



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Minna Sadeharju

**Taloushallinnon asiantuntija
liiketoimintakumppanina**

Identiteetin muotoutuminen suoritusta mittaavassa ympäristössä

Laskentatoimen ja rahoituksen
akateeminen yksikkö
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
pro gradu -tutkielma
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Minna Sadeharju		
Tutkielman nimi:	Taloushallinnon asiantuntija liiketoimintakumppanina : Identiteetin muotoutuminen suoritusta mittaavassa ympäristössä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimi ja tilintarkastus		
Työn ohjaaja:	Mika Ylinen		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	148

TIIVISTELMÄ:

Laskentatoimen tehtävissä toimivan asiantuntijan rooli on kehittymässä niin sanotusta pavunlaskijasta kohti liiketoimintakumppania. Tähän kehitykseen on vaikuttanut muun muassa digitalisaatio, jonka myötä työaika on vapautunut rutiinitehtävien hoidosta liiketoimintasuuntautuneelle työlle. Muutos roolissa aiheuttaa väistämättä muutoksen myös ammatti-identiteetissä, sillä rooli ja identiteetti muotoutuvat vuorovaikutuksessa. Ammatti-identiteetin muuttuminen vaatii pitkälistä identiteettityötä, johon vaikuttavat monet yksilön sisäiset ja ulkopuoliset tekijät.

Suomalaisessa tilitoimistoympäristössä tehtyä tutkimusta aiheesta ei ole saatavilla, vaikka kyseinen muutos on havaittavissa taloushallinnonkin alalla. Tutkielmassa kartoitetaan, millainen on tilitoimistossa työskentelevän taloushallinnon asiantuntijan rooli, miten edellä kuvattu muutos näkyy työnkuvassa ja miten esimerkiksi digitalisaatio on vaikuttanut roolin muutokseen. Nämä pohjustavat tutkielman varsinaista tavoitetta, joka on selvittää, millainen ammatti-identiteetti taloushallinnon asiantuntijalla on ja millaisia haasteita erityisesti suorituksen mittaaminen aiheuttaa tämän identiteetin muovaamiselle. Tutkielmassa etsitään lisäksi ristiriitaa tuottavuuden vaatimusten ja liiketoimintakumppanin ammatti-identiteetin välillä. Tutkielman teoriaosa käsittelee laskentatoimen alan roolimutosta ja ammatti-identiteetin muotoutumista sekä suorituksen mittaamisen ja määrällisten mittareiden käytön vaikutuksia identiteettityöhön. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin kolmentoista teemahaastattelun avulla. Haastateltavat työskentelivät taloushallinnon asiantuntijatehtävissä yli sata henkilöä työllistävissä tilitoimistoissa.

Tutkielman tulokset osoittavat, että taloushallinnon asiantuntijan rooli on kehittymässä kohti liiketoimintakumppania. Yhtenäistä ja selkeää taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteettiä ei sen sijaan ole vielä suomalaisessa tilitoimistoympäristössä muodostunut. Tutkielmassa havaittiin, että ammatti-identiteettiä haurastuttavia ja sen muotoutumista hidastavia tekijöitä on useita. Esimerkiksi negatiivisten stereotyyppien olemassaolo, haasteet liiketoimintakumppanin roolin saavuttamisessa sekä ristiriidat odotusten, käytäntöjen ja työtehtävien välillä haastavat ammatti-identiteetin muotoutumisen. Ammatti-identiteettiä haurastuttavat lisäksi suorituksen mittaamiseen käytetyt mittarit, jotka painottavat tuottavuutta liiketoimintakumppanuuden sijaan. Tutkielman tulokset osoittavatkin selkeän ristiriidan tuottavuuskeskeisyyden sekä liiketoimintakumppanin ammatti-identiteetin välillä.

AVAINSANAT: ammatti-identiteetti, taloushallinto, tilitoimistot, kirjanpitäjät, roolimutos, automaatio

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta, merkitys ja rajaukset	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
2	Kirjanpitäjistä liiketoimintakumppaniksi	13
2.1	Pavunlaskijan stereotyyppi ja uusi liiketoimintakumppanin rooli	13
2.2	Muutos – syitä ja seurauksia	17
2.2.1	Johdettu ja vastustettu muutos	19
2.2.2	Digitalisaatio muutosajurina	21
2.3	Katoava kirjanpitäjän ammatti?	23
3	Laskentatoimen asiantuntijan ammatti-identiteetti	27
3.1	Roolit ja identiteetti käsitteinä	27
3.2	Ammatti-identiteetin muodostuminen	31
3.2.1	Identiteetin säätely	33
3.2.2	Mielikuvat ja identiteetti	35
3.3	Liiketoimintakumppanin ihanne	36
3.4	Hauras ammatti-identiteetti	40
3.4.1	Epätoivotun stereotyypin kohtaaminen	40
3.4.2	Särkyvä ideaali ja identiteettikriisi	42
3.5	Tuottavuuden tavoite ja suorituksen mittaaminen	44
4	Tutkimuksen aineisto ja menetelmät	52
4.1	Tutkimusmenetelmä	52
4.2	Aineiston hankinnan menetelmät	54
4.3	Kohdeorganisaatioiden ja haastateltavien rajaukset	59
4.4	Aineistonkeruun toteutus ja haastateltavien esittely	62
4.5	Haastattelurunko	64
4.6	Tutkimusaineiston analysointi	67
4.7	Tutkimuksen luotettavuus	70

5	Tutkimustulokset	73
5.1	Työnkuva ja muutos	73
5.1.1	Muutoksen nykytila	74
5.1.2	Pavunlaskijan stereotyyppi – onko sitä olemassa?	78
5.1.3	Sähköistyminen ja automaatio	80
5.1.4	Kohti liiketoimintakumppanuutta	84
5.2	Uuden roolin omaksuminen	86
5.2.1	Asiakkaiden odotukset	92
5.2.2	Työnantajan odotukset	93
5.3	Taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetti	95
5.3.1	Taloushallinnon asiantuntijan ideaali ja tavoitellut ominaisuudet	96
5.3.2	Käsitys omasta itsestä ja muiden mielikuvat	99
5.3.3	Merkityksettömät ja merkitykselliset työtehtävät	102
5.4	Suorituksen mittaamisen vaikutus ammatti-identiteettiin	104
5.4.1	Tavoitteet ja suorituksen mittaaminen	105
5.4.2	Tuottavuusvaatimukset ja kokemukset suorituksen mittaamisesta	110
5.5	Ammatti-identiteetti suhteessa työtyytyväisyyteen ja arvoihin	114
5.5.1	Arvojen merkitys	116
5.5.2	Kohdatut haasteet ja työhön sitoutuminen	118
6	Johtopäätökset	124
6.1	Keskeiset tulokset	124
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	137
6.3	Rajoitukset	139
	Lähteet	142
	Liitteet	148
	Liite 1. Haastattelurunko	148

Kuvat

Kuva 1. Aineiston luokittelu.	69
-------------------------------	----

Taulukot

Taulukko 1. Keskeiset havainnot laskentatoimen alan muutoksesta.	49
Taulukko 2. Keskeiset havainnot ammatti-identiteetistä.	50
Taulukko 3. Keskeiset havainnot suorituksen mittaamisesta.	51
Taulukko 4. Tutkielman aineisto.	58
Taulukko 5. Haastateltavien taustatiedot.	63
Taulukko 6. Alan muutokseen liittyvien tutkimustulosten yhteenveto.	131
Taulukko 7. Tutkimustulosten yhteenveto ammatti-identiteetin osalta.	132
Taulukko 8. Yhteenveto suorituksen mittaamista käsittelevistä tutkimustuloksista.	133

1 Johdanto

Viime vuosikymmenten aikana laskentatoimen ala on kokenut suuria muutoksia muun muassa digitaalisten teknologioiden ja johtamistekniikoiden innovaatioiden myötä (ks. Granlund ja Lukka, 1997; Järvenpää 2001). Liiketoimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia ja liiketoiminta ylipäättään on monimutkaistunut entiseen verrattuna (ks. Granlund ja Lukka, 1997; Järvenpää 2001). Muutokset ovat vaikuttaneet alalla työskentelevien toimenkuviin ja rooleihin. Niin kotimaassa kuin ulkomaillakin tätä muutosta on tutkittu hyvin vähän laskentatoimen palveluyritysten näkökulmasta, minkä vuoksi oma tutkimukseni keskittyy tilitoimistoihin ja kirjanpidon ammattilaisiin.

Useat tutkimukset esittävät, että laskentatoimen tehtävissä työskentelevien rooli on kehittynyt kohti liiketoimintakumppanuutta ja liiketoimintasuuntautuneisuutta pidetään alalla entistä tärkeämpänä (ks. Burns & Baldvinsdottir, 2005; Byrne & Pierce, 2007; Granlund & Lukka, 1998; Horton & de Araujo Wanderley, 2018; Järvenpää 2007; Paulsson 2012). Tämä kehityskulku on mielestäni havaittavissa tilitoimistoissa työskentelevien taloushallinnon asiantuntijoidenkin parissa, sillä työntekijöiltä odotetaan sekä työnantajan että asiakkaan suunnalta entistä liiketoimintasuuntautuneempaa työtettä. Alalla on jo pitkälti vakiintuneesti käytetty kirjanpitäjän sijaan ammattinimikkeenä taloushallinnon asiantuntijaa, sillä kirjanpitäjän nimike kuvaa nykyisellään enää varsin huonosti työnkuvan sisältöä. Lisäksi monet suuret tilitoimistot tarjoavat kirjanpitopalveluiden lisäksi asiakkailleen erilaisia talouspäällikköpalveluita. Metsä-Tokilan (2019, s. 11) laatimassa taloushallintoalan toimialaraportissa todetaankin, että muutos on selvästi havaittavissa taloushallinnon alalla. Kirjanpitopalveluita tuottavat yritykset tarjoavat asiakasyrityksilleen yhä enemmän taloudellista konsultointia ja osa tilitoimistoista on selkeästi muuttanut toimintansa suuntaa tavanomaisten kirjanpitopalveluiden tuottamisesta yrityksen taloudellisen neuvonantajan rooliin (Metsä-Tokila, 2019, s. 11).

Omien havaintojeni mukaan taloushallinnon asiantuntijat ovat omaksuneet tämän muutoksen hyvin eri tavoin. Osalle liiketoimintasuuntautuneisuus tuo odotettua

lisähaastetta työhän ja mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Osa taas nauttii enemmän rutiinitehtävistä, eikä kaipaa muutosta työnsä kuvaansa.

Muutos on väistämätön tilitoimistoalallakin, ja useat tutkimukset esittävät perinteisen kirjanpitäjän työnsä kuvan olevan ainakin osittain katoamassa tai vähintäänkin muuttumassa (ks. Kruskopf ja muut, 2020; Malmi ja muut, 2001; Richins ja muut, 2017). Esimerkiksi Frey ja Osborne (2017) toteavat tutkimuksessaan, että kirjanpitäjän työstä jopa 94 prosenttia olisi tulevaisuudessa automatisoitavissa. Toisaalta olisi syytä pohtia tarkemmin, mitä kaikkea tämä edellä mainittu automatisoitavissa oleva kirjanpitäjän työ lopulta pitää sisällään. Näkemykseni mukaan taloushallinnon asiantuntijoille tulee jatkossakin olemaan tarvetta, mutta tulevaisuus näyttää, millaiseksi rooli tulee kehittymään. Digitaalisten teknologioiden hyödyntäminen alalla jatkuu edelleen ja automatiikka tulee tulevaisuudessa hoitamaan entistä suuremman osan kirjanpidon rutiinitöistä.

1.1 Tutkimuksen tausta, merkitys ja rajaukset

Tilitoimistoihin suuntautuvaa tieteellistä tutkimusta on tehty melko vähän, joten tämä näkökulma on erityisen merkityksellinen ja sen avulla voidaan saavuttaa uutta tietoa laskentatoimen alasta. Liike-elämän palvelut ovat merkittävä osa suomalaista elinkeinoelämää (Metsä-Tokila, 2019, s. 12), minkä vuoksi tilitoimistoihin keskittyvän tutkimuksen tekeminen on tärkeää. Yritystoiminnalla on laaja yhteiskunnallinen merkitys ja tilitoimistot vastaavat asiakasyritysten monien lakisääteisten velvoitteiden hoitamisesta. Taloushallinnon asiantuntijat tekevät kattavaa yhteistyötä yritysten kanssa liiketoimintaa tukien, ja ovat omalta osaltaan varmistamassa esimerkiksi verotuksen oikeellisuuden ja verotulojen tilittämisen valtiolle. Konsultoivassa roolissa toimiva taloushallinnon asiantuntija voi olla yrityksen tukena esimerkiksi kansainvälistymisessä ja kasvussa sekä liiketoiminnan tehostamisessa ja kannattavuuden parantamisessa. Näin ollen on tärkeää pohtia, miten voidaan varmistua siitä, että taloushallinnon ammattitaitoisia osaajia on tulevaisuudessakin. Metsä-Tokila (2019) nostaa

raportissaan esille taloushallintoalan heikkoutena osaajapulan ja puutteen todellisista osaajista. Hän arvioi, että kirjanpitäjien työllisyysaste on erittäin korkea ja alan uudistumisen myötä alalla tulee tulevaisuudessakin riittämään työtä. Tässä tutkimuksessa pyritään huomioimaan nämä näkökulmat perehtymällä roolimutoksen vaikutuksiin, työnkuvan muutokseen, alan haasteisiin ja työntekijöiden sitoutumiseen. Taloushallintoalan tulevaisuuden kannalta on tärkeää selvittää, miten edellä kuvatut muutokset vaikuttavat tilitoimistoissa työskenteleviin asiantuntijoihin.

Laskentatoimen alalla yleisesti tapahtunutta ja edelleen tapahtumassa olevaa muutosta on tutkittu paljonkin (ks. Burns & Scapens, 2000; Burns & Vaivio, 2001; Järvenpää 2007; Järvenpää 2001; Malmi ja muut, 2001). Esimerkiksi Järvenpää (2007, s. 103) jakaa laskentatoimen muutoksen osalta tehdyt aiemmat tutkimukset kolmeen eri kategoriaan seuraavasti: 1) niin sanotut klassiset tutkimukset laskentatoimen rooleista ja niiden luokittelusta, 2) roolin muutosta eri näkökulmista tutkivat tutkimukset sekä 3) laskentatoimeen ja organisaatiokulttuurin liittyvät tutkimukset. Aihe on edelleen ajankohtainen ja tärkeä, sillä muutos jatkuu edelleen ja esimerkiksi erilaisten digitaalisten menetelmien hyödyntämisessä on vielä paljon potentiaalia. Viimeaikainen voimakas teknologinen kehitys kiihdyttää muutosta edelleen ja esimerkiksi tekoäly luo uusia mahdollisuuksia ja uhkakuvia laskentatoimen alalle. Myös uudet vastuullisuusraportoinnin vaatimukset haastavat alan ammattilaisia ja aiheuttavat muutosta työnkuviin ja rooleihin.

Oma tutkimukseni keskittyy tarkastelemaan muutosta erityisesti ammatti-identiteetin ja suorituksen mittaamisen näkökulmasta. Miten alalla tapahtunut muutos vaikuttaa taloushallinnon asiantuntijan identiteetin muotoutumiseen ja millaista uhkaa identiteetille esimerkiksi suorituksen mittaamiseen käytetyt mittaritot mahdollisesti aiheuttavat? Aiempaa tutkimusta tilitoimistoissa työskentelevien asiantuntijoiden ammatti-identiteetin muotoutumisesta ei kartoitukseni mukaan ole löydettävissä, joten aiheesta tiedetään vielä varsin vähän.

Esimerkiksi Goretzki ja Pfister (2023) käsittelevät tutkimuksessaan sitä, kuinka laskentatoimen asiantuntijat suhtautuvat lisääntyneeseen tuottavuuden mittaamiseen ja kuinka tuottavuuskeskeisyys vaikuttaa heidän ammatti-identiteettinsä rakentumiseen. He pyrkivät tutkimuksessaan valottamaan sitä, kuinka asiantuntijat kamppailevat yrittäessään yhdistää kehitymässä olevan liiketoimintakumppanin ammatti-identiteettinsä tuottavuuskeskeiseen ympäristöön. Oma tutkimukseni keskittyy näihin samoihin teemoihin. Tutkimus on rajattu koskemaan erityisesti sellaisia taloushallinnon asiantuntijatehtävissä toimivia, jotka ovat tavanomaista pidemmällä uuden liiketoimintakumppanin roolin omaksumisessa. Niin sanotusta liiketoimintakumppanin roolista tilitoimistoympäristössä on melko vähän aiempaa tutkimusta, vaikka muutos on jo selvästi havaittavissa. Näin ollen tarve tämän aiheen tutkimukselle on selkeä, ja tähän tarpeeseen oma tutkimukseni pyrkii vastaamaan.

Vaikka taloushallinnon asiantuntijoilta odotetaan liiketoimintakumppanin roolin omaksumista, vaaditaan näkemykseni mukaan rutiinistyönkin olevan edelleen hyvin kannattavaa ja tuottavaa. Tilitoimistoala näyttäisi olevan murroksessa pienten tilitoimistojen sulautuessa yrityskauppojen myötä suurempiin toimijoihin. Useat suuret tilitoimistoyritykset vaikuttavat olevan kasvuhakuisia ja kasvua haetaankin orgaanisen kasvun lisäksi yrityskaupoilla. Metsä-Tokilan (2019, s. 35) mukaan tilitoimistoketjut laajentuvat aktiivisesti ostamalla pieniä ja keskisuuria tilitoimistoja ja hankkivat omistukseensa taloushallintoalaa tukevia asiantuntijayrityksiäkin. Kannattavuudella ja kasvulla lienee kilpailussa merkittävä rooli, minkä vuoksi yrityksillä onkin oletettavasti tarve seurata tarkasti erilaisin mittarein taloushallinnon asiantuntijoiden suoriutumista.

Alan muutoksen pyörteissä taloushallinnon asiantuntija rakentaa omaa ammatti-identiteettiään ja hän voikin kohdata eräänlaisen ristiriidan; hänen tulisi olla liiketoimintasuuntautunut ja asiakkaan strateginen kumppani, mutta samaan aikaan suorituksen mittaamisessa työnantajat saattavat painottaa rutiinistyön määrällisesti mitattavissa olevaa tuottavuutta ja kannattavuutta. Taloushallinnon asiantuntija oletettavasti tasapainoilee tuottavuuden ja liiketoimintasuuntautuneisuuden

tavoitteiden välillä, mikä saattaa aiheuttaa haasteita uuden roolin rakentumiseen ja ammatti-identiteetin muotoutumiseen.

Tutkimukseni lähtökohta on, että muutos taloushallinnon asiantuntijan toimenkuvassa on tapahtumassa ja pitkälti jo tapahtunutkin. Tutkimuksessa on tarpeen taustoittaa sitä, mitä aiemmat tutkimukset meille muutoksesta kertovat sekä selvittää, mitä aiempien tutkimusten valossa tiedämme ammatti-identiteetistä ja sen muotoutumisesta.

Lisäksi on syytä huomioida se, voidaanko muutosta ylipäätään lähestyä erillisenä havaittavissa olevana jaksona, jolla on alku ja loppu, vai pitäisikö muutosta lähestyä ennemminkin jatkuvana ilmiönä (Burns & Vaivio, 2001, s. 393)? Taloushallinnon asiantuntijan roolin muutos ja ammatti-identiteetin rakentuminen ovat ainakin joissain määrin jatkuvia ilmiöitä, kun työnkuva muuttuu edelleen asiakkaiden ja työnantajan tarpeiden mukaisesti, digitalisaation jatkaessa kehitystään. Lisäksi tiukentuneet vastuullisuusraportoinnin vaatimukset ovat luomassa kokonaan uusia osaamisvaatimuksia ja rooleja tilitoimistoalankin ammattilaisille.

Burns ja Baldvinsdottir (2007, s. 725–726) korostavatkin muutoksen ylipäätään olevan monimutkainen tutkimuskohde, jota ei voi tutkia irrallaan organisatorisesta, sosiaalisesta ja institutionaalisesta kontekstistaan. Näin ollen muutosta tulisi heidän mukaansa tutkia laajemmin organisaatiotasolla ja organisaatioista kerättävälle empiiriselle tiedolle on edelleen tarvetta. Tähän tarpeeseen tutkimukseni pyrkii omalta osalta vastaamaan.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Näkemykseni mukaan taloushallinnon asiantuntijoiden työnkuvassa ja roolissa tapahtunut muutos on monen tilitoimiston ja asiantuntijan kohdalla edennyt jo pitkälle, mutta varsinainen ammatti-identiteetti on vasta muotoutumassa. Ammatti-identiteetin muotoutumiselle ja omaksumiselle saattaa aiheuttaa haasteita ympäristö, jossa

suoritusta mitataan vielä pitkälti rutiinitöiden tuottavuuden perusteella. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin selvittämään, miten taloushallinnon asiantuntijat kokevat tämän mahdollisen ristiriidan, onko heillä ollut haasteita omaksua uutta roolia suorituksen mittaamisen valossa ja mitkä muut tekijät ovat mahdollisesti vaikuttaneet identiteetin muotoutumiseen. Lisäksi halutaan selvittää, onko taloushallinnon asiantuntijoiden näkemysten perusteella hahmotettavissa yhtenäistä, uuteen liiketoimintakumppanin rooliin pohjautuvaa ammatti-identiteettiä.

Tutkimuksessa pyritään etsimään vastauksia siihen, miten ja millaisin mittarein taloushallinnon asiantuntijan suoritusta mitataan, miten asiantuntijat kokevat mittaamisen ja aiheuttaako se haasteita ammatillisen identiteetin rakentumiselle. Millaista suoritusta taloushallinnon asiantuntijalta ylipäätään odotetaan, eli millainen on niin sanottu taloushallinnon asiantuntijan ihannekuva? Lisäksi halutaan selvittää, miten liiketoimintakumppanin rooli näkyy taloushallinnon asiantuntijan työssä ja kuinka pitkällä asiantuntija on tämän uuden roolin omaksumisessa. Kiinnostuksen kohteena on lisäksi se, miten taloushallinnon asiantuntijan identiteetti rakentuu ja millainen ammatti-identiteetti taloushallinnon asiantuntijalla on.

Tutkimuskysymyksiin on mielekästä hakea vastauksia, sillä ne voisivat auttaa työnantajia kehittämään uusia mittaristoja, jotka eivät keskittyisi niinkään suorituksen mittaamiseen tuottavuuden näkökulmasta, vaan soveltuisivat paremmin uudelle liiketoimintakumppanin roolille. Vastaukset voisivat tarjota työnantajille lisää tietoa siitä, miten taloushallinnon asiantuntijat kokevat roolin muutoksen sekä suorituksen mittaamisen ja miten nämä vaikuttavat ammatti-identiteetin muodostumiseen. Mikäli ristiriita on todella olemassa, haittaa identiteetin rakentumista ja aiheuttaa roolin kadottamista, olisi tämä tärkeä tieto niin työnantajille kuin työntekijöillekin; oman työn arvostamisella ja ammatti-identiteetillä lienee paljonkin vaikutusta muun muassa työn suorituksen laatuun ja työhyvinvointiin. Horton ja de Araujo Wanderley (2018, s. 40) toteavatkin, että ammatti-identiteetti vaikuttaa yksilön itsetuntoon ja itsevarmuuteen sekä työmotivaatioon. Mahdollisten ristiriitojen tunnistamisella ja mittaristojen

kehittämällä voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja näin lieventää taloushallinnon alaa uhkaavaa työvoima- ja osaamisvajetta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Tässä johdanto-osassa on esitelty tutkimuksen aihe ja tavoitteet sekä tutkimuskysymykset ja käytetyt rajaukset. Kahdessa seuraavassa luvussa käsitellään aihepiiristä aiemmin tehdyn tutkimuksen valossa laskentatoimen alalla tapahtuvaa muutosta, ammatti-identiteetin muodostumista ja tähän vaikuttavia tekijöitä sekä suorituksen mittaamista ja laskentatoimen asiantuntijan ihannekuva. Lisäksi luvuissa perehdytään tutkimusaiheen teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksen kannalta merkitykselliseen käsitteistöön.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin ja aineisto kerätään haastatteluilla. Neljännessä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen aineisto ja käytetyt tutkimusmenetelmät sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viides luku koostuu tutkimustulosten analysoinnista. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita sekä tutkimuksen rajoitteita.

2 Kirjanpitäjistä liiketoimintakumppaniksi

Jeaclen (2008, s. 1296–1297) mukaan laskentatoimen työnkuva on muuttunut 1900-luvun virkailijasta 2000-luvun konsulttiin. Hän toteaa, että työnkuvan muutoksesta huolimatta stereotyyppinen käsitys tylsästä harmaapukuisesta virkailijasta elää mielikuvissa edelleen. Tätä laskentatoimen asiantuntijan stereotyyppiä on kuvattu muun muassa termeillä pavunlaskija, vahtikoira, yrityspoliisi tai numeroiden murskaaja (ks. Paulsson, 2012, s. 381; Friedman & Lyne 2001; Byrne & Pierce, 2007; Järvenpää, 2007; Granlund & Lukka, 1998).

Edellä kuvatun pavunlaskijan vastakohtana voidaan Granlundin ja Lukan (1998, s. 198–199) mukaan pitää niin sanottua liiketoimintakumppania, eli laskentatoimen asiantuntijaa, joka on entistä liiketoimintasuuntautuneempi. Tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin näiden kahden roolin eroavaisuuksia ja laskentatoimen rooleissa tapahtuneita muutoksia.

2.1 Pavunlaskijan stereotyyppi ja uusi liiketoimintakumppanin rooli

Friedman ja Lyne (1997, 2001) kuvaavat pavunlaskijan stereotyyppiä pidettävän määrätietoisena, tarkkana ja järjestelmällisenä, jopa tylsänä ja ilottomanakin. Pavunlaskijan tehtäviin kuuluu Paulssonin (2012, s. 379) mukaan taloudellisten raporttien tuottaminen menneisyyden tapahtumiin keskittyen, eikä hänen odoteta osallistuvan yrityksen päätöksentekoprosessiin. Saman toteavat Granlund ja Lukka (1998, s. 199–202), jotka kuvaavat pavunlaskijan olevan niin sanotun taloudellisen historian kirjoittaja, jonka tehtävänä on tuottaa, kerätä ja prosessoida tarkkaa ja virheetöntä tietoa. Tilitoimistoalalla tällaiseen pavunlaskijan rooliin voitaisiin mielestäni katsoa kuuluvan perinteinen kirjanpitäjän työ, eli asiakasyritysten kuukausikirjanpidon laatiminen ja raporttien tuottaminen asiakkaille.

Liiketoimintakumppani sen sijaan on Granlundin ja Lukan (1998, s. 198–199) mukaan liiketoimintasuuntautunut laskentatoimen asiantuntija, joka toisaalta tuottaa lukuja ja valvoo niiden oikeellisuutta, mutta osallistuu lisäksi päätöksentekoon ja toimii taloudellisena neuvonantajana. He kuvaavat liiketoimintakumppanin olevan roolissaan enemmän tulevaisuuteen suuntautunut, kun taas perinteisessä pavnunlaskijan työtehtävässä katse on enemmänkin menneisyydessä. Järvenpää (2007, s. 100) taas määrittelee liiketoimintakumppanin roolia seuraavasti: roolissa toimivalla on halu ja kyky tuottaa lisäarvoa johdon päätöksenteon ja ohjauksen tueksi. Kyky koostuu Järvenpään mukaan henkilökohtaisesta osaamisesta, käytössä olevista järjestelmistä sekä perehtyneisyydestä liiketoimintaan. Järvenpään mukaan nämä seikat mahdollistavat lisäarvon tuottamisen, mutta lisäksi vaaditaan halua tuottaa lisäarvoa. Halu tarkoittaa hänen mukaansa sitä, että asiantuntijalla itsellään on oltava halu ottaa aktiivisesti osaa yritystoiminnan johtamiseen ja organisaatiolla taas on oltava halu mahdollistaa tämä.

Edellä kuvatut pavnunlaskijan ja liiketoimintakumppanin roolit ovat keskenään hyvin erilaiset. Granlundin ja Lukan (1998, s. 200) mukaan ne poikkeavat toisistaan niin paljon, että olisi vaikeaa kuvitella henkilön kykenevän toimimaan molemmissa rooleissa, ainakaan yhtäaikaaisesti. Juuri tästä kehityssuunnasta näyttäisi mielestäni olevan kyse, kun tarkastellaan tilitoimistoympäristöä. Taloushallinnon asiantuntijan tulee sekä hallita rutiinitehtävät ja niihin liittyvä raportointi, että toimia tarvittaessa yrittäjän liiketoimintakumppanina ja taloudellisena neuvonantajana.

Esimerkiksi Granlundin ja Lukan (1998) sekä Järvenpään (2007) tutkimukset osoittavat, että yksi näkyvimmistä muutoksista laskentatoimen alalla on roolin muutos pavnunlaskijasta liiketoimintakumppaniksi. Muutos on pitänyt sisällään niin sanotusta numeroiden murskaamisesta ja järjestelmäsuuntautuneisuudesta siirtymisen kohti liiketoimintasuuntautuneisuutta (Järvenpää, 2001, s. 433). Muutos on tarkoittanut olennaista kulttuurista muutosta, jossa laskentatoimen tehtävissä työskentelevät ovat entistä aktiivisemmin alkaneet osallistua päätöksentekoon ja tukevat aiempaa enemmän johtoa päätöksenteossa ja ohjauksessa (Järvenpää, 2001, s. 433).

Siegelin (1999, s. 20) artikkelin mukaan tämä muutos työnkuvassa on ollut havaittavissa jo 1990-luvun loppupuolelta lähtien. Siegel toteaa, että aiemmin laskentatoimen asiantuntijat eivät osallistuneet päätöksentekoon, vaan suurin osa heidän työajastaan kului mekaanisen työn suorittamiseen. Siegelin mukaan jo vuosituhaten taitteessa oli havaittavissa, että laskentatoimen työntekijöiden roolista on muodostumassa hyvin erilainen kuin aiemmin, ja työaika alettiin enenevässä määrin käyttää konsultointiin ja yritystoiminnan analysointiin. Hänen mukaansa teknologisen kehityksen myötä aikaa alkoi vapautua mekaanisen työn tekemiseltä, minkä seurauksena aikaa käytettiin entistä vähemmän standardoitujen raporttien laatimiseen ja enemmän tiedon analysointiin ja tulkintaan.

Toisaalta Friedmanin ja Lynen (2001, s. 423–424) mukaan perinteinen pavunlaskijan rooli ei ole edelleenkään katoamassa, vaan se on monipuolistunut ja saanut erilaisia vivahteita. Myös Granlund ja Lukka (1998, s. 201) toteavat, että pavunlaskijan roolille on edelleen tarvetta. Kyse ei välttämättä olekaan siirtymisestä roolista toiseen, vaan pavunlaskijan roolin laajentumisesta (Paulsson, 2012, s. 382–385).

Andreassenin (2020) tutkimustulokset sen sijaan osoittavat, että muun muassa digitaalisen tekniikan alalle tuoma muutos ei välttämättä johdakaan pavunlaskijan roolin laajenemiseen, vaan saattaa luoda entistä kapeampia ja erikoistuneempia rooleja laskentatoimen alalle. Vastaavan toteavat Kruskopf ja muut (2020, s. 85); tavanomaisten rutiiniprosessien automatisointi antaa laskentatoimen asiantuntijoille mahdollisuuden keskittyä erikoistuneempaa osaamista vaativiin tehtäviin. Möller ja muut (2020, s. 4) toteavatkin olevan todennäköistä, että laskentatoimen alalla avautuu digitaalisen kehityksen myötä uusia mahdollisuuksia ja rooleja. Taipaleenmäki ja Ikaheimo (2013, s. 342) esittävät, että teknologian kehitys saattaa aiheuttaa sen, että osa laskentatoimen tehtävistä siirtyy yrityksissä muihin, laskentatoimen ulkopuolisiin yksiköihin synnyttäen näin laajempia muutoksia koko laskentatoimen alalle. Yksi muutoksista voisi heidän

mukaansa olla se, että laskentatoimi integroituu entistä enemmän muihin liiketoiminnan yksiköihin ja prosesseihin.

Toisaalta Vaivio ja Kokko (2016, s. 50–51) muistuttavat, että pavunlaskijan stereotyyppiä tulisi lähestyä varovaisesti. He pohtivat, onko stereotyyppi ylipäätään olemassa; löydämmekö suomalaisista organisaatioista enää nykyisin tällaista stereotyyppiä, vai onko kyse historiallisesta karikatyyristä, joka on jo lakannut olemasta. Vaivio ja Kokko (2016, s. 69) toteavat, että Granlundin ja Lukan (1997) sekä Järvenpään (2001) tutkimustulosten perusteella tuo rooli oli vielä jossain määrin olemassa, mutta heidän edellä mainittuja uudemmassa tutkimuksessaan pavunlaskijan roolia ei kyetty enää selvästi tunnistamaan suomalaisista yrityksistä kerätyn empiirisen aineiston valossa. Metsä-Tokila (2019, s.38) nostaa esille taloushallintoalan osalta, että vanhat stereotypit kirjanpidosta eivät pidä enää paikkaansa ja taloushallinnon ala tarjoaa nykyisellään hyvinkin erilaisia uramahdollisuuksia (Metsä-Tokila, 2019, s. 38).

Roolin muutosta tutkittaessa ei voida sivuuttaa Malmin ja muiden (2001) tutkimustuloksia. He toteuttivat kyselytutkimuksen suomalaisella aineistolla selvittääkseen muun muassa sitä, onko muutos pavunlaskijasta liiketoimintakumppaniksi todellakin tapahtumassa. Heidän tutkimustulostensa valossa ei voida sanoa, että mitään merkittävää siirtymää olisi tapahtunut. Tutkimustuloksissa on nähtävissä, että liiketoimintakumppanin roolin merkitys on kasvamassa, mutta kyseessä on heidän mukaansa enemmänkin asteittainen siirtymä, kuin vallankumouksellinen muutos. Heidänkin tutkimuksensa osoittaa, että työtehtävissä on tapahtumassa muutoksia; tehtäviin sisältyy tulevana vuosina esimerkiksi tietojärjestelmien kehittymisen myötä entistä enemmän prosessien tehostamista, strategista suunnittelua ja konsultointia, joiden ei ole katsottu olevan perinteisiä laskentatoimen tehtäviä. Näin ollen muutos liiketoimintakumppanuuteen voidaan katsoa olevan tulevaisuudessa tapahtumassa myös Malmin ja muiden (2021) tutkimustulosten perusteella.

Burns ja Scapens (2000, s. 20) tuovat esille, että muutosta tutkittaessa tuleekin huomioida muutoksen kaksijakoisuus; muutos voi olla vallankumouksellinen tai evolutiivinen. Heidän mukaansa vallankumouksellinen muutos tarkoittaa perusteellista muutosta olemassa oleviin rutiineihin ja käytäntöihin, kun taas evolutiivinen muutos tapahtuu enemmänkin jatkuvien pienten muutosten kautta.

Aiempien tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että alalla tapahtuva muutos rooleissa ei ole yksiselitteinen. Toisaalta voidaan pohtia, onko kyse lopulta muutoksesta vai pikemminkin väistämättä tapahtuvasta kehityksestä. Voimme tarkastella muutosta siirtymänä roolista toiseen tai jo olemassa olevan roolin laajentumisena. Toisaalta muutos voi aiheuttaa roolien supistumista, jos toimenkuva keskittyy erityisosaamista vaativiin tehtäviin tai muutos hämärtää eri liiketoimintayksiköiden välisiä rajoja tuoden laskentatoimen laajemmin osaksi koko organisaatiota. Malmin ja muiden (2001) sekä Vaivion ja Kokon (2016) tutkimusten valossa voidaan lisäksi pohtia, missä määrin muutos on ylipäättään tapahtunut. Burns ja Baldvinsdottir (2007, s. 751–752) muistuttavatkin, että tässä roolin muutoksessa on kyse monimutkaisesta ilmiöstä, johon toimintaympäristö voi vaikuttaa arvaamattomallakin tavalla. Muutosta on näin ollen syytä tarkastella vielä tarkemmin.

2.2 Muutos – syitä ja seurauksia

Burns ja Scapens (2000) pohtivat tutkimuksessaan sitä, onko laskentatoimen ala muuttunut vai ei, tai pitäisikö sen ylipäättään muuttua. Laskentatoimen toimintaympäristö on muuttunut muun muassa teknologian kehittymisen, kilpailun lisääntymisen, uusien johtamiskäytäntöjen sekä organisaatorakenteiden muutosten myötä (Burns & Scapens, 2000, s. 3). Toimintaympäristön muutos vaikuttaa väistämättä jollain tapaa koko laskentatoimen alaan. Toisaalta on syytä muistaa, että muutos ja pysyvyys eivät ole toisiaan poissulkevia ilmiöitä, vaan ne voivat olla olemassa yhtä aikaa (Lukka, 2007; Burns ja Scapens, 2000). Samaan aikaan laskentatoimen alalla voi olla pysyvyyttä tietyiltä osin sekä tapahtua muutosta.

Muutokseen perehdyttäessä on syytä tarkastella muutokseen johtaneita syitä. Järvenpään (2007, s. 124) mukaan laskentatoimen perinteiset käytännöt ovat aiemmin riittäneet tyydyttämään johdon tarpeet. Muun muassa lisääntyvä kilpailu, muutokset organisaatorakenteissa, uudet organisatoriset arvot ja jatkuvan parantamisen kulttuuri ovat hänen mukaansa johtaneet selviin muutoksiin laskentatoimen alalla. Ylipäätään yritystoiminnan kenttä ja liiketoimien luonne on muuttunut entistä enemmän tulevaisuuteen suuntautuvaksi, mikä taas on johtanut siihen, että laskentatoimen osalta tarvitaan aiempaa enemmän liiketoimintasuuntautuneisuutta ja tulevaisuuteen katsomista (Taipaleenmäki & Ikäheimo, 2013, s. 324).

Granlund ja Lukka (1997) sekä Järvenpää (2001) esittävät tutkimuksissaan muutokselle seuraavia syitä: muutokset liiketoimintaympäristössä, järjestelmien kehittyminen, organisaatiouudistukset, uusien johtamisfilosofioiden kehittyminen, liiketoiminnan monimutkaistuminen sekä johtamistekniikoiden innovaatiot. Järvenpää (2001, s. 432–433) jakaa muutostekijät edelleen kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue pitää Järvenpään mukaan sisällään johtamistekniikoiden uudet innovaatiot, jotka parantavat mahdollisuuksia toimia liiketoimintasuuntautuneesti. Uudet johtamistekniikat ovat esimerkiksi auttaneet päätöksenteossa ja ohjauksessa yhä kehittyneemmällä tavalla, minkä on katsottu omalta osaltaan vaikuttaneen liiketoimintakumppanin roolin syntymiseen (Järvenpää 2007, s. 100). Järvenpään (2001, s. 432–433) määrittelemä toinen osa-alue koostuu entistä tehokkaammista laskentatoimen järjestelmistä, kuten tietokannoista ja toiminnanohjausjärjestelmistä. Uudet ohjelmistot mahdollistavat rutiinitoimintojen suorittamisen tehokkaasti ja laajojen tietokantojen käsittelemisen nopeasti sekä tekevät raportoinnista entistä joustavampaa ja nopeampaa, mikä on vaikuttanut roolin muutokseen (Järvenpää 2007, s. 100). Kolmas osa-alue on niin sanottu inhimillinen ulottuvuus, joka keskittyy yksilötasoon (Järvenpää, 2001, s. 432–433), sillä muutos ei välttämättä johdu ainoastaan teknologisestä kehityksestä tai uusista innovaatioista, vaan merkitystä on myös laskentatoimen työntekijöiden muuttuvilla toimintatavoilla ja arvoilla (Järvenpää, 2009,

445). Burns ja Scapens (2000, s. 22) muistuttavatkin, että yksilötasoa ei voida muutosta tutkittaessa sivuuttaa, sillä tietyt organisaation toimintatavat muodostuvat lopulta yksilöiden toimesta.

Muutosta tutkittaessa on syytä huomioida ulkopuolelta tuleva sääntely, kuten esimerkiksi kirjanpidon muuttuva lainsäädäntö ja raportointitarve, joka omalta osaltaan aiheuttaa muutospaineita (Järvenpää, 2009, s. 466). Taipaleenmäki ja Ikaheimo (2013, s. 325) toteavatkin, että yritystoiminnan läpinäkyvyyteen ja hyvään hallinnointiin liittyvä yritysten ulkopuolelta tuleva ohjaus on vaikuttanut siihen, että laskentatoimen rooli on muuttunut. Heidän mukaansa yritysten täytyy nykyisin vastata yhä laajentuneisiin yhteiskunnan vaatimuksiin avoimuudesta ja vastuullisuudesta, mikä on omalta osaltaan vaikuttanut laskentatoimen rooliin.

Tilitoimistoalalla muutos näkyy mielestäni erityisesti siinä, että asiantuntijan rooli on selvästi laajentunut entisestä ja toisaalta on syntynyt erikoistuneempia rooleja. Käsitakseni mukaan rutiinitehtävät ovat saaneet rinnalleen liiketoimintasuuntautuneempia tehtäviä ja asiakkaille tarjotaan palveluita entistä laajemmin. Kokemukseni mukaan työnkuvaan kuuluu usein kuukausikirjanpitojen laatimisen ja raporttien tuottamisen lisäksi muun muassa talouden ennustamista ja lukujen seuranta yhdessä asiakkaan kanssa. Toisaalta suurissa tilitoimistoissa taloushallinnon asiantuntijat saattavat jo nyt toimia aiempaa erikoistuneemmissa rooleissa, kuten talouspäällikköpalveluiden tuottajina. Metsä-Tokila (2019, s. 37–38) toteaaakin uuden ajan taloushallinnon asiantuntijan olevan ennen kaikkea palveluammattilainen ja eräänlainen yrityskonsultti.

2.2.1 Johdettu ja vastustettu muutos

Burnsin ja Vaivion (2001, s. 395) mukaan muutos voidaan ymmärtää ilmiönä, jota voidaan aktiivisesti johtaa. Tällaisessa tapauksessa organisaation johdolla on keskeinen rooli, sillä se tunnistaa muutoksen tarpeen, suunnittelee, organisoii ja valvoo muutosta

(Burns ja Vaivio, 2001, s. 395). Toisaalta on syytä huomioida se, että erilaiset muutospaineet voivat organisaatioissa muodostua kollektiivisestikin, jolloin muutokselle antavat merkityksiä niin johto kuin työntekijätkin (Järvenpää, 2009, s. 466). Kun tarkastellaan muutosta tilitoimistoalan näkökulmasta, on mielestäni kyse juuri tästä. Muutos ei tapahdu itsestään, vaan muutosta viedään johdon toimesta aktiivisesti eteenpäin ja muutokseen positiivisesti suhtautuvat työntekijät edistävät muutosta omalla toiminnallaan. Myös asiakkaiden suhtautumisella on näkemykseni mukaan vaikutusta siihen, miten nopeasti muutos tapahtuu. Esimerkiksi Jeminen ja muiden (2023, s. 13) tutkimus osoittaa, että kaikki asiakkaat eivät välttämättä ole aidosti kiinnostuneita strategisesta neuvonannosta tai ole valmiita maksamaan siitä, mikä voi mielestäni omalta osaltaan hidastaa tapahtumassa olevaa muutosta.

Vaikka muutoksen aikaansaamisessa ja läpiviemisessä johdolla ja työntekijöillä olisikin aktiivinen rooli, Burns ja Vaivio (2001, s. 394) muistuttavat, että laskentatoimen alalla tapahtuva muutos ei ole tietoisesti suunniteltu ja rationaalisesti toteutettu, vaan ainakin jossain määrin hallitsematon ilmiö. Burns ja Scapens (2000, s. 13) toteavatkin, että laskentatoimen muutos on paljon monimutkaisempi ilmiö, kuin pelkästään parhaiden toimintatapojen valitseminen ja vieminen käytäntöön. Tämän vuoksi muutosta tulisikin tutkia kahdesta eri näkökulmasta; toisaalta muutos voi olla epävirallista ja tahatonta tai muodollista ja tarkoituksellista (Burns ja Scapens, 2000, s. 19).

