

NYKYPÄIVÄN CONTROLLERIN OSAAMISPROFIILI

Raporttikoneesta henkilöstön sparraajaksi

Jonna Siironen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) SIIRONEN, Jonna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 03.05.2013
	Sivumäärä 83	Julkaisun kieli suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi NYKYPÄIVÄN CONTROLLERIN OSAAMISPROFIILI		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) SVÄRD, Erica		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Konsultoivan taloushallinnon-kärki		
Tiivistelmä <p>Talushenkilöstön tehtävät ovat olleet suuressa muutosprosessissa viime vuosina. Muun muassa globalisaation, nopean teknologiakehityksen sekä muuttuvan talous- ja markkinatilanteen aiheuttamassa muutosprosessissa taloushallinnon henkilöstön osaamisvaatimukset ovat muuttuneet, ja uusia työtehtäviä ja -nimikkeitä, kuten controller, on syntynyt.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Jyväskylän ammattikorkeakoulun Konsultoivan taloushallinnon -kärki. Tavoitteena opinnäytetyössä oli perehtyä roolijaottelun kautta controllerilta vaadittaviin osaamisalueisiin nimenomaan nykypäivän työympäristössä. Lisäksi opinnäytetyössä pyrittiin sivuamaan tulevaisuuden näkymiä osaamisprofiiliin osalta.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuus koostui controller-ammattinimikkeen käsittelystä, Vesa Partasen luomasta roolijaottelusta sekä sen ja muun kirjallisuuden perusteella johdetuista osaamisalueista. Osaamisalueissa käsiteltiin lähdeaineiston pohjalta tärkeimmiksi katsottuja osaamiskokonaisuuksia. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Empiriaa kerättiin pääasiallisesti teemahaastatteluin, mutta myös kirjallisin vastauksin. Niiden avulla tutkimuksessa tuotiin esille käsityksiä controllerin osaamisvaatimuksista nykypäivän eri työyhteisöissä.</p> <p>Teemahaastatteluun osallistui seitsemän taloushallinnon ammattilaista. Lisäksi kerättiin kirjallisia vastauksia neljältä samassa yrityksessä työskentelevältä controller-nimikkeen alla toimivalta henkilöltä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että taloushallinto ja teknologiaosaaminen ovat selkeästi tärkeimpiä osaamisalueita. Tulevaisuudessa controllerin roolin nähtiin siirtyvän enemmän busineksen vetäjän luottomiehen rooliin.</p> <p>Koska controllerin työtehtävät vaihtelevat työorganisaatiosta ja tehtävien painopisteestä riippuen, jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa osaamisalueiden kartoitus kohdistetusta controller-ryhmästä, kuten business controllereista.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Taloushallinto, controller, talousjohtajat, kirjanpitäjät, osaaminen		
Muut tiedot		



Author(s) SIRONEN, Jonna	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 03.05.2013
	Pages 83	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title COMPETENCE PROFILE OF TODAY'S CONTROLLER		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) SVÄRD, Erica		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences, Financial Management expertise Studies		
Abstract <p>The duties and tasks of the financial personnel have been facing great changes in the past few years. For example, in the change process caused by globalization, the rapid technological development and changing economic and market situations, the requirements of a controller's know-how have changed, and new duties and titles like controller have been created.</p> <p>The thesis was commissioned by JAMK University of Applied Sciences, Financial Management expertise Studies. The objective was to explore, through the working roles, the know-how requirements of a controller specifically in a modern working environment. Furthermore, the future aspects of the know-how were taken into account.</p> <p>The theory includes the explanation of the title of a controller, the working role division created by Vesa Partanen and also the fields of know-how based on the theory and other literature. The most important fields of know-how were chosen on the basis of the literature. The research was conducted as a qualitative study. The data was mainly gathered through the theme interviews but also through written answers.</p> <p>The survey was conducted by interviewing a group of seven experts of financial administration. The written answers were gathered from four controllers working in the same company. The research findings showed that financial and technology know-how are the most important fields. The role of a controller was seen to change more to the direction of a person in charge of business management.</p> <p>Because the duties of a controller are varied based on what kind of an organization and what kinds of tasks are emphasized, an interesting topic for further study would be the know-how of a specific group of controllers like business controllers.</p>		
Keywords Controller, financial administration, know-how, chief financial officer, accountant		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	4
2	TUTKIMUSASETELMA.....	4
2.1	Tutkimusongelma.....	5
2.2	Tutkimusote	6
2.3	Tiedonkeruu ja analyysimenetelmät.....	6
2.4	Luotettavuus	9
2.5	Aiemmat tutkimukset	11
3	CONTROLLER.....	12
3.1	Controlleriin liitettävät ammattinimikkeet	13
3.2	Työnkuva.....	15
3.3	Muuttuvat työ- ja liiketoimintaympäristö.....	18
4	CONTROLLERIN ROOLIT	20
4.1	Informaatio- ja valvontaroolit	21
4.2	Vuorovaikutus- ja johtamisroolit.....	26
4.3	Tulevaisuusorientoituneet roolit.....	28
4.4	Roolien omaksuminen.....	28
5	CONTROLLERIN OSAAMINEN	29
5.1	Controllerin työn vaatimukset	30
5.2	Taloushallinto ja laskentatoimi	32
5.3	Talousviestintä ja -johtaminen	34

5.4	Liiketoimintaosaaminen ja strateginen suunnittelu.....	38
5.5	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot.....	39
5.6	Kansainvälisyysosaaminen	40
5.7	Teknologiaosaaminen	41
5.8	Kehittyminen ja kehitystyö	42
5.9	Muut controllerin työtehtävissä vaadittavat ominaisuudet.....	44
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET.....	46
6.1	Aineiston keruu ja käsittely.....	47
6.2	Tutkimustulokset.....	48
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	64
7.1	Taloushallinto ja tietotekniikka osaamisen kivajalkoina	65
7.2	Osaamisalueiden painotus työympäristöittäin	66
7.3	Osaamisalueiden muutos ja tulevaisuuden näkymät.....	68
7.4	Luotettavuustarkastelu ja jatkotutkimusaiheet	70
7.5	Loppupohdinta	72
	LÄHTEET.....	74
	LIITTEET	77
	Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	77
	Liite 2. Kirjallisten haastatteluiden kysymysrunko	81
	KUVIOT	
	KUVIO 1. Controllerin roolien kehitysreitit	29

KUVIO 2. Työtehtävien haasteiden tärkeys.....	43
KUVIO 3. Controllerin tärkeimmät ominaisuudet	45
KUVIO 4. Financial controllereiden ominaisuudet verrattuna osaamistaitoon	46

1 JOHDANTO

Taloushallinnon asiantuntijan tehtävät ovat olleet suuressa muutosprosessissa viime vuosikymmenen aikana. Globalisaatio, teknologiakehitys ja nopeatempoisesti muuttuva talous- ja markkinatilanne ovat muokanneet taloushallinnon ammattilaisten rooleja ja näin ollen vaikuttaneet myös suuresti vaadittavaan osaamistaustaan. Työtehtävien muutoksessa esiin ovat tulleet täysin uudet osaamisalueet, kuten vuorovaikutus- ja viestintätaidot.

Liiketaloudellinen muutos on ollut niin suuri, että taloushallinnon vastuualueiden sisälle on syntynyt täysin uusi työtehtävä; taloushallinnollisen laskentatiedon tuottajan (kirjanpitäjä) lisäksi yritys tarvitsee tämän tiedon analysoijan ja taloushallinnollisen neuvonantajan, controllerin. Vaikka controller-ammattinimike on ollut Suomessa käytössä jo vuosikymmeniä, nimikkeen määrittely sisältää vieläkin epäselvyyksiä. Opinnäytetyössä käsitellään controller-käsitettä ja avataan sen sisältämät roolit sekä sitä kautta osaaminen tämän työtehtävän taustalla nykypäivän työympäristössä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulun Konsultoivan taloushallinnon -kärki. Toimeksiantaja tulee saamaan opinnäytetyön kautta erittäin tarpeellista ja ajankohtaista tietoa siitä, millaista osaamista vaaditaan nykypäivän controllerilta. Opinnäytetyössä tuodaan lisäksi esille controllerin osaamistaustan tulevaisuuden näkymiä, mikä voi auttaa ammattikorkeakoulua nykyisten koulutusohjelmien kehittämisessä tai jopa uusien koulutuskokonaisuuksien suunnittelussa.

2 TUTKIMUSASETELMA

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää nykypäivän controllerin osaamisprofiili kirjallisuuden ja artikkeleiden valossa ja selkeyttää tutkimuksen avulla, millaisia käsityksiä työyhteisöissä on controllerin osaamisesta ja rooleista. Teoriaosuuden tietoa verrataan tutkimuksen avulla saatuihin tuloksiin ja mietitään, ovatko controllerin rooli ja

osaamisalueet saaneet uusia ulottuvuuksia. Opinnäytetyössä tuodaan esille nykytilanteen lisäksi myös tulevaisuuden näkymiä. Controllerin roolien ja roolimutosten tarkastelun kautta pyritään pääsemään käsiksi niihin osaamisalueisiin, joita nykypäivän controllerilta vaaditaan. Osaamisalueisiin pureudutaan tarkemmin, jotta osaaminen kyseisen osa-alueen sisällä avautuisi. Tuloksena on tällöin selkeä ja laaja kokonaisuus controllerilta vaadittavasta osaamistaustasta.

2.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön nimi kiteyttää koko tutkimusongelman: nykypäivän controllerin osaamisprofiili. Tutkimuskysymyksenä on selvittää, mitä osaamista controllerin roolissa tarvitaan. Alakysymykset voidaan esittää seuraavasti:

- Millaisia osaamisalueita controllerin työtehtävissä vaaditaan?
- Miten controllerin vaadittava osaamistausta tulee tulevaisuudessa muuttumaan?

Ennen kuin pystytään pureutumaan controllerin rooleihin ja osaamiseen, tulee selvittää, mikä controller on, ja millaisissa työympäristöissä ja organisaatioissa controller voi toimia. Opinnäytetyön luvussa 3 avataan controller-käsitettä sekä käsitellään controllerin mahdollisia erikoistumisosa-alueita sekä niiden tuomia controllerista käytettäviä ammattinimikkeitä. Luvussa 4 käsitellään controllerin eri rooleja. Controllerin osaamisprofiiliin pyritään pääsemään sisälle Vesa Partasen (2001) luoman rooli- jaottelun kautta. Luvussa 5 käydään läpi rooli- jaottelun kautta johdettua controllerin osaamisprofiilia ja sen eri osa-alueita. Tässä luvussa avataan myös sitä, millaisia ominaisuuksia controllerilla tulee olla. Controllerin osaamisprofiilia käsitellään teoriaosuudessa maailmanlaajuisesti, mutta tutkimuksessa keskitytään suomalaisten controllerien rooleihin ja osaamiseen niin Suomen markkinoihin keskittyvissä yrityksissä kuin kansainvälistä kauppaa tekevissä suomalaisyrityksissäkin.

2.2 Tutkimusote

Controller-käsite nykypäivän Suomessa on monimerkityksinen. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kokonaisuus erilaisissa ympäristöissä työskenteleviltä controllereilta yleisesti vaadittavista osaamisalueista. Teoriaa ja tutkimustuloksia voidaan näin ollen soveltaa controllereihin alasta, yrityksen koosta tai esimerkiksi työtehtävien painotuksesta riippumatta. Huomioitavaa on, että osaamisalueet vaihtelevat näistä tekijöistä riippuen, eikä voida olettaa, että tietyn controllerin tulisi omata kaikki esiintulevat osaamisalueet. Myös osaamisalueen painotus voi vaihdella controllerin työtehtävistä ja yritys- tai organisaatiosijainnista riippuen.

Tutkimusmenetelmänä toimii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska opinnäytetyössä pyritään selvittämään uusi ilmiö tai selkeämmin sanottuna parempi näkemys ilmiöstä: controllerin osaamistaustasta tänä päivänä. Ilmiön hahmottamiseen tulee siis käyttää laadullista tutkimusta, jossa selvitetään, mistä ilmiössä on kyse (Kananen 2010, 37). Teoriapohjana käytetään aiemmin controllerien rooleista ja osaamisesta kertovaa kirjallisuutta ja tutkimuksia, joiden avulla saadaan selkeä kuva lähtötilanteesta. Yhteiskunnan muuttuessa ja kehittyessä myös ilmiö muuttuu (Kananen 2010, 39). Opinnäytetyössä painotetaan nimenomaan nykytilannetta controllerien työtehtävien ja näin ollen osaamisprofiilin osalta. Vesa Partasen (2001) tekemän roolijaottelun avulla päästään selkeästi sisälle controllerin osaamiseen ja suurempiin osa-aluekokonaisuuksiin, joita opinnäytetyössä avataan. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tätä yleistä teoriataustaa sovelletaan nykypäivän tilanteeseen ja luodaan empirian kautta parempi ja ajankohtaisempi näkemys tilanteesta.

2.3 Tiedonkeruu ja analyysimenetelmät

Teemahaastattelu on yleisin laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Se sopii laadulliseen tutkimukseen hyvin. Teemahaastattelussa vierasta ilmiötä lähestytään eri kulmilta eli eri teemojen kautta ja tällä tavoin pyritään urkkimaan asian ydin. Teemahaastattelua käytettäessä tutkittavana ilmiönä voi olla vain ihminen ja haas-

tattelut voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Teemat tulee valita siten, että ne kattavat mahdollisimman laajasti koko ilmiön. Kysymyksiä laadittaessa tulee muistaa, että tekniikka etenee yleisestä yksityiseen. Ensimmäisenä ei saa mennä yksikohtiin, koska se voi sulkea pois merkitykselliset ei-yksityiskohtaiset asiat. Johdattelevia kysymyksiä tulee välttää, sillä ne ovat epäeettisiä. Niillä saadaan aikaan haluttu vastaus, joka taas vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. (Kananen 2010, 52–57.)

Tärkeimpänä tiedonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa toimii teemahaastattelu. Teemahaastattelun avulla saadaan selkeä ja ajantasainen kuva käsityksistä, joita löytyy läheltä itse tutkimuksen pääongelmaa ja -kysymystä. Tutkimuksen teemahaastatteluun osallistuu seitsemän erilaisissa controllerin työtehtävissä toimivaa tai toimintaa taloushallinnon ammattilaista, joiden työhistoria, koulutus- ja kokemustaus- ta vaihtelevat suuresti. Haastateltavien pääasiallisiin tehtäviin tulee kuulua taloushallinnollisen laskentatiedon tuottaminen, analysointi ja laskentatietoon tai sen avulla muihin liiketoiminnan osa-alueisiin reagoiminen. Tuloksista pyritään saamaan mahdollisimman monipuoliset haastattelemalla erilaisissa työympäristöissä erilaisin vastualuein toimivia henkilöitä. Teemahaastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina puhelimitse. Haastatteluteemat on jaettu neljään suurempaan kokonaisuuteen:

- controllerin työtehtävät ja osaamisalueet
- controllerin roolit
- controllerin osaamisalueiden muutos sekä
- controllerin osaamisalueiden tulevaisuuden näkymät.

Jokaiseen teemaan sisällytetään kolmesta viiteen kysymystä tarkentavine kysymyksineen. Osa teemahaastattelun kysymyksistä asetellaan siten, että haastateltavan tulee vastata kysymykseen omia työtehtäviään ajatellen, ja osa siten, että heidän tulee miettiä omia käsityksiään controllereihin liittyen.

Teemahaastatteluiden lisäksi empiriaa kerätään kirjallisin vastauksin. Kirjalliset kysymykset johdetaan teemahaastattelurungon pohjalta. Kirjalliset kysymykset lähete-

tään neljälle samassa yrityksessä controllerina toimivalle henkilölle sähköpostitse. Vastaajat toimittavat vastauksensa kysymyspohjaan liitettynä.

Koska tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa controllerin osaamisesta nimenomaan nykypäivänä, opinnäytetyössä tuodaan myös teoriaan mahdollisimman paljon ajantasaisuutta. Muuan muassa asiantuntijalausunnoin ja artikkelilähtein opinnäytetyöhön tuodaan olennaista ajantasaista tietoa.

Keskeistä aineiston analyysissä on suodattaa valtavasta tietomäärästä opinnäytetyön kannalta olennainen tieto. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat Kvali-MOTV-tietoarkiston internetsivuilla, että analyysi käsittää huolellisen aineistoon perehtymisen, tekstimateriaalin järjestämisen, sisällön ja rakenteiden erittelyn sekä sen jäsentämisen ja pohdinnan. He mainitsevat myös, että analyysi voi olla aineiston luokittelusta eri aiheiden ja teemojen perusteella.

Varsinaisesti tiettyä juuri oikeaa laadullisen tutkimuksen analysointitapaa ei voida määrittellä. Tutkimusongelma antaa perustan sille, miten analyysiä lähdetään tekemään. Lisäksi analyysiä määrittelee olennaisesti se, ollaanko kiinnostuneita itse aineiston sisällöstä vai ilmaisusta ja kielenkäytöstä. Näistä valinnoista riippuu, millaisia työvälineitä analyysin purkamiseen kannattaa käyttää. Litterointi ja koodaaminen ovat tärkeä osa analysointia. Kuitenkin aineiston analysoinnissa voidaan käyttää niin sanottuja ”tee se itse”-kokeiluja. Litteroinnista puhuttaessa tarkoitetaan aineiston puhtaaksikirjoittamista. Aineisto voi tällöin olla esimerkiksi nauhoitettua puheaineistoa tai esimerkiksi vastaajien omalla käsialalla kirjoitettuja tekstejä. Kuinka tarkasti aineisto tulee kirjoittaa puhtaaksi, riippuu täysin tutkimusongelmasta. Aineiston litterointiin tulee varata runsaasti aikaa. Haastattelut ja tekstit olisi hyvä numeroida ja erilaisia tunnistetietoja kirjata ylös jokaisen haastateltavan kohdalta (sukupuoli, ikä, asuinpaikka, koulutus ja ammatti). (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Koska opinnäytetyön temahaastattelukysymykset ovat luonteeltaan hyvin laajalaisia, hyvä tapa purkaa haastattelut selkeään analysoitavaan muotoon on käyttää äänitetyön aineiston litterointia. Kysymysten luonteen vuoksi haastatteluvastauksista löytyy paljon tutkimusongelman kannalta epäolennaista tietoa. Tämä tulee huomioi-

da litteroinnissa ottamalla huomioon laajasta aineistomäärästä vain tutkimusongelman kannalta keskeiset vastaukset. Litterointi voidaan jakaa kolmeen eri tasoon sen mukaan, kuinka tarkkaan haastattelut kirjataan ylös: sanatarkka litterointi, yleiskielellinen litterointi ja propositiotason litterointi (Kananen 2010, 59). Koska tutkimustuloksien kannalta olennaista ei ole kirjata jokaista haastateltavan sanaa ylös vaan löytää haastattelun ydinsisältö, käytetään haastattelun purkamiseen propositiotason litterointia. Litteroinnissa käytetään apuna Excel-taulukkoa, johon vastauksien sisältö merkitään selkeään ja analysoitavaan muotoon. Haastattelut litteroidaan teema- ja kysymyskohtaisesti. Näin ne voidaan yhdistää teoriaosuudessa jaettuihin osaamisalueisiin.

Aineistosta saatua informaatiota tulee tulkita ja tarkastella kriittisesti oman opinnäytetyöprosessin aikana ottaen huomioon esimerkiksi teorian pohjalta syntyneet näkökulmat ja muut tutkimukset ja pohtien, mitä aineistosta voidaan päätellä. Analysoinnissa kannattaa miettiä tulkintaa siltäkin kannalta, millaisia asioita haastateltavat painottavat vastauksissaan teemoista ja kysymyksistä huolimatta. Tämä paljastaa sen, mitkä ovat päällimmäisinä asioina haastateltavien mielessä, ja saattavat paljastaa yllättäviäkin käsityksiä controllerin työtehtävien ja osaamisalueiden osalta.

2.4 Luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen laatua ja luotettavuutta tulee tarkastella jo tutkimuksen alkuvaiheessa ennen aineiston keruuta ja analysointia. Jälkikäteen tehtävä luotettavuuden parantaminen on mahdotonta. Reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos tutkimus toistetaan, saatavat tutkimustulokset ovat samat. Validiteetti puolestaan tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Sekä reliabiliteetti että validiteetti sisältävät alakäsitteitä, joista tärkeimpänä voidaan pitää ulkoista validiteettia eli tutkimustulosten yleistettävyyttä: saatuja tutkimustuloksia voidaan soveltaa vastaaviin tilanteisiin, joissa ne pitävät myös paikkansa. (Kananen 2010, 68–69.)

Tärkeitä yksityiskohtia tutkimuksen luotettavuuden kannalta ovat muun muassa dokumentaatio ja perustelut. Kaikki ratkaisut ja valinnat tulisi perustella aina tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä myöten. Myös tulkinnan tekemisessä on omat luotettavuus-aspektinsa. Eri tulkitsijoilla on eri tulkintansa. Tuloksista voidaan saada erilaisia tulkintoja vaihtamalla tarkastelukulmaa, ja usein kahden eri tutkijan tulkinta lisää tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta voidaan myös lisätä luettamalla aineisto niillä, joita se koskee. Kun informantti on lukenut aineiston ja vahvistanut tulkinnan ja tutkimustulokset, voidaan tutkimuksen todeta olevan luotettava. Aineiston saturaatio on myös olennainen osa tutkimuksen luotettavuutta. Tällä tarkoitetaan havaintoyksiköiden määrää. Teemahaastattelussa se tarkoittaa haastateltavien määrää. Kylläntymispisteellä tarkoitetaan tilannetta, jossa vastaukset alkavat toistaa itseään, ja näin ollen uuden haastateltavan mukaan tuominen ei toisi tutkimuksen kannalta uutta tietoa. (Kananen 2010, 69–70.)

Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan pyri yleistettävyyteen. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin siirrettävyydestä, jolla tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa. Siirrettävyyden takia tulee muistaa tarkka tutkimuskohteen kuvaus, jotta tulosten soveltaminen lukijan tilanteessa on mahdollista. (Kananen 2010, 70–71.)

Teemahaastatteluun sisällytetään useita samantyyppisiä kysymyksiä. Tällä pyritään saamaan haastateltava ajattelemaan lähestyttävää asiaa useista eri näkökulmista, jolloin haastatteluvastaukset yhden teeman osalta saataisiin mahdollisimman laajoiksi. Lisäksi tällä karsitaan varsinaiset johdattelevat kysymykset kokonaan pois haastattelutilanteesta, jolloin tutkimustulokset tuovat haastateltavan päällimmäiset käsitykset ilmi ja kertovat, millaisiin asioihin he törmäävät useimmin työympäristössään. Tarkentavia kysymyksiä haastattelussa sen sijaan käytetään.

Haastateltavat valitaan siten, että joukko koostuu mahdollisimman erilaisissa taloushallinnon tehtävissä toimivista henkilöistä. Näin saadaan kattava kokonaiskuva osaamisalueisiin liittyvistä käsityksistä.

Tutkimuksen luotettavuutta lisätään kirjallisin vastauksin. Nämä vastaukset tuovat erilaista näkökulmaa osaamisen tarkasteluun, koska vastaajat työskentelevät samassa yrityksessä (iso kansainvälinen yritys) erityyppisissä controllerin tehtävissä.

Jotta tulkinta saataisiin mahdollisimman luotettavaksi, niin asiantuntijalausunnot kuin haastattelutuloksetkin luetetaan asiantuntijoilla ja haastateltavilla.

2.5 Aiemmat tutkimukset

2000-luvun tienoilla kirjoitettu kirjallisuus painottuu tekemään selvän eron talousinformaation tuottajan (kirjanpitäjän) ja controllerin välille sekä käsittelemään näitä eroja ja muutosta taloushallinnon työtehtävissä. Tämän opinnäytetyön tavoite on sitä vastoin käsitellä niitä muutoksia, joita on tapahtunut controllerin työtehtävissä ja rooleissa sekä näiden muutosten vaikutusta nykypäivän osaamisvaatimuksiin. Controllerin työnkuvaa ja roolien muutosta ovat käsitelleet muun muassa Vesa Partanen (2001, 2007), Marko Järvenpää (1998, 2001, 2007), Markus Granlund ja Kari Lukka (1997) sekä amerikkalaiset taloushallinnon asiantuntijat Steven Bragg ja Janice Roehl-Anderson (2011).

Mikko Kuivanen (2012) Jyväskylän ammattikorkeakoulusta on tehnyt opinnäytetyönä aiheesta Controllerin roolit ja toimenkuvan muutos, Case: Scandic Hotels Oy. Opinnäytetyössään hän selvittää, millainen on controllerin toimenkuva ja rooli ja tuo tutkimuksen kautta ilmi hotelli-controllerin työroolia sekä osaamista sen taustalla. Controllerin työnkuvaa ovat myös tutkineet Kristiina Kuronen ja Tomi Vattulainen (2009) Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta. Heidän kandidaatin työnsä keskittyy selvittämään controllerin työnkuvan lisäksi sitä, kuinka laskentatoimen ammattilaisen rooli on viime vuosikymmenien aikana muuttunut. Lisäksi työssä käsitellään työn onnistumisen kannalta vaadittavia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Vahvasti controllereiden rooleja käsitteleviä tutkimuksia ovat muun muassa Matti Jaakkolan (Aalto-yliopisto, laskentatoimen laitos 2011) maisterin tutkinnon tutkielma aiheesta Controllerin rooli organisaation legitimaatiossa sekä Katri Karhusen (2010) maisterin tutkinnon tutkielma aiheesta Controllerin rooli johtamisen tukena – Liikkeenjohdon

näkökulmia controllerin työhön. Tutkielmassaan Karhunen Helsingin kauppakorkeakoulusta on selvittänyt, miten liiketoiminnan operatiivinen johto näkee controllerin roolin johtamisen ja päätöksenteon tukena. Lisäksi Juuli Topp (2010) on käsitellyt controllerin tehtäviä ja rooleja maisterin tutkinnon tutkielmassaan aiheesta Controller-palvelun kehittäminen pk-yrityksille ulkoistetussa taloushallinnossa.

