



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ella Korpi

Työnantajien odotukset vastavalmistuneen controllerin taidoista

Laskentatoimen ja rahoituksen
akateeminen yksikkö
Laskentatoimen ja tilintarkas-
tuksen pro gradu -tutkielma
Laskentatoimen ja tilintarkas-
tuksen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Ella Korpi		
Tutkielman nimi:	Työnantajien odotukset vastavalmistuneen controllerin taidoista		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimen ja tilintarkastuksen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Mika Ylinen		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	94

TIIVISTELMÄ:

Maailman muuttuessa ja teknologian kehittyessä jatkuvasti myös controllerin työnkuva ja työssä tarvittavat kompetenssit muuttuvat. Tämän seurauksena myös johdon laskentatoimen opetuksen tulisi mukautua, ja opettaa niitä kompetensseja, joita työssä tarvitaan. Monet aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työnantajien odotusten ja vastavalmistuneiden todellisten taitojen välissä on kuilu, minkä vuoksi työnantajien odotuksia vastavalmistuneen taidoista tulee tutkia. Näin opetussuunnitelma ja sen myötä opetus pystyvät vastaamaan sitä, mitä työnantajatkin odottavat. Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, mitä taitoja työnantajat odottavat vastavalmistuneen controllerin omaavan, millä tasolla näiden taitojen tulisi olla ja kuinka controller käyttää näitä taitoja työssään.

Tutkielma suoritettiin teemahaastatteluin ja haastateltaviksi valittiin suurissa yrityksissä toimineita controllereita. Tutkimustulosten perusteella tärkeimpinä vastavalmistuneen pehmeinä taitoina pidettiin tiimityöskentelytaitoja sekä suullista ja kirjallista viestintätaitoa. Näiden kaikkien tulisi olla hyvällä tasolla. Tiimityötaitoja controller käyttää työssään, koska työpaikalla usein toimitaan tiimeissä, jolloin tiimityöskentelyn tulee olla sujuvaa. Viestintätaitoja voidaan tarvita sekä tiimin kanssa työskenneltäessä että johdon kanssa viestittäessä ja oman työn tuloksista kerrottaessa.

Kovista taidoista tärkeimpänä pidettiin Microsoft Excelin käyttöä, sillä vastavalmistunut käyttää sitä eniten työssään uran alkuvaiheessa. Excelin käyttötaidot tulisi olla melko hyvät, eli ainakin perusasiat tulisi osata. Exceliä controller käyttää datan analysoinnissa. Lisäksi jonkin ERP-järjestelmän, useimmiten SAPin, tuntemista pidetään tärkeänä, koska sieltä löytyy kaikki tieto, jota analysointiin tarvitaan. SAPin osalta taitotasona riittää, että siellä osaa navigoida. Tärkeänä kovan taitona pidettiin myös laskentatoimen tietoja ja taitoja, joiden tulisi olla perustasolla. Näitä ovat esimerkiksi perinteisen kirjanpidon ymmärtäminen sekä tuloslaskelman ja taseen ymmärtäminen. Myös muita Microsoftin työkaluja pidettiin melko tärkeinä. Esimerkiksi PowerPointia käytetään esitysten laadintaan.

Teknologian kehittymisen myötä yksinkertaiset controllerin tehtävät saattavat siirtyä esimerkiksi tekoälyn suorittamiksi, jolloin jo vastavalmistuneena täytyy osata analysoida saatuja raportteja syvällisemmin. Etätyöskentelyn myötä oma-aloitteisuus ja omasta työstä huolehtiminen on korostunut. ESG-raportoinnin myötä nähdään hyödyllisenä, jos vastavalmistuneella on kiinnostusta ja tietoa vastuullisuusasioista.

AVAINSANAT: johdon laskentatoimi, controller, vastavalmistuneet, taidot

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuskysymykset ja tutkielman tavoitteet	8
1.2	Tutkielman rakenne	9
2	Controllerin työ ja taidot	10
2.1	Controller-käsite	10
2.2	Controllerin työ	11
2.2.1	Johdon ohjaus ja johdolle raportointi	12
2.2.2	Organisaation toimintojen tiedontarpeisiin vastaaminen	12
2.2.3	ESG-raportointi	14
2.2.4	Valvonta ja seuranta	15
2.3	Työnantajien vaatimus controllerin taidoista	16
2.3.1	Odotukset vastavalmistuneen pehmeistä taidoista	17
2.3.2	Odotukset vastavalmistuneen kovista taidoista	22
2.4	Vastavalmistuneen vahvuudet ja heikkoudet	27
2.5	Taitojen hyödyntäminen	28
3	Vastavalmistuneen controllerin osaamisen taso	35
3.1	Johdon laskentatoimen opetus	35
3.2	Työnantajien vaatimus taitotasosta ja taitojen tärkeysjärjestys	40
3.2.1	Taitotaso	41
3.2.2	Taitojen tärkeysjärjestys	43
3.3	Kuilu vaatimusten ja opetuksen tavoitteiden välissä	48
4	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	53
4.1	Tutkimusmenetelmä	53
4.2	Haastateltavien valinta ja esittely	54
4.3	Aineiston keruu ja analysointi	56
4.4	Tutkielman laatu ja luotettavuus	58
5	Tutkimustulokset	60
5.1	Pehmeät taidot	60

5.1.1	Työnantajien odotukset pehmeistä taidoista	61
5.1.2	Pehmeiden taitojen oppiminen sekä tulevaisuus	65
5.2	Kovat taidot	67
5.2.1	Työnantajien odotukset IT-taidoista	67
5.2.2	Työnantajien odotukset laskentatoimen taidoista	71
5.2.3	Työnantajien odotukset muusta liiketoimintaosaamisesta	73
5.2.4	Kovien taitojen tulevaisuus	73
5.3	Nykytrendit ja koulutus	75
5.3.1	Nykytrendeihin liittyvät taitovaatimukset	75
5.3.2	Laskentatoimen koulutus ja aikaisemman työkokemuksen merkitys vastavalmistuneella	77
6	Johtopäätökset	81
6.1	Tutkielman toteutus ja tutkimustulokset	81
6.2	Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	85
	Lähteet	87
	Liitteet	93
	Liite 1. Haastattelurunko	93

Kuviot

Kuvio 1. Eri kompetenssien tärkeys vastavalmistuneella controllerilla.	47
------------------------------------------------------------------------	----

Taulukot

Taulukko 1. Vastavalmistuneiden taidot ja niiden hyödyntäminen työssä.	34
Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot ja käytetty aineisto.	55
Taulukko 3. Tutkimustulokset.	80

Lyhenteet

APQC	American Productivity & Quality Center
CIMA	Chartered Institute of Management Accountants
ESG	Environmental, Social, Governance
IMA	Institute of Management Accountants

1 Johdanto

Szendin ja Elmoren (Tan ja muut, 2004) mukaan johdon laskentatoimen koulutuksesta on käyty väittelyä jo 1970-luvulta. Pääosin väittelyä on syntynyt siitä, mitä aiheita opetussuunnitelmaan tulisi sisällyttää, jotta opiskelijat oppisivat tärkeimpiä asioita tulevaisuuden controllerin roolia ajatellen. On todettu, että opetussuunnitelmat eivät aina pysy ajan tasalla, joten opiskelijat eivät välttämättä yliopistossa opi tarpeellisia asioita työntekoa ajatellen (Tan ja muut, 2004).

Laskentatoimen koulutusta ja työnantajien vaatimuksia vastavalmistuneiden taidoista on tutkittu useammista eri näkökulmista, jotta opettajat ja kouluttajat pystyisivät vastaamaan opetuksellaan työnantajien vaatimuksiin. Nämä vaatimukset muuttuvat koko ajan muun muassa nopeasti kehittyvän teknologian ansiosta, minkä vuoksi aiheita on syytä tutkia säännöllisesti. On myös havaittu, että vastavalmistuneiden taidot eivät aina vastaa sitä mitä työnantajat odottavat (Bui & Porter, 2010). Jos vastavalmistuneiden taidot eivät kohtaa työnantajien vaatimusten kanssa, he eivät voi pärjätä työhaussa (Spraakman ja muut, 2015). Johdon laskentatoimen opetuksen suunnittelussa tulee siis varmistaa, että opetus keskittyy tarpeellisiin asioihin sopivissa määrin. Vaikka johdon laskentatoimen työntekijöiden osaamisvaatimuksia on jo tutkittu, on aihe silti ajankohtainen, koska muuttuvan maailman vuoksi työntekijöiden tulee sopeutua uudentyyppisiin työtehtäviin ja omaksua uusia taitoja jatkuvasti. Opetuksen on siis kehityttävä koko ajan, jotta siinä huomioidaan perinteisten aiheiden ohella myös uudet ja ajankohtaiset asiat, joita tällä hetkellä ovat esimerkiksi tekoälyn mahdollinen hyödyntäminen työssä sekä vastuullisuusasiat.

Johdon laskentatoimesta valmistuneen taitoihin liittyen on tehty jonkin verran tutkimuksia aikaisemminkin. Myös yleisesti laskentatoimen työtehtävissä tarvittavia taitoja on tutkittu. Esimerkiksi Sprakman ja muut (2015) ovat tutkineet vastavalmistuneelta controllerilta vaadittuja IT-taitoja. Montano ja muut (2001) ovat tarkkailleet controllerien taitoja ja kyvykkyyksiä tutkimuksessa, jossa CIMAn työnantajia pyydettiin arvioimaan taitoja, joita controllerilta odotetaan. Lisäksi he arvioivat, millä tasolla nämä taidot

sillä hetkellä olivat vastavalmistuneilla. Myös työpaikkailmoituksia tarkkailemalla on tehty tutkimuksia siitä, mitä työnantajat vaativat controllerilta (Lepistö ja muut, 2016) tai laskentatoimen tai tilintarkastuksen ammattilaisilta, valmistuneilta ja sellaisilta, joilla ei ole ammattipätevyyttä (Tan & Laswad, 2018). Sirainen (2019) on tutkinut väitöskirjassaan, kuinka taloushallinnon merkonomiopiskelijan ammatilliset taidot kehittyvät työsaippimisjakson aikana.

Laskentatoimen koulutusta on myös tutkittu. Esimerkiksi Tan ja muut (2004) ovat tutkineet johdon laskentatoimen opettajien ja työntekijöiden mielipiteitä siitä, mitä aiheita ja tekniikoita johdon laskentatoimen opetuksessa he pitävät tärkeinä. Työntekijöiltä myös kysyttiin, mitä näistä tekniikoista heillä on organisaatiossaan käytössä. Lisäksi heiltä kysyttiin, mitkä taidot ja ominaisuudet annetulta listalta ovat tärkeimpiä johdon laskentatoimesta valmistuneella. Bui ja Porter (2010) ovat tutkineet työnantajien odotusten ja laskentatoimen koulutuksen välistä kuilua laskentatoimesta valmistuneiden taitojen osalta. Kavanagh ja Drennan (2008) sekä Jackling ja De Lange (2009) ovat tutkineet laskentatoimen opiskelijoiden käsityksiä vaadituista taidoista ja työnantajien odotuksia valmistuneen taidoista sekä vertailivat niitä keskenään, jolloin pystyttiin myös tarkkailemaan odotusten ja todellisuuden välistä kuilua.

Aihe on tärkeä, koska uusia ammattilaisia koulutettaessa täytyy koulutuksen vastata aina sitä, mitä todellisuudessa odotetaan. Useampia vuosia sitten tehdyissä tutkimuksissa ei ole voitu osata ajatella tekoälyn tai ESG-raportoinnin tuomia muutoksia työnkuvaan ja sen myötä osaamisvaatimukseen, joten aihetta on syytä tutkia säännöllisesti. Viimeaikainen teknologinen kehitys esimerkiksi analytiikan ja tekoälyn myötä sekä ESG-raportoinnin tuomat vaatimukset ovat siis luoneet tai luovat tulevaisuudessa uusia osaamisvaatimuksia, joista ei ole vielä tutkimusta tehty. Myöskään nimenomaan controllerin osaamisvaatimuksia vastavalmistuneiden osalta ei ole paljoa tutkittu, vaan monet tutkimukset ovat keskittyneet yleisesti laskentatoimen osaamisvaatimukseen tai jo kokeneisiin controllereihin. Tässä tutkielmassa tavoitteena on saada käsitys Suomessa toimivien yritysten taitovaatimuksista vastavalmistuneelle controllerille. Kun tiedetään, millaisia

osaamisvaatimuksia vastavalmistuneelle on, voidaan koulutusta mukauttaa vaatimusten mukaisesti, jolloin myös yritykset hyötyvät saadessaan osaavia työntekijöitä.

1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkielman tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena on saada käsitys, mitä työnantajat odottavat vastavalmistuneelta controllerilta. Tutkielmassa siis tarkastellaan työnantajien odotuksia siitä, millaisia taitoja vastavalmistuneella controllerilla tulisi olla. Lisäksi otetaan selvää, kuinka hyvin mitäkin tulisi osata, ja miten vastavalmistunut controller käyttää näitä taitoja omassa työssään. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Millaisia taitoja vastavalmistuneella controllerilla tulisi olla?
- 2) Millä tasolla näiden taitojen tulisi olla?
- 3) Miten controller käyttää näitä taitoja työssään?

Tässä tutkielmassa tutkittavia taitoja ovat tiedot, pätevyudet, henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot sekä IT- ja järjestelmäosaaminen. Tutkielman esikuvana toimii Spraa-kanin ja muiden (2015) tutkimus, jossa tutkittiin työnantajien odotuksia vastavalmistuneiden controllereiden IT-taidoista. Aluksi tarkastellaan tutkimuskysymyksiä aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen pohjautuen, minkä jälkeen empiriaosuudessa toteutetaan haastattelut.

Tutkielmassa haastatellaan Suomessa toimivia controllereita, eli työntekijöitä, joiden työtehtäviin kuuluu johdon laskentatoimen toteuttaminen yrityksessä. Haastateltavia ei siis rajata pois ammattinimikkeen vuoksi. Haastateltavat on valittu pääosin suurista yrityksistä. Pienemmässä yrityksessä työskentelevä voitiin valita haastateltavaksi, mikäli hänellä on myös pitkä kokemus suuressa yrityksessä controllerina toimimisesta. Tämä rajaus tehtiin siksi, että tavoitteena on saada käsitys juniortasolla vaadittavista taidoista. Pienet yritykset eivät välttämättä palkkaa erikseen juniortason controlleria, koska yrityksen mahdollisesti jopa ainoaksi controlleriksi todennäköisesti halutaan kokeneempi

työntekijä. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan henkilöitä, joilla on pitkä työkokemus controller-tehtävistä, ja jotka ovat mahdollisesti olleet mukana controllereiden rekrytoinnissa, koska heillä ajateltiin olevan paras näkemys siitä, mitä uudelta työntekijältä odotetaan nyt ja tulevaisuudessa.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäinen pääluke on johdanto, jossa määritellään tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen käsitellään aiheeseen liittyvää teoriaa ja aikaisempia tutkimuksia kahden pääluvun verran. Toisessa pääluvussa keskitytään controllerin työhön ja siinä vaadittaviin taitoihin. Aluksi käsitellään controllerin työtä yleisesti ja tämän jälkeen eritellään työnantajien vaatimuksia taidoista, joita controllerilla ja myös muilla laskentatoimen työntekijöillä tulisi olla vastavalmistuneena sekä yleensä työnhaussa. Luvun lopussa selvitetään, miten controller käyttää näitä taitoja työssään.

Kolmas pääluke keskittyy määrittelemään, millä tasolla controllerin taitojen tulisi olla. Luvussa käsitellään aluksi laskentatoimen ja johdon laskentatoimen opetusta ja osaamistavoitteita, joita opiskelijan tulisi opetuksen myötä saavuttaa. Tämän jälkeen tarkastellaan työnantajien odotuksia siitä, millä tasolla eri taitojen tulisi olla ja mitkä taidot ovat tärkeimpiä. Lopuksi tarkastellaan kuilua laskentatoimen opetuksen ja työnantajien vaatimusten välillä.

Neljännessä pääluvussa kuvataan tutkimusprosessi ja määritellään käytetyt tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen, viidennessä pääluvussa, käsitellään saatuja tutkimustuloksia, ja niitä vertaillaan aikaisempiin tutkimuksiin. Viimeisessä pääluvussa esitetään lyhyt yhteenveto ja johtopäätökset aiheesta sekä jatkotutkimusehdotuksia.

2 Controllerin työ ja taidot

Tässä luvussa perehdytään siihen, mitä johdon laskentatoimi on ja miten controller-käsite voidaan määritellä. Lisäksi tarkastellaan, mitä controller tekee työssään ja millaisiin kysymyksiin hän voi etsiä vastauksia. Näiden lisäksi tutkitaan, mitä taitoja erityisesti vastavalmistunut controller tarvitsee ja miten niitä hyödynnetään työssä. Taitoja käsitellään erikseen pehmeiden ja kovien taitojen osalta.

2.1 Controller-käsite

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, s. 14–16) mukaan johdon laskentatoimi (management accounting) on yrityksen laskentatoimen alue, jonka tehtävänä on tarjota yrityksen päätöksentekijöille tietoa. Suomala ja muut (2011, s. 9–11) määrittelevät sen organisaation sisäiseksi palvelufunktioksi, joka auttaa päätöksenteossa. IMA (2008) on määritellyt johdon laskentatoimen ammatiksi, johon kuuluu asiantuntijuuden tarjoaminen yrityksen strategian suunnittelussa ja toimeenpanossa sekä mittausjärjestelmien kehittäminen. Myös IMA (2008) mainitsee määritelmässään johdon päätöksentekoon osallistumisen.

Suomalain ja muiden (2011, s. 78) mukaan controller-toiminnolla tarkoitetaan organisaation osia, ”joiden tehtäviin kuuluu erityisesti johdon laskentatoimen toteuttaminen yrityksessä”. Kuitenkaan työnimikkeet eivät aina kuvaa henkilön työnkuvaa täydellisesti, sillä jotkut controller-nimikkeen alla työskentelevät eivät tee kovin paljoa johdon laskentatoimen töitä verrattuna joihinkin talouspäälliköihin, joiden työnkuvaan kuuluu paljon johdon laskentatoimen tehtäviä (Malmi ja muut, 2002). Malmin ja muiden (2002) mukaan suomalaisista johdon laskentatoimen työntekijöistä jotkut tekevät lisäksi ulkoisen laskentatoimen tehtäviä.

Neilimo ja Uusi-Rauva (2005, s. 14–16) kirjoittavat, että accounting controller -nimitystä on aikaisemmin käytetty taloushallinnon ammattilaisesta, mutta nykyään nimitys on

controller. Aikaisemmin tiedontuottamista on pidetty päätehtävänä, mutta nykyään controller voi toimia esimerkiksi esimiehenä taloustoiminnoissa. Business controller ja strateginen controller ovat uudempia nimityksiä taloushallinnon ammattilaiselle. Ne viittaavat taloushallinnon rooleihin, jotka painottuvat liikkeenjohdon avustamiseen päätöksenteossa (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 14–16).

2.2 Controllerin työ

Tässä aluvussa käsitellään joitakin kysymyksiä, joihin controller saattaa työssään etsiä vastauksia. Luvussa eritellään controllerin työnkuvaan perinteisesti kuuluneita tehtäviä ja käsitellään joitakin uusia tehtäväalueita, joissa controlleria tulevaisuudessa saatetaan tarvita.

Suomala ja muut (2011, s. 62–72) sekä Neilimo ja Uusi-Rauva (2005, s. 28–29) mainitsevat osan controllereista tekevän talousjohtajan tehtävien kaltaisia töitä (strateginen controller tai business controller). Joidenkin controllerien työt rajoittuvat jonkun organisaation toiminnon sisälle, jossa he avustavat päätöksenteossa ja tuovat sinne taloudellisen näkökulman. Tällaisia liiketoimintakumppanin kaltaisia tehtäviä mainittiin noin 87 prosentissa työpaikkailmoituksista (Ala-Heikkilä & Järvenpää, 2021). Joissakin työpaikkailmoituksissa mainittiin controllerin tehtävänä perinteinen numeronmurskaus, johon kuuluu esimerkiksi kustannuslaskentaa (Ala-Heikkilä & Järvenpää, 2021). Yritykset ovat lähiaikoina alkaneet palkkaamaan myös ESG-controller-nimikkeellä työskenteleviä controllereita vastatakseen sijoittajien ja muiden sidosryhmien vaatimuksiin yritysten läpinäkyvyydestä ilmastonmuutokseen ja muihin ESG-asioihin liittyen (Bricker, 2022). Seuraavaksi näitä controllerin tehtäviä eritellään tarkemmin.

2.2.1 Johdon ohjaus ja johdolle raportointi

Lepistön ja muiden (2016) mukaan raportointi ja johdon ohjaus ovat tärkeä osa controllerin työtä. Controllerin tehtävänä on tällöin tuottaa raportteja yritys johdolle. Lepistö ja muut (2016) tutkivat työpaikkailmoituksia ja yli 80 prosentissa mainittiin työtehtävänä raportointi. Samoin Ala-Heikkilän ja Järvenpään (2021) tutkimuksessa taloudellinen raportointi mainittiin 84 prosentissa työpaikkailmoituksista. Budjetointi mainittiin lähes puolessa ilmoituksista (Lepistö ja muut, 2016). Malmi ja muut (2002) saivat tutkimukseensa selville, että budjetointi on yleisin tehtävä johdon laskentatoimen alueella, kun yli 96 prosenttia vastanneista ilmoitti sen kuuluvan työnkuvaansa. Taloudellinen raportointi kuului myös lähes 95 prosentin työtehtäviin joko yritys- tai talousyksikkötasolla.

IMAn (2019) johdon laskentatoimen kompetenssi viitekehyksessä controllerin tehtäväksi mainitaan muun muassa tulevaisuuden visiointi, strategisen suunnitteluprosessin johtaminen ja päätöksenteossa avustaminen. Controller voi myös toimia monialaisena liiketoimintakumppanina, jossa tavoitteena on koko yhtiön laajuisen toiminnan muuttaminen tai parantaminen (IMA, 2019). Tällaisissa tehtävissä controllerilla on yhteys yrityksen ylimpään johtoon ja tavoitteena on avustaa päätöksenteossa.

2.2.2 Organisaation toimintojen tiedontarpeisiin vastaaminen

IMAn (2019) viitekehyksessä mainitaan, että controller analysoi dataa edistääkseen yhtiön toimintaa. Tätä tapahtuu myös yhtiön eri yksiköissä, sillä johdon laskentatoimella pyritään usein vastaamaan eri organisaation toimintojen tiedontarpeisiin (Suomala ja muut, 2011, s. 62–72). Controllerit siis avustavat työntekijöitä eri yksiköissä, sillä heillä on erityistä tietoa taloushallinnosta (Lepistö ja muut, 2016). Esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin osastolla controller voi antaa näkemyksiä tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuudesta ja niihin vaikuttavista tekijöistä, asiakkuuksien kannattavuuden kehittämisestä, hinnoittelusta, asiakkaiden arvostamista asioista tuotteissa sekä eri markkinasegmenttien taloudellisista potentiaaleista (Suomala ja muut 2011, s. 62–72).

Lepistön ja muiden (2016) mukaan kustannuslaskenta voi olla controllerin työtehtävä. Suomala ja muut (2011, s. 67–72) kirjoittavat, että esimerkiksi henkilöstöjohtamisen päätöksenteossa tarvitaan controlleria, sillä suuri osa organisaatioiden kaikista kustannuksista on henkilöstökustannuksia. Controller voi tällaisissa tilanteissa tarjota vastauksia kysymyksiin uuden työntekijän rekrytoinnin kustannuksista ja niiden takaisinmaksusta sekä henkilöstön kouluttamisen kannattavuudesta taloudellisuutta ajatellen. Controllerilla on asiantuntemusta myös yhteistoimintaneuvottelujen toteutustavoista ja siitä, miten neuvotteluissa tehdyt päätökset vaikuttavat organisaation suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen (Suomala ja muut, 2011, s. 62–72). Tällaiseen henkilöstösuunnitteluun viittaa myös Lepistön ja muiden (2016) tutkimus, jossa yhtenä controllerin tehtävänä mainittiin suunnittelu. Siinä siis controller suunnittelee tulevaisuutta aikaisempien tulosten ja havaintojen pohjalta.

Investointilaskelmat ja prosessien parantaminen voivat kuulua controllerin tehtäviin (Malmi ja muut, 2002). Esimerkiksi tuotannon taloudellisessa johtamisessa controller pystyy kertomaan näkemyksiään tuotteiden mahdollisimman taloudellisista valmistustavoista ja eräkoista ottaen huomioon käytettävissä olevat resurssit (Suomala ja muut, 2011, s. 62–72). Myös keskeneräiseen tuotantoon ja varastointiin liittyvät kustannukset ja niiden muuttamisen kannattavuus, uusiin tuotantokoneisiin liittyvät investoinnit ja niistä mahdollisesti saatava taloudellinen hyöty sekä jonkin laitteen kustannusrakenteen kehittämiseen liittyvä pohdinta kuuluvat controllerin työnkuvaan tuotannon yksikössä (Suomala ja muut, 2011, s. 62–72).

Controllerin apua päätöksenteossa tarvitaan myös hankintojen ja tuotekehityksen puolella (Suomala ja muut, 2011, s. 62–72). Hankintatoimen puolella taloudellisen laskennan apua tarvitaan muun muassa toimittajan valintatavan määrittelyssä ja toimittajan vaihtamisen taloudellisten vaikutusten pohdinnassa. Controller voi myös auttaa edullisen toimittajaverkon ja ostotapahtumiin liittyvien toimintojen suunnittelussa (Suomala ja muut, 2011, s. 62–72). Controllerin tehtäviin kuuluu myös paljon kehittämistyötä (Lepistö ja muut, 2016), mikä voisi hankinnan yksikössä olla esimerkiksi toimittajayhteistyön kehittämistä (Suomala ja muut, 2011, s. 62–72).

Suomalan ja muiden (2011, s. 62–72) mukaan tuotekehityksessä taloudellista ohjausta tarvitaan välillä enemmän ja välillä vähemmän. Tuotekehitys on investointi, johon liittyy paljon epävarmuutta ja riskejä, joten taloudellisesta näkökulmasta voidaan pohtia, kuinka paljon riskejä kannattaa ottaa ja epävarmuutta sietää. Malmin ja muiden (2002) sekä Ala-Heikkilän ja Järvenpään (2021) mukaan riskien hallinta on osa joidenkin controllerien työtä. Kehitettävän tuotteen valmistuskustannukset, vaikutus muiden tuotteiden kysyntään, komponenttien hinnan ja laadun valinta sekä kehityksen onnistumisen ja jatkamisen arviointikriteereistä päättäminen vaativat myös tarkastelua taloudellisesta näkökulmasta ja tähän controller osallistuu työssään (Suomala ja muut, 2011, s. 62–72).

2.2.3 ESG-raportointi

IMAn (2019) kompetenssiuitekehityksessä mainitaan, että controllerin tulisi osoittaa, että ammatilliset arvot, eettinen toiminta ja lainsäädäntöjen noudattaminen ovat välttämättömiä kestäväälle ja vastuulliselle liiketoimintamallille. Yhtenä osa-alueena tämänkaltaisia työtehtäviä voidaan ajatella olevan ESG-raportointi.

Raskin (2023) mukaan uusi raportointidirektiivi, CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), koskee Euroopan unionissa listautuneita yrityksiä ja suuria yrityksiä. Direktiivin mukaan yrityksen on julkaistava vastuullisuustiedot osana vuosiraportointiaan. Tätä varten yritykset ovat alkaneet palkkaamaan ESG-controllereita, jotka integroivat ESG-asioita organisaation toimintaan ja taloudelliseen raportointiin (Runyon, 2023). Runyonin (2023) mukaan ESG-controllerin vastuualueita ovat muun muassa ESG-raportointitapojen kehittäminen ja raportointiprosessien luominen, jotta ESG-raportointi yrityksessä on täsmällistä ja ajankohtaista. Tällä tavoitellaan direktiivien ja lakien vaatimusten täyttymistä.

ESG-controllerin tehtäviin kuuluu ESG-tiedon kerääminen, analysointi ja raportointi toimialan ja säännösten standardien mukaisesti. Myös tähän liittyvän datan hallinnointi kuuluu ESG-controllerin tehtäviin (Runyon, 2023). Brickerin (2022) mukaan ESG-

controllereita tarvitaan jatkossa tuottamaan dataa yrityksen vaikutuksesta ilmastoon ja sen yhteydestä liiketoimintaan. ESG-controllerin tehtävä on siis tuottaa informaatiota, jolla taataan, että yrityksen tilinpäätöksen ohella myös ESG-raportointi on korkealaatuisia ja vertailukelpoista, kun esimerkiksi osakkeenomistajat tekevät päätöksiään. ESG-controllerin tehtäviin voi kuulua liiketoimintavaatimusten asettamista, mittaus- ja raportointisäännösten kehittämistä, riskienhallintaa sisäisen valvonnan ja hallinnon suunnitteluun liittyen sekä suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumisen ennustamista (Bricker, 2022). Voidaan siis todeta, että controller-nimikkeen alle on syntynyt uusi työnkuva, jonka avulla vastataan yrityksen raportoinnin uusiin vaatimuksiin. Uutena osa-alueena controllerin vastuualueisiin kuuluu siis yritysvastuusta raportointi.