Burnsin ja Baldvinsdottirin (2007, s. 749–750) mukaan alan muutoksen osalta tulee huomioida, että kaikki alan työntekijät eivät suinkaan toivota muutosta tervetulleeksi. Heidän mukaansa on erittäin todennäköistä, että osa laskentatoimen asiantuntijoista haluaa edelleen pysytellä niin sanotussa pavunlaskijan roolissa, eikä halua toimia aktiivisena muutosagenttina. Näin ollen muutokseen suhtautuminen ei ole pelkästään positiivista (ks. Burns ja Baldvinsdottir, 2007; Jemine ja muut, 2023). Mielestäni tämä on nähtävissä taloushallinnon asiantuntijoidenkin parissa. Näkemykseni mukaan osa asiantuntijoista vaikuttaa suhtautuvan muutokseen myönteisemmin kuin toiset ja osa taas toivoo, ettei toimenkuvassa ja roolissa tapahtuisi muutoksia, vaan he saisivat

edelleen työssään keskittyä pelkästään rutiinitehtäviin. Voidakseen menestyksekkäästi toimia alalla, on työntekijöiden muututtava alan muutoksen mukana, vaikka eivät haluaisikaan.

2.2.2 Digitalisaatio muutosajurina

Laskentatoimen alan muutosta on vauhdittanut erityisesti järjestelmien kehittyminen ja digitalisaatio, joiden myötä rutiinitehtäviä on saatu automatisoitua ja laskentatoimen asiantuntijoiden työaika on vapautunut muihin tehtäviin (ks. Kruskopf ja muut, 2020; Richins ja muut, 2017). Kruskopf ja muut (2020, s. 85) toteavatkin, että laskentatoimen työnkuvat tulevat digitalisaation myötä muuttumaan.

Richins ja muut (2017) esittävät tutkimuksessaan, että tekoälyn ja koneoppimisen jatkuva kehittyminen sekä lisääntynyt kyky analysoida tietoa saattaa aiheuttaa sen, että tulevaisuudessa suuri joukko työtehtäviä voidaan jättää koneiden hoidettavaksi. Yhä useammin kirjanpidon tehtäviin hyödynnetäänkin teknologiaa ja tehtäviä siirretään täysin yhä lisääntyvien teknologisten sovellutusten hoidettavaksi (ks. Jemine ja muut, 2023; Kruskopf ja muut, 2020). Richinsin ja muiden (2017) mukaan muun muassa data-analytiikan soveltaminen big dataan saattaa korvata monia sellaisia tehtäviä, joita kirjanpitäjät ovat perinteisesti suorittaneet.

Möllerin ja muiden (2020, s. 1–2) mukaan laskentatoimen alalla digitalisaatio on tarkoittanut erityisesti rutiinitöiden automatisointia ja robotiikan hyödyntämistä sekä erilaisten business intelligence -työkalujen käyttöönottoa ja data-analytiikan hyödyntämistä. Taipaleenmäki ja Ikäheimo (2013, s. 326–327) toteavat, että erilaiset digitaaliset järjestelmät voivat lyhentää transaktioiden käsittelyyn sekä kirjanpilotietojen integrointiin kuluva-aikaa. He esittävät, että digitaalisen teknologian myötä tapahtumaperusteinen kirjanpito voi entistä paremmin jalostua tiedoksi, jota voidaan hyödyntää päätöksenteossa ja jota voidaan analysoida entistä laajemmin. Heidän mukaansa järjestelmien avulla voidaan parantaa tiedon laatua, mikä tekee tiedon

käytöstä entistä houkuttelevampaa. Koneiden hoitaessa aikaa vievät rutiinitehtävät, laskentatoimen asiantuntijat voivat keskittyä lisäarvon tuottamiseen, mikä taas tulee vähentämään sekä aikaa että kustannuksia, joita annettuihin työtehtäviin käytetään (ks. Jemine ja muut, 2023, s. 5; Kruskopf ja muut, 2020, s. 85). Metsä-Tokila (2019, s. 37–38) arvioi, että tulevaisuudessa yksinkertaisten kirjaustapahtumien suorittamisen sijaan kirjanpitäjä pystyy jalostamaan numeroista liiketoiminnan kehittämisen kannalta keskeistä informaatiota ja kykenee suuntaamaan katseen tulevaisuuteen esimerkiksi kassavirtaennusteita laatimalla.

Jeminen ja muiden (2023) tutkimus käsittelee teknologian hyödyntämistä erityisesti laskentatoimen palveluyrityksissä, eli sellaisissa yrityksissä, jotka tuottavat laskentatoimen palveluita ulkoisille asiakkaille. Jeminen ja muiden (2023, s. 5) mukaan teknologian hyödyntäminen voi johtaa näissä palveluyrityksissä monenlaisiin parannuksiin, kuten kustannustehokkuuteen, tuottavuuden lisääntymiseen sekä virheiden vähentymiseen. Toisaalta nykyaikaisen tietotekniikan hyödyntämisen todelliset vaikutukset palveluyrityksissä kaipaivat Jeminen ja muiden (2023) mukaan lisää tutkimusta. Heidän mukaansa tiedämme lopulta vain vähän siitä, kuinka uusien teknologioiden käyttöönotto muuttaa näiden yritysten tarjoamien palveluiden luonnetta. Heidän tutkimuksensa antaa viitteitä siitä, että parannuksia ei välttämättä tapahdukaan niin suoraviivaisesti kuin usein oletetaan, vaan teknologioiden hyödyntäminen voi pahimmillaan jopa lisätä esimerkiksi virheiden määrää ja aiheuttaa haasteita asiakassuhteille. Oman kokemukseni mukaan nämä haasteet ovat tunnistettavissa suomalaisessa tilitoimistoympäristössäkin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että digitalisaatio voi toimia muutosajurina ja saada aikaan merkittäviä parannuksia laskentatoimen alalla, mutta täysin kriittikittömästi sen tuomiin vaikutuksiin ei ole syytä suhtautua. Oikeutetusti voidaan kuitenkin pohtia, onko perinteinen kirjanpitäjän työ teknologisen kehityksen myötä katoamassa. Richins ja muut (2017) ovat sitä mieltä, että kirjanpitäjien ammattiryhmä ei tulevaisuudessakaan ole tarpeeton, vaan sen sijaan he toteavat, kuten Kruskopf ja muutkin (2020), että

teknologinen kehitys ja arkipäiväisten rutiinitehtävien automatisointi mahdollistaa sen, että asiantuntijat voivat jatkossa suuntautua tuottamaan lisäarvoa organisaatioille sekä asiakkaille.

2.3 Katoava kirjanpitäjän ammatti?

Vaikka esimerkiksi Richinsin ja muiden (2017) tutkimuksen perusteella voidaan todeta kirjanpidon osaajille tulevaisuudessa olevan edelleen tarvetta, Tilisanomissa (2023) kysytään aiheellisesti ”Viekö tekoäly kirjanpitäjän ja palkanlaskijan työt?”. Taloushallintoliiton johtavan asiantuntijan Janne Fredmanin pääkirjoituksen mukaan jo vuosituhaten vaihteessa oli ennusteita siitä, että muutaman vuoden kuluessa digitalisaatio tekisi kirjanpitäjän työn tarpeettomaksi. Fredmanin mukaan tilanne on tällä hetkellä se, että alaa vaivaa työvoimapula ja osaavia tekijöitä on haastavaa löytää. Vastaava huomio on nostettu esiin taloushallinnon toimialaraportissa (Metsä-Tokila, 2019). Fredmanin näkemyksen mukaan suurin osa kirjanpidon rutiinitöistä on ollut automatisoitavissa jo vuosia ja esimerkiksi suomalaiset ohjelmistotoimittajat arvioivat hänen mukaansa, että yli 95 prosenttiin liiketapahtumista voitaisiin jo hyödyntää ohjelmistojen tiliointiautomaatiikkaa. Fredman esittää, että manuaalityön karsiutumisen myötä suurin osa asiantuntijoiden ajasta kuluu uusien tai vaativien erityistilanteiden selvittämiseen ja ratkaisemiseen sekä keskustelemiseen asiakkaan kanssa. Hän pohtii kirjoituksessaan, missä määrin tekoälyä voitaisiin hyödyntää tällaisessa työssä. Tämä onkin hänen mukaansa taloushallintoalan ja alalla työskentelevien kannalta ratkaiseva kysymys; voisiko tekoäly korvata ihmisen vaativassa asiantuntijatyössä? Fredman toteaa, että uskaliaimmat tekoälyasiantuntijat ennustavat, että tekoäly osaisi jo muutaman vuoden päästä ratkaista vaativatkin kirjanpitoon ja verotukseen liittyvät kysymykset.

Täysin varmaksi emme vielä voi tietää, kuinka laajasti automaatiota ja robotiikkaa voidaan tilitoimistoalalla tulevaisuudessa hyödyntää. Ne ovat haastaneet ja tulevat haastamaan perinteisen kirjanpitäjän roolin olemassaolon. Nähtäväksi todella jää, osaako tekoäly tulevaisuudessa ratkaista vaativatkin kirjanpidon ja verotuksen

kysymykset. Toistaiseksi voidaan todeta, että näin ei vielä ole, sillä huhtikuussa 2024 järjestetyssä Taloushallinnon työ ja tulevaisuus -tapahtumassa GhatGPT 4 -tekoäly ei läpäissyt taloushallintoalan vaativinta testiä, eli KLT-tenttiä (Taloushallintoliitto, 2024).

Näkemykseni mukaan laskentatoimen alan muutos tulee joka tapauksessa haastamaan alalla työskenteleviä asiantuntijoita. Malmi ja muut (2001, s. 500) esittävät, että sellaiset tehtävät, jotka eivät välttämättä tällä hetkellä kuulu laskentatoimen asiantuntijoiden toimenkuvaan, tulevat tulevaisuudessa lisääntymään ja olemaan entistä tärkeämmässä asemassa. Näin ollen he toteavatkin, että työntekijät joutuvat päivittämään osaamistaan, jotta heillä olisi tulevaisuudessakin taito ja valmiudet selviytyä näistä uusista tehtävistä. Lisäksi he muistuttavat, että on jokaisen ammattilaisen velvollisuus olla mukana roolin muutoksessa ja kehittää omaa työnkuvaansa vastaamaan uutta vaadittua liiketoimintakumppanin roolia. Parkerin ja Warrenin tutkimus (2017, s. 1908) osoittaa, että laskentatoimen asiantuntijat tekevät tätä jo nyt; heidän tutkimuksessaan haastateltavat korostivat pyrkimyksiään muuttaa työnkuvan keskeisiä rooleja ja laajentaa toimenkuvaansa.

Metsä-Tokila (2019, s. 38) toteaa taloushallintoalan näkökulmasta, että muutos vaatii nykyisiltä osajilta muuntautumiskykyä ja alalle tulevilla on oltava entistä laajempi osaamiskaala. Substanssiosaaminen on Metsä-Tokilan (2019, s. 38) mukaan kaiken perusta edelleen, mutta sen lisäksi alan ammattilaisten tulee hallita laajasti liiketoiminnan perusteet ja ymmärtää oman roolinsa tarjoamat mahdollisuudet. Myös Kruskopf ja muut (2020, s. 86) muistuttavat, että vaikka perusosaamisen rinnalle tarvitaan jatkossa muitakin taitoja, ei perusosaaminen tarve ole edelleenkaan katoamassa. Perusosaamisen lisäksi laskentatoimen asiantuntijoilta tarvitaan heidän mukaansa niin sanottuja teknisiä taitoja, kuten analysointi- ja visualisointitaitoja, ohjelmistojen tuntemusta ja käyttötaitoja, alakohtaisten määräysten tuntemista, tietovarastojen hallintaa ja toiminnanohjausjärjestelmien osaamista. Lisäksi tarvitaan sosiaalisia taitoja, kuten kommunikointitaitoja, tunneälyä, riskien hallintakykyä, innovatiivisuutta ja luovuutta sekä strategista päätöksentekokykyä ja

asiakaspalveluhenkisyttä (Kruskopf ja muut, 2020, s. 86). Muun muassa nämä taidot mahdollistavat sen, että laskentatoimen asiantuntija kykenee menestyksekkäästi toimimaan uudessa liiketoimintakumppanin roolissa.

Kuten aiemmin on esitetty, teknologinen kehitys voi säästää aikaa rutiiniloilta ja tehostaa kirjanpidon prosesseja sekä parantaa tiedon laatua, mikä taas mahdollistaa toimimisen entistä liiketoimintasuuntautuneemmin. Jeminen ja muiden (2023) tutkimus osoittaa, että käytännön tasolla näin ei aina ole. Tutkimuksessa annetaan viitteitä siitä, että tietotekniikan ja tekoälyn hyödyntäminen saattaa jopa aiheuttaa virheellisyttä tiedossa, mikä taas voi johtaa esimerkiksi palvelun laadun huonontumiseen. Tämän vuoksi kirjanpidon parissa työskentelevät saattavat suhtautua varauksella teknologisten innovaatioiden käyttöön (Jemine ja muut, 2023, s. 10). Taipaleenmäki ja Ikäheimo (2013, s. 328) toteavatkin, että liiallinen tietotekniikan vallitsevuus voi luoda niin sanotun valheellisen luottamuksen tunteen. Heidän mukaansa esimerkiksi automaation laaja käyttö aiheuttaa haasteita sen ylläpidossa ja päivityksessä, erityisesti silloin, kun muutoksia tapahtuu liiketoimintaympäristössä. He muistuttavat, että ellei automaatiiosäätöjä päivitetä ja hallinnoida muutosten yhteydessä, voi tiedosta tulla riittämätöntä tai jopa väärää. Tilitoimistoalalla tämä tarkoittaisi sitä, että automaatio ja robotiikka eivät voi täysin korvata ihmistä, sillä aina tarvitaan joku, joka tarkistaa tiedon oikeellisuuden ja ajankohtaisuuden sekä ohjaa automaatiota. Kuten Möller ja muut (2020, s. 3) toteavatkin; jokaisen päätöksen taustalla tulisi olla asiaankuuluva ja luotettava tieto, joka on lähtöisin luotettavasta tietokannasta. Näin ollen digitalisaation murroksessa avainasemassa on heidän mukaansa löytää sopiva yhdistelmä ihmisen harkintakykyä ja niin sanottua liiketoimintataittoa yhdistettynä teknologiaan. Täydellinen automaatio on heidän mukaansa mahdollista vain sellaisilla liiketoiminnan osa-alueilla, jotka ovat selkeästi määriteltävissä ja ymmärrettävissä.

Richins ja muut (2017, s. 34) toteavat, että kirjanpidon parissa työskentelevien asema ei suinkaan tule heikkenemään, vaan heidän asiantuntemuksensa tiedon keräämisessä, yhdistämisessä ja tulkitsemisessä tekee heistä todennäköisesti vielä nykyistäkin

arvokkaampia tulevaisuudessa. Vaikka strukturoimaton data tarjoaa yrityksille arvokasta tietoa, sitä täytyy Richinsin ja muiden (2017, s. 34) mukaan kyetä tulkitsemaan kyseisen yrityksen kontekstissa. Kirjanpidon osajien liiketoimintaosaaminen yhdistettynä vahvaan taloudelliseen tietämykseen ja strategiseen suunnitteluun antaa tämän tiedon tulkintaan vahvat työkalut, joita automaatio ei voi korvata (Richins ja muut, 2017, s. 34). Metsä-Tokilakin (2019, s. 37–38) arvioi, että digitalisoituminen ja automaatio ei tarkoita taloushallinnon ammattikunnan katoamista, vaan kyse on työtehtävien ja toimialan uudistumisesta. Hän arvioi, että konsultoivan ja eteenpäin katsovan roolin myötä taloushallinnon tehtävät tulevat siirtymään yritystä tukevista toiminnoista yhä lähemmäs liiketoiminnan strategista kehittämistä.

3 Laskentatoimen asiantuntijan ammatti-identiteetti

Aiempien tutkimusten valossa voidaan todeta, että kirjanpidon osaajien ammattikunta ei ole kokonaan katoamassa, mutta työnkuva ja rooli ovat muuttuneet ja tulevat edelleen muuttumaan (ks. Kruskopf ja muut, 2020; Richins ja muut, 2017). Taylorin ja Scapensin (2016, s. 1093) mukaan tähän muutokseen kytkeytyy vahvasti identiteetti, joka voi sekä edistää että rajoittaa muutosta. Näin ollen muutosta tutkittaessa ei voida jättää huomioimatta muutosprosessiin osallistuvia yksilöitä sekä heidän identiteettiään (Taylor ja Scapens, 2016, s. 1091).

Roolin muutos vaikuttaa väistämättä yksilön ammatti-identiteettiin ja onkin syytä pohtia tarkemmin sitä, kuinka yksilöt rakentavat identiteettiään tämän muutoksen keskellä. Tarkastellaan seuraavaksi, mitä laskentatoimen alan muutos tarkoittaa yksilön ammatti-identiteetin muotoutumisen näkökulmasta.

3.1 Roolit ja identiteetti käsitteinä

Jotta voimme ymmärtää paremmin laskentatoimen asiantuntijan roolia ja identiteettiä, on syytä määritellä aluksi tarkemmin nämä kaksi käsitettä. Brown (2015, s. 20–23) kuvaa identiteetin olevan ihmisen subjektiivisesti rakentama ymmärrys siitä, kuka hän on ja millaiseksi hän haluaa tulla. Brownin mukaan identiteetti on yksilön kokema tarkoitus ja merkitys, joita ylläpidetään sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Roolit sen sijaan Brownin mukaan kuvaavat enemmänkin sitä, mitä odotuksia muilla on. Roolit voidaan ymmärtää yleisiksi tietynlaisen käyttäytymisen odotuksiksi, jotka jäsentävät sitä, kuinka henkilö toimii ja ajattelee (Goretzki & Messner, 2019, s. 3). Ne ovat käsityksiä sopivista tavoitteista ja toimista, joita liitetään tietyn aseman omaaviin yksilöihin (Goretzki ja muut, 2013, s. 45). Saman sosiaalisen aseman jakavilla ihmisillä mielletään usein olevan samankaltaisia ominaisuuksia ja käyttäytymismalleja (Ala-Heikkilä & Järvenpää, 2023, s. 339). Roolit ovat jotain yksilön ulkopuolista, tiettyyn asemaan ja sosiaalisiin rakenteisiin

linkittyvää, kun identiteetti taas edustaa sisäisiä odotuksia ja merkityksiä, joita tiettyihin rooleihin liitetään (Järventie-Thesleff & Tienari, 2016, s. 237).

Identiteetit ja roolit voidaan nähdä ikään kuin saman kolikon kääntöpuolina; identiteetti koostuu sisäisestä itsemäärittelystä, sisäisistä merkityksistä ja rooliin liittyvistä odotuksista, kun taas rooli on sidoksissa organisaatioympäristössä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja siihen liittyy odotuksia siitä, kuinka tietyssä asemassa käyttäytytään (ks. Goretzki ja muut, 2013; Wolf ja muut, 2020). Vaikka käsitteiden välillä on eroja, ne ovat sidoksissa toisiinsa, sillä identiteetti sisältää sen, miten henkilö roolia tulkitsee ja miten hän sen ymmärtää (Wolf ja muut, 2020, s. 314).

Identiteetti liittyy siis ihmisen sisäiseen toimintaan, rooli taas on jotain ulkopuolelta määriteltyä. Järventie-Thesleff ja Tienari (2016, s. 238) toteavat identiteetin olevan ihmisen itsensä työstämää, jollain tapaa aina keskeneräistä ja jatkuvasti kehittyvää. Alvesson ja Willmott (2002, s. 620–622) muistuttavat lisäksi, että vaikka nykyisin yksilö itse nähdään usein oman identiteettinsä muovaajana, voi identiteetti muotoutua osittain organisaation taholta tehtävän säätelynkin myötä.

Alvesson ja Willmott (2002) liittävät tutkimuksessaan identiteettiin kolme elementtiä; identiteetin säätely, identiteettityö sekä tietoisuus omasta itsestä. Tutkimuksessa identiteetin säätelyllä viitataan ulkopuolelta, esimerkiksi organisaatiosta käsin, tuleviin toimiin, joilla pyritään vaikuttamaan yksilön identiteettiin, kun taas identiteettityö on yksilön itsensä tekemää identiteetin muovaamista. Heinzelmann (2018, s. 468) tulkitsee näitä elementtejä ja niiden sidosta toisiinsa seuraavasti: identiteetin säätely saa aikaan identiteettityötä ja identiteettityö, kuten identiteetin säätely, vaikuttaa tietoisuuteen omasta itsestä. Tietoisuus omasta itsestä taas synnyttää tarpeita identiteetin muovaamiselle ja identiteettityöllä on vaikutusta identiteetin säätelyyn (Heinzelmann, 2018, s. 468).

Edellä kuvatuista elementeistä identiteettityö ja tietoisuus omasta itsestä kohdistuvat yksilöön, identiteetin säätely taas tehdään yksilön ulkopuolelta. Alvesson ja Willmot (2002, s. 622) huomauttavat, että identiteettiä voidaan organisaation taholta yrittää ohjata, mutta tällä ei välttämättä saavuteta työntekijöiden sitoutumista, osallistumista tai uskollisuutta, vaan seurauksena voikin ilmetä kynnisyttä, erimielisyyttä tai vastustusta. Yksilöitä ei voida pelkistää passiivisiksi toimijoiksi, jotka ainoastaan ottavat vastaan esimerkiksi organisaation johdon suunnitteleman ja määräämän identiteetin (Alvesson & Willmott, 2002, s. 620), vaan yksilöt itsekin vaikuttavat tähän säätelyyn (Heinzelmann, 2018, s. 468).

Vaikka identiteetti on pitkälti yksilön itsensä työstämä, se ei synny ympäristöstään irrallaan. Identiteetti on kietoutunut työpaikkojen käytäntöihin, organisaatiomuutoksiin ja vuorovaikutuksen tapoihin (Vaivio ja muut, 2021, s. 698) ja siihen vaikuttavat institutionaaliset kontekstit ja kulttuuri (Järvinen, 2009, s. 1190). Arvotkin vaikuttavat identiteettiin, sillä identiteetti liittyy yhteiskuntarakenteisiin ja sillä on sosiaalista merkitystä (Alvesson & Willmot, 2002, s. 625).

Järventie-Thesleff ja Tienari (2016) tuovat esille, kuten Wolf ja muut (2020, s. 314) edellä, että identiteetti ja rooli ovat sidoksissa toisiinsa. Heidän mukaansa roolien vaikutusta identiteetin muotoutumisessa ei voida sivuuttaa, sillä roolit ja identiteetit kehittyvät organisaatiossa usein rinnakkain. Roolit muotoutuvat usein uudelleen identiteetin rakentuessa (Simpson & Carroll, 2008, s. 44). Koska identiteetti ja roolit kehittyvät vuorovaikutuksessa keskenään, voi roolin muutos vaatia muutosta myös identiteetissä (Goretzki ja muut, 2013, s. 46). Näin ollen nämä kaksi käsitettä liittyvät tiiviisti toisiinsa. Wolf ja muut (2020, s. 314) toteavatkin niitä käytettävän toisinaan toistensa synonyymeina.

Palataan vielä tarkastelemaan kolikon toista kääntöpuolta, eli roolia, hieman tarkemmin. Sekä Järventie-Thesleff ja Tienari (2016) että Simpson ja Carroll (2008) tuovat esille sen, että rooleista tarvittaisiin lisää tutkimusta ja käsitteen teoreettinen määrittely kaipaisi

päivitystä. Simpson ja Carroll (2008, s. 33) toteavat, että määritelmä roolista osana sosiaalisia rakenteita ja käyttäytymistä määräävänä tekijänä ei enää nykyisellään kuva roolin teoreettista käsitettä riittävän hyvin. Sen sijaan roolit, kuten identiteetitkin, ovat luonnostaan epävakaita ja jatkuvasti muuttuvia sekä dynaamisia ja monimutkaisia, eivät niinkään muuttumattomia käsityksiä siitä, millaista käytöstä tietyssä tilanteessa tai asemassa odotetaan (Simpson & Carroll, 2008, s. 44).

Goretzki ja muut (2013, s. 59) huomauttavat lisäksi, että roolienkin muutos vaatii yksilön aktiivisesti tekemää työtä; roolit eivät ole ulkoa annettuja, vaan muodostuvat yksilön tarkoituksellisten toimien seurauksena. Alvesson ja Willmott (2002, s. 626) yhtyvät käsitykseen siitä, että niin sanottuja käsikirjoitettuja valmiita rooleja ei enää ole, vaan yksilö itse on aktiivinen toimija roolin muodostumisessa ja kehittämisessä.

Koska roolit liittyvät aina jollain tapaa sosiaaliseen asemaan, voivat yksilöt olla kiinnostuneita suorittamaan ja laajentamaan rooleja, sillä he pystyvät näin vaikuttamaan omaan asemaansa sosiaalisessa ympäristössä (Goretzki ja muut, 2013, s. 45). Yksilöllä voi olla esimerkiksi toiveita parantaa omaa asemaansa tietyn ryhmän keskuudessa ja siksi hän saattaa pyrkiä muuttamaan niitä tavoitteita, toimia ja odotuksia, jotka yleisesti liitetään tietyn roolin edustajiin (Goretzki ja muut, 2013, s. 59). Näin kävi esimerkiksi Taylorin ja Scapensin (2016) tutkimuksessa, jossa havaittiin, että tietty ryhmä laskentatoimen asiantuntijoita oli motivoitunut ottamaan uuden IT-järjestelmän käyttöön muun muassa siksi, että he kokivat sen käytön antavan heille mahdollisuuden muokata nykyistä rooliaan vastaamaan paremmin sitä asemaa, jota he tavoittelivat.

Goretzkin ja muiden (2013) mukaan ennen uuden roolin omaksumista sille tulee saada niin sanotusti oikeutus. Heidän mukaansa roolin muutos tulee organisaation toimesta tehdä hyväksytyksi. Tämän lisäksi roolissa toimivien tulee itse hyväksyä muutos ja alkaa työssään toteuttaa uutta roolia, mikä taas saattaa johtaa identiteetin muutokseen (Goretzki ja muut, 2013). Goretzki ja muut (2013, s. 59) esittävätkin, että yksilön oma halu ja pyrkimys muuttaa ja kehittää rooliaan on elintärkeää, jotta muutos todella

tapahtuu. Yksilöiden on itsekkin sisäistettävä uusi rooli ja alettava toimia sen mukaisesti (ks. Goretzki ja muut, 2013; Järvenpää, 2001; Wolf ja muut 2020, s. 312). Tillema ja muut (2022) toteavat yhdenmukaisesti, että mikäli roolimutokseen suhtaudutaan positiivisesti, sen toteutuminen on todennäköistä. Roolimuutoksen vastustaminen sen sijaan saattaa jättää uuden roolin hauraaksi (Tillema ja muut, 2022). Uusi rooli voi tarjota yksilöille mahdollisuuksia vahvistaa asemaansa organisaatiossa, mutta uuden roolin omaksumisessa he saattavat kohdata epävarmuuksiakin, mikäli he eivät pysty vastaamaan odotuksiin tai uusi rooli ei ole linjassa heidän työhönsä liittämien arvojen kanssa (Tillema ja muut, 2022, s. 2065–2066).

3.2 Ammatti-identiteetin muodostuminen

Aiempien tutkimusten (ks. Burns & Baldvinsdottir, 2005; Byrne & Pierce, 2007; Granlund & Lukka, 1998; Järvenpää, 2007) valossa voidaan todeta laskentatoimen asiantuntijan roolissa tapahtuneen muutos. Koska rooli ja identiteetti muotoutuvat vuorovaikutuksessa keskenään (Goretzki ja muut, 2013, s. 46), tapahtunut roolin muutos vaikuttaa ammatti-identiteettiinkin.

Järvisen (2009, s. 1187–1188) mukaan laskentatoimen asiantuntijoiden ammatti-identiteetin muodostumiseen vaikuttaa sekä asiantuntijan roolikuva että koettu roolin muutos. Hänen mukaansa ammatilliset identiteetit ja roolit eivät ole pysyviä, vaan niiden määritelmiin vaikuttavat sekä yksilön itsensä käsitykset että muiden mielikuvat. Muutosta rooleissa seuraa usein muutos siinä, millaisia käsityksiä laskentatoimen asiantuntijalla on itsestään ja miten muut näkevät kyseisen ammattiryhmän (ks. Burns & Baldvinsdottir, 2005; Taylor & Scapens, 2016). Toisin sanoen, muutos rooleissa aiheuttaa muutosta identiteetissä ja mielikuvissa.

Järvisen mukaan (2009, s. 1990) ammatti-identiteetti muodostuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa; kuinka selitämme muille ja itsellemme, mitä teemme, missä onnistumme, miten haluamme kehittyä tulevaisuudessa ja mitä ovat ne ominaisuudet,

joita pidämme työn luonnetta kuvaavina. Goretzkin ja Messnerin (2019, s. 3–4) mukaan identiteetti voi joko vahvistua tai särkyä vuorovaikutuksen kautta. He toteavat, että toisten tuki ja positiivinen palaute vahvistavat identiteettiä, kun taas torjunta tai huomiotta jättäminen heikentää sitä.

Parkerin ja Warrenin (2017, s. 1903) mukaan ammatti-identiteetissä on kysymys niistä vaikutelmista, joita halutaan antaa muille. Ammatti-identiteetti voikin olla tilannesidonnainen ja muuttuva, sillä siihen vaikuttaa se, millaiselle ryhmälle omaa ulkokuvaa ollaan näyttämässä (Parker & Warren, 2017). Ammatti-identiteetin rakentuminen voi tapahtua muun muassa pyrkimällä ammatilliseen muutokseen toteuttamalla identiteettiä käytöksen ja vuorovaikutuksen kautta, esittämällä sellainen ulkokuva, jota asiantuntijat kokevat odotettavan (Parker & Warren, 2017, s. 1915).

Empsonin (2004, s. 759) mukaan ammatti-identiteetissä on kyse siitä, että laskentatoimen asiantuntijat kehittävät yhteisen ymmärryksen oman alansa asiantuntijana toimimisesta, mikä vaikuttaa suoraan asiantuntijoiden käyttäytymiseen ja minäkuvaan. Laskentatoimen asiantuntijan ammatti-identiteetti pitää siis sisällään sen, kuinka henkilö sisäistää ja omaksuu ammatillisen roolinsa ja ymmärtää sen (Ala-Heikkilä & Järvenpää, 2023, s. 340).

Vakiintuneessa tilanteessa identiteetin muotoutuminen on kohtuullisen vaivatonta ja tapahtuu usein tiedostamatta (Alvesson & Willmott, 2002, s. 626). Nykyisin organisaatiot ovat rakentuneet entistä monimutkaisemmiksi, minkä seurauksena itsetuntemuksen saavuttaminen ja sen avulla identiteetin rakentaminen vaatii jatkuvia pyrkimyksiä ja on entistä haastavampaa (Alvesson & Willmott, 2002, s. 623). Tämä työ on kuitenkin kannattavaa; Alvessonin ja Willmottin (2002) tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että epävarmuus ja jatkuvat muutokset työpaikoilla edellyttävät, että asiantuntijatyötä tekevät kehittävät vahvan ammatti-identiteetin selviytyäkseen työelämän haasteista.

Selviytymisen lisäksi ammatti-identiteetin muotoutumisella voi olla muitakin merkittäviä vaikutuksia niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin, sillä se voi vaikuttaa esimerkiksi päätöksentekoon ja urakehitykseen (ks. Alvesson & Willmott, 2002, s. 625; Brown, 2015, s. 24). Lisäksi identiteetin muotoutuminen on tärkeää siksi, että se antaa ihmiselle ymmärryksen siitä, kuka hän on, miksi hän on tärkeä ja millaiseksi hän haluaa tulla – se on ikään kuin kertomus itsestä ja ylläpitää itsekunnioitusta työyhteisössä (Vaivio ja muut, 2021, s. 696).

Kuten edellä Alvesson ja Willmot (2002, s. 626), myös Simpson ja Carroll (2008, s. 32) sekä Vaivio ja muut (2021, s. 696) toteavat, että identiteetti saavutetaan kamppailun kautta ja sen muodostuminen on eräänlainen projekti, joka pitää sisällään jännitteitä. Tästä kamppailusta huolimatta identiteetti on aina tilapäinen ja vakiintumaton, epävarma ja pirstaloitunutkin (Simpson & Carroll, 2008, s. 32; Vaivio ja muut, 2021, s. 696). Identiteetti on enemmänkin saavutettu kuin valmiina annettu ja sen rakentaminen vaatii jatkuvaa tietoista työtä; ihmiset ovatkin alati mukana identiteettinsä muodostamisessa, muokkaamisessa ylläpitämisessä ja vahvistamisessa (Alvesson & Willmott, 2002, s. 626).

3.2.1 Identiteetin säätely

Vaikka yksilöt pitkälti itse muodostavat identiteettinsä, on syytä muistaa, että identiteettiin vaikuttavat ulkopuolisetkin tekijät. Goretzki ja Messner (2019, s. 2) toteavat, että identiteetin muovaaminen ei heijasta vain toimijoiden yksilöllisiä ja kollektiivisia pyrkimyksiä, vaan liittyy laajemmin organisaatioympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Kuten Empson (2004, s. 788) tuo tutkimuksessaan esille, ammatti-identiteetti kehittyy vuorovaikutuksessa organisaatioidentiteetinkin kanssa.

Järvisen (2009, s. 1190) mukaan ammatti-identiteettiä voidaan pyrkiä säätelemään organisaatiotasolla muun muassa johtamistarkoituksissa. Hänen mukaansa tämä voi näkyä esimerkiksi siten, että tietynlaisia identiteettiprofileja suositaan organisaatiossa

enemmän kuin toisia ja organisaation toivoman identiteetin omaaminen edesauttaa urakehitystä ja ammatillista menestystä (Järvinen, 2009, s. 1190).

Vaikka identiteettiä säädeltäisiin johdon toimesta, tämä ei aina ole tiedostettua, vaan voi tapahtua ikään kuin työtehtävien ja työjärjestelyiden sivutuotteena (Vaivio ja muut, 2021, s. 697). Johdon toimesta tapahtuva identiteettisäätely on yksi tapa ohjata työntekijöitä ja sen avulla voidaan jalkauttaa johdon tavoitteet käytännön teoiksi (Vaivio ja muut, 2021, s. 693). Näin ollen identiteetti on yhteydessä myös itse työn tekemiseen. Vaivion ja muiden (2021, s. 694) mukaan työtä ja siinä tehtäviä toimenpiteitä määriteltäessä määritellään työntekijäkin – olet sitä, mitä teet.

Identiteetin muovaaminen voi tapahtua yksilötasolla ja sitä voi ohjata yksilön edut, mutta muovaaminen voi liittyä kollektiivisiin pyrkimyksiin ja koko organisaation laajuisiin muutoksiinkin (ks. Horton & de Araujo Wanderley, 2018; Tillema ja muut, 2022, s. 2064). Organisaatiossa vallitseva kulttuuri voi näin ollen omalta osaltaan vaikuttaa ammatti-identiteetin muotoutumiseen, sillä organisaatiossa vallitsevat tietyt kulttuuriset odotukset voivat vaatia laskentatoimen asiantuntijoita toimimaan tietyllä tavalla, kuten esimerkiksi liiketoimintasuuntautuneesti (Järvenpää, 2009, s. 466). Organisaation ohjaus voi näyttäytyä muun muassa siten, että perehdyttämis-, koulutus- ja ylennysmenettelyjä kehitetään tavoilla, jotka vaikuttavat identiteetin muotoutumiseen (Alvesson & Willmott, 2002, s. 625). Identiteetti voi muotoutua myös niin sanottuna muodollisena muutosprosessina, jossa identiteetin muutosta tietoisesti suunnitellaan ja valmistellaan esimerkiksi johdon toimesta (Goretzki & Messner, 2019, s. 15). Suorituksen mittaaminenkin voi olla yksi identiteetin säätelyn keinoista (ks. Alvesson & Willmott, 2002; Goretzki & Pfister, 2023) ja erilaiset taloudelliset ja toiminnalliset suorituskyvyn mittarit ovat välineitä, joilla yksilön käsitystä itsestään voidaan säädellä (Vaivio ja muut, 2021, s. 698).

3.2.2 Mielikuvat ja identiteetti

Parker ja Warren (2017), Taylor ja Scapens (2016) sekä Järvinen (2009) liittävät identiteettiin imagon, eli mielikuvan, käsitteen. Heidän mukaansa mielikuvat ja identiteetti ovat erottamattomasti sidoksissa toisiinsa. Taylor ja Scapens (2016, s. 1077) määrittelevät imagon olevan jotain, minkä tietty ryhmä uskoo ulkopuolisten käsittävän tämän tietyn ryhmän yhteisiksi ominaisuuksiksi, kun taas identiteetti kuvaa enemmänkin sitä, mitä tämä ryhmä itse katsoo näiden ominaispiirteiden olevan. Heidän mukaansa identiteetti koostuu siitä, kuinka ihmiset määrittelevät itseään ja imago taas siitä, kuinka he uskovat muiden määrittelevän heitä.

Koska mielikuvat ja identiteetti ovat sidoksissa toisiinsa, olisi epätodennäköistä, että mielikuvissa tapahtuisi muutosta ilman, että identiteettikin muuttuisi. Mielikuvat voivatkin horjuttaa identiteettiä ja muutokset mielikuvissa taas voivat saada aikaan muutosta identiteetissä (ks. Gioia & Thomas, 1996; Järvinen, 2009, s. 1187–1188; Taylor & Scapens, 2016, s. 1077). Mielikuvien kohentuminen voi auttaa rakentamaan itsetuntoa ja kehittämään identiteettiä kohti sitä, mitä yksilö kokee tavoiteltavaksi (ks. Gioia & Thomas, 1996; Taylor & Scapens, 2016, s. 1088).

Ala-Heikkilä ja Järvenpää (2023, s. 337) toteavat, että laskentatoimen asiantuntijan identiteetti koostuu mielikuvista ja identiteetin yksilöllisistä näkökulmista sekä rooleista. Imago on ikään kuin esitys identiteetistä (Ala-Heikkilä & Järvenpää, 2023, s. 341) ja toisaalta vahvat mielikuvat voivat vaikuttaa yksilön pyrkimyksiin sisäistää jokin tietty rooli (Ala-Heikkilä & Järvenpää, 2023, s. 338). Tietynlaiset mielikuvat voivat säädellä identiteetin rakentamista, sillä mielikuvat ja ulkoiset odotukset roolista voivat haastaa identiteetin muotoutumisen ja aiheuttaa näin ollen ristiriitoja ja turhautumista (Ala-Heikkilä & Järvenpää, 2023, s. 337–338).

3.3 Liiketoimintakumppanin ihanne

Laskentatoimen asiantuntijan identiteettiä on tutkittu paljonkin, ja esimerkiksi Wolfin ja muiden (2020) kirjallisuuskatsaus tarjoaa kuvan hieman hajanaisesta, sirpaleisesta ja ristiriitaisestakin laskentatoimen asiantuntijan identiteetistä. Katsaus osoittaa, että olisi harhaanjohtavaa tutkia identiteetin muotoutumista yksinkertaisena siirtymänä identiteetistä toiseen, vaan kyse on tätä monimutkaisemmasta ilmiöstä, jossa on monia vivahteita. Empsonin (2004, s. 778) tutkimus osoittaa, että laskentatoimen asiantuntijat voivat jakaa tietynlaisen perusymmärryksen siitä, millainen ammatti-identiteetti alalla on, mutta käytännössä se, kuinka he tätä työssään toteuttavat riippuu pitkälti siitä, millaisessa organisaatiossa he työskentelevät.

Esimerkiksi Ahrens ja Chapman (2000) ovat tutkineet laskentatoimen henkilöstön ammatti-identiteetin muodostumista Britanniassa ja Saksassa. Tutkimus keskittyy siihen, kuinka laskentatoimen työntekijät rakentavat ammatti-identiteettiään omien kokemustensa pohjalta. Tutkijat havaitsivat, että laskentatoimen henkilöstöllä oli samankaltaisia roolipyrkimyksiä ja jokseenkin yhtenäinen ammatti-identiteetti oli määriteltävissä. Tutkimuksessa havaittiin, että haastateltavien kuvaukset mukailivat pitkälti institutionaalisen ympäristön heille tarjoamaa käsitystä ammatti-identiteetistä (Ahrens & Chapman, 2000, s. 489). Saksassa ammatti-identiteetti rakentui pitkälti koulutuksen pohjalle, Britanniassa sen sijaan painotettiin enemmän käytännön osaamista ja tietoa (Ahrens & Chapman, 2000, s. 495). Tämän lisäksi ammatti-identiteettiin liittyi toiveita ammatillisen kokemuksen lisäämisestä ja urakehityksestä (Ahrens & Chapman 2000, s. 490).

Yksi merkittävimmistä huomioista Ahrensin ja Chapmanin (2000) tutkimuksessa oli eroavaisuudet kokeneempien ja hiljattain alalle tulleiden työntekijöiden välillä. Ammatti-identiteetin keskeiset elementit olivat läsnä jopa vasta alalle tulleiden näkemyksissä, mutta eroja havaittiin siinä, missä määrin näiden elementtien katsottiin muodostavan yhtenäisen ammatti-identiteetin (Ahrens & Chapman, 2000, s. 496). Vasta-alkajilla oli kokeneempia asiantuntijoita enemmän vaikeuksia samaistua ammatti-identiteettiin

työkokemuksensa perusteella ja heidän haastatteluissaan ammatti-identiteetti näyttäytyi valmiiksi annettuna ja käsikirjoitettuna (Ahrens & Chapman, 2000, s. 489). He ikään kuin uskoivat ympäristön heille valmiiksi rakentaman, epärealistisenkin, ammatti-identiteetin, mutta heillä oli vaikeuksia toteuttaa tätä ammatti-identiteettiä oman työnsä kautta. Kokeneemmat ammattilaiset sen sijaan kykenivät jo kyseenalaistamaan tämän valmiina annetun ammatti-identiteetin (Ahrens & Chapman, 2000, s. 489). Tutkimus osoittaa, että kokeneemmat ja vasta-alkajat suhtautuivat ammatti-identiteettiin hieman eri tavoin ja vasta-alkajilla heidän ymmärtämänsä ammatti-identiteetti vastasi huonosti sitä todellisuutta, jonka he työssään kohtasivat.

Parkerin ja Warrenin tutkimuksessa laskentatoimen asiantuntijat rakensivat omaa identiteettiään niiden toimien varaan, joita perinteisesti on pidetty heille tyypillisinä, kuten numeroiden kanssa työskentely, taloudellisten raporttien laatiminen sekä standardien noudattamisen varmistaminen (Parker & Warren, 2017, s. 1905). Asiantuntijat pyrkivät määrittelemään itseään niiden toimien ja ominaisuuksien kautta, jotka edustivat heille hyväksyttävää ja tavoiteltavaa ammattikuvaa järjestyksestä ja tehokkuudesta (Parker & Warren, 2017, s. 1905). Käytännössä tämä näkyi esimerkiksi siten, että antaakseen muille tietynlaisen ammatillisen kuvan tehokkuudesta ja järjestyksestä, asiantuntija piti työpöytänsä siistinä, vaikka tämä muutoin ei olisi ollut hänelle erityisen tärkeä asia (Parker & Warren, 2017, s. 1905).

Järjestyksen ja tehokkuuden lisäksi tutkimuksessa nousi esille se, että laskentatoimen asiantuntijat korostivat roolinsa pitävän sisällään monien asioiden tekemistä yhtäaikaisesti ja he poikkeuksetta suorittivat laajoja rooleja, jotka pitivät sisällään strategian laatimista, päätöksenteon tukemista, riskienhallintaa sekä muiden koulutusta ja mentorointia (Parker & Warren, 2017, s. 1905). Lisäksi laskentatoimen asiantuntijat katsoivat olevansa helposti lähestyttäviä, ihmiskeskeisiä tiimipelaajia ja ilmaisivat mieltymyksensä johtamiseen, neuvontaan ja koulutukseen. (Parker & Warren, 2017, s. 1905–1907). Ammatti-identiteetin perustana pidettiin vuorovaikutusta ja kommunikaatiota (Parker & Warren, 2017, s. 1907).

