	Intervalliasteikko	0-99
4. Peruskoulutus	Luokitteluasteikko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomi, KTM tai muu akateeminen tutkinto;</li> <li>• ylempi amk;</li> <li>• tradenomi;</li> <li>• ylioppilasmerkonomi;</li> <li>• merkonomi tai vastaava;</li> <li>• merkantti tai vastaava;</li> <li>• ei kaupallista koulutusta</li> </ul>

5. Tutkinto	Luokitteluasteikko (Vastaaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KLT</li> <li>• PHT</li> <li>• Taloushallinnon erikoisammattitutkinto</li> <li>• Taloushallinnon ammattitutkinto</li> <li>• KHT</li> <li>• HTM</li> </ul>
6. Tilitoimiston sijainti	Luokitteluasteikko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusimaa</li> <li>• Varsinais-Suomi, Satakunta, Ahvenanmaa</li> <li>• Kanta-Häme, Päijät-Häme, Pirkanmaa, Keski-Suomi</li> <li>• Kymenlaakso, Etelä-Karjala, Pohjois-Karjala, Etelä-Savo, Pohjois-Savo</li> <li>• Etelä-Pohjanmaa, Pohjanmaa, Keski-Pohjanmaa</li> <li>• Pohjois-Pohjanmaa, Kainuu, Lappi</li> <li>• En osaa sanoa</li> </ul>
7. Tilitoimiston koko	Luokitteluasteikko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-2 henkilöä</li> <li>• 3-5 henkilöä</li> <li>• 6-10 henkilöä</li> <li>• 11–20 henkilöä</li> <li>• Yli 20 henkilöä</li> </ul>
8. Taloushallintoliiton jäsen	Luokitteluasteikko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyllä</li> <li>• Ei</li> </ul>
9. Roolit ja työtehtävät tilitoimistolla	Luokitteluasteikko (Vastaaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilitoimistojohtaja/omistaja,</li> <li>• Muu merkittävä johtajarooli,</li> <li>• Tiiminvetäjä; tiimiesimies</li> <li>• Tilinpäätöstaitoinen kirjanpitäjä</li> <li>• Kirjanpitäjä (ei tilinpäätöksiä itsenäisesti)</li> <li>• Palkkahallinto</li> <li>• Muut taloushallinnon ammattitehtävät</li> <li>• Verokonsultointi</li> <li>• Asiakastyöt asiakkaan luona</li> <li>• Tilintarkastukset itsenäisesti</li> <li>• Ohjelmistojen käyttökonsultointi</li> <li>• Tilitoimiston sisäinen asiantuntija konsultoiden muita työntekijöitä</li> <li>• Asiakkaiden liiketoiminnan kehittäminen ja/tai osallistuminen asiakkaiden palavereihin</li> <li>• Taloushallinnon asiantuntijana</li> <li>• Harjoittelija</li> <li>• Jokin muu, mikä</li> </ul>
10. Asiakastyön määrä	Likert-asteikko	1 = Ei lainkaan, 2 = Vähän, 3 = Jonkin verran, 4 = Melko paljon, 5 = Paljon
11. Työkavereiden kanssa työskentelyn määrä	Likert-asteikko	1 = Ei lainkaan, 2 = Vähän, 3 = Jonkin verran, 4 = Melko paljon, 5 = Paljon
12. Esimiestyön määrä	Likert-asteikko	1 = Ei lainkaan, 2 = Vähän, 3 = Jonkin verran, 4 = Melko paljon, 5 = Paljon

#### 4.2.4 Pilottikysely

Molemmat kyselylomakkeet esitettiin ennen kyselyjen toteuttamista. Kyselylomakkeiden esitestaus on paikallaan, jos kyselyt eivät perustu valmiisiin,

testattuihin ja hyviksi havaittuihin mittareihin (Vastamäki 2010). Esitestaukseen osallistui neljä Taloushallintoliiton työntekijää. Esitestauksessa työntekijöitä pyydettiin vastaamaan kyselyihin ja arvioimaan kriittisesti niiden toimivuutta ja ymmärrettävyyttä. Heitä pyydettiin kiinnittämään huomiota ohjeiden ja kysymysten ymmärrettävyyteen, selkeyteen sekä yksiselitteisyyteen. Lisäksi he arvioivat käytettyjen käsitteiden ymmärrettävyyttä taloushallinnossa työskentelevän työntekijän näkökulmasta.

Taloushallintoliiton työntekijät olivat sopiva ryhmä pilottikyselylle, koska heillä oli omaa kokemusta ja ymmärrystä tilitoimistoissa työskentelystä. Onkin tärkeää, että esitestaukseen osallistuvat ovat mahdollisimman samanlaisia kuin varsinaiseen tutkimukseen osallistujat (Vastamäki 2010). Lisäksi osa pilottiin osallistuvista oli aikaisemmin valmistellut vastaavia kyselyitä ja heiltä saatiin arvokasta palautetta kyselyn toteutukseen liittyen. Palautteen avulla kyselyitä muokattiin tutkimuskohteelle sopivimmiksi. Muutamia vaikeaselkoisia käsitteitä vaihdettiin helpommin tulkittaviksi ja kömpelöitä sanamuotoja korjattiin. Tehtyjen korjausten jälkeen kyselylomakkeet katselmoitiin vielä palautteenantajien kanssa.

Kielellisten parannusten lisäksi pilottikyselyllä testattiin kyselylomakkeen teknistä toimivuutta. Kyselylomakkeeseen vastaamista testattiin sekä tietokoneella että mobiililaitteilla. Teknisessä toimivuudessa ei havaittu puutteita, joten kieliasun tultua hyväksytyksi, varsinainen kysely päätettiin aloittaa aikataulun mukaisesti.

#### **4.2.5 Kyselyn toteutus**

Kyselyiden vastaajien yhteystiedot poimittiin Taloushallintoliiton yhteystietokannasta, joka sisälsi sekä taloushallintoliittoon kuuluvien että kuulumattomien tilitoimistojen työntekijöiden yhteystietoja. Yhteistietokanta ei kuitenkaan sellaisenaan edustanut populaatiota täydellisesti. Ennalta tiedettiin muun muassa, että suuremmat tilitoimistot ja tilitoimistojen vastuhenkilöt olivat ylliedustettuina tietokannassa. Lisäksi Taloushallintoliiton jäsenenä olevien tilitoimistojen tiedettiin olevan kooltaan keskimääräistä suurempia ja Taloushallintoliiton aikaisempien tutkimusten perusteella tiedettiin, että jäsenoimistot vastaavat huomattavasti ahkerammin Taloushallintoliiton kyselyihin kuin ei-jäsenet. Niinpä jakelua valittaessa käytettiin harkintaa, jotta saatavat aineistot vastaisivat paremmin tunnettua populaatiota.



Toinen syy käyttää harkintaa oli saada aineistoihin riittävän suuri edustus erilaisia työntekijärooleja, jotta näiden välinen tilastollinen vertailu olisi mahdollista. Vallin (2010) mukaan ositettua otantaa voidaan käyttää, jos perusjoukko jakaantuu erilaisiin ryhmiin ja halutaan taata ryhmien edustus (Valli 2010). Otoksen sijaan onkin parempi puhua harkinnanvaraisesta näytteestä. Taulukko 3 kuvaa kyselyiden jakeluita.

**Taulukko 3** Kyselyiden jakelu- ja vastausmäärät

Kysely	Jakelumäärä	Vastausmäärä
Yleiset taidot	1156 henkilöä, joista 300 jäsentiltoimistoista 856 muista tiltoimistoista	292
Tunneälytaidot	1152 henkilöä, joista 300 jäsentiltoimistoista 852 muista tiltoimistoista	306

Koska tiltoimistojen vastuuhenkilöt olivat yliedustettuina Taloushallintoliiton tietokannassa, edustavuutta yritettiin korjata ilmaisemalla saatekirjeissä (ks. liite 3), että kyselyä saa jakaa eteenpäin myös työpaikan muille laskentatoimen työntekijöille. Kyselyn mahdollinen eteenpäin lähettäminen muille työntekijöille osoittautui kuitenkin ongelmalliseksi, sillä internetlomake ei mitannut, kuinka monelle työntekijälle kyselylomake oli lähetetty, vaan ainoastaan vastausten lukumäärän. Tämän takia kyselyiden todellisia vastausprosentteja ei voitu selvittää. Internetlomake ei myöskään estänyt sitä, että joku olisi vastannut kyselyihin kaksi kertaa. Tämän todennäköisyyttä pidetään kuitenkin pienenä.

Koska kyselyjen tarkkaa jakelumäärää ei tiedetä, kyselyjen vastausprosentteja ei voida laskea. Saatujen vastausten ja alun perin lähetettyjen kyselyiden suhde oli kuitenkin 25,3 % yleisten taitojen kyselylle ja 26,6 % tunneälykyselylle. Aineiston keruu onnistui siinä mielessä, että aineistoon saatiin riittävä määrä edustajia eri työrooleista. Aineiston tarkempi kuvaus ja edustavuuden arvio on esitetty luvussa 5.1.

Taloushallintoliiton aikaisemmista jäsenkyselyistä oli opittu, että kyselyn ajoituksella on suuri merkitys kyselyn onnistumisessa. Kesälomat ovat huonoa aikaa kyselyn toteutukseen, joten kysely päätettiin toteuttaa syksyllä 2014. Lisäksi oltiin tietoisia töiden

syklisyydestä. Taloushallintoliiton mukaan kuukauden ensimmäisen kahden viikon aikana ollaan kiireisiä tuloksen laskemisessa, joten kysely tiedettiin ajoittaa kuukauden jälkimmäiseen kahteen viikkoon.

Kysely toteutettiin web-kyselynä, johon vastaajajoukolle jaettiin linkki Taloushallintoliiton uutiskirjeellä (ks. liite 3). Kyselyiden lomaketyökaluna käytettiin SurveyPal<sup>11</sup>-sivustoa, joka huolehti samalla vastausten keräämisestä. Kyselyn vastausaika oli ti 16.9.2014 - ke 1.10.2014. Koko vastaajajoukolle lähetettiin lisäksi vastausmuistutus maanantaina 29.9.2014 Taloushallintoliiton uutiskirjeenä. Kyselyyn vastaamista myös kannustettiin arpomalla halukkaiden vastaajien kesken kaksi vapaavalintaista Taloushallintoliiton verkkokurssia (á 260 €).

### 4.3 Aineiston analysointi

#### 4.3.1 Aineiston puhdistus ja puuttuvat havainnot

Ennen analysointia aineistosta siivottiin pois kaikki tutkimukseen kuulumattomat havaintoyksiköt. Näitä olivat sellaiset työntekijät, jotka eivät roolinsa tai työtehtäviensä perusteella vastaa laskentatoimen työntekijöitä. Yleisten taitojen aineistossa oli mukana kaksi harjoittelijaa ja tunneälytaitojen aineistossa yksi oppisopimusopiskelija. Heidän varsinaiseen työnkuvaansa saattoi kuulua paljonkin laskentatoimen työtehtäviä, mutta varovaisuuden perusteella heidän vastauksensa poistettiin aineistosta. Tällä haluttiin varmistaa, että aineisto vastaisi paremmin tutkimusjoukkoa. Työtehtävien analysoinnin perusteella jokainen aineistoon jäänyt työntekijä teki laskentatoimen työtehtäviä. Aineistosta etsittiin myös muista vastauksista selkeästi poikkeavia vastauksia (*outliers*), jotka saattaisivat aiheuttaa virheitä tuloksiin (Metsämuuronen 2006, 422 - 425). Näitä ei kuitenkaan löytynyt silmämääräisen analysoinnin perusteella.

Aineistoissa oli myös yksittäisiä puuttuvia havaintoja. Kummassakin kyselylomakkeessa vastaajien annettiin jättää vastaamatta yksittäisiin kysymyksiin tai valita *en osaa sanoa* -vaihtoehto. Aineistoissa esiintyvien puuttuvien vastausten lukumäärät on esitetty liitteissä

---

<sup>11</sup> <http://www.surveypal.com>

5A ja 5B. Analyysiä varten sekä ”*en osaa sanoa*”-vastaukset että tyhjät kohdat koodattiin SPSS:ssä samalla tavalla puuttuviksi vastauksiksi.

Puuttuville havainnoille voidaan ajatella olevan useita syitä, kuten vastaajien huolimattomuus, kysymyksen vaikeus tai mielipiteen puuttuminen. Tämän tutkimuksen kyselyissä tyhjäksi jätettyjen vastausten voidaan ajatella johtuvan todennäköisemmin vastaajan huolimattomuudesta, kun taas ”*en osaa sanoa*”-vastausten voidaan ajatella johtuvan kysymysten vaikeudesta tai selkeän mielipiteen puuttumisesta. Tätä päättelyä tukee se, että tyhjiksi jätetyt vastaukset olivat jakautuneet tasaisemmin eri kysymyksille, kun taas ”*en osaa sanoa*”-vastaukset olivat keskittyneet enemmän samoille kysymyksille. Lisäksi tunneälyaineistossa oli huomattavasti enemmän *en osaa sanoa* -vastauksia kuin yleisten taitojen aineistossa, mikä johtunee siitä, että tunneälykysymykset olivat vastaajille vieraampia. Taulukko 4 kuvaa tyhjäksi jätettyjen kysymysten ja *en osaa sanoa* -vastausten määriä molemmissa aineistoissa.

**Taulukko 4** Tyhjäksi jätettyjen vastausten ja *en osaa sanoa* -vastausten lukumäärät aineistoissa

	<b>Yleisten taitojen aineisto</b>	<b>Tunneäly-aineisto</b>
Kysymyselementtien kokonaismäärä	49	51
Niiden kysymyselementtien määrä, joissa oli vähintään yksi tyhjäksi jätetty vastaus	33	29
Tyhjäksi jätettyjen vastausten kokonaismäärä	59	46
Niiden kysymyselementtien lukumäärä, joissa oli vähintään yksi <i>en osaa sanoa</i> -vastaus	20	38
<i>En osaa sanoa</i> -vastausten kokonaismäärä	57	116

Puuttuvien havaintojen käsittelyyn on olemassa useita eri tapoja. Aineistoista voidaan esimerkiksi kokonaan poistaa ne vastaajat, joilla on puuttuvia vastauksia (Nummenmaa 2009, 158). Tässä työssä se olisi kuitenkin pienentänyt aineistoja liikaa. Tutkimuksesta voidaan myös poistaa sellaiset yksittäiset kysymykset, joista puuttuu paljon vastauksia (Nummenmaa 2009, 158). Puuttuvat vastaukset eivät kuitenkaan olleet merkittävästi keskittyneet yksittäisille kysymyksille. Kysymyselementti, josta puuttui eniten vastauksia, oli yleisten taitojen aineiston *muutosjohtaminen*-kysymys ja siitäkin puuttui vain 12 vastausta, joka on 4,2 % vastaajien kokonaismäärästä. Tämän takia jokainen

kysymyselementti päätettiin säilyttää kyselyssä. Tarkemmat koosteet puuttuvista vastauksista on esitetty liitteissä 5A ja 5B.

Puuttuvia vastauksia voidaan myös yrittää korvata estimoimalla puuttuvat vastaukset tilastollisin menetelmin. Tähän on olemassa useita tilastollisia menetelmiä, joilla jokaisella on vahvuutensa ja heikkoutensa. Tässä on kuitenkin vaarana, että täydennys saattaa harhaistaa tuloksia tai jopa tehdä tulosten varmuudesta vahvemman kuin mikä se oikeasti olisi. (Nummenmaa 2009, 159)

Koska aineistot olivat suhteellisen suuria ja puuttuvia vastauksia oli vähän (yleisten taitojen aineistossa keskimäärin 0,8 % ja tunneälyaineistossa keskimäärin 1,0 %), puuttuvat vastaukset käsiteltiin tässä työssä jättämällä ne muuttujakohtaisesti pois analyyseistä (ns. *pairwise deletion*) (Nummenmaa 2008, 158 - 159). Vastauskadon ollessa pieni voidaan tuloksiin kohdistuvan vaikutuksen olettaa olevan vähäinen. Koska muuttujakohtainen puuttuvien vastausten poisjättäminen kuitenkin vaikuttaa havaintojen määrään, kysymyskohtaiset vastausten lukumäärät (N) on raportoitu tulosten mukana.

#### **4.3.2 Summamuuttujien muodostus ja reliabiliteetti**

Yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa on tyypillistä summamuuttujien muodostus. Tällöin useampi väittämä mittaa samaa asiaa tai saman asian eri ulottuvuuksia. Muodostamalla näistä väittämistä summamuuttujia saadaan luotettavampia tuloksia. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 48) Tässä työssä tunneälytaidot operationalisoitiin jakamalla ne useammaksi tunneälyväittämäksi (ks. liite 2). Analyysiä varten nämä väittämät yhdistettiin takaisin tunneälytaidoiksi muodostamalla niistä summamuuttujia.

Ennen summamuuttujien muodostusta kyselyiden väittämiin kerätyt Likert-asteikolliset vastaukset muokattiin numeerisiksi yhdestä viiteen (1 = Ei lainkaan tärkeä,..., 5 = Erittäin tärkeä). Koska osasta väittämistä puuttui havaintoja, varsinaiset summamuuttujat muodostettiin laskemalla keskiarvot niihin kuuluvista väittämistä. Keskiarvoja laskemalla summamuuttujien mittayksikköinä voitiin käyttää alkuperäisiä mittayksiköitä (Nummenmaa 2009, 162).

Reliabiliteetissa on kyse mittauksen toistettavuudesta, eli siitä että sen tuottamat tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteettia voidaan arvioida muun muassa toistamalla mittaus, mutta tämä ei usein käytännöllisistä syistä ole mahdollista. Summamuuttujien osalta reliabiliteettia voidaan kuitenkin arvioida myös mittarin sisäisellä konsistenssilla, eli sillä miten samaa asiaa mittaavat tekijät korreloivat keskenään. Tällöin arvioidaan kuinka hyvin summamuuttujien eri väittämät kuvaavat samaa ilmiötä. (Metsämuuronen 2006, 66 - 67)

Summamuuttujien reliabiliteettia mitataan yleensä Cronbachin alfalla. Se on tunnusluku, jonka arvot vaihtelevat 0 ja 1 välillä. Mitä lähempänä Cronbachin alfa on yhtä, sen parempi mittari on kyseessä. (Tähtinen ym. 2011, 53) Yleensä reliabiliteetin mittarin alphan arvon tulisi olla yli 0,60, mutta tätä sääntöä ei enää noudateta tarkasti (Metsämuuronen 2006, 138 - 139, Tähtinen ym. 2011, 53).

**Taulukko 5** Tunneälytaitojen reliabiliteetti Cronbachin alfalla mitattuna

	Cronbachin alpha
<b>ITSETIETOISUUS</b>	
Emotionaalinen itsetietoisuus (1-3)	0,476
Itsetuntemus (4-6)	0,693
Itseluottamus (7-8)	0,589
<b>ITSEHALLINTA</b>	
Itsekontrolli (9-10)	0,784
Luotettavuus (11-12)	0,485
Sopeutumiskyky (13-15)	0,697
Suorituskyky (16-20)	0,834
Aloitteellisuus (21-24)	0,787
Optimistisuus (25-28)	0,658
<b>SOSIAALINEN TIETOISUUS</b>	
Empaattisuus (29-30)	0,712
Organisaatiotuntemus (31-32)	0,829
Palvelualttius (33-35)	0,829
<b>HENKILÖSUHTEIDEN HALLINTA</b>	
Kannustavuus (36-38)	0,812
Vaikutusvalta (39-41)	0,820
Kyky kehittää toisia (42-44)	0,801

Kyky käynnistää muutoksia (45–47)	0,770
Taito hallita konflikteja (48–49)	0,840
Ryhmä- ja yhteistyötaidot (50–51)	0,705

Tunneälytaitojen Cronbachin alfojen arvot on esitetty taulukossa 5. Cronbachin alfojen arvot vaihtelivat välillä 0,48 - 0,84. Alfojen keskiarvo oli 0,73, mikä viittaa hyvään keskimääräiseen reliabiliteettiin. Kuitenkin kolmen muuttujan alfojen arvot jäivät alle 0,60, jota pidettiin aikaisemmin luotettavuuden rajana. Tunneälymittarin reliabiliteetti-arvot olivat kuitenkin samaa suuruusluokkaa kuin mittarin perustana olleen ELQ-mittarin sekä vastaavalla tavalla operationalisoidun EKK-mittarin (Nokelainen & Tirri 2007; Virtanen 2013). Tämän takia ne katsottiin riittäviksi myös tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Nokelainen ja Tirri (2007) arvioivat alhaisen reliabiliteetin johtuvan siitä, että korkean abstraktiotason tunneälytaitoja on vaikea operationalisoida intuitiivisiksi väittämissä (Nokelainen & Tirri 2007).

#### 4.3.3 Normaaliustestit

Kvantitatiiviset tilastolliset menetelmät jakautuvat parametrisiin ja epäparametrisiin menetelmiin. Parametriset testit ovat näistä usein voimakkaampia ja niiden käyttö edellyttää, että aineisto noudattaa tiettyjä oletuksia, kuten normaalijakautuneisuutta ja välimatka-asteikkoisuutta. Jos näitä oletuksia ei täytetä, testien antamat tulokset eivät ole luotettavia. Epäparametriset testit eivät tee oletuksia muuttujien jakaumista. (Nummenmaa 2009, 153 - 155)

Nummenmaan (2009) mukaan normaalijakaumaoletusta voidaan testata muun muassa Kolmogorov-Smirnovin testillä tai tarkastelemalla aineiston vinoutta (*skewness*) ja huipukkuutta (*kurtosis*). Merkkejä aineiston normaalijakautuneisuudesta on muun muassa se, että se saa Kolmogorov-Smirnov-testissä merkitsevyystasoksi yli 0,05 tai että sen vinous tai huipukkuus ovat itseisarvoiltaan alle yhden. (Nummenmaa 2009, 153 - 155)

Tämän tutkielman Kolmogorov-Smirnov-testin merkitsevyystasot sekä vinouden ja huipukkuuden arvot on esitetty liitteessä 6. Kolmogorov-Smirnov-testit antavat ymmärtää, että normaalijakaumaoletus ei toteudu minkään tunneälykysymyksen,

tunneälytaidon tai yleisen taidon osalta ( $p < 0,05$ ). Lisäksi kun tutkittiin aineistoin vinoutta ja huipukkuutta, havaittiin, että tunneälyväittämistä 34 yhteensä 51:stä, tunneälytaidoista 11 yhteensä 18:sta ja yleisten taitojen väittämistä 28 yhteensä 49:stä olivat sekä vinoudeltaan että huipukkuudeltaan itseisarvoisesti alle yhden. Toisin sanoen vinoutta ja huipukkuutta tutkimalla iso osa muuttujista ei täyttänyt normaali oletusten mukaisia arvoja

Normaaliustestien perusteella aineiston analysoinnissa päädyttiin käyttämään epäparametrisia testejä. Tätä valintaa tukee myös se, että kyselylomakkeissa käytettiin Likert-asteikkoa. Likert-asteikko on järjestysasteikollinen ja ei siten täytä välimatka-asteikollisuuden vaatimusta, jota parametriset menetelmät edellyttävät (Nummenmaa 2009, 153 - 155).

#### **4.3.4 Analysointimenetelmät**

Tässä tutkielmassa oltiin kiinnostuneita yhtäältä siitä, että kuinka tärkeinä laskentatoimen työntekijät pitävät tunneälytaitoja ja yleisiä taitoja sekä toisaalta siitä, että miten eri työroolit ovat yhteydessä näiden taitojen tärkeyteen. Jotta tutkimuskysymyksiin voitiin vastata, kyselytutkimuksilla kerätyt kvantitatiiviset aineistot analysoitiin käyttäen tilastollisia menetelmiä SPSS 21.0 -ohjelmistoa hyödyntäen. Taitojen tärkeyttä koko aineistolle ja eri työrooleille kuvattiin deskriptiivisillä tunnusluvuilla (keskiarvo  $M$ , mediaani  $MD$  ja keskihajonta  $SD$ ). Työroolien välisiä eroja taitojen arvostuksessa analysoitiin epäparametrisillä testeillä (Mann-Whitneyn  $U$ -testi ja Kruskall-Wallis-testi).

Mann-Whitneyn  $U$ -testi on epäparametrinen vastine riippumattomien otosten  $t$ -testille. Sillä tarkastellaan kahden ryhmän välisiä eroja. Kruskall-Wallis-testi taas on yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA) epäparametrinen vastine. Se soveltuu useamman kuin kahden ryhmän erojen tarkasteluun. (Nummenmaa 2009, 261 - 266; Tähtinen ym. 2011, 97, 121) Roolien välisiä eroja tutkittaessa käytettiin sekä Mann-Whitneyn  $U$ -testiä että Kruskall-Wallis-testiä, jotta roolien välisistä eroista saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva.

Sekä Mann-Whitneyn  $U$ -testissä että Kruskall-Wallis-testissä nollahypoteesina on, että tutkittavien ryhmien välillä ei ole eroja. Testien tuloksena saadaan  $p$ -arvo, joka kuvaa

millä todennäköisyydellä tehtäisiin koko populaatiota koskeva virhepäätelmä, jos oletettaisiin ryhmien välillä olevan eroa. Jos esimerkiksi testin p-arvo on 0,05, vaihtoehtoinen hypoteesi on 5 % todennäköisyydellä väärä. (Nummenmaa 2009, 149)

P-arvot voidaan tulkita esimerkiksi seuraavasti (Holopainen & Pulkinen 1999, 91):

- p < 0,05: tilastollisesti melkein merkitsevä
- p < 0,01: tilastollisesti merkitsevä
- p < 0,001: tilastollisesti erittäin merkitsevä.

Ei ole kuitenkaan olemassa mitään objektiivista perustetta sille, että mitä p-arvoa tulisi pitää tilastollisen merkitsevyyden rajana. Joissain tutkimuksissa katsotaan p-arvon 0,05 riittävän nollahypoteesin hylkäämiseen ja vaihtoehtoisen hypoteesin hyväksymiseen. (Nummenmaa 2009, 382) Tässä työssä tilastollisen merkitsevyyden kriteerinä pidetään kuitenkin p-arvoa 0,01, sillä testattavia muuttujia on paljon. Suuri testattavien muuttujien määrä nostaa todennäköisyyttä, että ainakin jonkin muuttujan osalta tehtäisiin virhepäätelmä. Jotta liiallisilta tilastollisilta virhepäätelmiltä vältyttäisiin, on perusteltua käyttää tiukempaa rajaa p-arvoille.



## 5 TULOKSET

### 5.1 Aineistojen kuvaus ja edustavuus

#### 5.1.1 Koko vastaajajoukko

Seuraavaksi molempien aineistojen vastaajajoukkoja kuvaillaan lyhyesti kyselyissä kerättyjen taustatietojen pohjalta. Samalla arvioidaan aineistojen edustavuutta tekemällä katoanalyysi, eli vertaamalla aineistoja perusjoukosta saatavilla oleviin tilastotietoihin. Aineistojen yleistettävyyttä on pohdittu tarkemmin luvussa 6.4.

#### *Vastaajien henkilöön liittyvät taustatiedot*

Taulukko 6 esittää vastaajat luokiteltuina ikäryhmiin. Molemmissa aineistoissa oli eniten vastaajia ikäryhmässä *51–60 vuotiaat* ja vähiten ikäryhmässä *30 vuotta ja nuoremmat*. Keskimääräinen ikä oli yleisten taitojen aineistossa 47,1 vuotta (keskihajonta = 10,6 vuotta) ja tunneälyaineistossa 47,7 vuotta (keskihajonta = 21,8 vuotta). Aineistojen ikäjakaumat ovat linjassa taloushallinnon palveluita kuvaavan toimialaraportin kanssa, jonka mukaan tilitoimistojen työntekijät ovat ikääntymässä ja nuoria on suhteellisen vähän alalla (Metsä-Tokila 2011, 26).

**Taulukko 6** Vastaajat ikäryhmittäin

	– 30	31–40	41–50	51–60	61–	YHTEENSÄ
Yleiset taidot	9,2 %	20,1 %	27,5 %	35,9 %	7,3 %	273 (100 %)
Tunneäly	5,7 %	19,8 %	31,1 %	34,3 %	9,2 %	283 (100 %)

Vastaajien työssäolovuodet taloushallinnon tehtävissä vaihtelivat yleisten taitojen aineistossa 1-46 vuoden välillä ja tunneälytaitojen aineistossa 1-50 vuoden välillä. Keskimääräinen työssäoloaika oli yleisten taitojen aineistossa 21,1 vuotta (keskihajonta = 11,5 vuotta) ja tunneälyaineistossa 21,8 vuotta (keskihajonta = 10,9 vuotta).

