



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Business controllerin urapolku narratiivisesta näkökulmasta

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu -tutkielma

Laatija:

Elina Virolainen

Ohjaaja:

KTT Lauri Lepistö

21.5.2024

Pori

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Laskentatoimi ja rahoitus

Tekijä: Elina Virolainen

Otsikko: Business controllerin urapolku narratiivisesta näkökulmasta

Ohjaaja: KTT Lauri Lepistö

Sivumäärä: 78 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 21.5.2024

Johdon laskentatoimen kirjallisuudessa on viime vuosikymmeninä keskitytty johdon laskentatoimen ja johdon laskentatoimen ammattilaisen roolin muutokseen. Kirjallisuudessa on kuitenkin hyvin vähän käsitelty sitä, miten kyseinen rooli voidaan saavuttaa, tai millaiset tekijät vaikuttavat johdon laskentatoimen ammattilaisten uralla etenemiseen. Tutkielma pyrkii täyttämään johdon laskentatoimen ammattilaisten uraa käsittelevän tutkimusaukon. Laskentatoimen kirjallisuudessa uraa on aiemmin käsitelty erityisesti tilintarkastajien näkökulmasta.

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisena suomalaisissa pörssiyrityksissä työskentelevät business controllerit näkevät urapolkunsaa. Urapolkua tarkastellaan tutkielmassa aiempien työtehtävien sekä uraa edistävien tekijöiden näkökulmasta. Teoriaosiossa tarkastellaan aiempaa johdon laskentatoimen kirjallisuutta liittyen muutokseen sekä nykyisen business controllerin rooliin. Lisäksi teoriaosiossa tarkastellaan myös urapolkua ja uraan vaikuttavia tekijöitä laskentatoimen ja liike-elämässä korkeassa asemassa työskenteleviä käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Empiirinen tutkimus toteutettiin narratiivisella tutkimusotteella, sillä se soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa aineistona käytetään kertomuksia. Aineisto kerättiin haastattelemalla suomalaisissa pörssiyrityksissä työskenteleviä business controllereita.

Suomessa business controlleriksi voidaan edetä monipuolisen työkokemuksen kautta. Aineiston perusteella tärkeimpiä business controllerin uraa edistäviä tekijöitä ovat kokemuksen kautta hankittu osaaminen, verkostot, yksilön oma rooli sekä kansainvälisyys. Osaamisen näkökulmasta keskeistä olivat ulkoisen laskentatoimen kokemus sekä toimiala- ja yritysکوhtainen osaaminen. Tärkeimpiä verkostoja haastateltaville olivat ensimmäiset esihenkilöt, mentorit, suosittelijat sekä aikaisempi ja nykyinen työympäristö. Useampi haastateltava koki, että omat valinnat ja kiinnostus sekä omasta persoonallisuudesta lähtöisin olevat ominaisuudet olivat vieneet heitä urallaan eteenpäin. Siten yksilöllä oli merkittävä rooli uraa edistävänä tekijänä. Lisäksi englannin kielen taito sekä kansainväliset opiskelu- ja työkokemukset koettiin uraa edistäviksi tekijöiksi.

Avainsanat: Business controller, johdon laskentatoimi, urapolku, narratiivinen tutkimus

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus aiheeseen	7
1.2	Tutkimusongelma ja tavoite	9
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	Business controllerin rooli	12
2.1	Johdon laskentatoimen ja johdon laskentatoimen ammattilaisuuden muutos	12
2.2	Nykyisen controllerin rooli ja keskeiset tehtävät	18
3	Johdon laskentatoimen ammattilaisen urapolku	26
3.1	Ura ja urapolku	26
3.2	Uraan vaikuttavia tekijöitä	32
4	Empiirisen tutkimuksen toteutus	40
4.1	Narratiivinen tutkimus	40
4.2	Aineiston analyysi	42
4.3	Haastattelujen taustatiedot ja toteutus	44
5	Tulokset	47
5.1	Kokemuksen avulla hankittu osaaminen	47
5.2	Verkostot	52
5.3	Yksilön rooli	56
5.4	Kansainvälisyys	59
6	Pohdinta	62
6.1	Business controllerin urapolku	62
6.2	Business controllerin uraa edistävät tekijät	62
7	Johtopäätökset	66
7.1	Luotettavuuden arviointi	67
7.2	Jatkotutkimusehdotukset	69
	Lähteet	71

Liitteet	79
Liite 1. Haastattelurunko	79
Liite 2. Aineistonhallintasuunnitelma	79

KUVIOT

Kuvio 1. Johdon laskentatoimen ammattilaisen roolin laajentuminen (vrt. Granlund ja Lukka 1998, 187) 14

TAULUKOT

Taulukko 1 Perinteisen ja rajattoman uran välinen ero (vrt. Sullivan 1999, 458) 27

Taulukko 2 Haastateltavien taustatiedot 44

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Viime vuosikymmeninä johdon laskentatoimen kirjallisuus on keskittynyt johdon laskentatoimen ammattilaisiin (Lukka & Järvenpää 2018, 305). Johsonin ja Kaplanin 1980-luvulla herättämä keskustelu johdon laskentatoimen muutostarpeista on muuttanut sekä johdon laskentatoimen tutkimusta että menetelmiä. Jo silloin tunnistettiin esimerkiksi teknologian kehittymisen vaikutukset johdon laskentatoimeen, vaikka teknologia onkin kehittynyt sen jälkeen aiempaa nopeammin. (Burns & Vaivio 2001, 389–390.) Johdon laskentatoimen ammattilaisuutta koskeva tutkimus on ollut aktiivista 1980-luvulta lähtien (Hyvönen ym. 2015, 22). Kirjallisuus keskittyy erityisesti johdon laskentatoimen ammattilaisen rooliin sekä siihen liittyvään muutokseen (ks. Byrne & Pierce 2007; Goretzki ym. 2013; Lambert & Sponem 2012; Lukka & Järvenpää 2018; Morales & Lambert 2013). Myös kuva johdon laskentatoimen ammattilaisesta on nähty muuttuneen vastuullisesta ja rationaalisesta hedonistiseksi järjestelmien hyödyntäjäksi (Baldvinsdottir ym. 2009, 876, 879).

Merkittävimpana johdon laskentatoimen ammattilaisten rooliin liittyvänä muutoksena on nähty siirtyminen ”pavunlaskijasta” liiketoimintakumppaniksi (Lukka & Järvenpää 2018, 305). Liiketoimintasuuntautuneisuus näkyy johdon laskentatoimen ammattilaisen roolissa tiiviimpänä tukena ja yhteistyönä ylemmän sekä paikallisen johdon kanssa. Tämän seurauksena myös yrityksen operatiivista toimintaa tuetaan tehokkaammin. (Goretzki ym. 2013, 53.) Globalisaation myötä lisääntyneet raportointivaatimukset sekä kilpailu ovat lisänneet vaatimuksia nopeammalle ja merkityksellisemmälle raportoinnille johdon suuntaan, minkä uskotaan osittain ohjanneen laskentatoimen ammattilaisen roolin kohti modernin controllerin roolia (Järvenpää 2007, 113). Muutokseen on vaikuttanut myös tietotekniikan kehittyminen, sillä automatisointi on vapauttanut johdon laskentatoimen ammattilaiset rutiininomaisista tehtävistä. Toisaalta automatisointi on luonut rooliin myös uudenlaisia vaatimuksia tietotekniseen osaamiseen liittyen. (Becker & Heinzelmänn 2018, 227.) Myös johdon laskentatoimen funktion hajauttaminen on siirtänyt johdon laskentatoimen ammattilaiset lähemmäs liiketoimintakumppanin roolia (Goretzki ym. 2013, 53).

Johdon laskentatoimen ammattilaisen tehtävänkuvassa tapahtunut muutos on laajentanut erityisesti heidän tehtäviään. Siten rooliin voidaan nähdä kuuluvan edelleen niin perinteisempiä tehtäviä kuin myös uudenlaisia vastuita. (Granlund & Lukka 1998, 187.) Suomessa rooliin liittyvän muutoksen on nähty tapahtuvan vähitellen eikä se ole ollut niin suoraviivaista. Sekä perinteisen pavnulaskijan että modernin controllerin tehtävien nähdäänkin kuuluvan erityisesti Suomessa controllerin vastuisiin. Controllerin nähdään osallistuvan sekä operatiivisiin kuin strategisiin tehtäviin. Keskeinen muutos johdon laskentatoimen ammattilaisen roolissa on aiempaa suurempi osallistuminen yrityksen päätöksentekoon. (Lukka & Järvenpää 2018, 308–309.) Muutoksen myötä business controllerin rooli on myös laajentunut, ja siihen nähdään kuuluvan aiempaa enemmän talouteen liittymättömiä tehtäviä (Byrne & Pierce 2007, 477). Granlund ja Lukka (1998, 197–198) kuvailevatkin johdon laskentatoimen ammattilaisen roolia vaativaksi ja tehtäväkenttää laajaksi. Tehtävät ulottuvat raporttien tuottamisesta tiedon esittämiseksi päätöksenteon tueksi. Johdon laskentatoimen ammattilaiset voivat toimia asiantuntijan, yksikön johdon, valvojan sekä päätöksentekijän roolissa.

Vaikka aihetta on jo tutkittu paljon, roolin muutosta käsittelevän tutkimuksen uskotaan olevan edelleen aktiivista (Lukka & Järvenpää 2018, 316). Hyvösen ym. (2015, 22) mukaan aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet erityisesti rooliin tietyssä kontekstissa tai roolin muutokseen ajan myötä. Goretzki ym. (2013, 42) ovat tunnistaneet laskentatoimen ammattilaisen roolia ja roolin muutosta käsittelevän kirjallisuuden puutteeksi yksilöiden merkityksen rooliin liittyvässä muutoksessa. Thaller ym. (2024, 43, 55) uskovat rooliin kohdistuneiden muutosten näkyvän myös johdon laskentatoimen ammattilaisten urissa. He ovat tarkastelleet tutkimuksessaan johdon laskentatoimen ammattilaisten uraa, ja he ehdottavatkin, että aihetta tulisi tutkia vielä lisää. Heidän mukaansa johdon laskentatoimen ammattilaisten uria ja niihin vaikuttavia tekijöitä käsittelevä kirjallisuus on puutteellista tai puuttuu kokonaan, sillä nykyinen kirjallisuus ei anna kuvaa johdon laskentatoimen ammattilaisten urasta ja siihen liittyvistä erityispiirteistä. Myös van der Steen (2022, 17) on ehdottanut yhtenä jatkotutkimusehdotuksena tutkia johdon laskentatoimen ammattilaisten uralla etenemistä, sillä tällainen tutkimus voisi auttaa ymmärtämään laajemmin esimerkiksi identiteetin sekä roolin muodostumista. Thallerin ym. (2024) tutkimusta lukuun ottamatta johdon laskentatoimen ammattilaisten uraa ja uralla etenemistä ei ole kirjallisuudessa käsitelty. Johdon laskentatoimen ammattilaisten taustoja on aiemmissa tutkimuksissa hieman sivuttu (ks. Rautiainen ym. 2024) sekä

yksittäisen controllerin urapolkua tarkasteltu tietyssä yrityksessä muutoksen aikana (ks. Hyvönen ym. 2015). Lisäksi johdon laskentatoimen ammattilaisten vaadittavia ominaisuuksia on tarkasteltu rekrytoinnin näkökulmasta (ks. Lepistö ja Ihantola 2018; Lepistö ym. 2016). Myös Byrne ja Pierce (2007, 494) ovat nostaneet esiin tarpeen tutkia johdon laskentatoimen ammattilaisten uran alkuvaiheita täydentämään laskentatoimen kirjallisuutta. Tästä näkökulmasta tutkimusta löytyy jo esimerkiksi tilintarkastajien osalta. Laskentatoimen kirjallisuudessa on tarkasteltu tilintarkastajien näkökulmasta alalle haluavien opiskelijoiden uran alkuvaihetta ja rekrytointia sosiaalisesta näkökulmasta (ks. Gebreiter 2020), uralla etenemistä (ks. Alvehus & Spicer 2012) sekä partneriksi etenemistä (ks. Downar ym. 2021). Kirjallisuudessa on tarkasteltu myös yleisesti laskentatoimen opiskelijoiden urakehitystä (ks. Frecka ym. 2022).

MaCleanin ym. (2012b, 18, 36) mukaan menestyneiden liike-elämän ammattilaisten uraa ja siihen vaikuttavia tekijöitä on ylipäätään tutkittu vähän. He ovat tutkineet tarinan kerronnan kautta sitä, miten yritysjohtajat tai yrityksissä merkittävässä asemassa toimivat ovat saavuttaneet asemansa. Tämä tutkielma avaa suomalaisten business controllerien henkilökohtaisten kokemusten ja näkemysten avulla sitä, millaisia vaatimuksia heille asetetaan uran näkökulmasta, sekä millaiset tekijät ovat edistäneet heidän uraansa. Tutkielman merkitys on tärkeä erityisesti alalle haluaville opiskelijoille, sillä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten business controllerin asema on mahdollista saavuttaa.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoite

Tutkielmassa tarkastellaan suomalaisissa pörssiyhtiöissä toimivien business controllerien urapolkuja. Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisena haastateltavat näkevät urapolkunsa, ja miten business controllerin asemaan voidaan päästä. Urapoluissa keskitytään erityisesti urakehitykseen eli aiempiin työtehtäviin sekä urapolkuun vaikuttaviin tekijöihin. Tavoitteen pohjalta tutkielman tutkimuskysymykseksi asetetaan:

- Miten business controllerit näkevät urapolkunsa?

Johdon laskentatoimen ammattilaisen (*eng. management accountant*), business controllerin ja controllerin nimikkeitä käytetään kirjallisuudessa rinnakkain (ks. Granlund & Lukka 1998; Lukka & Järvenpää 2018; Schäffer & Weber 2018; Thaller 2024; van der Steen 2022), mikä näkyy myös tässä tutkielmassa. Suomenkieliset käsitteet johdon

laskentatoimen ammattilaisista eroavat hieman kansainvälisen tutkimuksen käsitteistä. Kansainvälisessä tutkimuksessa käytettäviä käsitteitä laskentatoimen ammattilaisista ovat management accountant, business controller ja controller. Tässä tutkielmassa käytetään rinnakkain käsitteitä laskentatoimen ammattilainen, business controller tai controller. Tutkielman rajauksen ulkopuolelle jäävät muut laskentatoimen ammattilaiset kuten esimerkiksi tilintarkastajat ja rahoitusosalalla toimivat henkilöt. Näiden osalta hyödynnetään kuitenkin teoriaa erityisesti urapolun näkökulmasta, sillä siitä ei ole paljoa tutkimusta business controllerien osalta.

Teoriaosuuksissa esitellään tutkielman aihe aiemman kirjallisuuden pohjalta keskittyen johdon laskentatoimen ammattilaisuuden muutokseen ja rooliin sekä urapolkuun. Teorian avulla esitellään myös tutkielman kannalta keskeiset käsitteet. Tutkielman empiirinen osio toteutetaan narratiivisella tutkimusotteella, ja siinä keskitytään business controllerien omakohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin uralla etenemisestä. Johdon laskentatoimen ammattilaisten urien onkin nähty olevan aiempaa monimutkaisempia ja dynaamisempia (Thaller ym. 2024, 51). Tästä syystä empiirisessä osuudessa korostuu aineistolähtöisyys, ja siten aiemman kirjallisuuden eli teorian tehtävänä on esitellä tutkielman keskeiset käsitteet ja aiemmat tutkimukset ilmiöstä (Kiviniemi 2018, 78). Tutkimuksen tavoitteena ei ole muodostaa yleistettyä kuvaa urapolusta, sillä sen voidaan uskoa vaihtelevan yksilöittäin. Tavoitteena on enemmänkin tuoda esiin erilaisia näkemyksiä siitä, miten business controllerin rooli voidaan saavuttaa, ja millaiset tekijät ovat vaikuttaneet tutkittavien urapolkuun.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma muodostuu seitsemästä pääluvusta. Toisessa ja kolmannessa pääluvussa keskitytään teoriaan. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään johdon laskentatoimen ammattilaisen rooliin liittyvää muutosta sekä modernin business controllerin roolia. Näitä aiheita on käsitelty paljon tutkielmaan liittyvässä kirjallisuudessa, ja siksi niiden käsittely auttaa avaamaan aihetta lukijalle sekä ymmärtämään tutkielmaan liittyvät keskeiset käsitteet. Toinen teorialuku keskittyy urapolkuun sekä siihen vaikuttaviin tekijöihin. Koska business controllerien urapolusta ei löydy paljoa tutkimusta, hyödynnetään tässä esimerkiksi muihin laskentatoimen ammattilaisiin liittyvää sekä muuta tutkielman kannalta relevanttia kirjallisuutta.

Empiirinen osuus alkaa neljännestä pääluvusta, jossa esitellään tutkielman tutkimusmenetelmiin ja aineiston analyysiin liittyvät valinnat sekä haastattelujen taustatiedot ja toteutukset. Tutkimus toteutetaan narratiivisella tutkimusotteella, joka esitellään kokonaisuudessaan myös neljännessä pääluvussa. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka perustuvat business controllereille toteutettuihin haastatteluihin. Tuloksissa keskitytään business controllerien urakehitykseen. Lisäksi urapolkuun vaikuttavat tekijät esitellään neljän aineiston pohjalta luodun teeman kautta. Kuudennessa luvussa empiirisen aineiston tuloksia verrataan aiempaan laskentatoimen ammattilaisten sekä muiden liike-elämässä korkeassa asemassa olevien uraa käsittelevään kirjallisuuteen. Seitsemännessä eli viimeisessä luvussa tutkimuksen löydökset esitellään sekä pohditaan tuloksia tutkielman tavoitteiden sekä tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Tässä luvussa pohditaan myös tutkielman luotettavuutta sekä tuodaan esiin jatkotutkimusehdotukset.

2 Business controllerin rooli

2.1 Johdon laskentatoimen ja johdon laskentatoimen ammattilaisuuden muutos

Laskentatoimi jaetaan johdon laskentatoimeen (*eng. management accounting*) ja ulkoiseen laskentatoimeen (*eng. financial accounting*). Johdon laskentatoimessa keskeisenä tehtävänä on nimensäkin mukaisesti tukea johdon päätöksentekoa. (Richardson 2018, 256.) Johdon laskentatoimen ammattilaisesta voidaan käyttää nimitystä johdon laskentatoimen ammattilainen (*eng. management accountant*) tai controller. Management accountant nimitystä käytetään esimerkiksi Kiinassa ja Iso-Britanniassa, kun taas controlleria käytetään esimerkiksi Suomessa, Saksassa ja Brasiliassa. (Goretzki & Strauss 2018, 3.) Schäfferin ja Weberin (2018, 73) mukaan Saksassa ei käytetä käsitettä johdon laskentatoimen ammattilainen, vaan usein puhutaan vain controllereista. Controllerin rooliin johtava koulutus vaihtelee myös maittain. Esimerkiksi Iso-Britanniassa koulutusta tarjoavat yhdistykset, Saksassa ja Suomessa yliopistot ja Japanissa koulutuksessa avustavat jopa yritykset. (Goretzki & Strauss 2018, 3.)

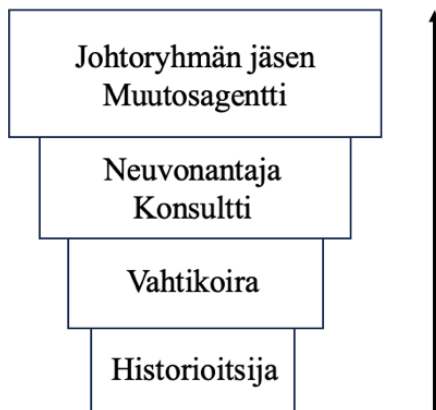
Vuonna 1987 Johnson ja Kaplan käynnistivät keskustelun johdon laskentatoimen muutoksen tarpeesta julkaisussaan *Relevance Lost*. Julkaisu käynnisti uudenlaisen johdon laskentatoimen tutkimuksen, sillä uskottiin, ettei sen aikainen johdon laskentatoimi kyennyt tarjoamaan johdon vaatimia ja tarvitsemia tietoja. Johnson ja Kaplan vaativatkin erityisesti johdon laskentatoimen tekniikoiden ja järjestelmien kehittämistä sekä tietotekniikan parantamista. Tämän seurauksena tutkijat, laskentatoimen ammattilaiset sekä konsultit ovatkin pyrkineet kehittämään uusia tekniikoita sekä järjestelmiä johdon laskentatoimen tueksi. (Burns & Vaivio 2001, 389–390.) Uusien johdon laskentatoimen innovaatioiden avulla pyritään ensisijaisesti tekemään parempia päätöksiä sekä valvomaan toimintaa. Johdon laskentatoimen ammattilaisten roolin muutokseen ovat vaikuttaneet myös yrityksiin kohdistuneet ulkoiset tekijät kuten kilpailun lisääntyminen sekä organisatoriset tekijät kuten organisaatiokulttuuri tai organisaatioissa tapahtuvat muutokset. Globalisaatio on lisännyt raportointivaatimuksia sekä kilpailua, jotka asettavat yrityksille vaatimuksia nopeammasta ja merkityksellisemmästä informaatiosta. Edellä mainitut tekijät ovat johtaneet nykyisen controllerin roolin muodostumiseen. (Järvenpää 2007, 100, 113, 126.)

Johdon laskentatoimen ammattilaisen rooli on muuttunut niin sanotusta pavunlaskijan (*eng. bean-counter*) roolista nykyisen controllerin roolin suuntaan (Granlund & Lukka 1998, 201; Lukka & Järvenpää 2018, 307). Friedman ja Lyne (1997, 37) olettivatkin tutkimuksessaan, että uusien laskentatoimen työkalujen ja menetelmien, kuten esimerkiksi toimintolaskennan, vuoksi pavunlaskijan rooli tulisi heikentymään tai jopa katoamaan. Toisaalta Suomessa rooliin liittyvän muutoksen on nähty tapahtuvan vähitellen, sillä pavunlaskijan ja controllerin roolit liitetään yhä läheisesti toisiinsa johdon laskentatoimen ammattilaisen toimenkuvassa. Laskentatoimen raportointi onkin edelleen tärkeä osa controllerin roolia. Business controllerin keskeisiin tehtäviin kuuluvat esimerkiksi tiedon kerääminen ja käsittely, laskenta ja raportointi. Näiden ohella business controllerilta vaaditaan niin operatiivista kuin strategistakin liiketoimintaosaamista, sillä he työskentelevät läheisesti johdon kanssa. Keskeinen muutos johdon laskentatoimen ammattilaisen roolissa liittyy erityisesti yrityksen päätöksentekoon osallistumiseen. (Lukka & Järvenpää 2018, 308–309.) Johdon laskentatoimen ammattilaiselta odotetaan ennakoivaa ja aktiivista roolia johdon tueksi. Asiantuntemuksensa kautta he toimivat tärkeänä osana tiimejä, jotka vastaavat päätöksenteosta sekä kehittämisestä. (Burns & Baldvinsdottir 2005, 742.)

Myös johdon laskentatoimen ammattilaisiin liitetyt mielikuvat ovat muuttuneet teknologian kehittymisen ja siten uusien järjestelmien myötä. Nämä muutokset ovat korostuneet erityisesti 2000-luvun vaihteessa. Ennen laskentatoimen järjestelmät ovat toimineet apuna tiedon tuottamiselle mutta kehityksen myötä järjestelmät ovat automatisoineet monet laskentatoimen ammattilaisten rutiinityöt. Siten kuva johdon laskentatoimen ammattilaisista ja heidän työstään ovat myös muuttuneet enemmän järjestelmien tuottaman tiedon hyödyntäjiksi kuin rutiinityötä tekeviksi. (Baldvinsdottir ym. 2009, 876–877)

Granlundin ja Lukan (1998, 187) mukaan johdon laskentatoimen ammattilaisen roolin muutokseen liittyvän tutkimuksen taustalla olisi pelko ammatin arvotuksen vähenemisestä. Kirjallisuudessa on ehdotettu, että johdon laskentatoimen ammattilaisten tulisi siirtyä tyyppillisen valvojan roolista kohti liiketoimintasuuntautuneempaa roolia. Kuviossa 1 havainnollistetaan johdon laskentatoimen ammattilaisen roolin laajentumista. Kuvioista nähdään, että johdon laskentatoimen ammattilaisen rooliin kuuluisivat historioitsijana, "vahtikoirana", konsulttina, neuvonantajana, muutosagenttina sekä johtoryhmän jäsenenä toimiminen. Ylemmät tehtävät kuten johtoryhmän jäsenenä ja

muutosagenttina toimiminen ovat johdon laskentatoimen ammattilaisen työnkuvaan liittyviä uudempia tehtäviä. Historioitsijana ja ”vahtikoirana” toimimista pidetään johdon laskentatoimen roolin perustana, jonka ohelle on määritelty muutoksen myötä myös muita uudenlaisia tehtäviä.