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että liiketoimintakumppanin rooli on osa tavoiteltua laskentatoimen asiantuntijan identiteettiä (Ala-Heikkilä & Järvenpää, 2023, s. 343; Wolf ja muut, 2020, s. 329). Yleisesti voidaan todeta, että liiketoimintakumppanin rooli on se, mitä laskentatoimen asiantuntijoilta nykyisin odotetaan (Wolf ja muut, 2020, s. 329). Kyseinen kehityssuunta on monen tutkijan ja alan ammattilaistenkin toimesta nähty myönteisenä ja väistämättömänä (ks. Morales & Lambert, 2013, s. 229; Wolf ja muut, 2020, s. 337). Aihepiirin tutkimuksesta onkin tyypillisesti löydettävissä kaksi näkökulmaa; joko liiketoimintakumppanuutta pidetään kiistatta positiivisena ja tavoiteltavana tai siirtymä siihen nähdään erittäin jäsennehtynä ja muodollisena identiteettityön prosessina (van der Steen, 2022, s. 1). Tutkimukset joko olettavat, että yksilö kokee tällaisen identiteetin tavoittelun haluttavaksi ja sen saavuttamisen palkitsevaksi itsensä vuoksi, tai sitten yksilöä ohjaa tavoittelussa johdon toimenpiteet tällaisen identiteetin omaksumisen edistämiseksi (van der Steen, 2022, s. 14). Kehityssuuntaan kriittisesti suhtautuvat tutkimukset vaikuttavat olevan harvassa, mikä saa pohtimaan, onko muutos liiketoimintakumppaniksi todella niin väistämätön ja myönteinen, kuin aiempien tutkimusten perusteella voidaan olettaa.

Goretzkin ja Messnerin (2019, s. 1) tutkimus lähtee liikkeelle ajatuksesta, että monille laskentatoimen asiantuntijoille uusi, liiketoimintakumppanin rooli on tullut osaksi tavoiteltua identiteettiä. Heidän mukaansa tämä on tapahtunut siksi, että liiketoimintakumppanin rooli voi lisätä laskentatoimen asiantuntijan arvoa ja asemaa organisaatiossa. Tutkimus pyrkii selvittämään, miten laskentatoimen asiantuntijat muovaavat identiteettiään, jotta uusi liiketoimintakumppanin rooli sulautuisi siihen paremmin. Identiteettityötä tehdessään asiantuntijat ovat yksilöinä mukana kehittämässä rooliaan tiettyyn suuntaan ja etsivät uusia tehtäviä ja uutta identiteettiä – he heijastavat nykyistä itseään siihen kuvaan, millainen on heidän mielestään tavoiteltua, ja tekevät toimia päästäkseen lähemmäksi tätä (Goretzki & Messner, 2019, s. 1).

Moralesin ja Lambertinkin (2013) tutkimuksen keskiössä osana identiteetin muotoutumista on liiketoimintasuuntautuneisuuden tavoittelu. Heidän näkemyksensä mukaan laskentatoimen asiantuntijat kokevat itse tällaisen identiteetin tavoiteltavaksi ja pyrkivät sitä kohti (Morales & Lambert, 2013, s. 242). Näin on myös Moralesin (2019, s. 256) tutkimuksessa, jossa haastatellut pitivät kiinni käsityksestä, että heillä on tai heidän tulisi omaksua liiketoimintakumppanin rooli. Tutkimuksen haastateltavat tarjosivat siitä huolimatta ristiriitaisia käsityksiä siitä, mitä kyseinen rooli tarkoittaa ja pitää sisällään. Näin ollen Moralesin (2019) mukaan niin sanottu ammatillinen ideaali ja organisatorinen todellisuus ovat ristiriidassa keskenään, mikä saattaa haurastuttaa asiantuntijan ammatti-identiteettiä.

Edellä esitetyt tutkimukset ehdottavat, että identiteettikamppailusta huolimatta laskentatoimen asiantuntijat etenevät täyttääkseen liiketoimintakumppanin roolin (ks. Goretzki & Messner, 2019; Morales, 2019; Morales & Lambert, 2013) ja saavuttavat tavoittelemansa ammatti-identiteetin menestyksekkäästi (ks. Ahrens & Chapman, 2000; Järvenpää, 2007; Lambert & Pezez 2010). Toisaalta esimerkiksi Tilleman ja muiden (2022) tutkimus osoittaa, että vaikka laskentatoimen asiantuntijat omaksuivat ajatuksen liiketoimintakumppanuudesta, he lopulta palasivat entiseen rooliinsa eivätkä mukautuneet muutokseen, vaan pitivät entistä tiukemmin kiinni aiemmasta identiteetistään. Hortonin ja de Araujo Wanderleyn (2018) tutkimus antaakin viitteitä laskentatoimen ammattilaisten identiteettityön monimutkaisuudesta. Yksilön halua tavoitella liiketoimintakumppanin roolia ja ammatti-identiteettiä ei näin ollen mielestäni voida pitää ilmeisenä olettamana. Huomioon tulisi ottaa sekin mahdollisuus, että liiketoimintakumppanin roolin ja ammatti-identiteetin ihanteita ei välttämättä koskaan saavuteta. Ammatti-identiteetin kehittyminen roolimutoksen pyörteissä ei ole suoraviivainen ja selkeä prosessi, jonka yksilöt kokisivat ainoastaan positiivisena asiana. Kuten aiemminkin on todettu, sekä roolit että identiteetti ovat alati muuttuvia ja rakentuvat pitkällisen työn tuloksena, olematta siltikään vakiintuneita tai pysyviä, vaan pikemminkin hauraita ja alttiita muutoksille.

3.4 Hauras ammatti-identiteetti

Laskentatoimen asiantuntijoiden käsitys itsestään on usein hauras ja heidän identiteettinsä rakentuminen altis epävarmuuksille (Morales & Lambert, 2013, s. 229). Ala-Heikkilä ja Järvenpää (2023, s. 337) toteavatkin, että laskentatoimen asiantuntijan identiteetti on varsin särkyvä.

Liiketoimintakumppanin roolin saavuttaminen voi olla haastavaa (ks. Tillema ja muut, 2022; Burns ja Baldvinsdottir, 2005; Morales & Lambert, 2013) ja mikäli laskentatoimen asiantuntijat eivät pysty lunastamaan odotuksia liiketoimintakumppanuudesta tai sulauttamaan tätä uutta roolia osaksi identiteettiään, voi seurata identiteetin muotoutumiseen heikentävästi vaikuttavia identiteettiristiriitoja (Wolf ja muut, 2020, s. 337). Negatiivisina koettujen stereotyyppien olemassaolo saattaa lisätä laskentatoimen asiantuntijan identiteetin haurautta (Goretzki ja Pfister, 2023, s. 20).

3.4.1 Epätoivotun stereotyypin kohtaaminen

Kuten edellä on todettu, identiteetin muotoutumista ohjaa se, millaiseksi ihminen haluaa tulla ja mitä hän tavoittelee. Toisaalta identiteettityöhön vaikuttaa sekin, mistä yksilöt haluavat erottua. Edellä esiteltyjen Moralesin (2019), Moralesin ja Lambertin (2013), Heinzelmännin (2018) sekä Goretzkin ja Messnerin (2018) tutkimusten perusteella voidaan todeta, että laskentatoimen asiantuntijan ammatti-identiteetin muotoutumiseen liittyy vahvasti roolinmuutos niin sanotusta pavunlaskijasta liiketoimintakumppaniksi. Näiden tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että liiketoimintakumppanin ominaisuudet ovat tavoiteltuja ja kyseinen rooli halutaan osaksi omaa identiteettiä, kun taas pavunlaskijan stereotyypistä ja vähempiarvoisena pidetystä työstä halutaan erottautua.

Taylor ja Scapens (2016, s. 1085) tuovat tutkimuksessaan esille, että oma identiteetti, kuten mielikuvatkin, voidaan kokea negatiivisina. Negatiiviseksi koettu identiteetti voi

aiheuttaa huonoa itsetuntoa, mutta toisaalta se saattaa motivoida tavoittelemaan uudenlaista imagoa ja identiteettiä (Taylor & Scapens, 2016, s. 1090). Voimme siis lähestyä identiteettiä myös siitä näkökulmasta, millaisia piirteitä laskentatoimen asiantuntijat eivät haluaisi identiteettiinsä liitettävän.

Moralesin ja Lambertin (2013) tutkimus käsittelee identiteetin muotoutumista erityisesti tästä näkökulmasta. Heidän mukaansa identiteettityön ja organisaatiokäytäntöjen välistä yhteyttä voidaan valaista tunnistamalla ja tutkimalla niitä tehtäviä ja ominaisuuksia, joita asiantuntijat omassa työssään haluavat niin sanotusti piilottaa ja joita pidetään vähempiarvoisina. Toisia tehtäviä pidetään halutumpina ja oman identiteetin kehittymisen kannalta tärkeinä, kun taas toisia jopa alentavina (Morales & Lambert, 2013, s. 230). Tällaisten alentaviksi koettujen tehtävien suorittaminen voi saada aikaan tunnetta epäonnistumisesta ja heikentää ammatillista itsetuntoa, sillä nämä tehtävät ovat ristiriidassa tavoitellun identiteetin kanssa ja voivat estävät halutun identiteetin saavuttamisen (Morales & Lambert, 2013, s. 229–230).

Se, ettei työ vastaa tavoiteltua identiteettiä tai odotuksia, saattaa johtaa esimerkiksi vähempiarvoiseksi katsottujen tehtävien välttelyyn tai vaihtoehtoisten roolien kehittämiseen (Morales & Lambert, 2013, s. 241–242). Kyse ei ole Moralesin ja Lambertin (2013, s. 242) mukaan siitä, että vähempiarvoiseksi katsotut tehtävät haluttaisiin välttää, koska ne eivät ole miellyttäviä, vaan siitä, että niiden suorittaminen heikentää mahdollisuuksia rakentaa tavoiteltua liiketoimintakumppanin identiteettiä (Morales & Lambert, 2013, s. 242).

Kuten edellä on todettu, negatiivisiksi koettujen stereotyyppien olemassaolokin saattaa haastaa tavoitellun identiteetin saavuttamisen. Parkerin ja Warrenin (2017, s. 1898) mukaan perinteinen stereotyyppinen käsitys laskentatoimen asiantuntijoista on edelleen olemassa etenkin ulkopuolisten toimijoiden ja jopa alalle aikovien keskuudessa (Parker & Warren, 2017, s. 1898). Asiantuntijoiden omienkin kokemusten mukaan heidät nähdään usein niin sanottuina pavunlaskijoina, eivätkä ulkopuoliset todellisuudessa

tiedä, mitä kaikkea heidän työnsä pitää sisällään (Parker ja Warren, 2017, s. 1910). Parkerin ja Warrenin (2017, s. 1915) tutkimuksen mukaan laskentatoimen asiantuntijat pyrkivät erottautumaan negatiiviseksi koetusta stereotyyppistä rakentamalla uudelleen ammatti-identiteettiään ja imagoaan. Erottautumista haetaan muun muassa korostamalla työn ei-numeerisia tehtäviä, kuten kommunikaatiota, kouluttamista ja liiketoiminnan kehittämistä sekä analysointia, tulkintaa, neuvontaa ja strategisen kumppanin roolia (Parker ja Warren, 2017, s. 1911–1912). Tutkimuksen haastateltavat halusivat jopa pukeutumisellaan viestiä erottautumista perinteisestä puvunlaskijan stereotyyppistä (Parker & Warren, 2017, s. 1909–1910).

Parkerin ja Warrenin (2017, s. 1908) tutkimuksessa laskentatoimen asiantuntijat halusivat aktiivisesti muuttaa rooliaan sekä muiden käsitystä tekemästään työstä. Asiantuntijat halusivat omilla toimillaan muuttaa ulkokuvaansaakin, jotta se kuvaisi paremmin muuttuvaa roolia ja toisi esille, mistä ollaan siirtymässä pois (Parker & Warren, 2017, s. 1909). Samaan aikaan he halusivat korostaa roolin ja toimenkuvan perinteisiä ominaisuuksia, kuten tehokkuutta ja luotettavuutta (Parker & Warren, 2017, s. 1909). Tällaisten piirteiden korostaminen voi toisaalta Parkerin ja Warrenin (2017, s. 1898) mukaan jopa vahvistaa olemassa olevia stereotyyppioita. Esimerkiksi pyrkimys järjestykseen ja tehokkuuteen ilmentää perinteistä stereotyyppiä, kun taas vuorovaikutuksen korostaminen erottaa siitä (Parker & Warren, 2017, s. 1917).

3.4.2 Särkyvä ideaali ja identiteettikriisi

Kuten edellä on kuvattu, identiteetin muotoutumiseen liittyy sekä ominaisuuksia ja tehtäviä, joita halutaan tavoitella, että piirteitä ja mielikuvia, joista halutaan pyrkiä erottautumaan. Ihmiset heijastavat usein sellaista persoonaa, jonka he haluaisivat itseensä liitettävän ja joka kuvaa ominaisuuksia, joita he toivovat yhdistettävän omaan identiteettiinsä (Parker & Warren, 2017, s. 1899). Omaksuessaan uusia ammatillisia rooleja he pyrkivät yhdistämään omat kykynsä ja ominaisuutensa niihin asenteisiin ja käytökseen, joita he kokevat ammatillisessa roolissa odotettavan (Parker & Warren, 2017,

s. 1899). Aiemmat tutkimukset osoittavat Parkerin ja Warrenin mukaan (2017, s. 1901), että tällainen niin sanotun ideaalin ammatti-identiteetin tavoittelu ei välttämättä ole kestävä, vaikka se saattaisikin lyhyellä aikavälillä johtaa toivottuihin lopputuloksiin.

Ala-Heikkilän ja Järvenpään (2023, s. 354–355) tutkimuksessa havaittiin, että laskentatoimen asiantuntijat kokivat ulkoisten odotusten ”numeroiden murskaamisesta” haittaavan tavoitellun liiketoimintakumppanin identiteetin saavuttamista. Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että sisäisten odotusten ja todellisten työtehtävien välillä oli ristiriita, sillä lisäarvoa tuottavien tehtävien tekemiseen ei koettu olevan riittävästi resursseja eikä omiin sisäisiin odotuksiin kyetty näin riittävästi vastaamaan. Tutkimuksen haastateltavat kokivat liiketoimintakumppanin roolin saavuttamattomaksi ideaaliksi sekä identiteetin rakentamisen ja erilaisten vaatimusten yhteensovittamisen haastavaksi.

Työntekijät voivatkin kokea niin sanotun identiteettiristiriidan silloin, kun heidän nykyinen identiteettinsä ja tavoittelemansa identiteetti eivät kohta – silloin, kun he eivät pysty suorittamaan tavoittelemaansa roolia (Ala-Heikkilä & Järvenpää, 2023, s. 337). Identiteettikriisi voi syntyä silloinkin, kun ihminen joutuu yhtäaikaaisesti toteuttamaan erilaisia rooleja (Ala-Heikkilä & Järvenpää, 2023, s. 340). Kun yksilö ei pysty käyttäytymään tavalla, joka on yhdenmukainen halutun ja tavoitellun identiteetin kanssa, on tällä usein negatiivinen vaikutus henkilön itsetuntoon ja itsensä arvostamiseen (Ala-Heikkilä & Järvenpää, 2023, s. 340). Erot nykyisen ja halutun identiteetin välillä uhkaavat itsetuntoa, kun tavoitellun identiteetin ihanteet näyttävät liian yhteensopimattomilta todellisen identiteetin kanssa (Wolf ja muut, 2020, s. 336). Yksilöt voivat kokea jännitteitä silloinkin, kun heidän ammatillisen ja henkilökohtaisen identiteettinsä välillä on ristiriitaa esimerkiksi tilanteessa, jossa organisaation käytännöt ovat yhteensopimattomia sen kanssa, mitä he itse pitävät työssään arvokkaana (Morales, 2019, s. 256).

Pitkälliset ristiriitatilanteet ja kamppailut identiteetin muovaamisen kanssa voivat vaikuttaa haitallisesti työntekijän motivaation ja sitoutumiseen sekä työhönsä että

organisaatioon (Ala-Heikkilä ja Järvenpää, 2023, s. 356). Niin sanottu identiteettikriisi voi aiheuttaa sen, että henkilö ei kykene päätöksentekoon, ei pysty sitoutumaan tavoitteisiin tai arvoihin ja voi jopa lopulta päätyä jättämään ristiriitaiseksi kokemansa roolit (Ala-Heikkilä & Järvenpää, 2023, s. 340).

Toisaalta identiteettiristiriidoilla ei välttämättä ole pelkästään negatiivisia seurauksia, sillä ne luovat painetta muutokselle ja voivat toimia institutionaalisen muutoksen laukaisijoina ja edistäjinä (Horton & de Araujo Wanderley, 2018, s. 47). Taylorin ja Scapensin (2016) tutkimus osoittaa, että erot laskentatoimen asiantuntijoiden nykyisen identiteetin ja mielikuvien sekä heidän tavoittelemansa identiteetin välillä voivat selittää asiantuntijoiden motivaatiota etsiä muutosta. Hortonin ja de Araujo Wanderleyn (2018, s. 47) mukaan laskentatoimen asiantuntijat voivat pyrkiä tasoittamaan ristiriitatilanteessa havaittuja eroja muovaamalla identiteettiään aktiivisesti sekä muuttamalla käyttäytymistään, mikä taas saattaa aiheuttaa muutosta rooleissa ja tehtävissä. Esimerkiksi tunne ammatillisen tunnustuksen puutteesta voi ajaa laskentatoimen asiantuntijat hakemaan tunnustusta uusien roolien avulla (Morales, 2019, s. 256). Keskittyminen haluttuun tulevaisuuden kuvaan mahdollistaa identiteetin muutoksen tarjoten tavoitteen, jota kohti yksilöt pyrkivät (ks. Taylor & Scapens, 2016, s. 1086; Gioia & Thomas, 1996).

3.5 Tuottavuuden tavoite ja suorituksen mittaaminen

Edellä on käsitelty sitä, millainen laskentatoimen asiantuntijan ammatti-identiteetti on ja miten se muodostuu. Lisäksi pohdinnan aiheena on ollut, millainen on tavoiteltu identiteetti ja mistä halutaan erottautua. Laskentatoimen asiantuntijan ammatti-identiteetin on todettu olevan hauras ja monien tekijöiden on havaittu uhkaavan sen muotoutumista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on pohtia lisäksi sitä, kuinka suorituksen mittaaminen ja mahdolliset epäsojivat mittarit vaikuttavat identiteetin muodostumiseen. Tehdään näin ollen lopuksi ammatti-identiteetin muotoutumisen näkökulmasta katsaus suorituksen mittaamista käsitteleviin tutkimuksiin.

Se, miten suoritusta mitataan ja mitä mittareita käytetään heijastaa sitä, millaisia tavoitteita ja strategisia pyrkimyksiä johdolla on (Jordan & Messner, 2012, s. 545). Mittaristot ohjaavat, mihin asioihin organisaatiossa keskitytään ja mitkä asiat voidaan jättää vähemmälle huomiolle (Jordan & Messner, 2012, s. 545). Kuten Jordanin ja Messnerin tutkimus (2012) osoittaa, mittareiden määrittelemisen on tärkeää; tilanteeseen soveltumattoman mittariston avulla ei voida arvioida suorituskyykyä riittävän hyvin. Toisaalta, jos mittareiden käytössä on riittävästi joustavuutta, ei heidän tutkimustulostensa perusteella epäsoviviakaan mittareita välttämättä nähdä ongelmallisina. Jordanin ja Messnerin (2012) tutkimus keskittyy siihen, kuinka alempi johto kokee epätäydelliset suorituksen mittarit. Tutkimus ei ota kantaa siihen, miten työntekijät suhtautuvat tällaisiin mittareihin.

Goretzkin ja Pfisterin tutkimus (2023) kiinnittää huomiota siihen ongelmaan, että tuottavuuden mittaaminen perustuu usein oletukseen, että laskentatoimen asiantuntijat suorittavat ensisijaisesti rutiininomaisia ja vakioituja tehtäviä, jotka ovat määrällisesti mitattavissa. Tutkimuksen mukaan tämä oletus voi olla ristiriidassa asiantuntijoiden liiketoimintakumppanin identiteetin kanssa, sillä tämä identiteetti pitää sisällään monimutkaisia, vaihtelevia ja strategisesti suuntautuneita tehtäviä, joita on vaikea mitata ja arvioida määrällisesti. Identiteetin ja tuottavuuden mittaamisen välistä yhteyttä on heidän mukaansa mielenkiintoista tutkia juuri siksi, että laskentatoimen asiantuntijoiden omaankin työhön kuuluu laskettavien kokonaisuuksien seuranta. He käyttävät erilaisia mittareita omassakin työssään niin, että niiden voidaan katsoa olevan osa heidän ammatti-identiteettiään (Goretzki & Pfister, 2023). Goretzki ja Pfister (2023) pyrkivät tutkimuksessaan selvittämään, miten laskentatoimen asiantuntijat itse kokevat tilanteet, joissa heidän tuottavuuttaan mitataan ja seurataan.

Sekä Goretzkin ja Pfisterin (2023) että Vaivion ja muiden (2021) näkemys on, että suorituksen mittaaminen voi ohjata toiminnan suuntaa ja tuoda siihen selkeyttä. Goretzkin ja Pfisterin (2023, s. 2) mukaan tietyissä olosuhteissa suorituksen mittaaminen

voi motivoida laskentatoimen asiantuntijoita pyrkimään kohti parempia suorituksia. Vaivio ja muut (2021, s. 711) toteavat suorituksen mittaamisesta voivan olla hyötyä identiteetinkin näkökulmasta, sillä järjestelmälliset ja todennettavat työhön liittyvät suorituksen mittarit voivat selventää ja antaa suuntaa sille, kuinka laskentatoimen asiantuntijan identiteettiä ja roolia toteutetaan käytännössä. Suorituksen mittaamisen myötä voidaan todentaa, että kehitystä ja etenemistä on tapahtunut ja sen avulla voidaan selvittää, miten jatkossa tulee edetä (Vaivio ja muut, 2021, 710). Mittaamisen myötä voidaan vahvistaa se suunta, johon yksilö on menossa ja mittaaminen ohjaa työntekijää kehittämään itseään siihen suuntaan, mitä tavoitellaan (Vaivio ja muut, 2021, 710).

Goretzkin ja Pfisterin (2023) tutkimuksen kohdeorganisaatiossa siirryttiin työtä pitkälti laadullisista näkökulmista arvioivista mittareista tuottavuutta painottaviin mittareihin. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että haastatellut laskentatoimen asiantuntijat näkivät määrällisissä tuottavuuden mittareissa haasteita ja kokivat, että niiden käyttöönotto voi lisätä tunnetta liiallisesta valvonnasta ja toisaalta heikentää tunnetta asiantuntijatyön tekemisestä. Lisäksi asiantuntijat pelkäsivät, että tuottavuuteen panostaminen ja keskittyminen tuottavuuden mittareihin heikentää työn laatua, joka oli keskeinen osa heidän liiketoimintakumppanin identiteettiään (Goretzki & Pfister, 2023, s. 12). Asiantuntijat olivat huolissaan siitä, miten tuottavuuden mittaaminen vaikuttaisi heidän työhönsä ja niihin arvoihin, joita he työhönsä liittivät (Goretzki & Pfister, 2023, s. 11–12). Lisäksi he kokivat, että käytetyt mittarit ja työkalut eivät soveltuneet heidän monipuoliseen toimenkuvaansa ja tuoneet riittävästi esille niitä seikkoja, joiden he kokivat olevat olennainen osa liiketoimintakumppanin identiteettiään. Ne tehtävät, joita asiantuntijat pitivät liiketoimintakumppanin roolin kannalta tärkeinä, vaikuttivat käyttöönotettujen mittareiden valossa vähäarvoisilta (Goretzki & Pfister, 2023, s. 15). Näin ollen työntekijöiden oli entistä vaikeampi yhdistää näitä tehtäviä tuottavuuden tavoitteisiin (Goretzki & Pfister, 2023, s. 15). Niitä tehtäviä, joita tutkimuksen haastateltavat katsoivat liiketoimintakumppanuuteen kuuluvan, oli vaikea ilmaista määrällisesti tai yhdenmukaistaa määrällisesti tuottavuutta mittaavien yksiköihin.

Asiantuntijoiden vakiintuneet työskentelytavat ja heidän ammatillinen käsityksensä itsestään olivat ristiriidassa käytettyjen tuottavuuden mittareiden kanssa (Goretzki & Pfister, 2023, s. 15).

Goretzki ja Pfister (2023) toteavat tutkimuksessaan, että asiantuntijat pystyivät aluksi mittariston puitteissa osoittamaan suorituskäytönsä sekä tuottavuutensa kohentumisen ja osallistuivat itsekin oman työnsä valvontaan. Ajan myötä tutkimuksessa haastatellut asiantuntijat ymmärsivät, että alistaessaan itsensä näille mittareille, he lopulta ikään kuin alensivat omaakin työtään.

Goretzkin ja Pfisterin (2023, s. 15) tutkimus osoittaa, että epäilyksistä huolimatta tuottavuuden mittarit saivat kohdeorganisaatiossa suhteellisen nopeasti pysyvän roolin siinä, kuinka asiantuntijat määrittivät ja ymmärsivät työtään. Lisäksi haastateltavat totesivat, että mittarit ohjasivat heitä työnsä suorittamisessa ja vaikuttivat heidän ymmärrykseensä siitä, kuinka toteuttaa rooliaan (Goretzki & Pfister, 2023, s. 16). Asiantuntijat eivät vastustaneet tuottavuuden mittaamista sinänsä, vaan kamppailivat mittariston tuomien sivuvaikutusten kanssa, sillä sivuvaikutukset saattoivat aiheuttaa haittaa niille arvoille ja merkityksille, joita he liittivät työhönsä (Goretzki & Pfister, 2023, s. 16). Tämän seurauksena he alkoivat suojata identiteettiä suhtautumalla arvostelevasti uusiin mittareihin ja haastamalla ne (Goretzki & Pfister, 2023, s. 18). Haastateltavat korostivat, että liiketoimintakumppanuus perustuu pääasiassa laadulliseen osaamiseen ja siksi sitä on vaikea arvioida tuottavuuden mittareilla (Goretzki & Pfister, 2023, s. 15).

Uudet mittarit näyttivät vähentävän liiketoimintakumppanuuden merkitystä ohjaamalla huomion sen sijaan kohti tuottavuuden ihannetta (Goretzki & Pfister, 2023, s. 18). Laskentatoimen asiantuntijat kokivat, että tuottavuuden mittareiden painottaminen voi aiheuttaa sen, että sellaista työtä, mitä he itse pitävät laadukkaana, ei enää organisaatiossa arvosteta (Goretzki ja Pfister, 2023, s. 15). Näin ollen tuottavuuden mittarit saattoivat tehdä tavoitellusta identiteetistä hauraan ja aiheuttaa sekä identiteetin säätelyn että käytetyn mittariston vastustusta (Goretzki & Pfister, 2023, s.

18). Kun asiantuntijat vastasivat näihin mittareihin ja pyrkivät saavuttamaan tuottavuuden tavoitteet, he joutuivat samalla kohtaamaan niin sanotun ei-toivotun itsensä (Goretzki & Pfister, 2023, s. 19).

Goretzkin ja Pfisterin (2023, s. 19–20) mukaan asiantuntijoiden tavoitteleman identiteetin ja tuottavuuden mittareiden välillä oli ristiriita, mikä aiheutti identiteettiongelmia asiantuntijoiden tasapainoillessa liiketoimintasuuntautuneisuuden ja tuottavuuden välillä. Toisaalta tällainen ristiriita voidaan Goretzkin ja Pfisterin (2023, s.20) mukaan nähdä positiivisessakin valossa, sillä se voi vahvistaa asiantuntijoiden käsitystä itsestään sekä siitä, millaiseksi he eivät halua tulla. Näin ollen ristiriidan olemassaolo voi lisätä itsetietoisuutta ja saada aikaan identiteettityötä (Goretzki ja Pfister, 2023, s. 20).

Tuottavuuden ja liiketoimintasuuntautuneisuuden välinen ristiriita on tämänkin tutkimuksen keskiössä. Ennen siirtymistä tutkimuksen menetelmien esittelyyn ja tutkimustulosten analysointiin kuvataan vielä seuraavissa taulukoissa kootusti edellä esiteltyjen aiempien tutkimusten keskeiset havainnot tutkimuksen aihepiiristä.

Taulukko 1. Keskeiset havainnot laskentatoimen alan muutoksesta.

Keskeiset havainnot	Havaintoa tukevat tutkimukset
Pavunlaskijaa voidaan pitää laskentatoimen asiantuntijan stereotyyppinä.	Byrne & Pierce (2007), Granlund & Lukka (1998), Friedman & Lyne (2001), Jeacle (2008), Järvenpää (2007), Paulsson (2012)
Laskentatoimen asiantuntijan roolin muutos kohti liiketoimintakumppanuutta on tapahtumassa.	Burns & Baldvinsdottir (2005), Byrne & Pierce (2007), Granlund & Lukka (1998), Horton & de Araujo Wanderley (2018), Järvenpää (2001), Järvenpää (2007), Paulsson (2012)
Muutos ei ole selkeä ja suoraviivainen.	Malmi ja muut (2001), Burns & Vaivio (2001)
Teknologian kehitys on yksi muutoksen mahdollistaja.	Jemine ja muut (2023), Järvenpää (2001), Kruskopf ja muut (2020), Richins ja muut (2017)
Muutos aiheuttaa pavunlaskijan roolin monipuolistumista ja laajenemista.	Friedman & Lyne (2001), Paulsson (2012)
Muutoksen myötä alalla avautuu uusia mahdollisuuksia ja rooleja.	Möller ja muut (2020)
Muutos aiheuttaa erikoistumista ja synnyttää entistä kapeampia rooleja.	Andreassen (2020), Kruskopf ja muut (2020)
Yksilön täytyy hyväksyä roolimuuotos, jotta se voi tapahtua.	Goretzki ja muut (2013), Järvenpää (2001), Tillema ja muut (2022), Wolf ja muut (2020)
Roolimuutos täytyy hyväksyä organisaation toimesta.	Goretzki ja muut (2013)

Taulukko 2. Keskeiset havainnot ammatti-identiteetistä.

Keskeiset havainnot	Havaintoa tukevat tutkimukset
Rooli ja ammatti-identiteetti ovat sidoksissa toisiinsa, ne muotoutuvat ja kehittyvät rinnakkain.	Goretzki ja muut (2013), Järventie-Thesleff & Tienari (2016), Simpson & Carroll (2008), Wolf ja muut (2020)
Roolit ja identiteetit eivät ole pysyviä.	Järvinen (2009), Simpson & Carroll (2008), Vaivio ja muut (2021)
Roolimuutos puvunlaskijasta liiketoimintakumppaniksi liittyy laskentatoimen asiantuntijan ammatti-identiteetin muotoutumiseen.	Goretzki & Messner (2018), Heinzelmann (2018), Morales (2019), Morales & Lambert (2013)
Liiketoimintakumppanin rooli on osa laskentatoimen asiantuntijan tavoittelemaa identiteettiä.	Ala-Heikkilä & Järvenpää (2023), Goretzki & Messner (2019), Morales (2019), Morales & Lambert (2013), Wolf ja muut (2020)
Ammatti-identiteetin muovaaminen on haastavaa ja vaatii ponnisteluja.	Alvesson & Willmot (2002), Simpson & Carroll (2008), Vaivio ja muut (2021)
Ammatti-identiteetti muotoutuu yksilötasolla, mutta siihen vaikuttavat lisäksi monet ulkopuoliset tekijät.	Goretzki & Messner (2019), Horton & de Araujo Wanderley (2018), Tillema ja muut (2022)
Laskentatoimen asiantuntijan ammatti-identiteetti on hauras.	Ala-Heikkilä & Järvenpää (2023), Morales & Lambert (2013), Wolf ja muut (2020)

Taulukko 3. Keskeiset havainnot suorituksen mittaamisesta.

Keskeiset havainnot	Havaintoa tukevat tutkimukset
Suorituksen mittaaminen on yksi organisaation keino säädellä identiteettiä.	Alvesson & Willmot (2002), Goretzki & Pfister (2023), Vaivio ja muut (2021)
Suorituksen mittaamiseen käytetyt mittarit kuvaavat johdon tavoitteita ja strategisia pyrkimyksiä.	Jordan & Messner (2012)
Suorituksen mittaaminen ohjaa toiminnan suuntaa.	Goretzki & Pfister (2023), Vaivio ja muut (2021)
Ristiriita tavoitellun liiketoimintakumppanin identiteetin ja tuottavuutta painottavien mittareiden välillä on olemassa.	Goretzki & Pfister (2023)
Mittaristojen keskittyminen tuottavuuden ihanteeseen vähentää liiketoiminta-kumppanuuden merkitystä.	Goretzki & Pfister (2023)

4 Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan, miten pitkälle muutos pavnalaskijasta liiketoimintakumppaniksi on edennyt ja millainen liiketoimintakumppanin rooli on suomalaisessa tilitoimistoympäristössä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena selvittää, millainen ammatti-identiteetti taloushallinnon asiantuntijalla on ja miten suorituksen mittaaminen vaikuttaa taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetin muotoutumiseen. Tutkimuksessa etsitään mahdollista ristiriitaa tuottavuuden tavoitteiden sekä liiketoimintasuuntautuneisuuden välillä. Näihin kysymyksiin pyritään etsimään vastauksia haastattelemalla erilaisissa kirjanpidon tehtävissä toimivia tilitoimistoalan asiantuntijoita.

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sekä esitellään tutkimuksen haastateltavat ja tehdyt rajaukset. Lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä seikkoja.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen keskiössä on identiteetti ja erityisesti ammatti-identiteetti. Identiteetin käsitteen määrittäminen empiirisessä tutkimuksessa on haastavaa ja identiteettiä tulisikin Vaivion ja muiden (2021, s. 698) mukaan tutkia enemmän epäsuorasti kuin suorasti. Wolf ja muut (2020) muistuttavat lisäksi, että identiteettiä tutkittaessa tulisi välttää yksinkertaisia luokitteluja tai sitä, että identiteetti nähdään selkeänä ja siirtymät identiteetistä toiseen suoraviivaisina. Mielestäni laadulliset tutkimusmenetelmät mahdollistavat hyvin edellä mainitun epäsuoran lähestymistavan eivätkä vaadi erityistä ennalta määriteltyä luokittelua. Muun muassa tämän vuoksi tutkimukseni onkin luonteeltaan laadullinen tutkimus.

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta ja se on kiinnostunut näiden

henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja niistä merkityksistä, joita he tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat (Puusa & Juuti, 2020, s. 9). Tässä tutkimuksessa lähestytään identiteettiä epäsuorasti yksilöiden kokemusten ja näkemysten kautta ja pyritään näin selvittämään, kuinka taloushallinnon asiantuntijat kokevat ammatti-identiteettinsä ja siihen mahdollisesti liittyvät haasteet. Taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetti halutaan ymmärtää yksilön näkökulmasta ja näin pyritään hankkimaan kokonaisvaltaista tietoa kyseisestä ammatti-identiteetistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Laadullisen tutkimuksen tavoite onkin tyypillisesti tuottaa tutkittavasta ilmiöstä yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa (Puusa & Juuti, 2020, s. 11).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tekemään johtopäätöksiä aineistosta käsin ja hankkimaan tietoa ihmisiltä, jotka toimivat luonnollisissa ympäristöissään (Puusa & Juuti, 2020, s. 11), mitä voidaan mielestäni pitää yhtenä laadullisen tutkimuksen vahvuuksista. Havainnoimalla kohdeorganisaation toimintoja käytännössä esimerkiksi haastatteluiden avulla, voidaan oppia tuntemaan paremmin se konteksti, jossa haastateltavat toimivat. Näin voidaan saada lisää tietoa organisaation käytännöistä, mikä Merchantin ja Otley'n (2020) mukaan voi olla hyödyksi tutkimukselle. Merchant ja Otley (2020, s. 5) toteavat, että laadulliset tutkimusmenetelmät johtavat usein luotettaviin ja kattaviin tutkimustuloksiin ja niiden avulla voidaan tuottaa merkityksellistä ja arvokasta tietoa. Tämä näkemys tukee laadullisten tutkimusmenetelmien hyödyntämistä tässä tutkimuksessa.

Merchant ja Otley (2020, s. 5) toteavat, että laadullisilla tutkimusmenetelmillä voi olla hedelmällistä etsiä yhtäläisyyksiä erilaisista ympäristöistä, mikä on yksi tämänkin tutkimuksen tavoitteista. Ennako-oletuksena on, että vaikka taloushallinnon asiantuntijat työskentelevät eri organisaatioissa, on ammatti-identiteeteissä ja tuottavuuden tavoitteiden aiheuttamissa haasteissa havaittavissa yhtäläisyyksiä.

4.2 Aineiston hankinnan metodit

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään tavanomaisesti yksilö- ja ryhmähaastatteluilla tai havainnoimalla (Puusa & Juuti, 2020, s. 13). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla, sillä näin varmistettiin se, että haastateltavien oma ääni saadaan hyvin kuuluviin ja ammatti-identiteettiä voidaan tarkastella tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkökulmasta. Haastattelut haluttiin pitää mahdollisimman avoimena, jotta identiteettiä kyettiin tarkastelemaan epäsuorasti ja merkityksiä voitiin etsiä vapaan keskustelun avulla. Haastatteluissa tunnusomaista onkin kielen keskeinen merkitys (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 49). Esimerkiksi Heinzelmann (2018, s. 475) muistuttaa, että kielellä on merkitystä työroolin ymmärtämiseen – työstä puhuminen on yksi tapa hahmottaa työtä ja saavuttaa itseyttä. Tässä tutkimuksessa tietoa ammatti-identiteetistä haluttiin etsiä epäsuorasti muun muassa työstä puhumisen kautta.

Haastattelun valintaa aineistonkeruumenetelmäksi tuki menetelmän joustavuus. Haastattelua voidaan pitää joustavana menetelmänä, koska se antaa tutkijalle mahdollisuuden haastattelun aikana ohjata tiedonhankintaa tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan (Puusa, 2020a, s. 106). Lisäksi tutkijalla on mahdollisuus pyytää haastateltavaa selittämään tai tarkentamaan sanomaansa (Puusa, 2020, s. 107), mitä voidaan pitää yhtenä haastattelun etuna (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Haastattelutilanteessa tutkija voi tarvittaessa esimerkiksi toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä tai selventää sanamuotoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Haastattelun metodisena etuna voidaan pitää joustavuuden lisäksi sitä, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla etukäteen tiedetään olevan kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020a, s. 106, Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86).

Toisaalta tulee huomioida, että haastattelu menetelmänä ei ole pelkästään kysymysten esittämistä tai huoletonta keskustelua, vaan onnistuakseen vaatii sekä haastateltavan intensiivistä kuuntelemista ja muistiinpanojen tekemistä, että huolellista ja riittävää valmistautumista (Qu & Dumay, 2011, s. 239). Huolellisesti suunniteltujen ja

toteutettujen haastatteluiden avulla on mahdollista saada kerättyä runsaasti tietoa tutkittavasta aiheesta (Qu & Dumay, 2011, s. 239). Haastattelujen avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, josta voidaan luotettavasti tehdä päätelmiä käsiteltävästä ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 66) ja tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja käsityksistä (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 41).

Puusan ja Juutin (2020, s. 14) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen haasteita on saada tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat henkilöt keskustelemaan avoimesti omista aiheeseen liittyvistä kokemuksistaan. Näin ollen haastattelutilanteen onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta haastatteluilla saadaan kerättyä riittävästi tutkimuksen kannalta olennaista aineistoa. Qu ja Dumay (2011, s. 247) muistuttavat lisäksi, että jokainen haastattelu on ainutlaatuinen tilanne, johon vaikuttavat sekä haastateltavan näkökulmat että haastattelijan persoona. Haasteena onkin se, että saadaksesen tutkimuksen kannalta niin sanotut parhaat mahdolliset vastaukset, tulee haastattelijalla olla reagointikykyä ja herkkyyttä haastattelutilanteessa (Qu & Dumay, 2011, s. 247).

Erilaisista haastattelumenetelmistä tämän tutkimuksen aineiston hankintamenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jonka yksi lähtökohta on oletus siitä, että haastateltavat ovat kokeneet tai käyneet läpi jonkin tietyn asian tai prosessin (Puusa, 2020a, s. 112). Tässä tutkimuksessa kyseisenä pidettiin roolin muutosta kirjanpitäjistä taloushallinnon asiantuntijaksi sekä liiketoimintasuuntautuneisuuden lisääntymistä toimenkuvassa.

Teemahaastattelu on avoin, vapaamuotoinen ja joustava haastattelumenetelmä, jossa haastateltavaa kannustetaan puhumaan varsin vapaasti (Puusa, 2020, s. 112–113). Tässä aineistonkeruumenetelmässä painotetaan ihmisten omia tulkintoja ja asioille antamia merkityksiä sekä sitä, kuinka nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 48; Puusa, 2020, s. 112; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole täysin avoin keskustelu, vaan se etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten varassa (Puusa, 2020, s.

112; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Teemahaastattelu ei voi edetä ilman suunnitelmaa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Teemahaastattelussa tutkija voi tarvittaessa jatkaa ja syventää keskustelua teema-alueiden pohjalta niin pitkälle, kuin tutkimusintressit edellyttävät (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 67). Toisaalta, vaikka teemat ovat ennalta määrättyjä, on tutkijan hyvä pysytellä avoimena uusille asioille, sillä haastatteluissa voi nousta esille yllättäviä ja ennalta-arvaamattomiakin seikkoja (Qu & Dumay, 2011, s. 243).

Puusan (2020, s. 112–113) mukaan teemahaastattelun kannalta tutkijan oma ymmärrys tutkittavasta aiheesta on tärkeää. Tämäkin näkemys tukee teemahaastattelun valintaa aineiston hankintamenetelmäksi, sillä tutkija on aiheen teoreettiseen viitekehykseen tutustumisen lisäksi työskennellyt yli viiden vuoden ajan tilitoimistoalalla niin taloushallinnon asiantuntijana kuin muissakin rooleissa. Tämä tausta tukee kontekstin ja käsitteistön ymmärtämistä ja antaa tutkijalle hyvän ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä omakohtaisen kokemuksen kautta. Puusa (2020a, s. 113) toteaaakin olevan tärkeää, että haastateltava ja haastattelija puhuvat ikään kuin samaa kieltä ja ymmärtävät haastattelussa käytetyn käsitteistön jokseenkin samalla tavoin. Käsiteltävän ilmiönkin ymmärtäminen samalla tavoin on tärkeää, sillä näin voidaan varmistaa se, että haastateltavien vastaukset todella kytkeytyvät valikoituun teemaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 89–90).

Puusa (2020a, s. 113) muistuttaa lisäksi, että haastattelun kysymyksenasettelussa voidaan hyödyntää kokemukseräisiä havaintoja, vaikka teemat perustuvatkin pääosin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Mielestäni tämä seikka tukee teemahaastattelun valintaa aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkijan omakohtainen kokemus tutkittavasta ilmiöstä auttaa ohjaamaan haastattelutilannetta ja tekemään tutkimuskysymysten kannalta oleellisia havaintoja vapaamuotoisestakin keskustelusta. Aaltio ja Puusa (2020, s. 181–182) toteavatkin, että tutkijan yhteys tutkimuskontekstiin

voi toimia eduksi ja vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi haastattelujen rakentamiseen ja toteuttamiseen.

Teemahaastattelu on mielestäni strukturoitua haastattelua hedelmällisempi aineiston hankintamenetelmä tässä tutkimuksessa, sillä vapaamuotoisessa keskustelussa haastateltavien oma ääni pääsee erityisen hyvin kuuluviin. Koska identiteettiä on tutkittava epäsuorasti muun muassa työlle annettavien merkityksien kautta, ei suorien kysymysten esittäminen ammatti-identiteetistä ja sen määrittelystä välttämättä tuottaisi tutkimuksen kannalta riittävän selkeitä vastauksia. Näin ollen parempi vaihtoehto on valita keskustelulle teemat ja antaa haastateltavien tuoda itse vapaasti esille niitä seikkoja, joita he työssään pitävät tärkeinä ja merkityksellisinä.

Teemahaastattelun lisäksi yhtenä vaihtoehtona aineiston hankintamenetelmäksi oli täysin avoin haastattelu. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 89) korostavatkin, että valinta teemahaastattelun ja avoimen haastattelun välillä on syytä tehdä huolellisesti. Teemahaastattelu mahdollistaa mielestäni paremmin sen, että kokematonkin haastattelija pystyy ohjaamaan keskustelua, kun sille on annettu tietyt ennalta määrätyt raamit, jotka ovat sekä haastattelijan että haastateltavan tiedossa. Aineiston hankintamenetelmää valittaessa arvioitiin lisäksi, että teemahaastatteluilla saadaan tuotettua laadukas aineisto, jonka perusteella on mahdollista tehdä johtopäätöksiä taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetistä. Lisäksi tutkijan oman työkokemuksen oletettiin tukevan sitä, että sekä haastattelija että haastateltava ymmärtävät käsiteltävän ilmiön samalla tavoin, jolloin teemahaastattelun käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä on hedelmällistä. Edellä esitettyjen tekijöiden perusteella aineiston hankintamenetelmäksi valittiin teemahaastattelu avoimen haastattelun sijaan. Haastattelut on kuitenkin pyritty pitämään mahdollisimman avoimina, jotta haastateltavat pääsivät mahdollisimman vapaasti kertomaan omia kokemuksiaan ja näkemyksiään.