2.2.4 Valvonta ja seuranta

Suomalan ja muiden (2011, s. 78–81) mukaan taloudellisen tuloinformaation tuottamisen lisäksi controllerin tehtäviin kuuluu paljon valvontaan ja seurantaan liittyviä asioita, esimerkiksi tilintarkastajasuhteiden ylläpito. Controllerin tehtävänä voi olla huolehtia, että organisaation riskit pysyvät kohtuullisena, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi asiakkaiden maksukäyttäytymisen tarkkailua. Controllerin tulee myös valvoa, että joka puolella yritystä toiminta on yhdenmukaista, lakeja ja viranomaisohjeita noudatetaan liiketoiminnassa ja että yrityksen periaatteita ja toimintatapoja noudatetaan henkilöstön keskuudessa. Mikäli controller, jonka tehtäväalueeseen nämä kuuluvat, havaitsee puutteita, hän viestii niistä yrityksen johdolle (Suomala ja muut, 2011, s. 78–81). Ala-Heikkilän ja Järvenpään (2021) mukaan viestintä mainittiin controllerin tehtävänä noin 50 prosentissa työpaikkailmoituksista, mikä voisi tässä tapauksessa liittyä johdon ja tilintarkastajan kanssa viestimiseen. Myös IMA (2019) mainitsee viitekehyksessään controllerin tehtäviin kuuluvan riskienhallintaa ja suoristuskyvyn seuranta.

2.3 Työnantajien vaatimus controllerin taidoista

Seuraavaksi perehdytään tietoihin, taitoihin ja kompetensseihin, joita controller tarvitsee työssään. Oppimistulokset, esimerkiksi opiskelijan valmistuttua, kertovat, mitä opijia tietää, ymmärtää ja kykenee tekemään, kun oppimisprosessi on päättynyt. Ne määritellään pätevyysinä, taitoina ja tietoina (Euroopan unioni, 2008). On otettava huomioon, että edellä mainittu määritelmä koskee monissa tilanteissa teorian osaamista, sillä esimerkiksi yliopistossa konkreettista käytännön opiskelua ei ole niin paljoa. Usein oppimisprosessi siis jatkuu vielä työelämässäkin.

Sternberg ja Kolligian sekä Boyatzis (Hoffmann, 1999) ovat määritelleet, että kompetenssit eli pätevyudet (competence) tarkoittavat henkilön perimmäisiä tietoja, taitoja ja kykyjä. Nämä nähdään yksilön ominaisuuksina, joiden myötä henkilön työn tuloksista tulee päteviä (Hoffmann, 1999). Kompetenssit ovat siis todistettuja kykyjä käyttää esimerkiksi tietoja työssä ja ammatillisessa kehityksessä (Euroopan unioni, 2008). Tiedot (knowledge) tarkoittavat sitä lopputulosta, joka seuraa oppimalla tapahtuvasta asioiden omaksumisesta. Tiedot ovat tiettyyn alaan liittyviä faktoja, periaatteita, teorioita ja käytäntöjä (Euroopan unioni, 2008). Tässä tutkielmassa kompetensseja ja tietoja on käsitelty pääosin taitojen näkökulmasta. Taidoilla (skills) tarkoitetaan kykyä käyttää ja soveltaa tietoa, esimerkiksi ongelmanratkaisussa tai tehtäviä suoritettaessa (Euroopan unioni, 2008). Tässä tutkielmassa niitä käsitellään erikseen pehmeiden ja kovien taitojen osalta.

Työnantajien vaatimuksia laskentatoimen työntekijöiden taidoista on tutkittu aikaisemminkin. Tutkimuksia on tehty sekä johdon laskentatoimen että yleisesti laskentatoimen työntekijöiden taidoista ja tutkimustapoja on ollut monia. Esimerkiksi Jackling ja De Lange (2009), Bui ja Porter (2010) sekä Spraakman ja muut (2015) ovat käyttäneet ainakin osassa tutkimustaan haastatteluita, kun taas Tan ja muut (2004) ovat käyttäneet kyselylomaketta. Lepistö ja muut (2016) sekä Tan ja Laswad (2018) ovat tutkineet työpaik-
kailmoituksia.

Lepistön ja muiden (2016) mukaan työpaikkailmoituksissa työnantajat edellyttävät hakijalta paljon aikaisempaa työkokemusta ja paljon tietoa itse työhön liittyvistä asioista. Hakijalla ei kuitenkaan näitä paljoa ole, mikäli hakija on vastavalmistunut. Eniten hakijalta odotetaan taustakoulutusta, työkokemusta, englannin kielen taitoa ja tietoisuutta tietotekniikasta (Lepistö ja muut, 2016). Myös johdon laskentatoimen ydintaitoja odotetaan (Ala-Heikkilä & Järvenpää, 2021). Ala-Heikkilän ja Järvenpään (2021) mukaan controlleria palkatessa on itsestään selvää, että hakijalla on sopiva koulutus sekä kokemusta ja taloudellisia taitoja. Keskimäärin jopa seitsemän vuoden työkokemusta controllerin työstä odotettiin (Ala-Heikkilä & Järvenpää, 2021). Vastavalmistuneella harvemmin on paljon aikaisempaa työkokemusta controllerin työtehtävistä, joillakin ei välttämättä lainkaan, minkä vuoksi on syytä tutkia, mitä osaamisia nimenomaan vastavalmistuneelta odotetaan ja mitä ei pidetä niin tärkeänä.

IMAn ja APQC:n (2015) yhteisessä tutkimuksessa selvisi, että Yhdysvalloissa vastavalmistuneilta controllereilta odotetaan paljon sellaisia taitoja, joita heillä ei ole. Esimerkiksi johtajuustaitoa ei usein pidetä vastavalmistuneelta vaadittavana taitona, mutta IMAn ja APQC:n tutkimuksessa työnantajat olivat sitäkin odottaneet. Tämän vuoksi voidaan pohdita, vaativatko yritykset vastavalmistuneilta työntekijöiltä liikaa ja kannustaako se opiskelijoita työskentelemään opintojen ohella, jotta työkokemusta ja työssä tarvittavia taitoja opittaisiin, mikäli niitä ei korkeakoulussa tarpeeksi opeteta.

2.3.1 Odotukset vastavalmistuneen pehmeistä taidoista

Pehmeät taidot ovat nimitys kaikille sellaisille taidoille, kompetensseille ja kyvykkyyksille, jotka eivät liity suoraan tiettyyn työtehtävään, vaan ovat tärkeitä kaikissa asemissa ja työpaikoissa työskenteleville. Ne liittyvät useimmiten muiden ihmisten kanssa toimimiseen ja ihmisten välisiin suhteisiin, joita työpaikalla tarvitaan ja muodostetaan (Cimatti, 2016). Calanca ja muut (2019) kirjoittavat, että pehmeät taidot ovat ominaisuuksia, jotka eivät ole riippuvaisia siitä, kuinka paljon tietoa henkilöllä on tietystä asiasta. Heidän mukaansa myös henkilön persoonallisuus vaikuttaa pehmeisiin taitoihin, joten

voi olla vaikea määrittää tai laskea, millä tasolla jonkun pehmeät taidot ovat. Poisson-de Haro ja Turgut (2012) kuvaavat pehmeitä taitoja epäsuorasti liiketoimintaan liittyviksi asioiksi, mikä on määritelmänä samankaltainen kuin Cimattin (2016) sekä Calancan ja muiden (2019) määritelmät. Howiesonin ja muiden (2014) mukaan pehmeiden taitojen opetus olisi pääosin yliopiston vastuulla, mutta myös työnantajalla voi olla rooli niiden opettamisessa.

Dolcen ja muiden (2020) mukaan työnantajat pitävät tärkeämpänä pehmeitä taitoja kuin teknisiä, kovia taitoja. Montanon ja muiden (2001) tutkimuksessa CIMAn työnantajat arvioivat, että controller ei pärjää laskentatoimen tehtävissä pelkällä teknisellä osaamisella. Lown ja muiden (2016) tutkimuksessa eräs haastateltava kertoi, että he palkkaavat mieluummin henkilöitä ja persoonia kuin teknisiä taitoja. CIMAn työnantajat myös vakuuttavat, että uutta työntekijää palkatessa pehmeitä taitoja arvostetaan ainakin yhtä paljon kuin laskentatoimen tietoja (Montano ja muut, 2001). Nämä tulokset myötäilevät Dolcen ja muiden (2020) sekä Lepistön ja muiden (2016) tutkimustuloksia pehmeiden taitojen tärkeydestä.

Tanin ja Laswadin (2018) tutkimuksessa huomattiin eroja työpaikkailmoituksissa ilmoitetuissa laskentatoimen työssä vaadituissa taidoissa riippuen siitä, oliko kyseessä kokenempi vai vähemmän kokenut työntekijä. Kokeneemmalta hakijalta vaadittiin enemmän ihmissuhdetaitoja verrattuna vähemmän kokeneisiin. Näitä tutkimuksen mukaan ovat muun muassa hyvät kuuntelu-, kirjoitus- ja puhetaidot sekä esiintymistaito. Myös väittelytaidot ja yhteistyötaidot mainittiin (Tan & Laswad, 2018). Vähemmän kokenutta laskentatoimen työntekijää palkatessa älylliset taidot korostuvat enemmän kuin kokenempaa palkatessa. Näitä ovat tiedon arviointi, tutkimustaidot, analyyttiset taidot ja kriittinen ajattelutaito. Jatkuvaan oppimiseen liittyviä taitoja pidettiin myös tärkeinä vähemmän kokeneissa työntekijöissä (Tan & Laswad, 2018), mikä on ymmärrettävää, sillä vastavalmistuneena uutta työtä aloitettaessa täytyy oppia paljon uusia asioita ja oppimisprosessi jatkuu vielä pitkään työn aloittamisen jälkeen. Vastavalmistuneella

myöskin usein on edessään pitkä työura, joten jatkuvaa oppimista todennäköisesti tarvitaan myös työuran aikana maailman muuttuessa.

Tan ja muut (2004) kysivät tutkimuksessaan johdon laskentatoimen opettajilta ja controllerin ammatissa työskenteleviltä, mitkä tutkimuksessa annetulla listalla ovat tärkeimpiä taitoja ja luonteenpiirteitä vastavalmistuneessa controllerissa. Controllereiden arvostamia pehmeitä taitoja vastavalmistuneissa olivat tutkimuksen mukaan erityisesti ajattelu-, kuuntelu- ja ongelmanratkaisutaidot. Myös kirjoitus- ja lukutaito sekä määrälliset taidot nousivat tärkeiksi. Määrällisillä taidoilla tarkoitetaan matemaattisia kykyjä (Jones & RiCharde, 2005, s. 25). Luonteenpiirteistä maalaisjärki, motivaatio, ammatillinen asenne ja älyllinen kapasiteetti olivat controllereiden mielestä tärkeimpiä (Tan ja muut, 2004). Ongelmanratkaisutaitoa pitävät tärkeänä myös Tan ja Laswad (2018) sekä Jackling ja De Lange (2009). Älykkyys nousi laskentatoimen työnantajien arvostamaksi luonteenpiirteeksi vastavalmistuneessa myös Buin ja Porterin (2010) tutkimuksessa ja aikaisemmin mainitussa Tanin ja Laswadin (2018) tutkimuksessa. Myös Lown ja muiden (2016) tutkimuksessa maalaisjärki oli laskentatoimen työnantajien arvostama piirre. Älykkyyttä ja yleistä maalaisjärkeä voitaisiin pitää tärkeinä ominaisuuksina, sillä niiden avulla vastavalmistunut voisi oppia jotakin uutta pelkästään päättelemällä, jolloin uudelle työntekijälle ei tarvitse selittää kaikkea alusta alkaen.

Montanon ja muiden (2001) mukaan CIMAn työnantajilta kysyttäessä controllerin pehmeistä taidoista tärkeimpiä ovat taito esittää ja puolustaa oman työn tuloksia asiakkaille ja kollegoille sekä kirjoittaen että sanallisesti sekä taito hallita työkuormaa ja aikatauluttaa. Tiimityöskentelytaidot ja kuuntelutaidot nousivat myös tärkeiksi. Montanon ja muiden (2001) lisäksi Dolce ja muut (2020) saivat tutkimuksessaan selville, että tiimityöskentelytaidot ovat tärkeimpien taitojen joukossa. Heidän mukaansa myös viestintätaidot ovat tärkeitä, kun palkataan vastavalmistunutta laskentatoimen työntekijää. Myös Buin ja Porterin (2010) tutkimuksessa selvisi, että laskentatoimen yritysten työnantajat odottavat vastavalmistuneilta hyvää viestintätaitoa ja tiimityöskentelytaitoa. Lisäksi hyviä ihmissuhdetaitoja odotettiin (Bui & Porter, 2010; Low ja muut, 2016). Tällaisia

tuloksia ovat saaneet myös Kavanagh ja Drennan (2008) sekä Jackling ja De Lange (2009), jotka tutkivat laskentatoimen opiskelijoiden käsityksiä vaadituista taidoista ja työnantajien odotuksia valmistuneen taidoista sekä vertailivat niitä keskenään. Työnantajien odotukset laskentatoimesta valmistuneen taidoista ovat siis näiden tutkimusten mukaan hyvin samantyyppisiä kuin itse controllereiden odotukset aikaisemmin käsiteltyssä Tanin ja muiden (2004) tutkimuksessa.

Jacklingin ja De Langen (2009) mukaan pehmeistä taidoista myös johtajuus tai johtamispotentiaali vastavalmistuneessa laskentatoimen työntekijässä on arvostettavaa. Tämän vuoksi monet työnantajat arvostavat yleistä aktiivisuutta, kuten opiskelijajärjestötoiminnassa tai yhdyskuntatyössä mukana olemista, sillä niissä oppii johtamista. Myös viestintä- ja ihmissuhdetaidot sekä esimerkiksi ajanhallintataidot voivat kehittyä tällaisessa toiminnassa, joten siitä on hyötyä muunkin kuin johtamisen harjoittelun kannalta.

Monet työnantajat arvostavat, jos henkilön persoonallisuus sopii yhteen yrityksen kulttuurin kanssa ja jos vastavalmistunut pystyy osoittamaan mahdollisuutensa jatkuvaan oppimiseen (Bui & Porter, 2010; Low ja muut, 2016). Oppimaan oppimisen asenne mainittiinkin ominaisuutena, jota työnantajat arvostavat, ja mahdollisuutta jatkuvaan oppimiseen edesauttaa positiivinen asenne uuden oppimista kohtaan (Bui & Porter, 2010). Myös Kavanagh ja Drennan (2008) kirjoittavat, että jatkuva oppiminen nousi työnantajien arvostamaksi kyvyksi. Siraisen (2019, s. 126–128) mukaan oma tahto oppia ja kehittyä helpottaa perehdytysprosessia ja oma kiinnostus asioita kohtaan auttaa oppimaan. Lisäksi arvostettavaa työnantajien mielestä on eettinen tietoisuus ja tietoisuus liiketoiminnasta yleensä (Kavanagh & Drennan, 2008; Low ja muut, 2016). Myös Ala-Heikkilän ja Järvenpään (2021) mukaan tietoisuus liiketoiminnasta on tärkeä taito, jota controllerilta vaaditaan. Tietoisuus liiketoiminnasta voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vastavalmistunut on kiinnostunut ja tietää perusasioita yrityksen toimialasta ja sen erityispiirteistä, jolloin hänellä on mahdollisuus analysoida lukuja paremmin. Lepistön ja muiden (2016) mukaan suomalaisissa työpaikkailmoituksissa korostettiin myös controllerin englannin kielen taidon merkitystä. Controllerin kielitaidon merkityksen voisi

kuvitella korostuvan etenkin suurissa ja kansainvälisissä yrityksissä, joissa johdolle kommunikointi tapahtuu englanniksi ja johto tai oma tiimi, jossa työskentelee, koostuu useissa eri maissa olevista henkilöistä.

Buin ja Porterin (2010) mukaan yrityksen koko vaikutti taitovaatimukseen. Suuret yritykset pitivät tärkeänä asiakaskeskeisyyttä ja kulttuuritietoisuutta, mutta pienet ja keskisuuret yritykset eivät. Tähän saattaa olla syynä se, että useimmat suurista yrityksistä toimivat useassa eri maassa, joten asiakkaiden ja kollegojen kanssa on tultava toimeen, vaikka kulttuuri olisikin eri. Suuremmissa yrityksissä tärkeämpiä taitovaatimuksia olivat hyvä analyttinen, kriittinen ja luova ajattelutaito sekä suullinen esiintymistaito ja kirjoitustaito, kun taas pienemmissä ja keskikokoisissa yrityksissä pehmeistä taidoista korostui odotus hyvistä ihmissuhdetaidoista (Bui & Porter, 2010). Tätä tukee myös Tanin ja muiden (2004) tutkimus, jossa suurempi osa tutkittavista controllereista työskenteli suuressa yrityksessä. Sosiaaliset taidot ja johtamistaidot ovat vasta sijalla 8/11 ja 10/11 tärkeysjärjestyksessä, kun taas ajattelu- ja kirjoitustaidot ovat näitä ylemmällä sijalla (Tan ja muut, 2004). Buin ja Porterin (2010) mukaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ajanhallintataitoja odotettiin vastavalmistuneilta laskentatoimen työntekijöiltä enemmän kuin suurissa yrityksissä.

Laskentatoimen työnantajat arvostavat henkilökohtaisena ominaisuutena itseluottamusta etenkin suurissa yrityksissä (Bui & Porter, 2010). Pienemmissä yrityksissä liikaa itseluottamusta ei haluta, jotta mahdollisuus uuden oppimiseen ei esty. Aikaisemmin mainittu älykkyys on myös haluttu ominaisuus etenkin suurten yritysten keskuudessa. Pienet yritykset odottavat älykkyyden sijaan enemmän ahkeruutta sekä sitoutuneisuutta usein toistuviin työtehtäviin (Bui & Porter, 2010). Laskentatoimen työnantajat arvostavat myös oikeanlaista asennetta työtä kohtaan sekä asiakaspalvelutaitoja (Sirainen, 2019, s. 126–128). Asiakaspalveluun liittyen tunneälytaidot ovat myös tärkeä taito laskentatoimen työntekijällä (Low ja muut, 2016).

ESG-controllereita etsivissä työpaikkailmoituksissa mainitaan esimerkiksi tarkkuus numeroiden ja aikataulujen kanssa sekä kyky toimia niin sanottuna muutoksen edistäjänä (Oikotie, 2023b). Sen lisäksi, että on kiinnostunut ESG- ja vastuullisuusasioista, myös hyviä esiintymis- ja tiimityöskentelytaitoja odotetaan (Oikotie 2023a; Oikotie 2023b). Pääsääntöisesti ESG-controllerilta odotetaan hyvin samanlaisia pehmeitä taitoja kuin perinteisissä controller- ja muissa laskentatoimen rooleissa työskenteleviltä. Erona on se, että kiinnostusta vastuullisuusasioihin korostetaan, mikä on loogista myös sen vuoksi, että kyseessä on uusi asia, johon yritysten täytyy sopeutua. Kun uusi työntekijä on kiinnostunut ja tietoinen vastuullisuuteen liittyvistä asioista, hän voi omalla toiminnallaan auttaa myös muita työntekijöitä ymmärtämään asian tärkeyden ja innostamaan heitä oppimaan asiasta lisää.

2.3.2 Odotukset vastavalmistuneen kovista taidoista

Kovat taidot tarkoittavat taitoja, joita tarvitaan tietyssä työssä suoriutumiseksi, esimerkiksi tietyn koneen tai ohjelmiston käyttäminen työssä (Cimatti, 2016). Poisson-de Haro ja Turgut (2012) kuvaavat, että suoraan liiketoimintaan liittyvät asiat olisivat kovia taitoja. He jakavat kovat taidot teknisiin taitoihin ja käsitteellisiin taitoihin. Low ja muut (2016) kirjoittavat, että jotkut laskentatoimen työnantajista eivät odota korkeaa taitotasoa kovien taitojen osalta vaan ennemminkin he odottavat, että tutkinto olisi suoritettu, jotta valmistuneella olisi peruskäsitys asioista. He kirjoittavat myös, että monet työntekijöistä arvostavat kovia taitoja vastavalmistuneissa vähemmän kuin pehmeitä, koska kovia taitoja voi oppia vielä työssäkin, mutta pehmeät taidot tulee olla henkilöllä luonnostaan. Tämä näkyy Siraisen (2019, s. 123–126) tutkimuksessa, jossa suurin osa työnantajien mainitsemista asioista, joita opiskelija oppi työssäoppimisjakson aikana, olivat itse työhön liittyviä teknisiä taitoja. Kuitenkin esimerkiksi Ala-Heikkilän ja Järvenpään (2021) mukaan tietoteknisten taitojen osaamisesta mainittiin työpaikkailmoituksissa useammin kuin monista pehmeistä taidoista. Howieson ja muut (2014) saivat selville, että pehmeiden taitojen lisäksi myös kovien taitojen opettaminen olisi pääosin yliopistojen vastuulla.

Jacklingin ja De Langen (2009) mukaan aikaisempaa työkokemusta arvostetaan myös jo vastavalmistuneiden laskentatoimen työntekijöiden työnhaussa. Aikaisempi työkokemus on arvostettavaa, vaikka se olisi muualta kuin laskentatoimesta (Low ja muut, 2016). Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että työnantajat odottavat työntekijän osaavan perinteiset työelämässä tarvittavat käyttäytymissäännöt, kun henkilö tulee töihin, kuten Sirainen (2019, s. 126–128) havaitsi. Tällöin perusasioiden opettamiseen ei menisi työpaikalla aikaa.

Jotta johdon laskentatoimen työssä voidaan onnistua paremmin, siinä tarvitaan erilaisia tietojärjestelmiä ja ohjelmistoja (Suomala ja muut, 2011, s. 75). Spraakman ja muut (2015) ovat tutkineet vastavalmistuneen controllerin kovista taidoista erityisesti tietoteknisiä taitoja. Heidän tutkimustulostensa perusteella Excelin käyttö on tärkeä taito. Low ja muut (2016) sekä Daff (2021) kirjoittavat myös, että Excelin käyttötaidot ovat tärkeitä. Lepistön ja muiden (2016) mukaan taulukkolaskentaohjelman käyttötaito on controllerien työpaikkailmoituksissa usein mainittu vaatimus. Laskentatoimen tehtävissä vastavalmistuneet käyttävät paljon Exceliä, jossa tärkeitä osaamisalueita ovat muun muassa JOS-funktiot, tiedon järjestely, pivot-tilukset ja kaaviot (Daff, 2021).

Muitakin Microsoft Officein työkaluja pidetään tärkeänä taitona vastavalmistuneilla (Spraakman ja muut, 2015). Myös Lepistön ja muiden (2016) mukaan controllerilta voidaan odottaa tietoa Microsoft Officein järjestelmistä. Työnantajien näkemykset Wordin käytöstä ovat vaihtelevia, sillä toiset sanovat, että sitä käytetään paljon ja toiset sanovat, että ei käytetä juuri lainkaan. Myös PowerPointin käyttö on melko vähäistä (Daff, 2021). Daffin (2021) mukaan Outlookissa täytyisi osata suodattaa tietoa, järjestää tapaamisia ja käyttää kalenteria. Microsoftin työkaluista Access ei kuitenkaan Spraakmanin ja muiden (2015) mukaan ole enää tärkeä työkalu.

Toiminnanohjausjärjestelmät (ERP) koostuvat osista, jotka auttavat yrityksen toiminnossa kytkemällä yhteen eri osia (Suomala ja muut, 2011, s. 76). Työnantajat odottavat, että vastavalmistunut ymmärtäisi ERP-järjestelmän tai jonkin muun integroidun

laskentatoimen järjestelmän käytön. Sillä ei ole väliä, mikä järjestelmä on valmistuneelle tuttu, sillä perusasiat ovat melko samat kaikissa järjestelmissä (Spraaakman ja muut, 2015; Daff, 2021). Buin ja Porterin (2010) tutkimustulokset olivat samankaltaisia. Kuitenkin Lepistön ja muiden (2016) tutkimissa työpaikkailmoituksissa vain alle 30 prosentissa mainittiin vaatimuksena tietoisuus ERP-järjestelmistä. Lown ja muiden (2016) sekä Montanon ja muiden (2001) tutkimuksissa nousi myös esiin relevantin laskentatoimen ohjelmiston käyttötaito.

Controllereiden työpaikkailmoituksissa nousi usein esiin yleinen tietoisuus tietotekniikasta (Lepistö ja muut, 2016). Laskentatoimen työnantajat odottavat valmistuneilta myös internetin käyttötaitoa (Daff, 2021). Siraisen (2019, s. 126–128) mukaan työnantajat odottavat, että opiskelija osaa hakea laskentatoimen aiheeseen liittyvää tietoa, kun hän tulee työssäoppimisjaksolle. Laskentatoimen työntekijältä odotetaan lisäksi tietoisuutta tiedonlähteistä (Montano ja muut, 2001) ja tiedon tarkoituksesta (Bui & Porter, 2010). Bui ja Porter (2010) mainitsevat myös tietojenkäsittelytaidot tarvittavina taitoina laskentatoimen työntekijälle. Jacklingin ja De Langen (2009) tutkimuksessa mainittiin yleisesti tietokonetaidot taitoina, jotka laskentatoimesta valmistuneen tulisi hallita.

Buin ja Porterin (2010) tutkimuksessa selvisi, että laskentatoimen yritysten työnantajat odottavat vastavalmistuneilta ymmärrystä laskentatoimen periaatteista ja käsitteistöistä. Lepistö ja muut (2016) löysivät monista työpaikkailmoituksista vaatimuksena laskentatoimen tutkinnon, mikä voisi toimia takuuna sille, että työnhakijalta löytyy tietoa laskentatoimesta. Myös Lown ja muiden (2016) sekä Jacklingin ja De Langen (2009) mukaan olennaisten laskentatoimen taitojen ymmärtäminen on tärkeää. Tästä on kuitenkin eriäviä mielipiteitä erikokoisissa yrityksissä (Bui & Porter, 2010). Malmin ja muiden (2002) mukaan johdon laskentatoimen työntekijän tulisi ainakin ymmärtää päivittäisten päätösten vaikutus yrityksen tulokseen.

Buin ja Porterin (2010) mukaan suuremmissa yrityksissä oltiin sitä mieltä, että valmistuneiden tulisi omaksua nämä laskentatoimen periaatteisiin ja käsitteisiin liittyvät taidot

vasta koulutuksen jälkeisellä harjoittelujaksolla yrityksessä, ei vielä yliopistossa, ja samankaltaisia vastauksia saivat Low ja muut (2016) sekä Howieson ja muut (2014). Myös Jacklingin ja De Langen (2009) mukaan teknisiä taitoja opitaan enemmän vasta työharjoittelujaksolla. Siraisen (2019) mukaan työssäoppimisjakson aikana opiskelijat oppivat paljon juuri itse työhön liittyviä teknisiä asioita, minkä vuoksi voidaan pitää järkevänä, että valmistumisen jälkeisillä työharjoittelujaksoilla opitaan vielä paljon laskentatoimen periaatteita. Yksi Low ja muiden (2016) tutkimuksessa esiin tullut vastaus oli, että työnantajalla on melko pienet odotukset sen suhteen, mikä on vastavalmistuneen tietojen taso. Toinen haastateltava sanoi, että kokee sen olevan heidän tehtävänsä opettaa uudelle työntekijälle teknisiä taitoja niin, että hän pärjää työssä. Toisaalta Howiesonin ja muiden (2014) mukaan teknisten taitojen opettaminen kuuluisi pääosin yliopistolle, mutta osittain myös työnantajalle. Heidän mukaansa yliopiston tulisi opettaa peruslaskentatoimen taidot ja esimerkiksi Excelin käyttö sekä kirjanpitoa myös sähköisessä kirjanpito-ohjelmassa. Näyttää siis siltä, että eri työnantajilla on hyvin erilaisia odotuksia laskentatoimen periaatteiden ja käsitteistön osaamisen suhteen, sillä jotkut odottavat henkilön osaavan paljon erilaisia asioita ja toiset ovat valmiita opettamaan niitä vielä työpaikallakin.