Vaikka aihetta on tutkittu paljon, itse controllerin osaamisalueita ei varsinaisesti ole määritelty tutkimuksissa, ainakaan selvärajaisesti. Tutkimukset ovat enemmänkin perehtyneet controllerien työnkuvaan, roolimutokseen ja niihin vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi case-tyyppiset tutkimukset ovat yleisiä. Tällä tutkimuksella pyritään selkeyttämään controllerien osaamisen kokonaiskuva. Tutkimuksesta voivat hyötyä toimeksiantajan, Jyväskylän ammattikorkeakoulun Konsultoivan taloushallinnon kärjen, lisäksi niin jo työelämässä olevat controllerit kuin controllerin urasta haaveilevat opiskelijatkin. Tutkielma auttaa ymmärtämään, millaista osaamista nykypäivän controllerilta vaaditaan ja millaisia osaamisalueita kannattaisi työn menestyksellisen onnistumisen kannalta kehittää.

3 CONTROLLER

Kysyttäessä, mitä controller tekee, pystytään harvoin antamaan yksiselitteistä ja tyhjentävää vastausta. Controllerin työnkuva ja sitä kautta vaadittava osaaminen painotuvat sen mukaan, millaisessa tehtävässä controller toimii, mikä on hänen sijaintinsa organisaatiossa ja millaisessa organisaatiossa hän toimii. Controlleria voidaan pitää niin sanottuna yleisnimikkeenä taloushallinnollista laskentainformaatiota tuottavasta analysoijasta ja neuvonantajasta, jonka toimenkuvaan voi liittyä tapauksesta riippuen monia muitakin, myös taloushallinnon ulkopuolisia, tehtäviä. Yksiselitteisesti kaikkiin controllerien tehtäviin voidaan liittää nimensä mukaisesti jonkin asian kontrollointi. Muun muassa ammattinimikkein pystytään hieman täsmentämään ja rajaamaan controllerin tehtäväaluetta, mutta tällöinkin työnkuva saattaa vaihdella tapauskohtaisesti hyvin laajasti, vaikka pääpaino spesifioidulla controllerin ammattinimikkeellä olisi sama.

3.1 Controlleriin liitettävät ammattinimikkeet

Aikaisemmin taloushallinnon ammattilaisen rooli on käsitetty yritysjohdon tarvitseman taloushallinnollisen informaation ja raporttien tuottajan rooliksi (accounting controller), mutta nykypäivän tiedontuottajan rooli on muuttunut enemmänkin taloustoimintojen esimiehen, päällikön ja johtajan rooliksi (controller). Tällöin puhutaankin nimenomaan yrityksen talousjohtamisesta. Yrityksen talouden johtamisessa hyödynnetään muun muassa budjetointia, kustannuslaskentaa ja hinnoittelua, käyttöpääoman hallintaa sekä tuottavuuden valvontaa. Taloushallinnon asiantuntijoiden tuottamaa laskentatoimen tietoa on alettu viime vuosina käyttämään entistä enemmän liikkeenjohdon tukena, jolloin uusi nimityksiä, kuten business controller ja strateginen controller, on syntynyt. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 16–17.)

Nykypäivänä controller on käsitteenä erittäin laaja. Controller-työnimikkeet vaihtelevat sen mukaan, millaisissa rooleissa ja työtehtävissä controller toimii yrityksessä. Käännöksiä controllerille ovat muun muassa laskentaekonomi, laskentapäällikkö, talouspäällikkö ja talousjohtaja (Järvenpää 1998, 251). Vaikka nimikkeiden tarkoitus voidaan juontaa myös kokemus- ja asiantuntijataustaiseen ajattelutapaan, niillä saatetaan myös pyrkiä saamaan alan työpaikat kuulostamaan houkuttelevimmilta (Eskola 2013).

Englanninkieliset nimikkeet ovat myös yleistyneet Suomessa. Yleisimpiä esimerkkejä englannin kielestä lainatuista ammattinimikkeistä ovat muun muassa assistant controller, financial controller, business controller, business controller, group controller, corporate controller ja accounting controller. Etuliitteellä viitataan yleensä controllerin sijaintiin yrityksessä tai organisaatiossa tai tehtävien painoalueeseen.

Taloushallinnon yliopettaja Anne Eskola (2013) Jyväskylän ammattikorkeakoulusta kertoo, että yleisesti kaikki controllerin ammatissa työskentelevät voidaan sijoittaa jonnekin talousjohtajien ja kirjanpitäjien välimaastoon. Hän mainitsee myös, että controllerit toimivat yleensä tulosyksiköissä eli lähempänä yrityksen operatiivisia toimintoja kuin perinteisessä eriytyneessä taloushallinnon funktiossa. Taloushallinnon lehtori Erica Svärd (2013) Jyväskylän ammattikorkeakoulusta näkee assistant

controllerin laskenta-asiantuntijana, jonka painopisteenä työssä voivat olla niin sisäinen kuin ulkoinenkin laskenta. Hän kertoo, että assistant controller voi sijoittua organisaatiossa niin konsernin johtoon kuin liiketoiminta-alueellekin. Työtehtäviksi hän mainitsee raportointiin osallistumisen ja toteaa lisäksi, että pääsääntöisesti assistant controllerin työtehtävät ovat melko itsenäisiä. Eskola (2013) kertoo, että assistant controllerit avustavat yleisesti ottaen jotakin ylempänä organisaatiohierarkiassa olevaa controlleria, ja näin ollen yleensä asiantuntijuuden ja kokemuksen kartuttaminen ovat assistant controllerilla alkuvaiheessa.

Financial controller, suomenkieliseltä vastikkeeltaan laskentapäällikkö, toimii taas ulkoisen laskennan puolella. Hän vastaa yrityksessä taloudesta kokonaisuutena. Työtehtävistä esimerkkeinä ovat verotus, tilinpäätös, raportointi, analysointi ja seuranta. Financial controllerit avustavat siis käytännössä yrityksen tai organisaation talousjohtoa. Svärd (2013) toteaa myös, että financial controller voi ulkoisen laskennan lisäksi olla vastuussa sisäisestä laskennasta sellaisessa tapauksessa, että organisaatio on niin pieni, ettei sisäisen laskennan eriyttämiselle ole mahdollisuutta tai tarvetta. Hän lisää, että näiden tehtävien lisäksi financial controller voi olla myös vastuussa IT:stä ja HRD:stä (henkilöstön voimavarojen ja organisaation kehittäminen). (Eskola 2013; Svärd 2013.)

Business controller tunnetaan suomenkieliseltä termiltään talouspäällikkönä, ja hän toimii sisäisen laskennan vastuuhenkilönä. Käytännössä business controller vastaa kuukausiraportoinnista, kustannuslaskennasta ja investointilaskennasta. Myös itse sisäisen raportoinnin vastuu kuuluu yleisesti business controllerille. Työnkuva painottuu enemmän liiketoimintaan ja sen kehittämiseen sekä suunnitteluun kuin perinteiseen laskentatoimeen. Business controllerit sijoittuvat mitä todennäköisimmin hieman ylemmäksi organisaatiohierarkiassa. (Eskola 2013; Svärd 2013.)

Group controller voidaan nähdä suomenkieliseltä nimeltään talousjohtajana. Svärd (2013) toteaa, että group controller toimii sekä ulkoisen että sisäisen laskennan vastuuhenkilönä ja lisää, että konserni-tapauksissa, joissa konsernissa toimii erikseen konsernin talousjohtaja ylimmän johdon johtoryhmässä, group controller sijoittuu yleisesti operatiivisen johtoryhmän vetäjäksi. Eskolan (2013) mielestä group control-

ler sijoittuu ylemmäs hierarkiassa kuin muut controllerit. Hänen mielestään myös suomennos (talousjohtaja) selkeyttää hyvin group controllerin sijainnin hierarkiassa tekemällä eron johtajan ja päällikön välille.

Corporate tai chief controlleriksi kutsutaan konsernin talousjohtajaa, joka vastaa konsernitasolla johtoryhmässä koko organisaation taloudesta. Accounting controllerin voidaan sanoa olevan suomenkieliseltä vastineeltaan pääkirjanpitäjä. Hän vastaa operatiivisesta ulkoisesta laskennasta, kuten esimerkiksi tilinpäätöksestä, verotuksesta ja raportoinnista. Accounting controller voi toimia myös hieman avustavimmissa tehtävissä assistant controllerin tapaan. Muita controllerin ammattinimikkeitä ovat muun muassa investment controller (investointilaskenta), finance controller (laskenta ja rahoitus), strateginen controller (strategian tukeminen liiketoiminnan ytimessä ja suorituskykykymittareiden kehittäminen), operatiivinen tai sisäinen controller (sisäinen laskentaan keskittynyt laskentahenkilö) sekä cost controller (kustannuslaskenta). (Eskola 2013; Svärd 2013.)

3.2 Työnkuva

Controllerin työnkuva on syntynyt yrityksen ylimmän johdon ja talousjohdon avuntarpeesta taloushallinnollisen tiedon käsittelyyn ja analysointiin. Controllerin tehtävät ja työnkuva vaihtelevat suuresti riippuen yrityksen rakenteesta, koosta ja esimerkiksi toimialasta. Controller voi työskennellä yrityksessä ylimmän johdon tukena erityisprojekteissa liiketoiminta-alueiden kannattavuusanalysointien tai investointiprojektien taloudellisten ja strategisten vaikutusten analysoinnin parissa. Toisissa firmoissa controllerin tehtävät painottuvat strategisen johtamisen avustamiseen ja toisissa laskentatoimen tiedon tuottamiseen. Nopeasti kasvava ja suosiota keräävä controllerin toimenkuva kuitenkin painottuu talousjohtajan tai talouspäällikön tehtäväalueeseen, jossa controllerin pääfokus on liiketoimintasuuntautuneessa ja budjetteihin nojaavassa talousjohtamisessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 28–29.)

Koska controllerin työtehtäviä on hyvin vaikea määritellä tyhjentyväksi listaksi ja controllerin työnkuvia voisi sanoa olevan niin monta erilaista kuin on controlleriakin,

myös kansainvälisesti controllerin työnkuvien määrittely poikkeaa toisistaan. Vaikka pääpiirteittään määrittelystä löytyy samoja tehtäviä, painotus näiden tehtävien tärkeydestä saattaa poiketa huomattavasti toisistaan. Suomessa controller on sijoitettu eritoten välikädeksi kirjanpitäjän ja talousjohtajan väliin, kun taas esimerkiksi amerikkalaisessa kirjallisuudessa controller nähdään enemmänkin johtajapainotteisena ammattina (talousjohtaja, talouspäällikkö).

Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä Ammattinetti on eritellyt controller-ammattinimikkeen ja luettelee controllerin työtehtäviksi seuraavat osa-alueet (Controller n.d.):

- taloudellisen tiedon tuottaminen
- analysointi ja raportointi
- raportointijärjestelmien ja suorituskykymittaristojen ylläpitäminen ja kehittäminen
- taloudellisten ohjeistusten laatiminen sekä taloudellisena neuvonantajana toimiminen ja johdon päätöksenteon tukeminen.
- budjettien ja ennusteiden laatiminen, nykyhetken ja tulevaisuuden arvioiminen sekä investointien suunnittelu ja kannattavuuden seuraaminen
- liiketoiminnan strategian pohtiminen, osallistuminen liiketoimintayksiköiden tavoitteiden asettamiseen ja liiketoimintasunnitelmien laatimiseen sekä projektien suunnitteleminen
- kouluttaminen
- konsernin tai yrityksen edustaminen.

Talousjohtajana ja controllerina useissa yrityksissä toiminut ja kirjailijanakin mainetta kerännyt Steven Bragg (Yhdysvallat) sekä taloushallinnollisen konsultoinnin ammattilainen sekä kirjailija Janice Roehl-Anderson (Yhdysvallat) jaottelevat kirjassaan *The controller's function – The work of Managerial Accountant* controllerin tehtävät kooten eri päätehtävään: suunnittelu, organisointi, ohjaus, mittaaminen, taloudellinen analyysi sekä prosessianalyysi. Suunnittelulla tarkoitetaan controllerin vastuuta päättää, kuka työn tekee, mikä työ tulee tehdä ja mikä on työn suorittamisen aikaraja taloushallinnollisen laskentainformaation ja raportoinnin kannalta. Organisoinnilla

tarkoitetaan controllerin vastuuta ylläpitää henkilöstö harjaantuneena ja koulutettuna työhönsä. Ohjauksen päätehtävä on huolehtia siitä, että henkilöstö tekee yhteistyötä saavuttaakseen controllerin laatimat suunnitelmat. Mittaamisella tarkoitetaan controllerin vastuuta yrityksen tai sen osastojen suorituskyvystä asetettujen tavoitteiden valossa. Controllerin tulee myös huolehtia siitä, että virheet tulevat korjatuiksi. Controller on vastuussa myös raportoinnista ja sen tulkitsemisesta. Tämä päätehtävä vaatii hyviä vuorovaikutus- ja esiintymistaitoja. Controller on myös vastuussa prosessien suorituskyvyn seuraamisesta ja arvioinnista kontrolloidakseen prosesseja kustannustehokkaasti. (Bragg & Roehl-Anderson 2011, 1–2.)

Bragg ja Roehl-Anderson (2001, 3–5) luettelevat controllerin vastuualueiksi seuraavat osa-alueet:

- tilintarkastuksen ohjaaminen ja johtaminen sekä siihen liittyvät raportointi ja neuvonanto
- budjetointi ja budjetoinnin raportointi
- ohjausjärjestelmät ja valvonta: hallinta, kontrollointi ja vastuu tapahtumien ja liiketoimien laskennallisesta oikein käsittelystä
- kustannuslaskennan toteuttaminen ja tarkkailu
- taloudellisten analyysien toteuttaminen, tarkkailu, neuvonanto ja kehittäminen
- raportoinnin toteuttaminen ja laskentainformaatioon reagoiminen
- käyttöomaisuuden seuranta ja raportointi
- yrityksen varallisuuden kontrollointiin liittyvien käytäntöjen ja toimintatapojen luonti, ylläpito ja laillisuuden seuranta sekä siihen liittyvä henkilöstön koulutus
- prosessianalyysien ja seurannan toteuttaminen
- dokumentoinnin suorittaminen ja siitä vastaaminen sekä yrityksen talouden ja toimintojen seuranta dokumentoinnin avulla
- verotukseen liittyvä seuranta sekä verotuksen hoitaminen verotuksellisen lainsäädännön pohjalta
- kirjanpidon seuranta sekä siitä vastaaminen.

3.3 Muuttuvat työ- ja liiketoimintaympäristö

Controllerin työnkuvan muutokseen johtavia liiketoiminta- ja työympäristön muutoksia on olennaista käsitellä muutoksen taustojen ymmärtämiseksi. Näiden muutokseen johtaneiden syiden pohjalta voidaan peilata hieman tulevaisuuttakin.

Controller-ammattinimikkeen synty ja ylipäätään tarve controller-nimikkeen luomiseen ovat saaneet alkunsa työ- ja liiketoimintaympäristön muutoksista. Controller-nimike on tiedostettu kauan, mutta vuosien saatossa siitä on muovautunut yritysten ja organisaatioiden tarpeita vastaava tärkeä välikäsi. Viime vuosien saatossa controller on löytänyt omat tehtävänsä ja oman paikkansa, oman roolinsa, organisaatiossa. Globalisaatio ja kansainvälistyminen ovat olleet suurena vaikuttajana muutoksissa, joita koko maailma on saanut olla kohtaamassa. Esimerkiksi kilpailun lisääntymisen kautta sillä on ollut myös vaikutuksensa tarpeeseen luoda controllerin ammatti, ja muutokset ovat muokanneet ammattinimikkeen sisältöä. Laajoja muutoksia controllerin työtehtäviin ja roolimutoksiin on luonut haastava ja koko ajan muutostilassa oleva taloustilanne. Se on luonut esimerkiksi entistä tiukemmat vaatimukset talousinformaation seuraamiselle ja rajojen luomiselle. Myös valtava teknologian kehitys on luonut controllerille uusia työvälineitä, mutta asettanut haasteensakin: oppia ikä kaikki. Nämä kaikki liiketoiminta- ja työympäristössä tapahtuvat muutokset ovat luoneet controllerille myös vaatimuksen sopeutua nopeasti eteneviin muutoksiin.

Liiketoimintaympäristön muutosten vaikutukset yltävät myös taloushallintoon, jolloin taloushallinnon käytäntöjen kehittäminen on tarpeellista. Muutospaineita aiheuttavat muun muassa kansainvälistymiskehityksen voimistuminen, joka vaikuttaa olennaisesti kilpailuympäristöön. Kansainvälistyminen on aiheuttanut muun muassa kilpailun rajoitusten osittaista purkamista. Samoin Euroopan unionin integraatiokehitys on muuttanut myös Suomen markkinoita kilpailuympäristönä. Kilpailuympäristön muutos taas on johtanut yritysten liiketoimintalogiikan muuttumiseen. Tästä selkeinä merkkeinä ovat strategia-ajattelussa tapahtuneet muutokset, erikoistuminen yhteen tiettyyn ydinosaan, verkostoituminen, erilaiset liittoumat, tuotteiden elinkaa-

ren lyheneminen sekä kustannustietoisuuden lisääntyminen. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 20–22.)

Globalisaatio on johtanut selkeästi liiketoiminnan kansainvälistymiseen. Globalisaatiota edistäviä poliittisia tekijöitä ovat muun muassa kaupan vapaus, valtioiden poliittinen vakaus ja protektionismin rajoittaminen. Suomi on vahvasti mukana globalisaatiota edistävissä toimissa, mikä on muuttanut yritysten mahdollisuuksia ja haasteita. Kansainvälisen kaupan helpotukset auttavat vientiyrityksiä, ja esimerkiksi niin kansainväliset raaka-aineet, yhteistyökumppanit, asiakkaat kuin työvoimakin ovat yritysten ulottuvilla, mutta samalla kilpailu on kiristynyt. Kansainvälistymisen mahdollisuudet ja uhat eivät koske vain suuria yrityksiä, vaan ne ulottuvat myös suomalaisiin pk-yrityksiin. Myös kansainväliset omistajuussuhteet ovat yleistyneet. Arvopaperisijoitustoiminnan kansainvälistymisen myötä myös vaatimukset kansainvälisiin laskentakäytäntöihin sekä sijoittajaviestintään ovat kasvaneet. (Järvenpää, Pellinen & Virtanen 2007, 13–22.)

Kansainvälistyminen vaikuttaa myös taloushallintoon ja taloushallinnon parissa työskenteleviin. Usein controller on se henkilö, joka lähetetään ulkomaiseen tytäryhtiöön hoitamaan tytäryhtiön ja emoyhtiön integroitumisprosessia. Controllereilla ovat yleistyneet ulkomaan komennukset muidenkin taloushallinnon tehtävien osalta. Lisäksi kansainvälistyminen on vaikuttanut uusien controlleriin liitettävien ammattinimikkeiden, kuten maacontrollerin ja aluecontrollerin, syntyyn. Laskentatoimen kansainvälistyminen on aiheuttanut myös jaettujen palvelukeskusten syntyminen ja talouspalveluiden ulkoistamisen. Edullisten työvoimakustannusten takia suomalaisen konsernin talouspalvelukeskus saattaa sijaita toisessa maassa. Tilintarkastuksen ulkoistaminen isoille ja asiantunteville, kansainvälisiä periaatteita noudattaville yhteisöille on yleistynyt. (Järvenpää, Pellinen & Virtanen 2007, 22–24.)

Vuoden 2008 loppupuolella oletetun nousukauden tilalle paljastuivat odottamattoman nopeat suhdannevaihtelut ja räjähdysmäinen taloustaantuma. Äkillinen taloustaantuma sai epävarmuuden suureen nousuun koko työmarkkinoilla, ja tulevaisuuden ennustaminen tuli yhä vaikeammaksi. Niiden synnyttämät haasteet kehittivät henkilöstöä toimimaan muuttuvassa toimintaympäristössä. (Mönkkönen & Roos

2010, 13–14). Sidosryhmien kiinnostus yrityksen tulosta kohtaan on myös kasvanut haastavan ja koko ajan muuttuvan taloustilanteen takia.

Globalisaatiota vahvimmin kiihdyttäväksi tekijäksi on nähty teknologian, ja eritoten tieto- ja viestintäteknologian nopea kehitys (Järvenpää, Pellinen & Virtanen 2007, 13). Vaikka teknologiakehitys etenee nopeasti, ihmiset ja organisaatiot muuttuvat ja kehittyvät pienin askelin. Tämän vuoksi uuden teknologian käyttöönotto ja järjestelmäuudistukset joskus epäonnistuvatkin. Teknologiakehityksellä taloushallinnon kannalta on sekä mahdollistavia että haasteita luovia vaikutuksia. Tietotekniikan avulla tänä päivänä taloushallinnossa pystytään organisoimaan taloushallintoa paremmin sekä luomaan uusia laskentatekniikoita. Näin ollen taloushallinnon hoitaminen on entistä vähemmän aika- ja paikkasidonnaista, ja työskentely on nopeaa. Näiden muutoksien takia taloushallinnon työtehtävät tulevat muuttumaan ja työlle määritellään uusia vaatimustasoja. (Granlund & Malmi 2004, 13–14.)

Myös työelämässä on ollut havaittavissa suuria muutoksia viime vuosikymmenen aikana. Työympäristön yksittäiset organisaatiomuutokset ovat historiaa ja on siirrytty jatkuvasti muuttuviin organisaatioihin. 1990-luvun ja vuoden 2009 laman välisenä aikana myös työelämän rakenne on ollut suuren muutoksen kourissa. Tuona aika siirryttiin yhä enemmän voittoa tavoittelevaan ajatteluun kilpailun lisääntyessä. Työntekijöiden asema ja työpaikan säilymisen varmuus heikkenivät samalla, kun heiltä odotettiin yhä suurempaa panosta ja uhrautumista työlleen. Molemmat näistä ilmiöistä voidaan liittää vahvasti globalisaatioon. (Mönkkönen & Roos 2010, 12–13.)

4 CONTROLLERIN ROOLIT

Controllerin rooleja on käsitelty paljon niin kotimaisessa kuin kansainvälisessäkin kirjallisuudessa ja erilaisissa tutkimuksissa. Henry Mintzbergin organisaation johtamisroolien tutkimukset 1970-luvulla ovat olleet pohjana monille controllerin rooleja käsittelevillä tutkimuksilla. Kuuluisimpia roolijaotteluja tehneitä suomalaistutkijoita ovat muun muassa Markus Granlund ja Kari Lukka (1997) sekä Vesa Partanen (2001). Granlund ja Lukka ovat käsitelleet tutkimuksessaan controllerien rooleja pavnunlaski-

ja-metaforan kautta. Pavunlaskijan metaforan sisältöä ja controllerin nykyroolia tutkivat myös myöhemmin Juhani Vaivio ja Terhi Kokko (2006). Heidän mielestään controllerin roolia ei voida enää verrata pavunlaskija-metaforaan, joka kuvaa heidän mielestään enemmän perinteisiä kirjanpitoitehtäviä suorittavia taloushallinnon ammattilaisia. Controllerin rooleja on käsitelty myös Marko Järvenpää (1998, 284–293). Hän on jakanut tutkimustulostensa perusteella controllerin tehtävät ja roolit kolmeen pääryhmään: informaatio-rooleihin, ihmisten välisiin rooleihin ja toiminnanjohtamis-rooleihin.

Opinnäytetyössä tutustutaan tarkemmin Vesa Partasen (2001) luomaan roolijaotteluun, jonka kautta päästään paremmin sisälle controllerilta vaadittaviin osaamisprofiiliin. Hän on käsitellyt controllerin rooleja erilaisten metaforien kautta. Tämän roolijaottelun kautta käy selvästi ja laajasti ilmi roolien taustat ja siirtyminen osaamisalueisiin käy luontevasti. Partanen on jakanut roolit kolmeen eri ryhmään: informaatio- ja valvontaroolit, vuorovaikutus- ja johtamisroolit sekä tulevaisuusorientoituneet roolit. Myös Partasen controllerien rooliajatusmallin perustana on Mintzbergin vuonna 1973 tekemä, ja myöhemmin vuonna 1994 uudistettu jaottelu johtajien roolien välille.

4.1 Informaatio- ja valvontaroolit

Metaforat informaattikko, tulkki, kouluttaja, lähettiläs, sosiaaliviranomainen ja passiipoliisi kuvaavat reflektion ja palautteen merkitystä oppimisessa, kun taas vakooja- ja salapoliisimetaforat tavoiteltavan oppimisen esteitä ja epäonnistuneita oppimisprosesseja (Partanen 2001, 134).

