



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Johdon laskentatoimen menestyksekkäs rekrytointi

Pihlaja, Janne

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Johdon laskentatoimen menestyksekkäs rekrytointi

Janne Pihlaja  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2016

Janne Pihlaja

### Johdon laskentatoimen menestyksekkäs rekrytointi

Vuosi 2016 Sivumäärä 72

---

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, millainen on menestyksekkäs johdon laskentatoimen rekrytointi. Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimi rekrytointikonsultointia harjoittava yritys nimeltä Arespartners. Tarkoitus oli ottaa selvää, mikä on business controller -toimintoon rekrytoimisessa ominaista ja miten voidaan kehittää johdon laskentatoimen rekrytointiprosesseja.

Tietoperustana käytettiin teorioita ja tutkimuksia johdon laskentatoimesta, yritysten taloudellisesta kehityksestä, strategian toimeenpanosta, strategisesta päätöksenteosta, organisaatiomalleista sekä rekrytoinnista ja henkilöarvioinnista.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli laadullinen ja fenomenograafinen. Tutkimuksessa oli teemahaastateltu rekrytointiammattilaisia heidän kokemuksistaan ja käsityksistään liittyen business controller -rekrytointeihin.

Tulosten mukaan business controller -funktion tarpeellisuus ilmenee kasvavissa ja kehittyvissä organisaatioissa. Tällöin business controllerin tehtävään tarvitaan henkilöä, jolla on oltava laskentatoimen osaamista, liiketoiminnan ymmärrystä sekä oikeanlainen persoona. Oikeanlaiseksi persoonaksi arvioitiin kokonaisvaltaisesti havainnoiva persoonallisuustyyppi.

Johtopäätöksinä esitettiin, että johdon laskentatoimen rekrytoinneissa liiketoiminnan kokonaisvaltaista ymmärrystä tulee arvioida ja persoonaan keskittyvää henkilöarviointia pitäisi kehittää arvioimaan persoona kokonaisvaltaisen havainnoinnin kannalta.

Jatkotutkimuksina voisi selvittää business controller -toiminnon omaavien yritysten näkemyksiä tuloksista ja johtopäätöksistä, sekä selvittää talousjohtajan roolia vastaavalla tavalla.

Asiasanat: johdon laskentatoimi, controller, rekrytointi, strategia.

Janne Pihlaja

**Successful recruitment for managerial accounting**

Year	2016	Pages	72
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to clarify what kind of recruitment is a successful recruitment for managerial accounting. A recruitment consulting company called Arespartners was acting as a client for this thesis. The purpose was to find out what is significant for the recruitment of a business controller and how to improve recruitment processes of managerial accounting.

The information background consisted of research and theories on managerial accounting, financial development of companies, implementation of strategy, strategic decision making, organisational models, recruitment and person evaluation.

The method of the thesis was qualitative and phenomenographical. Recruitment professionals were interviewed concerning their experiences and perceptions associated with recruiting a business controller.

According to the results, the need of a business controller function occurs in growing and developing companies. In these cases the person acting as a business controller has to have technical management accounting skills, knowledge on business economics and right kind of personality. Right kind of personality was evaluated to be a comprehensively observing personality type.

As a conclusion, in management accounting recruitment comprehensive business economic knowledge should be evaluated and personality evaluations should be improved to evaluate the personality from the perspective of comprehensive observation.

Topics for further research could be about the views the companies with business control functions have on the results and conclusions of this thesis. There could also be research about chief financial officers with the methods used in this thesis.

Keywords: managerial accounting, controller, recruitment, strategy.

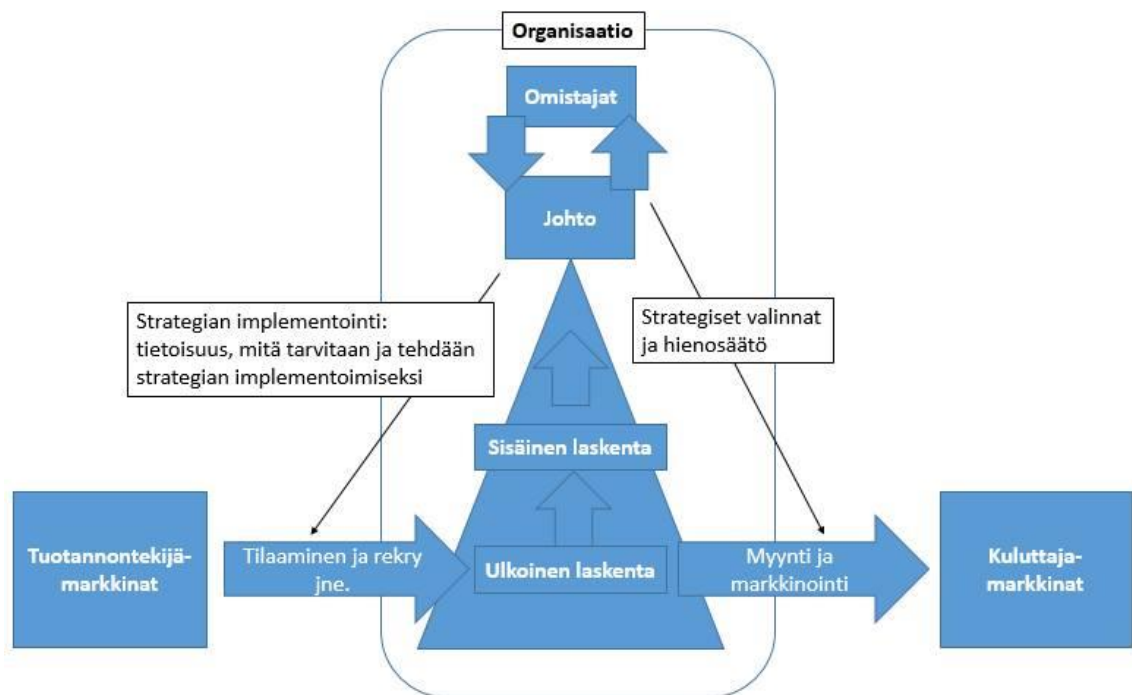
## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Keskeiset käsitteet.....	7
1.2	Tutkimusongelma .....	10
1.3	Toimeksiantajan esittely.....	12
2	Opinnäytetyön tietoperusta .....	14
2.1	Laskentatoimi ja alan käsitykset .....	14
2.2	Strategia ja taloudellinen päätöksenteko .....	17
2.3	Yrityksen tilanne .....	20
2.4	Rekrytointi.....	23
2.5	Henkilöarviointi.....	26
3	Tutkimuksen toteutus .....	33
3.1	Menetelmä.....	33
3.2	Haastattelukysymykset.....	33
3.2.1	Haastateltavaa koskevat kysymykset .....	34
3.2.2	Business controller -hakijan kelpoisuusehtoja koskevat kysymykset....	34
3.2.3	Business controllerin roolia käsittelevät kysymykset .....	35
3.2.4	Rekrytointia käsittelevät kysymykset.....	36
3.3	Haastattelut ja haastateltavat .....	36
3.4	Tutkimuksen analysointi ja analysointimenetelmät .....	39
3.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	39
4	Tutkimustulokset.....	41
4.1	Rekrytoiva organisaatio .....	41
4.2	Business controller rooli .....	44
4.3	Haettava business controller.....	46
5	Johtopäätökset .....	50
5.1	Rekrytoitavan tärkeimmät kelpoisuusehdot.....	51
5.2	Persoonallisuuden arviointi.....	54
5.3	Yhteenveto .....	59
	Lähteet .....	61
	Kuviot.....	65
	Taulukot .....	66
	Liitteet.....	67

## 1 Johdanto

Opinnäytetyössä tutkitaan käsityksiä sopivasta sisäisen tai johdon laskentatoimen ammattilaisesta eli business controllerista, ja tämän henkilön soveltumisesta yrityksen strategiseksi kehittäjäksi. Tämän opinnäytetyön motivaationa oli opinnäytetyön tekijän kiinnostus johdon laskentatoimea sekä sen päätöksenteollista roolia kohtaan. Aikaisemmin opinnäytetyön tekijä on toiminut työharjoittelussa ulkoisen laskentatoimen tehtävissä, työskennellen kirjanpidon parissa. Määrämuotoisessa ulkoisessa laskentatoimessa huomio kiinnittyi siihen, kuinka tärkeää tietoa kirjanpito sisälsi.

Päätöksenteosta kiinnostuneena ja tulevaisuusorientoituneena taloudellinen päätöksenteko vaikutti mielenkiintoiselta. Erityisesti miten kirjanpidon kautta tuotetusta tiedosta saadaan päätöksentekoa tukevaa aineistoa. Tämä on toinen osa laskentatoimesta eli sisäinen tai johdon laskentatoimi. Sisäisen laskentatoimen rooli yritysorganisaatiossa on esitetty kuviossa 1. (Kuvio 1)



Kuvio 1: Sisäinen laskenta organisaatiossa

Kiinnostus kohdistui myös tätä päätöksentekoa toteuttavia ihmisiä kohtaan. Suomalainen ja Lyly-Yrjälän (2011) laskentatoimea ja päätöksentekoa käsittelevän teoksen mukaan sisäisen laskentatoimen ammattilaisen rooli yrityksessä on laatia datasta ja informaatiosta tietoa yrityksen päätöksentekoa varten, mutta se mistä tietoa laskelmoidaan riippuu yrityk-

sestä ja koetusta tarpeesta (Suomala, Manninen, Lyly-Yrjälä 2011, 10-22.) Laskentatoimen ammattilaisen valitseminen on heidän mukaansa myös erittäin tärkeää yrityksen strategian implementoinnin kannalta (Suomala ym. 2011, 13.) Strategian implementoinnilla tarkoitetaan strategian toimeenpanoa. Voidaan sanoa, että johdon laskentatoimen ammattilaisen valinta on merkittävä päätös organisaation taloudellisen menestymisen kannalta. Tämän takia on olennaista tutkia rekrytoinnin ammattilaisten käsityksiä hyvästä johdon laskentatoimen ammattilaisesta. Tarkoitus on muodostaa teoreettisista lähteistä ja olemassa olevasta tutkimustiedosta taustoitusta laskentatoimen ammattilaiseen liittyvistä ominaisuuksista ja seikoista, sekä tutkia rekrytointiammattilaisten näkökulmaa.

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii rekrytointikonsultointia harjoittava yritys Arespartners ja heidän seniorikonsulttinsa sekä partner Pertti Leppäkoski. Toimeksiantajalla tässä työssä viitataan häneen. Toimeksiantajan kautta tutkimuksen kohdeyrityksiksi rajautuivat yritykset, jotka ulkoistavat henkilöstörekrytointiaan toimeksiantajan kaltaisille konsulteille.

Johdannossa käydään vielä läpi keskeisiä käsitteitä, joista selviää työn olennaisimpien käsitteiden merkitys. Tämän jälkeen esitellään varsinaiset tutkimusongelmat. Toimeksiantaja on esitelty tämän jälkeen. Opinnäytetyössä on käytetty luvussa 2 kuvailtua tietoperustaa, jonka pohjalta on laadittu haastatteluja. Haastattelut ja niihin liittyvät metodologiset perustelut käsitellään luvussa 3. Luku 4 käsittelee haastatteluissa saatuja vastauksia ja tuloksia. Luvussa 5 arvioidaan vastauksien tuloksia luvun 3 mukaisesti; tähän opinnäytetyöhön on haastateltu varsinaisten tutkimushaastateltavien lisäksi toimeksiantajaa sekä yhtä assistant controllerin tehtävissä toimivaa sisäisen laskentatoimen ammattilaista.

## 1.1 Keskeiset käsitteet

Ennen kuin opinnäytetyössä edetään tietoperustaan, on syytä käydä läpi tarkemmin edellisessä kappaleessa esitellyt käsitteet. Tässä kappaleessa siis käsitellään, mitä on sisäinen laskentatoimi. Tämän jälkeen käsitellään, mikä käytännössä on tämä käsiteltävä sisäisen laskentatoimen ammattilainen eli business controller.

Laskentatoimi jakautuu kahteen osaan; sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoisesta laskentatoimesta käytetään myös nimitystä rahoituksen laskentatoimi (engl. financial accounting.) Ulkoinen laskentatoimi on määrämuotoista laskentaa, jota tehdään lainsäädännöllisten taloushallinnon tarpeitten täyttämiseen. Liiketapahtumien kirjaamista tilinpäätöksen tileihin kutsutaan kirjanpidoksi ja tämäkin on esimerkiksi osa ulkoista laskentatoimea. Ulkoisen laskentatoimen laatiman kirjanpidon pohjalta laaditaan tilinpäätös. Tilinpäätöksen tarkoitus on antaa yrityksen taloudellisesta tilanteesta informaatiota sen rahoittajille, osakkeenomistajille sekä

julkiselle sektorille. Yrityksen sisäistä päätöksentekoa tukevaa merkitystä pelkällä tilinpäätöksellä ja kirjanpidolla ei suoranaisesti ole (Suomala ym. 2011, 9-10.) Tilinpäätöksen ja kirjanpidon pohjalta kylläkin voidaan laatia erilaisia erilaisia laskelmia ja tunnuslukuja sisäisen laskentatoimen tarpeisiin.

Sisäisellä laskentatoimella viitataan yrityksen toimintoon, joka tuottaa sisäiseen käyttöön tarkoitettua taloudellista tietoa. Johdon laskentatoimella viitataan lähinnä saman tiedon johdon päätöksentekoon liittyvään ominaisuuteen. Tässä opinnäytetyössä johdon laskentatoimi ja sisäinen laskentatoimi ovat rinnasteisia käsitteitä. Tämä sisäinen laskentatoimi hyödyntää laskelmissaan myös ulkoisen laskentatoimen tuottamaa tietoa. (Suomala ym. 2011, 9-15)

Controllerista puhuttaessa tässä opinnäytetyössä puhutaan samalla myös Controller-funktiosta ja controller-roolista. Controller-funktiolla tarkoitetaan yleisesti yrityksen osia, joiden tehtäviin kuuluu johdon laskentatoimen toteuttaminen yrityksessä (Suomala ym.2011, 78.) Voidaan myös puhua controller-toiminnosta.

Controller -roolilla taas tarkoitetaan näkemystä siitä, millainen controller on. Suomalain ym. (2011, 78) mukaan controller-toiminnolla on kaksi roolia, joihin toiminto painottuu. Nämä ovat informaatiota tuottava ns. ”lukugeneraattori”-rooli, jossa controller on riippumaton suhteessa päätöksentekoon ja keskusteleva päätöksenteon tukirooli, jossa tietotarpeet vaihtelevat tilanteen mukaan ja onnistuakseen tulee ymmärtää yrityksen päätöksentekijöitä. (Suomala ym. 2011, 78-79.) ”Lukugeneraattori”-roolia voidaan pitää rinnasteisena ”pavunlaskija”-stereotypian narratiiville, joka mainitaan tietoperustassa. Kolmas erillinen stereotyyppinen ja narratiivinen controller-toiminnon rooli on ”vahtikoira” (Näsi 2009) tai ”corporate cop”(Pellinen 2005), joita voi pitää rinnasteisina. Nämä tarkoittavat aktiivista, mutta ulkoiselle laskennalle tyypillisellä tavalla yksityiskohtiin huomiota kiinnittävää controlleria.

Opinnäytetyössä käsitellään sisäisen laskentatoimen ammattinimikettä, jota kutsutaan controlleriksi. Työ- ja elinkeinoministeriön sivujen mukaan, controller on ammattinimike, jonka tehtävät vaihtelevat yrityksen mukaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016) Tehtävät kuitenkin liittyvät taloushallintoon ja laskentatoimeen, mutta niihin voi liittyä jopa markkinoiden seuraamista. Sivujen mukaan business controller on controllerin lähinimike. Muita sivuilla mainittuja controller-lähinimikkeitä ovat financial controller ja assistant controller. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016)

Sisäisen tai johdon laskentatoimen kohdalla puhutaan usein ”business controllerista”. Controllereilta vaadittavia ominaisuuksia pro gradussaan tutkineen Olli Koposen mukaan



tälle englannin kielestä tulevalle nimikkeelle ei ole suomen kielessä suoraa vastinetta (Koponen 2009, 1.) Ylipäänsä aiheeseen liittyvän tietoperustan terminologia on englannin kieleen perustuvaa, eikä kaikkia käsitteitä ole suomennettu. Joitakin käsitteitä opinnäytetyössä on jouduttu suomentamaan ja joissakin tapauksissa sama englanninkielinen termi on käännetty kahdella tavalla. Tämän takia englanninkielisiä termejä käsitellään suluissa joidenkin suomennosten yhteydessä.

Suomala ym. mukaan erilaiset controllerit työskentelevät johdon laskentatoimen tehtävissä ja toisinaan se voidaan rinnastaa perinteisempään talouspäällikön nimikkeeseen (2011, 73). Controller voi toimia yrityksen yksittäisissä toiminnoissa tai olla vastuullisissa talousjohtajan tehtäviä muistuttavissa tehtävissä (Suomala ym. 2011, 73.) Suomalan ym. (2011) mukaan talousjohtajat toimivat yrityksen johtoryhmässä, tehden yhteistyötä toimitusjohtajan kanssa. Talouspäälliköt taas edustavat talouden näkökulmaa yrityksen yksiköissä (Suomala ym. 2011, 72.) Controllerin työn luonteen vaihtelu voi kuitenkin Suomalan ym. (2011, 73) mukaan olla yksittäistapauksissa suurta. Tässä opinnäytetyössä tehtyjen haastattelujen perusteella controllerin työ eroaa talouspäälliköiden ja -johtajien työstä siten, että controllerin työssä on enemmän vapautta toimia, ja toisaalta enemmän vastuuta analysoinnin laadusta.

Suomalan ym. mukaan controllerin perustyötä on laskentatoimen järjestäminen siten, että luotettavaa taloudellista informaatiota pystytään tuottamaan mahdollisimman tehokkaasti (2011, 79.) Controllerin päätehtäviksi tunnustetaan usein taloudellisen tuloksen analyysi ja raportointi, toimintatapojen kehittäminen (Suomala ym. 2011, 82.) Controllerin rooli, kuten nimikin kertoo, edellyttää myös kontrollointia (Suomala ym. 2011. 78-80.) Kontrollointiin voidaan opinnäytetyössä ja sen lähteissä eri yhteyksissä viitata myös sanoilla "valvonta", "ohjaus" ja "seuranta".

Controllerin täytyy tietyissä tilanteissa toteuttaa myös kertaluontoisia laskelmia ja osallistua tietojärjestelmien suunnitteluun ja jalkauttamiseen (Suomala ym. 2011, 82.) Suomalan ym. mukaan ennustaminen on controllerin tehtävässä merkittävää enenevissä määrin ja on samalla myös haaste, jota pyritään ratkaisemaan eri tavoin (2011, 80.)

Suomalan ym.(2011) kirjassa esitetyn esimerkin mukaan business controllerin työ voi sisältää, edellämainitun raportoinnin ja riskienhallinnan lisäksi, strategian luomista sekä liiketoiminnan tukemista. Esimerkin mukaan business controllerilla voi olla myös vetovastuuta projekteissa (Suomala ym. 2011, 80.)

Gradussaan controllereitten roolia tutkinut Katri Karhunen (2010) on käsitellyt rinnasteisesti käsitteitä controller ja business controller (Karhunen 2010, 6.) Myös tässä opinnäytetyössä

nämä käsitteet ovat rinnasteisia. Käsitteillä tarkoitetaan taloushallinnon ja erityisesti johdon laskentatoimen tai sisäisen laskentatoimen osaajaa. Lähdekirjallisuudessa tässä kontekstissa on käytetty sanaa ”management accountant” ja joissakin yhteyksissä ”cost accountant” on opinnäytetyössä käsitetty myös tällaiseen sisäisen laskennan tai johdon laskentatoimen asiantuntijaan eli käytännössä myös controlleriin.

Opinnäytetyössä käsitellään myös rekrytointia. Sanalla rekrytoija voidaan sen yhteydestä riippuen tarkoittaa joko rekrytoivan yrityksen edustajaa tai konsulttia, joka toteuttaa asiakasyritykselle rekrytointia. Asiakasyrityksellä siis viitataan rekrytoinnin toimeksiantajaan, jota ei pidä sekoittaa opinnäytetyön toimeksiantajaan. Toimeksiantajalla viitataan tässä opinnäytetyössä lähtökohtaisesti opinnäytetyön toimeksiantajaan, ellei asiayhteydessä ole toisin mainittu.

## 1.2 Tutkimusongelma

Tarkoituksena on selvittää rekrytointikonsulttien käsitys johdon laskentatoimen controllerista eli business controllereista. Tarkemmin sanottuna tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen on business controller, jonka rekrytointikonsultti johdon laskentatoimen tehtäviin rekrytoisi.

Business controllerin tehtävä oli toimeksiantajan mukaan tutkimuskohteena optimaalinen monilta osin. Mikäli rekrytoidaan tästä ”ylemmälle tasolle” (tässä kontekstissa talousjohtaja), muodostuu työkokemus selkeästi merkittävämmäksi tekijäksi. Toimeksiantajan mukaan business controllereitten rekrytoinneissa sen sijaan vaikuttaa monia tekijöitä. Niissä vaikuttaa toimeksiantajankin mukaan jo strategiakin. Kaiken kaikkiaan toimeksiantajan mukaan johdon laskentatoimen controllereitten rekrytoinnissa on silti useampia ulottuvuuksia kuin tasoa ylemmän tai tasoa alemman tason rekrytoinneissa; esimerkiksi koulutus ja persoona.

Tietopohjan ja aiempien tutkimuksien, kuten Karhusen (2010) ja Kopsen (2009), käsitys siitä, ettei yrityksissä ole selkeää käsitystä controllerin roolista, vahvistui opinnäytetyön haastatteluiden aikana. Haastateltujen mukaan on organisaatioita, joissa controllerin rooli on selkeästi vähäisempi ja toisaalta organisaatioita, joissa rooli on merkittävä.

Gradussaan controllerilta vaadittavia ominaisuuksia tutkineen Olli Kopsen (2009) mukaan controllereiden työtehtäviä ja niiden kehittymistä on tutkittu suhteellisen vähän. Hän kokee myös, että taloustilanteen kannalta controller-toiminto on olennainen tutkimuskohde; taloustilanteen mukaan johdon laskentatoimen rooli korostuu, sillä taloudellisesti vaikeina aikoina yritykset tarvitsevat enemmän tietoa päätöksenteon tueksi (Koponen 2009, 2-3.)

Ennen kuin määritellään oikeaa henkilöä business controlleriksi, on syytä määritellä, mitkä tekijät organisaatiossa määrittävät controllerin roolin strategiseksi. Tämän jälkeen tavoite on selvittää, millaiset tekijät ovat määrittäneet oikeanlaisen henkilön johdon laskentatoimen ammattilaiseksi eli tässä tapauksessa business controlleriksi näihin yrityksiin. Tämän jälkeen tavoitteena on selvittää, minkä perusteella lopullinen päätös valittavasta henkilöstä tehdään. Muita mahdollisia tavoitteita on selvittää millaisia ovat organisaatiot, joihin vastavalmistunut voitaisiin valita business controlleriksi.

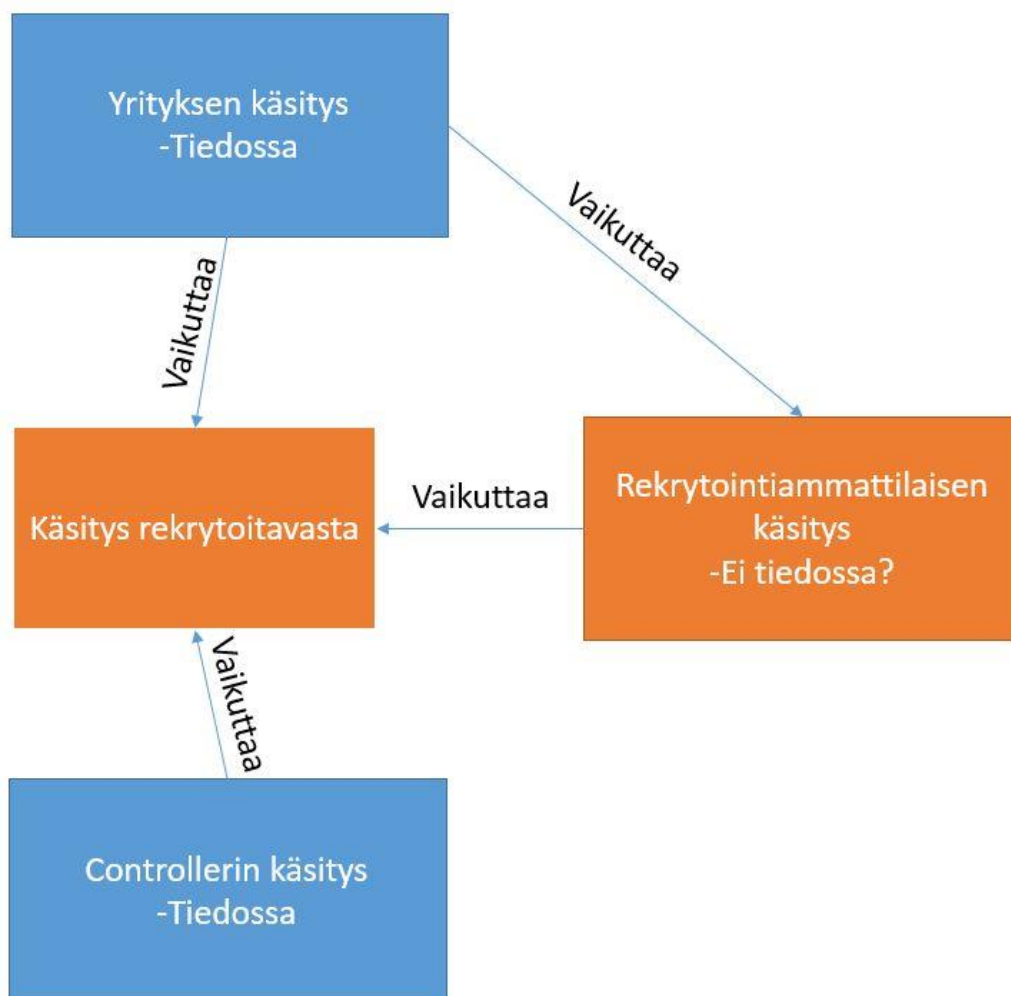
Tietopohjassa tulee esille monia näkemyksiä siitä, miten controller voi onnistua työssään sekä strategian implementoinnissa ja päätöksenteossa. Tietopohjassa myös kerrotaan, millaisia ominaisuuksia laskentatoimen henkilöillä on, ja toisaalta millaisia ominaisuuksia hyvällä controllerilla voisi mahdollisesti olla. Sen lisäksi lähtökohdista ilmenee, millaisiin tehtäviin controllereita on rekrytoitu.