Controllerien työpaikkailmoituksissa mainittiin usein myös sellaisten teknisten taitojen osaaminen, joita controller tarvitsee johdon laskentatoimen työtehtäviä suorittaessaan (Lepistö ja muut, 2016). Tan ja muut (2004) kysyivät controllereiden työnantajilta ja johdon laskentatoimen opettajilta, mitkä ovat tärkeimpiä aiheita, joita opetussuunnitelma sisältää. Heidän havaintojensa mukaan controllereiden työnantajien näkökulmasta tärkeimpiä johdon laskentatoimen osa-alueita ja aiheita ovat kassavirtojen hallinta, toimintabudjetti, varianssianalyysi ja suorituskyvyn arviointi. Neilimo ja Uusi-Rauva (2005) käsittelevät kirjassaan Johdon laskentatoimi muun muassa eri budjetteja ja budjetointimenetelmiä sekä suorituskyvyn mittausta, joten niiden voidaan ajatella olevan perinteisiä johdon laskentatoimen menetelmiä, joita tulisi osata. Tärkeysjärjestyksessä Tanin ja muiden (2004) mukaan korkealle nousivat myös investointilaskelmat, strateginen johdon

laskentatoimi, asiakaskannattavuus ja tuotelaskenta. Neilimo ja Uusi-Rauva (2005) käsittelevät kustannuslaskennan eri tyyppejä ja strategista johtamista.

Suurissa yrityksissä työnantajat pitivät tutkimustaitoja kuten tiedon keräämistä, analysointia ja raportointia taitoina, joita laskentatoimesta valmistuneella tulisi olla. Kuitenkin pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä sitä pidettiin turhana taitona niin aikaisessa vaiheessa uraa (Bui & Porter, 2010). Tärkeänä pidetään myös sitoutumista ammatilliseen kehitykseen, joka voisi viitata myös pehmeissä taidoissa mainittuun jatkuvan oppimisen käsitteeseen (Jackling & De Lange, 2009). Bui ja Porterin (2010) mukaan tietoa tulisi olla myös sisäisestä valvonnasta.

Tekoälyllä on todennäköisesti suuri merkitys tulevaisuuden työssä, minkä vuoksi laskentatoimen ammattilaisten tulee omaksua uusia taitoja. Gambhirin ja Bhattacharjeen (2022) mukaan tekoälyn käytön lisääntyminen myötä monet toistuvat asiat, kuten raportointi, ovat siirtyneet tekoälyn hoidettavaksi. Erityisesti data-analytiikan ja siihen liittyvien työkalujen osaaminen on tulevaisuudessa tärkeää. Myös tietotekniset sekä ohjelmointitaidot nousevat tärkeiksi tekoälyn lisääntymisen myötä. Analytiikkatyökaluista Alteryx, ACL ja BRIO, teknologiatyökaluista Power BI, Tableau ja Qlikview sekä ohjelmistorobotiikan osaaminen ovat taitoja, joita tulevaisuudessa tarvitaan enemmän. Laskentatoimen ammattilaisten tulisi siis pystyä työskentelemään tekoälyn tuottaman tiedon kanssa (Gambhir & Bhattacharjee, 2022). Tekoälyn lisääntyvän käytön myötä myös yliopistossa tulisi opettaa näitä taitoja.

Yritykset ovat alkaneet palkkaamaan ESG-controllereita. Tällaisessa työnkuvassa työpaikkailmoitusten mukaan controllerilta vaaditaan ylempää korkeakoulututkintoa, esimerkiksi laskentatoimesta. Myös data-analytiikkataitoja odotetaan. Järjestelmäosaamisena odotetaan jonkinlaista tietoutta SAP/BW:stä ja CDM:stä (Oikotie, 2023a). Joissakin työpaikkailmoituksissa etuna nähdään myös IFRS-osaaminen, raportointityökalujen käyttö sekä kokemus toimitusketjujen kanssa työskentelystä (Oikotie, 2023b).

2.4 Vastavalmistuneen vahvuudet ja heikkoudet

Tan ja muut (2004) kysyivät controllereilta, mitä vahvuuksia ja heikkouksia heidän lähiaikoina palkkaamillansa vastavalmistuneilla controllereilla on. Pehmeistä taidoista vahvuuksina pidettiin erityisesti motivaatiota, ongelmanratkaisutaitoa, määrällisiä ja analyyttisiä taitoja sekä viestintätaitoa. Heikkouksina mainittiin erityisesti ylimielisyys, kirjoitustaidot ja kuuntelutaidot. Montano ja muut (2001) saivat selville, että vastavalmistuneiden heikkouksia työnantajien vaatimukseen nähden olisivat heikot stressinhallintataidot sekä kyvyttömyys organisoida ja jakaa tehtäviä. Vastavalmistuneilta puuttui myös globaalia näkemystä organisaatiosta ja heidän tulisi osata paremmin omaksua johtajuusrooli ja keksiä luovempia ratkaisuja ongelmiin (Montano ja muut, 2001).

Tanin ja muiden (2004) mukaan controllerit ovat havainneet juuri palkatuissa vastavalmistuneissa vahvuutena Excelin käyttötaidon. Siraisen (2019, s. 123–126) mukaan opiskelijat osasivat jo ennen työssäoppimisjaksoa hyvin Excelin ja Wordin käytön. Vastavalmistuneet ovat siis tämän tutkimuksen mukaan pystyneet vastaamaan Sprakmanin ja muiden (2015) tutkimuksessa haastateltujen työnantajien vaatimukseen, jossa Excelin käyttötaitoa pidettiin tärkeänä. Heikkoutena vastavalmistuneissa on pidetty taitoa luoda visuaalisia tehosteita esityksiin (Montano ja muut, 2001), mikä vaikuttaa taidolta, jonka pystyy oppimaan myös työssä. Osa Tanin ja muiden (2004) tutkimukseen vastanneista mainitsi vahvuudeksi tekniset laskentatoimen taidot, kun taas osa vastasi sen olevan heikkous. Tämä ero henkilöiden näkemyksissä saattaa johtua siitä, että koulutus ei välttämättä pysty valmistamaan henkilöitä työskentelemään kaikilla mahdollisilla toimialoilla, joten sellaisilla toimialoilla toimivissa yrityksissä, joissa laskentatoimeen liittyy joitakin erikoispiirteitä, voidaan ajatella, että vastavalmistuneen laskentatoimen taidot ovat heikommat.

Yleisesti tietokonetaidot mainittiin myös heikkoutena vastavalmistuneissa (Tan ja muut, 2004), mutta kun otetaan huomioon se, että Tanin ja muiden tutkimus on julkaistu vuonna 2004, voidaan odottaa, että tähän olisi tullut muutos parempaan, sillä nykyään Suomessa käytetään kouluissa ja korkeakouluissa paljon tietokonetta. Sirainen (2019,

s. 123–126) kirjoittaa myös, että työssäoppimisjakson alkaessa monella ei ollut juurikaan osaamista sähköisestä taloushallinnosta. Tästä voidaan päätellä, että kouluissa ja koulutuksissa voitaisiin myös esitellä joitakin taloushallinnon järjestelmiä, vaikka pääpaino pidettäisiinkin esimerkiksi perinteisen kirjanpidon ymmärtämisessä. Montanon ja muiden (2001) mukaan laskentatoimesta valmistuneen heikkoutena on tietoisuuden puute siitä, millainen laskentatoimen ammatti on. Tällaiseen puutteeseen voisi vastata opintojen aikaisten työharjoitteluiden suorittaminen sekä laskentatoimeen liittyvien keksätköiden tekeminen.

2.5 Taitojen hyödyntäminen

Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka controllerit hyödyntävät heiltä vaadittuja taitoja työssään. Erityisesti pehmeiden taitojen osalta pyritään tutkimaan, miksi kyseistä taitoa tarvitaan juuri controllerin tai laskentatoimen työntekijän työssä. Tanin ja Laswadin (2018) mukaan ihmissuhdetaidoista tiimityötaitoja tarvitaan työssä, jotta yrityksen tuottavuus ja kannattavuus paranevat. Tässä voisi olla syynä esimerkiksi se, että hyvin ja yhteisymmärryksessä toimiva tiimi saa paremmin työtä aikaan verrattuna tiimiin, jossa työntekijät eivät tule toimeen toistensa kanssa. Lown ja muiden (2016) mukaan laskentatoimen työntekijät työskentelevät tiimeissä, joten heidän tulee olla kykeneväisiä siihen. Tämän lisäksi voidaan ajatella, että eettinen tietoisuus auttaa toimimaan tiimissä.

Ihmissuhdetaitoja pidetään tärkeänä, koska laskentatoimen työntekijän tulisi pystyä kommunikoimaan yrityksen asiakkaiden kanssa ja ymmärtämään heitä (Low ja muut, 2016; Bui & Porter, 2010). Erityisesti tähän tarvitaan keskustelutaitoja (Low ja muut, 2016). Myös Sirainen (2019, s. 124) mainitsee keskustelutaidot taitoina, joita tarvitaan työssä. Keskustelutaitoja tarvitaan siis sekä tiimin että asiakkaiden kanssa toimittaessa, sekä controllerin työtehtäviä ajatellen johdolle kommunikoidessa. Siraisen (2019, s. 124) mukaan työssäoppimisjakson aikana opiskelijat oppivat ihmissuhdetaitoja ja sosiaalisia taitoja, sillä esimerkiksi asiakaspalvelussa ja kompromissien teossa näitä päästiin hyödyntämään.

Lown ja muiden (2016) mukaan tunneälytaitoja tarvitaan asiakkaiden kanssa toimittaessa. Niitä tarvitaan, jotta asiakaspalvelusta saadaan mahdollisimman korkealaatuista. Yrityksen kulttuuriin sopiminen on tärkeää, jotta tiimityöskentely onnistuu (Low ja muut, 2016). Samaan aikaan Buin ja Porterin (2010) mukaan hyvät ihmissuhdetaidot auttavat sopeutumaan yrityksen kulttuuriin, joten hyvät taidot jossakin asiassa voivat auttaa myös toisen taidon omaksumisessa.

Buin ja Porterin (2010) mukaan tietoisuutta eri kulttuureista ja asiakaskeskeisyyttä tarvitaan etenkin suurissa yrityksissä, jotta laskentatoimen työntekijä voi jo aikaisessa vaiheessa uraa olla asiakkaiden kanssa tekemisissä. Etenkin suurten yritysten mielestä asiakkaiden kanssa toimimisessa tarvitaan myös itseluottamusta, sillä sen myötä vastavalmistunut pystyy harjoittamaan ammatillista skeptisyyttä ja käymään kauppaa asiakkaiden kanssa. Tätä voidaan kohdentaa sekä nykyisiin että mahdollisiin tuleviin asiakkaisiin, joten työntekijän itseluottamus vahvistaa asiakkaan luottamusta yritystä kohtaan. Pienemmät yritykset sanovat, että liika itseluottamus voi tuoda esteitä oppimiselle (Bui & Porter, 2010). Voidaankin pohtia, kuinka korkealla itseluottamuksen tulisi olla, jotta se voisi estää oppimisen. Toisaalta itseluottamus voisi auttaakin oppimisessa, jos vastavalmistunut saa sen kautta ajatuksen, että hänen on mahdollista oppia monia uusia asioita.

Suullisen ilmaisun ja kirjoittamisen taitojen tärkeyttä suuremmissa yrityksissä voidaan selittää sillä, että juuri valmistuneidenkin laskentatoimen työntekijöiden on esiinnyttävä yrityksen asiakkaille jo uran aikaisessa vaiheessa, joten esiintymisen tulee olla luotettavaa ja vakuuttavaa (Bui & Porter, 2010). Spraakmanin ja muiden (2015) mukaan Microsoft PowerPointin käyttötaitoa tarvitaan esitysten tekemisessä. Tästä voidaan päätellä, että esimerkiksi asiakkaille ja yrityksen johdolle esiinnyttäessä tarvitaan suullisten esiintymistaitojen lisäksi PowerPointia. Kirjoittamistaitoa voidaan tarvita esimerkiksi raporttien ja sähköpostien kirjoittamisessa asiakkaille ja samaan aikaan saatetaan tarvita Spraakmanin ja muiden (2015) tutkimuksessa esiin tullutta Microsoft Wordin käyttötaitoa. Internetin kautta tapahtuvaa tiedonvälitystä varten vastavalmistunut tarvitsee Outlookia, jotta laskujen ja lausuntojen lähetys onnistuu (Spraakman ja muut,

2015). Sekä Wordin että Outlookin käytössä tarvitaan kirjoitustaitoja. Montanon ja muiden (2001) mukaan kuuntelutaitojen avulla voi saada informaatiota sekä oppia ymmärtämään vastakkaisia näkemyksiä, joita työnteossa kohdataan.

Tanin ja Laswadin (2018) mukaan toimialana laskentatoimi on dynaaminen ja teknologia kehittyy ja päivittyy nopeaan tahtiin, joten työntekijän tulee olla joustava. Näin hän pystyy mukautumaan muutoksiin nopeasti ja sitä pidetään tärkeänä taitona. Tarkkuutta tarvitaan, jotta työssä ei tule virheitä, epä johdonmukaisuuksia tai ristiriitoja (Tan & Laswad, 2018). Oma-aloitteisuutta voidaan kuitenkin tarvita esimerkiksi virheen sattuessa, jolloin täytyy alkaa selvittämään ja ratkaisemaan sitä ja toisaalta myös kysyä apua, jos asia tuntuu vaikealta (Sirainen, 2019, s. 124–125). Ongelmanratkaisussa voidaan siis tarvita sekä kovia että pehmeitä taitoja.

Internetin käyttötaitoa tarvitaan tiedonhaussa (Daff, 2021). Myös Siraisen (2019, s. 126–128) mukaan työnantajat odottavat, että opiskelija osaa hakea laskentatoimen aiheeseen liittyvää tietoa, kun hän tulee työssäoppimisjaksolle. Tiedonhaussa voidaan tarvita myös Montanon ja muiden (2001) mainitsemaa tietoisuutta tiedonlähteistä sekä Buin ja Porterin (2010) mainitsemaa tietoisuutta tiedon tarkoituksesta. Näin työntekijä osaa hakea tietoa oikeasta paikasta ja ymmärtää, mihin kyseistä tietoa tarvitaan.

Johtamis- ja ajanhallintataitoja tarvitaan, jotta laskentatoimen työntekijä voi hoitaa työnsä kunnolla ja aikataulujen mukaisesti. Erityisesti controllerin työssä näitä taitoja pidettiin tärkeämpänä kuin muissa laskentatoimen työtehtävissä, sillä tehtäviin kuuluu raporttien tekeminen ja päätöksenteossa avustaminen (Tan & Laswad, 2018). Tällöin raporttien tulee olla ajoissa johdon saatavilla. Malmin ja muiden (2002) mukaan yli 90 prosentin työnkuvaan kuuluu taloudellinen raportointi yritys- tai yksikkötasolla sekä tilapäisten taloudellisten analyysien tekeminen, joten kyse on hyvin tärkeästä osaamisesta controllerin työssä. Tällöin myös itsensä johtamista tarvitaan, jotta raportit syntyvät aikataulussa (Tan & Laswad, 2018). Ajanhallintataitoja opittiin myös tilitoimistoissa työssäoppimisjaksoilla, joissa aikataulujen pitämisen merkitys korostui (Sirainen, 2019, s.

124). Malmin ja muiden (2002) mukaan monet johdon laskentatoimen työntekijöistä johtavat työssään muiden työtä, joten johtamistaitoja tarvitaan myös tähän työtehtävään. Kuitenkin suomalaisissa yrityksissä hyvin harva controller käyttää muiden johtamiseen yli puolta työajastaan (Malmi ja muut, 2002). Muiden työn johtaminen ei välttämättä kuitenkaan ole vastavalmistuneen ensimmäinen tehtävä.

Tanin ja Laswadin (2018) mukaan ongelmien analysointi, päättely ja käsitteellistäminen eli analyttiset taidot ja looginen päättelykyky ovat taitoja, joita laskentatoimen parissa työskentelevä tarvitsee selviytyäkseen työtehtävistä, jotka koskevat kustannuksia, tuottoja, sijoituksia ja voittoja. Ongelmanratkaisutaitoa pidetään tärkeänä, koska sen avulla laskentatoimen työntekijän työ saa lisäarvoa. Tällaisia älyllisiä taitoja pidettiin erityisen tärkeänä controllerin työssä verrattuna muihin tutkimuksessa esillä olleisiin laskentatoimen työntekijöihin (Tan & Laswad, 2018).

Tan ja muut (2004) tutkivat, mitä johdon laskentatoimen opetettavista aiheista controllerit pitävät tärkeinä. Tämän lisäksi he ottivat selvää, kuinka controllereiden näkemyksiin aiheiden tärkeydestä vaikuttaa se, käytetäänkö aihepiiriin liittyviä tekniikoita heidän omassa organisaatiossaan. Kassavirtojen hallinta, toimintabudjetti ja varianssianalyysi olivat controllereiden mielestä tärkeimmät aiheet ja niitä myös organisaatioissa käytettiin eniten. Toisaalta suorituskyvyn arvioinnin ollessa myös tärkeimpien aiheiden joukossa sitä ei kuitenkaan käytetty itse organisaatioissa niin paljoa. Investointilaskelmien osaamista pidettiin aihealueena vähemmän tärkeänä verrattuna siihen, kuinka paljon sitä organisaatioissa todellisuudessa tehtiin. Yleisesti huomioitavaa kuitenkin on, että lähes kaikkia annetuista aihepiireistä pidettiin tärkeämpänä aiheena opetussuunnitelmissa verrattuna siihen, kuinka paljon yrityksessä niitä käytettiin (Tan ja muut, 2004). Tästä voidaan päätellä, että johdon laskentatoimen työtehtävät voivat olla erilaisia ja vaihdella eri organisaatioiden välillä. Opetuksessa tulee kuitenkin kiinnittää huomiota kaikkiin osa-alueisiin, jotta vastavalmistuneilla olisi valmius kaikenlaisiin controllerin työtehtäviin.

Malmin ja muiden (2002) mukaan johdon laskentatoimen työtehtäviä tekevistä 96,4 prosentin työnkuvaan kuuluu budjetointiin ja vuosittaiseen suunnitteluun liittyvät tehtävät. Lisäksi monen työnkuvaan kuuluu budjettivertailu. Näissä tehtävissä tarvitaan siis Tanin ja muiden (2004) tutkimuksessa sekä Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005) kirjassa esiin tullutta budjetoinnin osaamista. Kuitenkin Malmin ja muiden (2002) mukaan budjettien tärkeys työnkuvassa vähenee tulevaisuudessa. Johtamisjärjestelmien kehittäminen kuuluu myös monen työnkuvaan. Lisäksi strateginen suunnittelu ja strategian implementointi kuuluvat joidenkin työnkuvaan (Malmi ja muut, 2002). Tanin ja muiden (2004) tutkimuksessa esiin tullut strategisen johdon laskentatoimen osaaminen voisi kovista taidoista olla sellainen, jota tällaisessa työtehtävässä tarvitaan.

Johdon laskentatoimen työtä tekevistä suomalaisista noin puolella työtehtäviin kuuluu suorituskyvyn mittausta (Malmi ja muut, 2002). Suorituskyvyn arviointitaidoista mainitsivat myös Tan ja muut (2004) sekä Neilimo ja Uusi-Rauva (2005). Tan ja muut (2004) mainitsivat myös asiakaskannattavuus- ja tuotelaskennan osaamisen. Malmin ja muiden (2002) mukaan näitä taitoja tarvitsee työssään yli puolet johdon laskentatoimen työtä tekevistä, sillä heidän työnkuvaansa kuuluu tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuuslaskenta. Standardikustannuslaskentaa ja siirtohinnoittelua controllerit tekevät melko vähän verrattuna siihen, kuinka paljon sitä opetetaan peruskursseilla. Tulevaisuudessa erityisesti tasapainotetun tuloskortin (balanced scorecard, BSC) käyttö tulee lisääntymään johdon laskentatoimen työssä, kuten myös asiakkaiden ja tuotteiden kannattavuuslaskenta (Malmi ja muut, 2002).

Monet työnantajat korostivat eri tietojärjestelmien ja laskentatoimen ohjelmistojen käyttöä. Erityisesti esiin nousivat ERP-järjestelmä ja Microsoft Excel (Suomala ja muut, 2011, s. 75; Daff, 2021; Lepistö ja muut, 2016; Low ja muut, 2016; Spraakman ja muut, 2015; Bui & Porter, 2010; Montano ja muut, 2001). Erilaisten tietojärjestelmien käyttöä päästään hyödyntämään controllerin työssä esimerkiksi datan analysoinnissa, kun dataa pystytään prosessoimaan ERP:ssä. Siellä pystytään myös luomaan informaatiota, ja siirtämään sitä sieltä suoraan Excelliin, jossa sitä pystytään analysoimaan. Näin pystytään

myös analysoimaan ei-taloudellista dataa (Spraaakman ja muut, 2015). ERP-järjestelmä nousi esiin myös Tanin ja muiden (2004) tutkimuksessa, jonka mukaan sitä voidaan käyttää myös tiedotusvälineenä. Laskentatoimen tietojärjestelmien suunnittelu ja kehittäminen kuuluvat myös monen controllerin työnkuvaan (Malmi ja muut, 2002). Buin ja Porterin (2010) mukaan tietoteknisiä taitoja tarvitaan myös sisäisessä valvonnassa.

Jackling ja De Lange (2009) tutkivat myös, mitä taitoja vastavalmistuneet itse luulevat tarvitsevänsä edistyäkseen urallaan. Näistä tärkeimmäksi nousivat viestintätaidot sekä suullisena että kirjallisena. Toiseksi tärkeimpänä taitona pidettiin ongelmanratkaisutaitoja ja kolmantena tulivat henkilökohtaiset eli yksilölliset taidot, joihin kuuluu muun muassa joustavuus ja luova ajattelutaito. Huomattavaa oli, että itse laskentatoimeen liittyvät tekniset taidot olivat vasta myöhemmillä sijoilla (Jackling & De Lange, 2009). Kavanaghin ja Drennanin (2008) mukaan vastavalmistuneen tulisi olla tietoinen, että työssä tarvitaan jatkuvaa oppimista, koska vain näin voi pysyä ajan tasalla muuttuvassa ja koko ajan globaalimassa maailmassa.

ESG-controllerilta odotetaan kykyä toimia muutoksen ajajana, koska hänen tulee olla kykenevä kommunikoidaan sidosryhmien kanssa ja omalla toiminnallaan edistämään ESG-raportointikäytäntöjä yrityksessä (Oikotie, 2023b). ESG-raportoinnin ollessa vielä melko uusi asia, on myös loogista, että henkilön oma kiinnostus vastuullisuusasioihin pitää olla korkealla, jotta työn tulokset ovat mahdollisimman hyviä ja niiden tärkeyttä voidaan nostaa esiin organisaatiossa ja samalla herättää muiden kiinnostusta ja ymmärrystä asiasta.

Taulukkoon 1 on koottu tiivistetysti taitoja, joita vastavalmistuneelta controllerilta ja laskentatoimen ammattilaiselta voidaan odottaa sekä kuinka näitä taitoja käytetään työssä.

Taulukko 1. Vastavalmistuneiden taidot ja niiden hyödyntäminen työssä.

Taito	Taidon käyttäminen	Lähteet
Ihmissuhdetaidot ja tiimityötaidot	Työn tuottavuuden parantaminen, asiakkaiden, johdon ja kollegojen kanssa kommunikointi.	Montano ja muut (2001), Dolce ja muut (2020), Bui & Porter (2010), Low ja muut (2016), Tan & Laswad (2018), Kavanagh & Drennan (2008), Jackling & De Lange (2009)
Viestintätaidot (puhuminen, kirjoittaminen)	Johdolle esiintyminen ja viestiminen. Raporttien ja sähköpostien kirjoittaminen. MS Wordin ja PowerPointin käyttö.	Ala-Heikkilä & Järvenpää (2021), Dolce ja muut (2020), Bui & Porter (2010), Kavanagh & Drennan (2008), Jackling & De Lange (2009)
Joustavuus	Muutoksiin sopeutuminen mm. teknologian kehittymisen myötä.	Tan & Laswad (2018), Jackling & De Lange (2009), Dolce ja muut (2020)
Tarkkuus	Virheiden, epä johdonmukaisuuksien ja ristiriitojen välttäminen työssä.	Tan & Laswad (2018), Oikotie (2023b)
Oma-aloitteisuus, ongelmanratkaisu	Avun kysyminen, ratkaisun etsiminen ja tiedonhaku sekä yleinen työtehtävien tekeminen.	Sirainen (2019), Phan ja muut (2020), Tan ja muut (2004), Montano ja muut (2001), Tan & Laswad (2018), Jackling & De Lange (2009)
Johtamis- ja ajanhallintataito	Aikatauluissa pysyminen ja työn hoitaminen kunnollisesti.	Jackling & De Lange (2009), Tan & Laswad (2018), Malmi ja muut (2002), Low ja muut (2016), Montano ja muut (2001), Tan ja muut (2004), Bui & Porter (2010)
Eettinen tietoisuus ja vastuullisuustiedot	Tiimityöskentely, yrityksen kulttuuriin sopiminen, ESG-raportointi.	Kavanagh & Drennan (2008), Low ja muut (2016), Oikotie (2023a), Oikotie (2023b)
MS Word, Outlook, PowerPoint	Työn tulosten esittely, raporttien kirjoittaminen, yhteydenpito mm. johtoon tai asiakkaisiin, raportointi.	Lepistö ja muut (2016), Spraakman ja muut (2015), Daff (2021)
MS Excel ja ERP-järjestelmä	Datan analysoiminen ja datan luominen analysoitavaksi.	Suomala ja muut (2011), Daff (2021), Lepistö ja muut (2016), Low ja muut (2016), Spraakman ja muut (2015), Bui & Porter (2010), Montano ja muut (2001)

3 Vastavalmistuneen controllerin osaamisen taso

Työnantajien odotukset ovat usein olleet erilaiset verrattuna siihen, mitä yliopistossa opetetaan. Opettajien näkemykset vaadituista taidoista ja taitotasoista ovat olleet erilaiset kuin työnantajilla. Joissakin tutkimuksissa on kysytty myös opiskelijoilta, mitkä heidän mielestään ovat taitoja, joita työnantajat odottavat. Montanon ja muiden (2001) mukaan yliopistojen ja ammatillisten toimielinten tulisi kiinnittää enemmän huomiota työpaikkojen vaatimuksiin, kun kurssien sisältöjä suunnitellaan. Näin taidot ja taitovaatimukset kohtaisivat paremmin työelämässä. Heidän mukaansa monet työnantajat ajattelevat, että pehmeitä taitoja voi oppia samanaikaisesti teknisten laskentatoimen taitojen kanssa.

3.1 Johdon laskentatoimen opetus

Jotta voidaan tarkastella, kohtaavatko työnantajien taitovaatimukset ja vastavalmistuneiden todelliset taidot, on otettava selvää, millaista johdon laskentatoimen opetusta yliopistot tarjoavat ja mitä osaamistavoitteita kursseille on asetettu. Tässä luvussa tutkitaan, millaisia johdon laskentatoimen kursseja suomalaiset yliopistot tarjoavat ja mitä näillä kursseilla tulisi oppia. Lisäksi tarkastellaan, mitkä ovat yliopistossa eniten opetettuja asioita laskentatoimen opettajien mielestä. Tässä luvussa otetaan myös selvää, kuinka tärkeänä opiskelijat kokevat eri asioiden osaamisen työssä menestymisen kannalta verrattuna siihen, kuinka paljon kyseistä asiaa opetetaan. On huomioitava, että monia johdon laskentatoimen työssä tarvittavia asioita opetetaan muillakin opintojaksoilla, esimerkiksi muilla laskentatoimen, rahoituksen tai talousoikeuden opintojaksoilla. Etenkin pehmeitä taitoja voidaan oppia myös yleistieteellisillä kursseilla tai muiden opintosuuntien opintojaksoilla, joten pelkästään johdon laskentatoimen opetuksen tarkastelu ei välttämättä anna täydellistä kuvaa siitä, mitä opiskelija oppii opintojensa aikana.

Chandra ja muut (2006) tutkivat johdon laskentatoimen opetussuunnitelman sisältämää teknologian opetusta lähettämällä kyselyn johdon laskentatoimen opettajille.

Opettajien tuli arvioida, kuinka paljon annetulla listalla olevia laskentatoimen alalla käytettyjä tietotekniikan osa-alueita he opettavat. Tutkimustulosten perusteella kandidaattitutkinto-ohjelmissa opetetaan IT-taitoja enemmän kuin maisterivaiheen opinnoissa. Tässä syynä voi olla se, että maisterivaiheessa keskitytään enemmän käytännön tapauksiin. Erillisistä sovellusjärjestelmistä tärkeimpänä pidettiin Microsoftin Exceliä. Ohjelmointikielistä opetetaan eniten XML:ää ja verkottuneista sovellusjärjestelmistä REAa. Etenkin maisterivaiheessa opetetaan melko paljon myös ERP-järjestelmää (Chandra ja muut, 2006). Gambhir ja Bhattacharjee (2022) kirjoittavat, että tekoälyn yleistyessä laskentatoimen ja rahoituksen opetus tulisi sijoittaa teknologiaan. Kursseilla tulisi oppia teknologisia, analyyttisiä ja visualisointitaitoja, ei pelkästään perinteisiä laskentatoimen taitoja (Gambhir & Bhattacharjee, 2022). Monia teknologiataitoja voidaan varmasti opetella samaan aikaan kuin laskentatoimen perusasioita. Tässä vastuu on suurilta osin myös opettajalla.

