

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

**Taloustieteiden tiedekunta**

**TALOUSJOHDON ROOLI JOHTORYHMÄSSÄ JA  
HALLITUKSESSA**

Laskentatoimi, Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2009

Laatija: Toni Henriksson

Ohjaaja: Professori Marko Järvenpää

JYVÄSKYLÄ YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Toni Henriksson	
Työn nimi Talousjohdon rooli johtoryhmässä ja hallituksessa	
Oppiaine laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 30.4.2009	Sivumäärä 50
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tässä tutkimuksessa on pyritty selvittämään talousjohdon roolia yrityksen johtoryhmässä ja hallituksessa. Tutkimuksen aineisto on hankittu suorittamalla kuusi teemahaastattelua, joissa on haastateltu yritysten ylimpään talousjohtoon kuuluvia henkilöitä. Tutkimusongelma on määritelty seuraavasti: minkälainen on talousjohdon rooli johtoryhmässä ja hallituksessa? Alakysymyksinä on selvitetty talousjohdon työtehtäviä, tehtävistä selviytymisen vaatimuksia, työn ja roolin muutosta sekä tulevaisuutta.</p> <p>Tutkimuksen havaintojen perusteella voidaan sanoa, että talousjohtajan tehtävät ja vastuut ovat laajat. Talousjohtaja ei ainoastaan vastaa yrityksen talousasioista kokonaisuudessaan, vaan hänen vastuullaan saattaa olla esimerkiksi myös yrityksen hallinto.</p> <p>Vastauksena asetettuun tutkimusongelmaan voidaan todeta, että johtoryhmä- ja hallitustyöskentely on talousjohtajan työn keskeinen osa. Tähän työhön saattaa kuulua osallistuminen erilaisiin johtoryhmiin. Johtoryhmätyöskentelyssä talousjohtajan roolina on pääasiassa hänen vastuulleen kuuluvat asiat ja erityisesti talousasiat. Johtoryhmätyöskentelyn tavoin hallitustyöskentely saattaa muodostua laajemmasta kokonaisuudesta. Hallitustyöskentelyn kokonaisuuteen voivat kuulua varsinainen hallitus, hallituksen valiokunnat sekä tytäryhtiöiden hallitukset. Hallitustyöskentelyssä talousjohtajan roolina on oman vastualueen asioiden esittely, tämän lisäksi saattaa olla kokousten valmistelua ja hallituksen sihteerinä toimimista.</p>	
Asiasanat talousjohto, hallitus, johtoryhmä, johdon laskentatoimi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1	Tutkimusongelma.....	2
1.2	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	2
<b>2</b>	<b>AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET .....</b>	<b>7</b>
2.1	Talousjohtoa ja talousjohdon rooleja käsittelevät tutkimukset .....	7
2.2	Johtoryhmä ja johtoryhmätyöskentely .....	21
2.3	Hallitus ja hallitustyöskentely .....	24
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>28</b>
3.1	Haastateltava ja yritys .....	29
3.2	Talousjohtajan työtehtävät.....	29
3.3	Johtoryhmä- ja hallitustyöskentely .....	32
3.4	Talousjohtajan tehtävästä selviytymisen vaatimukset .....	35
3.5	Talousjohdon työn ja roolin muutos sekä syyt muutokseen.....	39
3.6	Talousjohdon tulevaisuus .....	40
3.7	Yhteenveto haastattelujen teemoista .....	42
<b>4</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>44</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>49</b>

LIITTEET

# 1 JOHDANTO

Johdon laskentatoimen roolimuuotos ja liiketoimintaan suuntautuminen ovat olleet viime vuosina varsin näkyvästi esillä johdon laskentatoimen tutkimuksen alueella. Aiheesta on julkaistu useita tieteellisiä artikkeleita ja myös suomalaiset alan tutkijat ovat olleet siinä hyvin edustettuina. Järvenpää (2007) on määritellyt johdon laskentatoimen liiketoimintaan suuntautumisen johdon laskentatoimen haluksi ja kyvyksi tarjota enemmän lisäarvoa yritysten johtamiselle. Tässä yhteydessä kyvyllä tarkoitetaan relevantimpia laskentajärjestelmiä, henkilökohtaisia kompetensseja ja johdon laskentatoimen toiminnon yleistä liiketoiminnan tietämystä. Halu taas liittyy esimerkiksi haluun aktiivisesti osallistua liiketoiminnan johtamiseen.

Voidaan varmasti sanoa, että Johnsonin ja Kaplanin (1987) aloittaman johdon laskentatoimen menetettyä relevanssia koskevan keskustelun jälkeen johdon laskentatoimen käytännöissä ja akateemisessa tutkimuksessa on ehtinyt tapahtua huomattavan paljon.

Aikaisemmissa johdon laskentatoimen roolia käsittelevissä tutkimuksissa on varsin kattavasti tutkittu controllerien erilaisia rooleja ja roolimuuotosta ”pavunlaskijasta” (beancounter) business partneriksi. Friedman ja Lyne (1997) määrittelevät beancounterin laskentahenkilöksi, joka tuottaa taloudellista informaatiota, jolla on vain vähän käyttöä yritystoiminnan pyörittämisessä, ja tämän informaation tuottamisesta on tullut itsetarkoitus. Akateemisessa johdon laskentatoimea käsittelevässä kirjallisuudessa business partnerilla tarkoitetaan yleensä henkilöä tai organisaatiota, joka toimii johdon aktiivisena neuvonantajana ja osallistuu enenevässä määrin päätöksentekoon.

Aikaisemmissa tutkimuksissa yritysten ylimmän talousjohdon rooli erityisesti johtoryhmissä ja hallituksissa on kuitenkin jäänyt vähemmälle huomiolle. Aiheen kiinnostavuuden ja aikaisemman tutkimustiedon vähäisyyden johdosta tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan yritysten ylintä talousjohtoa, jonka jo olemassa olevan tiedon valossa tulisi ainakin jossain määrin toimia liiketoimintaan suuntautuneesti.

## 1.1 Tutkimusongelma

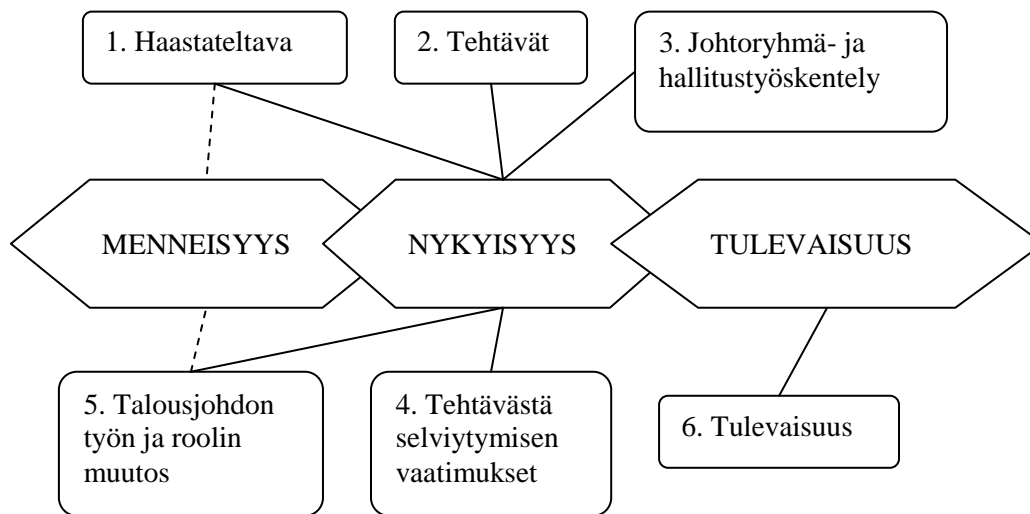
Tämän tutkimusprosessin alkuvaiheessa ja tutkimussuunnitelmassa tutkimusongelmaksi määriteltiin kysymys: minkälainen on talousjohdon rooli johtoryhmässä? Tutkimuksen ja haastattelujen edetessä kuitenkin selvisi, että alkuperäinen lähestymistapa oli liian suppea. Yritysten ylimmän tason talousjohdon työtehtävät osoittautuivat oletettua laajemmiksi ja johtoryhmätyöskentely liittyi varsin tiiviisti hallitustyöskentelyyn. Näistä syistä johtuen tutkimusongelmaa päivitettiin ja se tarkentui muotoon: *minkälainen on talousjohdon rooli johtoryhmässä ja hallituksessa?* Tutkimusongelman alakysymyksiä ovat talousjohdon tehtävät, tehtävistä selviytymisen vaatimukset, työn ja roolin muutos sekä tulevaisuus.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimuksen aineiston hankinta on toteutettu haastattelemalla kuutta yritysten ylintä talousjohtoa edustavaa henkilöä. Haastattelut suoritettiin 12.12.2007 - 22.1.2008 välisenä aikana. Kaikilla haastatelluilla on kokemusta, toisilla enemmän ja toisilla vähemmän, talousjohdon tehtävistä sekä johtoryhmä- ja hallitustyöskentelystä. Tutkimuksen haastattelumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, jossa ennalta laadittu teemarunko toimii apuna haastattelujen läpiviemisessä. Nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin viisi tuntia. Haastatteluja käsitellään tarkemmin tutkimuksen tuloksia käsittelevässä osassa sekä liitteessä 2. Haastattelurunko esitetään kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Haastattelun teemoja on yhteensä kuusi (kuvio 1). Ensimmäisessä teemassa käsitellään haastateltavaa, hänen taustaansa, koulutustaan ja työhistoriaansa. Lisäksi selvitetään pääpiirteissään haastateltavan työnantajayrityksen toimintaa. Toisessa teemassa käsitellään talousjohdon tehtäviä, vastuita ja rooleja. Kolmannen teeman tarkoituksena on johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyyn liittyvien asioiden kartoittaminen. Neljäs teema on keskittynyt talousjohtajan tehtävästä selviytymisen vaatimusten tutkimiseen. Viidennessä teemassa selvitetään sitä, miten talousjohdon työ ja rooli on muuttunut vuosien varrella, ja mitkä ovat syyt tämän muutoksen taustalla. Kuudennessa ja viimeisessä teemassa selvitetään sitä, minkälainen on haastateltavien näkemys talousjohdon tulevaisuudesta.