Tilitoimistot ovat naisvaltaisia (Metsä-Tokila 2011, 26). Naisvaltaisuus näkyi myös tämän tutkimuksen aineistoissa (ks. taulukko 7). Naisia oli molemmissa aineistoissa huomattavasti miehiä enemmän. Tämä on linjassa Tilastokeskuksen selvityksen kanssa, jonka mukaan kirjanpitäjistä 86 % on naisia (Tilastokeskus 2008b).

**Taulukko 7** Vastaajien jakautuminen sukupuolen mukaan

	Mies	Nainen	Puuttuvat vastaukset	Yhteensä
Yleiset taidot	48 (16,8 %)	237 (83,2 %)	5	290
Tunneäly	41 (13,7 %)	258 (86,3 %)	6	305

Kyselyissä selvitettiin myös vastaajien peruskoulutusta (ks. taulukko 8). Suurin osa vastaajista oli peruskoulutukseltaan merkonomeja tai ylioppilasmerkonomeja. Vastaajissa oli lisäksi merkittävästi tradenomeja ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita.

**Taulukko 8** Vastaajien peruskoulutus

	Yleiset taidot (n = 288)	Tunneäly (n = 302)
Ekonomi, KTM tai muu akateeminen tutkinto	13,9 %	17,5 %
Ylempi amk	2,1 %	0,7 %
Tradenomi	21,2 %	21,2 %
Ylioppilasmerkonomi	34,0 %	31,5 %
Merkonomi tai vastaava	26,4 %	26,8 %
Merkantti tai vastaava	1,4 %	1,7 %
Ei kaupallista koulutusta	1,0 %	0,7 %
Yhteensä	100,0 %	100,0 %

KLT-tutkinto oli vastaajien selkeästi yleisin ammattitutkinto (ks. taulukko 9). Yleisten taitojen aineistossa taloushallintoliiton jäsentilitoimistoihin kuuluvista 64,6 % ja muihin tilitoimistoihin kuuluvista 34,4 % oli suorittanut KLT-tutkinnon. Tunneälyaineistossa vastaavat osuudet olivat 66,9 % ja 43,3 %. KLT-tutkinnon suorittaneiden osuus on suurempi kuin koko populaatiossa, sillä Taloushallintoliitolta saatavan vertailutiedon mukaan yli viidennes tilitoimistoissa työskentelevistä on suorittanut KLT-tutkinnon ja liiton jäsenistä noin 30 % (Taloushallintoliitto 2015a).

**Taulukko 9** Vastaajien ammattitutkinnot. Yleisten taitojen kyselyssä 84 (29,0 %) ja tunneälytaitojen kyselyssä 89 (29,2 %) ei ilmoittanut yhtään suoritettua tutkintoa

	Yleiset taidot		Tunneäly	
	N	%	N	%
KLT	149	51,4 %	166	54,4 %
PHT	13	4,5 %	6	2 %
Taloushallinnon erikoisammattitutkinto	17	5,9 %	18	5,9 %
Taloushallinnon ammattitutkinto	51	17,6 %	50	16,4 %
KHT	0	0 %	3	1 %
HTM	11	3,8 %	12	3,9 %

KLT-tutkinto on Taloushallintoliittoon yhteydessä olevan Tili-instituuttisäätiön hallinnoima alan asiantuntijatutkinto. KLT-tutkinto on edellytys Taloushallintoliiton auktorisoinnille. (Taloushallintoliitto 2011) Vastaajajoukon korkea KLT-tutkinnon suorittaneiden osuus johtuneekin siitä, että vastaajien yhteystiedot kerättiin Taloushallintoliiton yhteystietokannasta (ks. luku 4.2.5).

#### *Vastaajien tiloimistoihin liittyvät taustatiedot*

Noin puolet vastaajista ilmoitti työskentelevänsä tiloimistoissa, jotka kuuluvat Taloushallintoliittoon (ks. taulukko 10). Tämä vastaa suunnilleen arviota kokonaispopulaatiossa<sup>12</sup>.

**Taulukko 10** Vastaajien tiloimistojen kuuluminen Taloushallintoliittoon

	Yleiset taidot	Tunneäly
Kuuluu liittoon	161 (55,7 %)	151 (50,2 %)
Ei kuulu liittoon	128 (44,3 %)	150 (49,8 %)
Ei vastausta	1	4
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>290</b>	<b>305</b>

Taulukko 11 kuvaa vastaajien tiloimistojen sijaintia ryhmiteltynä kuuteen eri maakuntien ryhmittymään. Vertaamalla aineistoja viimeisen sarakkeen vertailutietoon (Toimiala Online / Tilastokeskus 2015) voidaan päätellä, että vastaajat edustavat sijaintinsa osalta melko hyvin koko populaatiota.

<sup>12</sup> Arvio perustuu Taloushallintoliiton (2015) julkaisemiin tietoihin. Noin 800 jäsentiloimistossa työskentelee keskimäärin 7,9 henkilöä, joten liittoihin kuuluvissa tiloimistoissa työskentelee yhteensä noin 6 320 henkilöä. Tämä on noin puolet tiloimistoissa työskentelevien kokonaismäärästä 12 773 (Toimiala Online / Tilastokeskus 2015).

**Taulukko 11** Vastaajien tilitoimiston sijainti maakunnittain. Viimeisessä sarakkeessa on koko populaatiota kuvaavat vertailuluvut (Toimiala Online / Tilastokeskus 2015).

	Yleiset taidot (n = 289)	Tunneäly (n = 302)	Tilasto- keskus
Uusimaa	29,1 %	26,2 %	31,5 %
Varsinais-Suomi, Satakunta, Ahvenanmaa	14,2 %	17,5 %	14,3 %
Kanta-Häme, Päijät-Häme, Pirkanmaa, Keski-Suomi	24,6 %	23,8 %	22,0 %
Kymenlaakso, Etelä-Karjala, Pohjois-Karjala, Etelä-Savo, Pohjois-Savo	13,5 %	13,2 %	12,6 %
Etelä-Pohjanmaa, Pohjanmaa, Keski-Pohjanmaa	8,0 %	10,3 %	8,1 %
Pohjois-Pohjanmaa, Kainuu, Lappi	10,4 %	8,9 %	11,6 %
Yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 12 kuvaa vastaajien tilitoimistojen kokoa. Aineistoissa oli edustettuna hyvin erikokoisia tilitoimistoja, mutta huomattavan suuri osa vastaajista työskenteli pienissä tilitoimistoissa. Tilastotietojen mukaan tilitoimistojen keskimääräinen henkilömäärä on noin 3 henkilöä<sup>13</sup>.

**Taulukko 12** Vastaajien tilitoimistojen koko

	Yleiset taidot (n = 289)	Tunneäly (n = 302)
1-2 henkilöä	26,3 %	32,5 %
3-5 henkilöä	33,9 %	30,8 %
6-10 henkilöä	19,7 %	21,5 %
11–20 henkilöä	13,5 %	6,6 %
Yli 20 henkilöä	6,6 %	8,6 %

#### *Vastaajien työkuvaan liittyvät taustatiedot*

Työkuvaan liittyen vastaajilta kysyttiin heidän työtehtäviään ja rooliaan tilitoimistoissa (ks. taulukko 13). Koska vastaajilla saattoi olla monenlaisia eri tehtäviä, annettiin heidän valita vastaukseksi usea eri vaihtoehto. Tämä osoittautui kuitenkin ongelmaksi, sillä vastaajat saattoivat vastata kysymykseen eri tavoilla. Osa saattoi ilmoittaa vain yhden tärkeimmän työtehtävänsä ja osa taas useamman. Koska vastaajat saattoivat ymmärtää kysymyksen eri tavalla, ei voida olla varmoja, että ilmoitettavat työtehtävät edustavat tarkasti vastaajien oikeita työtehtäviä. Yleisimmät vastaukset työtehtävien osalta olivat *tilinpäätöstaitoinen kirjanpitäjä, tilitoimistojohtaja/omistaja ja palkkahallinto*.

<sup>13</sup> Arvio on saatu jakamalla toimialan työntekijöiden lukumäärä (12 773) tilitoimistojen lukumäärällä (4 294):  $12\,773 / 4\,294 = 2,97$ . (Lähde: Toimiala Online / Tilastokeskus 2015)



Vastaajilla oli paljon asiakastyötä keskiarvon ollessa yleisten taitojen aineistossa 4,23 (SD = 0,83, MD = 4) ja tunneälyaineistossa 4,38 (SD = 0,79, MD = 5)<sup>14</sup>. Työkavereiden kanssa tehtävän työn määrässä oli enemmän hajontaa keskiarvojen ollessa yleisten taitojen aineistossa 3,66 (SD = 1,21, MD = 4) ja tunneälyaineistossa 3,82 (SD = 1,25, MD = 4). Esimiestyön määrässä vaihtelu oli suurinta. Noin kolmasosa vastaajista ilmoitti, että heidän työssään ei ole lainkaan esimiestyötä. Keskiarvo esimiestyön määrässä oli yleisten taitojen aineistossa 2,84 (SD = 1,55, MD = 3) ja tunneälyaineistossa 3,04 (SD = 1,67, MD = 3).

### 5.1.2 Työroolit

Tutkielman yksi tavoite oli tutkia eri työroolien yhteyttä yleisten taitojen ja tunneälytaitojen tärkeyteen. Työroolien analysointia vaikeutti se, että vastaajat saattoivat vastata työroolia/tehtäviä esittävään kysymykseen eri tavoilla. Työrooleja kartoittavan kysymyksen perusteella voitiin kuitenkin olla melko varmoja, että tilitoimiston johtajiksi itsensä ilmoittaneet olivat tilitoimistojen johtajia. Tämän perusteella vastaajat jaettiin johtajuuden ja tilitoimiston koon perusteella kolmeen työrooliin:

1. Työntekijä
2. Ammatinharjoittaja
3. Esimiesjohtaja

*Työntekijän* rooliin luokiteltiin vastaajat, jotka eivät ilmaisseet olevansa tilitoimistojohtajia. Työntekijä on siis työsuhteessa tilitoimistoonsa. *Ammatinharjoittajan* rooliin luokiteltiin vastaajat, jotka ilmoittivat olevansa tilitoimistojohtajia ja, joiden tilitoimistojen koko oli 1-2 henkilöä. *Esimiesjohtajan* rooliin kuuluivat ne tilitoimistojohtajat, joiden tilitoimistoissa työskenteli vähintään kolme työntekijää. Puutteellisista taustatiedoista johtuen molemmissa aineistoissa oli yksi vastaaja, jota ei pystytty luokittelemaan kyseisiin rooleihin. Taulukko 15 kuvaa vastaajien jakautumista muodostettuihin työrooleihin.

---

<sup>14</sup> SD = keskihajonta, MD = mediaani

**Taulukko 15** Vastaajien jakautuminen työrooleihin

	Yleiset taidot		Tunneäly	
	N	%	N	%
Työntekijä	126	43,6 %	112	36,8 %
Ammatinharjoittaja	70	24,2 %	92	30,3 %
Esimiesjohtaja	93	32,2 %	100	32,9 %
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>289</b>	<b>100,0 %</b>	<b>304</b>	<b>100,0 %</b>

Näiden roolien osuudesta koko populaatiossa ei ole tarkkaa tietoa. Tilastotietojen perusteella voidaan kuitenkin tehdä varovainen arvio, että työntekijöitä kuuluisi olla noin kaksi kolmasosaa koko populaatiosta<sup>15</sup>. Tämän perusteella voidaan päätellä, että työntekijät olivat aliedustettuna tutkielman aineistoissa ja muut roolit yliedustettuina. Tämän vaikutusta tutkimuksen yleistettävyyteen on arvioitu luvussa 6.4.

**Taulukko 16** Ikä ja sukupuoli rooleittain.

	Yleiset taidot				Tunneäly			
	Ikä		Sukupuoli		Ikä		Sukupuoli	
	M	SD	Mies	Nainen	M	SD	Mies	Nainen
Työntekijä	44,0	11,29	11,2 %	88,8 %	44,4	10,54	6,5 %	93,5 %
Ammatinharjoittaja	48,7	9,28	14,7 %	85,3 %	50,0	9,79	17,6 %	82,4 %
Esimiesjohtaja	48,7	9,52	26,4 %	73,6 %	49,1	8,36	18,2 %	81,8 %

Taulukko 16 kuvaa ikä- ja sukupuolijakaumia muodostetuille työrooleille. Taulukko esittää ikien keskiarvot (M) ja keskihajonnat (SD). Taulukoissa on lisäksi sukupuolten prosentuaaliset osuudet aineistoissa. Työntekijät ovat iältään hieman nuorempia kuin ammatinharjoittajat tai esimiesjohtajat. Lisäksi miesten prosentuaalinen osuus ammatinharjoittajissa ja esimiesjohtajissa on suurempi kuin työntekijöissä.

**Taulukko 17** Keskimääräinen työssäoloaika rooleittain

	Yleiset taidot		Tunneäly	
	M	SD	M	SD
Työntekijä	17,2	11,97	17,8	11,47
Ammatinharjoittaja	22,3	10,54	23,4	10,9
Esimiesjohtaja	25,7	9,61	24,8	8,7

<sup>15</sup> Arvio perustuu Taloushallintoliiton (2015) julkaisemiin lukuihin. Voidaan olettaa, että tilitoimistojohtajia on suunnilleen yhtä monta kuin tilitoimistojen toimipaikkoja, eli 4 511. Työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä saadaan siten vähentämällä tämä alan kokonaishenkilömäärästä, 12 773. Voidaan siis arvioida, että työntekijöitä kuuluisi olla noin kaksi kolmasosaa koko populaatiosta. (Toimiala Online / Tilastokeskus 2015)

Myös keskimääräinen työssäoloaika vaihteli rooleittain (ks. taulukko 17). Ammatinharjoittajat ja esimiesjohtajat olivat työskennelleet keskimäärin kauemmin kuin työsuhteessa olevat työntekijät.

Vastaajien ilmoittamien työtehtävien jakautuminen työrooleittain on kuvattu liitteessä 8. Vastaajajoukkojen ammatinharjoittajat ja esimiesjohtajat ilmoittivat työntekijöitä useammin tekevänsä *verokonsultointia, ohjelmistojen käyttökonsultointia, asiakastöitä asiakkaiden luona* sekä *asiakkaiden liiketoiminnan kehittämistä*. Lisäksi esimiesjohtajat ilmoittivat tekevänsä muita rooleja enemmän *tilitoimistojen sisäisten asiantuntijoiden* tehtäviä.

Taulukko 18 kuvaa asiakastyön määrää, työkaverin kanssa tehtävän työn määrää ja esimiestyön määrää eri rooleilla. Ammatinharjoittaja ja esimiesjohtaja työskentelevät keskimäärin työntekijää enemmän asiakkaiden kanssa<sup>16</sup>. Jokainen rooli oli silti mediaanin perusteella vähintään melko paljon tekemisissä asiakkaiden kanssa.

**Taulukko 18** Asiakastyön määrä, työkaverin kanssa tehtävän työn määrä ja esimiestyön määrä eri työrooleille

	Työntekijä				Ammatinharjoittaja				Esimiesjohtaja			
	N	M	MD	SD	N	M	MD	SD	N	M	MD	SD
Yleisten taitojen aineisto												
Asiakastyö	126	4,10	4	0,89	70	4,21	4	0,85	93	4,42	5	0,68
Työkaverin kanssa työskentely	126	3,71	4	0,94	69	2,62	3	1,38	92	4,39	5	0,71
Esimiestyö	125	1,96	1	1,25	69	2,55	2	1,38	93	4,26	5	0,92
Tunneälyaineisto												
Asiakastyö	111	4,15	4	0,96	92	4,47	5	0,67	100	4,54	5	0,63
Työkaverin kanssa työskentely	111	3,93	4	1,00	92	3,00	3	1,55	100	4,45	5	0,67
Esimiestyö	111	1,88	1	1,24	92	2,79	3	1,62	100	4,52	5	0,76

Myös työkaverin kanssa tehtävä työ ja esimiestyö olivat yhteydessä rooleihin.<sup>17</sup> Ammatinharjoittajat työskentelevät pienissä tilitoimistoissa ja ovat siksi työntekijöitä tai esimiehiä vähemmän tekemisissä työkavereiden kanssa. Työntekijät taas eivät tehneet lainkaan esimiestyötä (mediaani = 1), siinä missä esimiesjohtajat ilmoittivat heidän päiviinsä kuuluvan paljon esimiestyötä (mediaani = 5). Työn luonnetta kuvaavien muuttujien tarkemmat jakaumat on esitetty liitteessä 7.

<sup>16</sup> Kruskall-Wallis H-testi: yleisten taitojen aineisto  $p=0,031$ ; tunneälyaineisto  $p=0,009$

<sup>17</sup> Kruskall-Wallis H-testi: molemmat aineistot  $p<0,001$



## 5.2. Yleiset taidot

### 5.2.1 Koko vastaajajoukko

Yleisten taitojen kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan yleisten taitojen tärkeyttä heidän työssä menestymisen kannalta Likert-asteikon avulla (1 = Ei lainkaan tärkeä, 2 = Ei kovin tärkeä, 3 = Melko tärkeä, 4 = Tärkeä, 5 = Erittäin tärkeä). Koko aineiston (N = 290) yleisten taitojen keskiarvot (M), mediaanit (MD) ja keskihajonnat (SD) on esitetty taitokategorioiden taulukossa 19 ja yksittäisille taidoille taulukossa 20. Koska kysymyksiin ei ollut pakko ottaa kantaa, on taulukoissa esitetty myös vastausten lukumäärä N.

Kaikkien kyselyssä mukana olleiden taitojen keskiarvo oli 4,25 (SD = 0,33) ja pelkkien yleisten taitojen keskiarvo oli 4,20 (SD = 0,34). Kyselyssä mukana olleista 49 taidosta 39 sai keskiarvokseen yli 4. Kaikkien mukana olleiden taitojen koettu tärkeys vaihteli välillä 2,43 - 4,88.

**Taulukko 19** Yleisten taitojen taitokategorioiden keskimääräinen tärkeys koko aineistolle

	N	M	MD	SD
ÄLYLLISET TAIDOT	290	4,33	4,36	0,37
TIETOTEKNISET TAIDOT	290	4,35	4,25	0,46
HENKILÖKOHTAISET TAIDOT	290	4,44	4,45	0,35
IHMISUHDETAIDOT	290	3,81	3,88	0,51
ORGANISOINTI- JA LIIKETOIMINTATAIDOT	290	3,95	4,00	0,58
LASKENTATOIMEN TAIDOT	290	4,62	4,60	0,42
Kaikki taidot	290	4,25	4,27	0,33

Kyselyn tärkeimmäksi taitokategoriaksi osoittautuikin verrokkiryhmänä ollut LASKENTATOIMEN TAIDOT (M = 4,62, SD = 0,42). Myös kyselyn tärkeimmäksi luonnehditut yksittäiset taidot olivat tästä kategoriasta: *yleinen kirjanpito-osaaminen* (M = 4,88, SD = 0,41), *taito laatia tilinpäätöksiä* (M = 4,87, SD = 0,44) sekä *laskentatoimen lainsäädännön ja säännösten tuntemus* (M = 4,79, SD = 0,49). Laskentatoimen taitokategorian alhaisimman keskiarvon sai *taito kirjoittaa ammatillista tekstiä* (M = 4,16, SD = 0,84).

Korkeimman keskiarvon yleisten taitojen kategorioista sai HENKILÖKOHTAISET TAIDOT (M = 4,44, SD = 0,35). Näistä *stressinhallinta* (M = 4,74, SD = 0,53), *ajanhallinta* (M = 4,76, SD = 0,46), *hyvä työmoraali* (M = 4,75, SD = 0,50) ja *kyky toimia ja ajatella itsenäisesti* (M = 4,70, SD = 0,49) saivat korkeimmat keskiarvot. Tämän taitokategorian vähiten tärkeä taito oli *kyky ajatella luovasti* (M = 3,73, SD = 0,90).

**Taulukko 20** Yleisten taitojen tärkeys koko aineistolle

	N	M	MD	SD
<b>ÄLYLLISET TAIDOT</b>				
1 Kyky hallita laajoja kokonaisuuksia	290	4,71	5	0,54
2 Kyky tehdä tutkimuksia	280	3,28	3	1,00
3 Kyky työskennellä yksityiskohtien kanssa	290	4,41	5	0,70
4 Ongelmanratkaisukyky	289	4,74	5	0,46
5 Kyky tulkita tietoja ja raportteja	288	4,66	5	0,53
6 Kyky ajatella eettisesti ja ymmärtää asioiden eettiset puolet	286	3,62	4	1,03
7 Kyky luoda ja arvioida ideoita	288	3,63	4	0,88
8 Kyky vastata myönteisellä tavalla haasteisiin	289	4,40	4	0,64
9 Päätöksentekokyky	288	4,58	5	0,61
10 Kyky ajatella kriittisesti	288	4,39	4	0,67
11 Kyky keskittyä oleelliseen	286	4,72	5	0,49
12 Elinikäinen oppiminen	284	4,76	5	0,48
13 Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen	288	4,39	4	0,67
14 Kyky ymmärtää ja hyödyntää muunkin kuin laskentatoimen ammattikunnan näkökantaa	285	4,32	4	0,72
<b>TIETOTEKNISET TAIDOT</b>				
15 Taito käyttää taloushallinnon tietojärjestelmiä	290	4,76	5	0,45
16 Taito käyttää yleisiä toimistosovelluksia (Excel, Word, Powerpoint, jne.)	289	4,37	4	0,61
17 Yleiset tietotekniset taidot	289	4,01	4	0,71
18 Sähköisten viestintävälineiden käyttötaito	287	4,24	4	0,70
<b>HENKILÖKOHTAISET TAIDOT</b>				
19 Joustavuus aikataulujen ja työtehtävien suhteen	290	4,51	5	0,61
20 Kykyä ajatella ja toimia strategisesti	288	4,23	4	0,63
21 Kyky ajatella ja toimia itsenäisesti	288	4,70	5	0,49
22 Kyky toimia tuloskeskeisesti	289	4,10	4	0,73
23 Kyky toimia epäselvän tiedon parissa	290	4,35	4	0,66
24 Kyky ajatella luovasti	288	3,73	4	0,90
25 Kyky motivoida itseään	290	4,32	4	0,68
26 Stressinhallinta	289	4,74	5	0,53
27 Ajanhallinta	289	4,76	5	0,46
28 Hyvä työmoraali	287	4,75	5	0,50
29 Ammattimaisen kuvan antaminen	288	4,62	5	0,55
<b>IHMISUHDETAIDOT</b>				
30 Kyky kuunnella tehokkaasti	290	4,46	5	0,64
31 Kyky tuoda esiin ja tarvittaessa puolustaa (omia) näkökantoja	288	4,11	4	0,71
32 Neuvottelutaidot	289	4,40	5	0,72
33 Yhteistyö- ja tiimityöskentelytaidot	290	4,34	4	0,73
34 Suullinen kommunikointi	290	4,36	4	0,69
35 Verkostoituminen	287	3,57	4	0,86
36 Sujuva englannin kielen taito	288	2,80	3	0,91
37 Sujuva ruotsin kielen taito	288	2,43	2	0,95
<b>ORGANISOINTI- JA LIIKETOIMINTATAIDOT</b>				
38 Projektiosaaminen	279	3,10	3	0,92
39 Muutosjohtaminen	278	3,20	3	1,07
40 Ihmisten johtaminen	283	3,60	4	1,11
41 Suunnittelu ja organisoiminen	286	4,23	4	0,83

42 Asiakaspalveluhenkisyys	288	4,70	5	0,52
43 Yleinen liiketoiminnan ymmärtäminen	285	4,65	5	0,53
44 Kyky myydä ja markkinoida omaa ja yrityksen osaamista	288	4,07	4	0,90
<b>LASKENTATOIMEN TAIDOT</b>				
45 Yleinen kirjanpito-osaaminen	290	4,88	5	0,41
46 Taito laatia tilinpäätöksiä	290	4,87	5	0,44
47 Taito kirjoittaa ammatillista tekstiä	290	4,16	4	0,84
48 Taito jalostaa taloudellista tietoa päätöksentekijää varten	288	4,40	5	0,72
49 Laskentatoimen lainsäädännön ja säännösten tuntemus	289	4,79	5	0,49

TIETOTEKNISET TAIDOT saivat seuraavaksi korkeimman keskiarvon ( $M = 4,35$ ,  $SD = 0,37$ ). Näistä tärkeimmäksi arvioitiin *taito käyttää taloushallinnon tietojärjestelmiä* ( $M = 4,76$ ,  $SD = 0,45$ ). Kategorian heikomman keskiarvon sai *yleiset tietotekniset taidot* ( $M = 4,01$ ,  $SD = 0,71$ ). ÄLYLLISISTÄ TAIDOISTA ( $M = 4,33$ ,  $SD = 0,37$ ) tärkeimmiksi koettiin *elinikäinen oppiminen* ( $M = 4,76$ ,  $SD = 0,48$ ), *ongelmanratkaisukyky* ( $M = 4,74$ ,  $SD = 0,46$ ), *kyky keskittyä oleelliseen* ( $M = 4,72$ ,  $SD = 0,49$ ) sekä *kyky hallita laajoja kokonaisuuksia* ( $M = 4,71$ ,  $SD = 0,54$ ). Tämän kategorian heikoimmat pisteet saivat *kyky tehdä tutkimuksia* ( $M = 3,28$ ,  $SD = 1,00$ ), *kyky ajatella eettisesti ja ymmärtää asioiden eettiset puolet* ( $M = 3,62$ ,  $SD = 1,03$ ) sekä *kyky luoda ja arvioida ideoita* ( $M = 3,63$ ,  $SD = 0,88$ ).

ORGANISOINTI- JA LIIKETOIMINTATAIDOISTA ( $M = 3,95$ ,  $SD = 0,58$ ) tärkeimmiksi nousivat *asiakaspalveluhenkisyys* ( $M = 4,70$ ,  $SD = 0,72$ ) ja *yleinen liiketoiminnan ymmärtäminen* ( $M = 4,65$ ,  $SD = 0,53$ ). Kategoriasta alhaisen keskiarvon saivat *projektiosaaminen* ( $M = 3,10$ ,  $SD = 0,92$ ), *muutosjohtaminen* ( $M = 3,20$ ,  $SD = 1,07$ ) ja *ihmisten johtaminen* ( $M = 3,60$ ,  $SD = 1,11$ ). IHMISSUHDETAITOJEN keskiarvo oli kyselyn alhaisin ( $M = 3,81$ ,  $SD = 0,51$ ). Näistä korkeimman arvosanan sai *kyky kuunnella tehokkaasti* ( $M = 4,46$ ,  $SD = 0,64$ ). Kategorian vähiten tärkeät taidot olivat *sujuva ruotsin* ( $M = 2,43$ ,  $SD = 0,53$ ) ja *englannin kielen taito* ( $M = 2,80$ ,  $SD = 0,91$ ), jotka olivat samalla koko tutkimuksen vähiten tärkeät taidot. Samassa kategoriassa alle neljän keskiarvon sai myös *verkostoituminen* ( $M = 3,57$ ,  $SD = 0,86$ ).

### 5.2.2 Työroolit

Seuraavaksi tarkasteltiin työroolin yhteyttä yleisten taitojen tärkeyteen. Tätä varten aineisto luokiteltiin kolmeen eri työroolin: työntekijä ( $N = 126$ ), ammatinharjoittaja ( $N = 70$ ) ja esimiesjohtaja ( $N = 93$ ). Työroolien muodostaminen on kuvattu luvussa 5.1.2.

Roolien välisten erojen analyysimenetelmänä käytettiin kahta epäparametristä menetelmää: Kruskal-Wallis H-testiä käytettiin, kun tarkasteltiin kaikkien kolmen roolin eroja samanaikaisesti ja Mann-Whitneyn U-testiä käytettiin, kun tarkasteltiin kahden roolin välisiä eroja. Yleisten taitojen taitokategorioiden tärkeyksien keskiarvot (M) ja keskihajonnat (SD) eri rooleille on kuvattu taulukossa 21. Kruskal-Wallis H-testin p-arvot ja Mann-Whitneyn U-testin p-arvot on esitetty taulukossa 22. Samat tiedot on esitetty yksittäisten taitojen osalta taulukoissa 23 ja 24.