Phan ja muut (2020) tutkivat, mitä taitoja laskentatoimen opetussuunnitelmassa mainitaan opittavan, ja taitoja, joita työnantajat odottavat hakijalta työpaikkailmoitusten perusteella. Heidän tutkimuksessaan nousi esiin, että tietokoneen käyttöä ja muita teknologisia taitoja opetetaan ainakin opetussuunnitelman mukaan. Kuitenkin Kavanaghin ja Drennanin (2008) mukaan laskentatoimen opiskelijat kokevat, että laskentatoimen ohjelmistojen käyttötaitoja ei opeteta läheskään niin paljoa verrattuna siihen, kuinka tärkeäksi he kokevat sen osaamisen työpaikalla. Sitä ei myöskään opeteta niin paljoa kuin muita tutkimuksessa esille tulleita taitoja.

Aalto-yliopiston (n.d.) mukaan laskentatoimen koulutusohjelmasta valmistuneella on hyvät johtamistaidot, jolloin ”he pystyvät edistämään tehokkaasti johdon tietojärjestelmien kehittämistä”. Aalto-yliopistossa johdon laskentatoimen maisteriopinnot keskittyvät strategiseen johdon laskentatoimeen, suorituskyvyn mittaukseen, investointilaskelmiin sekä taloudelliseen suunnitteluun (Into For Aalto students, n.d.). Näitä aihealueita voidaan löytää myös muiden suomalaisten yliopistojen kursseilta.

Vaasan yliopiston kurssi Johdon laskentatoimi on suunnattu kandidaattivaiheen opiskelijoille. Kurssilla käsitellään muun muassa kustannuslaskentaa, budjetteja sekä suorituskyvyn mittausta. Kurssin jälkeen opiskelijan tulisi tietää, mikä on johdon laskentatoimen merkitys sisäisessä päätöksenteossa. Kurssin aikana tutuksi pitäisi tulla myös tulos- ja taselaskelmat, taloudelliset tunnusluvut ja varastolaskelmat (Vaasan yliopisto, n.d.-a). Kurssilla suoritetaan myös ryhmätyötehtävä, minkä vuoksi opiskelijan pehmeistä taidoista tiimityötaitojen voidaan odottaa kehittyvän kurssin aikana. Tiimityötaitojen oppimisesta on mainittu myös Phanin ja muiden (2020) tutkimuksessa. Samalla viestintätaitojen oppimisesta on mainittu. Viestintätaitojakin voitaisiin oppia esimerkiksi ryhmässä työskenneltäessä, sillä ryhmätyöhön liittyen tulee osata tuoda esiin omia näkemyksiä ja usein tehtävänä on kirjoittaa jokin raportti. Näitä Johdon laskentatoimi -kurssilla käsitellyjä asioita tarvitaan myös controllerin työtehtävissä, joten opetuksen aiheet vaikuttavat hyviltä.

Howiesonin ja muiden (2014) mukaan noin puolet tiimityötaitojen opettamisesta maininneista ovat sitä mieltä, että tiimityötaitojen opettaminen on yliopiston vastuulla, kun taas puolet ovat sitä mieltä, että se olisi työnantajan vastuulla. Heidän mukaansa jotkut opiskelijat eivät koe oppivansa tiimityötaitoja ryhmätöitä tehdessä, sillä he eivät saa varsinaisesti opetusta siitä, kuinka toimia ryhmänä. Opiskelijat eivät myöskään saa mielestään tarpeeksi harjoitusta tuntemattomien ihmisten kanssa toimimisesta, koska he saavat usein tehdä ryhmätyöt omien ystäviensä kanssa, jolloin ei tarvitse osata tulla toimeen uusien ja erilaisten ihmisten kanssa. Kavanagh ja Drennan (2008) saivat kuitenkin selville, että tiimityötaidot ja viestintätaidot ovat laskentatoimen opiskelijoiden mielestä taitoja, joita yliopistossa opetetaan eniten.

Vaasan yliopiston kurssi Business Intelligence and Data Analytics (Liiketoimintatiedon hallinta ja data-analytiikka) on myös kandidaattivaiheen kurssi, jonka tavoitteena on kehittää opiskelijan analyyttisiä ja ongelmanratkaisutaitoja (Vaasan yliopisto, n.d.-b). Lisäksi viestintätaitojen odotetaan kehittyvän kurssin aikana, joten kurssi siis kehittää myös pehmeitä taitoja. Kavanaghin ja Drennanin (2008) mukaan laskentatoimen

opiskelijat ajattelevat, että ongelmanratkaisutaidot ovat yksi niistä asioista, joita laskentatoimen koulutus opettaa eniten.

Suurin osa Howiesonin ja muiden (2014) tutkimuksessa vastanneista on sitä mieltä, että viestintätaitojen ja ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen on yliopiston vastuulla. Phanin ja muiden (2020) mukaan laskentatoimen opetus kehittää analyyttisiä ja ongelmanratkaisutaitoja sekä jo aikaisemmin mainittuja viestintätaitoja. Business Intelligence and Data Analytics -kurssin aikana opiskelijan tulisi ymmärtää, mikä on analyyttisen ajattelun rooli liiketoiminnan päätöksenteossa (Vaasan yliopisto, n.d.-b). Tietojärjestelmien perusasioihin sekä datan rooliin perehdytään myös. Lisäksi visualisoinnin tärkeys tulisi ymmärtää kurssin aikana, sillä siellä opitaan käyttämään esimerkiksi Microsoft Excelin pivottaulukoita ja Microsoft PowerBI:tä. Dataa analysoidaan SAP Predictive Analytics ja SAP Crystal Reports -ohjelmistoja käyttäen, joten opiskelijan tietoteknisten taitojen voidaan odottaa kehittyvän myös (Vaasan yliopisto, n.d.-b). Opiskelijan tietoteknistä taitoa laskentatoimen alueella kehittää myös kurssi Taloushallinto osana toiminnanohjausta, jossa perehdytään SAP ERP -järjestelmään (Vaasan yliopisto, n.d.-c).

Opiskelijan siirtyessä maisterivaiheen opintoihin, Vaasan yliopiston kurssi Johdon laskentatoimen jatkokurssi sekä Jyväskylän yliopiston kurssi Strateginen johdon laskentatoimi opettavat johdon ohjausjärjestelmiä ja johdon laskentatoimen menetelmiä ja niiden soveltamista liiketoiminnan analysointia varten. Kurssin suoritettuaan opiskelijan tulisi ymmärtää taloushallinnon rooli liikkeenjohdossa ja olla valmis controllerin työtehtäviin (Vaasan yliopisto, n.d.-d; Jyväskylän yliopisto, n.d.-a). Lisäksi Vaasan yliopiston kursilla opitaan kansainvälisyyttä, analyyttisiä taitoja sekä kriittistä ajattelua. Osaamistavoitteissa mainitaan, että opiskelijan tulisi pystyä käyttämään kurssilla oppimiaan menetelmiä myöhemmin työelämässä (Vaasan yliopisto, n.d.-d; Jyväskylän yliopisto, n.d.-a). Kavanagh ja Drennan (2008) mainitsevatkin, että kriittiset ja analyyttiset ajattelutaidot ovat laskentatoimen opiskelijoiden mielestä asioita, joita työelämässä tarvitaan. Toisaalta näiden opiskelijoiden mielestä vieraan kielen osaaminen sekä kulttuurien välinen viestintä ja arvostus eivät ole niin tärkeitä uraa ajatellen. Phanin ja muiden (2020)

tutkimuksessa mainitaan myös kriittinen ajattelutaito asiana, jota laskentatoimen kursseilla tulisi oppia.

Käytännön tapauksia opiskelija pääsee tarkastelemaan kurssilla Management Accounting in Practice and Theory (Johdon laskentatoimi käytännössä ja teoriassa) (Vaasan yliopisto, n.d.-e). Kurssin jälkeen opiskelijan tulisi osata ajatella kriittisesti ja teoreettisesti johdon laskentatoimen järjestelmien suunnittelusta, implementoinnista sekä käytöstä. Tällaisella kurssisisällöllä opiskelija voisi oppia tiedon arviointia, joka mainitaan oppimistavoitteena Phanin ja muiden (2020) tutkimuksessa. Jyväskylän yliopiston kurssi Laskentatoimi ja tietojärjestelmät tarjoaa maisteriopinnoissa käytännön harjoitusta esimerkiksi ERP-järjestelmiin, jonka seurauksena opiskelijan tulisi osata keskeisiä asioita laskentatoimen tietojärjestelmistä ja analysoida dataa (Jyväskylän yliopisto, n.d.-b). Kokonaisuudessaan maisteriopinnot suoritettuaan opiskelijan tulisi osata tehdä tieteellinen tutkimus (Jyväskylän yliopisto, n.d.-c). Tähän opiskelija saa harjoitusta tehdessään pro gradu -tutkielman.

Phanin ja muiden (2020) mukaan ajanhallintataidot sekä suunnittelu- ja organisointitaidot ovat taitoja, joita laskentatoimesta valmistuneella pitäisi opetussuunnitelman mukaan olla. Ajanhallintataitoja varmasti oppii opintojen aikana muutenkin, etenkin jos suorittaa opintojaan nopealla tahdilla ja joutuu suunnittelemaan aikataulunsa huolellisesti etukäteen. Myös asioiden organisoimista tärkeysjärjestykseen opitaan todennäköisesti. Kuitenkin Howieson ja muut (2014) kirjoittavat, että noin puolet asiaa kommentoivista odottavat, että suunnittelu- ja organisointitaitoja opetetaan jo yliopistossa, kun taas puolet odottavat, että niiden opettaminen olisi työnantajan vastuulla. Ero saattaa tulla siitä, että tutkimuksessa oli työnantajien lisäksi haastateltu esimerkiksi vastavalmistuneita ja tämänhetkisiä laskentatoimen opiskelijoita.

Lawson ja muut (2014) kirjoittavat, että laskentatoimen koulutuksen tulisi kohdentua opettamaan asioita, joita tarvitaan pitkällä työuralla eikä pelkästään opettaa asioita, joita juniortasolla tarvitaan. Työkokemuksen ja koulutuksen myötä peruskompetensseja

syvennetään ja sovelletaan lisää, jolloin niitä voidaan integroida johtamisosaamisen ja laskentatoimen kompetenssien kanssa. Ensimmäinen osa-alue koulutuksessa on peruskompetenssit, kuten kommunikointi-, ongelmanratkaisu-, tiimityöskentely- ja teknologiset taidot, jotka luovat perustan, ja niitä tarvitsevat kaikki kauppatieteitä opiskelleet. Niiden pohjalta opiskelija oppii tarkentavia laskentatoimen kompetensseja sekä johtajuusosaamista. Toisen osa-alueen eli johtajuustaitojen myötä laskentatoimen ammattilainen pystyy työskentelemään kaikkien organisaationsa jäsenten kanssa luodakseen arvoa ja niihin kuuluvat esimerkiksi johtajuus, etiikka ja sosiaalinen vastuu, prosessinjohtajuus sekä muut johtajuuden ydintehtävät kuten rahoitus, HR-asiat, talousoikeus ja globalisaatio. Kolmas osa-alue on laskentatoimen kompetenssit, kuten ulkoinen raportointi ja analysointi, suunnittelu, verotus ja sisäiset kontrollit, joiden myötä yhtiössä pystytään muotoilemaan ja toteuttamaan strategiaa hyvin (Lawson ja muut, 2014). Voidaankin siis pohtia, opetetaanko yliopistossa paljon sellaisia taitoja, joita ei enää uran myöhemmässä vaiheessa tarvita sen sijaan, että opetettaisiin perustaitoja moniin asioihin liittyen, minkä jälkeen muu koulutus ja työelämä opettaa niitä lisää.

Suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden mukaan robotiikkaan ja tekoälyyn liittyvää tietoa pidetään tärkeämpänä verrattuna siihen, kuinka paljon siihen liittyvää asiaa opetetaan (Elo ja muut, 2023). Tekoäly on kuitenkin vielä melko uusi asia, joten voidaan olettaa, että sen yleistymisen myötä myös korkeakouluissa lisättäisiin opetusta asiasta.

3.2 Työnantajien vaatimus taitotasosta ja taitojen tärkeysjärjestys

Seuraavaksi tarkastellaan, millä tasolla eri taitojen tulisi työnantajien mielestä olla eli kuinka hyvin mitäkin tulisi osata. Lisäksi tutkitaan, mitä taitoja työnantajat pitävät kaikista tärkeimpänä vastavalmistuneessa controllerissa ja laskentatoimen työntekijässä yleensä.

3.2.1 Taitotaso

Montano ja muut (2001) rakensivat tutkimustulostensa perusteella strategisen kartan ymmärtääkseen, mitä asioita johdon laskentatoimen opetussuunnitelmassa tulisi parantaa. Strategista karttaa voidaan siis käyttää työvälineenä, kun halutaan priorisoida asioita. Tässä tapauksessa haluttiin löytää controllerien taidot, jotka ovat työnantajien mielestä erittäin tärkeitä, mutta joiden taitotaso on vielä liian heikko vastavalmistuneilla. Vastavalmistuneilla kehitysalueella ovat tutkimuksen mukaan tärkeimpänä pidetyt taidot eli kyky esitellä oman työn tuloksia suullisesti ja kirjallisesti. Myös tehtävien organisoiminen ja delegointi kuuluvat tähän kehitettävään osioon. Lisäksi opetussuunnitelmissa pitäisi kiinnittää huomiota siihen, että opiskelijat oppisivat yhdistelemään asioita eri aloilta ongelmanratkaisua varten ja säätelemään työkuormaansa (Montano ja muut, 2001).

Kavanaghin ja Drennanin (2008) mukaan työnantajat ovat sitä mieltä, että vastavalmistuneilla tulisi olla paremmat ihmissuhdetaidot, esimerkiksi tiimityöskentelytaidot, kuin mitä ne ovat nyt. Bui ja Porterin (2010) mukaan työnantajat odottavat, että laskentatoimesta valmistuneella olisi hyvät ihmissuhdetaidot ja tiimityötaidot. Myös viestintätaitojen odotetaan olevan hyvällä tasolla. He kirjoittavat työnantajien odottavan, että tiimityöskentelytaitoja olisi opittu jo yliopistossa sekä aikaisemmissa työpaikoissa. Vastavalmistuneilta ei pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä kuitenkaan odoteta kovin hyviä kirjoitustaitoja, sillä yliopistot eivät pysty opettamaan raporttien kirjoittamista. Yksi haastateltava ajattelee heidän valmistuneen lukiosta vasta muutamia vuosia sitten, ja hänen mukaansa nuori ikä vaikuttaa myös kirjoitustaitoihin (Bui & Porter, 2010). Tällaiset vaatimukset kuulostavat kohtuullisilta, koska pehmeitä taitoja on voinut oppia koko ikänsä ajan, minkä vuoksi niiden voidaan odottaa olevan hyvällä tasolla, kun henkilö valmistuu.

Low ja muut (2016) kirjoittavat, että työnantajilla on melko matalat odotukset teknisten taitojen suhteen taitotasosta, jonka vastavalmistuneet omaavat. Tämän vuoksi tärkeämpänä voidaan pitää kykyä oppia. Kuitenkin perustietotasoa laskentatoimesta odotetaan, mutta siihenkin saattaa riittää, että tutkinto on suoritettu, jolloin kaiken tarpeellisen osaa riittävän hyvin. Myös Bui ja Porterin (2010) mukaan perustiedot

laskentatoimen käsitteistä ja periaatteista riittävät. Lisäksi vastavalmistuneelta odotetaan perustasoa liiketoiminnan ymmärtämisestä yleensä. Voidaankin pohtia, onko vastavalmistuneen mahdollista päästä töihin, mikäli aikaisempaa esimerkiksi kesätyökokeudesta ei oman alan työstä ole vai vaativatko työnantajat todellisuudessa enemmän kuin mitä yliopistossa on opetettu.

Jacklingin ja De Langen (2009) mukaan jotkut työnantajat odottavat paljon erilaisia teknisiä taitoja. Kuitenkin vain perustaidot ja -tiedot tulisi olla hallussa, sillä heidän mukaansa työharjoittelussa opitaan niitä sitten paremmin. Kavanaghin ja Drennanin (2008) mukaan työnantajat odottavat, että jokaisella laskentatoimesta valmistuneella laskentatoimen taidot ja analyttiset taidot ovat perustasolla. Kuitenkaan kaikki eivät näitä osaa vaatimustason mukaisesti. Buin ja Porterin (2010) mukaan etenkin pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä työnantajat ajattelivat, että laskentatoimesta valmistuneella tulisi olla laaja tietämys teknisestä laskentatoimesta ja esimerkiksi kirjanpidon taito olisi tärkeä. Suurissa yrityksissä taas odotetaan, että vastavalmistunut oppii näitä taitoja vasta valmistumisen jälkeen työharjoittelujaksoissa. Pienemmissä yrityksissä myös odotetaan, että vaikeissakin tehtävissä pärjätään jo aikaisessa vaiheessa uraa, kun taas suuremmissa yrityksissä tätä ei odoteta (Bui & Porter, 2010). Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että pienissä yrityksissä talousosasto on pienempi, joten siellä ei välttämättä ole tarpeeksi aikaa opastaa vastavalmistunutta ja kokemattomaa uutta työntekijää verrattuna siihen, kuinka paljon suurten yritysten suurissa talousosastoissa on resursseja tähän.

Buin ja Porterin (2010) mukaan tietokonetaitojen taitotasoksi vastavalmistuneella riittää yleisesti kyky käyttää tietokonetta ja tuttavuus perinteisiin laskentatoimen järjestelmiin. Kuitenkin laskentatoimen työntekijän tulisi pystyä ymmärtämään, hyödyntämään ja analysoimaan tietoa liiketoimintaa varten. Spraakman ja muut (2015) kirjoittavat, että ERP-järjestelmään vastavalmistuneen tulisi olla riittävän perehtynyt. Tärkeintä olisi tietää, kuinka siellä analysoidaan tietoa. Lisäksi pitäisi ymmärtää järjestelmän jäsentely ja osata siellä navigoiminen sekä tapahtumien prosessoiminen (Spraakman ja muut, 2015). Daffin (2021) mukaan tiedonhakua tulisi osata tehdä internetissä hyvin.

Spraakmanin ja muiden (2015) mukaan työnantajat keskimäärin odottavat, että Microsoftin työkaluista Exceliä, Wordiä, PowerPointia ja Outlookia osattaisiin käyttää keskitasoisesti. He saivat paljon hieman eriäviä vastauksia yrityksiltä, sillä jotkut odottivat vain käytännön tietotasoa ja joku odotti jopa edistynyttä tasoa. Heidän mukaansa Excelin käyttötaito on kovista taidoista tärkein vastavalmistuneelle controllerille, koska heidän työtehtävissään tarvitaan aluksi eniten sitä. Keskitasoinen käyttötaito tarkoittaa Spraaqmanin ja muiden (2015) mukaan sitä, että vastavalmistunut osaa käyttää joitakin sen ominaisuuksia, kuten pivot-taulukkoita, kaavioita ja diagrammeja sekä yhdistellä laskentataulukkoita. Pätevät Excelin käyttäjät osaisivat jo kerätä tietoa tietokannoista ja tehdä ongelma-analyysin ja -mallinnuksen. Jos vastavalmistunut osaa myös esitellä tuloksensa johtajille, voidaan häntä pitää pätevänä Excelin käyttäjänä (Spraaqman ja muut, 2015).

Wordiä vastavalmistunut tarvitsee controllerin työssä raporttien kirjoittamiseen, joten sen kohdalla vaadittua taitotasoa voidaan pitää melko matalana, sillä siihen ei tarvita erikoista järjestelmäosaamista. PowerPointia tarvitaan esitysten tekemiseen (Spraaqman ja muut, 2015). PowerPointin käyttötaitoa voidaan pitää tärkeänä, koska huolellisesti ja hyvin tehdyt esitykset näyttävät vakuuttavina myös yleisölle, esimerkiksi johdolle tai asiakkaille. Myös Outlookin käyttötaitoa voidaan pitää tärkeänä, koska johdolle tai asiakkaille lähetettävät sähköpostiviestit tulisi olla asianmukaisesti tehtyjä. Sähköpostilla käytyjä keskusteluja sekä kollegojen että asiakkaiden kanssa voidaan olettaa olevan melko paljon, minkä vuoksi Outlookin osaamisen voidaan ajatella olevan tärkeää.

3.2.2 Taitojen tärkeysjärjestys

Tutkimuksissa arvioitujen taitojen tärkeydestä kertoo se, että Montanon ja muiden (2001) tutkimuksessa kaikille taidoille annettiin niiden tärkeyden mukaan arvosana asteikolla 0–10, ja kaikkien arvioitujen taitojen keskiarvo CIMAn työnantajien vastausten perusteella oli yli seitsemän. Voidaan siis päätellä, että vaikka jonkin taidon sijoitus tärkeysjärjestyksessä on alempana, pidetään sitä silti hyvin tärkeänä taitona. Tämä myös selittää eri tutkimusten välisiä eroja tärkeysjärjestyksissä, sillä erot voivat olla hyvin

pieniä ja henkilöiden mielipiteeseen asiasta voi vaikuttaa monet asiat. Tämän vuoksi tutkimuksissa esiin nousevia taitoja voi olla vaikeaa laittaa tärkeysjärjestykseen.

Tiimityötaidot tai sosiaaliset taidot mainittiin hyvin monessa tutkimuksessa taitona, jota työnantajat odottavat. Tiimityötaitoja voidaan pitää myös osana ihmissuhdetaitoja. Tan ja Laswad (2018) kirjoittavatkin, että tärkeimpänä taitona pidettiin ihmissuhdetaitoja. Heidän mukaansa ihmissuhdetaidoista useimmiten mainittiin kollegojen kanssa yhteistyössä toimiminen. Heidän mukaansa myös ryhmädynamiikan ymmärtäminen on tärkeää, sillä se sijoittui tutkimuksessa tärkeysjärjestyksessä seitsemänneksi. Myös Jacklingin ja De Langen (2009) sekä Dolcen ja muiden (2020) mukaan tiimityötaidot ovat tärkein taito vastavalmistuneessa laskentatoimen työntekijässä. Lown ja muiden (2016) mukaan tiimityötaidot ovat toiseksi tärkein taito. Heidän mukaansa työnantajien useimmiten mainitsemia taitoja ovatkin ihmissuhdetaidot ja sopivuus tiimiin ja kulttuuriin, jotka molemmat liittyvät tiimissä työskentelyyn. Tanin ja muiden (2004) tutkimuksessa sosiaalisia taitoja pidettiin kahdeksanneksi tärkeimpänä taitona ja Kavanaghin ja Drennanin (2008) sekä Montanon ja muiden (2001) tutkimuksissa tiimityötaidot olivat kuudenneksi tärkeimpiä taitoja. Phan ja muut (2020) havaitsivat, että ajan kuluessa ihmissuhdetaitoja odotettiin vastavalmistuneelta yhä enemmän ja enemmän.

Monet työnantajat korostavat erilaisten viestintätaitojen merkitystä. Phanin ja muiden (2020) mukaan tutkimusjakson aikana myös viestintätaitojen osaamisesta mainittiin koko ajan useammin ja useammin työpaikkailmoituksissa. Tanin ja Laswadin (2018) mukaan toiseksi tärkein ihmissuhdetaito on viestintätaito, puhuminen mukaan lukien. Montanon ja muiden (2001) mukaan tärkein taito johdon laskentatoimen työntekijällä on oman työn tulosten esittäminen ja puolustaminen kollegoille, asiakkaille ja esihenkilöille suullisesti. Myös Lown ja muiden (2016) mukaan suullinen viestintätaito on tärkein taito vastavalmistuneessa. Jackling ja De Lange (2009) saivat selville, että suullinen viestintä olisi kolmanneksi tärkein taito työnantajien mielestä. Dolcen ja muiden (2020) mukaan suullinen viestintätaito olisi viidennellä sijalla ja kyky julkiseen puhumiseen kolmannella sijalla tärkeysjärjestyksessä, kun taas Kavanagh ja Drennan (2008)

kirjoittavat puhumistaidon olevan neljänneksi tärkein taito. Tan ja muut (2004) kirjoittavat, että puhuminen olisi vasta yhdeksänneksi tärkein taito.

Montanon ja muiden (2001) tutkimuksessa toiseksi tärkeimpänä pidettiin kirjallista taitoa oman työn tulosten esittelyssä. Dolcen ja muiden (2020) mukaan kirjallista viestintätaitoa pidetään yhtä tärkeänä kuin suullista viestintätaitoa ja Tan ja muut (2004) kirjoittavat sen olevan kuudenneksi tärkein taito. Kuitenkin Kavanagh ja Drennan (2008), Jackling ja De Lange (2009) sekä Low ja muut (2018) kirjoittavat sen olevan tärkeysjärjestyksessä sijoilla 7–8. Muutamassa tutkimuksessa myös kuuntelutaidot nousevat esiin. Tanin ja muiden (2004) tutkimuksessa niitä pidettiin kolmanneksi tärkeimpänä ja Montanon ja muiden (2001) tutkimuksessa ne olivat viidenneksi tärkeimpiä. Muista tutkimuksista poikkeavaa on, että Lown ja muiden (2016) tutkimuksen mukaan kuuntelutaito on yhtä tärkeä kuin suullinen viestintätaito eli tärkeysjärjestyksessä jo ensimmäinen.

Kavanagh ja Drennan (2008) kirjoittavat, että tärkein työnantajien odottama taito on ongelmanratkaisutaito. Myös Tanin ja muiden (2004) mukaan controllerit arvostavat vastavalmistuneissa ongelmanratkaisutaitoja paljon niiden ollessa toiseksi tärkeimpänä taitona listalla. Ongelmanratkaisutaitoja pidetään hyvin tärkeinä myös Lown ja muiden (2016) sekä Dolcen ja muiden (2020) tutkimustulosten perusteella. Mielenkiintoista on, että Tanin ja Laswadin (2018) tutkimuksessa niitä ei mainittu edes kymmenen tärkeimmän taidon joukossa. Kuitenkin Phan ja muut (2020) huomasivat, että tutkimusta tehdessä ongelmanratkaisutaitojen esiintyminen työpaikkailmoituksissa lisääntyi ajan kuluessa.

Johtamistaidot nousevat myös esiin monissa tutkimuksissa, ja Jackling ja De Lange (2009) kirjoittavat, että johtajuuspotentiaali olisi jopa toiseksi tärkein ominaisuus vastavalmistuneessa. Lisäksi he kirjoittavat, että tehtävien organisoiminen ja jakaminen ovat melko tärkeitä taitoja, ja niiden voidaan olettaa liittyvän jollakin tavalla johtamiseen. Lown ja muiden (2016) mukaan itsensä johtamisen taidot ovat kuudenneksi tärkeimpiä ja

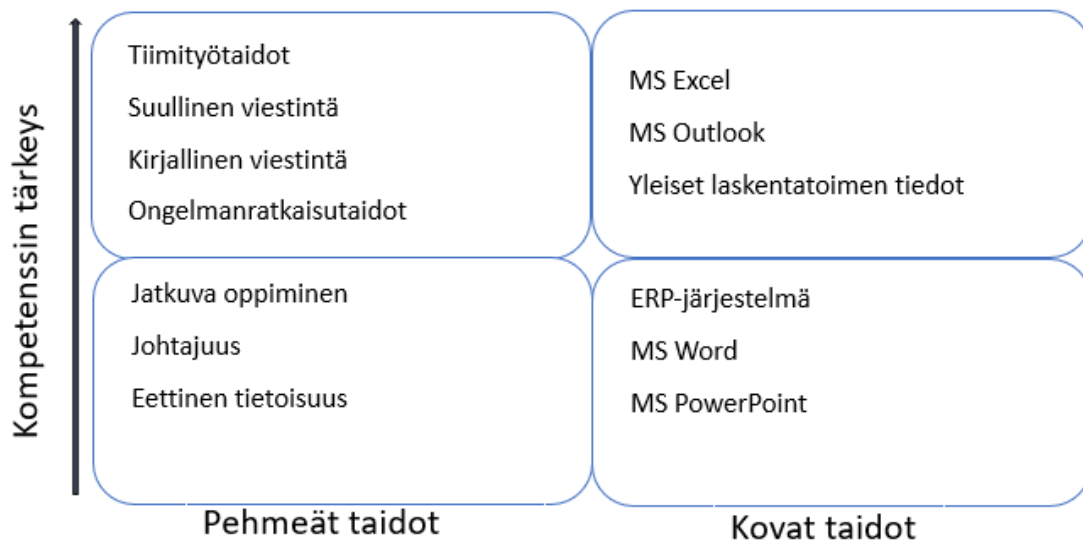
johtamistaito yleensä 12:s tärkein. Myös Montano ja muut (2001), Tan ja Laswad (2018) sekä Tan ja muut (2004) mainitsevat johtamisen melko tärkeänä taitona ja ominaisuutena. Mielenkiintoista ja muista tuloksista poikkeavaa on, että Tanin ja muiden (2004) mukaan controllerit pitävät kaikista tärkeimpänä taitona ajattelutaitoa. Tan ja Laswad (2018) mainitsevat myös ajattelutaidon, mutta tärkeysjärjestyksessä se on vasta sijalla yhdeksän.