KUVIO 1 Tutkimuksen teemahaastattelujen kuusi teemaa ja niiden yhteydet aikajanaan menneisyys, nykyisyys, tulevaisuus.

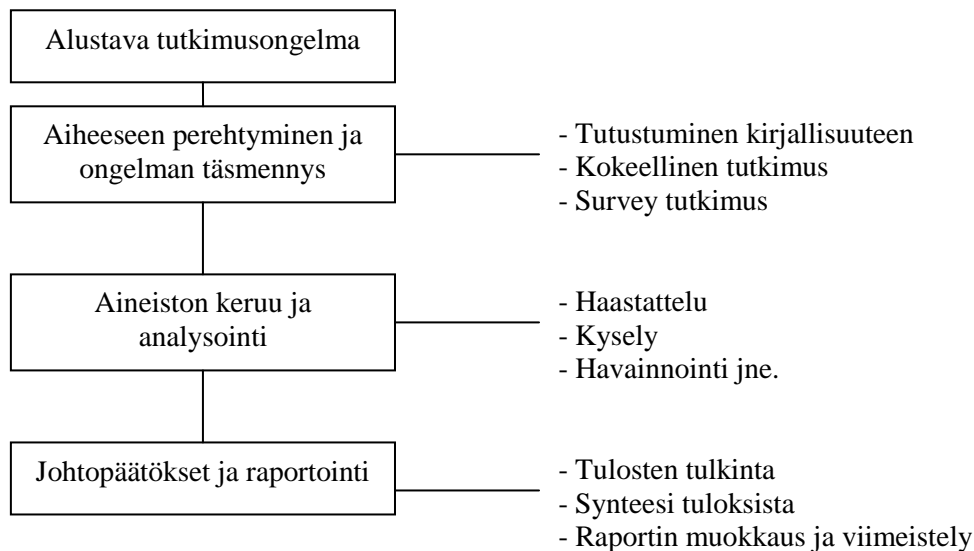


Teemahaastattelu on yksi haastattelun eri muodoista. Teemahaastattelun lähtökohtana on, että tiedetään haastateltavan kokeneen jotakin tiettyä, mistä haastattelijalla on aikaisempaan tietoon perustuvia alustavia käsityksiä. Nämä esimerkiksi aikaisempien tutkimusten perusteella syntyneet alustavat käsitykset muokataan oletuksiksi asiaan liittyvistä tapahtumasarjoista ja rakenteista. Oletusten pohjalta laaditaan luettelo teemoista, joista halutaan saada lisää tietoa. Teemat ovat teemahaastattelun aiheita, mutta niitä ei kuitenkaan muokata täsmällisiksi kysymyksiksi. Teemaluettelo toimii haastattelussa keskustelun ohjailuvälineenä. Teemoja ei tarvitse käydä läpi missään tietyssä järjestyksessä, vaan voidaan ottaa huomioon keskustelun luonteva eteneminen. Teemojen käsittelyn yhteydessä tehdään tarvittavia tarkentavia lisäkysymyksiä ja varmistetaan myös, että koko ajan ymmärretään, mitä haastateltava tarkoittaa. Haastattelijan tulee teemahaastattelussa esiintyä neutraalisti ja ottamatta kantaa asioihin. (Tamminen 1993, 98-101.)

Haastattelijalla on haastattelutilanteessa tukenaan ennalta laadittu teemarunko, joka voi olla vaikka jonkinlainen luettelo tai miellekartta. Teemarungon tehtävänä on varmistaa, että jokaisesta teemasta tulee keskusteltua kaikkien haastateltavien kanssa, vaikkakin jokin teema voi jäädä jonkun kohdalla melkein maininnaksi ja vastaavasti joku toinen saattaa kertoa samasta asiasta hyvinkin paljon. (Eskola & Vastamäki 2001, 34-35.)

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 14) kuvaavat empiiristä tutkimusta kokonaisuutena, johon sisältyy monia vaihteita. Nämä vaiheet esiintyvät lähes kaikissa tutkimuksissa. Kuviossa 2 on esitetty empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja sen vaiheet.

KUVIO 2 Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2000, 14)

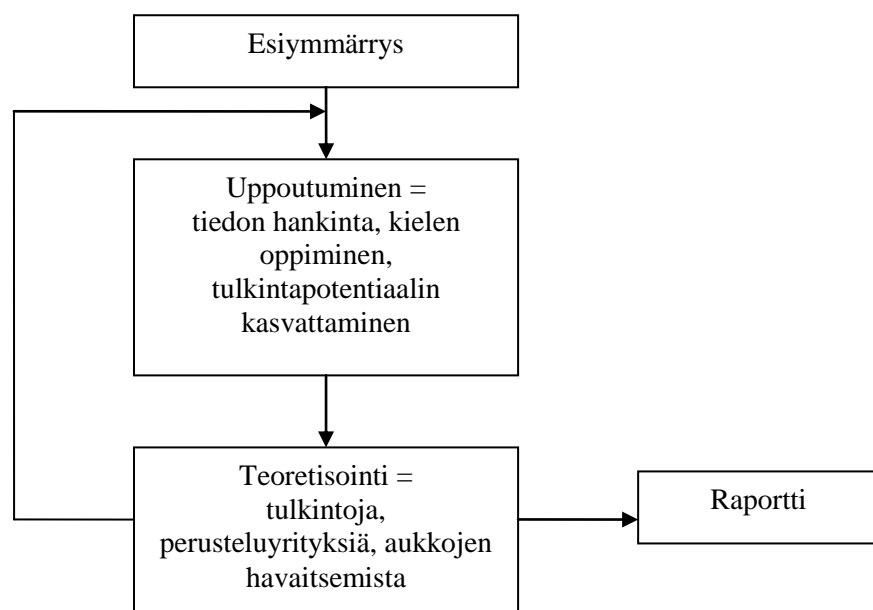


Kvalitatiivisen aineiston analyysiä voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina. Tähän prosessiin kuuluvat olennaisina osina aineiston kuvailu, luokittelu ja yhdistely. Aineiston kuvaileminen on analyysin perusta. Kuvailemisella tarkoitetaan sitä, että pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Yleensä tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan kysymyksiin, kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Toinen vaihe eli aineiston luokittelu luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää. Tämä on välttämätöntä, jos halutaan esimerkiksi vertailla aineiston eri osia toisiinsa tai tyypitellä tapauksia. Luokittelussa jäsennetään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokittelua seuraa usein aineiston uudelleenjärjestely laaditun luokittelun mukaisesti. Luokittelu ja aineiston koodaaminen muodostettuihin luokkiin ovat välivaihteita analyysin rakentamisessa. Analyysin kolmannella vaiheella eli aineiston yhdistelyllä tarkoitetaan sitä, että yritetään löytää luokkien esiintymisen välille joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Usein löydetään säännönmukaisuuksien lisäksi

säännönmukaista vaihtelua ja muista poikkeavia tapauksia. (Dey 1993, Hirsjärven & Hurmeen 2000, 145-149 mukaan.)

Tamminen (1993, 89-90) kuvaa tulkitsevan tutkimuksen prosessin hermeneuttisen kehän avulla (kuvio 3). Prosessin alussa tutkijalla on esiymmärrys, jonka perusteella hän luo kontaktin tutkittavaan kohteeseen. Tämän jälkeen tutkija uppoutuu kohteeseen eli hankkii tietoa, opettelee kieltä ja kasvattaa tulkintapotentialiaalia. Ensimmäisen kierroksen jälkeen tutkija miettii materiaalinsa perusteella, mitä on saanut selville, mitä oppinut ja minkälaisia tulkintavaihtoehtoja alkaa ilmetä. Tutkija koettaa perustella tulkintamahdollisuuksia ja huomaa ennen pitkää, mitä on yritettävä kohteesta selvittää, jotta tulkinta voitaisiin paremmin perustella tai hylätä. Tätä vaihetta kutsutaan teoretisoinniksi. Teoretisoinnin tuloksena syntyy parantunut ymmärrys. Parantunut ymmärrys johtaa useissa tapauksissa kohteen lähestymiseen uudelleen eri tavalla tai tarkentaen jotain kohtaa. Tästä prosessi jatkuu edelleen teoretisoinnilla. Tulkinta voidaan keksiä esimerkiksi analogiana, teleologisena, kausaalisena, järjestelmänä ja se voi olla luonteeltaan kuvaus tai selitys. Lopuksi tutkija irtautuu prosessista ja kirjoittaa siitä raportin, jossa yrittää osoittaa tutkimuksen pätevyyden eli validisuuden kuvaamalla prosessin mahdollisimman tarkkaan.