Informaattikko

Informaattikon rooli kuvaa laajasti controllerin informaation tuottamis- ja välittämisroolia. Yksi tärkeimmistä tämän roolin perustehtävistä on peruseräraportoinnin hoitaminen ja kehittäminen. Näiden perustehtävien lisäksi controllerin tulee tehdä erilliselivityksiä ja hankkia lisäinformaatiota yrityksen eri tahoille. Raportoinnin kehittämisen tärkeys on merkittävä nykypäivän controllerin tehtävissä. Kehityskohteina ovat

muun muassa järjestelmäkehitys, raportoinnin nopeuttaminen sekä organisatiomuutoksista johtuvat raportoinnin kehittämistarpeet, joihin tulisi vaikuttaa uusien työvälineiden ja toimintatapojen avulla. Erillisanalyysien laadinta tuo myös haasteita controllerin toimenkuvaan. Erityisanalyysien laadinnassa tulee tunnistaa erilaiset kehitystrendit sekä hahmottaa asioiden välisiä yhteyksiä ja syy-seuraussuhteita. Kokonaisuuden hahmottaminen yhden osaprosessin taustalla, osaprosessien perusluonne sekä eri osaprosessien välisten yhteyksien hahmottaminen on myös tärkeää analyysin suorittamiseksi. Niiden luominen tuo tärkeää informaatiota yrityksen toiminnasta ja avaa kehityksen taustoja sekä syitä, joiden tiedostamista taas tarvitaan kehitystoimenpiteiden valmistelussa. Controllerin esille tuoma informaatio saattaa joskus sysätä liikkeelle laajoja oppimisprosessejakin. (Partanen 2001, 134–137.)

Tulkki

Controllerin tulkin rooli voidaan jakaa selkeästi kahteen eri osa-alueeseen. Ensimmäkin controllerin tehtävänä on saada taloushallinnollinen informaatio ymmärrettäväksi ottaen huomioon tiedon vastaanottajan omaksuma ja käyttämä kieli. Vastaanottajana voi olla taloushallinnon ammattilainen tai esimerkiksi taloushallinnon informaatiota käyttävä päätöksentekijä. Toisekseen controller toimii niin sanottuna välikätenä, yhteisen kielen luoja, erilaiset käsitteistöt ja ajatusmallit omaksuneiden tahojen (markkinointi, tuotanto, johto jne.) kommunikoinnissa. Käytännössä controller luo erilaiset käsitejärjestelmät yhdistäviä merkitysrakenteita käyttäen hyväkseen taloushallinnon kieltä. (Partanen 2001, 140–141.)

Yksi olennainen controllerin tehtävä on myös väärinymmärrystilanteiden tunnistaminen ja niiden selvittäminen. Väärinymmärrystilanteiden kautta controller taas vaikuttaa kunkin tahon oppimisprosessiin, joten on tärkeää, että controller tunnistaa tämän tehtävän tärkeyden tulkin roolissa. Jo tilanteiden sekä niihin johtaneiden syiden tunnistaminen vaatii controllerilta laajaa osaamista. Lisäksi tilanteen selvittämiseksi eri osapuolten välillä controllerin tulee tietää eri tahojen todellisuuskäsitykset sekä heidän käyttämänsä kieli. Virheelliset merkitysrakenteet tulee korjata eli tulkata viesti uudelleen. Myös uusien asioiden esittämistapojen esille tuominen, jotta väärinymmärryksiltä voitaisiin jatkossa välttyä, on ehdottoman tärkeää. Globalisaatio ja

kansainvälistyminen tuovat tullessaan tähänkin oman haastavan aspektinsa, sillä controllerilta vaaditaan myös esimerkiksi emoyhtiö-tytäryhtiö-tilanteessa laajaa käsitteistön ja toimintatapojen tietämystä myös ulkomaalaisen tytäryhtiön osalta. (Partanen 2001, 141.)

Jotta controller pystyy toimimaan tulkin roolissa, hänen täytyy ymmärtää selkeästi tukemansa toimintaprosessi ja sen vastuuhenkilöiden toiminta- ja ajattelutavat. Tämä edesauttaa myös yhteisen kielen luontia eli toimimista tulkkina talousosaston ja toisen yrityksen osaston välillä. (Partanen 2001, 143.)

Kouluttaja

Kouluttaja-sana kuvaa selkeästi tämän roolin perusidea; controllerin tehtävänä on antaa taloushallinnollista koulutusta yrityksen eri osapuolille. Selkeimpänä koulutusmuotona on erilaisten koulutustilaisuuksien järjestäminen. Lisäksi ongelmatilanteisiin puuttuminen ja niiden ohjeistaminen ovat osa kouluttaja-roolia. On tärkeää, että yrityksen eri toimijat tiedostavat oman toimintansa vaikutuksen yrityksen tulokseen ja taloudelliseen asemaan. Koulutuksen järjestämisen lisäksi controllereilta odotetaan jokapäiväistä oppimisprosessien tukemista. Controllereiden tulee valvoa, että heidän vastuualueellaan toimivat henkilöt soveltavat oppimaansa ja syventävät näin taloushallinnollista tietouttaan osana omaa työtehtäväänsä. Yhtenä erityistehtävänä voidaan myös mainita erilaisten taloushallinnollisten ohjeiden antaminen ja kirjallisten ohjeiden luonti esimerkiksi tilanteessa, jossa ostettu yritys sopeutetaan ostavan yrityksen malliin. (Partanen 2001, 144–147.)

Lähettiläs

Controllerin toimiessa emoyhtiön edustajana niin kotimaisissa kuin ulkomaisissakin tytäryhtiöissä hän toteuttaa lähettiläsmetaforaa. Voimakkaimmin tämä rooli kuitenkin korostuu kansainvälisissä yrityksissä, joissa kulttuuriset erot konsernin sisällä kasvattavat emoyhtiön ja tytäryhtiön toimintatapojen eroavaisuuksia. Tässä roolissa toimimiseen kuuluu eritoten konsernin arvojen esille tuominen ja vahvistaminen, konsernissa vallitsevien näkökulmien viestittäminen sekä konsernin yhteisten hankkeiden ja projektien edistäminen tytäryhtiötasolla. Lähettiläs-rooliin sisältyy myös

osa-alueita informaation sekä tulkin rooleista; edustajatehtävissä controllerin tulee myös huomioida konsernin raportointi ja sen kehittäminen sekä konsernin toimintatapojen välittäminen tytäryhtiön osapuolille. (Partanen 2001, 147.)

Lähettiläs-roolin tehtäväkenttä korostuu muutostilanteessa, jolloin controllerin tulee välittää konsernin toimintatavat tytäryhtiöön. Koska kansalliset tai organisaation sisäiset kulttuuriset ja laskentakulttuuriset erot voivat olla joissakin konsernitapauksissa erittäin suuretkin, on controllerille eduksi, jos hänellä on jo tietämystä paikallisen tytäryhtiön kulttuurista ja viestittämisperiaatteista. Olennaisimpana tehtävänä controllerilla on osoittaa muutoksen hyödyt tytäryhtiön kannalta muutosvastarinnan vähentämiseksi. (Partanen 2001, 148.)

Uuden mielenkiintoisen näkökulman controllerin osaamisen kannalta on tuonut konsernin taloudellisen kehityksen viestittäminen analyytikon kautta potentiaalisille sijoittajille. Tällöin haasteena on saada selkeä viesti yrityksen kiinnostavuudesta taloudellisen tiedon kautta, jolloin controllerilta vaaditaan esiintymistaitojen lisäksi markkinoinnin taitoja. (Partanen 2001, 149.)

Sosiaaliviranomainen

Sosiaaliviranomainen-metafora sisältää vahvasti controllerin palveluasennetta korostavan roolin sekä tehtävän pyrkiä etsimään ratkaisuja tietoonsa tulleisiin ongelmiin. Ongelmien ratkaisemisen osalta controllerin tulee pystyä sekä tunnistamaan ja määrittelemään ongelma että pyrkiä etsimään ratkaisua siihen yhteistyössä yrityksen eri organisaatioiden kanssa. Tämä vaatii controllerilta syvällistä liiketoiminnan ymmärtämistä ja laaja-alaista osaamista. Tässä roolissa painottuvat myös hyvät yhteistyötaidot ja vuorovaikutustaidot sekä niiden kehittäminen ja avoimen sosiaalisen vuorovaikutusilmapiirin luominen, jotta yrityksen eri toimijat pyrkisivät tuomaan esille tunnistamiaan ongelmia. Varsinaiseen ongelmanratkaisuprosessiin controllerilta vaaditaan kykyä tiivistää monimutkaisia asioita selkeiksi kokonaisuuksiksi. (Partanen 2001, 149–150.)

Olennaisena osana sosiaaliviranomaisen rooliin kuuluu ongelmien syiden ja seurausten välisen eron tunnistaminen. Usein organisaatioissa puututaan itse seuraukseen,

mutta itse ongelman syy jää huomiotta. Tämän lisäksi kyseenalaistamisen merkitys on erittäin suuri oppimisprosessin kannalta, sillä juuri kyseenalaistaminen on uusien näkökulmien luontia, joka edesauttaa uusien innovatiivisten ratkaisujen luomisessa. (Partanen 2001, 150–151.)

Passipoliisi

Controllerin valvontaroolia kuvaava passipoliisi-metafora sisältää muun muassa perinteisen raportteihin nojaavan seurannan sekä rajojen, kuten osastokohtaisten investointirajojen, laatimisen. Näiden lisäksi passipoliisin rooliin sisältyvät niin sanotut toiminnalliset interventiot. Toiminnallisella interventiolla tarkoitetaan controllerin tehtävää lisätä esimerkiksi kustannustietoisuutta puuttamalla vastualueensa toimintaan kertomalla toimintaan ja ennusteisiin liittyvistä riskeistä. Controller siis lisää toiminnallaan yrityksen toimijoiden talousajattelutapaa ja herättää uusia ajattelutapoja taloushallinnollisen tiedon pohjalta. Valvontatehtävän painotus onkin näin ollen siirtynyt jälkiseurannasta nykyhetken liiketoiminnan ja ratkaisujen ohjaamiseen. (Partanen 2001, 151.)

Yrityksen toiminnan vertailu toisiin yrityksiin ja yksiköiden vertailu yrityksen sisällä asettavat yritykselle tiettyjä kehittymishaasteita ja tavoitteita. Tämä on vahvistanut liiketoiminnan kehittämisedellytysten luomisen tärkeyttä osana controllerin valvontaroolia. Lisäksi kustannustehokkuus, sen seuraaminen ja siihen vaikuttaminen ovat nostaneet merkitystään kilpailun ja kustannustehokkuuspyrkimysten lisääntyessä. (Partanen 2001, 152.)

Vakooja ja salapoliisi

Vakooja- ja salapoliisi-metaforat sisältävät negatiivisen sävyn ja liittyvätkin controllerin epäonnistumisiin informaatio- ja valvontaroleissa. Vastaan voi tulla tilanteita, joissa controllerin rooli koetaan tilanteeseen sopimattomaksi tai vahingolliseksi. Vakooja-rooli kuvastaa epäonnistumisia lähettiläs-roolin mukaisissa tilanteissa. Salapoliisi-metafora taas viittaa valvontaroolissa eli passipoliisin roolissa toimivan controllerin aiheuttamiin ongelmatilanteisiin. (Partanen 2001, 154.)

Vakooja-metaforaa voidaan käyttää tilanteessa, jossa controller ei ole ottanut huomioon paikallisen tytäryhtiön kansallista ja organisaatiokulttuuria tai niiden luomia arvoja ja normeja vaan toimii täysin konsernin emoyhtiön periaatteiden mukaan. Tällainen toiminta aiheuttaa ristiriitoja ja epäluottamusta. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää hierarkkiseen viestintäketjuun eli virkateiden ja raportointisyklin noudattamiseen. Controller ei saisi jättää viestinviennessä väliin toimijoita, joille hänen tulisi ensisijaisesti raportoida. (Partanen 2001, 154.)

Controllerin asema vaikuttaa suuresti siihen, nähdäänkö controller passipoliisina vai salapoliisina. Controller saatetaan rinnastaa nopeasti salapoliisiin, jos hän ei toimi tasavertaisessa keskustelusuhteessa yritysjohton kanssa. Controllerin tulee siis olla tasavertainen tarkasteltavan toimijan business-johton kanssa, jotta häntä ei pidettäisi ”urkkijana” ja valvontaa koettaisi negatiiviseksi. (Partanen 2001, 154–155.)

4.2 Vuorovaikutus- ja johtamisroolit

Vuorovaikutus- ja johtamisroolien keskeisimpänä asiana on interventioista oppiminen. Sillanrakentaja- ja busineksen vetäjän luottomies-metaforissa käsitellään juuri oppimista näistä interventiotilanteista osana controllerin työtehtävää. Näissä rooleissa painottuvat erityisesti suhteet informaatio- ja vaikutusrooleihin. (Partanen 2001, 157.)

Sillanrakentaja

Controllerin sillanrakentaja-roolin mukaiset tehtävät liittyvät vahvasti informaation välittämiseen ja näin ollen tulkin ja lähettilään rooleihin. Tulkin rooli painottaa selkeästi vuorovaikutussuhteiden luomista, joka on myös erittäin olennaista sillanrakentaja-metaforassa. Sillanrakentajan tehtäväkentässä kuitenkin korostuvat eniten juuri ihmissuhteinen hoitaminen, tiimityöskentelyn ja tiimin toiminnan kannalta olennaiset asiat sekä avointen vuorovaikutussuhteiden ja luottamuksen luominen ja kehittäminen yrityksen eri toimijoiden välillä. Verrattaessa lähettilään rooliin sillanrakentaja-metaforassa korostetaan nimenomaan kaksisuuntaista vaikuttamista, jossa luodaan vuorovaikutussuhde erilaisten osapuolten välille; osapuolten toistensa ymmär-

täminen lisääntyy ja yhteistyö vahvistuu. Controller pyrkii lähettiläs-roolissaan luomaan kahden osapuolen välille suhteen, jossa molemmat tahot voivat oppia toisiltaan. Kun lähettiläs-roolissa controller pyrkii tuomaan emoyhtiön periaatteita tytäryhtiölle ja synnyttämään näin oppimisprosesseja (yksisuuntainen vaikuttaminen), niin sillanrakentaja-roolissa avainasemassa on vuorovaikutuksen muodostaminen osapuolten välille (kaksisuuntainen vaikuttaminen). Päälimmäisenä toiminnallisena tehtävänä controllerin tulisi muodostaa merkitysrakenteita eri toimijoiden käsitteistöjen välille ja näin edesauttaa osapuolten kommunikointia. Jotta vuorovaikutusta ja luottamusta osapuolten välillä saataisiin lisättyä, tulisi controllerin lisäksi pyrkiä tuomaan esille osapuolten yhteiset intressit. (Partanen 2001, 157–158.)

Luottamus on yksi sillanrakentaja-roolin peruselementeistä. Luottamuksen ja luottamuksellisen yhteistyösuhteen rakentamisessa yhteisten pelisääntöjen löytyminen ja toisten erilaisuuden hyväksyminen on tärkeää. Luottamuksen väärinkäytöstilanteet luovat haastavuutta controllerin sillanrakentajarooliin. Luottamuksen palauttaminen eri osapuolten välille on aina paljon haastavampaa kuin luottamuksen rakentaminen. Controllerin tulisi myös saada osapuolet näkemään toistensa erot vahvuuksina ja saada heidät hyödyntämään näitä eroavaisuuksia. (Partanen 2001, 160.)

Busineksen vetäjän luottomies

Busineksen vetäjän luottomies-roolin tehtäväalue koostuu tulosityksikköjohtajan tukemisesta ja uusien ideoiden esittämisestä. Olennaisina osina rooliin kuuluvat myös kyseenalaistaminen sekä tukeminen, kannustaminen ja neuvonanto (sparraus). Vaikka controller voi kuulua myös tulosityksikön johtoryhmään ja osallistua sitä kautta itse päätöksentekoon, controller toimii yleensä johtoryhmän sihteerinä. Tällöin hänen tehtävänä on valmistella käsiteltäviä asioita ja poimia esille tärkeimmäksi katsomansa asiat, mikä vaatii laaja-alaista taloushallinnollisen informaation analysointia sekä ongelmien ja uhkien tunnistamista. Tätä kautta controller saavuttaa myös valtaa, koska informaation analysoijana ja materiaaliin tutustujana hän on varsinainen käsiteltävän asian asiantuntija. (Partanen 2001, 161.)

4.3 Tulevaisuusorientoituneet roolit

Tulevaisuusorientoituneita rooleja käsiteltiin yhden metaforan avulla. Ralliauton kartanlukija-rooli kuvastaa hyvin tehtäväkenttää, jossa päällimmäisinä ovat tulevaisuuden toimintaedellytyksiin vaikuttavien tekijöiden ja ilmiöiden tunnistaminen ja analysointi. (Partanen 2001, 168.)

Ralliauton kartanlukija

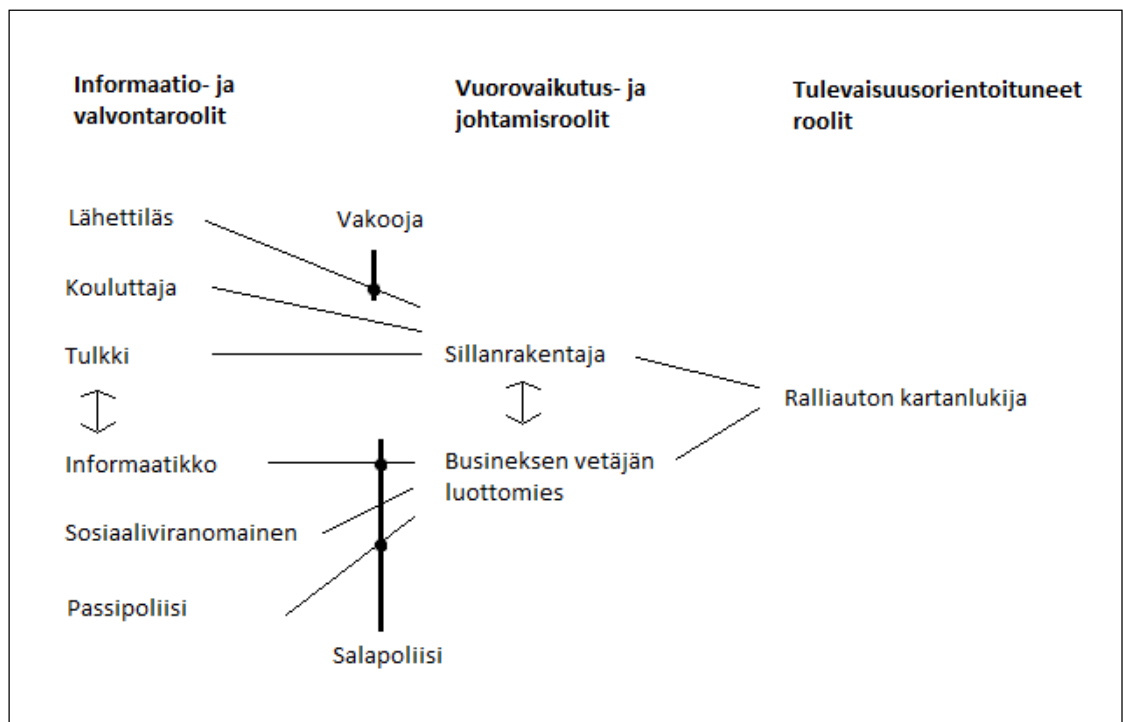
Verrattuna liiketoiminnan vetäjän luottomiehen rooliin ralliauton kartanlukijan roolissa controllerin tehtävät laajenevat liiketoiminnan strategisen suunnittelun suuntaan. Controller siis osallistuu liiketoimintayksikön tavoitteiden ja liikesuunnitelmien valmisteluun tulevaisuusnäkökulmaa korostaen. Tämä kuitenkin vaatii liiketoiminnan vetäjän luottomiehen roolin täysivaltaista sisäistämistä ja omaksumista sekä näyttöjä liiketoiminnan tukemisesta. Tämän roolin omaksumisessa vaaditaan laajaa liiketoiminta-alueen ymmärrystä ja tietämystä sen kehittymisestä. Controllerin tulee hahmottaa myös selkeästi yrityksen vahvuudet, heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat. Haasteena tässä roolissa on myös siirtyminen tarkkojen lukujen perusteella tehdyistä talousraporttien laadinnasta uskomuksien ja odotusten perusteella tuotettavan informaation laadintaan. (Partanen 2001, 168.)

4.4 Roolien omaksuminen

Roolien sisäistäminen luo pohjan uusien roolien sisäistämiseksi ja omaksumiseksi. Informaatio- ja valvontaroleissa syntyy oppimiskokemuksia, jotka edesauttavat ja luovat valmiuksia uusien vuorovaikutus- ja johtamisroolien omaksumiseen. Näiden roolien omaksuminen puolestaan luo valmiuden tulevaisuusorientoituneiden roolien omaksumiseen. (Partanen 2001, 174–175.)

Controller voi toimia useassa roolissa yhtä aikaa, eikä toinen rooli sulje pois toista roolia. Vaikka kehitymisreitti pääsääntöisesti kulkee informaatio- ja valvontaroleista vuorovaikutus- ja johtamisroolien kautta tulevaisuusorientoituneisiin rooleihin,

tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei controller voisi toimia hetkellisesti jopa päivittäisellä tasolla sekä kehitymisreittein alku- että loppupään rooleissa käyttämättä näitä kehitysreittejä. Tilanteesta riippuen controllerit voivat toimia niin informaattikkona kuin ralliautonkartanlukijanakin ja taas palata esimerkiksi tulkin rooliin. Roolien siirtymisreiteissä kuvataan näin ollen eri rooleille läheisimmät rinnakkais- ja liitännäis-roolit. (Partanen 2001, 176–177.)



KUVIO 1. Controllerin roolien kehitysreitit (alkup. kuvio ks. Partanen 2001, 176)

5 CONTROLLERIN OSAAMINEN

Pätevät controllerit ovat agenteja, jotka sparraavat johtajia ja kuljettavat viestejä yhtiön sisällä. Parhaat controllerit näkevät melkein kaiken, mitä yhtiössä ja markkinoilla tapahtuu. He viheltävät pilliin, kun raaka-aineet kallistuvat – tai kun sinun yksikkösi alkaa kasvaa läskiä.

(Tero Puustinen 2007, Talouselämä)

Keskustelu johdon laskentatoimen työtehtävien painottumisesta enemmänkin liiketoiminnan tukemiseen on käynyt kiivaana jo 1980-luvun loppupuolelta saakka (Järvinen 2001, 432). Controller nähdään nykypäivänä moniosaajana, jonka osaamisvaatimukseen kuuluu taloushallinnon lisäksi useita muita osa-alueita, jotka controlleriksi pyrkivän on hyvä huomioida. Täytyy kuitenkin muistaa, että taloushallinnon laaja osaaminen luo perustan controllerin osaamisvaatimuksille ja että nykypäivän koko ajan muuttuvassa taloustilanteessa itsensä kehittäminen ja kehityksessä mukana pysyminen ovat avainsanoja.

5.1 Controllerin työn vaatimukset

Talusojohtamisen tehtävät ja osa-alueet monipuolistuvat koko ajan. Taloushallinnon päätehtävänä on aina ollut tukea liiketoimintaa ja sen johtamista. Nykypäivänä kuitenkin talusojohtamiseen sisältyy johdon laskentatoimen osa-alueen lisäksi paljon muutakin. Taloushallinnon ammattilaisen tulee osata välittää taloushallinnon tuottamaa tietoa eteenpäin sellaisessa muodossa, että sitä on helppo tulkita. Talousviestintä käsitteenä pitää sisällään sekä taloushallinnon tuottaman tiedon reaaliaikaisuuden huomioimisen että tiedon analysoinnin, ulkoympäristön tapahtumien tiedostamisen ja tulevaisuuden hahmottamisen. Taloushallinnossa ja raportoinnissa olennainen osa on tulosseurannan lisäksi myös yrityksen liiketoiminnan suorituskyvyn tehostamisen ja kehittämisen analysointi sekä myös ohjaaminen. Nykypäivän taloushallinnon asiantuntijan tehtävät painottuvat yhä enemmän vuorovaikutus- ja kommunikointitaitoihin. (Partanen 2007, 11.)

Controllerin yksi tärkeimmistä tehtävistä on tuoda päätöksentekoon taloushallinnolliset faktat sekä oma mielipiteensä niistä. Erittäin tärkeää tässä tehtävässä on se, että controller pystyy selkeästi näyttämään tosiasiatiedot näkemyksistä. Johtamisen kannalta on tärkeää erottaa, milloin tieto on varmaa ja milloin se perustuu näkemyksiin ja mielipiteisiin. Olennaisten seikkojen esille tuominen laajasta tietomäärästä sekä tiedon esittäminen ymmärrettävästi on yksi controllerin olennaisimmista työtehtävistä, ellei jopa haasteista. Vaikuttavan talousinformaation onnistuminen asettaa par-

haimmillaan tavoitteet koko yrityksen johdolle ja henkilöstölle. (Partanen 2007, 29–30.)