Aiemmissa tutkimuksissa on haastateltu itse controllereita, esimerkkinä Koposen (2009) tutkimus. Myös omassa gradussaan Karhunen tuo esille, että vaikka aiempi tutkimus on ollut laaja, sen heikkous on, että tutkimuksen kohteena ovat olleet vain controllerit tai talousjohtajat (Karhunen 2010, 2.) Se, millaisena rekrytoinnin ammattilaiset näkevät controllerin, on siis tässä mielessä uusi tulokulma. Täytyy ottaa huomioon, että rekrytointikonsultti kuitenkin on toimeksiantajan mukaan asiakasyrityksensä strateginen kumppani ja toisaalta ainakin kokemuksensa pohjalta kykenevä arvioimaan henkilöä ja persoonallisuutta. Olennaista myös on, että rekrytointikonsultilla voi olla kokemusta useamman controllerin rekrytoinnista kuin keskivertotyönantajalla. Mikko Markkanen kirjassaan esittää, konsultti tuo rekrytointiprosessiin tätä markkinatietoutta (Markkanen 1999.)

Toimeksiantaja neuvoi keräämään aineistoa työpaikkailmoituksia tarkastelemalla, ja selvittämään, mitä niissä vaaditaan controller-rekrytoinneissa. Rekrytointikonsultit ovat usein mukana työpaikkailmoitusten laadinnassa, joten niissä näkyy omalta osaltaan heidän kädenjälkensä. Asiaa on tutkittu jo aiemmin 2009 Koposen gradussa (Koponen 2009.) Koponen (2009) kuvailee, että työpaikkailmoituksissa oli ristiriitoja ja vaadittujen ominaisuuksien painoarvot olivat viimekädessä yrityskohtaisia. Myös yrityksen tilanne itse toiminnon suhteen, eli se kuinka uusi asia controller-funktio yrityksessä oli, vaikutti vaadittuihin ominaisuuksiin (Koponen 2009, 34.)

Koposen (2009) tekemän tutkimuksen valossa on syytä selvittää, vastaavatko haastattelussa esille tulevat käsitykset tätä kuvaa vai onko yritysten käsitys controller-roolista selkeytynyt viimeisen muutaman vuoden aikana. Toisin sanoen, allekirjoittavatko konsultit näkemykset

yritysten epäselvästä käsityksestä controllerin roolista. Kuvio 2 havainnollistaa, miten tutkimuksellinen käsitys rekrytoitavasta muodostuu.



Kuvio 2: Käsitukset aiheesta

### 1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 2008 perustettu yritys, joka tarjoaa toisille yrityksille konsultointia henkilöstön rekrytointiin ja valintaan. Yritys koostuu kahdesta erillisestä toimijasta: Vantaalla sijaitseva Aresman Oy juridisena toimijana omistaa Arespartners aputoiminimen, jonka nimen alla tapahtuvat rekrytointiin liittyvät toimet. Syy tähän on puhtaasti se, että perustamisvaiheessa 2007 eräällä perustajajäsenellä oli jo ”pöytälaatikossa” Aresman Oy, mutta koska alun perinkin haluttiin korostaa kumppanuutta sekä omistajanäkökulmasta että asiakastyössä, haluttiin nimeen partners-elementti.

Yritys toimii kumppanina suorahauissa ja avoimissa hauissa yli sadalle asiakkaalleen, joista osa hyvinkin pitkäaikaisia kumppaneita; yhteistyö on saattanut kestää jopa 20 vuotta,

vaikkakaan ei tämän yrityksen tiimoilta. Yritys hakee pääsääntöisesti asiantuntija-, päällikkötason ja ylimmän johdon tehtäviin ihmisiä. Yritys tekee myös jonkin verran hallitusten jäsenten hakuja. (Arespartners 2016)

Asiakkaiksi yritykselle on valikoitunut yhtiöitä, jotka haluavat ulkoistaa rekrytoinnin. Silti suurimmalla osalla asiakkaista on omakin HR-toiminto, mutta työnjako on muovautunut sujuvaksi myös näissä tapauksissa. Yritys tekee myös soveltuvuusarviointeja. Kuviossa on esitetty Toimeksiantajan rekrytointiprosessin esimerkkikuvaus.

Rekrytoinnin lisäksi yritys tarjoaa kehittämiseen liittyviä palveluita asiakkaitten liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti. Näihin palveluihin kuuluu mm. ”business coaching”, organisaation tilannekartoitukset, johdon konsultointi ja governance (Arespartners 2016.) Yrityksen päätöksentekoon liittyvät asiantuntijaroolit ovat näin ollen olennainen tutkimuskohde toimeksiantajalle. Controller-tason nuorten asiantuntijoiden rekrytoinnit ovat myös asiakkaiden kannalta olennaisia resursseja tulevaisuuttakin ajatellen. Toimeksiantajalle rekrytoitavan henkilön kehittymismahdollisuudet ovatkin olennaisessa osassa lopullisia rekrytointivalintoja harkittaessa.

## Esimerkki prosessikuvauksesta



Kuvio 3: Arespartnersin toteuttaman rekrytointiprosessin esimerkkikuvaus (P. Leppäkoski, sähköpostiviesti. 29.3.2016)

## 2 Opinnäytetyön tietoperusta

### 2.1 Laskentatoimi ja alan käsitykset

Käsitykset johdon laskentatoimesta ovat muuttuneet 1900-luvulta 2000-luvulle tultaessa jonkin verran, ja ne kehittyvät yhä (Suomala ym. 2011, 12-20.) Niin ulkomaisessa kuin suomalaisessa kontekstissa aiheesta on esitetty tutkimuksia ja näkökulmia, joita on syytä ottaa huomioon. Salme Näsi (2006) kuvailee tilannetta siten, että selkeä murros hänen mukaansa on tapahtunut 1980-luvulla. Tuolloin Näsin (2006) mukaan kansainvälistymisen ja järjestelmien kehittymisen kautta sisäinen laskentatoimi oli noussut puheenaiheeksi amerikkalaisten professorien Johnsonin ja Kaplanin kritisoitua vallitsevia sisäisen laskennan käytäntöjä. Näsi kuvailee sisäisen laskennan selkeytyneen viimeisen 10 vuoden aikana. (Näsi 2006)

Laine, Paranko ja Suomala (2012) ovat tutkineet johdon laskentatoimen rooleja, joita he kokevat palvelullistamisessa (engl. servitisation) olevan. He tiivistävät alan kirjallisuuden näkemyksen johdon laskentatoimesta yhdistelmänä teknisiä menetelmiä, mutta toisaalta käyttäytymistieteellisiä tai behavioristisia näkökulmia (Laine ym. 2012, 219.)

Marko Järvenpää kuvailee controllerin roolin muodostuneen nykyiseen muotoonsa laskentatoimen kehityksen seurauksena (Järvenpää 2001, 432-433.) Kehitys on tarkoittanut käytännössä kolmea näkökulmaa, jotka ovat tulleet laskentatoimeen: uudet laskentamenetelmät, tietojärjestelmien kehitys ja yksilönäkökulma.

Tuoreessa viitekehyksessä löytyy monia maisterin tutkielmia, joissa on tutkittu johdon laskentatoimen tehtäväkenttää käytännössä, kuten Karhusen (2010) ja Tervon (2015) kirjoittamat tutkielmat. Katri Karhusen maisterin tutkielmassa on tutkittu erityisesti controllereitten roolia ja toimintaympäristöä (Karhunen 2010.) Voi olla, että yrityksen johto ja omistajat tietävät sisäisen laskennan ammattilaisia heikommin, mitä laskelmoida (Karhunen 2010, 29.) Näin ollen voi olla, että hyvä sisäisen laskentatoimen ammattilainen tietää itse työnsä arvon jopa paremmin kuin yrityksen johto ja omistajat. Toisaalta sisäisen laskennan ammattilainen voi taas yliarvioida tuloksiensa merkitystä (Karhunen 2010, 2.) Tästä saattaa aiheutua mm. päämies-agentti-ongelmia, mikäli henkilö ei ole oikeanlainen tehtävään. Päämies-agentti-ongelmaksi kutsutaan yleensä tilannetta, jossa yritys palkkaa töihin henkilön, jonka tehokasta toimintaa yritys ei pysty valvomaan. Tässä tapauksessa tämä tarkoittaa tilannetta, jossa valvonnan puutteellisuus johtuu siitä, ettei yritys juuri tiedä, kuinka tuloksellista työ on.

Viime vuonna julkaistussa maisterin tutkielmassa Antti Tervo on havainnut, kuinka organisaatiollinen oppiminen on laskentatoimen kannalta tärkeää (Tervo 2015.)

Yritysorganisaatioissa täytyy pystyä ymmärtämään uudehkoja käsitteitä, kuten hänen gradussaan mainitsevat laatukustannukset (Tervo 2015.) Tervo tuo myös esiin, että laskentatoimen kehittyminen on erittäin olennaista juuri Suomessa, jossa kustannusrakenne on muutenkin erittäin korkea (Tervo 2015, 2.)

Suomalaisista johdon laskentatoimen teoreetikoista esiin nousee Juhani Vaivio, joka on tutkinut hiljaisen osaamisen merkitystä johdon laskentatoimessa (Vaivio 2006.) Hiljainen osaaminen (engl. "Tacit knowledge") voidaan määritellä tiedoksi, jonka voi havaita organisaatiossa, mutta jota ei voi suoraan kuvata. Jukka Pellinen on kirjoittanut teoksessaan Talousjohtaminen (2005, 223) kuvannut hiljaista osaamista osaamisena, jota ei voida siirtää työn käsitteellistämisen ja kuvaamisen avulla yritysjohdon hallintaan, vaan ovat henkilösidonnaisia. Artikkelissaan Vaivio pohtii, kuinka controller voi edistää organisaation oppimista ja hyödyntää hiljaista tietoa (2006.)

Salme Näsi (2006) kuvaa ulkoisen rahoituksen laskentatoimen eriytyneen omaksi alakseen 90-luvun jälkeen. Näsi on kuvaillut tätä sisäisen laskennan roolinmuutosta, kuvaten samalla tutkimuksissakin esiin tulleita ilmaisuja controllerin ominaisuuksien listasta, peilaten sitä menneeseen (2006, 60-61.) Strategisuus on tullut selkeästi enemmän johdon laskentatoimeen. Hänen mukaansa ominaisuuksia voisi mainita enemmänkin, mutta tuskin niistä kaikki kuitenkaan täyttyvät. Ominaisuuksiksi hän mainitsee mm. laaja-alaisuuden, palvelusuuntautuneisuuden innovatiivisuuden ja ennen kaikkea liiketoimintaosaamisen. Vanhana roolina hän näkee mm. "pavunlaskijan" stereotyyppisen narratiivin.

Vaivio on myös kirjoittanut yhdessä Terhi Kokon kanssa artikkelin, jossa arvioidaan uudelleen nk. "pavunlaskija-controlleria"(engl. "bean counter controller"). (Vaivio, Kokko 2006) Artikkelissa esitellään tämä "pavunlaskija" eräänlaisena menneen ajan jäänteinä laskentatoimen ammattilaisesta, jolle olennaisempaa työssään on täydellisten laskelmien laatiminen yrityksen taloudesta, eikä niinkään yrityksen liiketoiminnan kehittäminen. (Vaivio & Kokko 2006, 52-54)

Tämä mainittu stereotyyppi on syntynyt kulttuurissa moninaisten seikkojen kautta elää edelleenkin Suomessa, joka mainitaan artikkelin tutkimusta koskevissa johtopäätöksissäkin (Vaivio & Kokko 2006, 69.) Artikkelissa mainitaan myös, että vaikka edistystä johdon laskentatoimen controllerin roolissa on artikkelin tutkimuksen pohjalta havaittavissa, on tutkimuksella rajoitteensa; se on tutkinut lähinnä ammattilaisten omia käsityksiä asiasta ( Vaivio & Kokko 2006, 69.) Se, mikä käsitys muilla kuin ammattilaisilla itsellään on, ei siis tutkimuksesta ilmene. Tutkimuksessa ei myöskään suoraan ilmene, mihin perustuu orientaatio "kehittyneempään" työskentelytapaan.

Pellinen (2005) viittaa myös teoksessaan pavunlaskija-stereotypiaan. Pellisen mukaan tämä stereotypia pitää sisällään tietojärjestelmän ylläpitämiseen keskittyneet laskentatoimen ammattilaiset, joitten merkitystä organisaatioille on vaikeaa ymmärtää (2005, 230.) Ellei tällainen laskentatoimen ammattilainen seuraa liiketoimintaa, on hän Pellisen mukaan ongelmallinen analysoinninkin suhteen (Pellinen 2005, 230.) Toisaalta toinen ongelmallinen ääripää on rooli, jossa laskentatoimen ammattilainen kuvittelee hyödyttävänsä yritystä selvittämällä taloushallinnollisia virheitä, joita oikaista. Tässä yhteydessä Pellinen (2005, 230-231) myös mainitsee controllerit, joista business controllerin roolina hän näkee tulosvastuun liiketoiminnasta.

Salme Näsi (2006) näkee kaiken kaikkiaan, että vanhentunut käsitys johdon laskentatoimen ammattilaisesta on ollut ”pavunlaskija” -stereotypian lisäksi ulkoiseen laskentatoimeen yhdistettävä historoitsija, sekä Pellisen (2005) mainitseman kaltainen ”vahtikoira”. Nykyinen controller sen sijaan on neuvonantaja ja muutosagentti, jolla on ymmärrys liiketoiminnasta, palvelusuuntautuneisuutta, kokonaisuuksien hahmotuskykyä sekä innovatiivisuutta (Näsi 2006.)

Vuonna 2009 tehdyssä kauppatieteiden maisterin gradussa Olli Koponen on selvittänyt, että controllereilta vaadittavat työtehtävät ovat osin ulkoiseen laskentaan liittyviä (Koponen 2009.) Tämä viitanee enemmän tähän mainittuun ”pavunlaskijan” rooliin, joten on perusteltua väittää, etteivät yritykset välttämättä ymmärrä controllerin strategista roolia.

Koposen (2009) tutkimuksissa esiin noussut havainto oli myös se, miten controllerin roolit ja tehtäväkuvat olivat ristiriidassa. Joillakin yrityksillä oli eri näkemys controllerin roolista, kuin itse controllereilla (Koponen 2009.) Koposen haastattelemat controllerit mainitsivat myös, että vaikka johdon laskentatoimen strategisuus ymmärretään, sitä ei hyödynnetä (Koponen 2009, 70.) Controllereiden tehtäväkenttä oli haastateltujen controllereiden mielestä liian laaja, eivätkä he pystyneet tämän takia esimerkiksi tekemään strategista analyysiä (Koponen 2009, 66, 71.)

Controllerin tehtäväkenttää on käsitelty Roehl-Anderssonin ja Braggin kirjassa (2005.) He ovat luetelleet työn pääfunktiot, joita on kuusi: suunnittelu, organisointi, ohjaaminen, mittaaminen, taloudellinen analysointi sekä prosessianalyysi. Heidän mukaansa neljässä ensimmäisessä tulee esiin selkeästi kyky johtaa, kun taas kaksi viimeistä ovat ehkä harvinaisempia. (Roehl-Andersson & Bragg 2005, 2-3) Roehl-Anderssonin ja Braggin mukaan controllereitten tehtäväkenttä on monimutkaisin kaikista johtavista asiantuntijarooleista (Roehl-Andersson & Bragg 2005, 3-4.) He laskevat siihen monia tehtäviä mukaan lukien budjetoinnin, kustannuslaskennan, taloudellisen analyysin, taloudellisen kontrolloinnin ja sen käytäntöjen kehittämisen, toteuttamisen ja kouluttamisen (Roehl-Andersson, Bragg 2005, 3-



4.) Toisaalta kirjassaan Roehl-Andersson ja Bragg listaavat tehtäviä, jotka viittaavat ulkoiseen laskentaan, kuten verotukseen, tilintarkastukseen ja tilinpäätökseen (Roehl-Andersson & Bragg 2005, 3-6.) He kuitenkin mainitsevat, etteivät kaikki nämä tehtävät ja työt välttämättä ole suoraan controllereiden vastuulla. Controllerit voivat Roehl-Anderssonin ja Braggin mukaan tukeutua työssään mm. assistant controllereihin (Roehl-Andersson & Bragg 2005, 6.)

## 2.2 Strategia ja taloudellinen päätöksenteko

Organisaatiollisten pyrkimysten kannalta tärkeäksi käsitteeksi muodostuu strategia. Johdon laskentatoimen rooli pitäisi mieltää strategiseksi, sillä se vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon. Strateginen rooli saatetaan jopa tunnistaa, mutta esille nousee ristiriita controllerin tehtävien suhteen, kuten kansainvälisen konsulttiyritys MPS Enterprisesin blogissa kuvaillaan (MPS Enterprises 2011.)

Yrityksissä strategiasta varsinaisesti päättää yrityksen omistajat. Suuremmissa yhtiöissä tämä tarkoittaa osakeyhtiön hallitusta. Tilintarkastusyhteisö PricewaterhouseCooperin ja asiantuntijoiden yhdessä kirjoittamassa kirjassa on tutkittu tätä päätöksentekoa, jota myös ”Corporate governance” termillä kuvataan (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003.) Strategisen päätöksenteon tueksi hallituksille PricewaterhouseCooperin tutkimuksissa oli noussut keskeisenä mm. raportointi ja johdon esitykset (Hirvonen ym. 2003, 217.) Suunnitelmien toteutuksen valvonnan tavalliseksi käytännöksi kerrotaan, että yhtiöissä tarkastellaan laskentatoimen tuottamia raportteja (Hirvonen ym. 2003, 218.) Raportointi on myös yksi controllerin tehtävistä, kuten aiemmin on mainittu (Suomala ym. 2011.)

Jukka Pellinen (2005) mainitsee 1990-luvulla talousjohtamisajattelua uudistaneet järjestelmät, kuten Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard. Suomalaisessa kontekstissa Balanced Scorecardista kertovan teoksen ovat kirjoittaneet Teemu Malmi, Jukka Peltola ja Jouko Toivanen (2006.) Heidän mukaansa järjestelmän hyödyt riippuvat niiden käyttötavasta (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16.) Tärkeää järjestelmän käyttöönotossa on yhteisymmärryksen luominen; abstrakteja käsityksiä tulee konkretisoida tavoitteiksi, joita mitataan (Malmi ym. 2006, 19-20.) Voi siis olettaa, että järjestelmän mittareita kehittävän tulee sisäistää se mitä strategia on ja toisaalta kyetä saamaan johto/omistajat sisäistämään taas miten järjestelmän mittarit strategian onnistumista mittaa. Itse prosessin vaiheiksi kuvataan paljon yrityksen eri osastojen haastatteleamista (Malmi ym. 2006.) Tästä voisi päätellä, että strategian implementoiminen vaatii järjestelmää toteuttavalta laskentahenkilöltä ulospäin suuntautuneisuutta, kykyä keskustella ja toisaalta osata kriittisesti kerätä olennaista tietoa.

Balanced Scorecard on vain yksi malli muiden joukossa. Teosta kirjoittanut Teemu Malmi on tutkinut David Brownin kanssa ohjausjärjestelmiä myös yleisellä tasolla (Malmi & Brown 2008.) Heidän mukaansa ohjausjärjestelmä ei ole ohjausjärjestelmä, vaan laskentatoimen järjestelmä, ellei sen päätöksenteollista merkitystä ymmärretä. Tämä tarkoittaa, että ohjausjärjestelmän laatijan ja käyttäjän tulee ymmärtää organisaatiota ja sen kulttuuria ja toisaalta organisaation tulisi sisäistää järjestelmä. (Malmi & Brown 2008)

Henkilön strategisuutta pohdittaessa, nousee mielenkiintoiseksi lähteeksi Mika Aallon väitöskirja (Aalto 2012), jossa pohditaan strategista persoonallisuutta. Aalto koki intuition merkittäväksi osaksi strategian soveltajan persoonallisuutta (Aalto 2012.) Esimerkiksi Juha Kansikas (Kansikas 2004) on tutkinut intuitiivista päätöksentekoa sekä sisäistä yrittäjyyttä. Kansikkaan mukaan voidaan esittää, että intuitiivisella päätöksentekotyylillä ja liiketoimintaa edistävällä sisäisellä yrittäjyydellä voidaan havaita olevan yhteisiä piirteitä niin yksilön, kuin organisaatioidenkin tasolla (Kansikas 2004.) Mikäli johdon laskentatoimea pidetään strategisen päätöksenteon kannalta merkittävänä toimintona yritykselle, voidaan sen ammattilaisia pitää juuri tällaisina Kansikkaan (2004) mainitsemina sisäisinä yrittäjinä. Näin ollen tutkimuksia yrittäjän persoonallisuudesta voidaan pitää myös olennaisina aiheelle. Tällaista tutkimusta on tehnyt esimerkiksi Eila Heikkinen (Heikkinen 2007), jonka tulokset on esitelty henkilöarviointia käsittelevässä kappaleessa.

Teoksessaan Pellinen (2005) esittelee intuitiivisen ohjauksen. Intuitiivinen ohjaus on yksi Hofsteden kontingenssiteorian määrittelemiä ohjaustyypeistä, joita on kaikkiaan kuusi. Rutiiniohjaus toimii tilanteessa, jossa kaikki ohjausehdot täyttyvät. Nämä ehdot Pellisen (2005) mukaan täyttyvät, kun toiminta on ennustettavissa, tavoitteet ovat selkeitä ja toimintaan vaikuttaminen on mahdollista. Intuitiivinen ohjaus onärkevintä, kun ohjausehdoista puuttuu toiminnan ennustettavuus. Uudessa tilanteessa, jossa ei ole ohjeita tai tietoja ainoa mahdollisuus on luottaa päätöksenteossa intuition. Muita ohjaustyypejä ovat Pellisen mukaan kokeileva ohjaus, arvionvarainen ohjaus, asiantuntijaohjaus ja poliittinen ohjaus. (Pellinen 2005, 55-60)

New York Pressin vuonna 1981 julkaisemassa alun perin London School of Economics:in esseekokoelmana julkaistussa J.M. Buchanan ja G.F. Thirlbyn (1981) toimittamassa kokoelmassa on määritelty monenlaisia näkemyksiä laskentatoimen ammattilaisen roolista. Tässä LSE:n esseekokoelmassa R. S. Edwards (1981) pohtii omassa esseessään ”Rationale of cost accounting”, että laskentatoimen ammattilaiset viettävät liian paljon aikaa, yrittäen löytää totaalisia kustannuksia tuotannolle ymmärtämättä tuotantoa eräänlaisena kokonaisuutena, jossa kustannuksia ei voi kohdistaa tietyille tuotantolinjoille. Hän sanoo ongelmana olevan juuri näiden allokoitien eli kustannusten kohdistusten perusteena olevien oletusten

mielivaltaisuuden. Toisaalta Edwardsin (1981) mukaan toisilla tuotannon aloilla voi olla erittäinkin hyödyllistä tehdä mielivaltaista pitkän aikavälin analyysiä. Edwards (1981) tiivistää näkemyksensä niin, että kustannuslaskijan tehtävä on ilmoittaa johdolle, kuinka paljon ylimääräistä työtä voidaan tehdä; vähimmäismäärä voi vaihdella ja riippuu kuinka paljon kapasiteetti on käytössä. Se voi myös Edwardsin mukaan sisältää pääomakustannuksia (Edwards 1981.) Tulevaisuuden ennustaminen on mielivaltaista, mutta jos sitä pitää tehdä, tulee osata keskittyä oikeisiin seikkoihin. Olennaista on tuotantokapasiteetin määrittäminen oikealle tasolle juuri organisaation kannalta. Tämän takia ennusteitten laatijan käsityskyvyn ja kokemuksen muodostaman osaamisen tulee olla organisaation tarpeita vastaavalla tasolla.

Edwards (1981) pohjaa käsityksensä ennustamisen oleellisuudesta taloustieteen Nobelilla palkitun taloustieteilijä Friedrich Hayekin (1981) käsitykseen taloudellisesta päätöksenteosta. (Buchanan, Thirlby 1981.) Hayek (1981) muistuttaa perinteisen hinnanmuodostuksen perusteista. Hintajärjestelmä on eräänlainen tiedonhaun ja tiedon löytämisen prosessi, joka ei ole välitöntä. Usein kuitenkin mekaanisesti odotetaan, että markkinoilla kaikki tietävät melko välittömästi kaiken. Tällöin voisikin olettaa, että hinnat sekä valinnat olisivat välittömästi yhteydessä toisiinsa. Tällainen ei kuitenkaan aina markkinoilla toteudu johtuen prosessin hitaudesta ja tiedon kulusta. (Hayek 1981)

Hayekin kritiikissä on erityisesti korostettu, kuinka nämä käsitykset ovat relevantteja nimenomaan yritysorganisaatioiden päätöksenteossa. Cottrellin ja Cockshottin (1994) toimittamassa Hayekin teesejä kriittisesti tarkastelevassa tiivistelmässä käsitellään aihetta. Cottrellin ja Cockshottin mukaan rationaalinen taloudellisuus käy järkeen vain laskentaproseduureissa ja jos niitä on käsitetty käytännössä, niitä todennäköisemmin sovelletaan yritysten laskentatoimissa ja johtamisessa, kuin yksilön toiminnassa (Cottrell, Cockshott 1994.)