Kaikkien taitojen tärkeyksien keskiarvo työntekijälle oli 4,17 (SD = 0,32), ammatinharjoittajalle 4,21 (SD = 0,34) ja esimiesjohtajalle 4,37 (SD = 0,29). Esimiesjohtajat pitivät yleisiä taitoja muita rooleja tärkeämpinä ja pelkkää keskiarvoa katsomalla he kokivat 43 taitoa tärkeämmäksi kuin työntekijät ja 38 taitoa tärkeämmäksi kuin ammatinharjoittajat. Vastaavasti ammatinharjoittajat arvioivat 29 taidon tärkeämmäksi kuin työntekijät.

Jokainen rooli piti tärkeimpänä taitokategoriana tutkimuksen verrokkiryhmänä toimineita LASKENTATOIMEN TAITOJA (ks. taulukko 21). Tärkeimmäksi yleisten taitojen kategoriaksi jokainen rooli koki HENKILÖKOHTAISET TAIDOT, joskin työntekijät arvioivat TIETOTEKNISET TAIDOT yhtä tärkeiksi. IHMISSUHDETAIDOT olivat jokaisen roolin vähiten arvostama taitokategoria.

**Taulukko 21** Taitokategorioiden tärkeyksien keskiarvot ja keskihajonnat eri rooleille

	Työntekijä (n = 126)		Ammatin- harjoittaja (n = 70)		Esimiesjohtaja (n = 93)	
	M	SD	M	SD	M	SD
ÄLYLLISET TAIDOT	4,26	0,37	4,30	0,40	4,44	0,31
TIETOTEKNISET TAIDOT	4,38	0,45	4,38	0,46	4,28	0,47
HENKILÖKOHTAISET TAIDOT	4,38	0,34	4,39	0,35	4,54	0,33
IHMISSUHDETAIDOT	3,75	0,50	3,71	0,54	3,97	0,44
ORGANISOINTI- JA LIIKETOIMINTATAIDOT	3,78	0,59	3,88	0,55	4,22	0,50
LASKENTATOIMEN TAIDOT	4,52	0,47	4,72	0,31	4,68	0,39
Kaikkien taitojen keskiarvo	4,17	0,32	4,21	0,34	4,37	0,29

Kun roolien välisiä eroja kategorioiden tärkeyksissä verrattiin Kruskal-Wallis H-testillä (ks. taulukko 22), havaittiin TIETOTEKNISIÄ TAITOJA lukuunottamatta jokaisessa kategoriassa tilastollisesti merkitseviä eroja. Kun eroja tutkittiin tarkemmin Mann-

Whitneyn U-testillä, kävi ilmi että esimiehet kokivat kaikki nämä kategoriat työntekijöitä tärkeämmiksi. Ammatinharjoittajiin verrattuna esimiehet kokivat tärkeämmiksi HENKILÖKOHTAISET TAIDOT, IHMISSUHDETAIDOT sekä ORGANISOINTI- JA LIIKETOIMINTATAIDOT. Työntekijän ja ammatinharjoittajan välillä ainoa tilastollisesti merkitsevä ero oli LASKENTATOIMEN TAIDOISSA, jotka ammatinharjoittaja koki tärkeämmiksi.

**Taulukko 22** Taitokategorioiden tärkeyksien erojen tilastolliset merkitsevyydet eri roolien välillä

KWH = Kruskal-Wallis H-testi MW = Mann-Whitneyn U-testi	1 = Työntekijä 2 = Ammatinharjoittaja 3 = Esimiesjohtaja		* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	
	KWH	MW 1&2	MW 1&3	MW 2&3
ÄLYLLISET TAIDOT	0,001**	0,494	0,000***	0,011*
TIETOTEKNISET TAIDOT	0,170	0,713	0,059	0,246
HENKILÖKOHTAISET TAIDOT	0,001**	0,723	0,000***	0,007**
IHMISSUHDETAIDOT	0,003**	0,419	0,004**	0,002**
ORGANISOINTI- JA LIIKETOIMINTATAIDOT	0,000***	0,309	0,000***	<0,001***
LASKENTATOIMEN TAIDOT	0,000***	0,001**	0,001**	0,588
Kaikkien taitojen keskiarvo	0,000***	0,539	0,000***	0,001**

Seuraavaksi tarkasteltiin yksittäisten yleisten taitojen tärkeyttä eri rooleille (ks. taulukko 23). Tärkeimmät taidot jokaiselle roolille olivat *yleinen kirjanpito-osaaminen* (M = 4,86 - 4,89) ja *taito laatia tilinpäätöksiä* (M = 4,82 - 4,94). Näiden taitojen lisäksi työntekijät pitivät tärkeimpinä *taitoa käyttää taloushallinnon tietojärjestelmiä* (M = 4,83), *ajanhallintataitoja* (M = 4,79), *elinikäistä oppimista* (M = 4,75) sekä *stressinhallintaa* (M = 4,74). Ammatinharjoittajalle tärkeitä olivat *hyvä työmoraali* (M = 4,84), *laskentatoimen lainsäädännön ja säännösten tuntemus* (M = 4,83), *elinikäinen oppiminen* (M = 4,77) sekä *ajanhallinta* (M = 4,76). Esimiesjohtajalle tärkeimmät taidot olivat *laskentatoimen lainsäädännön ja säännösten tuntemus* (M = 4,86), *kyky hallita laajoja kokonaisuuksia* (M = 4,86), *hyvä työmoraali* (M = 4,83) sekä *ongelmanratkaisukyky* (M = 4,81).

Roolit olivat yhtä mieltä vähiten tärkeistä taidoista. Jokainen rooli arvioi vähiten tärkeiksi *sujuvan ruotsin* (M = 2,39 - 2,51) ja *englannin kielen taidot* (M = 2,60 - 2,92). Lisäksi *projektiosaaminen* (M = 2,96 - 3,36), *muutosjohtaminen* (M = 2,92 - 3,66) ja *kyky tehdä tutkimuksia* (M = 3,19 - 3,48) olivat jokaisen roolin vähiten tärkeiden taitojen joukossa.

**Taulukko 23** Yleisten taitojen tärkeys eri rooleille

	(1) Työntekijä			(2) Ammatin- harjoittaja			(3) Esimiesjohtaja		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
<b>ÄLYLLISET TAIDOT</b>									
1 Kyky hallita laajoja kokonaisuuksia	126	4,64	0,53	70	4,63	0,69	93	4,86	0,38
2 Kyky tehdä tutkimuksia	125	3,19	1,01	64	3,19	1,01	90	3,48	0,95
3 Kyky työskennellä yksityiskohtien kanssa	126	4,47	0,63	70	4,44	0,72	93	4,29	0,77
4 Ongelmanratkaisukyky	125	4,73	0,50	70	4,67	0,47	93	4,81	0,40
5 Kyky tulkita tietoja ja raportteja	126	4,60	0,54	70	4,61	0,60	91	4,77	0,45
6 Kyky ajatella eettisesti ja ymmärtää asioiden eettiset puolet	124	3,49	1,02	69	3,65	1,11	92	3,76	0,98
7 Kyky luoda ja arvioida ideoita	126	3,44	0,85	69	3,54	0,90	92	3,97	0,79
8 Kyky vastata myönteisellä tavalla haasteisiin	126	4,37	0,67	70	4,30	0,62	92	4,52	0,60
9 Päätöksentekokyky	125	4,47	0,63	70	4,54	0,70	92	4,75	0,46
10 Kyky ajatella kriittisesti	125	4,30	0,69	70	4,39	0,73	92	4,50	0,60
11 Kyky keskittyä oleelliseen	124	4,71	0,47	70	4,69	0,53	91	4,77	0,50
12 Elinikäinen oppiminen	125	4,75	0,47	66	4,77	0,46	92	4,76	0,52
13 Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen	125	4,31	0,72	70	4,39	0,69	92	4,50	0,58
14 Kyky ymmärtää ja hyödyntää muunkin kuin laskentatoimen ammattikunnan näkökantaa	124	4,21	0,81	69	4,32	0,63	91	4,48	0,62
<b>TIETOTEKNISET TAIDOT</b>									
15 Taito käyttää taloushallinnon tietojärjestelmiä	126	4,83	0,40	70	4,73	0,45	93	4,71	0,50
16 Taito käyttää yleisiä toimistosovelluksia (Excel, Word, Powerpoint, jne.)	126	4,32	0,63	69	4,49	0,61	93	4,34	0,58
17 Yleiset tietotekniset taidot	125	4,07	0,69	70	4,01	0,73	93	3,92	0,73
18 Sähköisten viestintävälineiden käyttötaito	126	4,31	0,69	69	4,28	0,66	91	4,15	0,71
<b>HENKILÖKOHTAISET TAIDOT</b>									
19 Joustavuus aikataulujen ja työtehtävien suhteen	126	4,43	0,66	70	4,46	0,56	93	4,66	0,54
20 Kykyä ajatella ja toimia strategisesti	125	4,14	0,64	70	4,11	0,63	92	4,45	0,58
21 Kyky ajatella ja toimia itsenäisesti	125	4,66	0,49	70	4,71	0,49	92	4,74	0,49
22 Kyky toimia tulokeskeisesti	126	3,94	0,74	69	4,10	0,71	93	4,33	0,67
23 Kyky toimia epäselvän tiedon parissa	126	4,44	0,61	70	4,16	0,67	93	4,39	0,68
24 Kyky ajatella luovasti	126	3,65	0,90	69	3,64	0,92	92	3,90	0,87
25 Kyky motivoida itseään	126	4,23	0,70	70	4,26	0,70	93	4,48	0,62
26 Stressinhallinta	125	4,74	0,51	70	4,67	0,68	93	4,80	0,43
27 Ajanhallinta	125	4,79	0,41	70	4,76	0,49	93	4,72	0,50
28 Hyvä työmoraali	125	4,63	0,59	69	4,84	0,41	92	4,83	0,41
29 Ammattimaisen kuvan antaminen	126	4,56	0,54	70	4,61	0,60	92	4,70	0,51
<b>IHMISSUHDETAIDOT</b>									
30 Kyky kuunnella tehokkaasti	126	4,38	0,69	70	4,40	0,65	93	4,59	0,54
31 Kyky tuoda esiin ja tarvittaessa puolustaa (omia) näkökantoja	125	4,09	0,70	70	4,00	0,78	92	4,22	0,66
32 Neuvottelutaidot	125	4,30	0,76	70	4,31	0,71	93	4,61	0,61
33 Yhteistyö- ja tiimityöskentelytaidot	126	4,33	0,74	70	4,21	0,76	93	4,47	0,69
34 Suullinen kommunikointi	126	4,28	0,71	70	4,30	0,73	93	4,52	0,60
35 Verkostoituminen	126	3,44	0,84	67	3,45	0,93	93	3,86	0,76
36 Sujuva englannin kielen taito	126	2,83	0,94	70	2,60	0,88	91	2,92	0,90
37 Sujuva ruotsin kielen taito	126	2,41	0,93	70	2,39	0,91	91	2,51	1,00
<b>ORGANISOINTI- JA LIIKETOIMINTATAIDOT</b>									
38 Projektiosaaminen	118	2,99	0,94	68	2,96	0,92	92	3,36	0,83
39 Muutosjohtaminen	119	2,92	1,04	67	3,09	1,00	91	3,66	1,02
40 Ihmisten johtaminen	120	3,20	1,16	69	3,43	0,95	93	4,25	0,83
41 Suunnittelu ja organisoiminen	124	4,15	0,84	70	4,11	0,96	91	4,43	0,69
42 Asiakaspalveluhenkisyys	126	4,67	0,55	70	4,69	0,53	91	4,75	0,46
43 Yleinen liiketoiminnan ymmärtäminen	124	4,57	0,59	67	4,64	0,51	93	4,75	0,46
44 Kyky myydä ja markkinoida omaa ja yrityksen osaamista	125	3,81	0,93	70	4,16	0,91	92	4,37	0,75
<b>LASKENTATOIMEN TAIDOT</b>									
45 Yleinen kirjanpito-osaaminen	126	4,86	0,50	70	4,89	0,32	93	4,89	0,35
46 Taito laatia tilinpäätöksiä	126	4,82	0,57	70	4,94	0,23	93	4,88	0,36
47 Taito kirjoittaa ammatillista tekstiä	126	4,02	0,85	70	4,34	0,72	93	4,18	0,87
48 Taito jalostaa taloudellista tietoa päätöksentekijää varten	125	4,16	0,81	69	4,61	0,55	93	4,56	0,62
49 Laskentatoimen lainsäädännön ja säännösten tuntemus	125	4,71	0,58	70	4,83	0,38	93	4,86	0,41

Seuraavaksi verrattiin yksittäisten taitojen tärkeyksien eroja (ks. taulukko 24). Kun kaikkia rooleja verrattiin samanaikaisesti keskenään, löytyi 13 tilastollisesti merkitsevää

tai tilastollisesti erittäin merkitsevää eroa<sup>18</sup>. Kun roolien välisiä eroja tutkittiin yksityiskohtaisemmin<sup>19</sup>, havaittiin että työntekijän ja ammatinharjoittajan välillä oli vain neljä tilastollisesti merkitsevää eroa: työntekijä koki ammatinharjoittajaa tärkeämpänä *kyvyn toimia epäselvän tiedon parissa*, kun taas ammatinharjoittajalle tärkeämpiä olivat *hyvä työmoraali, kyky myydä ja markkinoida omaa ja yrityksen osaamista sekä taito jalostaa taloudellista tietoa päätöksentekijää varten*.

**Taulukko 24** Roolin yhteys yleisten taitojen tärkeyteen

KWH = Kruskal-Wallis H-testi MW = Mann-Whitney U-testi	1 = Työntekijä 2 = Ammatinharjoittaja 3 = Esimiesjohtaja		* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	
	KWH	MW 1&2	MW 1&3	MW 2&3
<b>ÄLYLLISET TAIDOT</b>				
1 Kyky hallita laajoja kokonaisuuksia	0,003**	0,620	0,001**	0,011*
2 Kyky tehdä tutkimuksia	0,083	0,938	0,038*	0,081
3 Kyky työskennellä yksityiskohtien kanssa	0,267	0,940	0,136	0,202
4 Ongelmanratkaisukyky	0,151	0,279	0,303	0,050
5 Kyky tulkita tietoja ja raportteja	0,038*	0,629	0,012*	0,078
6 Kyky ajatella eettisesti ja ymmärtää asioiden eettiset puolet	0,160	0,290	0,055	0,600
7 Kyky luoda ja arvioida ideoita	0,000***	0,443	0,000***	0,003**
8 Kyky vastata myönteisellä tavalla haasteisiin	0,053	0,327	0,096	0,018*
9 Päätöksentekokyky	0,003**	0,250	0,001**	0,064
10 Kyky ajatella kriittisesti	0,118	0,323	0,038*	0,423
11 Kyky keskittyä oleelliseen	0,359	0,892	0,199	0,216
12 Elinikäinen oppiminen	0,867	0,757	0,605	0,876
13 Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen	0,205	0,508	0,075	0,356
14 Kyky ymmärtää ja hyödyntää muunkin kuin laskentatoimen ammattikunnan näkökantaa	0,042*	0,578	0,016*	0,078
<b>TIETOTEKNISET TAIDOT</b>				
15 Taito käyttää taloushallinnon tietojärjestelmiä	0,116	0,089	0,064	0,964
16 Taito käyttää yleisiä toimistosovelluksia (Excel, Word, Powerpoint, jne.)	0,111	0,048*	0,881	0,082
17 Yleiset tietotekniset taidot	0,377	0,616	0,159	0,476
18 Sähköisten viestintävälineiden käyttötaito	0,231	0,639	0,091	0,299
<b>HENKILÖKOHTAISET TAIDOT</b>				
19 Joustavuus aikataulujen ja työtehtävien suhteen	0,014*	0,969	0,008**	0,013*
20 Kykyä ajatella ja toimia strategisesti	0,000***	0,764	0,000***	0,001**
21 Kyky ajatella ja toimia itsenäisesti	0,320	0,373	0,146	0,667
22 Kyky toimia tuloskeskeisesti	0,000***	0,128	0,000***	0,038*
23 Kyky toimia epäselvän tiedon parissa	0,014*	0,004**	0,703	0,025*
24 Kyky ajatella luovasti	0,078	0,966	0,039*	0,069
25 Kyky motivoida itseään	0,016*	0,722	0,006**	0,031*
26 Stressinhallinta	0,576	0,584	0,542	0,294
27 Ajanhallinta	0,630	0,841	0,345	0,546
28 Hyvä työmoraali	0,005**	0,009**	0,010*	0,765
29 Ammatillisen kuvan antaminen	0,154	0,351	0,054	0,455
<b>IHMISUHDETAIDOT</b>				
30 Kyky kuunnella tehokkaasti	0,065	0,963	0,030*	0,063
31 Kyky tuoda esiin ja tarvittaessa puolustaa (omia) näkökantoja	0,218	0,505	0,208	0,103
32 Neuvottelutaidot	0,001**	0,994	0,001**	0,003**
33 Yhteistyö- ja tiimityöskentelytaidot	0,063	0,252	0,129	0,023*
34 Suullinen kommunikointi	0,032*	0,792	0,011*	0,059
35 Verkostoituminen	0,001**	0,980	0,001**	0,006**
36 Sujuva englannin kielen taito	0,113	0,122	0,509	0,039*

<sup>18</sup> Kruskal-Wallis H-testi

<sup>19</sup> Mann-Whitney U-testi

37 Sujuva ruotsin kielen taito	0,766	0,734	0,633	0,478
ORGANISOINTI- JA LIIKETOIMINTATAIDOT				
38 Projektiosaaminen	0,005**	0,825	0,005**	0,005**
39 Muutosjohtaminen	0,000***	0,275	0,000***	0,001**
40 Ihmisten johtaminen	0,000***	0,146	0,000***	0,000***
41 Suunnittelu ja organisoiminen	0,038*	0,969	0,017*	0,045**
42 Asiakaspalveluhenkisyys	0,655	0,923	0,376	0,497
43 Yleinen liiketoiminnan ymmärtäminen	0,064	0,528	0,020*	0,141
44 Kyky myydä ja markkinoida omaa ja yrityksen osaamista	0,000***	0,007**	0,000***	0,168
LASKENTATOIMEN TAIDOT				
45 Yleinen kirjanpito-osaaminen	0,930	0,733	0,987	0,737
46 Taito laatia tilinpäätöksiä	0,286	0,114	0,625	0,252
47 Taito kirjoittaa ammatillista tekstiä	0,032*	0,010*	0,124	0,314
48 Taito jalostaa taloudellista tietoa päätöksentekijää varten	0,000***	0,000***	0,000***	0,706
49 Laskentatoimen lainsäädännön ja säännösten tuntemus	0,087	0,261	0,032*	0,371

Esimiesjohtaja piti 14 taitoa työntekijää tärkeämpinä: *kyky hallita laajoja kokonaisuuksia, kyky luoda ja arvioida ideoita, päätöksentekokyky, joustavuus aikataulujen ja työtehtävien suhteen, kykyä ajatella ja toimia strategisesti, kyky toimia tuloskeskeisesti, kyky motivoida itseään, neuvottelutaidot, verkostoituminen, projektiosaaminen, muutosjohtaminen, ihmisten johtaminen, kyky myydä ja markkinoida omaa ja yrityksen osaamista sekä taito jalostaa taloudellista tietoa päätöksentekijää varten.* Lisäksi ammatinharjoittajan ja esimiesjohtajan välillä tilastollisesti merkitseviä eroja oli 8: *kyky luoda ja arvioida ideoita, kyky ajatella ja toimia strategisesti, neuvottelutaidot, verkostoituminen, projektiosaaminen, muutosjohtaminen, ihmisten johtaminen sekä suunnittelu ja organisoiminen.* Myös nämä taidot esimiesjohtaja koki tärkeämmiksi.

## 5.3 Tunneälytaidot

### 5.3.1 Koko vastaajajoukko

Tunneälykyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan tunneälytaitojen tärkeyttä heidän työssä menestymisen kannalta Likert-asteikon avulla (1 = Ei lainkaan tärkeä, 2 = Ei kovin tärkeä, 3 = Melko tärkeä, 4 = Tärkeä, 5 = Erittäin tärkeä). Taulukko 25 esittää tunneälytaitojen keskiarvot (M), mediaanit (MD) ja keskihajonnat (SD) koko aineiston osalta (N = 305). Koska kysymyksiin ei ollut pakko ottaa kantaa, on taulukossa esitetty myös vastausten lukumäärä N.

Kaikkien 18 tunneälytaidon keskiarvo oli koko vastaajajoukon osalta 4,16 (SD = 0,43). Tärkeimpinä tunneälytaitoina pidettiin *palveluallttiutta* (M = 4,67, SD = 0,46), *itsetuntemusta* (M = 4,60, SD = 0,46), *itsekontrollia* (M = 4,55, SD = 0,56) sekä



*emotionaalista itsetietoisuutta*<sup>20</sup> ( $M = 4,42$ ,  $SD = 0,46$ ). Vähiten tärkeiksi tunneälytaidoiksi arvioitiin puolestaan *vaikutusvalta* ( $M = 3,55$ ,  $SD = 0,79$ ), *suorituskyky* ( $M = 3,67$ ,  $SD = 0,68$ ) ja *itseluottamus* ( $M = 3,79$ ,  $SD = 0,76$ ).

**Taulukko 25** Koko vastaajajoukon arviot tunneälytaitojen tärkeydestä heidän työssä menestymisen kannalta

	N	M	MD	SD
<b>ITSETIETOISUUS</b>				
Emotionaalinen itsetietoisuus	305	4,42	4,33	0,46
Itsetuntemus	305	4,60	4,67	0,46
Itseluottamus	305	3,79	4,00	0,76
<b>ITSEHALLINTA</b>				
Itsekontrolli	305	4,55	5,00	0,56
Luotettavuus	305	4,26	4,50	0,61
Sopeutumiskyky	305	4,42	4,33	0,51
Suorituskyky	305	3,67	3,80	0,68
Aloitteellisuus	305	3,97	4,00	0,67
Optimistisuus	305	4,22	4,25	0,51
<b>SOSIAALINEN TIETOISUUS</b>				
Empaattisuus	305	4,21	4,00	0,66
Organisaatiotuntemus	300	3,87	4,00	0,82
Palvelualttius	305	4,67	5,00	0,46
<b>HENKILÖSUHTEIDEN HALLINTA</b>				
Kannustavuus	305	4,14	4,33	0,69
Vaikutusvalta	304	3,55	3,67	0,79
Kyky kehittää toisia	305	4,23	4,33	0,63
Kyky käynnistää muutoksia	305	3,99	4,00	0,68
Taito hallita konflikteja	304	4,04	4,00	0,80
Ryhmä- ja yhteistyötaidot	303	4,27	4,50	0,67

Kyselylomakkeessa olleiden 51 tunneälyvääntämisen tärkeys koko vastaajajoukon osalta on esitetty liitteessä 11. Yksittäisistä ominaisuuksista vastaajajoukon kannalta tärkeimmiksi nousivat *emotionaaliseen itsetietoisuuteen* kuuluva *kyky hahmottaa kokonaisuus monimutkaisissa tilanteissa ja oikean toimintatavan löytäminen* ( $M = 4,75$ ,  $SD = 0,48$ ) sekä *palvelualttiuteen* kuuluva *kyky huolehtia asiakastarpeista ja vastata niihin* ( $M = 4,73$ ,  $SD = 0,48$ ). Vähiten tärkeinä pidettiin *suorituskykyyn* kuuluvaa *korkeiden*

<sup>20</sup> Aineistoa analysoidessa huomattiin, että *emotionaalisen itsetietoisuuden* sisältö ei vastannut riittävästi sen kuvausta Goleman ym. (2002) viitekehysessä. Se jätettiin pois tämän tutkimuksen päätelmistä huonon sisältövaliditeettinsa takia (ks. luku 6.4).

vaatimusten asettamista muille ( $M = 3,15$ ,  $SD = 0,94$ ) ja vaikutusvaltaan kuuluvaa kykyä puhua suostuttelevasti itselle tärkeistä asioista ( $M = 3,28$ ,  $SD = 0,96$ ).

**Taulukko 26** Tunneällyn osa-alueiden tärkeys koko aineistolle

	N	M	MD	SD
I ITSETIETOISUUS	305	4,27	4,28	0,44
II ITSEHALLINTA	305	4,18	4,23	0,43
III SOSIAALINEN TIETOISUUS	305	4,25	4,33	0,53
IV HENKILÖSUHTEIDEN HALLINTA	305	4,04	4,08	0,56
Kaikki tunneälytaidot	305	4,16	4,22	0,43

Taulukko 26 kuvaa tunneällyn osa-alueiden tärkeyttä. Vastaajat arvioivat jokaisen tunneällyn osa-alueen keskimäärin vähintään tärkeäksi (4 = Tärkeä). Aineiston perusteella tärkein tunneällyn osa-alue oli *itsetietoisuus* ( $M = 4,27$ ) ja vähiten tärkeä *henkilösuhteiden hallinta* ( $M = 4,04$ ). Erot kategorioiden välillä olivat kuitenkin pieniä.

### 5.3.2 Työroolit

Seuraavaksi tarkasteltiin työroolin yhteyttä tunneälytaitojen tärkeyteen. Tätä varten aineisto luokiteltiin kolmeen eri työroolin: työntekijä ( $N = 112$ ), ammatinharjoittaja ( $N = 92$ ) ja esimiesjohtaja ( $N = 100$ ). Työroolien muodostaminen on kuvattu luvussa 5.1.2.

Roolien välisten erojen analyysimenetelmänä käytettiin kahta eri epäparametristä menetelmää. Kruskal-Wallis H-testiä käytettiin, kun tarkasteltiin kaikkien kolmen roolin eroja samanaikaisesti. Mann-Whitneyn U-testiä taas käytettiin, kun vertailtiin vain kahden roolin välisiä eroja. Tunneälytaitojen tärkeyden keskiarvot ( $M$ ) ja keskihajonnat ( $SD$ ) eri rooleille on kuvattu taulukossa 27. Kruskal-Wallis H-testin ja Mann-Whitneyn U-testin p-arvot on esitetty taulukossa 28. Vastaavat tiedot tunneällyn osa-alueille on esitetty taulukoissa 29 ja 30. Tämän lisäksi yksittäisten väittämien yhteys rooliin on esitetty liitteessä 12.

Taulukosta 27 voidaan havaita, että roolien käsitykset tunneälytaitojen tärkeydestä eivät ole kaukana toisistaan. Vaikka esimiesjohtaja kokee tunneälytaidot tärkeimmiksi, ovat absoluuttiset erot pieniä. Kaikkien tunneälytaitojen keskiarvot olivat työntekijälle 4,11

(SD = 0,47), ammatinharjoittajalle 4,10 (SD = 0,46) ja esimiesjohtajalle 4,28 (SD = 0,33).

Tarkastellessa kunkin roolin tärkeimpiä tunneälytaitoja, havaittiin, että jokainen rooli oli yhtä mieltä tärkeimmistä taidoista, jotka olivat *palveluallttius* (M = 4,62 - 4,73), *itsetuntemus* (M = 4,58 - 4,63) ja *itsekontrolli* (M = 4,58 - 4,62). Roolit pitivät vähiten tärkeimpänä tunneälytaitona *vaikutusvaltaa* (M = 3,51 - 3,62), mutta myös *suorituskyky* (M = 3,53 - 3,88) ja *itseluottamus* (M = 3,73 - 3,85) saivat jokaiselta roolilta alle neljän keskiarvon.