Low ja muut (2016) kirjoittavat, että motivaatio on yhdessä kuuntelutaitojen ja suullisten taitojen kanssa tärkein ominaisuus vastavalmistuneessa. Tanin ja muiden (2004) mukaan motivaatio on vastavalmistuneen ominaispiirteistä toiseksi tärkein. Tanin ja Laswadin (2018) mukaan kaiken kaikkiaan kolmanneksi tärkeimpänä voidaan pitää positiivista asennetta, joka on heidän mukaansa henkilökohtaisia taitoja tarkasteltaessa tärkein. Siihen liittyviä piirteitä ovat muun muassa intohimoisuus, energisyys ja sitoutuneisuus. Oppimiseen liittyvät taidot nousivat myös monessa tutkimuksessa esille. Esimerkiksi Jacklingin ja De Langen tutkimuksessa mainitaan sitoutuneisuus ammatilliseen kehitykseen tärkeysjärjestyksessä sijalla seitsemän. Montanon ja muiden (2001) tutkimuksessa mainitaan melko tärkeinä taitoina sitoutuneisuus jatkuvaan oppimiseen ja kyky kehittää tapoja tehokkaaseen oppimiseen. Myös Kavanagh ja Drennan (2008) kirjoittavat jatkuvan oppimisen olevan melko tärkeä taito.

Eettisen tietoisuuden tärkeys nousi myös esiin monessa tutkimuksessa. Low ja muut (2016) sekä Kavanagh ja Drennan (2008) kirjoittavat eettisen tietoisuuden olevan viidenneksi tärkein kompetenssi, jota laskentatoimesta valmistuneelta odotetaan. Tan ja muut (2004) saivat selville, että eettinen tietoisuus olisi kompetensseista kahdeksanneksi tärkein. Montano ja muut (2001) ovat muotoilleet tämän kompetenssin tietoisuudeksi sosiaalisista ja eettisistä vastuista. ESG-raportoinnin ja vastuullisuusasioiden ollessa ajankohtaisia, voidaan odottaa, että nykyään eettisyyteen liittyvä tietoisuus ja ymmärrys olisi vielä tärkeämpää.

Kavanaghin ja Drennanin (2008) mukaan laskentatoimen perustaidot ovat kolmanneksi tärkein taito, kun taas Jacklingin ja De Langen (2009) mukaan se olisi viidenneksi tärkein taito. Tan ja Laswad (2018) saivat selville, että yleisesti teknologiataitoja pidetään neljänneksi tärkeimpänä taitona ja Lown ja muiden (2016) sekä Jacklingin ja De Langen (2009) tutkimusten perusteella yleiset tietokoneen käyttötaidot ovat melko tärkeitä myös. Montano ja muut (2001) kirjoittavat, että kahdeksanneksi tärkeimpänä taitona pidetään relevantin ohjelmiston käyttötaitoa. Tässä voitaisiin tarkoittaa esimerkiksi Spraakmanin ja muiden (2015) tutkimuksessa esille tulleita Microsoftin ohjelmistoja tai ERP-järjestelmää. Myös Lown ja muiden (2016) tutkimuksessa mainittiin laskentatoimen järjestelmän käyttö melko tärkeänä.

Kuviossa 1 on havainnollistettu eri tutkimuksissa eniten ja vahvimmin esiin nousseiden kompetenssien asemaa suhteessa muihin niin, että ylimpänä ovat niistä tärkeimmät ja alempana vähemmän tärkeät tai harvemmin mainitut taidot.



Kuvio 1. Eri kompetenssien tärkeys vastavalmistuneella controllerilla.

3.3 Kuilu vaatimusten ja opetuksen tavoitteiden välissä

Seuraavaksi tutkitaan, kohtaavatko työnantajien vaatimukset taidoista ja taitotasoista vastavalmistuneiden todellisen taitotason kanssa, kun tarkastellaan opetusta ja sen tavoitteita. Bui ja Porterin (2010) mukaan yliopiston opetus tuo hyvin akateemisia ajattelutapoja opiskelijalle, eikä sen vuoksi tuota suoraa lisäarvoa laskentatoimen työtä ajatellen. Kuitenkin monet työnantajat etenkin suuremmista yrityksistä kertoivat, että laskentatoimen opetuksen tulisi antaa opiskelijalle hyvä perusta laskentatoimen tiedoista teoreettisella tasolla, kuten opetus usein antaakin. Tätä perusteltiin siten, että käytännön asiat ovat niin moninaisia, että niiden kaikkien opettaminen yliopistossa olisi vaikeaa. Laskentatoimen periaatteet ja käsitteet taas ovat pysyviä, ja ne ovat laskentatoimen käytännön ydin, joka täytyy osata niin vastavalmistuneena kuin vanhempana ja edistyneempänä työntekijänäkin (Bui & Porter, 2010).

Toisaalta Bui ja Porter (2010) kirjoittavat, että pienistä yrityksistä vastattiin, että laskentatoiminta opetetaan liikaa akateemisten teorioiden kautta, joten yliopistoissa opetetaan liikaa epäolennaisia asioita. Pienissä yrityksissä odotettaisiin mieluummin hyviä teknisiä taitoja. Tähän laskentatoimen opettajat vastaavat, että opiskelijan älykkyyttä saadaan kehitettyä nimenomaan teorian kautta, jonka opetus on yliopiston tehtävä. Työnantajien vaatimusten ja opetuksen välisen kuilun olemassaoloa vahvistaa se, että monet laskentatoimen opettajat ovat sitä mieltä, että yritykset vaativat vastavalmistuneilta liian paljon ja odottavat, että yliopisto olisi opettanut heille kaiken mahdollisen (Bui & Porter, 2010).

Bui ja Porter (2010) kirjoittavat työnantajien odottavan, että laskentatoimesta valmistuneet osaisivat kirjoittaa raportteja yrityksen toiminnasta ja tilasta sekä liikekirjeitä asiakkaille englanniksi liiketoiminnan ympäristöön sopivalla tyyllillä. Kuitenkin vastavalmistuneille on opetettu yliopistossa vain akateemista englantia, minkä työnantajat näkevät suurena ongelmana ja vastavalmistuneiden puutteena, joka tulisi korjata. Laskentatoimen opettajilla ja työnantajilla on myös erilaiset näkemykset vastavalmistuneiden ihmishuhdetaidoista ja johtajuuden hallitsemisesta. Opettajat ajattelevat, että näitä taitoja

tarvitaan vasta myöhemmin uralla, minkä vuoksi niitä ei yliopistossa niinkään opeteta, kun taas työnantajat odottavat, että jo vastavalmistuneella olisi nämä kompetenssit (Bui & Porter, 2010).

Kavanagh ja Drennan (2008) tutkivat, kuinka opiskelijoiden oletukset ja työnantajien odotukset eroavat, kun kysytään, mitkä heidän mielestään ovat tärkeitä taitoja laskentatoimen uralla. He löysivät vastauksista yhteisiä asioita, mutta myös eroavaisuuksia. Opiskelijat esimerkiksi tunnistavat, että työelämässä tarvitaan analyyttisiä ja ongelmanratkaisutaitoja, viestintätaitoja sekä suullisesti että kirjallisesti, tiimityöskentelytaitoja ja kykyä jatkuvaan oppimiseen, mutta tärkeysjärjestyksessä vain suullisen viestinnän taito on lähes oikealla paikalla. Opiskelijat ajattelevat kyvyn jatkuvaan oppimiseen olevan kaikista tärkein taito, kun taas työnantajat ovat asettaneet sen tärkeysjärjestyksessä sijalle kymmenen. Opiskelijat aliarvioivat tiimityöskentelytaitojen, analyyttisten ja ongelmanratkaisutaitojen sekä kirjallisen viestintätaidon tärkeyden (Kavanagh & Drennan, 2008).

Kavanaghin ja Drennanin (2008) mukaan opiskelijat mainitsevat, että päätöksenteko, kriittinen ajattelu, motivaatio ja ammatillinen asenne ovat taitoja, joita he luulevat työnantajien odottavan. Kuitenkaan näitä työnantajat eivät maininneet kymmenen tärkeimmän taidon joukossa, vaikka opiskelijat esimerkiksi asettivat päätöksenteon jopa sijalle kaksi. Tässä on siis nähtävissä kuilu työnantajien odotusten ja opiskelijoiden ajatusten välillä. Työnantajat mainitsivat ihmissuhdetaidot, tieteidenvälisyyden, eettisen tietoisuuden, peruslaskentatoimen taidot ja tietoisuuden liiketoiminnasta, ja näitä opiskelijat eivät maininneet lainkaan. Etenkin kahta viimeiseksi mainittua työnantajat pitävät hyvin tärkeinä. Nämä erot voivat viestiä siitä, että laskentatoimen opetus keskittyy opiskelijoiden mainitsemiin asioihin, eli opetus ei kohtaa työnantajien vaatimusten kanssa. Tulostensa perusteella Kavanagh ja Drennan (2008) toteavat, että työnantajat siis odottavat vastavalmistuneiden olevan paljon valmiimpia työhön kuin mitä he todellisuudessa ovat. Kuitenkin opiskelijat ovat koko ajan tulossa tietoisemmiksi siitä, mitä työnantajat vaativat. Sekä opiskelijat että työnantajat tietävät, että monia tarvittavia taitoja ei opeteta tarpeeksi yliopiston laskentatoimen ohjelmissa (Kavanagh & Drennan, 2008).

Phan ja muut (2020) tutkivat työpaikkailmoituksissa esiin tulleita vaatimuksia ja vertailivat niitä laskentatoimen opinto-oppaassa mainittuihin oppimistavoitteisiin. Kuten Buin ja Porterin (2010) tutkimuksessa, myös tässä toisen kielen taitaminen nousi esiin työnantajien odottamana taitona, mutta myös taitona, jota kurssien oppimistavoitteissa ei mainittu. Ihmissuhdetaidot, henkilökohtaiset taidot, paineenhallintakyky ja muutosjohtaminen olivat kompetensseja, joita oppimistavoitteissa ei myöskään mainittu, mutta joita työnantajat odottavat vastavalmistuneelta. Lisäksi itsensä johtamista, oma-aloitteisuutta ja yrittäjyyttä odotetaan, mutta ei opeteta (Phan ja muut, 2020). Näitä taitoja on toisaalta hieman vaikea opettaa ja ne voitaisiin ehkä ennemminkin oppia itse työkokemuksen ja elämäkokemuksen kautta sekä kokeilemalla asioita. Phan ja muut (2020) mainitsevat myös tietoisuuden ja kokemuksen erilaisista kulttuureista sekä eri taustoista tulevien ihmisten kanssa työskentelyn kompetensseina, joita työnantajien mielestä vastavalmistuneella tulisi olla, mutta joita opetuksen tavoitteissa ei ole mainittu. Nämäkin voitaisiin toisaalta lukea taitoihin, joita opitaan helpommin vasta kokemuksen kautta esimerkiksi edellisissä työpaikoissa.

Dolce ja muut (2020) saivat selville, että työnantajat odottavat vastavalmistuneiden olevan kykeneväisiä julkiseen puhumiseen niin paljon, että se muodostui kolmanneksi tärkeimmäksi taidoksi, kun taas vastavalmistuneet eivät maininneet tätä lainkaan. Vastavalmistuneet pitivät tärkeänä yleistä kirjallista ja suullista viestintätaitoa, proaktiivisuutta sekä tiimityöskentelytaitoja, joita myös työnantajat olivat pitäneet lähes yhtä tärkeinä. Ongelmanratkaisutaito ja päätöksenteko, joustavien tapojen omaaminen tehtävien suorittamiseksi, ajanhallintataidot ja joustavuus mainittiin sekä työnantajien että vastavalmistuneiden toimesta, mutta vastavalmistuneet pitivät niitä tärkeämpinä suhteessa muihin taitoihin kuin työnantajat. Vastavalmistuneet yliarvioivat muutamien taitojen tärkeyden, joita olivat tietotekniikan käyttäminen, konfliktienhallinta, itsensä arvottaminen, sekä kyky viestiä vieraalla kielellä ja työskennellä yrityksen kulttuuristen normien mukaisesti (Dolce ja muut, 2020).

Lown ja muiden (2016) tutkimuksessa kysyttiin, vastaavatko tutkimukseen osallistuneiden palkkaamien vastavalmistuneiden taidot ja kompetenssit heidän odotuksiaan. Suurin osa vastanneista sanoi, että yleisesti taidot vastaavat odotuksia ja yksi tutkimukseen osallistunut sanoi, että nykyään monet jopa vaikuttavat tietävän enemmän kuin mitä heiltä odotetaan. Kuitenkin eräs oli sitä mieltä, että kokonaisuudessaan odotuksiin ei pystytä vastaamaan. Vastavalmistuneiden tekniset taidot ovat usein hyvät, mutta viestintätaitojen tulisi olla paremmat. Myös joidenkin ongelmanratkaisukykyä ei pidetä hyvänä, sillä vastavalmistuneiden on vaikea ratkaista erityyppisiä skenaarioita, koska he ovat tottuneet oppikirjoissa esitettyihin tapauksiin (Low ja muut, 2016). Tämä voisi viestiä siitä, että kuitenkin jonkinlaista käytännön opetusta odotettaisiin teoriaopetuksen lisäksi ja sen tulisi olla monipuolisempaa. Huomattavaa on, että tässä tutkielmassa käsiteltyjen suomalaisissa yliopistoissa tarjolla olevien johdon laskentatoimen kurssien kurssikuvauksissa ei juurikaan mainittu Microsoft Excelin käytön harjoittelua. Tämän seurauksena välttämättä kaikki vastavalmistuneet eivät osaa käyttää Exceliä työnantajien toivomalla tavalla. Vaikka yliopistot järjestäisivät joitakin Excelin käyttöön liittyviä kursseja, ei niitä ole spesifioitu juuri laskentatoimen opiskelijoita ja heidän tarpeitaan varten, eivätkä ne ole pakollisia kaikille.

Tässä tutkielmassa tarkasteltujen Vaasan yliopiston ja Jyväskylän yliopiston laskentatoimen ja johdon laskentatoimen kurssien kuvaukset vaikuttavat vastaavan työnantajien odotuksiin melko hyvin. Kursseilla opetetaan monia sellaisia teknisiä asioita, joita työnantajat odottavat. Kuitenkin monet pehmeät taidot saattavat jäädä taka-alalle opetuksessa, sillä ryhmätöitä ja muita tiimityötä vaativia tehtäviä tehdään melko vähän suhteessa siihen, kuinka tärkeänä työnantajat pitävät tiimityötaitoja.

Low ja muut (2016) kysyivät, valmistavatko yliopistot tarpeeksi hyvin laskentatoimen vastavalmistuneita työelämää varten. Monet vastanneista vastasivat myöntävästi ja joku lisäsi, että yliopistot vaikuttavat hoitavan asian niin hyvin kuin akateeminen instituutio vain pystyy. Koska yliopiston tehtävänä on opettaa vain teoriaa, ei heidän mukaansa koskaan voi olla tarpeeksi valmis työelämää varten suoraan yliopistosta tultaessa. Tämän

vuoksi haastateltavat korostavat työharjoittelujen merkitystä. Monet myös sanovat, että työhaastatteluun pitäisi osata varautua ja vastavalmistuneen pitäisi olla tietoisempi siitä, että työnantajat odottavat hyvien arvosanojen lisäksi myös pehmetä taitoja (Low ja muut, 2016).

4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusmenetelmää, haastateltavien valintaa sekä aineiston analysointimenetelmiä. Myös tutkielman laatua ja luotettavuutta käsitellään.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Eskola ja Suoranta (1998) pitävät laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteinä muun muassa hypoteesittomuutta ja tutkittavien näkökulmaa. Laadullinen aineisto tarkoittaa aineistoa, joka on tekstimuodossa, kuten esimerkiksi haastattelu. Tutkittavien näkökulma pääsee esiin laadullisessa tutkimuksessa, kun tutkija ei sekoita omia asenteitaan tutkimuskoh- teeseen. Koska laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia, on otanta syytä tehdä harkinnanvaraisesti ja kohdentaa sellaisiin tapauksiin, jotka voivat antaa näkemyksiä tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa hypoteeseja ei ole, joten tutkimustuloksista ei ole ennako-olettamuksia (Eskola ja Suoranta, 1998).

Tässä tutkielmassa on käytetty laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Aineisto on teksti- muotoista, eli se on kerätty haastatteluin, jotta tutkimuksen kohteiden näkemykset saa- daan parhaiten esiin. Hypoteeseja ei myöskään ole asetettu vaan haastateltavilta on opittu tutkimuksen edetessä asiasta ilman ennako-olettamuksia. Tässä tutkielmassa on keskitytty pieneen määrään tapauksia, joita on haluttu ymmärtää syvällisesti. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi soveltuu laadullinen tutkimus.

Laadullinen tutkimus voi myös keskittyä kapeaan alueeseen tai laajempaan aiheeseen (Merchant & Otley, 2020). Tässä tutkielmassa tutkimuskysymyksillä etsitään vastauksia laajemmalle aiheelle, sillä sen lisäksi, että ymmärretään, mitä taitoja vastavalmistuneelta controllerilta odotetaan, halutaan myös ottaa selvää, millaisissa työtehtävissä näitä tai- toja tarvitaan ja kuinka hyvin mitäkin tulisi osata. Puusa ja Juuti (2020, s. 107) kirjoittavat, että haastattelu on joustava menetelmä, koska haastattelun aikana haastateltavaa voi- daan pyytää tarkentamaan sanomaansa. Tässä tutkielmassa aineiston kerääminen

haastatteluin mahdollisti siis sen, että tietoa oli mahdollista saada syvällisesti ja tarkasti juuri niistä teemoista, mitkä olivat oleellisia.

Puusan ja Juutin (2020, s. 103) mukaan laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on eniten käytetty aineistonkeruumuoto. Heidän mukaansa haastattelu on keskustelu, jossa on tietty tavoite ja joka tapahtuu tutkijan aloitteesta. Tässä tutkielmassa toteutetun haastattelun tavoitteena oli saada selville mitä taitoja vastavalmistuneelta controllerilta odotetaan, miten näitä taitoja käytetään työssä ja kuinka hyvin mitäkin tulisi osata.

4.2 Haastateltavien valinta ja esittely

Merchantin ja Otleyn (2020) mukaan laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa monella tavalla. Siinä voidaan tutkia vain yhtä asetelmaa tai useampia asetelmia sekä vain yhtä yksikköä tai useampia yksiköitä esimerkiksi organisaation sisällä. Tässä tutkielmassa haastateltavat on valittu muutamasta eri organisaatiosta, jotta saadaan käsitys, mitä eri organisaatioissa odotetaan. Toisaalta myös organisaation sisällä eri osastoilla työskentelevien henkilöiden näkemykset osaamisvaatimuksista voivat erota, joten haastateltavien eri organisaatioissa työskentely ei ollut vaatimus.

Haastateltavia valittaessa on otettu huomioon controller-nimikkeellä työskentelevän monet mahdolliset työtehtävät. Tässä tutkielmassa on valittu haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joiden työtehtäviin kuuluu johdon laskentatoimi tai he ovat rekrytoivassa asemassa, kun johdon laskentatoimen työntekijää palkataan, jolloin hänellä on tarkat tiedot siitä, mitä työnhakijalta odotetaan.

Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan mahdollisimman kokeneita controllereita, koska heillä oletetaan olevan hyvä käsitys siitä, mitä uuden työntekijäin rekrytoinnissa voidaan odottaa. Heillä myös saattaisi olla paras käsitys controllerien tulevaisuuden työnkuvasta. Haastateltavia pyrittiin saamaan pääosin suurista yrityksistä. Suuret yritykset valittiin sen vuoksi, että pienemmissä yrityksissä ei välttämättä palkata erikseen vastavalmistuneita

controllereita, koska pienessä yrityksessä saattaa olla esimerkiksi vain yksi controller. Tällöin suurissa yrityksissä voidaan odottaa olevan parempi käsitys siitä, mitä vastavalmistuneelta odotetaan. Toisaalta pienessä yrityksessäkin työskentelevä henkilö voi osata kertoa vastavalmistuneen osaamisvaatimuksista, mikäli hänellä on kokemusta suuressa yrityksessä työskentelystä. Pienessä yrityksessä työskentelevä controller voitiin siis myös valita haastatteluun, mikäli hänellä oli kokemusta suuressa yrityksessä controllerina työskentelystä lähiajoilta.

Haastateltavien valinnassa käytettiin apuna heidän LinkedIn-profiileista löytyviä tietoja. Taulukkoon 2 on koottu haastateltavien taustatiedot ja haastattelun kesto. Titteli/työnkuva -sarakeeseen on tuotu haastateltavan titteli tai työnkuva niin, että henkilö ei ole tunnistettavissa.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot ja käytetty aineisto.

Haastateltava	Titteli/työnkuva	Koulutus	Työkokeemus alalta	Yrityksen koko	Haastattelun kesto	Muu aineisto
H1	Global Business Controller	KTT	27 vuotta	Suuri	46 min	LinkedIn
H2	Controller	KTM	33 vuotta	Suuri	41 min	LinkedIn
H3	CFO	DI	36 vuotta	Suuri	46 min	LinkedIn
H4	Financial controller/director	KTM	22 vuotta	Pk	51 min	LinkedIn
H5	Business controller	KTM	20 vuotta	Suuri	55 min	LinkedIn
H6	Business controller	KTM	17 vuotta	Suuri	42 min	LinkedIn
H7	Lead Analyst	KTM	18 vuotta	Suuri	42 min	LinkedIn
H8	Controller	KTM	20 vuotta	Suuri	44 min	LinkedIn

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 58–60) mukaan haastateltavien lukumäärä voidaan päättää niin, että haastatellaan henkilöitä niin kauan, kunnes uudet haastateltavat eivät enää

tuo olennaisia uusia näkemyksiä. Tässä tutkielmassa kahdeksan haastattelun jälkeen voitiin todeta, että enempää haastatteluista ei ole tarpeen pitää.

4.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tässä tutkielmassa aineisto on kerätty käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja Microsoft Teams -puheluina syyskuun 2023. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 47–48) mukaan teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä eikä valmiita vastausvaihtoehtoja ole, jolloin tutkittavien ääni saadaan kuuluviin. Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin teemoihin, jotka ovat kaikille haastateltaville samat, ja sen avulla saadaan tietoa yksilön omista ajatuksista ja kokemuksista aiheeseen liittyen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47–48). Triangulaatio tarkoittaa erilaisten aineistojen käyttöä tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 1998). Tässä tutkielmassa haastatteluiden lisäksi käytettiin haastateltavien LinkedIn-profiileita, joista saatiin tietoa henkilön aikaisemmasta työkokemuksesta ja taidoista. Triangulaation käytöllä voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Eskola & Suoranta, 1998).

Haastattelussa voidaan hyödyntää myös määrämuotoisia kysymyksiä (Puusa ja Juuti, 2020, s. 107). Tämän vuoksi haastattelussa kysyttiin haastateltavien taustatiedot, kuten organisaation koko ja haastateltavan työkokemus sekä koulutustausta. Haastattelurunko kattoi haastateltavan taustatietojen lisäksi kaikki tutkimuskysymykset. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1. Haastattelun teemat jaettiin pehmeisiin taitoihin, koviin taitoihin sekä ns. nykytrendeihin ja koulutukseen. Spraakman ja muut (2015) ovat tutkineet IT-taitoja, minkä vuoksi kovien taitojen osalta yksi osa-alue oli IT-taidot. Lisäksi keskusteltiin muun muassa johdon laskentatoimen teoriataidoista, sillä aikaisemman tutkimuksen mukaan yrityksillä on erilaisia näkemyksiä vastavalmistuneelta vaadittavista laskentatoimen taidoissa. Jotkut odottavat yliopiston opettavan perustaidot (Howieson ja muut, 2014), kun taas jotkut odottavat, että niitä taitoja opitaan enemmän työharjoittelussa vasta

valmistumisen jälkeen (Bui & Porter, 2010). Brickerin (2022) mukaan yritykset ovat palkkaamassa ESG-controllereita, joten yhdeksi haastattelun osa-alueeksi valikoitui ESG-raportoinnin mahdollisesti tuomat uudet taitovaatimukset. Nykytrendeistä keskusteltiin myös koronapandemian vuoksi lisääntyneen etätyöskentelyn sekä teknologian kehittymisen osalta. Haastatteluiden aluksi käytiin läpi, mitä tarkoitetaan pehmeillä taidoilla ja kovilla taidoilla ja haastatteluiden aikana esitettiin tarkentavia kysymyksiä aiheisiin liittyen.

Puusan ja Juutin (2020) mukaan haastatteluista voidaan tehdä uskottavia päätelmiä, kun puhe nauhoitetaan. Tämän vuoksi haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Puusa ja Juuti (2020, s. 146–148) kirjoittavat, että laadullista tutkimusta analysoidessa tulee yhdistää analyysi ja synteesi, missä haastatteluaineisto ensin pilkotaan osiin ja sitten yhdistellään tutkijan tekemien synteisien pohjalta ja kootaan aineisto uudelleen. Uudelleen kootun aineiston pohjalta tutkija tekee johtopäätöksiä, jotka esitetään lopputuloksena. Aineiston analyysin tarkoituksena on saada aikaan kokonaisuus, josta on mahdollista tehdä johtopäätöksiä tutkittavaan ilmiöön liittyen. Analyysivaiheessa aineistoa siis eritellään, luokitellaan ja tiivistetään, minkä jälkeen synteessissä luodaan kokonaiskuva aineistosta (Puusa ja Juuti, 2020, s. 146–148).

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 145–150) mukaan aineiston analyysi on kolmivaiheinen prosessi, johon kuuluu aineiston kuvaus, luokittelu ja yhdistely. Heidän mukaansa kuvailussa tarkastellaan henkilöiden, tapahtumien ja kohteiden ominaisuuksia. Luokitteluvaiheessa aineiston osia vertaillaan toisiinsa ja jäsennellään. Sen avulla luodaan kehys, jotta aineistoa voidaan tiivistää myöhemmin. Yhdistelyvaiheessa luokkien väliltä etsitään samankaltaisuuksia. Tässä vaiheessa usein löytyy myös mahdollisia poikkeavuuksia (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 145–150). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan aineistoa voidaan analysoida muun muassa teemoittelulla. Teemoittelussa aineistosta pyritään etsimään teemoja, jotka vastaavat tutkimusongelmaan. Litteroidusta tekstistä pyritään löytämään aiheita, joita voidaan vertailla teoriaan. Puusa ja Juuti (2020, s. 152–153) kirjoittavat, että luokittelu eli teemoittelu tarkoittaa aineiston luokittelua kategorioihin.

Heidän mukaansa kategoriat voivat olla aineiston keruuvaiheessa käytettyjä teemoja tai täysin uusia teemoja.

Tässä tutkielmassa haastatteluiden jälkeen litteroidusta aineistosta pyrittiin löytämään yhdistäviä tekijöitä ja eroavia tekijöitä. Aiheet jaettiin teemoihin, jotka olivat samoja kuin haastatteluvaiheessa. Lisäksi teemat jaettiin osa-alueisiin niin, että jokaiseen tutkimuskysymykseen löytyy vastauksia. Aineistoista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä aikaisempaan kirjallisuuteen. Havaituille eroavaisuuksille pyrittiin etsimään syitä.

4.4 Tutkielman laatu ja luotettavuus

Puusa ja Juuti (2020, s. 146–185) kirjoittavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden avulla. Heidän mukaansa tutkimuksen luotettavuus paranee, kun aineistoa tarkastellaan useasta eri näkökulmasta, mikä onnistuu vertailemalla ja yhdistelemällä tapauksia. Tutkielman luotettavuutta parantaa myös se, että käytetty tutkimusmetodi on kuvattu ja jäljitettävissä, sillä silloin lukija voi tarkastaa, miten tutkimus on tehty (Puusa ja Juuti, 2020, s. 146–185).

Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 184) kirjoittavat, että hyvällä haastattelurungolla voidaan parantaa tutkimukseen laadukkuutta. Myös mahdollisten lisäkysymysten muotoja voidaan pohtia etukäteen. Tässä tutkielmassa haastattelurungon lisäksi pohdittiin lisäkysymyksiä, koska niiden avulla pyrittiin saamaan lisää tietoa teemasta sekä vastaamaan tutkimuskysymyksiin laajemmin. Laatua parantaa myös se, että haastattelut litteroidaan pian haastattelun jälkeen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 185).

Luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon, miten metodit soveltuvat tutkimuksen ilmiöön ja tavoitteisiin (Puusa ja Juuti, 2020, s. 182). Tässä tutkielmassa käytetyt metodit soveltuvat tähän tutkielmaan, koska haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa asioista omin sanoin ja haastattelijalla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. Tällöin tutkittavasta aiheesta saatiin syvälinen käsitys, mikä oli tavoitteena.

Reliaabelius tarkoittaa sitä, että kahdella tutkimuskerralla saadaan sama tulos, kun tutkitaan samaa henkilöä, riippumatta tutkijasta tai menetelmästä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 186). Tutkimuksen toistettavuutta on yritetty parantaa kertomalla tutkimusprosessista mahdollisimman selkeästi, jotta se olisi toistettavissa tutkijasta riippumatta.

Tutkielman validius tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yhden tutkimuskerran perusteella voidaan ennustaa tulevien tutkimuskertojen tulos, eli yleistää tulokset (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 186). Tämän tutkielman validiutta eli yleistettävyyttä saattaa rajata se, että haastateltavat ovat erityyppisistä organisaatioista eikä kaikilla toimialoilla välttämättä ole täysin samanlaiset osaamisvaatimukset controllerien osalta. Erityyppisissä organisaatioissa korostuvat yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset asiat, mikä havaittiin myös haastatteluita tehdessä. Muissa tutkimuksissa voi olla erilaisia tuloksia myös riippuen tutkimusalueesta. Tässä tutkielmassa alueeksi valittiin Suomessa toimivat yritykset, joten Suomessa tehdyistä vastaavista tutkimuksista voidaan odottaa samanlaisia tuloksia, mutta ulkomailla tehdyissä tutkimuksissa vastaukset voivat olla eroavia. Tämä tulee ottaa huomioon myös vertailtaessa tuloksia aikaisempaan tutkimukseen, sillä eri maissa johdon laskentatoimen koulutuksessa saattaa olla eri painopisteitä.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkielman tuloksia. Tulokset käsitellään samojen aihealueiden mukaisesti kuin haastattelurungossa. Saatuja tutkimustuloksia verrataan aikaisempaan kirjallisuuteen ja havaituille eroille pyritään löytämään selityksiä. Ensimmäisenä teemana haastatteluissa oli pehmeät taidot ja toisena teemana kovat taidot. Niiden osalta pyrittiin saamaan käsitys, minkälaisia taitoja vastavalmistunut controller tarvitsee työssään ja millaisissa työtehtävissä niitä käytetään. Lisäksi pyrittiin ymmärtämään, millä tasolla näiden taitojen tulisi olla. Sprakman ja muut (2015) ovat tutkineet kovia taitoja, minkä vuoksi se valittiin yhdeksi teemaksi. Koska tässä tutkielmassa haluttiin saada käsitys kaikista taidoista, mitä vastavalmistuneelta odotetaan, valittiin toiseksi teemaksi sen vastakohta pehmeät taidot.

Kolmas teema-alue oli nykytrendit sekä koulutus. Trendien osalta tavoitteena oli saada käsitys, minkälaisia osaamisvaatimuksia nykymaailmassa vallitsevat trendit ovat tuoneet controllerin työhön tai minkälaisia vaatimuksia ne voivat tuoda tulevaisuudessa. Näihin asioihin voisi siis olla hyvä kiinnittää huomiota ja laskentatoimen koulutuksessa. Laskentatoimen koulutukseen liittyen tavoitteena oli myös tarkastella, kuinka vastavalmistuneiden osaaminen yleensä vastaa sitä, mitä työnantajat odottavat. Koulutus valittiin teema-alueeksi, koska Buin ja Porterin (2010) mukaan koulutuksen ja työnantajien odotusten välillä on kuilu. Haluttiin siis varmistaa, vastaako koulutus ja sen myötä vastavalmistuneiden taidot sitä, mitä työnantajat odottavat.

5.1 Pehmeät taidot

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustulokset pehmeiden taitojen osalta. Ensin käydään läpi taitovaatimuksia, joita haastatteluissa nousi esiin. Tämän jälkeen tarkastellaan tulevaisuuden taitovaatimuksia sekä pehmeiden taitojen oppimista.

5.1.1 Työnantajien odotukset pehmeistä taidoista

Tanin ja muiden (2004) mukaan motivaatio on yksi tärkeä ominaisuus controllerilla. Haastatteluissa tämä nousi esiin monilla tavoilla. Esimerkiksi oppimishalukkuus ja tietynlainen avoimuus ja uteliasuus nousivat esiin, mikä on ymmärrettävää, koska vastavalmistuneella ei todennäköisesti ole vielä paljoa työkokemusta alalta, joten uuden oppimista on luvassa paljon. Lisäksi muutama haastateltava korosti, että asenne ratkaisee, kun vastavalmistunut controller hakee töitä. Täytyy siis olla valmis oppimaan uutta sekä tekemään töitä oman uran eteen, sillä haastatteluissa nousi esiin se, että kauppatieteiden maisterin odotetaan etenevän urallaan. Nämä kaikki viestivät motivaation tärkeydestä. Tan ja Laswad (2018) kirjoittavat, että kyky jatkuvaan oppimiseen on tärkeää, mikä havaittiin myös tämän tutkielman haastatteluissa.

Kaikkein tärkein on mun mielestä se asenne. Sit myös se, että täytyy olla valmis myöskin tekemään töitä, että sä et voi olettaa, että heti kun sä valmistut, niin sä saat jonkun huipputehtävän ja huippupalkan ja kaikki nämä hyvät piirteet siihen, luontaisedut, vaan täytyy tehdä kovaa työtä ja se palkitsee sitten kyllä. (H2)

Pitäis olla sopiva balanssi semmosta tietynlaista nöyryyttä kuunnella ja sitten taas ehkä tietyl tavalla ambitiota siihen. [--] Jos odotusarvo on se, että on tän yhtiön pääjohtaja viiden vuoden päästä niin se ei vaan toimi niin, mut sit on kuitenkin hyvä, jos on semmonen ambitiotaso, et ei tule siihen virkaan eläkehommaan asti, että on kiinnostus oppia myöskin työkierrolla ja erilaisissa kuvioissa, ettei oo niinkun välttämättä jämähtämässä siihen paikkaan mihin on tulossa. (H3)

Haastatteluiden perusteella kiinnostusta työtehtävää ja yritystä kohtaan tarvitaan, koska ilman bisneksen tuntemista controllerina työskentely nähdään haastavana eikä sen nähdä tuovan niin paljon hyötyä organisaatiolle. Esimerkiksi kiinnostus yhtiön prosesseista ja tuotteista on hyödyksi ja sen myötä myös oppiminen helpottuu. Myös Ala-Heikkilä ja Järvenpää (2021) kirjoittavat, että perusasioiden tunteminen yrityksen toimialaan ja sen erityispiirteisiin liittyen auttaa lukujen analysoinnissa. Luonnollisesti työnteko on mukavampaa, jos ymmärtää, minkä vuoksi jotakin tehdään ja millainen vaikutus työllä on.

On tärkeätä olla semmonen aktiivinen, avoin, utelias, jotta pääsee siihen bisnekseen kiinni, koska jos ei ymmärrä bisnestä niin on vähän vaikee olla myöskään controllerina siinä. Tai sanotaan, et se jää niinku sit semmoseks vähän niinku numeroharjotukseks ja raportointiharjotukseks ja sillon ei pysty antamaan sille bisnekselle sitte niinku sitä potentiaalii, mitä vois olla, jos tuntee sen bisneksen ja on käyttäny sopivasti uteliasuutta ja kiinnostusta siihen bisnekseen tutustumiseen. [--] Jos sit tekee erilaisia analyyseja ja ad hoc -harjotuksia ja muuta siin nii tota se on aika paljon niinku hyödyllisempää, jos on sisällä siinä eikä pelkästään raporttinikkarina. (H3)

Aikaisemman tutkimuksen perusteella tiimityötaitoja voidaan pitää erittäin tärkeänä vastavalmistuneelle controllerille (Montano ja muut, 2001; Dolce ja muut, 2020; Bui & Porter, 2010). Haastatteluiden mukaan tiimityöskentelytaitojen lisäksi kyky itsenäiseen työskentelyyn on taito, joita vastavalmistunut controller tarvitsee. Tiimityöskentelyä korostettiin, koska controllerin työtä yleisesti pidetään tiimityönä. Haastatteluiden perusteella tiimityöskentelytaitoja tarvitaan esimerkiksi oman tiimin kanssa kommunikointiin sekä tiimin ulkopuolella muiden organisaation jäsenten kanssa kommunikoinnissa. Tamin ja Laswadin (2018) mukaan tiimityötaitoja tarvitaan, jotta tuottavuus ja kannattavuus paranevat. Vastaavanlaisia näkemyksiä oli myös tämän tutkielman haastateltavilla. Eräs haastateltava kertoi, että organisaatiossa tapahtuneen järjestelmämuutoksen vuoksi tiimityötä vaadittiin myös eri osastojen välillä. Kirjanpidon kanssa ollaan myös tekemisissä, joten myös tässä kohtaa eri tiimien välillä tapahtuu yhteistyötä. Työssä on myös kyettävä auttamaan toisia, mikä vaatii tiimityöskentelytaitoja. Eräs haastateltava kertoi, että päivittäisissä palavereissa käydään läpi tiimin jäsenten päivän työtehtävät, kysytään apua ja jaetaan työtehtävissä tarpeellista informaatiota ja materiaalia. Voidaan ajatella, että tiimityötaitojen myötä tuottavuus paranee, koska yhteistyöllä asiat saadaan sujumaan paremmin ja ongelmat ratkaistua helpommin.

Tiimityötä tehdessä voi myös oppia uusia asioita, koska tiimityöskentelyn onnistuessa voi kokeneemmilta oppia paljon ja saada hyviä neuvoja. Tämän vuoksi myös sosiaaliset taidot ja ihmissuhdetaidot nähdään tärkeinä. Haastateltavan 1 mukaan ”se controller ei oo kaukanen saareke, vaan siellä ollaan hyvin tiiviisti tekemisissä toisten kanssa, että semmonen ihmisten kanssa toimeen tuleminen on hyvin tärkeätä”.

Kontrolleri joutuu [--] hyvin paljon toimimaan ihmisten (kanssa) eri puolilla organisaatiota, että pitää soitella ympäri liiketoimintoja ja saada vastauksia erilaisiin kysymyksiin. Ja sitten tottakai eri taloushallinnon yksiköiden kanssa pitää toimia, että tällainen niinku... Ja muutenkin, että tietysti on proaktiivinen tyyppi. Semmonen, joka uskaltaa, jos on joku asia mitä ei ymmärrä tai niinku ei oikein tiedä, mitä sen kanssa pitäis tehdä, niin sitten pitää niinku proaktiivisesti uskaltaa ottaa yhteyttä ihmisiin. (H7)

Toisaalta työhön täytyy pystyä keskittymään myös itsenäisesti. Esimerkiksi tiedonhaku täytyy pystyä tekemään yksin. Omaa työtä on pystyttävä hallitsemaan ja omasta työstä on kyettävä ottamaan vastuuta. Controller-työssä vaaditaan myös paineensietokykyä. Vastavalmistuneen on siis kyettävä tekemään asioita, joita on pyydetty hoitamaan, mutta toisaalta täytyy myös kyetä kertomaan, jos kaikkea ei pysty tekemään. Itsenäisessä työskentelyssä on kuitenkin uskallettava rohkeasti kysyä kysymyksiä ja apua muilta. Kysymysten kysyminen ei rajoitu controllerin työssä pelkästään oman tiimin sisälle, vaan on uskallettava ottaa yhteyttä myös oman tiimin ulkopuolella oleviin henkilöihin, esimerkiksi myyntiosastolle. Itsensä johtaminen ja paineensietokyky nähdään tärkeänä, koska tietyt työt on saatava valmiiksi aikataulujen puitteissa, jolloin omaa työtä täytyy pystyä priorisoimaan ja tekemään kiireessäkin. Työkuorman hallitseminen ja aikatauluttaminen nousivat esiin myös Montanon ja muiden (2001) tutkimuksessa. Myös Tan ja Laswad (2018) kirjoittavat, että itsensä johtamista tarvitaan, jotta työt tulevat hoidetuksi aikataulussa.

Tässä on niin kun aikoja, että joutuu niin sanotusti tekemään töitä... Miksei tällainen niinku paineensietokykykin, että sitten kun on välillä niinku deadlineja ja sitten tuntuu, että se työkuorma on valtava ja varsinkin, jos olet niissä detaileissa kovinkin syvällä, niin sitten se aikataulu saattaa siinä vierähtää aika iloisesti, niin pitää myös sitä sietää painetta. Ja tietenkin miksei nyt myös tällainen niin kun että sä oot hyvä johtamaan itseäsi, että priorisointi ja mikä nyt on just nyt tärkeätä ja millä keinoilla priorisoiit niin erittäin tärkeä. (H8)

Kuuntelu- ja kommunikointitaitojen tärkeyttä myös korostettiin haastatteluissa. Vastavalmistuneella täytyy olla kyky kuunnella ja uskoa ohjeita. Tämän myötä uuden oppiminen helpottuu, kun kokeneempien työskentelyä jaksaa seurata. Tan ja muut (2004) saivat myös selville, että kuuntelutaidot ovat tärkeitä erityisesti vastavalmistuneilla. Oman työn

tuloksista pitää myös pystyä kommunikoimaan. Kommunikointia tapahtuu organisaatiolle, tiimille, johdolle ja keskijohdolle, mutta toisaalta myös Teamsin välityksellä erilaisille ryhmille. Kommunikoinnin tulisi myös olla selkeää, sillä pitäisi pystyä ”kommunikoidaan perustalouden asioista selkeästi” (H1). Viestintätaitojen tärkeydestä mainitsivat myös Bui ja Porter (2010) ja Dolce ja muut (2020). Kommunikointitaitoihin liittyen myös esiintymistaidot nousivat esiin, sillä työn tuloksista tulee pystyä kertomaan myös ihmisten edessä. Tan ja Laswad (2018) saivat selville, että laskentatoimen työssä odotetaan esiintymistaitoja sekä muita ihmissuhdetaitoja etenkin kokeneemmilta työntekijöiltä. Kielitaito nousi haastatteluissa esiin asiana, josta on hyötyä. Etenkin englannin kielen taitoa korostettiin osana kommunikaatiotaitoa. Lepistö ja muut (2016) havaitsivatkin, että suomalaisissa työpaikkailmoituksissa korostuu controllerin englannin kielen taidon merkitys.

Kommunikointitaidot, koska tietysti kontrolleri yleensä tukee johtoa [--]. Se voi olla eri tasoista johtoa aina sinne ylimpään johtoon asti ja siinä pitää olla hyvä kommunikoidaan ja hyvä niin kun kertomaan tavallaan monimutkaiset asiat ymmärrettävästi ja riittävän yksinkertaisesti. (H7)

Rohkeuden myötä myös kommunikaatiotaidot voivat olla hyvät. Tätä korostettiin niin, että uudella työntekijällä olisi hyvä olla uskallusta tuoda omia ajatuksia esiin ja kertoa ”vanhoja kaavoja rikkovia ajatuksia” (H6). Kommunikointitaitoja tarvitaan myös silloin, kun tarvitsee apua, mikä taas osaltaan viestii myös tiimityöskentelytaitojen ja ihmissuhdetaitojen tarpeesta. Kun jotakin kysytään, on pystyttävä myös rohkeasti sanomaan, että ei tiedä asiaa, mutta lupaa ottaa asiasta selvää:

Not to be shy saying that I do not know. Even now, after my 20 or 30 years experience, I quite often say, sorry I don't know how does it work. I don't know what does this mean, what does this figure mean. I have to look at this more deeply and then we can discuss or something like that. Be, like brave, don't be shy to say that you don't know something. (H5)

Yksi haastateltava korosti myös rehellisyyttä ominaisuutena, jota controller tarvitsee suuressa osaa työtään joka päivä. Lisäksi matemaattisuus, analyttisyys ja

järjestelmällisyys nousivat esiin piirteinä, jotka olisivat hyviä vastavalmistuneessa controllerissa. Järjestelmällisyys voitaisiin yhdistää jo aikaisemmin mainittuun aikatauluissa pysymiseen ja priorisointiin. Matemaattisuuden tärkeys on noussut esiin myös Tanin ja muiden (2004) tutkimuksessa.

Rehellisyys on hyvin tärkeä myös eli taloudessa täytyy niinku... Me käsitellään paljon tälläisiä, herkkää tietoo myös, että [--] ei voi vaan mennä tonne torille ja ilmaista, että mitä on meneillään, eli täytyy ymmärtää, mikä on salaista ja mitä voi kertoa kavereille ja perheelle. Eli siinä täytyy olla myös sellanen ymmärrys siitä että kaikki tiedot ei oo julkisia. (H2)

Että luonnostaan tulee niin no tietysti semmonen niinku analyyttinen, mitä nyt sanoisi, niinku se analyyttinen ote elämään, ne numerot kiinnostaa, koska ne on kuitenkin sitten se mistä nää kaikki ammennetaan ja niin edespäin. Että tavallaan tykkää olla detaileissa, mutta sitten myös tarvittaessa on myös valmiina menemään siihen isoon kuvaan niinku helikopteriviewhyn ja niinku tavallaan ymmärtämään sieltä käsin sitten niitä detaileja. (H8)

Tanin ja muiden (2004) tutkimuksessa havaittiin, että vastavalmistuneelta controllerilta odotetaan ongelmanratkaisutaitoja. Tämän tutkielman haastatteluissa kukaan ei suoraan nostanut esiin ongelmanratkaisutaitojen tärkeyttä. Asiaa kuitenkin sivuttiin esimerkiksi teknologian kehittymiseen liittyvässä keskustelussa, jossa haastateltavat mainitsivat, että tulevaisuudessa automaatiolla ja tekoälyllä saatetaan pystyä hoitamaan rutiininomaiset tehtävät, minkä seurauksena jo vastavalmistuneenkin täytyy pystyä analysoimaan lukuja syvällisemmin eikä vain tuottamaan peruseräraportteja. Myös aikaisemmin mainitun analyyttisyyden voi mieltää ongelmanratkaisutaitoihin viittaavana asiana.

5.1.2 Pehmeiden taitojen oppiminen sekä tulevaisuus

Howieson ja muut (2014) kirjoittavat, että pehmeitä taitoja voi oppia vielä työelämässäkin, vaikka pääosin niitä opitaan yliopistossa. Low ja muut (2016) taas kertovat, että pehmeitä taitoja arvostetaan enemmän, koska niiden tulisi olla henkilöllä luonnostaan. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että vastavalmistunut voi oppia pehmeitä taitojakin vielä työelämässä, vaikka monien mielestä pehmeiden taitojen voidaan

ajatella liittyvän kotona opittuihin asioihin. Esimerkiksi rehellisyyden ja avoimuuden oppimisen ajateltiin usein tulevan kotikasvatuksesta, mutta silti tiimityöskentelyn kautta uuden oppimista korostettiin. Tiimiltä voi siis oppia muun muassa sitä, kuinka työpaikalla käyttäytyään. Myös jonkinlaista paineensietokykyä voi oppia vielä työelämässäkin. Eräs haastateltava ajatteli, että vaikka ihmisen perusluonne on tietynlainen, niin työkokemuksen myötä kehittyy jonkinlainen resilienssi haastavia ja hermostuttavia asioita kohtaan, jolloin niitä oppii käsittelemään paremmin.

Se työympäristöhän koului ja kouluttaa sua. Se ei oo kuin armeijassa, jossa muokataan ja muovataan tietynlaiseen, mutta siitä huolimatta siinä oppii koko ajan, miten työyhteisössä toimitaan tai kommunikoidaan eli sinne lähiesimiehillä ja kollegoilla on valtava vaikutus erityisesti ensimmäisissä työpaikoissa. Että näkee millä tavalla työelämässä ollaan ja koko ajan pystyy oppimaan näitä. Varsinkin nämä pehmeät taidot on sellasia että se on oikeastaan sellanen lifetime learning -juttu. Varsinkin, kun sä oot erilaisten ihmisten ja kulttuurien kanssa ehkä sit myöhemmässä vaiheessa vielä enemmän tekemisissä, niin sä opit koko ajan uutta. (H1)

Se on ihan siitä mindsetistä mun mielestä kiinni, että mun mielestä ihminen voi oppia periaatteessa mitä vaan. Ei tietenkään maailman huipulle voi päästä, mutta [--] sehän on asenteesta kiinni, ja halusta, että kyllä mun mielestä niitä voi oppia. Tosin se on varmaan hankalampaa, jos sitten et oo niin analyttinen, niin ei se tietenkään niin helppoa ole. Tai jos olet hirveän suurpiirteinen, niin sitten ne detaljit ei välttämättä kiinnosta niin mutta että kyllä kyllä kaikkea musta voi oppia. (H8)

Haastateltavilta kysyttiin myös, näkevätkö he, että tulevaisuudessa vastavalmistuneelta vaadittavat pehmeät taidot olisivat erilaiset verrattuna siihen, mitä nykyään vaaditaan. Monet haastateltavista ajattelevat, että eivät näe pehmeiden taitojen vaatimusten muuttuvan tulevaisuudessa. Kuitenkin esimerkiksi kommunikointitaidon ja omattavien perusarvojen suhteen vaatimusten ajateltiin korostuvan tulevaisuudessa. Kavanagh ja Drennan (2008) sekä Low ja muut (2016) havaitsivat, että eettinen tietoisuus on arvostettua työnantajien mielestä. Vastuullisuusraportoinnin myötä eettisellä tietoisuudella ja arvoilla voi olla vieläkin suurempi merkitys tulevaisuudessa. Eräs haastateltava koki, että tiimityöskentelytaidot tulevat olemaan tärkeitä myös tulevaisuudessa, mutta erityisesti verkostoitumistaito saattaisi korostua

globalisoitumisen myötä. Myös tekoälyn mahdollisesti tuomat hyödyt nousivat esiin, sillä pikkutarkkuus ja analyttisyys saattaisivat olla asioita, joissa siitä voisi olla hyötyä. Pääosin kuitenkin ajateltiin, että pohjimmiltaan pehmeiden taitojen osalta tullaan vaatimaan samanlaisia asioita myös tulevaisuudessa.

5.2 Kovat taidot

Tässä luvussa käsitellään, minkälaisia kovia taitoja vastavalmistuneelta controllerilta odotetaan. Tulokset käydään läpi samasta näkökulmasta kuin miten aiheet jaettiin haastatteluvaiheessa. Ensin tarkastellaan IT-taitoja eli tässä tapauksessa järjestelmäosaamista, jota vastavalmistuneelta odotetaan. Tämän jälkeen käydään läpi, minkälaisia laskentatoimen ja johdon laskentatoimen taitoja vastavalmistuneen odotetaan oppineen opiskeluiden aikana ja minkälaisista muista opinnoista voi olla hyötyä controllerin työtä ajatellen. Lopuksi tarkastellaan, miten nämä vaatimukset vastavalmistuneen taidoista voivat muuttua tulevaisuudessa.

5.2.1 Työnantajien odotukset IT-taidoista

IT-osaamista pidettiin hyvin tärkeänä vastavalmistuneen osaamisalueena. Yleisesti tietoteknistä perusosaamista korostettiin sekä innokkuutta oppia uusia työkaluja. Kaikki haastateltavat nostivat esiin Excel-taidot erittäin tärkeänä osana vastavalmistuneen controllerin IT-taitoja. Haastatteluissa nousi esiin, että controller ei pärjää ilman Excel-taitoja. Kuitenkin puhuttiin, että Excel-taitojakin oppii työssä lisää ja vastavalmistuneen on oltava valmis tekemään töitä myös Excel-taitojen oppimiseksi. Kävi ilmi, että yrityksissä on monenlaisia e-learning-koulutuksia myös Excelin oppimista varten. Myös tiedonhaun osaaminen tuli tässäkin ilmi, sillä Excel-kaavojen käytössä täytyy osata myös hankkia tietoa internetistä, jos kaikkia järjestelmän ominaisuuksia ei osaa käyttää.

Controllerin tehtävissä Exceliä käytetään päivittäin esimerkiksi datan pyörittämiseen ja analysointiin niin, että data tuodaan SAPista tai Smart Viewn kautta tietovarastosta Exceliin, jossa sitä sitten analysoidaan. Excelissä olevaa dataa voidaan muokata ja analysoida, minkä perusteella havaitaan asioita, joita pitää analysoida vielä tarkemmin. Excelistä on hyötyä muun muassa laskelmien teossa ja kuukaudenvaihteen raportoinnin teossa. Exceliin voidaan siis dokumentoida olennaisia laskelmia. Voidaan sanoa, että Excel-taitojen tulisi olla hyvällä tasolla niin, että siitä osataan perusasiat, sillä esimerkiksi pivot-tilukoiden käyttäminen ja yleisesti suurien datamassojen käsittely pitäisi osata. Jotkut pitivät myös makrojen osaamista sekä joidenkin Excel-kaavojen, kuten lookup-kaavojen, osaamista melko olennaisena tai ainakin hyödyllisenä asiana. Toisaalta esimerkiksi ohjelmointia ei odoteta osattavan, mutta Excelin monista ominaisuuksista on kuitenkin hyvä olla tietoinen jo vastavalmistuneena. Daffin (2021) mukaan Excelissä tärkeitä osattavia asioita ovat muun muassa tiedon järjestely ja pivot-tilukot, joten Excel-vaatimusten osalta tässä tutkimuksessa saatiin samantyyppisiä tuloksia.

Excel on controllerin semmonen jokapäiväinen työväline siinä tukemaan ja auttamaan niiden erilaisten laskemien teossa, kuukaudenvaihteen raportoinnin teossa, ihan kaikessa semmosessa perusjutussa, kun sä käsittelet numeroita, sä analysoit kannattavuuksia tai teet laskelmia tulevaisuuteen, teet investointilaskelmia. Kaikessa näissähän sä käytät sitä Exceliä. Osoitat laskelmien kautta, miltä joku asia näyttää, niin sä dokumentoit sen usein siihen Exceliin. (H1)

Excelistä esimerkiksi ihan perusteiden ymmärtäminen : osaa käyttää pivotteja, osaat mitä nyt vaan peruslaskentakaavoja tai vastaavia. [--] Mutta ehkä tärkeämpi on se justiin, että on valmis niinku tekemään töitä, että oppii sen on niinku ohjelman käytännöt, että kyllä se työ sitten opettaa siinä kun ne alkaa olemaan konkreettisia ne asiat, niin mun mielestä työssä oppii aika helposti siinä. [--] Sitten otetaan jotain makrojen tekemisiä, skriptien tekemisiä, visual basic -ohjelmointia ja niitä, niin ne alkaa olemaan jo aika siellä toisessa ääripäässä, että en mä tiedä välttämättä tarvitse edes osata niitä, mutta ymmärtää, että semmoisia on olemassa ja että niillä voi sitten joku tehdä, joka niitä osaa, koska täällä ainakin meidän yrityksessä on ihmisiä jotka sitten osaa käyttää sitä. (H8)

Haastatteluiden perusteella Excelin lisäksi myös muiden Microsoftin työkalujen perusosaamista voidaan pitää tärkeänä vastavalmistuneelle. Spraakman ja muut (2015) sekä Lepistö ja muut (2016) havaitsivat tämän myös omissa tutkimuksissaan. PowerPointia

käytetään, kun esimerkiksi tuloksesta tai tilanteesta kommunikoidaan johdolle tai järjestetään informaatiotilaisuuksia henkilöstölle. Tätä kuitenkin pidettiin virallisempänä esitysmuotona ja ajatuksena olisi, että myös Excel-muotoinen esitys riittäisi. PowerPointin osalta perusosaamisena voidaan pitää sitä, että osaa tehdä siistejä esityksiä ja ymmärtää, minkä verran tekstiä yhdelle sivulle kannattaa laittaa.

Wordin käyttöä pidettiin vähäisempänä ja ylipäänsä sen osalta ajateltiin, että jokin muukin tekstinkäsittelyohjelma voi olla sopiva esimerkiksi palaverien pöytäkirjojen kirjoittamiseen. Wordiä controller voi käyttää myös muuhun tekstimuotoiseen analyysiin, kuten muutossuunnitelmiin. Sitä voidaan käyttää myös yhtiön sisäisten ohjeistusten ja direktiivien tekemiseen. Wordissä esimerkiksi pro gradu -tutkielman kautta opittu otsikoiden ja sisällysluetteloiden tekeminen on riittävää osaamista.