Mikäli markkinoitten käsitys hinnasta ei olekaan täydellinen, voivat väärään oletukseen liittyvät suunnitelmat osoittautua vääriksi. Mikäli laskentahenkilö ei kykene näkemään mahdolliseksi tilannetta, jossa markkinoilla on tällaista ns. tiedon epäsymmetriaa, ei hän välttämättä pysty tekemään kovin pitkäaikaisia suunnitelmia. Pellisen (2005) mukaan organisaation tavoitteeseen pääseminen muuttuvissa olosuhteissa, kuten markkinahintojen muutoksessa edellyttää johtajan ohjausta. Ohjauksessa hyödynnettävä tieto voi olla esimerkiksi mittaukseen tai kokemukseen perustuvaa (Pellinen 2005, 48 -50.)

Vuonna 2006 Kansantaloustieteellisessä aikakauskirjassa julkaistu Mika Malirannan (2016) artikkeli tarkastelee reaalisten yksikkökustannusten kehitystä Suomessa ja Ruotsissa. Reaaliset yksikkökustannukset kertovat työn kannattavuudesta ja niihin vaikuttaa työn tuottavuus ja työn sekä arvonlisäyksen hinta. Artikkelista selviää, että reaaliset yksikkökustannukset ovat nousseet Suomessa vuoden 2007 jälkeen nopeammin Ruotsissa ja

työtunnin hajonta on Ruotsissa suurempaa yritysten välillä. Molemmissa maissa tuottavuuden hajonta yritysten välillä on kasvanut 2000-luvun alusta. Se, että molemmissa maissa tyypillinen tehdasteollisuuden yritys on kasvanut samalla tavalla, Malirannan (2016) mukaan tukee käsitystä tuottavuuden kasvun perustumisesta esimerkiksi erilaisten johtajuusoppien hyödyntämiseen. (Malinranta 2016) Johdon laskentatoimen oppeja voi pitää myös johtajuusoppeina? Pellinen (2005, 18) muotoilee talousjohtamista käsittelevässä teoksessaan, että laskentatoimesta on apua kaikissa johtamisen vaiheissa, mukaan lukien suunnittelun, määräysten antamisen ja valvonnan.

Jeremy Dent (1991) on tutkinut laskentatoimen ammattilaisten merkitystä yrityksen toiminnan johtamisessa muutostilanteessa. Dent on tutkinut rautatieyhtiön kaupallistamista, jossa prosessia olivat konsultoineet laskentatoimen ammattilaiset. Ohjaava periaate prosessissa oli jakaa yrityksen kustannukset liiketoimintojen mukaan (Dent 1991, 718.) Dentin mukaan laskentatoimella voi olla merkittävä rooli yrityksen toimeentulon kannalta, sen ymmärtäessä organisaation hiljaista tietoa ja liiketoimintaperiaatteita (Dent 1991, 727.)

Tuoreempi Laura Zonin ja Kenneth Merchantin (2007) tutkimus on osoittanut, että italialaisten suuryritysten kohdalla nimenomaan controllerilla on ollut merkitystä yrityksen päätöksenteossa. Tutkimuksessa on todettu, että yrityksissä joissa controllereilla on ollut johdon päätöksenteossa osallisuutta, se on myös näkynyt yrityksen suorituskyvyssä (Zoni & Merchant 2007.)

### 2.3 Yrityksen tilanne

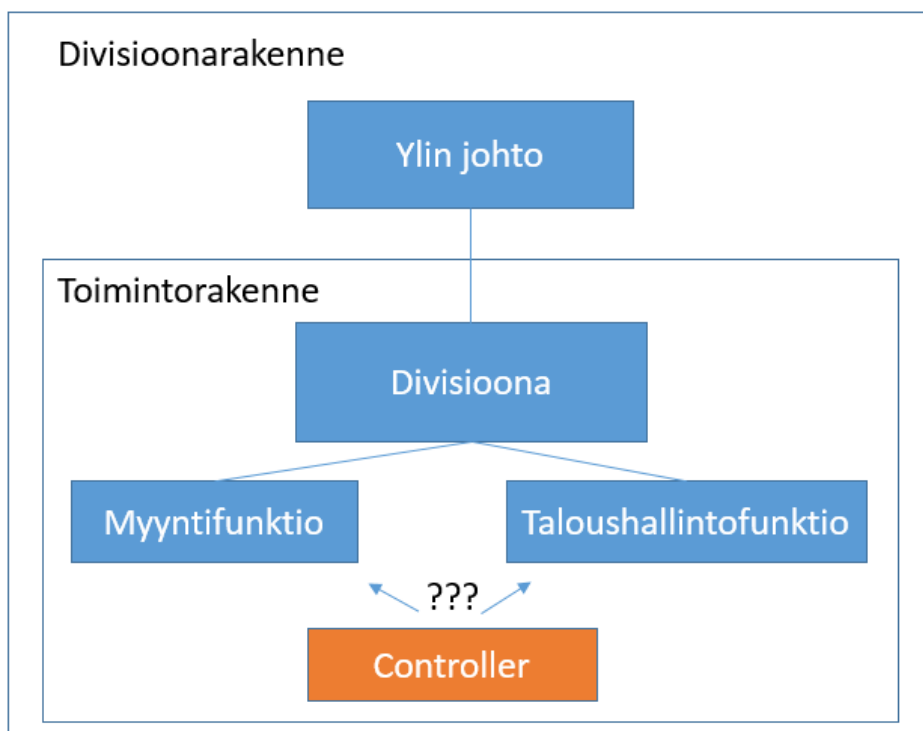
Talouselämä-lehden artikkelin mukaan controller työskentelee talousosaston kirjanpitäjien ja talousjohtajan välissä. Joskin hänen kuvataan kuljettavan viestejä yrityksessä, ja tarkastelevan ainakin liiketoimintoja. (Puustinen 2007)

Yritysorganisaatiot voivat erota toisistaan paitsi kokonsa ja toimialansa, myös rakenteensa puolesta. Erilaisessa organisaatorakenteessa myös päätöksenteko on erilaista. Tuomo Peltonen on kuvaillut teoksessaan Johtaminen ja organisaatiot (2008) erilaisia organisaatorakenteita. Matriisirakenteessa yhdistyy divisioonamalli ja toimintorakenne. (Peltonen 2008, 36)

Toimintorakenne perustuu eri tehtäväalueille tarkoitetuille toimintoille eli funktioille, jotka vastaavat omasta erityisalueestaan. Tällaisia funktioita voivat olla esimerkiksi myynti, tuotanto ja taloushallinto. Tässä rakenteessa johdolla on vastuu valvoa, että organisaatio kehittyy tasapainoisesti. Toimintorakenne perustuu ajatukseen, että jokaisen toiminnon on parempi

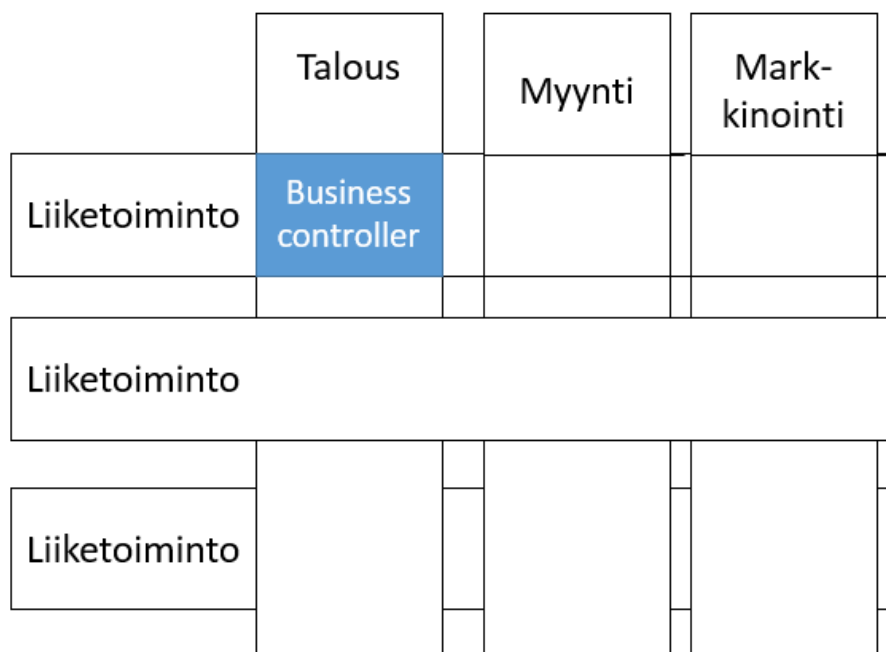
keskittyä omaan erityisosaamiseensa, eikä kaikkien ole tarpeellista osallistua tuotantoon. (Peltonen 2008, 34)

Divisioonamallissa yritys on jaettu tulosityksiköihin. Tulosityksiköt ovat erikoistuneet oman markkinansa tai tuotteen mukaan. (Peltonen 2008, 35) Peltonen mukaan divisioonan johto hallinnoi omaa yksikköään toimintorakenteen kautta, jolloin syy roolin muutokseen voi olla sama kuin toimintorakenteen tapauksessa. Toisaalta päätöksenteko on ketjuuntunut; divisioonan johtoa hallinnoi ylin johto. (Peltonen 2008, 34) Voi olla, että divisioonaorganisaation päätökset tehdään ylimmässä johdossa, eikä divisioonassa ole ”pelivaraa”. Kuvio 4 kuvaa controllerin sijoittumista toiminto- ja divisioona organisaatioihin.



Kuvio 4: Business controller divisioonaorganisaatiossa

Matriisirakenteessa toimintorakenne on mukana siten, että funktiot ovat erillään, mutta funktioita toteuttavat henkilöt ovat samaan aikaan sekä liiketoiminnan, tuotteen tai markkinan mukaan jaetun tulosityksikön alaisuudessa. Käytännössä jokaisella alaisella on kaksi esimiestä. (Peltonen 2008, 36) Controllerilla olisi tässä mallissa esimiehenään paitsi tulosityksikön esimies, myös taluosityksikön esimies. Seuraava kuvio kuvaa controllerin sijoittumista matriisiorganisaatioon.



Kuvio 5: Business controller matriisiorganisaatiossa

Kärreman, Sveningsson ja Salvesson ovat tutkielmassaan ”Return of the machine bureaucracy” (2003) määritelleet ”tietointensiivisen yrityksen” (engl. ”knowledge intensive firm”) yritykseksi, jolle luonteenomaista on turbulenti liiketoimintaympäristö (Kärreman, Sveningsson, Salvesson 2003, 73.) Tutkielmassa kuvataan, että markkinoitten turbulentiuden ja tietointensiivisyyden lisäksi erilaistuneet asiakaspreferenssit esiintyvä ovat tunnusomaisia tällaisille tietointensiivisille yrityksille (Kärreman ym. 2003, 75.) Tutkielmassa Kärreman, Sveningsson ja Salvesson (2003) kokevat, ettei näille yrityksille ole hyväksi ”urautua” byrokraattiseen toimintaan.

Toivo Koski (2012) on kirjoittanut pienten ja keskisuurten yritysten eli pk-yritysten strategista talousjohtamista käsittelevän teoksen. Kosken mukaan talouden suunnittelu ohjaa joskus myös liiketoiminnan suunnittelua, eikä liiketoimintojen suunnittelu ja johtaminen ole erillään talousjohtamisesta. Koski kuvaa logiikan sille, että tuotteitten markkina-analyysit vaikuttavat myyntiprosessiin jotka päätyvät kassavirtalaskelmaan ja tulos ja tase taas lopulta vaikuttavat rahoitukseen. (Koski 2012, 12)

Koski (2012) näkee huomionarvoisiksi seikoiksi pk-yrityksen taloudellisen toiminnan strategisen suunnitteluun kannalta liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen; ansaintalogiikan ja reaaliset optiot eli uudet mahdollisuudet. Myös investointilaskelmat ovat olennaisia varsinkin alkuvaiheessa; diskonttaus ei tule kuitenkaan aiheeseen, sillä epävarmuus nykyarvosta on Kosken (2012) mukaan korkea. Pääoman sitominen investointeihinkin on aivan

eri tasoa kehittyvissä pk-yrityksissä. Kosken (2012) mukaan ei ole kannattavaa sitoa investointeihin pääomaa; pikemminkin pitää huolta maksuvalmiudesta kulujen suhteen. Samoin myynnin sitominen kassavirtaennusteeseen ja toisinpäin tulee olennaiseksi sekä toisaalta katetason jatkuva tarkkailu. Jos ei investointeihin kannata sitoa pääomaa, ei myöskään velkaa ole kannattava ottaa. Tärkeimmäksi kirjanpidosta saatavaksi laskelmaksi muodostuu kassavirtalaskelma, josta yrityksen reaali-prosessin seuraaminen turbulენტissa tilanteessa on helpompaa. (Koski 2012)

Kosken mukaan pk-yritysten ja isojen yritysten liiketoimintayksiköiden tulisi ottaa huomioon liiketoiminnan ja talouden dynaamisuus, eikä tulkita tuloslaskelmaa ja tasetta kuin pörssiyrityksissä. Olennaisempaa näille yrityksille Kosken (2012) mukaan on seuraaviin seikkoihin keskittyminen:

- 1 Tappiollisen yrityksen tai yksikön kääntäminen voitolliseksi
- 2 Maksuvaikeusongelmien ratkaiseminen
- 3 Oikeanlainen kasvuvauhti
- 4 Talousjohtamisen tuominen palvelemaan hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyä
- 5 Yrityksen rahoitusratkaisut.

Arvioinnin tavoitteissa rekrytointia koskevaa henkilöarviointia käsittelevän teoksen toimittanut Henry Honkanen (2005) on määritellyt lähtökohdaksi kaikelle arvioinnille organisaatio- ja tehtäväanalyysien tekemisen. Tärkeää on määrittellä siltä pohjalta määrittellä organisaation tarpeet (Honkanen 2005, 54-56.)

## 2.4 Rekrytointi

Rekrytoinnissa olennaisimpia seikkoja ovat yrityksen tarpeet. Rekrytointi voi Eeva-Leena Vaahtion teoksen mukaan olla päätyypiltään joko ”aukon paikkausta” tai ”resurssien hankintaa” (Vaahtio 2005, 32.) Liikkeenjohdolliselta kannalta rekrytointiprosessi alkaa työtehtävän analyysillä, jossa määritellään se, mitä haetaan ja millä perusteilla (Vaahtio 2005, 31.) Määritetyistä kriteereistä muodostuu kokonaisuuksia, joita Vaahtio (2005) kutsuu kvalifikaatioksi. Kvalifikaatio on Suomisanakirja - sivuston määritelmän mukaan synonyymi kelpoisuusehdoille (Suomisanakirja 2016.) Näiden kelpoisuusehtojen kautta määritellään se, miten suhtaudutaan henkilöitten koulutukseen ja työkokemukseen (Vaahtio 2005.) Kvalifikaatioitten muodostuksessa huomioon tulee ottaa, että erityisosaamista ei vaadita kaikissa tehtävissä; se riippuu tuotetusta lisäarvosta asiakkaalle ja toisaalta kuinka korvattavissa henkilöt ovat (Vaahtio 2005, 81.)

Henry Honkasen (2005) henkilöarviointia käsittelevässä kirjassa mainitaan kvalifikaatiot osana Sparrowin kolmenlaisten kompetenssien mallia. Osa kompetensseista on työelämän yleisiä ammatillisia kvalifikaatioita eli kelpoisuusehtoja, mutta loput kompetensseista ovat organisaation määrittämiä liiketoiminnallisia kyvykkyyksiä sekä työskentelytapaa, suoriutumista ja käyttäytymistä kuvaavia (Honkanen 2005, 38.)

Kirjallisista lähteistä Roehl-Andersson ja Bragg (2005) ovat ulkomaisessa kontekstissa listanneet controllerin kvalifikaatioita. Kvalifikaatioiksi eli kelpoisuusehdoiksi he ovat maininneet kyvyn tehdä analyysiä, kyvyn kommunikoida, yrityksen ja liiketoiminnan ymmärryksen, kyvyn johtaa (engl. management skill) sekä teknisen laskentaosaamisen (Roehl-Andersson & Bragg 2005, 6-7.) Hänen tulee myös keskittyä kustannustehokkuuden kehittämiseen ja keskittyä työssä olennaiseen (Roehl-Andersson & Bragg 2005, 7.) Täytyy ottaa huomioon, että Roehl-Anderssonin ja Bragg (2006) ovat käsittelevät ”controlleria” yleisessä eikä suomalaisessa kontekstissa. Roehl-Andersson ja Bragg huomauttavatkin, etteivät kaikki controllerit omaa näitä kaikkia kvalifikaatioita (2006, 6-7.)

Tässä mielessä voi kuvitella controllerin lisäarvon ja korvattavuuden olevan hankalasti määriteltävissä. Karhusen gradussa esitettiin, että yrityksen johto ei välttämättä itsekään tiedä, mitä controllerista haluaa (Karhunen 2010.) Työ- ja elinkeinoministeriön sivut määrittelevät controllerin työn asiantuntijatyöksi, jonka sisältö riippuu yrityksen koosta ja toimialasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016) Käytännössä yrityksen toimiala ja koko voivat vaikuttaa siihen, millaiset intressit yrityksen johdolla ja yrityksen muilla osastoilla ovat.

Tämä johtopäätös omalta osaltaan voisi puoltaa rekrytointien ulkoistamisen tarvetta; mikäli yritys ei itse tiedä mitä se haluaa, ulkopuolinen asiantuntija voisi auttaa. Tutkimuksessa haastattelukohteena ovat rekrytointikonsultit ja toimeksiantajana on rekrytointialan yritys joka tarjoaa tällaista ulkoistettua palvelua. Päälimmäiseksi motiiviksi Vaahtio esittää yritykselle yksinkertaisesti rekrytoivan yritysjohton aikaresurssin rajallisuuden (Vaahtio 2005, 122.) Vaahtio mainitsee konsulttien näkemyksen siitä, että yrityksen johto ei välttämättä suoriudu rekrytoinneista; yrityksen johdolla ei välttämättä ole haastatteluihin liittyvää osaamista (Vaahtio 2005, 123.)

Koposen tekemän havainnon mukaan controllerien rekrytointi-ilmoituksissa haetut ominaisuudet eli tukevat työtehtäviä ja työtehtävät määrittävät haettuja ominaisuuksia. (Koponen 2009, 68) Ominaisuuksiksi määritellään Koposen kontekstissa ne ominaisuudet, joita on esitetty rekrytointi ilmoituksissa. Näitä ominaisuuksia ovat tässä siis esimerkiksi koulutus ja työkokemus, jotka voidaan määritellä CV:stä luettaviksi ominaisuuksiksi (Koponen 2009.) Kun tarkastelee muita Koposen (2009) mainitsemia ominaisuuksia on persoonallisuussidonnainen. Tällaisia ominaisuuksia luetelluista ovat vuorovaikutustaidot,



analyttisyys, paineensietokyky sekä tarkkuus (Koponen 2009, 68.) Toimeksiantaja on huomauttanut, että rekrytointi-ilmoituksissa haetaan todella laajasti ominaisuuksia, eikä ilmoitusvaiheessa odotetakaan niissä mainittujen kriteerien täyttymistä täysin (Leppäkoski 2016a)

Koposen (2009) tekemässä tutkimuksessa on tullut selväksi, että selkeästi controllerilta vaaditaan yleisesti kaupallisen alan korkeakoulututkintoa. Englanninkielen taidon ja työkokemuksen jälkeen se on ollut yleisin työnhakuilmoituksissa peräänkuulutettu tekijä (Koponen 2009, 33-34.) Koposen tutkimuksissa haastatelluista controllereista moni oli tradenomi tai kaupallisen alan yliopistotutkinto (Koponen 2009.)

Pellinen (2005) näkee Suomen korkeakoululaitoksen ”eksoottisena” siinä suhteessa, että laskentatoimen ammattikunta on vielä järjestäytymätöntä. Pellisen mukaan on tavanomaista monissa muissa maissa, että laskentatoimen ammattilaiset sääntelevät alalle pääsemistä omilla tutkinnoillaan. Suomessa ainoa laskentatoimen alan itseään säätelevä ammattikunta ovat tilintarkastajat. (Pellinen 2005, 230)

Koposen (2009) tutkimuksessa tuli ilmi, että controllerin tehtävät voivat vaihdella paljonkin. Se, mistä tämä johtuu, ei välttämättä ole selvää. Kyse voi yllättäen olla henkilöistä itsestäänkin.

Rekrytointikonsultit laativat prosessissa myös soveltuvuusarviointeja (Vaahtio, 2005, 123.) Soveltuvuusarviot ovat henkilöarviointia, joita Vaahtio ei suosittelisi muitten kuin asiantuntijan soveltavan (Vaahtio 2005, 160-161.) Työterveyslaitoksen julkaisemassa Petteri Niitamon kirjoittamassa teoksessa henkilöarviointimenetelmiksi toisaalta lasketaan kaikki mahdolliset haastateltavan arvioimiseen liittyvät arvioinnit haastatteluista persoonallisuustesteihin (Niitamo 2003.) Siinä missä Vaahtio kokee persoonallisuuteen liittyvän analysoinnin jokseenkin kontroversiaaliksi (Vaahtio 2005), Niitamon mukaan persoonallisuuden testaus voidaan osoittaa kyvykkääksi ennustamaan työmenestystä (Niitamo 2003, 53.)

Mikko Markkanen (1999) on laatinut kokemuksiansa pohjalta teoksen, jossa hän on keskittynyt nimenomaan asiantuntijoiden rekrytointiin. Myös Markkasen mukaan rekrytointi lähtee liikkeelle työtehtävän arvioimisella (Markkanen 1999, 12), kuten Vaahtiokin (2005) kuvailee. Toisin kuin Vaahtio, myös Markkanen kokee, persoonallisuuden mittauksen olennaiseksi jo tehtävää määriteltäessä (Markkanen 1999, 17-19.) Markkanen kokee, että konsultti voi tuoda rekrytointiin aikaresurssin säästön ja haastattelutuen lisäksi uusia elementtejä; hänellä voi olla esimerkiksi sellaista markkinatietoutta, jota yrityksen johto ei välttämättä omaa (Markkanen 1999, 114.) Hän tiivistää, että konsulttien puoleen kannattaa kääntyä halutessaan päätöksentekoon vahvistusta (Markkanen 1999, 116.) Sopivan persoonallisuuden määrittelyn

Markkanen kokee olennaiseksi myös strategisuuden kannalta (Markkanen 1999, 17.)

## 2.5 Henkilöarviointi

Alustavissa keskusteluissa toimeksiantajan kanssa (Leppäkoski 2016a) on noussut esiin persoonallisuuden merkitys rekrytoinnissa. Toimeksiantaja on kokenut persoonallisuuden arvioimisen olennaiseksi nimenomaan tämän tason rekrytointeja ajatellen. Toimeksiantajan mukaan ”alemman tason” rekrytoinneissa persoonallisuutta ei syvemmin arvioida, ja toisaalta ”korkeamman tason” rekrytoinneissa työkokemus nousee merkittävimmäksi tekijäksi. (Leppäkoski 2016a)

Toimeksiantajan sekä tutkimusta varten haastateltujen rekrytointikonsulttien mukaan persoonallisuuden arviointi on osa henkilöarviointia ja persoonallisuusarviota vahvistetaan haastattelussa ja mahdollisesti henkilön entisiltä kollegoilta ja esimiehiltä tehdyillä kyselyillä. Honkanen (2005) kirjoittaa, että henkilöarvioinnissa on hyvä seurata johdonmukaista prosessia, eikä luotettavaa henkilöarviointia voi perustaakaan yksittäiseen menetelmään (2005, 54.) Esimerkkinä tällaisesta prosessin kuvauksesta toimii toimeksiantajan lähettämä kuvio (Kuvio 3.) Menetelmiksi toimeksiantajan mainitsemien haastattelumenetelmien sekä referenssien eli taustakyselyitten lisäksi Honkanen on maininnut myös tietotaitokokeet, simulaatiot ja työnäytteet, kyky, lahjakkuus, kapasiteetti- ja ongelmanratkaisumenetelmät sekä inventaarit ja kyselypohjaiset persoonallisuustestit (Honkanen 2005, 72.) Näistä toimeksiantaja mainitsi kyky-testit, tieto-taitotestit sekä työnäytteet (Leppäkoski 2016a.)

Toimeksiantaja suositteli olemaan keskittymättä liikaa henkilöarviointimenetelmiin liittyvään semantiikkaan (Leppäkoski 2016a.) Aihe ei kuitenkaan mene liikaa psykologian puolelle, sillä persoonallisuuden merkityksestä on tehty myös kauppatieteellistä tutkimusta, kuten esimerkiksi Latomaan (2015) sekä Heikkisen (2007) tekemät tutkimukset.

Persoonallisuutta voidaan analysoida useilla eri metodeilla, mutta kaksi metodia erottuu selkeästi persoonallisuustutkimuksessa. Suomalaisessa kontekstissa toimeksiantaja oli haastatellessa maininnut Big Five - teorian, jota ainakin toimeksiantajayritys soveltaa (Leppäkoski 2016a.) Honkasen mukaan persoonallisuuden käsite on moniulotteinen ja -tasoinen konstruktio ja eri teoriat ovat keskittyneet tutkimaan vain jotakin osaa tästä konstruktioista (2005, 102.) Persoonallisuutta voidaan käsitellä henkilöarvioinnissa piirteiden määrittelyllä. (Honkanen 2005, 102-103.)