Haastatteluaineiston lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty aineistoa muistakin lähteistä. Näihin materiaaleihin perehtymisen tavoitteena on ollut aineistotriangulaatio, eli haastatteluvastausten peilaaminen muihin lähteisiin (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 189). Tutkimusaineisto koostuu pääosin haastattelumateriaalista, mutta tämän lisäksi aineistoa on kerätty kohdeorganisaatioiden kotisivuilta sekä tilitoimistoalan työpaikkailmoituksista. Työpaikkailmoituksista etsittiin tietoa siitä, millaisia taloushallinnon asiantuntijan ominaisuuksia työnantajat pitävät tärkeinä ja miten liiketoimintakumppanuus ilmenee rekrytointiprosesseissa. Kohdeyritysten internet-sivuilta tarkasteltiin tietoja esimerkiksi yritysten koosta ja arvoista sekä perehdyttiin erilaisiin työntekijähaastatteluihin ja toimialaan yleisesti. Lisäksi tutkija on tarkastellut haastateltavien LinkedIn -profiileja saadakseen tietoa siitä, miten haastateltavat esittävät ammatillisen itsensä ulkopuolisille ja kerätäkseen tarkentavia tietoja siitä, millainen koulutustausta ja työhistoria haastateltavilla on. Lisäksi tutkija on hyödyntänyt omia työkokemukseen perustuvia havaintojaan. Erilaisten lähdeaineistojen käyttö on esitelty tarkemmin seuraavassa taulukossa.

Taulukko 4. Tutkielman aineisto.

Tunniste	Haastattelu	Yrityksen kotisivut	Työpaikkailmoitukset	LinkedIn-profiili	Havainnointi
H1	x				x
H2	x	x	x	x	x
H3	x			x	x
H4	x		x	x	x
H5	x	x	x	x	x
H6	x				x
H7	x			x	x
H8	x	x		x	
H9	x	x	x	x	
H10	x			x	x
H11	x	x	x	x	
H12	x	x		x	x
H13	x				x

4.3 Kohdeorganisaatioiden ja haastateltavien rajaukset

Puusan ja Juutin (2020, s. 12) mukaan tutkimuksen aihe on syytä rajata mahdollisimman selkeästi ja täsmällisesti, jotta se mahdollistaa syvällisen perehtymisen tutkittavaan ilmiöön. Tämän tutkimuksen haastateltaviksi valittiin asiantuntijoita, jotka työskentelivät yli sata henkilöä työllistävässä tilitoimistoalan yrityksissä. Tämä rajaus perustui tutkijan kokemuksen perusteella tehtyyn oletukseen siitä, että kokoluokaltaan tätä pienemmissä tilitoimistoissa työ koostuu vielä pitkälti kuukausikirjanpitojen laadinnasta ja kuukausittaisesta raportoinnista, kun taas tätä suuremmissa tilitoimistoissa taloushallinnon asiantuntijoilta vaaditaan jo liiketoimintasuuntautuneisuutta ja tehtäväkuva on moninaisempi. Valintaa tukee Merchantin ja Otleyn (2020, s. 5) näkemys siitä, että tutkimuksen kannalta hedelmällisempää on tutkia yrityksiä, jotka ovat edelläkävijöitä, tai tekevät asioita eri tavalla kuin niin sanotut keskivertoyritykset. Tutkijan oman kokemuksen mukaan kooltaan suuret tilitoimistot ovat usein edelläkävijöitä esimerkiksi automaation ja robotiikan hyödyntämisessä.

Koska tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa suorituksen arvioimiseen käytettyjä mittareita ja näiden vaikutusta identiteettiin, koettiin tarkoituksenmukaiseksi etsiä haastateltavia useammasta kuin yhdestä tilitoimistosta, jotta tutkimusaineistoon saadaan vertailtavuutta. Tutkimuksessa esitetään kohdeorganisaatioista vain kokoluokkatiedot, jolla varmistetaan sekä haastateltavien että kohdeorganisaatioiden anonymiteetti. Organisaatiot ja niiden käytännöt eivät itsessään ole tutkimuksen keskiössä, vaan kiinnostus on suunnattu tilitoimistoissa työskenteleviin yksilöihin ja heidän kokemuksiinsa.

Vaikka taloushallinnon asiantuntijan nimike on alalla pitkälti jo vakiintunut, ei haastateltavien valintaa haluttu rajata pelkästään nimikkeen perusteella. Nimikettä oleellisempaa oli haastateltavia etsittäessä työn sisältö. Tätä voidaan perustella sillä, että tilitoimistoissa asiakaskirjanpitojen parissa työskentelee henkilöitä monilla eri nimikkeillä eikä pelkkä nimike välttämättä kerro riittävästi työn sisällöstä. Taloushallinnon asiantuntijan työ voi painottua hieman eri tavoin riippuen siitä, missä

organisaatioissa hän työskentelee, eivätkä erilaiset nimikkeet välttämättä tarkoita eri organisaatioissa täysin samankaltaista työn sisältöä. Näin ollen haastateltavat valikoituvat erityisesti työn sisällön perusteella. Yhtenä haastateltavien valintaa ohjaavana tekijänä oli, että haastateltavalla olisi omia kirjanpitoasiakkuuksia, joita hän pyrkii hoitamaan liiketoimintasuuntautuneesti.

Tavoitteena oli löytää haastateltavaksi sellaisia henkilöitä, jotka olivat edenneet muutoksessa pitkälle, eli jotka toimivat jo nyt ainakin jossain määrin asiakkaidensa strategisena liiketoimintakumppanina. Tutkimuksen viitekehyksessä on mielekästä etsiä tutkimuskysymyksiin vastauksia sellaisilta haastateltavilta, jotka ovat jo omaksuneet liiketoimintakumppanin roolin, ja joiden ammatti-identiteetti on sen myötä kokenut muutosta.

Tutkimukseen pyrittiin löytämään haastateltavia lähestymällä useita rajaukseen sopivia tilitoimistoja ja tiedustelemalla mahdollisuuksia haastatteluihin. Yhteistyö jatkui lopulta kolmen eri organisaation kanssa kuvaukseen sopivia henkilöitä kartoittaen. Tämän jälkeen tutkija lähestyi mahdollisia haastateltavia henkilökohtaisesti sähköpostilla ja tiedusteli halukkuutta osallistua tutkimukseen. Osassa valinnoista hyödynnettiin tutkijan omia verkostoja.

Edellä kuvatuilla toimilla haluttiin välttää aineiston niukkuus varmistamalla se, että henkilöt todella toteuttivat työssään liiketoimintakumppanin roolia ja olivat liiketoimintasuuntautuneita. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 86) muistuttavatkin, että aineisto saattaa jäädä niukaksi, mikäli haastateltavalla ei ole kokemusta kysytystä ilmiöstä.

Laadullisen tutkimuksen kannalta oleellinen kysymys on lisäksi, kuinka montaa henkilöä tulisi haastatella. Jos haastateltavien joukko on liian pieni, ei sen perusteella voida tehdä yleistyksiä ja jos se on liian suuri, ei aineistosta voi tehdä syvällisiä tulkintoja (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 58). Tärkeää on muodostaa niin sanottu harkinnanvarainen näyte, sillä

kun pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa tai ilmiötä syvällisemmin, jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 58–59). Laadukas harkinnanvarainen näyte pyrittiin tässä tutkimuksessa hankkimaan tekemällä huolellinen taustatyö ja määrittelemällä haastateltavien valintakriteerit niin, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen viitekehystä. Toisaalta haastateltavien joukkoon haluttiin saada variaatiota, minkä vuoksi tutkimukseen valikoituilla haastateltavilla oli erilaisia tehtävänimikkeitä, monipuolisia toimenkuvia ja hieman eri määrä kokemusvuosia.

Hirsjärvi ja Hurme (2010, s. 60) esittävät, että haastateltavien riittävän määrän arvioinnissa voidaan hyödyntää saturaatiota, joka tarkoittaa sitä, että haastatteluja jatketaan niin kauan, kunnes niistä ei saada enää oleellisesti uutta tietoa. Aaltio ja Puusa (2020, s. 184) huomauttavat, että laadullisessa tutkimuksessa onkin usein haastavaa etukäteen tehdä arviota siitä, kuinka paljon aineistoa tarvitaan.

Saturaation hyödyntäminen aineiston riittävyyden määrittelemisessä on hieman ongelmallista, sillä tutkijan on itse pystyttävä päättelemään, missä vaiheessa aineistoa on kerätty riittävästi ja haastattelut voidaan lopettaa (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s.60). Hirsjärvi ja Hurme (2010, s. 60) toteavat, että kenenkään on toisaalta vaikea olla varma siitä, että uutta olennaista tietoa ei syntyisi enää missään tapauksessa.

Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin aluksi kymmenen henkilöä, joista yksi oli niin sanottu koehaastateltava. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen aineisto vaikutti vielä varsin hajanaiselta, minkä vuoksi tutkimukseen otettiin mukaan vielä kolme haastateltavaa tutkijan omia verkostoja hyödyntäen. Kun kaikki haastattelut oli tehty, saturaatiota havaittiin erityisesti tutkimuksen oleellisten tema-alueiden, kuten suorituksen mittaamisen sekä taloushallinnon asiantuntijan roolin ja ammatti-identiteetin osalta, eikä uusia ja merkittäviä havaintoja noussut enää viimeisimmissä haastatteluissa esille. Näin ollen näiden haastattelujen jälkeen ei enää nähty tarvetta haastatella enempää henkilöitä.

4.4 Aineistonkeruun toteutus ja haastateltavien esittely

Haastattelut tehtiin alkuvuodesta 2024. Haastattelut aloitettiin tammikuun lopussa ja viimeiset haastattelut tehtiin maaliskuun aikana. Kaikki haastattelut toteutettiin videohaastatteluina Zoom- tai Teams-sovelluksen avulla ja ne tallennettiin. Haastateltavia oli yhteensä 13 henkilöä kolmesta eri organisaatiosta ja haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutista 95 minuuttiin. Haastattelut litteroitiin lähes sanatarkasti, poistaen yksittäisten sanojen toistot ja merkityksettömät täytesanat, jotta aineisto saatiin helppolukuisemmaksi. Nauhoitettua haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 13 tuntia ja 33 minuuttia ja litteroitua aineistoa yhteensä 191 sivua.

Haastateltavaksi valikoitui erilaisissa taloushallinnon asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöitä, joiden työkokemus taloushallinnon alalta vaihteli viidestä vuodesta yli 30 vuoteen. Haastateltavien työtehtävät ja toimenkuvat vaihtelivat melko paljon, mutta kahta lukuun ottamatta kaikkia haastateltavia yhdisti se, että heillä oli omia kirjanpitoasiakkuuksia ja he työskentelivät tiiviisti asiakkaiden kanssa. Vaikka kahdella haastateltavalla ei ollutkaan omia kirjanpitoasiakkuuksia tällä hetkellä, olivat he aiemmin toimineet taloushallinnon asiantuntijan tehtävänimikkeellä kirjanpitojen parissa.

Kaikilla haastateltavilla oli alan koulutus ja osa oli jatkokouluttautunut uran edetessä esimerkiksi kauppatieteiden maisteriksi tai suorittanut taloushallinnon alalla arvostetun KLT- tai PHT-tutkinnon. Osa haastateltavista oli kartuttanut työkokemusvuosiaan saman työnantajan palveluksessa, mutta hyvin monella haastateltavalla oli kokemusta muistakin tilitoimistoista. Yksi haastateltavista oli lisäksi aiemmin toiminut yrittäjänä taloushallinnon alalla ja kahdella haastateltavista oli vastuullaan esihenkilötehtäviä. Mielenkiintoisen lisän haastatteluaineistoon toi lisäksi se, että kaksi haastateltavista oli hiljattain vaihtanut työpaikkaa. Seuraavassa taulukossa on esitetty kootusti haastateltavien taustatiedot ja heistä tutkimuksessa käytetyt lyhenteet.

Taulukko 5. Haastateltavien taustatiedot.

Tunniste	Tehtävänimike/toimenkuva	Työkokemus taloushallinnon alalta	Koulutus
H1	Taloushallinnon asiantuntija	18 vuotta	Tradenomi, PHT
H2	Palvelupäällikkö, talouspäällikköpalvelut	5 vuotta	KTM
H3	Talouspäällikkö	7 vuotta	Tradenomi, KLT
H4	Taloushallinnon asiantuntija, talouspäällikkö	18 vuotta	Tradenomi
H5	Toimistovastaava	5 vuotta	KTM
H6	Taloushallinnon asiantuntija, talouspäällikkö	9 vuotta	Yo-merkonomi, tradenomi, KLT
H7	Taloushallinnon asiantuntija	5 vuotta	Tradenomi
H8	Senior Accounting Specialist, taloushallinnon konsultti	8 vuotta	Yo-merkonomi
H9	Tililiiketoiminnan esihenkilö	32 vuotta	Yo-merkonomi, tradenomi, KTM, KLT
H10	Taloushallinnon asiantuntija	6 vuotta	Tradenomi
H11	Kirjanpidon asiantuntijatehtävät, valmennus	17 vuotta	Tradenomi, KTM, KLT, PHT
H12	Yritysneuvoja	20 vuotta	Restonomi, taloushallinnon ammattitutkinto
H13	Taloushallinnon asiantuntija	10 vuotta	Merkonomi

4.5 Haastattelurunko

Haastattelurunko koostui aiemman tieteellisen tutkimuksen pohjalta valikoiduista teemoista ja se on esitettyä liitteessä 1. Haastattelurunko toimitettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse, jotta heillä oli halutessaan mahdollisuus tutustua kysymyksiin ja valmistautua haastatteluun. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 85–86) toteavatkin, että haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa, että haastateltavat voivat tutustua haastattelun teemoihin etukäteen.

Hirsjärvi ja Hurme (2010, s. 67) huomauttavat, että valittujen teemojen tulisi olla riittävän väljiä, jotta tutkittavan ilmiön moninaisuus pääsisi mahdollisimman hyvin esille. Toisaalta teema-alueiden määrittelyllä ja kysymysten hahmottelulla tulee heidän mukaansa turvata tarvittavan tiedon saanti. Näin ollen teemojen valinnalla on varmistettava haastattelun aikaisen keskustelun kohdistuminen tutkimusongelmien kannalta keskeisiin asioihin (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 103). Teemojen riittävä väljyys ja niiden riittävän tarkka kohdistuminen tutkimuksen kannalta keskeisiin asioihin on pyritty huomiomaan mahdollisimman hyvin haastattelurunkoa laadittaessa.

Vaikka temahaastattelu nimensä mukaisesti rakentuu teemojen varaan, on Hirsjärven ja Hurmeen (2010, s. 66) mukaan harkittava, onko kaikista tutkimukseen sisältyvistä ilmiöistä haastattelutilanteessa välttämättä nimenomaan keskusteltava. Tähän kiinnitettiin erityistä huomiota haastattelurunkoa laadittaessa. Haastateltaville ei haluttu esittää suoria kysymyksiä esimerkiksi ammatti-identiteetin muotoutumisesta ja siihen liittyvistä haasteista tai mahdollisista ristiriidoista, joita suorituksen mittaamiseen ja liiketoimintakumppanin rooliin liittyy. Tutkija arvioi, että haastateltavien olisi vaikea vastata tämän kaltaisiin kysymyksiin siten, että vastauksista saataisiin tutkimuksen kannalta hedelmällistä tietoa. Mahdollisesti tällaisilla kysymyksillä voisi olla jopa negatiivinen vaikutus haastateltavien vastaushalukkuuteen. Aiheita pyrittiin sen sijaan käsittelemään epäsuorasti haastateltavien työlle antamien merkityksien kautta ja ennakoitiin, että vapaassa ja avoimessa keskustelussa mahdolliset ristiriidat ja haasteet nousevat esille haastattelurunkoon valikoitujen teemojen puitteissa.

Haastattelurungon ensimmäisessä osassa käytiin läpi yleisiä taustakysymyksiä, kuten mikä on haastateltavan työnimike, koulutus ja työkokemus. Toinen osio keskittyi haastateltavan työnkuvaan ja rooliin. Tämän teeman kysymysten avulla haluttiin selvittää, millaiseksi haastateltava kokee roolinsa ja millaisia muutoksia siinä on ollut tai mahdollisesti vielä tulossa. Lisäksi pyrittiin selvittämään, missä määrin tutkimuksen kohderyhmän keskuudessa muun muassa Burns ja Baldvinsdottirin (2007) sekä Byrnen ja Piercen (2007) kuvaama muutos liiketoimintakumppaniksi on tapahtumassa. Osa-alueella kartoitettiin lisäksi haastateltavan työnkuvaa, jotta varmistuttiin siitä, että haastateltavalla todella on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi haluttiin selvittää, millaiset tulevaisuuden näkymät alalla on ja millaisia mahdollisia haasteita haastateltavat näkevät tulevaisuudessa. Näiden kysymysten avulla kartoitettiin, onko esimerkiksi digitalisaatio todella vähentänyt rutiinitehtävien määrää ja vapauttanut aikaa asiantuntijatehtäville kuten Kruspkopf ja muut (2020) sekä Richins ja muut (2017) ovat esittäneet. Tämän teeman puitteissa haluttiin selvittää lisäksi asiakkaiden odotuksia; oliko esimerkiksi havaittavissa, että kaikki asiakkaat eivät lopulta olleet aidosti kiinnostuneita strategisesta kumppanuudesta, kuten Jeminen ja muiden (2023) tutkimus osoitti.

Kolmas teema keskittyi tavoitteisiin ja suorituksen mittaamiseen. Teeman kysymyksenasettelua ohjasivat Jordanin ja Messnerin (2012) ajatukset siitä, kuinka suorituksen mittarit heijastavat organisaation tavoitteita ja strategisia pyrkimyksiä sekä sitä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä. Teeman kysymysten avulla haluttiin selvittää, millaisia mittareita suorituksen mittaamiseen käytetään, miten hyvin haastateltavat kokevat näiden soveltuvan oman työnsä arviointiin ja onko ristiriitaa mahdollisten tuottavuuden odotusten sekä liiketoimintakumppanin identiteetin välillä havaittavissa, kuten Goretzkin ja Pfisterin (2023) tutkimuksessa.

Neljäs teema käsitteli ammatillista identiteettiä, työn merkityksellisyyttä ja arvoja. Kysymysten avulla pyrittiin hahmottamaan haastateltavan ammatti-identiteettiä

keskustelemalla Brownin (2015) määritelmän mukaisesti muun muassa siitä, millainen haastateltava on ja millaiseksi hän haluaisi tulla. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä haastateltava pitää työssään tärkeänä ja toisaalta, mikä on vähemmän merkityksellistä. Näissä kysymyksissä sovellettiin Moralesin ja Lambertin (2013) näkemystä siitä, että identiteettiä voidaan käsitellä niiden ominaisuuksien ja tehtävien avulla, jotka halutaan piilottaa tai joista halutaan erottautua. Kysymyksillä haluttiin selvittää, onko havaittavissa niin sanottuja alentaviksi koettuja tehtäviä, joiden suorittaminen voi estää halutun identiteetin saavuttamista. Lisäksi Parkerin ja Warrenin (2017) tutkimusta mukaillen haluttiin selvittää, millä keinoin mahdollisesta epätoivotusta stereotyyppistä pyritään erottautumaan ja millaisia ominaisuuksia pidetään tärkeinä ja haluttuina. Lisäksi tämän teeman yhdeksi osa-alueeksi valittiin arvot, sillä niiden avulla on mahdollista havaita identiteetin näkökulmasta erilaisia ristiriitoja (ks. Ala-Heikkilä ja Järvenpää, 2023; Tillema ja muut, 2022).

Viimeisessä osassa kartoitettiin haastateltavien ammatti-identiteettiä muun muassa työssä viihtyvyyden ja työn mielekkyyden näkökulmasta. Ala-Heikkilää ja Järvenpäää (2023) mukaillen haluttiin selvittää, onko sisäisten odotusten ja todellisten työtehtävien välillä ristiriitaa, kokevatko haastateltavat lisäarvoa tuottavien tehtävien tekemiseen olevan riittävästi resursseja ja toisaalta ovatko mahdolliset ristiriidat ja kamppailut identiteetin muovautumisen kanssa vaikuttaneet työmotivaatioon ja sitoutumiseen.

Ennen varsinaisten haastatteluiden aloitusta haastattelurunko testattiin yhden tutkimuksen kohderyhmään kuuluvan taloushallinnon asiantuntijan kanssa. Häneltä kerättiin palautetta haastattelurungosta. Näin varmistettiin, että tutkittava ilmiö käsitteineen nousee kysymysten myötä hyvin esille ja että haastateltava ja haastattelija ymmärtävät ilmiön ja käsitteet samalla tavoin. Haastattelurunko osoittautui koehaastattelun perusteella hyväksi, eikä siihen ollut tarpeen tehdä enää merkittäviä muutoksia. Koehaastattelu eteni haastattelurungon mukaisesti ja siinä saatiin kerättyä tutkimuksen kannalta arvokasta tietoa, minkä vuoksi haastattelu otettiin mukaan tutkimuksen aineistoon. Lisäksi haastattelurunko käytiin pääpiirteissään läpi työn

ohjaajan kanssa. Näillä toimilla haluttiin varmistaa se, että haastattelurungon avulla saadaan kerättyä mahdollisimman laadukas aineisto.

4.6 Tutkimusaineiston analysointi

Hirsjärvi ja Hurme (2010, s. 135) huomauttavat, että kaikkea haastattelumateriaalia ei yleensä ole tarpeen analysoida, eikä kaikkea kerättyä materiaalia välttämättä pystytä tutkimuksessa hyödyntämään. Teemahaastatteluin kerätty aineisto on heidän mukaansa yleensä runsas ja kertynyt materiaali on sitä rikkaampi, mitä syvempi dialogi haastattelijan ja haastateltavan välillä on ollut. Tutkimusaineiston analyysin tavoitteena on muodostaa aineistosta sellainen kokonaisuus, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä sekä tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta siitä (Puusa, 2020b, s. 148). Aineiston analyysillä pyritään kuvailemaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöitä ja analyysin laatu onkin kiinni siitä, kuinka tutkija tässä onnistuu (Puusa & Juuti, 2020, s. 143).

Puusa & Juuti (2020, s. 143) toteavat aineiston analysoinnin liittyvän laadullisessa tutkimuksessa kiinteästi aineiston hankintaan. He korostavat tutkijan esiymmärryksen vaikuttavan aina sekä aineiston hankintaan että analyysiin. Tämän vuoksi onkin heidän mukaansa tärkeää, että tutkija pyrkii tunnistamaan ennakkoon aiheesta omaamiensa tietojen ja uskomusten luonteen ja sisällön. Tämä koettiin tässä tutkimuksessa hyvin tärkeäksi, sillä oman työnsä myötä tutkijalle arvioitiin kehittyneen erilaisia uskomuksia tutkittuun aiheeseen liittyen. Tämän vuoksi erityistä huomiota haluttiin kiinnittää siihen, ettei mikään ennalta ajateltu uskomus tai näkökulma rajoittaisi aineiston sisällön analysointia, vaan aineistoon suhtautuminen olisi avointa.

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointiin hyödynnettiin sisällönanalyysin menetelmiä. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 117) mukaan sisällönanalyysi sopii hyvin jopa täysin strukturoimattomankin aineiston analyysiin ja näin ollen se on mielestäni hyvä valinta teemahaastattelun avulla kerätyn aineiston analysointiin. Sisällönanalyysin tavoitteena

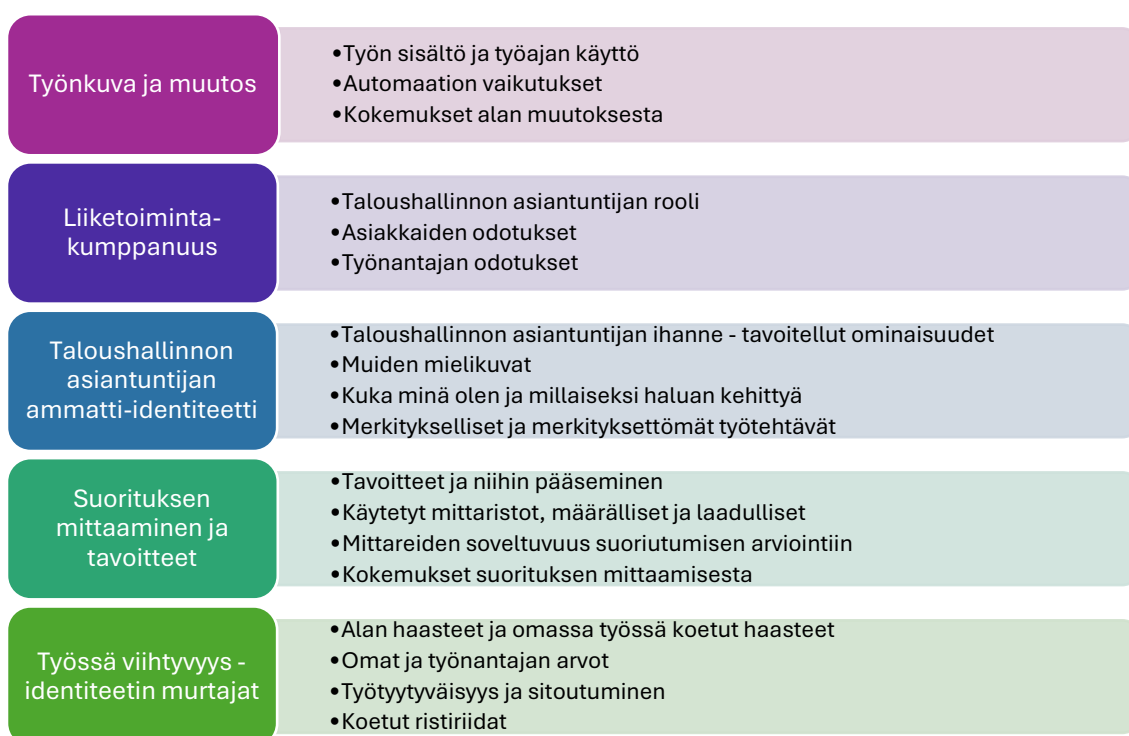
on aluksi järjestellä aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon; aineiston pelkistäminen ja tiivistäminen onkin välttämätöntä, sillä laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kertyy yleensä runsaasti ja aineisto sellaisenaan on hajanaista (Puusa, 2020b, s. 149).

Kuten aiemmin on todettu, vapaamuotoinen keskustelu on yksi teemahaastattelun eduista, mutta toisaalta siitä seuraa, että kerätty aineisto on varsin hajanaista ja vaarana on aineiston pirstaloituminen. Sisällönanalyysin tavoitteena on luoda hajanaisesta aineistosta selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus, jonka perusteella johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä (Puusa, 2020b, s. 153). Pelkistämisen lisäksi sisällönanalyysissä hyödynnetään aineiston luokittelua ja teemoittelua sekä ryhmittelyä ja tyyppittelyä (Puusa, 2020b, s. 149–153). Pääpiirteissään sisällönanalyysissä on kyse kerätyn aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan, mikä mahdollistaa erilaisten teemojen aineistossa esiintymisen vertailun (Tuomi & Sarajärvi, s. 105–107). Analyysivaiheessa voidaan keskittyä tarkastelemaan aineistosta havaittavia samankaltaisuuksia tai toisaalta etsiä eroavaisuuksia ja tyyppillisestä poikkeavia ilmiöitä (Puusa, 2020b, s. 152–153). Puusan (2020b, s. 153) mukaan erilaisuuksien etsiminen onkin hyödyllistä, sillä se voi auttaa jäsentelemään samankaltaisuutta.

Puusan (2020b, s. 151) mukaan se, miten hyvin tutkija tuntee aineistonsa, vaikuttaa oleellisesti analyysin laatuun. Käytännössä aineiston analyysi aloitetaan käymällä aineistot useaan kertaan läpi (Puusa, 2020b, s. 151). Aineisto pyritään lukemaan yhä uudelleen, jotta saadaan vihjeitä siitä, millaisiin teemoihin, luokkiin tai kategorioihin aineistoa voitaisiin ryhmitellä (Puusa & Juuti, 2020, s. 143). Ensivaikutelma aineistosta muodostuu usein jo tutkijan kerätessä aineistoa, purkaessa tallenteita ja kirjoittaessa puhtaaksi muistinpanoja (Puusa, 2020b, s. 151).

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi aloitettiin osittain jo litterointivaiheessa. Litteroinnin yhteydessä aineistoon tehtiin korostusmerkintöjä niihin haastateltavien kommentteihin, joita pidettiin jo tässä vaiheessa tutkimuskysymysten kannalta oleellisina tai jotka liittyvät selkeästi tutkimuksen taustalla olevaan teoriaan. Tämän

jälkeen litteroitu aineisto käytiin kokonaisuudessaan läpi suodattaen siitä pois sellainen materiaali, joka ei liittynyt oleellisesti tutkimuksen aihealueeseen ja jota ei näin ollen ollut tarpeen analysoida. Näin pyrittiin tiivistämään aineistoa, jotta sen analysointi olisi helpompaa. Tässä vaiheessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että tiivistämistä ei tapahdu liikaa vaan aineistosta voitaisiin edelleen havainnoida erilaisia poikkeavuuksia ja yllättäviä esille nousevia asioita. Tämän jälkeen tiivistetty aineisto luettiin huolellisesti läpi tehden muistiinpanoja ja huomioita siitä, kuinka aineistoa voitaisiin haastattelurungon ja teorian pohjalta ryhmitellä ja luokitella. Lisäksi aineistoon tehtiin alustavia värikoodimerkintöjä kategorioiden mukaisesti. Tämän jälkeen tiivistetty aineisto käytiin vielä kertaalleen läpi ja luokiteltiin. Luokittelun yhteydessä aineistoa pelkistettiin kirjaamalla ylös olennaiset huomiot ja jakamalla ne valittuihin kategorioihin. Sen jälkeen aloitettiin oheisten teema-alueiden pohjalta tutkimustulosten kokoaminen ja johtopäätösten tekeminen. Koontivaiheessa pyrittiin kiinnittämään erityistä huomiota samankaltaisuuksiin sekä poikkeavuuksiin aineistossa.



Kuva 1. Aineiston luokittelu.

4.7 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 163). Tutkimuksen luotettavuutta tulisi kuitenkin tarkastella tutkimusprosessin eri vaiheissa (Aaltio & Puusa, 2020).

Se, että laadullisen tutkimuksen keskeisenä ominaispiirteenä on ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelu, aiheuttaa haasteita tutkimukselle ja herättää keskustelua laadullisen tutkimuksen uskottavuudesta ja luotettavuudesta (Puusa & Juuti, 2020, s. 59). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan pyrkiä parantamaan monin seikoin tutkimuksen eri vaiheissa. Parhaimmillaan laadullinen tutkimus on teoreettisesti perusteltua, hyvin dokumentoitua ja uskottavaa analyysia, joka lisää ymmärrystämme laskentatoimen kysymyksistä erilaisissa yhteiskunnallisissa, kulttuurisissa, institutionaalisissa ja organisatorisissa ympäristöissä (Vaivio, 2008, s. 79).

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty lisäämään sillä, että valittujen metodien soveltuvuus suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen tavoitteisiin on pohdittu tarkoin, kuten Aaltio ja Puusa (2020, s. 182) suosittelevat. Soveltuvuutta ja tutkimusmetodien valintoja on perusteltu edellisissä kappaleissa.

Puusa (2020a, s.103) toteaa, että käytettäessä haastattelua aineistonkeruumenetelmänä, on tärkeää tunnistaa, että haastattelu on vuorovaikutteista ja osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa. Hän korostaa, että aineisto muodostuu haastateltaviksi valittujen henkilöiden omakohtaisista tulkinnoista ja tutkijan tekemä analyysi näistä taas on lopulta hänen omaa kertomustaan niistä. Aaltio ja Puusa (2020, s. 179) muistuttavatkin, että tutkijan oman refleksiivisyys suhteessa omaan tutkimusprosessiinsa vaikuttaa keskeisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Tässä tutkimuksessa tutkijan esitiedot tutkittavasta ilmiöstä on pyritty kriittisesti huomioimaan niin aineistonkeruu- kuin analysointivaiheessakin.

Haastatteluaineiston luotettavuuteen on pyritty kiinnittämään tutkimuksessa huomiota. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, s. 184–185) mukaan haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa sen laatu, jota voidaan pyrkiä parantamaan muun muassa laatimalla hyvä haastattelurunko, valmistautumalla riittävästi ja tekemällä aktiivisesti muistiinpanoja. Lisäksi he suosittelevat, että laadun parantamiseksi haastatteluaineisto litteroidaan niin pian kuin mahdollista.

Kerätyn aineiston laatu on tässä tutkimuksessa pyritty varmistamaan huolellisella valmistautumisella. Haastattelurunko on luotu teoriaan ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin perustuen ja sitä laadittaessa on pohdittu mahdollisia lisäkysymyksiä, joiden avulla on valmistauduttu tarvittaessa ohjaamaan haastattelua oikeaan suuntaan. Lisäksi tutkija on tutustunut haastattelutekniikan perussääntöihin (ks. Qu & Dumay, 2011) ja haastatteluiden toteutuksen teoriaan (Hirsjärvi & Hurme, 2010). Ennen varsinaista aineistonkeruun aloittamista on pidetty niin sanottu koehaastattelu tutkimuksen kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä. Hirsjärvi ja Hurme (2010, s. 72) suosittelevatkin tekemään esihaastatteluja, joiden avulla voidaan pyrkiä hankkimaan kuva haastateltavan kohdejoukon kokemuksista sekä testata haastattelurunkoa ja haastattelun keskimääräistä pituutta. He korostavat koehaastattelun tärkeyttä erityisesti tapauksissa, jossa haastattelijalla on kokematon (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 70). Tässä tutkimuksessa koehaastattelun tarkoituksena on ollut kerryttää tutkijan haastattelukokemusta sekä kerätä palautetta käytetystä haastattelurungosta ja auttaa arvioimaan tulevien haastatteluiden kestoa. Tutkijan kokemattomuus haastattelijana aiheuttaa väistämättä rajoituksia aineiston laadulle, vaikkakin vankka omakohtainen kokemus tutkittavasta ilmiöstä auttaa haastatteluiden ohjaamisessa tutkimukselle tarkoitukselliseen suuntaan.

Luotettavuutta on tutkimuksessa pyritty lisäämään tekemällä haastattelut melko lyhyellä aikajänteellä, noin kahden kuukauden aikana. Haastatteluille ja niiden litteroinnille on pyritty varaamaan riittävästi aikaa ja saman päivän aikana on tehty enintään kaksi haastattelua, jolloin tutkijan fokus on pysynyt hyvänä. Lisäksi haastattelut on litteroitu

mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen ja litteroinnissa on sovellettu yhteneväisiä käytäntöjä ja luokitteluja, kuten Hirsjärvi ja Hurme (2010, s. 185) suosittelevat. Lisäksi haastateltaville on haastattelujen aikana esitetty tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä ja saatu vastaus on tarvittaessa kerrattu haastattelijan esittämänä, jolloin on varmistettu se, että haastattelija ja haastateltavat ovat tulkinneet ja ymmärtäneet keskustelun aikana esille tulleet seikat yhteneväisesti. Aaltion ja Puusan (2020, s. 184) mukaan nämä lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään haastatteluaineiston analyysiin perustuvat tutkimustulokset, joita peilataan saman aihepiirin aikaisempiin tutkimuksiin ja tutkimustuloksiin. Tulokset esitellään omissa alaluvuissaan, jotka mukailevat haastattelurungon teemoja sekä siihen perustuvaa analysointivaiheen luokittelua, joka on esitelty aiemmin kuvassa 1. Tuloksien esittelemisessä viitataan haastateltaviin lyhentein H1-H13.

Ensimmäinen luku tarkastelee taloushallinnon työnkuvaa ja muutosta, taloushallinnon asiantuntijan nykyistä roolia sekä automaation vaikutuksia. Toisessa luvussa paneudutaan uuden roolin omaksumiseen sekä työnantajan ja asiakkaiden odotuksiin. Kolmas luku käsittelee taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteettiä, neljäs suorituksen mittaamista ja viides identiteetin muotoutumiseen liittyviä haasteita ja ristiriitoja muun muassa työtyytyväisyyden ja arvojen näkökulmasta.

5.1 Työnkuva ja muutos

Haastattelut aloitettiin kartoittamalla jokaisen haastateltavan työnkuvaa ja työajan käyttöä, suhtautumista automaatioon ja sen näkyvyyttä omassa työssä sekä ajatuksia alalla tapahtuvasta muutoksesta. Näiden kysymysten avulla haluttiin selvittää, onko niin sanottua pavunlaskijan stereotyyppiä vielä olemassa suomalaisessa tilitoimistoympäristössä, vai onko muutos liiketoimintakumppaniksi havaittavissa. Onko pavunlaskijan stereotyyppi vain jäännös historiallisesta karikatyyristä, kuten Vaivio ja Kokko (2016) esittävät tai voidaanko muutos pavunlaskijasta liiketoimintakumppaniksi jopa kyseenalaistaa, kuten Malmi ja muut (2001) ovat tehneet? Lisäksi haluttiin selvittää, mitä seurauksia mahdollisella muutoksella on ollut. Onko taloushallinnon asiantuntijan rooli monipuolistunut ja saanut erilaisia vivahteita, kuten Friedman ja Lyne (2001) sekä Paulsson (2012) esittävät, ovatko roolit entistä kapeampia ja erikoistuneempia, kuten Andreassen (2020) sekä Kruskopf ja muut (2020) ovat pohtineet, tai onko alalle kenties

avautunut Möllerin ja muiden (2020) kuvauksen mukaisesti uusia mahdollisuuksia ja rooleja?

Tämän teeman osalta esitettyjen kysymysten avulla haluttiin kartoittaa, kuinka pitkällä alalla tapahtuva muutos haastateltavien näkökulmasta on. Digitalisaatiota on pidetty yhtenä laskentatoimen alan muutosajurina ja erityisesti tilitoimistoalalla tämä on vaikuttanut merkittävästi roolin muutokseen. Näin ollen haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään automatisaatioon ja alan muutokseen liittyen. Kysymysten avulla haluttiin selvittää, kuinka pitkällä alalla tapahtuva muutos on ja miten automatisaation vaikutukset ovat todellisuudessa näkyneet haastateltavien työarjessa. Onko työaikaa vapautunut lisäarvon tuottamiseen asiakkaille automaation ja robotiikan hoitaessa rutiinitehtävät, kuten aiemmat tutkimukset (ks. Kruskopf ja muut, 2020; Jemine ja muut, 2023; Richins ja muut, 2017) ovat esittäneet? Kysymysten tavoitteena oli lisäksi kartoittaa, ovatko haastateltavat havainneet haasteita automaation käytössä; onko automatisaatio tuonut ainoastaan parannuksia työhön, vai onko se esimerkiksi lisännyt virheiden määrää tai aiheuttanut haasteita asiakassuhteille, kuten Jemine ja muut (2023) ovat pohtineet?

5.1.1 Muutoksen nykytila

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat olivat havainneet alalla tapahtuvan muutoksen. Heidän työnkuvansa oli vähintäänkin jossain määrin muuttunut verrattuna siihen, millainen se oli ollut silloin, kun he olivat alalle tulleet. Suurimman muutoksen työssään olivat havainneet ne, jotka olivat työskennelleet alalla yli kymmenen vuotta. Nämä haastateltavat olivat työssään nähneet alan laajan kehityskaaren niin sanotusta paperisesta kirjanpidosta sähköistymiseen ja toisaalta roolin muutoksen liiketoimintakumppaniksi. Mielenkiintoinen huomio on, että yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki noin viisi vuotta alalla työskennelleistä oli kokenut ja havainnut muutoksen, mutta hieman eri tavoin kuin heitä pidempään alalla olleet. Viitisen vuotta alalla työskennelleiden kohdalla siirtymisellä paperisesta

kirjanpidosta sähköiseen taloushallintoon oli selvästi vähäisempi merkitys kuin alalla kauemmin työskennelleille. Heistä osa oli kyllä vielä uransa alkuvaiheessa työskennellyt paperikirjanpitojen parissa, mutta heille liiketoimintakumppanin roolin syntyminen näyttäytyi selkeästi merkittävämpänä muutoksena, kuin taloushallinnon sähköistyminen.

Viitteitä taloushallinnon asiantuntijan roolin monipuolistumisesta antaa se, että taloushallinnon alalla kirjanpitojen parissa työskentelevät haastateltavat toimivat hyvin erilaisilla nimikkeillä ja heidän toimenkuvansa sisältö vaihteli huomattavasti. Haastateltavien joukossa oli taloushallinnon asiantuntijan nimikkeellä työskenteleviä henkilöitä, joiden toimenkuva koostui pääsääntöisesti kirjanpitoasiakkuuksien hoitamisesta. Kahdelle heistä oli työnantajan taholta osoitettu erityisen konsultoiva rooli ja lisäarvopalveluiden tuottaminen oli merkittävä osa heidän toimenkuvaansa. Lisäksi haastateltavana oli neljä talouspäällikön tehtävässä työskentelevää. Heistä yhtä lukuun ottamatta kaikki tekivät kirjanpidon tehtäviä ja hoitivat omia asiakkuuksia talouspäällikön tehtävien lisäksi. Yksi haastateltavista toimi kirjanpitoitoiden ohella yritysneuvojana, yksi kokeneempana taloushallinnon konsulttina ja yksi ainoastaan erilaisissa kirjanpidon valmennustehtävissä. Rooli piti sisällään muiden kirjanpidon tehtävissä toimivien henkilöiden tukemista, valmentamista ja perehdyttämistä. Kahden haastateltavan työnkuvaan kuului esihenkilörooli. Toisella tiiminvetäjän rooli oli vielä varsin tuore ja ensimmäinen laatuaan, toisella taas oli jo kolmenkymmenen vuoden kokemus alalta ja hän toimi kirjanpito palveluiden johtotehtävissä.

Kukaan haastateltavista ei arvioinut, että oma työnkuva koostuisi täysin niin sanotuista kirjanpidon rutiinitehtävistä. Enimmillään kirjanpidon rutiinitehtäviin arvioitiin kuluvan kahdeksankymmentä prosenttia työajasta. Osalla haastateltavista taas oli enää vähän omia kirjanpitoasiakkuuksia, jolloin itse kirjanpityöhön kului vain pieni osa työajasta. Vaikka kirjanpidon rutiinitehtävät olivat edelleen läsnä työarjessa suurimmalla osalla haastateltavista, lähes kaikki tunnistivat alalla tapahtuneen muutoksen sekä sähköistymiseen ja automaatioon liittyen, että liiketoimintakumppanuuden suuntaan.