Toiminnanohjausjärjestelmistä erityisesti SAPin osaamista korostettiin lähes kaikissa haastatteluissa. ERP-järjestelmän osaamista korostettiin myös Sprakmanin ja muiden (2015) sekä Daffin (2021) tutkimuksissa, joissa mainittiin, että järjestelmällä ei sinänsä ole väliä, koska kaikissa järjestelmissä on melko lailla samat perusasiat. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikissa yrityksissä ei ole käytössä juuri SAP, mutta sen osaamisen ajateltiin olevan silti hyödyllistä, koska monet muut ohjelmat, kuten Oracle ja NetSuite ovat helpommin opittavissa SAPin osaamisen kautta. SAPin osalta monella haastateltavalla oli käsitys, että sitä ei yliopistoissa kovin paljoa yliopistossa opeteta, joten sen osalta osaamisvaatimuksetkaan eivät ole kovin korkealla. Sen osalta tulisi tietää, mikä yleensä toiminnanohjausjärjestelmä on ja minkälaista tietoa sieltä löytyy. Tiedonhaku on siis yksi asioista, mitä SAPissa tulisi osata tehdä. Myös sen transaktioista tulisi ymmärtää jotakin, ja joidenkin mielestä myös siitä, miten informaatio virtaa siellä. SAPissa controller muun muassa analysoi katteita ja yhteistyössä muiden yhtiön funktioiden kanssa analysoi yhtiön tapahtumia ja raportteja ja niiden tietojen pohjalta pyrkii tekemään päätöksiä organisaation kanssa tai jatkojalostamaan analyysseja päätöksentekoa varten. Controllerin näkökulmasta SAPilla on suuri merkitys, koska siellä sijaitsee kaikki data tuloslaskelma ja tase mukaan lukien ja sieltä lähtökohtaisesti otetaan kaikki data analysointia varten.

SAPin osaaminen nähdään siis erittäin hyödyllisenä, koska sitä käytetään controllerin työssä paljon, mutta sitä opitaan myös työssä, kunhan on innokkuutta uuden oppimiseen.

Gambhir ja Bhattacharjee (2022) kirjoittavat, että tekoälyn lisääntymisen myötä data-analytiikan ja siihen liittyvien työkalujen, kuten Power BI:n ja Tableaun osaaminen korostuu. Analytiikkatyökalujen osaamista ei ole mainittu monessa aikaisemmassa tutkimuksessa, mutta tämän tutkielman haastatteluissa kävi ilmi, että Power BI -työkalun perusteista vastavalmistuneella olisi hyvä olla tietoa, koska monet johtajat haluavat tietoa visuaalisina dashboardeina. Vastaavina työkaluina mainittiin myös Qlikview ja HFM. Monen haastateltavan mielestä vastavalmistuneen tulisi tietää, mitä tarkoitetaan Power BI -raportilla. Power BI:ssä controller työstää analysoidut luvut raporteiksi. Olisi siis hyödyllistä, jos vastavalmistunut osaisi yleisellä tasolla pyörittää Power BI:tä. Myöhemmin sitten raporttien analysointiakin oppii työssä. Tavoitteena datan analysoinnissa on siis hankkia vastauksia kysymyksiin esimerkiksi kannattavuudesta tai top 20 asiakkaiden myynnistä. Power BI:n käytössä kommunikointi onnistuu visuaalisesti sekä taulukoiden kautta. Kaikki haastateltavista eivät kuitenkaan odota vastavalmistuneelta BI-järjestelmän osaamista, sillä sitä oppii myös työssä. Pääosin haastateltavien vastauksissa korostuivat siis Excel, SAP ja Power BI. Kuitenkin osaamisvaatimukset ovat aina yrityksestä riippuvaisia sen mukaan, mitä järjestelmiä on käytössä.

Kaikki kannattavuusdata voi olla Power BI:s, jollon sä niinku analysoit sitä. Analysoit kautta visualisoit sitä dataa ja katsot sieltä niitä erilaisia asioita ja totta kai se voi olla se kommunikoinnin välinekin sitten, että helpompi kommunikoida, kun jollekin graafit ja taulukot kertoo enemmän kuin sitten vaikka (se, että) sä puhut. (H8)

Toki siitä on hyötyä, että on jotain ymmärrystä tällöisistä niinku bi-tyylisistä tai tällöisistä logiikoista, mutta en mä kyllä odota, koska ne vaihtelee niin paljon firmoittain että että mitä muita IT-järjestelmiä siellä on käytössä, et sen oppii kyllä sitten siellä firmassa, että mikä siellä sitten ikinä onkaan... Onko siellä joku Oracle-järjestelmä tai Tagetik tai tai Power BI tai mikä hyvänsä että se vaihtelee niin paljon. (H7)

Aikaisemman tutkimuksen perusteella Microsoft Outlookin käyttötaito osoittautui erittäin tärkeäksi, mutta tämän tutkielman haastatteluissa asia ei noussut esiin. Syynä tähän saattaa olla esimerkiksi se, että haastateltavat ovat ajatelleen sen olevan lähes itsestäänselvyys, että vastavalmistunut osaa käyttää sähköpostia riittävällä tasolla. Toisaalta myös teknologian kehittyessä sähköpostin käyttöä saatetaan pitää itsestäänselvytenä.

5.2.2 Työnantajien odotukset laskentatoimen taidoista

Lown ja muiden (2016) sekä Jacklingin ja De Langen (2009) mukaan olennaisten laskentatoimen taitojen ymmärtäminen tärkeää, mikä on havaittu myös siinä, että Lepistön ja muiden (2016) tutkimissa työpaikkailmoituksissa laskentatoimen tutkinto oli vaatimus. Yleisesti laskentatoimen tai johdon laskentatoimen asioista tai teorioista, joita vastavalmistuneen controllerin pitäisi ymmärtää, haastatteluissa nousi erityisesti esiin perinteinen tuloslaskelman, taseen ja kassavirtalaskelman ymmärtäminen sekä kirjanpidon ymmärtäminen, vaikka controllerin tehtäviin ei sellaisenaan kirjanpito kuulukaan. Tuloslaskelman ja taseen kaavan ymmärtäminen sekä siihen sisältyvien erien sisällön ymmärtäminen on tärkeää. Tuloslaskelman ja taseen osalta vastavalmistuneen pitäisi osata ne nähdessään kertoa, miten yhtiöllä menee tai onko yhtiöllä joitakin ongelmia. Joidenkin tunnuslukujen laskemisen osaamista myös odotetaan. Näitä ovat esimerkiksi liikevoitto- ja katetuotto prosentti.

Controllerin tulis pystyä tulkitsemaan tuloslaskelmaa, tasetta, kertomaan mitä ne erät siellä on, jota itse asiassa valitettavan moni vastavalmistunu ei tiedä, niin se on semmonen perusasia pitäis sieltä puolelta löytyä. [--] ymmärtää sen, että mikä on kustannus ja mikä on sillon ku..., mitä eroo sillä on ku kirjataan tonne varastoon ja taseeseen ja mitä se tarkoittaa kun ne kirjataan tuloslaskelmalle. (H1)

Mä sanoisin, että vaikka puhutaan johdon laskentatoimesta, niin mä palaisin ihan sinne kirjanpidon perusteisiin eli ei pysty ymmärtämään sitä, mitä siellä johdon laskentatoimessa tapahtuu, jos ei ymmärrä sitä debettiä ja kredittiä ja siihen liittyvää tuloslaskelmaa. Eli pitäis olla perus niinku tavallaan ymmärrys siitä kirjanpidosta, peruseräpäätöistä, verotuksesta ja sisäisen laskennan perusteista. Ja sitten ymmärrystä siitä tunnuslukujen laskennasta että minkälaisia tunnuslukuja lasketaan. (H4)

Perustietoja laskentatoimesta odotetaan myös esimerkiksi käyttöpääoman ja niihin liittyvien poistojen ymmärtämistä. Perus kannattavuus- ja katelaskentaa sekä investointilaskelma tulisi osata tehdä. Myös investointien takaisinmaksuaika pitäisi osata laskea. Lisäksi sijoitetun pääoman tuotto ja nettonykyarvo pitäisi osata laskea. Erään haastateltavan mukaan toimintolaskelma on ainakin suurissa yrityksissä jo vanhanaikaista, mutta muissa haastatteluissa siitäkin mainittiin. Kannattavuuslaskennasta ja investointilaskelmista on mainittu myös aikaisemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Tan ja muut (2004) nostavat nämä esiin ja Neilimo ja Uusi-Rauva (2005) käsittelevät näitä aiheita kirjassaan.

You have to understand what is fixed assets, what is depreciation for them, what is useful life for them... So those things, I think it's studied in the university, the basic... This is basis of knowledge which you have for example in controlling. (H5)

Sanotaan, että investointilaskelmat on sellasta peruskauraa, että tota kun tehdään erilaisia investointipäätöksiä, niin käytännössä controllerit on siinä avainroolissa. [--] niiden investointilaskelmien perusymmärrys on oleellinen, koska controller on se, joka sille väelle toimii niinkun niiden osajana ja tukijana sit siin. Eli se kontentti siihe mahdolliseen investointiin tulee muualta, mut sitten investointilaskelmien osaamista odotetaan controllerilt. [--] Sanoisin, että jos KTM:ksi valmistuu niin ei voi vältyä siltä osaamiselta, mikä se perustarve tässä on. (H3)

No kyllä mun mielestä niinku tämmöiset kustannuslaskennan ja ABC-laskennan tällaiset niinku perusteet on hyvä ymmärtää että mikä on, mikä on suoraa työtä, mikä suoraa materiaalia, mikä on overheadia ja niin edespäin ja miten se kannattavuus lasketaan. (H8)

Perustaitojen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen asioihin liittyen ajatellaan olevan sellaisia, mitä opitaan yliopistossa. Tätä tukee Lown ja muiden (2016) tutkimustulos, että jotkut työnantajat pitävät tärkeimpänä, että tutkinto on suoritettu. Ajatuksena on siis se, että suoritettuna tutkinnon myötä tulee riittävä perusosaaminen hankituksi. Työelämässä näitä taitoja päästään syventämään muun muassa sen vuoksi, että jokaisella yhtiöllä tai toimialalla saattaa olla hieman eri tunnusluvut ja KPI:t, joita seurataan. Bisneksen tuntemisen myötä työssä oppii siis lisää myös johdon laskentatoimen taitoja. Howieson ja

muut (2014) kirjoittavat, että teknisten taitojen opettaminen on sekä yliopiston, että työnantajan vastuulla, mikä on linjassa tämän tutkimuksen havaintojen kanssa.

5.2.3 Työnantajien odotukset muusta liiketoimintaosaamisesta

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaista muuta liiketoimintaosaamista he odottavat vasta- valmistuneelta, tai minkälaisista muista opinnoista voisi olla hyötyä. Muista opinnoista useimmiten esiin nousivat verotukseen ja lakiin liittyvät opinnot. Esimerkiksi (kansainvälinen) vero-oikeus ja sopimusjuridiikka nähdään hyödyllisinä. Rahoituksen opinnoista nähdään myös olevan hyötyä investointilaskelmiin liittyen sekä esimerkiksi pääomamarkkinoiden ymmärtämisen suhteen. Eräs haastateltava kertoi pitävänsä kaikkia kauppatieteiden peruskursseja hyödyllisenä controllerille ja tämä nousi esiin myös muissa haastatteluissa, sillä moni mainitsi asioita, joita kauppatieteiden muissa opinnoissa tulee opittua.

Yrityksen toimialalla on myös vaikutusta taitovaatimukseen. Pankkialalla toimiessa korkomarkkinoiden ja keskuspankkien roolin ymmärtäminen on tärkeää, jotta ymmärtää bisneksen. Tekniikan alan yrityksissä työskentelevien henkilöiden vastauksissa nousi esiin se, että hyödyllisenä nähdään tekniikan opinnot, erityisesti tuotantotalous. Ymmärrys lean-konseptista ja prosesseista voisi olla siis hyödyllistä. Toimituslausekkeiden (incoterms) tunteminen mainittiin myös. Matemaattiset aineet nähtiin hyödyllisinä siinä mielessä, että niiden kautta opitaan loogista ajattelukykyä, josta taas on hyötyä controller-työssä.

5.2.4 Kovien taitojen tulevaisuus

Kovien taitojen osalta vastavalmistuneelta tullaan todennäköisesti odottamaan vielä enemmän tulevaisuudessa kuin nyt. Työelämään odotetaan tulevan mahdollisimman valmiita henkilöitä. Valmiilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi kesätyön kautta hankittua

osaamista sekä koulutuksen mukautumista kovien taitojen opettamiseen. Erityisesti digitalisaation ja ESG-raportoinnin myötä nämä vaatimukset nousevat. Mielenkiintoisena huomiona myös eräältä haastateltavalta tuli se, että koko ajan yhä suurempana ja suurempana riskinä on kaikenlaiset tietoturvahyökkäykset ja tietojenkalastelu, minkä vuoksi myös näiden osalta vaaditaan ymmärrystä.

Itse näen, että jatkossa näihin koviin, kovan puolen juttuihin tulee vielä enemmän niinkun tämmöset työkalujen hanskaaminen eli digitalisaation kautta, ai:n kautta, green-controller, sustainability reporting, niin nämä tulee vielä voimakkaammin sinne kovalle puolelle. [--] vaaditaan yhä enemmän sitä teknistä osaamista ja tietämystä henkilöltä, joka tulee suoraan tai valmistuu työelämään. Uskon että vaatimus tekniseen osaamiseen, esimerkiksi erppien osalta niin se tulee entisestään korostumaan, kun esimerkiksi kaikki suomalaiset isot yritykset käyttää lähes kaikki käyttää Sappia. (H1)

Eihän me koskaan mennä takaisin siihen paperi ja kynä, sehän on ihan fakta. Mutta se, mikä ehkä muuttuu tässä on se, että ymmärtää myös just nämä it-hyökkäykset ja it-turvallisuus, miten käyttäytyä, mitä voi julkaista ja niin poispäin. [--] Koska käsitellään paljon tietoa, herkkää tietoa, henkilötietoja, palkkatietoja, strategiatietoja, tuotetietoja niin poispäin, että just tämä tietoturva, että tuleeko joku it-hyökkäys tai mitä. Ja sit tietysti aina tulee näitä, että joku yrittää... Näitä fishing-maili tai joku sellanen, että ymmärtää, mitä voi klikata ja mitä ei. (H2)

Robottiikan, analytiikan, big datan, datan varastoinnin ja tekoälyn tuomien hyötyjen vuoksi todennäköisesti tulevaisuudessa täytyy jo vastavalmistuneena olla valmiimpi analysoidaan raporteja, jotka vielä toistaiseksi controller saattaa tehdä itse. Täytyy siis pohdita, miten esimerkiksi tekoälyä voidaan hyödyntää. SAPin osalta taitovaatimusten nousu saattaisi erään haastateltavan mukaan myös vaatia sitä, että sitä opetettaisiin yliopistossa enemmän. Kuitenkin hänkin ajattelee, että Excelin ja Power BI -työkalun osaamisen merkitys korostuisi tulevaisuudessa entisestään. Haastateltavat ajattelivat, että controllerin ”pääjärjestelmät”, pysyisivät samoina eikä uusia korvaavia järjestelmiä olisi tulossa lähitulevaisuudessa.

En mä usko, kyllä jos mä mietin, että mä oon 18 vuotta työelämässä ollut, niin kyllä se Excelin ja PowerPointin pyöritys aika samanlaista on, että vaikea uskoa että 10

vuodessa se mihinkään muuttuisi sitten. Kyllä mä luulen että se samanlaista tulee olemaan. (H7)

5.3 Nykytrendit ja koulutus

Nykytrendeihin liittyen aihealueiksi haastatteluissa valittiin etätyöskentely, tekoäly ja ESG-raportointi, koska niiden nähtiin olevan tällä hetkellä ja/tai tulevaisuudessa asioita, jotka saattavat aiheuttaa muutoksia osaamisvaatimuksissa. Koulutukseen liittyen haastateltavilta kysyttiin, miten yleensä vastavalmistuneiden taidot ovat vastanneet sitä, mitä he odottavat ja minkälaisia hyödyllisiä taitoja aikaisemman työkokemuksen kautta voi oppia.

5.3.1 Nykytrendeihin liittyvät taitovaatimukset

Etätyöskentelyn myötä työntekijän aktiivisuus, vastuullisuus, oma-aloitteisuus ja kykeneväisyys itsenäiseen työhön ovat korostuneet. Sen myötä myös kommunikaation tärkeys on korostunut eli oman tiimin sisällä on tärkeää kommunikoida, jotta tieto kulkee. Etätyöskentelyn myötä myös Teams-järjestelmän käyttö on tullut tärkeämmäksi. Myös työhyvinvoinnista huolehtiminen on etätyöskentelyn myötä tullut entistä tärkeämmäksi työntekijälle itselleen huolehtia.

Jokaisen täytyisi kyetä pitämään huolta itsestään niinku ergonomian kannalta. Esimerkiks, että sulla on ne oikeat asennot ja oikeat välineet siinä ja näin. Ja sitten se, että jos tuntuu, että ei enää halua yksin tehdä niinku kotona, niin sitten siirtyy toimistolle ja näin, että siinä on semmosta vastuullisuutta myöskin sen työhyvinvoinnin kannalta. (H4)

Etätyöskentelyn kautta myös tietoteknisissä ongelmissa täytyy tietää oikeat kanavat, mihin ottaa yhteyttä, jos jokin ei toimi odotetusti. Etätyöskentelyn myötä vastavalmistuneelta myös on vaadittu enemmän uskallusta esimerkiksi avun pyytämiseen. Toisaalta rohkeutta voi vaatia myös kameran pitäminen päällä

etäkokouksissa, mikä on tärkeää kommunikaation kannalta. Etätyöskentelyn kautta hankitut taidot, kuten oma-aloitteisuus ja rohkeus, voivat haastateltavien mukaan olla arvostettavia taitoja myös tulevaisuudessa. Etätyöskentelystä saattaa taas aiheutua haittaa vastavalmistuneelle uudelle työntekijälle, koska silloin ei voi oppia muilta kokeneemmilta työntekijöiltä työpaikan yleisiä sääntöjä, kuten työpaikalla käyttäytymistä.

ESG-raportointiin liittyvistä asioista vastavalmistuneelta voidaan odottaa jonkinlaisia perusvalmiuksia. Kuitenkin kiinnostus asiaa kohtaan nähdään tärkeimpänä. Eräs haastateltava kertoi, että juuri trainee-hakemuksia selailtuaan oli havainnut, että vastavalmistuneet/opiskelijat nostavat mielellään esiin kiinnostuksen vastuullisuuteen liittyen, vaikka suoraan siitä ei edes kysyttäisi. Vastavalmistuneen tulisi tulevaisuudessa kyetä keräämään vastuullisuusraportointiin liittyvää tietoa yrityksestä ja olla tietoinen, mistä nämä tiedot yrityksessä löytyvät. Vastuullisuuteen liittyvien asioiden nähdään löytyvän yrityksessä useista eri järjestelmistä, mikä lisää haastetta. Toisaalta jotkut haastateltavat eivät vielä olleet kovin tietoisia ESG-raportoinnin tuomista taitovaatimuksista, mutta kuitenkin raportointivaateesta oltiin tietoisia ja siihen liittyen oli järjestetty esimerkiksi koulutuksia. ESG-raportointiin liittyvät tietoisuus nähdään etuna vastavalmistuneella, koska se on lähes kaikille organisaatiossa vielä uusi asia. Monissa yrityksissä ESG-asioihin liittyvät toiminnot on eriytetty muusta controller-funktiosta, minkä vuoksi haastateltavilla ei välttämättä ollut asiasta niin paljon tietoa.

Teknolgian kehittymisen ja tekoälyn nähdään tuovan enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia controllerille. Esimerkiksi transaktioiden automatisoinnista olisi paljon hyötyä, koska silloin controller pystyisi käyttämään enemmän aikaa liiketoiminnan tukemiseen ja arvonluontiin. Tekoälyn osalta nähdään, että tulevaisuudessa sitä otettaisiin enemmän käyttöön. Kuitenkin vaatimuksena nähdään se, että controllerin on ymmärrettävä tekoälyn antamat tulokset ja osattava arvioida niiden järkevyyttä. Controllerin tulee tulevaisuudessa pystyä katsomaan vielä enemmän tulevaisuuteen, sillä automatisointi saattaa hoitaa historiatietojen tarkastelun. Vastavalmistuneen controllerin etuna

voidaan nähdä myös jonkinlainen perusymmärrys tekoälyn potentiaalista, sillä monessa yrityksessä ollaan tekoälyn suhteen vasta kokeiluvaiheessa ja siitä hankitaan ymmärrystä. Erään haastateltavan kokemus onkin se, että yliopistoissa odotetaan, että yritykset ovat tekoälyn suhteen jo pidemmällä kuin mitä ne todellisuudessa ovat.

Siis tietysti myös se, että tää tekoäly... Sitä varmasti käytetään enemmän tai tullaan ottamaan enemmän käyttöön, mut sit se, että ymmärtää, mitä se tekoäly antaa ulos. Eli sun täytyy kyllä siinä ihmisenä vähän kuitenkin kattoo, että onko tää järkevää. Mut sehän tulee vähän siitä et kun oppii tuntemaan sitä bisnestä, oppii tuntemaan sen prosessin, että jos se tekoäly heittää jonkun raportin, niin sun täytyy ymmärtää myös, että onko tää oikein. (H2)

Ikään kuin se tekoäly olisi niin kun työkaveri elikkä tekoäly tekee niitä perusjuttuja ja sitten se vastavalmistunut mieltii, että okei, jos toi kaveri tekee niitä perusjuttuja, niin mitä mä tuon siihen lisää sillä mun omalla osaamisella ja sillä niinku ihmisen ajattelukyvyllä. Kun se tekoäly siinä ruksuttaa niitä raportteja, niin sitä niinku tavallaan täytyisi ihmisen ymmärtää, että mistä se raportti koostuu esimerkiksi siinä, että mitkä ne on ne perusasetukset siellä raportilla. [--] Ja silloin tää tiedon soveltaminen niinku erilaisissa tilanteissa niinku nousee enemmän keskeisempään rooliin. (H4)

Teknologian kehittymiseen liittyen haastateltavat näkevät, että suurin hyöty vastavalmistuneella controllerilla on kiinnostus asiaa kohtaan sekä innokkuus oppia uusia asioita. Myöskin perus IT-taidoilla pärjää hyvin, sillä ne luovat perustan uuden oppimiselle. Tämän lisäksi kyky olla mukana esimerkiksi uusien järjestelmien implementointiprosesseissa olisi hyödyllinen, koska niiden taitojen kysyntä on yrityksissä lisääntynyt.

5.3.2 Laskentatoimen koulutus ja aikaisemman työkokemuksen merkitys vastavalmistuneella

Pääosin vastavalmistuneiden taitojen nähdään vastaavan hyvin sitä, mitä haastateltavat ovat odottaneet. Laskentatoimen koulutuksessa voitaisiin kiinnittää lisää huomiota talousjohdon strategisempaan rooliin suhteessa operatiiviseen tekemiseen, eli että ajattelu olisi vielä strategisempaa pelkkien raporttien tuottamisen sijaan. SAPin käyttöön,

verotukseen ja sopimusjuridiikkaan liittyvät kurssit olisi erään haasteltavan mukaan hyvä olla pakollisia laskentatoimen kursseja. Käytäntöön liittyvät kurssit olisivat hyödyllisiä myös muuhukin kuin SAPin käyttöön liittyen. Suomalaisten esiintymistaidot nähdään heikompina muihin pohjoismaihin verrattuna. Erään haastateltavan mielestä esiintymistä ja väittelytaitoja voitaisiin harjoitella enemmän yliopistossa.

Jos mä mietin semmoista missä suomalaiset on heikompia niin on ne esiintymistaidot varsinkin ruotsalaisiin verrattuna. Toki siinä on vähän se kielitaito englanniksi, että ruotsalaisilla on vähän helpompi oppia sitä englantia, että suomalaiset vähän puhuu sitä tankerompaa. [--] Että se sun englantia on puhuttuna oikeasti sujuvaa ja sä osaat ilmaista itseäsi hyvin englanniksi ja sitten myös tavallaan ylipäänsä ne esiintymistaidot. [--] Ja lisätään nyt siihen ehkä sitten myös tämmönen, niinku väittely tai tämmöinen niinku debatti, mitä esimerkiksi jossai Amerikassa niinku mun käsittääkseni on aika paljon, että semmosesta on tosi paljon hyötyä, koska jos sä haluat haastaa jotain kokenutta johtajaa, niin sul pitää tavallaan olla semmoisia taitoja että semmoinen niinku sujuva esiintyminen suomeksi ja englanniksi ja sitten tämmöinen niinku debatoititaidot. (H7)

Vaikka vastavalmistuneiden taidot usein ovat hyvällä tasolla, nähdään kuitenkin haasteellisena se, että yliopistossa opittuja taitoja ei välttämättä olla päästy käyttämään työssä, sillä kauppatieteisiin ei sisälly pakollista työharjoittelujaksoa. Myös Montano ja muut (2001) havaitsivat, että laskentatoimesta valmistuneella ei ole riittävää tietoa laskentatoimen ammatista. Laskentatoimen koulutuksessa voitaisiin enemmän panostaa tulevaisuuden skenaarioiden tekemiseen. Tämä varmasti auttaisi myös tulevaisuudessa tekoälyn ja teknologian kehittymisen tuomissa roolimutoksissa, kuten aikaisemmin pohdittiin. Lisäksi eräs haastateltava nosti esiin, että jokin työhyvinvointiin liittyvä kurssi olisi erittäin hyödyllinen pakollisena kurssina, koska nykyään etätyöskentelyn ja päätetyön vuoksi aivot kuormittuvat herkästi ja projekteissa tehdään pitkiä työpäiviä.

Vastavalmistuneen aikaisempi työkokemus nähdään myös hyvin tärkeänä, sillä niistä opitaan perustaitoja kuten sitä, miten työelämässä käyttäytyään. Myös Lown ja muiden (2016) mukaan aikaisempi työkokemus on arvostettavaa, vaikka se olisi muualta kuin laskentatoimesta. Kun henkilö tulee töihin, työnantaja odottaa hänen osaavan perinteiset työelämän käyttäytymissäännöt (Sirainen, 2019, s. 126–128), joita opitaan

pääosin työkokemuksen kautta. Haastatteluiden perusteella ajatellaan, että aikaisempi työkokemus osoittaa työnhakuvaiheessa, että henkilö on kiinnostunut työnteosta ja uuden oppimisesta. Esimerkiksi kesätöissä opittu kommunikaatiotaito ja vastuu omasta työstä ovat tärkeitä myös controllerin työssä. Jos vastavalmistuneella ei ole omalta alalta työkokemusta, voidaan kuitenkin muusta työstä saatu tiimityöskentelykokemus nähdä positiivisena asiana.

Se, että vastavalmistuneelta saatetaan usein odottaa kokemusta alan töistä, mutta opinnot kuitenkin tulisi olla aikataulussa suoritettu, nähdään haasteena. Yritykset saattavat brändätä itsensä yrityksiksi, joille tulee töihin vain suorittajaluonteen omaavia henkilöitä. Erään haastateltavan mukaan se, että opinnot on suoritettu suurin piirtein aikataulussa on tärkeää ja se näyttää, että henkilö on sellainen, joka saa asiat suoritettua loppuun, mikä on erittäin tärkeää controllerin työssä. Työnteko opintojen ohessa on kuitenkin myös hyödyllistä. Yritys, jossa henkilö työskentelee jo opintojen aikana, hyötyy siitä, koska tällöin yrityksessä tiedetään henkilön persoona ja kyvyt jo hänen valmistuessaan. Pääosin kesätöiden tekeminen nähdään lähes pakollisena juuri siksi, että se opettaa työelämätaitoja.

Voihan se olla että sä oot vaan kotona on ollut hirveän kiinnostunut vaikka osakesijoittamisesta tai mistä vaan ja se tulee sitä kautta. Loppupeleissä se sitten ratkaisee, mikä se sun sen hetken moodi on, millä sä oot mukana. Mutta ehdottomasti kannatan kaikenlaista työn tekemistä. (H8)

Taulukkoon 3 on koottu tutkimustulokset eli tärkeimmiksi havaitut taidot ja vaatimus taitotasosta niiltä osin kuin sitä on mielekästä mitata. Lisäksi taulukkoon on tuotu esimerkkejä, kuinka kyseistä taitoa käytetään työssä.

Taulukko 3. Tutkimustulokset.