**Taulukko 27** Tunneälytaitojen tärkeyden keskiarvot (M) ja keskihajonnat (SD) eri työrooleille

	(1) Työntekijä			(2) Ammatinharjoittaja			(3) Esimiesjohtaja		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
<b>ITSETIETOISUUS</b>									
Emotionaalinen itsetietoisuus	112	4,38	0,48	92	4,41	0,48	100	4,47	0,41
Itsetuntemus	112	4,58	0,51	92	4,58	0,48	100	4,63	0,39
Itseluottamus	112	3,73	0,77	92	3,80	0,79	100	3,85	0,71
<b>ITSEHALLINTA</b>									
Itsekontrolli	112	4,58	0,60	92	4,46	0,59	100	4,62	0,48
Luotettavuus	112	4,20	0,57	92	4,20	0,72	100	4,37	0,54
Sopeutumiskyky	112	4,41	0,54	92	4,39	0,55	100	4,46	0,43
Suorituskyky	112	3,53	0,75	92	3,62	0,73	100	3,88	0,50
Aloitteellisuus	112	3,92	0,68	92	3,93	0,73	100	4,06	0,60
Optimistisuus	112	4,16	0,51	92	4,18	0,54	100	4,34	0,44
<b>SOSIAALINEN TIETOISUUS</b>									
Empaattisuus	112	4,24	0,66	92	4,14	0,73	100	4,25	0,58
Organisaatiotuntemus	112	3,85	0,91	87	3,66	0,87	100	4,08	0,61
Palveluallttius	112	4,68	0,49	92	4,62	0,49	100	4,73	0,37
<b>HENKILÖSUHTEIDEN HALLINTA</b>									
Kannustavuus	112	3,97	0,76	92	4,07	0,75	100	4,41	0,45
Vaikutusvalta	111	3,52	0,83	92	3,51	0,88	100	3,62	0,66
Kyky kehittää toisia	112	4,18	0,66	92	4,17	0,69	100	4,35	0,52
Kyky käynnistää muutoksia	112	3,96	0,67	92	3,88	0,76	100	4,13	0,60
Taito hallita konflikteja	112	3,88	0,89	91	3,97	0,76	100	4,27	0,66
Ryhmä- ja yhteistyötaidot	111	4,23	0,71	91	4,13	0,72	100	4,46	0,53

Kun roolien yhteyttä tunneälytaitojen tärkeyteen vertailtiin Kruskal-Wallis H-testillä, havaittiin *suorituskyvyn*, *organisaatiotuntemuksen*, *kannustavuuden*, *taidon hallinta konflikteja* sekä *ryhmä- ja yhteistyötaitojen* osalta tilastollisesti merkitsevät erot (ks.

taulukko 28). Kun taitojen arvostuksia vertailtiin tarkemmin Mann-Whitneyn U-testillä, havaittiin että työntekijän ja ammatinharjoittajan välillä ei ollut yhtään tilastollisesti merkitsevää eroa.

Esimiesjohtajan ja työntekijän välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevät erot *suorituskyvyn, kannustavuuden ja taidon hallita konflikteja* osalta. Näiden lisäksi esimiesjohtajan ja ammatinharjoittajan välillä oli neljä tilastollisesti merkitsevää eroa: *organisaatiotuntemus, kannustavuus, taito hallita konflikteja* sekä *ryhmä- ja yhteistyötaidot*. Esimiesjohtaja koki kummassakin tapauksessa tunneälytaidot tärkeämpinä.

**Taulukko 28** Roolien yhteys tunneälytaitojen tärkeyteen

KWH = Kruskal-Wallis H-testi MW = Mann-Whitneyn U-testi	1 = Työntekijä 2 = Ammatinharjoittaja 3 = Esimiesjohtaja		* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	
	KWH	MW 1&2	MW 1&3 MW 2&3	
<b>ITSETIETOISUUS</b>				
Emotionaalinen itsetietoisuus	0,433	0,597	0,238	0,519
Itsetuntemus	0,909	0,779	0,881	0,653
Itseluottamus	0,519	0,511	0,262	0,710
<b>ITSEHALLINTA</b>				
Itsekontrolli	0,149	0,082	0,942	0,087
Luotettavuus	0,108	0,627	0,042*	0,192
Sopeutumiskyky	0,935	0,858	0,931	0,673
Suorituskyky	0,001**	0,399	<0,001***	0,014*
Aloitteellisuus	0,306	0,744	0,148	0,270
Optimistisuus	0,023*	0,885	0,012*	0,040*
<b>SOSIAALINEN TIETOISUUS</b>				
Empaattisuus	0,625	0,351	0,893	0,402
Organisaatiotuntemus	0,003**	0,061	0,168	<0,001***
Palvelualttius	0,488	0,328	0,922	0,253
<b>HENKILÖSUHTEIDEN HALLINTA</b>				
Kannustavuus	<0,001***	0,326	<0,001***	<0,001***
Vaikutusvalta	0,743	0,864	0,588	0,497
Kyky kehittää toisia	0,156	0,923	0,110	0,100
Kyky käynnistää muutoksia	0,051	0,542	0,071	0,024*
Taito hallita konflikteja	0,002**	0,681	0,002**	0,006**
Ryhmä- ja yhteistyötaidot	0,003**	0,261	0,027*	0,001**

Seuraavaksi tarkasteltiin tunneälyn osa-alueiden tärkeyttä eri rooleille (ks. taulukko 29). Työntekijä koki tärkeimmäksi tunneälyn osa-alueeksi *sosiaalisen tietoisuuden* ja vähiten tärkeäksi *henkilösuhteiden hallinnan*. Myös ammatinharjoittaja ja esimiesjohtaja kokivat

*henkilösuhteiden hallinnan* vähiten tärkeäksi, mutta heille tärkein osa-alue oli kuitenkin *itsetietoisuus*. Erot osa-alueiden tärkeyksien keskiarvojen välillä olivat kuitenkin pieniä.

**Taulukko 29** Tunneälytaitojen osa-alueiden tärkeydet työrooleittain

	Työntekijä (n = 112)			Ammatinharjoittaja (n = 92)			Esimiesjohtaja (n = 100)		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
I ITSETIETOISUUS	112	4,23	0,48	92	4,26	0,44	100	4,32	0,38
II ITSEHALLINTA	112	4,13	0,45	92	4,13	0,48	100	4,29	0,35
III SOSIAALINEN TIETOISUUS	112	4,25	0,56	92	4,15	0,57	100	4,35	0,42
IV HENKILÖSUHTEIDEN HALLINTA	112	3,96	0,60	92	3,95	0,62	100	4,21	0,41
Kaikki tunneälytaidot	112	4,11	0,47	92	4,10	0,46	100	4,27	0,33

Kruskal-Wallis H-testin mukaan ainoastaan *henkilösuhteiden hallinnassa* oli tilastollisesti merkitsevä ero roolien arvostuksissa (ks. taulukko 30). Kun eroja tutkittiin tarkemmin Mann-Whitneyn U-testillä, havaittiin että tämä ero oli vain ammatinharjoittajan ja esimiesjohtajan välillä. Esimiesjohtaja koki *henkilösuhteiden hallinnan* ammatinharjoittajaa tärkeämpänä.

**Taulukko 30** Työroolin yhteys tunneälytaitojen tärkeyteen

KWH= Kruskal-Wallis H-testi MW = Mann-Whitneyn U-testi	1 = Työntekijä 2 = Ammatinharjoittaja 3 = Esimiesjohtaja		* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001	
	KWH	MW 1&2	MW 1&3	MW 2&3
I ITSETIETOISUUS	0,564	0,689	0,305	0,486
II ITSEHALLINTA	0,031*	0,906	0,017*	0,030*
III SOSIAALINEN TIETOISUUS	0,098	0,172	0,459	0,029*
IV HENKILÖSUHTEIDEN HALLINTA	0,002**	0,934	0,003*	0,002**
Kaikki tunneälytaidot	0,013*	0,696	0,017*	0,008**

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, mitä yleisiä taitoja ja mitä tunneälytaitoja laskentatoimen työntekijät pitävät tärkeinä työssä menestymisen kannalta ja miten eri työroolit ovat yhteydessä näiden taitojen tärkeyteen. Tutkielman tutkimuskohteeksi rajattiin laskentatoimen työntekijät suomalaisissa tilitoimistoissa. Työntekijät jaettiin taustamuuttuja-analyysin avulla kolmeen työrooliin: työntekijöihin, eli tilitoimistoissa työsuhteessa oleviin, ammatinharjoittajiin, eli pienten (1-2 työntekijää työllistävien) tilitoimistojen johtajiin, ja esimiesjohtajiin, eli suurempien (3 tai enemmän työntekijää työllistävien) tilitoimistojen johtajiin. Tutkielmaa varten kerättiin kaksi empiiristä aineistoa tilitoimistoihin kohdistuneilla kyselytutkimuksilla. Aineistot analysoitiin käyttäen epäparametrisia tilastollisia menetelmiä. Analyysin tulokset on esitetty luvussa 5.

Tässä luvussa pohditaan mitä saadut tutkimustulokset merkitsevät. Ensin pohditaan yleisten taitojen ja sitten tunneälytaitojen tärkeyttä. Saatuja tuloksia verrataan teorialuvuissa esitettyihin aikaisempiin tutkimuksiin ja pohditaan tuloksissa mahdollisesti ilmeneviä eroavaisuuksia. Tulosten pohdinnan jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Luvussa esitetään myös muutama mahdollinen jatkotutkimusaihe. Tutkielman lopussa vedetään yhteen tutkimuksen johtopäätökset ja pohditaan tutkimuksen merkitystä niin käytännön kuin teoriankin kannalta.

### 6.1 Yleiset taidot

Yleisten taitojen tärkeyttä tutkittiin kyselytutkimuksella, joka sisälsi 49 taitoa jaettuna kuuteen eri taitokategoriaan: *älyllisiin taitoihin, tietoteknisiin taitoihin, henkilökohtaisiin taitoihin, ihmissuhdetaitoihin, organisointi- ja liiketoimintataitoihin* sekä verrokkiryhmänä toimineeseen *laskentatoimen taitoihin*. Tulokset analysoitiin käyttäen epäparametrisia tilastollisia menetelmiä.

Tutkimuksen yksi keskeinen kysymys oli, että kuinka tärkeistä yleiset taidot olivat verrattuna laskentatoimen taitoihin. Aikaisempi kirjallisuus oli tämän suhteen hieman

ristiriitaista, sillä osa tutkimuksista piti laskentatoimen taitoja tärkeäimpinä, kun taas osa tutkimuksista piti yleisiä taitoja tärkeäimpinä (ks. luku 2.3.2). Tämän tutkielman tulokset puoltavat kuitenkin vahvasti sitä, että laskentatoimen tekniset taidot olisivat kaikkein tärkeimpiä.

Laskentatoimen taitojen erittäin korkea tärkeysaste antaa ymmärtää, että niiden hallitseminen on vähimmäisehto taloushallinnossa työskennellessä. Se, että laskentatoimen taitoja pidetään välttämättöminä, voi olla myös syy, miksi osassa tutkimuksista yleiset taidot on todettu tärkeämmiksi. Koska yleisille taidoille ei ole asetettu yhtä selkeää vähimmäisosaamistasoa, niiden osaamistason voidaan ajatella vaihtelevan työnhakijoiden joukossa enemmän kuin laskentatoimen taitojen. Tällöin yleiset taidot voivat osoittautua työn saamisen tai uralla etenemisen kannalta tärkeämmäksi erottautumiskeinoksi. Tässä tutkielmassa töissä menestymisellä tarkoitettiin kuitenkin omassa työssä suoriutumista eikä niinkään uralla etenemistä. Jos kysymysasettelu olisi ollut erilainen, olisi voitu saada eri tulos.

Voi myös olla, että laskentatoimen tekniset taidot korostuvat juuri tilitoimistoissa työskennellessä. Laskentahenkilöt joissain erityyppisissä rooleissa saattaisivat arvioida yleiset taidot laskentatoimen taitoja tärkeämmiksi. Tällainen rooli voisi olla esimerkiksi johtoryhmää lähellä toimiva controller, jonka pääasiallinen tehtävä voisi olla liiketoiminnan konsultointi. On mahdollista, että myös tilitoimistoissa olisi työrooleja, jotka kokevat yleiset taidot tärkeämmiksi kuin laskentatoimen tekniset taidot. Näitä rooleja ei kuitenkaan kyetty tunnistamaan tämän työn puitteissa.

Tilitoimistoissa korostuu erityisesti rahoituksen laskentatoimen osaaminen. Vastaajista 98,3 % piti *yleistä kirjanpito-osaamista*, 98,3 % *taitoa laatia tilinpäätöksiä* ja 97,2 % *laskentatoimen lainsäädännön ja säännösten tuntemusta* tärkeänä tai erittäin tärkeänä (ks. liite 9). Tutkielmassa johdon laskentatoimen osaamista edustanut *taito jalostaa taloudellista tietoa päätöksentekijää varten* koettiin myös tärkeäksi vastaajien kesken, mutta se ei yltänyt aivan yhtä tärkeäksi kuin rahoituksen laskentatoimen taidot. Johdon laskentatoimen taitojen tärkeyden voidaan kuitenkin olettaa kasvavan tulevaisuudessa, kun tietotekniikka korvaa rutiinityötä (Näsi 2006; Metsä-Tokila 2011, 7).

Laskentahenkilöt kokevat myös tietotekniset taidot tärkeiksi. Tutkielman tärkeimmäksi tietotekniseksi taidoksi arvioitiin *taito käyttää taloushallinnon tietojärjestelmiä*, jota 98,9 % vastaajista piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä taitona. Tätä voisi myös luonnehtia laskentatoimen taidoksi, sillä laskentatoimen tietojärjestelmien hallitseminen edellyttää jonkinasteista ymmärrystä laskentatoimesta ja lisäksi laskentatoimen työ hoidetaan nykypäivänä suurelta osin tietojärjestelmillä. Tämän taidon tärkeys töissä menestymisen kannalta kuvastaakin hyvin viime vuosikymmeninä tapahtunutta taloushallinnon sähköistymistä (esim. Metsä-Totila 2011, 40). Tämä tutkimuksen pohjalta ei pystytä kuitenkaan tarkemmin vastaamaan, että minkälaista tietojärjestelmäosaamista tämän päivän laskentahenkilöiltä edellytetään. On aivan eri asia osata suunnitella järjestelmämuutoksia kuin käyttää sovelluksia työtehtävien hoitamiseen.

Ihmissuhdetaidot on ehkä eniten tutkittu yleisten taitojen taitokategoria. Siihen kuuluvat suulliset ja kirjalliset kommunikointitaidot nostetaan usein tärkeimmiksi yleisiksi taidoiksi ja usein jopa laskentatoimen taitoja tärkeämmiksi (ks. luku 2.3.2). Tässä tutkimuksessa ihmissuhdetaitojen taitokategorian tärkeyden keskiarvo oli kuitenkin alhaisin kaikista taitokategorioista. Tämän tutkielman perusteella ihmissuhdetaidoista tärkeimpinä pidettiin *kykyä kuunnella tehokkaasti ja suullista kommunikointitaitoa*. Niiden tärkeydet jäivät kuitenkin huomattavasti laskentatoimen taitojen tärkeydestä. Myös tälle selityksenä voi olla se, että joissain tutkimuksissa menestys on kuvattu uralla kehittymisenä, jolloin kommunikointitaidot voidaan kokea tärkeämpinä. Tässä tutkielmassa menestyksellä tarkoitettiin kuitenkin omassa työssä suoriutumista.

Suomalaisessa kirjallisuudessa on nostettu esiin sekä laskentatoimen oppiaineen että yritysten toimintaympäristön kansainvälistyminen sekä tästä johtuva kielitaidon korostuminen (Näsi 2006). Kielitaito on nostettu esiin myös yhtenä tilitoimistojen tärkeistä osaamisalueista (Metsä-Tokila 2011, 38). Kielitaidon tärkeys ei kuitenkaan näkynyt tässä tutkimuksessa, sillä koko kyselyn vähiten tärkeät taidot olivat *sjuvat ruotsin* ja *englannin kielen* taidot. Vain 23,3 % vastaajista piti englannin kielen taitoa ja 12,5 % ruotsin kielen taitoa tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Syynä tähän lienee se, että suomalaiset tilitoimistot operoivat yleensä vain Suomessa. Tilanne voi kuitenkin olla eri taloushallintonsa itse järjestävissä kansainvälisissä suuryrityksissä. Myös tilintarkastusala eroaa tässä tilitoimistoista, sillä siellä operoi paljon suuria kansainvälisiä ketjuja (Metsä-Tokila 2011, 23 - 24).



Kyselytutkimuksen mukaan tilitoimistojen työntekijät kokevat *stressinhallinnan*, *ajanhallinnan* ja *hyvän työmoraa*lin tärkeinä henkilökohtaisina taitoina. Tämä on ymmärrettävää, sillä perinteiselle tilitoimistotyölle on tyypillistä kiireet ja erityisesti määräaikojen mukaan kasautuvat työt (Jaatinen 2009, 178 - 181). Suuri työntekijäkohtainen asiakasmäärä edellyttää työntekijöiltä itsenäistä työtettä ja sitä että työntekijä hallitsee työkuormansa. Vastajat arvioivatkin *kyvyn toimia ja ajatella itsenäisesti* yhdeksi tärkeimmistä yleisistä taidoista. Sitä vastoin *kykyä ajatella luovasti* pidettiin henkilökohtaisista taidoista vähiten tärkeänä. Kirjanpito onkin hyvin lakisäateistä ja luovuuden sijaan kannattaneekin keskittyä siihen, että asiat hoidetaan oikeaoppisesti lakia noudattaen. Toisaalta innovatiivisuudella voi olettaa olevan roolinsa joissakin ongelmanratkaisutilanteissa.

Älyllisistä taidoista tärkeimmäksi nousi *elinikäinen oppiminen*. Taloushallinnon toimintaympäristö onkin jatkuvan muutoksen alainen, sillä esimerkiksi taloushallinnon kannalta keskeiset lait, kuten kirjanpitolainsäädäntö, yhtiölainsäädäntö ja verolainsäädäntö, ovat jatkuvan muutoksen alla (Metsä-Tokila 2011, 36). Tämän lisäksi esimerkiksi työkalujen sähköistyminen ja uudistuminen edellyttää niiden käyttäjiltä jatkuvaa uuden opettelua. Älyllisistä taidoista *ongelmanratkaisukyky, kyky keskittyä oleelliseen ja laajojen kokonaisuuksien hallinta* ovat myös oleellisia nykypäivän laskentatoimen osaajalle. Vähiten tärkeäksi älylliseksi taidoksi osoittautui *kyky tehdä tutkimuksia*. Arkikielessä tutkimuksella voidaan tarkoittaa hyvin eri asioita, kuten arkisten selvitysten tekemistä tai tieteellistä tutkimista. Kyselyn perusteella voinee kuitenkin olettaa, että tutkimusten tekeminen ei yleensä ole kovin suuressa osassa ainakaan tilitoimistojen arjessa.

Hieman yllättäen *kyky ajatella eettisesti ja ymmärtää asioiden eettiset puolet* oli älyllisten taitojen vähiten tärkeitä taitoja. Eettisyys on usein nostettu esiin laskentatoimen työntekijöiden tärkeänä ominaisuutena varsinkin 2000-luvun vaihteen yritysskandaalien jälkeen (Leitsch 2006; De Lange ym. 2006). Voi olla, että eettiset valinnat eivät niin kosketa tilitoimistoja vaan ennemminkin suurempien yritysten omia taloushallintoja. Suurten yrityksen oman taloushallinnon vilpilliset ratkaisut näkyvät suoraan yrityksen tuloksessa ja siksi niihin kohdistuvat paineet saattavat olla suurempia. Voi myös olla, että kyselyyn vastaajat olettivat yritysten eettisten asioiden olevan päällisin puolin kunnossa

eivätkä siksi pitäneet kykyä ajatella eettisesti kovin tärkeänä henkilökohtaisen työssä suoriutumisen kannalta.

Organisointi- ja liiketoimintataidoista laskentatoimen työntekijät pitivät tärkeimpänä *asiakaspalveluhenkisyyttä*. Tämä on linjassa tunneälytutkimuksen kanssa, jossa tärkeimmäksi tunneälytaidoksi nousi *palvelualltius* (ks. luku 6.2). Tilitoimistotyö onkin erittäin asiakaskeskeistä. Yleisten taitojen aineistosta 80,7 % ja tunneälyaineistosta 86,2 % ilmoitti työskentelevänsä melko paljon tai paljon suoraan yhteydessä asiakkaiden kanssa. Tämä on ymmärrettävää, sillä 5-9 hengen tilitoimisto hoitaa keskimäärin 145 yrityksen asioita (Taloushallintoliitto 2015a).

Kyselyyn vastaajat pitivät myös *liiketoiminnan ymmärtämistä* tärkeänä. Liiketoiminnan ymmärtäminen on jollain tasolla edellytys sille, että juoksevan kirjanpidon ja tilinpäätöksen pystyy laatimaan oikein, mutta sen voidaan ajatella olevan yhä enemmän määrin tärkeää myös tulosten tulkinnan kannalta. Enää ei välttämättä riitä, että osaa suorittaa kirjanpidon oikein, vaan täytyy myös ymmärtää, mikä merkitys eri taloudellisilla tunnusluvuilla on liiketoiminnalle. Liiketoimintataidoista vähiten tärkeiksi arvioitiin *projektiosaaminen, muutosjohtaminen ja ihmisten johtaminen*. Eri johtamistaidot liittyvät lähinnä johtajan rooliin eikä niinkään keskimääräisen työntekijän arkeen. Seuraavaksi tarkastellaankin eri roolien välisiä eroja yleisten taitojen tärkeyksissä.

Työroolien ja yleisten taitojen välisten yhteyksien tutkimista varten vastaajat luokiteltiin kolmeen työrooliin: työntekijä, ammatinharjoittaja ja esimiesjohtaja (ks. luku 5.1.2). Työrooleilla havaittiin olevan selkeä yhteys monien eri yleisten taitojen tärkeyteen. Tietotekniset taidot oli tutkimuksen ainoa taitokategoria, joissa ei roolien välillä havaittu eroja.

Rooleja yhdisti se, että jokainen niistä piti verrokkiryhmänä toimineita laskentatoimen taitoja tärkeimpinä taitoina. Yksittäisten laskentatoimen taitojen arvostuksissa oli myös eroja. Työntekijärooli piti *taitoa jalostaa taloudellista tietoa päätöksentekijää varten* vähemmän tärkeänä kuin muut roolit. Tämä selittyy sillä, että ammatinharjoittajien ja esimiesjohtajien työhön kuuluu työntekijöitä useammin asiakkaisiin kohdistuvaa neuvontatyötä.

Laskentatoimen taitojen ulkopuolella tärkein taito työntekijäroolille oli *ajanhallinta*, ammatinharjoittajalle *hyvä työmoraali* ja esimiesjohtajalle kyky *hallita laajoja kokonaisuuksia*. Jokainen rooli piti kuitenkin kutakin näistä taidoista tärkeimpien taitojensa joukossa. Eri roolit olivat myös yhtä mieltä vähiten tärkeistä taidoista. *Sujuvaa ruotsin ja englannin kielen taitoa* arvostettiin vähiten. Näiden lisäksi *projektiosaaminen*, *muutosjohtaminen* ja *kyky tehdä tutkimuksia* olivat jokaisen roolin vähiten arvostettujen taitojen joukossa.

Ammatinharjoittaja piti työntekijää tärkeämpänä edellä mainitun *hyvän työmoraalin* lisäksi myös *kykyä myydä ja markkinoida yrityksen osaamista*. Hyvän työmoraalin voidaan ajatella olevan tärkeää, koska yksityisyrittäjänä toimiva ammatinharjoittaja kantaa yksin vastuun tilitoimistonsa tuloksesta. Jos asiakasyritys ei ole tyytyväinen tilitoimiston tuloksiin, voi hän vaihtaa tilitoimistoa, mikä näkyy suoraan tilitoimiston omistajan tuloissa. Myös osaamisen markkinointi on oleellista ammatinharjoittajalle, sillä asiakkaat ovat viimekädessä ne, jotka maksavat ammatinharjoittajan palkan. Yrittäjän on siis markkinoinnilla pidettävä huolta riittävästä työn kysynnästä.

*Kyky toimia epäselvän tiedon parissa* oli työntekijäroolille tärkeämpää kuin ammatinharjoittajalle. On vaikea kuvitella, että työntekijät tekisivät töitä oikeasti vaikeaselkoisempien tietojen parissa, mutta ero voinee selittyä sillä, että työntekijät kokevat samantyylliset työtehtävät epäselvempinä kuin ammatinharjoittajat. Tämä voi johtua muun muassa siitä, että työsuhteessa olevilla työntekijöillä on keskimäärin vähemmän työkokemusta kuin muilla rooleilla (ks. luku 5.1.2) ja siksi heidän osaaminen ei ole samalla tasolla.

Tutkimuksen perusteella esimiesjohtajat ovat tilitoimistojen todellisia moniosaajia. He pitivät useita yleisiä taitoja tärkeämpinä kuin työntekijät tai ammatinharjoittajat. Erot joissakin taidoissa selittyvät esimiesasemalla. Näitä luontaisesti johtamiseen liittyviä taitoja ovat esimerkiksi *projektiosaaminen*, *muutosjohtaminen*, *suunnittelu* ja *organisoimistaidot* sekä *ihmisten johtaminen*. Lisäksi *neuvottelutaidot* ja *verkostoitumistaidot* korostuvat esimiesjohtajan työssä verrattuna työntekijöihin ja ammatinharjoittajiin.

Kaikki taidot eivät kuitenkaan suoraan selity esimiesasemalla. Esimerkiksi älyllisten ja henkilökohtaisten taitojen korkeampi arvostus voineekin selittyä paremmin esimiesten työn korkeammalla vaativuudella. Älyllisistä taidoista esimiehet arvostivat enemmän *kykyä hallita laajoja kokonaisuuksia, kykyä luoda ja arvioida ideoita sekä päätöksentekokykyä*. Henkilökohtaisista taidoista esimiehet pitivät puolestaan muita rooleja tärkeämpinä *kykyä toimia strategisesti ja tuloskeskeisesti, kykyä motivoida itseään sekä joustavuutta aikataulujen ja työtehtävien suhteen*.

Esimiesten yleisten taitojen korkeampi arvostustaso voi johtua myös työtehtävien moninaisuudesta. Varsinaisen tilitoimistotyön lisäksi he ilmoittivat tekevänsä keskimääräistä työntekijää useammin esimerkiksi verokonsultointia ja ohjelmistojen käyttökonsultointia. Kyselytutkimuksen mukaan he olivat myös muita rooleja enemmän tekemisissä asiakkaiden ja muiden työntekijöiden kanssa. Esimiesjohtajat toimivat myös muita työntekijöitä todennäköisemmin tilitoimistojen sisäisinä asiantuntijoina. Monipuoliset työtehtävät ja ihmisten kanssa työskentely voi saada heidät mieltämään yleiset taidot muita rooleja tärkeämmiksi.

## 6.2 Tunneälytaidot

Tunneälyä, eli kykyä tiedostaa ja hallita sekä omia että toisten tunteita, tutkittiin, Golemanin kompetenssipohjaisen tunneälymallin avulla. Golemanin malli koostuu neljästä tunneälyn osa-alueesta (*itsetietoisuus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus, henkilösuhteiden hallinta*) ja niihin liittyvästä 18 tunneälytaidosta. (Goleman ym. 2002, 262 - 256) Tunneälytaidot ovat tunneälyyn perustuvia opittuja kykyjä, joiden avulla ihmisten voidaan ajatella kykenevän työssään tavallista parempiin suorituksiin (Goleman 1998, 39 - 41).

Eri tunneälytaitojen tärkeyttä ei ole aikaisemmin tutkittu laskentatoimen työntekijöiden osalta. Yksi keskeisistä kysymyksistä tunneälyn osalta onkin, että ovatko tunneälytaidot ylipäänsä tärkeitä laskentatoimen työntekijöille. Baldvinsdottir ym. (2009) mukaan laskentatoimen työtä kuvataan stereotyyppisesti sellaisilla ilmauksilla kuin objektiivisuus, tunteiden erottaminen työstä, maltillisuus ja tarkkuus yksityiskohtien kanssa. Lisäksi laskentatoimen työntekijöitä luonnehditaan usein tylsiksi. (Baldvinsdottir

ym. 2009) Pelkän stereotypian perusteella voisi siis päätellä, että tunneälyllä ei ole suurta roolia laskentatoimessa. Tämän tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin ymmärtää toisin.

Laskentatoimen työntekijät arvostivat tunneälytaidot varsin korkealle. Kaikkien 18 tunneälytaidon keskiarvoa ( $M = 4,16$ ) voi tutkimuksessa käytetyn Likert-asteikon sanallisten kuvauksien perusteella luonnehtia vähintään tärkeäksi. Keskiarvo ylittää lähes vastaavalle tasolle kuin rinnakkaisessa kyselyssä tutkittujen yleisten taitojen tärkeys ( $M = 4,20$ ), mutta jää kuitenkin selvästi alhaisemmalle tasolle kuin yleisten taitojen kyselyssä mukana olleet laskentatoimen taidot ( $M = 4,62$ ). Keskiarvoja vertaillaessa täytyy olla varovainen, koska yleisiä taitoja tutkittiin eri aineistolla. Tulokset ovat kuitenkin suuntaa-antavia ja antavat tukea tunneälytaitojen tärkeydelle. On mielenkiintoista nähdä, että stereotyyppinen kuva laskentatoimen työntekijästä ei pidä enää paikkansa, vaan omien ja toisten tunteiden tiedostaminen ja hallinta ovat olennaisia kykyjä myös laskentatoimen työssä.