Usein näiden katsottiin olevan yhteydessä toisiinsa, kun automaatio vapautti työaikaa asiakkaiden kohtaamiselle. Haastateltavat kuvasivat muutosta muun muassa seuraavasti:

”No sillon kun mä alotin työt, niin se oli kirjanpityötä, veroilmoituksia, niitä veroasioita, ehkä niinkun niitä kirjanpidon substanssiasioita, mitä opeteltiin. Ja sit se tosi äkkiä alkoi tulla sitten sitä, että aletaankin auttamaan asiakkaita enemmän, aletaan tarjoamaan asiakkaille palavereja, joissa käydä tarkemmin läpi sitä asiakkaan taloutta ja autetaan asiakasta siinä. Ja nyt ne koko ajan on lisääntynyt ja nyt niinkun tällä hetkellä, että mun työajasta suurin osa kuitenkin menee siihen. Että on se isokin muutos siinä, että mitä mä vaikka oon tehnyt, asiakasmäärä on vähentynyt ja se, että mä tavallaan palvelen asiakkaita enemmän, kuin pelkästään se kirjanpityö.” (H7)

”Kyllä [aiemmin] enemmän meni aikaa ihan niinku siihen peruskirjanpitoon ja siihen rutiinityöhön, eikä silloin ollut aikaa pitää palavereita sillä lailla kun nykyään eikä kontaktoida asiakkaita, että kyllä se oli ihan sitä itse kirjanpidon tekemistä käytännössä aamusta iltaan, koko ajan, mitä siellä töissä olit.” (H1)

”No kyllä varmasti se, siitä alussa jos mietittiin, että niinku aina niitä peruskirjanpidon juttuja asiakkaitten kanssa palavereissa, niin kyllä se nykyään varmaan myös on sitä, että pystyttäisiin jotakin niinkun ehkä liiketoiminnallistakin lisäarvoa tuottamaan sitten niissä palavereissa.” (H3)

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että muutos ei suinkaan ole vielä valmis, vaan näyttäisi jatkuvan edelleen niin automaation kuin liiketoimintakumppanuudenkin saralla. Kuten yksi haastateltavista asian totesi:

”Että kyllä se semmoseen, niinkun asiakaspalvelusuuntaan menee vielä enemmän varmasti. Että mahdollisesti kirjanpidot tulee automaattisesti, raportit asiakkaalle kouraan, niin sehän ei kauheasti muuten tarvi sua sitten, jos sulla ei ole muuta annettavaa tai asiakas ei halua muuta. Että varmasti se ei ehkä niinkun vähennä työmäärää, mutta se muuttaa muotoaan edelleen se työn määrä. Että täytyy repiä jostain muusta se työ.” (H6)

Pääsääntöisesti se työaika, mikä ei kulunut kirjanpidon perustehtäviin, käytettiin asiakastyöhön ja lisäarvon tuottamiseen, kuten esimerkiksi asiakaspalavereiden pitämiseen ja muuhun viestintään asiakkaan kanssa. Lisäksi työaikaa käytettiin

asiakkailta tulleiden kysymysten selvittämiseen ja erilaisiin talouspäällikkötoimeksiantoihin.

"No peruskirjanpitoa, mutta sitä on nykyään aika pienikin osa siitä työajasta. [– –] ...ja sitten mulla on paljon semmosta, niinku konsulttityötä. Ihan siinä päivittäisessä tekemisessä omille asiakkaille, tosi paljon palavereja, palaverisuunnittelua ja asiakkaiden auttamista, että koko ajan vähemmän sitä ite niinku kirjanpitoa." (H7)

Lisäksi työaika kului merkittävästi muiden työntekijöiden auttamiseen ja opastamiseen sekä kouluttamiseen. Yksi haastateltavista teki yhteistyötä myynnin kanssa ja osallistui liiketoiminnan ja prosessien kehittämiseen.

Tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että taloushallinnon asiantuntijan rooli on etenkin viime vuosina monipuolistunut ja saanut erilaisia vivahteita. Toisaalta voidaan nähdä, että erikoistumistakin on tapahtunut ja asiantuntijoille on avautunut uusia mahdollisuuksia, kun kirjanpidon rutiiniryhmän rinnalle on saatu esimerkiksi talouspäällikön tai yritysneuvojan tehtäviä sekä koulutusvastuuta. Tämä ei mielestäni ole erityisesti kaventanut roolia, sillä erikoistuminen on pääsääntöisesti tapahtunut kirjanpidon perustyön ohella. Suuri osa haastateltavista halusikin tehdä kirjanpitoa edelleen, kuten seuraavat kommentit osoittavat.

"No jotenkin mulla nyt on niin tasapainossa ne, että musta on ihan kivaa tehdä sitä rutiinia ja pysyä niinku siinä vielä silleen mukana. Ja se on mulle, no se on itse asiassa mun niinku, miksi mä oon mun omassa työssä hyvä, niin se, että mulla on se rutiini siellä." (H4)

"Musta se on hyvää vastapainoa sitten niille talouspäällikön hommille, kun teet peruskirjanpitoa, niin sen sä ainakin niinku yleensä osaat. Kun ei kaikki päivät oo, eikä jaksa kaheksaa tuntia ehkä tehdä jotakin uuden opiskelua, niin ne on sitten ehkä semmosia kivoja kevennyksiä." (H6)

"No kyllä mä tykkään pitää sitä yhtä kirjanpidon asiakasta siinä mielessä, että pysyy se perustuntuma ja tulee noi kaikki uudet lakimuutokset tutuksi myös käytännössä." (H3)

Kun pohditaan muutoksen nykytilaa, voidaan nostaa esille huomio siitä, että monelle vain viitisen vuotta alalla työskennelleelle perinteinen kirjanpitäjän rooli on tullut tutuksi, mutta lähinnä uran alkuvaiheissa. Muutos roolin osalta vaikuttaisi näin ollen kiihtyneen lähivuosien aikana. Tilitoimistoalalla muutoksesta on puhuttu jo kauan, mutta näyttäisi siltä, että pitkällä aikavälillä muutos on liittynyt erityisesti sähköistymiseen ja erilaisten tietotekniikan sovellusten käyttöönottoon ja hyödyntämiseen. Muutos liiketoimintasuuntautuneisuuden suuntaan sen sijaan on alkanut toden teolla vasta viime vuosien aikana.

5.1.2 Pavunlaskijan stereotyyppi – onko sitä olemassa?

Tutkimusaineiston perusteella on haastavaa löytää niin sanottua pavunlaskijan stereotyyppiä yli sata henkilöä työllistävästä suomalaisista tilitoimistoista. Kenenkään haastateltavan työ ei koostunut enää täysin pelkistä kirjanpidon rutiinitehtävistä, vaan työhön sisältyi lisäarvon tuottamiseen ja konsultointiin liittyviä elementtejä. Toisaalta jos pohditaan, onko pavunlaskijan stereotyyppiä ylipäätään tilitoimistoalalla vielä olemassa, on syytä huomioida alan voimakas polarisoituminen, jonka osa haastateltavistakin nosti esille.

*”Toki mä näen, että tää meidän ala mun mielestä jakautuu aika vahvasti, että meillä on isot toimijat, jotka toimii pelkästään sähköisesti. Sitten meillä on pieniä tilitoimistoja paljon, jotka sitten enemmän myös tekee niitä perinteisiä paperiasiakkaita. Niin ehkä se vähän silleen jakautuu ne asiakkaiden odotukset.”
(H11)*

Osa haastateltavista katsoi, että työn tekeminen ja asiakkuudet olivat kooltaan pienissä tilitoimistoissa erilaisia, jolloin kysyntää ja tarvetta niin sanotulle perinteiselle kirjanpitäjälle heidän mukaansa vielä löytyi. Alan polarisoitumiseen katsottiin liittyvän voimakkaasti sähköistyminen. Usea haastateltavista koki, että niin sanotut paperiasiakkaat olivat usein pienien tilitoimistojen asiakkaita. Tällaisille asiakkaille riitti

useimmiten perustasoinen palvelu, kun taas isommat ja vaativammat asiakkuudet keskittyivät suuriin tilitoimistoihin, joilla oli kyky vastata asiakkaan kasvaviin tarpeisiin, kuten reaaliaikaiseen raportointiin ja prosessi- ja ohjelmistovaatimuksiin. Kuten seuraavat kommentit osoittavat, pienten yritysten ei katsottu välttämättä tarvitsevan lisäarvopalveluita, vaan heille riittävää on lakisääteiset velvoitteet täyttävä kirjanpito palvelu, jonka suorittamiseen ei välttämättä tarvita liiketoimintasuuntautunutta taloushallinnon asiantuntijaa.

”Voisiko sanoa sitten semmoisen vanhan liiton asiakkaita ja näin. Ja toki se on hyvä, että kaikille löytyy tavallaan sellainen tilitoimisto tai palvelu, mikä palvelee sitten just heitä, että onhan tämmösiä tilitoimistoja paljon, mitkä tekee vielä paperiasiakkaita. Ja se toimii sitten eri lailla, koska sähän et voi saada sitten sieltä semmoista reaaliaikaista kuvaa, kun mitä nyt sitten esimerkiksi meillä, missä toimii sähköisesti taas kaikki.” (H8)

”...niin peruskirjanpitäjiä, tarvitaanko niitä? Kyllä niitä tarvitaan, jos sä mietit kuinka paljon pienyrittäjiä vielä on. Ja tarviiko taksikuski Masa tai pikkutanssikoulunpitäjä Pera tavallaan automatiikkaa ja dynaamista toimintaa, niin ei välttämättä. Että kyllä niillekin, että nää pienemmät taloushallinnon toimijat, kyllähän niissä on hyvin paljon semmoista peruskirjanpitäjän tarvetta. [– –] Mutta sitten jos me puhutaan meistä isoista toimijoista, joita on nyt joku vajaa kymmenkunta ehkä Suomessa. Ei meillä ole ehkä tarvetta niille peruskirjanpitäjille.” (H9)

Toisaalta huomioinarvoinen havainto on, että alan polarisoitumista ei tutkimusaineiston perusteella voida pitää kokonaisvaltaisena, vaan suurillakin tilitoimistoilla voi olla laaja asiakaskunta, johon mahtuu monenlaisia yrityksiä erilaisine tarpeineen. Kuten yksi haastateltavista nosti esille:

”Mutta sitten täytyy huomioida, että me edelleen, on sellaisia asiakkaita, että ne ei tarvitse semmoista lisäarvoa tuottavaa palvelua. Että jos se heidän mittakaavassa on se, mitä he tarvitsee, niin mun mielestä sekin pitää ymmärtää, eikä väkisin yrittää tehdä siitä jotain hienoa ja puhua jotain talouskirjanpitojargonaa. Hei, te nyt tarvitte tällaisen budjetointityökalun.” (H5)

Kuten edellisistä lainauksista voidaan havaita, kaikki asiakkaat eivät haastateltavien mukaan selkeästi ole kiinnostuneita liiketoimintakumppanuudesta, mikä nousi esille Jeminen ja muidenkin (2023, s. 13) tutkimuksessa. Osalle asiakkaista riittää edelleen se, että tilitoimisto tarjoaa heille ainoastaan kirjanpidon lakisääteiset peruspalvelut.

Pienten ja suurten tilitoimistojen eroavaisuudet haastavat pohtimaan, voisiko pavanlaskijan stereotyyppi olla vielä löydettävissä pienistä tilitoimistoista. Tämän tutkimuksen aineistorajauksen puitteissa ei kuitenkaan voida sanoa, että stereotyyppiä olisi enää olemassa, eikä muutosta liiketoimintakumppanuuden suuntaan voida mielestäni kyseenalaistaa. Aiempien tutkimusten (ks. Morales & Lambert, 2013, s. 229; Wolf ja muut, 2020, s. 337) esittämiä tuloksia mukaillen, myös suomalaisessa tilitoimistoympäristössä liiketoimintakumppanin rooli näyttäisi olevan väistämättömän kehityksen seuraus.

5.1.3 Sähköistyminen ja automaatio

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että siirtyminen sähköiseen taloushallintoon on jo hyvin pitkällä etenkin suurissa tilitoimistoissa. Automaatiota on kehitetty viime vuosina tehokkaasti ja useat taloushallinnon asiantuntijat ovat lähteneet tähän kehitykseen innolla mukaan. Pääsääntöisesti haastateltavat näkivät sähköistymisen ja automaation positiivisena asiana, ja automaatiota haluttiin hyödyntää omassa työssä. Suuri osa haastateltavista suhtautui automaatioon todella innokkaasti, kuten seuraavat kommentit osoittavat.

*”Käytän paljon. Että aina kun vaan mahdollista, niin toki ne automaattit pyörii siellä.”
(H6)*

”Joo, mä tykkään. Kyllä niin paljon kuin mahdollista. Mä tykkään ohjelmista ja automaatiosta ja haluan kehittää niin pitkälle kun vaan pystyy, niin muuntaa automaatioksi kaiken.” (H12)

"Siis sehän on ihan parasta! En minä palaa enää takaisin sinne paperin näpyttämiseen, ei." (H4)

Pääsääntöisesti automaation koettiin aidosti vapauttavan työaikaa. Toisaalta automaation ei nähty ratkaisevan kaikkia ongelmia, eikä sitä välttämättä koettu voivan hyödyntää täysimääräisesti kaikkien asiakkaiden kohdalla.

"Joo riippuu keissistä, mutta jos on sellanen selkeä osakeyhtiö tai selkeä asiakas, niin kyllä. Mutta sitten jos on tämmösiä selvitettäviä, niin periaatteessa se voi vaan pahimmassa tapauksessa niin lisätä sitten niitä töitä. Jos on semmonen selkeä keissi niin joo, mutta jos on tämmösiä selvitettäviä, niin ei siitä juurikaan siinä kohtaa hirveästi ole hyötyä." (H10)

"Mutta toki mulla on nyt myös asiakkaissa paljon semmoisia, jotka on tosi tarkkoja itse siitä, että miten asiat tiliöidään, miten laskut tiliöidään, että se automaatti ei välttämättä sitten pysty siinä auttamaan, että kun asiakas haluaa itse kommentoida niihin, että mitä näille tehdään. Niin ei pysty ehkä ihan niin paljon sitä automaatiota hyödyntää mitä haluaisi." (H7)

Lisäksi haastatteluissa korostui, että automaation hyödyntäminen ei ole täysin ongelmatonta, eikä automaatiolla voida paikata puutteita osaamisessa. Taloushallinnon asiantuntijoita tarvitaan edelleen automaation ohjaamiseen sekä sellaiseen työhön, jossa automaatiota ei voida hyödyntää.

"Mutta eihän se substanssi mihinkään häviä vaikka. Että mun mielestä se on ymmärretty väärin toi digitalisaatio ja sähköisyys, että se lisäisi hirvittävästi aikaa. Eihän se lisää aikaa yhtään sen enempää, jos et sä osaa tehdä sitä, vaikka sijoitusyhtiön kirjanpitoa. Että se yhdistettynä substanssiin tuo sähköisyys, se on hyvä yhdistelmä." (H10)

"Mutta eihän ne automaattit niitä sotkuja selvitä eikä palvele sitä asiakasta. Tää muuttunut maailma varmaan on sitten se, mikä on tuonut enemmän semmoista asiakaspalvelua ja käsityötä sitten siihen." (H6)

Kukaan haastateltavista ei kokenut automaation uhkaavan heidän työllistymismahdollisuuksiaan, vaan päinvastoin suurin osa haastateltavista koki, että taloushallinnon asiantuntijatehtävissä toimiville on jatkossakin tarvetta.

"...ja vaikka automaatiokin kehittyy, niin se ei tarkoita sitä, että en esimerkiksi pelkää sitä, että itseltäni loppuisi työt sen takia kun kehitetään tota automaatioo." (H8)

"...kaikki ohjelmistot ja muut automaatiot ja tällöiset näin niinkun kehittyy, niin kyllä kuitenkin tarvitaan ihan oikeasti niitä ihmisiä, jotka siellä senkin perustyön tekee ja tekee ne ratkaisut, että mihin, millä lailla mikäkin tosite kirjataan. Ettei automaatio pysty tällöisiä kaikkia hoitamaan, että ei se meidän työ siitä kyllä minnekään katoa." (H1)

Toki haastateltavat näkivät työnkuvan muuttuneen ja uskoivat sen muuttuvan jossain määrin edelleen. Tämän koettiin haastavan alan tekijöitä, mutta alan työllisyystilanteeseen ei uskottu tulevan merkittäviä muutoksia. Eräs haastateltava kommentoi esimerkiksi seuraavasti kysyttäessä, ajatteleeko hän taloushallinnon asiantuntijalle tulevaisuudessakin olevan kysyntää ja tarvetta:

"Kyllä mä ajattelen, se muoto vaan on eri. Että siellä täytyy jonkun setviä ne sotkut ja huudella puuttuvista ja tehdä asiakkaan puolesta ja muuta. Opastaa asiakasta ja muuta. Että vaikka sinne tulee semmoisia hyviä, nopeuttavia konsteja, niin ei me vielä olla häipymässä." (H6)

Automaation ei koettu uhkaavan työllistymistä tulevaisuudessa, vaan pikemminkin monet haastateltavat tunnistivat alaa uhkaavan edelleen osaajapulan. Yksi haastateltavista arvioi, että automaatio voisi tuoda helpotusta tähän:

"Mä oon enemmän innoissani tästä kun suruissani, koska mä näen, että se automatisaatio niinkun auttaa vähän. Tai että me voidaan hyödyntää sitä tosi monessa, että ensinnäkin se tulee paikkaamaan sitä, että alalla on osaajapulaa, ja se on vaan niinku fakta, että tänne ei osaajia riitä, niin se tulee paikkaamaan sitä." (H9)

Töiden vähenemisen sijaan automaation osalta uhkana pidettiin enemmänkin sitä, että automaatiota ei saada toimimaan oikein. Toisaalta osa taas tunnisti sen, että automaation myötä virheiden riski pienenee ja kirjanpidon laatu paranee.

”Että haasteellista siinä suhteessa, että se automaatio menee oikein. Ettei tarvitsisi enää käydä sitten tarkistamassa, että onko se automaatti, tuo robotti, tehny ne kirjaukset oikein.” (H13)

”Automaatiosäännöt on tehty oikein, niin se nopeuttaa, mutta sitten tietenkin, että siinähan pitää olla tarkka, että miten ne säännöt tekee, että ne on oikein ja sitten niin niistä johtuvia virheitä ei tarvitse korjaila.” (H1)

”Ja se, että jos sä oot automaattit laittanut, niin nehän menee kuukaudesta toiseen samalla lailla. Että sit se virheen mahdollisuus on varmaan pienentynyt.” (H6)

”...halutaan tarkkuutta, mitä näillä automaatioilla saadaan. Kaikki tulee tiliöityä samalla tavalla, kun se joku tekoäly, kun se on oppiva algoritmi se tekoäly, niin se käy haistelemassa, miten on tehty, se tekee seuraavassa kuussa samalla lailla.” (H9)

Osa haastateltavista arvioi, että automaation hyödyntämisessä olisi vielä paljonkin käyttämätöntä potentiaalia. Osa taas koki, että ajansäästön suhteen vaikutukset omassa työssä olivat jo huipussaan.

”...koska siis ne automaatiostepit ei ole vielä olleet niin valtavia, että me kuitenkaan puhuttaisiin siitä, että kirjanpitäjältä yhtäkkiä puolet työajasta vapautuisi, vaan se on ollut sitä pieniä arjen helpotuksia.” (H11)

”Mutta sanotaanko, että pari-kolme vuotta on varmaan mullakin mennyt sillain, että ei siihen hirveästi oo tullut muutosta enää. Semmoista, että silloin laitettiin automaattit kohdille, ja toki sitten jos vaihtuu asiakas, niin sitten se tilanne muuttuu hetkeksi. Mutta sitten hetken päästä korjaantuu.” (H6)

Kuten Jeminen ja muiden (2023) tutkimuksessa nousi esille, osa tämänkin tutkimuksen haastateltavista tunnisti automaation ylläpitoon ja ohjaamiseen liittyviä ongelmia sekä

automaatioon liittyviä virhetilanteita. Tästä huolimatta haastateltavien ei voida katsoa suhtautuneen automaatioon erityisen varauksellisesti, eikä merkittäviä havaintoja esimerkiksi Taipaleenmäen ja Ikäheimon (2013, s. 328) kuvaamasta tietotekniikan vallitsevuuden luomasta valheellisen luottamuksen tunteesta ollut havaittavissa.

5.1.4 Kohti liiketoimintakumppanuutta

Tutkimusaineistossa toistui selkeästi teema alan kehityksestä kohti liiketoimintasuuntautuneisuutta. Työn katsottiin muuttuneen yhä enemmän niin sanotusta koneen naputtelusta asiakaspalveluun ja asiakkaiden konsultointiin. Osa haastateltavista koki työn helpottuneen, kun turhaksi koettu rutiinityö oli jäänyt pois. Osa taas koki konsultoivan roolin tuovan lisähaastetta työhön. Automaation ja robotiikan koettiin aidosti vapauttaneen työaika, vaikkakin työntekijän omaa aktiivisuutta automaation hyödyntämisessä korostettiin.

Huomionarvoinen havainto on, että vaikka kaikki haastateltavat suhtautuivat automaation positiivisesti, kertoivat hyödyntävänsä sitä työssään paljon ja näkivät sen säästävän aikaa, niin siitä huolimatta usea haastateltava arvioi käyttävänsä kirjanpidon rutiinityöhön edelleen yli kuusikymmentä prosenttia työajastaan. Tutkimusaineistosta nouseekin esiin liiketoimintakumppanin roolin ja ammatti-identiteetin muotoutumisen kannalta merkityksellinen huomio, että joissain tapauksissa automaation käyttö oli johtanut siihen, että vapautunut työaika oli täytetty rutiinitehtävillä ja uusilla kirjanpitoasiakkuuksissa sen sijaan, että konsultoivan ja lisäarvoa tuottavan työn määrä olisi lisääntynyt.

”Niinku vaikka puhutaan, että se vapauttaa teidän työaika sitten siihen konsultatiiviseen työhön, että te voitte oikeasti käyttää sen ajan semmoseen, joka tuo enemmän lisäarvoa ja näin. Niin eihän sitä aikaa oikeasti jää, koska katsotaan, että ai jaa, sä oot pystynyt robotiikan ja automaation avulla säästää sun kuukaudesta työaika kolme tuntia, niin sullehan mahtuu nyt yks uus asiakas.” (H5)

”Onhan se silleen varmasti säästänyt sitä aikaa, että jos meni ennen puolitoista tuntia ja sitten otettiin kaikki automaatiot käyttöön, niin sitten mulla menee tunti siihen, niin kyllähän siihen tyrkätään uusi asiakas sitten yleensä.” (H5)

”Että tuossa on se konsultoiva suunta ollut, tuossa yhdessä vaiheessahan oli, että nyt kaikista tehdään konsultteja ja mennään sillä, haetaan sieltä niitä euroja. Mutta nyt sitten huomaa, että kyllä sitä vaan tulee niinku old school -tyylillä sitä asiakasta, että ei ehkä ihan päästy siihen konsulttieuroiden tavoitteisiin niin nopeasti. Niin sitten on pakko paikata sitä noilla uusilla asiakkailta ja sitten kun on asiakkaita paljon, niin ei ole aikaa niin konsultoida.” (H10)

Osa haastateltavista koki, että vaikka automaatio oli vapauttanut työaika, ei heillä siltikään ollut riittävästi aikaa lisäarvon tuottamiseen, asiakkaiden kohtaamiseen ja asiakkaan liiketoimintaan perehtymiseen. Tässä voidaan nähdä selkeä ristiriita liiketoimintasuuntautuneisuuden ja tuottavuusvaatimusten välillä. Havainnot vastaavat hyvin pitkälti Ala-Heikkilän ja Järvenpään (2023) tutkimustuloksia; odotusten ja työtehtävien välillä koettiin ristiriitaa, eikä lisäarvoa tuottaville tehtäville koettu olevan riittävästi resursseja.

Edellä esitetystä huolimatta on syytä huomioida, että monet haastateltavista kokivat, että vapautunutta työaika oli kohdistunut lisäarvoakin tuottavalle työlle.

”No varmasti on tullut kirjanpityä lisää, koska lasketaan, että niihin ei mene niin kauan. [– –] Mutta kyllä siitä siihen asiakaspalveluun on jäänyt enemmän aikaa ja ehkä siihen raporttien lukemiseen.” (H6)

”Että onhan se sellainen, että kun on saanut nopeutettua asiakkaitten toimintoja, että siihen menee vähemmän aikaa, niin sitten on tullut lisää asiakkaita. Mutta sitten taas, kun on tullut sellaisia asiakkaita, jotka tarvitsee tosi paljon konsultointia, niin siihen on riittänyt aikaa.” (H12)

”Ja kyllä nyt on vapautunut aikaa siihen muuhun. Enemmän ollaan mun mielestä nykyään asiakkaitten kanssa kontaktissa.” (H1)

”No siis se on todellakin vapauttanut ja esimerkiksi minun kohdallani, niin se vapautti työaika palaveriiniin.” (H13)

”No joo tosiaankin, että kyllä tosi paljon vapauttaa sitä työaika siitä, että ei tarvitse semmoista manuaalista, semmoista näpyttelyä tehdä, minkä pystyy automaattikin tekemään, niin siitä jää kyllä sitten paljon aikaa siihen muuhun. Että ehtii niinku oikeasti perehtyä sen asiakkaan asioihin ja auttaa vähän paremmin, kuin että se aika menisi vaan siihen, että käy läpi jotakin ostolaskuja, jotka on tosi yksinkertaisiakin.” (H7)

Yhteenvetona voidaan todeta, että automaation vaikutukset ovat näkyneet haastateltavien työarjessa ja työaika on selvästi vapautunut rutiinitehtäviltä. Hieman vaihtelevaa on, mihin tämä vapautunut työaika on käytetty. Automaatioon ei suhtauduta täysin ongelmattomasti, vaan monet haastateltavat kuvasivat sen käyttöön liittyviä haasteita ja muistuttivat, että kaikkeen rutiinityöhön sitä ei kyetä hyödyntämään sen täydellä potentiaalilla. Rutiinityön osalta tietyn tyyppiset asiakkaat, erilaiset selvitystyöt sekä ylipäättään automaation ohjaaminen vaativat edelleen taloushallinnon asiantuntijan työpanosta. Muutos liiketoimintakumppaniksi on hyvää vauhtia tapahtumassa, mutta se ei vaikuta olevan vielä valmis, suoraviivainen tai ristiriidaton.

5.2 Uuden roolin omaksuminen

Haastattelujen toisessa osiossa haluttiin kartoittaa sitä, millaiseksi haastateltavat kokivat taloushallinnon asiantuntijan roolin ja samalla pyrittiin selvittämään, kuinka pitkällä haastateltavat ovat tämän uuden roolin omaksumisessa. Taloushallinnon asiantuntijan roolia määriteltiin Brownin (2015, s. 20–23) teorian mukaisesti selvittämällä, mitä odotuksia muilla, tässä tapauksessa asiakkailla ja työnantajalla, on. Koska ammatti-identiteetti ja rooli liittyvät kiinteästi toisiinsa ja muotoutuvat vuorovaikutuksessa keskenään (ks. Goretzki ja muut, 2013; Järventie-Thesleff & Tienari, 2016; Simpson ja Carroll, 2008), on ammatti-identiteetin tutkimuksen kannalta roolilla suuri merkitys ja siihen haluttiin perehtyä tässä tutkimuksessa.

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että yksi alan merkittävistä muutoksista on ollut siirtyminen entistä konsultoivampaan rooliin, mitä pidettiin pääosin positiivisena muutoksena. Erityisen tärkeäksi koettiin, että taloushallinnon asiantuntija pystyisi tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle, eikä työ olisi vain kirjanpidon ja veroilmoitusten laatimista.

”No joo kyllä se nyt on koko ajan mennyt siihen suuntaan, niinku paljon puhutaan siitä konsultin roolista, elikkä konsultatiivisempaan suuntaan. Pystyisi vähän tuomaan sitä lisäarvoa, että ei pelkästään sitä niinku kirjanpidon toteuttamista ja alv-ilmoitusten tekoa.” (H3)

”Mutta siis mun mielestä se on pelkästään positiivinen asia, koska kirjanpitäjien aika pitäisikin kulua paljon enemmän siihen konsultointiin ja automaation tarkistamiseen, kuin siihen, että me tehtäis manuaalisia työtehtäviä päivästä toiseen.” (H11)

Lakisääteisten velvoitteiden hoitamista laadukkaasti ja ajallaan korostettiin, mutta niiden rinnalle nostettiin laadukas asiakaskokemus, jonka saavuttamiseksi näiden lakisääteisten tehtävien suorittaminen ei yksistään riitä. Taloushallinnon asiantuntijan katsottiin nykyisin olevan yrittäjän keskustelu- ja yhteistyökumppani sekä tiimipelaaja, joka ei vastaa ainoastaan yrityksen ulkoisesta laskentatoimesta vaan on asiakkaan tuki ja turva muissakin asioissa. Työn koettiin olevan pitkälti asiakaspalvelutyötä, jossa korostuu asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen, aito halu auttaa asiakasta ja tehdä tiivistä yhteistyötä asiakkaan kanssa.

”Mutta kyllä siellä pitää löytyä tietynlainen intohimo palvella asiakasta. Kuunnella sitä asiakasta ja ymmärtää asiakkaiden tarpeita.” (H9)

”Meidän alalla hyvä palvelu on se, että sä teet laadukasta kirjanpitoa, mutta sinä myös pysähyt kuuntelemaan sitä yrittäjää ja yrittäjän huolia.” (H13)

Näkemykseni mukaan taloushallinnon asiantuntijat ovat omaksuneet uuden liiketoimintakumppanin roolin pääsääntöisesti hyvin ja yhteneväisiä roolin tunnuspiirteitä on selvästi löydettävissä haastatteluaineistosta. Vaikuttaisi siltä, että tilitoimistoalalla muutoksen käynnistyminen on ollut pitkälti työnantajavetoista ja hieman ihmisestä ja hänen mielenkiinnon kohteistaan riippuen työntekijät ovat olleet enemmän tai vähemmän mukana muutoksessa. Lisäksi on havaittavissa, että tilitoimistoalalla työnantajat näyttävät suosivan tietynlaisia identiteettiprofileja ja säätelevät näin ammatti-identiteettiä organisaatiotasolla (ks. Järvinen 2009, s. 1190). Konsultatiivisen roolin omaksumisella ja lisäarvopalveluiden tuottamisella saattoi esimerkiksi joissain tapauksissa olla positiivinen vaikutus palkkakehitykseen ja uralla etenemiseen. Lisäksi yksi haastateltavista nosti esille, että heidän organisaatiossaan jo rekrytointivaiheessa kiinnitetään paljon huomiota siihen, onko työntekijällä valmiuksia toimia liiketoimintasuuntautuneesti.

Toisaalta voidaan havaita viitteitä siitä, että organisaation pyrkimykset ohjata identiteettiä ovat vähäisissä määrin aiheuttaneet Alvessonin ja Willmotin (2002, s. 622) kuvaamaa kyynistymistä ja vastustusta, eikä työnantajan osoittamaa konsultoivaa roolia ole otettu passiivisesti hyväksyen vastaan. Muutokseen positiivisesti suhtautuneet työntekijät ovat oletetusti edistäneet muutosta omalla toiminnallaan, eikä sen voida katsoa olleen täysin ylhäältä päin johdettua.

”No työnantaja kannustaa ja haluaa, että siihen mennään koko ajan enemmän siihen konsultoivampaan suuntaan, ja että asiakkaalle myös myydään niitä lisäpalveluita. No en sanoisi ehkä, että semmoista painostusta, vaan enemmän semmoista kannustusta. Että ei siihen tavallaan pakoteta ketään, että jos haluaa tehdä pelkkää kirjanpityötä, niin kyllä sekin on mahdollista. Mutta, että kyllä vahvasti sitä suositellaan, kannustetaan, koulutetaan ja myös se, että on semmoista esimerkin voimaa, mitä sitten näytetään kollegoille.” (H7)

Osa haastateltavista myönsi suoraan, että uusi rooli ei ehkä ole ollut se, mihin olisi itse omatoimisesti tähdännyt. Osa haastateltavista taas oli itsekin ollut aktiivisesti viemässä roolia eteenpäin.

”Silloin muutama vuosi sitten vielä, niin se ei tuntunut minusta kivalta. Mä ajattelin silloin jotenkin sitä tosi semmosena pelottavana, ja ehkä mä oon itse introvertti ja jotenkin silloin kun mä lähdin opiskelemaan alalle, niin mä ajattelin, että kirjanpityö on semmosta, että ei tarvitse ihan hirveästi olla asiakkaiden kanssa tekemisissä. [– –] Että sitten se on kuitenkin alkanut tässä ajan kanssa kiinnostaa ja oon oppinut tykkäämään siitä. Ja ehkä koen, että se monipuolistaa myös tosi paljon sitä työtä.” (H7)

”...mutta kyllä siihen on saanut kasvaa. Joutunut tekemään töitä, että se silloin alussa lähti.” (H6)

”Sanotaanko, että ei kaikilla ole yhtä helppoa, että sen huomaa nyt, että ne jotka heti ei lähtenyt mukaan, niin se oli paljon vaikeampaa. Onneksi tein valinnan, että lähdin siihen heti.” (H4)

”Sekin pitää huomioida, etteihän kaikki heti ole siihen halukkaita ja valmiita siihen, että kykenee harjoittaa sitä palaverikäyttämistä vaikka. Se oli itsellä aluksi muistaakseni aika tympeän oloista. [– –] Siihen kyllä tottuu.” (H3)

Mielenkiintoisena poikkeavana huomiona voidaan pitää sitä, että yksi haastateltavista oli kokenut, että vaikka työaikaan olisi vapautunut rutiinitehtäviltä ja hänellä itsellään olisi ollut kiinnostusta konsultoivaan rooliin, ei hänen aiempi työnantajansa ollut mahdollistanut tätä, vaan hänen työtehtävänsä oli koostunut pitkälti kirjanpidon rutiinitöistä. Tämä olikin ollut yksi merkittävä syy, miksi hän oli vaihtanut työpaikkaa. Hän kuvasi tilannetta seuraavasti:

”Mutta se, että kuitenkin me ollaan asiantuntijoita, että moni ei halua tehdä vaan perusrutiininomaista työtä, että kuitenkin tavallaan sulta edellytetään sitä korkeakoulututkintoa ja sitten sä pääset tekemään sillä rutiininomaista työtä, niin se ei välttämättä ole palkitsevaa sitten.” (H5)

Lisäksi tutkimusaineistosta voidaan havaita, että henkilökohtaiset roolin muutokseen johtaneet syyt olivat haastateltavilla erilaisia. Osa oli kaivannut työhön vaihtelua ja monipuolisuutta rutiinityön ohelle, mutta myös esimerkiksi palkkaus oli vaikuttanut muutoshalukkuuteen. Palkkauksen osalta voidaan havaita yhteneväisyyksiä Goretzkin ja

muiden (2013) esittämään näkemykseen siitä, että oman roolin laajentamiseen saattaa liittyä toive parantaa omaa asemaansa.

”Ja sitten toinen se, että alkoi olla semmoinen fiilis, että mä en ehkä loppuelämää jaksa tehdä sitä perus kuukausikirjanpitoa ja niitä samoja kuitteja pyydellä joka kuukausi. Että ehkä vähän alkoi olla semmoista henkistä väsymystä siinä. Ja toki sitten jos, palkkauksellakin on merkitystä, että jos siitä kuittien pyytelystä maksettaisiin paremmin, niin totta kai mä olisin edelleenkin siellä.” (H3)

Tutkimusaineiston perusteella vaikuttaa siltä, että roolin muutos on organisaatioiden toimesta tehty hyväksytyksi, ja haastateltavat ovat pitkälti hyväksyneet roolin muutoksen ja alkaneet työssään toteuttaa uutta roolia. Kuten aiemmin on mainittu, nämä ovat Goretzkin ja muiden (2013) mukaan tekijöitä, jotka vaikuttavat identiteetin muutokseen; roolin muutos tulee organisaation toimesta hyväksyä ja yksilön oma halu ja pyrkimys muuttaa ja kehittää rooliaan on elintärkeä, jotta muutos todella tapahtuu.

Kuten edellä on esitetty, Tillema ja muut (2022) ovat todenneet roolimutoksen olevan todennäköisempi, mikäli työntekijät itse suhtautuvat siihen positiivisesti ja niin sanottu muutosvastarinta saattaa sen sijaan haurastuttaa roolia. Varsinaista muutosvastarintaa ei haastateltavien keskuudesta juurikaan ollut löydettävissä, mutta osa haastateltavista mainitsi tunnistavansa ilmiön työympäristöstään. Osa oli havainnut esimerkiksi automaatioon liittyvää vastustusta, mikä on tärkeä huomio automaation ollessa yksi liiketoimintasuuntauneen roolin mahdollistavista tekijöistä.

”Niin se heidän [kollegoiden], kun he on tottunut tekemään jollain tavalla, niin muutos oli tosi vaikea ottaa vastaan ja sitten myös se, että kun sen muutoksen yhteydessä pitäisi oppia käyttämään uusia ohjelmia ja monenlaista, se ei ole vaan se, että alat keskustelemaan asiakkaan kanssa.” (H4)

”No sanotaan, että se [automaation vastustus] ei ole ihan silleen näkyvää. [– –] ...että kyllä tää semmoista paimentamista, ei ole semmoista niinkun barrikaadeilla oloa, mutta se on ehkä semmoista vähän hiljaista, että en mä tiedä onko se vastarintaa vai onko se sitten sitä, että ei vaan niinku jakseta, ei huvita,

halutaan tehdä itse, koska se on kivaa perjantai-iltapäivänä tiliöidä jotain tiliotteita, mikä on ihan turhaa työtä sitten kuitenkin.” (H9)

On syytä korostaa, että haastateltavaksi valikoitui pääosin sellaisia henkilöitä, jotka työskentelivät konsultoivalla työotteella ja olivat jo alkaneet omaksua liiketoimintakumppanin roolia. Näin ollen ennako-odotuksena olikin, että haastateltavat eivät ainakaan enää merkittävästi vastustaisi muutosta. Ainoastaan yksi haastateltavista ei kokenut konsultoivaa roolia omakseen, vaikka sitä työssään toteuttikin:

”Että ehkä mulla on nyt vähän justiin se ongelma, että tämä kontaktoiminen ja nämä palaverit on semmoista, mitä en sillä lailla koe kauheasti omaksi vahvuudeksi. Niin se, että pystyykö, osaako tuottaa asiakkaalle semmoista lisäarvoa, mistä hän maksaa, kun kerran itse koen, että se oma vahvempi osaaminen on siellä numeroiden puolella ja sitten ihan siinä peruskirjanpito työssä. Että tuota, on varmasti heitäkin, jotka on enemmän sitä, justiin sitä konsultoivaa ja sitten sitä semmoista asiakaspalvelutyötä, että se kokee sen sitten enemmän omakseen, kun mitä mulla.” (H1)

Lisäksi tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että monet haastateltavista olivat joutuneet tekemään töitä uuden roolin omaksumisen eteen ja rooliin oli kasvettu ajan myötä työn ohessa. Roolin muutos ei ollut välttämättä helppoa haastateltaville ja osa kertoi kollegoillakin olleen haasteita uuden roolin omaksumisessa. Osalle roolin muutos oli ollut helpompaa, mutta selvää identiteettikamppailua uuden roolin omaksumisessa oli havaittavissa, kuten Goretzkin ja Messnerin (2019), Moralesin (2019) ja Moralesin ja Lambertin (2013) tutkimuksissakin.

”Ja sitten se, että kuitenkin, että jos on vahva osaaminen itse taloushallinnon, tai siinä perusasiassa, niin kyllä sitten sitäkin kautta se konsultointi ja muu, että kyllä sä pystyt viemään sitä eteenpäin. Ehkä siihenkin sitten vaan vuosien varrella, niin siihen sillä lailla oppii ja sitten siinä kehittyy koko ajan.” (H1)

”Mä hyppäsin niinku siihen silleen satasella kyytiin heti. Kun mulla ei ollut semmoista vastustusmeininkiä niinku ollenkaan, että eihän tää nyt ole yhtään hyvä

juttu. Vaan se oli mulle sellainen, että jes, uus työ, jee, jotain uutta ja haastavaa. Että se on mulle ollut helppo sen takia, että mä en ole itse sitä niinku kokenut, että en oo ollut vastarintainen sitä kohtaan, että mun täytyisi muuttua.” (H4)

Pääosin voidaan todeta, että haastateltavat olivat hyväksyneet uuden roolinsa liiketoimintasuuntautuneena taloushallinnon asiantuntijana ja toteuttivat tätä uutta roolia omassa työssään.

5.2.1 Asiakkaiden odotukset

Taloushallinnon asiantuntijan roolia käsiteltiin haastatteluissa asiakkaiden odotusten avulla kysymällä haastateltavilta, miten he määrittelisivät hyvän palvelun ja millaista palvelua asiakkaat odottavat heiltä. Asiakkaiden odotuksissa liiketoimintakumppanuus korostui erityisesti. Toisaalta odotusten koettiin olevan hyvinkin asiakaskohtaisia, mutta yleisesti asiakkaiden odotusten koettiin kasvaneen entisestä. Nykyisin asiakkaat odottavat entistä laajempaa palvelua ja aktiivista vuorovaikutusta. Haastateltavat nostivat asiakkaiden odotuksista esille muun muassa, neuvonnan, proaktiivisuuden, huolenpidon, asiantuntevan palvelun ja niin sanotun sparrauksen.

”Mun oma kokemus on, että asiakkaat odottaa sellaista, että niitten kanssa oikeasti keskustellaan niitten suunnitelmista ja sitten tarjotaan tarpeen mukaan vaikka sitä eriävää näkemystä. Että ne monesti hakee semmosta sparrikaveria, eikä välttämättä sellaista, että oot aina samaa mieltä.” (H10)

”Että tavallaan meiltä tulee se aloite, jos joku muuttuu tai asiakkaiden pitää saada joku hyödyllinen tieto ja sit ehkä sitä rinnallakulkemista siinä yrittäjän elämässä.” (H6)

”Mä luulen, että asiakkaat nykyään odottaa tosi paljon tämmöistä, konsultoimista. Ja vähän sellaista, että ollaan niinkun, etukäteen jo mietitään ja autetaan, ettei asiakkaan tarvinnut kysyä edes.” (H12)

”Mutta semmoinen niinku keskustelukumppani mä voisin ajatella, että asiakas odottaa meidän olevan ja sitten sellainen, että me ennakoidaan hänen tilanteita ennen kuin ne tulee tapahtumaan, että voitaisi antaa jotain vinkkiä jo sinne tulevaisuuteen.” (H4)

Lisäksi haastateltavien vastauksissa korostui asiakkaiden vaatimus entistä nopeammasta palvelusta, mahdollisimman reaaliaikaisesta raportoinnista sekä saavutettavuudesta ja joustavuudesta. Nämä seikat ovat liitettävissä sähköistymiseen ja automaation kehitykseen, kun järjestelmät ovat mahdollistaneet reaaliaikaisemman raportoinnin.

”Ja oon saanut siitä kiitosta mun asiakkailta, että ne kokee sen, että se on hyvää palvelua niille, että ne saa aina mut kiinni kun tarvitsee ja nopeasti niitä vastauksia.” (H7)

”No asiakkaat odottaa sitä, että kaikki on tehty just sillä sekunnilla, kun heiltä tulee se viesti, että me tarvitaan tää nyt, että se on niinku fakta.” (H8)

”Osa asiakkaista odottaa, että ne saa asappina kaiken”. (H13)

Näkemykseni mukaan edellä kuvatut asiakkaiden muuttuneet odotukset ilmentävät omalta osaltaan taloushallinnon asiantuntijan liiketoimintasuuntautunutta roolia. Tutkimusaineiston perusteella vaikuttaa siltä, että asiakkaatkin ovat havainneet roolin muutoksen ja odottavat taloushallinnon asiantuntijan toimivan liiketoimintasuuntautuneesti. Kuten Burns ja Baldvinsdottir (2005) sekä Taylor ja Scapens (2016) ovat osoittaneet, muutosta rooleissa seuraa usein muutos siinä, miten muut näkevät kyseisen ammattiryhmän. Toisaalta on syytä muistaa aineistosta esiin noussut havainto, että kaikki asiakkaat eivät välttämättä koe tarvitsevansa liiketoimintakumppania tai lisäarvopalveluita. Asiakkaiden odotukset vaikuttaisivat olevan hieman vaihtelevia, eikä odotusten pohjalta voida tehdä täysin yhtenäistä tulkintaa.

5.2.2 Työnantajan odotukset

Roolin muutos on havaittavissa työnantajan odotuksissakin, mutta asia nousi lopulta yllättävänkin vähän esille haastateltavien suorissa vastauksissa. Osa haastateltavista

kertoi työnantajan odottavan nykyisin muun muassa hyviä vuorovaikutustaitoja, hyvän asiakaspalvelukokemuksen varmistamista sekä huolenpitoa asiakkaasta. Nämä piirteet voidaan liittää liiketoimintasuuntautuneisuuteen. Lisäksi työnantajan kerrottiin odottavan esimerkiksi hyvää kielitaitoa, itsestä ja työkavereista huolehtimista sekä tiimityötaitoja ja ylipäättään osaamista ja työn tekemistä laadukkaasti asetettuihin tavoitteisiin päästen.

Kysyttäessä haastateltavilta työnantajan odotuksista, useat nostivat konsultoivaa roolia selkeästi enemmän esille tiukentuneet tuottavuus- ja kannattavuusvaatimukset, joiden koettiin viime vuosina kasvaneen muun muassa automaation seurauksena. Toisaalta monet haastateltavat toivat esille, että työnantaja pitää lisäarvopalveluita erityisen tärkeänä, mutta odotukset tämän tiimoilta nousivat esille pääosin taloudellisesta näkökulmasta; työnantajat odottavat lisäarvopalveluilla saatavaa lisämyyntiä.