Mainittu Big Five - teoria on piirreteoria. Piirreteorian perusolettamus on, että ihmiset eroavat toisistaan pysyvien ominaisuuksien suhteen mitattavasti. (Honkanen 2005, 119) Olennaisin kysymys piirreteorian malleissa on se, minkälaisien piirteiden mukaan ihmiset eroavat toisistaan. Big Five -persoonallisuusteoria on muotoutunut, kun on havaittu tutkijoiden havaitsemien persoonallisuuden piirteiden tyypistyvän viiteen eri faktoriin, jotka sisältävät tarkempia piirteitä. Nämä faktorit ovat ulospäinsuuntautuneisuus, sovinollisuus, tunnollisuus, avoimuus kokemuksille/järki sekä neuroottisuus (Honkanen, 2005, 119-120.) Menetelmänä henkilöarviossa Big Fiveä ja muita piirreteoreettisia faktorianalyysejä käsitellään inventaareina, joilla arvioidaan persoonallisuutta ja tyyppillistä tapaa käyttäytyä. Faktorianalyysejä voidaan käsitellä tilastollisin menetelmin. (Honkanen 2005, 104)

Anneli Haapaharjun (2009) eri persoonallisuuksien työuupumusta käsittelevässä gradussa Big Five - teoria osana piirreteorioita on esitetty kiistellyksi persoonallisuusteoriaksi. Se ei monien tutkijoiden mukaan selitä persoonallisuuden kehittymistä tarpeeksi (Haapaharju 2009, 36.) Honkasenkin teoksessa kuvaillaan mahdolliseksi, etteivät piirteet voi suoraan kuvata käyttäytymistä, vaan käyttäytyminen voi toisaalta riippua persoonallisuuden eri tasoilla olevista tekijöistä (Honkanen, 2005, 102.) Gradussaan nuorten johtajien johtamiskäytänteitä asiantuntijaorganisaatioissa tutkineen Teemu Mellaksen (2012) gradussa piirreteorioita ei pidetä yksin riittävänä. Käyttäytymisteorioitten etuna sen sijaan on se, että käyttäytymisen perusteella on opittavissa ja näin ihmistä voidaan kouluttaa esimerkiksi johtajaksi. Tässä yhteydessä Mellas nostaa esiin Henry Mintzbergin käsitykset erilaisista rooleista (Mellas 2012.)

Käyttäytymisteorioihin ja Jungilaiseen persoonallisuusteoriaan pohjautuvan Myers-Briggs-personality type - indikaattori (MBTI) on tunnettu ainakin henkilöarviointeja työelämän johtamista käsittelevässä alan kirjallisuudessa. Kauppatieteiden tohtorit Routamaa ja Hautala ovat teoksessaan (2012) käsitelleet MBTI:n dynamiikkaa, ja heidän mukaansa MBTI korostaa ihmisen kehittymismahdollisuuksia. Routamaan ja Hautalan mukaan MBTI on tasa-arvoinen indikaattori, joka näkee kaikki persoonallisuuden heikkouksineen ja vahvuuksineen, toisin kuin staattiset piirretestit (2012, 19), joihin Big Five lukeutuu.

Haapaharju (2009) käsittelee gradussaan eri persoonallisuuksia MBTI:n avulla. MBTI on Honkasen teoksessa luokiteltu toimintatapakyselyihin, jotka voivat muistuttaa inventaareja, mutta niiden keittämissä, rakenne ja sisältö eivät täytä inventaarien kriteerejä (Honkanen 2005, 104.) MBTI:n avulla selvitetään pikemminkin Honkasen mainitsemaan persoonallisuuden syvä-rakennetta ja dynamiikkaa (2005, 103.) Toimintatapatutkimus on siis käyttäytymisen tutkimusta.

Kauppätieteiden pro gradussaan Tanja Latomaa (2015) kuvailee MBTI:tä seuraavasti:

Indikaattori on suosittu, koska se määrittelee persoonallisuuden ominaisuuksia, sitä mihin henkilö suuntaa energiansa, miten hän hankkii tietonsa, miten hän tekee päätökset sekä millainen hänen elämäntyylinsä on. (Latomaa 2015)

Se, miten MBTI eroaa yksinkertaisesti havainnoiden Big Fivestä, on näistä neljästä tekijästä toinen; Big Five ei suoraan analysoi henkilön tiedonhaun taipumusta. MBTI:ssä tällä kyseisellä tekijällä on kaksi ääripäätä: tosiasiallinen ja intuitiivinen. MBTI:ssä kokonaisuuden osatekijät ovat lyhennetty kirjaimin ja intuitiivisuuden lyhennelmä on N ja tosiasiallisuuden lyhennelmä taas S.

Intuitiivisella ja tosiasiallisella persoonalla on eroja. Siinä missä tosiasiallinen ajattelee konkreettisesti, intuitiivinen saattaa ajatella abstraktimmin. Tosiasiallinen haluaa ymmärtää, miten asiat ovat käytännössä. Intuitiivinen taas kaipaa selityksiä siihen, miksi jotain tehdään. Kun tosiallinen turhautuu siitä, että hän joutuu suunnittelemaan jotain, intuitiivinen kaipaa enemmän vastuuta itselleen. Kun tosiasiallinen vetoaa faktoihin, intuitiivinen luottaa visioon ja toteuttaa strategiaa. (Routamaa & Hautala 2012, 34-41)

Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että MBTI:n mukaan persoonallisuus rakentuu muistakin tekijöistä. MBTI:ssä otetaan huomioon, samoin kuten Big Fivessakin, henkilön ekstroversio (lyhenne E) tai introversio (I) eli asenne ympäristöön. Tosin MBTI:n kontekstissa tämä ekstroversio ei suoraan kuvasta henkilön sosiaalisuutta, toisin kuin Big Fivessä. Selkeästi Big Fivestä löytyviä ovat kuitenkin loput kaksi osatekijää, jotka ovat päätöksenteon peruste (T=Ajattelu/F= tunne) sekä elämäntyyli (Harkitseva= J/spontaani=P).

Eila Heikkisen väitöskirjassa on tutkittu yrittäjien persoonallisuuden yhteyttä yrityksen kasvuun Big Five-teorian mukaan (Heikkinen 2007.) Heikkisen tutkimuksesta selviää, että yrittäjän vastuuntuntoisuus johtaa yrityksen kustannustehokkuuteen. (Heikkinen 2007) Tämän tekijän voisi tulkita merkitsevän samaa kuin MBTI:n J-tyyppisyys eli harkitsevuus.

MBTI:ssä on tärkeää huomata, että eri persoonallisuuden tekijät (asenne ympäristöön, tiedonhaun taipumus, päätöksenteon peruste ja elämäntyyli) vaikuttavat erilaisessa kokonaisuudessa eritavalla. Yhden kirjaimen eli tekijän ero kokonaisuudessa voi muuttaa toisen vaikutusta. Tämän takia MBTI:tä sovellettaessa on hyvä tuntea ennalta persoonallisuustyypit ja niiden erilaiset tavat suhtautua esimerkiksi työhön, organisaatioihin ja ihmisiin. Sen lisäksi, että eri tekijöistä muodostetaan 16 eri persoonallisuustyyppiä. (Routamaa & Hautala 2012, 19-23) MBTI:ssä jaotellaan myös kognitiivisia tyyplejä kahden keskimmäisen tekijän mukaan. Näitä tyyplejä on neljä ja ne ovat: SF (tosiasiallinen-tunteva),

ST (tosiasiallinen-ajatteleva), NF (intuitiivinen-tunteva) ja NT (intuitiivinen-ajatteleva) (Routamaa & Hautala 2012, 61-64.)

Näitä kuuttatoista eri typologiaa voidaan kuvailla kokonaisuuksina. Typologioiden stereotyyppioita käsittelevästä kirjallisuudesta esimerkkinä voidaan mainita Tom Lundbergin toimittama teos (Lundberg 2005.) Lundbergin toimittamassa teoksessa *Tuntematon sotilas ja johtamisen taito*, selitetään MBTI-typologioita suomalaisessa kontekstissa tunnetun suomalaisen romaanin hahmojen kautta (Lundberg 2005.)

Ulkomaisessa kontekstissa on useissa eri tutkimuksissa käsitelty MBTI:n kannalta aihepiiriä myös laskentatoimea (Bealing, Baker & Russo 2006) (Schloemer & Schloemer 1997) (Smith 1999) THE ACCOUNTING EDUCATORS' JOURNAL:ssa julkaistussa Bloomsberg Universityn tutkimuksessa on tutkittu laskentatoimen töihin sopivia persoonallisuuksia MBTI:n pohjalta. (Bealing ym. 2006) Tutkimuksessa on esitetty johtopäätös mainitun intuition relevanssista. (Bealing ym. 2006) Tutkimuksessa selviää, että ESTJ - tyyppi on havaittu dominoivaksi tyyppiä laskentatoimen opiskelijoitten keskuudessa. Tutkimuksessa on viitattu Schoemereitten tekemään tutkimukseen *Accounting Horizons* - julkaisussa julkaistuun tutkimukseen. (Schloemer & Schloemer 1997) Tässä tutkimuksessa on selvinnyt, että vaikka laskentatoimen tehtävien parissa työskenteleekin tosiasiallisia S-tyyppisiä, kuten suurin osa alan opiskelijoistakin, korkeimpiin konsultoiivisiin tehtäviin päätyvät intuitiiviset N-tyypit. (Schloemer & Schloemer 1997) Voisi siis tulkita, että yrityksen kannattaa tulevaisuuden henkilöstöresurssejaan ajatellen rekrytoida intuitiivisia persoonia.

Malcolm Smith (1999) on käsitellyt artikkelissaan persoonallisuustyyppisiä ja laskentatoimea. Hänen mukaansa laskentatoimen tehtävien kannalta olennaisinta on, että persoonallisuudessa esiintyy T-tyyppisyys, eli ajattelu päätöksenteossa tunteen sijaan (Smith 1999, 4.) T-tyyppisiä persoonia kuvataan tutkimustuloksen mukaisesti Lundbergin teoksessa (2005, 46) analyttisiksi, kriittisiksi ja loogisiksi.

Smith (1999) ei ota juurikaan kantaa introversio/ekstroversio - ulottuvuuteen persoonallisuudessa, mutta koska niin tietopohjassa, kuin tutkimuksissakin selkeästi puhutaan enemmän ulospäin suuntautuneesta persoonasta, voidaan olettaa sen olevan osa persoonallisuutta, joskin uusien käytäntöjen implementoinnissa tulisi kyetä kehittämään kommunikaatiokykyjä.

Tuoreemmassa kontekstissa samasta aiheesta Andom, Ming Chong ja Roebuck (2010) tuovat esiin, että laskentatoimen tehtäviin pyrkivät kaupallisen alan opiskelijat ovat yleisimmin paitisi T-tyyppisiä, myös J-tyyppisiä eli harkitsevia (2010, 261.) J-tyyppisyys viittaisi hyvin järjestelmällisyyteen ja systemaattisuuteen, joita tutkimustuloksissa kuvataan controllerin persoonallisuuden osana. Latomaan gradussa kuvaillaan, että J-tyypeille on tärkeää, että

päätöksistä pidetään kiinni. J - tyyppi pitää aikatauluista, selvistä suunnitelmista ja on heti valmis tehtäviinsä (Latoma 2009, 35.) Lundbergin teoksessa (2005, 48) J-tyyppiä kuvataan systemaattiseksi suunnittelijaksi, jolla on halu selvittää epäselvyydet nopeasti ja saattaa projektit loppuun.

Andomin ym. (2010) mukaan ekstroverttien määrä on noussut laskentatoimen opiskelijoitten keskuudessa (2010, 263.) Latomaan (2009, 14) mukaan E-tyyppiset eli ekstravertit tai ekstrovertit ovat ulospäin suuntautuneita. E-tyyppi myös keskustelee mielellään ratkaisumahdollisuuksista (Latoma 2009, 14.) Lundbergin teoksessa (2005, 42) ekstrovertti E-tyyppi kuvaillaan vuorovaikutusta tarvitsevana persoonana, joka kaipaa toimintaa ja ideoita keskustelemalla.

Se, mikä kuitenkin jakaa näkemystä laskentatoimen persoonista lienee tiedonhaun taipumus. Smith (1999, 4) kuvaa artikkelinsa alkupuolella, että tiedonhaun taipuminen S- tai N-tyyppiseksi riippuu ammatin valinnasta laskentatoimen kontekstissa. Andom ym.(2010) ovat havainneet, että S-tyyppisiä on tutkimusten perusteella huomattavan paljon alan opiskelijoiden keskuudessa, joskin heidän toteuttamassa tutkimuksessa on havaittavissa muutosta aiempiin tutkimuksiin verrattuna; N-tyyppien määrä tutkimuksessa on enemmän kuin aiemmissä tutkimuksissa keskimäärin. Andom ym. pohtivat voidaanko vasta nyt havaita muutokset tästä. (Andom ym. 2010, 262)

Andomin ym. mukaan aiempien tutkimusten selkeästi dominoivimmat piirteet ovat muodostaneet keskimäärin STJ -tyypin; joko introvertin tai ekstrovertin (2010, 257.) Lundbergin (2005) teoksessa S-tyyppistä henkilöä kuvaillaan nykyhetkeen keskittyväksi, rutiineissa tehokkaaksi ja huolelliseksi. Sen sijaan S-tyypin kehittymiskohtina nähdään kokonaiskuvan hahmottaminen, tulevaisuuden ja mahdollisuuksien arvioiminen, jotka taas ovat intuitiivisen N-tyypin vahvuuksia. (Lundberg 2005, 44-45) Intuitiivinen N-tyyppi kuulostaa jokseenkin siltä, mitä vastauksissa on kuvattu; kokonaiskuvan muodostajalta, tulevaisuuden ajattelijalta, joka hakee vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia (Lundberg 2005, 45.)

Lundberg esittelee teoksessaan David Keirseyn jaottelun, jossa MBTI-persoonallisuustyyppit on jaettu neljään kategoriaan hieman kognitiivisista tyypeistä eroten (Lundberg 2005, 51.) Keirseyn kategoriat ovat idealistit (idealists) joihin kuuluvat NF-tyypit, järkeilijät (rationals) joihin kuuluvat NT-tyypit, huolehtijat (guardians), joihin kuuluvat SJ-tyypit sekä taitajat (artisans), joihin kuuluvat SP-tyypit (Lundberg 2005, 50-51.) Jos tarkastellaan NT-tyyppijä ja SJ-tyyppijä, Keirseyn jakavat nämä vielä nämä tyyppit informatiivisiin ja ohjaaviin (engl. directive) (Keirseyn 2015.) Ohjaavat NT-tyypit ovat ”koordinaattoreita” (engl. coordinators) ja ohjaavat SJ-tyypit taas ”hallinnoijia” (engl. administrators) (Keirseyn 2015.) Lundberg kuvailee

SJ-tyyppejä eli huolehtijoita persooniksi, jotka arvostavat turvallisuutta ja pysyvyyttä (Lundberg 2005, 51.)

Tietopohjassa esitettiin Schloemereitten tulos siitä, että yleisin persoonallisuustyyppi laskentatoimessa olisi ESTJ-tyyppi (Schloemer, Schloemer 1997.) Haapaharjun mukaan ESTJ-tyypille tärkeää oli työssä turvallisuus (Haapaharju 2009, 62.) Malcolm Smithin (1999) laskentatoimea ja persoonallisuutta käsittelevässä artikkelissa on kuvattu yleisimmäksi laskentatoimen persoonallisuustyypiksi ISTJ-tyyppi, ja vasta toiseksi yleisimmäksi ESTJ-tyyppi (1999, 5.) Haapa-harjun (2009) gradussa Suomen väestöstä kerrotaan 12,4 % olevan ISTJ -tyyppiä ja ESTJ - tyyppi on Suomen väestöstä yleisin, 20,8 % (2009, 60.) Routamaan ja Hautalan teoksessa ESTJ:n yleisin ammatti oli ”johtaja jollakin alalla” ja 15. yleisin ammatti talous- ja hallintojohtaja (2012, 105.)

Tanja Latomaan gradussa (2015) tutkittiin työyhteisössä erilaisten persoonallisuustyyppien johtajuusodotuksia. Latomaan tutkimuksesta selviää, että kysyttäessä juuri vapautta ja oma-aloitteisuutta työnteossa, kognitiivisista ryhmistä Intuitiivinen-ajatteleva eli NT-persoonat pitivät tästä eniten (Latomaa 2015, 53-54.) Latomaa kuvailee NT-persoonaa myös henkilöksi joka haluaa esimiehen kehittävän alaisiaan (Latomaa 2015, 52-53.) Latomaan (2015) mukaan Intuitiivisille ajatteleville kaikista persoonallisuuksista, NT-tyypeille tavoitteet ja tulokset olivat tärkeämpiä. Latomaan (2015) mukaan NT-tyypit vastaustensa perusteella olivat halukkaimpia teorioitten soveltamiseen ja uuden kehittämiseen.

Smith (1999, 6) tuo esiin Henry Mintzbergin näkökulman siitä, että johdon laskentatoimen ammattilaisen esitystavan tulee olla yhteensopiva päätöksentekijän tiedon prosessoinnin taipumusten kanssa. Smithin (1999, 6) mukaan Mintzberg on esittänyt, että on olemassa kaksi kognitiivista tapaa esittää tietoa: analyyttistä ja intuitiivista. Ensinnä mainittu on lineaarista, systemaattisesti etenevää ja jälkimmäinen kokonaisvaltaisempaa ajatusprosessia, jossa on muodostettu eri vaihtoehtojen synteesejä (Smith 1999, 6.) Mahdolliseksi nähdään konflikti, mikäli tiedon esitystapa ei vastaakaan vastaanottajien taipumuksia. Jos esityksen valmistelijat preferoivat numeerista, analyyttistä esitystapaa ja päätöksentekijät ovat preferoivat intuitiivisempaa tiedon prosessointia graafisen datan muodossa, he saattavat sivuttaa digitaaliset viittaukset. (Smith 1999, 6-7) Tämän perusteella kyky saada tuloksissa mainittua vaikuttavuutta päättäjiin syntyy siis intuitiivisen kognition myötä.

Henry Mintzbergiin viitataan myös Pellisen (2005) teoksessa samassa yhteydessä; tietojärjestelmien tuottamat viralliset tietolähteet ovat heikkoja. Johtajat haluavat tietoa tiivistettyinä ja epävirallisessa muodossa, sillä johdolla on rajallinen kyky käsitellä tietoa (Pellinen 2005, 217-218.) Pellinen näkee eri rooleissa toimiville laskentatoimen ammattilaisille erilaiset henkilökohtaiset ominaisuudet, joita hän kuvailee seuraavasti:

Kirjanpitäjän pitää olla pikkutarkka ja seurata raportointia ja verotusta koskevien normien muuttumista eikä puutteellisesta keskustelutaidostakaan ole niin suurta haittaa. Controllerin on syytä olla ulospäinsuuntautunut, esiintymiskykyinen, jämäkkä tyyppi joka pystyy vaikuttamaan ja ymmärtää myös strategian, johtamisen ja markkinoinnin päälle. (Pellinen 2005, 231)

Henry Mintzbergin tuoreessa, vuonna 2004 julkaistussa teoksessa hän kritisoi perinteistä liiketalouden alan oppimista ja opetusta (Mintzberg 2004.) Mintzbergin mukaan taloudellisessa päätöksenteossa käsitellään edelleenkin liikaa analyttistä määrällistä tietoa intuitiivisen laadullisen tiedon sijaan (2004, 345.) Jos kaikesta laadullisesta tiedosta pyritään

eroon, jää hänen mukaansa paljon liiketaloudellista kehitystä tapahtumasta (Mintzberg 2004, 345.) Tämän takia Mintzbergin (2004) mukaan on edelleen relevanttia kiinnittää huomiota tiedon esittämistapaan päätöksenteossa.

MBTI - henkilöarviometodin metodin soveltumista Suomalaisessa työelämässä on myös arvioitu Niitamon kirjassa (2003.) Niitamo on kirjassa arvioinut henkilöarviointia yleisellä tasolla lainsäädännön kannalta. Vuonna 2003 laki yksityisyyden suojasta vaatimukset henkilöarviointimenetelmien luotettavuudesta olivat Niitamon mukaan epäselvät. (Niitamo 2003, 10) Laki yksityisyyden suojasta nykyisellään kertoo henkilöarvioista seuraavaa:

#### 4 luku

Testien ja tarkastusten suorittamista koskevat vaatimukset

#### 13 §

Henkilö- ja soveltuvuusarviointitestit

Työntekijää voidaan hänen suostumuksellaan testata henkilö- ja soveltuvuusarvioinnein työtehtävien hoidon edellytysten tai koulutus- ja muun ammatillisen kehittämisen tarpeen selvittämiseksi. Työnantajan on varmistettava, että testejä tehtäessä käytetään luotettavia testausmenetelmiä, niiden suorittajat ovat asiantuntevia ja testauksella saatavat tiedot ovat virheettömiä. Tietojen virheettömyyttä varmistettaessa on otettava huomioon testausmenetelmä ja sen luonne.

Työnantajan tai tämän osoittaman testaajan on työntekijän pyynnöstä annettava työntekijälle maksutta henkilö- tai soveltuvuusarvioinnissa annettu kirjallinen lausunto. Jos lausunto on annettu työnantajalle suullisena, työntekijän tulee saada selvitys lausunnon sisällöstä. (Laki yksityisyyden suojasta. 2004)



### 3 Tutkimuksen toteutus

#### 3.1 Menetelmä

Opinnäytetyössä tutkitaan rekrytointikonsulttien käsityksiä laskentatoimen ammattilaisten käsityksistä. Luotettavuutta toimeksiantajan mukaan tällä metodilla voisi todentaa haastateltavien henkilöitten kokemuksella ja suoritettujen rekrytointien määrällä.

Tutkimus on fenomenograafinen; siinä kuvataan johdon laskentatoimen ammattilaisen eli controllerin tehtävän, roolin ja vaadittavien ominaisuuksien muodostumista. Tutkimuksessa selvitetään ihmisten, tässä tapauksessa rekrytointikonsulttien, käsityksiä aiheesta. Fenomenografialle olennaista on, että tutkija havainnoi aluksi asiaa, josta on useita eri käsityksiä (Syrjälä, Syrjäläinen, Ahonen & Saari 1994.) Tietoperustassa on esitetty eräitä näkökulmia. Tämän pohjalta tutkija laatii haastattelun jossa haastellaan kohderyhmää.

Sopivin menetelmä on haastatteluna teemahaastattelu, kun lähtökohtana on tutkia asenteita, mielipiteitä ja kokemuksia. Tällöin pyritään saamaan vastauksia, jotka kertovat haastatelta-

vien käsityksistä. Näin vältetään johdattelevaa kysymyksenasettelua. Haastattelussa havainnoidaan haastateltavia ja tämän lisäksi otetaan myös huomioon haastateltavien koulutus, kokemus, asema, intressit sekä persoona.

Teemahaastattelu on menetelmä, jonka tehokkuus perustuu tutkijan mahdollisuuteen ohjata kontrolloimatta haastattelua liikaa (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 105.) Tämä tarkoittaa, että tutkittaessa käytetään selkeitä kysymyksiä, mutta haastateltava voi vastata omin sanoin. Toisaalta kontrollia voi säädellä pyytämällä täsmennyksiä ja esittämällä väittämiä tarvittaessa. Haastatteluissa analysoidaan saatua tietoa jo aineistoa kerätessä, ja tämän pohjalta voidaankin muodostaa yksinkertaisia väittämiä, joitten todenperäisyyttä arvioidaan kysymällä haastateltavalta.

#### 3.2 Haastattelukysymykset

Teemahaastattelussa haastateltaville kannattaa esittää 5-12 kysymystä, jotka ovat avoimia. Kysymysten avoimuudella vältetään rajaamasta vastaajan vastausmahdollisuuksia. Kysymyksen rajallisella määrällä pyritään pitämään haastattelu selkeänä (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 109.) Rajaus tapahtuu enemmänkin teemoittelun kautta. Kysymysten kautta havainnoidaan myös vastaajien ymmärrystä aiheista. Kysymykset perustuvat pitkälti havainnoin-tiin siitä, mitä yleisesti työilmoituksissa peräänkuulutetaan.

### 3.2.1 Haastateltavaa koskevat kysymykset

Haastateltavilta kysytään aluksi heidän taustoistaan. Heiltä kysytään neljä kysymystä. Nämä kysymykset ovat:

1. Haastateltavan oma koulutus
2. Haastateltavan työkokemus konsulttina (vuodet)
3. Haastateltavan työkokemus muista töistä (vuodet)
4. Haastateltavan arvio kyseisten rekrytointien määrästä.

Tulosten yhteydessä on esitetty (4.1) on esitetty taulukko 1, jossa on pyritty tiivistämään näitä vastauksia. Haastateltavien oma tausta ja kokemus konsulttina osoittavat, että haastateltava omaa kokemuksen työstään rekrytoinnin parissa. Mitä pitempi kokemus, sitä varmemmin voidaan luottaa siihen, että vastauksella on merkitystä. Toisaalta tiedustelemalla muusta kokemuksesta, kyetään arvioimaan vastaajan kykyä arvioida käsiteltävää aihetta muustakin kuin rekrytointikonsultin perspektiivistä.

### 3.2.2 Business controller -hakijan kelpoisuusehtoja koskevat kysymykset

Honkanen käsittelee kirjassaan kompetensseja ja kvalifikaatioita eli kelpoisuusehtoja moniulotteisina (2005.) Ne rakentuvat niin älyllisistä kyvyistä ja lahjakkuudesta, persoonallisuudesta, motivaatiosta sekä koulussa ja töissä opituista tiedoista ja taidoista (Honkanen 2005, 55.) Ensimmäinen ja toinen kysymys käsittelee kelpoisuusehtoja lähinnä viimeksi mainituista näkökulmista (koulussa ja työssä opitut tiedot ja taidot), sillä ensimmäisellä kahdella kysymyksellä haluttiin selvittää hieman, millaista cv:n sisältöä odotetaan business controlleriksi valittavalta henkilöltä.