Kuvio 1. Johdon laskentatoimen ammattilaisen roolin laajentuminen (vrt. Granlund ja Lukka 1998, 187)

Vaikka Granlundin ja Lukan (1998, 197–199, 201–202) mukaan controllerin ja pavunlaskijan tehtävät ovat keskeisiä johdon laskentatoimen näkökulmasta, ovat he tunnistaneet rooleihin liittyviä eroja. Heidän mukaansa controllerin rooliin yhdistettäviä ominaisuuksia ovat esimerkiksi keskittyminen sekä nykyhetkeen että tulevaisuuteen, liiketoiminnan tunteminen, viestintä, tiedonjako sekä tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa. Pavunlaskijan rooli keskittyy taas enemmän menneisyyteen sekä datan keräämiseen, käsittelyyn ja raportointiin. Controllerin rooli voidaan siten nähdä hyvin kaksijakoisena riippuen siitä, millaisia tehtäviä ja ominaisuuksia roolissa painotetaan. Historioitsijan rooli ilmenee esimerkiksi erilaisten informaatiotarpeiden täyttämisenä tarkkojen taloudellisten lukujen muodossa. Silloin viestintä laskentatoimen osaston ulkopuolelle ilmenee raporttien muodossa. Vahtikoiran roolissa raportointi on ylöspäin suuntautuvaa. Controller toimii paikallisena valvojana, joka huolehtii siitä, että toimitaan yritysten intressien mukaisesti. Neuvonantajan roolissa keskeistä ovat suhteet johtoon sekä johtoryhmään. Neuvoja voidaan jakaa joko yrityksen tai liiketoimintayksiköiden tasolla. Muutosagenttina controller osallistuu liiketoiminnan kehittämiseen. Silloin kun controller nähdään osana johtoryhmää, painottuu roolissa jatkuvasti kasvava

liiketoimintasuuntautuneisuus. Siten taloudellisen tiedon ymmärtämisen lisäksi on keskeistä ymmärtää myös yrityksen liiketoimintaa. Tämän lisäksi keskeisiä tehtäviä ovat myös projekteihin osallistuminen ja niiden eteenpäin vieminen.

Yksi keskeinen tekijä, joka on vaikuttanut johdon laskentatoimen ammattilaisen roolin muutokseen, on organisaatioissa tapahtunut hajauttaminen. Hajauttaminen on edistänyt rooliin liittyvää muutosta erityisesti Suomessa. Hajauttamisen myötä johdon laskentatoimen ammattilaiset ovat siirtyneet lähemmäs liiketoiminnan eri toimintoja. Muutoksen on uskottu sopivan myös hyvin perinteiseen valvojan rooliin. Hajauttamisen myötä johdon laskentatoimen ammattilaisen rooli ja työtehtävät ovat siirtyneet controller-funktion alle. Perinteisesti johdon laskentatoimi on keskittynyt yrityksen sisäisiin prosesseihin eli yhteistyötä on tehty paljon esimerkiksi tuotannon kanssa. Rooliin liittyvän muutoksen on uskottu siirtävän johdon laskentatoimen painopisteen lähemmäs ulkoista ympäristöä sekä osaksi organisaation johtamista. (Granlund & Lukka 1998, 194–195.) Hajautuksen seurauksena controllerit ovat lähempänä informaatiota, ja siten ymmärtävät myös liiketoimintaa ja sen kehitystä paremmin. Muutoksen myötä he ovat siirtyneet lähemmäs tietoa myös fyysisestä näkökulmasta. (Järvenpää 2007, 116–117.) Hajauttamisen uskotaan tukevan erityisesti niitä liiketoimintayksiköitä, joissa he työskentelevät. Koska hajautuksen seurauksena johdon laskentatoimen ammattilaiset ovat lähempänä johtoa sekä informaatiota, heillä on myös paremmat mahdollisuudet johdon tukemiseen. (Järvenpää 2009, 126.) Hajauttamisen on uskottu siirtäneen johdon laskentatoimen ammattilaiset kohti liiketoimintakumppanin (*eng. business partner*) roolia. Muutoksen myötä he pystyvätkin tukemaan niin ylempää johtoa, paikallista johtoa kuin operatiivista liiketoimintaakin aiempaa paremmin ja tehokkaammin. (Goretzki ym. 2013, 53.)

Järvenpää (2007, 100) on määritellyt johdon laskentatoimen ammattilaisen lisääntyneen liiketoimintasuuntautuneisuuden haluna ja kykynä luoda lisäarvoa johdolle erityisesti päätöksenteon ja valvonnan näkökulmasta. Arvoa luodaan laskentatoimen järjestelmien, henkilökohtaisten taitojen sekä liiketoimintatietämyksen avulla. Liiketoimintasuuntautuneisuus luo painetta tehostaa perinteisiä raportointijärjestelmiä sekä tulevaisuuteen tähtäväää raportointia, joita pidetään keskeisinä välineinä controllerin tehtävässä (Järvenpää 2009, 460). Koska liiketoimintakumppanuuteen vaikuttavat sekä uudet johdon laskentatoimen innovaatiot, johtaminen että yrityksen kulttuurilliset tekijät, voi liiketoimintasuuntautuneisuus ilmentyä yritysten sisällä eri tavoin (Järvenpää 2007,

133). Rooliin liittyvän muutoksen on todettu vaativan controllereilta myös uusien taitojen ja ajattelutapojen, kuten esimerkiksi tulevaisuuteen suuntautuvan ajattelun tai paikallisemmän tiedon, kehittämistä (Henttu-Aho 2016, 50). Muuttuneeseen rooliin on lisätty myös paljon suoraan talouteen liittymättömiä tehtäviä, minkä vuoksi rooli on laajentunut paljon aiemmasta (Byrne & Pierce 2007, 477).

Goretzki ym. (2013, 49–50, 52) ovat tunnistaneeet myös kehityksen pavunlaskijasta raportioijan ja navigoijan rooliin, mikä on johtanut nykyisen liiketoimintakumppanin roolin muodostumiseen. Liiketoimintakumppanin keskeisiksi tehtäviksi nähdään esimerkiksi prosessien optimisointi, yrityksen kasvun tukeminen sekä kriisien hallinta. Kehitykseen on vaikuttanut heidän mukaansa teknologian kuten järjestelmien ja raportointitapojen kehittyminen. Kehittynyt teknologia on mahdollistanut sen, että tietoa voidaan tuottaa automaattisesti järjestelmien avulla, minkä vuoksi perinteisemmän pavunlaskijan roolin merkitys on vähentynyt. Lisäksi myös muilla yrityksen sisällä on mahdollisuus päästä laskentatoimen tietoon käsiksi. Tämän vuoksi perinteiset rutiininomaiset työt ovat vähentyneet. Teknologia on luonut myös uudenlaisia mahdollisuuksia analysoida ja tulkita dataa, ja siten myös tukea johtoa.

Burns ja Baldvinsdottir (2005, 747, 749–751) kuvailivat johdon laskentatoimen ammattilaisuuteen liittyvää muutosta niin sanottujen hybridilaskentatoimen ammattilaisten (*eng. hybrid accountants*) kautta. Heidän roolissaan näkyi aiempaa suurempi liiketoimintasuuntautuneisuus, joka ilmeni osallistumisena päätöksentekoon sekä jatkuvana vuorovaikutuksena johdon kanssa. Tutkimuksessa tunnistettiin roolin muutokseen vaikuttaviksi tekijöiksi organisaatiossa tapahtuvat muutokset, johdon laskentatoimen ammattilaisten proaktiivisuus sekä johdon laskentatoimen ammattilaisten kehitystä tukevat johtajat. Johto kannustikin laskentatoimen ammattilaisten toimimaan osana organisaatiossa tapahtuvaa muutosta niin sanottuina muutosagentteina sen sijaan, että he olisivat keskittyneet pelkästään perinteisiin rutiinitehtäviin. Yksittäisen johdon laskentatoimen ammattilaisen roolin muutosta tukivat uudenlainen johtaminen, tiimityöskentely johdon laskentatoimen ammattilaisten keskuudessa sekä yksilöiden oma-aloitteisuus.

Windeck ym. (2015, 629–631, 633–634, 636) ovat tutkimuksessaan havainnollistaneet johdon laskentatoimen ammattilaisten roolin muuttumista liiketoimintakumppanimaiseksi kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa talousjohtaja perusteli

liiketoimintakumppanuuden merkitystä organisaation sisäisten verkostojen sekä kilpailukyvyyn parantamisessa. Kyseisessä yrityksessä liiketoimintakumppanin roolin keskeiseksi tehtäväksi oli määritelty johdon tukeminen ja vapauttaminen taloudellisista ja hallinnollisista tehtävistä sekä tiedonjako. Uuden roolin toivottiin lisäävän tietojen ja ennusteiden tarkkuutta sekä parantavan päätöksentekoa. Roolin muutoksen nähtiin olevan riippuvainen myös muista toimijoista ja se vaatikin eri osastojen välisen viestinnän lisäämistä. Muutoksen nähtiin myös tarjoavan johtajille mahdollisuuden keskittyä enemmän kiireellisempiin asioihin sekä lisäävän johdon laskentatoimen ammattilaisten tietämystä liiketoiminnasta.

Goretzki ja Pfister (2023, 8, 12, 15, 18–19) havainnollistivat tutkimuksessaan, miten tavoiteltu liiketoimintakumppanin rooli voi aiheuttaa johdon laskentatoimen ammattilaisille ristiriitoja ammatti-identiteetin sekä tehtävälle asetettujen tavoitteiden kesken. Liiketoimintakumppanin roolissa korostuivat johdon laskentatoimen ammattilaisten mielestä laatu sekä tehtävään asetettujen vaatimusten noudattaminen. Rooliin yhdistettävien tehtävien ja ominaisuuksien sekä siten myös yksilöllisen suoriutumisen mittaamisen on todettu kuitenkin olevan vaikeaa. Tutkimuksen mukaan tämä johtuu siitä, että johdon laskentatoimen ammattilaisten rooli on muuttunut aiempaa strategisemmaksi, minkä vuoksi tehokkuutta ja toiminnan vaikutuksia voi olla vaikea saada mitattavaan muotoon. Tutkimuksen kohdeyrityksessä tapaamisiin käytetty aika sekä viestiminen johtajien kanssa nähtiin tuottamattomana toimintana, vaikka nämä ovat keskeisiä tehtäviä johdon laskentatoimen ammattilaisen roolissa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johdon laskentatoimen ammattilaisen roolia käsittelevässä kirjallisuudessa on tarkasteltu erityisesti rooliin liitettyä lisääntyneitä liiketoimintasuuntautuneisuutta. Toisaalta kirjallisuudessa on nostettu myös esiin se, ettei muutos puvunlaskijasta liiketoimintakumppaniksi ole ollut niin itsestäänselvyys, mitä osa kirjallisuudesta antaa olettaa. Muutos on kuitenkin näkynyt johdon laskentatoimen ammattilaisten roolissa erityisesti tehtävien näkökulmasta. (Malmi ym. 2001, 499.) Lukka ja Järvenpää (2018, 316) ovat myös esittäneet kritiikkiä liiketoimintasuuntautuneisuutta kohtaan. Heidän mukaansa liiketoimintakumppanin roolin omaksuminen tai kehittyminen ei olekaan niin yksinkertaista tai positiivista kaikissa tilanteissa. Lambertin ja Sponemin (2012, 587) mukaan johdon laskentatoimen ammattilaisilla on edelleen hyvin erilaisia rooleja asemastaan riippuen, eikä liiketoimintasuuntautuneisuus ole keskeisin ominaisuus kaikissa tilanteissa. Morales ja

Lambert (2013, 241–243) huomasivat, että vaikka monet johdon laskentatoimen ammattilaiset haluaisivat siirtyä lähemmäs liiketoimintakumppanin roolia, voi rooliin liittyvä muutos vaikuttaa negatiivisesti yksilöille asetettuihin tavoitteisiin sekä heidän näkemyksiinsä omasta roolistaan.

2.2 Nykyisen controllerin rooli ja keskeiset tehtävät

Johdon laskentatoimen ammattilaisen keskeisempiin tehtäviin kuuluvat perinteisten raportointitehtävien lisäksi osallistuminen operatiiviseen ja strategiseen liiketoimintaan sekä läheinen työskentely johdon kanssa (Lukka & Järvenpää 2018, 308–309). IMA:n (2019) määritelmän mukaan nykyisen johdon laskentatoimen ammattilaisen tehtäviin kuuluvat suunnittelu, raportointi, päätöksenteko, operatiiviseen liiketoimintaan osallistuminen sekä johtaminen. Nykyinen rooli vaatii siten muunkinlaista osaamista kuin vain teknistä osaamista, ja siten nykyistä tehtäväkuvaa voidaan pitää hyvinkin monimuotoisena. Nykyiseen rooliin kuuluu myös paljon talousosaston ulkopuolisia tehtäviä, ja siten rooli on laajentunut paljon aiemmasta (Byrne & Pierce 2007, 477). Vaikka controllerien tehtävissä liiketoimintasuuntautuneisuus nähdään tulevaisuuteen tähtäävinä analyyseina ja ennusteina, korostuu heidän tehtävissään edelleen myös perinteiset menneisiin tapahtumiin perustuvat tehtävät (Rautiainen ym. 2024, 7). Myös Granlund ja Lukka (1998, 197–198) havainnollistivat jo varhaisessa vaiheessa sitä, miten johdon laskentatoimen ammattilaisen roolissa tapahtunut muutos on laajentanut controllerin toimenkuvaa.

Lambert ja Sponem (2012, 571, 572, 585) ovat tunnistaneeet useita erilaisia rooleja johdon laskentatoimen ammattilaiselle, ja siten korostaneet myös ammatin monipuolisuutta. Rooliin vaikuttaa erityisesti se, kenelle raportoidaan ja kuinka paljon auktoriteettia johdon laskentatoimen ammattilaisella on. Johdon laskentatoimen ammattilaisen keskeiset raportointisuhteet muodostuvat paikallisen johdon sekä ylimmän johdon kanssa. Rooli nähdään liiketoimintakumppanimaisena, mikäli johdon laskentatoimen ammattilaisella on paljon auktoriteettia ja hän tekee päätöksiä yhdessä operatiivisen johdon kanssa. Lisääntyneen auktoriteetin myötä roolissa korostuu myös neuvonantajana toimiminen. Vähäisempi auktoriteetti yhdistettiin tutkimuksessa perinteisempiin tehtäviin, ja raportointi ylemmälle johdolle valvojamaisempaan rooliin.

Tietotekniikka on automatisoinut raportointia, ja siten myös vapauttanut johdon laskentatoimen ammattilaiset monista rutiininomaisista tehtävistä kuten datan

keräämisestä ja raporttien muodostamisesta. Toisaalta tietotekninen kehitys on luonut uusia vaatimuksia johdon laskentatoimen ammattilaisille. Heidän odotetaan osallistuvan erilaisten järjestelmien käyttöönottoon sekä suunnitteluun, minkä vuoksi heiltä vaaditaan myös tietoteknistä osaamista. (Becker & Heinzelmänn 2018, 227.) Tietotekninen osaaminen nähdäänkin yhtenä johdon laskentatoimen ammattilaisen tärkeänä taitona. Järjestelmien automatisointi auttaa heitä erityisesti tapahtumien käsittelyssä, tiedon integroinnissa sekä raportoinnissa, minkä vuoksi analyttisyys on tärkeä taito kyseisessä roolissa. (Byrne & Pierce 2007, 478.) Nykyisen controllerin tehtäviin kuuluuikin selvittää erilaisten järjestelmien kautta tuotettua informaatiota, mikä helpottaa päätöksentekoa. Tällä pyritään myös lisäämään luottamusta laskentatoimen tuottamaa tietoa kohtaan. (Järvenpää ym. 2023, 8–9.)

Teknologinen kehitys asettaa vaatimuksia controllerien työhön tietoteknisten taitojen näkökulmasta. Tekoälyn yleistymisen uskotaan johtavan joidenkin controllereillekin tyypillisten tehtävien korvaamiseen. Johdon laskentatoimen ammattilaisten tehtävät perustuvat laskentatoimen dataan, missä Excelillä ja muilla yleisimmillä työkaluilla on ollut suuri merkitys. Uusien työkalujen kehittyminen sekä tekoälyn yleistyminen lisäävät vaatimuksia controllerien taidoille. Joissakin tapauksissa muiden alojen kuten tilastotieteeseen tai koodaukseen liittyvät taidot voivat olla tarpeellisia myös controllerien työssä. Siten controllerin työhön voi sisältyä aiempaa enemmän laskentatoimen ulkopuolisia tehtäviä ja taitoja. (Rautiainen ym. 2024, 7–8.)

Osittain tietotekniikan kehittymisen myötä johdon laskentatoimen ammattilaiset osallistuvat enemmän myös organisaatiossa tapahtuviin projekteihin. Tyypillisiä projekteja ovat suurien tietoteknisten järjestelmien käyttöönotot. Projektit voivat liittyä myös esimerkiksi osastojen sulkemispäätöksiin, tasapainotetun tuloskortin kehitykseen tai pääomiin. (Byrne & Pierce 2007, 482.) Esimerkiksi Hyvönen ym. (2015, 23, 27, 29, 35) ovat tarkastelleet controllerin roolia toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa. Laskentatoimen raportoinnilla on tärkeä merkitys projektien eteenpäin viemiseksi, sillä se tarjoaa tietoa liiketoiminnasta projektin tueksi. Lisäksi controllerin kiinnostus ja tietämys toimialasta, organisaatiosta sekä laskentatoimen järjestelmistä mahdollistivat aktiivisen roolin projektin aikana. Projektin onnistuminen vaati myös sen, että controller verkostoitui projektin keskeisimpien toimijoiden kanssa.

Vaikka tekninen kehitys on osittain muuttanut roolia, pidetään perinteisten johdon laskentatoimen ammattilaisten tehtäviä kuitenkin edelleen tärkeänä osana nykyistäkin roolia. Perinteisiä tehtäviä ovat esimerkiksi raportointi, analysointi, sisäinen valvonta, ennustaminen sekä kustannusten hallinta. Usein näitä saatetaan pitää työnantajan näkökulmasta itsestäänselvytenä. Joissakin tapauksissa rooliin sisältyy edelleen myös täysin laskentaan painottuvia tehtäviä. (Ala-Heikkilä & Järvenpää 2023, 349–350.) Myös budjetointi ja muu taloudellinen suunnittelu kuuluvat johdon laskentatoimen ammattilaisen tehtäviin, koska heillä on pääsy taloudelliseen tietoon sekä taitoa tulkita sitä (Becker & Mahlendorf 2018, 292). Sen lisäksi, että johdon laskentatoimen ammattilaiset suunnittelevat budjetteja ja ennusteita, he myös osallistuvat niiden toteutukseen ja valvontaan. Tärkeää onkin tulkita mitä eri järjestelmistä saadut tiedot merkitsevät yritykselle ja liiketoiminnalle. Tietojen analysointi auttaa budjettien luomisessa. Johdon laskentatoimen ammattilaisia voidaankin pitää niin sanottuina ”tiedon varastoina”, minkä vuoksi viestintä on roolissa myös keskeistä. Taloudellisia tietoja tulkitaan niin, että muutkin yrityksessä ymmärtävät niiden merkityksen sekä vaikutuksen toimintaan, mutta toisaalta tiedot tulee esittää kuitenkin riittävän tarkkoina. (Byrne & Pierce 2007, 479, 481–482.)

Johdon laskentatoimen ammattilaisia voidaan pitää myös tiedontuottajina, joiden tehtäviin kuuluu varmistaa tuotetun tiedon käyttäjävälilläisyys. Näin tuotetusta ja käsitellystä tiedosta on mahdollisimman paljon hyötyä. Laskentatoimen tieto tulisi saada sellaiseen muotoon, että se on ymmärrettävää ja johdonmukaista eri sidosryhmien näkökulmasta. Controllerit toimivat usein johdon neuvonantajina, minkä vuoksi tietoa tulisi olla mahdollisimman helppo käyttää päätöksenteon tukena. Roolissa korostuu myös yhteyden luominen sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen informaation välille. Siksi johdon laskentatoimen ammattilaiset tekevät tiivistä yhteistyötä myös ulkoisen laskennan kanssa. (Weißenberger & Angelkort 2011, 175.)

Goretzkin ym. (2013, 55) mukaan johdon laskentatoimen ammattilaiset osallistuvat aiempaa enemmän operatiiviseen toimintaan sekä johtamiseen, minkä vuoksi heidät saatetaan nähdä osana johtoa pelkän laskentatoimen roolin sijaan. Siten johdon laskentatoimen ammattilaisilla on keskeinen rooli myös operatiivisessa toiminnassa. Heidän odotetaan muuttavan operatiivisesta toiminnasta saadut tiedot laskennallisempaan ja yksityiskohtaisempaan muotoon. Tiedon avulla voidaan kuvata tarkemmin toimintaa ja tuotantoprosesseja, joista viestitään lopulta johdolle. Tällaiset tiedot auttavat

esimerkiksi investointipäätösten tekemisessä sekä projektinhallinnassa. Koska johdon laskentatoimen ammattilaiset tekevät yhteistyötä usein operatiivisen johdon kanssa, operatiivisen johdon odotetaan viestivän muuttuneista asioista kuten ennusteiden vaihteluista. Siten tiedon tuottaminen on yksi keskeinen johdon laskentatoimen ammattilaisten tehtävistä. (Lambert & Pezet 2010, 28.) Johdon laskentatoimen ammattilaisilla nähdään olevan velvollisuus raportoida sekä taloustoiminnolle että operatiivisella johdolle (Goretzki ym. 2018, 702).

Strategisena liiketoimintakumppanina toimimista pidetään joissakin yrityksissä ideaalina roolina johdon laskentatoimen ammattilaiselle. Tällöin roolissa korostuvat tärkeimpien sidosryhmien tukeminen, liiketoimintayksikön strategian suunnittelu, strategisten päätöksien taloudellisten vaikutusten arviointi sekä skenaarioiden luominen. Joissakin yrityksissä johdon laskentatoimen ammattilaisen on jopa odotettu olevan vastuussa perinteisistä johdon tehtävistä kuten tavoitteiden ja suunnitelmien toteutuksesta. (Ala-Heikkilä & Järvenpää 2023, 349.) Viestintätaitojen merkitys korostuu strategista päätöksentekoa vaativissa tehtävissä, kun yhteistyötä tehdään eri tasoilla olevien johtajien kanssa. Kuten aiemminkin mainittu, controller tekeekin tiivistä yhteistyötä johdon kanssa. (Fourné ym. 2023, 11.) Controller osallistuu myös usein johtamiseen, minkä vuoksi hänellä tulee olla ymmärrystä liiketoiminnasta sekä hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot (Järvenpää 2007, 124).

Järvenpää (2009, 457–458) on tunnistanut myös controllerien aktiivisemmän roolin niin operatiivisesta kuin strategisesta näkökulmasta. Osallistumalla enemmän asiakas- ja tuotantoprosesseihin, controllereilla on mahdollisuus ymmärtää varsinaista liiketoimintaa paremmin. Liiketoiminnasta ymmärtämistä pidetäänkin tärkeänä ominaisuutena, sillä controllerien rooliksi nähdään edelleen puuttuminen siihen, mikäli liiketoimintaa ollaan ohjaamassa väärään suuntaan. Eryityisesti johdon näkökulmasta controllerien halutaan osallistuvan liiketoimintaan yhä aktiivisemmin sekä ymmärtävän sitä kokonaisvaltaisemmin. Nykyisen johdon laskentatoimen ammattilaisen rooli vaatii siten laskentatoimen taitojen lisäksi myös liiketoiminnan ymmärtämistä, sillä tehtäviin nähdään kuuluvan liiketoiminnan tarkkailu ja valvonta sekä puuttuminen vääränlaiseen toimintaan (Järvenpää 2007, 123).

Johdon laskentatoimen ammattilaiset työskentelevät läheisesti ylimmän johdon kanssa. Tästä näkökulmasta heidän tehtäviinsä kuuluu neuvonantajina toimiminen

päätöksenteossa sekä osallistuminen toiminnan ohjaamiseen yhdessä johdon kanssa. Nykyisen controllerin keskeisiin tehtäviin kuuluvatkin siten ylimmän johdon tukeminen erityisesti päätöksenteon näkökulmasta. Päätöksentekoa tuetaan tuottamalla erilaisia taloudellisia analyyseja, osallistumalla projekteihin, valvomalla liiketoimintaa sekä pyrkimällä luomaan arvoa myös muilla tavoin. Tyypillistä on, etteivät johdon laskentatoimen ammattilaiset kuitenkaan vastaa päätöksistä pelkästään itse, vaan heidän roolinsa painottuu erityisesti tiedonjakoon sekä tietojen tulkintaan. He tekevät taloudellisten tietojen perusteella erilaisia ehdotuksia ylimmälle johdolle. Yhteistyön johdon kanssa on nähty vaativan myös avoimuutta sekä ei-taloudellisten tekijöiden huomioonottamista. Lisäksi johdon laskentatoimen ammattilaisten odotetaan olevan tavoitettavissa, toimivan tehokkaasti sekä varmistavan, että asiat hoidetaan. Lisäksi heidän odotetaan olevan järjestelmällisiä ja tarkkoja työssään. Myös vahvaa persoonaa sekä kykyä ilmaista omat mielipiteet arvostetaan. (Byrne & Pierce 2007, 480–483.)