KUVIO 3 Tulkitsevan tutkimuksen prosessi eli hermeneuttinen kehä (Tamminen 1993, 90)





Tämä tutkimus rakentuu tästä eteenpäin seuraavasti. Seuraavassa eli luvussa 2 käsitellään tämän tutkimuksen kannalta oleellisia aikaisemmin julkaistuja tutkimuksia. Luvussa 3 käydään yksityiskohtaisesti läpi tutkimuksen teemahaastatteluja ja niistä saatuja tutkimustuloksia. Viimeisessä eli neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

## **2 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET**

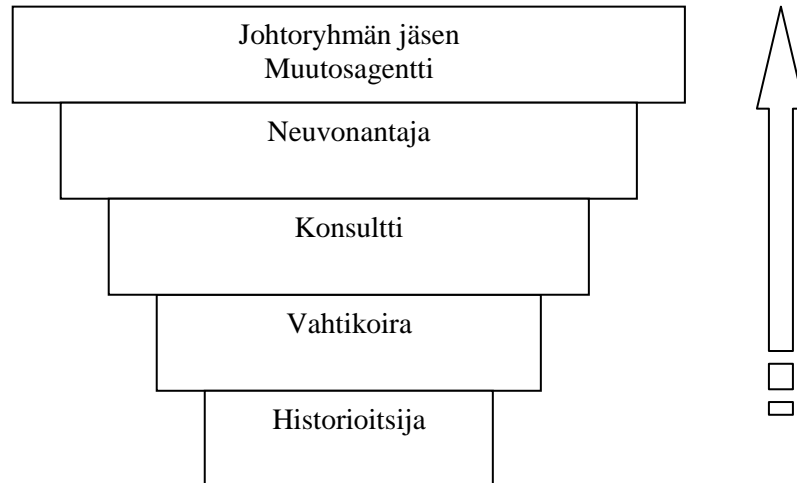
Tässä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen kannalta oleellisia aikaisemmin julkaistuja tutkimuksia. Luku on jaettu kolmeen osaan, joita ovat talousjohtoa ja talousjohdon rooleja käsittelevät tutkimukset, johtoryhmä ja johtoryhmätyöskentely sekä hallitus ja hallitustyöskentely.

### **2.1 Talousjohtoa ja talousjohdon rooleja käsittelevät tutkimukset**

Toimintoperusteisten tekniikoiden käyttöönoton toiminnallisia ja organisatorisia vaikutuksia käsittelevässä tutkimuksessa Friedman ja Lyne (1997) havaitsivat, että yrityksissä joissa toimintoperusteisia tekniikoita kuten toimintolaskenta tai -johtaminen oli otettu käyttöön, johdon laskentatoimen informaatiota pidettiin käyttökelpoisempänä ja puvunlaskijoiden imago oli parantunut.

Granlund ja Lukka (1997) tutkivat suomalaisen johdon laskentatoimen kulttuurin muutosta ja kuvasivat johdon laskentatoimen työntekijöiden roolin ja työnkuvan laajentumista historioitsijasta johtoryhmän jäseneksi. Heidän mallissaan työnkuvan laajentumista kuvattiin seuraavasti; historioitsija, vahtikoira, konsultti, neuvonantaja sekä laajimpana roolina johtoryhmän jäsen ja muutosagentti. Keskeistä on ymmärtää roolin laajentuminen, sekä uusien ja laajempien ulottuvuuksien sisältyminen työnkuvaan siirryttäessä historioitsijasta johtoryhmän jäsenen suuntaan (kuvio 4).

KUVIO 4 Johdon laskentatoimen parissa työskentelevien työnkuvan laajentuminen ja roolin muutos. Granlund & Lukka (1997, 246)



Granlund ja Lukka (1997) esittivät myös arvoja, toimintamuotoja ja edellytyksiä, jotka liittyvät kahteen johdon laskentatoimen arkkityyppiin. Näitä arkkityyppejä edustavat beancounter ja controller. Beancounteria kuvataan informaation kerääjäksi ja prosessoijaksi, jonka toiminta suuntautuu menneisiin tapahtumiin. Kommunikaation ensisijainen tarkoitus on täyttää muodolliset informaatiovaatimukset ja kommunikaatiokanavana käytetään pääasiassa kirjallista raportointia. Työskentely tapahtuu pääsääntöisesti yksin. Controller sitä vastoin suuntaa toimintansa nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Työ tapahtuu tiimeissä ja sisältää runsaasti kasvotusten tapahtuvaa kommunikaatiota. Kommunikaation tarkoituksena on aktiivinen huomion kerääminen, jotta viesti saadaan läpi (taulukko 1).

Kyseisessä tutkimuksessa havaittiin siirtymistä kohti controller -tyyppistä johdon laskentatoimea. Suomalainen controller on vastuussa johdon laskentatoimesta ja johdon laskentatoimen informaation kommunikoinnista. Hänellä on myös vastuuta organisaation päätöksenteossa. Ideaalitilanteessa suomalainen controller on myös muutosagentti, joka haluaa tarvittaessa vaikuttaa suoraan päätöksentekoon. Tutkimuksessa havaittiin johdon laskentatoimen suuntautumista kohti liiketoimintaa, markkinoita, asiakkaita ja prosesseja.

TAULUKKO 1 Arvot, toimintamuodot ja edellytykset yhdistettynä kahden tyyppisiin johdon laskentatoimen arkkityyppeihin ja organisaatioihin. Granlund ja Lukka (1997, 247)

Tuntomerkki	”Bean-counter”	Controller
Luotettavuus	kyllä	kyllä
Rehellisyys	kyllä	kyllä
Määrätietoisuus	kyllä	kyllä
Järkevyys	kyllä	kyllä
Täsmällisyys (aika)	kyllä	kyllä
Täsmällisyys (itseisarvo)	kyllä	ei
Vaikeneminen	kyllä	ei
Vetäytyminen	kyllä	ei
Muodollisuus	kyllä	- Jossain laajuudessa, määrättyissä tilanteissa
Vaativuus	kyllä	- Kompromisseja tulisi tehdä tarvittaessa
Ajallinen suuntautuminen	- Painotus menneessä	- Painotus nykyhetkessä ja tulevaisuudessa
Kommunikaatiotaidot	- Tyydyttävät	- Erinomaiset
Kielelliset taidot	- Tyydyttävät	- Erinomaiset
Työskentelytapa	- Enimmäkseen yksin	- Tiimityö
Kommunikaatiokanavat	- Pääasiallisesti kirjallista raportointia	- Käyttää myös runsaasti kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia
Kommunikaation ensisijainen tavoite	- Muodollisten informaatiovaatimusten täyttäminen	- Aktiivinen huomion houkuttelu, jotta saa viestinsä läpi. Laaja vastuunotto.
Yleinen toimintatapa	- Informaation kerääjä ja prosessoija	- Johtoryhmän jäsen ja muutosagentti

Nokia Telecommunications oli kohdeyrityksenä Järvenpään (1998) strategista johdon laskentatoimeja ja talousjohdon muuttuvaa roolia käsittelevässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella löydettiin kaksitoista controllerin tehtävää ja roolia. Näitä tehtäviä ja rooleja ovat: 1) luotettavan, valikoidun ja relevantin tiedon tuottaminen linjajohdon päätöksenteon tueksi. 2) Oman verkoston eli laskentajärjestelmien, -organisaation ja raportoinnin kehittäminen. 3) Toimiminen oman controller -organisaation johtajana. 4) Tulevaisuuden näkymien ja riskien heijastelu. 5) Toimiminen siltana linjaorganisaation ja

talousorganisaation välillä. 6) Toimiminen aktiivisena ja täysivaltaisena oman yksikkönsä johtoryhmän jäsenenä. 7) Toimiminen yksikön johtajan kyseenalaistajana ja tuen antajana. 8) Oman alansa eli laskentainformaation analysoija ja tulkitsija. 9) Rajojen näyttäjä ja asettaja. 10) Oman alansa asiantuntija talouteen liittyvissä asioissa. 11) Valvontarooli. 12) Tehtävä organisatorisen kustannus- ja tulostietouden kasvattamisessa.

Taloushallinnon roolit on tutkimuksen viitekehyksen mukaan esitetty seuraavasti:

#### Informaatiroolit:

- 1) tuottaa ja analysoida tietoa
- 2) kehittää järjestelmiä
- 10) asiantuntija
- 8) analysoi ja tuo informaation muun johdon tietoisuuteen ja päinvastoin (tiedonjakaja, edustaja, tulkki)

#### Ihmisten väliset roolit:

- 12) organisatorisen tulostietouden kasvattaja

#### Toiminnan johtamisroolit:

- 3) oman organisaation johtaja (johtaja, keulakuva)
- 4) peilaa tulevaisuuden näkymiä ja huomioi riskit
- 6) täysivaltainen johtoryhmän jäsen (edustaja, liittoutuma, neuvottelija, muut toiminnan johtamisroolit)
- 7) johtajan kyseenalaistaja ja neuvonantaja
- 9) taloudellinen rajajärjestelmä

#### Toiminnan johtamisroolit ja ihmisten väliset roolit:

- 11) valvoja

#### Ihmisten väliset roolit ja informaatiroolit:

- 5) silta, kommunikaattori

Tutkimuksessa havaittiin, että kaikkein tärkeimpänä tehtävänä pääsääntöisesti pidettiin talousjohdon toimimista johdon tukena. Johtamiseen osallistumisen osalta korostettiin

johtoryhmätyöskentelyä sekä yksikön johtajan toiminnan tukemista ja ”kyseenalaistamista” taloudellisesta näkökulmasta.