Tunneälytaitojen korkeahko tärkeys saattaa selittyä laskentatoimen työn kaksijakoisuudella. Ensinnäkin tilitoimiston työntekijän odotetaan suoriutuvan laskentatoimen perinteisistä lakisääteisistä tehtävistä, kuten kirjanpidosta ja tilinpäätöksen laatimisesta. Toiseksi laskentahenkilön uusi rooli edellyttää aktiivista ja osallistuvaa työtettä, palvelusuuntautuneisuutta ja kykyä viestiä tuloksista eri sidosryhmille (esim. Näsi 2006). Kaksijakoisen roolin takia laskentatoimen töissä vaaditaan sekä omien tunteiden että muiden tunteiden tiedostamista ja hallintaa. Perinteinen työ on luonteeltaan enemmän itsenäistä ja sen voidaan ajatella olevan yhteydessä tunneälyn *itsetietoisuuden* ja *itsehallinnan* osa-alueisiin. Uudessa roolissa taas ollaan enemmän tekemisissä toisten ihmisten kanssa ja sen voidaan ajatella olevan yhteydessä tunneälyn *sosiaaliseen tietoisuuden* ja *henkilösuhteiden hallinnan* osa-alueisiin.

Sosiaalinen puoli näkyy laskentatoimen työntekijän tärkeimmässä tunneälytaidossa, joka on kyselytutkimuksen perusteella *palvelualltius*. Palvelualltiuden tärkeys ei yllätä, sillä tilitoimistoissa työskennellään paljon asiakkaiden kanssa. Tilinpäätöstaitoinen kirjanpitäjä hoitaa keskimäärin 25 yrityksen taloushallinnon (Taloushallintoliitto 2015c). On tärkeää, että tilitoimistojen työntekijät huolehtivat asiakassuhteista, asiakkaiden tyytyväisyydestä ja asiakastarpeista. Palvelualltiuden tärkeys saa tukea myös yleisten

taitojen kyselystä, jossa *asiakaspalveluhenkisyys* todettiin yhdeksi tärkeimmistä yleisistä taidoista.

Tutkimuksen perusteella myös *itsetuntemus* ja *itsekontrolli* ovat tärkeitä tilitoimistoissa työskenteleville. Hyvään itsetuntemukseen kuuluu halu ottaa vastaan rakentavaa kritiikkiä ja palautetta ja sitä kautta oppia jatkuvasti uutta. Taloushallinnon työntekijälle on tärkeää tunnistaa tilanteet, joissa tarvitsee apua. Hyvään itsekontrolliin kuuluu rauhallisuus ja itsehallinta stressi- ja kriisitilanteissa. Taloushallintotyö voidaankin kokea stressaavaksi erityisesti määräaikojen mukaan kasautuvien töiden johdosta (Jaatinen 2009, 178 - 181).

Vähiten tärkeänä tunneälytaitona laskentatoimen työntekijät pitivät *vaikutusvaltaa*. Sen tärkeyden voidaan kuitenkin sanoa asettuvan melko tärkeän ja tärkeän keskivälille perustuen kyselyssä käytetyn Likert-asteikon sanamuotoihin. Voidaan kuitenkin arvioida, että toisten suostuttelu tai tukiverkostojen rakentaminen omien ajatusten tueksi eivät kuulu tilitoimistoissa työskentelevien tärkeimpien tehtävien joukkoon.

Myös *suorituskyky*-nimisen tunneälyn tärkeys oli alhainen, mitä voidaan pitää hieman yllättävänä. Alhainen tärkeys selittyy kuitenkin sillä, että tämän tunneälytaidon operationalisointiin sisältyi kyky asettaa haasteellisia ja vaativia tavoitteita muille ihmisille. Tavoitteiden asettamisen muille voidaan ajatella olevan tärkeää esimerkiksi johtamisasemassa oleville tai tietynlaisissa sisäisissä tai ulkoisissa asiakassuhteissa. Tilitoimistojen työntekijöiden arkeen se ei kyselyn mukaan ilmeisesti siltikään kuulu. Lieneekin paljon todennäköisempää, että esimerkiksi tilitoimistojen asiakasyritykset voivat asettaa tilitoimistojen suuntaan tavoitteita kuin toisinpäin.

*Itseluottamukseen* kuuluvat tunneälyväitteet saivat ristiriitaisen arvion. Yhtäältä työntekijät kokevat tärkeänä valmiuden ottaa vastaan vaikeitakin tehtäviä. Toisaalta kyky nousta esiin ryhmässä itsevarmuuden avulla koetaan vähemmän tärkeäksi. On kuitenkin mahdollista, että myös ryhmässä esiin nousemisen tärkeys korostuu tulevaisuudessa, jos tilitoimistot pääsevät lähemmäksi asiakasyrityksiä esimerkiksi liikkeenjohtoa tukevien neuvontapalveluiden avulla. Asiakkaan voi olla helpompi nähdä neuvontapalveluiden tuoma lisäarvo, jos tilitoimiston edustajan itseluottamus näkyy aktiivisena ja osallistuvana työotteena.

Työroolien yhteyttä tunneälytaitoihin tutkiessa huomattiin, että esimiesasemalla oli vahva yhteys eri taitojen tärkeyteen. Sitä vastoin työsuhteessa olevan työntekijän ja ammatinharjoittajan välillä ei havaittu olevan tilastollisesti merkitseviä eroja taitojen tärkeydessä. Tämä on hieman yllättävää, sillä ammatinharjoittajat ilmoittivat olevansa jonkin verran enemmän suoraan yhteydessä asiakkaisiin ja heidän työssään voidaan muutenkin ajatella olevan enemmän omatoimisuutta. Lisäksi työntekijät työskentelevät yleensä ammatinharjoittajia isommissa tilitoimistoissa, joten heidän työhönsä kuuluu enemmän työkavereiden kanssa työskentelyä. Ilmeisesti näillä eroilla ei kuitenkaan ole yhteyttä tunneälytaitojen tärkeyteen.

Esimiesjohtaja sen sijaan koki tunneälytaidot tärkeämmiksi kuin muut roolit ja tämä ero näkyi erityisesti henkilösuhteiden hallinnassa. Esimiesasema näkyy *kannustavuudessa*, jonka avulla tilitoimiston esimies näyttää toisille esimerkkiä ja innostaa heitä päivittäisten työtehtävien tekemisessä. Esimiehen roolissa korostuu myös *taito hallita konflikteja*, joka edellyttää, että osaa kuunnella ja ymmärtää jokaisen osapuolen näkökulmaa. Esimiehet tarvitsevat muita rooleja enemmän *suorituskykyä*. Tämä näkyy siinä, että he asettavat korkeita tavoitteita myös alaisilleen eivätkä vain itselleen.

Ammatinharjoittajaan verrattuna esimiesjohtajat kokivat lisäksi tärkeinä *organisaatiotuntemuksen* ja *ryhmä- ja yhteistyötaidot*. Tämä selittyy sillä, että ammatinharjoittajat toimivat usein yrityksensä ainoina työntekijöinä. Siksi organisaation valtasuhteiden ja ääneen sanomattomien sääntöjen ymmärtäminen on heille vähemmän tärkeää kuin suurten tilitoimistojen johtajille.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti tarkoittaa mittarin kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoitettu mittaavan. Reliabiliteetissa taas on kyse mittauksen toistettavuudesta, eli siitä että sen tuottamat tulokset eivät ole sattumanvaraisia. (Metsämuuronen 2006, 66 - 67; Hirsjärvi ym. 2009, 231 - 233)

Tunneälytaitojen osalta tutkimuksen reliabiliteettia tarkasteltiin summamuuttujien sisäisenä konsistenssina luvun 4.3.2 yhteydessä. Mittarin reliabiliteetti jäi kolmen muuttujan osalta alle viitearvon. Koska mittarin reliabiliteetti oli kuitenkin samalla tasolla kuin vastaavissa tunneälytaitojen tutkimuksissa (Nokelainen & Tirri 2007; Virtanen 2013), pidettiin reliabiliteettia riittävänä tutkimuksen kannalta. Yleisten taitojen osalta tilastollisen reliabiliteetin laskeminen ei ollut tämän tutkimuksen puitteissa mahdollista. Tutkimuskysymysten huolellisella laadinnalla pyrittiin kuitenkin varmistamaan, että kysymyksiin ei vastattu sattumanvaraisesti.

Tunneälytaitojen kyselyssä validiteetissa olennaista oli sisältövaliditeetti, eli se että mittarissa esiintyvät väittämät operationalisoitiin oikein viitekehystenä toimineen Goleman ym. (2002) tunneälymallin mukaisesti (deVaus 2002, 54). Koska tutkijan tietämys tunneälystä ja teorian operationalisoimisessa oli rajallinen, pyrittiin validius varmistamaan hyödyntämällä operationalisoinnissa olemassa olevaa ja käytännössä testattua ELQ-mittaria (Nokelainen & Tirri 2007). ELQ-mittari oli alun perin rakennettu esimiesten tunneälytaitojen testaamiseen, joten se ei suoraan soveltunut tähän työhön. Tunneälyn mittausinstrumentin mukauttaminen tämän tutkielman tarkoituksiin on kuvattu luvussa 4.2.2.

Nokelainen ja Tirri (2007) tutkivat ELQ-mittarin käsitevaliditeettia ja totesivat mittarin olevan Goleman ym. (2002) tunneälymallin mukainen (Nokelainen & Tirri 2007). Tästä huolimatta tämän työn aineistoja analysoidessa huomattiin ongelma *emotionaalisen itsetietoisuuden* tunneälytaidon operationalisoinnissa. Tunneälyväittämien (ks. liite 2) sisältö ei vastannut riittävästi siitä annettua kuvausta Goleman ym. (2002) viitekehyksessä (ks. luku 3.3.2). Virhe huomattiin valitettavasti vasta kun kysely oli tehty, joten mittaria ei ehditty korjata. *Emotionaalinen itsetietoisuus* jätettiin pois tämän tutkimuksen päätelmistä huonon sisältövaliditeettinsa takia. Muiden tunneälytaitojen osalta validiteetin todettiin olevan riittävällä tasolla.

Yleisten taitojen tärkeyteen ei liittynyt erityistä teoreettista viitekehystä, jota olisi pitänyt operationalisoida. Validiteetin kannalta oli kuitenkin tärkeää, että kyselyn vastaajat ymmärsivät mitä taitoa kullakin kysymys-elementillä oli tarkoitus tutkia. Sekä yleisten taitojen että tunneälytaitojen mittausinstrumentin rakentamisen eri vaiheissa kiinnitettiin erityistä huomiota käsitteiden ymmärrettävyyteen ja selkeyteen. Mittareiden lopullinen



pätevyys testattiin pilottitutkimuksessa, jonka pohjalta mittari sai lopullisen muotonsa. Mittareiden laadinnan eri vaiheet on kuvattu tarkemmin luvun 4.2 alaluvuissa.

Kyselytutkimuksen ongelmana on, että vastaajat saattavat ymmärtää väittämät ja tehtävänasettelun eri tavalla (de Vaus 2002, 54). Tätä yritettiin välttää esimerkiksi muotoilemalla kyselyissä mukana olleet taidot mahdollisimman yksiselitteisiksi. Käytännössä on kuitenkin mahdotonta varmistaa, että jokainen vastaaja ymmärtää väittämät täysin samalla tavalla. Erityisesti vastaajien työtehtäviä ja roolia kartoittavaan kysymykseen saatettiin vastata hyvin eri tavalla. Osa vastaajista saattoi ilmoittaa kyselyssä vain kaikkein tärkeimmän työtehtävänsä, kun taas osa saattoi listata hyvinkin yksityiskohtaisesti päiväänsä kuuluvia eri tehtäviä.

On myös mahdollista, että vastaajat eivät osanneet arvioida eri taitojen tärkeyttä. Osa taidoista onkin vaikeampi arvioida kuin toisia. Esimerkiksi *kyky hallita laajoja kokonaisuuksia* on luonteeltaan abstrakti ja jossain määrin nivoutunut muihin taitoihin, mikä tekee sen tärkeyden arvioinnista hankalaa. Myös kysymyksenasettelu saatettiin tulkita eri tavoilla, vaikka sen muotoilussa yritettiin olla tarkkoja. Osa vastaajista saattoi tulkita omassa työssä menestymisen tarkoittavan uralla etenemistä, vaikka sillä tässä työssä tarkoitettiin oman työroolin mukaisista töistä suoriutumista.

## **6.4 Katoanalyysi ja yleistettävyys**

Tässä alaluvussa arvioidaan tutkimustulosten yleistettävyttä yhtäältä tutkimuksen perusjoukkoon, eli laskentatoimen työntekijöihin suomalaisissa tiloimistoissa, ja toisaalta yleisemmin kaikkiin laskentatoimen alalla työskenteleviin. Tulosten yleistettävyden kannalta on oleellista, että kuinka hyvin kyselyihin vastanneet edustivat populaatiota. Edustavuuden arviointia varten tehtiin katoanalyysi, jonka tulokset on esitetty luvussa 5.1.1. Seuraavaksi analysoidaan lyhyesti katoanalyysin tuloksia ja pohditaan mikä vaikutus edustavuudella on tulosten yleistettävyteen perusjoukon osalta. Alaluvun lopussa pohditaan lyhyesti tulosten yleistettävyttä myös muiden laskentatoimen alalla työskentelevien osalta.

Katoanalyysissä saatuja aineistoja verrattiin tilitoimistoista oleviin tilastotietoihin (ks. luku 5.1). Analyysin perusteella voitiin todeta, että molempien kyselyiden vastaajat edustivat perusjoukkoa monien perusominaisuuksien, kuten iän, sukupuolijakauman ja maantieteellisen sijainnin osalta. Kyselyiden vastaajajoukot poikkesivat kuitenkin populaatiosta merkittävästi roolijakauman osalta. Tilastotietojen perusteella voitiin arvioida, että työsuhteessa olevat työntekijät olivat aliedustettuina kummassakin aineistossa ja vastuuasemassa olevat yliedustettuina (ks. luku 5.1.2). Vastaajajoukon edustavuuteen vaikutti yhtäältä se, että millä tavalla kyselyjen jakelut toteutettiin ja toisaalta se, että millainen joukko jätti vastaamatta kyselyihin.

Jakelun laadinnassa oli tiedossa, että käytetty yhteystietokanta ei täysin edustanut populaatiota, vaan erityisesti vastuuasemassa olevien työntekijöiden määrä oli siinä yliedustettuna. Tämän takia jakelua muodostettaessa käytettiin harkintaa, jolla yritettiin tavoittaa edustavampi otos (ks. luku 4.2.5). Otoksen sijaan onkin ehkä parempi puhua harkinnanvaraisesta näytteestä. Jakelun edustavuutta yritettiin parantaa myös niin, että kyselyiden saatekirjeissä kannustettiin jakamaan kyselyä eteenpäin tilitoimiston sisällä (ks. liite 3). Tällä pyrittiin tavoittamaan erityisesti sellaisia työntekijöitä, jotka eivät olleet tilitoimistossa vastuuhenkilöinä. Kohdennetusta jakelusta huolimatta vastuuhenkilöt olivat yliedustettuina myös lopullisissa vastausaineistoissa.

Edustettavuuteen saattoi vaikuttaa myös vastaamatta jättäminen. Hirsjärvi ym. (2009) mukaan monilla ihmisillä on nykyään kielteinen asenne kyselyitä kohtaan eikä ihmisiä ole enää helppo saada suostumaan tutkimushenkilöiksi. Syitä jättää vastaamatta onkin useita. Osa vastaajista ei välttämättä ole tavoitettu lainkaan. Osa taas on saattanut kieltäytyä vastaamatta. Erityisesti tutkimuksen aihe on usein tärkein vastausprosenttiin vaikuttava seikka. (Hirsjärvi ym. 2009, 198)

Kyselyiden vastausmääriä yritettiinkin parantaa monella eri tavalla. Kyselyt laadittiin huolellisesti ja kyselyiden vastaajille annettiin mahdollisuus osallistua arvontaan. Kyselyjen jakelulle lähetettiin muistutuskirje, jonka uskotaan nostaneen vastausprosenttia hieman. Kyselyiden keskimääräisiä vastausaikoja (noin 10 minuuttia) voidaan pitää kohtuullisena eikä kyselyiden pituuksien uskota vaikuttaneen katoon. Kyselyjen jakelussa avustanut Taloushallintoliitto oli monelle vastaajalle tuttu taho, minkä uskotaan myös vaikuttaneen myönteisesti vastaajamäärin. Myöskään tutkimuksen

aihealueella ei havaittu olevan huomattavaa vaikutusta vastausprosenttiin, sillä tunneälykyselyyn, jonka aihealueen voitiin olettaa olevan vastaajille ennalta tuntemattomampi, saatiin samansuuruinen vastausmäärä kuin yleisten taitojen kyselyyn.

Vastaukskadon arviointia vaikeuttaa hieman se, että saatekirjeissä pyydettiin jakamaan kyselyä eteenpäin (ks. liite 3). Koska ei voida tietää kuinka moni työntekijä oli jakanut kyselyä eteenpäin, kyselyn todellista jakelumäärää ei pystytty selvittämään. Siten myös vastausprosentit jäivät tuntemattomiksi. Saatujen vastausten suhde lähetettyihin kyselyihin oli yleisten taitojen aineistossa 25,3 % ja tunneälytaitojen aineistossa 26,6 %. Koska suhdeluvut vastasivat Taloushallintoliiton aikaisempien kyselyiden vastausprosentteja, voidaan kuitenkin olettaa, että kyselyjä ei jaettu eteenpäin mielettömästi. Vastausmääriin voidaan siten olla tyytyväisiä. Aineistot osoittautuivat myös riittävän isoksi eri roolien välisten tilastollisesti merkitsevien erojen havaitsemiseksi.

Saatujen aineistojen perusteella on mahdotonta täysin erottaa eri syyt jättää vastaamatta tai nähdä kaikki mahdolliset vääristymät aineistossa. Katoanalyysin perusteella merkittävää vääristymistä vastaajajoukossa ei kuitenkaan havaittu muun kuin työntekijäroolin osalta. Seuraavaksi pohditaan lyhyesti mitä tämä vääristymä tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyden kannalta.

Työroolien osuuksien epäedustavuuksista huolimatta voidaan aineistoista silti tehdä päätelmiä tietyin varauksin koskien laskentatoimen työntekijöitä tilitoimistoissa. Syy tähän on se, että eri roolit arvioivat monelta osin samat taidot tärkeiksi ja vähiten tärkeiksi. Siltä osin kun eri roolien käsitykset taitojen tärkeydestä ovat yhteneviä, voidaan tehdä yleistyksiä koskien koko tilitoimistoja toimintaympäristöinä. Erot roolien välillä onkin otettu huomioon tuloksia pohdittaessa. Roolikohtaiset tulokset on myös esitetty kattavasti tulosten raportoinnin yhteydessä (ks. luvut 5.2.2 ja 5.3.2).

Tulosten yleistettävyydessä on huomioitava myös se, että ei ole välttämättä järkevää tehdä yleistyksiä hypoteettisesta keskiarvoistetusta laskentatoimen työntekijästä, varsinkin jos populaatio koostuu toisistaan selkeästi erottuvista rooleista. Paljon monipuolisemman ja kattavamman kuvan tilitoimistojen työstä saa analysoimalla jokaista roolia erikseen. Koska aineistoissa oli kohtuullinen määrä eri roolien edustajia, voidaan

tehdä yleistyksiä suoraan koskien näitä rooleja, eli populaation osajoukkoja. Eri roolien vääristynyt esiintyminen aineistoissa ei siis suoraan merkittävästi vähennä tulosten yleistettävyyttä.

Työn kannalta keskeistä on myös se, kuinka siitä saadut tulokset ovat yleistettävissä tilitoimiston ulkopuolisiin laskentatoimen työntekijöihin. Luvussa 1.3 pohdittiin lyhyesti *laskentatoimen työntekijä* -ilmaisun epämääräisyyttä ja todettiin, että laskentatoimen tietoja ja taitoja voi hyödyntää hyvin erilaisissa tehtävissä. Todettiin myös hyvin vaikea määrittää missä menee raja laskentatoimen töiden ja muiden töiden välillä. Ei siis voida olettaa, että tulokset ovat sellaisenaan sovellettavissa hyvin erilaista työtä tekeviin työntekijöihin.

Kerätyn empiirisen aineiston perusteella lähes jokaisen tilitoimistossa työskentelevän työtehtäviin kuuluu suuressa määrin perinteisiä rahoituksen laskentatoimen työtehtäviä. Tilitoimistojen työtä voidaan ehkä parhaiten verrata suuren yrityksen itse järjestämään taloushallintoon, jossa myös hoidetaan lakisääteisiä rahoituksen laskentatoimen tehtäviä. Lisäksi molempien taloushallintoa hoidetaan nykyään pitkälti sähköisesti, joten tietotekniikan käyttötaito on tärkeää (Näsi 2006).

Tilitoimistoilla ja suurten yritysten taloushallinnoilla on myös eroavaisuutensa, minkä takia tuloksia yleistäessä täytyy käyttää varovaisuutta. Suuret yritykset voivat esimerkiksi organisoida taloushallintonsa monilla eri tavoilla. Taloushallintoa voidaan hoitaa keskitetysti, hajautetusti tai se voidaan vaikka järjestää ns. palvelukeskusmallia käyttämällä (Herbert & Seal 2012). Eri ratkaisut voivat poiketa huomattavasti esimerkiksi siinä, mikä on taloushallinnon suhde yrityksen muihin osastoihin tai työntekijöihin. Tämä taas voinee vaikuttaa monien eri yleisten taitojen ja tunneälytaitojen tärkeyteen.

Ero on myös siinä, että tilitoimistossa yksi työntekijä hoitaa useamman asiakkaan kirjanpidon, kun taas suurissa yrityksissä tarvitaan useampi työntekijä hoitamaan yhtä taloushallintoa. Suurten yritysten taloushallinnon työntekijät voivat erikoistua erilaisiin tehtäviin, minkä takia yleisten taitojen ja tunneälytaitojen tarpeellisuus voi vaihdella huomattavasti eri työntekijöiden välillä. Niinpä esimerkiksi asiakaspalveluhenkisyden, jota voidaan pitää juuri tilitoimistojen erityispiirteenä, ei voida olettaa näkyvän suurten yritysten taloushallinnon jokaisen työntekijän arjessa.

Suurten yritysten taloushallinnot poikkeavat myös siinä, että niillä on enemmän johdon laskentatoimen tehtäviä, kun taas tilitoimistot ovat perinteisesti keskittyneet perinteiseen lakisääteiseen toimintaan. On tosin huomattava, että myös tilitoimistot ovat siirtyneet viime vuosina kohti johdon laskentatoimea tarjoamalla esimerkiksi erilaisia neuvontapalveluita (Näsi 2006; Metsä-Totila 2011, 37). Koska taloushallinnon eri ratkaisut ja työtehtävät eroavat kuitenkin jossain määrin toisistaan, kannattaa ensin pohtia miten kunkin työntekijän työ poikkeaa tilitoimistojen työstä ja vasta sitten miettiä miltä osin tutkielman tulokset ovat sovellettavissa eri työtehtäviin.

## 6.5 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tuloksena saatiin laajasti tietoa eri yleisten taitojen ja tunneälytaitojen tärkeyksistä laskentatoimen työntekijöille. Jos tuloksista kuitenkin halutaan saada enemmän käytännön hyötyä, on hyödyllistä tutkia myös, mitkä näistä taidoista koetaan yleensä puutteellisiksi. Jos tiedettäisiin, mitkä taidot koetaan tärkeiksi ja mitkä puutteellisiksi, voitaisiin paremmin suunnitella laskentatoimen koulutusohjelmia ja tarjota täsmällisempää koulutusta sitä tarvitseville.

Edelliseen liittyen voitaisiin tutkia myös, mitä kunkin taidon hallinta tarkalleen ottaen edellyttää. Tämä kyselytutkimus antoi vain pinnallista tietoa eri taidoista ottamatta kantaa niiden sisältöön. Todellisuudessa moni tutkimuksessa mukana ollut taito, voi kattaa monenlaista osaamista. Esimerkiksi taloushallinnon tietojärjestelmien hallinta voi tarkoittaa, että käyttäjä osaa hoitaa päivittäisiä taloushallinnon rutiinotoimintoja tietojärjestelmillä, mutta se voi myös jossain yhteydessä tarkoittaa tietoteknisempää asiantuntemusta tietojärjestelmien toiminnasta. Taitojen sisällön lisäksi tärkeää olisi myös tietää miten eri yleiset taidot ja tunneälytaidot voitaisiin parhaiten oppia.

Tämän tutkimuksen kohteena oli laskentatoimen työntekijöiden nykyisten työtehtävien edellyttämät taidot. Yksi taloushallintoalan polttavimmista puheenaiheista on kuitenkin se, miten teknologian kehitys mullistaa kirjanpidon ja laskentatoimen ammattilaisten työtä tulevaisuudessa (Pajarinen & Rouvinen 2014). Eräs jatkotutkimuksen aihe voisikin olla se, mitä osaamista tilitoimistojen tai laskentatoimen työntekijöiltä edellytetään

tulevaisuudessa ensinnäkin, jotta koulutuksen resurssit voitaisiin suunnata paremmin ja toiseksi, jotta teknologian kehitys pystyttäisiin hyödyntämään mahdollisimman hyvin.

## 6.6 Lopuksi

Tutkimuksen avulla saatiin tietoa siitä, mitä yleisiä taitoja ja tunneälytaitoja laskentatoimen työntekijät pitävät tärkeinä työssä menestymisen kannalta ja miten eri työroolit ovat yhteydessä näiden taitojen tärkeyteen. Vaikka tulosten yleistettävyyttä rajoittaa laskentatoimen tehtäväkentän monimuotoisuus, löydettiin tutkimusongelmiin vastauksia kohtalaisesti ainakin suomalaisten tilitoimistojen osalta.

Yleisten taitojen osalta havaittiin, että laskentatoimen tekniset taidot ovat yhä osaamisen ytimessä ja vähimmäisedellytys töissä suoriutumiseen. Tutkimustuloksissa näkyi kuitenkin laskentahenkilön muuttuva rooli (ks. luku 2.3.1), sillä laskentahenkilöltä edellytetään varsin monipuolista osaamista. Yleisistä taidoista esimerkiksi monia itsensä hallitsemiseen liittyviä taitoja, taitoa käyttää taloushallinnon tietojärjestelmiä, elinikäistä oppimista ja ongelmanratkaisukykyä pidettiin tärkeinä laskentatoimen työssä. Työrooleja vertailemalla havaittiin, että erityisesti esimiesasemassa toimivat kokivat monet yleiset taidot tärkeämmiksi kuin muut roolit. Yllätyksellistä oli, että vieraiden kielten hallinta ja kyky ajatella eettisesti olivat vähiten tärkeiden taitojen joukossa.

Tunneälytaitojen osalta havaittiin, että sekä omiin tunteisiin että muiden ihmisten tunteisiin liittyviä tunneälytaitoja pidetään tärkeinä. Tätä voidaan pitää hieman yllättävänä, sillä stereotypian mukaan laskentatoimelle on tyypillistä objektiivisuus ja tunteiden erottaminen työstä (esim. Baldvinsdottir ym. 2009). Tärkeimmiksi tunneälytaidoiksi arvioitiin palvelualltius, itsetuntemus ja itsekontrolli. Vähiten tärkeä tunneälytaito oli vaikutusvalta. Esimiehinä toimivat kokivat monet tunneälytaidot tärkeämmiksi kuin muut roolit.

Saatuja tutkimustuloksia voivat soveltaa käytäntöön monet eri tahot, kuten oppilaitokset, laskentatoimen uraa suunnittelevat ja työnantajat. Oppilaitokset voivat hyödyntää tutkimustuloksia esimerkiksi suunnitellessaan laskentatoimen koulutusohjelmia. Koska oppilaitosten ei voida kuitenkaan olettaa varustavan opiskelijoita kaikilla tarvittavilla

taidoilla (Cranmer 2006), laskentatoimen urasta haaveilevat voivat käyttää tuloksia suunnitellessaan, mitä taitoja heidän kannattaisi mahdollisesti kehittää itsenäisesti. Myös työnantajat voivat hyödyntää tuloksia esimerkiksi arvioidessaan työntekijöitä rekrytointitilanteissa.

Tutkielman yleisten taitojen osuus täydentää laskentatoimen työelämäosaamiseen liittyviä harvoja tutkimuksia. Vastaavia kyselytutkimuksia ei Suomen oloissa ole juuri suoritettu. Lisäksi yleensä eri taitojen tärkeyttä on tutkittu kysymällä asiaa suoraan työnantajilta (Bui & Porter 2010). Tämän työn tulokset täydentävät tätä asetelmaa tuomalla rinnalle työntekijöiden näkemyksen. Jossain määrin voidaan olettaa, että työntekijät tietävät itse parhaiten oman työnsä edellyttämät taidot.