Nykyiseen rooliin liitetty lisääntynyt liiketoimintasuuntautuneisuus ilmenee tutkimuksissa erityisesti yhteistyönä johdon kanssa. Burns ja Baldvinsdottir (2005, 749) ovat tunnistaneeet niin sanotut hybridilaskentatoimen ammattilaiset, jotka osallistuvat organisaatiossa tapahtuvan muutoksen myötä enemmän päätöksentekoon ja liiketoiminnan ohjaukseen yhdessä johdon kanssa. Fournén ym. (2023, 3, 8) mukaan controllerien ja johdon välisellä yhteistyöllä pyritään edistämään erityisesti tiedonjakoa sekä laajentamaan molempien osapuolten ymmärrystä liiketoimintaympäristöstä. Strategista päätöksentekoa edistävät controllerin toimiminen niin sanotussa liiketoimintakumppanin roolissa sekä se, että hänen suhteensa johtoon on tilanteeseen mukautuvaa.

Janinin (2017, 16–17) mukaan johdosta lähtöisin oleva luottamus lisää liiketoimintasuuntautuneisuutta. Johdon näkemyksillä voi siten olla vaikutusta rooliin. Kun controller nähdään liiketoimintakumppanina, voi hänen tehtäviinsä kuulua myös hoitaa ulkoisia suhteita. Siten johdon laskentatoimen ammattilaisen toimenkuvaan voi kuulua sisäisten sidosryhmien kanssa toimimisen lisäksi myös ulkoisten suhteiden hoitamista. Myös Lambertin ja Pezetin (2010, 27–28) mukaan johdon laskentatoimen ammattilainen voi toimia neuvottelijana ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien välillä. Tässä tapauksessa ulkoisilla sidosryhmillä viitataan esimerkiksi ostajiin ja toimittajiin sekä sisäisellä ylimpään johtoon tai operatiivisiin johtajiin. Johdon laskentatoimen ammattilaiset voivat valvoa sopimuksia, osallistua hinnan asetantaan, kontrolloida

kustannuksia sekä hallita yrityksen taloutta yleisellä tasolla. Controllerien odotetaan tulevan toimeen sekä tekevän yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa (Järvenpää 2007, 123).

Kirjallisuudessa laskentatoimen ammattilaiselta vaadittaviksi ominaisuuksiksi ja taidoiksi on määritelty liiketoiminnan tunteminen, viestintätaidot, IT-taidot, laskentatoimen tekninen osaaminen, joustavuus sekä vaikutusvalta organisaation sisällä. Myös henkilökohtaisilla luonteenpiirteillä uskotaan olevan merkitystä. Liiketoiminnan tunteminen näkyy laskentatoimen ammattilaisen roolissa innovatiivisuutena, vuorovaikutuksena sekä päätöksentekoon osallistumisena. Myös nykyisen toimialan tietämystä tulisi jatkuvasti vahvistaa omassa työssään. Johdon laskentatoimen ammattilaisilla uskotaan olevan suhteellisen paljon vaikutusvaltaa omaan roolinsa ja asemaansa. Tätä edistävät esimerkiksi oma asenne, persoonallisuus, aloitteellisuus sekä yrityksen koko. (Byrne & Pierce, 2007, 480, 489.) Työssä vaaditaan myös luovuutta silloin, kun uusia ideoita implementoidaan yrityksen toimintaan (Goretzki ym. 2013, 58). Ala-Heikkilä ja Järvenpää (2023, 350) ovat määritelleet controllerin keskeisimmiksi taidoiksi johdon laskentatoimen ydinosaamisen, liiketoimintaosaamisen, tietotekniset taidot, johtamistaidot, arvonluonti sekä viestintä. Myös koulutusta ja kokemusta roolista on arvostettu rekrytoinnin näkökulmasta.

Windeckin ym. (2015, 632–633) tutkimuksen mukaan liiketoimintakumppanin roolissa johdon laskentatoimen ammattilaisilta odotetaan syvällistä ymmärrystä liiketoiminnasta, markkinoista ja palveluista. Lisäksi heidän tulisi aktiivisesta viestiä liiketoimintajohtajien kanssa sekä löytää yhteiset toimintatavat. Liiketoimintakumppanin rooli nähdään tärkeänä strategian suunnittelussa sekä edistämisessä. Strategian edistämiseksi liiketoimintakumppanin tulisi yhdistää eri osastoiden toimijoita sekä parantaa sisäisiä prosesseja. Siten liiketoimintakumppanin odotetaan osallistuvan aiempaa enemmän juoksevaan liiketoimintaan ja päätöksentekoon pelkkien analyysien tekemisen sijaan.

Ala-Heikkilä ym. (2024, 8–10) tunnistivat tutkimuksessaan työpaikkailmoitusten perusteella johdon laskentatoimen ammattilaisen keskeisiksi ominaisuuksiksi vahvan ammatillisen taustan ja osaamisen, itsenäisen työskentelyotteen, päätöksentekokyvyn, kunnianhimon, tulorientoituneisuuden, innovatiivisuuden sekä rohkeuden. Lisäksi heidän mukaansa kyseisessä roolissa vaaditaan myös pehmeämpiä ja ihmisläheisempiä taitoja kuten yhteistyö- ja kommunikaatiotaitoja. Erityisesti pehmeämpien taitojen

merkitys korostuu silloin, kun työkokemusta on vähemmän. Samassa tutkimuksessa toteutettujen haastatteluiden perusteella vahvan roolin ottaminen on tärkeää menestyäkseen sekä tehdäkseen vaikutuksen. Johdon laskentatoimen ammattilaisilta odotetaan johtamistaitoja sekä toimivaa yhteistyötä johtajien kanssa. Lisäksi tiimityöskentelyä sekä hyviä suhteita muihin työntekijöihin arvostetaan. Sukupuolten välisten odotusten nähtiin myös heijastuvan johdon laskentatoimen ammattilaisilta odotettaviin ominaisuuksiin ja käytökseen. Vahvan roolin ja persoonan esiin tuomien nähtiin hyväksyttävämpänä miehiltä verrattuna naisiin. Toisaalta naispuolisilta johdon laskentatoimen ammattilaisilta odotettiin tutkimuksen perusteella samanlaista käytöstä kuin miespuolisilta. Naispuolisten vahva persoona saattoi kuitenkin jossain tilanteissa aiheuttaa jännitteitä ja se saatettiin tulkita aggressiiviseksi.

Lepistö ym. (2016, 78–79) ovat tarkastelleet myös johdon laskentatoimen ammattilaisen rooliin liittyviä työpaikkailmoituksia sekä haastatelleet rekrytoinnista vastuussa olevia henkilöitä. Heidän mukaansa rekrytoinnin perusteella johdon laskentatoimen ammattilaisten tehtäväkuva on pysynyt hyvin samanlaisena Malmin (2001) tutkimukseen nähden. Työpaikkailmoituksissa esiintyvien tehtävien perusteella johdon laskentatoimen ammattilaisen tehtävät liittyvät raportointiin, kehittämiseen, budjetointiin, analyysiin sekä ennustamiseen. Kehitystehtävät liittyvät yleensä esimerkiksi suunnittelun, ohjauksen sekä ennustamisen järjestelmien kehittämiseen eli yleisesti taloushallinnon kehittämiseen tai muihin vastaavanlaisiin projekteihin. Raporttien valmistelu sekä kirjanpitoon liittyvät tehtävät nähtiin edelleen keskeisenä. Merkittävä huomio oli se, että liiketoimintasuuntautuneisuuden yhdistetyt tehtävät kuten johtoryhmätyöskentely, strategiatyöt sekä suoritusmittauksen kehittäminen eivät olleet keskeisimmissä tehtävissä. Rekrytoijien näkökulmasta johdon laskentatoimen ammattilaisten tehtävät keskittyvät raportointiin, päätöksenteon tukemiseen sekä laskentatoimen järjestelmien ja prosessien valvontaan.

Kirjallisuuden perusteella nykyisen business controllerin roolia voidaan pitää hyvin monipuolisena. Keskeisimpänä muutoksena voidaan pitää lisääntyntä liiketoimintasuuntautuneisuutta, joka näkyy tiiviimpänä yhteistyönä paikallisen ja ylimmän johdon kanssa sekä lisääntyneenä päätöksentekovastuuna. Yhteenvedona voidaan todeta, että johdon laskentatoimen ammattilaisten tehtäviin kuuluu raportointiin, päätöksentekoon, valvontaan, projektien johtamiseen, ennustamiseen, budjetointiin sekä suunnitteluun liittyviä tehtäviä. Tehtäviin voi kuulua myös puhtaasti talousosaston

ulkopuolisia tehtäviä, minkä vuoksi johdon laskentatoimen ammattilaisilta vaaditaan substanssiosaamisen lisäksi myös uudenlaista osaamista. Lisäksi heidän tulisi tuntea liiketoimintaa aiempaa paremmin. Tietotekniikan kehitys onkin automatisoinut ja siten vapauttanut heidät useista rutiininomaisista tehtävistä, mikä on toisaalta tuonut rooliin myös uusia vaatimuksia.

3 Johdon laskentatoimen ammattilaisen urapolku

3.1 Ura ja urapolku

Moderni uratutkimus ja -kirjallisuus ovat saaneet alkunsa jo 1970-luvulta (Moore ym. 2007, 33), ja se on monialaista (Arthur ym. 1989, 7). Arthur ym. (1989, 8) määrittelevät uran yksilön työkokemusten sarjana, joka etenee ajallisesti. Ura voi kehittyä tai edetä riippumatta siitä, siirtyykö yksilö ylemmälle tai alemmalle tasolle organisaation näkökulmasta, vai siirtyykö hän saman tasoisiin tai vaativampiin tehtäviin organisaation ulkopuolelle (Arthur ym. 2005, 179). Liike-elämässä korkeassa asemassa toimivien urat ovat monimutkaistuneet sekä lyhentyneet 2000-luvulla verrattuna aiempaan (Kansikas 2016, 1). Perinteisen urakäsityksen rinnalle on muodostettu kirjallisuudessa erilaisia käsitteitä kuvaamaan nykyaikaista uraa (ks. Arthur 1994; Hall 1996; Sullivan 1999). Näitä nykyaikaista uraa kuvaavia laajalti tunnustettuja käsitteitä ovat rajaton ura (*eng. boundaryless career*) ja muuntautumiskykyinen ura (*eng. protean career*) (Gubler ym. 2014, 23).

Sullivan (1999, 458) on havainnollistanut aiempien tutkimusten perusteella perinteisen ja rajattoman uran eroja, jotka on koottu taulukkoon 1. Perinteisessä uranäkemyksessä korostuu organisaation rooli. Yksilön uran on nähty ennen rajoittuvan muutamaan yritykseen, ja yksilölle työ on tuonut turvaa organisaatiota kohtaan osoittamansa sitoutumisen kautta. Yksilöllä ei ole aiemmin ollut niin paljoa vaikutusta omaan uraansa, sillä esimerkiksi taidot ovat olleet yrityskohtaisia ja ne on opittu muodollisten ohjelmien kautta. Lisäksi etenemiseen on vaikuttanut yksilön ikä. Taulukosta nähdään, että rajaton ura perustuu yksilön vastuuseen omasta urastaan, ja että ura ei rajoitu vain muutamaan yritykseen. Yksilö pystyy hyödyntämään työssä oppimiaan taitoja myös muissa yrityksissä, ja etenemään oppimisen kautta. Näiden lisäksi työssä korostuu merkityksellisyys sekä joustavuus. Työntekijän odotetaan kuitenkin työskentelevän tuloksellisesti. Merkittävä ero perinteisen ja rajattoman uran välillä on myös se, että aiemmin palkka, ylennykset ja status ovat vaikuttaneet siihen, millaisena yksilö uransa näkee. Nykyään korostetaan enemmän merkityksellisyyttä työssä.

Taulukko 1 Perinteisen ja rajattoman uran välinen ero (vrt. Sullivan 1999, 458)

	Perinteinen ura	Rajaton ura
Työsuhte	Lojaaliuden kautta tuoma työn turva	Perustuu tuloksellisuuteen ja joustavuuteen
Rajoitukset	Yksi tai kaksi yritystä	Useampi yritys
Taidot	Yrityskohtaiset	Siirrettävissä
Menestystä mitataan	Palkka, ylennykset, status	Merkityksellisyys työssä
Vastuu urasta	Organisaatiolla	Yksilöllä
Oppiminen	Muodolliset ohjelmat	Työssä
Virstanpylväät	Ikään liittyvät	Oppimiseen liittyvät

Arthur (1994, 296) määrittelee rajattoman uran yksilön kyvyksi liikkua vapaasti useampien työnantajien välillä. Näkemyksen mukaan uraa ylläpidetään verkostoilla sekä tiedolla. Rajaton ura eroaa perinteisestä uranäkemyksestä siten, että siinä ei uskota enää hierarkkiseen tai muihin perinteisiin etenemistapoihin. Lisäksi yksilö voi uran sijaan suosia henkilökohtaisia tai perheeseen liittyviä valintoja. Uraa ei siten priorisoida välttämättä yhtä paljoa kuin ennen.

Hallin (1996, 8–10) mukaan muuntautumiskykyisessä urassa yksilö on vastuussa omasta urastaan, kun taas perinteisessä uranäkemyksessä organisaatiolla, jossa työskennellään, on keskeinen rooli uran etenemisessä. Muuntautumiskykyisen uranäkemyksen mukaan urassa tapahtuvat muutokset ovat lähtöisin ympäristössä tai ihmisessä tapahtuvista muutoksista. Yksilön kokemana menestys, jatkuva oppiminen sekä yksilön identiteetissä tapahtuvat muutokset ohjaavat uraa. Jatkuva oppimista edistävät yksilö, työssä kohdatut haasteet sekä henkilökohtaiset verkostot. Lisäksi henkilön ikä ei enää ohjaa edistymistä vaan enemmänkin hänen työhistoriansa, työssä opitut asiat sekä muut ominaisuudet.

Rajattoman ja muuntautumiskykyisen uranäkemyksen perusteella voidaan todeta, että yksilöillä olisi perinteiseen uranäkemykseen verrattuna aiempaa suurempi vaikutus omaan uraansa. Sullivanin (1999, 477) mukaan mukautumiskykyisen ja rajattoman uran käsitteet ovatkin luotu kuvaamaan juuri yksilön vaikutusta uraansa, ja niitä voidaan siinä merkityksessä käyttää rinnakkain kuvaamaan uudenlaisia uranäkemyksiä. Thaller ym. (2024, 46) ovat tarkastelleet johdon laskentatoimen ammattilaisten uraa perinteisen ja

nykyaikaisen uranäkemyksen kautta. Kyseiseen tutkimukseen kootut näkemykset perinteisestä ja nykyaikaisesta urasta vastaavat hyvin paljon aiemmin esiteltyjä Arthurin (1994), Hallin (1996) ja Sullivanin (1999) 1990-luvulla esittämiä näkemyksiä. Nykyaikaiseen uranäkemykseen yhdistetään edelleen yksilökeskeisyys, ennakoimattomuus, taitojen siirrettävyys, työssäoppiminen sekä useammissa yrityksissä työskentely. Perinteiseen uranäkemykseen nähtiin kuuluvan ennustettavuus, vakaus, pystysuoraan eteneminen, organisaatiokeskeisyys sekä sitoutuminen yritykseen.

Thaller ym. (2024, 50–54) huomasivat tutkimuksessaan, että johdon laskentatoimen ammattilaisten urapolku noudattaa osittain edelleen perinteisestä uranäkemyksestä. Tähän viittasi esimerkiksi hierarkkisuus uralla etenemisessä sekä seuraavien urassa tapahtuvien askeleiden ennustettavuus. Monet tutkittavista suunnittelivat uraansa jo eteenpäin, sillä johdon laskentatoimen ammattilaisen rooliin liitetään vielä paljon objektiivisia uratavoitteita. Urapoluissa oli kuitenkin havaittavissa myös nykyaikaiseen uranäkemykseen liitettäviä piirteitä, mikä viittaisi siihen, että johdon laskentatoimen ammattilaisten urat ovat kehittymässä kohti nykyaikaisempaa uranäkemyksestä. Yksilön roolin uskotaan tulevaisuudessa kasvavan sekä uran ja siihen liittyvien tavoitteiden monipuolistuvan. Tutkimuksessa havaittiinkin, että yksilöiden muuttuneet mielikuvat tyypillisestä urasta, ovat johtaneet siihen, että johdon laskentatoimen ammattilaisten urat ovat aiempaa monimutkaisempia sekä lisäksi ne eroavat paljon toisistaan. Tutkittavat vaihtelivatkin aiempaa enemmän työpaikkoja eri yritysten välillä. Työtehtävien vaihtelu ja siirtyminen toiminta-alueiden välillä vähentävät johdonmukaisuutta urassa sekä uskollisuutta työnantajaa kohtaan. Myös yksilöiden aktiivisuus sekä verkostojen lisääntynyt merkitys viittasivat siirtymään kohti nykyaikaisempaa uranäkemyksestä. Työtehtävien vaihto sekä verkostojen merkitys ilmeni erityisesti nuorimmilla johdon laskentatoimen ammattilaisilla. Erityisesti nuorille johdon laskentatoimen ammattilaisille tärkeät kriteerit uralla etenemiseen olivat paljon subjektiivisempia kuin ennen. Nuoret arvostavatkin johtotehtävän täyttämisen sijaan enemmän työtyytyväisyyttä, muuttuvaa työnkuvaa, ammatillisia haasteita sekä oman panoksen antamista.

Controllereiden tehtävänkuvassa sekä siten myös urapolussa voidaan uskoa olevan maiden välisiä eroja. Esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa toimivien controllerien tulee olla laillistettuja. Siten näissä maissa vaaditaan ammattijärjestön tai muun vastaavan toimijan myöntämä todistus siitä, että on käynyt yksityisen oppilaitoksen tarjoaman koulutuksen. Saksassa controller -nimikkeellä voi toimia ilman, että olisi

virallisesti käynyt kyseiseen työtehtävään tähtäävää koulutusta. (Goretzki ym. 2013, 47.) Myös Ranskassa controllerin asema ei ole niin säännelty tai virallisesti muodostettu ammatti. Controllerin ammatti on siten joissakin maissa säädellympää (Lambert & Morales 2018, 63–64), minkä vuoksi eroavaisuuksia voidaan uskoa olevan erityisesti koulutuksen osalta maittain. Esimerkiksi Iso-Britanniassa johdon laskentatoimen ammattilaisen koulutusta tarjoavat yhdistykset, kun taas Saksassa ja Suomessa yliopistot. Japanissa koulutuksesta saattavat vastata jopa yritykset. (Goretzki & Strauss 2018, 3.) Thallerin ym. (2024, 43) mukaan johdon laskentatoimen ammattilaisten uraa ja uraan vaikuttavia tekijöitä käsittelevä kirjallisuus on puutteellista. Tästä syystä uraa ja siihen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan tutkielmassa muiden laskentatoimen ammattilaisten sekä liike-elämässä korkeassa asemassa olevien näkökulmasta.

Tarkastelemalla urapolkua rekrytoinnin näkökulmasta, voidaan selvittää minkälaista aiempaa osaamista tai työkokemusta controllereilta odotetaan. Lepistö ja Ihantola (2018, 110) ovat tutkineet controllerien rekrytointiprosesseja. Tutkimuksen mukaan rekrytoinnissa arvostetaan erityisesti laskentatoimeen liittyvää koulutusta muiden kaupallisten tutkintojen sijaan. Tämän lisäksi rekrytoijat arvostavat laskentatoimeen liittyvää työkokemusta. Jos hakijalla ei ole ollenkaan johdon laskentatoimen kokemusta, tilintarkastajan työkokemus nähdään arvokkaampana kuin kirjanpitoon liittyvät tehtävät. Ammattitaustan tulisi siis vastata pääosin haettavaa tehtävää. Hakijan soveltuvuutta arvioidaan pääosin toimialan kokemuksen, aiemman työn tai uran kehityksen perusteella. Järvenpään (2007, 121) mukaan rekrytoinnissa arvostetaan vahvaa laskentatoimen kokemusta, jonka kautta muiden tärkeiden ominaisuuksien toivotaan vahvistuvan. Myös Ala-Heikkilän ym. (2024, 8) mukaan vahvaa ammatillista taustaa arvostetaan.

Myös Lepistön ym. (2016, 80) tutkimuksen mukaan johdon laskentatoimen ammattilaisilta odotetaan rekrytoinnin näkökulmasta monipuolista johdon laskentatoimen tai muunlaista olennaista kokemusta, olennaisia aiempia työtehtäviä sekä johdon laskentatoimen ymmärrystä. Relevantin työkokemuksen lisäksi heiltä odotetaan luonnollisesti myös tehtävää vastaavaa koulutusta. Näiden lisäksi tyypillisiä vaadittavia taitoja ja ominaisuuksia ovat englannin kielen taito, tietotekniset taidot sekä sosiaaliset taidot. Johdon laskentatoimen ammattilaiset työskentelevät tiimiympäristössä, minkä vuoksi yhteistyö- ja viestintätaidot ovat tärkeitä. Tämän lisäksi henkilön toivotaan myös olevan persoonaltaan analyttinen, kehitysorientoitunut sekä aloitteellinen. Omaaloitteellisuus on tärkeää, koska työ vaatii itseohjautuvuutta. Johdon laskentatoimen

ammattilaisen odotetaan ottavan sellaisen roolin, jossa hän pyrkii aktiivisesti toiminnallaan ohjaamaan yritystä parempaan suuntaan, puuttumaan asioihin sekä kehittämään toimintaa, koska johdon laskentatoimen ammattilaisilla nähdään olevan paljon valtaa organisaatiossa sosiaalisesta näkökulmasta.

Johdon laskentatoimen ammattilaisilta odotetaan monenlaisia taitoja liittyen liiketoimintaan ja johdon laskentatoimen ydinosaamiseen. Sen lisäksi odotukset kohdistuvat myös koulutukseen ja kokemukseen, joita saatetaan pitää joissakin tilanteissa itsestäänselvyytenä. Keskimäärin työnantajien näkökulmasta vaadittu työkokemus johdon laskentatoimen tehtävistä voivat olla jopa seitsemän vuotta. Tällainen työkokemus ei ole välttämätöntä, mikäli koulutus, muunlainen kokemus tai muu hyvin perusteltu suoriutuminen vastaavat työnkuvaan. Liiketoimintaan, rahoitukseen, operatiiviseen toimintaan sekä laskentatoimeen liittyvää työkokemusta arvostetaan myös johdon laskentatoimen kokemuksen rinnalla. (Ala-Heikkilä & Järvenpää 2023, 350.)

Opiskelijoiden urapyrkimyksiin on todettu vaikuttavan opiskeluaikana myös ulkoiset tekijät. Yliopisto-opintojen aikana opiskelijalle saattaa muodostua näkemyksiä tavoiteltavasta urasta. Onkin todettu, että eliittiyliopistot luovat mielikuvia opiskelijoille tavoiteltavista ammateista. Tutkimuksessa huomattiin, että rahoituksen ja konsultoinnin urien osalta opiskelijoiden tiedot olivat entuudestaan vähäiset eikä uraa välttämättä näillä aloilla oltu ennen yliopistoa suunniteltu. Yliopistossa opiskelun myötä alat tulivat tutummiksi siinä tapauksessa, kun muut opiskelijat hakivat töitä kyseisiltä aloilta. Tämä saattaa myös luoda painetta menestymiselle jo opintojen aikana. Yliopistot ja sitä kautta muodostuneet mielikuvat toimivat siis vaikuttavina tekijöinä uran kehitykselle ainakin ensimmäisten tavoiteltavien tehtävien osalta. (Binder ym. 2016, 26, 35.)

Frecka ym. (2022, 79, 95, 105–106) ovat tutkineet yleisesti laskentatoimen opiskelijoiden urakehitystä. Tutkimuksen mukaan on odotettavissa, että 15 vuoden sisällä valmistumisesta valmistuneet ovat siirtyneet teknisemmistä laskentatoimen ammateista parempi palkkaiseen johtajan rooleihin eri toimialoille. Johtotason tehtäviksi tutkimuksessa luokiteltiin esimerkiksi tilintarkastusyrietyksessä partnerin rooli, talousjohtaja sekä controller. Tutkimuksen mukaan useimmat aloittavat uransa ulkoisesta laskentatoimesta, jonka jälkeen myöhemmin siirrytään johtoasemaan esimerkiksi juurinkin talousjohtajaksi. Suurin osa tutkittavista oli aloittanut uransa

tilintarkastuksessa. Tutkimuksen mukaan yleinen toinen työpaikka laskentatoimen opiskelijoilla oli eri toimialojen talousosasto tai tuotantoon liittyvät tehtävät.