Kyseisessä tutkimuksessa selvitettiin myös, minkälainen on hyvä talousjohtaja. Tulosten mukaan taloudellisen johtajan ominaisuuksien pohjana on koulutukseen ja kokemukseen perustuva talous-, laskenta- ja järjestelmäosaaminen. Muita keskeisiä ominaisuuksia ovat kommunikaatioon liittyvät ominaisuudet, yhteistyökyky ja ihmissuhdevalmiudet. Tärkeitä ominaisuuksia ovat myös laaja-alainen ymmärrys organisaatiosta ja liiketoiminnasta, liiketoimintaan suuntautuneisuus, kyky nähdä numeroiden yli ja johtamiseen osallistuva lähestymistapa. Lisäksi mainitaan analyttisyys, itsenäisyys, hyvä itsetunto, rohkeus ja kyky johtaa omaa organisaatiota. (Järvenpää 1998.)

Partasen (2001) johdon laskentatoimen muutosten ja organisatorisen oppimisen välisiä vuorovaikutussuhteita käsittelevässä tutkimuksessa nousi esille erilaisia controllerin toimintaa kuvaavia metaforia. Controllerin roolimutosta ja siinä tapahtuvaa oppimista tarkasteltiin metaforien valossa. Näitä metaforia ovat: 1) informaattikko, 2) tulkki, 3) kouluttaja, 4) lähettiläs, 5) sosiaaliviranomainen, 6) passipoliisi, 7) sillanrakentaja, 8) busineksen vetäjän luottomies, 9) ralliauton kartanlukija, 10) vakooja ja 11) salapoliisi.

Edellä mainitut metaforat luokitellaan edelleen kolmeen ryhmään, joita ovat informaatio- ja valvontarooli (informaattikko, tulkki, kouluttaja, lähettiläs, sosiaaliviranomainen, passipoliisi, vakooja ja salapoliisi), vuorovaikutus- ja johtamisroolit (sillanrakentaja, busineksen vetäjän luottomies) sekä tulevaisuusorientoituneet roolit (ralliauton kartanlukija). Metaforat on tarkemmin selitetty luokittain seuraavasti.

**Informaatio- ja valvontarooli:**

1) Informaattikkometaforalla tarkoitetaan controllerin laaja-alaista informaation tuottamis- ja välittämisroolia, josta esimerkkinä voidaan mainita yrityksen peruseräraportoinnin hoitaminen ja kehittäminen. 2) Tulkin tehtävässä korostuu kaksi osa-aluetta. Controller pyrkii saamaan taloushallinnollisen informaation ymmärrettäväksi eri tyyppisille vastaanottajille. Controller toimii yhteyksien luojana henkilöiden ja ryhmien välillä, käyttäen hyödyksi taloushallinnon kieltä. 3) Kouluttajametaforalla tarkoitetaan taloushallinnollisen koulutuksen antamista. 4) Lähettiläsmetaforalla tarkoitetaan tilannetta, jossa controller toimii emoyhtiön edustajana tytäryhtiöissä. Tällaisessa tilanteessa korostuvat konsernin kulttuurin ja laskentakulttuurin

välittäminen ulkomaisiin tytäryhtiöihin. 5) Sosiaaliviranomainen metaforalla kuvataan controllerin palveluasennetta ja sitä, että controllerin tehtävänä on etsiä ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. 6) Passipoliisimetaforalla kuvataan controllerin valvontaroolia. 10) Vakoojalla tarkoitetaan tilannetta, jossa controller epäonnistuu lähettiläsmetaforan mukaisessa toiminnassa. 11) Salapoliisi metaforalla tarkoitetaan controllerin valvontaroolin aiheuttamia ongelmatilanteita.

Vuorovaikutus- ja johtamisroolit:

7) Sillanrakentajan tehtävät ovat lähellä tulkin ja lähettilään tehtäviä, mutta siinä painottuvat enemmän vuorovaikutus- ja ihmissuhteet. 8) Busineksen vetäjän luottomiehellä tarkoitetaan, että controllerin tehtävänä on tulosityksikköjohtajan tukeminen ja uusien ajatusten esittäminen.

Tulevaisuusorientoituneet roolit:

9) Ralliauton kartanlukijalla tarkoitetaan tehtäviä, jotka liittyvät tulevaisuuteen ja strategioihin. (Partanen 2001.)

Järvenpää (2002, 43) ehdottaa vertailevassa case-tutkimuksessaan johdon laskentatoimen roolien pelkistämistä kolmeen perustehtävään eli rutiiniraportointiin, valvontaan ja liiketoiminnan tukemiseen. Rutiiniraportointi sisältää tiedon keruun ja rekisteröinnin, sekä rutiiniraporttien tekemisen ja jakelun. Valvonta käsittää valvovan ja ohjaavan seurantatiedon tuottamisen ja johtajien valvonnan. Liiketoiminnan tukemiseen sisältyvät liikkeenjohdollisesti aktiiviset tehtävät kuten johdon neuvonta ja johtoryhmätyöskentely.

Vuonna 1999 yhdysvaltalainen IMA (Institute of Management Accountants) tutki miten johdon laskentatoimen tehtävissä työskentelevien työ ja rooli on muuttunut, sekä miten työ tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Tutkimuksessa havaittiin muutos taloudellisesta historioitsijasta business partnerin suuntaan. Kasvava määrä controllereita käytti suurimman osan ajastaan sisäisenä konsulttina tai businessanalytikkona. Controllerit olivat siirtyneet enenevässä määrin pois talousosastoilta ja työskentelivät nyt toiminnallisissa yksiköissä. Controllerit olivat myös aktiivisesti mukana päätöksenteossa. (Russel, Siegel & Kulesza 1999, 39-44.)

Tutkimuksessa vastaajilta kysyttiin, mitkä olivat tärkeimmät uudet tiedot, taidot ja kyvyt, joita he olivat viimeisen viiden vuoden aikana oppineet. Tärkeimpinä nousi esille tietokoneisiin

liittyvät asiat, laskentatoimen ohjelmistot sekä opettaminen, puhuminen ja kommunikaatio. Vastaajilta tiedusteltiin myös tärkeintä yksittäistä työtehtävää. Pitkän aikavälin strategista suunnittelua pidettiin tärkeimpänä. Muita usein mainittuja olivat prosessien parantaminen sekä asiakas- ja tuotekannattavuus (taulukko 2).

TAULUKKO 2 Tärkein yksittäinen työtehtävä yrityksen menestyksen kannalta vuonna 1999. Russel et al. (1999)

Työtehtävä	%
Pitkän aikavälin strateginen suunnittelu	25,3
Prosessin parantaminen	10,1
Asiakas- ja tuotekannattavuus	9,1
Laskentatoimen järjestelmät ja taloudellinen raportointi	5,4
Lyhyen aikavälin budjetointiprosessi	5,1
Fuusiot, yritysostot ja divestoinnit	5,1
Taloudelliset analyysit	4,7
Ulkoisen rahoitus	4,7
Tietokonejärjestelmät ja toiminnot	4,4
Suoritusarviointi	3,0
Projektilaskenta	2,4
Sisäinen konsultointi	2,4
Verosuunnittelu ja -strategia	2,4
Pääoman budjetointi	2,0
Kustannuslaskennan järjestelmät	1,7
Laatujärjestelmät ja kontrolli	1,7
Riskienhallinta	1,7
Varojen sijoittaminen	1,7
Luotot ja perintä	1,3
Organisaation kouluttaminen	1,3
Laskenta- ja rahoitusfunktion johtaminen	1,3
Kelpoisuusraportointi	1,0
Resurssienhallinta	1,0
Konsolidoinnit	0,3
Sisäinen tarkastus	0,3
Ilmoittamisvelvollisuus ja verotuksen toimittaminen (Tax compliance)	0,3
HR ja henkilöstö	0,3



Malmi, Seppälä & Rantanen (2001) tutkivat suomalaisten johdon laskentatoimen tehtävissä toimivien henkilöiden työtä, työtehtäviä ja niiden muutosta. Tutkimuksessa havaittiin, että taloudellista raportointia sekä budjetointia ja vuosisuunnittelua pidettiin kahtena tärkeimpänä työtehtävänä (taulukko 3). Laskenta- ja johtamisjärjestelmien kehittämistä sekä taloustoimintojen johtamista pidettiin seuraavaksi tärkeimpinä tehtävinä.

TAULUKKO 3 Tärkeimpinä pidetyt työtehtävät. Malmi et al. (2001, 487)

Tehtävät	%
Taloudellinen raportointi	75,7
Budjetointi ja vuosisuunnittelu	60,7
Laskenta- ja johtamisjärjestelmien kehittäminen	46,0
Taloustoimintojen johtaminen	45,7
Laskentatietojärjestelmien kehittäminen ja suunnittelu	44,3
Budjettikontrolli	33,7
Sisäinen konsultointi	30,3
Strateginen suunnittelu ja strategian käyttöönotto	26,0
Taloudellisten ad hoc -analyysien valmistelu	23,7
Tuote- ja asiakaskannattavuuden laskenta	20,7

Tutkimuksessa selvitettiin myös työtehtävistä selviytymisen kannalta tärkeitä taitoja ja kykyjä. Tärkeimmiksi taidoiksi ja kyvyiksi nousivat analyttiset ja ongelmanratkaisutaidot sekä kyky ymmärtää päivittäisten päätösten vaikutukset tulokseen. (taulukko 4) Tärkeimpien joukossa olivat myös suulliset ja kirjalliset kommunikaatiotaidot sekä liiketoiminnan prosessien ja kilpailun ymmärtäminen.