Ernstin ja Youngin aluejohtaja Jari Henttula painotti Turun kauppakorkeakoulun sidosryhmäseminaarissa 14.11.2012 taloushallinnon kasvavaa roolia johdon tukemisessa ja luetteli taloushallinnon alalle valmistuvien hyväksi eväiksi laskentaosaamisen, modernin tietotekniikkaosaamisen, kielitaidon sekä yhteisö- ja tiimityötaidot. (Moderni taloushallinto ennakoi ja antaa strategista tukea 2012.)

Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä Ammattinetti luettelee edelleen controllerin työn vaatimuksiksi seuraavat kokonaisuudet (Controller n.d.):

- taloushallinnon ja laskentatoimen laaja-alainen hallinta
- työnantajayrityksen tai -organisaation liiketoiminnan tai toiminnan tunteminen
- yrityksen toiminnan ja taloudellisten lukujen välisen yhteyden tunteminen
- olennaisen tiedon löytäminen suuresta tietomäärästä
- taito esittää taloudellinen tieto selkeästi ja sen oikeanlainen tulkinta
- analyyttinen ajattelutapa, kriittisyys sekä avoimuus
- tiimityöskentely ja itsenäinen työskentely
- tietotekniikkataidot
- kielitaidot
- paineensietokyky (suuret taloudelliset päätökset ja kiire)
- talouden ja markkinoiden sekä niiden kehityksen seuranta.

Vaikka painotus työtehtävien tärkeydestä saattaa vaihdella kansainvälisellä tasolla, controllerille asetetuista osaamisvaatimuksista löytyy paljon samaa. Bragg ja Roehl-Anderson (Yhdysvallat) ovat luetelleet tärkeiksi osaamisvaatimuksiksi seuraavat osa-alueet:

- talousinformaation analysointi taidot
- vuorovaikutus- ja kommunikointi taidot sekä taito välittää laskentainformaatiota eteenpäin ymmärrettävällä tavalla
- yrityksen ja yrityksen toimialan tuntemus

- johtamistaidot
 - organisointi- ja priorisointikyky sekä tehokkuusajattelu
 - tietotekniikkataidot sekä ammattiosaaminen (lakia noudattava hyvä kirjanpito- ja kirjanpitoperiaatteet)
- (Bragg & Roehl-Anderson 2011, 5–6).

Työnkuvien ja roolijaottelujen pohjalta controllerin pääosaamisalueiksi voidaan luetella seuraavat kokonaisuudet: taloushallinto ja laskentatoimi, talousviestintä ja johtaminen, liiketoimintaosaaminen ja strateginen suunnittelu, viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, kansainvälisyys- ja teknologiaosaaminen. Näiden lisäksi osaamisalueissa käsitellään kehittymistä ja kehitystyötä osana controllerin osaamista sekä controllerin työtehtävissä vaadittavia ominaisuuksia.

5.2 Taloushallinto ja laskentatoimi

Taloushallinto-osaaminen kaikessa laajuudessaan muodostaa kivijalan koko controllerin osaamisprofiilille. Osaamisalueena se käsittää valtavasti informaatiota. Riippuen siitä, millaisessa tehtävässä ja millaisessa organisaatiossa controller toimii, painopiste taloushallinnon osa-alueiden osalta voi vaihdella.

Taloushallinnon päätehtävänä on tuottaa laskennallista tietoa yrityksen taloudesta ja tällä tavoin tukea yrityksen eri prosesseja. Taloushallinto vastaa siitä, että yrityksellä on riittävä taloudellinen tieto toimia kannattavasti ja tehokkaasti. Lisäksi se vastaa yrityksen lakisääteisestä tilanteen ja tuloksen raportoinnista. (Eskola & Mäntysaari 2007, 7.)

Yleinen laskentatoimi eli ulkoinen laskentatoimi

Yleisen laskentatoimen tehtävänä on huolehtia, että yrityksen ulkoiset sidosryhmät (sijoittajat ja rahoittajat) saavat tietoa yrityksestä ja sen taloudellisesta tilanteesta. Sen yksi tärkeimmistä tehtävistä on liikekirjanpito, joka luetaan yleisen laskentatoimen rekisteröintitehtäväksi. Rekisteröintitehtävän lisäksi laskentatoimella on hyväksikäyttötehtävä, joka ulkoisessa laskentatoimessa luetaan voitonjako- ja informaatio-

laskelmiksi. Selkein ero yleisen ja johdon laskentatoimen välillä on, että yleisen laskentatoimen on perustuttava lainsäädäntöön ja hyväksytyihin toimintatapoihin. (Eskola & Mäntysaari 2007, 8.)

Liikekirjanpitoon vaikuttavat olennaisesti kirjanpitolaki ja -asetus (KPL 1336/1997, KPA 1339/1997). Lisäksi siinä tulee huomioida erilaiset verolait, kuten arvonlisäverolaki sekä laki elinkeinotulon verottamisesta. Tärkeitä lakeja liikekirjanpidon kannalta ovat myös osakeyhtiölaki, osuuskuntalaki sekä laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä. Tilintarkastuslaki vaikuttaa liikekirjanpitoon siinä vaiheessa, kun tilintarkastajat tarkastavat liikekirjanpidon oikeellisuutta. Lakien lisäksi kirjanpidossa täyttyä noudattaa hyvää kirjanpitolakia, jonka tehtävänä on täydentää lainsäädäntöä ja määrittää yleisesti hyväksyttävä toimintatapoja. Näiden lisäksi kirjanpidossa on noudatettava yleisiä tilinpäätösperiaatteita (jatkuvuus, johdonmukaisuus, sisältöpainotisuus, varovaisuus, tasejatkuvuus, suoriteperusteisuus ja erillisarvostus). (Eskola & Mäntysaari 2007, 8.)

Johdon laskentatoimi eli sisäinen laskentatoimi

Johdon laskentatoimen tehtävänä on nimensä mukaisesti tuottaa tietoa yrityksen johdolle ja johdon päätöksenteon ja suunnittelun tueksi. Johdon laskentatoimen alle voidaan sijoittaa esimerkiksi budjetointi, kannattavuusanalyysit ja kustannuslaskenta. Kustannuslaskenta nähdään sisäisen laskentatoimen rekisteröintitehtävänä. Controllerit, business controllerit, talouspäälliköt ja talousjohtajat toimivat ensisijaisesti sisäisen laskentatoimen tehtävissä. (Eskola & Mäntysaari 2007, 8)

Johdon laskentatoimen tehtävänä on siis tuottaa informaatiota päätöksenteon käyttöön. Laskentainformaation tuottavan taloushallinnon ammattilaisen tulisi keskustella informaation käyttäjän eli asiakkaan kanssa siitä, millaista informaatiota hän tarvitsee päätöksen teossa. Raporttien tuottaminen on mielekkäämpää, kun tiedetään informaation käyttäjän tarpeet. On tärkeää huomioida, että jos informaatiolle ei ole käyttäjää, sitä ei kannata tuottaa. Koska yleensä yrityksen ongelmana on liian suuri tietomäärä, keskeinen tehtävä taloushallinnon ammattilaisella on löytää päätöksenteon

teon kannalta relevantti, luotettava ja ajantasainen informaatio. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 35.)

Toiminnanohjaus ja -prosessit

ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmät (Enterprise Resource Planning) helpottavat, automatisoivat ja tehostavat taloushallinnon prosesseja. Yksi tunnetuimmista toiminnanohjausjärjestelmistä on SAP Business All-in-One.

ERP-projekteissa taloushenkilöstöllä on vahva rooli ohjelmistojen kouluttamisen kannalta. Koulutuksen lisäksi taloushenkilöstölle kuuluu yleisesti ottaen tietojärjestelmä kokonaisuuden suunnittelu ja jatkokehityksestä vastaaminen sekä ylläpidosta huolehtiminen. (Granlund & Malmi 2004, 146–147.)

5.3 Talousviestintä ja -johtaminen

Talousviestintä koetaan yleensä raportointina ja laskelmien tekemisenä. Päälimmäisenä mieleen tulevat kassavirrat, tulos, kannattavuus, rahoitus, pääoma jne. Talousviestintä on kuitenkin paljon muutakin kuin vain lukuja ja numeraalisen tiedon tuottamista. Sen perimmäinen tarkoitus on vaikuttaa yrityksen toimintaan positiivisesti muuntamalla numerotieto kaikkien ymmärrettäväksi. Numeroiden muuntaminen selkeäksi toiminnasta kertovaksi kokonaisuudeksi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin henkilöstö pystyy näkemään yrityksen toiminnan ja näin ollen tekemään huomioita siitä ja muuttamaan sitä. (Partanen 2007, 27.)

Tehokas talousviestintä haastaa johtoa ja avainhenkilöitä ja onnistuessaan pistää heidät ajattelemaan aivan uudella tavalla. Taloushallinnon asiantuntijoiden tulee saada viestinsä siihen muotoon, että se pysäyttää kuulijat ajattelemaan. Esimerkkinä Partanen (2007) mainitsee onnettomuustutkintakeskuksen seinällä olevan aforismin: ”Jos ajattelet, että turvallisuus on kallista, kokeile onnettomuutta.” (Partanen 2007, 31.)

Hyvä talousviestintä auttaa tukemaan tehokkaasti liiketoimintaa. Vesa Partanen (2007, 38–48) on jakanut hyvän talousviestinnän tuntomerkit seuraavasti:

- Formaali ja epäformaali informaatio
- Talousinformaation laatu
- Tiedon relevanttius ja luotettavuus
- Hyvä liiketoiminnan ohjaus
- Tulevaisuusorientoituminen
- Tiedon ymmärrettävyys
- Tiedon ajankohtaisuus
- Esitystavan selkeys
- Kustannus-hyötyanalyysi
- Prosessien nopeus ja tiedon oikea-aikaisuus
- Tiedon hallinta

Taloushallinnon informaation määrä on valtava. Se voidaan jakaa sekä formaaliin että epäformaaliin informaatioon. Epäformaalia informaatiota saadaan muun muassa keskustelujen, palaverien, huhujen ja erilaisten ihmisten kohtaamisen kautta. Tällöin tulee olla tarkka mietittäessä informaation käyttökelpoisuutta ja sopivuutta kyseiseen tilanteeseen. (Partanen 2007, 38.)

Yksi paljon kritisoitu talousviestinnän haaste on talousinformaation laadun määrittäminen. Laskentainformaation sanotaan suuntautuvan liiaksi menneisyyteen, eikä yritystä näin ollen voitaisi johtaa ”peruutuspeiliin katsomalla”. Hyvän talousinformaation tuntomerkkejä ovatkin relevanttius, ymmärrettävyys, luotettavuus, ajankohtaisuus ja esitystavan selkeys. Taloushallinnon informaation käyttökelpoisuutta ajatellen korostuvat niin informaation relevanttius kuin luotettavuuskin. Koska talousviestinnän päätehtävä epävarmuuden vähentäminen, liittyy siihen olennaisena osana tulevaisuuteen katsominen ja ennakointi. Tulevaisuuden ennakointi on tärkeää myös sijoittajaviestinnän takia. (Partanen 2007, 38–41.)

Hyvä liiketoiminnan ohjaus osana talousviestintää voidaan nähdä esimerkiksi johtamispäätöksiä tukevana kannattavuuden raportointina sekä tuloksen analysointina ja

tulkintana. Talousinformaatiota tulee hyödyntää erilaisiin käyttötarkoituksiin, jotka tukevat liiketoiminnan ohjausta. Liiketoiminnan ohjaus edellyttää, että raportointi pystytään mukauttamaan organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin ja että laskentaperiaatteet ovat yhdenmukaisia. Tuotetun informaation tulee olla johdonmukaista ja vertailukelpoista. Järjestelmät eivät saa tuottaa ristiriitaista tietoa, vaan tuotettu tieto tulee pystyä kohdentamaan sen lähtöpisteeseen. Jotta tuotettu informaatio tukisi parhaalla mahdollisella tavalla liiketoiminnan ohjausta, tulee kaikki kustannukset ja pääomaerät käsitellä aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Lisäksi hyvän talousviestinnän tuntomerkkeihin kuuluu olennaisesti avoimuusperiaate, jossa tieto toiminnan ongelmista ja epäkohdista välittyy johdolle ja avainhenkilöille ripeästi ja ajantasaisesti. (Partanen 2007, 41.)

Tiedon relevanttiuteen liittyen tiedon tulee olla myös tulevaisuusorientoitunutta. Jotta taloudelliset ennusteet onnistuisivat parhaalla mahdollisella tavalla, pitää muutokset liiketoiminnan kannattavuudesta havaita ajoissa, jotta näiden muutosten aiheuttamat jatkotoimet pystytään aloittamaan tuotetun tiedon pohjalta. Resurssien oikein kohdentaminen ja mitoittaminen on myös tärkeää tulevaisuusennusteisiin reagoimisessa. Jotta pystytään rakentamaan selkeä tulevaisuuskuva yrityksen tai organisaation liiketoiminnasta, tulee pidemmän aikavälin suunnittelu olla myös mahdollista. Käytössä tulee olla jatkuvasti oikeaa ja päivitettyä tietoa yhtiön tilanteesta. (Partanen 2007, 42.)

Talousinformaation tulee olla myös ymmärrettävää, jotta se saavuttaa sille asetetut tehtävät. Laskentaraporteilla tulee näin ollen olla merkitystä saajalle. Tämän lisäksi saajan tulee pystyä ymmärtämään saamaansa informaatiota asiantuntevasti. Juuri tämän takia talousviestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä on saada laskennallinen informaatio selkokielelle saajan tietämys ja käsitteistöt huomioon ottaen. Controlle-rien päätehtäviin kuuluukin koulutuksen järjestäminen ja opastaminen laskentainformaation saattamiseksi kaikille ymmärrettäväksi. (Partanen 2007, 43.)

Hyvän talousinformaation tulee olla myös ajankohtaista. Nykypäivän järjestelmät mahdollistavat reaaliaikaisen seurannan niin myynnin, tuotannon kuin laskutuksenkin osalta. Informaatiota ja erityisesti kannattavuutta pystytään seuraamaan eritel-

lysti ja jopa päiväkohtaisesti. Kuitenkaan kehittyneiden järjestelmien ajantasaista raportointi-informaatiota ei käytetä tehokkaasti hyväksi. Esitystavan selkeys kuuluu olennaisena osana hyvään talousviestintään. Raportteja ja laskentainformaatiota voidaan selkeyttää visualisoinnilla, tiivistyksillä ja graafisilla esityksillä. (Partanen 2007, 44–45.)

Kustannus- ja hyötyanalyysi on hyödyllinen työkalu hyvän talousviestinnän toteuttamisessa. Siinä tulee muistaa, että informaation tuottamisen kustannukset eivät saa ylittää informaatiosta saatavia hyötyjä. Tämän määrittäminen voi olla kuitenkin hankalaa. (Partanen 2007, 45.)

Tietojen syöttäminen järjestelmiin kustannustehokkaasti ja virheettömästi on tiedon laadun lisäksi erittäin tärkeää. Prosessien nopeus ja tiedon oikea-aikaisuus onkin yksi hyvän taloushallinnon pääpiirteistä. Johdolla tulee olla jatkuvasti käytettävissä ajantasaista raportit päätöstilanteita varten. (Partanen 2007, 46.)

Jotta tuotetusta tiedosta saataisiin sen tuottama hyöty irti, tulee tietoa välittää tehokkaasti eteenpäin. Tiedonhallintaan onkin kiinnitetty yhä enemmän huomiota. Aineisto pyritään tuottamaan siten, että siitä olisi hyötyä mahdollisimman monella taholla vain pienillä muutoksilla. Keskenäisen aineiston hallintaan tulee kiinnittää myös paljon huomiota. (Partanen 2007, 47–48.)

Talusojohtamisen päätarkoitus on avustaa yrityksen johtoa. Lisäksi talusojohtamisella on merkittävä rooli yrityksen tavoitteiden määrittelyssä, joka voidaan nähdä osana budjetointia. Raporttien tuottamisen ja analysoinnin lisäksi (laskentatoimi) talusojohtamisen tärkeänä osa-alueena nähdään yrityksen rahoitus eli rahoitushallinto (financial management). Talusojohtamisen tehtävinä voidaan nähdä myös taloudellisten tavoitteiden asettamiseen osallistuminen, taloudellisten vaikutusten arviointi, talusojohtaus ja tarkkailu sekä johdon konsultointi. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 19.)

5.4 Liiketoimintaosaaminen ja strateginen suunnittelu

Ennakointi on yksi yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimmistä asioista. Koko yrityksen viestinnässä tärkeässä roolissa on nimenomaan ongelmien tehokas ennakointi. Nykypäivän nopeasti muuttuvassa ympäristössä on tärkeää, että jokapäiväisessä yrityksen johtamisessa otetaan huomioon niin kilpailijoiden toiminta, muuttava lainsäädäntö, asiakaskäyttäytyminen kuin vallitseva markkinatilannekin. Controllerin tärkeimpiin tehtäviin voidaan lukea tarkka riskien ja myös mahdollisuuksien tunnistaminen yhdessä liiketoimintajohdon kanssa. Lisäksi jo tapahtuneisiin realisoituneisiin tilanteisiin tulee pystyä reagoimaan nopeasti. (Partanen 2007, 28.)

Operatiivisen johtamisen tukena talousviestintä toimii parhaiten silloin, kun pystytään keskittymään tulevaisuuteen. Taloushallinnon puolelta katsottuna tämä tarkoittaa jatkuvaa kustannus- ja kannattavuustekijöiden seuranta ja analysointia sekä tiedon tuottamista operatiiviselle johdolle niiden pohjalta. Strategista johtamista talousviestintä tukee silloin, kun taloushallinnon pohjalta pystytään kyseenalaistamalla kehittämään strategisia oletuksia ja päätöksiä. Tässäkin päällimmäisenä ajatuksena on tulevaisuuteen katsominen ja ulkoisten tekijöiden ja ympäristön näkymien arviointi. Juuri näiden seikkojen takia on ollut tärkeää, että talousviestinnän ja taloushallinnon ammattilaisten toimenkuva on laajentunut arvoketjuanalyysiin, kilpailijaseuranta-analyysiin ja niiden kehittämiseen sekä skenaariotyöskentelyyn. (Partanen 2007, 27–28.)

Bragg ja Roehl-Anderson (Yhdysvallat) ovat luetelleet controllerin tehtäviä käsittelevässä kirjassaan yhdeksi isoksi osaamisalueeksi strategisen suunnittelun. He painottavat, että strateginen suunnittelu keskittyy yritykseen kohdistuvien tarpeiden, uhkien ja mahdollisuuksien hahmottamiseen ja kartoittamiseen. Strategisessa suunnittelussa tulee ottaa huomioon seuraavat asiat:

- tarkoituksen ja tarpeiden hahmottaminen
- vaadittavat toimet päämäärän saavuttamiseksi
- toimiin tarvittavat resurssit ja voimavarat
- lopullisen tavoiteltavan päämäärän kartoittaminen

- aikataulutuksen suunnittelu
- oletukset ja näkemykset toimiin ja tavoitteisiin liittyen (toimiin vaikuttavat olosuhteet) ja niihin varautuminen.

(Bragg & Roehl-Anderson 2011, 56.)

Yrityksen toimiala tuntemus

Pienten laskennallisten yksityiskohtien tuottamisen ja analysoinnin lisäksi talousviestinnältä odotetaan myös suurien kokonaisuuksien hahmottamista ja niiden huomioon ottamista taloushallinnollisten asioiden käsittelyssä. Taloushallinnon asiantuntijan tulee olla tietoinen yrityksen toiminta-ajatuksista, strategiasta ja liiketoimintamallista voidakseen tuottaa muulle henkilöstölle tarvittavaa ja hyödyllistä tietoa.

Toisin sanoen talousviestinnän ammattilaisen tulee osata analysoida pieniä yksityiskohtia ja käsitellä ja tuottaa tietoa niiden pohjalta kokonaisuus ja taustat huomioon ottaen. (Partanen 2007, 27.)

5.5 Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä aina, kun työskennellään toisten ihmisten kanssa. Se käsittää niin kommunikoinnin haasteet kuin suhteiden luomisen taidotkin (Mönkkönen & Roos 2010, 2009). Nykypäivänä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja on alettu pitää voimavarana ja jopa tehokkuuden kasvattajana. Työyhteisötaitoihin liitetään olennaisena osana vuorovaikutustaitojen lisäksi kehittämisen taidot sekä ongelmanratkaisutaidot, jotka kestävät nopeat muutokset ja joita voidaan soveltaa uusiin tilanteisiin (Mönkkönen & Roos 2010, 14). Erica Svärd (2012) huomauttaa artikkelissaan Vuorovaikutuksen kehittäminen talousohjauksessa: ”Enää ei riitä hyvä talousosaaminen, vaan tarvitaan myyntihenkisyyttä ja hyvää asiakaspalvelua, jotka konkretisoituvat vuorovaikutuksessa.” Hän lisää, että viestintätaidoilla voidaan saada yrittäjä kiinnostumaan talouden luvuista ja ymmärtämään lukuja ja että talousohjaus tulee saada merkitykselliseksi organisaation eri jäsenille nimenomaan viestinnällisin keinoin.

Marko Järvenpää (2001) on tutkimuksessaan *Connecting Management Accountants' personalities into the wider Managerial Discussion – A Longitudinal Case Evidence from the Modern Business Environment* käsitellyt laskentatoimen ammattilaisten muuttuvaa roolia ja sitä kautta yksittäisen henkilön luonteen ja kykyjen sekä taitojen vaikutusta osaamiseen. Hän mainitsee tutkimuksessaan, että palvelusektorilla kyky kommunikoida sekä verbaalisesti että kirjallisesti tietyllä tavalla, tietynlaisen puheen ja tekstin ymmärtäminen sekä nonverbaalisen käyttäytymisen ymmärtäminen ovat osaamisalue, jossa huomioon tulee ottaa muun muassa tietotekniikka ja sen avulla käytävä kommunikointi. (Järvenpää 2001, 439–440.)

Vuorovaikutus on haasteellinen osaamisalue erityisesti siksi, että emme koskaan voi olettaa, että sama metodi toimisi kaikkien ihmisten kanssa. Haasteita kohdataan usein silloin, kun henkilö ei osallistu sanalliseen keskusteluun aluksi lainkaan tai kohdistaa toista ihmistä kohtaan esimerkiksi vihaa. Lisäksi kritiikin kuunteleminen, sen vastaanottaminen ja siihen suhtautuminen ovat haasteellisia osa-alueita. Näissä tilanteissa tulee olla rauhallinen ja pyrkiä parhaalla mahdollisella tavalla löytämään, mitä henkilö haluaa viestiä. Vuorovaikutuksen kehittämisessä mielenkiintoista on se, että ei voi koskaan tietää milloin näiden hetkien ajankohdasta tai yli päätään milloin vuorovaikutuksen kehittämisen kannalta tärkeä tilanne syntyy ihmisten välillä. (Mönkkönen & Roos 2010, 210–211.)

5.6 Kansainvälisyysosaaminen

Työn kansainvälisyydellä on ollut monia vaikutuksia yksittäisen työntekijän työnkuvaan ja työtehtäviin. Kieli- ja kulttuuriosaaminen on noussut tärkeäksi, ellei jopa ehdottomaksi vaatimukseksi monissa nykypäivän ammateissa. Englannin kieltä tulee osata melkein työssä kuin työssä. Kaupallisella alalla muukin kielitaito on tärkeää riippuen siitä, minkä valtion kanssa yritys tekee kauppaa tai yhteistyötä. Lisäksi kulttuurituntemus ja kulttuurierojen huomioon ottaminen on tärkeä osa controllerin työtehtäviä esimerkiksi emoyhtiön ja tytäryhtiön toimintaperiaatteiden yhteensovittamisessa (Partanen 2001, 155).

Myös monet taloushallinnon työt ovat nykypäivänä kansainvälisiä. Suurena syynä tähän ovat yritysten kansainvälistymisstrategiat. Esimerkiksi yrityksen ostaessa ulkomaisen tytäryhtiön controller on yleensä ensimmäinen henkilö, joka lähetetään hoitamaan yhtiöiden toimintojen yhtenäistämistä. Taloushallinnon henkilöstöt muodostavatkin suuren osan ulkomaisissa yksiköissä työskentelevästä henkilöstöstä. Matkustelu voidaan siis lukea osaksi controllerin työtehtäviä. (Järvenpää, Pellinen & Virtanen 2007, 22.)

Kansainvälistymisellä on vaikutuksia kaikkiin niihinkin yrityksiin, joilla ei varsinaisesti ole mitään kansainvälisiä toimintoja. Tämä voidaan huomata esimerkiksi kansainvälisissä säännöissä ja vaatimuksissa. IAS/IFRS-tilinpäätösnormisto koskee tällä hetkellä kaikkia EU:n alueella toimivia konserniyrityksiä. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 96.)

5.7 Teknologiaosaaminen

Teknologiaosaaminen on tärkeä osa nykypäivän controllerin työtehtäviä. Tietotekniikkaosaamisen lisäksi controllerit osallistuvat taloushallinnon tietojärjestelmien kehittämiseen. Tietotekniikkaosaamisesta päällimmäiseksi on nostettu taulukkolaskennan käyttö. (Granlund & Malmi 2004, 18.)