IMA ja ACCA (2020, 11) ovat tutkineet talousjohtajien uraa. Tutkimukseen osallistuneista 40 prosenttia oli aloittaneet uransa ulkoisessa laskentatoimessa. Tämän perusteella tilintarkastusyrietykset toimivatkin ensimmäisenä työkokemuksena talousjohtajien uralla. Raportin mukaan 42 prosenttia oli aloittanut uransa talousosastolla. Edellä mainittujen tehtävien uskotaan tarjoavan arvokasta kokemusta lakisääteisestä raportoinnista, taloudellisesta valvonnasta, johdon laskentatoimesta sekä taloudellisen tiedon analysoimisesta. Taloudellista kokemusta tutkimukseen osallistuneet olivat hankkineet monelta eri toimialalta. Tutkimuksen talousjohtajista 31 prosenttia oli toiminut controllerin roolissa ennen talousjohtajan tehtävää.

Rautiainen ym. (2024, 9) havaitsivat tutkimuksessaan tarkastellessaan suomalaisessa pankissa työskenteleviä business controllereita, että johdon laskentatoimen ammattilaisen rooliin päädytään aiempaa enemmän myös muilta kuin laskentatoimen aloilta. Kyseisessä pankissa työskenteli business controllerina myös diplomi-insinööri sekä muutama henkilö, jotka olivat opiskelleet matematiikkaa. Suurin osa business controllereista oli kuitenkin valmistunut kauppatieteiden maisteriksi. Myös tietotekniikka on sellainen ala, josta ihmisiä rekrytoidaan controller -tiimeihin. Controllereiden erilaiset taustat perustuvatkin kehittyneeseen teknologiaan ja siihen liittyvään osaamisen tarpeeseen, uudenlaisiin tehtäviin sekä monialaisiin tiimeihin, joissa he työskentelevät. Kyseisessä pankissa riskienhallinta sisältyi myös controllerien tehtäviin. Business controllerin rooli nähtiin senioritason tehtävänä. Tämän lisäksi kyseisessä pankissa työskenteli samanlaisissa tehtävissä henkilöitä nimikkeillä junior controller, controller sekä financial controller.

Vaikka moderni uratutkimus on monialaista ja jatkunut pitkään, on johdon laskentatoimen ammattilaisten uraan liittyvä tutkimus vielä vähäistä. Johdon laskentatoimen ammattilaisiin kohdistuvien odotusten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että rooliin liittyvä muutos on lisännyt ja monipuolistanut rekrytoinnissa ja työssä arvostettavia ominaisuuksia. Lisäksi monipuolinen ja vahva työkokemus toimivat keskeisinä tekijöinä henkilökohtaisten ominaisuuksien rinnalla controlleriksi etenemisessä.

3.2 Uraan vaikuttavia tekijöitä

Thallerin ym. (2024, 43, 50–52) mukaan johdon laskentatoimen ammattilaisten uraan vaikuttavista tekijöistä ei ole tehty riittävästi tutkimusta. Heidän mukaansa johdon laskentatoimen ammattilaisten urapolkuun vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi toimialan ja yrityksen sisäiset muutokset, yrityksen koko, työn sisältämät koulutus- ja kehitysmahdollisuudet, mentorit sekä henkilökohtaiset verkostot. Hallin (1996, 10, 12) mukaan uralla eniten opitaan niistä tehtävistä, jotka yksilölle osoitetaan. Sen lisäksi yksilöt oppivat myös ympäröivästä verkostostaan kuten työympäristöstä, kollegoilta, alaisilta ja esihenkilöitä. Toisten henkilöiden avulla yksilö kerää resursseja uransa edistämiseksi. Modestinon ym. (2019, 6–7) mukaan siihen, miten yksilöt selittävät urapolkuaan, vaikuttaa se, kuinka suunniteltu urapolku on. Urapolussa esiintyy kuitenkin myös paljon satunnaisia ja suunnittelemattomia tekijöitä kuten ylennyksiä, saavutuksia tai muita käännekohtia, jotka vaikuttavat urapolusta muodostettuun kertomukseen. Myös yksilöiden henkilökohtaiset tavoitteet, valinnat sekä kokeilut vaikuttavat heidän uraansa. Messnerin (2016, 109) mukaan uralla etenemistä ei voida pitää täysin itsestänselvyytenä. Uralla etenemisen esteenä voivat toimia esimerkiksi toimialakohtaiset ongelmat tai ominaisuudet. Eri toimialojen välisiä eroja aiheuttavat esimerkiksi erilaiset toiminnot, organisaatiokulttuurit, sääntely tai tekniikat, jotka heijastuvat myös johdon laskentatoimen ammattilaisten hyödyntämiin järjestelmiin ja sitä kautta myös heidän uriinsa. Sen vuoksi esimerkiksi työpaikan vaihtaminen ei välttämättä ole helppoa vaan saattaa vaatia paljon mukautumistakin.

Ala-Heikkilä ym. (2024, 1, 11) ovat tarkastelleet johdon laskentatoimen ammattilaisten uraa sukupuolen näkökulmasta. Heidän mukaansa naispuolisilla johdon laskentatoimen ammattilaisilla saattaa olla enemmän tarvetta sopeutua työympäristöön, sillä laskentatoimen ala on edelleen hyvin miesvaltainen. Tutkimuksen mukaan vahva rooli sekä persoonallisuus toimivat keinoina sopeutua työympäristöön. Toisaalta vahva persoonallisuus nähdään usein miehille sopivampana. Sopeutuminen toimii myös sisäistettynä vaatimuksena roolissa menestymiseen. Vallitsevat eri sukupuoliin liitetyt normit voivat aiheuttaa eroavaisuuksia naisiin ja miehiin kohdistettuihin odotuksiin. Organisaatiokulttuuri vaikutti tutkimuksessa erityisesti naisiin kohdistettuihin odotuksiin, mikä saattaa näkyä vaikeutena sopeutua työympäristöön. Tutkimuksessa nostettiin esiin tapaus, jossa miespuolinen johtaja oli ottanut tehtäväkseen ohjata naispuolista johdon laskentatoimen ammattilaista eteenpäin urallaan. Kyseinen tapaus nähtiin esimerkkinä

siitä, miten erilaisia rooleja naisille ja miehille voidaan asettaa organisaatioissa. Tilanteessa nainen nähtiin suojelun ja huolenpidon kohteena, kun taas miehen rooli oli tuoda esiin, mikä naiselle olisi parasta uralla etenemisessä.

Hyvönen ym. (2015, 23, 25, 28, 33–35) ovat tutkineet urapolkua yksittäisen controllerin näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan yrityksessä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa controllerin urapolkuun erityisesti silloin, kun ne vaikuttavat myös controllerin rooliin. Tutkimuksessa projekti muuttikin yrityksen johdon laskentatoimen funktiota, minkä seurauksena controller sai ylennyksen. Tutkimuksessa huomattiin, että controllerin uraa edistivät organisaation sisällä tapahtuvien muutoksien lisäksi riskin ottaminen sekä henkilöt, joiden kanssa yhteistyötä tehtiin. Controller eteni urallaan esihenkilönsä ohella, kun esihenkilö jakoi vastuuta hänelle organisaatiossa tapahtuvan projektin edetessä. Erityisesti osallistuminen projektiin sekä suhteet muihin työntekijöihin johtivatkin uralla etenemiseen. Etenemistä edisti myös se, että controller toi esiin oman kiinnostuksen osallistua projektiin, minkä kautta hän kehitti omaa liiketoimintaosaamistaan. Tämän lisäksi hänen pro gradu -tutkielmansa aihe sekä aiemmassa työssä opitut asiat auttoivat projektin edistämässä ja siten myös uralla etenemisessä.

MaClean ym. (2012a, 393, 395–397, 399–401) ovat tutkineet reflektiivisyyden näkökulmasta liike-elämän eliittien urapolkuja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan reflektiivisyyden avulla ihmiset esimerkiksi keräävät henkilökohtaista pääomaa, tunnistavat ja hyödyntävät paremmin mahdollisuuksia, tunnistavat ja pääsevät yli henkilökohtaisista rajoitteista, oppivat vastoinkäymisistä sekä kehittävät ja soveltavat henkilökohtaisia taktiikoita. Edellä olevien nähdäänkin olevan keskeisiä uralla etenemiseen vaikuttavia tekijöitä, tai ainakin sellaisia välineitä, joilla pyritään etenemään uralla. Reflektiivisyys auttaa yksilöä tunnistamaan oman asemansa yhteisössä, minkä seurauksena hän voi pyrkiä muuttamaan omaa toimintaansa uralla etenemisen ja itsensä kehittämisen näkökulmasta. Henkilökohtaista pääomaa ovat sosiaalinen, kulttuurillinen ja symbolinen pääoma. Sosiaalista pääomaa ovat yksilön kontaktit kuten esimerkiksi mentorit, muut työntekijät sekä esihenkilöt. Erityisesti uran alkuvaiheessa merkityksellistä on se, kehen tutustutaan ja mitä heiltä voidaan oppia. Kulttuurisella pääomalla tarkoitetaan sitä, mitä muilta työstä tai työympäristöstä opitaan. Symbolinen pääoma tarkoittaa yksilön mainetta. Se voi näkyä esimerkiksi nimityksinä, saavutuksina tai luottamuksen kerryttämisenä. Mainetta voi myös lisätä tekemällä omien työtehtävien ulkopuolisia tehtäviä. Yksilö voi tunnistaa mahdollisuuksia ja siten edetä

uralla esimerkiksi uusien roolien vastaanottamisen sekä tulevaisuuteen tähtäävien mielikuvien kautta. Uusia kokemuksia sekä tietoja voidaan kerätä kuuntelemalla sekä esittämällä kysymyksiä. Sitä kautta yksilö voi tunnistaa omia rajoitteitaan ja päästä niistä myös yli. Työtä tekemällä ja opettelemalla uutta yksilö voi osoittaa omaa pätevyyttään työssään, ja siten kehittyä. Henkilökohtaiset taktiikat voivat näkyä uralla etenemisessä esimerkiksi kärsivällisyytenä tai verkostojen hyödyntämisenä.

Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet edistävät urapolkua ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Esimerkiksi junior-tasolla olevien työntekijöiden ammatillista kehittymistä tukevat usein kokeneemmat ja kauemmin yrityksessä työskennelleet työntekijät. Mentoroinnin avulla jaetaan ammatin kannalta tärkeää tietämystä sekä verkostoidutaan. Tällaisissa vuorovaikutustilanteissa yksilö voi laskentatoimen osaamisen lisäksi lisätä omaa osaamistaan esimerkiksi organisaation tai liiketoiminnan näkökulmasta. Monialainen osaaminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää organisaation toimintaympäristöä paremmin. (Tillman & Goddard 2008, 96–97.) Modestino ym. (2019, 2, 7) ovat tutkineet kauppatieteitä opiskelleiden vastavalmistuneiden urapolkuja. Kyseisessä tutkimuksessa havaittiin, että muilla henkilöillä on merkittävä rooli yksilön urapolun muodostumisessa. Yksilön ympärillä olevat henkilöt voivat toimia uraa edistävinä tekijöinä mentorin tai neuvonantajan roolissa. Lisäksi myös vanhempien apu tai perheen tarpeet, kuten perheen perustaminen, voivat vaikuttaa eri tavoin yksilön urapolkuun. MaCleanin ym. (2010, 344) mukaan organisaatioilla on tärkeä rooli yksilön uran rakentamisessa, sillä organisaatioiden sisällä yksilö luo verkostoja. Verkostoitumisella on merkitystä erityisesti uran alkuvaiheessa, sillä verkostoitumisen kautta kerätään kontakteja. Verkoston avulla yksilö saa tukea ja mahdollisuuksia uralla etenemisessä.

Arthurin (1994, 302) mukaan verkostoiden ja oppimisen avulla yksilö voi varmistaa sen, ettei hän ole liian riippuvainen vain yhdestä yrityksestä urallaan. Daoustin ja Malschin (2019, 11) mukaan ihmissuhteiden ylläpito uran aikana on tärkeää, sillä sosiaalisten verkostojen avulla voidaan pitää ovia avoimena sekä saada muilta mielipiteitä ja neuvoja. Sosiaalisissa verkostoissa myös vanhojen kollegoiden merkitys korostuu. Esimerkiksi mentoroinnin avulla voidaan vahvistaa sosiaalisia verkostoa sekä pitää aiemmin luotuja suhteita aktiivisena. Mentoritavan sekä mentorin yhteydenpidon voidaan nähdä hyödyttävän molempia myös se jälkeen, kun he eivät työskentele enää esimerkiksi samassa yrityksessä. Molemminpuolinen mielipiteiden ja neuvojen jako voi edistää

kummankin uraa. Thallerin (2024, 53–54) mukaan verkostojen merkitys korostuu erityisesti nuorempien johdon laskentatoimen ammattilaisten urakehityksessä. Verkostot auttavat etenemään sellaisissa tilanteissa, kun työkokemus on vielä vähäisempää. Yrityksissä rekrytoidaan mielellään sellaisia henkilöitä, joihin kontaktit ovat jo olemassa. Verkostojen ylläpitämiseksi vahvat viestintätaidot ovat tärkeitä. Verkostot ovat myös aiempaa kansainvälisempiä, mikä luo uusia mahdollisuuksia urakehitykseen.

Myös Bosleyn ym. (2009, 1510–1513) mukaan muilla ihmisillä on vaikutusta yksilön uraan. Muiden avulla yksilö muodostaa käsityksiä omasta urastaan sekä määrittelee uraan liittyviä tavoitteita. Kyseisessä tutkimuksessa tunnistettiin viisi erilaista roolia sille, miten toinen henkilö voi vaikuttaa yksilön uraan. Näitä rooleja ovat neuvonantaja, tiedonantaja, todistaja, portinvartija sekä välittäjä. Neuvonantaja vaikuttaa yksilön uraan mielipiteiden ja ehdotusten kautta. Tiedonantaja voi tarjota tietoa uramahdollisuuksista tai vapaista työpaikoista. Todistaja auttaa yksilöä tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja taitojaan. Saatua palautetta yksilö voi hyödyntää urallaan haluamallaan tavalla. Erityisesti sillä on vaikutusta, miten yksilö hyödyntää tätä palautetta. Portinvartija on sellainen henkilö, joka auttaa saavuttamaan työpaikkoja, ylennyksiä tai muita kehittymismahdollisuuksia. Portinvartijan roolissa korostuu heidän asemansa ja valtansa organisaatiossa. Portinvartija tarjoaa yksilölle uramahdollisuuksia, ja voi vaikuttaa yksilön uran suuntaan. Myös välittäjä edesauttaa yksilön pääsyä erilaisiin uramahdollisuuksiin. Välittäjän rooli eroaa portinvartijan roolista siten, että välittäjä toimii epäsuorasti ja saattaa olla yhteydessä portinvartijoihin yksilön puolesta. Heidän vaikutuksensa saattaa myös olla enemmän piilossa.

Laskentatoimen kirjallisuudessa on tarkasteltu tilintarkastajiksi haluavien opiskelijoiden uran alkuvaihetta ja rekrytointia sosiaalisesta näkökulmasta (Gebreiter 2020) sekä uralla etenemistä (Alvehus & Spicer 2012). Tilintarkastajiin liittyvän kirjallisuuden voidaan siten uskoa tarjoavan myös näkökulmia johdon laskentatoimen ammattilaisten urasta. Gebreiterin (2020, 241–242, 246–247) mukaan tilintarkastajien uran alkuvaiheessa tai jopa ennen sen alkamista merkittävässä roolissa ovat tilintarkastusyryksistä lähtöisin olevat rekrytointitoimet ja niihin liittyvä viestintä. Yritykset järjestävätkin opiskelijoille erilaisia tapahtumia kuten yritysesittelyjä, illallisia ja muita verkostoitumistapahtumia. Siten alalle pyrkivät opiskelijat aloittavat verkostoitumisen ammattilaisten kanssa jo näiden tapahtumien kautta. Tapahtumien avulla opiskelijat voivat saada enemmän tietoa yrityksistä sekä siitä, millaisia henkilöitä yritykset rekrytoivat. Verkostoitumisen avulla

voidaan pyrkiä myös löytämään mentori tai saamaan tietoa siitä, miten yritykseen päästään töihin ja miten siellä edetään. Tutkimuksessa ehdotetaan, että tämä sosiaalinen prosessi vaikuttaa siihen, miten alalle haluavat alkavat käyttäytymään kuin ammattilaiset jo ennen varsinaisen uran alkamista. Tällaisen käytöksen uskotaan opiskelijoiden näkökulmasta johtavan lopulta työtarjoukseen, minkä vuoksi tällaiseen sosiaaliseen toimintaan sitoudutaan.

Lisic ym. (2022, 4) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan tilintarkastajien urapolkuja, ja niihin liittyviä valintoja. Tutkimuksessa havainnollistettiin myös sitä, miten yksilöiden omat mielipiteet ja mieltymykset vaikuttavat uralla tehtyihin valintoihin. Siirtymistä tilintarkastuksesta muihin tehtäviin perusteltiin esimerkiksi paremmalla työn ja muun elämän välisellä tasapainolla, lyhyempinä työpäivinä, uusiin uramahdollisuuksiin tarttumisella sekä uuden kokeilemisella. Siirtymiseen vaikuttivat tutkittavien näkökulmasta niin henkilökohtaiset kuin perheeseen liittyneet syyt. Toisaalta tilintarkastukseen palattiin muista tehtävistä esimerkiksi siksi, että kaivattiin lisää haasteita työtehtävissä, monipuolisempia asiakkaita, parempia etenemismahdollisuuksia sekä joustavuutta siihen, missä ja milloin työskentelee.

Alvehusin ja Spicerin (2012, 502–503) mukaan partnerit toimivat roolimallina tilintarkastusyhteisöissä sille, mitä uralta odotetaan. Uralla etenemistä pidetään tilintarkastusyhtiöissä normina, minkä vuoksi ihmiset eivät halua pysyä samassa roolissa kovin pitkään. Ammatilliset haasteet sekä eteneminen toimivat motivoivina tekijöinä kyseisellä alalla. Työhön käytettyjä tunteja pidetään uraa edistävinä tekijöinä, mihin liittyy läheisesti myös henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen, aseman rakentaminen sekä taloudelliset syyt. Laskutettavilla työtunneilla työntekijät osoittavat arvonsa yritykselle. Tilintarkastajien keskuudessa korostuu yksilöllisyys, minkä vuoksi uralla etenemistä pidetään myös yksilöstä riippuvana. Tämän vuoksi omaa toimintaa tarkastellaan pitkällä tähtäimellä. Toisaalta tilintarkastajien uralla etenemistä pidetään myös joissakin tapauksissa hyvin epävarmana käytännön syistä johtuen. Tietty paikka voi vapautua vasta, kun siinä oleva henkilö lopettaa tai eläköityy.

Downar ym. (2021, 11, 15) ovat tarkastelleet tilintarkastusyhtiöissä uralla etenemistä. He selvittivät, millaiset tekijät vaikuttavat partneriksi etenemiseen. Tutkimuksen mukaan onnistuminen työssä, lojaalius yritystään kohtaan, verkostoituminen, erikoisosaaminen sekä kunnianhimo voivat edistää partneriksi etenemistä. Erityisesti vahva verkosto

yrittäjien sisällä edistää uraa, sillä sitä pidetään edellytyksenä partnerin roolissa. Esimerkiksi sellaisille henkilöille, jotka tulevat johtajan paikalle yrityksen ulkopuolelta, voi olla vaikea luoda vahvaa verkostoa sekä luoda sitä kautta mainetta yrityksen sisällä. Tällaisessa tilanteessa etenemisen koettiin olevan hankalampaa. Erityisosaamisen, kuten esimerkiksi tohtorin tai KHT-tutkinnon, koettiin vaikuttavan välillisesti etenemiseen. Lisäksi mikäli esimerkiksi KHT-tutkinnon suoritti ajoissa, nähtiin se osoituksena kunnianhimmasta työstä sekä alaa kohtaan.

Myös työympäristön asettamat tai yksilön kokemat vaatimukset voivat vaikuttaa urapolkuun. Lupu ja Empson (2015, 1323–1326) ovat tutkineet työn ja muun elämän välistä tasapainoa tilintarkastajien näkökulmasta. Tutkimuksessa havaittiin, että ylitöiden tai pitkien työpäivien tekeminen nähdään keinona edetä uralla erityisesti silloin, kun tehdyt työtunnit toimivat suoriutumisen mittarina. Lisäksi ylityötä pidetään usein normina tilintarkastusyhtyrityksissä, minkä vuoksi niistä on vaikea kieltäytyä erityisesti uran alkuvaiheessa. Tutkimuksessa myös havaittiin, että vaikeudet yhdistää työ, perhe-elämä ja muu vapaa-aika oli merkittävä syy työpaikan vaihdossa. Vaihtamisen taustalla on tarve saavuttaa kohtuullisemmat työajat sekä parempi tasapaino työn ja muun elämän välille. Lisäksi naisten osalta raskauden koettiin haittaavan uralla etenemistä. Koettua vaikutusta pyrittiin minimoimaan esimerkiksi ajoittamalla lapsien syntymä rauhallisempiin ajanjaksoihin töiden osalta. Lisäksi vanhempainvapaalta pyrittiin palaamaan töihin mahdollisimman ajoissa.

Parantuneen työn ja muun elämän välisen tasapainon uskotaan parantavan yksilön työssä suoriutumista, ja siten vaikuttavan myös uralla etenemiseen (Hope ym. 2021, 19–20). Sturgesin ja Guestin (2004, 17–18) mukaan erityisesti vastavalmistuneilla voi esiintyä vaikeuksia löytää tasapaino töiden ja muun elämän välille. Vaikka nuorempien on todettu arvostavan tasapainoa, nähdään pitkät työpäivät keinona edetä uralla, koska se osoittaa sitoutumista työhön. Tutkimuksessa tuotiin esiin, että mitä kauemmin tilanne ylitöiden osalta jatkuu, sitä huonommaksi työn ja muun elämän välinen tasapaino koetaan. Koska tällainen tilanne nähdään useimmiten lyhytaikaisena ratkaisuna, eivät hetkelliset ylityöt tai pitkät työpäivät saa vielä vaihtamaan työpaikkaa tai muuttamaan uraa. Kuitenkin se, millaisena tasapaino nähdään, riippuu työnantajan tarjoamasta tuesta. Mikäli työnantaja ottaa huomioon myös työn ulkopuolisen elämän, epätasapainoa ei huomata niin helposti. Joustavat työmahdollisuudet sekä perhe-elämän huomioiminen ovat yksi keino parantaa tasapainoa.

Dambrin ja Lambert (2008, 488–490, 499–500) ovat tutkineet äitiyden vaikutusta työuriin tilintarkastustoimistoissa. Vanhemmuuden on nähty olevan yksi syy esimerkiksi siihen, miksi jotkut ovat jättäytyneet pois partnerin roolista. Joissakin organisaatioissa koettiin, että raskauden pitäisi vaikuttaa mahdollisimman vähän työhön. Tämän vuoksi työntekijät kokivat, että raskauden takia ei saisi joustaa työajoista, työtä tulisi tehdä myös vanhempainvapaalla, ja että synnyttäminen tulisi ajoittaa mahdollisuuksien mukaan rauhallisempiin työjaksoihin. Siten raskauden uskotaan vaikuttavan erityisesti naisten näkökulmasta kokonaisvaltaisesti uraan, ylennyksiin, bonuksiin, asiakasmääriin sekä työn ja muun elämän väliseen tasapainoon. Kyseisessä tutkimuksessa vanhemmuuden ei nähty vaikuttavan samalla tavalla miehiin kohdistettuihin vaatimuksiin. Kokot-Blamey (2021, 5, 13) on tutkinut naisten etenemistä partneriksi tilintarkastusyrietyksissä. Äitiyden koettiin vaikuttavan jossakin tapauksissa negatiivisesti yritykseen ja sen asiakkaisiin. Esimerkiksi osa-aikatyön tekemistä ei pidetty partnerin roolissa sopivana. Toisaalta täysiaikainen työ ei ollut kaikkien vanhempien kohdalla mahdollista.

Wolf ym. (2019, 507, 519–521) ovat tutkineet johtavassa asemassa olevien henkilöiden päätöksentekoprosessia urassa tapahtuvissa muutoksissa. He ovat tarkastelleet sitä, millaisia päätöksiä tutkittavat ovat tehneet urapoluillaan, miten he suunnittelevat urapolkuaan sekä millaisia päämääriä he ovat asettaneet uralleen. Tutkimuksen mukaan elämäntilanteissa tai yksilön ajatusmaailmassa tapahtuvat muutokset voivat johtaa muutokseen myös uralla. Asioita voidaan esimerkiksi arvostaa eri tavalla kuin aiemmin. Lisäksi muutokset saattavat vaikuttaa siihen, millaisia asioista yksilöt priorisoivat elämässään ja siten myös urallaan. Muutokset voivat vaikuttaa myös siihen, että uralle aiemmin asetetut odotukset ovat ristiriidassa keskenään. Jatkuvan oppimisen uskotaan toimivan motivaationa uravalinnoissa sekä uraan liittyvissä muutoksissa. Oppiminen voi motivoida haastamaan itseään kehittämällä nykyistä osaamista sekä hankkimalla uusia taitoja. Urassa tapahtuvat muutokset voidaankin nähdä mahdollisuutena oppia sekä kasvaa henkilökohtaisesti. Tutkimuksessa tuotiin myös esiin se, että vaikka yksilölle olisi selkeää se, mitä uraltaan haluaa ja millaisia asioita haluaa tavoitella, ei välttämättä muutosten tekeminen ole yksinkertaista. Uran etenemistä voikin estää esimerkiksi tarpeet taloudelliselle turvallisuudelle, perheeseen liittyvät asiat sekä joissakin tapauksissa yksilöt eivät vain ole valmiita muutokselle omasta mielestään esimerkiksi taitojen tai kokemuksen näkökulmasta.