TAULUKKO 4 Eri taitojen ja kykyjen tärkeys työtehtävistä selviytymisen kannalta. Asteikko: 1 = ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä. Malmi et al. (2001, 489)

Taidot ja kyvyt	keskiarvo
Analyttiset ja ongelmanratkaisutaidot	4,71
Kyky ymmärtää päivittäisten päätösten vaikutukset tulokseen	4,58
Kyky ymmärtää olennaiset kustannukset päätöksenteossa	4,33
Suulliset ja kirjalliset kommunikaatiotaidot	4,18
Kustannusten käyttäytymisen ymmärtäminen	4,17
Liiketoiminnan prosessien ja kilpailun ymmärtäminen	4,10
Sosiaaliset taidot	4,10
Toimintojen välisen sisäisen yhteistyön merkityksen ymmärtäminen	4,06
Sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tiedon tarpeiden ymmärtäminen	4,01
Työetiikka	3,99
Neuvottelutaidot	3,89
Katetuottoanalyysin ymmärtäminen	3,87
Johtamistaidot	3,86

Muutoksen arvioimiseksi tutkimuksessa selvitettiin työtehtäviä joiden merkityksen odotetaan lisääntyvän seuraavan kolmen vuoden aikana. Eniten merkitystään lisääviksi työtehtäviksi arvioitiin balanced scorecardin käyttö ja kehittäminen sekä laskenta- ja johtamisjärjestelmien kehittäminen (taulukko 5).

TAULUKKO 5 Työtehtävät joiden merkityksen odotetaan lisääntyvän seuraavan kolmen vuoden aikana. Malmi et al. (2001, 494)

Tehtävät	%
Balanced scorecardin käyttö ja kehittäminen	57,4
Laskenta- ja johtamisjärjestelmien kehittäminen	57,4
Tuote- ja asiakaskannattavuuden laskenta	55,0
Laskentatietojärjestelmien kehittäminen ja suunnittelu	51,3
Prosessien kehittäminen	48,7
Strateginen suunnittelu ja strategian käyttöönotto	44,0
Sisäinen konsultointi	43,7
Taloudellisten ad hoc -analyysien valmistelu	43,3
Suorituskyvyn mittaaminen	43,0
Koulutustehtävät organisaatiossa	39,3

Baker & Phillips (1999) tutkivat Treasury Management Associationin (TMA) jäseniin kohdistuvassa tutkimuksessa talousjohtajien urapolkuja, pätevyyyksiä sekä taitoja, joita talousjohtajan tehtävästä selviytyminen edellyttää. Heidän tutkimustuloksensa oli, että talousjohtajien näkemyksen mukaan pehmeät taidot kuten kommunikaatiotaidot ja johtamistaidot olivat kaksi tärkeintä taitoa talousjohtajan tehtävästä selviytymisen kannalta (taulukko 6). Kolmanneksi tärkeimpänä taitona pidettiin taloudellisia taitoja, kuten esimerkiksi kassanhallintaa ja taloudellista analyysiä. Tutkimukseen vastanneista talousjohtajista 99,2 %:lla oli vähintään yksi korkeakoulututkinto. Näistä vähintään yhden korkeakoulututkinnon omaavista 53,3 %:lla oli ylempi korkeakoulututkinto. Alemman korkeakoulututkinnon yleisin pääaine oli laskentatoimi kun taas ylempään korkeakoulututkinnon osalta se oli rahoitus.

TAULUKKO 6 Talousjohtajan (CFO) tehtävästä selviytymisen kannalta tärkeimmät taidot. Baker & Phillips (1999, 48)

Taito	%
Kommunikaatio (suullinen ja kirjallinen)	13,3
Johtaminen	12,4
Taloudellinen (esim. kassanhallinta ja taloudellinen analyysi)	10,1
Ihmissuhde	9,5
Analyttinen ja kriittinen ajattelu	9,1
Tekninen (esim. matematiikka ja tilastotiede)	7,4
Kirjapito ja verotus	6,3
Tietokone	4,4
Neuvottelu	1,7
Muut (esim. vieraat kielet, strateginen suunnittelu)	25,7
Yhteensä	100

Burns ja Baldwinssdottir (2005) tutkivat case-tutkimuksessaan roolimutosta hyödyntäen institutionaalista teoriaa. Tutkimus toteutettiin viisi vuotta kestäneenä pitkittäistutkimuksena, johon sisältyi 24 teemahaastattelua. Tutkijat löysivät vahvistusta aikaisemmissa tutkimuksissa löydetyille roolimutoksen taustalla oleville ajureille. Näitä vahvistusta saaneita ajureita olivat esimerkiksi globalisaatio ja kansainvälistyminen, uudet johtamisfilosofiat ja strategiset tavoitteet, organisatorinen uudelleenjärjestely sekä vaikutusvaltaisten ryhmien ja yksilöiden

ennakoiva toiminta. Tutkimuksessa tehtiin myös havaintoja, jotka eivät ole niin tavallisia olemassa olevassa roolimuuatosta käsittelevässä kirjallisuudessa. Havaittiin siis, että roolimuuat ei vaatinut modernien johdon laskentatoimen tekniikoiden tai järjestelmien käyttöönottoa.

Hope (2006) on ehdottanut kuutta roolia, jotka talousjohtajan (CFO) täytyy hallita, jotta hänet nähtäisiin hyödyllisenä strategisena kumppanina ja johtajana. Nämä kuusi roolia ovat 1) vapaustaistelija (freedom fighter), 2) analyytikko ja neuvonantaja (analyst and advisor), 3) mukautuvan johtamisen arkkitehti (architect of adaptive management), 4) tuhlauksen vastustaja (warrior against waste), 5) mittaamisen mestari (master of measurement) ja 6) riskin valvoja (regulator of risk).

Vapaustaistelijan rooliin kuuluu auttaa johtajia järjestämään aikaa ajattelulle ja analysoinnille. Tähän päästään poistamalla työt, joita käytetään esimerkiksi hyödyttömiin raporteihin ja mittareihin. Analyytikon ja neuvonantajan roolissa talousjohtajan täytyy pystyä rakentamaan hyvä tiimi, joka kykenee ymmärtämään liiketoimintaa, olemaan analyyttinen ja tekemään parannusehdotuksia. Mukautuvan johtamisen arkkitehdin roolilla tarkoitetaan esimerkiksi yksityiskohtaisen vuotuisen suunnittelusyklin ja tavoitteiden, sekä budjettien korvaamista tehokkaammalla ohjausjärjestelmällä. Tämä uusi ohjausjärjestelmä sisältää esimerkiksi rullaavien ennusteiden käytön. Tuhlauksen vastustajan rooliin kuuluu hierarkian alentaminen, suoritusproessin keskittäminen ja standardointi sekä projektien välttämättömyyden varmistaminen. Mittaamisen mestarin roolissa talousjohtajan täytyy ottaa mittaaminen takaisin hallintaan ja tarjota selkeä ohjeistus sen merkityksestä. Talousjohtajan riskin valvojan rooliin kuuluu tarjota puitteet hyvälle hallintotavalle ja riskienhallinnalle. Lisäksi talousjohtajan tulee huolehtia, että riskienhallinta on jokaisen vastuulla, eikä vain asiantuntijoiden. (Hope 2006.)

Financial Executives Internationalin (FEI) 75-vuotisjuhla-artikkelissa Howell (2006) käsittelee talousjohdon roolin muuttumista 1930-luvulta aina 2000-luvulle asti. 1930-luvulla talousjohto keskittyi peruslaskentatoimeen ja sisäisiin kontroleihin. Ennen vuoden 1933 lakia Yhdysvalloissa listattujen yritysten ei tarvinnut toimittaa tilintarkastettuja tilinpäätösraportteja sijoittajille. 1950-luvun lopulla talousjohto oli vastuussa yrityksen laskentatoimesta ja kontroleista. Yritysten raportointivelvollisuus oli laajentunut ja raportoinnin oli tapahduttava vuosineljänneksittäin sekä tilintarkastettu raportointi vuosittain. 1960-luvulla useat suuret

yritykset alkoivat tuottaa viisivuotissuunnitelmia. Tuotteiden nopea lisääntyminen ja markkinoiden segmentointi vaikuttivat osaltaan talousjohdon työhön. Syntyi tarve määrittää tuotteiden ja markkinoiden kustannukset ja kannattavuudet. Lyhentyneet tuotteiden elinkaaret ja korkeammat tuotekehitys- ja markkinointikustannukset tekivät investointien ja toiminnan analysoinnin tärkeämmäksi. Johdon laskentatoimesta ja ulkoisesta laskentatoimesta tuli kriittinen vastuualue talousjohdolle. Talousjohdon vastuulle tuli yrityksen suunnittelun, mittaamisen, kontrollin ja raportoinnin organisointi. Lisäksi toimitusjohtajat alkoivat luottaa talousjohtajiin tiedon ja neuvojen lähteenä. 1970-luvulla talousjohdon piti aiempaa enemmän ottaa huomioon yrityksen toimintaympäristö. Globalisaatio, kiristynyt kilpailu ja epävarmuus tekivät talousjohtajien tehtävistä monimutkaisempia ja haastavampia. 1980-luvulla kehitettiin uusia rahoitusinstrumentteja, joilla mahdollistettiin velkavivun käyttö. Suuren velkamäärän omaavissa yrityksissä talousjohdon tehtäväksi tuli ymmärtää kassavirtaan liittyvät asiat. 1990-luvulla käytiin keskustelua talousjohtajan muuttuvasta roolista. Monet yritykset yhdenmukaistivat tietojärjestelmiään ja perustivat palvelukeskuksia keskittääkseen toimintoja. Osittain uusien internetyritysten syntymisen ja analyytikoille suunnattujen ohjeistusten vaikutuksesta monet talousjohtajat keskittyivät erityisesti ulkoiseen taloudelliseen raportointiin. 2000-luvun alun pörssikuplan puhkeaminen ja Enronin sekä useiden muiden yritysten konkurssit johtivat Yhdysvalloissa Sarbanes-Oxley -lakiin ja sääntelyn yleiseen kiristymiseen. Tämä vaikutti talousjohtoon erityisesti sisäisten kontrollien kautta. Sisäisiin kontroleihin oli kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota ja tämä aiheutti runsaasti uutta työtä ja kustannuksia.