Taloushenkilöiden tulisi hankkia tietämystä ja osaamista seuraavista asioista:

- tietokantateknologian ja -varastoinnin perusteet ja niiden tuomat mahdollisuudet
 - analyysiohjelmit ja niiden ominaisuudet sekä mahdollisuudet
 - www-raportoinnin mahdollisuudet
 - ERP-järjestelmät ja niiden tuomat mahdollisuudet
 - taulukkolaskennan erittäin hyvä osaaminen (makrotoiminnot, Visual Basic-ohjelmointi, taulukkolaskennan ja tietokantojen yhteiskäyttö, tiedonsyöttö-lomakkeet, yhteyksien muodostaminen, datan siirtäminen sovellusten välillä sekä käyttöliittymän suunnittelu ja räätälöinti)
- (Granlund & Malmi 2004, 144–145).

Myös havainnollistamisen tärkeys on kasvattanut merkitystään controllerin osaamisalueena, koska raportointi edellyttää visualisointia sekä tiivistysten ja graafisten esitystapojen käyttöä (Partanen 2007, 45). Näin ollen tietotekninen kuvankäsittely ja havainnollistaminen ovat olennaisia osaamisalueita controllerin työssä.

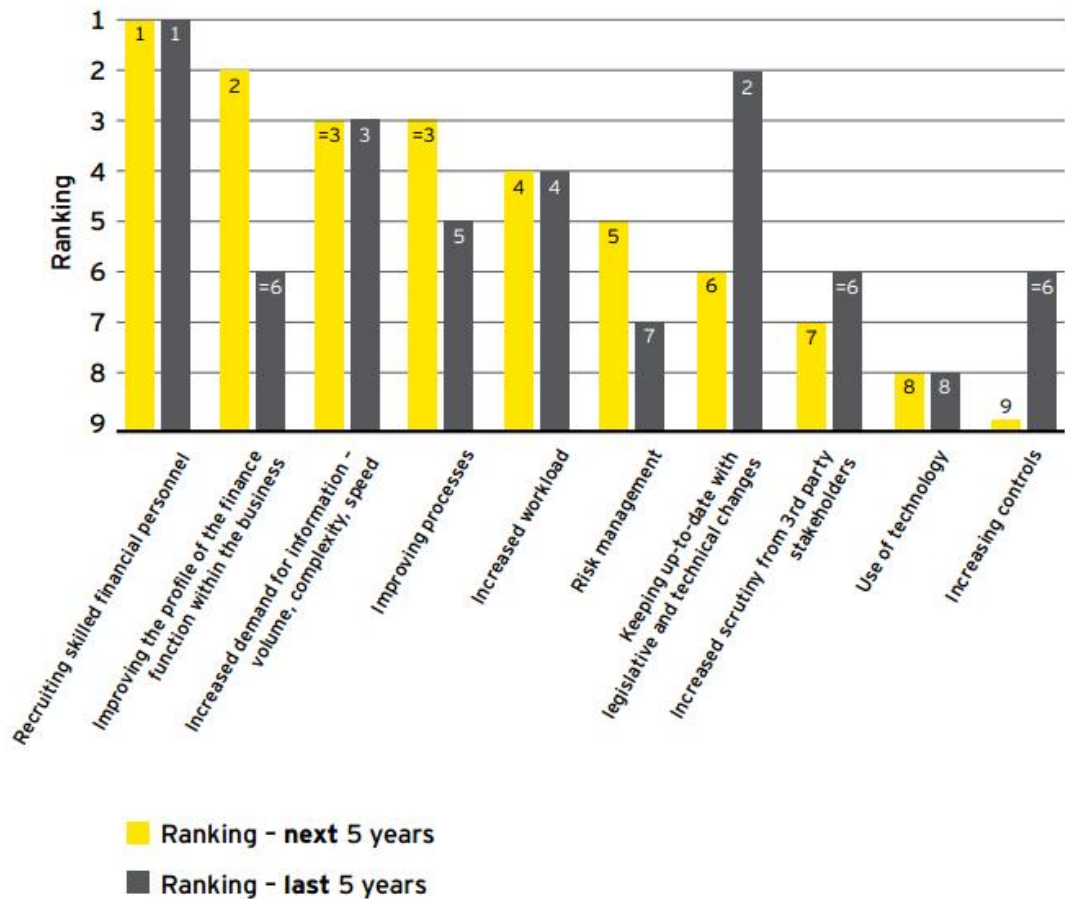
Sähköinen taloushallinto on myös yksi tärkeä osa nykypäivän taloushallinnon ammatillaisen työnkuvaa. Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon hoitamista sähköisten prosessien avulla. Se sisältää muun muassa verkkolaskutuksen, automatisoidut tiliöinnit, sähköisen arkiston ja selainpohjaisen kirjanpitojärjestelmän. Näiden toimintojen avulla sähköinen taloushallinto kokonaisuutena tehostaa taloushallinnon hoitamista. Koska sähköinen taloushallinto mahdollistaa myös yritysjohdolle paremmat edellytykset kassan, kannattavuuden ja talouden kehittymisen seurantaan, nähdään, että sähköinen taloushallinto on mahdollistanut hyvät edellytykset tulevaisuuden seurantaan. (Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola & Siivola 2013, 13–15; 28)

5.8 Kehittyminen ja kehitystyö

Controllerin työnkuvassa tulee ottaa huomioon koko ajan muuttuva taloustilanne ja toimintaympäristö sekä esimerkiksi lainsäädäntö. Muuttuviin olosuhteisiin tulee reagoida. Tämä voi konkretisoitua esimerkiksi kehittämistyönä niin lainsäädäntömuutoksiin reagoimalla että ohjelmistokehitykseen vaikuttamalla. Ernstin ja Youngin vuoden 2007 loppu puolella tekemässä tutkimuksessa tutkittiin, kuinka financial controllerin rooli oli muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana. Tutkimus käsitti myös vertailun siitä, kuinka vastaajien (38 financial controlleria, jotka työskentelivät Britannian menestyneimmissä ja vaikutusvaltaisimmissa yrityksissä) käsitykset olivat muuttuneet financial controllerin tehtävänkentän osalta viimeisen viiden vuoden aikana ja kuinka he näkivät tehtävien haasteiden muutoksen seuraavan viiden vuoden aikana (The changing role of the financial controller 2008, 2).

Tuloksista voidaan nähdä, kuinka taloushallinnon osaaminen nähtiin viimeisen viiden vuoden osalta sekä seuraavan viiden osalta tärkeimpänä haasteena. Tulokset osoitti-

vat myös, että seuraavan viiden vuoden aikana taloushallinnon kehittämisen tärkeys osaksi liiketoimintaa oli huomattavasti korkeampi kuin viimeisen viiden vuoden osalta. Lisäksi prosessien kehittäminen nähtiin tärkeämpänä seuraavan viiden vuoden aikana kuin menneen viiden vuoden aikana. Riskienhallinta osana controllerien työtehtäviä nähtiin myös kasvattavan merkitystään. Mielenkiintoinen havainto tuloksissa oli myös lainsäädännöllisen ja tietoteknisten muutosten seuranta, jonka tärkeyden nähtiin menettävän merkitystään seuraavan viiden vuoden aikana. Tutkimusraportissa mainittiin, että haastateltavat näkivät, että suurimmat lainsäädännölliset ja tietotekniset muutokset olivat jo takanapäin. (The changing role of the financial controller 2008, 2.)



KUVIO 2. Työtehtävien haasteiden tärkeys (Changing role of the financial controller 2008, 2)

Vaikka tietotekniikka ottaakin suuria kehitysaskelleita nopeaan tahtiin, tulee muistaa, että taloushallinto ei ole vielä ehtinyt pureskella kokonaan yhtä suurimmista muutoksista teknologian kehityksen osalta: siirtymistä käsin tehdystä kirjanpidosta sähköisiin ohjelmistoihin. Hyvä esimerkki viimeaikaisesta kehityksestä tämän suuren muutoksen sisällä on sähköinen taloushallinto. Kauppakorkeakoulun johtajan, laskentatoimen professori Markus Granlundin mielestä taloushallinnossa ei lähitulevaisuudessa ole näkyvissä mullistavia uutuuksia. Turun kauppakorkeakoulun sidosryhmäseminaarissa 14.11.2012 hän kiteytti, että tällä hetkellä taloushallinnossa pyritään parantamaan käyttöön otettuja järjestelmiä ja tehostamaan niiden käyttöä, koska tämän hetken tilanne on se, että olemassa olevia järjestelmiä hyödynnetään vain rajallisesti (Moderni taloushallinto ennakoi ja antaa strategista tukea 2012).

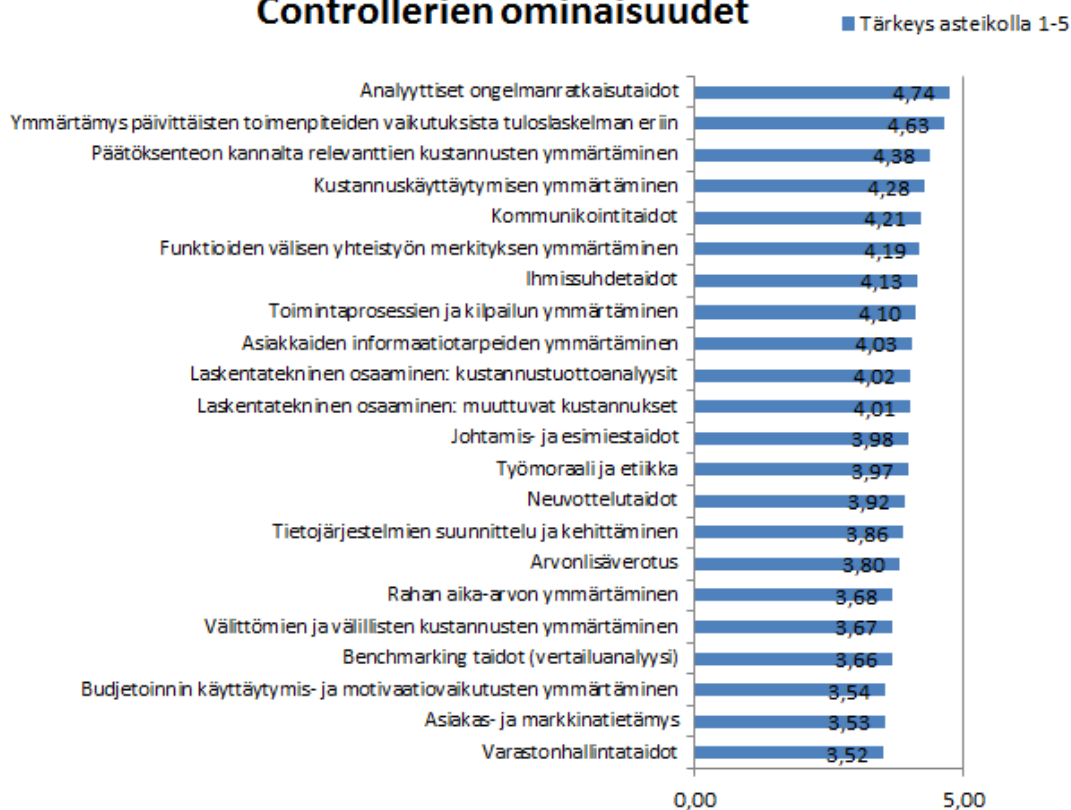
5.9 Muut controllerin työtehtävissä vaadittavat ominaisuudet

Vaikka taloushallinto ja laskentatoimi, talousviestintä ja -johtaminen, liiketoimintaosaaminen, viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, yrityksen toimialan tuntemus, kansainvälisyys, teknologiaosaaminen ja kehitystyö on lueteltu tärkeiksi controllerin osaamisalueiksi, löytyy näiden lisäksi muitakin ominaisuuksia, jotka nähdään hyödyllisiksi ja jopa vaadittaviksi ominaisuuksiksi osana controllerin osaamista.

Partanen (2007) on maininnut kirjassaan Talousviestintä johtamisen tukena brittiläisen tutkimuksen (Phillips & Ross 1996), jossa on käsitelty controllerin tärkeimpiä ominaisuuksia. Tutkimuksen pohjalta tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat kokonaisuuksien hahmottaminen, liiketoiminnan ymmärtäminen, kommunikointitaidot ja ongelmanratkaisukyky. Näiden lisäksi tutkimuksessa mainittiin ATK-taitojen, tiimityöskentelytaitojen, vuorovaikutustaitojen, johtamiskyvyn, teknologian soveltamiskyvyn, teknisen osaamisen, objektiivisuuden ja innovatiivisuuden tärkeys. (Partanen 2007, 75.)

Malmi, Seppälä ja Rantanen (2001) ovat tutkimuksessaan *The practice of management accounting in Finland – A change?* käsitelleet tärkeimpiä taloushallinnon asiantuntijan ominaisuuksia. Tutkimuksessaan he päätyivät seuraaviin tuloksiin:

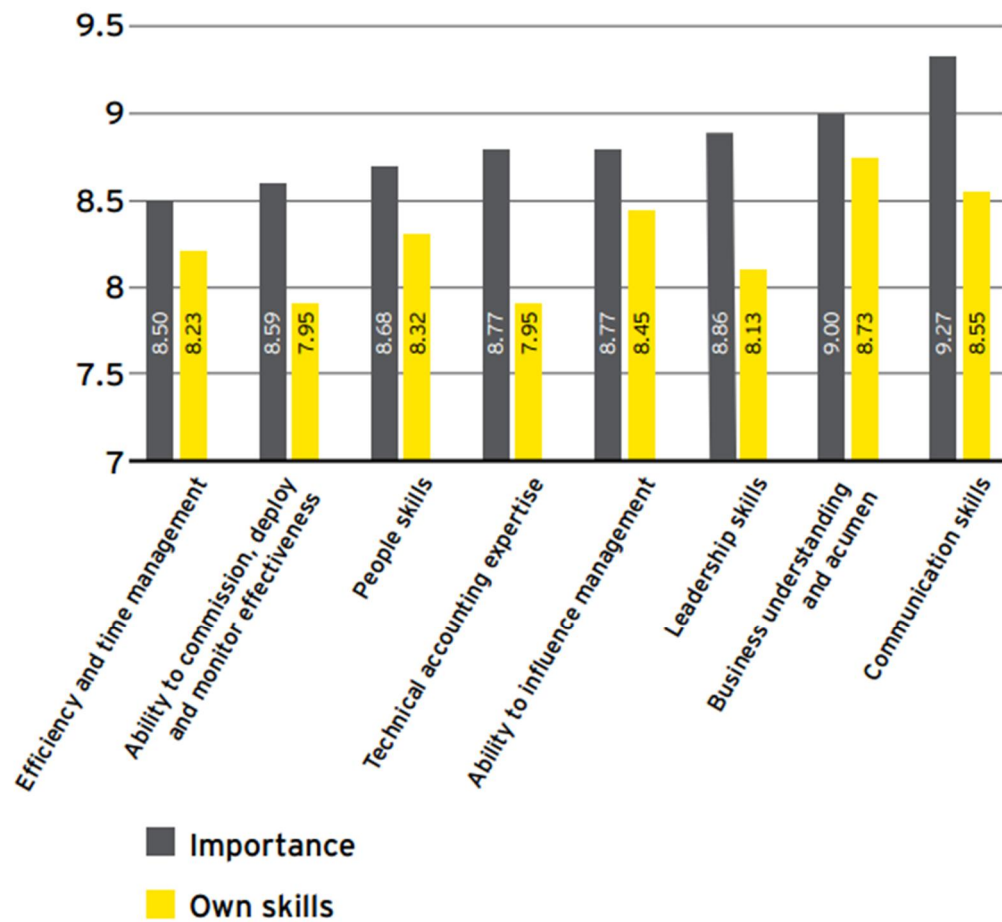
Controllerien ominaisuudet



KUVIO 3. Controllerin tärkeimmät ominaisuudet (Malmi ym. 2001, 489; Partanen 2007, 75–76)

Suoranaisesti taloushallinnon ulkopuolisia osaamisalueita ovat tässä tutkimuksessa olleet analyttiset ongelmanratkaisutaidot, kommunikointitaidot, ihmissuhdetaidot, toimintaprosessien ja kilpailun ymmärtäminen, asiakkaiden informaatiotarpeiden ymmärtäminen, johtamis- ja esimiestaidot, työmoraali ja etiikka, neuvottelutaidot, tietojärjestelmien kehittäminen ja asiakas- ja markkinatietämys.

Ernstin ja Youngin tekemässä tutkimuksessa (2007) tutkittiin myös financial controllerien omia käsityksiä controllerin ominaisuuksien tärkeydestä verrattuna heidän omaan osaamistasoonsa. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi ja osaamisalueiksi nousivat kommunikointitaidot, liiketoimintaosaaminen ja -ymmärrys sekä johtamistaidot. Tärkeinä ominaisuuksina nähtiin myös kyky vaikuttaa johtoon, teknisen kirjanpidon ammattitaito, ihmistaidot, kyky vaikuttaa ja valvoa tehokkuutta sekä tehokkuus ja ajanhallinta. (The changing role of the financial controller 2008, 11.)



KUVIO 4. Financial controllereiden ominaisuudet verrattuna osaamistaitoon (The changing role of the financial controller 2008, 11)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Talousihminen ei istu perse penkissä. Sen pitää ymmärtää mitä siellä maailmalla tapahtuu ja mistä ne luvut tulee.

(Kokenut taloushallinnon ammattilainen 2013)

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää nykypäivän controllerin osaamisprofiili. Laajan teoriapohjan kautta saatua kokonaiskuvaa täydennetään ja vertaillaan tutkimustuloksista saatuihin nykypäivän controllerien käsityksiin. Olennaisena osana opinnäytetyön tavoitetta oli myös sivuta controllerin työtehtävien ja näin ollen osaamisprofiilin tulevaisuuden näkymiä.

Koska teoriaosuudessa mainitun roolijaottelun tarkoituksena lähtökohtaisesti oli antaa pohja osaamisalueiden löytämiselle sekä auttaa teemahaastattelussa haastateltavia paneutumaan osaamistaustaansa, niitä ei käsitellä enää tutkimustuloksissa vaan keskitytään löytämään teoriaosuuden, aiempien tutkimusten ja tutkimustulosten välinen yhteys ja erot nimenomaan tutkimusongelman eli osaamisen osalta. Tutkimusongelman alakysymyksiä tarkasteltaessa tutkimustulosten kannalta tärkeitä kysymyksiä ovat:

- Millaisia osaamisalueita controllerin työtehtävissä vaaditaan?
- Miten controllerin vaadittava osaamistausta tulee tulevaisuudessa muuttumaan?

Teoriaosuuden lähteinä on käytetty niin kotimaista kuin ulkomaistakin kirjallisuutta, tutkimuksia ja muita lähteitä siksi, että saataisiin hieman laajempaa käsitystä siitä, mitä controllerin työtehtävät ja osaamisalueet voivat sisältää. Tutkimustuloksissa keskitytään selvittämään suomalaisten controllerin työtehtävissä toimivien taloushallinnon ammattilaisten käsitykset controllerin osaamisprofiilista.

6.1 Aineiston keruu ja käsittely

Tutkimustulokset kerättiin teemahaastattelulla ja kirjallisilla kysymyksillä. Teemahaastatteluun osallistui seitsemän controllerin työtehtävissä työskentelevää tai aiemmin työskennellyttä haastateltavaa. Haastattelut toteutettiin saman viikon aikana maaliskuussa 2013. Haastattelut kestivät 45 minuutista puoleentoista tuntiin. Haastateltavien taustat koulutuksen, työhistorian ja kokemuksenkin osalta vaihtelivat suuresti.

Teemahaastattelun jälkeen käsityksiä controllerin osaamisprofiilista kerättiin neljältä samassa yrityksessä työskentelevältä henkilöltä kirjallisin vastauksin sähköpostin välityksellä.

Haastattelun teemat oli jaoteltu selkeästi neljään eri aihealueeseen: controllerin työtehtäviin ja osaamisalueisiin, controllerin rooleihin, controllerin osaamisalueiden

muutokseen sekä controllerin osaamisalueiden tulevaisuuden näkyisiin. Controllerien työtehtävien ja osaamisalueiden kautta pyrittiin löytämään haastateltavien päälimmät ajatukset osaamisestaan, minkä jälkeen roolien käsittelyn kautta pyrittiin pääsemään hieman syvemmälle sisälle osaamisalueisiin. Kun haastateltavallekin oli syntynyt selkeä kuva omasta osaamisestaan ja osaamisalueista, oli loogista siirtyä käsittelemään käsityksiä, joita liittyy osaamisalueiden muutokseen sekä tulevaisuuden näkyisiin. Huomion arvoista kysymysten asettelussa on, että osa kysymyksistä on laadittu siten, että haastateltavan tulee miettiä omia työtehtäviään ja osa siten, että kysymyksillä pyritään saamaan haastateltavan käsitys yleisesti controllerin osaamisesta.

Äänitetyn haastattelumateriaalin purkaminen tapahtui litteroinnin avulla. Haastatellut litteroitiin Excel-taulukkoon, minkä jälkeen haastateltavien vastauksia vertailtiin toisiinsa sekä teoriaosuuteen ja aiempiin tutkimuksiin.

6.2 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksia saadaan yleiskäsitys controllerilta vaadittavasta osaamisprofiilista. Osaamisvaatimukset saattavat vaihdella yrityksen alasta, koosta ja esimerkiksi controllerin työtehtävien painotuksesta riippuen.

Haastateltavien taustaprofiilit

Teemahaastatteluun osallistuneiden haastateltavien koulutustaustasta löytyy taloushallintoon liittyvä koulutus. Vain yhdellä haastateltavista oli selkeästi vain yksi koulu taustalla. Muilla haastateltavilla oli koulutustaustaa useammalta eri alalta tai tutkintotasolta. Haastateltavien koulutustaustasta löytyi seuraavanlaista koulutusta:

- englanninkielinen MBA-tutkinto (Master of business administration)
- taloustieteiden maisterin tutkinto
- kauppatieteiden maisterin tutkinto (rahoitus ja laskenta, johtaminen ja laskentatoimi, yrityksen laskentatoimi, tietojohdaminen, psykologia)
- tradenomin tutkinto (liiketalous, tietojenkäsittely)

- matkailutradenomi/iteronomi (matkailuopisto)
- merkonomi
- yo-merkonomi (yliopistopohjainen opistotason merkonomikoulutus)
- laskentamerkonomi
- laskentamerkantti.

Osa haastateltavista kertoi opiskelleensa työn ohella tai työpaikan kautta erilaisina kurssituksina muun muassa lainsäädäntöä (verolaki, kirjanpitolaki), kieliopintoja sekä johtamista ja rahoitusta.

Kokemusta controllerin työstä ja taloushallinnosta kaikilla haastateltavilla oli muutamasta vuodesta useaan kymmeneen vuoteen. Työhistoria kaikilla haastateltavilla oli erittäin laaja lukuun ottamatta yhtä vastaajaa. Työhistoriasta voitiin yleisesti löytää seuraavia työnimikkeitä ja -tehtäviä (näihin sisältyvät myös haastateltavien nykyinen työtehtävä):

- controller
- business controller
- financial controller
- country controller
- group controller
- divisioona controller
- investment controller
- talousjohtaja
- projektipäällikkö
- apulaisjohtaja työryhmässä
- konsultti
- tilintarkastuksen työtehtävät
- tilitoimistotehtävät.

Työtehtävät ennen controllerin ammattia painoutuivat IT-alan töihin, hotelli- ja matkailualan työtehtäviin, toimisto- ja sihteeritehtäviin, varastotyöhön sekä myyntityöhön. Lisäksi esiin nousivat teollisuuden prosessihoitaja, laboratoriotyö ja konekirjoi-

tuksen sekä laskentatoimen opettajana toimiminen. Esille tuli myös muutaman vastaajan kohdalla taloushallinnon alan yrittäjyys.

Haastateltavien työtehtävät

Selkein yhteneväisyys haastateltavien vastausten kesken oli se, että he eivät pystyneet kiteyttämään yhtä normaalia työpäivää, vaan näkivät, että jokainen työpäivä oli erilainen. Jopa puolet haastateltavista aloitti vastauksen mainitsemalla selkeästi, ettei voida sanoa olevan normaalia työpäivää. Joidenkin vastausten pohjalta pystyttiin hahmottamaan kuukausittainen rytmi työtehtävien taustalla, mikä olennaisesti sai vaikutteita raportointirytmien kautta. Lisäksi yhteneväisyys vastausten kesken voitiin nähdä työtehtävien monipuolisuudessa.

Suurin osa haastateltavien työtehtävistä liittyi selkeästi perustaloushallinnon tehtäviin. Tällaisia työtehtäviä olivat muun muassa sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi, tilinpäätökseen liittyvät tehtävät, palkanlaskenta, verotukselliset asiat, kassanhallinta, rahoituksen hallinta, budjetointi, kannattavuuden seuranta, kustannus- ja investointilaskenta, kirjanpitoon liittyvä seuranta ja informaation tuottaminen.

Suurimpina osa-alueina yleisesti nähtiin tiedon tuottaminen, sen analysointi ja seuranta, vastuu tiedon oikeellisuudesta, ongelmien kartoittaminen, opastus ja tukeminen erilaisissa osa-alueissa, tiedon esittäminen sekä syiden etsiminen informaation muutoksille. Esille nousivat myös kehitystyö, suunnittelu ja kouluttaminen. Ohjelmistojen käyttö ja tietotekniikka työvälineenä nousivat myös tärkeiksi kokonaisuuksiksi, joista toiminnanohjausjärjestelmät ja muut taloushallinnon järjestelmät tulivat eniten esiin. Palaverit kuuluivat myös olennaisena osana työnkuvaan useimpien haastateltavien kesken. Myös taloushallinnon juridinen osaaminen ja sen tärkeys esiintyivät useimpien vastauksissa.