”Kyllähän koko ajan pitäisi vaan olla nopeampi ja tehokkaampi ja sitten saada tehtyä sitä lisämyyntiä, että kyllä mun mielestä se on tosi iso ero siihen aikaisempaan.” (H1)

”Mä luulen, että on lisääntynyt semmoinen, justiin lisäarvon myyminen, niinku lisämyynti.” (H12)

”Onhan ne [työnantajan odotukset] muuttuneet, niin kun vaativammiksi. Elikkä odotetaan, että työt saadaan lyhyemmässä ajassa tehtyä, mitä aikoinaan. Ja varsinkin kun automaatiot on kohdillaan, niin odotetaan sitä, että se kannattavuus nousee.” (H13)

Useat työnantajat kiinnittivät haastateltavien kertoman perusteella erityistä huomioita asiakaskokemukseen ja asiakaspalvelun laatuun ja mittasivat näitä asioita esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyillä. Työnantajilla vaikuttaisi siis olevan toive siitä, että työntekijät kykenevät vastaamaan asiakkaiden kasvaviin odotuksiin ja tarpeisiin, joissa taas liiketoimintasuuntautuneisuuden voidaan selkeästi nähdä olevan läsnä. Lisäksi on syytä huomioida, kuten aiemmin on tuotu esille, että osa työnantajista kannusti ja ohjasi

työntekijöitä konsultoivaan rooliin. Näin ollen voidaan näkemykseni mukaan todeta, että uusi liiketoimintasuuntautunut rooli on löydettävissä työnantajien odotuksistakin. Tältä osin tutkimustulokset ovat yhteneväisiä esimerkiksi Wolfin ja muiden (2020) esittämien kanssa; liiketoimintakumppanin rooli on monilta osin se, mitä nykyisin odotetaan laskentatoimen tehtävissä toimivilta.

Tutkimusaineiston perusteella voidaan edelleen todeta, että liiketoimintakumppanin rooli on olemassa tilitoimistoympäristössä. Lisäksi tähän rooliin on selkeästi liitettävissä tiettyjä yhteneväisiä odotuksia roolissa toimivien ominaisuuksien ja käyttäytymismallien osalta (ks. Ala-Heikkilä ja Järvenpää, 2023, s. 339). Tarkastellaan seuraavaksi sitä, kuinka tämä muutoksen myötä syntynyt uusi rooli on vaikuttanut taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetin muotoutumiseen.

5.3 Taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetti

Taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteettiä kartoitettiin haastatteluissa esittämällä kysymyksiä siitä, miten haastateltavat kuvaavat itseään ammatillisesti ja millaiseksi he haluaisivat kehittyä. Brownin (2015, s. 20–23) näkemyksen mukaisesti identiteettiä kartoitettiin hakemalla vastauksia kysymyksiin kuka minä olen ja millaiseksi haluan tulla. Lisäksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään, millainen on hyvä taloushallinnon asiantuntija. Tämän kysymyksen avulla pyrittiin hahmottamaan ammatti-identiteettiä olettaen, että jokainen taloushallinnon asiantuntijatehtävissä toimiva haluaisi olla työssään hyvä ja näin ollen tavoitella niitä ominaisuuksia, joita hän itse yhdistää hyvään taloushallinnon asiantuntijaan. Lisäksi haluttiin selvittää, onko havaittavissa erottautumista tietyn tyyppisistä tehtävistä ja stereotyyppioista tai toisaalta tiettyjen positiivisina pidettyjen ominaisuuksien korostamista, kuten Parkerin ja Warrenin (2017) tutkimuksessa. Lisäksi taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetin määrittelyyn pyrittiin etsimään vastauksia kartoittamalla merkityksettä ja merkityksellisiä työtehtäviä Moralesin ja Lambertin (2013) tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti.

Ammatti-identiteettiä pyrittiin määrittelemään muiden mielikuvien avulla selvittämällä, ymmärtävätkö ulkopuoliset haastateltavien mielestä hyvin sen, mitä he tekevät työkseen ja arvostavatko ulkopuoliset taloushallinnon asiantuntijan työtä. Kuten aiemmat tutkimukset (ks. Gioia & Thomas, 1996; Järvinen, 2009; Taylor & Scapens, 2016) ovat todenneet, mielikuvat voivat horjuttaa identiteettiä ja mielikuvissa tapahtuu harvoin muutosta ilman, että identiteettikin muuttuisi. Koska muiden mielikuvat vaikuttavat näin voimakkaasti identiteetin muotoutumiseen, pidettiin niiden kartoittamista tutkimuksen kannalta tärkeänä.

5.3.1 Taloushallinnon asiantuntijan ideaali ja tavoitellut ominaisuudet

Hyvän taloushallinnon asiantuntijan määritelmässä korostui erityisesti vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot sekä niin sanottu substanssiosaaminen. Hyvään taloushallinnon asiantuntijaan liitettiin lisäksi sellaisia perinteisiä määriytyksiä, kuten tarkka ja täsmällinen numero-osaaja, joka osaa niin sanotun kirjanpidon perustyön ja hallitsee lainsäädännön. Näissä vastauksissa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä Parkerin ja Warren (2017) tutkimukseen, jossa laskentatoimen asiantuntijat rakensivat identiteettiään niiden ominaisuuksien varaan, joita on perinteisesti pidetty heille tyypillisinä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat toivat lisäksi esille, että edellä kuvatut ominaisuudet ovat hyvä pohja työlle, mutta eivät yksinomaan riitä työn menestyksekkääseen suorittamiseen:

”Jos sä oot tarkka ja tykkäät numeroista, se riittää johonkin asti.” (H12)

”Mutta kyllä se vaatii nykyaikana tosi kovaa osaamista. Eli ei riitä ehkä se peruskirjanpidon osaaminen, tilinpäätöksen osaaminen.” (H9)

”Ja se, että ei tosiaan riitä se, että osaat vaan niitä debetejä ja kreditejä laittaa oikein päin, että tavallaan enää hyvä kirjanpitäjä ei ole se, että osaa vaan tehdä ne kaikki asiat oikein.” (H4)

Hyvältä taloushallinnon asiantuntijalta vaaditaan perusosaamisen lisäksi muitakin valmiuksia, kuten loogista päättelykykyä ja analysointitaitoja sekä ongelmanratkaisu- ja organisointitaitoja ja kykyä hahmottaa olennaiset asiat. Hänen täytyy olla halukas ja kyvykäs kehittymään sekä tunnistaa oman osaamisensa taso; kaikkea ei tarvitse tietää, mutta tulee osata kysyä, etsiä tietoa ja pohtia asioita. Lisäksi hänellä täytyy olla hyvät ajanhallintataidot ja paineen- ja stressinsietokyky sekä kyky priorisoida ja suunnitella omaa työtään. Lisäksi korostettiin kykyä hallita kokonaisuuksia sekä hyviä IT-taitoja.

”Mut mä sanon, että varmaan se paineensietokyky, vuorovaikutustaidot, kokonaisuuksien hallinta, nii ja sitten se oman työn priorisointi, koska sitä joutuu tekemään ihan hirveästi.” (H5)

”Ja sitten kyky ymmärtää, ettei ymmärrä. Se on tärkein ominaisuus, että sä havaitset, että nyt tässä on jotain mitä mä en tiedä.” (H9)

Näiden lisäksi haastateltavien vastauksissa korostui erityisesti erilaiset sosiaaliset taidot. Hyvään taloushallinnon asiantuntijaan liitettiin sellaisia ominaisuuksia ja taitoja, kuten kommunikaatio- ja viestintätaidot, tiimityö- ja asiakaspalvelutaidot, palveluhalukkuus, asiakkaiden kuunteleminen ja tarpeiden ymmärtäminen, kiinnostus omaan työhön ja asiakkaiden liiketoimintaan sekä tavoitettavuus ja muuntautumiskyky.

”...että asiakkaalla on semmoinen fiilis, että tuo hänen kirjanpitäjä on mukava ja helppo ottaa yhteyttä ja on helposti lähestyttävä.” (H1)

”Tavallaan se, että sä oot kiinnostunut siitä sun työstä ja sun asiakkaista ja se, että sä kysyt. Ei tarvitse tietää, mutta se, että sä pohdit asioita. Se on musta hyvä.” (H8)

Kun hyvän taloushallinnon asiantuntijan määritelmää hyödynnetään ammatti-identiteetin hahmottamisessa, voidaan tutkimustulosten perusteella tähän ammatti-identiteettiin liittää hyvin samankaltaisia ominaisuuksia, kuin mitä Parkerin ja Warrenin (2017) tutkimuksessa nousi esille; ihmiskeskeisyys, vuorovaikutus- ja

kommunikaatiotaidot, helpostiläheystyttävyys, tiimipelaajaana toimiminen ja monipuolisuus. Lisäksi yhteneväisyytenä voidaan nostaa esille kiinnostus neuvontaan ja muiden kouluttamiseen. Tässä tutkimuksessa neuvonta ja kouluttaminen eivät nousseet selkeästi esille keskusteltaessa taloushallinnon asiantuntijan ominaisuuksista, mutta muissa haastattelujen vaiheissa monet toivat esille kouluttavansa ja opastavansa muita oman työnsä ohella.

Monet edellä kuvatuista ominaisuuksista ovat liitettävissä liiketoimintakumppanin rooliin, johon haastateltavat suhtautuivat aiemmin esitetyn mukaisesti pääosin positiivisesti ja jota he halusivat ainakin jo nykyisin toteuttaa omassa työssään. Taloushallinnon asiantuntijaan liitetyt ihannepiirteet kuvaavat mielestäni hyvin niitä sisäisiä odotuksia ja merkityksiä, joita haastateltavat omaan rooliinsa liittivät ja auttavat näin ollen hahmottamaan sitä, millainen on taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetti (ks. Järventie-Thesleff & Tienari, 2016, s. 237). Näkemykseni mukaan selkeä yhteys ja vuorovaikutus roolin ja ammatti-identiteetin välillä on nähtävissä ja pyrkimys liiketoimintasuuntautuneisuuteen on havaittavissa niin roolin kuin ammatti-identiteetinkin osalta. Myös Moralesin ja Lambertin (2013) sekä Ala-Heikkilän ja Järvenpään (2023) tutkimuksissa laskentatoimen asiantuntijat kokivat liiketoimintasuuntautuneisuuden tavoiteltavaksi ja pyrkivät sitä kohti. Toisaalta on syytä huomioida, että tämän tutkimuksen tulosten valossa näyttää siltä, että taloushallinnon asiantuntijoiden pyrkimykset kohti liiketoimintasuuntauneisuutta eivät ole yhtä suoraviivaisia, kuin aiemmat tutkimukset esittävät.

Moralesin (2019) tutkimuksessa haastateltavat esittivät ristiriitaisiakin käsityksiä siitä, mitä rooli tarkoittaa ja pitää sisällään, mitä ei mielestäni tämän tutkimuksen aineistossa ole havaittavissa. Sen sijaan yhteneväisiä ominaisuuksia ja kuvattuja piirteitä löytyi haastatteluaineistosta verrattain paljon erityisesti liiketoimintakumppanin roolin sekä taloushallinnon asiantuntijan ihanteen osalta.

5.3.2 Käsitys omasta itsestä ja muiden mielikuvat

Taloushallinnon asiantuntijan ihannepiirteistä kerätty tutkimusaineisto antaa viitteitä siitä, että melko yhtenäinen ja selkeä taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetti olisi määriteltävissä. Brownin (2015) viitekehystä sovellettaessa tällaista ammatti-identiteettiä sen sijaan on hyvin vaikea löytää. Ammatillisen itsensä määrittelemisen osoittautui haastateltaville vaikeaksi ja vastaukset eivät olleet yhteneväisiä. Toisaalta osa haastateltavista nosti itsessään esille selkeästi sellaisia piirteitä, joita yhdistettiin taloushallinnon asiantuntijan ihanteeseenkin. Tällaisia olivat muun muassa tarkkuus, tehokkuus, hyvä substanssiosaaminen, hyvät vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot sekä ongelmanratkaisu- ja oppimiskyky.

Keskusteltaessa siitä, millaiseksi haastateltavat haluavat kehittyä, esille nousi hyvin erilaisia asioita. Pääasiassa tavoitteet liittyivät ennemminkin konsultoivaan rooliin kuin perinteiseen kirjanpityöhön. Osa halusi toimia tulevaisuudessa talouspäällikkönä tai kehittää jo olemassa olevaa talouspäällikön tai konsultin roolia kohti haastavampia projekteja ja asiakkuuksia. Toisaalta useat haastateltavat kertoivat, että kirjanpidonkin saralla heillä on vielä kehitettävää esimerkiksi kansainvälisen liiketoiminnan ja konserniasiakkuuksien osalta. Haastateltavien käsitys itsestään ei juurikaan ollut muuttunut viime vuosien aikana muutoin kuin siten, että oman osaamisen ja itsevarmuuden koettiin yleisesti kasvaneen työvuosia kertyessä lisää. Vain kaksi haastateltavaa nosti esille sen, että he olivat kehittyneet erityisesti lisäarvoa tuottavien konsulttien työtehtävien saralla. Määritelmät siitä, kuka minä olen ja millaiseksi haluan tulla, olivat lopulta hyvin hajanaisia, eikä niiden pohjalta kyetä määrittelemään yhtenäistä taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteettiä.

Mielikuvien avulla kerätty tutkimusaineisto antaa viitteitä siitä, että yhtenäinen taloushallinnon ammatti-identiteetti on vielä hyvin keskeneräinen. Ala-Heikkilän ja Järvenpään (2023) tutkimustuloksia mukailien, muiden mielikuvat aiheuttivat haastateltavissa selkeästi turhautumista ja haastoivat näin identiteetin muotoutumisen. Mielestäni tutkimusaineiston perusteella on selkeästi nähtävissä, että ulkopuolisten

vahvat mielikuvat taloushallinnon asiantuntijan roolista ovat yksi merkittävä identiteetin muotoutumiseen vaikuttava tekijä.

Keskusteltaessa muiden mielikuvista, moni haastateltavista toi esille, että ulkopuoliset eivät ymmärrä, mistä kaikesta heidän työnsä koostuu ja mitä kaikkea se vaatii. Näin ollen työtä ei välttämättä osata arvostaa. Suuri osa haastateltavista arvioi, että ulkopuolisilla ei ole riittävästi käsitystä siitä, millaista työtä taloushallinnon asiantuntijat tekevät. Moni toi esille, että työn haastavuutta ei ymmärretä ja taloushallinnon asiantuntijoita pidetään usein niin sanottuina peruskirjanpitäjinä, jotka hoitavat kirjanpidon debet ja kredit -kirjaukset papereita pyöritellen ja tietokonetta naputtaen. Tältä osin tutkimustulokset ovat hyvin yhteneväisiä Parkerin ja Warrenin (2017) tutkimustulosten kanssa. Heidän tutkimuksessaan haastateltavat kokivat, että heidät nähdään usein niin sanottuina pavunlaskijoina, eikä ulkopuolisilla ole riittävä käsitystä työn sisällöstä. Metsä-Tokilan (2019, s. 38) laatima toimialaraportti tukee edellä esitettyjä näkemyksiä, sillä hänenkin mukaansa uuden ajan taloushallinnon ammattilaisen työnkuvan vaativuus ja monipuolisuus ovat vain harvalle tuttuja.

Ymmärryksen puutteen koettiin aiheuttavan sitä, että alaa ei yleisesti arvostettu niin paljon, kuin sen vaativuuden, kiivastahtisuuden ja monipuolisuuden perusteella pitäisi. Kysyttäessä, ymmärtävätkö ulkopuoliset, millaista työtä taloushallinnon asiantuntijat tekevät, haastateltavat vastasivat muun muassa seuraavasti:

”Ei ne, vaan se monellakin on se käsitys, että me ollaan vaan peruskirjanpitäjiä. Huomaa sen noissa hinnoissakin, että harvemminhan siitä, että ei kaikki asiakkaat siitä oo vieläkään valmiita maksamaan siitä palvelusta, kun se mielletään, että kirjanpitäjän tehtävä on tehdä kirjanpitoa ja sitten that’s it.” (H10)

”No ei varmasti osaa niinku ajatella, että mistä kaikesta se koostuu. Ja mitä kaikkea se vaatii, että joku juttu tehdään.” (4)

”No ehkä vähän huonosti. Tai, että ainakin ihmiset, jotka ei ole perehtynyt yhtään millään tavalla liiketoimintaan tai tämmöiseen taloushallintoon, niin nille voi olla tosi vaikea selittää sitä, että mitä mä teen työkseni. [– –] ...ei välttämättä sillain

oikeasti ymmärrä, mitä se työ on. Tavallaan ajattelee, että tuo on tosi helppoa työtä.” (H7)

”Ei ne ymmärrä. Mä luulen, että ajatellaan enemmänkin, että se on sitä manuaalista numeroiden näpyttelyä vaan ja sitten nykyäänhän tosi usein tulee tämmöinenkin vastaan, että mistä se hinta muodostuu, kun tehän vaan painatte nappia. Niin se, että mikä asiamäärä meidän pitää hallita, niin sitä ei ymmärretä mun mielestä kyllä.” (H12)

”Valitettavasti musta tuntuu, että ihmiset ei tiedä tai tiedosta ja sitä kautta ehkä se arvostuskaan ei ole niin korkea.” (H11)

Toisaalta osa haastateltavista arvioi, että omat asiakkaat arvostavat työtä ja erityisesti asiakkaiden parissa arvostus on jossain määrin noussut roolin muutoksen myötä. Asiakkaiden koettiin usein luottavan omaan kirjanpitäjänsä ja taloushallinnon asiantuntijan nähtiin toimivan aiempaa merkittävämmässä roolissa.

”Ja mä näkisin ite, että ainakin omien asiakkaiden kohdalla, se arvostus kirjanpitäjää kohtaan on noussut tässä vuosien aikana. Että silloin kun mä alotin silloin 9 vuotta sitten, niin ei ne arvostanut. Se oli vaan semmoinen välttämätön paha, joka kitisi kuitteja ja ei sillä ollut mitään annettavaa.” (H6)

” No ainakin, niinku sanotaan, että meidän omat asiakkaat arvostaa meidän työtä.” (H13)

”Et sillain arvostusta, mä luulen, että meidän ala on saanut nytten, tai ainakin meidän toimistossa on saatu lisää niillä palavereilla ja semmoisella yhteistyöllä.” (H6)

”Kyllä mä nyt aattelen, että lähtökohtaisesti muutenkin, niin taloushallintoalan ammattilaisia, niin kyllä mä ajattelin, että niitä arvostetaan korkealle ja pidetään korkeassa arvossa. Semmoinen mielikuva mulla on. [– –] Ja niinku sellaistenkin henkilöiden, yrittäjien, jotka ei ees oo mun asiakkaita, niin kyllä mä ajattelen että he arvostaa mua. Kyllähän se tietenkin auttaa jaksamaan siinä työssä, se nostaa sitä itsetuntoa.” (H1)

*”Joo kyllä ne sitten arvostaa, niinku asiakkaat kyllä. Ja ehkä varmasti niinku kaikki yrittäjät tai jotka vähänkään jotenkin toiminut kirjanpidon kanssa, niin arvostaa.”
(H3)*

Kun tutkitaan taloushallinnon asiantuntijan käsitystä itsestään sekä muiden mielikuvia, on yhtenäisesti määritettävissä olevan ammatti-identiteetin löytäminen haastavaa. Näidenkin tekijöiden perusteella vaikuttaisi siltä, että ammatti-identiteetin muotoutuminen on vielä hyvin kesken. Tutkimusaineiston perusteella voidaan arvioida, että haastateltavat eivät kovin selkeästi tiedä, keitä he ammatillisesti ovat eikä ammattiryhmällä ole yhtenäistä näkemystä siitä, mitä kohti he pyrkivät. Merkittävä tutkimusaineistosta tehty havainto on, että ulkopuolisten mielikuvat eivät vastaa riittävästi sitä, millaiseksi haastateltavat itse ammattiryhmänsä määrittelevät. Nähtävissä on, että pavunlaskijan stereotyyppi elää vielä jossain määrin ihmisten mielikuvissa, kuten Parkerin ja Warreninkin (2017) tutkimus osoittaa. Tämä saattaakin olla yksi taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetin muotoutumista säätelevä ja haurastuttava tekijä (ks. Goretzki & Pfister, 2023, s. 20).

5.3.3 Merkityksettömät ja merkitykselliset työtehtävät

Kuten edellä on esitetty, taloushallinnon asiantuntijat pääsääntöisesti pyrkivät kohti liiketoimintasuuntautuneisuutta, keskeneräisestä ammatti-identiteetistä huolimatta. Näin ollen ennakko-oletuksena voitaisiin esittää, että konsultoivaan rooliin siirtyvät taloushallinnon asiantuntijat haluaisivat korostaa työssään esimerkiksi asiakkaalle lisäarvoa tuottavia työtehtäviä ja pitäisivät kirjanpidon perustyötä, niin sanottua numeroiden murskaamista, kenties vähempiarvoisena työnä, josta he haluavat erottua. Tällaista ei kuitenkaan ollut tutkimusaineistosta havaittavissa ja vastaukset merkityksellisistä ja motivoivista sekä merkityksettömistä työtehtävistä vaihtelivat vastaajien välillä melko paljon.

Haastateltavien joukossa oli kaksi, joilla ei ollut tällä hetkellä omia kirjanpitoasiakkaita. Toisella heistä tämä oli muun muassa valmentavaan toimenkuvaan liittyvä resursointikysymys, toinen sen sijaan ei selkeästi halunnut tehdä kirjanpityötä lainkaan, vaan toimi ainoastaan talouspäällikön tehtävissä. Hän piti niin sanottua numeroiden pyörittelyä itselleen merkityksettömänä työtehtävänä, joka ei erityisesti motivoinut. Hän halusi keskittyä pelkästään konsultoiviin työtehtäviin tiimin ja asiakkaiden parissa. Syy tähän hänellä ei ollut se, että hän olisi pitänyt kirjanpidon tehtäviä vähempiarvoisena, vaan päinvastoin, hän korosti arvostavansa näiden töiden tekijöitä:

”...no nyt kun tiedän kuinka rajua hommaa se on, arvostan kirjanpitäjiä enemmän kuin omaa hommaani.” (H2)

Toisaalta hänen kohdallaan voidaan pohtia, johtuuko halu erottautua näistä tehtävistä siitä, että hän katsoo niiden suorittamisen heikentävän hänen mahdollisuuksiaan rakentaa omaa liiketoimintakumppanin identiteettiään (ks. Morales ja Lambert, 2013, s. 229–230). Kyseinen haastateltava itse kertoi, että haluaa välttää näitä tehtäviä ainoastaan siitä syystä, että hän ei pidä niistä ja kokee muut tehtävät mielekkäämmiksi.

Yhdelle haastateltavista konsultoiva rooli ei selvästi ollut erityisen mieluinen, vaan hän olisi halunnut keskittyä pääsääntöisesti kirjanpidon rutiinitöihin, jos tämä olisi ollut mahdollista. Hän koki kirjanpidon rutiinitehtävät erityisen mielekkäiksi ja motivoiviksi.

Monet haastateltavista toivat esille, että he toivoivat monipuolista toimenkuvaa, joka pitäisi sisällä muutakin kuin niin sanottua peruskirjanpitoa. Merkityksellisinä tai motivoivina työtehtävinä pidettiin esimerkiksi konsultoivia tehtäviä, talouspäällikkötoimeksiantoja, uuden oppimista, ongelmanratkaisua ja asiakastyötä. Osa kuvasi merkityksettömiksi tehtäviksi ennakko-oletusten mukaisesti niin sanotun liukuhihnatyön sekä erilaiset rutiinitehtävät ja ”naputtamisen”. Huomionarvoista on se, että vaikka osa haastateltavista toimi esimerkiksi talouspäällikkönä tai heillä oli toiveita laajentaa konsultoivaa roolia, monet halusivat edelleen säilyttää työssään kirjanpidon perustehtäviä ainakin joissain määrin, kuten edelläkin on nostettu esille.

”No varmaan, jos ajatellaan peruskirjanpitoa, niin sekin on mielekästä. Kun jo osaa pyörittää, ja siellä jos jotakin on, niin sitten niitten semmonen kaivelu, ja sitten kun ratkaset sen ongelman, niin se on varmasti palkitsevaa.” (H6)

Kysyttäessä, millainen olisi ihannetyöpäivä, vastaukset olivat hyvin moninaisia, eikä niiden pohjalta voida tehdä päätelmiä siitä, että jotkut työn osa-alueet olisivat haastateltaville vähempiarvoisia. Vastauksissa nousi sen sijaan esille toivomus työn ja työpäivien monipuolisuudesta ja tasapainosta sekä siitä, että työssä ei olisi jatkuvia häiriötekijöitä ja keskeytyksiä.

Tutkimusaineistosta ei voida havaita, että haastateltavien työhön liittyisi merkittävästi alempiarvoiseksi koettuja tehtäviä, jotka olisivat ristiriidassa tavoitellun identiteetin kanssa tai estäisivät halutun identiteetin saavuttamisen. Toisaalta haastateltavat halusivat tietyllä tavoin erottautua niin sanotusta pöytäkirjantekijän stereotyyppistä esimerkiksi korostamalla työn ei-numeerisia tehtäviä, samalla tuoden esille roolin perinteisiäkin ominaisuuksia, aivan kuten Parkerin ja Warreninkin (2017) tutkimuksen haastateltavat.

5.4 Suorituksen mittaamisen vaikutus ammatti-identiteettiin

Jotta suorituksen mittaamisen vaikutuksia ammatti-identiteettiin voitiin kartoittaa, oli tutkimuksessa tarpeen selvittää, millä tavoin taloushallinnon asiantuntijan suoritusta mitataan. Onko työnantajilla käytössä suorituksen arvioimiseen sekä laadullisia että määrällisiä mittareita, vai painottuuko mittauksessa erityisesti määrälliset mittarit? Goretzkin ja Pfisterin (2023) tutkimuksen pohjalta nousi esille ennako-oletus siitä, että suorituksen mittaaminen perustuu käsitykseen, että laskentatoimen asiantuntijat suorittavat ensisijaisesti rutiininomaisia ja vakioituja tehtäviä, jotka ovat määrällisesti mitattavissa, ja näin ollen suomalaisessa tilitoimistoympäristössäkin olisi käytössä pääosin määrälliset mittarit.

Ennen kaikkea tämän teeman haastattelukysymysten avulla haluttiin selvittää, onko Goretzkin ja Pfisterin (2023) kuvaama ristiriita tuottavuuden ja liiketoimintakumppanin identiteetin välillä löydettävissä taloushallinnon asiantuntijan toimintaympäristöstä. Ensiarvoisen tärkeää oli huomioida, millaisia kokemuksia haastateltavilla oli suorituksen mittaamisesta ja käytetyistä mittareista sekä pohtia sitä, millainen suhde näillä kokemuksilla on ammatti-identiteetin muotoutumiseen.

5.4.1 Tavoitteet ja suorituksen mittaaminen

Lähes kaikki haastateltavat kokivat tavoitteiden asettamisen pääosin positiivisena asiana, kuten seuraavat kommentit osoittavat.

”Että jos ei ole mitään tavoitteita, niin sitten se merkityksellisyys siihen työhönkin poistuu. Sitten siitä tulee sellaista, että sielä vaan joo-jooillaan, sitten tuottavuus kärsii ja että niinku se tavoitteiden asettelu on se keskiö, jonka ympärillä on se yritystoiminnan koko kannattavuus.” (H4)

”Musta on ihan kiva, että meillä on tavoitteita, koska sitten tulee enemmän itekin niitä ajateltua, että no mitäs mä haluaisinkaan tehdä tai oppia, tai olisiko jotain uusia asiakkauksia mitä sitä haluaisi tehdä tai näin.” (H8)

”...varsinkin kun on ensinnäkin tavoitteet, niin sitten on hyvä, että sitä pystyy seuraamaan itekin, että missä mennään.” (H3)

Myös ne haastateltavat, joissa tavoitteet eivät herättäneet pelkkiä positiivisia tunteita, ymmärsivät tavoiteasetannan tarpeellisuuden. Haastateltavat korostivat, että tavoitteiden tulee olla realistisia. Huonona asiana pidettiin sitä, jos tavoitteet puuttuivat kokonaan tai jos ne oli viestitty epäselvästi. Liian väljästi asetettuja tavoittakaan ei pitkällä aikavälillä pidetty erityisen motivoivina, kuten seuraava kommentti osoittaa.

”Tavoitteet ei oo kovin kirkkaat ainakaan tällä hetkellä, että mitä pitäisi tehdä ja mitä halutaan. Toisaalta mä itse tykkään siitä enemmän, että ei oo niitä isoja raameja ja tavoitteita määritelty. Totta kai se voi luoda semmoista painetta ja

ahdistustakin. Mutta kyllä oon huomannut sen enemmän, että yrityksellä Y ja yrityksellä X ne tavoitteet oli semmoisia, että niihin oli kohtuu vaikea päästä. Eli kyllä ne löi ihan samanlaista painetta kun se, että ei ole tavoitteita. Mieluummin, toki olisi kiva kun olisi jotkut tavoitteet, johon olisi helppo päästä, niin sehän varmaan ois tosi kivalta tuntunut, että pääsis aina tavoitteisiin, mutta en tiedä ruokkisko se sitten taas muuten kauan.” (H2)

Vaikka muutamat haastateltavat kokivat, että asetetut tavoitteet eivät olleet tällä hetkellä heille kovin selkeät, oli kaikilla haastateltavilla kokemusta tavoitteiden asettamisesta jostain uransa vaiheesta. Se, miten haastateltavat kokivat saavuttavansa heille asetetut tavoitteet, vaihteli hieman. Osalla ei ollut ongelmia tavoitteisiin pääsystä ja he saattoivat jopa säännöllisesti ylittää heille asetetut tavoitteet. Osa taas kamppaili toisinaan enemmän ja toisinaan vähemmän tavoitteisiin pääsyn kanssa, kuten seuraavista kommentteista ilmenee.

”...ne tavoitteet mitä mulle on asetettu, niin mä oon aina joko ylittänyt ne tai päässyt todella lähelle niitä. [– –] Mutta ne tavoitteen saavuttamiset, niin ei ole kyllä tullut ilman sitä venymistä. Että se, että pitäisikö ne tavoitteet asettaa niin, että ne olisi laskettu nolla liukumatumunilla?” (H5)

”No ei se helppoa oo kyllä, että nyt varmaan aika vasta oon pääsyt niihin talouspäällikkötavoitteisiin, että kyllä se otti aikaa. Ei se helppoa oo missään nimessä.” (H3)

”Mulla on ehkä itselläni semmoinen tilanne, että mä en ole kokenut sitä mitenkään ahdistavaksi tai painostavaksi, että ne ei ole mitenkään silleen epärealistiset kuitenkaan. Että ei ois mitään, että kukaan ei voi ikinä päästä näihin, vaan kyllä meistä kuitenkin niinku valtaosa pääsee niihin, joka vuosi, myös näihin eurotavoitteisiin.” (H8)

Tavoiteasetannankin osalta yksi haastateltava nosti esille erikokoisten tilitoimistojen väliset erot ja alan polarisoitumisen:

”Joskus on asetettu tavoitteita ja joskus taas ei. Tääkin on ollut tosi niinku firmariippuvaista. Elikkä tuntuu, että mitä isompi ja valmiimpi yksikkö ja organisaatio on, niin sen enemmän siellä on ollut niitä tavoitteita. Peilaan nyt

firmoihin X ja Y lähinnä. Elikkä kun siellä on tosi strukturoidut järjestelmät ja työtavat ja iso firma, iso korporaatio missä on semmoiset opitut ja totut hommat olemassa, niin siellä on sitten alettu kiinnittää enemmän ehkä huomioita myös siihen ihan kuukausitasoiseen laskutukseen euroina tai käyttöasteeseen.” (H2)

Työsuorituksen arvioinnin osalta haastatteluissa nousi esille se, että eniten painotetaan euromääräisiä tavoitteita ja mittaristoja, kuten asiakaskohtaista katetta, asiantuntijan tuottamaa liikevaihtoa ja laskutettavaan työhön käytettyä työaika. Toisaalta kohdeorganisaatioilla oli käytössä erilaisia mittareita asiakaspalvelun laadun varmistamiseksi. Asiakastyytyväisyyskyselyt olivat usein tärkeässä osassa ja niissä esiin nousseita asioita seurattiin. Lisäksi seurattiin muun muassa sitä, että asiakkaalle sopimuksessa määritetyt palvelut toteutuvat ja mitattiin työntekijöiden proaktiivisuutta ja yhteydenottojen määrää. Näissäkin mittareissa keskiössä oli määrä, ei niinkään esimerkiksi asiakaspalaverin sisältö tai asiakasviestinnän laatu. Toisaalta eräissä organisaatioissa tehtiin järjestelmällistä ja suunnitelmallista laadunvalvontaa, jossa käytiin tarkemmin läpi taloushallinnon asiantuntijoiden tuottamaa kirjanpitoa.

Suorituksen mittaamiseen käytettävät mittaristot vaikuttivat pääosin olevan määrällisiä; haastateltavat tunnistivat, että laadullisia mittareita on käytössä hyvin vähän ja näistä mittareista haastateltavat nostivat esille ainoastaan asiakastyytyväisyyskyselyn.

”Mutta muuten [asiakastyytyväisyyskyselyä lukuunottamatta] se laadullinen mittaaminen on ollut kyllä aika nolla, kokisin tällä alalla. Eli ei oo kyllä missään ollut semmoista laadunvalvontaa erityisesti, tai jotain reklamaatioiden määrää tai muuta siellä taustalla. Elikkä joko ne on ollut eurot, sitten ne on ollut käyttöasteet, elikkä revitään kaikki irti tekijästä, tai sitten ne on ollut se satunnainen asiakaskysely, mikä on lähteny ja sieltä on koitettu kerätä palautetta, mutta se on oikeastaan ollut siinä.” (H2)

Asiakastyytyväisyyskyselynkin moni haastateltava koki ongelmalliseksi ja epäreiluksi mittariksi, kuten seuraavat kommentit osoittavat.

”Mutta niinku se, että eihän se asiakas-, tai ei se tule palautteiden kautta ilmi sekään, että miten hyvin minä esimerkiksi lakipykälät oikeasti osaan ja ymmärrän, että miten alvi tai joku tietty asia käsitellään verotuksessa, niin se ei kyllä mun mielestä tuu ilmi mistään meidän näistä seurantajärjestelmistä.” (H1)

”No siis, ei tässä pysty laadukasta työtä mitenkään niin kun määrittelemään. Paitsi asiakkailta saatu palaute. Mutta vaikka kuinka tekisit laadukasta työtä, niin siltikin aina jotakin asiakkaalla voi olla semmoista, että se ei anna sitä täyttä arvosanaa, että siellä voi olla, että siellä kirjanpitäjän kanssa on kaikki hyvin, mutta siellä voi olla palkanlaskennan kanssa jotakin, että sitten ne heijastuu kaikki siihen. Että sanotaanko näin, että meillä liikaa panostetaan tähän määrälliseen, että mitä pystytään niinku suoritusta mittaamaan. Että ei ole niin kun semmoista muuta keinoa.” (H13)

”No ei oikeastaan ole ollut kyllä ihan hirveästi laadullisia, että toki edellisessä työpaikassa kysyttiin asiakaspalautteita. Että tavallaan sitä olisi voitu käyttää tietyllä tapaa laadullisena mittarina. Mutta ongelmanahan on se, että kun jos ei asiakas vastaa siihen palautekyselyyn, niin ethän sä silloin saa mitään pohjaa sille arvioinnille.” (H5)

Lähes kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että käytetyt mittaristot sopivat tietyiltä osin heidän suoriutumisensa mittaamiseen, mutta eivät kuvanneet riittävän hyvin koko työn sisältöä.

”Mutta sitten tavallaan tää asiasisältö ja se minkälaista keskustelua sä käyt asiakkaiden kanssa, tai mitä sä niinku itse selvität tai mietit, että miksi nää menee näin, niin sellainen ei kyllä oikein, eihän se nouse niinku mihinkään.” (H8)

”Periaatteessa joo hyvin, mutta jättäähän se huomioimatta sitten sen tavallaan, että miten laajaa meidän työnkuva on. Niinku se, että se jos sitä tulkitaan sitä suoriutumista vaan niin kun noiden numeeristen tehokkuusprosenttien kautta. Ja sitten kuitenkin me tehdään asiantuntija- ja ajatustyötä, niin tavallaan se, että välillä tulee fiilis, että nähdäänkö meidän työ samanlaisena kuin jossain teollisuustehtävissä 1800-luvulla, että monta kirjanpitoa teet tunnissa. Niin ja se on semmoinen ajatussuunta, mihin mä en ainakaan halua lähteä viemään sitä.” (H5)

Vaikka haastateltavat kokivat mittareiden sopivan osittain heidän suoriutumisensa mittaamiseen, omaa osaamistaan tai työnsä laatua he eivät näkemysensä mukaan

päässeet näiden mittareiden avulla työnantajalle osoittamaan. Tältä osin tutkimustulokset ovat yhteneväisiä Goretzkin ja Pfisterin (2023, s. 11–12) tutkimuksen kanssa; haastateltavat eivät kokeneet, että käytetyt mittarit soveltuivat heidän monipuoliseen tehtäväkenttäänsä tai nostaneet riittävästi esille kaikkia liiketoimintakumppaniin rooliin liittyviä tekijöitä. Edeltävästä lainauksesta on lisäksi havaittavissa, että tuottavuuteen keskittyvät mittaristot saattavat heikentää tunnetta asiantuntijatyön tekemisestä, minkä Goretzki ja Pfisterin (2023) nostivat tutkimuksessaan esille.

Toisaalta eräs esihenkilöroolissa toimiva haastateltava toi esille sen, että mittareilla täytyisi voida mitata todellisia asioita, ja katsoi laadullisen mittaamisen olevan ylipäättään haastavaa. Tämä näkemys nousi esille Goretzkin ja Pfisterinkin (2023) tutkimuksessa, jossa haastateltavat katsoivat, että liiketoimintakumppanuuteen kuuluvia tehtäviä oli vaikea ilmaista määrällisesti tai yhdenmukaistaa määrällisesti mitattaviin yksiköihin. Myös useiden tämän tutkimuksen haastateltavien oli haastavaa pohtia, kuinka mittaristoja voitaisiin kehittää ja parantaa, tai kuinka heidän tekemäänsä työtä voitaisiin nykyistä paremmin mitata.

Haastateltavat tunnistivat ainakin osittain määrällisten mittareiden aiheuttamia ongelmia ja haasteita, mutta heillä ei ollut selkeää näkemystä siitä, miten mittaristoja voitaisiin kehittää paremmin heidän työhönsä sopiviksi. Tavoitteiden asetannan ja suorituksen mittaamisen osalta tutkimusaineistosta nousi esille, että tavoitteiden tulisi olla realistisia ja reiluja sekä osaamisen tasoon suhteutettuja. Lisäksi tavoitteet tulisi asettaa ja viestiä selkeästi sekä sitouttaa työntekijät mittaamiseen ja oman työnsä tuottavuuden seurantaan. Työnantajan tulisi lisäksi mahdollistaa ja tarjota välineet tavoitteisiin pääsyyn. Positiiviseksi koettiin, jos työntekijä pääsi itse vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa. Edellä mainitut seikat eivät kuitenkaan aina toteutuneet, minkä vuoksi suorituksen mittaaminen oli haastateltavissa herättänyt ristiriitaisia tunteita ja kokemuksia.

5.4.2 Tuottavuusvaatimukset ja kokemukset suorituksen mittaamisesta

Suorituksen mittaamisesta haastateltavilla oli monenlaisia, ei pelkästään positiivisia kokemuksia. Osa haastateltavista suhtautui suorituksen mittaamiseen hyvinkin neutraalisti:

”No en mä tiedä. Mun mielestä se nyt on ihan ymmärrettävää, että sitä mun työpanosta seurataan, että en mä nyt ole sillain ehkä ottanut siitä mitään isompaa ajatusta suuntaan tai toiseen.” (H5)

Monet toivat esille sen, että olivat havainneet suorituksen mittaamisen aiheuttaneen negatiivisia tunteita, jos eivät itsessään, niin ainakin muissa työntekijöissä. Suorituksen mittaamisesta oli seurannut esimerkiksi kuormitusta, ahdistusta tai tunnetta siitä, että työtä vahditaan liiaksi.

”Kyllähän se tuntuu monia stressaavan. Ja sillä lailla kuormittavan. Niinku semmosta oon huomannut. Että ehkä varmaan, jos tällä alalla haluaa olla, niin ehkä sitä pitäisi vähän pyrkiä sitten ottamaan se niinkun, että mitä osa-aluetta pitäisi kehittää, että voisi päästä eteenpäin, mutta silleen pala kerrallaan.” (H10)

”Mä henkilökohtaisesti tykkään mittaamisesta ja seurata, joo. Mä oon ehkä vähän erilainen, mä tiedän, että kaikki ei. Työntekijöitä ahdistaa se ajatus, että on semmoiset mittarit.” (H12)

Lähtökohtaisesti haastateltavat eivät pitäneet tavoitteiden asettamista ja suorituksen mittaamista huonona asiana, mutta tunnistivat näihin liittyen useita ongelmakohtia. Mittaristojen koettiin tiukentuneen entisestään tuottavuutta painottaen, mistä oli saattanut erään haastateltavan mukaan seurata työntekijöiden riittämättömyyden kokemus sekä tunne siitä, että mikään mahdollinen työpanos ei riitä työnantajalle.

”No on varmaan sillain, että kun niitä on nostettu, niin siinä on varmasti tullut semmoinen ajatus, että eikö mikään riitä. Että revitään kaikki selkänahastakin mitä vaan on.” (H6)

Eräs haastateltava nosti esille lisäksi sen, että suorituksen mittaamisen vuoksi hän oli toisinaan pohtinut, arvostaako työnantaja työntekijöitä ja heidän tekemäänsä työtä lainkaan.

Tuottavuuden painottamisen tunnistivat lähes kaikki haastateltavat. Suhtautuminen siihen vaihteli hieman haastateltavien välillä, kuten seuraavat kommentit osoittavat.

”Kyllä koen, ehdottomasti koen [että käytetyt mittarit painottuvat tuottavuuteen]. Ja tota, mitä enemmän mennään vielä sinne munkin työhistoriaan ja kirjanpitoon, siihen niinku klassiseen taloushallinnon asiantuntijaan, tai klassiseen kirjanpitäjään, niin kyllä mä koen, että tuottavuus on ihan kaikki kaikessa. Siis sen takiahan tuntuu, että kirjanpitäjälle ei riitä aika vuorokaudessa ja kiirekautena on reppu täynnä ja näin, niin eihän se mistään muusta johdu kun siitä, että niiltä halutaan ottaa maksimaalinen tuottavuus irti ja maksimaalinen raha.” (H2)

”Tuota, kyllähän se nyt ainakin tässä omaa tuottavuutta painotetaan, mutta tuota. Sitten samalla unohdetaan se, että se vaatii sitten tiedon omaksumista ja opiskelua ja sellaista. Tuntuu, että se on monesti vaan semmosta selviytymistä, ettei koskaan ole aikaa kunnolla perehtyä johonkin asiaan, että pitää aina semmosella pienellä stressillä vetää sitten. Semmosta, tulipaloo sieltä, toinen täältä.” (H10)

”No on varmasti liikaakin [euromääräistä painotusta]. Mulla on ehkä itselläni semmoinen tilanne, että mä en ole kokenut sitä mitenkään ahdistavaksi tai painostavaksi, että ne ei ole mitenkään silleen epärealistiset kuitenkaan. Että ei ois mitään, että kukaan ei voi ikinä päästä näihin, vaan kyllä meistä kuitenkin niinku valtaosa pääsee niihin, joka vuosi myös näihin eurotavoitteisiin.” (H8)

”Ja mun mielestä tilitoimistossa se on se miinus siinä, että sä joudut koko ajan mieltä, sulla on semmonen lisäpaine siitä, paljonko sä teet myyntiä. Sun työt niinkun, että aina pitäis olla se, marginaalia tehdä siihen. Niin se on mun mielestä sellanen miinus kirjanpitäjän työssä.” (H12)

Haastatteluissa nousi esille havainto siitä, että suorituksen mittaamiseen käytetyt mittarit koettiin epärealistisiksi ja tavoitteisiin pääsy oli paljolti riippuvaista siitä, millaisia asiakkaita omalla asiakaslistalla oli. Asiakkailta vaikutti olevan merkitystä erityisesti

laskutustavoitteista suoriutumiseen ja erilaisten asiakkuuksien koettiin aiheuttavan eriarvoisuutta suorituksen mittaamiseen.