Howell arvioi myös talousjohtajan roolia tulevaisuudessa. Hän arvioi, että osaamispääoma tulee olemaan tärkeää ja sen vaikutukset tulee huomioida. Uusia, kaikki tärkeät sidosryhmät kattavia mittaamistapoja tulisi kehittää. Lisäksi talousjohtajien tulee edelleen keskittyä yrityksen kassavirtaan, sekä siihen liittyvään mittaamiseen ja raportointiin. (Howell 2006.)

Perustuen tutkimuksiinsa Deloitte & Touche USA on tullut johtopäätökseen, jonka mukaan talousjohtajan työ muodostuu neljästä roolista. Nämä roolit ovat 1) rahastonhoitaja (steward), 2) operaattori (operator), 3) strategi (strategist) ja 4) käynnistäjä (catalyst). Jokaiseen rooliin sisältyy omat vastuut ja vaatimukset. Rooleja kuvataan määrätyllä tavalla hierarkkisiksi, sillä henkilön täytyy olla pätevä alemmilla tasoilla, jotta voi siirtyä seuraavaan rooliin. (Ehrenhalt & Ryan 2007.)

1) Rahastonhoitaja suojelee ja varjelee yrityksen varoja hallitsemalla riskiä ja pitämällä tilit paikkansa pitävinä. Lisäksi hänen tulee täyttää kontrollien ja taloudellisen raportoinnin vaatimukset. Roolista selviytyäkseen henkilöllä tulisi olla kyky luoda standardeja, ottaa vastuu taloudellisen tiedon keräämisestä ja hallinnoinnista. Lisäksi olisi kyettävä ymmärtämään yrityksen taloudelliseen raportointiin liittyvät riskit ja keskittymään kriittisiin kontrolleihin. Kykyä palkata kyvykkäitä laskentatoimen ammattilaisia pidetään tärkeänä. 2) Operaattori hoitaa taloudellisia toimintoja tehokkaasti ja taloudellisesti. Tämä edellyttää kykyä keskittää prosesseja ja palveluita järkevällä tavalla esimerkiksi palvelukeskuksiin. Lisäksi on pystyttävä suunnittelemaan tehokkaita ohjelmia, joilla voidaan mitata ja arvioida laskentatoimen henkilöstön suoriutumista. Samoin on tärkeää kyetä kehittämään työntekijöiden taitoja ja tunnistamaan menestyksen kannalta tärkeät työntekijät. 3) Strategin roolissa talousjohtaja auttaa yritystä löytämään tulevaisuuden suunnan ja lisäämään taloudellista suorituskykyä sekä luomaan osakasarvoa. Strategi ei ainoastaan ymmärrä numeroita, vaan ymmärtää myös liiketoiminnan. 4) Käynnistäjä juurruttaa taloudellisen ajattelutavan yrityksen suorituksiin ja riskinottoon. Hän auttaa yritystä toteuttamaan strategiat ja seuraa, että tehtävät tulevat suoritetuiksi. Hänen olisi myös kyettävä johtamaan omalla esimerkillään. (Ehrenhalt & Ryan 2007.)

Ernst & Young ja Interpersona tutkivat kyselytutkimuksessaan Suomen 500 suurimman yrityksen talousjohtajien rooleja ja osaamista. Tutkimuksessa havaittiin talousjohtajan roolin muuttuneen viiden viimeisen vuoden aikana. Roolin muuttumiseen eniten vaikuttaneet ulkoiset tekijät olivat lisääntyneet hallintotapavelvollisuudet ja kelpoisuusvaatimukset. Sisäisinä tekijöinä havaittiin hallituksen ja tilintarkastusvaliokunnan lisääntyneet odotukset, globalisaatio sekä talousjohtajan lisääntyneet velvollisuudet kuten esimerkiksi henkilöstövoimavarat ja IT.

Tutkimuksessa esitetään talousjohtajalla olevan neljä avainroolia. Nämä roolit ovat 1) laskijan, 2) neuvonantajan, 3) tulkitsijan ja 4) varmistajan rooli. Laskijan rooli nähdään taloudellisen raportoinnin tuottajana. Neuvonantajan roolissa talousjohtaja osallistuu strategiatyöhön toimitusjohtajan ja hallituksen kumppanina. Tulkitsijan rooli nähdään päätöksentekoa tukevan informaation ja analyysien tuottajana. Varmistajan rooli on sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kehittäjä. Toimitusjohtajat ja talousjohtajat näkivät talousjohtajan roolin eri tavalla. Toimitusjohtajat painottivat laskijan roolia, kun taas talousjohtajat näkivät neuvonantajan roolin tärkeimpänä. Tämän havainnon perusteella

toimitusjohtajilla ja talousjohtajilla saattaisi siis olla tarvetta käydä keskustelua roolista ja odotuksista. Talousjohtajat ilmoittivat tärkeimmäksi tehtäväkseen osallistumisen strategian kehittämiseen, mutta he käyttävät kuitenkin eniten aikaa yrityksen tuloksen tarkkailuun ja raportointiin. Tutkimuksen mukaan neljän avainroolin lisäksi talousjohtajalla on tärkeä johtamisrooli hänen vastuullaan olevissa toiminnoissa. (Ernst & Young 2007.)

Heffes (2007) tuo esille näkemyksiä, joiden mukaan USA:ssa talousjohtajien yhteistyö hallitusten ja tilintarkastusvaliokuntien kanssa on viime aikoina lisääntynyt. Myös talousjohtajille asetettujen vaatimusten nähdään lisääntyneen. Muutosta on tapahtunut erityisesti Sarbanes-Oxley -lain voimaantulon jälkeen. Talousjohtajilta toivottuja tärkeitä ominaisuuksia taloudellisten taitojen lisäksi ovat kommunikaatio, rehellisyys, liiketoiminnan ymmärtäminen, rohkeus, suoruus ja hyvät johtamistaidot.

Edellä käsiteltiin useita talousjohtoa, sen rooleja ja roolimutosta koskevia tutkimuksia. Granlund & Lukka (1997) esittivät johdon laskentatoimen parissa työskentelevien työnkuvan laajentumisen ja rooliin muutoksen sekä beancounterin ja controllerin arkkityypit. Järvenpää (1998) löysi kaksitoista controllerin tehtävää ja roolia, jotka jaoteltiin 1) informaatio-rooleihin, 2) ihmisten välisiin rooleihin, 3) toiminnan johtamisrooleihin, 4) toiminnan johtamisrooleihin ja ihmisten välisiin rooleihin sekä 5) ihmisten välisiin rooleihin ja informaatio-rooleihin. Partasen (2001) tutkimuksessa esitettiin yksitoista controllerin toimintaa kuvaavaa metaforaa. Nämä luokiteltiin edelleen informaatio- ja valvontaroleihin, vuorovaikutus- ja johtamisrooleihin sekä tulevaisuusorientoituneisiin rooleihin. Järvenpää (2002) ehdottaa johdon laskentatoimen roolien pelkistämistä kolmeen perustehtävään eli rutiiniraportointiin, valvontaan ja liiketoiminnan tukemiseen. Hope (2006) puolestaan ehdottaa kuutta roolia, jotka talousjohtajan täytyy hallita, jotta hänet nähtäisiin hyödyllisenä strategisena kumppanina ja johtajana. Ehrenhalt & Ryan (2007) näkevät, että talousjohtajan työ muodostuu neljästä hierarkkisesta roolista. Ernst & Young (2007) havaitsi talousjohtajan roolin muuttuneen viiden viimeisen vuoden aikana. Tutkimuksessa esitetään, että talousjohtajalla on neljä avainroolia.

## 2.2 Johtoryhmä ja johtoryhmätyöskentely

Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä johtoryhmiä ja johtoryhmätyöskentelyä. Johtoryhmillä ja johtoryhmätyöskentelyllä on tässä tutkimuksessa erittäin keskeinen merkitys. Siksi on tärkeää luoda yleiskatsaus tähän aihealueeseen, jotta pystytään paremmin arvioimaan talousjohdon roolia johtoryhmässä. Johtoryhmät ja johtoryhmätyöskentely liittyvät läheisesti toimitusjohtajaan, vastaavasti toimitusjohtajan ja hallituksen välillä on yhtymäkohtia.

Osakeyhtiölaissa määrätään, että yhtiöllä on oltava hallitus, mutta sillä voi olla myös toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto. Hallituksen tehtäviin kuuluu toimitusjohtajan valinta ja mahdollinen erottaminen. Toimitusjohtaja on aina yksi luonnollinen henkilö, mutta samalla myös osakeyhtiön toimielin. Toimitusjohtajan tehtävänä on hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti, tätä kutsutaan toimitusjohtajan yleistoimivallaksi. Käytännössä toimitusjohtaja organisoii yhtiön toiminnan ja valitsee johtoryhmän sekä tärkeimmät työntekijät. Tämä on keskeinen osa toimitusjohtajan tehtävää ja se on omiaan lujittamaan toimitusjohtajan otetta yhtiöstä. (Airaksinen, Pulkkinen & Rasinaho 2007.)