Ensimmäinen kysymys kysyi koulutusta muodossa: ”Millainen koulutus on business controlleriksi valittavalla henkilöllä?” Tähän kysymykseen on mahdollista vastata avoimesti. Sana ”millainen” antaa mahdollisuuden vastata paljastamatta mikä koulutus (esim. ekonomi, merkonomi tai tradenomi) on kyseessä, jos haastateltava ei välttämättä halua vastata kysymykseen haastateltavan koulutuksesta eriäviä koulutuksia. Tämä on käytännössä mahdollista, mikäli haastateltava pystyy kuvailemaan muilla tavoin henkilön koulutusta. Mikäli haastateltava kuitenkin on vastauksessaan suora, hän kuitenkin voi myös vastata suoraan.

Toinen kysymys kuului muodossa: ”Millainen kokemus on hyödyksi, kun valitaan business controllerin tehtävään henkilöä?” Tähän pätee edelleenkin sama kuin edellisessä kysymyksessä; sana ”millainen”, joka antaa vastaajalle mahdollisuuden kuvailla mahdollisimman avoimesti sitä, minkä kokee omalta osaltaan olennaiseksi vastaukseksi. Tässä tapauksessa ”millainen” jättää siis avoimeksi esimerkiksi sen, onko olennaisinta kokemuksen laatu vai määrä.

Vastauksesta voisi esimerkiksi yllättäen selvitä, onko pelkkä ”työkokemus” relevanttia, vai onko jokin työsuhteesta ja koulutuksesta irrallinen kokemus, esim. harrastukset, kuten jokin mahdollisesti järjestötoiminnasta myös tai ainoastaan saatava tarkasti määriteltävä kokemus enemmän relevanttia? Vastaaja voi vastata kuitenkin myös vastata muutakin.

### 3.2.3 Business controllerin roolia käsittelevät kysymykset

Seuraavaksi kysymyksissä alettiin selvittämään, millainen tehtävä haastateltavien näkemyksen mukaan business controllerin tehtävä ja mitä siinä vaaditaan.

Kolmas kysymys kuului muodossa: ”Mitä asioita valittava business controller hallitsee?” Kysymyksellä haetaan vastausta siihen, mitä kykyjä henkilöllä tulee olla. Kysymyksessä ilmenee myös se, että nämä ”asiat” voi saada myös kokemuksen kautta, ei pelkästään koulutuksen. Tarvittaessa voidaan täsmentää, että tässä haetaan kykyjä, taitoa, osaamista, ymmärrystä jne.

Neljäs kysymys käsitteli business controllerin persoonalta vaadittavia ominaisuuksia. Kysymys esitettiin muodossa: ”Millaisia persoonallisuuteen liittyviä ominaisuuksia valittavalla business controllerilla on oltava?” Usein työntekijää haettaessa saatetaan peräänkuuluttaa joko suoraan tai epäsuorasti erilaisia luonteenpiirteitä tai kykyjä, jotka ovat jossakin määrin irrallaan henkilön koulutuksesta.

Viides kysymys käsitteli controller-roolia ja kuului ”Millainen on business controllerin rooli?” Tällä kysymyksellä haetaan vastausta siihen, mistä tekijöistä vastaajan mielestä rooli muodostuu ja millainen rooli on. Näkeekö hän roolin muodostuvan valittavasta persoonasta sekä työtehtävistä vai onko rooli staattinen? Voiko Rooli olla strateginen vai koetaanko rooli vain toteuttavaksi asiantuntijatyöksi. Edellä mainittu lisäkysymys esitettiin haastatteluissa.

### 3.2.4 Rekrytointia käsittelevät kysymykset

Viimeiset kysymykset käsittelivät itse rekrytointiprosessia ja siihen liittyviä seikkoja. Näillä pyrittiin ottamaan selvää, mikä on ratkaisevinta.

Kuudes kysymys kuului: ”Mikä on olennaisinta business controllerin rekrytoinnissa?” Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään mikä vastaajan mielestä on tärkeintä. Vastaaja voi mainita jonkun edellisen kysymyksen vastauksen tai vastata jotain uutta, jota ei ole vielä kysytty. Mikäli vastaus on jostain edellisen kysymyksen vastauksesta, vastauksesta selviää myös onko kyse koko vastauksesta vai sen detaljista. Kysymyksen avulla nähdään myös kuinka hyvin kysymyksen asettelu on onnistunut. Mikäli moni vastaajista vastaa tähän jollain, mitä ei ole kysytty kyselyssä, voi kyselystä olla ehkä jäänyt huomioimatta tämä olennaisuus.

Seitsemäs ja viimeinen varsinainen ennalta määritetty kysymys on muodossa: ”Mikä mitkä ominaisuudet erottelevat muuten samoilla taustoilla olevia controlleriksi valittavia ehdokkaita?” Periaatteessa kysymys on sama, kuin kysymys 6, mutta siinä varmistetaan aiempaa vastausta. Vastaus kysymyksiin voi olla eri; haastateltava voi nähdä jonkin prosessin osan merkittävänä osana rekrytointia, joka sekin on toivottava vastaus sinällään. Tämä vastaus ei kuitenkaan vastaa kysymykseen siitä, millä perusteella tehtäisiin ”lopullinen ratkaisu”. Kysymystä täsmennetään haastattelussa sikäli, että ominaisuudet kysymyksen kontekstissa vastaavat kaikkia mahdollisia henkilön taustoja ja ulkoisia seikkoja käsitteleviä ominaisuuksia; kaikkia niitä seikkoja, joita haastattelija voi todentaa valittavasta henkilöstä; ikä, työkokemus sekä koulutus.

### 3.3 Haastattelut ja haastateltavat

Varsinaisia haastateltavia tutkimuksessa oli neljä. Heitä haastateltiin aikavälillä 1.-7.4.. Haastateltavat oli saatu suostuteltua mukaan opinnäytetyön tekemiseen Toimeksiantajan avustuksella. Haastateltavat olivat toimeksiantajan entisiä kollegoja, jotka kuitenkin tällä hetkellä työskentelivät eri yrityksissä, kuitenkin samalla alalla; rekrytointikonsultteina. Haastateltavien yritykset olivat erikokoisia. Yksi haastateltavista toimi täysin yksityisenä ammatinharjoittajana, kun taas yksi toimi suuremmissa alan yrityksissä. Kaksi muuta toimivat partnereina ja konsultteina Toimeksiantajan kokoluokan yrityksissä.

Haastattelut pidettiin suurimmaksi osaksi haastateltavien omissa toimistoissa. Tästä oli sikäli hyötyä, että yhdessä haastattelussa haastateltava kykeni ottamaan esille materiaalia, jolla

kykeni antamaan erittäin hyviä esimerkkejä alan rekryointiprosesseista. Yksi haastatteluista pidettiin kahvilassa.

Tutkimuksessa tehtiin muutama kokeilu. Ensimmäiselle kahdelle haastateltavalle lähetettiin taustamateriaalia haastattelua varten. Taustamateriaali oli lähinnä editoitu versio opinnäytetyön tietoperustasta. Taustamateriaaliin oli lisätty taulukko tietopohjassa mainituista MBTI-persoonallisuustypologioista ja niiden erilaisista ominaisuuksista. Ensimmäinen haastateltava ei kiinnittänyt niihin niinkään huomiota, mutta toinen haastateltava oli niistä kiinnostunut.

Taustamateriaali auttoi osin selkeyttämään haastattelua sikäli, etteivät haastateltavat puhuneet asioista, jotka olivat jo haastattelijan tiedossa. Toisaalta oli syytä tutkia, kuinka hyvin nämä seikat olivat tiedossa ilman taustoitusta, joten seuraavalle kahdelle haastateltavalle jätettiin taustamateriaali jakamatta. Kolmannelle haastateltavalle lähetettiin kuitenkin pyynnöstä taustaksi materiaalin sijaan haastattelukysymykset. Tämä selkeytti haastattelua sikäli, että oikeanlaiset vastaukset tulivat oikeisiin kysymyksiin vaikka vastauksia täytyi kuitenkin "hakea", sillä haastateltavat kävivät osin läpi haastattelijan tiedossa olevia asioita. Silti kiitettävän paljon tuli esiin asioita uusista näkökulmasta. Vastaukset eivät kuitenkaan olleet monista näkökulmista huolimatta toistensa kanssa ristiriidassa jäsenvalidaatiota tehneen toimeksiantajan mukaan. Haastateltujen henkilöitten tiedot ovat tiivistettynä taulukossa 1. Heihin viitataan tässä opinnäytetyössä joko suku- tai kokonimellä ja haastatteluvuodella.

Nimi	Timo Salmela	Seija Malmi	Kari Peuhkuri	Kari Engelbarth
Yritys	Rekryointi Timo Salmela	Mercuri Urval	Nordic Interim	Transearch
Koulutus	Psykologi	Kasvatustieteen maisteri, MBA	Kasvatustieteen maisteri	Kasvatustieteen maisteri
Kokemus rekrykonsulttina	27 vuotta	20 vuotta	n. 20 vuotta	27 vuotta
Muu kokemus		Helsingin yliopistolla ja accenturella	Opettajana ja operatiivisena johtajana (Hartwall - areena)	10 vuotta julkisella sektorilla, joista 7 opetustehtävissä

Taulukko 1: Tiivistelmä haastateltujen tiedoista

Kysyttäessä kokemuksesta controller - rekryointien määrää, selkeää lukumäärää ei ollut antaa. Kysymykseen arvioita antaneitten haastateltujen arviossa puhuttiin kymmenistä rekrytoinneista. Haastateltavista Kari Engelbarth sanoi, että terminä "controller" on tullut tutuksi vasta kymmenen vuotta sitten. (Engelbarth 2016)

Tutkimuksen aikana selvisi myös, kuinka tutkimus oli odotettua relevantimpi. Selvisi nimittäin, että controlleria rekrytoidessa koulutus ja erityisesti persoonallisuus nousevat paikoin yllättävänkin merkittävään asemaan suhteessa kokemukseen, verrattuna "korkeampiin" rekrytointeihin. Sen lisäksi tutkimuksen aikana haastatellut allekirjoittivat roolin epäselvyyden suomalaisessa kontekstissa. Timo Salmela (2016) kertoi, että näiden tehtävien merkitys on nousussa. Myös sisäisen laskennan rooli asiantuntijoiden työllistäjänä on nousussa ja kysyntää on enemmän kuin tarjontaa (Salmela 2016.) Salmela (2016) ja Engelbarth (2016) arvioivat molemmat rekrytoineensa kymmeniä. Salmela (2016) sanoi rekrytoineensa viimeisen vuoden aikana ainakin viisi tämänkaltaista rekrytointitoimeksiantoa. Engelbarth sanoi, ettei puhuta kuitenkaan sadoista hänen kohdallaan (Engelbarth 2016.)

Seija Malmi kertoi, että on vuosittain ollut tekemissä tällaisten rekrytointien kanssa. Mutta hän kertoi, että on enemmän tavannut näitä ammattilaisia yrityksen kontekstissa; talousjohtajien ja toimitusjohtajien kanssa ja sikäli kokemusta erilaisten yritysten control-funktioista. Mainittavaa on, että Malmi on haastatelluista ainoa, jolla on kaupallinen MBA-tutkinto. Sen lisäksi Malmi on itse toiminut liikkeenjohdon konsultointitehtävissä Accenturella. Hän toi esille mainittaessa, että Balanced Scorecardista ei puhuta enää niin paljoa. (Malmi 2016a)

Kari Peuhkuri on tehnyt lähes kymmenen vuotta töitä luokanopettajana ja ruotsissa kolme vuotta opettajana. Vuodesta 94 tehnyt hän on alkanut tekemään konsultin töitä. Peuhkuri on työskennellyt konsulttina Mercuri Urvalissa vuoteen 2008 asti. Ollut myös välissä pari vuotta Hartwall-areenan operatiivisena johtajana, jossa hänen tehtävinään oli mm. myynti ja markkinointi. Vuonna 2008 hän vaihtoi JFP-Executive Search-nimiseen yhtiöön, jossa toimi osakkaana ja konsulttina neljä vuotta. Vuonna 2013 hän oli perustamassa nykyistä yritystään Nordic Interimiä. Nordic Interim on erikoistunut vuokrajohtajuuteen. Se etsii muutostilanteisiin tilapäisiä johtajia mm. yritysten talousfunktioihin. Peuhkuri on hakenut uransa aikana myös paljon talousosastoille talousjohdon tehtäviin asiantuntijoita, päälliköitä ja johtajia. Hänkin

sanoo suorittaneensa arviolta kymmeniä controller-rekrytointeja. Peuhkurilla oli näkökulma talousjohtajan suhtautumisesta controlleriin ja hänellä oli antaa esimerkkejä talousjohtajarekrytoinneista. Vastauksissa on tullut esille, että organisaatiosta riippuen controllerin tehtävään kuuluu myös toimitusjohtajan kanssa käytävä yhteistyö, ja Nordic Interim rekrytoi myös toimitusjohtajia. (Peuhkuri 2016)

### 3.4 Tutkimuksen analysointi ja analysointimenetelmät

Saadut vastaukset litteroitiin. Kirjoitettiin vastaukset ylös ja pyrittiin säilyttämään rakenne, jolla vastaaja oli vastauksensa jäsenellyt. Rakenteen kannalta voidaan tulkita sitä, mitä haastateltava esimerkiksi painottaa vastauksissaan. Erityisen tärkeää on säilyttää ilmaisut ja termit.

Kun vastaukset oli litteroitu, teemoiteltiin vastauksia. Teemoittelu on erittäin olennaista havainnoinnin kannalta. Kysymyksiin saatuja vastauksia arvioidaan jokaisen kysymyksen ja koko-naisuuden kannalta.

Vastauksista poimittiin sanoja ja näkemyksiä, joita pidettiin rinnasteisina toisilleen. Analyttisen induktion menetelmää analyysissä voitiin pitää tarpeellisena (Koskinen ym. 2005, 233.) Tutkimuksessa muodostettiin hypoteeseja yleisestettävistä tuloksista, jotka tässä tapauksissa olivat vastauksia, joissa esiintyi samanlaisia teemoja, sanoja tai näkemyksiä. Toisaalta analyttiselle induktiolle ominaisten poikkeavien tapausten tarkastelua (Koskinen ym. 2005, 233) toteutettiin siten, että muista vastauksista poikkeavia vastauksia tarkasteltiin siltä kannalta, sopivatko ne sittenkin rinnasteisten vastausten muodostamaan kokonaisuuteen. Analyysiä on tehty luvussa 4 ja luvussa 5 tarkastellaan muodostunutta synteesiä (Koskinen ym. 2005, 234-235) koko aineiston kontekstissa.

Merkittävää on myös, millaisia teemoja vastauksista voidaan havaita. Tutkimusvastausten teemat ovat muodostuneet pitkälti otsikoiksi, jotka ovat nähtävillä luvussa 4. Vastausaineiston luettelointi parantaa analyysin tulosten replikoitavuutta ja arvioitavuutta Klaus Mäkelän toimittaman kvalitatiivista analyysiä käsittelevän teoksen mukaan (Mäkelä 1992, 57.) Tämän takia liitteeksi on lisätty taulukoitu tiivistelmä haastatteluvastauksista, jossa tiivistetään käsitteitä, joita vastauksissa yleisesti esiintyy (Liite 1.)

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Haastattelututkimuksessa olennaisempaa on laatu kuin määrä. Haastateltavat henkilöt ovat omalla alallaan kokeneita henkilöitä. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi haastateltavilta varmistetaan heidän kompetenssinsa kysymällä kohdassa 4.2.1. mainittuja faktoja.

Validiteetin varmistaminen on tärkeää, sillä vastauksista on saatava looginen ja ristiriidaton (Koskinen ym. 2005.) Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa tutkitaan johdonmukaisesti samaa asiaa.

Validiteetin lisäksi tärkeää tutkimuksessa on reliabiliteetti. On siis kyettävä osoittamaan, että haastateltavien runsas kokemus varmistaa, että tulokset ovat yleistettävissä. Tästä saadaan tutkimukseen sisäinen reliabiliteetti, joka tarkoittaa tässä tilanteessa sitä, että vastausten yleistyyvyys ei ole sattumaa vaan johtuu henkilöitten kokemuksesta. Haastateltavien kokemuksen ollessa melko lailla samalla tasolla, voidaan todeta kokemuksen määrän määrittävän validiteetin.

Haastateltavat ovat pitkän työuran suorittaneita ammattilaisia, jotka suurimmassa osassa tapauksissa ovat samalla yrityksissään yrittäjän roolissa. Heidän antamiensa tietoja voidaan pitää validina ainakin siinä suhteessa, että heidän asiakkaansa ainakin ovat luottaneet heihin ja heidän näkemyksensä on niissä tapauksissa johdettu käytäntöön.

Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi on selostettava, miten tuotettu materiaali on tarkistettu (Koskinen ym. 2005, 259.) Jäsenvalidaatio on tässä tutkimuksessa käytetty tarkistuksen keino. Jäsenvaliditeetilla tarkoitetaan toimintatapaa, jossa saatuja tuloksia varmistetaan haastateltavien kanssa samankaltaiseen ryhmään kuuluvalta (Koskinen ym. 2005, 209.) Tässä apuna toimii toimeksiantaja, jolla on kokemusta haastateltujen konsulttien työskentelystä (Leppäkoski 2016b.)

Tutkimuksessa sovellettiin vastausten validointia myös siten, että saaduista vastauksista ja tuloksista haastateltiin tutkimuksen kohdetta, eli sisäisen laskennan ammattilaista. Tähän oli valittu assistant controllerina työskentelevä Antti Tervo, jolla on kokemusta sisäisen laskennan toiminnasta jo kahdessa eri yrityksessä (Tervo 2016.) Tervo oli ollut kolme vuotta Fiskarsin talousosastolla ja keväällä 2016 aloittanut assistant controllerina Oriola KD:lla. Molemmat yritykset ovat pörssiyrityksiä ja konserneja. Koulutukseltaan Tervo on kauppatieteiden maisteri (Tervo 2016), ja juuri hänen graduunsa (Tervo 2015) on viitattu myös tässä opinnäytetyössä.

Tässä kohdassa täytyy myös mainita, että liiketaloutteen laadittua tutkimusmetodologiaa käsittelevä menetelmäaineisto on keskittynyt rakentamaan metodologisia perusteluita yhtä yritystä tutkivaan case-tutkimukseen. Tätä tutkimusta ei varsinaisesti voida pitää case-tutkimuksena, sillä se tarkastelee yhtä tehtävänimikettä ja käsitykset perustuvat useisiin eri yrityksissä työskentelevien haastateltavien käsityksiin. Käsitykset taas ovat kertyneet kokemuksista useista eri asiakkaista.



Luotettavuuden takaamiseksi tekijän tulee tarkistamisen lisäksi selostaa, miten tutkimusta on toteutettu, jotta tutkimuksen toistettavuus voidaan varmistaa (Koskinen ym. 2005, 259.) Tämä selostus ilmenee tutkimuksen kappaleessa 4.1. Tutkimuksen tekijän on myös esitettävä oma viitekehysensä luotettavuuden lisäämiseksi (Koskinen ym. 2005, 259.) Tutkimuksen tekijän viitekehys on taas esitetty johdannossa. Viitekehysten pohjalta on kerätty tietoperustan lähdeaineisto, joka on tietoperustassa esitelty. Lähteinä on käytetty niin suomalaisia kuin ulkomaisiakin, lähinnä liiketalouden kannalta relevantteja lähteitä, jonka pitäisi perustella lähteiden validiutta aiheen kannalta.

## 4 Tutkimustulokset

### 4.1 Rekrytoiva organisaatio

Olennaista oli huomata, että vaikka haastateltujen henkilöitten oma kokemus oli pitkälti rekrytoinnista eikä liiketoiminnasta, heillä oli selkeä kuva yritysten tarpeista. Kari Engelbarth kertoi konsultin tekemän yritysanalyysin tarpeellisuudesta (Engelbarth 2016.)

...taustatyön tekeminen, sen tehtävän ja yritysanalyysin osalta pitää olla tosi huolellinen ja sulla pitää olla itsellä semmonen tunne, että noi ihan oikeesti tietää, mitä ne hakee. (Engelbarth 2016)

Käytännössä Engelbarthin mukaan analyysi tarkoittaa sitä, että yrityksestä saadaan kaikki tarvittava tieto. Olennaista on tietää, missä roolissa business controller on yrityksessä. (Engelbarth 2016)

Se että firma tietää oikeesti, mitä se firma hakee ja välittää sen tiedon meille. Onks se lähellä sitä talousosastoo, onks se sitä ulkoista laskentaa vai onks se ihan oikeesti sisäsen laskennan tehtävä ja onks se lähempänä sitä bisnestä. Eihän me oteta kantaa siihen, kumpi on oikea, vaan se että me osataan hakea oikean tyyppinen ihminen siihen.(Engelbarth 2016)

Myös Timo Salmela (2016) oli tuonut esiin haastattelussaan, että tämä on tärkeää. Hän kuitenkin teki selväksi, että ”puhtaaseen” business controllerin rooliin ei kuulu ulkoista laskentaa.

(Vastaus kysymykseen: ”Onko rooli strateginen?”) On ja pitäis olla. Ja jos käyttää sitä siellä pitäis olla niitä siitä sisältöä, muuten se on vähän harhaanjohtavaa. Koska muuten voitais puhua vaan jostain talouspäälliköstä tai laskenta-päälliköstä tai kirjanpito-päälliköstä tai mitä tahansa nimikkeitä käytetäänkään. Se (controller) saa aidosti olla sitä toiminnan kehittämistä ja sisäistä lasken-taa. (Salmela 2016)

Salmelan (2016) näkökulma herättää kysymyksen, pitäisikö tarkastella controllerin roolia tästä ”puhtaasta” näkökulmasta? Salmela (2016) ottaa myös kantaa siihen, etteivät yritykset välttämättä ymmärrä controllerin tarpeellisuutta:

Ulkoisen (laskennan) rooli on paljon kirkkaampi ja sisäisen laskennan kohdalla on paljon variaatiota. Kaikki organisaatiot, jotka palkkaavat näitä henkilöitä tai pitää tällaisia, eivät aina hyödynnä funktiota puhtasoppisesti; nämä tekevät jotain bisneksen kannalta epäolennaisia. (Salmela 2016)

Toimeksiantajan näkemys oli häneltä kysyttäessä sama sen suhteen, ettei kaikissa yrityksissä controller funktiota nähdä oikein. Monista erilaisista seikoista riippuu, onko controller yrityksessä strateginen ja kehittävä rooli. Yrityksen tilanne ja pyrkimykset nähtiin yhtenä seikkana, joka määritteli selkeästi ennustavamman roolin controllerille. Seija Malmi nosti esimerkiksi yrityksen murrosvaiheen.

Siinä mä oon ihan samaa mieltä, et tää on murrosvaiheessa (controller -funktio) ja et ehkä myöski sitten se yritys huomioon ottaen niin se profiili voi kallistua jompaankumpaan suuntaan. Et ne yritykset jotka tavallaan on niinku turbulentimmassa tilanteessa niin ne tarvitsee sen eteenpäin katsovamman controllerinkin. (Malmi 2016a)

Koska opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yritystä, jossa business controllerilla on mahdollisimman strateginen ja kehitykseen vaikuttava rooli, on syytä määritellä vastausten pohjalta sellainen yritys.

Kari Engelbarth näki myös yrityksen liiketoimintamallin tekijänä, joka määritteli roolin jopa sellaiseksi, että siinä tarvittiin tuoreita ajatuksia (Engelbarth 2016.) Myös Kari Peuhkuri puhui tilanteesta, jossa halutaan rekrytoida henkilöä, jota voidaan kehittää, ja jolla ei ole ”pois-opittavaa” (Peuhkuri 2016.) Toisin sanoen, mahdolliseksi nähtiin varsin nuoren, jopa vastavalmistuneen henkilön rekrytointi. Kari Engelbarthin mukaan liiketoimintayksikön koko määrittelee kokemuksen tärkeyttä, mutta vähäistä kokemusta omaava voisi tuoda tuoreita ajatuksia (Engelbarth 2016.)