Kootun kirjallisuuden perusteella yksilön ja siten myös business controllerin urapolkuun vaikuttavat monet tekijät. Tekijät voivat liittyä yksilöön, ympärillä oleviin ihmisiin sekä ympäristöön. Yksilöstä lähtöisin olevia tekijöitä ovat esimerkiksi tavoitteet, oppiminen, tehdyt valinnat, oma kiinnostus, vastuuttaminen tai itsessä tapahtuneet muutokset. Muiden henkilöiden vaikutus yksilön urapolussa näkyy laajentuneena verkostona, oppimisena, neuvojen saamisena, kehityskohteiden löytämisenä sekä uusien uramahdollisuuksien löytämisenä. Lisäksi työympäristössä tapahtuneet muutokset tai yksilölle asetetut vaatimukset voivat vaikuttaa uraan.

4 Empiirisen tutkimuksen toteutus

4.1 Narratiivinen tutkimus

Tutkielman empiirinen osuus toteutetaan narratiivisella tutkimusotteella. Narratiivinen eli kerronnallinen tutkimus on 1980-luvulla alkaneen narratiivisen käänteen myötä yleistynyt tutkimusmenetelmänä (Puusa ym. 2020, 217; Heikkinen 2018, 170–171). Se on yleistynyt samalla myös laskentatoimen tutkimuksessa (ks. Beattie 2014). Narratiivinen tutkimus perustuu kertomuksiin, joiden pohjalta tietoa tuotetaan. Tutkimusotteelle keskeisiä käsitteitä tarinaa (*eng. story*) ja kertomusta (*eng. narrative*) käytetään niin suomen kuin englannin kielessäkin lähes synonyymeina. Toisaalta tarinalla voidaan tarkoittaa kertomuksen tapahtumien kuvausta eli tarinan avulla voidaan kertoa, mitä on tapahtunut. (Heikkinen 2018, 172.) Myös Erikssonin ja Kovalaisen (2008b, 4–5) mukaan tarinaa ja kertomusta voidaan käyttää rinnakkain. Heidän mukaansa kertomus eli narratiivi on sellainen tarina, joka on esitetty tietyn ajanjakson tai kontekstin perusteella tietylle yleisölle. Kertomukselle tyypillistä on juoni sekä selkeä rakenne, ja se keskittyy kertomaan tarinaa ennalta määritellystä näkökulmasta. Se voi esimerkiksi keskittyä henkilön kertomukseen omasta elämästään tai siihen liittyvistä yksittäisistä ajanjaksoista.

Narratiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovatkin usein ihmisten kertomat tarinat (Hänninen 2018, 188–189). Tutkimusmenetelmän avulla voidaankin tutkia sitä, millaisena ihmiset näkevät kokemuksensa (Rhodes & Brown 2005, 180), sillä ihmiset hyödyntävät tarinoita jäsentääkseen elämäänsä ja siihen liittyviä tapahtumia. Narratiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan kertomusten kautta, sillä ne toimivat keinona kuvata ilmiötä ja siihen liittyviä tapahtumia. Kertomuksista voidaan usein tunnistaa esimerkiksi alku ja loppu sekä ilmiöön vaikuttavat käännekohdat. (Puusa ym. 2020, 216–217.) Hännisen (2018, 189) mukaan narratiiviseen tutkimukseen liitettyjä menetelmiä tutkija voi pitää hänen sanojensa mukaisesti ”ideapankkina”, koska menetelmän käyttöön ei liity tiettyjä sääntöjä. Tutkijalla voidaan siten nähdä olevan vapaus hyödyntää ja soveltaa aiemmissa tutkimuksissa esiintyviä aineistonkeruun ja analyysin menetelmiä tutkimukseensa soveltuvalla tavalla. Narratiivista tutkimusta pidetään monitieteisenä.

Narratiivista tutkimusmenetelmää on hyödynnetty aiemminkin urapolkujen tutkimisessa, minkä vuoksi se valikoitui myös tähän tutkielmaan. MacClean ym. (2012b, 18, 36) ovat

tutkineet narratiivisen tutkimuksen avulla liike-elämässä korkeassa asemassa olevien uralla etenemistä sekä sitä, millä tavalla he selittävät uraansa ja menestymistään. Kertomukset sopivatkin heidän mukaansa tutkimusmenetelmäksi silloin, kun tarkastellaan uran etenemistä. Kertomusten ja tarinankerronnan avulla voidaan myös selvittää, millä tavoin yksilöt selittävät omaa menestymistään ja etenemistään. Korkeassa asemassa olevien tarinankerrontaa ei ole organisaatioihin kohdistuvissa tutkimuksissa paljoa vielä hyödynnetty. Modestinon ym. (2019, 2, 4, 16–18) mukaan narratiivisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia sitä, millaisena yksilöt näkevät uransa sekä millaiset muutokset ovat siihen vaikuttaneet. Kertomusten avulla voidaan tarkastella uraa niin menneisyyden kuin nykyhetken näkökulmasta. Henkilön työhistoriaa voidaan yksinkertaisimmillaan tarkastella ansioluettelon muodossa, mutta kertomusten kautta yksilöt luovat merkityksiä eri tapahtumille. Siksi heidän mukaansa urapolkua ei kannata tarkastella vain pelkästään ansioluettelon tai LinkedInissä näkyvän työhistorian kautta, vaikka saman ammattiryhmän joukossa olisikin havaittavissa samanlaisia työtehtäviä. Uralla etenemistä selittävät monet sellaiset tekijät, joita ei voida nähdä yksittäisten tehtävien tarkastelun kautta. Uran ei voida myöskään olettaa etenevän aina luonnollisesti. Yksilöiden kertomukset auttavat siten ymmärtämään uran etenemistä siirtymävaiheiden sekä uralla tapahtuvien sattumien kautta. Haastattelujen tukena voi olla kuitenkin tarpeen tarkastella myös henkilöiden ansioluetteloja, sillä se helpottaa aineiston käsittelyä. Myös Vinkenburgin ja Weberin (2012, 605) mukaan narratiivinen tutkimusote sopii uran tutkimiseen, sillä yksilön urastaan muodostamat kertomukset auttavat ymmärtämään uran rakentumista sekä urassa tapahtuvia siirtymiä.

Narratiivisessa tutkimuksessa yksi tapa hyödyntää kerronnallisuutta on käyttää kertomuksia tutkimusmateriaalina eli aineistona (Heikkinen 2018, 172). Tutkielman empiirinen osuus toteutetaan haastatteluina, joista saatuja kertomuksia hyödynnetään aineistona. Haastattelu on yleinen narratiivisen tutkimuksen menetelmä, kun halutaan tutkia yksilöiden henkilökohtaisia kokemuksia. (Puusa ym. 2020, 221.) Haastattelua ohjaa haastattelurunko, joka löytyy liitteenä (LIITE 1) tämän tutkielman lopusta. Haastattelurunko auttaa keskittymään tutkielman kannalta keskeisiin teemoihin. (Koskinen ym. 2005, 104, 108.) Haastatteluissa keskitytään business controllerien nykyisiin työtehtäviin, urapolkuun koulutuksen ja aiempien työtehtävien näkökulmasta, urapolkuun vaikuttaneisiin tekijöihin sekä myös näkemyksiin ja odotuksiin tulevasta.

Edellä mainittujen aiheiden avulla pyritään siihen, että haastateltavat kertoisivat mahdollisimman monipuolisesti urapolustaan business controlleriksi. Narratiivisessa tutkimuksessa kysymykset ovat tyypillisesti avoimia keskittyen tarkasteltavaan ilmiöön (Eriksson & Kovalainen 2008b, 9–10). Haastattelutilanteessa haastateltavia pyydettiin kertomaan tutkielman kannalta keskeisistä aiheista vapaasti, minkä jälkeen esitettiin täydentäviä kysymyksiä kertomusten pohjalta sekä tutkimuksen näkökulmasta (Hänninen 2018, 193).

Uran etenemistä tutkiessa ei ole välttämättä oleellista selvittää kaikkia haastateltavan elämään liittyviä käännekohtia, vaan tärkeää olisi keskittyä esimerkiksi koulutukseen sekä uran kannalta keskeisiin käännekohtiin ja siirtymiin. Se, miten haastateltavat kertovat omista kokemuksistaan, vaikuttaa lopulta myös siihen, miten tutkimustulokset esitetään aineiston pohjalta. Kertomuksissa voi korostua esimerkiksi yksilöiden omat merkitykset urastaan tai muiden henkilöiden vaikutukset sekä osallisuus yksilön uraan. (MaClean ym. 2012b, 24, 29.) Jotta aineistosta pystyi tekemään päätelmiä, haastattelut tallennettiin. Tallennusten pohjalta aineisto käsiteltiin ja koottiin tulosten muodossa tutkielmaan. (Puusa 2020, 103.) Tutkimuksen tulokset pohjautuvat haastatteluissa esitettyihin kertomuksiin, joiden analysoimisessa keskityttiin niiden sisältöön (Eriksson & Kovalainen 2008b, 10–11).

4.2 Aineiston analyysi

Erikssonin ja Kovalaisen (2008b, 18) mukaan narratiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole muodostaa totuutta tarkasteltavasta ilmiöstä, vaan pikemminkin tuoda esiin tutkittavien näkemyksiä siitä. Tässä tutkielmassa ennen aineiston käsittelyä ei vielä päätetty, millä tavoin aineistoa analysoidaan. Analyysin toteutuksesta päätettiin vasta silloin, kun aineisto oli litteroitu ja käyty läpi useamman kerran. Narratiivisen tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida eri tavoin. Narratiivien analysoimisessa voidaan keskittyä esimerkiksi muutoksiin, tarinaan vaikuttaviin tekijöihin tai siihen, miten tutkittava on itse vaikuttanut tarinan kulkuun. Usein tarpeellista on tiivistää kertomusten juonet, minkä jälkeen ryhmitellään samantapaiset narratiivit tyypeiksi, mikä helpottaa aineiston tulkintaa. (Puusa ym. 2020, 223–224.) Aineiston analyysivaiheessa litteroiduista haastatteluista löydettiin yhteneviä tekijöitä, minkä perusteella analyysimenetelmäksi valikoitiin teemoittelu.

Polkinghorne (1995, 12–13) mukaan narratiivisessa tutkimuksessa analyysi voidaan jaotella narratiivien analysointiin (*eng. analysis of narratives*) sekä narratiiviseen analyysiin (*eng. narrative analysis*). Narratiivien analysointi tarkoittaa sitä, että tutkija etsii kerätyistä narratiiveista teemoja eli kertomuksissa esiintyviä samanlaisia ominaisuuksia tai tapahtumia, joiden perusteella hän luokittelee aineistonsa. Tulokset muodostetaan siten aineistossa esiintyvien ja siitä muodostettujen teemojen perusteella. Narratiivisessa analyysissä tutkija tarkastelee erilaisia tapahtumia, joiden avulla luodaan uusia kertomuksia. Tässä tutkielmassa hyödynnetään ensimmäistä tapaa eli narratiivien analysointia. Teemoittelu sopii analyysitavaksi erityisesti silloin, kun analysoitavana on useampi kertomus. Teemat voidaan esittää käsitteinä, jotka tutkija luo aineiston perusteella. Esimerkiksi MaClean ym. (2012b, 25–26) ovat hyödyntäneet narratiiveja analysoidessa teemoittelua. Kyseisessä tutkimuksessa haastatteluiden pohjalta muodostettiin neljä teemaa, joiden kautta kertomuksia tarkasteltiin ja tulokset esiteltiin.

Teemoittelu on laadullisen aineiston ryhmittelyä, jossa keskitytään siihen, mitä valituista teemoista sanotaan. Teemoittelussa tutkijan tehtävänä on aktiivisesti analysoida ja tulkita aineistoa, minkä pohjalta teemat valitaan. Teemoihin ja aineiston tulkintaan vaikuttavat siten aineisto ja tutkija. Joissakin tapauksissa aineistoa voi jopa tulkita eri tavoin. Ennen varsinaisten teemojen päättämistä aineisto usein ryhmitellään jo muilla tavoin. Alustavan ryhmittelyn avulla aineistosta tunnistetaan käsittelyn kohteeksi valittavat teemat. Teemoittelu toteutetaan usein aineistolähtöisesti ja niitä valitaan useampi. Analyysi toteutettiin tutkielmassa niin, että ensin tutustuttiin aineistoon. Tämän jälkeen aineistosta koottiin kiinnostavat seikat sekä alustavat teemat. Tämän jälkeen tulokset koottiin tutkielmaan valittujen teemojen mukaisesti. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 105–106, 141–143.) Haastattelujen sisältöä analysoitiin keräämällä kertomuksissa valittuja teemoja ilmentäviä tapahtumia ja toteamuksia (Hänninen 2018, 203). Teemojen alle koottiin sellaiset kohdat haastatteluista, jotka kuvasivat parhaiten kyseisiä teemoja ja niiden esiintymistä aineistossa. Koska tutkimuksessa keskitytään siihen, millaisena business controllerit näkevät urapolkunsaa, päädyttiin muodostamaan uraan vaikuttavista tekijöistä teemat. Nämä selittivät parhaiten sitä, miten business controllerin rooli voidaan saavuttaa. Teemat toivat myös esiin kertomuksissa esiintyvät yhteneväisyydet.

4.3 Haastattelujen taustatiedot ja toteutus

Haastateltavia etsittiin LinkedInistä tammi- ja maaliskuun välisenä aikana 2024. Haastattelukutsuja lähetettiin yhteensä 43 kappaletta, joista haastateltaviksi saatiin lopulta kahdeksan henkilöä. Haastateltavat työskentelevät eri toimialoilla suomalaisissa pörssiyrityksissä nimikkeellä business controller. Haastateltavien etsintään ja valintaan ei vaikuttanut se, kuinka kauan he ovat toimineet business controllerina. Taulukkoon 2 on kerätty haastatteluihin liittyvät taustatiedot eli haastattelun päivämäärä ja kesto, sukupuoli, koulutus, valmistumisvuosi, tehtävä ja toimiala. Haastateltavat on nimetty H1-H8 sen perusteella, missä järjestyksessä heitä haastateltiin.

Taulukko 2 Haastateltavien taustatiedot

	Päivämäärä	Kesto	Sukupuoli	Koulutus	Valmistumisvuosi	Tehtävä	Toimiala
H1	24.1.2024	45 min	Mies	KTM	2017	Business controller	Palvelut
H2	5.2.2024	43 min	Nainen	DI	2014	Business controller	Kauppa
H3	13.2.2024	35 min	Nainen	KTM	2021	Business controller	Energia
H4	15.2.2024	40 min	Nainen	KTM	2021	Business controller	Teknologia
H5	22.2.2024	48 min	Nainen	KTM	2018	Business controller	Tietoliikenne
H6	23.2.2024	42 min	Nainen	KTM	2021	Business controller	Teollisuus
H7	14.3.2024	58 min	Nainen	KTM	2019	Business controller	Tietopalvelut
H8	3.4.2024	37 min	Mies	KTM	2022	Business Controller	Kiinteistöt

Suurin osa haastateltavista eli seitsemän kahdeksasta on valmistunut kauppatieteiden maisteriksi. Tämän lisäksi yksi haastateltava on valmistunut tuotantotalouden diplomi-insinööriksi. Kaksi haastateltavista ovat suorittaneet kauppatieteiden kandidaatin tutkintonsa ulkomailla, ja molemmat heistä ovat tehneet maisterin tutkinnon Suomessa.

Lisäksi yksi haastateltavista oli opiskellut ennen kauppatieteiden maisterin tutkintoa tradenomiksi. Kaikkien haastateltavien pääaineissa painottui joko laskentatoimi tai yritys juridiikka. Diplomi-insinööriksi valmistunut oli opiskellut pääaineena kustannusjohtamista, joka painottui sisäiseen laskentaan. Lisäksi yksi haastateltavista oli lukenut pääaineena yrittäjyyttä. Tyypillinen sivuaine edellä mainittujen lisäksi oli myös johtaminen.

Haastateltavien välillä eroja oli siinä, mistä työtehtävästä he kokivat urapolkunsa alkavan kohti business controllerin roolia. Osa koki jo opiskeluaikojen työtehtävät merkityksellisinä nykyisen roolinsa näkökulmasta. Osa koki, että vasta valmistumisen kynnyksellä saaduilla työpaikoilla oli merkitystä business controllerin roolin näkökulmasta. Haastateltavien urapoluissa oli eroja myös siinä, paljonko he olivat vaihdelleet yrityksiä työtehtävää vaihtaessa. Osa haastateltavista oli edennyt saman yrityksen sisällä useammassa eri tehtävässä, kun taas osa oli aina vaihtanut yritystä, kun oli päätenyt uuteen tehtävään.

Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin sähköpostilla haastattelurunko (LIITE 1) sekä aineistonhallintasuunnitelma (LIITE 2). Haastattelurungon lisäksi haastattelun tueksi oli koottu täydentäviä kysymyksiä, joita ei lähetetty haastateltaville. Täydentävien kysymysten käytön tarve vaihteli haastateltavien välillä. Haastattelut toteutettiin tammi- ja maaliskuun välisenä aikana etänä Teamsin välityksellä. Teamsin käyttö mahdollisti sen, että haastateltavia voitiin etsiä laajemmalla alueella. Osallistujille korostettiin haastattelun alussa, että tutkielmassa säilytetään haastateltavien anonymiteetti, minkä vuoksi tarkkoja tietoja yrityksistä ei tuoda esiin. Haastattelut äänitettiin osallistujien luvalla, minkä jälkeen ne litteroitiin tekstitiedostoksi saman päivän tai seuraavien päivien aikana. Nauhoitteesta muodostui automaattisesti tekstitiedosto, joka käytiin huolellisesti läpi nauhoite tukena. Litteroidusta materiaalista jätettiin pois turhat täytesanat. Haastattelumateriaalin pohjalta etsittiin urapolkuihin ja niihin vaikuttaviin tekijöihin liittyviä yhdistäviä teemoja, joiden pohjalta tutkimuksen tulokset myös esitetään.

Haastattelun aikana osallistujia pyydettiin kertomaan nykyisestä roolistaan ja työtehtävistään sekä urapolustaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä koulutuksensa sekä aiempien työtehtävien näkökulmasta. Osallistujille annettiin mahdollisuus päättää, paljonko he urapolustaan haluavat kertoa. Haastateltavien välillä eroja oli siinä, kuinka yksityiskohtaisesti sekä yhtenäisesti he kertoivat urapolustaan ja rooleistaan. Joidenkin

osalla oli tarpeen esittää enemmän tarkentavia kysymyksiä keskustelun tueksi. Haastatteluiden lisäksi taustamateriaalina käytettiin haastateltavien LinkedInissä olevia tietoja aiemmista työtehtävistä. Nämä tiedot toimivat haastatteluiden kautta esiin tulleiden tietojen tukena sekä auttoivat hahmottamaan haastateltavien urapoluissa tapahtuneita siirtymiä.

5 Tulokset

Haastatteleamalla business controllereita tavoitteena oli selvittää, millaisena he näkevät oman urapolkunsaa. Urapolun näkökulmasta haastatteluissa korostuivat koulutuksen ja business controllerin roolia edeltävien työtehtävien merkitys sekä uraan vaikuttaneet tekijät. Haastattelujen perusteella muodostettiin neljä teemaa, jotka havainnollistavat haastateltavien etenemistä business controlleriksi. Nämä teemat ovat kokemuksen kautta hankittu osaaminen, verkostot, yksilön rooli sekä kansainvälisyys. Haastateltavien aiemmat työtehtävät erosivat toisistaan, minkä vuoksi uralla etenemistä havainnollistetaan edellä mainittujen teemojen kautta.

5.1 Kokemuksen avulla hankittu osaaminen

Business controllerit toivat esiin kertomuksissaan, että työkokemuksen avulla hankittu osaaminen sekä sen kehittyminen uran edetessä olivat toimineet uraa merkittävästi edistävinä tekijöinä. Osaaminen liittyi erityisesti ulkoisessa laskennassa kerrytettyyn työkokemukseen sekä toimiala- tai yritysکوhtaiseen tietämykseen. Myös monipuolista työkokemusta sekä sitä kautta hankittua osaamista pidettiin uraa edistävinä tekijöinä.

Haastateltavien business controllerin roolia edeltävät työtehtävät poikkesivat paljon toisistaan. Tehtävissä kuitenkin painottuivat taloushallintoon, ulkoiseen laskentaan ja rahoitukseen liittyvät tehtävät sekä erilaiset trainee -tehtävät. Haastateltavien ensimmäisiä oman alan tehtäviä olivat esimerkiksi taloussihteeri- tai suunnittelija, kirjanpitäjä, toimituksen ja tuotannon trainee -tehtävät, tilintarkastaja, pankkitoimihenkilö sekä muut talouteen liittyvät asiantuntijatehtävät. Lisäksi yksi haastateltavista oli työskennellyt lakitoimistossa. Suoraan business controllerin roolia edeltäviä tehtäviä olivat esimerkiksi assistant tai trainee business controller, projekti- tai myyntijohtaja, analyttikko sekä muut operatiivisemmat asiantuntijatehtävät. Suurin osa haastateltavista oli toiminut assistant controllerina ennen business controllerin tehtävää.

Useampi business controller korosti ulkoisessa laskentatoimessa kerrytetyn työkokemuksen merkitystä urallaan. Haastateltavat kokivat, että ulkoisen laskentatoimen osaaminen auttoi heitä nykyisessä roolissaan erityisesti ymmärtämään yrityksen taloudellisia prosesseja sekä läheisiä sidosryhmiään paremmin. Business controllerit kokivat ulkoisen laskentatoimen kokemuksen myös luoneen hyvän pohjan uralleen. Monet haastateltavista olivatkin toimineet erilaisissa ulkoisen laskentatoimen tehtävissä

ennen business controllerin roolia. Eräs haastateltavista havainnollistikin, että hän oli vasta jälkikäteen ymmärtänyt työkokemuksen arvon urallaan.

-- se [työ pääkirjanpitäjänä] oli vähän semmoinen ehkä erikoinen juttu. Mulla ei siis ollut minkään näköistä kirjanpitokokemusta oikeastaan, että just se kolmen kuukauden stunti siellä pikku kirjanpitofirmassa, ja sitten yhtäkkiä piti tehdä IFRS-kirjanpitoa pääkirjanpitäjänä, niin se oli siis aika horror heti alkuun, mutta nyt jälkikäteen ajateltuna niin se oli kyllä ihan superhyvää, että oli ihan pakko opetella. (H3)

Useimmat kokivat ulkoisen laskentatoimen tehtävissä opitut kirjanpidon perusteet hyödylliseksi. Haastateltavat toivat esiin, että kirjanpidon ja ulkoisen laskentatoimen osaamisesta on ollut paljon apua erityisesti jälkikäteen. Erään haastateltavan mukaan business controllerit tekevät paljon yhteistyötä kirjanpitäjien kanssa. H3 koki pystyvänsä paremmin ymmärtämään myös kirjanpitäjien näkökulmia ja tehtäviä aiemman työkokemuksensa perusteella. Lisäksi haastateltava huomasi ulkoisen laskentatoimen osaamisen merkityksen business controllerin roolissa jo silloin, kun hän itse toimi pääkirjanpitäjänä, ja teki paljon yhteistyötä business controllerien kanssa.

-- siellä tuli tosiaan oltu aika paljon myöskin business controllereiden kanssa tekemisissä, aika tiiviistikin. Niin ehkä siinä kohtaa alkoi herää enemmän vielä kiinnostusta, että ok, että ehkä toi voisi olla se enemmän oma juttu. (H3)

Ja sitten kun pääsi tekemää just paljon business controllereiden kanssa töitä, niin sitten taas näkee ehkä nyt jälkikäteen, että jos itse on kirjanpitäjiin yhteydessä tai tekee heidän kanssa töitä, niin sitten vähän ehkä osaa ymmärtää sitä heidänkin ajattelutapaa paremmin. (H3)

Eräs haastateltavista toi esiin, että aikaisessa vaiheessa saatu oman alan työkokemus on edistänyt hänen uraansa. H6 koki, että opintojensa aikana saatu työ tilintarkastajana on mahdollistanut sen, että hän on voinut kokeilla millaisista työtehtävistä tykkää, samalla kun hän on kerryttänyt työkokemusta ulkoisesta laskentatoimesta jo ennen valmistumista. Haastateltavan mielestä kyseinen työkokemus mahdollisti nopean etenemisen valmistumisen kynnyksellä muihin tehtäviin sekä lopulta myös siirtymisen sisäisen laskentatoimen tehtäviin. Haastateltavan mukaan ulkoisen laskentatoimen kokemus onkin auttanut häntä erityisesti oppimaan myöhemmissä tehtävissään nopeammin, ja se on sitä kautta edistänyt hänen uraansa.