Tutkielma täydentää myös tunneälytutkimusta keskittymällä erityisesti laskentatoimen työntekijöiden tunneälytaitoihin. Zeidner ym. (2009) mukaan tunneälytutkimusten sovellettavuutta käytännössä onkin rajoittanut se, että saadut tulokset ovat soveltuneet vain tietyntyyppisiin ammatteihin. Onkin ehdotettu, että seuraava askel tunneälytutkimuksessa on tunnistaa ammattikohtaisia tunneälyn ja työmenestyksen välisiä linkkejä ja erityispiirteitä. (Zeidner ym. 2009, 278 - 281) Tämän tutkielman perusteella tiloimistoissa tällainen linkki voisi olla esimerkiksi asiakaspalvelutilanteet. Niinpä jos tunneälyyn liittyvää tutkimusta halutaan hyödyntää laskentatoimen alalla, niin yksi konkreettinen kohde voisi olla esimerkiksi asiakaspalveluosaamisen kehittäminen.

## LÄHDELUETTELO

### Kirjallisuus

- Albrecht, W. & Sack, R. 2000. *Accounting education: Charting the course through a perilous future*. Florida: American Accounting Association.
- American Accounting Association 1986. Future accounting education: preparing for the expanding profession. *Issues in Accounting Education*, 1(1), 168 - 195.
- Baldvinsdottir, G., Burns, J., Nørreklit, H. & Scapens, R. W. 2009. The image of accountants: from bean counters to extreme accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(6), 858 - 882.
- Bar-On, R. 1997. *The Emotional Intelligence Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto: Multi - Health Systems.
- Barrie, S. C. 2006. Understanding what we mean by the generic attributes of graduates. *Higher education*, 51(2), 215 - 241.
- Bay, D. & McKeage, K. 2006. Emotional Intelligence in Undergraduate Accounting Students: Preliminary Assessment. *Accounting Education: an international journal*, Vol. 15, No. 4, 439054.
- Bennett, N., Dunne, E. & Carré, C. 1999. Patterns of core and generic skill provision in higher education. *Higher education*, 37(1), 71 - 93.
- Birkett, W. P. 1993. *Competency Based Standards for Professional Accountants in Australia and New Zealand*. Sydney, NSW: Institute of Chartered Accountants in Australia and the New Zealand Society of Accountants.
- Borzi, M. G. & Mills, T. H. 2001. Communication apprehension in upper level accounting students: An assessment of skill development. *Journal of Education for Business*, 76(4), 193 - 198.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R.E. & Sala, F. 2004. Assessing emotional intelligence competencies, Teoksessa Geher, G. (toim.), *The Measurement of Emotional Intelligence*. Hauppauge, NY: Novas Science Publishers. 147 - 180.
- Boyce, G., Williams, S., Kelly, A. & Yee, H. 2001. Fostering deep and elaborative learning and generic (soft) skill development: the strategic use of case studies in accounting education. *Accounting education*, 10(1), 37 - 60.



- Brody, Nathan. 2000. History of theories and measurements of intelligence. Teoksessa Sternberg, R. J. (toim.) *Handbook of intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press: 16 - 33.
- Bui, B. & Porter, B. 2010. The expectation-performance gap in accounting education: an exploratory study. *Accounting Education: an international journal*, 19(1 - 2), 23 - 50.
- Carr, S., Chua, F. & Perera, H. 2006. University accounting curricula: the perceptions of an alumni group. *Accounting Education: an international journal*, 15(4), 359 - 376.
- Cook, G. L., Bay, D., Visser, B., Myburgh, J. E. & Njoroge, J. 2011. Emotional intelligence: The role of accounting education and work experience. *Issues in Accounting Education*, 26(2), 267 - 286.
- Cranmer, S. 2006. Enhancing graduate employability: best intentions and mixed outcomes. *Studies in Higher Education*, 31(2), 169 - 184.
- Daff, L., De Lange, P. & Jackling, B. 2012. A comparison of generic skills and emotional intelligence in accounting education. *Issues in Accounting Education*, 27(3), 627 - 645.
- Daus, C. S. & Ashkanasy, N. M. 2005. The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 453 - 466.
- De Villiers, R. 2010. The incorporation of soft skills into accounting curricula: preparing accounting graduates for their unpredictable futures. *Meditari Accountancy Research*, 18(2), 1 - 22.
- De Lange, P., Jackling, B. & Gut, A. M. 2006. Accounting graduates' perceptions of skills emphasis in undergraduate courses: an investigation from two Victorian universities. *Accounting & Finance*, 46(3), 365 - 386.
- Druskat, V. U., Sala, F. & Mount, G. 2006. Introduction: Emotional Intelligence and Work Performance. Teoksessa V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (toim.) *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, xxvii - xlvi.
- Elliott, R. K. & Jacobson, P. D. 1994. Costs and Benefits of Business information. *Accounting Horizons*, 8(4), 80 - 96.
- Emmerling, R. J. & Goleman, D. 2003. Emotional intelligence: Issues and common misunderstandings. *Issues in Emotional Intelligence*, 1(1), 1 - 32.
- Freudenberg, B., Brimble, M. & Cameron, C. 2011. WIL and generic skill development: The development of business students' generic skills through work-

integrated learning. *Asia-Pacific Journal of cooperative education*, 12(2), 79 - 93.

- Gardner, H. 1983. *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligence*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. 1998. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A. 2002. *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Granlund, M. & Lukka, K. 1997. From Bean-Counters to Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3/1997. 213 - 255.
- Guilford, J. P. 1967. *The Nature of Human Intelligence*. New York: McGraw - Hill.
- Hancock, P., Howieson, B., Kavanagh, M., Kent, J., Tempone, I. & Segal, N. 2009. *Accounting for the future: more than numbers*. Strawberry Hills, Australia: Australian Teaching and Learning Council.
- Hanhinen, T. 2010. *Työelämäosaaminen: kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi* Tampere Yliopisto. Acta electronica Universitatis Tamperensis 1571.
- Harms, P. D. & Credé, M. 2010. Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5 - 17.
- Hassall, T., Joyce, J., Montanto, J. L. A. & Anes, J. A. D. 2005. Priorities for the development of vocational skills in management accountants: A European perspective. *Accounting Forum*, 29(4), 379 - 394.
- Herbert, I. P. & Seal, W. B. 2012. Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. *The British Accounting Review*, 44(2), 83 - 97.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. 2005. Kartta kasvatustieteen maastosta. *Kasvatus*, 36 (5), 340 - 354.
- Holopainen, M. ja Pulkkinen, P. 1999. *Tilastolliset menetelmät*. 5. painos. Porvoo: WSOY.

- Howieson, B. 2003. Accounting practice in the new millennium: is accounting education ready to meet the challenge? *The British Accounting Review*, 35(2), 69 - 103.
- Hunton, J. E. 2002. Blending information and communication technology with accounting research. *Accounting Horizons*, 16(1), 55 - 67.
- Hyvonen, T., Järvinen, J. & Pellinen, J. 2015. Dynamics of Creating a New Role for Business Controllers. *Nordic Journal of Business*, 64, 21-39.
- International Federation of Accountants (IFAC) 2014. *Handbook Of International Education Pronouncements*, New York: IFAC.
- Jaatinen, P. 2009. *Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys ja niitä koskevat merkitykset ja diskurssit alan ammattilehtikirjoittelussa*. Acta Universitatis Tamperensis; 1410. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Jackling, B. & De Lange, P. 2009. Do accounting graduates' skills meet the expectations of employers? A matter of convergence or divergence. *Accounting Education: an international journal*, 18(4 - 5), 369 - 385.
- Jensen, A. R. 1998. *The g Factor: The Science of Mental Ability*. Westport, CT: Praeger.
- Johnson, L. M. & Johnson, V. E. 1995. Help wanted—accountant: What the classifieds say about employers' expectations. *Journal of Education for Business*, 70(3), 130 - 134.
- Jones, A. 2010. Generic attributes in accounting: the significance of the disciplinary context. *Accounting Education: an international journal*, 19(1 - 2), 5 - 21.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M. & Ascough, K. W. 2007. Emotional intelligence in organizational behavior and industrial–organizational psychology. Teoksessa G. Matthews, M. Zeidner & R. D. Roberts (toim.) *The science of emotional intelligence: Knowns and unknowns*. New York: Oxford University Press. 356 - 375.
- Joseph, D. L. & Newman, D. A. 2010. Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. 2004. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755 - 768.
- Järvenpää, M. 1998. *Strateginen johdon laskentatoimi ja talousjohdon muuttuva rooli*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-1:1998.
- Kasanen, E. & Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 3/91, 301 - 326.

- Kavanagh, M. H. & Drennan, L. 2008. What skills and attributes does an accounting graduate need? Evidence from student perceptions and employer expectations. *Accounting & Finance*, 48(2), 279 - 300.
- Kavanagh, M., Hancock, P., Howieson, B., Kent, J. & Tempone, I. 2009. *Stakeholders' perspectives of the skills and attributes for accounting graduates*. Paper presented at the 2009 AFAANZ Conference. Accounting & Finance Association of Australia and New Zealand.
- Kihn, L. A. 2011. Näkökulmia yrityksen laskentatoimen käytäntöön ja tutkimukseen. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 4, 11, 467 - 473.
- Lee, D. W. & Blaszczyński, C. 1999. Perspectives of "Fortune 500" executives on the competency requirements for accounting graduates. *Journal of Education for Business*, 75(2), 104 - 107.
- Leitsch, D. L. 2006. Using dimensions of moral intensity to predict ethical decision-making in accounting. *Accounting Education: an international journal*, 15(2), 135 - 149.
- Lukka, K. & Kasanen, E. 1995. The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8 (5), 71 - 90.
- McQuaid, R. W. & Lindsay, C. 2005. The concept of employability. *Urban studies*, 42(2), 197 - 219.
- Maelah, R., Aman, A., Mohamed, Z. M. & Ramli, R. 2012. Enhancing soft skills of accounting undergraduates through industrial training. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 59, 541 - 549.
- Manna, D., Bryan, L. & Pastoria, G. 2009. Professors and practitioners' perceptions of the need for accountants to possess emotional intelligence. *Economics and Organization of Future Enterprise*, 3(1), 17 - 33.
- Matthews, G., Zeidner, M. & Roberts, R. D. 2002. *Emotional Intelligence: Science and Myth*. Cambridge: Bradford Book/MIT Press.
- Mathews, M. R. 2004. Accounting curricula: does professional accreditation lead to uniformity within Australian bachelor's degree programmes? *Accounting Education*, 13(sup1), 71 - 89.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. 1997. What is Emotional Intelligence? Teoksessa P. Salovey & D. J. Shuyter (toim.) *Emotional Development and Emotional Ingelligence. Educational Implications*. New York: Basic Books, 3 - 31.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. 2000a. Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality and as a Mental Ability. Teoksessa R. Bar-On & D. A. Parker (toim.) *The handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development,*

*Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass, 92 - 117.

- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. 2000b. Models of Emotional Intelligence. Teoksessa R. J. Sternberg (toim.) *The Handbook of Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press. 396 - 420.
- Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. 2001. Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, 232 - 242.
- McEnrue, M. P. & Groves, K. 2006. Choosing among tests of emotional intelligence: what is the evidence? *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 9 - 42.
- McPhail, K. 2001. The other objective of ethics education: Re-humanising the accounting profession – a study of ethics education in law, engineering, medicine and accountancy. *Journal of Business Ethics*, 34(3 - 4), 279 - 298.
- McPhail, K. 2004. An emotional response to the state of accounting education: developing accounting students' emotional intelligence. *Critical Perspectives on Accounting*, 15(4), 629 - 648.
- Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallintopalveluiden toimialaraportti. TEM:n ja ELY -keskusten julkaisu. Saatavilla: <[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon\\_palvelut\\_2011\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon_palvelut_2011_web.pdf)> Viitattu:1.5.2015.
- Metsämuuronen, J. 2006. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Montano, J. L. A., Donoso, J. A., Hassall, T. & Joyce, J. 2001. Vocational skills in the accounting professional profile: the Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) employers' opinion. *Accounting Education*, 10(3), 299 - 313.
- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja 12.
- Nicholls, S., Wegener, M., Bay, D. & Cook, G. L. 2012. Emotional intelligence tests: Potential impacts on the hiring process for accounting students. *Accounting Education*, 21(1), 75 - 95.
- Nokelainen, P. & Ruohotie, P. 2005. *Investigating the Construct Validity of the Leadership Competence and Characteristics Scale*. The Proceedings of International Research on Work and Learning 2005 Conference. Sydney, Australia: University of Technology.
- Nokelainen, P. & Tirri K. 2007. Empirical Investigation of Finnish School Principals Emotional Leadership Competencies. Teoksessa Saari, S. & Varis, T.

(toim.) *Ammatillinen kasvu*. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus - ja koulutuskeskus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 424 - 438.

- Nummenmaa, L. 2009. *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Näsi, S. 1990. *Laskenta-ajattelun kehitys viime vuosisadan puolivälistä nykypäiviin, Suomenkieliseen laskentatoimen kirjallisuuteen perustuva historiantutkimus*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 291.
- Näsi, S. 2006. Laskentatoimi muutoksessa ja liiketoimintaosaamishaasteissa. Teoksessa Lehtinen, U. & Mittilä, T. (toim.) *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä*. Jyväskylä: Kauppatieteellinen Yhdistys Ry, 57 - 67.
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. & Story, P. A. 2011. The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788 - 818.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2014. Computerization threatens one third of Finnish employment. *ETLA Brief*, 22 (13.1.2014).
- Petrides, K. V. 2009. Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue). Teoksessa Stough, C., Saklofske, D. H., & Parker, J. (toim.) *Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications*, New York: Springer Science & Business Media, 85 - 101.
- Petrides, K. V. & Furnham, A. 2003. Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, 39 - 57.
- Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. 2002. Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 3, 8 - 18.
- Ruohotie, P. 2005a. *Leadership Competencies and Characteristics - Questionnaire*. Research Centre of Vocational Education. University of Tampere.
- Ruohotie, P. 2005b. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa Varis, T. (toim.) *Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuden kasvaminen*. Helsinki: OKKA-säätiö. 31 - 49.
- Saarinen, M. 2007. *Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen*. Doctoral Dissertation Series 2007/2. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

- Salmi, T. & Järvenpää, M. 2000. Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 2, 263 - 275.
- Siegel, G. & Sorensen, J. E. 1999. *Counting more, counting less. Transformations in the Management Accounting Profession : The 1999 Practice Analysis of Management Accounting*. Montvale. N.J: Institute of Management Accountants.
- Simström, H. 2009. *Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana*. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tampereensis 1422. Tampere University Press.
- Sin, S., Jones, A. & Petocz, P. 2007. Evaluating a method of integrating generic skills with accounting content based on a functional theory of meaning. *Accounting & Finance*, 47(1), 143 - 163.
- Spearman, C. 1904. "General Intelligence", Objectively Determined and Measured. *The American Journal of Psychology*, 15.2, 201 - 292.
- Sternberg, R. J. 2000. The concept of intelligence. Teoksessa Sternberg, R. J. (toim.) *Handbook of intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press. 3 - 15.
- Sternberg, R. J., Grigorenko, E. & Bundy, D. A. 2001. The predictive value of IQ. *Merrill-Palmer Quarterly*, 47(1), 1 - 41.
- Thorndike, R. K. 1920. Intelligence and Its Uses. *Harper's Magazine*, 140, 227 - 335.
- Thurstone, L. L. 1938. Primary Mental Abilities. *Psychometric Monographs*, 1, ix - 121.
- Tähtinen, J & Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita*. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:20. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Opettajankoulutuslaitos.
- Valli R 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. virikkeitä aloittelevalle tutkijalle / 1, Metodien valinta ja aineiston keruu*. Jyväskylä : PS-Kustannus. 103 - 127.
- Vastamäki J. 2010. Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. virikkeitä aloittelevalle tutkijalle / 1, Metodien valinta ja aineiston keruu*. Jyväskylä : PS-Kustannus. 128 - 140.
- de Vaus, D. 2002. *Surveys in Social Research*. 5. painos. London: Routledge.
- Virtanen, M. 2013. *Opettajan emotionaalinen kompetenssi. Tutkimus luokanopettajien ja luokanopettajaksi opiskelevien tunneälytaidoista ja niiden tärkeydestä*.

Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1823.  
Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen laitos.

- Watty, K. 2014. Generic skills within the accounting curriculum. Teoksessa Wilson, R. M. *The Routledge Companion to Accounting Education*. New York: Routledge. 276 - 293.
- Weber, M. R., Finley, D. A., Crawford, A. & Rivera, D. 2009. An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 353 - 361.
- Wechsler, D. 1940. Nonintellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444 - 445.
- Wolff, S. B. 2005. *Emotional Competence Inventory (ECI) Technical Manual*. Boston, MA: The Hay Group.
- Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. D. 2009. *What we know about emotional intelligence: How it affects learning, work, relationships, and our mental health*. Cambridge: MIT Press.

## Muut lähteet

- Daniel Golemanin WWW-sivu. *EI Assessments*. <<http://www.danielgoleman.info/ei-assessments/>> Luettu: 1.6.2015.
- International Federation of Accountants (IFAC) 2015. *Member Bodies and Associates*. WWW-sivu <<http://www.ifac.org/about-ifac/membership/members>> 10.5.2015.
- Taloushallintoliitto 2011. *Tili-instituuttisäätiön hyväksymien auktorisoitujen tilitoimistojen säännöt*. <<https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/organisaatio/saannot/tili-instituuttisaation-hyvaksymien-auktorisoitujen>> 1.6.2015.
- Taloushallintoliitto 2015a. *Tilitoimistofaktaa*. <<https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa/>> 10.6.2015.
- Taloushallintoliitto 2015b. *Tietoa meistä*. WWW-sivu <<https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista>> 11.6.2015.
- Taloushallintoliitto 2015c. *Taloushallintoliitto lukuina*. WWW-sivu <<https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/taloushallintoliitto-lukuina>> 10.6.2015.
- Tilastokeskus 2008a. *Toimialaluokitukset*. <<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/69.html>> 1.6.2015.



Tilastokeskus 2008b. *Työssäkäynti* (verkkójulkaisu). ISSN=1798–5528. Ammatti Ja Sosioekonominen Asema 2008, Liitetaulukko 2. Suurimmat naisvaltaiset ammattiryhmät (naisia 60 - 90 % ammattiryhmästä) vuonna 2008. Helsinki: Tilastokeskus. <[http://www.stat.fi/til/tyokay/2008/04/tyokay\\_2008\\_04\\_2010-12-03\\_tau\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyokay/2008/04/tyokay_2008_04_2010-12-03_tau_002_fi.html)> 10.6.2015.

Toimiala Online / Tilastokeskus 2015, *Toimipaikkatilastot ELY-keskuksittain vuonna 2013*. <<http://www2.toimialaonline.fi/>> 1.7.2015.

Yle Uutiset 13.1.2014. *Millä todennäköisyydellä ammattisi katoaa? – Koko Etlan lista täällä*. <[http://yle.fi/uutiset/milla\\_todennakoisyydella\\_ammattisi\\_katoaa\\_koko\\_etlan\\_lista\\_taalla/7028199](http://yle.fi/uutiset/milla_todennakoisyydella_ammattisi_katoaa_koko_etlan_lista_taalla/7028199)> Luettu: 2.5.2015.

# LIITTEET

## LIITE 1: Yleisten taitojen viitekehys

### ÄLYLLISET TAIDOT

- 1 Kyky hallita laajoja kokonaisuuksia
- 2 Kyky tehdä tutkimuksia
- 3 Kyky työskennellä yksityiskohtien kanssa
- 4 Ongelmanratkaisukyky
- 5 Kyky tulkita tietoja ja raportteja
- 6 Kyky ajatella eettisesti ja ymmärtää asioiden eettiset puolet
- 7 Kyky luoda ja arvioida ideoita
- 8 Kyky vastata myönteisellä tavalla haasteisiin
- 9 Päätöksentekokyky
- 10 Kyky ajatella kriittisesti
- 11 Kyky keskittyä oleelliseen
- 12 Elinikäinen oppiminen
- 13 Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen
- 14 Kyky ymmärtää ja hyödyntää muunkin kuin laskentatoimen ammattikunnan näkökantaa

### TIETOTEKNISET TAIDOT

- 15 Taito käyttää taloushallinnon tietojärjestelmiä
- 16 Taito käyttää yleisiä toimitusovelluksia (Excel, Word, Powerpoint, jne.)
- 17 Yleiset tietotekniset taidot
- 18 Sähköisten viestintävälineiden käyttötaito

### HENKILÖKOHTAISET TAIDOT

- 19 Joustavuus aikataulujen ja työtehtävien suhteen
- 20 Kykyä ajatella ja toimia strategisesti
- 21 Kyky ajatella ja toimia itsenäisesti
- 22 Kyky toimia tuloskeskeisesti
- 23 Kyky toimia epäselvän tiedon parissa
- 24 Kyky ajatella luovasti
- 25 Kyky motivoida itseään
- 26 Stressinhallinta
- 27 Ajanhallinta
- 28 Hyvä työmoraali
- 29 Ammattimaisen kuvan antaminen

### IHMISUHDETAIDOT

- 30 Kyky kuunnella tehokkaasti
- 31 Kyky tuoda esiin ja tarvittaessa puolustaa (omia) näkökantoja
- 32 Neuvottelutaidot
- 33 Yhteistyö- ja tiimityöskentelytaidot
- 34 Suullinen kommunikointi
- 35 Verkostoituminen
- 36 Sujuva englannin kielen taito
- 37 Sujuva ruotsin kielen taito

### ORGANISOINTI- JA LIIKETOIMINTATAIDOT

- 38 Projektiosaaminen
- 39 Muutosjohtaminen
- 40 Ihmisten johtaminen
- 41 Suunnittelu ja organisoiminen
- 42 Asiakaspalveluhenkisyys
- 43 Yleinen liiketoiminnan ymmärtäminen
- 44 Kyky myydä ja markkinoida omaa ja yrityksen osaamista

### LASKENTATOIMEN TAIDOT

- 45 Yleinen kirjanpito-osaaminen
- 46 Taito laatia tilinpäätöksiä
- 47 Taito kirjoittaa ammatillista tekstiä
- 48 Taito jalostaa taloudellista tietoa päätöksentekijää varten
- 49 Laskentatoimen lainsäädännön ja säännösten tuntemus

## LIITE 2: Tunneälytaidot ja niiden väittämät

Tunneälytaito	Koodi	Väittäjä
EI1 Emotionaalinen itsetietoisuus	EI_1a	Työyhteisön yhteisten arvojen kunnioitus
	EI_1b	Kyky hahmottaa kokonaisuus monimutkaisissa tilanteissa ja oikean toimintatavan löytäminen
	EI_1c	Avoimuus ilmaistaessa omia näkemyksiä ja tunteita.
EI2 Itsetuntemus	EI_2a	Avoimuus oppia jatkuvasti uutta.
	EI_2b	Halu ottaa vastaan rakentavaa kritiikkiä ja palautetta.
	EI_2c	Kyky tunnistaa tilanteet, joissa tarvitsee apua.
EI3 Itseluottamus	EI_3a	Valmius ottaa vastaan vaikeitakin tehtäviä, sillä tietää kykenevänsä hoitamaan ne
	EI_3b	Kyky nousta esiin ryhmässä itsevarmuutensa avulla
EI4 Itsekontrolli	EI_4a	Pysyä rauhallisena ja hallita ajatuksensa stressi- tai kriisitilanteissa
	EI_4b	Pysyä tyynenä hankalissakin tilanteissa
EI5 Luotettavuus	EI_5a	Omien virheiden ja epäkohtien avoin myöntäminen
	EI_5b	Ympäriällä ilmenevään epäeettiseen käytökseen puuttuminen
EI6 Sopeutumiskyky	EI_6a	Kyky sopeutua joustavasti uusiin työelämän haasteisiin
	EI_6b	Kyky hallita useita asioita säilyttäen energian ja työtarmon
	EI_6c	Tietojen ja taitojen päivittäminen työelämän muuttuvien vaatimusten mukaisesti
EI7 Suorituskyky	EI_7a	Kyky kannustaa itseään jatkuvan oppimisen kautta parempaan työsuoritukseen
	EI_7b	Haasteellisten, mutta saavutettavissa olevien tavoitteiden asettaminen itselle
	EI_7c	Haasteellisten, mutta saavutettavissa olevien tavoitteiden asettaminen muille
	EI_7d	Korkeiden vaatimusten asettaminen itselle
	EI_7e	Korkeiden vaatimusten asettaminen muille
EI8 Aloitteellisuus	EI_8a	Kyky aktiivisesti tarttua avautuviin mahdollisuuksiin
	EI_8b	Kyky oman työn aktiiviseen kehittämiseen
	EI_8c	Ei epäile kokeilla rajojaan
	EI_8d	Vastuun ottaminen työpaikan toiminnan kehittämisestä
EI9 Optimistisuus	EI_9a	Myönteinen elämänsäsenne
	EI_9b	Myönteinen suhtautuminen muihin ihmisiin
	EI_9c	Tasokkaan suoriutumisen odottaminen muilta
	EI_9d	Vastoinkäymisten näkeminen mieluummin mahdollisuuksina kuin uhkina
EI10 Empaattisuus	EI_10a	Kyky kuunnella muita tarkkaavaisesti ja ymmärtää heidän näkökulmiaan
	EI_10b	Kyky toimia erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa
EI11 Organisaatio-tuntemus	EI_11a	Kyky havaita työyhteisössä vaikuttavia sosiaalisia valtasuhteita
	EI_11b	Ymmärtää työntekijöiden toimintaan vaikuttavia ääneensanomattomia sääntöjä ja ajattelutapoja
EI12 Palvelualttius	EI_12a	Kyky huolehtia, että asiakassuhde pysyy oikeilla raiteilla.
	EI_12b	Kyky seurata ja huolehtia asiakastyytyväisyydestä.
	EI_12c	Kyky huolehtia asiakastarpeista ja vastata niihin.
EI13 Kannustavuus	EI_13a	Kyky innostaa toisia ja saada päivittäiset tehtävät tuntumaan merkityksellisiltä.
	EI_13b	Kyky osoittaa omalla toiminnallaan mitä muilta edellyttää
	EI_13c	Kyky ilmaista yhteiset tavoitteet tavalla, joka saa muut innostumaan niiden saavuttamiseksi
EI14 Vaikutusvalta	EI_14a	Kyky vedota sopivilla tavoilla erilaisiin kuulijoihin
	EI_14b	Kyky luoda tukiverkostoja omien aloitteiden tukemiseksi
	EI_14c	Kyky puhua suostuttelevasti itselle tärkeistä asioista
EI15 Kyky kehittää toisia	EI_15a	Aito kiinnostus muiden auttamiseen
	EI_15b	Kyky ymmärtää muiden tavoitteita, vahvuuksia ja heikkouksia
	EI_15c	Kyky antaa oikea-aikaista rakentavaa palautetta
EI16 Kyky käynnistää muutoksia	EI_16a	Kyky tukea vahvasti muutoksia, vaikka kohtaisi vastustusta
	EI_16b	Puhua vakuuttavasti tärkeäksi kokemistaan asioista
	EI_16c	Käytännön ratkaisujen löytäminen muutosten esteiden voittamiseksi
EI17 Taito hallita konflikteja	EI_17a	Kyky ratkaista ihmisten välisiä ristiriitatilanteita
	EI_17b	Kyky kuunnella ja ymmärtää ristiriitatilanteessa kaikkien osapuolten näkökulmia
EI18 Ryhmä- ja yhteistyötaidot	EI_18a	Kyky olla hyvä joukkuepelaaja.
	EI_18b	Kyky saada ryhmän jäsenet toimimaan aktiivisesti ja innokkaasti yhteisen hyvän puolesta

## LIITE 3: Kyselyiden saatekirje



# TAL-Uutiskirje

16.9.2014 Taloushallinnon ammattilaisille

## Hyvä taloushallintoalan ammattilainen!

Työelämä on jatkuvan muutoksen vallassa. Laskentatoimen rooli ja samalla laskentahenkilöiden työnkuva ovat myös muuttuneet vuosien saatossa. Nykypäivän työelämässä ei pärjää enää pelkällä laskentateknisellä osaamisella, vaan työssä tarvitaan yhä enemmän myös pehmeitä taitoja, kuten ihmissuhdetaitoja ja itsensä hallitsemisen taitoja.

Alla on linkki kyselytutkimukseen, joka mittaa taloushallinnon ammattilaisten pehmeiden taitojen tärkeyttä heidän työnsä kannalta. Arvioitu vastausaika on noin 5-10 minuuttia. Kyselyyn vastanneiden kesken **arvotaan kaksi vapaavalintaista TAL-verkkokurssia** (ä 260 €).