"...kun mekin tiedetään, kuinka erilaisia asiakkaita on meidän alalla. Elikkä on asiakkaita, jonka kaa on tosi helppo toimia ja jotka on tosi suostuvaisia maksamamaan. Ja sitten kun saat niitä muutaman asiakasportfolioon, niin kivahan siinä on tehdä töitä ja laskuttaa tonneja. Sitten on asiakkaita, jotka reklamoi jokaisen laskun ja ei halua mistään maksaa, eikä sitten itsekään toimita kuitteja tai muita, jolloinka se menee siihen, että sua rokotetaan siitä, että sä et pääse tavoitteisiin, vaikka oikeasti sulla ei ole itse mitään sen kanssa tekemistä. Elikkä se asiakkuus on itsessään huono tai semmoinen, että siitä on vaikea saada kannattavaa." (H2)

"Eli periaatteessa voi tehdä simppelimmällä asiakaslistalla kovempaa liikevaihtoa ja saada sitä kautta kovempaa palkkaa, näin kärjistettynä." (H10)

"Ja sitten tavallaan, kun se meidän suoriutuminen on kuitenkin linjassa siihen palkkaan. Niin sitten siinä tulee sellainen, että onko se reilua? Voisiko se helpommalla asiakkailla saavuttaa sen rullaavan liikevaihdon tavoitteen ja pystyä suoriutumaan hänelle asetetuista tavoitteista, jos se olisi asetettu sen yksilön tasolle?" (H4)

"...mutta siinä pitää olla sitten jo vähän itsekäskin, että pitää osata vähän valita parhaat päältä ja vähän kattoo, että kovin montaa semmosta pommia ei voi asiakaslistalle ottaa. Jos meinaa pärjätä ihan normiliukumilla ja nukkua yönsä hyvin ja päästä silleen ihan inhimillisessä työajassa niihin tavoitteisiin." (H10)

Käytetyt mittaristot koettiin ongelmallisiksi sen vuoksi, että ne mukautuvat huonosti osaamisen ja kokemuksen määrään. Yksi haastateltavista nosti esille, että etenkin juuri alalle tulleilla tuottavuuteen keskittyminen varmasti vaikuttaa jollain tasolla siihen, miten he kokevat itsensä. Kokeneemman tekijän saattaa olla helpompi päästä asetettuihin laskutustavoitteisiin kuin vasta alalle tulleen, ja tavoitteiden saavuttaminen taas saattaa vaikuttaa siihen, miten ihminen kokee itsensä.

"No ehkä tällä hetkellä ne [mittaristot] on jotenkin vähän aseteltu niin, että ne ei välttämättä ihan kaikkienensa ole ihan tasavertaisia. Silleen, että yksilö ei välttämättä voi sitä omaa tekemistään niinku tehdä ehkä parhaalla tavalla, tai se

ei asetu sen yksilön tasolle. Jos ajatellaan, että meitä on monenlaisessa työuran vaiheessa olevia ihmisiä, niin sitten jos oli juuri samanlaiset tavoitteet kaikilla ja sitten se, että esimies on kuitenkin se, joka määrittää minkälaisia työtehtäviä se antaa. Että sitten siinä voi tulla semmoista eriarvoistamista, tai että annetaan liian vaikeita tehtäviä liian varhaisessa vaiheessa, jolloin tavallaan se sun eurojen tuottaminen kärsii siitä, että kun se on liian vaikeata se tekeminen.” (H4)

Mittaristot koettiin epäreiluiksi siksi, että kaikkiin mitattaviin asioihin ei koettu itse voivan vaikuttaa riittävästi. Tämä aiheutti joidenkin haastateltavien kohdalla eriarvoisuuden kokemusta ja turhautumista, sillä useissa organisaatioissa mittaristot ja tavoitteet olivat sidoksissa jollain tapaa palkkaukseen ja mahdolliseen bonusjärjestelmään.

Tuottavuuteen painottuvat mittarit saattoivat joidenkin haastateltavien mukaan aiheuttaa ongelmia työn laadulle, kun työntekijät pyrkivät suoriutumaan työstään mahdollisimman nopeasti ja liikevaihtoa tuottavasti, laadun kustannuksella:

”Ja kyllähän sä voit myös laskuttaa paljon ja sit sä teet vaan asioita tosi väärin. Et jos et sä yhtään pysähdy miettiin, että mitä sä teet, sä vaan tykität eteenpäin, ja lasku perään ja seuraava asia, mutta sehän ei tarkoita, että siellä olis silti asiat oikein.” (H8)

Useat haastateltavat nostivatkin esille, että epäsopivat mittarit tai liian kovat tavoitteet voivat heikentää osaamista ja työn laatua, eivätkä välttämättä ohjaa työn tekemistä oikeaan suuntaan. Vastaavia tuloksia saatiin Goretzkin ja Pfisterin (2023) tutkimuksessa, jossa haastateltavat pelkäsivät tuottavuuteen keskittyvien mittareiden heikentävän työn laatua.

”...niin mun mielestä ne, se raha menee niinkun laadun edelle. [– –] ...ettei se voi olla niin, että on vaan euromääräiset rajat ja niillä lasketaan se sun hyvyys, tai hyvä työ, palkkataso ja muut. Että ite nään, että siinä pitäis se laatu saada. Että moni asiakas sitten ei saa laadultaan sitä, koska kiire, ja kauhea kiire sinne seuraavaan palkkaluokkaan. Eurojen tavoittelu ja eurojen kyttäys, niin tuota, vie sen pohjan siltä laadulta. ” (H6)

”Mutta myös se, että kyllä se tappaa sitten sen osaamisen ja laadun ihan täysin mun mielestä, mikäli se on se tavoite semmoinen hyvin epärealistinen ja hyvin kova. [– –] ... että kuinka realistiset ne tavoitteet on ja kuinka tiukaksi ne on laitettu, niin se mun mielestä on hyvin tärkeää mieltää, koska oon huomannut sen, että ei ne tavoitteet itsessään pelkästään ohjaa parhaaseen mahdolliseen tekemiseen.” (H2)

Erityisesti näiden lainausten osalta voidaan jatkaa pohdintaa Jordanin ja Messnerin (2012) tutkimuksen viitekehyksen puitteissa. Suorituksen mittaamiseen käytetyt mittarit heijastavat heidän näkemyksensä mukaan sitä, millaisia tavoitteita johdolla on ja ohjaavat sitä, mihin asioihin organisaatiossa keskitytään ja mitä toisaalta jätetään vähemmälle huomiolle. Jos tätä peilataan aiemmin esitettyyn taloushallinnon asiantuntijan ihanteeseen, voidaan selvästi havaita yhtenäisyyksiä Goretzkin ja Pfisterin (2023) tutkimustulosten kanssa; ne tehtävät, joita asiantuntijat pitivät liiketoimintakumppanin roolin kannalta tärkeinä, näyttäytyivät käytettyjen mittareiden valossa olevan työnantajalle vähemmän merkityksellisiä. Tässäkin tutkimuksessa haastateltavat itse korostivat erityisesti tekemäänsä asiantuntijatyötä ja arvostivat työn laatua. Osalla heistä olikin pelko siitä, että tuottavuuden mittarit heikentävät laatua, ja sellaista työtä, mitä he itse pitävät laadukkaana, ei organisaatiossa arvosteta. Vastaava huomio nousi esille Goretzkin ja Pfisterinkin (2023) tutkimuksessa. Tilitoimistoympäristössä tavoitellun identiteetin ja tuottavuuden mittareiden välillä on havaittavissa selkeä ristiriita, mikä on näkemykseni mukaan hidastanut taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetin muotoutumista työntekijöiden joutuessa tekemään kompromisseja liiketoimintasuuntautuneisuuden ja tuottavuuden välillä (ks. Goretzki & Pfister, 2023, s. 19–20).

5.5 Ammatti-identiteetti suhteessa työtyytyväisyyteen ja arvoihin

Suorituksen mittaamisen lisäksi tutkimuksessa haluttiin kartoittaa muitakin tekijöitä, jotka vaikuttavat taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetin muotoutumiseen. Yhtenä tutkimuksen tärkeänä osa-alueena pidettiin työtyytyväisyyttä ja viihtyvyyttä

alalla. Mikäli henkilö ei viihtynyt työssään tai koki siinä merkittäviä haasteita ja ristiriitoja, haluttiin selvittää tarkemmin sitä, mistä nämä ristiriidat johtuivat ja oliko esimerkiksi suorituksen mittaaminen mahdollisesti yksi syistä, joka aiheutti tyytymättömyyttä. Kuten Ala-Heikkilä ja Järvenpää (2023, s. 356) ovat todenneet, mahdollinen identiteetikriisi voi vaikuttaa haitallisesti työntekijän sitoutumiseen työhönsä. Tämän tutkimuksen puitteissa pohditaan tätä käsitystä mukaillen, voiko työhön sitoutumattomuus olla viite mahdollisesta identiteetikriisistä?

Tämän teeman kysymyksillä haluttiin selvittää, kuinka hyvin haastateltavat viihtyivät työssään, millaisia haasteita ja ristiriitoja he olivat kokeneet ja millaiset asiat olivat saaneet heidät harkitsemaan esimerkiksi alan tai työpaikan vaihtoa. Mielenkiintoinen tutkimusaineistosta tehty havainto oli, että lähes kaikki haastateltavat olivat ainakin jossain kohtaa työuraansa harkinneet työpaikan tai alan vaihtoa. Haastateltavista kaksi olikin hiljattain aloittanut uuden työnantajan palveluksessa. Tästä voitaneen päätellä, että haastateltavat eivät olleet jatkuvasti työhönsä tyytyväisiä, vaan jotkin seikat työssä aiheuttivat selkeästi tyytymättömyyttä. Tässä tutkimuksessa on kiinnostavaa keskittyä erityisesti siihen, onko työpaikan- tai alanvaihdosajatuksilla yhteyttä ristiriitaiseksi koettuun identiteettiin tai onko kamppailu oman identiteetin muovaamisen kanssa vaikuttanut haitallisesti työntekijän sitoutumiseen työhönsä ja organisaatioon.

Tutkimuksessa haluttiin lisäksi kartoittaa työntekijöiden ja organisaatioiden arvoja, sillä kuten Tillema ja muut (2022, s. 2065–2066) ovat osoittaneet, mikäli arvot eivät ole linjassa henkilön työhön liittämien arvojen kanssa, voi uuden roolin omaksumiseen liittyä epävarmuuksia. Arvot voivat vaikuttaa myös identiteettiin, kuten Alvesson ja Willmot (2002, s. 625) totesivat. Mikäli yksilö ei kykene sitoutumaan organisaation arvoihin, voi se pahimmillaan johtaa siihen, että työntekijä päätyy jättämään roolinsa (Ala-Heikkilä ja Järvenpää, 2023, s. 340). Näin ollen arvoista keskustelu koettiin tämän tutkimuksen kannalta tärkeäksi.

5.5.1 Arvojen merkitys

Arvojen määrittämisessä nousi erityisesti esille rehellisyys, joka toistui lähes kaikissa haastatteluissa. Muita esille nousseita arvoja olivat muun muassa luotettavuus ja lakisääteisesti toimiminen. Näitä voidaan pitää toimenkuvaan tavanomaisesti liitettyinä ominaispiirteinä. Tässä voidaankin nähdä viitteitä Parkerin ja Warrenin (2017) tutkimukseen, jossa haastateltavat korostivat roolin ja toimenkuvan perinteisiä ominaisuuksia. Edellä esitettyjen lisäksi arvoiksi mainittiin muun muassa oikeudenmukaisuus, suoraselkäisyys, avoimuus, välittäminen ja tasa-arvoisuus.

Haastatteluaineiston perusteella merkittäviä ristiriitoja haastateltavien omien arvojen ja organisaatioiden arvojen välillä ei juurikaan havaittu. Mielenkiintoinen huomio on, että monet haastateltavista eivät erityisesti painottaneet organisaation arvoja tai välttämättä tarkasti muistaneet, mitä ne olivat. Henkilökohtaistenkin ammatillisten arvojen määrittäminen osoittautui suurelle osalle haastateltavista vaikeaksi. Osa ei kyennyt vastaamaan kysymykseen käytännössä lainkaan. Tämä on mielenkiintoinen huomio identiteetin muotoutumisen kannalta, sillä arvojen vaikutusta identiteettiin oli tämän tutkimuksen aineistosta haastavaa löytää.

Aineistosta nousi esille pikemminkin sen tärkeys, että organisaatiossa eletäisiin arvojen mukaan, eivätkä arvot olisi pelkästään niin sanottua sanahelinää.

”No ehkä yleensä, että arvot on tosi tärkeitä ja jos esimerkiksi työnantajan ja omat arvot on ristiriidassa, niin sitten mä koen kyllä, niin kun vaikeana, tai niinku se ei ole mulle helppoa. Ja toki se on mulle tärkeätä, että ne arvot mitkä on kirjoitettu, niin niitä myös oikeasti eletään siinä arjessa.” (H11)

”Mutta arvoista just niin, niitä on just tätä yhteisöllisyyttä, ja huolenpito on meillä kaikkialla, pidetään huolta. No silti, katotaan kollegoita, niin aika moni on ollut sairaslomalla ja burnoutlomalla ja kaikella muulla. Että tota, ei se ihan pidä paikkaansa. Elikkä arvoja on moninaisia, mutta se, että noudatetaanko niitä, niin mä oon vähän eri mieltä ehkä siitä.” (H2)

Osa haastateltavista totesi, että arvot ovat menettäneet merkitystään. Toisinaan arvot koettiin niin sanotusti päälle liimatuiksi, eivätkä arvot näkyneet käytännön arjessa.

”Tota, en muista edes meidän arvoja tällä hetkellä, mutta se on ehkä vähän menettänyt mun mielestä, jopa niin kun ne arvot mun silmissä semmoista merkitystensä pitkälti. Että tota, kun on kaikenlaisia arvoja, mutta sitten kun ei ne oikeasti ole mitään arvoja, kun ne on vaan mainoslauseita, niin tota se on ehkä vähän mulla laskenut niiden niinku merkitystä.” (H2)

”Että loppujen lopuksihan noilla firmoilla kaikilla on varmaan nykyään aika lailla samat arvot, vähän eri synonyymeilla sanottuna vaan, niin kyllä mä ehkä koen sen sillain, että valitettavasti [arvot ovat ulkokuvaa]. [– –] Että ehkä se on vaan niinku semmoinen markkinoinnillinen kikka kuitenkin sillain.” (H5)

Huomionarvoista on, että tuottavuuskeskeisyyskin nousi haastatteluissa ajoittain esille silloin, kun keskusteltiin työnantajan arvoista.

”No rahan arvostus, sehän se on [– –] kova sanelija varmasti sieltä ylhäältäpäin. Että kyllähän se, myyntikatteet ja katteet eellä mennään. [– –] ... että se raha on se, monesti se, mikä ratkaisee, valitettavasti.” (H6)

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että vain harvoissa tapauksissa työnantajan asettamat arvot tukivat erityisesti ammatti-identiteetin muotoutumista. Mielenkiintoinen huomio on, että sellaiset haastateltavat, jotka kokivat työnantajan arvot omikseen ja pystyivät määrittelemään työhön liittämänsä arvot, vaikuttivat olevan sitoutuneempia ja työhönsä tyytyväisempiä kuin ne haastateltavat, joilla oli haasteita määritellä arvoja tai jotka eivät kokeneet työnantajan arvojen toteutuvan omassa työssään.

Kuten edellä on esitetty, tämän tutkimuksen puitteissa täysin selkeää ja yhtenäistä taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteettiä on haastavaa määritellä. Näkemykseni mukaan sillä, että työnantajan arvoja ei tunnisteta, niitä ei pidetä omina tai ne koetaan vähämerkityksellisiksi on vaikutusta ammatti-identiteetin keskeneräisyyteen.

Koska arvot vaikuttavat identiteettiin, saattaisi ammatti-identiteetin kehitystä omalta osaltaan edistää se, että työntekijät kokisivat työnantajan arvot samaistuttaviksi ja sellaisiksi, joita he haluavat omissa työarjessaan toteuttaa.

5.5.2 Kohdatut haasteet ja työhön sitoutuminen

Monet haastateltavista olivat harkinneet työpaikan tai jopa alan vaihtoa ainakin jossain vaiheessa uraansa. Useat olivat tällä hetkellä tyytyväisiä työhönsä, eivätkä kokeneet asiaa ajankohtaiseksi. Monet heistä, jotka kertoivat olevansa työhönsä tyytyväisiä, pohdiskelivat ajoittain erilaisia uravaihtoehtoja, vaikka eivät pitäneetkään työpaikan vaihtoa todennäköisenä.

Yhtenä syynä pohdintaan työpaikan tai alan vaihdosta oli palkkaus ja erityisesti palkkaus suhteessa työn vaativuuteen. Lisäksi syinä esitettiin työn mielekkyys ja omat mielenkiinnon kohteet. Osa haastateltavista oli esimerkiksi kiinnostunut työskentelemään taloushallinnon tehtävissä tilitoimistoalan ulkopuolella ja harkitsivat siirtymistä niin sanottuun in house -rooliin. Kiireinen ja stressaava työ sekä arvostuksen puute, tehokkuusvaatimukset ja liian haastavat työtehtävät suhteessa osaamiseen koettiin myös syiksi, jotka aiheuttivat pohdintaa alan tai työpaikan vaihdosta.

Yhtenä työssä viihtyvyyteen vaikuttavana tekijänä voidaan tutkimusaineiston perusteella todeta olevan työntekijän vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä. Ne haastateltavat, jotka olivat päässeet vaikuttamaan oman työnsä sisältöön, viihtyivät työssään paremmin kuin ne, jolle tavoitteet ja työnkuva oli annettu pitkälti valmiina ja asetettu johdon toimesta. Lisäksi työtyytyväisyyttä lisäsi etätöiden tuoma joustavuus ja vapaus sekä työn monipuolisuus ja kehittymismahdollisuudet. Resurssien määrälläkin oli merkitystä työtyytyväisyyteen, sillä ne haastateltavat, jotka kokivat resurssit hyviksi, olivat tyytyväisempiä työhönsä ja työnantajaansa kuin ne, jotka kokivat resursseja olevan liian vähän.

Yhtenä suurimpana koko alaa uhkaavana haasteena ja työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä aineistosta nousi selkeästi esille liiallinen työkuorma ja jatkuva kiire.

”No työn kuormitusta, stressiä, että meidän alalla on jatkuvasti kiire. Että ennen puhuttiin, että tilinpäätösaika on kiireistä, kesällä on kesälomat ja syksyllä pidetään liukumia, niin eihän sitä syksyn hiljaista aikaa ole enää.” (H5)

”...mutta onhan se resurssihaaste ihan niinku aito. Aito huoli, ettei sitä voi kieltää.” (H3)

”Mun mielestä se on yks tän alan vähän semmoisia perisyntejä, että kirjanpitäjistä halutaan ottaa kaikki irti. Ehkä myös musta tuntuu, että se tilanne, että työvoimasta on ollut niin hirveä pula, niin se on ajanut myös tähän, että on vaan tullut asiakkaita ovista ja ikkunoista, on pitänyt löytää niille tekijät, jonka takia on ollut sitten kirjanpitäjillä liikaa töitä, mikä on luonut sitä kuvaa, että pitää vaan tahkota tuottoja, eikä ehkä niin välitetä.” (H11)

”Tulikin hyvään vuoden aikaan tää, kun mä aina tammikuussa mietin, että ei tää oo ihmisen paikka olla töissä. No kyllähän se niinku se kiire mikä on ja se, että mulla on paljon aikatauluja päällekkäin. Niin onhan se raskasta ja toki asiakkaille sitten ikinä ei saa näkyä se, että kun on muitakin asiakkaita kuin pelkästään te.” (H8)

Lisäksi paineiden koettiin yleisesti lisääntyneen, mikä huolestutti monia haastateltavia. Osa haastateltavista nosti esille jatkuvan kiireen ja stressin mahdolliset kauaskantoisemmatkin vaikutukset:

”Tavallaan niinku se, että mielenterveydelliset ongelmat varmasti voi olla aika yleisiäkin. Jos ei jo nytten, niin ainakin voi olla jatkossa, jos ei siihen asiaan puututa enempää. [– –] Että mä niinku jotenkin toivon, että tavallaan kun kuitenkin tää on asiantuntija- ja ajatustyötä, että tää ala muuttuisi sillee terveeseen suuntaan. Että nythän me tehdään työajan liukumaa, mutta oikeastihan me tehdään ylitöitä, mutta sitä vaan kutsutaan työajan liukumaksi, koska se kuulostaa paljon paremmalta, että kun voi sanoa, että meillä ei tehdä ylitöitä. Mutta sitten jos katsotaan, että pahimmillaan joillekin voi olla monta sataa tuntia sitä työajan liukumaa ja se ei ole silleen, että mä nyt halusin tehdä näitä etukäteen, että mä voin olla sitten kolme viikkoa lomalla ylimääräistä.” (H5)

”...mut nyt mä oon ehkä vähän kyynistynyt siinä mielessä, että kestääkö väki tän työkuorman alla kohta, että jos hana on koko ajan auki, että millon rupeaa sitten

ovi käymään toiseenkin suuntaan. Että tää viime aikojen kehitys ei ole kovin positiivinen.” (H10)

”Että mä oon itse huolissani siitä, että kun yhä enenevässä määrin kuulee sitä, että ihmiset on saikulla 2-3 kuukautta, syytä ei kerrota. Niin, kyllähän sä sen syyn tiedät. [– –] ...kyllähän sen tietää, mistä se johtuu, että me ollaan tehty taas ympärivuoden liukumaa ja sinne on kertynyt niitä. Niin sitten se tavallaan hyöty on siitä, että ollaankin 2-3 kuukautta saikulla, niin kannattiko, että olisiko vaan pitänyt yrittää pärjätä sillä normityöviikolla?” (H5)

Toisena merkittävänä alan haasteena haastateltavat näkivät yhä kasvavat osaamisvaatimukset ja henkilöstön osaamisen varmistamisen. Jatkuvat muutokset lainsäädännössä ja sääntelyn kiristyminen ovat haastateltavien mukaan johtaneet siihen, että uutta tietoa ja toimintamalleja tulee jatkuvasti. Tämän vuoksi työntekijöiden tulisi kouluttautua säännöllisesti ja pysyä ajan tasalla muutoksista:

”Mutta tuota, kyllä ehkä jotenkin tuntuu, että pitää koko ajan vaan olla enemmän, tietää vähän joka osa-alueesta ja pitää itekin vuodesta toiseen vaan kouluttautua ja koko ajan pysyä kärryillä siitä, että mitä kaikennäköisiä uudistuksia on taas missäkin asiassa tullut. [– –] Ja se tietenkkin sitten, että kun koko ajan tulee joka alalla kaikennäköistä uutta, että onko aikaa siihen kouluttautumiseen ja että pysyt ajan tasalla kaikessa. [– –] Mutta varmaan harvalla tulee kouluttautuduttua niin paljon kun olisi tarpeen.” (H1)

Monipuolisen työn koettiin vaativan paljon tietämystä liiketoiminnan eri osa-alueilta. Useat haastateltavat kokivat alan vaatimusten kasvaneen entisestään niin kirjanpidon ja verotuksen substanssiosaamisen kuin tietotekniikkaosaamisen ja vuorovaikutuksenkin osalta. Erilaisiin vaatimuksiin vastaaminen koettiin toisinaan haastavaksi ja osa haastateltavista oli selkeästi huolissaan siitä, kuinka he pystyvät tulevaisuudessa työstään suoriutumaan.

”Että miten pystyy hallitsemaan sen koko paletin, että kuitenkin taloushallinnon asiantuntijanhan täytyy tietää todella laajasti erilaisista asioista ja hallita isoja kokonaisuuksia, mutta samaan aikaan muistaa myös pieniä nyansseja. Ja sitten se,

että sulla on tehokkuusvaatimukset ja sitten on tiukat deadlinet verottajan suunnalta ja muilta, niin kyllähän se luo painetta.” (H5)

”Kyllähän se tiedon omaksuminen, kun on isot talot ja organisaatiot ja voidaan ottaa monen tyylistä asiakasta, että pystyy omaksumaan tietoa nopeassa ajassa. Se on se isoin. Että pystyy sen tiedon hakemaan ja sitten omaksumaan sen ja sitten, että vielä pysyy perässä siinä oravanpyörässä. Että kyllä se varmasti tulee osaltaan haasteeksi, niinku pysyä perässä tässä myllyssä.” (10)

Myös kansainvälistymisen katsottiin tuoneen uusia haasteita ja aikataulujen koettiin kiristyneen asiakkaiden odottaessa entistä nopeampaa reagointia ja raportointia. Useat haastateltavat mainitsivatkin yhdeksi haasteeksi ajankäytön sekä aikatauluissa pysymisen ja resursoinnin. Erityisesti jatkuvat työn keskeytykset aiheuttivat ongelmia aikataulutukselle ja lisäsivät kuormitusta.

Yhtenä merkittävänä haasteena esiin nousi lisäksi henkilöstön saatavuus, joka luonnollisesti on kytköksissä resursointihaasteisiin, liialliseen työkuormaan ja kiireeseen, joita useat haastateltavat olivat kokeneet. Haastateltavat tunnistivat alan työllisyysongelmat ja olivat huolissaan siitä, kuinka alalle löydetään jatkossa tekijöitä ja kuinka heidän osaamistaan saadaan lisättyä.

”Mutta toisaalta, sitten kauhukuvana siinä on, että kun me nää rutiinityöt ja helpommat saadaan niinku automatisoitua tavalla tai toisella hyödyntäen eri työkaluja, niin sitten alalla pääseminen vaikeutuu. [– –] ...että nuorten ja alanvaihtajien pääsy alalle vaikeutuu, että se on yks semmoinen, minkä mä näen uhkakuvana.” (H9)

”...otettu uusia työntekijöitä, on annettu, tuossa on hommat, tee, ja jätetty yksin. [– –] ...jostainhan niitten täytyy oppia. Musta tuntuu, että hirveän, siis myös siinä edellisessä tilitoimistossa oli sama juttu, että ei osaavia kirjanpitäjiä niinku meinaa saada, mistään löytää. Mutta toki ne, kaikkien täytyy jostain ne opit saada, siis niinku työelämässä, ethän sä koulussa niitä opi. Mutta se, että sitten taas opettaminen työpaikalla, niin se on taas siis yksi asia, kun ei kukaan ehdi, jos on omat työt, niin opettaa seuraavaa.” (H12)

”Mä oon sitä mieltä, että yksi uhka mikä meillä on, tai mitä pitäisi pystyä ratkomaan, on se, että nyt kun se kuuluu automaatio sitten ehkä hoitaa niitä rutiinihommia, niin miten sitten ihmiset, jotka tulee tälle alalle, niin miten he pääsee oppimaan? Koska aina ennemminkin heille annettiin mapit, että katso tuosta miten on aikaisemmin tehty ja jatka siitä ja sitten käydään läpi, mutta nyt kun ei ole enää semmoisia helppoja kivoja pieniä tehtäviä, mitä annetaan, vaan automaatio hoitaa ne. Niin miten alalle juuri tullut ihminen voi vahtia automaation tekemisiä, kun ei hän ymmärrä itsekään, mitä se automaatio tekee. Niin se on mun mielestä ehkä iso tämmöinen asia, mihin pitää panostaa, että me saadaan myös ihmisiä tälle alalle tulevaisuudessa.” (H11)

Lisäksi esiin nousi huoli siitä, että kun alalle saadaan uusia tekijöitä, miten varmistetaan heidän jaksamisensa, sitoutumisensa ja viihtyvyytensä alalla.

”Mä tiedän meidän tiimissäkin yhden kollegan, joka on aika vasta-alkaja ja sille on kasaantunut semmoinen asiakaslista, joka on ihan hirveä sotku. Siinä on kaikki asiakkaat jotenkin tosi ongelmallisia ja ne vaatii ihan hirveästi selvittelytyötä, mitä hänellä ei riitä vielä taidot ja kokemus siihen, että niitä saisi itse selvitettyä ja kukaan ei ehdi auttaa. No kiireaika, tilinpäätösaika ja tämmöinen, niin se on sitten taas tosi iso haaste hänelle. Mä kyllä niinku nostan hattua, että jaksaa ja on tuota edelleen, haluaa tehdä tätä työtä. Mutta, että siis tosi raskasta varmasti tuo ja sitten kyllä aiheuttaa stressiä paljon.” (H7)

”Se, että kuinka saatetaan polttaa ihminen loppuun vuodessa, vaikka se olisi hyvä työntekijä, niin se vaihtaa sitten pois sen takia, että ne tavoitteet on ollut ihan liian kovat.” (H6)

”Että siinä mielessä mä jotenkin ajattelin, että sieltä työuran alkupäästä, kun me saataisiin ne uudet ihmiset, jotka vaikka koulunpenkiltä tulee, niin vähän silleen kevyemmin nousemaan, että se olisi niinku semmonen suora linja ja sitten lähdetään ylöspäin, eikä silleen, että sä suoraan lähdet tästä nousemaan sitä pystysuoraa menemään. Niin se voisi luoda sitä semmoista mielekkyyttä ja semmoista pitkäjänteisyyttä tälle taloushallinnon alalle. Voi käydä niinkun sairaanhoitajille, että todella paljon sairaanhoitajia vaihto nyt alaa, kun tuli se semmoinen seinä vastaan, että tää on liian rankkaa siihen mun resurssiin nähen.” (H4)

Työn hektisyys, kuormittavuus ja kiire nousivat niin selkeästi lähes kaikissa haastatteluissa esille, että mielestäni näitä voidaan pitää koko alaa yhdistävänä piirteenä.

Myös näiden syyt, kuten työntekijä- ja resurssipula, osaamisvaatimusten kasvu sekä asiakkaiden kasvavat vaatimukset raportoinnin ja aikataulujen suhteen, näyttävät yhdistävän eri työnantajia. Tuottavuuskeskeisyyden vaikutustakaan ei voida mielestäni sivuuttaa. Tutkimusaineistosta nousi ajoittain esille, että asetetut tavoitteet ovat liian vaativia suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin ja esimerkiksi automaation seurauksena vapautunut työaika on täytetty usein uusilla asiakkailla sen sijaan, että aika käytettäisiin esimerkiksi kouluttautumiseen tai uusien työntekijöiden ohjaukseen.

Näkemykseni mukaan edellä kuvatut haasteet vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen sekä taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteettiin. Koska niin moni haastateltavista oli harkinnut alan tai työpaikan vaihtoa, voidaan tulkita, että sitoutuneisuus ei ole erityisen korkealla tasolla. Työn kuormitus aiheuttaa selkeästi koko alalla yhteisesti tunnistettuja jaksamishaasteita, jotka näyttäisivät omalta osaltaan heikentävän työntekijöiden sitoutumista – sitoutuneisuuden puute taas antaa viitteitä identiteettikriisistä. Lisäksi kun tarkastellaan työtyytyväisyyttä ja työhön liittyviä haasteita, voidaan mielestäni todeta, että kuormitus ja kiirehuiput yhdistettynä työnantajan tuottavuusvaatimukseen haastavat selkeästi ammatti-identiteetin muotoutumisen.

6 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin laskentatoimen alalla tapahtuvaa roolin muutosta niin sanotusta pavnulaskijasta liiketoimintakumppaniksi suomalaisten tilitoimistojen näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena oli taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetti ja sen muotoutuminen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten suorituksen mittaaminen vaikuttaa identiteetin muotoutumiseen ja onko ristiriita tuottavuuden tavoitteiden ja liiketoimintakumppanin ammatti-identiteetin välillä olemassa. Käydään vielä lopuksi läpi tutkimuksen keskeiset tulokset ja jatkotutkimusehdotukset sekä pohditaan tutkimuksen rajoitteita.

6.1 Keskeiset tulokset

Kun tarkastellaan muutoksen nykytilaa, voidaan todeta, että muutos ei ole vielä menossa loppuaan kohti, vaan taloushallinnon asiantuntijan työaika kuluu edelleen paljon kirjanpidon perustehtäviin. Tutkimusaineiston perusteella voidaan hyvin kyseenalaistaa ajatus siitä, että muutos tulisi koskaan ikään kuin valmiiksi, vaan kyse näyttää enemmänkin olevan jatkuvasta prosessista, johon vaikuttavat niin asiakkaiden kuin työnantajienkin tarpeet ja odotukset, yhä kehittyvä sääntely viranomaistahoilta sekä liiketoiminnan kansainvälistyminen ja automaation, robotiikan ja tekoälyn sovellukset. Näkisin, että kyseessä on enemmänkin Burns ja Scapensin (2000) kuvaama evolutiivinen muutos, joka tapahtuu pienten, jatkuvien muutosten kautta. Kyseessä vaikuttaisi olevan pikemminkin väistämättä tapahtuva kehitys ja jo olemassa olevan roolin laajeneminen, ei niinkään vallankumouksellinen muutos ja selkeä siirtyminen roolista toiseen (ks. Burns & Baldvinsdottir, 2007).

Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaikka taloushallinnon asiantuntijat tekevät vielä paljon rutiininomaista kirjanpidon työtä, niin sanottua

pavunlaskijan roolia sellaisenaan ei ole enää suomalaisista yli sata henkilöä työllistävistä tilitoimistoista löydettävissä. Muutos kohti liiketoimintasuuntautuneisuutta on selkeästi tapahtumassa ja taloushallinnon asiantuntijan roolin voidaan nähdä viime vuosina laajentuneen.

Tutkimustulosten valossa taloushallinnon asiantuntijan roolin ja ammatti-identiteetin kannalta ratkaisevaa on se, kuinka vapautunut työaika käytetään. Lisäksi toimenkuvaan tulee vaikuttamaan se, kuinka suuri osa kirjanpidon rutiinitöistä voidaan lopulta suorittaa automaation ja robotiikan avulla ja missä määrin tällaisia työkaluja voidaan tulevaisuudessa hyödyntää erilaisiin vaativiin kirjanpidon ja verotuksen asiantuntijatehtäviin, kirjanpidon selvitystyöhön ja asiakkaiden palvelemiseen. Nähtävissä on, että ainakaan tällä hetkellä automaatiolla ja robotiikalla ei voida täysin korvata taloushallinnon asiantuntijan tekemää työtä. Alan osaajien kannalta merkittävä kysymys on myös se, onko asiakkailta ylipäättään riittävästi tarvetta erilaisille lisäarvopalveluille ja kuinka suuren osan taloushallinnon asiantuntijan toimenkuvasta nämä tehtävät tulevat tulevaisuudessa muodostamaan.

Ammatti-identiteetin kartoituksen osalta johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimusaineiston pohjalta ei voida esittää täysin yhtenäistä ja selkeää taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteettiä. Kuten Empsonin (2004) tutkimuksessa, tämänkin tutkimuksen pohjalta voidaan tehdä havainto, että asiantuntijat jakavat tietynlaisen perusymmärryksen siitä, millainen ammatti-identiteetti heidän alallaan on. Haastatteluissa nousi esimerkiksi esille paljon samankaltaisuuksia sen määrittelyssä, millainen on hyvä taloushallinnon asiantuntija ja millainen on taloushallinnon asiantuntijan rooli.

Yhteneväisiä tutkimustuloksia saatiin Ahrensin ja Chapmaninkin (2000) tutkimuksen kanssa, sillä taloushallinnon asiantuntijoita yhdisti jokseenkin samanlaiset roolipyrkimykset, jolloin yhteinen ammatti-identiteetti oli jossain määrin havaittavissa. Uusi liiketoimintakumppanin rooli oli selkeästi kaikille haastateltaville tuttu, ja he

määrittivät sitä pitkälti samalla tavoin. Kun haastateltavien piti määritellä keitä he ammatillisesti ovat ja millaisiksi he haluavat kehittyä, ei selkeitä yhteneväisyyksiä sen sijaan ollut havaittavissa. Lisäksi näissä määrittelyissä ei erityisesti korostunut liiketoimintakumppaniin liitettävät ominaisuudet. Tämä antaa viitteitä siitä, että haastateltavat eivät selkeästi nähneet oman ammatillisen identiteettinsä olevan kehityksessä kohti kuvaamaansa taloushallinnon asiantuntijan ihannetta, vaikka he halusivatkin työssään toteuttaa liiketoimintakumppanin roolia. Ammatti-identiteetin määrittelyä ei kyetty tekemään merkityksellisten ja merkityksettömien työtehtävienkään avulla. Tutkimustuloksena voidaan näin ollen esittää, että taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetti on vasta muotoutumassa ja identiteettityö on vielä kesken. Sen lisäksi, että ammatti-identiteetti on keskeneräinen, vaikuttaa se olevan pirstaloitunut ja hajanainen (ks. Wolf ja muut, 2020; Simpson & Carroll, 2008; Vaivio ja muut, 2021).

Aiemmat tutkimukset ovat esittäneet lukuisia tekijöitä, jotka voivat haurastuttaa ammatti-identiteettiä. Tällaisia ovat esimerkiksi negatiivisten stereotyyppien olemassaolo (Goretzki & Pfister, 2023), haasteet liiketoimintakumppanin roolin saavuttamisessa (ks. Tillema ja muut, 2022; Burns ja Baldvinsdottir, 2005; Morales & Lambert, 2013) sekä odotusten ja työtehtävien välillä olevat ristiriidat (Ala-Heikkilä & Järvenpää, 2023) ja ristiriidat organisaation käytäntöjen ja työntekijöiden itsensä arvokkaana pitämien asioiden välillä (Morales, 2019). Kaikki edellä esitetyt tekijät nousivat esille tässä tutkimuksessa.

Morales ja Lambert (2013) ovat esittäneet lisäksi, että tiettyjen, vähempiarvoisten tehtävien suorittamisen voidaan kokea heikentävän mahdollisuuksia rakentaa tavoiteltua liiketoimintakumppanin identiteettiä. Tästä ei löytynyt viitteitä tämän tutkimuksen aineiston perusteella. Näkemykseni mukaan haastateltavat eivät kokeneet esimerkiksi perinteiseen pavnulaskijan rooliin liitettyjä kirjanpidon rutiinimaisia tehtäviä vähempiarvoisiksi tai sellaisiksi tehtäviksi, joita he erityisesti haluaisivat vältellä. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta nämä tehtävät eivät toki olleet sellaisia, joihin haastateltavat halusivat pääsääntöisesti työssään keskittyä. Lähes kaikki haastateltavat

kuitenkin mielellään sisällyttivät toimenkuvaansa niitä jossain määrin ja ainoastaan yksi haastateltavista oli halunnut luopua kirjanpidon rutiinitehtävistä kokonaan. Tulkintani mukaan haastateltavat kokivat tällaiset rutiinitehtävät pikemminkin yhdeksi ammatti-identiteettinsä osa-alueeksi kuin liiketoimintakumppanuutta estäväksi tekijäksi.

Vaikka niin sanottua pavunlaskijan stereotyyppiä on suomalaisesta tilitoimistoympäristöstä vaikea löytää, ulkopuolisten käsityksissä tämä negatiiviseksi koettu stereotyyppi elää vähintäänkin jossain määrin edelleen. Kuten haastateltavat totesivat, ulkopuolisilla ei välttämättä ole käsitystä, mitä kaikkea työ pitää sisällään ja heidät nähdään edelleen usein ”vain kirjanpitäjinä”.

Ala-Heikkilän ja Järvenpään (2023) tutkimuksessa havaittiin, että laskentatoimen asiantuntijat kokivat ulkoisten odotusten niin sanotusta numeroiden murskaamisesta haittaavan tavoitellun liiketoimintakumppanin identiteetin saavuttamista, mitä taas ei ollut havaittavissa tämän tutkimuksen tuloksissa. Mielenkiintoista onkin pohtia, johtuuko tämä eroavaisuus siitä, että taloushallinnon asiantuntijoiden ammatti-identiteetin kehitys kohti liiketoimintakumppanuutta on vielä varsin kesken ja tämän vuoksi ammatti-identiteettiin liittyy paljon perinteisiä ominaisuuksia ja rooleja, vai koetaanko taloushallinnon alalla perinteisten roolien olevan osa liiketoimintakumppanin ammatti-identiteettiä. Esimerkiksi Parkerin ja Warrenin (2017) tutkimuksessa laskentatoimen asiantuntijat rakensivat omaa identiteettiään niiden toimien varaan, joita on perinteisesti pidetty heille tyypillisinä. Tällaisia toimia olivat esimerkiksi numeroiden kanssa työskentely, taloudellisten raporttien laatiminen sekä standardien noudattamisen varmistaminen. Vastaava havainto nousi esille tässäkin tutkimuksessa.

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetti pitää sisällään huomattavasti enemmän pavunlaskijan rooliin liitettyjä ominaisuuksia, kuin mitä aiempien tutkimusten tulosten valossa voisi olettaa. Näkemykseni mukaan taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetissä tulee tulevaisuudessa yhdistymään sekä pavunlaskijan että liiketoimintakumppanin piirteet.

Identiteettiä kannatteleva runko muodostuu laadukkaasta kirjanpidosta ja raportoinnista, joiden pohjalle rakennetaan itsekunnioitusta ja käsitystä siitä, kuka minä olen. Työnantajan ja asiakkaiden odotukset ajavat taloushallinnon asiantuntijaa väistämättä kohti liiketoimintakumppanuutta ja uskon, että tulevaisuudessa yksilön kokema tarkoitus ja merkitys tuleekin syntyään ennen kaikkea liiketoimintakumppanuuden myötä. Tutkimustulosten perusteella tähän kehitykseen tulee menemään vielä aikaa, sillä tällä hetkellä taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetti on keskeneräinen ja hauras. Toisaalta on syytä huomioida myös se, että tutkimustulokset eivät täysin tue oletusta siitä, että kaikki taloushallinnon asiantuntijat haluavat tavoitella liiketoimintakumppanin roolia. Tulevaisuudessa toimenkuvan kehitykseen saattaakin liittyä roolin jakautumista, jonka seurauksena osa taloushallinnon asiantuntijoista tulee keskittymään rutiinitehtävien hoitoon ja osan toimenkuva taas tulee koostumaan pääasiassa liiketoimintasuuntautuneista tehtävistä.

Tutkimustulosten perusteella taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteettiä haurastuttaa negatiivisten stereotyyppien olemassaolon lisäksi erilaiset haasteet liiketoimintakumppanin roolin saavuttamisessa. Kuten Ala-Heikkilän ja Järvenpään (2023) tutkimuksessa, tässäkin tutkimuksessa havaittiin, että lisäarvoa tuottavien tehtävien tekemiseen ei koettu aina olevan riittävästi resursseja. Tämän voidaan katsoa aiheuttaneen sen, että omiin sisäisiin odotuksiin ei ole kyetty riittävästi vastaamaan ja odotusten ja työtehtävien välillä on näin ollen ollut ristiriitoja.

Useat haastateltavat kokivat huolta siitä, kuinka he pystyvät taloushallinnon asiantuntijalle asetetusta roolista selviytymään. Työstä suoriutuminen vaati haastateltavien mukaan samoja asioita, mitä he liittivät taloushallinnon asiantuntijan ihanteeseen; paineensietokykyä, vuorovaikutustaitoja, oppimisvalmiuksia, kehittymishalukkuutta ja IT-taitoja. Kun he kuvasivat työstä ja roolista suoriutumiseen liittyviä haasteita tai epäilivät suoriutumistaan tulevaisuudessa, he samalla kyseenalaistivat taloushallinnon asiantuntijan ihanteen saavuttamisen. Näin ollen heidän nykyinen identiteettinsä ja tavoittelemansa identiteetti eivät välttämättä kohtaa,

mikä saattaa aiheuttaa ristiriitoja identiteettityön näkökulmasta ja haurastuttaa identiteettiä entisestään.

Vaatimusten yhä kasvaessa useat haastateltavista kokivat työnantajan asettamien tavoitteiden kiristyneen ja tuottavuusvaatimuksia pidettiin usein liian kovina. Toisaalta tutkimuksessa havaittiin ristiriitoja organisaation käytäntöjen sekä työntekijöiden itsensä arvokkaina pitämien asioiden välillä. Haastatteluissa nousi esiin se, että työntekijöille itselleen tärkeää oli laadukkaan kirjanpidon ja palvelun tuottaminen. Työnantajat sen sijaan painottivat usein tehokkuutta, liikevaihtoa ja myyntikatetta. Useassa yrityksessä palkkaus sekä mahdolliset bonukset ja palkkiot olikin sidottu liikevaihtotavoitteisiin.