-- varmaan ehkä se, mikä on itseä edistänyt, on se, että on saanut aika aikaisessa vaiheessa kuitenkin uraa jo sellaisen niin sanotun oman alan työpaikan, niin sen jälkeen musta tuntuu, että tavallaan sillä nopealla oppimiskäyrällä minkä noista ekoista oman alan työpaikoista saa niin sun on

aika helppo ja suhteellisen nopea myös edetä eteenpäin. Ja siten sä myös ehdit kokeilemaan kaikennäköistä, että mikä kiinnostaa ja mikä sitten taas ei. (H6)

-- sitten kun mä sain sen x ylennyksen ja sitten aloin myös miettii sitten sitä, että haluanko mä jatkaa tällä uralla -- mulla alkoi kyllä siinä vaiheessa tulla aika selväksi, että mä en halua tehdä tätä mun loppuelämää tai edes seuraavat 5 vuotta, että mua alkoi jo merkittävästi enemmän kiinnostaa sisäinen laskenta -- varsinkin just sen takia, että mä koulussa myös opiskelin puhtaasti sitä sisäistä -- (H6)

Business controllerit kertoivat tilintarkastuksen sekä ulkoisen laskentatoimen kokemuksen toimineen hyvänä pohjana uralleen. Ulkoisen laskentatoimen työkokemuksen koettiin auttaneen paljon sisäisen laskentatoimen tehtävissä, koska se antoi hyvän yleiskuvan laskentatoimesta, sekä valmisti kaikenlaisiin talouden tehtäviin. Yksi haastateltava toi kuitenkin esiin sen, että kaikkea ei tarvitse tästä huolimatta osata etukäteen. Hänen mielestä tärkeämpää on, että ulkoisesta laskentatoimesta on edes jonkin verran kokemusta.

Ja mä kyllä koen, että tilintarkastus on kyllä ihan älyttömän hyvä oppipolku yleisesti ihan sama mitä aikoo, että jos aikoo tehdä mitä tahansa fina hommia niin ihan älyttömän hyvä siihen. (H6)

-- ulkoisen laskennan osaaminen on kyllä tosi tärkeää. Mä en sano sitä silleen, että tarvitsisi osata kaikki asiat IFRS-laskennasta tai mistään vastaavasta, mäkään en osaa, mutta se antaa hyvän semmoisen yleiskuvan. -- Jos se on täysin tuntematon, niin sä joudut tavallaan opettelemaa alusta. Niin kyllä ulkoista laskentaa on pakko osaa, vaikka tekisi vaan sisäistä laskentaa, mutta ei tarvitse osaa kaikkea, että riittää että sä tiedät, niin se on kyllä hyödyttänyt. (H6)

Joissakin tilanteissa tietämyksen puute koettiin myös uraa hidastavana tekijänä. H8 mukaan esimerkiksi HT- tai KHT-tutkintojen suorittaminen voivat edistää johdon laskentatoimen tehtävissä uraa nopeammin. Hän myös koki, että kirjanpitoon liittyvä laaja-alainen osaaminen on tärkeää business controllerin roolissa sekä ylipäätään muissakin laskentatoimen tehtävissä. Kyseinen haastateltava oli huomannut, että osaamisen puute ulkoisen laskennan asioissa oli hidastanut omaa etenemistä sekä vastuun saamista.

Musta se on aika yleistä, et ollaan oltu jossai Big Fourissa manageritasolle saakka, ja osa saanut kirjaimet [HT, KHT], osa ei ja sitten mennään vapaavalintaiseen firmaan johonki tota grouppi tai mikä business controlleri titteli siinä firmassa sattuu olemaankin. Kun mä oon enemmänkin tämmöinen learning by doing tullut tähän positioon. (H8)

-- on semmoisia asioita mitkä vaan pitää opetella tavallaan tarpeeksi sääntillisesti, että ne osaa tai voi olla joku kirjanpitotekninen juttu: miten jotain

kuluja tai tuloja käsitellään -- Mä tunnen ne tärkeimmät IFRS:ät mitä tässäkin työssä tarvitaan -- en ole opiskellut niitä entuudestaan. Niin kyllä ne musta tuntuu, tavallaan mä haluaisin mennä nopeammin eteenpäin, haluaisin jo saada lisää vastuuta, mutta sitten aina, jos löytyy jotain korjattavaa ja se on joku just tän liitännäinen, niin siinä vaan huomaa [osaamisen merkityksen]. (H8)

Myös toinen haastateltava korosti monipuolisen työkokemuksen sekä työtehtävissä saadun vastuun merkitystä. H3 kertoi, että assistant controllerin roolissa saatu vastuu sekä monipuoliset työtehtävät valmistivat häntä hyvin business controllerin rooliin. Assistant controllerin roolissa hän oli saanut hyvin paljon vastuuta, sillä hänen tiimensä vastuussa oleva business controller jäi melkein heti pois töistä. Haastateltava koki nopean vastuun lisääntymisen uraa vievänä tekijänä, sillä sen avulla hän pääsi oppimaan uutta sekä kehittymään. Hän myös koki, että työskentely pienemmässä yrityksessä auttoi oppimaan business controllerin roolista sekä siihen kuuluvista tehtävistä hyvin laajasti.

-- sitä vastuuta tuli ihan hirveästi, että tota se oli siinä mielessä kyllä tosi hyvä juttu, koska sitten taas, jos ei sitä vastuuta olisi tullut niin paljon, niin ei olisi ollut taas pakko oppia niitä juttuja. (H3)

-- pienessä firmassa pääsee näkemään aika laajalti sitä kokonaisuutta, niin pääsee tekee vähän sitä sun tätä, ja sai paljon vastuuta. Niin se oli kyllä iha hyvä siinä kohtaa. (H3)

Yksi business controllereista havainnollisti kertomuksessaan toimialakohtaisen tietämyksen merkitystä uralla etenemisessä. H1 oli työskennellyt palveluihin keskittyvällä toimialalla koko määrittelemänsä uran ajan. Haastateltavan mukaan hän ei varsinaisesti ollut hakeutunut kyseiselle toimialalle, vaan hän oli ennemminkin ajautunut sille jo varhaisessa vaiheessa urallaan opiskeluaikaisen työpaikan kautta. Kyseisessä työssä hänelle määritellyn vastualueen kautta hän siirtyikin ensimmäisen kerran toimialalle. Lisäksi hänen pro gradu- tutkielmansa liittyi kyseisen toimialan laskentatoimen käytäntöihin. Tämän jälkeen hän on toiminut palveluihin keskittyvän toimialan eri yrityksissä esimerkiksi kirjanpidon tehtävissä, assistant controllerina sekä business controllerina. Haastateltava korosti kertomuksessaan erityisesti sitä, kuinka toimiminen erilaisissa talouden tehtävissä yhdellä toimialalla on vienyt häntä urallaan eteenpäin, ja siten myös hänen nykyiseen tehtäväänsä pörssi-yhtiön business controlleriksi.

-- tähän nykyiseen työhön ollut se isoin vaikutus, että en koe, että niinkään on ollut ne painavimmat meriitit, että mitä talouden tehtäviä on tehnyt vaan just se, että mitä on toimialasta oppinut. (H1)

-- ja mikä sitten taas siellä [haastattelussa] on tehnyt vaikutuksen, ja nopeuttanut sitä, että on tuntenut toimialaa. (H1)

Nykyistä business controllerin tehtävää edeltävää työpaikkaa kyseinen business controller kuvailikin hyväksi oppikokemukseksi juuri sen takia, mitä hän siellä oli toimialasta oppinut. Kyseisessä työtehtävässä hän sai toimialasta vielä aiempaa laajemman kuvan, sillä yrityksen toimintaa käytiin läpi hyvin yksityiskohtaisesti osastoittain sekä tutustuttiin siihen, millaista toiminta on tyypillisesti sillä toimialalla. Lisäksi hän oli työskennellyt yrityksessä läheisesti toimialasta enemmän tietävien kanssa, joiden koulutustausta vastasi enemmän kyseistä toimialaa. H1 havainnollistikin oppimistaan toimialasta useamman kerran kertomuksessaan:

Oppii yllättävän paljon toimialasta, kun aina kun tuli joku ihmeellinen asia, niin pystyy vaan huikkaamaan sermin yli, että mitäköhän tää tarkoittaa, ja sieltä tuli aina vastaus ”tämä tarkoittaa tätä”. (H1)

-- yritys x on ollut itselleni älyttömän hyvä koulu. Että toimialan kannalta en oikein vois keksiä, että olisi ollut parempaa tai paikkaa niin kun oppia. Ja ylipäätään se myönteisyys siihen, että siellä oli tukea ja oikeasti oli ihmisillä resursseja siihen, että ei joutunut miettiä, että jos kysyt tuolta niin nyt se joutuu tekemään sitten tunnin ylitöitä sen takia. (H1)

Yksi business controllereista havainnollisti kertomuksessaan toimialakohtaisen tietämyksen sijaan etenemistä talouden tehtävissä yhden yrityksen sisällä. H8 oli ennen business controllerina toimimista työskennellyt samassa yrityksessä operatiivisemmassa talouden tehtävässä. Hän kuvailikin siirtymää business controlleriksi luonnollisena seuraavana askeleena urallaan. Yrityskohtainen tietämys sekä yrityksessä kerrytetty työkokemus auttoivat häntä siirtymään vastuullisempaan rooliin.

-- sitten siinä tavallaan luonnollinen steppi on tiimin sisällä siirtyä vaan operatiivisista luvuista talouslukuihin. Niin tota joo, en oo silleen mitenkään koskaan hakenut controlleriksi -- mutta koska firman rakenne on tällainen, niin siinä helposti silleen liikkuu controller-positioon tiimin sisällä. Se on luonnollinen edistysaskel. (H8)

H8 koki myös, että vastuunottaminen sekä toisaalta myös vastuun lisääntyminen toimivat yrityksen sisällä eteenpäin vievinä tekijöinä. Hän kokikin business controllerin roolissa saadun vastuun lisääntymisen lisäävän myös työnsä merkityksellisyyttä. Haastateltavan mielestä omaa osaamista pystyy kehittämään parhaiten vastuunottamisella.

Kun on tosi pieni organisaatio niin pääsee kautta joutuu silleen ihan johdon mankeloitavaksi -- vaikka se välillä tuntuu ikävältä, niin se kasvattaa totta kai

eniten. Että kun pitää tavallaan puolustaa omia lukujaan tai omia mielteitään, vaikka on niin sanotusti aika vähän kilometrejä kuitenkin vielä takana. (H8)

Se on myös semmoinen mikä tavallaan kasvattaa, kun siinä ei ole ketään, tavallaan siinä ei ole mitään turvaverkkoa yläpuolella vaan siinä on [itse] heti semmoinen eka point of contact kelle tahansa firmassa. (H8)

Eräs haastateltavista toi kuitenkin esiin, että vaikka hän oli jo useamman vuoden kerryttänyt kokemusta ja osaamista assistant controllerin roolissa, pääsi hän etenemään business controlleriksi vasta tutkintonsa suoritettuaan. Useampi haastateltava kokikin, että valmis tutkinto toimii vaatimuksena business controlleriksi etenemiseen.

Ja olin traineena ehkä ennätysajan x yrityksessä -- ja sitten mä valmistuin maisteriksi, niin sain sitten controller -tittelin aika samaan aikaan sitten, että aika luonnollinen transitio siinä vaiheessa. (H4)

-- niin jotenkin huomaamatta se muuttui, että oli sitten pakko myös korjata työtitteli, että huomasi että oho nyt on sitten lisätty vastuuta tai että on laajentunut sen verran, että vaihtaa titteliä, että huomaa että jotenkin oppii enemmän ja otti enemmän vastuuta ja sai enemmän vastuuta. Ja ehkä just sellaista, no myös strategista vastuuta siinä enemmän koko ajan, että ehkä se on se muutos kuitenkin. (H4)

5.2 Verkostot

Useampi business controller toi esiin muiden henkilöiden vaikutuksen omaan uraansa. Monilla ensimmäiset esihenkilöt olivat auttaneet etenemisessä, kehittämisessä sekä myös työtehtävien vaihtamisessa. Esihenkilöiden lisäksi myös työympäristöltä saatu luottamus, mentoreilta saatu tuki ja neuvot sekä henkilökohtaiset verkostot nähtiin uraa edistävinä tekijöinä. Lisäksi haastateltavat kokivat, että myös muilta ympäriltä olevilta asiantuntijoilta pystyi kysymään apua eri tilanteissa, ja sitä kautta oli mahdollista oppia uutta ja kehittyä. Verkostot olivat tärkeitä erityisesti työpaikkaa ja -tehtävää vaihtaessa, sillä niiden avulla saatiin tietoa uusista tehtävistä ja suosituksia. Lisäksi eräs haastateltava toi esiin, että Suomen liike-elämässä on hyvin pienet piirit, minkä vuoksi verkostoilla on merkitystä. Muiden henkilöiden vaikutus haastateltavien uraan näkyi myös koulutukseen liittyvissä valinnoissa. Yksi haastateltavista kertoi kiinnostuneensa business controllerin työstä jo opiskeluaikana, kun valmistuneet olivat kertomassa omista kokemuksistaan sisäisen laskennan tehtävissä:

-- vanhat opiskelijat, jotka siis oli sieltä valmistunut, niin oli kertomassa omasta työstä. Niin sitten joku oli siellä kertomassa omasta työstä controllerina tai business controllerina, mutta controllingin parissa kuitenkin.

Niin siitä sitten jotenkin se kuulosti mielenkiintoiselta ja kivalta, niin sitten päätin, että minusta tulee joku päivä controlleri ja tota näissä hommissa nyt sitten ollaan. (H2)

Business controllerit kokivat esihenkilön merkittävimpana uraa edistävänä henkilönä. Useampi haastateltava mainitsi uran alkuvaiheen esihenkilön edistäneen heidän uraansa. Esihenkilöiden nähtiin edistävän uraa tukemalla business controllerien kehitystä sekä kuuntelemalla heidän toiveitaan. Haastateltavat kokivat arvokkaana erityisesti sen, mikäli esihenkilön kanssa pystyi vapaasti keskustelemaan uratoiveista sekä seuraavista mahdollisista työtehtävistä ja rooleista.

-- sinällään [esihenkilö] halusi, että ihmiset voi kehittyä, ja aina sitten just kuunteli, jos kun mäkin sanoin, tai hyvin suoraan myös puhuttiin näistä tämmöisistä urahaaveista ja muista, että mihin haluaisi tai minkä tyyppisiä hommia sitten aina seuraavaksi. (H2)

Eräs haastateltava koki arvokkaana erityisesti sen, että hän pystyi esihenkilölleen puhumaan rehellisesti uraan liittyvistä toiveistaan. Haastateltava esittikin esihenkilölleen toiveen siirtyä vanhempainvapaansa jälkeen muunlaisiin tehtäviin sen hetkisestä konsernitason business controllerin roolista. Esihenkilönsä antaman vinkin kautta hän päätyikin nykyiseen roolinsa yrityksen yhden liiketoiminta-alueen business controlleriksi.

Toki mä itse hain tähän paikkaan, että oli sisäinen haku. Oli tähän nyt varmaan jotain muitakin hakijoita. Mutta kun oli ihan eri organisaatiossa eri esihenkilö, että hän ei voi nyt sitä päättää kenenkään puolesta, että okei siirtyi nyt tonne. Mutta sinällään aina edesauttoi sitä, että vinkkasi kun mä olin kuitenkin vielä vanhempainvapaalla. Kun vaikka tää nykyinen paikka tuli auki, niin hän [esihenkilö] laittoi mulle viestiä, että siellä on muuten nyt tämmöinen paikka auki, että jos mua kiinnostaa niin mä voin hakea ja olla yhteydessä siihen tän paikan esihenkilöön. (H2)

Esihenkilö toimi haastateltavien kertomuksissa myös valmentavassa roolissa. Esihenkilö ei siinä tapauksessa vain pelkästään tukenut business controllerin uran kehittymistä, vaan pyrki myös viemään sitä aktiivisesti eteenpäin. Tämä näkyi erään haastateltavan kertomuksessa uudennlaisina tehtävinä ja projekteina oman varsinaisen roolin rinnalla.

Mulla on erittäin hyvä esihenkilö, joka on aika semmoinen -- tavallaan mun urakehitystä tukeva, ei pelkästään sitä tukeva, että mä selviydyn mun nykyisestä työstä, vaan ehkä enemmän haluaa coachata siihen, että menee eteenpäin. -- jos mulle pystytään aika joustavasti antamaan sellaisia tehtäviä, jotka ei välttämättä kuulu silleen sisällöllisesti täysin mun normaaliin

tavallaan työnkuvaan, mutta mä pystyn ottamaan tehtäviä ja projekteja myös tavallaan mun oman työn, tällaisen perustyön ulkopuolelta. (H6)

Esihenkilön ohella on mahdollisuus myös edetä. Yksi haastateltavista kertoi siirtyneensä esihenkilönsä mukana yrityksen sisällä uuteen tiimiin. Uudessa tiimissä haastateltava siirtyi operatiivisemmista tehtävistä strategisempiin tehtäviin, vaikka hän oli edelleen business controller traineena. Siirtymisen myötä hän kertoi saaneensa aiempaa enemmän vastuuta, ja että häneltä myös vaadittiin enemmän.

Mun silloinen esimies oli jo vaihtanut työtehtäviä, mutta sitten soitti mulle ja kysyi, että tulenko sen business controlleriksi. Sitten mä liityin sen tiimiin ja se vaati heti paljon enemmän. Tää oli ehkä enemmän strateginen business control -positio, että tietenkin paljon operatiivista edelleenkin, koska trainee titteli, mutta se oli semmoinen tosi iso hyppy omasta mielestäni. (H4)

-- tää mihin mun esimies soitti mut ja pyysi mut sinne, niin tää on ehkä tällaista aitoa controlling työtä, jos voi ilmaista sen. Tavallaan, että siinä vasta tuli sitten ne, että seurataan liiketoimintaa ja laaditaan ennusteet ja ynnä muuta, että perus controlling tehtävä tuli vasta siinä vaiheessa. (H4)

Esihenkilön lisäksi business controllerit kokivat, että työyhteisöllä on ollut merkitystä heidän urallaan. Haastateltavat toivat esiin, että työyhteisöltä saatu tuki oli tärkeää esihenkilöltä saadun luottamuksen ohella. Työyhteisöltä saadun luottamuksen ja tuen merkitys korostui erityisesti uusissa tehtävissä.

Muut tekijät totta kai nekin on yhtä tärkeitä. Elikkä mulla on aina ollut tämä hyvä esimies, joka on just isossa organisaatiossa työntänyt eteenpäin ja tuonut eteenpäin ja luottanut siihen, että kyllä se pärjää, vaikka onkin uusi. Ja myös tietenkin, että kollegat on luottanut. (H4)

-- tietenkin ne supportive henkilöt töissä. (H4)

Kertomuksissa nousi esiin myös mentoroinnin merkitys. Haastateltavien mielestä mentorointi auttaa uralla etenemisessä. Yksi haastateltava koki mentoroinnin arvokkaana, sillä mentorin kanssa pystyi keskustelemaan urasta ja suunnittelemaan sitä eteenpäin. Mentoroinnin merkitys korostui erityisesti haastateltavia mietityttävissä tilanteissa, joissa koettiin tarvittavan ulkopuolisen mielipiteitä.

-- hain ittelleni mentorin ja sekin on auttanut erittäin paljon, ja tuota noin, että on joku jonka kanssa ajatella ääneen ja miettiä silleen. (H4)

-- synkattiin erittäin hyvin ja jutettiin, että jos on jotakin mitä mä mietin niin ei muuta kun puhelu sinne. On aina kiva, että tietty joku sellainen, ku luottaa itseensä siellä jossakin takana, ja tää on aina vielä jos tulee jotakin vastaan,

että tää enemmän sellaista, että kun on ollut tarvetta niin se on sitten siinä.
(H4)

Verkostojen lisäksi myös omasta työn jäljestä kerrytetyn maineen koettiin vievän uralla eteenpäin. H7 korosti kertomuksessaan omien sanojensa mukaisesti sponsorien merkitystä. Sponsoreilla hän viittasi sellaisiin ihmisiin, joiden kanssa hän oli työskennellyt aiemmin, ja jotka toimivat nykyään hänen suosittelijoinaan. Haastateltavan mielestä onkin tärkeää verkostoitua sekä tehdä työnsä hyvin, sillä niiden kautta voi hankkia arvokkaita kontakteja, jotka auttavat uralla. Business controller kertoikin hänellä olevan muutama sellainen henkilö, jotka mielellään suosittelevat häntä riippumatta haettavasta tehtävästä.

-- mikä mulle on ollut ihan tosi tärkeä, on se, että kun paljon puhutaan mentoroinnista, niin mulle tärkeämpää on että on sponsoreita, ja mä tarkoitan sillä sitä, että sulla on ihmisiä kenen kanssa oot tehtyt duunia, ja ne arvostaa sua iha älyttömästi. Ja mulla on kaksi henkilöä mun uralta, jotka on sanonut, että ne voisi myydä mut ihan mihin vaan. (H7)

H7 korostikin sponsorien merkitystä urallaan erityisesti suosittelijoiden roolissa. Sponsorit olivat soitelleet yrityksiin, joihin hän oli hakenut töihin. Sen lisäksi kyseiset henkilöt olivat myös headhuntanneet hänet uusiin tehtäviin sekä ohjanneet häntä urallaan eteenpäin. Joissakin tapauksissa sponsorit olivat jopa soitelleet suosittelijoina yrityksiin ennen kuin business controller oli puhunut heidän kanssaan asiasta.

Esimerkiksi tää on toinen näistä [sponsoreista] on x yrityksestä, ja tota se oli soittanut tonne kun mä kerroin, että mä hain, niin se oli soittanut sinne. (H7)

Se headhunter tunti mut noista x ajoista, niin sitten se vaan sanoi, että ”Hei mä tiedän että sä olisit tosi pätevä tähän, että tota kiinostaako sua, että tää on tällöinen niin kun talous kautta operatiivinen positio” ja tota sitten mä otin sen. (H7)

-- Headhunterit on soittanut nytkin, kun mä oon ollut lomalla. Kysyn, että mistä olette kuullut, niin sitte se oli taas tää mun toinen sponsori, joka oli kuulemma vaan kehuskellut ja sitten ne soitti. (H7)

H7 toi myös esiin, että kaikkiin työtehtäviin uran alusta asti kannattaa suhtautua hyvinä mahdollisuuksina. Haastateltavan mukaan erilaisten työtehtävien kautta voi kerryttää kokemusta, luoda verkostoja sekä kerätä mainetta itselleen. Hänen mukaansa hyvin tehdyn työn avulla kerrytetään luottamusta, joka näkyy lopulta suosittelijoina ja sponsoreina. Haastateltava toikin esiin, että Suomessa voi olla tietyillä aloilla hyvin pienet piirit, mikä näkyy siinä, että headhunterit ja verkostot jakavat tietoa keskenään

hyvistä työntekijöistä. Suosittelijoiden kautta voi myös laajentaa verkostojaan entisestään. Lisäksi haastateltavan mukaan suosittelijat ovat tärkeitä uralla etenemisessä, koska usein he voivat ratkaista sen, kenet haettuun tehtävään palkataan.

-- vaikka mä oon joskus joistain duuneista, en niin paljon tykännyt, niin mä oon aina ajatellut, että tääkin on mahdollisuus hankkia itselleni tieksä sitä mainetta. Sä rakennat sitä mainetta itsellesi -- että en mä nyt tästä oikein diggaa, mutta mä nyt oon hiljaa ja teen ja sitten kun hankin sen kokemuksen ja sitten mä voin vaihtaa taas. Se on aika tärkeä, koska kyllä mä nyt oon nähnyt näissä yrityksissä niin aika paljon kyllä palkataan silleen, että on kuullut joltain tai joku suosittelee, että se on kyllä Suomessa tosi tärkeä. (H7)

5.3 Yksilön rooli

Business controllerit kokivat myös, että oma persoonallisuus sekä uralla tehdyt valinnat vaikuttivat heidän uralla etenemiseensä. Yksilön oma rooli uralla etenemisessä näkyi haastateltavien kertomusten perusteella esimerkiksi oma-aloitteisuutena, vastuunottona, motivaationa, uteliaisuutena, persoonallisuutena sekä kiinnostuksena. Haastateltavat toivatkin esiin, että persoonallisuus sekä oma-aloitteisuus näkyivät usein avoimuutena ja pelottomuutena uusia mahdollisuuksia ja työtehtäviä kohtaan. Uusiin mahdollisuuksiin tarttuminen koettiin tärkeäksi, jotta uralla voitiin edetä. Seuraavat lainaukset havainnollistavatkin sitä, millä tavoin haastateltavat kokivat persoonallisuutensa vaikuttaneen uralla etenemiseen sekä haasteisiin tarttumiseen:

Siis heti nöyrästi aluksi haluaisin sanoa, että mun kohdalla myös paljon persoonallisuutta myös, että tuleehan se omastakin aloitteesta. Että mä oon just ollut avoin ja peloton aika lailla koko ajan, että tulee uusia mahdollisuuksia, haasteita ja hyppään niihin ja luotan siihen, että asiat menee sitten hyvin. (H4)

Ja sitten ehkä se, että mulla on kuitenkin semmoinen myös semmoinen rohkeus ollut tarttuu myös uusiin tehtäviin, että kun on tullut tarjouksia, että haluatko tän, haluatko lähteä tähän niin helpommin mä sanon kyllä kun ei, niin sellaiset mitä nyt ekana tulee mieleen. (H5)

Haastateltavat kokivat, että on itse tärkeää ottaa vastuuta omasta kehittämisestään, ja sitä kautta myös urastaan. Eräs haastateltavista toikin esiin, että hän on oppinut vastuunottamisen merkityksen jo aiemmissa työtehtävissään. Hänen mukaansa uralla kannattaa aina tarttua uusiin haasteisiin, koska niiden avulla voi oppia lisää, lisätä omaa vastuuta sekä opetella kohtaamaan uusia haasteita myös myöhemmin uralla.