Taito (taitotaso)	Taidon käyttäminen
Oppimishalukkuus/avoimuus (-)	Uuden oppiminen, työssä onnistuminen.
Kiinnostus yritystä ja työtä kohtaan/asenne (-)	Uuden oppiminen, lukujen analysointi.
Tiimityöskentely/ihmissuhdetaidot (hyvä)	Tehokas työnteko, työssä onnistuminen, kommunikointi tiimille ja muille organisaation jäsenille.
Itsenäinen työskentely (hyvä)	Tiedonhaku, aikatauluissa pysyminen.
Kommunikointi- ja kuuntelutaito (hyvä)	Tiimityöskentely, johdon kanssa viestiminen, oman työn tuloksista viestiminen, uuden oppiminen.
MS Excel (hyvä)	Datan analysoiminen, laskelmien tekeminen.
MS Word, PowerPoint (perustaidot), Power BI (alkeet)	Tulosten kommunikointi johdolle, palaveripöytäkirjojen dokumentointi, tekstimuotoiset analyysit, datan analysointi.
SAP tai muut toiminnanohjausjärjestelmät (perustaidot/alkeet)	Tiedonhaku, yrityksen tapahtumien ja raporttien analysointi.
Tuloslaskelman, taseen ja kirjanpidon ymmärtäminen (hyvä)	Johdon laskentatoimen ymmärtäminen ja uuden oppiminen.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, mitä taitoja työnantajat odottavat vastavalmistuneelta controllerilta eli vastavalmistuneelta, joka hakeutuu johdon laskentatoimen työtehtäviin. Lisäksi tutkittiin, miten controller käyttää näitä taitoja työssään ja kuinka hyvin mitäkin näistä tulisi osata jo heti valmistumisen jälkeen.

6.1 Tutkielman toteutus ja tutkimustulokset

Suuressa osassa aikaisempia tutkimuksia tulokset olivat keskenään hyvin samankaltaisia, mutta joitakin eroavaisuuksia oli myös. Esimerkiksi erikokoisissa yrityksissä taitovaatimukset ovat usein erilaiset, mikä saattaa johtua siitä, että pienemmissä yrityksissä perehdytysprosessista ei ole kannattavaa tehdä liian pitkää, jotta yksittäisten henkilöiden omaa työaikaa ei menisi perehdytykseen liikaa. Tällöin pieneen yhtiöön halutaan mieluummin kokeneempi controller. Suuremmissa yrityksissä saattaa olla enemmän perehdyttäjiä, jolloin vastuu jakautuu paremmin ja mahdollisuuksia vastavalmistuneen palkkaamiseen on enemmän. Erot saattavat johtua myös eri yritysten erilaisista rakenteista, jolloin controllerilla voi olla erilaisia työtehtäviä eri yrityksissä, ja näin myös taitovaatimusten painotukset ovat erilaiset. Näiden syiden vuoksi haastatteluihin valittiin suurissa yrityksissä toimineita controllereita ja heiltä varmistettiin, että he tekevät nimenomaisesti johdon laskentatoimeen liittyviä työtehtäviä.

Tutkielma toteutettiin teemahaastatteluin. Haastatteluihin osallistui kahdeksan useamman vuoden työkokemuksen omaavaa controllerin työtä tekevää henkilöä, joilla on kokemusta suuressa yhtiössä controllerina työskentelystä. Haastattelut toteutettiin videohaastatteluina, jotka kestivät noin 40–60 minuuttia. Haastattelurunko sisälsi aihealueita sekä pehmeisiin taitoihin että koviin taitoihin liittyen. Lisäksi kysyttiin tämänhetkisistä nykytrendeistä, jotka saattavat vaikuttaa taitovaatimukseen. Näitä ovat tekoäly ja teknologian kehittyminen, vastuullisuusasiat, kuten ESG-raportointi, sekä etätyöskentely.

Haastattelut litteroitiin nauhoitettujen videoiden pohjalta, minkä jälkeen tulokset jaoteltiin teemoittain käyttäen samoja teemoja kuin haastattelurungossa. Saaduista tuloksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Lisäksi pohdittiin syitä mahdollisille eroille ja poikkeavuuksille. Tuloksia verrattiin myös aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tässä tutkielmassa saadut tulokset olivat pääosin samanlaisia kuin aikaisemmissa tutkimuksissa saadut tulokset, mutta myös joitakin eroja löytyi.

Tässä tutkielmassa haastateltavat mainitsivat monia erilaisia pehmeitä taitoja, joita vastavalmistuneelta controllerilta odotetaan. Tiimityöskentelytaidot mainittiin useiten, joten voidaan tulkita, että sitä pidetään tärkeimpänä pehmeänä taitona. Controllerin kerrottiin tarvitsevan tiimityöskentelytaitoa, koska controllerin työn ajatellaan olevan tiimityötä. Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että työnantajat odottavat pehmeiden taitojen osalta eniten tiimityöskentelytaitoja, erilaisia viestintätaitoja sekä ongelmanratkaisutaitoja. Low ja muut (2016) kirjoittavat, että laskentatoimen työntekijät työskentelevät tiimeissä, mikä on linjassa tutkielman tulosten kanssa. Aikaisemman tutkimuksen perusteella viestintätaidoista suullista ja kirjallista ilmaisutaitoa pidetään tärkeänä esimerkiksi esiintymistä (Bui & Porter, 2010) ja ihmisten kanssa tapahtuvaa viestintää ajatellen, sillä viestintää tapahtuu sekä suullisesti että Microsoft Outlookin kautta (Spraaakman ja muut, 2015). Myös tässä tutkielmassa saatiin selville, että kommunikointitaito on tärkeä vastavalmistuneen controllerin taito, jota tarvitaan esimerkiksi esiintyessä ja johdolle kommunikoidessa. Tämäkin tutkimustulos on siis linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa.

Pehmeiden taitojen osalta erona aikaisempaan tutkimukseen tässä tutkielmassa havaittiin se, että ongelmanratkaisutaitoja ei sellaisenaan mainittu osaamisvaatimuksena. Aikaisemman tutkimuksen perusteella ongelmanratkaisutaidot liittyvät analysointi-, päätely- ja älyllisiin taitoihin, joita tarvitaan erityisesti controllerin työssä (Tan & Laswad, 2018). Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin ajatella, että vastavalmistunut tulee erityisesti tulevaisuudessa tarvitsemaan ongelmanratkaisutaitoja yhä enemmän, koska teknologian kehittymisen myötä suorittava ja yksinkertainen työ saattaa olla

tietokoneen ja tekoälyn hoitamaa, jolloin jo vastavalmistuneena on pystyttävä ajattelemaan syvällisemmin controllerin työhön liittyviä asioita, kuten tulkitsemaan raportteja, joita tekoäly on tuottanut.

Tässä tutkielmassa tarkasteltujen aikaisempien tutkimusten pohjalta voidaan päätellä, että työnantajat odottavat vastavalmistuneelta controllerilta enemmän pehmeitä kuin kovia taitoja. Dolcen ja muiden (2020) mukaan työnantajat pitävät pehmeitä taitoja tärkeämpänä kuin kovia taitoja. Montanon ja muiden (2001) mukaan controller ei pärjää työssään pelkällä teknisellä osaamisella. Tämä on loogista, koska controllerin työn ollessa melko sosiaalista, täytyy controllerin osata myös kommunikoida ihmisten kanssa ja tehdä työtä yhteisen tavoitteen eteen. Kuitenkin tässä tutkielmassa pidettyjen haastatteluiden perusteella jo vastavalmistuneelta odotetaan melko paljon kovia taitoja. Ero aikaisempiin tutkimuksiin voi johtua siitä, että teknologian kehittymisen myötä myös yliopistoissa on alettu opettaa entistä enemmän järjestelmien käyttöä, jolloin myös osaamisvaatimukset ovat nousseet.

Työnantajat pitävät tärkeimpänä järjestelmäosaamiseen liittyvänä taitona Excelin käyttöä. Siellä pitäisi osata esimerkiksi pivot-taulukoiden sekä joidenkin kaavojen käyttö. Exceliä pitäisi siis osata käyttää jo melko hyvin vastavalmistuneena. Toisena tärkeänä järjestelmäosaamiseen liittyvänä taitona nähtiin SAPin käyttö. Siellä riittää lähinnä perusasioiden ymmärtäminen, kuten tiedonhaku sekä transaktioiden ymmärtäminen. Controller tarvitsee SAPia ja Exceliä paljon, koska SAPista haetaan tietoa ja Excelissä dataa analysoidaan eli näitä järjestelmiä käytetään työssä joka päivä. Lisäksi haastateltavat mainitsivat Wordin, PowerPointin ja Power BI:n käytön hyödyllisinä taitoina. Aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna tässä tutkielmassa Power BI:n käyttö tuli vahvemmin esiin. Syynä voi olla esimerkiksi se, että Power BI:tä olisi vasta lähiaikoina teknologisen kehityksen myötä alettu käyttää enemmän, jolloin se ei ole aikaisemmissa tutkimuksissa noussut esiin niin vahvasti.

Kovista taidoista yleisiä laskentatoimen taitoja pidetään myös tärkeinä vastavalmistuneelle controllerille, sillä niitä tarvitaan jokapäiväisessä työssä. Perinteisen kirjanpidon ymmärtäminen sekä tuloslaskelman ja taseen ymmärtäminen nähdään tärkeänä pohjana controllerin osaamisvaatimuksissa. Myös esimerkiksi kannattavuus- ja investointilaskelmien ymmärtäminen nähdään tärkeänä, mutta myös sellaisena, jonka oppimiselta ei oikeastaan voi yliopistossa välttyä.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella kovista taidoista työnantajat odottavat vastavalmistuneen hallitsevan Microsoft Excelin käytön ja omaavan perustasolla tietoja laskentatoimesta. Vaikka ERP-järjestelmän tuntemista pidetään melko tärkeänä, työnantajat eivät odota hyvää taitotasoa sen käytön suhteen. Exceliä ja ERP:ä tarvitaan datan analysoimisessa (Spraakman ja muut, 2015), minkä vuoksi niiden hallintaa voidaan pitää tärkeintä controllerin työssä. Aikaisempi tutkimus siis vastaa tässä tutkielmassa saatuja tuloksia.

Edellä mainitun ongelmanratkaisutaidon lisäksi nykytrendien aiheuttamia tai lisäämiä osaamisvaatimuksia ovat esimerkiksi kiinnostus vastuullisuusasioita kohtaan sekä eräänlainen oma-aloitteisuus. Kiinnostus vastuullisuusasioihin on tärkeää, koska yritykset ovat vielä hyvin alkumetreillä ESG-raportoinnin aloittamisen suhteen, joten kaikenlainen tietämys ja innostus asiaa kohtaan vastavalmistuneella on hyödyksi. Oma-aloitteisuus on tullut entistä tärkeämmäksi etätyöskentelyn lisääntymisen myötä, koska tällöin työntekijän on itse rohkeammin otettava yhteyttä muihin ja pidettävä huolta, että omat työt tulevat tehdyksi, vaikka työskennellään kotona.

Johdon laskentatoimen ja yleisesti laskentatoimen opetusta tarkasteltaessa tulee esiin monia työnantajienkin mainitsevia taitoja ja aihealueita. Joillakin kursseilla tehdään myös ryhmätyö, jolloin tiimityötaitojen ja viestintätaitojen voidaan odottaa kehittyvän ainakin jonkin verran. Monilla kursseilla perehdytään myös erilaisiin järjestelmiin työnantajien mainitseman ERP-järjestelmän lisäksi. Kuitenkaan kursseja tietyn järjestelmän käyttöön liittyen ei järjestetä useampia erilaisia, joten taitojen voidaan odottaa jäävän

pintapuolisiksi. Toisaalta työnantajatkin mainitsivat, että hyvin korkeaa taitotasoa järjestelmien suhteen ei odoteta. Voidaan siis todeta, että tämän tutkielman perusteella johdon laskentatoimen koulutuksessa olisi syytä keskittyä erityisesti perinteisen kirjanpidon opetteluun, tuloslaskelman ja taseen tulkitsemiseen, Excelin käyttöön ja toiminnanohjausjärjestelmään tutustumiseen. Lisäksi ryhmätöiden sekä esitelmien kautta tiimityöskentelytaitojen ja kommunikointitaitojen oppiminen on hyödyllistä ja niiden osaaminen on erittäin tarpeellista controllerin työelämässä.

Tämän tutkielman tuloksista voivat hyötyä erityisesti korkeakoulut. Esimerkiksi ryhmätöiden teettämistä osana kursseja kannattaa jatkaa, koska työnantajat selvästi odottavat tiimityöskentelytaitojen olevan hyvällä tasolla ja samalla opitaan myös suullisia ja kirjallisia kommunikointitaitoja. Mielenkiintoisena kovana taitona esiin nousi Power BI, jota opettamalla korkeakouluista valmistuisi henkilöitä, jotka osaavat sellaisia taitoja, joita työnantajat voivat pitää etuna työnhaussa.

6.2 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustuloksiin voi vaikuttaa käytetty tutkimusmenetelmä. Koska tutkimus toteutettiin teemahaastatteluun, haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa niistä asioista, joita heille sillä hetkellä tulee mieleen. Jos tutkielma olisi toteutettu kyselylomakkeella, jossa valmiina vastausvaihtoehtoina olisi erilaisia taitoja esimerkiksi aikaisempiin tutkimuksiin perustuen, henkilöille olisi saattanut tulla mieleen asioita, joita eri teemoista keskustellessa ei välttämättä tullut mieleen. Tässä tutkielmassa tavoitteena oli kuitenkin saada syvälinen käsitys haastateltavien mielestä tärkeistä asioista teemoihin liittyen, minkä vuoksi tutkimusmenetelmä oli laadullinen tutkimus. Aihetta voitaisiin kuitenkin tutkia myös kyselylomakkeella.

Jatkotutkimusehdotuksena voidaan todeta, että vastaavanlainen tutkielma voitaisiin toteuttaa kohdentamalla haastattelut vain tietyllä toimialalla toimiviin yhtiöihin. Tällöin saataisiin näkemys, millaisia taitoja tietyllä alalla toimivalta controllerilta odotetaan ja

opiskelijat voisivat jo opiskeluaikana kiinnittää huomiota oman kiinnostuksenkohteensa osaamisvaatimuksiin esimerkiksi valitsemalla tietynlaisia kursseja ja opiskelemalla eri kieliä. Aihetta voitaisiin tutkia myös ESG-controllerilta vaadittavien taitojen näkökulmasta, jolloin saataisiin syvällisempi käsitys siitä, mitä korkeakouluissa tulisi opettaa ESG-asioihin liittyen. Teknologisen kehityksen, erityisesti tekoälyn, mahdollisesti aiheuttama muutos controllerin työssä aiheuttaa myös tarpeen tutkia taitovaatimuksia vastavalmistuneen osalta.

Tutkimus voitaisiin toteuttaa myös controllerin sijaan muihin laskentatoimen työtä tekeviin, esimerkiksi kirjanpidon tai tilintarkastuksen puolelle, jolloin saataisiin näkemyksiä myös muista laskentatoimen ammateista. Tässä tutkielmassa haastattelut rajattiin suuren yhtiön näkökulmaan, mutta vastaava voitaisiin toteuttaa myös pienempiin yrityksiin ja vastavalmistuneiden sijaan kokeneempiin controllereihin. Myös vastaavanlainen tutkimus voitaisiin toteuttaa myöhemmin uudestaan, koska maailman muuttuessa myös taitovaatimukset muuttuvat.

Lähteet

- Aalto-yliopisto. (n.d.). *Master's Programme in Accounting*. Noudettu 19.11.2021 osoitteesta <https://www.aalto.fi/fi/koulutustarjonta/masters-programme-in-accounting>
- Ala-Heikkilä, V. & Järvenpää, M. (2021). Management accountants' image, role and identity: employer branding and identity conflict. *Qualitative Research in Accounting & Management*, (20)3, 337–371. <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2021-0064>
- Bricker, W. (2022, 4. joulukuuta). *ESG Controller: The Position You Didn't Know You Needed*. FEI Daily. Noudettu 11.11.2023 osoitteesta <https://www.financialexecutives.org/FEI-Daily/April-2022/ESG-Controller-The-Position-You-Didn-t-Know-You-N.aspx>
- Bui, B. & Porter, B. (2010, 18. maaliskuuta). The Expectation-Performance Gap in Accounting Education: An Exploratory Study. *Accounting Education: an international journal*, 19(1–2), 23–50. <https://doi.org/10.1080/09639280902875556>
- Calanca, F., Sayfullina, L., Minkus, L. Wagner, C. & Malmi, E. (2019, 27. huhtikuuta). Responsible team players wanted: an analysis of soft skill requirements in job advertisements. *EPJ Data Science*, 8(1), 1–20. <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-019-0190-z>
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97–130. <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>
- Chandra, A., Cheh, J.J. & Kim, I-W. (2006). Do We Teach Enough IT Skills in Management Accounting Courses? *Management Accounting Quarterly*, 8(1), 49–54. Noudettu 19.11.2021 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/do-we-teach-enough-skills-management-accounting/docview/222799807/se-2?accountid=14797>
- Daff, L. (2021). Employers' perspectives of accounting graduates and their world of work: software use and ICT competencies. *Accounting Education*, 30(5), 495–524. <https://doi.org/10.1080/09639284.2021.1935282>

- Dolce, V., Emanuel, F., Cisi, M. & Ghislieri, C. (2020). The soft skills of accounting graduates: perceptions versus expectations. *Accounting Education*, 29(1), 57–76. <https://doi.org/10.1080/09639284.2019.1697937>
- Elo, T., Pätäri, S., Sjögrén, H. & Mättö, M. (2023). Transformation of skills in the accounting field: the expectation–performance gap perceived by accounting students. *Accounting Education*, <https://doi.org/10.1080/09639284.2023.2191289>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Euroopan unioni. (2008). *Euroopan parlamentin ja neuvoston suositus eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen perustamisesta elinikäisen oppimisen edistämiseksi*. Noudettu 22.11.2021 osoitteesta [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008H0506\(01\)&from=FI](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008H0506(01)&from=FI)
- Gambhir, B. & Bhattacharjee, A. (2022). Embracing the role of artificial intelligence in accounting and finance: contemplating the changing skillset expectations. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 36(1), 17–20. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2021-0016>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275–285. <https://doi.org/10.1108/03090599910284650>
- Howieson, B., Hancock, P., Segal, N., Kavanagh, M., Tempone, I. & Kent, J. (2014). Who should teach what? Australian perceptions of the roles of universities and practice in the education of professional accountants. *Journal of Accounting Education*, 32(3), 259–275. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2014.05.001>
- IMA. (2008). *Definition of Management Accounting*. Institute of Management Accountants.
- IMA. (2019). *IMA Management Accounting Competency Framework*. Institute of Management Accountants.
- IMA & APQC. (2015). The Skills Gap in Entry-level Management Accounting and Finance. Noudettu 26.11.2023 osoitteesta <https://docplayer.net/14250456-The-skills->

gap-in-entry-level-management-accounting-and-finance-the-problem-its-consequences-and-promising-interventions.html

Into For Aalto students. (n.d.). *Programme studies 2020-2022*. Noudettu 19.11.2021 osoitteesta <https://into.aalto.fi/display/enaccounting/Programme+studies+2020-2022>

Jackling, B. & De Lange, P. (2009). Do Accounting Graduates' Skills Meet The Expectations of Employers? A Matter of Convergence or Divergence. *Accounting Education: an international journal*, 18(4–5), 369–385. <https://doi.org/10.1080/09639280902719341>

Jones, E.A. & RiCharde, S. (2005). *NPEC Sourcebook on Assessment: Definitions and Assessment Methods for Communication, Leadership, Information Literacy, Quantitative Reasoning, and Quantitative Skills*. National Postsecondary Education Cooperative. Noudettu 4.12.2021 osoitteesta <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED494762.pdf>

Jyväskylän yliopisto. (n.d.-a). *YLAS2110 Strateginen johdon laskentatoimi (6 op)*. Noudettu 19.11.2021 osoitteesta <https://opinto-opas.jyu.fi/2021/fi/opintojakso/ylas2110/>

Jyväskylän yliopisto. (n.d.-b). *YLAS2120 Laskentatoimi ja tietojärjestelmät (6 op)*. Noudettu 19.11.2021 osoitteesta <https://opinto-opas.jyu.fi/2021/fi/opintojakso/ylas2120/>

Jyväskylän yliopisto. (n.d.-c). *Kauppatieteiden maisteriohjelma*. Noudettu 19.11.2021 osoitteesta <https://opinto-opas.jyu.fi/2021/fi/tutkintoohjelma/kauma2021/>

Kavanagh, M.H. & Drennan, L. (2008, 28. kesäkuuta). What skills and attributes does an accounting graduate need? Evidence from student perceptions and employer expectations. *Accounting and Finance*, 48(2), 279–300. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2007.00245.x>

Lawson, R.A., Blocher, E.J., Brewer, P.C., Cokins, G., Sorensen, J.E., Stout, D.E., Sundem, G.L., Wolcott, S.K. & Wouters, M.J.F. (2014). Focusing Accounting Curricula on Students' Long-Run Careers: Recommendations for an Integrated Competency-

- Based Framework for Accounting Education. *Issues in Accounting Education*, 29(2), 295–317. <https://doi.org/10.2308/iace-50673>
- Lepistö, L., Järvenpää, M., Ihantola, E-M. & Tuuri, I. (2016). The Tasks and Characteristics of Management Accountants: Insights from Finnish Recruitment Processes. *Nordic Journal of Business*, 65(3–4), 76–82. Noudettu 3.11.2021 <http://njb.fi/vol-65-no-3-4-autumnwinter-2016/>
- Low, M., Botes, V., Dela Rue, D. & Allen, J. (2016). Accounting Employers' Expectations – The Ideal Accounting Graduates. *The e-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching*, 10(1), 36–57. Noudettu 3.11.2021 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/accounting-employers-expectations-ideal-graduates/docview/1806060423/se-2?accountid=14797>
- Malmi, T., Seppälä, T. & Rantanen, M. (2002). The Practice of Management Accounting in Finland – A Change? *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, (4), 480–501.
- Merchant, K.A. & Otley, D. (2020). Beyond the systems versus package debate. *Accounting, Organizations and Society*, 86(2020). <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101185>
- Montano, J.L.A., Donoso, J.A., Hassall, T. & Joyce, J. (2001). Vocational skills in the accounting professional profile: the Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) employers' opinion. *Accounting Education*, 10(3), 299–313. <https://doi.org/10.1080/09639280210122339>
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2005). *Johdon laskentatoimi* (6.–12. painos). Edita.
- Oikotie. (2023a). ESG Controller: Metsä Group. Oikotie.fi. Noudettu 11.11.2023 osoitteesta <https://tyopaikat.oikotie.fi/avoimet-tyopaikat/esg-controller/1706209>
- Oikotie. (2023b). ESG Controller: Paulig Group. Oikotie.fi. Noudettu 11.11.2023 osoitteesta <https://tyopaikat.oikotie.fi/avoimet-tyopaikat/esg-controller/1823146>
- Poisson-de Haro, S. & Turgut, G. (2012). Expanded strategy simulations: developing better managers. *The Journal of Management Development*, 31(3), 209–220. <https://doi.org/10.1108/02621711211208844>

- Phan, D., Yapa, P. & Nguyen, H.T. (2020). Accounting graduate readiness for work: a case study of South East Asia. *Education + Training*, 63(3), 392–416. <https://doi.org/10.1108/ET-02-2019-0036>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudemus Oy.
- Rask, S. (2023, 24. toukokuuta). *Tästä osaamisesta on pian huutava pula*. Talouselämä. Noudettu 11.11.2023 osoitteesta <https://www.taloustaito.fi/blogit/shadia-rask/tasta-osaamisesta-on-pian-huutava-pula/#a3ea76ff>
- Runyon, N. (2023, 21. elokuuta). *Increase in regulatory reporting across jurisdictions drives demand for ESG controller role*. Thomson Reuters. Noudettu 11.11.2023 osoitteesta <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/esg/controller-role/>
- Sirainen, A. (2019). *Valmistuvan taloushallinnonmerkkonomin ammatillisen osaamisen kehittyminen: Tapausesimerkkinä tilitoimistot* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7825-9>
- Spraakman, G., O’Grady, W., Askarany, D. & Akroyd, C. (2015). Employers’ Perceptions of Information Technology Competency Requirements for Management Accounting Graduates. *Accounting Education*, 24(5), 403–422. <https://doi.org/10.1080/09639284.2015.1089177>
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. (2011). *Laskentatoimi johtamisen tukena* (1.painos). Edita.
- Tan, L.M. & Laswad, F. (2018). Professional skills required of accountants: what do job advertisements tell us? *Accounting Education*, 27(4), 403–432. <https://doi.org/10.1080/09639284.2018.1490189>
- Tan, L.M., Fowler, M.B. & Hawkes, L. (2004). Management accounting curricula: striking a balance between the views of educators and practitioners. *Accounting Education*, 13(1), 51–67. <https://doi.org/10.1080/0963928042000201293>
- Vaasan yliopisto. (n.d.-a). *LASK2052 Johdon laskentatoimi, 5 op*. Noudettu 19.11.2021 osoitteesta <https://opas.peppi.uwasa.fi/fi/opintojakso/LASK2052/3149?period=2021-2022>

- Vaasan yliopisto. (n.d.-b). *LASK2056 Business Intelligence and Data Analytics, 5 op.* Noudettu 19.11.2021 osoitteesta <https://opas.peppi.uwasa.fi/fi/opintojakso/LASK2056/3168?period=2021-2022>
- Vaasan yliopisto. (n.d.-c). *LASK2009 Taloushallinto osana toiminnanohjausta, 5 op.* Noudettu 19.11.2021 osoitteesta <https://opas.peppi.uwasa.fi/fi/opintojakso/LASK2009/226?period=2021-2022>
- Vaasan yliopisto. (n.d.-d). *LASK3038 Johdon laskentatoimen jatkokurssi, 8 op.* Noudettu 19.11.2021 osoitteesta <https://opas.peppi.uwasa.fi/fi/opintojakso/LASK3038/538?period=2021-2022>
- Vaasan yliopisto. (n.d.-e). *LASK3058 Management Accounting in Practice and Theory, 8 op.* Noudettu 19.11.2021 osoitteesta <https://opas.peppi.uwasa.fi/fi/opintojakso/LASK3058/1230?period=2021-2022>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastateltavan taustatiedot

- työkokemus vuosissa
- koulutus
- titteli ja tehtävänkuva
- Yrityksen henkilöstömäärä

Pehmeät taidot/luonteenpiirteet (=taitoja, jotka eivät vaadi mitään tiettyä koulutusta)

- Millaisia pehmeitä taitoja vastavalmistuneelta controllerilta odotetaan?
 - Miksi? Miten / millaisissa tilanteissa niitä käytetään työssä?
 - Mikä on tärkein/mitä ilman ei pärjää työssä?
 - Voiko niitä oppia vielä työssä lisää?
 - Miten näet, että nämä vaatimukset vastavalmistuneelle voisivat muuttua tulevaisuudessa vai muuttuvatko?

Kovat taidot/tietotekniset taidot/ (johdon) laskentatoimen teoriataidot

- Mitä IT-järjestelmiä vastavalmistuneen pitäisi osata käyttää, jotta pääsisi hyvin alkuun työssä?
 - Kuinka hyvin?
 - Oppiiko työssä lisää?
 - Millaisissa tilanteissa/työtehtävissä näitä tarvitaan?
 - Miten näet, että nämä vaatimukset voisivat muuttua tulevaisuudessa vastavalmistuneen osalta?
- Mitä johdon laskentatoimen ja yleisesti laskentatoimen teorioita/menetelmiä vastavalmistuneen pitäisi osata?
 - Kuinka hyvin?
 - Voiko näitä oppia vielä työssä?
- Entä muu liiketoimintaosaaminen? Esim. muut kauppatieteiden pääaineet tai luki-opinnot, ovatko relevantteja ja mistä olisi eniten hyötyä?

Nykytrendeihin liittyvää:

- Onko etätyöskentelyn yleistymisen kautta tullut jotakin muutoksia osaamisvaatimuksiin?
- Mitä uusia osaamisvaatimuksia/-paineita teknologian kehittyminen tuo? Esim. tekoäly.
- Näkyykö nykyään lisääntynyt vastuullisuuskeskustelu (CSR, ESG) osaamisvaatimuksissa?
 - Mikä on vastuullisuusasioihin liittyvän osaamisen rooli controllerilla, odotatteko jotakin erityistä osaamista siihen liittyen?
 - Millaisia muutoksia näet, että voisi tuoda tulevaisuudessa (uusia vaatimuksia, joita tulisi ottaa huomioon jo koulutuksessa)?
- Onko jotakin uusia asioita nousemassa pinnalle, joihin korkeakoulujen opetuksessa kannattaisi kiinnittää huomiota?

Koulutus ja aikaisempi työkokemus

- Mitä asioita yleisesti tulisi ottaa huomioon johdon laskentatoimen koulutuksessa, jotta vastavalmistuneet voisivat pärjätä mahdollisimman hyvin työssä?
 - Kuinka hyvin vastavalmistuneiden taidot yleensä vastaavat sitä mitä vaaditte?
 - Mitä asioita koulutuksessa pitäisi ehkä lisätä/vähentää osaamisvaatimusten kannalta?
- Kuinka tärkeänä pidät vastavalmistuneen aikaisempaa työkokemusta esim. kesätyöistä?
- Pitääkö vastavalmistuneella olla pitkä työkokemus opintojen ohella hankittuna? Pääseekö töihin, jos ei ole työkokemusta, mutta on suorittanut opinnot aikataulussa ja tehokkaasti valmiiksi?