Tutkimuksessa löydettiin selkeä ristiriita siinä, mihin suuntaan suorituksen mittaamiseen käytetyt mittaristot ohjaavat ja toisaalta, mitä työntekijät ja jopa työnantajat itse tavoittelevat. Asiakkaiden lisäksi työnantajatkin odottavat taloushallinnon asiantuntijalta liiketoimintasuuntautuneisuutta, mutta tämä ei nouse käytännössä lainkaan esille, kun tarkastellaan suorituksen mittaamiseen käytettyjä mittaristoja. Vaivion ja muiden (2021) tutkimuksesta voidaan edelleen nostaa esille seuraava huomio; mittaamisen myötä voidaan vahvistaa se suunta, johon yksilö on menossa ja mittaaminen ohjaa työntekijää kehittämään itseään tavoiteltuun suuntaan. Tämän pohjalta voidaan tehdä havainto, että suorituksen mittaaminen ei erityisesti ohjaa taloushallinnon asiantuntijaa kehittymään liiketoimintakumppaniksi. Näin ollen suomalaisessa tilitoimistossa työskentelevä taloushallinnon asiantuntija kohtaa ristiriidan – onko ensisijainen tavoitteeni liiketoimintakumppaniksi kehittymisen sijaan olla mahdollisimman tuottava, ja miten rakennan rajallisilla resursseillani uutta liiketoimintakumppanin ammatti-identiteettiäni tuottavuuskeskeisessä ympäristössä?

Toisaalta ei voida sivuuttaa sitä, että tuottavuus ja liiketoimintakumppanuus eivät luonnollisestikaan sulje toisiaan pois. Työnantajan painotuksilla on kuitenkin selkeä vaikutus ammatti-identiteetin kehittymiseen. Jos työnantaja painottaa enemmän

tuottavuutta, mikä käytettyjen mittaristojen valossa vaikuttaa selkeältä, niin työntekijät kehittävät itseään tähän tavoiteltuun suuntaan. Kun työntekijät keskittyvät tuottavuuteen, kärsii väistämättä liiketoimintakumppanin ammatti-identiteetin rakentaminen etenkin, mikäli tilanteeseen yhdistyy resurssipula. Taloushallinnon asiantuntijan hyvin keskeneräisen ammatti-identiteetin olemassaolo tukee mielestäni väittämää siitä, että tuottavuuden painottaminen on heikentänyt identiteettityötä. Huomio on esiarvoisen tärkeä, mikäli peilaamme sitä Alvessonin ja Willmotin (2002) esittämään havaintoon siitä, että vahvan ammatti-identiteetin kehittäminen on välttämätöntä työelämän haasteista selviytymiseen, sekä Vaivion ja muiden (2021) näkemykseen siitä, että identiteetti antaa ihmiselle ymmärryksen minuudesta ja lisää itsekunnioitusta työyhteisössä. Näkemykseni mukaan tutkimusaineistosta voidaan tehdä havainto, että taloushallinnon asiantuntijan vahvan ammatti-identiteetin puuttuminen on osaltaan saattanut vaikuttaa työelämän haasteista selviytymiseen ja ammatillisen minän rakentumiseen. Jos pohdimme esimerkiksi haastateltavien kuvaamia jaksamisongelmia ja työn kuormitukseen liittyviä haasteita, vaikuttaa työelämästä selviytyminen olevan ainakin toisinaan heikkoa.

Seuraavissa taulukoissa esitetään kootusti tämän tutkimuksen keskeiset tulokset aihealueittain. Taulukot mukailevat osittain luvussa kolme esitettyjä yhteenvetoja aiempien tutkimusten tuloksista. Tämän tutkimuksen keskeisiä tuloksia peilataan taulukoissa aiempien tutkimusten havaintoihin ja nostetaan esille näitä havaintoja käsittelevät tutkimukset. Yhteenvedon jälkeen pohditaan vielä lyhyesti muita tutkimuksessa esiin nousseita havaintoja ja tarkastellaan havainnoista tehtyjen päätelmien pohjalta alan kehitystä. Lisäksi pohditaan tutkimustulosten merkitystä käytännön näkökulmasta arvioimalla, kuinka tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää esimerkiksi alan organisaatioissa ja korkeakouluopetuksessa.

Taulukko 6. Alan muutokseen liittyvien tutkimustulosten yhteenveto.

Keskeiset tutkimustulokset	Aiempien tutkimusten havainnot	Havaintoa käsitteleviä tutkimuksia
Kirjanpidon rutiinitehtäviin käytetty aika on vähentynyt. Automaatio on vapauttanut työaikaa ja siihen suhtaudutaan positiivisesti.	Rutiinitehtäviin käytetty työaika ja kustannukset tulevat vähenemään muun muassa automaation ja robotiikan myötä.	Jemine ja muut (2023), Kruskopf ja muut (2020)
Työaikaa käytetään aiempaa enemmän konsultointiin ja lisäarvon tuottamiseen. Vapautunut työaika ei aina kohdistu lisäarvoa tuottavaan työhön.	Teknologinen kehitys ja automatisointi mahdollistavat lisäarvon tuottamisen.	Richins ja muut (2017), Kruskopf ja muut (2020)
	Lisäarvoa tuottavien tehtävien tekemiseen ei aina ole riittävästi resursseja.	Ala-Heikkilä ja Järvenpää (2023)
Automaatio ei tällä hetkellä uhkaa työllistymismahdollisuuksia.	Kirjanpidon osajille on edelleen tarvetta.	Richins ja muut (2017)
	Jopa 94 % kirjanpitäjän työstä on automatisoitavissa.	Frey & Osborne (2017)
Muutos liiketoimintakumppaniksi on tapahtumassa, mutta kirjanpidon perustehtävät ovat edelleen merkittävä osa työnkuvaa.	Rooli on muuttumassa pavnalaskijasta liiketoimintakumppaniksi.	Burns & Baldvinsdottir (2005), Byrne & Pierce (2007), Granlund & Lukka (1998), Horton & de Araujo Wanderley (2018), Järvenpää (2001), Järvenpää (2007), Paulsson (2012)
	Muutos pavnalaskijasta liiketoimintakumppaniksi voidaan jossain määrin kyseenalaistaa.	Malmi ja muut (2001)
Taloushallinnon asiantuntijan rooli on laajentunut. Uusia rooleja ja mahdollisuuksia on avautunut. Muutos on aiheuttanut erikoistumista, mutta ei ole merkittävästi kaventanut rooleja.	Muutos aiheuttaa pavnalaskijan roolin monipuolistumista ja laajentumista.	Friedman & Lyne (2001), Paulsson (2012)
	Muutos aiheuttaa erikoistumista ja synnyttää entistä kapeampia rooleja.	Andreassen (2020), Kruskopf ja muut (2020)
	Muutoksen myötä alalla avautuu uusia mahdollisuuksia ja rooleja.	Möller ja muut (2020)
Pavnalaskijan stereotyyppiä ei ole löydettävissä yli sata henkeä työllistävästä suomalaisista tiloimistoista. Pavnalaskijan stereotyyppi elää ulkopuolisten käsityksissä.	Pavnalaskijaa voidaan pitää laskentatoimen asiantuntijan stereotyyppinä.	Byrne & Pierce (2007), Granlund & Lukka (1998), Friedman & Lyne (2001), Jeacle (2008), Järvenpää (2007), Paulsson (2012)
	Pavnalaskijan stereotyypin olemassaolo voidaan kyseenalaistaa.	Vaivio & Kokko (2016)
Työnantajan ja asiakkaat odottavat taloushallinnon asiantuntijalta liiketoimintasuuntautuneisuutta.	Liiketoimintakumppanin rooli on se, mitä laskentatoimen asiantuntijoilta nykyisin odotetaan.	Wolf ja muut (2020)
Muutos on osa evolutiivista kehityskulkua, jolle ei ole välttämättä määriteltävissä selkeää päätepistettä.	Muutos ei ole selkeä ja suoraviivainen.	Malmi ja muut (2001), Burns & Vaivio (2001)
	Muutos voi olla evolutiivinen ja aiheuttaa jo olemassa olevan roolin laajentumisen.	Burns ja Scapens (2000)
	Muutos voi olla vallankumouksellinen ja aiheuttaa selkeän siirtymän roolista toiseen.	Burns ja Baldvinsdottir (2007)

Taulukko 7. Tutkimustulosten yhteenveto ammatti-identiteetin osalta.

Keskeiset tutkimustulokset	Aiempien tutkimusten havainnot	Havaintoa käsitteleviä tutkimuksia
Selkeää ja yhtenäistä ammatti-identiteettiä ei voida esittää. Roolin muutos on aiheuttanut identiteettityötä, joka on edelleen kesken ja vaatii kamppailua.	Ammatti-identiteetin muovaaminen on haastavaa ja vaatii ponnisteluja.	Alvesson & Willmot (2002), Simpson ja Carrol (2008), Vaivio ja muut (2021)
	Roolipyrkimysten avulla voidaan havaita jossain määrin yhtenäinen ammatti-identiteetti.	Ahrens ja Chapman (2000)
	Asiantuntijoilla on jaettu perusymmärrys alan ammatti-identiteetistä.	Empson (2004)
Ammatti-identiteetin muotoutumiseen vaikuttaa yksilön oma toiminta ja johdon toimesta tapahtuva sääntely. Kaikki taloushallinnon asiantuntijat eivät ole omatoimisesti lähteneet tavoittelemaan liiketoimintakumppanin identiteettiä, vaan työnantajan taholta tulevalle sääntelyllä on ollut merkittävä vaikutus.	Ammatti-identiteetti muotoutuu yksilötasolla, mutta siihen vaikuttavat lisäksi monet ulkopuoliset tekijät.	Goretzki & Messner (2019), Horton & de Araujo Wanderley (2018), Tillema ja muut (2022)
	Ammatti-identiteettiä voidaan säädellä johdon toimesta.	Järvinen (2009), Vaivio ja muut (2021)
	Liiketoimintakumppanin rooli on osa laskentatoimen asiantuntijan tavoittelemaa identiteettiä.	Ala-Heikkilä & Järvenpää (2023), Goretzki & Messner (2019), Morales (2019), Morales & Lambert (2013), Wolf ja muut (2020)
Ammatti-identiteettiin sisältyy pavnalaskijan rooliin liittyviä ominaisuuksia. Ammatti-identiteettiä rakennetaan sekä liiketoimintakumppanin että perinteisten pavnalaskijan ominaisuuksien varaan.	Odotukset perinteisistä ominaisuuksista voivat haitata tavoitellun identiteetin saavuttamista.	Ala-Heikkilä ja Järvenpää (2023)
	Laskentatoimen asiantuntijat rakentavat omaa identiteettiään niiden toimien varaan, joita on pidetty tavanomaisesti heille tyypillisinä.	Parker ja Warren (2017)
Ammatti-identiteettiä haurastuttavat negatiiviset stereotyyppiat, haasteet liiketoimintakumppanin roolin saavuttamisessa sekä erilaiset ristiriidat odotusten, työtehtävien ja käytäntöjen välillä.	Ammatti-identiteetti on hauras.	Ala-Heikkilä & Järvenpää (2023), Morales & Lambert (2013), Wolf ja muut (2020)
	Liiketoimintakumppanin roolin saavuttaminen voi olla haastavaa.	Tillema ja muut (2022), Burns ja Baldvinsdottir (2005), Morales & Lambert (2013)
	Stereotyyppiat voivat haurastuttaa identiteettiä.	Goretzki ja Pfister (2023)
	Ristiriidat voivat tehdä liiketoimintakumppanuudesta saavuttamattoman ideaalin.	Ala-Heikkilä ja Järvenpää (2023)
	Jännitteitä voi syntyä, kun organisaation käytännöt eivät kohtaa yksilön työssään arvostamien asioiden kanssa.	Morales (2019)
Työnkuvaan ei sisälly identiteettiä haurastuttavia merkityksettä tyotehtäviä.	Vähäarvoisina pidetyt työtehtävät heikentävät mahdollisuuksia rakentaa liiketoimintakumppanin ammatti-identiteettiä.	Morales & Lambert (2013)
Työhön liitettyjen arvojen määrittely on haastavaa. Työnantajan arvot voivat olla merkityksettä. Arvojen vaikutusta ammatti-identiteetin muotoutumiseen ei havaittu.	Arvoristiriidat aiheuttavat epävarmuuksia roolin omaksumiselle.	Tillema ja muut (2022)
	Arvot voivat vaikuttaa identiteettiin.	Alvesson ja Willmot (2002)
	Arvoristiriidat voivat saada työntekijän jättämään ristiriitaiseksi koetun roolin.	Ala-Heikkilä ja Järvenpää (2023)

Taulukko 8. Yhteenvedo suorituksen mittaamista käsittelevistä tutkimustuloksista.

Keskeiset tutkimustulokset	Aiempien tutkimusten havainnot	Havaintoa käsitteleviä tutkimuksia
Suoritusta mitataan pääosin määrällisillä mittareilla ja mittaristot painottavat tuottavuutta.	Liiketoimintakumppanuuteen kuuluvia tehtäviä on vaikea ilmaista määrällisesti tai yhdenmukaistaa määrällisesti tuottavuutta mittaaviin yksiköihin.	Goretzki & Pfister (2023)
Taloushallinnon asiantuntijan työn arvioimiseen käytetyt mittaristot soveltuvat vain osittain työn arvioimiseen.	Liiketoimintakumppanuus pitää sisällään monimutkaisia, vaihtelevia ja strategisesti suuntautuneita tehtäviä, joita on vaikea mitata ja arvioida määrällisesti.	Goretzki & Pfister (2023)
Mittaristot koettiin osittain ongelmallisiksi ja epäreiluiksi.	Tuottavuutta painottavat mittarit voivat lisätä tunnetta liiallisesta valvonnasta ja heikentää tunnetta asiantuntijatyön tekemisestä.	Goretzki & Pfister (2023)
Suorituksen mittaaminen ei ohjaa työntekijää kehittymään liiketoimintakumppaniksi. Työnantaja odottaa liiketoimintasuuntautuneisuutta, mutta suorituksen mittaamiseen käytetyt mittaristot eivät kuvasta näitä odotuksia.	Suorituksen mittaaminen ohjaa toiminnan suuntaa.	Goretzki & Pfister (2023), Vaivio ja muut (2021)
	Suorituksen mittaamiseen käytetyt mittaristot kuvaavat johdon tavoitteita ja strategisia pyrkimyksiä.	Jordan & Messner (2012)
	Suorituksen mittaaminen on yksi organisaation keino säädellä identiteettiä.	Alvesson & Willmot (2002), Goretzki & Pfister (2023), Vaivio ja muut (2021)
Ristiriita tavoitellun liiketoimintakumppanin identiteetin ja tuottavuutta painottavien mittareiden välillä on olemassa.	Mittaristojen keskittyminen tuottavuuden ihanteeseen vähentää liiketoimintakumppanuuden merkitystä.	Goretzki & Pfister (2023)
	Tuottavuuden tavoittelun ja liiketoimintasuuntautuneisuuden välillä on havaittavissa ristiriita.	Goretzki & Pfister (2023)

Taloushallinnon alalla puhutaan edelleen paljon siitä, kuinka automaatio on vapauttanut, ja tulee vapauttamaan taloushallinnon asiantuntijoiden työaika. Optimistisimmat arvioivat, että yli 95 prosenttia kirjanpidon työtehtävistä on automatisoitavissa. Tämän tutkimuksen valossa voidaan todeta, että tilitoimistoalalla automaation kehitys ei ole vähentänyt taloushallinnon asiantuntijan työmäärää. Tutkimusaineiston perusteella vaikuttaa pikemminkin siltä, että työkuorma on usein liian suuri, jaksamisongelmat ovat toistuvia ja alalle ei saada houkutelua riittävästi uusia osaajia. Resurssipula vaikuttaa olevan todellinen, palkkataso ei taloushallinnon asiantuntijoiden mielestä vastaa yhä edelleen kasvavia osaamisvaatimuksia ja toisaalta opinnot eivät valmista riittävästi käytännön työn tekemiseen. Työelämässä oppimiseen ei välttämättä ole riittävästi mahdollisuuksia, sillä niillä, joilla olisi osaamista perehdyttää vasta-alkajia, ei aina ole

siihen aikaa. Tutkimustuloksissa onkin nähtävissä Metsä-Tokilan (2019, s. 41) taloushallinnon toimialaraportissa kuvaamat alan heikkoudet, kuten osajapula ja todellisten osaajien puute, nopeat muutokset lainsäädännössä ja kehittämisresurssien puute.

Haastateltavien näkemykset alan ja oman työn haasteista ja työssä viihtyvyydestä maalaavat ajoittain synkkää kuvaa alan nykytilasta. Tulevaisuudessa automaation kehitys lienee avainasemassa ja nähtäväksi jää, pystytäänkö sen avulla vastaamaan edellä mainittuihin haasteisiin. Työnantajien tulisi havainnoida, että muutos pavnulaskijasta liiketoimintakumppaniksi tarkoittaa siirtymistä entistä haastavampiin asiantuntijatehtäviin, joita ei voida määrällistää mitattavaksi samalla tavoin kuin rutiinitehtäviä. Lisäksi olisi syytä kiinnittää huomiota siihen, että muutoksen myötä työn määrä ei välttämättä vähene, vaan työ muuttuu muotoaan.

Tässä tutkimuksessa esitetyjä havaintoja hyödyntämällä organisaatiot voisivat kehittää henkilöstön työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Tutkimustulosten avulla voitaisiin hahmottaa niitä tekijöitä, jotka taloushallinnon asiantuntijan roolissa ovat asiantuntijoille itselleen tärkeitä. Nämä tekijät huomioimalla voitaisiin edistää työtyytyväisyyttä ja tukea ammatti-identiteetin muotoutumista. Tutkimustulokset voisivat lisäksi tukea johtamista, ja niitä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi tehtävien ja roolien suunnittelussa niin, että nämä vastaisivat nykyistä paremmin asiantuntijoiden ammatillisia tavoitteita. Tutkimustulosten avulla voitaisiin myös kartoittaa, millaista tukea ja ohjausta taloushallinnon asiantuntijat tarvitsevat. Panostamalla ohjaukseen, tukeen ja tehtävien suunnitteluun voitaisiin parantaa henkilöstön sitoutumista ja työhyvinvointia.

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että suurella osalla haastateltavista on halu ja kiinnostus kehittyä liiketoimintakumppaniksi, mutta tätä kehittymistä ja ammatti-identiteetin aitoa muutosta hidastaa identiteettiä murentavat tekijät. Tällaisina tekijöinä tässä tutkimuksessa nousi erityisesti esille tuottavuuspaineet ja resursointiongelmat

sekä työn arvioimiseen vain osittain sopivat ja toimintaa liiketoimintakumppanin ammatti-identiteetin muotoutumisen kannalta väärään suuntaan ohjaavat mittaristot. Näiden lisäksi liiketoimintakumppanin roolin suorittamiseen liittyvät haasteet ja erilaiset ristiriidat odotusten, käytäntöjen ja työtehtävien välillä sekä negatiivisina koettujen stereotyyppien olemassaolo ulkopuolisten mielikuvissa haurastuttivat taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteettiä.

Suoritusta arvioivien mittaristojen kehittäminen kohti laadullisia ja työtä kokonaisvaltaisesti arvioivia mittareita antaisi näkemykseni mukaan nykyistä paremmin tilaa ammatti-identiteetin kehittymiselle. Tuottavuusvaatimusten keventäminen ja painotuksen siirtäminen laadullisiin tekijöihin vapauttaisi aikaa identiteettityötä edistäville työtehtäville ja parantaisi mahdollisesti työntekijöiden sitoutuvuutta ja työhyvinvointia. Osaaja- ja osaamispulaa helpottavat tekijät, kuten riittävien resurssien varaaminen koulutukseen ja perehdytykseen sekä automaation ja robotiikan kehittäminen edelleen ovat merkittävässä asemassa. Alan tulevaisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää on se, että kuormittavuustekijät ja resursointiongelmat tunnistetaan ja työnantajat havaitsevat sen, että muutos kohti liiketoimintakumppanuutta vaatii muutosta tavoitteidenasetannassa ja suorituksen mittaamisessa. Työntajien on syytä edelleenkin tukea liiketoimintakumppanin ammatti-identiteetin saavuttamista identiteetin sääntelyn keinoin sekä murtaa ulkopuolisten käsityksissä eläviä negatiivisia stereotyyppioita.

Tilitoimistopalvelut liittyvät kiinteästi suomalaiseen elinkeinoelämään ja niillä on laaja yhteiskunnallinen merkitys. Näin ollen olisi ensiarvoisen tärkeää, että taloushallinnon ala pidetään elinvoimaisena ja osaamisen taso korkeana. Tämä on mahdollista vain motivoituneen, sitoutuneen ja ammatti-identiteetiltään vahvan henkilöstön avulla. Näkemykseni mukaan useat alan yritykset kohtaavat rekrytointihaasteita erityisesti kokeneiden ja ammattitaitoisten työntekijöiden osalta. Tutkimustulosten pohjalta organisaatiot voisivat syventää ymmärrystään taloushallinnon asiantuntijoiden ammatti-identiteetistä, mikä taas saattaisi olla hyödyksi rekrytoinneissa ja auttaa

työnantajamielikuvan rakentamisessa. Tilitoimistojen houkuttelevuutta asiantuntijoille soveltuvana työpaikkana tulisi saada lisättyä ja tässä voitaisiin hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia esimerkiksi korostamalla rekrytoinneissa niitä positiivisia asioita, joita haastateltavat nostivat esille.

Metsä-Tokila (2019, s. 38) arvioi toimialaraportissaan, että taloushallinnon alalla tapahtuvat muutokset merkitsevät alalle tuleville nuorille uudenlaisia mahdollisuuksia. Näitä uusia mahdollisuuksia tulisi alalla tehdä entistä näkyvämmäksi niin, että alan kiinnostavuutta pystyttäisiin lisäämään nuorten ja alanvaihtajien keskuudessa. Ylemmän korkeakouluasteen suorittaneidenkin houkuttelevuus alalle olisi tärkeää erityisesti osaamisvajeen näkökulmasta. Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet alalla ovat mielestäni erinomaiset, minkä vuoksi ala tarjoaa motivoivia haasteita pidempäänkin opiskelleille. Palkkaus ja yleiset mielikuvat tilitoimistoissa tehtävästä työstä ovat varmasti syitä, miksi alalle hakeutuu vähemmän ylemmän korkeakouluasteen tutkinnon suorittaneita. Ymmärrys taloushallinnon asiantuntijan ammatti-identiteetistä voisi auttaa vahvistamaan taloushallinnon asiantuntijoiden roolia ja arvostusta yhteiskunnassa, mikä taas voisi lisätä alan houkuttelevuutta. Niin työnantajien kuin korkeakoulujenkin olisi hyvä tunnistaa, että tilitoimistoala tarjoaa koulutusasteesta riippumatta laskentatoimen asiantuntijoille mielenkiintoisia työtehtäviä.

Siirtyminen opinnoista työelämään tulisi huomioida korkeakouluopetuksessa nykyistä paremmin ja opetuksen tulisi olla käytännönläheistä, jotta siirtymä työhön olisi helpompaa. Tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat korkeakouluille tietoa siitä, millaisia taitoja ja osaamista opiskelijoille tulisi opettaa, jotta työssä vaaditut taidot vahvistuisivat jo opintojen aikana. Korkeakoulujenkin on aika hylätä näkemykset pavunlaskijan stereotyyppistä, nähdä taloushallinnon toimenkuvissa tapahtuvat muutokset ja varmistaa, että opetus vastaa työelämän muuttuneita osaamisvaatimuksia.

Tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää myös korkeakoulujen ja taloushallintoalan organisaatioiden välisen yhteistyön tiivistämisessä ja kehittämisessä. Kun sekä

korkeakouluilla että organisaatioilla on hyvät tiedot taloushallinnon asiantuntijan roolista, osaamisvaatimuksista ja asiantuntijoiden tekemästä identiteettityöstä, voidaan opiskelijoille taata työelämälähtöiset opinnot ja laadukkaat harjoittelupaikat. Nämä taas omalta osaltaan voivat edistää alalle tulevien vasta-alkajien sitoutumista, ammattitaidon kehittymistä ja työssä jaksamista.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tilitoimistoympäristöä on Suomessa tutkittu verrattain vähän, ja aihepiiristä onkin mahdollista ammentaa useita jatkotutkimusehdotuksia. Kuten tässäkin tutkimuksessa on noussut esille, ala on jokseenkin polarisoitunut. Näin ollen pienten ja suurten tilitoimistojen vertailu esimerkiksi sähköistymisen ja automaation, taloushallinnon asiantuntijan työnkuvan tai roolinmuutoksen tiimoilta olisivat mielestäni mielenkiintoisia tutkimusaiheita. Tätä tutkimusta kattavampi otos voitaisiin saada laajalle taloushallinnon asiantuntijoiden joukolle suunnatulla kyselytutkimuksella.

Automaation tutkiminen edelleen olisi hyödyllistä erityisesti työnkuvan näkökulmasta; millaisia vaikutuksia automaatiolla todella on taloushallinnon asiantuntijan työhön, paljonko sen avulla on lopulta mahdollista vapauttaa työaika ja millaisia haasteita sen hyödyntämiseen liittyy? Olisi mielestäni tärkeää saada lisää tietoa tekoälypohjaisten työkalujen kehittämisestä ja siitä, miten tehokkaita tällaiset työkalut voivat olla käytännössä tai miten tekoäly muuttaa laskentatoimen ammattilaisten työskentelytapoja ja käytäntöjä. Osaajapulan vuoksi olisi tarpeellista selvittää, millä tavoin tekoäly voisi paikata tilitoimistoissa vallitsevaa osaamisvajetta. Miten tekoälyä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi vaativissa asiantuntijatehtävissä tai vasta-alkajien perehdytyksessä ja kokeneempien asiantuntijoiden kouluttamisessa?

Taloushallinnon digitalisaatiota ja tekoälyn kehitystä olisi mielenkiintoista tutkia pienten ja keskisuurten yritystenkin näkökulmasta. Tilitoimistojen käytössä olevia työkaluja voitaisiin hyödyntää myös näissä yrityksissä, jolloin yritykset pystyisivät tekoälyn avulla

tehostamaan omia taloushallinnon prosessejaan. Käsitelmäni mukaan taloushallintoalan palveluyritykset ovat muita yrityksiä pidemmällä digitaalisten teknologioiden hyödyntämisessä ja kehittämisessä. Pk-sektorilla yleinen kehitys lienee hitaampaa muun muassa resurssivajeen vuoksi, vaikka tekoälyn avulla yritykset voisivat saavuttaa esimerkiksi entistä parempia ja reaaliaikaisempia ennusteita päätöksenteon tueksi. Näin ollen olisikin tärkeää selvittää, millaisia mahdollisuuksia tekoäly tarjoaa taloushallinnon näkökulmasta pk-sektorille ja mitä syitä on sille, että tällaisia työkaluja ei vielä kovin laajasti hyödynnetä. Mielenkiintoinen kysymys on, voisivatko tilitoimistot tarjota tulevaisuudessa pienille ja keskisuurille yrityksille taloushallinnon palveluiden lisäksi erilaisia järjestelmätyökaluja. Esimerkiksi Metsä-Tokila (2019) toi taloushallinnon toimialaraportissa esille, että tilitoimistoketjut hankkivat omistukseensa myös taloushallintoalaa tukevia yrityksiä, kuten ohjelmistoalan toimijoita. Näin ollen suurilla tilitoimistoketjuilla on osaamista ohjelmistokehityksestä ja automaation, robotiikan ja tekoälyn hyödyntämisestä taloushallinnon järjestelmissä. Taloushallinnon digitaalisten teknologioiden hyödyntämistä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä voitaisiin tutkia esimerkiksi yrityksiin suuntautuvien haastattelu- tai kyselytutkimusten avulla.

Taloushallinnon asiantuntijan roolimutosta ja ammatti-identiteettiä olisi tarpeellista tutkia edelleen erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Yhteen kohdeorganisaatioon keskittyvä pitkän aikavälin tapaustutkimus saattaisi tuoda uutta arvokasta tietoa roolimutoksesta sekä alan ja ammatti-identiteetin kehityksestä niin työntekijän kuin työnantajankin näkökulmasta. Tutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä asiakkaiden odotustenkin näkökulmasta keräten tutkimusaineistoa tilitoimistojen asiakasyrityksiltä. Kiinnostavaa olisi havainnoida, millaisia tutkimustuloksia roolimutoksen osalta olisi saatavissa suoraan asiakasyrityksistä kerätystä aineistosta.

Tilitoimistoalan kehityksen kannalta olisi tärkeää selvittää, millaista palvelua asiakkaat odottavat tilitoimistoilta ja missä määrin lisäarvopalveluille todella on kysyntää. Osaamisvajeen näkökulmasta voitaisiin havainnoida, pystyvätkö tilitoimistot vastaamaan asiakkaiden kasvaviin tarpeisiin. Toisaalta voitaisiin kartoittaa sitäkin, ovatko tilitoimistot

ylipäättään asiakkaiden näkökulmasta ensisijaisesti se taho, jolta lisäarvopalveluita hankitaan.

Myös taloushallinnon asiantuntijan sitoutuminen työhön olisi mielestäni mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Kuten tässäkin tutkimuksessa havaittiin, sitoutumiseen liittyy erilaisia haasteita. Olisi kiinnostavaa tutkia, miksi taloushallinnon asiantuntijat päätyvät vaihtamaan työpaikkaa tai jopa alaa, ja mitkä tekijät erityisesti vaikuttavat työtyytyväisyyteen? Alalla vallitsevan osaajapulan vuoksi olisi hedelmällistä perehtyä työntekijöiden sitoutumisen lisäksi siihen, mitkä tekijät vaikeuttavat alalle pääsyä tai heikentävät vasta-alkajien viihtyvyyttä alalla.

Koska alan osaamisvaatimukset lisääntyvät yhä edelleen ja alalla työskenteleminen vaatii jatkuvaa kouluttautumista osaamisen ylläpitämiseksi, voisi taloushallinnon asiantuntijan osaamisen kehittyminen olla kiinnostava tutkimusaihe. Tästä näkökulmasta voitaisiin havainnoida, miten osaamista kehitetään organisaatioissa ja toisaalta, millaisia erilaisia haasteita siihen liittyy. Tällainen tutkimus voisi olla mielekästä toteuttaa yhteen tai useampaan organisaatioon keskittyvänä tapaustutkimuksena.

Osaamisvaatimukseen tulee vaikuttamaan edelleen lisääntyvä pakollinen vastuullisuusraportointikin, minkä seurauksena vastuullisuusraportoinnin osaamista tullaan tarvitsemaan tilitoimistoissakin. Tämän aihepiirin tiimoilta voitaisiin tutkia esimerkiksi tilitoimistoihin suunnatun kyselytutkimuksen avulla sitä, miten tilitoimistot ovat varautuneet tuleviin haasteisiin vastuullisuusraportoinnin osalta ja miten vastuullisuusraportointi näkyy tilitoimistoissa työskentelevien asiantuntijoiden toimenkuvassa.

6.3 Rajoitukset

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että tutkimukseen liittyy monenlaisia rajoituksia. Yhtenä rajoituksena voidaan nostaa esille tutkijan subjektiivisuus ja tulosten

tulkinnanvaraisuus. Vaikka tutkijan ennako-oletukset on pyritty huomioimaan aineiston keruussa ja analyysissa mahdollisimman hyvin, vaikuttavat tutkijan subjektiiviset käsitykset siitä huolimatta aineiston ja tulosten tulkintaan. Haastatteluaineiston kerääminen ja analysointi vaatii paljon aikaa ja laajan aineiston tulkitseminen saattaa olla haastavaa. Tutkija tekee päätökset siitä, mitä osia aineistosta painotetaan, millä voi olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Haastatteluaineiston analysointi on aina tutkijan omaa tulkintaa haastateltavien omakohtaisista näkemyksistä, mikä lisää subjektiivisuuden riskiä ja saattaa heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusaineisto muodostuu haastateltavien subjektiivisista käsityksistä ja tutkimusaineiston ja -tulosten analysointi on tutkijan omaa tulkintaa, mikä aiheuttaa haasteita tutkimustulosten yleistettävyydelle.

Toinen merkittävä tutkimuksen rajoite liittyy valittuun otoskoko. Saturaation hyödyntämiseen liittyviä haasteita on kuvattu aiemmin luvussa neljä ja edelleen voidaan todeta, että laadullisessa tutkimuksessa on erittäin haastavaa määritellä, millainen otoskoko on riittävä. On epätodennäköistä, että tutkija voisi missään aineiston keruun vaiheessa todeta varmaksi, että mitään uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä ei otoskoko kasvattamalla voitaisi enää saavuttaa. Lisäksi aineiston valinnassa käytetyt rajaukset ovat saattaneet merkittävästi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Rajauksilla on haluttu varmistaa se, että haastateltavilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, mutta tehdyt rajaukset ovat saattaneet kaventaa aineistoa merkittävästi. Saadut tulokset olisivat saattaneet olla erilaisia, mikäli haastateltavat olisi valittu esimerkiksi satunnaisotannalla sekä pienistä että suurista tilitoimistoista ja otoskoko olisi ollut suurempi. Näin ollen tutkimustulosten yleistettävyys on rajallista.

Muita tutkimusta rajoittavia seikkoja ovat haastateltavien avoimuus, haastattelijan kokemattomuus, haastattelujen tilannesidonnaisuus ja aineiston keruun ajankohta. Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin myös tutkijan omia verkostoja, minkä seurauksena osa haastateltavista oli tutkijalle entuudestaan tuttuja. Muun muassa tämä aiheutti haastattelutilanteisiin ja haastattelijan vuorovaikutustyyliin vaihtelua, mikä

saattoi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Vaikka haastattelujen alussa tutkimuksen luottamuksellisuus käytiin haastateltavien kanssa läpi, on luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen verrattain lyhyessä haastattelutilanteessa voinut silti olla haastavaa. Tutkimusaineistoon voi siis liittyä rajoituksia, mikäli haastateltavat eivät jostain syystä ole halunneet keskustella täysin avoimesti. Haastattelijan kokemattomuus taas on saattanut aiheuttaa sen, että huonosti muotoillut kysymykset ovat johtaneet epäselviin tai harhaanjohtaviin vastauksiin tai haastattelijan käyttäytyminen on vaikuttanut haastateltavien kertomukseen. Haastattelija on esimerkiksi saattanut olla huomaamattaan kysymyksissään johdatteleva. Lisäksi on syytä huomioida, että haastattelut on toteutettu keväällä, tilitoimistojen näkökulmasta vuoden kiireisimpään aikaan. Tällöin kuormitus on työntekijöillä yleensä kaikkein suurimmillaan, mikä on saattanut vaikuttaa haastateltavien antamiin vastauksiin. Tutkimusta ja sen tuloksia arvioitaessa nämä edellä kuvatut rajoitukset on otettava huomioon.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2000). Occupational identity of management accountants in Britain and Germany. *The European Accounting Review*, 9 (4), 477–498. <https://doi.org/10.1080/09638180020024070>
- Ala-Heikkilä, V. & Järvenpää, M. (2023). Management accountants' image, role and identity: employer branding and identity conflict. *Accounting & Management*, 20 (3), 337–371. <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2021-0064>
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39 (5), 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Andreassen, R-I. (2020). Digital technology and changing roles: a management accountant's dream or nightmare? *Journal of Management Control*, 31, 209–238. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00303-2>
- Brown, A. D. (2015). Identities and Identity Work in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17, 20–40. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12035>
- Burns, J. & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles – the interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review*, 14, 725–757. <https://doi.org/10.1080/09638180500194171>
- Burns, J. & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 22, 3–25. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>
- Burns, J. & Vaivio, J. (2001). Management accounting change. *Management Accounting Research*, 12, 339–402. <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0178>
- Byrne, S. & Pierce, B. (2007). Towards a More Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants. *European Accounting Review*, 16 (3), 469–498. <https://doi.org/10.1080/09638180701507114>

- Empson, L. (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organization and Society*, 29, 759–781. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.04.002>
- Frey, C. B. & Osborne, M. (2017). The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Friedman, A. L. & Lyne, S. R. (1997). Activity-based techniques and the death of the beancounter. *European Accounting Review*, 6, 19–44. <https://doi.org/10.1080/096381897336854>
- Friedman, A. L. & Lyne, S. R. (2001). The beancounter stereotype: towards a general model of stereotype generation. *Critical Perspectives on Accounting* 12 (4), 423–451. <https://doi.org/10.1006/cpac.2000.0451>
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41 (3), 370–403. <https://doi.org/10.2307/2393936>
- Goretzki, L. & Messner, M. (2019). Backstage and frontstage interactions in management accountants' identity work. *Accounting, Organizations and Society*, 74, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.09.001>
- Goretzki, L. & Pfister, J. A. (2023). The productive accountant as (un-)wanted self: Realizing the ambivalent role of productivity measures in accountants' identity work. *Critical Perspectives on Accounting*, 95, 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102504>
- Goretzki, L., Strauss, E. & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24, 41–63. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.11.002>
- Granlund, M., & Lukka, K. (1998). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9, 185–211. <https://doi.org/10.1006/mare.1998.0076>
- Heinzelmann, R. (2018). Occupational identities of management accountants: the role of the IT system. *Journal of Applied Accounting Research*, 19 (4), 465–482. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2017-0059>

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki.
- Horton, K. E. & de Araujo Wanderley, C. (2018). Identity conflict and the paradox of embedded agency in the management accounting profession: Adding a new piece to the theoretical jigsaw. *Management Accounting Research*, 38, 39–50. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.06.002>
- Jeacle, I. (2008). Beyond the boring grey: The construction of the colorful accountant. *Critical Perspectives on Accounting*, 19, 1296–1320. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2007.02.008>
- Jemine, G., Puyou, F. & Bouvet, F. (2023). Technological innovation and the co-production of accounting services in a small accounting firms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, ennakkoverkköjulkaisu. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2022-5981>
- Jordan, S. & Messner, M. (2012) Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37, 544–564. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>
- Järvenpää, M. (2001). Connecting Management Accountants' Changing Roles, Competencies and Personalities into the Wider Managerial Discussion: A Longitudinal Case Evidence from the Modern Business Environment. *The Finnish Journals of Business Economics*, 4, 431–458.
- Järvenpää, M. (2007). Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *European Accounting Review*, 16 (1), 99–142. <https://doi.org/10.1080/09638180701265903>
- Järvenpää, M. (2009). The institutional pillars of management accounting function. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 5 (4), 444–471. <https://doi.org/10.1108/18325910910994676>
- Järventie-Thesleff, R. & Tienari, J. (2016). Roles as Mediators in Identity work. *Organizational studies*, 37 (2), 237–265. <https://doi.org/10.1177/0170840615604500>

- Järvinen, J. (2009). Shifting NPM agendas and management accountants' occupational identities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22 (8), 1187–1210. <https://doi.org/10.1108/09513570910999283>
- Kruskopf, S., Lobbas, C., Meinander, H., Söderling, K., Martikainen, M. & Lehner, O. (2020). Digital Accounting and the Human Factor: Theory and Practice. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*, 9, 78–89. <https://doi.org/10.35944/jofrpf.2020.9.1.006>
- Lambert, C. & Pezez, E. (2010). The making of the management accountant – Becoming the producer of truthful knowledge. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 10–30. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.005>
- Lukka, K. (2007). Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research*, 18, 76–101. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.06.006>
- Malmi, T., Seppälä, T. & Rantanen, M. (2001). The practice of management accounting in Finland – a change? *The Finnish Journal of Business Economics*, 4, 480-501.
- Merchant, K. A. & Otley, D. (2020). Beyond the systems versus package debate. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101185>
- Metsä-Tokila, T. (2019). Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:50*. Noudettu 21.8.2024 osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161842>
- Morales, J. (2019). Symbolic categories and the shaping of identity: The categorization work of management accountants. *Accounting and Management*, 16 (2), 252–278. <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2018-0040>
- Morales, J. & Lambert, C. (2013). Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices. *Accounting, Organizations and Society*, 38, 228–244. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.04.001>
- Möller, K., Schäffer, U., Verbeeten, F. (2020). Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of Management Control*, 31, 1–8. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>

- Paulsson, G. (2012). The role of Management Accountants in New Public Management. *Financial Accountability & Management*, vol. 28 (4), 378–394.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2012.00552.x>
- Parker, L. D. & Warren, S. (2017). The presentation of the self and professional identity: countering the accountant's stereotype. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30 (8), 1895–1924. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2016-2720>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Qu, S. Q. & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8 (3), 238–264.
<https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Richins, G., Stapleton, A., Stratopoulos, T. & Wong, C. (2017). Big Data Analytics: Opportunity or Threat to the Accounting Profession? *Journal of Information Systems*, 31 (3), 63–79. <https://doi.org/10.2308/isys-51805>
- Siegel, G. (1999). Counting More, Counting Less: The New Role of Management Accountants. *Strategic Finance*, 81 (5), 20–22.
- Simpson, B. & Carroll, B. (2008). Re-viewing 'Role' in Processes of Identity Construction. *Organization*, 15 (1), 29–50. <https://doi.org/10.1177/1350508407084484>
- Taylor, L. & Scapens, R. (2016). The role of identity and image in shaping management accounting change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29 (6), 1075–1099.
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2014-1835>
- Taipaleenmäki, J. & Ikäheimo, S. (2013). On the convergence of management accounting and financial accounting – the role of information technology in accounting change. *International Journal of Accounting in Information Systems*, 14 (4), 321–348. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2013.09.003>

- Tilisanomat (6.10.2023). Viekö tekoäly kirjanpitäjän ja palkanlaskijan työt? Noudettu 4.7.2024 osoitteesta: <https://tilisanomat.fi/kolumnit/paakirjoitus/vieko-tekoaly-kirjanpitajan-ja-palkanlaskijan-tyot>
- Taloushallintoliitto (24.4.2024). Töpärälle meni! Näin ChatGPT pärjasi KLT-tentissä. Noudettu 4.7.2024 osoitteesta: <https://taloushallintoliitto.fi/taparalle-meni-nain-chat-gpt-parjasi-kl-tentissa/>
- Tillema, S., Trapp, R. & van Veen-Dirks P. (2022). Business Partnering in Risk Management: A Resilience Perspective on Management Accountants' Responses to a Role Change. *Contemporary Accounting Research*, 39 (3), 2058–2089. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12774>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5 (1), 64–86. <https://doi.org/10.1108/11766090810856787>
- Vaivio, J., Järvenpää, M. & Rautiainen, A. (2021). Accounting in Identity Regulation: Producing the Appropriate Worker. *European Accounting Review*, 32 (3), 693–716. <https://doi.org/10.1080/09638180.2021.1997780>
- Vaivio, J. & Kokko, T. (2006). Counting big: Re-examining the Concept of the Bean Counter Controller. *Finnish Journal of Business Economics*, 1, 49–74.
- van der Steen, M. (2022). Identity work of management accountants in a merger: The construction of identity in liminal space. *Management Accounting Research*, 56, 1 – 19. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100792>
- Wolf, T., Kuttner, M., Feldbauer-Durstmüller, B. & Mitter, C. (2020). What we know about management accountants' changing identities and roles – a systematic literature review. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16 (3), 311–347. <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2019-0025>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot: haastateltavan nimi, tehtävänimike/titteli, työkokemus alalta ja koulutus

Työnkuva ja rooli

- Työn sisältö ja työajan käyttö
- Asiakkaiden odotukset
- Taloushallinnon asiantuntijan rooli ja siinä tapahtuneet muutokset
- Tulevaisuuden haasteet taloushallinnon alalla

Tavoitteet ja vaatimukset

- Taloushallinnon asiantuntijalta vaaditut ominaisuudet
- Työstä suoriutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen
- Työnantajan odotukset
- Osaaminen, onnistumisen kokemukset
- Suorituksen mittaaminen

Työminä

- Ammatillinen kuvaus itsestäsi
- Ammatilliset tavoitteet ja niiden toteutuminen
- Mikä työssä motivoi ja on tärkeää
- Työn merkityksellisyys
- Arvot

Viihtyvyys alalla

- Työ sisällön mielekkyys, omat odotukset
- Resurssien riittävyys
- Työtyytyväisyys ja itsensä toteuttaminen
- Tulevaisuudennäkymät