Haastateltavien työtehtävät painottuivat yrityksen koosta ja alasta sekä työtehtävien painopisteestä riippuen selkeimmin joko ulkoiseen tai sisäiseen laskentatoimeen. Eriävyyttä syntyi niin sanottujen ylimääräisten työtehtävien keskuudessa, joita olivat muun muassa esimiestehtävät, inventaarioihin osallistuminen, kuormaustehtävistä huolehtiminen, sopimusteknisten asioiden hoito, PR-tehtävät (Public Relations), yrit-

täijyyden ja omistajuuden tuomat tehtävät sekä erinäiset yhteyshenkilötehtävät. Lisäksi joissakin tapauksissa työtehtävät olivat koostuneet pääsääntöisesti muutokseen liittyvistä tehtävistä ja esimerkiksi raportointijärjestelmän luomisesta. Joidenkin osalta työtehtävät painoutuivat selkeästi esimiestehtäviin sekä henkilöstöhallintoon ja niiden tuomaan vastuuseen ja kontrollointiin.

Kansainvälistä kauppaa tai yhteistyötä tekevien controllerien ja taloushallinnon ammattilaisten vastauksista kävi ilmi, että yhteydenpito esimerkiksi emoyhtiöön, tytäryhtiöön tai yhteistyökumppaneihin kuului olennaiseksi osaksi työtehtävää.

Työtehtäviin vaadittavat osaamisalueet

Osaamisalueita käsiteltiin teemahaastattelussa kymmenen eri osa-alueen kautta: talousosaaminen, johtaminen, liiketoimintaosaaminen, viestintä ja talousviestintä, ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot, markkinointi ja esiintymistaidot, yrityksen toimialan ja eri osa-alueiden toimintojen tuntemus, kansainvälisyys, teknologiaosaaminen ja tulevaisuusorientoituneisuus. Näiden lisäksi aihealueessa käsiteltiin tiimityöskentelytaitoja ja itsenäisen työskentelyn tärkeyttä sekä controllerilta vaadittavia ominaisuuksia.

Talousosaaminen nähtiin selkeästi koko osaamisen perustana. Sen tärkeyttä painottivat kaikki haastateltavat. Erityisinä osa-alueina mainittiin muun muassa kirjanpidon osaaminen, myynti- ja ostoreskontra, verotus, palkanlaskenta, kulurakenteiden ymmärtäminen ja lainsäädännön tuntemus. Eräs haastateltava painotti, että kokonaiskuvan ymmärtäminen, lukujen siirtäminen, raporttien tutkiminen ja sen ymmärtäminen, mikä vaikutus luvuilla on tuloslaskelmaan ja taseeseen, on tärkeää controllerin työssä.

Johtaminen nähtiin yleisesti hieman vieraana käsitteenä controllerin työtehtävissä. Usealla haastateltavalla ei ollut varsinaisia alaisia, joten johtamista tästä kulmasta ei nähty heidän oman työnsä kannalta olennaisena osaamisalueena. Kuitenkin usea haastateltava mainitsi tässä kohdassa, että tietynlainen vuorovaikutus on kuitenkin tärkeää, koska työ käsittää paljon yhteydenpitoa esimerkiksi eri osastoihin ja kollegoihin. Yksi haastateltavista näki, että johtaminen on erittäin tärkeää, koska control-

ler joutuu johtamaan organisaatiota, jotta saa tukea omalle työlleen. Myös tilitoimistotaustainen taloushallinnon ammattilainen mainitsi, että johtaminen osaamisalueena riippuu siitä, millaisen roolin rakennat niiden henkilöiden kanssa, joiden kanssa työskentelet. Eräs haastateltavista taas painotti talousjohtamisen tärkeyttä: luvuilla johtamista, suunnittelua, tarkkailua, kontrollointia, seurantaa sekä toimenpiteiden täytäntöönpanoa. Paljon erilaista controller-kokemusta erikokoisista yrityksistä omaava haastateltava kertoi: ”Se (johtamisen tärkeys) on täysin riippuvainen yrityksen koosta. Junior controller ei tarvitse johtamista. Urakehityksen kautta tietotaito karttuu. Isossa yrityksessä on divisioona controllereita, voisi sanoa vino pino. Siellä johtamistaidot tulevat esiin, kun esimiehen roolia haluaa ottaa. Pienessä yrityksessä controller vastaa kaikkiin talouden kysymyksiin ja on yleensä johtoryhmän jäsen. Tällöin pitää pystyä johtamaan näitä ihmisiä, jotka luvuista ei ymmärrä mitään.”

Liiketoimintaosaaminen nähtiin tärkeäksi yhtä vastausta lukuun ottamatta. Voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen taloushallinnon ammattilainen näki, ettei yhdistys toimi liiketoimintaperiaatteella. Hän kuitenkin mainitsi, että täytyy silti saada kustannukset katettua, mikä tarkoittaa hinnoittelun seurantaa. Liiketoimintaosaamisen osalta esiin tulivat muun muassa huomiot yleisestä bisneksen ymmärtämisestä sekä kilpailijoiden toiminta. Oman alansa liiketoiminnan ymmärtäminen nähtiin myös tärkeänä, ja yksi haastateltava painotti, että kaikki liiketoimintaympäristöt ovat erilaisia. ”Jos osaat olla autokaupassa controllerina, se ei tarkoita, että osaat olla controller kansainvälisessä kaupassa”, haastateltava selvensi.

Eräs haastateltava nosti esille financial controllerin ja business controllerin tehtävien eron. Hänen mielestään business controllerille on erittäin tärkeää ymmärtää liiketoimintaa, koska business controllerin päätehtävänä on ohjata liiketoimintaa ja tuottaa informaatiota johdolle. Financial controllerin tehtäviksi hän mainitsi toteumanumeroiden oikeellisuuden varmistamisen eikä näin ollen nähnyt, että liiketoimintaosaaminen näin ollen olisi hirveän tärkeää financial controllerille. Myös mielenkiintoinen huomio taloushallinnon tehtävien ulkoistamisesta nousi esille tässä haastattelussa. ”Nykyään yleensä tämä financial controllerin rooli ja ulkoinen laskenta halutaan ulkoistaa. Tilitoimistot ovat helppoja ratkaisuja, koska se on todella rutiinin

omaista numeroiden murskaamista. Ja yleensä henkilöstöä on hankala saada pysymään tällaisessa työssä, koska nälkä kasvaa syödessä”, hän toteaa.

”Talousviestintä tarkoittaa minulle, että raportointi on hyvää, nykypäivän teknologialla toteutettua raportointia ja että osataan viestiä kohderyhmä huomioon ottaen”, yksi haastateltavista kertoi. Yleisesti viestintä nähtiin osaamisalueena jokseenkin tärkeänä. Huomioon otettavana haasteena eräs haastateltava näki sähköpostin välityksellä tapahtuvan viestinnän. Tilitoimistotaustaisen taloushallinnon ammattilaisen mielestä viestintä ei oikeastaan ole tärkeää hänen työssään, koska nykypäivän ohjelmistoilla pystytään rakentamaan informaatio siten, että itse viestinnän tärkeys on vähenemässä. Yksi haastateltavista taas näki viestinnän merkityksen lähes yhtä merkittäväksi kuin talousosaamisen. ”Loppuviimein kyse on siitä, kuinka hyvin viesti menee perille”, hän totesi. Huomiona hän lisäsi, että viestinnän tärkeys riippuu toki vastaanottajasta. Jos vastaanottajana on henkilö, joka ymmärtää laskennallista informaatiota, minkäänlaista viestintää ei välttämättä tarvita, koska vastaanottaja ymmärtää ”sähköpostin liitteenä olevan tuotetun Excel-taulukon, jossa on numeroita”.

Osa haastateltavista painotti ihmissuhdetaitojen tärkeyttä. ”On tärkeää saada motivoitua ihmiset siihen, että saat heiltä sen tarvittavan tiedon ja saat heidät tekemään parhaansa siinä numeroiden ja tulosten laskemisessa ja ennustamisessa”, yksi pk-yrityksen taloushallinnon ammattilainen kiteytti. Tilitoimiston taloushallinnon asiantuntija painotti, että koska kyseessä on luottamuksellinen työ, asiakkaat helposti myös puhuvat asioista, jotka eivät liity millään tavalla koko alaan. Tällöin täytyy osata kuunnella ja keskustella asioista. Yksi haastateltavista mainitsi, että ehkä enemmän tarvitaan ihmissuhdetaitoja, jos on alaisia, mutta lisäsi, että kyllä ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä myös johtoryhmän ja muiden controllerien kanssa. Usean vuoden controllerin kokemuksen omaava haastateltava kuitenkin näki, ettei ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidoilla ollut muihin osaamisalueisiin nähden niin suurta merkitystä. ”Perusajatuksena tarvitaan: pystyy juttelemaan ihmisten kanssa. Näihin numeroihin yleensä liittyy paljon tunnelatausta eri ihmisten kesken eri rooleissa”, hän kertoi. Hänen mielestään jopa sellainen henkilö, joka osaa selkeästi miettiä asioita ja vastaa kun kysytään, herättää enemmän uskottavuutta kuin ”kahvipöydässä löpöttelijä”.

Markkinointia ei yleisesti liitetty controllerin työtehtäviin eikä näin ollen osa-alueisiin. Esiintymistaidot sen sijaan nähtiin jokseenkin tärkeänä pääasiallisesti siitä syystä, että controllerin tulee osata esittää asiansa selkeästi ja vakuuttavasti. Haastatteluissa tuli ilmi, että esiintymistilanteissa on hyötyä esimerkiksi siitä, että on selkeäsanainen ulospäinsuuntautunut ihminen. Eräs haastateltava mainitsi myös koulutustilanteet. Pk-yrityksessä taloushallinnon tehtävien lisäksi paljon muiden tehtävien parissa työskentelevä haastateltava mainitsi ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin. Hänen mukaansa controller joutuu tekemään sisäistä markkinointia myydäkseen ajatusta controllerin työtehtävien tärkeydestä ja saadakseen organisaatiosta irti panoksen työlleen. Myös tilitoimiston talousasiantuntija painotti markkinoinnin tärkeyttä ohjelmistojen esille tuomisessa. Yksi haastateltavista mainitsi myös, että pienien yritysten controllerien työkenttään voi kuulua markkinointi tilanteessa, jossa controller viestii pankeille ja muille ulkoisille sidosryhmille rahoitusta haettaessa.

Yrityksen toimialan tuntemusta kaikki haastateltavat pitivät jollakin asteella tärkeänä. Tilitoimistoalan talousasiantuntijan mielipide poikkesi tämän osa-alueenkin osalta hieman. Hän mainitsi, että yrityksen toimialan ja toimintojen tuntemisen tärkeys riippui täysin siitä, millaista palvelua asiakas halusi: sisäisen vai ulkoisen laskennan. Eräs haastateltava, joka oli toiminut erinäisissä työtehtävissä samalla alalla, kommentoi, että kaikista parhaiten ymmärtää toimialaa ja sitä, miten luvut syntyvät, kun on itse ollut rivityöntekijänä kyseisellä alalla.

Kansainvälisyyden tärkeys jakoi käsitykset puoliksi. Selkeimmin kansainvälisyysosaamisen tärkeyden nostivat esille kansainvälisissä yrityksissä toimivat controllerit. He painottivat nimenomaan kansainvälistä yhteistyötä. Lisäksi tärkeänä pidettiin Euroopan markkinoiden ja taloustilanteen seuraamista. Kaksi haastateltavaa nosti esille kulttuurierojen ymmärtämisen tärkeyden ja kulttuurien kunnioittamisen. Muutamien haastateltavien mielestä kaikki, myös pienyritykset, joutuvat kohtaamaan kansainvälisyyden, vaikka toimisivat Suomen markkinoilla: kansainvälisyys tulee tänne. Yksi vastaajista ei nähnyt kansainvälisyyttä oleellisena osana työtehtäviään, vaikka myöskin kansainvälisyyden vaikuttavan työtehtäviinsä. Lisäksi yksi haastateltavista mainitsi, ettei pitäisi kansainvälisyysosaamista tärkeimmistä vaatimuksista controlleria

palkattaessa. Voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen talousasiantuntija mainitsi, ettei näe kansainvälisyyttä millään tavalla osana osaamisaluettaan, koska kyseinen yhdistys toimii vain kotimaassa.

Teknologiaosaaminen nähtiin selkeimmin tärkeimpänä osaamisalueena taloushallinto-osaamisen jälkeen. Erityisesti vastauksissa painottuivat kehityksessä mukana pysyminen sekä kehittyminen ja jopa ohjelmistokehitykseen osallistuminen. Erityisesti painotettiin Excelin käyttöä. Samoin toiminnanohjausjärjestelmät sekä muu taloushallinnon järjestelmien tuntemus nousi esille muutamissa vastauksissa. Tilitoimistoalan taloushallinnon ammattilaisen mielestä teknologiakehityksessä on melkein pä mahdotonta pysyä mukana nopeiden muutosten takia. Tämä on osa-alue, jossa tulee käyttää hyväksi esimerkiksi tukihenkilöitä ja asiantuntijoita. Lisäksi yksi haastateltavista painotti kollegaverkostojen hyödyntämistä tietoteknisissä haasteissa. ”Tämä (teknologiaosaaminen) on juuri se, mikä erottaa nuoren ja vanhan controllerin toisistaan”, useissa controllerin tehtävissä toiminut vastaaja totesi. Hän lisäsi, että jos osaa käyttää muutakin kuin Exceliä ja pystyy ehkä jopa osallistumaan ohjelmistokehitykseen, se voidaan nähdä selkeänä voimavarana.

Tulevaisuusorientoituneisuus nähtiin myös tärkeänä osana controllerin työtehtäviä muutamaa vastaajaa lukuun ottamatta. Tulevaisuutta on tärkeää seurata, jotta pystytään päättelemään, mitä toimenpiteitä tarvitaan. Voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen talousammattilainen ei nähnyt tulevaisuusorientoituneisuutta oleellisena hänen työnsä kannalta.

Muina osaamisalueina esille nousi erityisesti tilitoimistoalalla työskentelevien haastateltavien osalta asiakaspalvelu. Lisäksi kielitaitoa painotettiin erillisenä osaamisalueena. Muutama haastateltava mainitsi, että erityisesti on ollut apua siitä, että on työskennellyt aikaisemmin alalla ja ymmärtää yrityksen kokonaisuuden. Eräs haastateltava kutsui tätä osuvasti toimialaymmärrykseksi. Työkokemuksen tärkeys mainittiin myös useaan kertaan.

Useamman haastateltavan vastauksissa mainittiin, että controllerin tulee olla moniosaaja. Kuitenkin yksi haastateltava mainitsi, että verkostoituminen ja verkostojen

hyväksikäyttäminen on tärkeää controllerin työssä. Isossa pk-yrityksessä monissa eri tehtävissä toiminut haastateltava kiteytti, että on todella hankalaa osata kaikkea itse, joten on erittäin tärkeää, että pystyy luomaan verkostoja ja hyödyntämään niitä tiedonhankinnassa. Hän painotti esimerkiksi jatkuvaa lainsäädännön muuttumista. Lisäksi eräs vastaajista otti esille, että vaikka koulutuksen taso on Suomessa hyvää, missään koulussa ei varsinaisesti oteta esille sitä, että jokainen yritys on omalla tavallaan yksilö. ”Valmiilla ratkaisupaketilla ei voida mennä sisään, vaan kaikki pitää ratkoa case-by-case”, hän selventää.

Niin tiimityöskentelytaidot kuin itsenäisenkin työskentelykin nähtiin tärkeinä controllerin työtehtävissä. Itsenäisen työskentelyn osalta esille nousivat periksi antamattomuus, päätösten tekeminen, vastuun kantaminen, analyttinen ja realistinen analysointi, ajanhallinta, suunnittelu sekä palautteen antaminen. Tiimityöskentelyn osalta esille nousivat delegointitaidot sekä sen ymmärtäminen, että controller tarvitsee muita henkilöitä työnsä onnistumiseen. ”Sinun tulee ymmärtää miten osaamista jaetaan ja hyödynnetään”, eräs haastateltava kiteytti ja lisäsi: ”Sinun tulee ymmärtää, miten tiimi toimii ja miten toimit itse tiimissä.” Yhden haastateltavan mielestä itsenäinen työskentely vie voiton controllerin työssä.

Ominaisuuksia käsiteltiin nimenomaan haastateltavan omien ominaisuuksien kautta. Esille nousivat muun muassa kokonaisuuksien hahmottaminen ja analyttinen ajattelu, keskittymiskyky, pitkäjänteisyys, tarkkuus, nopeus, paineensietokyky ja priorisointikyky. Yksi haastateltavista kertoi, että näkee erittäin oleellisena kyynä etsiä erilaisia näkökulmia sekä tulkinta- ja ratkaisutapoja. Myös vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot sekä ulospäinsuuntautuneisuus nähtiin tärkeinä. Kehitettävänä ominaisuuksina mainittiin muun muassa liiallinen tulevaisuuteen katsominen sekä kaavoihin kangistuminen. Rutiinien rikkomisen tärkeys esiintyi monissa muissakin eri aihealueiden vastauksissa.

Controllerin työtehtävien ja osaamisalueiden muutos

Moni haastateltavista oli sitä mieltä, että controllerin rooli on selkeästi siirtynyt lukujen ja raporttien tuottamisesta niiden analysointiin ja tulkkamiseen. Controllerin

rooli liiketoiminnan tukemisessa nähtiin nykypäivänä hieman vahvempana. Teknologian kehittyminen oli monen haastateltavan mielestä tuonut lisää sekä haasteita että mahdollisuuksia. Eräs haastateltava näki sen jopa uhkana: ”Sua ei enää tarvita”. Yleinen kuva haastateltavien vastauksista oli, että eteneminen uralla controllerin tehtävissä tapahtuu nopeasti, ja eräs haastateltava totesi, että tietenkin vastuu kasvaa kokemuksen myötä. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen työtehtävänsä olivat supistuneet. Hän mainitsi tähän syyksi työnsä aloittamisvaiheessa tapahtuneet organisaation muutokset ja kehittyminen.

Tilitoimistotaustainen haastateltava kertoi, että aiemmin asiakkaat eivät tienneet, miten informaatio tuotetaan. Nykyään järjestelmiä käytetään asiakkaan kanssa yhdessä, mikä luo omat osaamisvaatimukset taloushallinnon asiantuntijalle.

Osaamisalueissa muutokset olivat vastaajien mielestä selkeimmin ilmenneet lisääntyneinä kehitymis- ja osaamisvaatimuksina. Enää ei riitä, että osaa taloushallinnon perusasiat, vaan tarvitaan laaja-alaisempaa osaamista muun muassa liiketoiminnan osalta. ”Controllereista on tullut enemmän yrityksen sisäinen konsultti, tietopankki. Controllerin tulee kyetä tukemaan organisaatiota kauhean laajasti”, controllerin työtehtävissä toiminut taloushenkilö kertoi.

Käsitysten mukaan teknologiakehitys vaatii controllereita olemaan koko ajan muutosvalmiudessa ja kehittymään jopa omatoimisesti. Nopeus analysoinnissa, johtopäätösten tekemisessä, perusteluissa sekä muutoksiin sopeutumisessa nähtiin tärkeänä. Lisäksi esille nousi kehittyneen teknologian kautta saatava suuri informaatiotulva ja siitä johdettava priorisointi- ja organisointikyky. Toiminnanohjausjärjestelmien osaaminen nähtiin tärkeänä, ja eräs haastateltava muistuttikin, että näitä asioita ei yleensä koulunpenkillä opita, vaan oppiminen tapahtuu työelämässä. Myös kommunikoinnin eri liiketoimintaryhmien kanssa nähtiin kasvaneen viime vuosien aikana.

Haastatteluissa ilmeni myös, että yleinen liike-elämän hektisyys aiheuttaa controllerille omat vaatimuksensa. Controllereiden tulee pysyä ajan hermoilla koko ajan muun muassa seuraamalla uutisia. Erään haastateltavan mielestä controllerin tulee kyetä ennakoimaan ja aistimaan suhteellisen aikaisin pienetkin yritykseen vaikuttavat muu-

tokset ja mainitsi esimerkkinä finanssikriisin tyypiset tilanteet. Yksi haastateltavista kertoi, että myös sidosryhmien kasvava kiinnostus yrityksen taloustilannetta kohtaan on kasvanut, mikä lisää paineita ennusteiden tuottamiselle. Hänen mielestään controllerien tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota tiedon luotettavuuteen ja tiedonkeruutapoihin. Ennusteiden tekemisessä auttaa hyvä toimialatuntemus. Globalisaation muutosten taustalla mainitsi vain yksi henkilö.

Kokenut taloushallinnon ammattilainen ja tilitoimistotaustaa omaava haastateltava näkivät suurimman haasteen olevan luvuilla sparraamisen sekä sen, että saa esimerkiksi asiakkaan huomaamaan lukujen merkityksellisyyden ja mielenkiinnon. Tilitoimistopuolella palvelun tuottajana täytyy ymmärtää montaa eri alaa. Lisäksi tilitoimistopuolella muutos nähtiin kansainvälisyyden lisääntymisenä.

Controllerin osaamisalueiden tulevaisuuden näkymät

Useat haastateltavat mainitsivat kokemuksen tuoman ammattitaidon ja controllerin työn haastavuuden. Lisäksi controlleria tituleerattiin useaan kertaan moniosaajaksi, jonka työnkuvan nähtiin itsenäistyvän tulevaisuudessa. Haastatteluissa mainittiin muun muassa, että tulevaisuuden controller on ”konsultti tai analyttikko, joka itsenäisesti pystyy ottamaan näytteitä yrityksestä ja tulkita ne sekä antaa niistä riittävät tiedot yrityksen johdolle päätöksen tekoon”. Erään haastateltavan mielestä kuitenkin nykypäivän controller on vielä enemmän nimenomaan tiedon tuottaja, jolloin strateginen puoli jää hieman vähemmälle. Jotkut haastateltavat näkivät tulevaisuuden controllerin enemmän bisneksen vetäjän luottomiehenä ja ralliautonkartanlukijana. Controllerin vastuuksi nähtiin, että hän pitää huolta siitä, että yritys pystyy riittävän nopeasti ja joustavasti reagoimaan liiketoimintaympäristön muutoksiin. Esille tuli myös eri alojen tietämyksen ja tuntemisen tärkeys. Eräs haastateltava mainitsi myös roolien ottamisen hankaluuden sekä roolista toiseen siirtymisen haasteet.

Taloushallinnollista osaamista painotettiin paljon. Esille tuli muun muassa lainsäädännön nopea muuttuminen nimenomaan ulkoisen laskennan puolella. Ulkoisen laskennan osalta nähtiin myös, että se vaatii jatkuvaa koulutusta muiltakin osin. Lisäksi eräs haastateltava näki, että tarvitsisi vielä lisäkoulutusta tuloslaskelman ja ta-

seen tulkintaan liittyvissä asioissa. Numeroiden kanssa toimimista ja loogista ajattelukykyä pidettiin myös olennaisina taitoina.

Vuorovaikutus- ja viestintätaidot tulivat esille muutamien haastateltavien vastauksissa kysyttäessä, millaisena näet controllerin osaamisprofiilin tulevaisuudessa. Yhteistyö eri tahojen kanssa koettiin olennaiseksi osaksi controllerin osaamisprofiilia. Eräs haastateltava kiteytti tämän ”tukiverkoston luomiseksi”. Ihmisten hallinta ja ihmisten kanssa toimeen tuleminen koettiin myös tärkeäksi. Eräs haastateltava muistutti, että controllerin työ vaatii tietynlaista ammattimaista ulosantia ja että tämä ei välttämättä ole yksinkertaista kaikille. Hän jatkoi, että jos henkilöllä on hieman heikko suullinen tai kirjallinen ulosanti (numerotiedon muuttaminen tekstiksi ja siitä kertominen suullisesti), se vaatii harjaannuttamista. Myös myynti- ja markkinointitaidot sekä asiakaspalvelu tulivat esille yhdessä vastauksessa.

Tilitoimistoalalla työskentelevän taloushenkilön mielestä tulevaisuudessa isoja ohjelmistoyrityksiä jää jäljelle vain muutama, ja tällöin controllerin osaaminen kulminoituisi yhden ohjelmiston täydelliseen osaamiseen. Hän lisäsi myös, että enää ei riitä pelkkä peruskirjanpidon osaaminen, vaan ohjelmisto-osaamisen merkitys kasvaa. Teknologiaosaamisen osalta Excelin jatkuva lisäkoulutus nähtiin useimpien vastaajien osalta erityisen tärkeänä. Eräs haastateltava toi esille myös tietojärjestelmien prosessiosaamisen ymmärtämisen.

Muutama haastateltava painotti kansainvälistymisen tuomia osaamisvaatimuksia. Melkein jokainen mainitsi kielitaidon kehittämisen. Lisäksi eräs haastateltava näki, että kansainvälisyys kirjanpidossa tulisi kasvattamaan merkitystä tulevaisuudessa.