HEX Oyj:n, Keskuskauppakamarin sekä Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton asettaman Corporate Governance -työryhmän antamassa listayhtiöille suunnatussa, hallinnointi- ja ohjausjärjestelmiä koskevassa suosituksessa annetaan muun muassa yhtiön johtoa koskevia suosituksia. Suosituksessa todetaan, että yhtiön operatiivinen johtaminen tapahtuu yhtiössä hyväksytyyn johto-organisaation mukaisesti. Samoin ilmaistaan, että johdon organisaatio on tärkeä osa yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää. Lisäksi mainitaan, että organisaatioon kuuluu usein myös johtoryhmä, vaikka johtoryhmällä ei ole virallista yhtiöoikeudellista asemaa, sillä on kuitenkin tosiasiallisesti merkityksellinen asema yhtiön johdon organisaatiossa. Johtoryhmän pääsääntöisenä tehtävänä on avustaa toimitusjohtajaa. (Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä 2003, 12.)

Johtoryhmän tehtävänä on avustaa toimitus-, tulosityksikkö- tai yksikköjohtajaa eri aikavälien suunnitelmien valmistelussa, niiden toteutuksen ohjauksessa ja tulosseurannassa. Johtoryhmän vetäjällä on vastuu johtoryhmässä tehdyistä päätöksistä. Kullakin johtoryhmän



jäsenellä on puolestaan vastuu omista vastuualueistaan ja niitä koskevien päätösten toteuttamisesta. (Porenne & Salmimies 1998, 35-51.)

Hirvonen, Niskakangas & Steiner (2003, 115) ovat puolestaan määritelleet, että johtoryhmän perustehtävänä on avustaa toimitusjohtajaa strategian muovaamisessa, suunnitelmien laatimisessa ja niiden toteuttamisessa. Hyvä johtoryhmä tukee luovalla tavalla jäseniensä omien vastuualueiden päätöksentekoa ja johtamista.

Erilaisissa organisaatioissa kuten esimerkiksi yrityksissä, yhteisöissä ja säätiöissä toimii johtoryhmiä. Johtoryhmiä saattaa olla organisaatiosta riippuen yksi tai useampia, ja niiden kokoonpano vaihtelee. Ei ole olemassa yhtä yleispätevää mallia, jonka perusteella johtoryhmä kootaan. Porenne ja Salmimies (1998, 38) toteavat kuitenkin, että johtoryhmät muodostetaan yleensä organisaation perusrakenteen pohjalta esimerkiksi konserni-, toimiala-, tulosityksikkö- ja toimintotasolla. Heidän mukaansa on tärkeää niveltää eri tasoilla tapahtuva johtoryhmätyöskentely tehokkaasti mutta luontevasti toisiinsa, määrittelemällä mahdollisimman selkeästi kunkin johtoryhmän rooli ja työnjako.

Mansukoski, Mitronen, Porenne ja Salmimies (2007, 40-44) ovat esittäneet joitakin johtoryhmien perusmuotoja joustavan ja tuloshakuisen organisaatorakenteen perustaksi. Näitä johtoryhmien perusmuotoja ovat: 1) strateginen johtoryhmä (ydinjohtoryhmä), 2) laajennettu johtoryhmä, 3) sovellettu johtoryhmä, 4) ad hoc -johtoryhmä, 5) epävirallinen johtoryhmä, 6) projektin johtoryhmä, 7) prosessijohtoryhmä ja 8) ohjausryhmä.

Seuraavaksi esitellään hieman yksityiskohtaisemmin kutakin edellä mainittua johtoryhmän perusmuotoa.

1) Konsernitason strateginen johtoryhmä voi muodostua esimerkiksi toimitusjohtajasta, liiketoiminnallisesti merkittävimpien liiketoimintayksiköiden johtajista sekä tärkeimpien keskushallinnon esikuntayksiköiden johtajista. Liiketoimintayksikön ydinjohtoryhmään voivat kuulua asianomaisen yksikön johtajan lisäksi tärkeimpien tuotelinjojen ja toimintojen johtajat tai päälliköt.

2) Konsernitasolla laajennettu johtoryhmä voi tarkoittaa ydinjohtoryhmää täydennettynä toimialojen ja liiketoimintayksiköiden johtajilla. Liiketoimintayksikön tasolla laajennettu

johtoryhmä voi tarkoittaa ydinjohtoryhmää lisättyinä siihen kuulumattomilla liiketoimintojen ja toimintojen johtajilla ja päälliköillä. Laajennettua johtoryhmää saatetaan käyttää esimerkiksi vuosisuunnittelun ja -valvonnan yhteydessä. Laajennettu johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti, mutta selvästi harvemmin kuin ydinjohtoryhmä.

3) Sovellettua johtoryhmää käytetään esimerkiksi liiketoiminta- tai toimintayksikön strategisia asioita käsiteltäessä, tällöin sovelletun johtoryhmän muodostavat ydinjohtoryhmä ja kyseisen liiketoiminta- tai toimintayksikön johtaja.

4) Ad hoc -johtoryhmästä puhuttaessa tarkoitetaan tiettyä tarkoitusta tai tilannetta varten tilapäisesti perustettua johtoryhmää.

5) Epävirallisen johtoryhmän tapauksessa yhtiö- tai yksikköjohtajan apuna voi toimia epävirallinen johtoryhmä virallisen johtoryhmän sijaan.

6) Projektin johtoryhmä voidaan perustaa esimerkiksi merkittäviä rakennus-, kehitys- tai investointihankkeita varten. Tällaisissa tapauksissa johtoryhmän toiminta päättyy projektin päättyessä.

7) Prosessin johtoryhmällä on tehtävänänsä vahvistaa sen vastuulla olevan prosessin kuvaus, prosessin toiminnot ja sen vastuutahot.

8) Ohjausryhmän tehtävänä on vastata erikseen määritellyn, luonteeltaan pysyvän tai määräaikaisen ryhmän toiminnasta, sille annetun tehtävän puitteissa. (Mansukoski et al. 2007, 40-44.)

Åhmanin, Bärlundin ja Vatasen (2007, 137-138) mukaan on olemassa useita johtoryhmän jäsenen menestymisen edellytyksiä. Näitä menestymisen edellytyksiä jäsenten itsearviointin pohjalta ovat:

- muiden sparraaminen
- ihmisten johtaminen
- päätöksenteko
- tunne johtoryhmätyöskentelystä
- vuorovaikutustaidot

- oman mielen johtaminen
- roolin selkeys johtoryhmässä
- luottamus muihin johtoryhmän jäseniin
- toimintaympäristön seuraaminen
- aktiivisuus johtoryhmäläisenä
- korkea osaamisen ja luovuuden taso
- luotettavuus.

Menestymisen edellytykset on esitetty siinä järjestyksessä, että ensimmäisinä ovat jäsenten oman arvion pohjalta huonoimmin sujuvat.

### **2.3 Hallitus ja hallitustyöskentely**

Tämän luvun tarkoituksena on luoda katsaus yritysten hallituksiin ja hallitustyöskentelyyn. Tämä on tarpeen, jotta pystytään paremmin ymmärtämään sitä toimintaympäristöä, jonka talousjohto kohtaa ollessaan tekemisissä yrityksen hallituksen ja hallitustyöskentelyn kanssa. Osakeyhtiölaki asettaa lainsäädännölliset reunaviivat osakeyhtiöiden hallitusten toiminnalle.

Osakeyhtiölain mukaan osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa, joka on yhtiön ylintä päätösvaltaa käyttävä elin. Yhtiökokouksen yksi keskeinen tehtävä on hallituksen valinta. Lain mukaan yhtiöllä on oltava hallitus, jonka tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus vastaa myös siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Toimitusjohtajan valitseminen on hallituksen tehtävä. Samaisen lain mukaan toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Toimitusjohtajan on annettava hallitukselle ja sen jäsenelle tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi. Laissa sanotaan, että toimitusjohtajalla on oikeus olla läsnä hallituksen kokouksessa ja käyttää siellä puhevaltaa, vaikka hän ei olisikaan hallituksen jäsen, jollei hallitus päättä toisin. Tämän lisäksi hallitus voi päättää, että muukin kuin hallituksen jäsen saa olla läsnä hallituksen kokouksessa. (Osakeyhtiölaki 2006.)

Hannulan (2003, 120) mukaan hallituksen tehtävinä ei tulisi pitää ainoastaan lakimääräisiä hallinnollisia tehtäviä, vaan myös yhtiön toimintaan strategisesti ja operatiivisesti vaikuttavia tehtäviä. Hallituksen tyypillisiä tehtäväalueita ovat:

- strategia ja sen kehitystarpeet
- myynti ja asiakkuudet
- tuotekehitys ja tuotteistus
- tuotanto ja mahdolliset päämiesasiat
- markkinointiviestintä
- henkilöstö
- budjetti ja ennusteet
- raportointivaatimukset
- yhtiön varojen turvaaminen
- tilinpäätös
- riskienhallinta
- tietotekniikka
- muut asiat. Hannula (2003, 121.)

Hallitus on yrityksen omistajien luottamuselin ja sen tehtävänä on lisäarvon tuottaminen omistajille. Keskeisiä lähtökohtia hallitustyöskentelyssä ovat omistajanäkökulma ja omistajien yhteisten etujen toteutuminen. Hallituksen jäsenten tehtävänä on edustaa kaikkia osakkeenomistajia. Yrityksen omistajien tavoitteena on saada yritykseen sijoitettu pääoma mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön ja yritysjohto toimimaan omistajien etujen mukaisesti. (Hirvonen et al. 2003, 15.)