**Aloita vastaaminen tästä:**  
<https://my.surveypal.com/Pehme%C3%A4t%20taidot%20-%20Tunne%C3%A4lytaidot3>

Vastaathan kyselyyn **viimeistään 1.10.2014 mennessä.**

Kaikki tämän kyselytutkimuksen tiedot ovat luottamuksellisia. **Kyselyä voi jakaa yrityksen sisällä muillekin kollegoille.** Olet sitten tilitoimiston vetäjä, kirjanpitäjä, palkanlaskija tai kuka tahansa taloushallinnon työtä tekevä, vastauksesi on meille tärkeä.


Vastauksesi auttaa meitä selvittämään taloushallinnon ammattilaisten työnkuvaa ja kehittämään alan osaamista vastaamaan paremmin työelämän nykyisiä ja tulevaisuuden tarpeita.

Tutkimus on osa laskentatoimen opiskelija **Arto Järvelän** Pro Gradu -tutkielmaa KTM-tutkintoa varten Tampereen yliopistossa.

Kiitos vastuksestasi!

Outi Mäkinieni  
viestintäpäällikkö  
Suomen Taloushallintoliitto ry





---

Suomen Taloushallintoliitto ry, Salomonkatu 17 A 11 krs, 00100 HELSINKI  
Puh. 09 6850 570

[www.talouhallintoliitto.fi](http://www.talouhallintoliitto.fi)

Peruuta uutiskirje

**LIITE 4A: Kyselylomake – Yleiset taidot**

# Taloushallinnon ammattilaisten pehmeät taidot


Tämä kysely mittaa taloushallinnon ammattilaisten ns. yleisten taitojen tärkeyttä heidän työnsä kannalta. Kyselyssä on kaksi osiota. Ensimmäisessä osiossa arvioidaan yleisten taitojen tärkeyttä omassa työssä menestymisen kannalta. Toisessa osiossa kysytään vastaajan taustatietoja.

Arvioitu vastausaika on noin 5-10 minuuttia. Kaikki tämän kyselytutkimuksen tiedot ovat luottamuksellisia.

Kyselyn jälkeen sinulla on mahdollisuus osallistua kahden vapaavalintaisen TAL-verkkokurssin (ä 260 €) arvontaan.

[Seuraava](#)

0%

Powered by SurveyPal 

## Yleiset taidot (1/3)

Seuraavassa on esitetty lista ns. yleisistä taidoista. Pohdi omaa nykyistä työtäsi ja arvioi, miten tärkeänä pidät kutakin ominaisuutta siinä menestymisen kannalta?

### Älylliset taidot

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Kyky hallita laajoja kokonaisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky tehdä tutkimuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky työskennellä yksityiskohtien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisukyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky tulkita tietoja ja raportteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky ajatella eettisesti ja ymmärtää asioiden eettiset puolet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky luoda ja arvioida ideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky vastata myönteisellä tavalla haasteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksentekokyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky ajatella kriittisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky keskittyä oleelliseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elinikäinen oppiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky ymmärtää ja hyödyntää muunkin kuin laskentatoimen ammattikunnan näkökantaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Tietotekniset taidot

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Taito käyttää taloushallinnon tietojärjestelmiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taito käyttää yleisiä toimistosovelluksia (Excel, Word, Powerpoint, jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleiset tietotekniset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköisten viestintävälineiden käyttötaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

## Yleiset taidot (2/3)

Pohdi omaa nykyistä työtäsi ja arvioi, miten tärkeänä pidät kutakin ominaisuutta siinä menestymisen kannalta?

### Henkilökohtaiset taidot

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Joustavuus aikataulujen ja työtehtävien suhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykyä ajatella ja toimia strategisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky ajatella ja toimia itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky toimia tuloskeskeisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky toimia epäselvän tiedon parissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky ajatella luovasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky motivoida itseään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stressinhallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajanhallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työmoraali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattimaisen kuvan antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ihmissuhdetaidot

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Kyky kuunnella tehokkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky tuoda esiin ja tarvittaessa puolustaa (omia) näkökantoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö- ja tiimityöskentelytaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suullinen kommunikointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostoituminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sujuva englannin kielen taito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sujuva ruotsin kielen taito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

## Yleiset taidot (3/3)

Pohdi omaa nykyistä työtäsi ja arvioi, miten tärkeänä pidät kutakin ominaisuutta siinä menestymisen kannalta?

### Organisointi- ja liiketoimintataidot

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Projektiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosjohtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmisten johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelu ja organisoiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalveluhenkisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleinen liiketoiminnan ymmärtäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky myydä ja markkinoida omaa ja yrityksen osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Laskentatoimen taidot

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Yleinen kirjanpito-osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taito laatia tilinpäätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taito kirjoittaa ammatillista tekstiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taito jalostaa taloudellista tietoa päätöksentekijää varten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskentatoimen lainsäädännön ja säännösten tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava



## Taustatiedot (1/3)

### Henkilötiedot

Ikä

Sukupuoli

- Mies  
 Nainen

Peruskoulutus:

- ekonomi, KTM tai muu akateeminen tutkinto  
 ylempi amk  
 tradenomi  
 ylioppilasmerkonomi  
 merkonomi tai vastaava  
 merkantti tai vastaava  
 ei kaupallista koulutusta

Työssäoloaika kokonaisissa vuosissa  
laskennan- ja taloushallinnon tai  
palkkahallinnon tehtävissä

Tutkinto:

- KLT  
 PHT  
 Taloushallinnon erikoisammattitutkinto  
 Taloushallinnon ammattitutkinto  
 KHT  
 HTM

Edellinen

Seuraava

## Taustatiedot (2/3)

### Taustatiedot tilitoimistosta

Toimipaikkasi sijainti (maakunnittain):

- Uusimaa
- Varsinais-Suomi, Satakunta, Ahvenanmaa
- Kanta-Häme, Päijät-Häme, Pirkanmaa, Keski-Suomi
- Kymenlaakso, Etelä-Karjala, Pohjois-Karjala, Etelä-Savo, Pohjois-Savo
- Etelä-Pohjanmaa, Pohjanmaa, Keski-Pohjanmaa
- Pohjois-Pohjanmaa, Kainuu, Lappi
- En osaa sanoa

Tilitoimiston työntekijöiden lukumäärä

- 1-2 henkilöä
- 3-5 henkilöä
- 6-10 henkilöä
- 11-20 henkilöä
- Yli 20 henkilöä

Onko tilitoimisto auktorisoitu Taloushallintoliiton jäsen?

- Kyllä
- Ei

Edellinen

Seuraava

## Taustatiedot (3/3)

### Taustatiedot nykyisestä työnkuvasta

Mitä rooleja tai työtehtäviä sinulla on tilitoimistossa?

- Tilitoimistojohtaja/omistaja
- Muu merkittävä johtajarooli
- Tiiminvetäjä, tiimiesimies
- Tilinpäätöstaitoinen kirjanpitäjä
- Kirjanpitäjä (ei tilinpäätöksiä itsenäisesti)
- Palkkahallinto
- Muut taloushallinnon ammattitehtävät
- Verokonsultointi
- Asiakastyöt asiakkaan luona
- Tilintarkastukset itsenäisesti
- Ohjelmistojen käyttökonsultointi
- Tilitoimiston sisäinen asiantuntija konsultoiden muita työntekijöitä
- Asiakkaiden liiketoiminnan kehittäminen ja/tai osallistuminen asiakkaiden palavereihin taloushallinnon asiantuntijana
- Harjoittelija
- Jokin muu, mikä

### Asiakkaat, työkaverit ja esimiestyö

	Ei lainkaan	Vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon
Kuinka paljon työhösi sisältyy työskentelyä, jossa olet suoraan yhteydessä asiakkaaseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka paljon työhösi sisältyy yhteistyötä työkavereiden kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka paljon työhösi sisältyy esimiestyötä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

## Kiitos osallistumisestasi!

Jos haluat vielä osallistua kahden vapaavalintaisen TAL-verkkokurssin (á 260 €) arvontaan, täytä alla olevaan kenttään sähköpostiosoitteesi.

Sähköpostiosoite

Edellinen

Lähetä vastaukset

## LIITE 4B: Kyselylomake – Tunneälytaidot<sup>21</sup>

### Tunneälytaidot (1/3)

Seuraavassa on esitetty lista ns. tunneälytaidoista. Pohdi omaa nykyistä työtäsi ja arvioi, miten tärkeänä pidät kutakin ominaisuutta siinä menestymisen kannalta.

#### Itsetuntemus

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Työyhteisön yhteisten arvojen kunnioitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky hahmottaa kokonaisuus monimutkaisissa tilanteissa ja oikean toimintatavan löytäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoimuus ilmaistaessa omia näkemyksiä ja tunteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoimuus oppia jatkuvasti uutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halu ottaa vastaan rakentavaa kritiikkiä ja palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky tunnistaa tilanteet, joissa tarvitsee apua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmius ottaa vastaan vaikeitakin tehtäviä, sillä tietää kykenevänsä hoitamaan ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky nousta esiin ryhmässä itsevarmuutensa avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Itsehallinta

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Pysyä rauhallisena ja hallita ajatuksensa stressi- tai kriisitilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pysyä tyyneenä hankalissakin tilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omien virheiden ja epäkohtien avoin myöntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäriällä ilmenevään epäeettiseen käytökseen puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky sopeutua joustavasti uusiin työelämän haasteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky hallita useita asioita säilyttäen energian ja työarmon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojen ja taitojen päivittäminen työelämän muuttuvien vaatimusten mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky kannustaa itseään jatkuvan oppimisen kautta parempaan työsuoritukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haasteellisten, mutta saavutettavissa olevien tavoitteiden asettaminen itselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haasteellisten, mutta saavutettavissa olevien tavoitteiden asettaminen muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

<sup>21</sup> Tunneälytaitojen kyselylomake sisälsi saman johdanto-osion, taustatietoja kartoittavan osion ja mahdollisuuden osallistua arvontaan kuin yleisten taitojen kysely (ks. liite 4A).

## Tunneälytaidot (2/3)

Pohdi omaa nykyistä työtäsi ja arvioi, miten tärkeänä pidät kutakin ominaisuutta siinä menestymisen kannalta.

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Korkeiden vaatimusten asettaminen itselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korkeiden vaatimusten asettaminen muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky aktiivisesti tarttua avautuviin mahdollisuuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky oman työn aktiiviseen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei epäille kokeilla rajojaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuun ottaminen työpaikan toiminnan kehittämisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myönteinen elämänsäsenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myönteinen suhtautuminen muihin ihmisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasokkaan suoriutumisen odottaminen muilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastoinkäymisten näkeminen mieluummin mahdollisuuksina kuin uhkina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Sosiaalinen tietoisuus

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Kyky kuunnella muita tarkkaavaisesti ja ymmärtää heidän näkökulmiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky toimia erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky havaita työyhteisössä vaikuttavia sosiaalisia valtasuhteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärtää työntekijöiden toimintaan vaikuttavia ääneensanomattomia sääntöjä ja ajattelutapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky huolehtia, että asiakassuhde pysyy oikeilla raiteilla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky seurata ja huolehtia asiakastytyväisyydestä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky huolehtia asiakastarpeista ja vastata niihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

## Tunneälytaidot (3/3)

Pohdi omaa nykyistä työtäsi ja arvioi, miten tärkeänä pidät kutakin ominaisuutta siinä menestymisen kannalta.

### Henkilösuhteiden hallinta

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Kyky innostaa toisia ja saada päivittävät tehtävät tuntumaan merkityksellisiltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky osoittaa omalla toiminnallaan mitä muilta edellyttää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky ilmaista yhteiset tavoitteet tavalla, joka saa muut innostumaan niiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky vedota sopivilla tavoilla erilaisiin kuulijoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky luoda tukiverkostoja omien aloitteiden tukemiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky puhua suostuttelevasti itselle tärkeistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aito kiinnostus muiden auttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky ymmärtää muiden tavoitteita, vahvuuksia ja heikkouksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky antaa oikea-aikaista rakentavaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky tukea vahvasti muutoksia, vaikka kohtaisi vastustusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhua vakuuttavasti tärkeäksi kokemistaan asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytännön ratkaisujen löytäminen muutosten esteiden voittamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky ratkaista ihmisten välisiä ristiriitatilanteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky kuunnella ja ymmärtää ristiriitatilanteessa kaikkien osapuolten näkökulmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky olla hyvä joukkuepelaaja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky saada ryhmän jäsenet toimimaan aktiivisesti ja innokkaasti yhteisen hyvän puolesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

**LIITE 5A: Puuttuvat havainnot yleisten taitojen aineistossa**

	N	Tyhjät vastaukset	<i>En osaa sanoa</i>	Puuttuvat yhteensä	Puuttuvat %
Taito_1	290	0	0	0	0,0 %
Taito_2	288	2	8	10	3,5 %
Taito_3	290	0	0	0	0,0 %
Taito_4	289	1	0	1	0,3 %
Taito_5	289	1	1	2	0,7 %
Taito_6	289	1	3	4	1,4 %
Taito_7	290	0	2	2	0,7 %
Taito_8	289	1	0	1	0,3 %
Taito_9	289	1	1	2	0,7 %
Taito_10	290	0	2	2	0,7 %
Taito_11	288	2	2	4	1,4 %
Taito_12	286	4	2	6	2,1 %
Taito_13	288	2	0	2	0,7 %
Taito_14	287	3	2	5	1,7 %
Taito_15	290	0	0	0	0,0 %
Taito_16	289	1	0	1	0,3 %
Taito_17	289	1	0	1	0,3 %
Taito_18	288	2	1	3	1,0 %
Taito_19	290	0	0	0	0,0 %
Taito_20	288	2	0	2	0,7 %
Taito_21	288	2	0	2	0,7 %
Taito_22	290	0	1	1	0,3 %
Taito_23	290	0	0	0	0,0 %
Taito_24	289	1	1	2	0,7 %
Taito_25	290	0	0	0	0,0 %
Taito_26	289	1	0	1	0,3 %
Taito_27	289	1	0	1	0,3 %
Taito_28	287	3	0	3	1,0 %
Taito_29	288	2	0	2	0,7 %
Taito_30	290	0	0	0	0,0 %
Taito_31	288	2	0	2	0,7 %
Taito_32	290	0	1	1	0,3 %
Taito_33	290	0	0	0	0,0 %
Taito_34	290	0	0	0	0,0 %
Taito_35	289	1	2	3	1,0 %
Taito_36	288	2	0	2	0,7 %
Taito_37	288	2	0	2	0,7 %
Taito_38	289	1	10	11	3,8 %
Taito_39	287	3	9	12	4,2 %
Taito_40	289	1	6	7	2,4 %
Taito_41	287	3	1	4	1,4 %
Taito_42	288	2	0	2	0,7 %
Taito_43	285	5	0	5	1,8 %
Taito_44	289	1	1	2	0,7 %
Taito_45	290	0	0	0	0,0 %
Taito_46	290	0	0	0	0,0 %
Taito_47	290	0	0	0	0,0 %
Taito_48	289	1	1	2	0,7 %
Taito_49	289	1	0	1	0,3 %
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>14151</b>	<b>59</b>	<b>57</b>	<b>116</b>	<b>0,8 %</b>



**LIITE 5B: Puuttuvat havainnot tunneälytaitojen aineistossa**

Väittäjä	N	Tyhjät vastaukset	En osaa sanoa	Puuttuvat yhteensä	Yhteensä %
EI_1a	305	0	2	2	0,7 %
EI_1b	304	1	0	1	0,3 %
EI_1c	304	1	1	2	0,7 %
EI_2a	305	0	1	1	0,3 %
EI_2b	304	1	0	1	0,3 %
EI_2c	301	4	1	5	1,7 %
EI_3a	303	2	2	4	1,3 %
EI_3b	302	3	8	11	3,6 %
EI_4a	305	0	0	0	0,0 %
EI_4b	305	0	0	0	0,0 %
EI_5a	304	1	0	1	0,3 %
EI_5b	305	0	3	3	1,0 %
EI_6a	305	0	0	0	0,0 %
EI_6b	303	2	1	3	1,0 %
EI_6c	305	0	1	1	0,3 %
EI_7a	305	0	3	3	1,0 %
EI_7b	305	0	1	1	0,3 %
EI_7c	303	2	9	11	3,6 %
EI_7d	305	0	1	1	0,3 %
EI_7e	305	0	8	8	2,6 %
EI_8a	304	1	0	1	0,3 %
EI_8b	302	3	1	4	1,3 %
EI_8c	305	0	3	3	1,0 %
EI_8d	304	1	2	3	1,0 %
EI_9a	305	0	1	1	0,3 %
EI_9b	304	1	0	1	0,3 %
EI_9c	304	1	4	5	1,6 %
EI_9d	304	1	1	2	0,7 %
EI_10a	305	0	0	0	0,0 %
EI_10b	304	1	2	3	1,0 %
EI_11a	304	1	7	8	2,6 %
EI_11b	304	1	8	9	3,0 %
EI_12a	305	0	0	0	0,0 %
EI_12b	305	0	0	0	0,0 %
EI_12c	301	4	0	4	1,3 %
EI_13a	305	0	1	1	0,3 %
EI_13b	304	1	3	4	1,3 %
EI_13c	303	2	1	3	1,0 %
EI_14a	304	1	6	7	2,3 %
EI_14b	304	1	10	11	3,6 %
EI_14c	305	0	4	4	1,3 %
EI_15a	303	2	0	2	0,7 %
EI_15b	305	0	1	1	0,3 %
EI_15c	304	1	1	2	0,7 %
EI_16a	305	0	3	3	1,0 %
EI_16b	305	0	2	2	0,7 %
EI_16c	304	1	2	3	1,0 %
EI_17a	305	0	2	2	0,7 %
EI_17b	304	1	2	3	1,0 %
EI_18a	303	2	2	4	1,3 %
EI_18b	303	2	5	7	2,3 %
<b>YHTEENSÄ</b>	15509	46	116	162	1,0 %

**LIITE 6: Normaaliuustestit***Normaaliuustestit tunneälytaitojen väittämille*

<b>Väittäjä</b>	<b>Kolmogorov-Smirnov</b>	<b>Vinous</b>	<b>Huipukkuus</b>
EI_1a	0,000	-1,259	1,173
EI_1b	0,000	-1,757	2,254
EI_1c	0,000	-0,534	0,102
EI_2a	0,000	-1,589	1,596
EI_2b	0,000	-0,976	0,729
EI_2c	0,000	-1,365	0,876
EI_3a	0,000	-0,503	-0,304
EI_3b	0,000	-0,174	-0,738
EI_4a	0,000	-1,506	2,583
EI_4b	0,000	-1,077	0,744
EI_5a	0,000	-0,758	-0,017
EI_5b	0,000	-0,779	0,687
EI_6a	0,000	-0,479	-0,339
EI_6b	0,000	-0,657	-0,365
EI_6c	0,000	-1,201	0,429
EI_7a	0,000	-0,646	-0,064
EI_7b	0,000	-0,572	0,571
EI_7c	0,000	-0,401	-0,319
EI_7d	0,000	-0,297	-0,383
EI_7e	0,000	-0,275	-0,392
EI_8a	0,000	-0,671	0,293
EI_8b	0,000	-0,733	-0,148
EI_8c	0,000	-0,362	-0,540
EI_8d	0,000	-0,753	-0,083
EI_9a	0,000	-1,578	2,165
EI_9b	0,000	-1,328	1,143
EI_9c	0,000	-0,572	0,784
EI_9d	0,000	-0,402	-0,128
EI_10a	0,000	-0,506	-0,631
EI_10b	0,000	-0,786	0,560
EI_11a	0,000	-0,586	-0,064
EI_11b	0,000	-0,785	0,810
EI_12a	0,000	-1,906	6,356
EI_12b	0,000	-1,206	0,479
EI_12c	0,000	-1,492	1,208
EI_13a	0,000	-0,952	1,583
EI_13b	0,000	-1,079	1,445
EI_13c	0,000	-0,872	1,098
EI_14a	0,000	-0,610	0,495
EI_14b	0,000	-0,436	-0,221
EI_14c	0,000	-0,248	-0,462
EI_15a	0,000	-0,826	0,199
EI_15b	0,000	-0,589	0,168
EI_15c	0,000	-0,641	-0,394
EI_16a	0,000	-0,551	0,248
EI_16b	0,000	-0,660	0,363
EI_16c	0,000	-0,671	0,009
EI_17a	0,000	-0,708	0,183
EI_17b	0,000	-0,838	0,262
EI_18a	0,000	-1,093	1,779
EI_18b	0,000	-0,983	1,195

*Normaaliuustestit tunneälytaitojen summamuuttujille*

<b>Tunneälytaito</b>	<b>Kolmogorov-Smirnov</b>	<b>Vinous</b>	<b>Huipukkuus</b>
Emotionaalinen itsetietoisuus	0,000	-0,912	1,163
Itsetuntemus	0,000	-1,249	1,538
Itseluottamus	0,000	-0,283	-0,432
Itsekontrolli	0,000	-1,261	1,910
Luotettavuus	0,000	-0,967	2,025
Sopeutumiskyky	0,000	-0,677	-0,072
Suorituskyky	0,000	-0,457	0,285
Aloitteellisuus	0,000	-0,545	-0,128
Optimistisuus	0,000	-0,699	0,346
Empaattisuus	0,000	-0,637	0,178
Organisaatiotuntemus	0,000	-0,738	0,738
Palvelualttius	0,000	-1,439	2,280
Kannustavuus	0,000	-1,150	2,407
Vaikutusvalta	0,000	-0,387	-0,175
Kyky kehittää toisia	0,000	-0,627	-0,024
Kyky käynnistää muutoksia	0,000	-0,709	0,577
Taito hallita konflikteja	0,000	-0,828	0,369
Ryhmä- ja yhteistyötaidot	0,000	-0,965	1,051

*Normaaliuustestit yleisille taidoille*

<b>Yleinen taito</b>	<b>Kolmogorov -Smirnov</b>	<b>Vinous</b>	<b>Huipuk -kuus</b>
1 Kyky hallita laajoja kokonaisuuksia	0,000	-1,934	4,277
2 Kyky tehdä tutkimuksia	0,000	-0,125	-0,772
3 Kyky työskennellä yksityiskohtien kanssa	0,000	-0,868	-0,018
4 Ongelmanratkaisukyky	0,000	-1,438	0,966
5 Kyky tulkita tietoja ja raportteja	0,000	-1,344	1,677
6 Kyky ajatella eettisesti ja ymmärtää asioiden eettiset puolet	0,000	-0,427	-0,619
7 Kyky luoda ja arvioida ideoita	0,000	-0,188	-0,507
8 Kyky vastata myönteisellä tavalla haasteisiin	0,000	-0,741	0,31
9 Päätöksentekokyky	0,000	-1,317	1,516
10 Kyky ajatella kriittisesti	0,000	-0,784	-0,029
11 Kyky keskittyä oleelliseen	0,000	-1,547	1,481
12 Elinikäinen oppiminen	0,000	-1,884	2,775
13 Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen	0,000	-0,859	0,449
14 Kyky ymmärtää ja hyödyntää muunkin kuin laskentatoimen ammattikunnan näkökantaa	0,000	-0,898	0,659
15 Taito käyttää taloushallinnon tietojärjestelmiä	0,000	-1,587	1,38
16 Taito käyttää yleisiä toimistosovelluksia (Excel, Word, Powerpoint, jne.)	0,000	-0,587	0,406
17 Yleiset tietotekniset taidot	0,000	-0,309	-0,126
18 Sähköisten viestintävälineiden käyttötaito	0,000	-0,564	-0,136
19 Joustavuus aikataulujen ja työtehtävien suhteen	0,000	-0,911	0,312
20 Kykyä ajatella ja toimia strategisesti	0,000	-0,304	-0,232
21 Kyky ajatella ja toimia itsenäisesti	0,000	-1,191	0,212
22 Kyky toimia tuloskeskeisesti	0,000	-0,373	-0,342
23 Kyky toimia epäselvän tiedon parissa	0,000	-0,654	0,087
24 Kyky ajatella luovasti	0,000	-0,3	-0,497
25 Kyky motivoida itseään	0,000	-0,623	-0,126
26 Stressinhallinta	0,000	-2,497	9,152
27 Ajanhallinta	0,000	-1,615	1,592
28 Hyvä työmoraali	0,000	-1,835	2,554
29 Ammattimaisen kuvan antaminen	0,000	-1,034	0,049
30 Kyky kuunnella tehokkaasti	0,000	-0,912	0,52
31 Kyky tuoda esiin ja tarvittaessa puolustaa (omia) näkökantoja	0,000	-0,776	1,418
32 Neuvottelutaidot	0,000	-1,099	1,055
33 Yhteistyö- ja tiimityöskentelytaidot	0,000	-0,961	0,892
34 Suullinen kommunikointi	0,000	-0,917	0,879
35 Verkostoituminen	0,000	-0,233	-0,397
36 Sujuva englannin kielen taito	0,000	0,241	-0,479
37 Sujuva ruotsin kielen taito	0,000	0,67	0,326
38 Projektiosaaminen	0,000	-0,003	-0,57
39 Muutosjohtaminen	0,000	0,05	-0,908
40 Ihmisten johtaminen	0,000	-0,371	-0,869
41 Suunnittelu ja organisoiminen	0,000	-1,01	0,728
42 Asiakaspalveluhenkisyys	0,000	-1,624	2,675
43 Yleinen liiketoiminnan ymmärtäminen	0,000	-1,151	0,309
44 Kyky myydä ja markkinoida omaa ja yrityksen osaamista	0,000	-0,83	0,244
45 Yleinen kirjanpito-osaaminen	0,000	-4,092	19,756
46 Taito laatia tilinpäätöksiä	0,000	-4,497	26,556
47 Taito kirjoittaa ammatillista tekstiä	0,000	-0,798	0,449
48 Taito jalostaa taloudellista tietoa päätöksentekijää varten	0,000	-1,224	1,797
49 Laskentatoimen lainsäädännön ja säännösten tuntemus	0,000	-2,438	6,159

**LIITE 7: Työn luonteen prosentuaalinen jakautuminen työrooleittain**

		Yleiset taidot			Tunneäly		
		Työntekijä	Ammatinharjoittaja	Esimiesjohtaja	Työntekijä	Ammatinharjoittaja	Esimiesjohtaja
Asiakastyö	Ei lainkaan	0,8	0	0	0,9	0	0
	Vähän	2,4	2,9	1,1	5,4	0	0
	Jonkin verran	23	18,6	7,5	17,1	9,8	7
	Melko paljon	34,1	32,9	39,8	30,6	33,7	32
	Paljon	39,7	45,7	51,6	45,9	56,5	61
Työkaverin kanssa tehtävä työ	Ei lainkaan	0,8	30,4	0	0,9	28,3	0
	Vähän	6,3	17,4	1,1	8,1	10,9	1
	Jonkin verran	38,9	23,2	9,8	23,4	16,3	7
	Melko paljon	29,4	17,4	38	32,4	21,7	38
	Paljon	24,6	11,6	51,1	35,1	22,8	54
Esimiestyö	Ei lainkaan	55,2	30,4	2,2	59,5	37	0
	Vähän	11,2	23,2	1,1	11,7	8,7	4
	Jonkin verran	22,4	18,8	16,1	14,4	15,2	4
	Melko paljon	4,8	15,9	30,1	9,9	16,3	28
	Paljon	6,4	11,6	50,5	4,5	22,8	64

## LIITE 8: Työtehtävien jakautuminen työrooleittain<sup>22</sup>

### Yleiset taidot

	Työntekijä (n = 126)		Ammatin- harjoittaja (n = 70)		Esimiesjohtaja (n = 93)	
	N	%	N	%	N	%
- Muu merkittävä johtajarooli	10	7,9 %	0	0,0 %	6	6,5 %
- Tiiminvetäjä; tiimiesimies	13	10,3 %	2	2,9 %	8	8,6 %
- Tilinpäätöstaitoinen kirjanpitäjä	102	81,0 %	52	74,3 %	63	67,7 %
- Kirjanpitäjä (ei tilinpäätöksiä itsenäisesti)	14	11,1 %	3	4,3 %	2	2,2 %
- Palkkahallinto	78	61,9 %	42	60,0 %	43	46,2 %
- Muut taloushallinnon ammattitehtävät	64	50,8 %	37	52,9 %	46	49,5 %
- Verokonsultointi	42	33,3 %	37	52,9 %	59	63,4 %
- Asiakastyöt asiakkaan luona	18	14,3 %	26	37,1 %	26	28,0 %
- Tilintarkastukset itsenäisesti	4	3,2 %	2	2,9 %	6	6,5 %
- Ohjelmistojen käyttökonsultointi	17	13,5 %	20	28,6 %	30	32,3 %
- Tilitoimiston sisäinen asiantuntija konsultoiden muita työntekijöitä	37	29,4 %	16	22,9 %	58	62,4 %
- Asiakkaiden liiketoiminnan kehittäminen ja/tai osallistuminen asiakkaiden palaveriin taloushallinnon asiantuntijana	29	23,0 %	26	37,1 %	46	49,5 %

### Tunneälytaidot

	Työntekijä (n = 112)		Ammatin- harjoittaja (n = 92)		Esimiesjohtaja (n = 100)	
	N	%	N	%	N	%
- Muu merkittävä johtajarooli	16	14,3 %	1	1,1 %	3	3,0 %
- Tiiminvetäjä; tiimiesimies	9	8,0 %	3	3,3 %	8	8,0 %
- Tilinpäätöstaitoinen kirjanpitäjä	85	75,9 %	59	64,1 %	62	62,0 %
- Kirjanpitäjä (ei tilinpäätöksiä itsenäisesti)	14	12,5 %	4	4,3 %	1	1,0 %
- Palkkahallinto	55	49,1 %	55	59,8 %	50	50,0 %
- Muut taloushallinnon ammattitehtävät	52	46,4 %	50	54,3 %	45	45,0 %
- Verokonsultointi	36	32,1 %	46	50,0 %	58	58,0 %
- Asiakastyöt asiakkaan luona	23	20,5 %	26	28,3 %	23	23,0 %
- Tilintarkastukset itsenäisesti	0	0,0 %	4	4,3 %	8	8,0 %
- Ohjelmistojen käyttökonsultointi	15	13,4 %	23	25,0 %	28	28,0 %
- Tilitoimiston sisäinen asiantuntija konsultoiden muita työntekijöitä	36	32,1 %	26	28,3 %	48	48,0 %
- Asiakkaiden liiketoiminnan kehittäminen ja/tai osallistuminen asiakkaiden palaveriin taloushallinnon asiantuntijana	23	20,5 %	38	41,3 %	41	41,0 %

<sup>22</sup> Työtehtävistä puuttuu *tilitoimistojohtaja/omistaja*, koska sitä käytettiin vastaajien jakamisessa työrooleihin. Yksikään työntekijä ei ole tilitoimistojohtaja, kun taas jokainen ammatinharjoittaja ja esimiesjohtaja on.

