

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä Marko Turunen			
Työn nimi Osaamisen kehittäminen ja johtaminen Itä-Suomen verotoimistossa			
Päiväys	15.05.2018	Sivumäärä/Liitteet	84/2
Ohjaajat Nina Huotari, Hanna Leskinen			
Yhteistyökumppani Itä-Suomen verotoimisto			
Tiivistelmä Organisaation menestys on yhteydessä henkilöstön osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Työelämän muuttuessa on mietittävä, miten osaamista voidaan kehittää muuttuvien tarpeiden mukaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Itä-Suomen verotoimiston (ITAV) henkilöstö kokee osaamisen kehittämisen ja johtamisen ITAV:ssa, miten eri ikäryhmien kokemukset eroavat toisistaan ja miten osaamista ja osaamisen johtamista voidaan kehittää ITAV:ssa. Tarkasteluun sisältyivät organisaatiotason, esimiestason ja työntekijän yksilötason näkökulmat. Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä, joka lähetettiin ITAV:n henkilöstölle sähköpostitse ja joka oli täytettävissä myös ITAV:n intranetissä. Kyselyllä saatua aineistoa täydennettiin pienryhmäkeskustelulla. Kyselyyn vastasi 149 ITAV:n työntekijää, ja vastausprosentti oli noin 45 prosenttia. Pienryhmäkeskusteluun osallistui neljä työntekijää. Tulosten perusteella ITAV:ssa työskentelevät kokevat ITAV:n osaamisen kehittämisen ja johtamisen monelta osin toimivana. Tarkasteltaessa tuloksia keskimäärin havaittiin, että ITAV:ssa organisaatiotasolla on luotu hyvät edellytykset osaamisen kehittämiseen, tunnistettu tulevaisuuden osaamistarpeet ja huomioitu kehittämistarpeet. Tulosten perusteella osaamista ei kuitenkaan arvioida riittävästi eikä osaamisen kehittämiseen ole riittävästi aikaa. Lisäksi osaamisesta palkitsemisessa koetaan olevan kehitettävää. Esimiehen toiminta osaamisen johtamisessa koetaan keskimäärin toimivana. Myös yksilötasolla oman osaamisen kehittämiseen liittyvät olosuhteet koetaan myönteisesti. Tarkasteltaessa eri ikäryhmien kokemuksia osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta ITAV:ssa havaittiin merkitseviä eroja pääasiallisesti organisaatiotasoa ja esimiestasoa koskien. Myönteisimmin osaamisen kehittämisen ja johtamisen nykytilaan suhtautuvat yli 50-vuotiaat. Vähiten myönteisesti nykytilaan suhtautuvat alle 40-vuotiaat. Organisaatiotasoa ikäryhmittäin tarkasteltaessa havaittiin, että nuoremmat työntekijät kokevat, ettei tulevaisuuden osaamistarpeita tunnisteta eikä kehittymistarpeita huomioida. Esimiestasoa ikäryhmittäin tarkasteltaessa havaittiin, että nuoremmat työntekijät suhtautuvat osaamisen johtamiseen muita vähemmän myönteisesti lähes kaikkien tässä opinnäytetyössä tarkasteltujen seikkojen osalta. Nuoremmat työntekijät suhtautuvat erityisen kriittisesti osaamisen tukemiseen, jonka he kokevat olevan riittämätöntä. Yksilötasoa tarkasteltaessa havaittiin, että alle 30-vuotiaat kehittävät osaamistaan työajan ulkopuolella muita ikäryhmiä enemmän. Kehittämiskohteiksi ITAV:ssa nousivat osaamisen arviointi, palkitseminen, osaamisen kehittämiseen käytettävissä olevan ajan riittävyys, hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja osaamisen jakaminen sekä urapolku. Kehittämiskohteisiin on tarvetta kohdistaa toimenpiteitä. Myös ikäjohtamisen näkökulma on syytä tiedostaa ja huomioida osaamista johdettaessa. Ikäjohtamisen merkitys ITAV:ssa ja koko Verohallinnossa lisääntyy tulevaisuudessa, kun suuret ikäluokat eläköityvät, työurat pitenevät ja uusia sukupolvia tulee työelämään. Tämä opinnäytetyö oli luonteeltaan tapaustutkimus, joten tuloksia ei voida yleistää koskemaan muita organisaatioita. Lisää tutkimusta erityisesti ikäjohtamisesta tarvitaan. Voidaan olettaa, että myös muissa organisaatioissa olisi tarvetta tarkastella osaamisen kehittämistä ja johtamista ikänäkökulma huomioiden.			
Avainsanat osaamisen johtaminen, kehittäminen, ikäjohtaminen, sukupolvet, Verohallinto			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Marko Turunen			
Title of Thesis Skills development and skills management at the Tax Office of Eastern Finland			
Date	15.05.2018	Pages/Appendices	84/2
Supervisor(s) Nina Huotari, Hanna Leskinen			
Partner Tax Office of Eastern Finland			
Abstract The success of organisations is linked to employees' skills and development. Working life is changing rapidly and consideration should be given to how skills can be developed for changing needs. The objective of this thesis was to investigate how employees of the Tax Office of Eastern Finland (ITAV) view their skills development and management, how experiences of different age groups differ in this regard and how skills and skills management can be developed at ITAV. Views were collected and investigated at organizational, supervisor and employee (individual) level. The material for the study was collected by means of an electronic survey, which was emailed to the staff members of ITAV and was also available on ITAV's intranet. Survey responses were complemented by a small group discussion. There were 149 survey responses and the response rate was 45%. The small group discussion was attended by 4 employees. Based on the results, ITAV employees view that their skills development and management is functioning well in a number of respects. Looking at the results as a whole, it was found that ITAV has, on the organizational level, created favourable conditions for skills development, identified future skills needs and taken development needs into account. However, the results suggest that skills are not being adequately assessed and there is not enough time for skills development. There is also some room for improvement in rewarding employees for their skills. On average, it is viewed that supervisors are doing well in skills management, and that individuals' conditions for their own skills development are good. Looking at experiences of different age groups about skills development and management at ITAV, significant differences were found mainly on organizational and supervisor levels. Those over 50 years of age had the most positive views about skills development and the current situation of management, and those under 40 had the least positive views. Investigating the organizational level by age group, younger employees view that future skills needs are not identified and development needs are not considered. On the supervisor level respectively, younger employees are viewing skills management less positively almost in all respects investigated in this study. Younger employees are particularly critical of skills support, which they consider inadequate. On the individual level it was found that those under 30 developed their skills outside working hours in a greater extent than other age groups. At ITAV, the following areas for development were identified: skills assessment, rewards and benefits, providing sufficient time for skills development, making use of and sharing tacit knowledge, and career path. There is a need to take measures on these development areas. The perspective of age management also needs to be recognised and considered in the context of skills management. The role of age management at ITAV and the Tax administration as a whole will increase in the future as the 'baby boom' generation retires, work careers become longer and new generations enter into working life. The type of this thesis was case study, so the results cannot be generalised to encompass other organisations. More research is needed in particular on age management. It could be assumed that other organisations also have a need to review skills development and management from the age perspective.			
Keywords Skills management, development, age management, generations, Tax administration			