Voidaan tässä suhteessa puhua myös yrityskulttuurista. Useat haastatellut, kuten Seija Malmi, nostivat yrityskulttuurin esille määritellessään sitä, kuinka rekrytoitavan tulee siihen sopia. (Malmi 2016a) Kari Engelbarth kuitenkin näki yrityskulttuurin vaikuttavan myös controllerin rooliin. Engelbarth puhuu muutosvastarintaisesta yrityskulttuurista. Muutosvastarinta on hänen mukaansa sitä, ettei yrityksessä olla valmiita luopumaan vanhasta. (Engelbarth 2016)

Jos se, joka tekee sen business päätöksen, ei tajua sitä et se on palvelemissa häntä se controller, vaan juuttuu kiinni siihen omaan näkemukseensä, niin se on se, et hän ei kykene luopumaan siitä vanhasta. Hän ei suostu näkemään, et ton ihmisen juttu olis kokeilemisen arvoinen. (Engelbarth 2016)

Jos organisaation kulttuuri on orientoitunut näkemään asiat tietyllä tavalla, muutostilanteet ovat haastavia. Laskentatoimen ammattilaisten tärkeys muutoksen toimeenpanossa on havaittu erittäin tärkeäksi. Tietoperustassa mainittu Jeremy Dent (1991) on tutkinut laskentatoimen tuomaa merkitystä yrityksen muutoksessa tilanteessa, jossa organisaation johdon kulttuuri on ollut enemmän teknisesti, kuin tuloksellisesti orientoitunut. Uusi tapa ymmärtää laskentatoimea voi auttaa organisaation läpi muutoksesta (Dent 1991.) Muutoksen läpivienti on mainittu haastatteluissa; Seija Malmi puhuu muutossiedosta eli ”resilienssistä”. (Malmi 2016a)

Myös haastatteluissa tulee esiin yrityksen ja sen johdon ymmärryksestä. Timo Salmela puhuu yrityksen kypsyydestä ja halusta hyödyntää controller-funktiota. (Salmela 2016) Seija Malmi puhuu yritysjohtajan kompetenssista. (Malmi 2016a) Kari Peuhkuri toi myös näkökulmaa johtamiseen. Peuhkurin mukaan toimitusjohtaja antaa suuntaa, millainen controllerin rooli on, ja varsinainen rooli muodostuu controllerin ja talousjohtajan ”vuoropuhelun” kautta. (Malmi 2016a) Controlleria hänen mukaansa tulisi johtaa kannustamalla, eikä niinkään käskyttämällä (Peuhkuri 2016.) Suorien käskyjen sijaan tulisi antaa laajoja kokonaisuuksia. (Peuhkuri 2016)

Koska jos on totuttu semmoseen perinteiseen taloushallinto-organisaatioon, ni sieltä on puuttunu mahdollisesti se eteenpäinkatsova suunta. Ja silloin tämmöstä organisaatiota johtanut henkilö ei välttämättä oo ymmärtäny mitä controllerilla vois tehdä. (Malmi 2016a)

Sen lisäksi esiin nousee, esille yrityksen koko, mutta toisaalta rakenne. Suuren kansainvälisen yrityksen maaorganisaation eli divisioonan business controller ei ole Timo Salmelan mukaan yhtä kehittävässä roolissa, kuin pienemmän kotimaisen yrityksen business controller. (Salmela 2016) Jälkeenpäin sähköpostilla kysyttynä Seija Malmi vastasi kysymykseen controllereita rekrytoivien yritysten kokoluokasta (sähköpostiviesti, 20.4.2016.) Malmi kertoi yritysten olevan alle sadan ihmisen henkilöstöllä toimivia kasvuyrityksiä toimialanaan teknologiateollisuus, palvelut sekä rakennus- ja kiinteistöteollisuus (sähköpostiviesti, 20.4.2016.)

Seija Malmi puhui haastattelussaan yrityksistä, joissa vaaditaan resilienssiä yritysostojen takia. (Malmi 2016a) Yritysostoissa varmasti isommillekin yrityksille tarpeen tulee myös olemaan tappiollisten yritysten voitolliseksi kääntäminen, josta Kosken (2012) teoksessa käsitellään strategiseen talousjohtamiseen näkökulmasta.

Seija Malmin mukaan voi olla, että business controller onkin taloushallinnon asiantuntija kyseisessä liiketoimintayksikössä. (Malmi 2016a) Silti haastateltavat kokevat, että business controllerin on parempi olla lähempänä liiketoimintaa. Kari Engelbarth kokee, että business controller voisi olla jopa talousyksikön ja liiketoimintayksikön yhdistävä linkki. (Engelbarth

2016)

#### 4.2 Business controller rooli

Kun ideaali organisaatio on määritelty, voidaan määritellä ideaalia roolia, josta haastateltavilla löytyi runsaasti näkökulmia. Jokainen haastateltavista mainitsi controllerin rooliksi ennustamisen. Se, mihin ennusteet perustuvat on historiaa, mutta se mihin ne tähtäävät ovat tulevaisuutta. Timo Salmela painotti vastauksissaan myös vaihtoehtojen tuomista, sillä ennusteet eivät voi olla yhden totuuden varassa. (Salmela 2016)

Samassa ketjussa seuraa myös laaja-alaisuus; business controllerin pitää nähdä kokonaisuus eikä keskittyä yhteen mahdollisuuteen. Hänen tulee havainnoida jatkuvasti. Ja resilienssi eli epävarmuuden sietäminen liittyy rooliin jo pelkästään senkin takia, että täytyy uskaltaa luottaa omiin ennusteisiin.

Kun poimitaan vastauksista konkreettisempia piirteitä, esille nousee se kuinka business controller on johdon tuki (Malmi 2016a.) Kari Engelbarth täsmentää tätä määritelmää kuvaten business controlleria ”liiketoimintaa palvelevaksi konsultiksi” (Engelbarth 2016.) Tässä täytyy huomata, että business controller palvelee sekä johtoa, että koko liiketoimintaa. Controllerin roolia kuvataan yleisesti sparraajaksi, mutta Kari Peuhkuri toi esille, että toisaalta sparraus toimii suhteessa controlleriinkin päin (Peuhkuri 2016.) Haastatteluissa saadut vastaukset indikoivat Järvenpään (2011) kuvaileman näkökulman toteutumista: yksilönäkökulma on tuonut nykyisen kaltaisen controller-funktion liiketoimintojen läheisyyteen.

Kari Engelbarth (2016) kertoo kuitenkin sanan ”control” tuovan nimikkeelle ikävää kaikua. Siitä tulee miellelyhtymä eräänlaiseen valvovaan kamreeri-rooliin. Suomalaisessa kontekstissa tuttu käsite on myös sisäinen tarkastaja (Engelbarth 2016. ) Controllerin tehtäväksi kerrotaankin Talouselämä -lehden artikkelissa yrityksen valvominen, kuvaamalla controlleria otsikossa peräti ”kytäksi” (Puustinen 2007.)

Controller ei ole vain avustava tuki tai konsultti, vaan omaa toisaalta näkemystä. Timo Salmelan mukaan controller on kantaaottava ja proaktiivinen. (Salmela 2016) Ennustamisen lisäksi controllerin tulisi myös ennakoita. (Salmela 2016)

Controllerin täytyy kuitenkin tuoda asioihin selkeä laskentanäkökulma. Hänen tulee kyetä mallintamaan skenaariot luvuiksi ja toisaalta luvut skenaarioiksi. Hänen tulee kyetä tarjoamaan vaihtoehtoja, joista nk. business päättäjät eli johtoryhmä tai jopa yhtiön hallitus voi tehdä päätöksiä.

Kun mennään controllerin tehtävissä hallittaviin asioihin tai substansseihin, oli haastatteluissa havaittavissa kolme teemaa. Osa mainituista hallittavista asioista oli selkeästi luokiteltaviksi koulutukseen liittyviksi, osa taas oli työkokemuksen kautta saatavia kun taas kolmas oli selkeästi abstraktimpaa kyvykkyyttä.

Hallittavista asioistakin kysyttäessä saatiin vastauksia, jossa nähtiin henkilön kykyä ennusteiden luominen. Samoin kokonaiskuvan hahmottaminen koettiin osin hallittavaksi kyvyksi. Kyvyksi mainittiin myös eräänlainen kyky nähdä logiikkaa asioitten välillä. (Peuhkuri 2016)

Substanssi on myöskin, että osaa yhdistää että mitä ne numerot kertoo, että osaa tavallaan tietynlaista logiikkaa etsiä sieltä numeroitten takaa. Sitä, et mistä nää tulee mitä nää tarkoittaa ja jos toi menee tohon, niin miten se vaikuttaa kokonaisuuteen. (Peuhkuri 2016)

Sen lisäksi Seija Malmi näki johtamisen ketjun tärkeänä hallittavana asiana. Tämä tukee näkökulmaa, jonka mukaan vaikuttavuus kuuluu rooliin. Jotta controllerkin voi vaikuttaa, hänen on tiedettävä kehen pitää vaikuttaa milloinkin. (Malmi 2016a)

No tietysti jos ajatellaan ylipäänsä sitä yrityksen tilannetta, yrityksen strategiaa, myöskin aika pitkälle niinku sitä johtamisen kokonaisuutta; mikä on talouden rooli ja taloudellisen ennustamisen rooli sekä merkitys sille johtoryhmälle, toimitusjohtajalle ja hallitukselle. Et sen pitäis pystyä ajattelemaan vähän sen johtamisen kautta sitä koko ketjua. (Malmi 2016a)

Johtoon vaikuttamisen työkaluna nähtiin raportointijärjestelmät. Balanced Scorecardin Malmi koki kadonneen nykyisestä johdon laskentatoimen keskustelusta. Raportointijärjestelmien kehittymisen hän koki olleen syrjäyttävä tekijä BSC:lle.(Malmi 2016a) Peuhkurikin oli havainnut BSC:n jäämisen taka-alalle. Häneen mukaansa edelleen kuitenkin puhutaan Key performance indicatoreista. (Peuhkuri 2016) Antti Tervo on tehnyt gradussaan havainnon, että Key performance indicatoria on pidetty tärkeänä yrityksen laaduntarkkailun työkaluna (Tervo 2015, 50-51.)

Peuhkuri otti esille myös johdon laskentatoimen järjestelmät. Hän kertoi niitä usein peräänkuulutettavan rekrytoivien yritysten taholta, mutta koki, ettei toiminnanohjausjärjestelmän osaaminen kriteerinä ole mikään ensisijainen. (Peuhkuri 2016)

Sitte tietysti aika usein tulee esille näit et meil on tämmönen toiminnanohjausjärjestelmä tai muu ja et ”Olis hyvä jos henkilöllä olis kokemusta näistä.” Ehkä ne korostuu vähän turhaankin. Et nyt pitää saada vaik Hyperion -osaaja tai SAP -osaaja tai... Kyl mä nyt kuitenkin väittäisin, että jos sä oot jonkun kanssa tehny töitä ja sul on motivaatio ja kykyä omaksua niin sä opit kyllä varmasti jonkun toisenkin järjestelmän. (Peuhkuri 2016)

Raportointi kuitenkin on selkeä asia, joka pitää hallita. Pohja raportointiin tulee järjestelmistä, mutta tärkeämpää on tietää mitä raportoinnin sisältämä informaatio merkitsee. Perusosaaminen on selkeästi sitä, minkä voi oppia koulutuksen kautta; tilinpäätöksen ja kuukausiraporttien tulkinta ja niistä saatavan tiedon pohjalta laadittavat laskelmat. Kari Engelbarthin mukaan kauppatieteellisestä koulutuksesta on apua; laskentatoimen lisäksi on kuitenkin hyvä ymmärtää liiketoimintaa yleensä. (Engelbarth 2016)

Kari Peuhkuri näkee, että business controllerin pitää kyetä selittämään auki, mitä laskelmat tarkoittavat. (Peuhkuri 2016)

Business controller tuottaa muun johdon ja päätöksenteon tueksi materiaalia. Business controller auttaa omalta osaltaan tulkitsemaan niitä lukuja ja kertoo, ”mitä tämä merkitsee” ja mitä se tarkoittaa tulevaisuuden toiminnan kannalta. Ja mihin suuntaan meidän pitää alkaa yrityksen toimintaa alkaa kehittämään ja viemään. (Peuhkuri 2016)

Business controllerin raportointi voi olla kuukausittaista. Eritasoinen raportointi voi sisältää kuukausituloksen, myynnin, investointilaskennan, kassavirtaseurannan, pääoman tuoton, budjetoinnin sekä päivittyvän ennustamisen. Tämän lisäksi funktioon voi kuulua myös yrityksen riskienhallintaa sekä sopimusvastuita. (Suomala ym. 2011, 80)

Edellä mainitun sekä Kosken (2012) perusteella voi sanoa, että controller-funktiossa vaaditaan todellakin mukautumiskykyä, kuten haastatteluissa on tuotu ilmi.

#### 4.3 Haettava business controller

Selkeimmin määriteltävä kelpoisuusehto tulee koulutuksesta. Suurin osa haastatelluista mainitsi ensimmäisenä opintojen olevan laskentatoimea sisältäviä. Samalla kuitenkin painotettiin, että koulutuksessakin olisi hyvä tulla esille kokemus liiketoiminnasta yleisesti. Sivuaineopinnot esimerkiksi markkinoinnista tai vastaavista, ehkä laskentatoimen opiskelijoille epätyypillisistä, sivuaineista nousivat esille esimerkiksi Engelbarthin vastauksessa. (Engelbarth 2016) Muita mahdollisia koulutuksia, joita vastattiin, olivat tuotantotalous (Salmela 2016) ja IT-alan koulutus (Engelbarth 2016)

Koulutuksen tasosta mainittiin ensimmäisenä Kauppatieteellinen maisterintutkinto tai tradenomin tutkinto. Kari Peuhkuri (2016) mainitsi myös BBA-tutkinnot, joskin lähinnä tradenomitutkintojen edeltäjinä. Kuitenkaan kauppatieteen kandidaattia kukaan ei erikseen maininnut, vaikka tämän opinnäytetyöhön haastateltu validoija on aloittanut työskentelynsä talousosastolla kauppatieteen kandidaattina (Tervo 2016.) Ilmeisesti opintojen loppuun suorittamista pidetään itsestäänselvytenä. Käytännössä tradenomitutkinnon ja kandidaattitutkinnon tasoa ei erota kuin 30 opintopistettä. Seija Malmi nosti keskusteluun

ammattikorkea-koulutuksen puolelta vielä ylemmän AMK-tutkinnon, jonka hän mainitsi olevan vertailukelpoinen kauppatieteiden maisteritutkinnon kanssa (Malmi 2016a.) Seija Malmin mukaan ennen vertailukelpoisia ovat olleet YO-merkonomin ja tradenomin tutkinnot (Malmi 2016a.) Kari Peuhkuri mainitsi myös YO-merkonomin vastauksessaan (Peuhkuri 2016.) Malmin mukaan erot koulutuksen välillä ovat lähinnä rekrytoivan esimiehen käsityksissä.

Se on enemmänkin sen päättäjän korvien välissä. Et silloin ku se on itte kauppatieteiden maisteri, niin se todennäköisesti arvostaa sitä kauppatieteiden maisterin tutkintoa enemmän. Mut jos se on joku muu tai jos sillä ei oo ylempää korkeakoulututkintoa, niin se todennäköisesti arvostaa sitä tradenomitutkintoa... Ehkä jopa enemmän! Ainakin niinku aika fifty/fifty. (Malmi 2016a)

Tämä näkökulma on tullut esille taannoisessa Helsingin sanomien artikkelissa, jossa kerrotaan tradenomien ja kauppatieteilijöiden tekevän samoja töitä. (Juhana Rossi 2002) Toisaalta emerita ammattikorkeakoulun rehtori ja kauppatieteiden tohtori Marja-Liisa Tenhunen (2012) on juuri kritisoinut tradenomikoulutusta Tilisanomissa käyttäen johdon laskentatoimea esimerkkinä. Tenhusen mukaan tradenomikoulutuksessa ei kyetä opettamaan yrittäjyyden koko-naisvaltaisuutta, joka olisi johdon laskentatoimessa olennaista (2012.)

### **Haettavan kokemus**

Vaikka vaadittu työkokemus on vähäistä (alle 10 vuotta), se silti todentaa varmasti valittavan controller-hakijan osaamista. Haettavaa business controlleria käsiteltiin osin jo rekrytoitavan yrityksen yhteydessä kappaleessa 4.1. Edellä määritellyillä rooleilla koettiin, että yritykseen rekrytoitava henkilö voisi olla kovinkin nuori henkilö. Kokemuksen määräksi Kari Engelbarth määritteli 3-5 vuotta (Engelbarth 2016) ja Seija Malmi vastasi sähköpostilla kysyttäessä (2016) taas 5-7 vuotta.

Kaikilta haastatelluilta tuli selkeä vastaus vastaavien tehtävien määritelmästä; sisäisen laskennan tehtävät. Timo Salmelan mukaan tyypillisesti valitut ovat olleet assistant controllereita (Salmela 2016. ) Mutta jos eivät ole olleet vastaavissa tehtävissä, Salmela ilmoitti olevansa kiinnostunut mieluummin niistä, jotka ovat olleet lähempänä liiketoimintoja, kuin niitä, jotka ovat kokeneita ulkoisen laskennan tehtävissä. Hänen mukaansa nämä roolit eivät oikein mene ristiin; hyvä ulkoinen laskija ei ole hyvä sisäisessä laskennassa, eikä toisaalta toisin päinkään. (Salmela 2016)

Seija Malmi taas koki, että mikäli vastaavaa kokemusta ei ole, voisi business controller olla kokemuspohjaltaan ulkoisesta laskennasta (Malmi 2016a.) Tätä ei kuitenkaan voi pitää kovin suurena ristiriitana. Laskentatoimen osaaminen on kuitenkin olennaista; jos se on hankittu kokemuksen kautta, voi liiketoimintaosaaminen esimerkiksi painottua koulutuksen kautta.

Voisi olettaa kyseessä olevan eräänlainen vaadittava substanssikonaisuus. Malmi myös jakoi Salmelan näkökulman pienemmistä yrityksistä saadun kokemuksen relevanssista isompiinkin haettaessa. (Malmi 2016a) Liiketoimintoihin liittyvää kokemusta painotti myös Kari Peuhkuri. Hänen mielestään kokemusta olisi hyvä olla useiltakin eri osastoilta (Peuhkuri 2016.)

### **Haettava persoona**

Haettavan persoonan sanottiin olevan yksi ratkaisevimmista tekijöistä. Sen sanottiin olevan tärkein seikka rekrytoinnissa ottaa huomioon. Aiemmin mainitun yrityskulttuurin kannalta sopivuuden määritteli juuri persoona. Yrityskulttuurin lisäksi olennainen seikka oli se, että controllerin tehtäviin haettiin tietynlaista tekijää. Persoonallisuuden piirteistä puhuttaessa yleisimmin esille tuli laaja-alaisuus ja kokonaiskuvan hahmottaminen.

Timo Salmela toi esiin erot perinteisen laskentatoimen osaajan ja business controllerin välillä. Ero oli hänen mielestään proaktiivisuus. Lisäksi hän näki erittäin tarpeellisena tälle henkilölle kyvyn dialogiin. (Salmela 2016)

Verrattuna tähän perinteiseen talousihmiseen, tää on enemmän vuorovaikutteisempi, kompromentoivampi ja ehkä proaktiivisempi, koska ulkoinen laskentahan perustuu siihen et tiedot tulee ja ne kasataan ja analysoidaan muokataan tiettyyn esitettävään määrämuotoiseen muotoon organisaation sisälle ja ulos. Se niinku vaatii sitä tunnollisuutta ja järjestelmällisyyttä ja loppuun saattamista, mutta tää business controllerin roolissa pitää tottakai nääki asiat tehdä, mutta sen lisäksi pitää pystyä siihen dialogiin business-päätäjien kanssa. Pyrkiä sellaseen aktiivisen vaikutukseen; tulla kuulluksi ja niin että heidän mitä he löytää, näkee työssään niin hyödyntää niitä tietoja ja käyttää niitä tietoja koska ei se auta jos hänel on näkemyksiä, mielipiteitä mutta ei kerro niitä tai ei saa niitä vaikuttamaan päättäjiin. (Salmela 2016)

Salmelan näkemys oli selkeästi siinä, että Business controllerilla tuli olla näkemys asioista sekä päättäväisyyttä (Salmela 2016.) Seija Malmi sen sijaan vierasti ajatusta päättäväisyydestä, mutta toi esille myös proaktiivisuuden (Malmi 2016a.) Malmi näki myös vaikuttavuuden olennaisena tekijänä persoonassa, sekä havaitsi myös eron ”tavanomaiseen talousihmiseen”. Hänen mielestään business controllerin tuli myös olla innostava. (Malmi 2016a)

Koska tietysti niinkun useinhan ajatellaan että siinä korostuu, oli se mikä tahansa talouspuolen henkilö, semmonen tietynlainen tarkkuus ja järjestelmällisyys, systemaattisuus mutta toisaalta myös tää ison kuvan hahmottaminen; tällainen yleisälykkyys on varmaan tärkeä piirre. Analyyttinen ajattelu tottakai. Kyky lukee tai tehdä päätöksiä numeroitten



valossa lukee niinku sitä numerodataa muodostaa siitä sitten tämmöistä business-dataa. Kommunikointikyky varmasti tulee entist tärkeemmäks, koska pitää pystyä miettimään, että mikä on se taso millä asioita kerrotaan eteenpäin, millä ne raportoidaan. (Malmi 2016a)

Malmin (2016a) mainitsema resillienssi eli epävarmuuden sietäminen tuli jälleen esille myös Engelbarthin vastauksissa. Engelbarthin mukaan epävarmuuden sietäminen liittyy jo siihen, että uskaltaa tehdä ennusteita. Vaikka tekee laskelmia eksaktien toteutuneiden lukujen perusteella, täytyy uskaltaa jättää jotakin oletuksen varaan.

Mut se johtopäätös, mikä siitä eksaktista faktasta saadaan on kaikkea muuta kuin eksaktia faktaa. Koska sehän on niin kuin oletusarvo jostain. Ja tässä niinku eroo se, että teeksä niinku sitä ulkoista laskentaa vai teeksä sitä sisäistä. Koska ulkoisessa laskennassa se nyt vaan on... Et tost pannaan 500 tolle puolelle ja 500 tolle puolelle, eikä siinä oikeen oo vaihtoehtoja. Ja nolla pitää tulla jossain kohdassa, niin semmosta epävarmuuden sietoa ei tarvita. Koska sitä ei tule. Sit jos ajatellaan controlleria, niin se murskaa ne luvut, mut se mitä niist seuraa, on ihan hamuamista tuntemattomassa, jolloin siinä tulee se epävarmuuden sietäminen; pystyks mä esittää tän, uskallaks mä tehdän tän johtopäätöksen. (Engelbarth 2016)

Kari Peuhkuri toi ajatukseen business controller-rekrytoinnista myös palkattavan henkilön motivaation. Controller on kehittäjä, joka haluaa kehittää paitsi itseään, myös yritystään. Ja tämä motivoi controlleria. (Peuhkuri 2016)

Jos mieltii controlleria ja vaikka myyjiä ja myyntipäälliköitä niin toki siinä on eri jos ruvetaan puhumaan niinku kompensatiosta, korvauksista ja palkkioista niin ehkä tietyissä asiantuntijaroleissa ei oo niinku tämmöseen tulokseens sidottua palkkiota, jotka ehkä voi olla sit jollekin myyntipäällikölle merkittävä motivaatiotekijä. Että mä luulen et controller jotenkin niinkun... yleistys... mut kiinnostaa se et pystyks mä tässä uudessa tehtävässä osaamista laajentaa tai kehittää johonkin suuntaan ja saanko jotain uutta oppia jotta mä voin vaikka jos on kunnianhimoa, niin edetä vaikka talousjohtajaksi. Tai vaikka muualle. Tai että mä oon saanu jotain tähän mun työkalupakkiin tai reppuun jotain uutta osaamista. Ehkä se on enemmän motivaatio tekijä millä sitä myydään sitä paikkaa. (Peuhkuri 2016)

Myös Kari Engelbarth näki tärkeäksi, että rekrytoitavaa controlleria saadaan motivoitua (Engelbarth 2016.)

Jos sulle henkilökohtainen kehittyminen on tärkeätä, ja sä konsulttina toteet, et tää firma ei oo kovin kehityshakuinen tai -myönteinen firma, siit tulee taakka. Jos sulla ei oo etenemismahdollisuuksia siin firmas vaan sä oot controller niin kauan kun sä jaksat olla, niin siit tulee taakka. Sit täytyy kysyä, et kuin kauan ne haluaa, että tää liisa tai kalle on siinä hommassa. et onks ne ihan fine sen kanssa, et se on siin kolme vuotta ja se lähtee. (Engelbarth 2016)

## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tuloksista tehtyjä havaintoja, sekä arvioidaan niitä. Arviointia tehdään paitsi tietoperustaan vertaamalla, myös validointihaastatteluilla. Näissä haastateltiin sekä toimeksiantajaa eli Pertti Leppäkoskea (2016b), että sisäisestä laskennasta työelämässä kokenutta assistant controller Antti Tervoa (2016.) Molemmille esitettiin haastatteluissa kysymyksiä tutkimustuloksista tehdyistä havainnoista.

Jotta luvussa voidaan käsitellä varsinaiset valittavaan henkilöön liittyvät ominaisuudet, täytyy tarkastella käsitystä roolista. Tietoperustan kertoi controllerin roolin laajaksi kokonaisuudeksi. Roehl-Andersson ja Bragg tiivistivät funktiot pääosin suunnitteluun, organisointiin ohjaamiseen ja mittaamiseen (2005.) Toisaalta tehtävät roolissa liittyivät kontrolliin, taloudelliseen analyysiin, budjetointiin ja kustannuslaskentaan. Kontrollin puolesta käytäntöjen kehittäminen, toteuttaminen ja kouluttaminen ovat controllerin tehtävään kuuluvia rooleja (Roehl-

Andersson & Bragg 2005.) Lueteltuina oli myös muutamia ulkoiseen laskentaan viittaavia tehtäviä (Roehl-Andersson & Bragg 2005.)

Haastattelussaan Antti Tervo kertoo business controllerin työn olevan nimenomaan liiketoimintojen, kuten logistiikan, valmistuksen tai myynnin, ohjauksessa (2016.) Toimeksiantaja näkee, että controllerin tehtävät liittyvät vahvemmin juuri sisäisen laskennan tehtäviin, mikäli business controller toimii liiketoiminnoissa, silloin työtehtävät voidaan määritellä pääsääntöisesti sisäisen laskennan tehtäviksi (2016.)

Rooli riippuu Antti Tervon mukaan varmasti organisaatiosta. Hän näkee olennaiseksi organisaation muodon ja koon. Yrityksen kasvaessa ja erillisten funktioitten muodostuessa hänen mukaansa kasvaa Tervon mukaan myös tarve controllerille (2016.) Myös toimeksiantaja koki, että yhtenäistettäessä yrityksen sisäisiä toimintatapoja, business controller -funktio voi olla muutosjohtamisen apuväline (2016.) Rooli hajautetuissa organisaatioissa on Tervon mukaan strategisempi, kun taas keskitetyssä organisaatiossa vähemmän strateginen (2016.) Hän viittaa Timo Salmelan näkemykseen siitä, ettei maadivisioonan controllerin rooli ole niin suuri. Controllerin rooli siis riippuu organisaation rakenteesta ja koosta.