Ehkä enemmän se vastuuntunto tai siis, että osaa ottaa vastuuta isoistakin asioista ja silleen ei pelkää uusia haasteita, niin ehkä mä sen koen, että siellä

sai aina lisää duunia, kun pyysin ja lisää vastuualueita niin ehkä se on sitten samaan helpottanut jatkossakin myös, että osaa vaan taklata ne uudet haasteet mitä sieltä tulee. Tää kuulostaa tosi kliseiseltä kyllä sanoa toi ääneen mut niin se vaan on. (H8)

Useampi business controller toikin esiin, että uralla eteneminen riippuu hyvin paljon yksilöstä. Haastateltavien mielestä on tärkeää osata ilmaista omat toiveet sekä kiinnostuksensa mahdollisia uusia työtehtäviä kohtaan. Yksilön vastuulla on haastateltavien mukaan myös arvioida, kuinka kauan nykyisen työtehtävän koee riittävän kehittävä. Kun osaa arvioida omaa toimintaa sekä tuoda esiin omat toiveet urastaan, voi itse toimia muutoksena urallaan.

-- pitää vaan olla aktiivinen ja kertoa, että mitä haluaa, että ei kukaan ns. tule hakemaan kotoa tai tarjoa mitään uutta, jos ei itse sitten kerro, että olisi kiinnostunut tai jossain jollain aikavälillä kiinnostunut. (H2)

-- sitten ku mä jäin vanhempainvapaalle niin mä vaan sanoin, että mä en enää halua tulla näihin hommiin. Sitten mä haluan enemmän johonkin liiketoiminnan pariin oikeasti eikä vaan tämmöstä kehityshommaa. Mä palasin, niin sitten sain tän homman missä olen nyt ollut -- (H2)

Kyllä se pitää tietyllä tavalla olla itsestälähtöinen, että tietää missä kohtaa, kun ne tilanteet tulee, niin mimmoisia, mihin suuntaan itse haluaa omaa uraansa viedä. (H5)

En mä nyt tiedä haluanko mä sanoa motivaatio, mutta sellainen, että mä tykkään tehdä töitä ja että mä myös olen vähän sellainen ihminen, että jos musta tuntuu, että joku asia ei enää kehitä mua, niin sitten mä haluan mennä eteenpäin, että ei tavallaan halua jäädä paikalleen katsomaan, että jos asiat muuttuu, että sitten on itse se muutos. (H6)

Eräs haastateltavista toi esiin, että urallaan tekemänsä päätökset ovat aina pohjautuneet omiin toiveisiin uran suunnasta. Tällaiset päätökset olivat saaneet hänet esimerkiksi vaihtamaan työantajaa, koska sen hetkisessä työpaikassa ei ollut vapaana omaa toivetta vastaavaa työpaikkaa. Tämä havainnollistikin sitä, miten business controllerit olivat urallaan seuranneet omia kiinnostuksen kohteitaan.

Mä oon tykännyt aina kokeilla uutta. Mä oon aika utelias henkilö, mutta sitten kuitenkin se, että ajattelin pitkällä jänteellä mitä mä uralta haluan, niin tein sitä kautta ne päätökset. (H5)

-- kuitenkin urahaaveeni oli enemmän business controller tyypistä tehtävää ja sillä hetkellä mun aiemmalla työnantajalla ei ollut mahdollisuutta tai ei ollut avoinna olevaa paikkaa, niin ystävä vinkkasi, että tää nykyinen paikka oli auki ja päätin tähän hakea. (H5)

Yksi business controller korosti myös motivaation merkitystä uralla etenemisessä. Hänen mukaansa on tärkeää osoittaa motivoituneisuutta haettua työpaikkaa kohtaan, sillä monia taitoja pystyy opettelemaan työtehtävissä. Muutama haastateltava kehotti myös hakemaan rohkeasti itseään kiinnostavia työtehtäviä, vaikka ei kokisi täyttävänsä kaikkia työtehtävälle asetettuja kriteereitä. Haastateltavien mielestä enemmän ratkaisevia tekijöitä saattavatkin olla esimerkiksi motivaatio haettua työtehtävää kohtaan, persoonallisuus, kiinnostuneisuus sekä itseluottamus.

Mulla on yksi tällöinen hyvä esimies uran varrelta neuvonut, että mieluummin otetaan sellaisen kandidaatin, ketä on motivoitunut, koska niitä taitoja pystyy kyllä kouluttamaan ja antamaan. Sitä motivaatiota ei oikein pysty antamaan, niin hakisin sellaisia mistä olet kiinnostunut. Sä kyllä opit. (H5)

-- mutta mihin päätyy niin se, että kuinka rohkeasti lähteä hakemaan paikkaa, että meillä nyt on kaikki ollut sellaisia, että on ollut jo vanhaa BC [business controlling] taustaa, mutta ei se ollut mikään elinehto meillä noissa haussa, että varsinkin jotain assistant ja junnupaikkoja niin hakee vaan rohkeasti -- Kyllä mä uskon että monessa organisaatiossa, niin kuin meilläkin pyritään siihen, että meillä aloittaa just varmaan parin viikon sisään 2 traineeta ja ne on molemmat sillä ajatuksella, että jos ne on hyviä tekijöitä niin siitä junnu ja sitten BC. -- että jos vaan haluaa, että todella paljon itsestä kiinni (H1)

Ja rohkeasti vaan hakee niitä tehtäviä ja siis se, että tosi monesti itse ajattelee, että pitää kaikki ne kriteerit täyttää, että uskaltaa hakea, mutta sitten sitä vähän itseluottamusta ja rohkeutta, että jos vaan kiinnostaa tehtävä. (H5)

Kaikki haastateltavat toivat esiin kiinnostuksensa talouden tehtäviä kohtaan. Osa haastateltavista oli kiinnostunut puhtaasti business controllerin tai sisäisen laskentatoimen tehtävistä. Oma kiinnostus ja sen osoittaminen koettiin tärkeänä, koska niiden pohjalta pystyi tekemään tärkeitä uraan liittyviä valintoja. Haastateltavat havainnollistivat tätä koulutukseen liittyvien valintojen kautta. Valintoihin oli vaikuttanut kiinnostus sisäisen laskentatoimen tehtäviä kohtaan.

-- tiesin, että se on mahdollista päästä controllerin tehtäviin silläkin [tradenomin] paperilla, mutta jotenkin näin itse, että se saattaa mahdollisesti olla varsinkin yliopistokaupungeissa niin sen verran pidempi polku, että lukemalla lisää pääsee helpommin, ja niin siinä mahdollisesti kävikin. (H1)

-- mä muistan joskus kauppiksen siinä varmaan, kun alkoi miettimään sitä pääainetta sinne maisterivaiheeseen -- niin sitten alkoi just miettiä ehkä vähän, että se business controllerin homma saattaisi olla sellainen mikä kiinnostaa. Että kuitenkin minusta se itse bisnes, mutta sitten myöskin numerot, mutta ei kuitenkaan ehkä semmoinen ulkoinen raportointi niin

hirveästi niin tota. Sitten ajattelin, että ehkä semmoinen sisäinen raportointi voisi olla itselle mielekkäämpää -- (H3)

Eräs haastateltava kertoi kiinnostuneensa business controllerin tehtävistä, kun hän pääsi tutustumaan erään yrityksen controlling -tiimiin lopputyönsä ohella.

-- sitten vähän pääsi kuulee, että millaista se työ on, ja ne ihmiset oli siellä ihan, kun mä kerroin, että mä haluan controlleriksi, niin ne oli ihan että ”Ei kukaan halua controlleriksi, että ne vaan jotenkin ajautuu että ei kukaan halua.” Kyllä naureskeli tätä mun juttua. (H2)

Yksilön vaikutus uraan korostui myös haastateltavien kertomuksissa tulevaisuuden ja uran suunnitteluna. Näkemykset urasta vaikuttivat erityisesti siihen, kuinka valmiita haastateltavat olivat tällä hetkellä etenemään. Osa haastateltavista koki, että esihenkilön rooli olisi seuraava luonnollinen askel urallaan. Osa haastateltavista oli tyytyväisiä tämänhetkiseen asemaansa sekä koki, että heillä on vielä kehityttävää asiantuntijana ennen etenemistä. Eräs business controller toi myös esiin, että ei ole itse vielä halunnut edetä esihenkilöasemaan.

Että se on varmaan se niin kun selkein muutos mitä omassa työssä pystyisi tapahtumaan, että siirtyis esimiesrooliin joko talon sisällä tai sitten talon ulkopuolella. (H1)

Kyllä mä sitäkin [esihenkilön roolia] pohtinut, mutta varmaan seuraavan viiden vuoden aikana mulla on sen verran ehkä siinä asiantuntijan roolissa vielä kasvattavaa -- (H5)

Mä luulen, että vielä muutaman vuoden on selkeästi sellaista aika vahvaa oppimiskäyrää. (H6)

-- varmaan eniten mun urakehitystä on vaikeuttanut minä itse, ettei ole ollut halua lähteä niin kun head of business control tehtävään sekin olisi ollut todennäköisesti nykyisessä työtehtävässä mahdollista. Ehkä siinä just omaa ajatusmaailmaa on ollut se, että jos otan sen pestin niin pääsen siihen esimiesasemaan, mutta multa lähtee samaan aikaan alaisista sitten se ihminen, jolla eniten työkokemusta eli minä itse -- (H1)

5.4 Kansainvälisyys

Englannin kielen sekä kansainvälisen kokemuksen merkitys uralla korostui viimeisenä teemana business controllerien kertomuksissa. Lähes kaikki haastateltavat käyttivät työtehtävistään kertoessa hyvin paljon englanninkielisiä termejä. Yksi haastateltavista jopa pyysi anteeksi haastattelutilanteessa niiden käyttöä, mikä osoittaa sen, että englannin kielen käyttö on hyvin yleistä business controllerien työssä. Lisäksi sama haastateltava

toi esiin sen, että kansainvälisissä pörssiyrityksissä jopa vaaditaan hyvää englannin kielen taitoa.

-- anteeksi mä käytän hirveästi englanninkielisiä termejä -- (H7)

Vaikka x yrityksessä, nii ne arvostaa ihan tosi paljon, että jopa vaatii, että pitää olla tosi hyvä englanti -- (H7)

-- varmaan mun vahvuus oli just tää kansainvälisyys ja kielet ja ne, että se on kyllä tosi tärkeä. (H7)

Kansainvälisyys näkyi haastateltavien urapoluissa kielitaidon merkityksen lisäksi myös vaihto- ja työkokemuksina sekä monikulttuurisissa ympäristöissä toimimisena. Haastateltavat toivatkin esiin, että he kokivat tällaisten kokemusten auttavan pääsemään urallaan eteenpäin, ja että niistä voi olla hyötyä myös työtehtävissä.

-- opintojen aikana mä olin vaihto-opiskelijana -- eli sieltä mä sain hyvin vahvaa kielitaitoa ja sellaista monikulttuurisessa ympäristössä toimimisesta. (H5)

Sieltä tosiaan mulla oli sitä vahvaa kansainvälistä taustaa, niin pääsin sitä muun muassa hyödyntämään [työtehtävissä]. (H5)

Lisäksi yksi haastateltavista toi esiin, että uralla häntä on auttanut eteenpäin se, että on tehnyt työtä erimaalaisten ihmisten kanssa. Hänen mielestään tällainen kokemus ei ole itsestäänselvyys, vaan se auttaa työtehtävissä, ja siitä ollaan yrityksissä yhä useammin kiinnostuneita. Hän koki, että työntekijät arvostavat tällaista kansainvälisessä ympäristöstä kerrytettyä kokemusta paljon.

Ja se on itse asiassa mikä mua on myös nyt vienyt eteenpäin, että mä oon näissä kaikissa yritysissä ollut erimaalaisten ihmisten kanssa ihan tosi paljon yhteyksissä, ja vaikka se kuulostaa silleen itsestäänselvyydeltä, mutta se on loppujen lopuksi aika kompleksista -- se että on ollut tosi erimaalaisten kanssa tai kansainvälisissä ympäristöissä, niin on kyllä, se on ollut mun vahvuus, että nykypäivänä huomaa kyllä, että siitä ollaan kiinnostuneita, kun sen tuo esiin työpaikoilla. (H7)

Yksi haastateltavista koki kansainvälisyyden toimineen myös teemana hänen CV:ssään, mikä auttoi etenemään lopulta myös business controllerin rooliin. Hän oli sekä opiskellut että työskennellyt ulkomailla ja ollut myös opintojen aikana vaihdossa. Kertomuksessaan kyseinen business controller toikin useamman kerran esiin kansainväliset kokemuksensa.

Mä hankin itselleni aika uniikin CV:n, jos voi sanoa siinä mielessä, että mulla oli se kandi ulkomailta -- ja että mä olin ollut vaihdossa ja muuta niin siinä sai hyvin semmoisen kansainvälisen teeman itselleen rakennettua. (H7)

Niin tota mä luulen että tähän asti nää työpaikat on tullut sellaisella asenteella ja vaan itse myymisellä -- Ja sitten mä luulen, että se kansainvälisyys niin mä oon sitä aina sitten painottanut ja kieliä -- (H7)

Toisaalta kyseinen business controller pohti myös kansainvälisen kandidaatin tutkintonsa vaikutusta uraansa, sekä töihin hakemista pelkällä kandidaatin tutkinnolla. Hän koki, että erityisesti Suomessa pelkällä kandidaatin tutkinnolla voi olla vaikea saada oman alan töitä verrattuna muualle Eurooppaan. Haastateltava koki suomalaisten yritysten olevan hyvin riskejä välttäviä rekrytoinnin näkökulmasta.

Mutta mä koen, että Suomessa me ollaan aika, niin kun jollain tavalla aika konservatiivisia eli ei haluta ottaa riskiä, tehdä vääriä rekrytointeja. (H7)

-- aika paljon mä näen, että suositaan sitä, että on maisterin tutkinto, niin miettinyt, että onko mua sillan alussa, se että multa puuttui se, nii onko se ollut ikään kuin haittaava tekijät ja toinen on se, että vaikka mulla on se kansainvälisyys ja se kandi sieltä x maasta. Ne, jotka ei tunne sitä koulua, niin nehän saattaa vaan ajatella, että toi on ihan joku roskakoulu. (H7)

6 Pohdinta

6.1 Business controllerin urapolku

Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että business controllerin roolia edeltävät työtehtävät vaihtelevat hieman yksilöittäin. Tätä tukee myös Kansikkaan (2016) näkemys siitä, että liike-elämässä korkeassa asemassa olevien urapolut ovat monimutkaisia sekä lyhentyneet 2000-luvulla aiempaan verrattuna. Useampi haastateltava oli myös saavuttanut business controllerin aseman muutaman vuoden sisään valmistumisesta. Haastateltavat kokivat, että valmis tutkinto toimii vaatimuksena business controllerin rooliin etenemiselle. Myös Goretzkin ja Straussin (2018) ovat todenneet, että Suomessa johdon laskentatoimen ammattilaisilla on yliopistokoulutus. Koulutusta voidaankin pitää lähes itsestäänselvyytenä business controllerin roolissa.

Business controllerin roolia edeltävät tehtävät painottuivat taloushallinnon, ulkoisen laskennan ja rahoituksen tehtäviin. Tyypillisesti ennen business controllerin roolia haastateltavat olivat toimineet joko assistant controllerina tai muissa talouteen liittyvissä operatiivisemmissä asiantuntijatehtävissä. Aiemmat tutkimukset johdon laskentatoimen tai muihin laskentatoimen ammattilaisiin liittyen tukevat empiiristä aineistoa. Lepistön ja Ihantolan (2018) mukaan johdon laskentatoimen ammattilaisten rekrytoinnissa arvostetaan laskentatoimeen liittyvää koulutusta sekä olennaista työkokemusta esimerkiksi tilintarkastuksesta tai kirjanpidosta. Myös Ala-Heikkilän ja Järvenpään (2023) mukaan liiketoimintaan, rahoitukseen, operatiiviseen toimintaan sekä laskentatoimeen liittyvää työkokemusta arvostetaan johdon laskentatoimen kokemuksen lisäksi. Freckan ym. (2022) mukaan monet laskentatoimen opiskelijat aloittavat uransa ulkoisesta laskentatoimesta. Lisäksi IMAn ja ACCAn (2020) tutkimuksen mukaan talousjohtajat aloittavat uransa ulkoisesta laskentatoimesta tai talousosastolta.

6.2 Business controllerin uraa edistävät tekijät

Aineiston perusteella business controllerien uraa edistivät kokemuksen kautta hankittu osaaminen, verkostot, yksilön oma rooli sekä kansainvälisyys. Kirjallisuudesta voidaan löytää yhtäläisyyksiä tutkielman empiirisen aineiston kanssa. Tutkimuksen tuloksia verrataan johdon laskentatoimen ammattilaisia käsittelevän kirjallisuuden lisäksi muita laskentatoimen ammattilaisia tai liike-elämässä korkeassa asemassa olevien henkilöiden

uria käsittelevään kirjallisuuteen, sillä johdon laskentatoimen ammattilaisten uraa käsittelevä kirjallisuus on vähäistä.

Useamman business controllerin mielestä kokemuksen avulla hankitulla osaamisella on ollut uraa edistävä vaikutus. Myös Wolfin ym. (2019) mukaan jatkuva oppiminen toimii tärkeänä osana uravalintoja. Oppimisen avulla voidaan kehittää niin nykyistä osaamista kuin hankkia uusia taitoja. Haastateltavat korostivatkin erityisesti tietämyksen sekä osaamisen lisääntymistä uran edetessä. MaCleanin ym. (2012a) mukaan työtä tekemällä sekä opettelemalla uutta, yksilö voi osoittaa pätevyyttä työssään sekä siten kehittyä ja edetä urallaan. Myös modernin uranäkemyksen mukaan työssä oppimisella on tärkeä rooli (Sullivan 1999). Osaaminen näkyi business controllereilla sekä yleisenä laskentatoimen osaamisena että toimiala- ja yrityskohtaisena osaamisena. Business controllerit korostivat ulkoisen laskentatoimen osaamisen merkitystä myös johdon laskentatoimen tehtävissä, sillä se edistää yhteistyötä muiden talousosaston henkilöiden kanssa sekä toimii hyvänä pohjana kaikissa laskentatoimen tehtävissä. Tätä vahvistaa myös Freckan ym. (2022) näkemys siitä, että monet laskentatoimen opiskelijat aloittavat uransa juuri ulkoisesta laskentatoimesta. Myös Ala-Heikkilä ja Järvenpää (2023, 50) ovat korostaneet liiketoimintaan sekä yleisesti laskentatoimeen liittyvää kokemusta. Aiempi kirjallisuus tukee myös toimiala- ja yrityskohtaisen osaamisen merkitystä. Lepistön ja Ihantolan (2018) mukaan johdon laskentatoimen ammattilaisten soveltuvuutta työtehtävään arvioidaankin toimialakohtaisen kokemuksen avulla. Byrnen ja Piercen (2007) sekä Windeckin ym. (2015) mukaan liiketoiminnan tunteminen on tärkeää johdon laskentatoimen ammattilaisten roolissa.

Business controllerit toivat esiin myös verkostojen merkityksen urallaan. Monet aiemmat tutkimukset korostavat myös verkostojen merkitystä uralla (ks. Bosley ym. 2009; Daoust & Malsch 2019; MaClean ym. 2012a; MaClean ym. 2010; Thaller 2024; Tillman & Goddard 2008). Aineiston perusteella uran kannalta merkittävimmät verkostot olivat esihenkilöt, mentorit, suosittelijat sekä työympäristö. Verkostojen merkitys näkyi business controllerien uralla kehittymisenä, etenemisenä, työtehtävien vaihtamisena, neuvoina sekä suositteluina. MaClean ym. (2012a) korostavatkin, että erityisesti uran alkuvaiheessa tärkeää on se, kehen tutustutaan ja mitä heiltä opitaan. Lisäksi heidän mukaansa verkostojen avulla voidaan kerryttää luottamusta sekä mainetta, jotka koettiin myös haastateltavien mielestä tärkeinä uraa edistävinä tekijöinä. Verkostojen avulla voi löytää myös uusia uramahdollisuuksia sekä saada tukea uralla etenemisessä (Daoust &

Malsch 2019; MaClean ym. 2010). Business controllerit toivat kertomuksissaan esiin, että verkostot olivat toimineet tärkeänä tekijänä erityisesti työpaikan vaihdossa. Yhden haastateltavan mukaan rekrytoinnissa suositaankin sellaisia henkilöitä, joilla on hyvät verkostot, tai joihin kontakti on jo olemassa (Thaller 2024). Business controllerit toivat esiin myös, että kauemmin alalla työskennelleiltä sekä mentoreilta saatu tuki oli tärkeää uran kehityksen kannalta (Tillman & Goddard 2008). Erityisesti esihenkilöltä saatu tuki koettiin arvokkaaksi. Eräs business controller etenekin esihenkilönsä ohella toiseen tiimiin (Hyvönen 2015).

Thallerin ym. (2024) mukaan johdon laskentatoimen ammattilaisten urapolut noudattaisivat vielä perinteisiä uranäkemyksiä, ja että ammattiin liittyy paljon objektiivisia tavoitteita. Toisaalta he olettivat tutkimuksensa pohjalta myös, että yksilön roolin merkitys uralla tulisi kasvamaan tulevaisuudessa. Haastateltavien kertomusten perusteella yksilöllä onkin merkittävä vaikutus omaan uraansa. Yksilöllisyyttä tukee erityisesti moderni uranäkemyks (Sullivan 1999; Thaller 2024). Business controllerit kokivatkin, että uralla kehittyminen on yksilön vastuulla. Toisaalta Thaller ym. (2024) huomasivat myös, että työssä koettu merkityksellisyys sekä yksilön omat mieltymykset vaikuttavat johdon laskentatoimen ammattilaisten uravalintoihin. Tämä näkyi myös haastateltavien kertomuksissa omien toiveiden sekä kiinnostuksen kohteiden korostamisena urassa tapahtuvissa muutoksissa. Tämän perusteella voidaankin uskoa, että johdon laskentatoimen ammattilaisten urat ovat siirtymässä kohti modernimpaa urakäsitystä, ja että niihin on vaikuttamassa aiempaa enemmän myös subjektiivisemmat tavoitteet. Lisicin ym. (2022, 4) mukaan yksilöiden omat mielipiteet sekä mieltymykset vaikuttavat uralla tehtyihin valintoihin. Myös Wolfen ym. (2019) mukaan elämäntilanteissa tai yksilön ajatusmaailmassa tapahtuvat muutokset johtavat muutoksiin uralla. Useampi haastateltava kertoikin tuoneensa esiin esihenkilölleen, millaisia odotuksia heillä on urastaan sekä millaisia tehtäviä he haluaisivat seuraavaksi tehdä. Aineiston perusteella urassa tehtyjä päätöksiä tehtiinkin usein omien toiveiden pohjalta. Myös Modestinin ym. (2019) mukaan yksilöiden henkilökohtaiset tavoitteet, valinnat ja kokeilut vaikuttavat uraan. Business controllerit kokivatkin, että heitä on urallaan vienyt eteenpäin avoimuus uusia mahdollisuuksia ja työtehtäviä kohtaan sekä uskallus ottaa vastuuta.

Kansainvälisen kokemuksen sekä kielitaidon koettiin edistävän uralla etenemistä. Haastateltavat toivatkin esiin, että business controllerien työssä englannin kielen taidon

merkitys on tärkeää, ja että työnantajat arvostavat kansainvälistä kokemusta. Tätä vahvistaa myös Lepistön ym. (2016) näkemys siitä, että englannin kielen taito on rekrytoinnin näkökulmasta yksi business controllerin rooliin liittyvistä vaatimuksista. Myös Thallerin ym. (2024) mukaan kansainvälisemmät verkostot voivat luoda uusia mahdollisuuksia business controllerin uralla.