Eräs haastateltava piti erityisen tärkeänä johtamistaitojen harjaannuttamista. Vaikka controller ei välttämättä toimi varsinaisessa esimiesasemassa, hänelle saattaa tulla eteen auktoriteettia vaativia tilanteita.

Esille tuli myös tulevaisuuden hahmottaminen, mutta menneisyyden ja nykytilanteenkin huomioon ottamista painotettiin. Ei voi unohtaa mitään näistä, vaan ne tulee kaikki ottaa huomioon kaikessa, mitä controller tekee.

Osaamisen ylläpitoa ja sen kehittämistä painottivat useat vastaajista. Eräs haastateltava näki, että controlleriksi haaveilevan henkilön tulisi opiskella yrittäjyyteen liittyviä asioita ja jopa pyrkiä hankkimaan kokemusta läheltä yrittäjyyttä. Tällöin henkilö pystyy näkemään tuloksen tekoa erittäin läheltä ja huomaamaan mitkä asiat tuloksen tekemiseen vaikuttaa. On helpompaa ymmärtää controllerin työn merkitys ja löytää merkittävät asiat ja tulkinnat valtavan numeromäärän takaa, kun on nähnyt, mitkä odotukset esimerkiksi tiedon suhteen ovat siellä päässä, johon tietoa tuotetaan.

Kukaan haastateltavista ei nähnyt mitään suurta muutosta olevan edessä. Yksi haastateltavista pohti, että tällä hetkellä pysyvä muutos menee pikkuhiljaa eteenpäin ja sopeutuu suuriin tapahtuneisiin lainmuutoksiin ja tietoteknisiin innovaatioihin.

Kirjalliset vastaukset

Rooli on muuttunut paljon vuosien aikana raportoivasta luonteesta johdon apupilottina toimimiseen.

(Controller 2013)

Teemahaastattelurungon pohjalta tehdyt kysymykset lähetettiin neljälle samassa kansainvälisessä suomalaisyrityksessä työskentelevällä controller-nimikkeeseen alla toimivalle henkilölle. Yhdellä controllereista oli 14 suoranaista alaista. Henkilöiden koulustausta oli seuraavanlainen:

- tuotantotalouden diplomi-insinööri (pääaine teollisuustalous, painotus laskentatoimi sekä sivuaine konetekniikka, josta syventävinä opintoina mekaaninen metsäteollisuus)
- tuotantotalouden diplomi-insinööri (pääaine laskentatoimi, teknisenä aineena energiatekniikka sekä lisäopintoina 20 opintoviikkoa venäjää)
- liiketalouden koulutusohjelma (tietojenkäsittely) sekä kauppatieteiden masterin tutkinto töiden ohessa (tietojohdaminen)
- liiketalouden koulutusohjelma (taloushallinto, tietojenkäsittely) sekä johtamistaidon erikoisammattitutkinto.

Työhistoria näiden vastaajien osalta on painottunut samaan yritykseen, ja heiltä kaikilta löytyy usean vuoden työkokemus. Opiskelujen ohella muutama oli tehnyt muun muassa toimistotyötä ja työskennellyt tuotantotehtävissä. Vastaajat olivat toimineet muun muassa seuraavien ammattinimikkeiden alla (lista sisältää myös nykyisen ammattinimikkeen):

- Controller
- Financial controller (taloustiimi)
- Assistant controller
- Laskenta-analyttikko
- Laskentapäällikkö
- Projektipäällikkö

Työtehtävät näiden haastateltavien osalta painottuivat controllerin tehtäviin, mutta vastuualueet vaihtelivat. Muutama vastaajista mainitsi teemahaastatteluissakin esiin tulleen työkiireiden painottumisen kuukausittaiseen sykliin: päiviä venytetään ja lyhennetään työtilanteen mukaan. Strategian tueksi tietoa tuottava controller mainitsi vuosittaisen syklin. Kyseinen vastaaja myös mainitsi, että hänellä on mahdollisuus tehdä osittain etätyötä. Taloushallinnon osalta työtehtävät painottuivat vastaajan asemasta riippuen tiedon tuottamiseen, raportointiin, tilinpäätöksiin, maksuliikenteen seurantaan ja hyväksyntään, rahoitukseen, verotukseen, sisäinen laskentaan ja suorituskykylaskentaan, investointilaskentaan, ac hoc-laskelmiin, ennusteiden, suunnitelmien ja selvitysten tekemiseen, arviointien antamiseen, myynnin ja tuotannon tukemiseen, johdon ja tuotannon sparraamiseen sekä parantamishdotuksien tekemiseen. Taloushallinnon lisäksi työtehtäviä olivat muun muassa:

- IT-osaston tietokantatehtävät
- suorituskyvyn mittaamisjärjestelmät
- raportointi- ja tietojärjestelmien ylläpito ja raporttien jakelu
- tietojärjestelmäprojektit
- erilaiset kehitysprojektit
- toimintolaskentajärjestelmän kehittäminen ja pääkäyttäjän tukeminen

- ohjeistus ja tuki tuotelaskennan, käyttöomaisuuskirjanpidon, kiinteiden ja muuttuvien kustannustenseurannan osalta
- henkilöstöasiat (controller, jolla 14 suoranaista alaista).

Eräs vastaajista kirjoitti controllerin työtehtävistä seuraavasti: ”Controller on monessa mielessä aika sekatyömies. Vaikea määritellä, mitkä tehtävät olisivat controllerin tehtävien ulkopuolella.”

Taloulosaaminen nähtiin näidenkin vastaajien mielestä erittäin tärkeänä. Eräs vastaaja painotti taloushallinnon kokonaisnäkemyttä. Johtaminen nähtiin erittäin tärkeänä yhtä vastaajaa lukuun ottamatta, joka kuitenkin selvensi, että ei näe ihmisjohtamista työssään tärkeänä, mutta asioiden johtamisen ja normaalien asioiden läpiviennin hän koki osaksi työtään. Myös liiketoimintaosaaminen nähtiin tärkeänä, muutaman vastaajan mielestä jopa todella tärkeänä.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot nähtiin yhtä tärkeänä kuin liiketoimintaosaaminen. Vastauksissa tuli ilmi muun muassa raportointijakeluiden ja vaikuttamisen tärkeys. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot ja niiden tärkeys nähtiin myös olennaisena osana vastaajien työtehtäviä. Eräs vastaajista mainitsi, että niihin taitoihin voisi panostaa enemmänkin: ”Nykyisellään tulee ladeltua enemmän kylmiä faktoja”. Markkinointi- ja esiintymistäidot osaltaan rinnastettiin ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoihin. Niitä pidettiin yleisesti kuitenkin tärkeinä taitoina.

Yrityksen toimialan ja eri osa-alueiden toimintojen tuntemus nähtiin myös tärkeänä. ”Kaikella on syy ja seuraus, mikä yleensä heijastuu myös kustannuksiin ja tätä kautta tehtäviin”, eräs vastaajista kommentoi. Kuitenkin koulutustaustaa painotettiin: ”Vaikka työ opettaakin käytännössä tekijäänsä, on hyvä koulutus pohja välttämätön”. Myös oman alan kokemuksesta nähtiin olevan hyötyä. Yksi vastaajista näki, että yrityksen toimialan tunteminen on jonkin verran tärkeää.

Kansainvälisyys nähtiin myös tärkeänä, ja joidenkin vastaajien osalta todella tärkeänä. Eräs haastateltava mainitsi, että nykyään pystyy itse vaikuttamaan esimerkiksi ulkomaan työmatkoihin. Kansainvälisyys tulee kuitenkin esiin päivittäisessä yhteydenpidossa. Teknologiaosaamista ei nähty niin tärkeänä kuin kansainvälisyyttä yhtä

vastaajaa lukuun ottamatta, joka näki teknologiaosaamisen erittäin tärkeänä. Eräs haastateltavista mainitsi, että yleistietämys heidän alansa teknologiasta riittää.

Tulevaisuusorientoituneisuuden nähtiin kasvattaneen merkitystään huomattavasti. Yksi vastaajista näki, että tulevaisuusorientoituneisuus olisi jokseenkin tärkeää, kun taas muut pitivät sitä vähintäänkin tärkeänä jos ei todella tärkeänä.

Seuraavat osa-alueet nähtiin myös tärkeinä vastaajien työtehtävien ajatellen:

- tietokanta- ja järjestelmäosaaminen
- organisaation tunteminen
- coachaus ja kehittäminen
- esitysten kokoaminen ja hyvän esityksen luominen
- sujuva englannin kielen taito
- oman yrityksen yhteistyön ja toiminnan kautta tuleva kansainvälisyys (kieli ja kulttuuri)
- verkostoituminen
- henkilöstöosaaminen.

Ominaisuuksista kysyttäessä tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat liiketoiminnan kokonaisnäkemys ja hahmottaminen, analyttisyys, kokonaisuuksien hahmottaminen, laajakatseisuus, järjestelmällisyys, tarkkuus, ongelmanratkaisukyky, uuden oppimisen kyky sekä kehityshakuisuus. Lisäksi innostaminen, sosiaalisuus ja avoimuus nähtiin tärkeinä. Eräs vastaajista mainitsi, että haluaisi kehittyä muun muassa business-vaiston ja esitystekniikan osalta.

Yleisesti vastauksista ilmeni, että vastaajien toimenkuva ja näin ollen osaaminen muuttuu ja elää koko ajan. Uusia asioita tulee jatkuvasti, ja niistä tärkeimmiksi nähtiin tietojärjestelmien muutokset. Eräs vastaajista mainitsi, että controllerien panos taloushallintosovellusten kehityksessä on kasvanut. Kansainvälisyyden nähtiin myös tuoneen omat vaatimuksensa controllerilta vaadittavaan osaamiseen. Vaikka osa työnkuva vielä tänäkin päivänä on ”taaksepäin katsominen talouslukujen osalta”, nähtiin, että controllerin työtehtävät ovat silti kehittymässä tulevaisuusorientoituneeseen talousasiantuntijan ja neuvonantajan rooliin. Hektisyyden ja kvartaalitalou-

den nähtiin vaikuttavan selkeästi controllerin työhön. ”Ennusteita tehdään entistä enemmän, ja niiden kautta jopa ohjataan toimintaa”, yksi vastaajista selkeytti. Lisäksi eräs vastaajista huomautti: ”Madaltuneet organisaatorakenteet sekä tukitoimintojen vähentyneet henkilöstöresurssit ovat laajentaneet osaltaan osaamisalueita ja -tarpeita.”.

Puhuttaessa controllerin osaamisalueiden tulevaisuuden näkymistä, esille nousivat hyvät tietotekniset taidot, tietojenkäsittely- ja järjestelmäosaaminen sekä lainsäädännön seuranta. Myös johtamistaidot tulivat esille. Uusien asioiden omaksuminen nähtiin tärkeänä. Eräs haastateltava kertoi: ”Väittäisin, että kokonaisnäkemys sekä ulkoisen laskennan mekaanisten toimintojen osaamisen lisäksi pitää kyetä luomaan asioista todellisia merkityksiä liiketoiminnan kannalta.” Taloustrendien ennustaminen osana osaamista nähtiin myös olennaisena.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää nykypäivän controllerin osaamisprofiili ja osaamisprofiilin tulevaisuuden näkymät. Ensimmäiseksi haasteeksi osoittautui itse controller-käsite sekä controllerin työtehtävät, jotka jo itsessään vaativat hieman laajempaa tutustumista ja käsittelyä. Samoin taloushallinnon työtehtävien taustalla oleviin tekijöihin pureutuminen osoittautui olennaiseksi, mikä osaltaan laajensi jo valmiiksi laajaa kokonaisuutta.

Kaikki kymmenen teemahaastattelun osa-alueita (talousosaaminen, johtaminen, liiketoimintaosaaminen, viestintä ja talousviestintä, ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot, markkinointi- ja esiintymistaidot, yrityksen toimialan tunteminen, kansainvälisyys, teknologiaosaaminen sekä tulevaisuusorientoituneisuus) nähtiin yleisesti ottaen jollakin tavalla tärkeinä controllerin työtehtävien kannalta, eikä mitään osaamisaluetta suljettu kokonaan pois. Osaamisalueiden tärkeyden painotus vaihteli haastateltavien työtehtävistä ja organisaatiosta riippuen. Täysin uutena osaamisalueena esille tuli tilitoimistotaustaisten haastateltavien sekä yhden business controllerin työtehtävissä toimivan controllerin vastauksista asiakaspalvelu.

7.1 Taloushallinto ja tietotekniikka osaamisen kivajalkoina

Taloushallinto nousi sekä kirjallisuuden, aiempien tutkimusten että tutkimustulosten perusteella ehdottomasti tärkeimmäksi osaamisalueeksi. Taloushallinnon osalta painotettiin laaja-alaista osaamista. Kuitenkin controllerin työtehtävien painotuksen, ja tässä tapauksessa myös controller-nimikkeen (financial controller ja business controller) perusteella taloushallinnon osaaminen saattoi keskittyä ulkoiseen tai sisäiseen laskentaan. Ulkoisen laskennan puolella ammattinimikkeenä oli financial controller ja osaaminen painottui lainsäädäntöön. Sisäisen laskennan puolella taas toimi business controller, ja osaaminen painottui talousviestintään, liiketoiminta osaamiseen sekä yrityksen toimialan tuntemiseen. Tutkimustuloksissa tämä näkyi selvästi tilitoimisto-taustaisten haastateltavien vastauksissa sekä paljon eri controllerin tehtävistä koke-musta omaavan haastateltavan vastauksissa, joka jakoi vastauksensa selkeästi sen mukaan, oliko kyseessä financial vai business controllerille ominainen tehtävä. Vaikka osaamisalueiden tärkeys painottuukin sisäisen laskennan ja ulkoisen laskennan mu-kaan, tutkimustuloksista voidaan nähdä, että molempien ymmärtäminen controllerin työtehtävien kannalta on tärkeää.

Myös teknologiaosaaminen ja tietotekniikkataidot nähtiin erittäin tärkeinä kaikkien teemahaastatteluun osallistuneiden kesken. Poikkeuksen muodostivat kirjallisten kysymysten vastaajien käsitykset, joista vain yksi näki teknologiaosaamisen erittäin tärkeänä. Mielenkiintoisen tästä tuloksesta tekee se, että kirjallisten vastaajien keskuudessa tietotekniikan ja järjestelmäosaamisen voitiin työtehtävien ja osaamisvaatimuskysymysten perusteella nähdä jopa olennaisimmiksi heidän työtehtäviensä kannalta kuin teemahaastatteluihin osallistuneiden. Kuitenkin osaamisalueena tärkeydeltään se jäi kymmenen osaamisalueen häntäpäähän. Tähän voitaisiin olettaa syynä olevan se, että tietotekniikkataidot saattavat kirjallisten kysymysten vastaajilla olla jo sillä tasolla, että ne nähdään niin sanottuina perustaitoina. Tähän eroavaisuuteen ja sen taustalla olevaan syihin olisi mielenkiintoista tutustua tarkemmin. Teemahaastattelujen vastauksissa tietotekniikan kehitykseen osallistuminen ja kehitysosaaminen nähtiin suurena voimavarana, mikä tarkoittaa entistä suurempaa tietoteknisten taitojen omaamista. Controllerin työstä haaveilevan kannattaisikin huomi-

oida tämä koulutuksessaan. Lisäksi verkostoituminen ja tuen hakeminen tietotekni-
sissä haasteissa, niin kuin muissakin asioissa, voidaan nähdä olennaisena osa-
alueena.

Vaikka Excel-osaamista painotettiin vastauksissa todella paljon, vastauksista ilmeni
myös, että se ei riitä enää vaan tarvitaan laajempaa tietoteknistä osaamista ja tietä-
mystä muun muassa erilaisista järjestelmistä. Järjestelmäosaaminen nousi esille niin
kirjallisuudessa (toiminnanohjausjärjestelmät) kuin tutkimustuloksissa (toiminnanoh-
jaus- ja muut taloushallinnon järjestelmät). Kokonaisuudessaan tutkimustulosten
pohjalta tietotekniikka- ja teknologiaosaamisen painottuen nimenomaan järjestel-
mäosaamiseen voitaisiin sanoa saavuttaneen taloushallinnon kaltaisen tärkeyden
osana taloushallinnon ammattilaisen työtehtäviä.

7.2 Osaamisalueiden painotus työympäristöittäin

Controller voidaan nähdä yleisnimikkeenä, jossa työtehtävät vaihtelevat suuresti.
Taloushallinto ja teknologiaosaaminen nähtiin todella tärkeiksi työtehtävistä ja or-
ganisaatiosta riippumatta. Tutkimustulosten perusteella muiden osaamisalueiden
painotus voitiin jakaa työympäristöittäin. Huomion arvoista on, että joissakin osaa-
misalueissa työympäristön sisälläkin tuli esiin eroavaisuuksia. Työkentät voitiin jakaa
isoihin yrityksiin, pk-yrityksiin (pienet ja keskisuuret yritykset), tilitoimistoihin sekä
voittoa tavoittelemattomiin yhdistyksiin.

Johtamista ei yleisesti nähty hirveän oleellisena osaamisalueena, vaikka useat mainit-
sivatkin vastauksissaan asioiden johtamisen sekä organisaation johtamisen, ja jotkut
vastaajista näkivät ne erittäin tärkeinä osaamisalueina. Johtaminen tärkeänä osaa-
misalueena painottui tilitoimisto- ja yritystaustaisten, esimiesasemassa toimivien
sekä pk-yrityksissä työskentelevien haastateltavien käsityksiin. Täysin eriävä mieli-
de löytyi samassa isossa yrityksessä työskentelevien kirjallisten kysymysten vastaajil-
ta, joista yli puolet näki johtamisen tärkeänä tai todella tärkeänä, vaikka vain yhdellä
vastaajista oli suoranaisia alaisia. Suoranaisia syitä tähän ei valitettavasti tutkimustu-
loksissa pystytty löytämään.

Liiketoimintaosaamisen tärkeys oli myös suoranaisesti yhteydessä työympäristöihin. Voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen osalta selvisi, ettei tämä osaaminen ole olennainen heidän työtehtäviään ajatellen. Muutoin osaamisalue nähtiin selkeästi olennaisena työtehtävien kannalta, mutta financial controller -tyyppisissä ulkoisen laskennan tehtävissä osaamisalue ei noussut kovin tärkeäksi.

Talousviestintä nähtiin myös pääsääntöisesti tärkeänä. Poikkeuksen muodostivat nimenomaan sisäiseen laskentatoimeen painottuvan tilitoimistoammattilaisen käsitys sekä käsitykset financial controllerin työtehtävien osalta. Tutkimustulosten perusteella tähän voitaisiin olettaa syynä olevan se, että näissä työtehtävissä painottuu numeroiden kanssa työskentely, ja varsinaisesti numeroiden selittäminen eteenpäin jää vähemmälle huomiolle. Muutoin talousviestinnän niin tutkimustulosten, kirjallisuuden (tulkkii-rooli, suomalaiset ja ulkomaalaiset controllerin osaamisvaatimukset) kuin aikaisempien tutkimustenkin osalta voitiin sanoa olevan erittäin tärkeää.

Ihmissuhdetaidot nähtiin yleisesti tärkeinä ja kehitettävänä osaamisalueena, vaikka muutamat näkivätkin vahvan ammattitaidon korvaavan osaltaan tämän osaamisalueen tärkeyden. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen osalta tuli esiin myös erittäin mielenkiintoinen asia. Muutamat haastateltavat kertoivat, että heidät nähdään organisaatiossa eräänlaisena tukihenkilönä myös henkilökohtaisten asioiden osalta.

Markkinointia ei liitetty yleisesti controllerin työtehtäviin, vaikka esiintymistaidot nähtiin tärkeinä. Tämän osaamisalueen osalta olisi voitu kysymysten asettelussa selkeyttää, millaista markkinointia tällä tarkoitetaan. Niin kuin yksi haastateltavista mainitsi, sisäinen markkinointi on controllerille tärkeää, koska hänen tulee markkinoida työnsä tärkeyttä muulle organisaatiolle saadakseen tukea työlleen. Selkeä markkinoinnin tärkeys painottui tilitoimistotaustaisten haastateltavien vastauksissa.

Yrityksen toimialan tunteminen nähtiin tärkeänä työympäristöistä riippumatta niin teorian pohjalta kuin tutkimustuloksissakin. Kansainvälisyysosaamisen tärkeys oli taas olennaisesti liitännäinen siihen, oliko kyseessä kansainvälinen yritys, vaikka muutama mainitsikin kansainvälisyyden ulottuvan globalisaation takia kaikkiin yrityksiin.

Kirjallisuudessa painotetun tulevaisuusorientoituneisuuden tärkeys (Partanen 2001 ja 2007) verrattuna tutkimustuloksissa saatuihin käsityksiin eroaa toisistaan yllättävän paljon. Kirjallisuudessa on painotettu ennustamista ja markkinoiden seuraamista osana controllerin työtä. Vaikka tulevaisuuteen katsominen nähtiinkin tärkeänä muutamaa vastausta lukuun ottamatta, yleisesti vastauksista ilmeni, että sitä ei nähty yhtenä tärkeimmistä osa-alueista. Tästä voitaisiin olettaa, että vaikka kirjallisuudessa on edetty vahvasti jo ralliauton kartanlukija-rooliin, työyhteisöissä controller etsii vielä paikkaansa, ja edelleenkin controllerin työtehtävissä painottuvat nimenomaan taloustiedon tuottaminen ja analysointi. Niin sanottu tulevaisuuden pähkäily jää pääsääntöisesti vielä varsinaisille päätöksentekijöille.

Selkeästi tärkeimmiksi controllerin ominaisuuksiksi niin teorian (Partanen 2007; Malmi, Rantanen & Seppälä 2001; Ernst & Young 2007) ja tutkimustulosten pohjalta nousivat kokonaisuuksien hahmottaminen, analyyttinen ajattelutapa, ongelmanratkaisukyky, tiimityöskentelytaidot sekä itsenäinen työskentely, asiakkaiden informaatiotarpeiden ymmärtäminen, priorisointikyky ja ajanhallinta, pitkäjänteisyys ja paineensietokyky, kriittisyys, tarkkuus ja nopeus. Sekä teoriaosuudessa mainittujen työympäristöön vaikuttavien muutosten, kuten muuttuvan taloustilanteen sekä nopean teknologia kehityksen, voidaan nähdä lisäävän controllerin informaation tuottamisnopeuden vaatimuksia sekä informaation oikeellisuuden tärkeyttä, mikä omalta osaltaan luo lisää paineita controllerin työtehtävien osalta.

7.3 Osaamisalueiden muutos ja tulevaisuuden näkymät

Yleisesti tutkimustuloksista voitiin nähdä, että controllerin rooli on kirjallisuuden, aiempien tutkimuksien ja tutkimustulosten perusteella siirtymässä enemmän businessin vetäjän luottomies-roolin suuntaan. Kuitenkin nähtiin, että suurimmat työympäristön muutokset ovat takanapäin ja että nyt eletään sopeutumisen aikaa. Tulevaisuuden ei nähty tuovan tullessaan mitään suuria muutoksia.

Tärkeäksi osaksi controllerin työtehtäviä ilmeni monissa osaamisalueissa kehittyminen ja kehitystyö sekä osaamisen ylläpito. Myös teorian ja aiempien tutkimusten

kautta tämä tuli selkeästi esille (Ernst & Young 2007; Eskola 2013; Svärd 2013; Controller n.d.; Mönkkönen & Roos 2010; Partanen 2001 ja 2007). Erityisesti kehittyminen ja kehitystyö nähtiin tärkeänä ja jopa voimavarana tietotekniikan osalta, mutta sitä painotettiin myös muissa osa-alueissa, kuten yleisesti työn suorittamisen ja työkalujen käytön osalta. Eräs haastateltavista sanoikin, että kaavoihin kangistuminen ei ole järkevää controllerin työssä. Muutoinkin niin työelämän kuin controllerin työtehtävien ja -organisaatioidenkin nähtiin olevan vielä pienen muutoksen kourissa, mikä tarkoittaa sitä, että controllerin tulee pystyä sopeutumaan joustavasti muutoksiin. Eräs haastateltava näkikin tämän jopa edellytyksenä menestyksekkäälle uralla etenemiselle: ”Muutokseen kykenevät pärjäävät”. Näiden lisäksi taloushallinnon muutoksista, kuten taloushallinnon lainsäädäntömuutoksista, pitäisi olla tietoinen.

Tutkimustuloksissa muita tärkeitä tekijöitä controllerin työn kannalta nähtiin olevan verkostoitumisen. Koska controllerin työkenttä on niin laaja ja osaamista tarvitaan valtavasti, on järkevää käyttää hyväksi muita tietolähteitä. Nähtiin, että controllerin on täysin mahdotonta osata kaikkea hänen työtehtäviinsä vaadittavia osa-alueita. Verkostoitumisessa tärkeänä pidettiin vuorovaikutustaitoja ja niiden kehittämistä.