Tervon mukaan isoissa yrityksissä voi olla paljonkin business controllereita, hänen nykyisessä työpaikassaan on ainakin viisi business controlleria (2016.) Myös toimeksiantajan mukaan isommissa yrityksissä on useampia controllereita, joka vaikuttaa controllerin rooliin.

Mitä pienempi yritys, sitä vaikuttavampi yksittäisen controllerin rooli on. Isommissa tapauksissa on useampia ja siinä kaikilla ei ole välttämättä strategista roolia. (Leppäkoski 2016b)

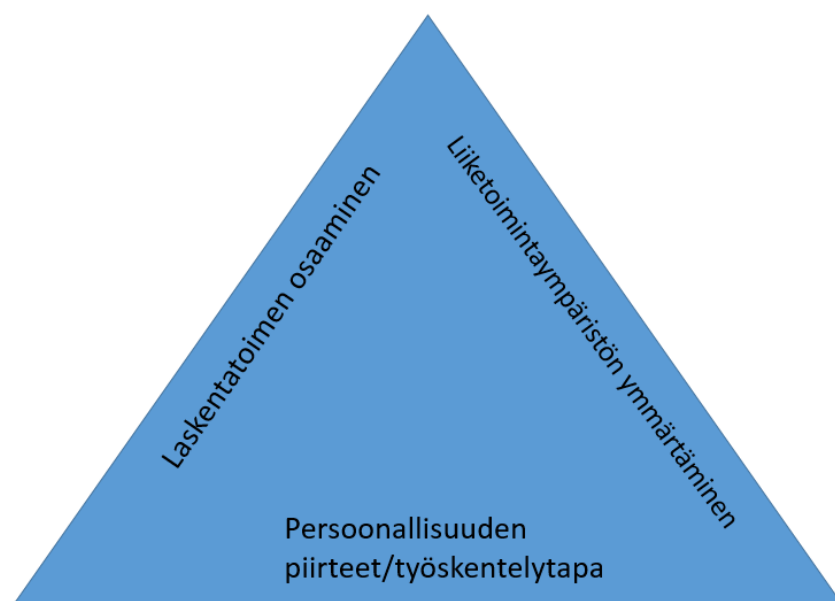
Tervon mukaan johdon kompetenssi pitää olla sillä tasolla, että business controlleria ymmärretään ja osataan hyödyntää (2016.) Sikäli tämä kohtaa tietopohjassa esitetyn näkemyksen controllerin roolista. (Karhunen 2010) Tervo näkee myös tärkeäksi sen, kuinka johdolle pitää pystyä avaamaan raporttejaan ymmärrettävästi. Tervon kokemuksen perusteella toimitusjohtaja on kaukana niistä tahoista, joille business controller tuottaa mitään, enemmänkin liiketoiminta-alueen johdolle (2016.) Tervo näkee haasteena sen, kuinka esimerkiksi markkinointi- tai myyntiorientoituneelle päättäjälle (2016.) Toimeksiantaja näkee saman asian business controllerin haasteena.

Keskimäärin yritysjohdossa ymmärretään numeroita, mutta karikatyyrisesti voi sanoa, että myyntijohtajat eivät ymmärrä kuin sen myyntivolyymin. Katerakenteesta ei esimerkiksi ole käsitystä, puhumattakaan että jonkun ison projektin myyminen voisi olla tehokkaampaa jollain toisella toimintamallilla. (Leppäkoski 2016b)

Talousjohtajan kompetenssin merkityksen toimeksiantaja näkee sitä kautta, että talousjohtajan roolin on oltava sparraavampi suhteessa toimitusjohtajaan. Talousjohtaja on tavallaan kuin business controller, vaikka harvoin talousjohtaja osallistuu sen enempää sisäiseen, kuin ulkoiseenkaan laskentaan, vaan on hänelle tuotetun materiaalin tulkitsija johtoryhmässä. (Leppäkoski 2016b)

## 5.1 Rekrytoitavan tärkeimmät kelpoisuusehdot

Tulokset voi osaltaan tiivistää siihen, miten määritellään sopiva henkilö business controlleriksi. Selkeästi tähän liittyy kolme seikkaa, joista ensimmäinen on persoona. Kuitenkaan pelkkä persoona ei riitä, vaan tarvitaan kahdenlaista osaamiseen liittyvää ominaisuutta. Toinen on selkeästi laskentatoimen hallitseminen ja kolmas taas laajalaisempi liiketoimintaympäristön ymmärtäminen. Kuvio 6 havainnoi tätä kolmen tekijän summaa.



Kuvio 6: Business controllerin sopivuuteen vaikuttavat päätekijät

Sillä ei ole merkitystä, mitä kautta laskentatoimen osaaminen tai liiketoimintaympäristön ymmärtäminen on peräisin, ei välttämättä ole merkitystä. Toimeksiantajan mukaan tyypillinen koulutus voi olla kyllä laskentatoimea, liiketaloutta tai kauppatiedettä, mutta toimialasta riippuen kyseessä voi olla vaikkapa agronomi (2016b.) Kunhan laskentatoimen osaaminen on hankittu esimerkiksi työkokemuksen kautta ja voidaan todeta, että liiketoimintaympäristön tuntemus tulee esimerkiksi koulutuksesta. Voi olla mahdollista, että kummatkin ovat työkokemuksen kautta hankittuja. Vaikka vaadittu työkokemus on vähäistä, sitä kuitenkin on hyvä olla, että voidaan todentaa hakijan kyvykkyys työskennellä.

Validointihaastatteluissa toimeksiantajankin mukaan hyvä edeltävä kokemus on tuloksissa esitetyn mukainen 3-5 vuoden kokemus vastaavissa töissä (2016b.) Assistant controllerina toimineen Antti Tervon mukaan rinnasteinen kokemus on hyvä, joskin hän näkimahdollisena yrityksen sisällä tapahtuvan liikkuvuuden ulkoisesta laskennasta sisäiseen (2016.) Samoin toimeksiantaja koki tämän olevan ainakin yleisempää, kuin sisäisestä siirtymisen ulkoiseen (2016b.)

Tervo koki olennaisena sen, business controllerin työssä vaadittu liiketoimintaympäristön ymmärrys tulee kokemuksesta kyseisen yrityksen liiketoiminnasta ja se vaatii hänen mukaansa paljon oppimista (2016.) Voidaan siis todeta, että ulkoisesta laskennasta business controller tehtäviin siirtyvät ovat valittu liiketoimintaympäristön ymmärtämisen takia. Sekä toimeksiantaja että Tervo kokivat assistant controllerin olleen yleisin tehtävä, josta business controllerin rooliin on siirrytty, kuten haastatteluissa Timo Salmela oli maininnut. Tervon

mukaan hänen valintaansa assistant controlleriksi olivat vaikuttaneet mm. nimenomaan sisäiseen laskentatoimeen keskittyneet opinnot ja toisaalta kokemus vastaavista tehtävistä (2016.)

Seija Malmin esille tuoma huomio Balanced Scorecardista ei ole tullut esille Tervolle muualla kuin opiskeluaikana. Hänen mukaansa se on yksi malli muiden joukossa. (Tervo 2016) Key performance indicatorin osalta hän viittaa graduunsa, joka on esitelty tietoperustassa (Tervo 2016) (Tervo 2015.)

Peuhkurin huomio järjestelmävalmiudesta vahvistettiin molempien validoijien puolesta. Tervon mukaan Office-ohjelmien lisäksi ei ole yksittäistä ohjelmaa, jonka osaaminen olisi tärkeää (2016.) Tervo painottaa enemmän omaksumiskykyä järjestelmien suhteen (2016.) Toimeksiantaja puhuu ”logiikka-ajattelusta”. IT-koulutus ei ole toimeksiantajalle itselleen tullut vastaan controller-rekrytoinneissa, mutta tämä riippunee hänen mukaansa toimialasta, kuten hän esitti huomiossaan agronomin koulutuksesta (Leppäkoski 2016b.)

Se on enemmän logiikka-ajattelu että sä opit käyttämään(järjestelmiä).  
(Leppäkoski 2016b)

Tietopohjan osalta nämä täsmäävät hyvin Roehl-Anderssonin ja Braggin esittämiin kvaifikaatioihin eli kelpoisuusehtoihin, joiksi mainittiin yrityksen ja liiketoiminnan ymmärrys sekä tekninen laskentaosaaminen, joilla tarkoitetaan erilaisia tunnuslukuja ja laskentamalleja (2005.)

Teknisen laskentaosaaminen merkitys on Tervon (2016) mukaan sisäisessä laskennassa eri, kuin ulkoisessa laskennassa. Laskentatoimen osaamisen oletetaan olevan olemassa.

Mä olen ite vähän yllättyny siitä, että sisäisen laskennan ihmisen ei kauheen hyvin tartte edes hallita kirjanpitoa. Excel -osaamisen merkitystä ei voi tarpeeks siinä sen sijaan korostaa. Jonkinlainen perusymmärrys tarvitaan tai sit jos tulee jotain spesifejä asioita; niihin on konsernin omat säännöt olemassa.  
(Tervo 2016)

Koulutuksen osalta Tervo kommentoi, että hänen kokemuksensa perusteella kauppätieteen maisterit ja tradenomit ovat kyllä työllistyvydessä rinnasteisia siten, että kilpailevat vasta valmistuneena vastaavista työtehtävistä (2016.) Työurallaan Tervon mukaan tradenomit kuitenkin ovat hänen kokemuksensa mukaan työskennelleet enemmän ulkoisessa laskennassa, samoin kuin merkonomit (2016.) Business controllerit hänen kokemuksensa perusteella ovat olleet kauppätieteen maistereita (Tervo 2016.) Seija Malmin väittämän pohjalta voi siis todeta, että Tervon kokemissa yrityksissä esimiehinäkin on kauppätieteiden maistereita. Tervokin toteaa, ettei hänellä ole kokemusta esimerkiksi toimitusjohtajista, jotka olisivat tradenomeja (2016.)

Tervo (2016) koki, että business controllerit hakeutuvat hyvinkin nopeasti uralla eteenpäin. Tervo (2016) mukaan controllerin tehtävä on rasittava ja vaatii paljon joustavuutta työajan suhteen, mikä tuli esiin Malmin vastauksessakin (Malmi 2016a.)

## 5.2 Persoonallisuuden arviointi

Toimeksiantajan mukaan stereotyyppisesti sisäisen ja ulkoisen laskennan henkilöitten motivaatiotekijät ovat erilaisia. Ulkoisessa laskennassa arvostetaan pysyvyyttä ja turvallisuutta. Dynamiikka, haasteet ja erilaisten ongelmien ratkaisu liittyvät enemmän sisäisen laskennan henkilöihin. Samoin liittyvät kehittäminen ja toisaalta oma kehittyminen. (Leppäkoski 2016b)

Toimeksiantajakin näki uralla eteenpäin pyrkimisen olennaiseksi osaksi juuri business controllerille, kun esimerkiksi vertaa ulkoiseen laskentaan. Hän kokee, että talousjohtajat ovat perinteisesti tulleet ulkoisesta laskentatoimesta. Toimeksiantajan näkemyksen mukaan trendi on kääntymässä, ja tulevaisuuden talousjohtajista enemmistö olisi sisäisestä laskentatoimesta. Hän mainitsee, että ulkoisen laskentatoimen osaajista on tullut ”kamreerityyppisiä” talousjohtajia. (Leppäkoski 2016b) Kamreeriin on viitannut myös haastateltavista Kari Engelbarth (Engelbarth 2016), kun hän puhuu controller-roolin väärin ymmärtämisestä. Kamreeri on vanha virkamiehen nimike, jolla viitattaneen vanhanaikaiseen ja byrokraattiseen talousjohtoon. Edellä mainittua voi verrata Pellisen näkemykseen controllerin tasapainosta, jossa controller ei ole pavunlaskija, muttei myös toisaalta ”Corporate cop” eli kuvittelee hyödyttävänsä yritystä laskelmien täsmällisen toteuttamisen valvonnalla (Pellinen 2005.)

Näsi (2006) tuo myös esiin vanhanaikaisen talousjohtamisen mahdollisen vaikutuksen sisäisen laskennan rooliin, kuvaten vanhaa roolia menneisyyteen viittaavaksi ”historioitsijaksi”, jolla tutkimustuloksissa on kuvattu lähinnä ulkoista laskentaa. Näsi puhuu uudessa roolissa controllerilta odotettavan ongelmanratkaisun, kokonaisuuksien hahmottamisen sekä liiketoiminta-osaamisen lisäksi myös innovatiivisuutta (Näsi 2006, 60-61.)

Innovatiivisuuden mainitsi myös esiin toimeksiantaja, kuvaillen sitä kyvyksi nähdä erilaisia mahdollisuuksia skenaarioiden rakentamisen yhteydessä (2016b.) Tuloksissa mainitun ennustamisen kyvyn hän näkee kokemuksen kautta tulevaksi. Toimeksiantaja kuitenkin näkee sen, kuten innovatiivisuudenkin olevan osan persoonallisuutta. (Leppäkoski 2016b)

Se tulee monta kertaa siitä, että ihminen on nähnyt että näillä luvuilla mennään tohon suuntaan keskimäärin. Toki se vaatii varmaan luonteenpiirteiltäkin; toiset on niin turvallisuushakuisia, että ei suostu ennustamaan. Toisaalta on opportunisteja, jotka ennustaa vaikkei tiedäkään. (Leppäkoski 2016b)

Persoonallisuutta ei kuitenkaan voi kuin ehkä hieman kehittää. Persoonallisuuden tulee kyetä todentamaan rekrytointiprosessissa sopivaksi kuvailtuun yrityskulttuuriin ja tehtävään. Tutkimustulosten perusteella tässä tapauksessa puhutaan hyvin laaja-alaisesti ajattelevasta persoonallisuudesta.

Esiin on tullut, että osin persoonallisuuden tulee erota perinteisestä ulkoisen laskennan stereotypiasta. Tervon mukaan business controllerin ei tule olla yhtä pikkutarkka kuin ulkoisen laskennan kirjanpitäjän (2016.)

Kirjanpitäjän pitää olla pikkutarkka, mutta business controller ei voi ahdistua siitä, että laskelmat heittää muutaman tonnin jos suuruusluokka on yli miljoonan. Sisäisessä laskennassa pitää aina miettiä, onko tämä asia olennainen. Ja se olennaisuus sisäisessä laskennassa tulee myös siitä, voiko se tieto vaikuttaa johonkin päätöksentekoon sillä, onko se A vai B. Ulkosessa laskennassa ero on siinä, voiko se vaikuttaa johonkin sijoituspäätökseen (Tervo 2016.)

Tämän ”stressaamattomuuden pikkuasioista” voi tulkita myös tuloksista mainittuna epävarmuuden sietona eli resilienssinä. Myös toimeksiantaja (2016b) liittyy resilienssin enemmän si-säiseen kuin ulkoiseen laskentaan liittyväksi tekijäksi. Hänen mukaansa ulkoisen laskennan henkilöt ovat turvallisuushakuisia, eivätkä siedä häiriötekijöitä (2016b.)

Ulkoisen laskenta toteuttaa kaavoja. Siellä tehdään kuukausi -, kvartaali ja tilinpäätösraportti. Äärettömän määrämukainen ja reguloitu. Sisäistä laskentaa varten ei oo mitään malleja samalla tavalla. Sen takia persoonat on erilaisia, jotka toimivat siellä (Leppäkoski 2016b.)

Osana business controllerin persoonallisuutta tulee esiin myös vuorovaikutustaidot. Ne ovat tulleet mainituksi toimeksiantajan osalta jo aikaisessa vaiheessa sisäisen laskennan controllereitten persoonallisuuden osalta ulospäinsuuntautuneisuuden. (Leppäkoski 2016b) Tervokin kokee, että ulospäinsuuntautuneisuus on tärkeää controllerin roolissa (2016.) Myös Näsi (2006) tuo esille kommunikointi- ja vuorovaikutuskyvyt. Tervon mukaan pitää kyetä vuorovaikutukseen ja keskustelemaan erilaisten ihmisten kanssa organisaatiossa, mutta toisaalta ei myöskään saa myötäillä, eikä olla ”jees-mies” (2016.)

Kuten tietopohjassa on esitetty, toimeksiantajan esittämällä Big Five - persoonallisuusteorian avulla voidaan mitata henkilön ekstroverttiyttä eli ulospäinsuuntautuneisuutta, jonka toimeksiantaja on selkeästi kokenut tärkeäksi piirteeksi sisäisen laskennan henkilöstössä. (Leppäkoski 2016a) (Leppäkoski 2016b.)

Haastatteluissa Salmela sanoi, ettei voida suoraan puhua intuitiivisuudesta (Salmela 2016.) Routamaan & Hautala (2012) perustelevat teoksessaan preferenssijärjestyksellä, miksi intuition oleminen osa persoonallisuutta MBTI:ssä ei tarkoita kuitenkaan, että henkilö olisi täysin intuitiivinen. Routamaa ja Hautala (2012) kertovat, että ekstroverteistä persoonista spontaanit, eli P-tyyppiset ja intuitiiviset ovat selkeästi intuitiivisia persoonia joita voi kuvailla vaistoonsa luottaviksi ja yksityiskohtia sivuuttaviksi, sillä tiedonhaun funktio on heidän dominoivin funktio. Sen sijaan ekstroverttien, intuitiivisten ja järjestelmällisten (J-tyyppien) kuten ENTJ:n dominoivin funktio on ajattelussa (T). Intuitiivisuuden dominoivuutta siis määrittelee viimeinen funktio eli ulkoiseen maailmaan suhtautumista määrittävä funktio. (Routamaa & Hautala 2012, 65-75)

Mikäli tähän liittää vielä muut persoonallisuustyyppien tekijät, joita haastattelujen perusteella voisi päätellä, kyseessä voisi olla ekstrovertti ja toisaalta systemaattisuuden kannalta harkitseva persoona. Sopiva persoona voisi tältä pohjalta olla ENTJ-persoonallisuustyyppi. Routamaan & Hautalan kirjassa ENTJ- tyyppin seitsemänneksi yleisin ammatti oli taloushallinnon asiantuntija yleisin ”muun alan erityisasiantuntija” (2012, 129.)

Kun tätä vertaillaan tiivistettyjen piirteiden osalta ESTJ-persoonallisuustyyppin kanssa, voi tehdä lopullisia ratkaisuja. Kuviossa yksi on esitelty taulukossa 2.

Persoonallisuus tyyppi	Lyhyt kuvaus	Ideaalitalant eessa	huonoimmi llaan	Stressaantuu	Stressaantu neena
ESTJ	tosi-asioihin nojautuva käytännöllinen organisoija.	käytännöllinen, suunnitelmallinen, organisoiva, realisti	hätköity päätös, toisten tunteiden väheksyminen, jäärpäisyys	tilanteet, joita ei voi hoitaa rationaalisesti, kuten ihmissuhdeongelmat	voi saada hänelle epäomaisia tunteenpurkauksia ja hän voi loukkaantua pienestä; vetäytyminen
ENTJ	intuitiivinen ja kekseliäs organisoija.	päätäväinen, itseensä luottava, avoin, suunta- viivoja luova	kärsimättömyys päätöksissä, toimii ajattelematta, liika tehtäväkeisyys	muiden käskettävänä olemisesta ja päätöksenteon jahkailusta	saattaa ilmetä yliherkkyytensä ja riitaisuutena

Taulukko 2: ESTJ ja ENTJ -persoonallisuustyyppien erot. Mukailtu Latomaan (2009) ja Aallon (2012) listaamista ominaisuuksista



Heikkouksia on esitetty tyypistetyssä muodossa kovin vähän. Lundberg on havainnollistanut kaikkia kuuttatoista MBTI - persoonallisuustyyppiä teoksessaan yksityiskohtaisesti (2005.) Kuten hänen teoksensa nimestä voi arvata, hän on antanut jokaiselle persoonallisuustyypille oman vastineensa Väinö Linnan tuntemattoman sotilaan hahmoista (Lundberg 2005.) ESTJ on Lundbergin analyysin mukaan Tuntemattoman sotilaan hahmoista pedantti luutnantti Lammio, kun taas ENTJ on kuvattu alikersantti Rokkana (Lundberg 2005)

ESTJ- persoona on Lundbergin mukaan mahdollisesti yleisin johtajapersoona, jonka takia tällainen hahmo on muodostunut jopa karikatyyrinomaiseksi käskyttäjäksi. ESTJ uskoo sääntöihin ja hierarkioihin, ollen samalla kuitenkin rohkea ja määrätietoinen. Ekstroverttinä ESTJ on ulospäinsuuntautunut ja vahva. Lundberg kuvailee ESTJ:n tapaa johtaa viitaten ”Management by P\*rkele” - tyyliin, jossa alaiset laitetaan tekemään asioita, ilman keskustelua menettelytavoista, strategiasta ja päämääristä, jotka ESTJ itse kuitenkin on omaksunut.

ESTJ voi ekstroverttiydestään huolimatta Lundbergin mukaan stressaantua, jos joutuu olemaan tekemisissä ihmisten kanssa, jotka eivät noudata sääntöjä. ESTJ ei kuitenkaan ole yleensä suuri visionääri, vaan etenee melko pienin askelin muutostilanteissa. ESTJ luottaa sääntöihin, ja tässä eroaa Lundbergin mukaan juuri kokonaisuuksia tarkastelevasta ENTJ - persoonallisuustyypistä, jonka kanssa ESTJ voi joutua konfliktiin, kuten Lundberg kuvailee. ESTJ motivoituu selkeistä toimintaohjeista ja pitää itseensä kohdistuvasta valvonnasta. Hän ei siedä epäjärjestystä ja kaipaa palautetta. (Lundberg 2005, 137-147) ESTJ-persoona tiivistyy pedanttius ja turvallisuuden hakuisuus sekä matala resilienssi joita tutkimustuloksissa on kuvattu pikemminkin ulkoiseen laskentaan, kuin sisäisen laskennan business controllerille sopivaksi. ESTJ voi mahdollisesti olla business controller roolissa, mutta ei ainakaan organisaatiossa, jossa muutos ja kehittäminen ovat olennaisia tekijöitä.

ENTJ - persoona Lundberg kuvaa taas hieman epätyypilliseksi johtajaksi. ENTJ on päättäväinen, tavoitteellinen ja visionääri. ENTJ on ESTJ:n tavoin suorapuheinen, mutta ENTJ:n kritiikki on aikomuksiltaan rehtiä ja valmentavaa. ENTJ on myös enemmän asioitten kuin ihmisten johtaja, mutta näkee koulutuksen ja valmennuksen merkityksen. Lundbergin mukaan hän tunnistaa lahjakkuuksia ja osaa hyödyntää niitä. ENTJ on muutosta ja kehitystä hakeva, joskin heikkoutena tässä on, ettei ENTJ välttämättä huomioi muitten vähäistä muutoksensietokykyä. ENTJ näkee Lundbergin näkemyksen mukaan mahdollisuuksina. ENTJ pitää sparraavuudesta, muttei pidä kuitenkaan myötäilystä. ENTJ:n ongelmakohtia on toisinaan liiallinenkin kritiikki auktoriteetteja kohtaan. Tämän lisäksi ENTJ saattaa stressaantua, kun ei saa vaikutettua ympäristöönsä tarpeeksi. Tällöin ENTJ voi turhautuneena lopettaa työnsä. ENTJ on kunnianhimoinen, ja hänen suhteensa työhön on kokonaisvaltainen

ja merkitsee kaikkea, mikä saattaa juuri ajaa hänet stressipisteeseen. (Lundberg 2005,193-203)

ESTJ:n ja ENTJ:n eroina on siis tiedonhaun luonnetta kuvaava toinen funktio, joka ENTJ:llä on N eli intuitiivinen. Kuten Routamaa & Hautala (2012) aiemmin kuvasivat, viimeinen funktio eli suhtautuminen ulkoiseen maailmaan määrittää J-tyyppisillä persoonilla, eli sekä ESTJ:llä että ENTJ:llä dominoivaksi funktioksi päätöksenteon perustan eli näiden tyyppien kohdalla ajattelun (T). Se, miten tämän funktion ilmeneminen eroaa ENTJ:llä ja ESTJ:llä on kuvattu Routamaan & Hautalan teoksessa yksiselitteisesti: ESTJ ja ENTJ pyrkivät järjestämään päättäväisesti ympäristöönsä, mutta ENTJ:n tavoitteet, joilla hän järjestää ympäristöönsä, ovat pitkäaikaisia. (Routamaa & Hautala 2012)

ENTJ persoonan suhtautuminen työhön kuulostaa siltä, mitä tuloksissa ja validoinneissa kuvaillaan kaltaiselta kunnianhimoiseksi kehittäjäksi. Kunnianhimoisen henkilön heikkouksina tulee ymmärtää osalta kehittämisen ja kehittymisen tarve, muussa tapauksessa hän lähtee, kuten Kari Engelbarth kuvaili (Engelbarth 2016.)

Jos sulla ei oo etenemismahdollisuuksia siin firmas vaan sä oot controller niin kauan kun sä jaksat olla, niin siit tulee taakka. Sit täytyy kysyä, et kuin kauan ne haluaa, että tää Liisa tai Kalle on siinä hommassa. et onks ne ihan fine sen kanssa, et se on siin kolme vuotta ja se lähtee. (Engelbarth 2016)

Tämän lisäksi täytyy muistaa, Engelbarth muotoili, että ihmisten heikkouksia täytyy rekrytointien osalta sietää, sillä kukaan ei ole täydellinen.