7 Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millaisena suomalaisissa pörssiyhtiöissä toimivat business controllerit näkevät urapolkunsä. Tutkielma lisää ymmärrystä erityisesti siitä, miten business controllerin rooli voidaan saavuttaa. Lisäksi tutkielma auttaa ymmärtämään, millaiset tekijät edistävät business controllerien uralla etenemistä, ja millaisia vaatimuksia heille asetetaan uran näkökulmasta. Tutkielman avulla pyrittiin myös täyttämään johdon laskentatoimen ammattilaisten urapolkua koskeva tutkimusaukko (Byrne & Pierce 2007; Thaller ym. 2024; Van der Steen, 2022).

Business controllerin urassa sisäisen laskentatoimen osaamisella tai kokemuksella ei ollut niin paljoa merkitystä. Toisaalta sitä saatettiin pitää myös osittain itsestänselvyytenä. Tärkeämmäksi koettiin se, mitä uutta aiemmissä työtehtävissä oli opittu (MaClean ym. 2012; Wolf ym. 2019). Monipuolinen laskentatoimen työkokemus (Ala-Heikkilä & Järvenpää 2023; Lepistö & Ihantola 2018), toimialakohtainen osaaminen (Lepistö & Ihantola 2018) sekä yrityksen liiketoiminnan tunteminen ja ymmärtäminen (Byrne & Pierce 2007; Windeck ym. 2015) nähtiin uran kannalta arvokkaana. Erityisesti ulkoisessa laskentatoimessa kerrytettyä työkokemusta sekä osaamista (Frecka ym. 2022; IMA & ACCA 2020) pidettiin tärkeänä business controllerin roolissa. Ulkoisen laskentatoimen osaamisen koettiin luovan hyvän pohjan business controllerin työhön, sillä sen avulla ymmärrettiin yrityksen taloudellisia prosesseja sekä muun talousosaston henkilöstön näkökulmia monipuolisemmin. Laajan laskentatoimen osaamisen merkitys vahvistaa myös käsitystä modernin business controllerin roolin monipuolisuudesta (Ala-Heikkilä & Järvenpää 2023; Lambert & Sponem 2012) sekä roolille asetetuista vaatimuksista. Siksi voidaankin uskoa, että business controllerin roolissa tapahtunut muutos on heijastunut myös ainakin osittain heidän uraansa (Thaller ym. 2024).

Business controllerit näkivät myös, että heidän luomillaan verkostoilla oli merkitystä uralla etenemisessä. Muiden ihmisten merkitys uralla näkyi erityisesti mielipiteinä ja uusina mahdollisuuksina (Bosley ym. 2009; Daoust & Malsch 2019; MaClean ym. 2010). Esihenkilöt, mentorit sekä muu työympäristö nähtiin keskeisinä uraa edistävinä verkostoina (MaClean ym. 2012a). Verkostot olivat merkityksellisiä rekrytoinnin (Thaller ym. 2024), luottamuksen kerryttämisen (MaClean ym. 2012a) sekä etenemisen (Hyvönen ym. 2015) näkökulmasta. Nykyaikaisen johdon laskentatoimen ammattilaisen roolissa korostuu sosiaalisten taitojen merkitys (Byrne & Pierce 2007; Järvenpää 2007;

Lepistö ym. 2016), jonka voidaan uskoa näkyvän myös heidän urallaan empiirisen aineiston perusteella. Jotta business controllerit voivat edetä urallaan, tulee heidän aktiivisesti kasvattaa sekä ylläpitää verkostoja, mikä vaatii myös kirjallisuudessa korostettuja sosiaalisia taitoja.

Business controllerin urassa merkittävä rooli on myös yksilöllä (Alvehus & Spicer 2012; Lisic ym. 2022; Modestino ym. 2019; Sullivan 1999; Wolf ym. 2019). Tulokset osoittavat, että yksilöllä koetaan olevan yhä suurempi vastuu urastaan (Thaller ym. 2024). Yksilön henkilökohtaisten tavoitteiden ja valintojen (Modestino ym. 2019) sekä mielipiteiden ja mieltymysten (Lisic ym. 2022) koettiin edistäneen uraa. Siten business controllerin rooliin voidaan uskoa liittyvän aiempaa enemmän subjektiivisia tavoitteita objektiivisten sijaan (ks. Thaller ym. 2024). Mielenkiinnon sekä omien toiveiden ilmaisemisen koettiin olevan tärkeää, jotta oma kiinnostuneisuus voitiin osoittaa. Business controllerit edistivät omaa uraansa olemalla oma-aloitteisia, motivoituneita, uteliaita sekä kiinnostuneita. Tärkeäksi koettiin myös avoin suhtautuminen uusien mahdollisuuksien ja työtehtävien kohtaan, vastuunottaminen sekä uuden kokeileminen (Lisic ym. 2022). Nämä havainnot vievät johdon laskentatoimen ammattilaisen roolin lähemmäs modernia urakäsitystä (vrt. Thaller ym. 2024), jossa yksilön roolilla on keskeinen merkitys (Sullivan 1999).

Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että Suomessa pörssiyrityksen business controlleriksi voidaan edetä monipuolisen työkokemuksen ja osaamisen, verkostojen, yksilön aktiivisen roolin sekä kansainvälisyyden avulla. Uraa edistävissä tekijöissä näkyy myös modernilta johdon laskentatoimen ammattilaiselta odotetut ominaisuudet kuten monipuolinen osaaminen, sosiaalisuus sekä englannin kielen taito (Lepistön ym. 2016). Lisäksi yksilön roolilla on merkittävä vaikutus business controllerien uralla etenemiseen. Thaller ym. (2024) uskoivatkin yksilön roolin lisääntyvän johdon laskentatoimen ammattilaisten urissa, mikä viittaisi modernin urakäsityksen yleistymiseen johdon laskentatoimen alalla.

7.1 Luotettavuuden arviointi

Hyvän tutkimuskäytännön noudattamiseksi tutkielman luotettavuutta tulee arvioida (Aaltio & Puusa 2020, 178). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu erityisesti tutkielmassa tehtyihin valintoihin ja käytettyihin menetelmiin. Tutkielman luotettavuutta pyrittiin lisäämään sillä, että tehtyjä valintoja ja lähestymistapoja perusteltiin

koko tutkielman ajan. Laadullisen tutkimuksen laatua voidaan arvioida myös uskottavuuden ja luotettavuuden avulla. Tutkielmaa voidaan pitää uskottavana, sillä aineistoa on käsitelty ja analysoitu huolellisesti. Lisäksi haastattelut litteroitiin ja analyysi tehtiin litteroidun aineiston pohjalta. Tutkielman luotettavuutta parannettiin myös sillä, että tutkimukseen valittiin ilmiöön sopivat lähestymistavat ja menetelmät tutkimusongelman tarkastelemiseksi. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Tutkielman subjektiivisuuteen vaikuttaa tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutus, minkä vuoksi täyttä objektiivisuutta voi olla vaikea saavuttaa haastattelulla. Siksi tutkijan tulee tunnistaa oma vaikutus tutkimuksen tuloksiin ja kulkuun. (Aaltio & Puusa 2020, 178.) Tutkielman kirjoittajalla ei ole aiempaa kokemusta haastatteluiden toteutuksesta, minkä vuoksi vähäinen kokemus on voinut vaikuttaa haastatteluiden kulkuun. Haastattelija osasi myöhemmissä vaiheissa oleville haastateltaville esittää paremmin täydentäviä kysymyksiä sekä toimia myöhemmissä haastatteluissa paremmin. Haastattelurunko käytiin läpi yhdessä ohjaajan kanssa ennen haastatteluiden aloittamista, mikä auttoi parantamaan haastattelukysymysten laatua sekä pohtimaan valmiiksi täydentäviä kysymyksiä. Narratiivisessa tutkimuksessa kysymykset tulisi esittää niin, että haastateltava saa itse päättää mitä kertovat (Eriksson & Kovalainen 2008b, 10). Haastateltaville annettiin mahdollisuus päättää itse, kuinka paljon he haluavat urapolustaan kertoa. Tutkimuksen kannalta joidenkin haastateltavien kohdalla oli kuitenkin tarpeen esittää tarkentavia kysymyksiä.

Narratiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös vakuuttavuuden, johdonmukaisuuden sekä käytännöllisyyden avulla. Haastateltavien kertomuksia pyrittiin tulkita järkevästi. Lisäksi haastattelurungon avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva urapolusta tutkielman tavoitteiden täyttämiseksi. Johdonmukaisuutta pyrittiin lisäämään sillä, että tulkinta ei ollut vain tapauskohtaista. Tuloksissa esitellyt teemat pätivätkin useamman haastateltavan kertomukseen. Lisäksi tutkielman käytännöllisyyttä tukee se, että tutkielman avulla pyrittiin täyttämään johdon laskentatoimen ammattilaisten urapolkuun liittyvä tutkimusaukko. (Eriksson & Kovalainen 2008b, 18.)

Tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä tulee arvioida myös eettisestä näkökulmasta. Haastateltavat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti. Lisäksi ennen haastatteluista sopimista mahdollisille osallistujille esiteltiin tutkimuksen tarkoitus sekä

syyt heidän valintaansa. Lisäksi haastateltavien anonymiteetti säilytettiin, ja aineistoa käsiteltiin tietoturvallisesti. (Eriksson & Kovalainen 2008a, 2, 11–12, 15.)

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman pohjalta voidaan muodostaa useita jatkotutkimusehdotuksia. Koska johdon laskentatoimen ammattilaisten uraa ei ole kirjallisuudessa vielä paljoa käsitelty, tulisi siitä tehdä lisää tieteellistä tutkimusta. Suomalaisissa pörssiyhtiöissä toimivia business controllereita voisi haastatella lisää uran ja uraan vaikuttaneiden tekijöiden näkökulmasta. Lisäksi koska tutkielmassa tarkasteltiin vain suomalaisissa pörssiyhtiöissä työskenteleviä business controllereita, voisi uraa tarkastella myös kansainvälisestä näkökulmasta.

Tutkielmassa haastateltavien valintaan ei vaikuttanut se, kuinka kauan he ovat työskennelleet business controllerina tai kuinka kauan valmistumisesta on. Jatkotutkimuksessa haastateltavia voisi myös rajata sen perusteella, kuinka kauan he ovat toimineet business controllerina. Kauemmin roolissa työskennelleillä saattaisi olla enemmän kerrottavaa urastaan. Lisäksi koska tilintarkastajien uraa ja uralla etenemistä on tarkasteltu eri sukupuolten näkökulmasta, voisi sitä myös soveltaa johdon laskentatoimen ammattilaisten uralla etenemiseen sekä erityisesti uraan vaikuttaviin tekijöihin.

Lähteet

- Aaltio, Iris – Puusa, Anu (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 177–188. Gaudeamus, Tallinna.
- Ala-Heikkilä, Virpi – Järvenpää, Marko (2023) Management accountants' image, role and identity: employer branding and identity conflict. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 20 (3), 337–371.
- Ala-Heikkilä, Virpi – Lämsä, Anna-Maija – Järvenpää, Marko (2024) Management accountants – A gendered image. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 99, painossa.
- Alvehus, Johan – Spicer, André (2012) Financialization as a strategy of workplace control in professional service firms. *Critical Perspectives on Accounting*. Vol. 23 (7–8), 497–510.
- Arthur, Michael B. (1994) The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15 (4), 295–306.
- Arthur, Michael B. – Hall, Douglas T. – Lawrence, Barbara S. (1989) Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Teoksessa: *Handbook of career theory*, toim. Michael B. Arthur – Douglas T. Hall – Barbara S. Lawrence, 7–25. Cambridge University Press, Cambridge.
- Arthur, Michael B. – Khapova, Svetlana N. – Wilderom, Celeste P. M. (2005) Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (2), 177–202.
- Baldvinsdóttir, Gudrun – Burns, John – Nørreklit, Hanne – Scapens, Robert W. (2009) The image of accountants: from bean counters to extreme accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22 (6), 858–882.
- Beattie, Vivien (2014) Accounting narratives and the narrative turn in accounting research: Issues, theory, methodology, methods and a research framework. *The British Accounting Review*, Vol. 46 (2), 111–134.
- Becker, Albrecht – Heinzelmann, Rafael (2018) IT and the management accountant. Teoksessa: *The role of the management accountant: local variations and global influences*, toim. Lukas Goretzki – Erik Strauss, 219–232. Routledge, Florence.

- Becker, Sebastian D. – Mahlendorf, Matthias D. (2018) The influence of the economic crisis on the tasks and roles of management accountants. Teoksessa: *The role of the management accountant: local variations and global influences*, toim. Lukas Goretzki – Erik Strauss, 292–304. Routledge, Florence.
- Binder, Amy J. – Davis, Daniel B. – Bloom, Nick (2016) Career funneling: How elite students learn to define and desire “prestigious” jobs. *Sociology of Education*, Vol. 89 (1), 20–39.
- Bosley, Sara L.C. – Arnold, John – Cohen, Laurie (2009) How other people shape our careers: A typology drawn from career narratives. *Human Relations*, Vol. 62 (10), 1487–1520.
- Burns, John – Baldvinsdottir, Gudrun (2005) An institutional perspective of accountants’ new roles – The interplay of contradictions and praxis. *The European Accounting Review*, Vol. 14 (4), 725–757.
- Burns, John – Vaivio, Juhani (2001) Management accounting change. *Management Accounting Research*, Vol. 12 (4), 389–402.
- Byrne, Seán – Pierce, Bernard (2007) Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, Vol. 16 (3), 469–498.
- Dambrin, Claire – Lambert, Caroline (2008) Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21 (4), 474–506.
- Daoust, Laurence – Malsch, Bertrand (2019) How ex-auditors remember their past: The transformation of audit experience into cultural memory. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 77, 1–20.
- Downar, Benedikt – Ernstberger, Jürgen – Koch, Christopher (2021) Who makes partner in Big 4 audit firms? – Evidence from Germany. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 91, painossa.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008a) Ethics in research. Teoksessa: *Qualitative methods in business research*, toim. Päivi Eriksson – Anne Kovalainen, 1–19. SAGE Publications, London.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008b) Narrative research. Teoksessa: *Qualitative methods in business research*, toim. Päivi Eriksson – Anne Kovalainen, 1–21. SAGE Publications, London.

- Fourné, Sebastian P.L. – Guessow, Daniel – Margolin, Maximilian – Schäffer, Utz (2023) Controllers and strategic decision-making: the role of cognitive flexibility in controller-manager collaboration. *Management Accounting Research*, Vol. 60, painossa.
- Frecka, Thomas J. – Mittelstaedt, H. Fred – Stevens, Jennifer Sustersic (2022) Career paths and compensation for accounting graduates. *Accounting Horizons*, Vol. 36 (1), 77–109.
- Friedman, Andrew L. – Lyne, Stephen R. (1997) Activity-based techniques and the death of the beancounter. *The European Accounting Review*, Vol. 6 (1), 19–44.
- Gebreiter, Florian (2020) Making up ideal recruits: Graduate recruitment, professional socialization and subjectivity at Big Four accountancy firms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 33 (1), 233–255.
- Goretzki, Lukas – Lukka, Kari – Messner, Martin (2018) Controllers' use of information tactics. *Accounting and Business Research*, Vol. 48 (6), 700–726.
- Goretzki, Lukas – Pfister, Jan A. (2023) The productive accountant as (un-)wanted self: Realizing the ambivalent role of productivity measures in accountants' identity work. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 95, painossa.
- Goretzki, Lukas – Strauss, Erik (2018) Introduction. Teoksessa: *The role of the management accountant: local variations and global influences*, toim. Lukas Goretzki – Erik Strauss, 1–5. Routledge, Florence.
- Goretzki, Lukas – Strauss, Erik – Weber, Jürgen (2013) An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, Vol. 23 (1), 41–63.
- Granlund, Markus – Lukka, Kari (1998) Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, Vol. 9 (2), 185–211.
- Gubler, Martin – Arnold, John – Coombs, Crispin (2014) Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 (S1), 23–40.
- Hall, Douglas T. (1996) Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 10 (4), 8–16.
- Heikkinen, Hannu L. T. (2018) Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen*

teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, toim. Raine Valli, 179–187.
PS-Kustannus, Jyväskylä.

- Henttu-Aho Tiina (2016) Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 13 (1), 31–56.
- Hope, Ole-Kristian – Li, Congcong – Lin, An-Ping – Rabier, MaryJane (2021) Happy analysts. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 90, painossa.
- Hyvönen, Timo – Järvinen, Janne – Pellinen, Jukka (2015) Dynamics of creating a new role for business controllers. *Nordic Journal of Business*, Vol. 64 (1), 21–39.
- Hänninen, Vilma (2018) Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Raine Valli, 188–208. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- IMA (2019) IMA management accounting competency framework.
<<https://www.imanet.org/research-publications/statements-on-management-accounting/ima-management-accounting-competency-framework>>, haettu 3.11.2023.
- IMA – ACCA (2020) Future pathways to finance leadership.
<https://www.imanet.org/research-publications/ima-reports/future-pathways-to-finance-leadership?psso=true>, haettu 20.11.2023.
- Janin, Floriane (2017) When being a partner means more: The external role of football club management accountants. *Management Accounting Research*, Vol. 35, 5–19.
- Järvenpää, Marko – Hoque, Zahirul – Mättö, Toni – Rautiainen, Antti (2023) Controllers' role in managerial sensemaking and information trust building in a business intelligence environment. *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 50, painossa.
- Järvenpää, Marko (2009) The institutional pillars of management accounting function. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 5 (4), 444–471.
- Järvenpää, Marko (2007) Making business partners: a case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review*, Vol. 16 (1), 99–142.
- Kansikas, Juha (2016) Career paths in institutional business elites: Finnish family firms from 1762–2010. *Enterprise and Society*, Vol. 17 (1), 1–38.

- Kiviniemi, Kari (2018) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Raine Valli, 73–87. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Kokot-Blamey, Patrizia (2021) Mothering in accounting: Feminism, motherhood and making partnership in accountancy in Germany and the UK. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 93, painossa.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Lambert, Caroline – Morales, Jérémy (2018) Management accountants in France: a range of fragile, open-ended positionings. Teoksessa: *The role of the management accountant: local variations and global influences*. toim. Lukas Goretzki – Erik Strauss, 58–72. Routledge, Florence.
- Lambert, Caroline – Pezet, Eric (2010) The making of the management accountant – Becoming the producer of truthful knowledge. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 36 (1), 10–30.
- Lambert, Caroline – Sponem, Samuel (2012) Roles, authority, and involvement of the management accounting function: A multiple case-study perspective. *The European Accounting Review*, Vol. 21 (3), 565–589.
- Lepistö, Lauri – Ihantola, Eeva-Mari (2018) Understanding the recruitment and selection processes of management accountants: An explorative study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 15 (1), 104–123.
- Lepistö, Lauri – Järvenpää, Marko – Ihantola, Eeva-Mari – Tuuri, Iida (2016) The tasks and characteristics of management accountants: Insights from Finnish recruitment processes. *Nordic Journal of Business*, Vol. 65 (3-4), 76–82.
- Lisic, Ling Pei – Pittman, Jeffrey – Seidel, Timothy A. – Zimmerman, Aleksandra “Ally” B. (2022) You can’t get there from here: The influence of an audit partner’s prior non-public accounting experience on audit outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 100, painossa.
- Lukka, Kari – Järvenpää, Marko (2018) The dynamics of the academic discourse on the role change of management accountants: A Finnish perspective. Teoksessa: *The role of the management accountant: local variations and global influences*, toim. Lukas Goretzki – Erik Strauss, 305–319. Routledge, Florence.

- Lupu, Ioana – Empson, Laura (2015) Illusio and overwork: Playing the game in the accounting field. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 28 (8), 1310–1340.
- MaClean, Mairi – Harvey, Charles – Chia, Robert (2012a) Reflexive practice and the making of elite business careers. *Management Learning*, Vol. 43 (4), 385–404.
- MaClean, Mairi – Harvey, Charles – Chia, Robert (2012b) Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human Relations*, Vol. 65 (1), 17–40.
- MaClean, Mairi – Harvey, Charles – Chia Robert (2010) Dominant corporate agents and the power elite in France and Britain. *Organization Studies*, Vol. 31 (3), 327–348.
- Malmi, Teemu – Seppälä, Tomi – Rantanen, Mika (2001) The practice of management accounting in Finland: A change? *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 50 (4), 480–501.
- Messner, Martin (2016) Does industry matter? How industry context shapes management accounting practice. *Management Accounting Research*, Vol. 31, 103–111.
- Modestino, Alicia Sasser – Sugiyama, Keimei – Ladge, Jamie (2019) Careers in construction: An examination of the career narratives of young professionals and their emerging career self-concepts. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 115, painossa.
- Moore, Celia – Gunz, Hugh – Hall, Douglas T. (2007) Tracing the historical roots of career theory in management and organization studies. Teoksessa: *Handbook of career studies*, toim. Hugh Gunz – Maury Peiperl, 13–38. Sage Publications, Inc.
- Morales, Jérémy – Lambert, Caroline (2013) Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 38 (3), 228–244.
- Polkinghorne, Donald E. (1995) Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa: *Life history and narrative*, toim. J. Amos Hatch – Richard Wisniewski, 5–23. Falmer Press, London.
- Puusa, Anu (2020) Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 103–117. Gaudeamus, Tallinna.

- Puusa, Anu – Hänninen, Vilma – Mönkkönen, Kaarina (2020) Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 216–227. Gaudeamus, Tallinna.
- Puusa, Anu - Juuti, Pauli (2020) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 173–176. Gaudeamus, Tallinna.
- Rautiainen, Antti – Scapens, Robert W. – Järvepää, Marko – Auvinen, Tommi – Sajasalo, Pasi (2024) Towards fluid role identity of management accountants: A case study of a Finnish bank. *The British Accounting Review*, painossa.
- Rhodes, Carl – Brown, Andrew D. (2005) Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 7 (3), 167–188.
- Richardson, Alan J. (2018) The relationships between management and financial accounting as professions and technologies of practice. Teoksessa: *The role of the management accountant: local variations and global influences*, toim. Lukas Goretzki – Erik Strauss, 246–261. Routledge, Florence.
- Schäffer, Utz – Weber, Jürgen (2018) The role of the controller in Germany. Teoksessa: *The role of the management accountant: local variations and global influences*, toim. Lukas Goretzki – Erik Strauss, 73–88. Routledge, Florence.
- Sturges, Jane – Guest, David (2004) Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, Vol. 14 (4), 5–20.
- Sullivan, Sherry E. (1999) The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, Vol. 25 (3), 457-484.
- Thaller, Johannes – Duller, Christine – Feldbauer-Durstmüller, Birgit – Gärtner, Bernhard (2024) Career development in management accounting: Empirical evidence. *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 25 (1), 42–59.
- Tillman, Katja – Goddard, Andrew (2008) Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management Accounting Research*, Vol. 19 (1), 80–102.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Tammi, Helsinki.

- van der Steen, Martijn Pieter (2022) Identity work of management accountants in a merger: The construction of identity in liminal space. *Management Accounting Research*, Vol. 56, painossa.
- Vinkenburg, Claartje J. – Weber, Torsten (2012) Managerial career patterns: A review of the empirical evidence. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80 (3), 592–607.
- Weißberger, Barbara E. – Angelkort, Hendrik (2011) Integration of financial and management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research*, Vol. 22 (3), 160–180.
- Windeck, Dorte – Weber, Jürgen – Strauss, Erik (2015) Enrolling managers to accept the business partner: The role of boundary objects. *Journal of Management & Governance*, Vol. 19 (3), 617–653.
- Wolf, Carola – Morris, Jonathan – Hassard, John – Wolfram Cox, Julie – Foster, William M. (2019) Not lost in translation – Managerial career narratives and the construction of protean identities. *Human Relations*, Vol. 72 (3), 505–533.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot

- Nykyiset työtehtävät ja vastualueet
- Aika nykyisessä tehtävässä ja yrityksessä

Urapolku

- Koulutus
- Aiemmat työtehtävät

Urapolkuun vaikuttaneet tekijät liittyen nykyiseen tehtävääsi

- Uraa edistäneet tekijät
- Uraa vaikeuttaneet tekijät

Työn ja muun elämän välinen tasapaino

Näkemykset ja odotukset tulevasta

- Oman roolin tai uran kehitys

Liite 2. Aineistonhallintasuunnitelma

Rekisterinpitäjä

Elina Virolainen, eaviro@utu.fi, Turun Kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö

Aineiston käsittely tutkimuksessa

Tutkimuksessa kerätään aineistoa haastatteleamalla business controllereita Teamsin välityksellä. Haastattelut keskittyvät business controllerien urapolkuun ja työhön. Haastateltavilta kerätään tietoa ja kokemuksia urapolun kehittymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä nykyisistä ja aiemmista työtehtävistä ja rooleista.

Tutkimusta varten haastateltavia etsitään LinkedInistä. Haastateltavilta ei kerätä henkilötietoja. Kerättäviä tietoja ovat koulutus, työnimike, toimiala sekä omat

kokemukset. Sähköpostiosoitetta käytetään vain haastattelusta sopimiseen sekä siihen liittyviin yhteydenottoihin.

Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan tekstitiedostoksi. Anonymisoitua haastatteluaineistoa voidaan mahdollisesti käyttää aiheeseen liittyvässä tieteellisessä artikkelissa. Materiaalia säilytetään tietoturvalisesti.