Teknologiakehityksen osalta ilmeni eräs varteenotettava huomio. Tilitoimistoalan taloushenkilö kertoi haastattelussaan, että tulevaisuudessa mitä todennäköisimmin muutamat isot taloushallinnon järjestelmät ja toiminnanohjausjärjestelmät tulevat valtaamaan alan. Controllerin urasta haaveilevan sekä koulutusta järjestävien tahojen tulisi näin ollen seurata järjestelmämarkkinoiden kehitystä ja pyrkiä ennustamaan järjestelmämarkkinoiden tulevaisuuden näkymiä pystyäkseen määrittelemään mahdollisimman kohdennetun koulutuksen controllerin tehtäviin. Tämä saattaa kuitenkin osoittautui erittäin haasteelliseksi tavoitteeksi.

Yksi olennainen huomio on myös informaation valtava määrä, jonka mahdollistaa muun muassa tietotekniikan ja järjestelmien kehitys. On tärkeää oppia löytämään valtavasta tietomäärästä olennainen asia. Myös maailmantilanteen seurannan nykypäivän epävakaassa taloustilanteessa voitaisiin sanoa olevan yksi tärkeimmistä controllerin niin sanotuista omatoimisista, työajan ulkopuolisista työtehtävistä.

Kokemus mainittiin useaan otteeseen tutkimustuloksissa. Tähän ei liitetty pelkästään controllerien tehtävien työkokemusta, vaan kaiken työkokemuksen sekä elämäkokemuksen nähtiin edesauttavan.

Vaikka pääpiirteittäin osaamisvaatimukset ovat samantyyppiset kaikilla controllereilla, osaamispainotukset vaihtelevat työympäristöittäin (isot yritykset, joissa sisäisen ja ulkoisen laskennan tehtävät, pk-yritykset, tilitoimistot sekä voittoa tavoittelemattomat yhdistykset). Tämä tulisi ottaa huomioon controllerin uraa suunniteltaessa ja koulutusta mietittäessä.

7.4 Luotettavuustarkastelu ja jatkotutkimusaiheet

Kvalitatiivinen lähestymistapa osoittautui juuri oikeaksi tutkimusmenetelmäksi tutkimusongelman kannalta. Teemahaastattelun avulla saatiin laajat tutkimustulokset käsityksistä controllerin osaamisalueiden osalta. Teema-aihealueet osoittautuivat onnistuneiksi. Roolijaottelun sisällyttäminen sekä teoriaan että teemahaastatteluun auttoi ymmärtämään syvemmin tutkimusongelmaa ja suurimpia osaamisaluekoko-
naisuuksia. Haastatteluissa haastateltavat pääsivät pureutumaan hyvin perimmäisiin ja niin sanottuihin päivänselviin osaamisalueisiin, jotka olisivat saattaneet jäädä huomiotta ilman roolitarkastelua.

Tutkimuksen alussa aiheen rajaukseen olisi voitu kiinnittää enemmän huomiota. Rajaus olisi voitu toteuttaa toisin, jotta olisi saatu spesifioidummat tutkimustulokset. Olsi voitu paneutua esimerkiksi yhteen tiettyyn controller-ammattinimikkeeseen tai työympäristöön. Lisäksi teemahaastattelun osallistujien valinnan olisi voinut suorittaa toisin ja perehtyä tarkemmin, mitä osallistujien valinta tarkoittaa tutkimustulosten luotettavuuden ja siirrettävyyden kannalta. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää myös tulevaisuuden näkymiä, sillä, että haastateltaviksi olisi valittu nuoria controllereita, olisi voinut antaa paremman ja erilaisen, ehkä luotettavamman käsityksen tulevaisuuden näkymistä.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta huomiota olisi myös voitu kiinnittää haastateltavien määrään ja saturaation kautta saavutettavaan luotettavuuteen. Koska control-

lerit voidaan jakaa moneen suurempaan kategoriaan esimerkiksi työympäristöittäin, tässä tapauksessa tuloksista olisi saatu luotettavammat, jos kustakin kategoriasta olisi voitu haastatella useampaa henkilöä. Luotettavuustarkastelun kannalta kuitenkin saturaatiota on tässä tutkimuksessa lisätty kirjallisin kysymyksiin, kylläkin työympäristöajattelumallia ajatellen vain isojen yritysten osalta. Tutkimustuloksissa on siirrettävyyttä ajatellen mainittu poikkeavuudet työympäristöittäin, jotta tutkimustuloksia voitaisiin soveltaa samankaltaisiin tapauksiin.

Tutkimuksen suorittamisen ja teemahaastattelun osalta selkeästi kehittämistä vaativaksi osa-alueeksi nousi kysymysten asettelu. Osaamisaluekysymyksiä olisi pitänyt tarkentaa. Joissain tapauksissa vaikutti, että vastaajat ymmärsivät osa-alueet eri tavalla. Lähtökohtana kuitenkin kysymysten asettelussa oli se, että kysymyksistä tehtiin tarkoituksella laajoja, mikä osoittautui tutkimustuloksissa hieman epäonnistuneeksi valinnaksi nimenomaan siitä syystä, että esimerkiksi osaamisalueet saatettiin ymmärtää täysin eri tavoin. Osiltaan laajat kysymykset ja kysymysten toistaminen erilaisista näkökulmista osoittautui onnistuneeksi valinnaksi, sillä tutkimustulokset olivat erittäin laajat ja haastateltavien käsityksistä saatiin toistavilla, eri näkökulmia painottavilla kysymyksillä laaja.

Tutkimustuloksissa jäi huomiotta kokonaan kansainvälinen aspekti. Kansainväliset käsitykset controllerin työnkuvasta, nimikkeistä ja osaamisesta olisivat saattaneet olla täysin eriäviä. Kuitenkin kansainvälisen käsityksen tutkiminen olisi laajentanut oppinäytetyötä liikaa. Tavoitteen mukaisesti tutkimuksessa tuotiin ilmi Suomessa vallitsevat käsitykset controllereista.

Analysoinnissa pyrittiin tuomaan ilmi niin sanottu piilotettukin tieto, jonka saattoi huomata tulkittaessa haastattelua kokonaisuutena. Kuitenkin vain selkeästi esiin tulevat tulkinnat on otettu huomioon, eikä ”ehkä”-tulkintoja ole suoritettu. Aineistosta ei myöskään ole jätetty pois muista poikkeavia mielipiteitä, vaan nekin on tuotu ilmi ja pyritty tekemään johtopäätöksiä myös niistä.

Jatkotutkimusaiheina mielenkiintoisia voisivat olla esimerkiksi kohdennettu osaamisalueiden tarkastelu tietystä controller-ammattinimikkeestä, kuten business controlle-

rista ja uutena osaamisalueena esiin tullut asiakaspalvelu osana taloushallintoa. Lisäksi osaamisalueita voitaisiin tarkastella ja tutkia kansainvälisellä tasolla. Myös tietotekniikkaosaamisen ja järjestelmäosaamisen merkityksen kasvaminen tutkimusaiheena voisi olla hyödyllinen.

7.5 Loppupohdinta

Tutkimuksen aihepiiri osoittautui erittäin laajaksi. Osaamisalueisiin pureuduttiin vain pintapuolisesti ja esille tuotiin vain pääasiat osaamisalueiden sisältä. Tutkimuksesta nousi esille paljon aivan uusia asioita, mikä voidaan huomata myös useiden jatkotutkimusaiheiden esiin tulemisena.

Vaikka tutkimus herätti paljon uusia kysymyksiä ja jatkotutkimusaiheita, opinnäytetyössä päästiin selkeästi tavoitteeseen, joka sille oli asetettu. Osaamisalueita käsiteltiin laajasti, ja tutkimustuloksilla osoitettiin käsitykset niiden tärkeydestä nykypäivän työyhteisössä. Käsitykset tulevaisuudenkin näkymistä controllerin osaamisalueita ajatellen sisällytettiin tutkimukseen.

Lopputuloksena voitaisiin sanoa olevan käsitys siitä, että controller on moniosaaja, joka ymmärtää liiketoimintaa niin yleisesti kuin oman alansa ja yrityksensäkin osalta. controllerilla tulee olla erittäin vahva ja laaja-alainen taloushallinnon ja tietotekniikan tietotaito. Hänen tulee pysyä omatoimisestikin ajan hermoilla maailman tilanteen suhteen sekä pystyä kehittymään ja osallistumaan kehitystyöhön niin ammatillisen osaamisen puitteissa kuin henkilökohtaisella tasolla. Vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitojensa sekä verkostoimisen avulla controller tehostaa ja edesauttaa itseään omien työtehtäviensä osalta. Työyhteisössä hänet voidaan nähdä tukihenkilönä, ei vain omien työtehtäviensä osalta vaan muidenkin controllerille kuulumattomien tehtävien osalta, ja silloin tällöin myös jopa henkilökohtaisissa asioissa. Osaaminen ja kehittyminen eivät kohdennu vain työaikaan, vaan controllerin tulee kehittää itseään jatkuvasti kaikilla osa-alueilla, eikä ammatillista ja elämäkokemusta voida painottaa controllerin työssä liikaa. Voitaisiin sanoa controllerin olevan jopa elämätyyli. Nämä kaikki seikat on hyvä ottaa huomioon controllerin uraa mietittäessä niin koulutuksen

kuin tulevaisuuden haaveiden ja tavoitteidenkin kannalta. Selkeänä lopputuloksena on myös tieto siitä, että controllerin nimikkeellä toimivien henkilöiden työnkuvat voivat poiketa täysin toisistaan. Huomiota tulee kiinnittää siihen, minkä kokoinen yritys on kyseessä, millä alalla yritys toimii ja mihin tehtäväalueisiin juuri kyseisen controllerin työtehtävät painottuvat. Erästä haastateltavaa siteeraten: ”Tässä ammatissa et ole ikinä valmis.”

LÄHTEET

- Bragg, S. & Roehl-Anderson, J. 2011. Wiley Corporate F&A: Controller's Function: The Work of the Managerial Accountant. 4. painos. Viitattu 9.4.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary
- Controller. N.d. Ammattinetti kuvaus controllerin työtehtävistä. Viitattu 25.3.2012. <http://www.ammattinetti.fi/ammattinetti/ammattit/detail/37d983510a65344601f75734e78ff874;jsessionid=3C36A4B6BCB50AC0E91CE3C7A2192156?link=true>
- Eskola, A. 2013. Controlleriin liitettävät ammattinimikkeet. Sähköposti/kirjallinen vastaus 4.4.2013. Vastaanottaja J. Siironen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun taloushallinnon yliopettajan asiantuntijalausunto.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2007. Talousosaamisen perusteet. Helsinki: WSOY.
- Granlund, M. & Lukka, K. 1997. From bean-counters to change agents: The Finnish management accounting culture in transition. Liiketaloudellinen aikakauskirja. Viitattu 12.4.2013. http://lta.hse.fi/1997/3/lta_1997_03_a1.pdf
- Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus.
- Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. Taloushallinto. Nyt. – Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. 1. painos. Saarijärvi: Saarijärven Offset.
- Jaakkola, M. 2011. Controllerin rooli organisaation legitimaatiossa. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen laitos, laskentatoimi. Viitattu 10.4.2013. http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12674/hse_ethesis_12674.pdf
- Järvenpää, M. 1998. Strateginen johdon laskentatoimi ja talousjohdon muuttuva rooli. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Järvenpää, M. 2001. Connecting management accountants' changing roles, competencies and personalities into the wider managerial discussion – A longitudinal case evidence from the modern business environment. Liiketaloudellinen aikakauskirja. Viitattu 11.4.2013. http://lta.hse.fi/2001/4/lta_2001_04_a1.pdf
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro.
- Järvenpää, M. & Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.
- Järvenpää, M. & Pellinen, J. & Virtanen, A. 2007. Kansainvälisen yrityksen talous. Helsinki: WSOYpro.

Karhunen, K. 2010. Controllerin rooli johtamisen tukena – Liikkeenjohdon näkökulmia controllerin työhön. Maisterin tutkinnon tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu. Laskennan ja rahoituksen laitos, laskenta. Viitattu 10.4.2013.

http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12287/hse_ethesis_12287.pdf

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kuivanen, Mikko. 2012. Controllerin roolit ja toimenkuvan muutos: Case: Scandic Hotels Oy. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ja hallinnon ala, liiketalouden koulutusohjelma.

Malmi, T, Seppälä, T & Rantanen, M. 2001. The practice of management accounting in Finland – A change? Liiketaloudellinen aikakauskirja. Viitattu 12.4.2013.

http://lta.hse.fi/2001/4/lta_2001_04_a3.pdf

Moderni taloushallinto ennakoi ja antaa strategista tukea. 2012. Turun kauppakorkeakoulun sidosryhmäseminaari 14.11.2012. Viitattu 9.4.2013.

<http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/ajankohtaista/uutiset/Sivut/moderni-taloushallinto-sidosryhmaseminaari-14-11-2012.aspx>

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. EU: UNIPress.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uud. p. Helsinki: Edita.

Partanen, V. 2001. Muuttuva johdon laskentatoimi ja organisatorinen oppiminen: Field - tutkimus laskentahenkilöstön roolin muutoksen ja uusien laskentainnovaatioiden käyttöönoton seurauksista. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Gummerus.

Phillips, G. & Ross, J. 1996. The future structure of the finance function – 2. Management Accounting (UK)

Puustinen, T. 2007. Kontrolleri on firman kyttä. Talouselämä 13.6.2007. Viitattu 9.4.2013.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/kontrolleri+on+firman+kytta/a2044955>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.4.2013.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7.html>

Svärd, E. 2013. Controlleriin liitettävät ammattinimikkeet. Sähköposti/kirjallinen vastaus 2.4.2013. Vastaanottaja J. Siironen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun taloushallinnon lehtorin asiantuntijalausunto

Svärd, E. 2012. Vuorovaikutuksen kehittäminen talousohjauksessa. Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 86-91.

The changing role of the financial controller. 2008. Tutkimusraportti. Ernst & Young. Viitattu 21.4.2013.

Topp, J. 2010. Controller-palvelun kehittäminen pk-yrityksille ulkoistetussa taloushallinnossa. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos, laskentatoimi. Viitattu 10.4.2013.

http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12405/hse_ethesis_12405.pdf

Vaivio, J. & Kokko, T. 2006. Counting big: Re-examining the concept of the bean counter controller. Liiketaloudellinen aikakauslehti. Viitattu 12.4.2013

http://lta.hse.fi/2006/1/lta_2006_01_a3.pdf

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

TAUSTA

1. Kerro laajasti koulutustaustastasi. Jos sinulla on muuta kuin kaupallisen puolen koulutusta, kerro myös siitä.
2. Millainen työhistoria sinulla on? Kerro myös muusta kuin kaupallisen alan työhistoriasta.
 - a. Missä yrityksissä, missä tehtävissä ja kuinka kauan olet työskennellyt?
3. Missä tehtävissä tällä hetkellä olet ja millaisessa yrityksessä (nimi, ala, koko)? Mikä on työnimikkeesi?

CONTROLLERIN TYÖTEHTÄVÄT JA OSAAMISALUEET

4. Kerro omista työtehtävistäsi.
 - a. Millainen on normaali työpäiväsi?
 - b. Mitkä ovat painopistealueet työssäsi?
 - c. Onko joitain erillisiä tapahtumia/toimia/työtehtäviä, joihin sinun tulee osallistua harvemmin? Pohdi asiaa esimerkiksi kuukausi tasolla.
 - d. Kuuluuko työtehtäviisi muitakin toimenkuvia kuin controllerin työtehtävät?
5. Millaista osaamista työtehtäviesi taustalta voidaan löytää?
 - a. Miten tärkeänä näet seuraavat osa-alueet omia työtehtäviäsi ajatellen?
 1. Talousosaaminen
 2. Johtaminen
 3. Liiketoimintaosaaminen
 4. Viestintä ja talousviestintä
 5. Ihmissuhde ja vuorovaikutustaidot
 6. Markkinointi ja esiintymistaidot

7. Yrityksen toimialan ja eri osa-alueiden toimintojen tuntemus
 8. Kansainvälisyys
 9. Teknologiaosaaminen
 10. Tulevaisuusorientoituneisuus
- b. Onko jotain muita osa-alueita, jotka näet tärkeä työtehtäviesi kannalta?
 - c. Miten koulutustaustasi ja työhistoriasi, myös muu kuin kaupallisen alan, on auttanut controllerin työtehtävissä?
6. Kuinka tärkeäksi koet tiimityöskentelytaidot työssäsi? Entä itsenäisen työskentelyn?
 7. Millaisia ominaisuuksia sinulta löytyy?
 - a. Millaiset ominaisuutesi mielestäsi ovat hyödyksi controllerin työssä?
 - b. Mitä ominaisuuksia mielestäsi sinun tulisi kehittää itsessäsi controllerin työn kannalta?

CONTROLLERIN ROOLIT

Vesa Partanen (2001) on jaotellut controllerin roolit seuraavasti:

Valvonta- ja informaatiroolit

- **Informaatikko:** *Rooli kuvaa laajasti controllerin informaation tuottamis- ja välittämisroolia. Tärkeimmistä tämän roolin perustehtävistä on perusraportoinnin hoitaminen ja kehittäminen. Näiden perustehtävien lisäksi controllerin tulee tehdä erillisselvityksiä ja hankkia lisäinformaatiota yrityksen eri tahoille.*
- **Tulkki:** *Controllerin tehtävänä on saada taloushallinnollinen informaatio ymmärrettäväksi ottaen huomioon tiedon vastaanottajan omaksuma ja käyttämä kieli. Controller toimii myös niin sanottuna välikätenä, yhteisen kielen luojana erilaiset käsitteistöt ja ajatusmallit omaksumeiden tahojen kommunikoinnissa.*
- **Kouluttaja:** *Controllerin tehtävänä on antaa taloushallinnollista koulutusta yrityksen eri osapuolille.*
- **Lähettiläs:** *Controllerin toimiessa emoyhtiön edustajana niin kotimaisissa kuin ulkomaisissakin tytäryhtiöissä, hän toteuttaa lähettiläsmetaforaa. Roolissa toimimiseen kuuluu konsernin arvojen esille tuomi-*

nen ja vahvistaminen, konsernissa vallitsevien näkökulmien viestittäminen sekä konsernin yhteisten hankkeiden ja projektien edistäminen tytäryhtiötasolla.

- **Sosiaaliviranomainen:** Controllerin palveluasennetta korostava rooli. Tehtävänä controllerilla on tällöin pyrkiä etsimään ratkaisuja hänen tietoonsa tulleisiin ongelmiin; ongelman tunnistaminen ja määrittäminen sekä ratkaisun etsiminen.
- **Passipoliisi:** Controllerin tehtävänä on raportteihin nojaava seuranta sekä rajojen, kuten osastokohtaisten investointirajojen laatiminen, kustannustietoisuuden lisääminen puuttumalla vastuualueensa toimintaan kertomalla toimintaan ja ennusteisiin liittyvistä riskeistä.
- **Vakooja (NEGATIIVINEN):** Epäonnistuminen lähettiläs-roolissa. Vakoojametaforaa voidaan käyttää tilanteessa, jossa controller ei ole ottanut huomioon paikallisen tytäryhtiön kansallista ja organisaatiokulttuuria tai niiden luomia arvoja ja normeja, vaan toimii täysin konsernin emoyhtiön periaatteiden mukaan.
- **Salapoliisi (NEGATIIVINEN):** Salapoliisimetafora viittaa passipoliisin roolissa toimivan controllerin aiheuttamiin ongelmatilanteisiin. Controller saatetaan rinnastaa nopeasti salapoliisiksi, ”urkkijaksi”, jos hän ei toimi tasavertaisessa keskustelusuhteessa yritysjohdon kanssa.

Vuorovaikutus ja johtamisroolit:

- **Sillanrakentaja:** Sillanrakentajametaforassa korostetaan nimenomaan kaksisuuntaista vaikuttamista, jossa luodaan vuorovaikutussuhde erilaisten osapuolten välille; osapuolten toistensa ymmärtäminen lisääntyy ja yhteistyö vahvistuu.
- **Busineksen vetäjän luottomies:** Busineksen vetäjän luottomies-roolin tehtäväalue koostuu tulosityksikköjohtajan tukemisesta ja uusien ideoiden esittämisestä. Olennaisena osana rooliin kuuluu myös kyseenalaistaminen sekä tukeminen, kannustaminen ja neuvonanto (sparraus).

Tulevaisuusorientoituneet roolit

- **Ralliauton kartanlukija:** Strateginen suunnittelu. Controller osallistuu liiketoimintayksikön tavoitteiden ja liikesuunnitelmien valmisteluun tulevaisuusnäkökulmaa korostaen.

8. Millaisissa rooleissa itse toimit työssäsi?

9. Toimitko mielestäsi muissa rooleissa näiden lisäksi?
10. Mikä on roolisi liiketoiminnan tukemisessa?
11. Tuntuuko työssäsi välillä, että toimisit välikätenä joissakin tilanteissa? Kenen osapuolten välissä ja millaisia työtehtäviä tällöin suoritat?
12. Jos mielestäsi toimit useassa roolissa työssäsi, onko
 - a. roolista toiseen siirtyminen
 - b. oikean roolin ottaminen tietyssä tilanteessa
 - c. ja roolien balanssissa pitäminen helppoa/vaikeaa? Miksi?

CONTROLLERIN OSAAMISALUEIDEN MUUTOS

13. Onko työtehtäväsi laajentunut viime vuosien aikana?
14. Miten controllerin osaamisalueet ovat mielestäsi muuttuneet tai kehittyneet?
15. Miten yhteiskunnalliset ja liike-elämän muutokset ovat vaikuttaneet mielestäsi controllerin osaamisalueisiin?

CONTROLLERIN OSAAMISALUEIDEN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

16. Millaisissa asioissa mielestäsi tarvitsisit lisäkoulutusta/tietämystä? Vaaditaanko tulevaisuudessa työssäsi jotain uutta?
17. Millaisena näet controllerin työn ja vaadittavan osaamisprofiilin tulevaisuudessa?
18. Mitä kehottaisit controllerin työstä haaveilevan henkilön opiskelevan taloushallinnon lisäksi?

Liite 2. Kirjallisten haastatteluiden kysymysrunko

KYSYMYSRUNKO

NYKYPÄIVÄN CONTROLLERIN OSAAMISPROFIILI

TAUSTA

1. Kerro koulutustaustastasi. Jos sinulla on muuta kuin kaupallisen puolen koulutusta, kerro myös siitä.
2. Millainen työhistoria sinulla on? Kerro myös muusta kuin kaupallisen alan työhistoriasta.
 - a. Missä yrityksissä, missä tehtävissä ja kuinka kauan olet työskennellyt?
3. Missä tehtävissä tällä hetkellä olet ja millaisessa yrityksessä (nimi, ala, koko)? Mikä on työnimikkeesi?

CONTROLLERIN TYÖTEHTÄVÄT JA OSAAMISALUEET

4. Kerro omista työtehtävistäsi.
 - a. Millainen on normaali työpäiväsi?
 - b. Mitkä ovat painopistealueet työssäsi?
 - c. Onko joitain erillisiä tapahtumia/toimia/työtehtäviä, joihin sinun tulee osallistua harvemmin? Pohdi asiaa esimerkiksi kuukausi tasolla.
 - d. Kuuluuko työtehtäviisi muitakin toimenkuvia kuin controllerin työtehtävät?
5. Millaista osaamista työtehtäviesi taustalta voidaan löytää?
 - a. Miten tärkeänä näet seuraavat osa-alueet omia työtehtäviäsi ajatellen?
 1. Talousosaaminen
 2. Johtaminen
 3. Liiketoimintaosaaminen
 4. Viestintä ja talousviestintä

5. Ihmissuhde ja vuorovaikutustaidot
 6. Markkinointi ja esiintymistaidot
 7. Yrityksen toimialan ja eri osa-alueiden toimintojen tuntemus
 8. Kansainvälisyys
 9. Teknologiaosaaminen
 10. Tulevaisuusorientoituneisuus
- b. Onko jotain muita osa-alueita, jotka näet tärkeää työtehtäviesi kannalta?
 - c. Miten koulutustaustasi ja työhistoriasi, myös muu kuin kaupallisen alan, on auttanut controllerin työtehtävissä?
6. Millaisia ominaisuuksia sinulta löytyy?
- a. Millaiset ominaisuutesi mielestäsi ovat hyödyksi controllerin työssä?
 - b. Mitä ominaisuuksia mielestäsi sinun tulisi kehittää itsessäsi controllerin työn kannalta?

CONTROLLERIN ROOLIT

7. Millaisissa rooleissa itse toimit työssäsi?
8. Mikä on roolisi liiketoiminnan tukemisessa?
9. Tuntuuko työssäsi välillä, että toimisit välikätenä joissakin tilanteissa? Kenen osapuolten välissä ja millaisia työtehtäviä tällöin suoritat?

CONTROLLERIN OSAAMISALUEIDEN MUUTOS

10. Onko työtehtäväsi laajentuneet viime vuosien aikana?
11. Miten controllerin osaamisalueet ovat mielestäsi muuttuneet tai kehittyneet?
12. Miten yhteiskunnalliset ja liike-elämän muutokset ovat vaikuttaneet mielestäsi controllerin osaamisalueisiin?

CONTROLLERIN OSAAMISALUEIDEN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

13. Millaisissa asioissa mielestäsi tarvitsisit lisäkoulutusta/tietämystä? Vaaditaanko tulevaisuudessa työssäsi jotain uutta?
14. Millaisena näet controllerin työn ja vaadittavan osaamisprofiilin tulevaisuudessa?
15. Mitä kehottaisit controllerin työstä haaveilevan henkilön opiskelevan taloushallinnon lisäksi?