Nyt tulee yks semmonen, minkä kollegat on sanonu, jonka sä voit liittää jonkin kohtaa sun työtä: Kaikki ihmiset on hyviä, lukuun ottamatta patologisia tapauksia, mutta kaikki ei oo sopivia. Mitä haetaan, me haetaan aina sopivuutta. Jotkut sanoo et ne hakee hyvää ihmistä, mut se on huuhaata, ne hakee sopivaa ihmistä. (Engelbarth 2016)

Niitamon (2003) persoonallisuuden tärkeä merkitys liittyy sen ratkaisuntekoa toimintaa suuntaavaan vaikutukseen. Niitamon mukaan persoonallisuus on tärkeää motivaation arvioinnin kannalta ja se ennustaa työmenestyksen lisäksi myös organisaatiokäyttäytymistä. Niitamon mukaan perinteinen työ- ja organisaatiopsykologia on ollut varsin kyvytön ennustamaan käyt-täytymistä (2003, 155.) Persoonallisuuden arvioinnin merkitys on sen hyödyssä henkilön kehittymisen apuna (Niitamo 2003.)

Olenaisinta henkilöarvioitten tekemisessä on sekä haastateltavien, että toimeksiantajan mukaan reliabiliteetin ja validiteetin. Reliabiliteetti tarkoittaa henkilöarvion luotettavuutta, jota mm. voidaan varmistaa käyttämällä useampia menetelmiä, kuten tietopohjassa on mainittu. Luotettavuutta lisää Honkasen mukaan menetelmien antaman tiedon luotettavuus

joka varmistuu mm. menetelmien toisiaan täydentävällä käytöllä, mutta tämän lisäksi vaikuttaa myös arviointitilanteen oikea rakentaminen, arvioijan pätevyys, olennaiseen keskittyvä raportointi sekä seuranta (Honkanen 2005, 163-167.) Ensimmäisenä Honkanen mainitsee kuitenkin sen, että arvioidaan oikeita asioita (2005, 163.) Typistettynä luotettavuus perustuu reliabiliteetin lisäksi validiteettiin, joka tarkoittaa, että menetelmä mittaa olennaisia asioita. Sen lisäksi menetelmän tulee olla standardoitu eli menetelmä täyttää perusvaatimukset ja olla standardoitu kyseiseen tilanteeseen. (Honkanen 2005, 168)

Tältä pohjalta voidaan sanoa, että intuitiivisuutta sekä henkilön käyttäytymistä arvioivan henkilöarviometodin käyttö voisi olla olennainen business controller-rekrytoinneissa. Myers-Briggs-personality type -indikaattori määrittelee näitä, kuten jo tietoperustassakin on esitetty. Big Five - arviointi ei poissulje kuitenkaan tätä, kuten Honkasen teoksessa on mainittu; inventaarit kuten Big Five ja toimintatapakyselyt kuten MBTI ovat toisiaan täydentäviä menetelmiä (Honkanen 2005.)

### 5.3 Yhteenveto

Tutkimuksessa selvisi, että business controllerin rooliin vaikuttaa rekrytoiva organisaatio. Yrityksellä täytyi olla ymmärrys business controller -funktiosta, jotta sen kohdalla voidaan edes puhua oikeasta business controller-rekrytoinnista. Kehittymistarpeen omaava organisaatio, tarvitsee business controlleria liiketoimintojensa tueksi. Johdon laskentatoimen menestyksellä rekrytointi on siis paitsi rekrytointina onnistunut, myös menestyksellä rekrytoivan yrityksen kannalta.

Tietoperustan pohjalta voidaan sanoa, että kehittämiseen pyrkiviä johtajuusoppeja hyödyntävät yritykset menestyvät markkinoilla. Mainittu reaalisten yksikkökustannusten nousu esimerkiksi vaikuttaa yritysten kustannusrakenteisiin (Malinranta 2016) ja kuten Koponenkin mainitsee gradussaan, taloudellisten muutosten aikoina johdon laskentatoimen rooli korostuu (Koponen 2009.)

Business controllerilla tulee olla selkeä tietämys laskentatoimen työkalujen lisäksi myös liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä. Tähän tulee selkeästi johdon laskentatoimen menestyksessä rekrytoinnissa kiinnittää huomiota.

Muutosten johtaminen on tehtävä, jossa johdon laskentatoimen ammattilaisella, kuten business controllerilla voi olla strateginen rooli. Tiedon käsittelyn taipumus ja markkinoiden ymmärtäminen on tällöin erittäin tärkeää. Controllerilla tulee olla selkeä käsitys, jonka pohjalta muodostaa ennusteita. Controllerilla tulee myös olla kyky ilmaista päätelmiään oikealla tavalla.

Controllerin tehtävissä hyödyksi on persoonallisuuden ominaisuus, joka viittaa intuitiiviseen tiedon käsittelyyn. Intuitiivista tiedon käsittelyn taipumusta täytyy kyetä arvioimaan johdon laskentatoimen menestyksekkäissä rekrytoinneissa. Henkilöarvion tueksi kannattaa tällöin johdon laskentatoimen rekrytoinneissa ottaa menetelmä, jolla tätä voidaan arvioida.

Ensimmäinen mahdollinen jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia sitä, miten varsinaisesti business controllereita työllistävissä organisaatioissa koetaan tämän opinnäytetyön tulokset ja johtopäätökset. Tämä opinnäytetyö tutki lähtökohtaisesti rekrytoinnin ammattilaisten käsityksiä ja teoreettisia lähteitä. Tämän opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten pohjalta asiaa olisi kuitenkin helppo lähestyä jatkotutkimuksissa.

Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe nousi esiin keskusteluissa toimeksiantajan kanssa (Leppäkoski 2016b.) Toimeksiantaja arvioi, että perinteisesti talousjohtajat ovat olleet ulkoisesta laskennasta, mutta trendi on hänen mukaansa muuttumassa. Väitteen paikkansapitävyyttä ja sen mahdollista vaikutusta laskentatoimen kehitykseen voisi tutkia. On mahdollista, että tulevaisuuden talousjohtajat tulevat olemaan tämän tutkimuksen controllereitten mukaisia ja poikkeaviin käsityksiin controllerista on syynä vanhanaikainen talousjohtajuus.

Liitteenä tässä työssä on opinnäytetyön toimeksiantajan lausunto (Liite 2), jossa ilmenee toimeksiantajan näkökulma opinnäytetyön hyödynnettävyyteen.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet:

Andon, P., Ming Chong, K. & Roebuck, P. 2010. Personality preferences of accounting and non-accounting graduates seeking to enter the accounting profession. *Critical perspectives on Accounting*. Elsevier.

Dent, J. 1991. *ACCOUNTING AND ORGANIZATIONAL CULTURES: A FIELD STUDY OF THE EMERGENCE OF A NEW ORGANIZATIONAL REALITY*. London School of Economics and Political Science. Pergamon press.

Edwards, R. 1981. Rationale of cost accounting. Teoksessa Buchanan, J. & Thirlby, G. (toim.) *Essays on Cost*. New York University Press. Tulostettu: 11.3.2016

Haapaharju, A. 2009. Työuupumus ja persoonallisuus. Pro gradu. Vaasa: VAASAN YLIOPISTO KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA JOHTAMISEN LAITOS.

Hayek, F. 1981. Economics and knowledge. Teoksessa Buchanan, J. & Thirlby, G. (toim.) *Essays on Cost*. New York University Press. Tulostettu: 11.3.2016

Heikkinen, E. 2007. Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M. 2003. *Corporate Governance - Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely*. Helsinki: Wsoy

Honkanen, H. 2005. *Henkilöarviointi työelämässä*. Helsinki: Edita.

Kansikas, J. 2003. Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin : käsiteanalyttinen tutkimus kontekstina perheyrittysten tuotekehitysprojektit. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, hallinnon ja kaupan ala.

Koponen, O. 2009. *Controllerilta vaadittavat ominaisuudet ja keskeisimmät työtehtävät - case tutkimus*. Helsinki: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta, Talouden ja yritys juridiikan laitos, Laskentatoimi / Lappeenranta University of Technology, School of Business, Business Economics and Law, Accounting.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino OY.

Koski, T. 2012. *PK-yritysten strateginen talousjohtaminen*. Kaupakamari. Kariston kirjapaino Hämeenlinna

Kärreman, D., Sveningsson, S. & Salvesson, M. 2003. *The Return of the Machine Bureaucracy? Management Control in the Work Settings of Professionals*. M.E. Sharpe.

Laine, T., Paranko, J. & Suomala, P. 2012. *Management accounting roles in supporting servitisation: Implications for decision making at multiple levels*. Emerald group publishing. Tulostettu 24.4.2016

Latomaa, T. 2015. *Persoonallisuustyyppi ja johtajuusodotukset*. Gradu. Vaasa: VAASAN YLIOPISTO KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA. JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT.

Lundberg, T. 2005. *Tuntematon sotilas ja johtamisen taito*. Motto Universal OY.

- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Malmi, T. & Brown, D. 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19 (2008) 287-300. Elsevier.
- Malinranta, M. 2016. Reaalisten yksikkötyökustannusten kehitys ja siihen vaikuttavat tekijät Suomessa ja Ruotsissa. Teoksessa: Suvanto, A. (toim.) 2016. Taloustieteellinen aikakauskirja 1/2016. Helsinki: Taloustieteellinen Yhdistys.
- Mintzberg, H. 2004. *Managers, not MBAs : a hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mäkelä, K. 1992. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.
- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Roehl-Andersson, J. Bragg, S. 2005. *Controllers function - The work of the managerial accountant*. Third edition. E-kirja. New Jersey: Wiley & sons.
- Routamaa, V. & Hautala, T. 2012. *Katse naamion taa*. Vaasa: LEADEC-KUSTANNUS.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjälä, J. 2011. *Laskentatoimi johtamisen tukena*. Edita Publishing OY. Helsinki.
- Smith, M. 1999. Personality issues and their impact on accounting and auditing. *Managerial Auditing journal*. Emerald group publishing. Tulostettu 25.4.2016
- Syrjälä, L., Syrjäläinen, E. Ahonen S. & Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vaivio, J. & Kokko, T. 2006. Counting big: Re-examining the concept of the bean counter controller. Tulostettu 22.3.2016
- Tervo, A. 2015. *Quality costing and perception of quality in Finnish manufacturing industry: case Fiskars*. Helsinki: Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, laskentatoimen laitos.
- Zoni, L. & Merchant, K. 2007. Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations. *Journal of Accounting & Organizational Change* Vol. 3. No.1. Emerald group publishing.
- Internet-lähteet:
- Arespartners 2016. viitattu:18.5.2016  
<http://www.arespartners.fi/>
- Bealing, W., Baker R. & Russo, C. 2006. Personality: What It Takes To Be An Accountant. THE ACCOUNTING EDUCATORS' JOURNAL. Viitattu 11.3.2016  
<http://www.aejournal.com/ojs/index.php/aej/article/viewFile/37/37>
- Buchanan, J. & Thirlby, G. (toim.) 1981. *Essays on Cost*. New York University Press. Viitattu 11.3.2016 <http://www.econlib.org/library/NPDBooks/Thirlby/bcthlSCover.html>
- Cottrell, A. & Cockshott, W. 1994. *Information and Economics: A Critique of Hayek*. Viitattu: 11.3.2016

<http://reality.gn.apc.org/econ/hayek.htm>

Järvenpää, M. 2011. Connecting Management Accountants' Changing Roles, Competencies and Personalities into the Wider Managerial Discussion - A Longitudinal Case Evidence from the Modern Business Environment. Viitattu: 16.5.2016  
[http://lta.hse.fi/2001/4/lta\\_2001\\_04\\_a1.pdf](http://lta.hse.fi/2001/4/lta_2001_04_a1.pdf)

Karhunen, K. 2010. Controllerin rooli johtamisen tukena - Liikkeenjohdon näkökulmia controllerin työhön. Maisterin tutkielma. Helsinki: Aalto-yliopisto. Viitattu 11.3.2016  
[https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/419/hse\\_thesis\\_12287.pdf?sequence=1](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/419/hse_thesis_12287.pdf?sequence=1)

Keirse, D. 2015. Keirse Temperament versus Myers-Briggs Types. Luettu 26.4.2016  
<http://edgeoforder.org/difference.html>

Laki yksityisyyden suojasta. 2004.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Näsi, S. 2006. Laskentatoimi muutoksessa ja liiketoimintaosaamishaasteissa. viitattu 20.4.2016  
[http://www.edu.fi/download/116235\\_liiketoimintaosaaminen\\_nasi.pdf](http://www.edu.fi/download/116235_liiketoimintaosaaminen_nasi.pdf)

Mellas, T. 2012. Kauppatieteiden Pro gradu -tutkielma Nuorten johtajien johtamiskäytänteet asiantuntijaorganisaatioissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto Viitattu: 10.5.2016 <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74686/Gradu.MELLAS.pdf?sequence=1>

MPS Enterprises. 2011 Johtamisen maailma. Voiko controller olla yrityksen liikkeellepaneva voima. viitattu 24.3.2016 <http://www.johtamisenmaailma.fi/fi/kategoriat/hallitustyon-kehittaminen/voiko-controller-olla-yrityksen-liikkeellepaneva-voima-2.html>

Puustinen, T. 2007. Kontrolleri on firman kyttä. Viitattu 20.4.2016  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/kontrolleri-on-firman-kytta-3388363>

Rossi, J. 2002. Tradenomi hallitsee käytännön. Helsingin sanomat. Viitattu 20.4.2016 <http://www2.hs.fi/uutiset/juttu.asp?id=20020908TA3>

Suomisanakirja. 2016 Kvalifikaatio. viitattu 9.5.2016  
<http://www.suomisanakirja.fi/kvalifikaatio>

Schloemer, P. & Schloemer, M. 1997. The personality types and preferences of CPA firm professionals: An analysis of changes in the profession. Accounting Horizons. Viitattu: 23.3.2016  
<http://search.proquest.com/docview/208912115/1ED7AF5CAD6D47ABPQ/1?accountid=12003>

Tenhunen, M. 2012. Quo vadis tradenomi. Tilisanomat. Viitattu 20.4.2014  
<http://tilisanomat.fi/content/quo-vadis-tradenomi>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Ammattinetti. Controller. Viitattu 23.3.2016  
<http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/19/2/37d983510a65344601f75734e78ff874;jsessionid=892E2F30DD0A8C2C216C8111908B89A>

Vaivio, J. 2006. The Business controller, non-Financial Measurement and Tacit knowledge. viitattu 11.3.2016  
[http://njb.fi/wp-content/uploads/2015/05/lta\\_2006\\_02\\_a3.pdf](http://njb.fi/wp-content/uploads/2015/05/lta_2006_02_a3.pdf)

Haastattelut:

Engelbarth, K. 2016. Rekrytointiammatilaisen haastattelu. 7.4.2016. Transsearch. Helsinki

Leppäkoski, P. 2016a. Toimeksiantajan haastattelut. 26.3.2016. Arespartners. Lohja.

Leppäkoski, P. 2016b. Toimeksiantajan haastattelut. 19.4.2016. Arespartners. Lohja.

Malmi, Seija. 2016. Rekrytointiammatilaisen haastattelu. 1.4.2016. Mercuri Urval. Helsinki

Peuhkuri, K. 2016. Rekrytointiammatilaisen haastattelu. 5.4.2016. Nordic Interim. Helsinki

Salmela, T. 2016. Rekrytointiammatilaisen haastattelu. 1.4.2016. Rekrytointi Timo Salmela.

Tervo, A. 2016. Assistant controllerin validointihaastattelu. 16.4.2016. Oriola KD. Espoo

Muut lähteet:

Leppäkoski, P. 2016c. Sähköpostiviesti. 29.3.2016. Arespartners. Vantaa.

Malmi, Seija. 2016b. Sähköpostiviesti. 20.4.2016. Mercuri Urval. Helsinki.

Peuhkuri, K. 2016. Rekrytointiammatilaisen haastattelu. 5.4.2016. Nordic Interim OY.  
Helsinki

Salmela, T. 2016. Rekrytointiammatilaisen haastattelu. 1.4.2016. Rekrytointi Timo Salmela  
OY.

Tervo, A. 2016. Assistant controllerin validointihaastattelu. 16.4.2016. Oriola KD. Espoo

Muut lähteet:

Leppäkoski, P. 2016c. Sähköpostiviesti. 29.3.2016. Arespartners. Vantaa.

Malmi, Seija. 2016b. Sähköpostiviesti. 20.4.2016. Mercuri Urval. Helsinki.



## Kuviot

Kuvio 1: Sisäinen laskenta organisaatiossa .....	6
Kuvio 2: Käsitteet aiheesta .....	12
Kuvio 3: Arespartnersin toteuttaman rekrytointiprosessin esimerkkikuvaus (P. Leppäkoski, sähköpostiviesti. 29.3.2016) .....	13
Kuvio 4: Business controller divisioonaorganisaatiossa.....	21
Kuvio 5: Business controller matriisiorganisaatiossa.....	22
Kuvio 6: Business controllerin sopivuuteen vaikuttavat päätekijät .....	52

## Taulukot

Taulukko 1: Tiivistelmä haastateltujen tiedoista .....	37
Taulukko 2: ESTJ ja ENTJ -persoonallisuustyyppien erot. Mukailtu Latomaan (2009) ja Aallon (2012) listaamista ominaisuuksista .....	56

## Liitteet

Liite 1: Taulukoitu tiivistelmä haastatteluvastauksista .....	68
Liite 2: Opinnäytetyön toimeksiantajan lausunto .....	70

Liite 1: Taulukoitu tiivistelmä haastatteluvastauksista

	Timo Salmela	Seija Malmi	Kari Peuhkuri	Kari Engelbarth
<b>Controllerin koulutus</b>	Laskentatoimi, Kauppakorkea	Laskentatoimi, Kauppakorkea	Laskentatoimi, Kauppakorkea	Kaupallinen koulutus laskentatoimi; laajat sivuaineopinnot
	Laskentatoimi, AMK	Joku muu, jos työkokemus	Joku muu, kauppakorkea	
	Joku muu, jos työkokemus	Kauppatieteellinen koulutus indikoi suhtautumista	Hallinnon puolella opiskellut kaupallista laskentatoimi, AMK; ei kokemusta paljoo	Businessymmärrys ja laskentatoimi
	Tuotantotalous	AMK:lla nouseva arvostus		IT-koulutus mahdollinen
		Koulutus riippuu päättäjistä	BBA	
			YO-merkonomi	
<b>Controllerin kokemus</b>	Kokemus kehittämisestä		Monipuolinen	Vähäisellä työkokemuksella voi tuoda tuoreita ajatuksia
	Kokemus liiketoiminnasta	Kokemusta pienestä yrityksestä, samasta	Kokemus liiketoiminnasta	Isossa liiketoimintayksikössä voidaan tarvita kokemusta
	mielummin vastaavaa tai liiketoiminnan kuin ulkoista	Eri toimialalta, samasta	Laskentaosaaminen työkalu joka tulee koulutuksen kautta	Uudessa ja muuttuvassa liiketoiminnassa uudet ajatukset
	Kysyntä markkinoilla vähäistä; otetaan mistä saadaan	Ulkoisesta	Työkokemus eri yritysosastoista	3-5 vuoden kokemus taustalla keskimäärin
<b>Controllerin persoona</b>	Vuorovaikutteisempi kuin "perinteinen talousihminen"	Yleisälykkyys	Itsenäisyys	Itsenäisyys
	Proaktiivisempi kuin perinteinen	Proaktiivinen	ongelmanratkaisukyky	ongelmanratkaisukyky
	Järjestelmällinen	Järjestelmällinen	Systemaattinen	Järjestelmällinen
	Tunnollinen	Tarkka		
	Ei välttämättä ylimmäinen ekstrovertti	Analyttinen	Analyttinen	Analyttinen
	Dialoginen	Arviointikyky; raportoinnin taso	omaksumiskyky	

	Laaja-alainen	Kokonaiskuvan hamottaminen	Kokonaiskuvan hahmottaminen	Kokonaiskuvan hallitseminen
	Tulevaisuusorientoitunut	Kommunikointikyvyt	Kommunikointikyvyt	Kommunikointikyvyt
	Kantaaottava	Vaikuttava	Kyky löytää logiikkaa numeroitten takaa	Epävarmuuden sietäminen
		Innostava	Kyseenalaistava	Näkemyksellinen
		Kyky tehdä päätöksiä, muttei liian päättäväinen	Uteliias	Myyjäminen; kykenee ymmärtämään miten esittää kenellekin
<b>Rekrytointiprosessissa olennainen</b>	<b>Oikea työkokemus</b>	<b>Kuinka näkee itse itsensä</b>	<b>Uramahdollisuudet</b>	<b>Yrityksen käsityksen oikeellisuus</b>
	Persoona	Henkilön kasvun vara, kehittämishalu	Henkilön kasvun vara, poisoppimattomuus vs. itsenäisyys	Yrityksen määrittelemään tehtävään oikea henkilö
		Kyky selvitä muutoksista	Persoona	Oikea persoonallisuus
			Kulttuurisopivuus	Pystyykö yritys motivoimaan
			Järjestelmävalmiudet; yliarvostettua	Yrityskulttuuri
			Motivaatio; ei palkkiot vaan urakehitys	
<b>Tarkasteltava ominaisuus ulkoisesti samanlaisissa henkilöissä</b>	<b>Vaikuttavuus</b>	<b>Sopivuus yrityksen kulttuuriin</b>	<b>Työskentelytavat yksin ja ryhmässä</b>	<b>Yrityksen osaston tai ryhmän kulttuuri</b>
	<b>Dynaamisuus</b>	<b>Muutossieto; resilienssi, jos tarpeen</b>	<b>Talous- ja toimitusjohtajan mieltymykset</b>	<b>Persoonan sopivuus</b>
	<b>Ahkeruus</b>	<b>Yhteistyötaidot</b>	<b>Sopivuus organisaation tarpeisiin persoonaltaan</b>	

Liite 2: Opinnäytetyön toimeksiantajan lausunto



## LAUSUNTO OPINNÄYTETYÖSTÄ



Pertti Leppäkoski  
Senior Consultant, Partner  
17.5.2016

## LAUSUNTO OPISKELIJA JANNE PIHLAJAN OPINNÄYTETYÖHÖN ”JOHDON LASKENTATOIMEN MENESTYKSEKÄS REKRYTOINTI”

Ajatus kyseisen opinnäytetyön tekemisestä syntyi yhteisissä keskusteluissa v. 2015 aikana, kun opiskelija Pihlaja pohti, miten määräävässä roolissa taustakoulutus on esimerkiksi taloushallinnon tehtäviä täytettäessä. Siitä keskustelu laajeni työkokemuksen, toimintatapojen ja persoonallisuuden relevanttiuteen po. asiayhteydessä.

Pienellä ”uudelleensuuntaamisella” Pihlaja lähtikin kohdentamaan ajatuksiaan nyt toteutuneeseen suuntaan itsenäisesti. Parin väli-istunnon kautta Pihlaja rakensi tutkimukselleen tavoitteet ja teemat, jotka olivat selkeästi relevantimpia ajatellen ”reaaliyöelämän” tarpeita (vs. puhtaasti vain koulutustaustan vaikutus). Yhteistyö on sujunut hyvin ja Pihlaja on tuonut rohkeasti omaksumiaan asioita esille ja ennakkoluulottomasti pyrkinyt ”koeponnistamaan” ajatuksiaan.

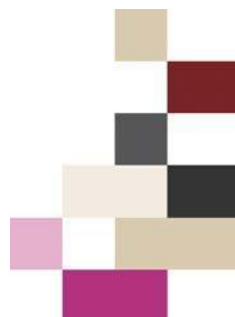
Opinnäytetyössä on käyty kattavasti läpi Controller-roolin rekrytointiprosessiin liittyviä tekijöitä, joita ovat mm. tehtävä- ja toimintaympäristön asettamat vaatimukset ja niistä johdettavat odotukset niin muodollisen osaamisen (koulutus ja työkokemus) kuin persoonaan ja toimintatapaan liittyen.

Työ osoittaa laatijaltaan laajaa perehtymistä ko. roolin rekrytointiin vaikuttaviin tekijöihin. Tämä kuvaa ”avattuna” hyvinkin sitä toimintatapaa, jolla alamme kokeneet toimijat työskentelevät - olipa kyseessä mikä tahansa projekti ja mikä tahansa positio.

Varsinaisesti ”pyörää on vaikeata keksiä uudelleen” eli aivan uutta näkökulmaa työ ei tuo, mutta toisaalta löydökset perustuvat alalla keskimäärin 20 vuotta toimineiden seniorkonsulttien näkemyksiin. Se, että Pihlaja yhdistelee työssään erilaisten persoonallisuusinventaarityökalujen käyttöä uskottavasti ja sujuvasti, on hyvä saavutus ja tuo syvyyttä työhön. Sitä kautta voidaan sanoa, että työ avaa mm. näitä kriteereitä eri tulokulmista.

Työn hyödynnettävyys voi tulla kyseeseen ainakin seuraavissa tapauksissa:

- toimeksiantajayritys ei ole sisäistänyt riittävästi omia tarpeitaan
  - o kokematon palkkaava esimies
  - o esimies tulee selkeästi eri substanssista
  - o yhtiön tilanne ja tarve ovat muuttuneet sitten edeltävän vastaavan rekrytoinnin



- yleistettävänä malliesimerkkinä hyvästä tavasta tehdä rekrytointiprosessi ”by the book” mihin tahansa muuhunkin positioon (myynti, markkinointi, IT jne.)
- rekrytointiyritys, joka palkkaa itselleen uusia, alalla aiemmin toimimattomia konsultteja, voisi hyödyntää materiaalia tietyin osin perehdytys- ja työhönvalmennuksessaan
  - o tämä on yleistä etenkin ns. ”isoissa taloissa”, jotka rekrytoivat ”junioreita” eri alojen koulutustaustoilla työssä oppimisen kautta kehittymään alansa osaajiksi.

Mukavista ja hedelmällisistä keskusteluhetkistä kiittäen ja uralla eteenpäin kannustaen,

Pertti Leppäkoski  
Senior Consultant, Partner  
Aresman Oy, Arespartners