**LIITE 9: Yleisten taitojen tärkeyden prosentuaalinen jakautuminen**

	Koko aineisto (n = 290)				
	1	2	3	4	5
Taito_1	0,0 %	0,7 %	2,1 %	23,1 %	74,1 %
Taito_2	2,1 %	23,2 %	29,3 %	35,4 %	10,0 %
Taito_3	0,0 %	0,7 %	10,0 %	37,2 %	52,1 %
Taito_4	0,0 %	0,0 %	1,0 %	23,9 %	75,1 %
Taito_5	0,0 %	0,3 %	1,7 %	29,9 %	68,1 %
Taito_6	1,7 %	15,7 %	21,7 %	40,9 %	19,9 %
Taito_7	0,3 %	9,7 %	32,6 %	41,3 %	16,0 %
Taito_8	0,0 %	0,7 %	6,2 %	45,3 %	47,8 %
Taito_9	0,0 %	0,7 %	4,2 %	31,6 %	63,5 %
Taito_10	0,0 %	0,3 %	9,7 %	41,0 %	49,0 %
Taito_11	0,0 %	0,0 %	2,1 %	23,4 %	74,5 %
Taito_12	0,0 %	0,0 %	2,5 %	19,0 %	78,5 %
Taito_13	0,0 %	1,0 %	7,6 %	42,7 %	48,6 %
Taito_14	0,0 %	2,1 %	8,4 %	44,6 %	44,9 %
Taito_15	0,0 %	0,0 %	1,0 %	21,7 %	77,2 %
Taito_16	0,0 %	0,7 %	4,8 %	51,6 %	42,9 %
Taito_17	0,0 %	1,7 %	19,4 %	55,0 %	23,9 %
Taito_18	0,0 %	1,0 %	12,2 %	48,1 %	38,7 %
Taito_19	0,0 %	0,3 %	4,8 %	38,6 %	56,2 %
Taito_20	0,0 %	0,3 %	10,1 %	55,9 %	33,7 %
Taito_21	0,0 %	0,0 %	1,4 %	27,4 %	71,2 %
Taito_22	0,0 %	1,4 %	17,6 %	50,5 %	30,4 %
Taito_23	0,0 %	0,7 %	7,9 %	46,9 %	44,5 %
Taito_24	0,3 %	9,0 %	28,5 %	42,0 %	20,1 %
Taito_25	0,0 %	0,7 %	10,0 %	45,9 %	43,4 %
Taito_26	0,3 %	0,0 %	2,4 %	19,4 %	77,9 %
Taito_27	0,0 %	0,0 %	1,4 %	21,1 %	77,5 %
Taito_28	0,0 %	0,0 %	3,1 %	19,2 %	77,7 %
Taito_29	0,0 %	0,0 %	3,1 %	31,9 %	64,9 %
Taito_30	0,0 %	0,7 %	5,9 %	40,7 %	52,8 %
Taito_31	0,3 %	2,1 %	11,8 %	58,0 %	27,8 %
Taito_32	0,0 %	2,1 %	7,3 %	39,1 %	51,6 %
Taito_33	0,3 %	0,7 %	11,4 %	39,3 %	48,3 %
Taito_34	0,0 %	1,7 %	6,9 %	45,2 %	46,2 %
Taito_35	0,3 %	10,8 %	32,4 %	43,9 %	12,5 %
Taito_36	4,9 %	36,1 %	35,8 %	20,5 %	2,8 %
Taito_37	13,2 %	46,5 %	27,8 %	9,0 %	3,5 %
Taito_38	2,5 %	24,7 %	38,0 %	29,7 %	5,0 %
Taito_39	3,2 %	27,0 %	28,4 %	29,1 %	12,2 %
Taito_40	2,5 %	18,0 %	20,8 %	34,6 %	24,0 %
Taito_41	0,3 %	3,8 %	11,9 %	40,2 %	43,7 %
Taito_42	0,0 %	0,3 %	1,7 %	25,3 %	72,6 %
Taito_43	0,0 %	0,0 %	2,8 %	29,5 %	67,7 %
Taito_44	0,7 %	5,6 %	16,3 %	40,6 %	36,8 %
Taito_45	0,0 %	0,7 %	1,0 %	8,3 %	90,0 %
Taito_46	0,3 %	0,3 %	1,0 %	8,6 %	89,7 %
Taito_47	0,7 %	2,1 %	17,9 %	39,7 %	39,7 %
Taito_48	0,3 %	1,4 %	7,6 %	39,2 %	51,4 %
Taito_49	0,0 %	0,3 %	2,4 %	15,2 %	82,0 %

## LIITE 10: Yleisten taitojen tärkeyden prosentuaalinen jakautuminen rooleittain

Taito	Työntekijä					Ammatinharjoittaja					Esimiesjohtaja				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	0,0	0,0	2,4	31,2	66,4	0,0	2,9	2,9	22,9	71,4	0,0	1,1	1,1	11,4	86,4
2	2,4	26,6	30,6	31,5	8,9	4,7	20,3	34,4	32,8	7,8	0,0	20,2	21,4	45,2	13,1
3	0,0	0,0	6,4	40,8	52,8	0,0	1,4	8,6	34,3	55,7	0,0	2,3	15,9	35,2	46,6
4	0,0	0,0	2,4	22,6	75,0	0,0	0,0	0,0	32,9	67,1	0,0	0,0	0,0	19,5	80,5
5	0,0	0,0	2,4	36,0	61,6	0,0	1,4	1,4	31,4	65,7	1,1	0,0	1,1	20,7	77,0
6	2,4	17,7	21,8	44,4	13,7	0,0	21,4	18,6	31,4	28,6	1,2	9,3	19,8	45,3	24,4
7	0,0	14,3	36,5	39,7	9,5	2,9	10,0	34,3	40,0	12,9	0,0	1,2	24,4	46,5	27,9
8	0,0	1,6	5,6	47,2	45,6	0,0	0,0	8,6	52,9	38,6	0,0	2,3	4,5	37,5	55,7
9	0,0	0,8	4,8	41,1	53,2	0,0	1,4	7,1	27,1	64,3	0,0	1,1	1,1	23,0	74,7
10	0,0	0,0	12,9	43,5	43,5	0,0	1,4	10,0	37,1	51,4	1,1	0,0	5,7	40,2	52,9
11	0,0	0,0	0,8	27,6	71,5	0,0	0,0	2,9	25,7	71,4	0,0	0,0	3,5	17,6	78,8
12	0,0	0,0	1,6	21,8	76,6	0,0	0,0	1,5	19,7	78,8	0,0	0,0	4,7	15,1	80,2
13	0,0	1,6	10,5	43,5	44,4	0,0	1,4	7,1	42,9	48,6	0,0	1,1	5,7	39,8	53,4
14	0,0	4,1	12,2	43,1	40,7	0,0	1,4	4,3	55,1	39,1	0,0	0,0	7,0	36,0	57,0
15	0,0	0,0	0,8	16,0	83,2	0,0	0,0	0,0	27,1	72,9	0,0	0,0	2,3	25,3	72,4
16	0,0	1,6	4,0	56,0	38,4	0,0	0,0	5,8	39,1	55,1	0,0	2,2	5,6	53,9	38,2
17	0,0	0,8	17,6	55,2	26,4	0,0	1,4	21,4	51,4	25,7	0,0	3,4	19,3	58,0	19,3
18	0,0	1,6	8,0	48,8	41,6	0,0	0,0	11,6	49,3	39,1	0,0	1,1	20,7	44,8	33,3
19	0,0	0,8	7,2	40,8	51,2	0,0	0,0	2,9	48,6	48,6	1,1	0,0	2,3	27,3	69,3
20	0,0	0,8	12,1	59,7	27,4	0,0	0,0	14,3	60,0	25,7	1,1	0,0	3,4	47,1	48,3
21	0,0	0,0	0,8	33,1	66,1	0,0	0,0	1,4	25,7	72,9	0,0	0,0	2,3	20,9	76,7
22	0,0	2,4	23,2	52,8	21,6	0,0	1,4	15,9	53,6	29,0	0,0	0,0	10,1	47,2	42,7
23	0,0	0,0	6,4	44,0	49,6	0,0	2,9	7,1	61,4	28,6	0,0	1,1	11,4	39,8	47,7
24	0,0	11,2	30,4	40,8	17,6	2,9	8,6	31,4	40,0	17,1	0,0	5,8	24,4	44,2	25,6
25	0,0	0,0	15,2	47,2	37,6	0,0	2,9	5,7	54,3	37,1	0,0	1,1	6,8	39,8	52,3
26	0,0	0,0	3,2	19,4	77,4	2,8	0,0	2,8	21,1	73,2	0,0	0,0	1,1	19,5	79,3
27	0,0	0,0	0,0	21,0	79,0	0,0	0,0	2,9	18,6	78,6	0,0	0,0	2,3	23,0	74,7
28	0,0	0,0	5,6	25,8	68,5	0,0	0,0	1,4	13,0	85,5	0,0	0,0	1,2	15,1	83,7
29	0,0	0,0	2,4	39,2	58,4	0,0	0,0	5,7	27,1	67,1	0,0	0,0	2,3	24,4	73,3
30	0,0	1,6	7,2	43,2	48,0	0,0	0,0	8,6	42,9	48,6	0,0	2,2	2,2	34,8	60,7
31	0,8	1,6	10,5	62,1	25,0	1,4	5,6	12,7	56,3	23,9	0,0	1,1	12,6	52,9	33,3
32	0,0	3,2	8,9	42,7	45,2	0,0	1,4	10,0	44,3	44,3	0,0	1,1	3,4	28,4	67,0
33	0,8	0,8	8,8	43,2	46,4	1,4	0,0	19,7	38,0	40,8	0,0	2,3	8,0	31,8	58,0
34	0,0	2,4	8,0	48,8	40,8	0,0	1,4	11,4	42,9	44,3	0,0	1,1	3,4	38,2	57,3
35	0,8	13,5	34,1	44,4	7,1	1,5	17,6	30,9	38,2	11,8	0,0	1,1	29,9	48,3	20,7
36	4,8	35,7	34,1	22,2	3,2	8,6	40,0	34,3	17,1	0,0	2,4	32,9	38,8	21,2	4,7
37	14,3	43,7	31,7	7,1	3,2	11,4	52,9	24,3	8,6	2,9	12,8	46,5	23,3	12,8	4,7
38	2,5	33,1	30,5	30,5	3,4	4,4	26,5	42,6	22,1	4,4	1,2	12,8	43,0	34,9	8,1
39	4,2	38,7	23,5	27,7	5,9	3,0	26,9	37,3	23,9	9,0	2,4	11,8	24,7	36,5	24,7
40	4,2	30,8	21,7	27,5	15,8	2,9	11,6	36,2	37,7	11,6	0,0	5,7	9,2	40,2	44,8
41	0,0	4,0	16,1	40,3	39,5	2,8	7,0	9,9	40,8	39,4	0,0	1,2	8,1	38,4	52,3
42	0,0	0,8	1,6	26,4	71,2	0,0	0,0	2,9	25,7	71,4	1,1	0,0	1,1	21,8	75,9
43	0,0	0,0	4,9	32,5	62,6	0,0	0,0	1,5	32,8	65,7	0,0	0,0	1,1	23,0	75,9
44	1,6	7,2	23,2	44,8	23,2	0,0	8,5	12,7	36,6	42,3	0,0	2,3	9,3	36,0	52,3
45	0,0	1,6	1,6	6,3	90,5	0,0	0,0	0,0	11,4	88,6	0,0	2,2	1,1	9,0	87,6
46	0,8	0,8	1,6	9,5	87,3	1,4	0,0	0,0	5,6	93,0	1,1	0,0	1,1	10,2	87,5
47	0,8	2,4	23,2	40,8	32,8	0,0	2,8	9,9	40,8	46,5	1,1	2,3	19,3	34,1	43,2
48	0,8	2,4	13,7	46,0	37,1	1,4	0,0	2,9	32,9	62,9	0,0	1,1	4,5	33,7	60,7
49	0,0	0,8	4,0	18,4	76,8	0,0	0,0	0,0	17,1	82,9	1,1	0,0	2,3	10,2	86,4



**LIITE 11: Tunneälytaitojen väittämien tärkeydet**

	N	M	MD	SD	
EI_1a	Työyhteisön yhteisten arvojen kunnioitus	303	4,55	5	0,63
EI_1b	Kyky hahmottaa kokonaisuus monimutkaisissa tilanteissa ja oikean toimintatavan löytäminen	304	4,75	5	0,48
EI_1c	Avoimuus ilmaistaessa omia näkemyksiä ja tunteita.	303	3,96	4	0,81
EI_2a	Avoimuus oppia jatkuvasti uutta.	304	4,69	5	0,55
EI_2b	Halu ottaa vastaan rakentavaa kritiikkiä ja palautetta.	304	4,41	5	0,68
EI_2c	Kyky tunnistaa tilanteet, joissa tarvitsee apua.	300	4,69	5	0,51
EI_3a	Valmius ottaa vastaan vaikeitakin tehtäviä, sillä tietää kykenevänsä hoitamaan ne	301	4,26	4	0,69
EI_3b	Kyky nousta esiin ryhmässä itsevarmuutensa avulla	294	3,31	3	1,07
EI_4a	Pysyä rauhallisena ja hallita ajatuksensa stressi- tai kriisitilanteissa	305	4,64	5	0,56
EI_4b	Pysyä tyynenä hankalissakin tilanteissa	305	4,47	5	0,67
EI_5a	Omien virheiden ja epäkohtien avoin myöntäminen	304	4,44	5	0,63
EI_5b	Ympäriällä ilmenevään epäeettiseen käytökseen puuttuminen	302	4,08	4	0,82
EI_6a	Kyky sopeutua joustavasti uusiin työelämän haasteisiin	305	4,31	4	0,65
EI_6b	Kyky hallita useita asioita säilyttäen energian ja työtarmon	302	4,28	4	0,74
EI_6c	Tietojen ja taitojen päivittäminen työelämän muuttuvien vaatimusten mukaisesti	304	4,66	5	0,53
EI_7a	Kyky kannustaa itseään jatkuvan oppimisen kautta parempaan työsuoritukseen	302	4,26	4	0,72
EI_7b	Haasteellisten, mutta saavutettavissa olevien tavoitteiden asettaminen itselle	304	3,93	4	0,79
EI_7c	Haasteellisten, mutta saavutettavissa olevien tavoitteiden asettaminen muille	294	3,41	4	0,97
EI_7d	Korkeiden vaatimusten asettaminen itselle	304	3,61	4	0,92
EI_7e	Korkeiden vaatimusten asettaminen muille	297	3,15	3	0,94
EI_8a	Kyky aktiivisesti tarttua avautuviin mahdollisuuksiin	304	3,86	4	0,88
EI_8b	Kyky oman työn aktiiviseen kehittämiseen	301	4,3	4	0,74
EI_8c	Ei epäile kokeilla rajojaan	302	3,57	4	0,95
EI_8d	Vastuun ottaminen työpaikan toiminnan kehittämisestä	302	4,17	4	0,83
EI_9a	Myönteinen elämänsäsenne	304	4,63	5	0,61
EI_9b	Myönteinen suhtautuminen muihin ihmisiin	304	4,6	5	0,61
EI_9c	Tasokkaan suoriutumisen odottaminen muilta	300	3,74	4	0,81
EI_9d	Vastoinkäymisten näkeminen mieluummin mahdollisuuksina kuin uhkina	303	3,93	4	0,81
EI_10a	Kyky kuunnella muita tarkkaavaisesti ja ymmärtää heidän näkökulmiaan	305	4,39	4	0,62
EI_10b	Kyky toimia erilaisista taustoista ja kulttuureista tulevien ihmisten kanssa	302	4,02	4	0,85
EI_11a	Kyky havaita työyhteisössä vaikuttavia sosiaalisia valtasuhteita	297	3,84	4	0,9
EI_11b	Ymmärtää työntekijöiden toimintaan vaikuttavia ääneensanomattomia sääntöjä ja ajattelutapoja	296	3,91	4	0,86
EI_12a	Kyky huolehtia, että asiakassuhde pysyy oikeilla raiteilla.	305	4,67	5	0,54
EI_12b	Kyky seurata ja huolehtia asiakastytyväisyydestä.	305	4,63	5	0,56
EI_12c	Kyky huolehtia asiakastarpeista ja vastata niihin.	301	4,73	5	0,48
EI_13a	Kyky innostaa toisia ja saada päivittäiset tehtävät tuntumaan merkityksellisiltä.	304	4,18	4	0,76
EI_13b	Kyky osoittaa omalla toiminnallaan mitä muilta edellyttää	301	4,12	4	0,88
EI_13c	Kyky ilmaista yhteiset tavoitteet tavalla, joka saa muut innostumaan niiden saavuttamiseksi	302	4,13	4	0,79
EI_14a	Kyky vedota sopivilla tavoilla erilaisiin kuulijoihin	298	3,88	4	0,81
EI_14b	Kyky luoda tukiverkostoja omien aloitteiden tukemiseksi	294	3,51	4	0,96
EI_14c	Kyky puhua suostuttelevasti itselle tärkeistä asioista	301	3,28	3	0,96
EI_15a	Aito kiinnostus muiden auttamiseen	303	4,24	4	0,78
EI_15b	Kyky ymmärtää muiden tavoitteita, vahvuuksia ja heikkouksia	304	4,17	4	0,72
EI_15c	Kyky antaa oikea-aikaista rakentavaa palautetta	303	4,28	4	0,74
EI_16a	Kyky tukea vahvasti muutoksia, vaikka kohtaisi vastustusta	302	3,85	4	0,86
EI_16b	Puhua vakuuttavasti tärkeäksi kokemistaan asioista	303	3,86	4	0,87
EI_16c	Käytännön ratkaisujen löytäminen muutosten esteiden voittamiseksi	302	4,27	4	0,71
EI_17a	Kyky ratkaista ihmisten välisiä ristiriitatilanteita	303	3,85	4	0,91
EI_17b	Kyky kuunnella ja ymmärtää ristiriitatilanteessa kaikkien osapuolten näkökulmia	302	4,23	4	0,79
EI_18a	Kyky olla hyvä joukkuepelaaja.	301	4,29	4	0,76
EI_18b	Kyky saada ryhmän jäsenet toimimaan aktiivisesti ja innokkaasti yhteisen hyvän puolesta	298	4,26	4	0,76

**LIITE 12: Roolin yhteys tunneälytaitojen väittämien tärkeyteen**

	Rooli								
	Työntekijä (n = 112)			Ammatinharjoittaja (n = 92)			Esimiesjohtaja (n = 100)		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
EI_1a	112	4,43	0,69	91	4,58	0,65	99	4,66	0,52
EI_1b	111	4,71	0,51	92	4,72	0,54	100	4,82	0,39
EI_1c	111	4,00	0,80	92	3,95	0,88	99	3,93	0,76
EI_2a	111	4,65	0,63	92	4,73	0,52	100	4,70	0,48
EI_2b	112	4,37	0,78	92	4,36	0,67	99	4,49	0,56
EI_2c	111	4,72	0,49	88	4,65	0,57	100	4,70	0,48
EI_3a	112	4,20	0,72	91	4,23	0,68	97	4,34	0,64
EI_3b	110	3,25	1,05	85	3,33	1,18	98	3,35	1,00
EI_4a	112	4,63	0,60	92	4,55	0,58	100	4,74	0,46
EI_4b	112	4,53	0,67	92	4,36	0,70	100	4,49	0,64
EI_5a	112	4,42	0,62	91	4,43	0,69	100	4,48	0,58
EI_5b	111	3,97	0,76	90	4,02	0,92	100	4,25	0,76
EI_6a	112	4,29	0,66	92	4,30	0,71	100	4,35	0,58
EI_6b	110	4,30	0,80	91	4,22	0,79	100	4,33	0,62
EI_6c	112	4,63	0,55	92	4,65	0,54	99	4,70	0,48
EI_7a	111	4,14	0,78	92	4,30	0,72	98	4,35	0,63
EI_7b	111	3,90	0,82	92	3,88	0,91	100	4,02	0,62
EI_7c	108	3,23	1,05	86	3,19	1,07	99	3,79	0,64
EI_7d	111	3,50	0,95	92	3,55	0,99	100	3,78	0,80
EI_7e	108	2,86	1,01	88	3,13	0,97	100	3,48	0,72
EI_8a	112	3,82	0,88	91	3,80	0,95	100	3,96	0,83
EI_8b	110	4,26	0,74	90	4,32	0,76	100	4,32	0,72
EI_8c	110	3,60	0,94	91	3,53	1,04	100	3,57	0,90
EI_8d	110	4,03	0,84	91	4,10	0,87	100	4,40	0,74
EI_9a	111	4,63	0,62	92	4,55	0,64	100	4,69	0,58
EI_9b	111	4,59	0,61	92	4,57	0,65	100	4,64	0,56
EI_9c	112	3,56	0,88	88	3,69	0,82	99	4,00	0,64
EI_9d	111	3,88	0,89	91	3,89	0,82	100	4,03	0,69
EI_10a	112	4,38	0,63	92	4,33	0,68	100	4,47	0,54
EI_10b	111	4,09	0,86	90	3,92	0,89	100	4,02	0,80
EI_11a	110	3,84	1,00	86	3,63	0,93	100	4,01	0,72
EI_11b	111	3,89	0,93	85	3,67	0,93	99	4,14	0,66
EI_12a	112	4,64	0,60	92	4,64	0,55	100	4,74	0,46
EI_12b	112	4,63	0,59	92	4,57	0,62	100	4,70	0,46
EI_12c	111	4,77	0,47	91	4,67	0,54	98	4,76	0,43
EI_13a	111	4,11	0,80	92	4,04	0,82	100	4,39	0,60
EI_13b	110	3,82	0,96	91	4,15	0,87	99	4,43	0,66
EI_13c	110	3,98	0,87	91	4,01	0,84	100	4,39	0,58
EI_14a	105	3,82	0,88	92	3,85	0,93	100	3,98	0,62
EI_14b	105	3,56	0,98	88	3,47	1,06	100	3,50	0,85
EI_14c	110	3,25	0,97	90	3,23	1,03	100	3,37	0,88
EI_15a	112	4,23	0,79	92	4,21	0,83	98	4,30	0,72
EI_15b	112	4,18	0,79	91	4,09	0,77	100	4,25	0,58
EI_15c	112	4,13	0,74	91	4,22	0,80	99	4,51	0,61
EI_16a	112	3,75	0,81	89	3,71	0,97	100	4,09	0,77
EI_16b	111	3,90	0,81	91	3,73	0,94	100	3,93	0,87
EI_16c	111	4,23	0,76	90	4,20	0,75	100	4,37	0,61
EI_17a	112	3,65	1,00	90	3,77	0,90	100	4,15	0,73
EI_17b	112	4,10	0,90	90	4,18	0,76	99	4,41	0,64
EI_18a	110	4,29	0,72	90	4,14	0,82	100	4,41	0,73
EI_18b	110	4,16	0,86	90	4,10	0,77	97	4,52	0,54

KWH = Kruskal-Wallis H-testi MW = Mann Whitney U-testi	1 = Työntekijä 2 = Ammatinharjoittaja 3 = Esimiesjohtaja			
	KWH	MW 1-2	MW 1-3	MW 2-3
EI_1a	0,042*	0,077	0,017*	0,643
EI_1b	0,308	0,78	0,135	0,256
EI_1c	0,79	0,774	0,485	0,721
EI_2a	0,746	0,502	0,986	0,495
EI_2b	0,478	0,614	0,491	0,212
EI_2c	0,721	0,422	0,673	0,689
EI_3a	0,334	0,8	0,158	0,266
EI_3b	0,689	0,477	0,452	0,92
EI_4a	0,066	0,275	0,183	0,02*
EI_4b	0,15	0,056	0,561	0,192
EI_5a	0,834	0,736	0,544	0,827
EI_5b	0,024*	0,386	0,006**	0,106
EI_6a	0,879	0,759	0,609	0,879
EI_6b	0,668	0,408	0,802	0,487
EI_6c	0,785	0,814	0,489	0,669
EI_7a	0,174	0,15	0,085	0,863
EI_7b	0,648	0,956	0,405	0,424
EI_7c	<0,001***	0,839	<0,001***	<0,001***
EI_7d	0,086	0,652	0,03*	0,118
EI_7e	<0,001***	0,042*	<0,001***	0,01*
EI_8a	0,46	0,983	0,262	0,3
EI_8b	0,754	0,485	0,572	0,875
EI_8c	0,94	0,737	0,803	0,926
EI_8d	0,002**	0,476	<0,001***	0,014*
EI_9a	0,241	0,329	0,446	0,093
EI_9b	0,782	0,973	0,538	0,546
EI_9c	<0,001***	0,274	<0,001***	0,007**
EI_9d	0,52	0,996	0,317	0,321
EI_10a	0,445	0,604	0,428	0,207
EI_10b	0,356	0,166	0,437	0,458
EI_11a	0,018*	0,096	0,337	0,003**
EI_11b	0,003**	0,074	0,093	<0,001***
EI_12a	0,393	0,892	0,245	0,218
EI_12b	0,435	0,467	0,559	0,195
EI_12c	0,39	0,183	0,678	0,357
EI_13a	0,006**	0,62	0,014*	0,003**
EI_13b	<0,001***	0,006**	<0,001***	0,019*
EI_13c	<0,001***	0,596	<0,001***	<0,001***
EI_14a	0,523	0,761	0,234	0,492
EI_14b	0,753	0,529	0,511	0,911
EI_14c	0,621	0,969	0,389	0,406
EI_15a	0,853	0,905	0,659	0,597
EI_15b	0,426	0,33	0,855	0,196
EI_15c	<0,001***	0,293	<0,001***	0,014*
EI_16a	0,002**	0,875	0,001**	0,003**
EI_16b	0,256	0,227	0,634	0,115
EI_16c	0,349	0,715	0,291	0,159
EI_17a	<0,001***	0,441	<0,001***	0,003**
EI_17b	0,033*	0,734	0,017*	0,033*
EI_18a	0,048*	0,221	0,175	0,014*
EI_18b	<0,001***	0,371	0,004**	<0,001***