Lainema (1998, 65-69) on Zahran ja Piercen mallin pohjalta määritellyt neljä hallituksen roolia. Näitä rooleja ovat palvelutehtävät, taloudellinen valvonta, strateginen kyseenalaistaminen ja organisatorinen kyseenalaistaminen. Palveluroolilla tarkoitetaan niitä palveluita, joita tarjoamalla hallituksen jäsenet yksin tai hallitus yhdessä voivat tukea yrityksen johtoa. Taloudellisen valvonnan rooliin sisältyy muun muassa taloudellisen raportoinnin, riskien ja pääomarakenteen valvonta. Organisatorisen kyseenalaistamisen rooli käsittää kaksi keskeistä tehtävää, ensimmäinen näistä on toimitusjohtajan nimittäminen ja toinen on palkitsemisjärjestelmien kehittäminen. Jokaisella roolilla on vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Ulkoiset ja sisäiset tilannetekijät vaikuttavat roolien valintaan ja yhdistämiseen. Roolimallin valinta, soveltaminen ja muokkaus riippuvat kilpailuympäristön

yllätyksellisyydestä, yrityksen koosta, elinkaaren vaiheesta, omistusrakenteesta ja toimitusjohtajan henkilöstä.

Haapasen, Laineman, Lehtisen & Lähdesmäen (2002, 216) mukaan hallituksen ja toimivan johdon välillä on oltava selkeä vastuu- ja roolijako. Tämän näkemyksen mukaisesti toimivan johdon ei tule valvoa itse itseään, joten toimitusjohtajan ja muun yrityksen johdon ei tule olla hallituksen jäseniä. Yrityksen hallinta edellyttää, että hallitus valvoo ja arvio yrityksen toimivan johdon työtä. Toimivalla johdolla on vapaus toimia strategian ja hallituksen asettamien suuntaviivojen puitteissa ainoastaan niin kauan kuin hallituksen luottamus johtoon säilyy.

Tilanteessa jossa toimitusjohtaja ei ole ainoa toimivaan johtoon kuuluva hallituksen jäsen tai hallituksen kokouksissa läsnä oleva henkilö, hän ei voi kokonaan kontrolloida hallitukselle annettavaa informaatiota. Hallituksen sihteerinä voi olla esimerkiksi talousjohtaja ja hän voi tällä perusteella olla paikalla hallituksen kokouksissa. Tällainenkin järjestely riittää parantamaan yrityksen taloutta koskevan informaation saatavuutta hallitukselle. (Hannula 2003, 78.)

Hallituksen sihteeriksi on mahdollista valita joku hallituksen jäsenistä tai ulkopuolinen henkilö. Sihteerin tärkeimpänä tehtävänä on pöytäkirjan pitäminen ja lisäksi hän laatii kokouskutsut ja toimittaa ne hallituksen jäsenille. Useissa pienissä yhtiöissä toimitusjohtaja toimii hallituksen sihteerinä, millä saattaa olla vaikutuksia toimitusjohtajan mahdollisuuksiin osallistua aktiivisesti itse kokoukseen. Suuremmissa yhtiöissä hallituksen sihteerinä toimii toimitusjohtajan sijaan usein yhtiön talousjohtaja, lakimies tai ulkoinen lakimies. Työnjaosta toimitusjohtajan ja mahdollisen hallituksen sihteerin välillä on hyvä sopia. Yleensä sihteerin vastuulla on hoitaa hallinnolliset asiat ja toimitusjohtaja taas keskittyy sisällöllisiin asioihin. (Hannula 2003, 80-81.)

Hallituksen kokouksissa useimmat asiat käsitellään toimitusjohtajan esittelemänä ja valmistelemänä. Tyypillisesti toimitusjohtaja raportoi operatiivisista, taloudellisista ja henkilökuntaa koskevista asioista. Toisinaan johtoryhmän jäsen tai muu työntekijä esittelee esimerkiksi johonkin projektiin tai taloushallintoon liittyvät asiat. (Hannula 2003, 178.)

Hallituksen kokouksissa esille tulevien asioiden valmistelu ja niiden esittely hallitukselle kuuluvat pääsääntöisesti toimitusjohtajalle. Toimitusjohtaja voi käytännössä delegoida näitä tehtäviään, mutta ei vastuutaan yrityksen muille johtajille ja muulle henkilökunnalle. (Haapanen et al. 2002, 219.)

### 3 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä tutkimuksen teemahaastatteluja ja niistä saatuja tutkimuksen tuloksia. Tuloksia käsitellään haastattelujen kuuden teeman osalta. Ensimmäisessä teemassa käsitellään haastateltavaa, hänen taustaansa, koulutustaan ja työhistoriaansa. Lisäksi selvitetään pääpiirteissään haastateltavan työnantajayrityksen toimintaa. Toisessa teemassa käsitellään talousjohdon tehtäviä, vastuita ja rooleja. Kolmannen teeman tarkoituksena on johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyyn liittyvien asioiden kartoittaminen. Neljäs teema on keskittynyt talousjohtajan tehtävästä selviytymisen vaatimusten tutkimiseen. Viidennessä teemassa selvitetään sitä, miten talousjohdon työ ja rooli on muuttunut vuosien varrella, ja mitkä ovat syyt tämän muutoksen taustalla. Kuudennessa ja viimeisessä teemassa selvitetään sitä, minkälainen on haastateltavien näkemys talousjohdon tulevaisuudesta.

Tutkimuksen aineistonkeruu sisälsi yhteensä kuusi teemahaastattelua, jotka suoritettiin 12.12.2007 - 22.1.2008 välisenä aikana. Teemahaastattelut suoritettiin pääasiassa haastateltavien työpaikoilla. Kokonaisuudessaan nauhoitettua aineistoa kertyi noin 5 tuntia. Nauhoitusten jälkeen kaikki nauhoitettu haastatteluaineisto on kirjoitettu ja tallennettu tekstimuotoon tekstinkäsittelyohjelmistolla. Tarkempi erittely teemahaastatteluista löytyy liitteestä 2 ja haastattelurunko liitteestä 1.

Sopivien haastateltavien löytäminen ja haastatteluajkojen sopiminen asettivat omat haasteensa tutkimuksen toteuttamiselle. Oli kuitenkin ilo todeta että suurin osa henkilöistä, joilta tiedustelin mahdollisuutta haastatteluun, suhtautui asiaan positiivisesti ja haastatteluajka järjestyi. Itse haastattelujen voikin sanoa olleen ehdottomasti yksi tämän tutkimuksen jännittävimmistä ja mielenkiintoisimmista vaiheista.

Teemahaastatteluissa haastateltavat ovat kertoneet kokemuksistaan koko heidän kokemuksensa huomioonottaen. Kysymyksiä ja keskustelua ei ole siis rajattu koskemaan ainoastaan heidän nykyistä työtehtäväänsä. Erityisesti kokeneimmat haastateltavat pystyivät kokemuksiinsa pohjautuen tuomaan esiin useita erittäin mielenkiintoisia näkökantoja.

### 3.1 Haastateltava ja yritys

Ensimmäisessä teemassa käsiteltiin haastateltavan ja yrityksen taustaa. Tarkoituksena oli hankkia yleiskäsitys haastateltavasta ja yrityksestä sekä saada haastattelu luontevasti liikkeelle. Kaikilla haastateltavilla on kokemusta talousjohdon tehtävistä ja he ovat tehtävissään kuuluneet yrityksen ylimpään johtoryhmään. Osalla työkokemusta on kertynyt jo useampi vuosikymmen ja kaikilla vähintään useita vuosia. Yhteistä kaikille on laskentatoimen alaan liittyvä koulutus, joko ammattikorkeakoulu- tai yliopistotasoisena.

Haastateltavien nykyiset työnantajat edustavat useita eri toimialoja, joita ovat IT-palvelut, polttoaine- ja energiateollisuus, viestintäala, metalliteollisuus sekä konepaja-ala. Osalla haastateltavista on aikaisempaa työkokemusta myös muilta toimialoilta. Haastateltavien työnantajayritysten liikevaihdoissa on yrityskohtaisesti suuria eroja ja ne sijoittuvat suuruusluokkaan 5 - 600 miljoonaa euroa. Myös henkilöstön osalta kokoeroja löytyy ja puhutaan kokoluokasta 50 - 1300 työntekijää. Osalla yrityksistä liiketoiminta rajoittuu kotimaahan, mutta toisilla toiminta on hyvinkin kansainvälistä.

### 3.2 Talousjohtajan työtehtävät

Toisessa teemassa käsiteltiin haastateltavien näkemyksiä heidän työtehtävistään ja vastuistaan. Teeman tarkoituksena oli hankkia ymmärrys talousjohtajien työhön liittyvistä työtehtävistä ja vastuualueista. Keskusteltaessa näistä haastateltavien työtehtävistä ja vastuista kävi hyvin selväksi, että talousjohtajan tehtävänä ja vastuulla on vastata kokonaisuudessaan yrityksen talousasioista. Tässä yhteydessä mainittuja tehtäviä olivat esimerkiksi taloushallinto, rahoitus, raportointi, riskienhallinta, investoinnit ja yrityskaupat. Talousasioiden hoitamisessa korostui erityisesti yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeiden asioiden tekeminen. Tämä idea kiteytyy oivallisesti seuraavassa lainauksessa:

Minun tehtäväkenttäni on hoitaa (...) talousasiat niin, että ne palvelee bisnestä ja johtoa ihan täysin, juuri sitä dataa ja tietoa tuoda esille, analysoida ja miettiä mitkä palvelee johtoa. (Talousjohtaja, konepaja-ala.)

Sitten totta kai minun tehtäväkenttään kuuluu, myös olennaisena osana raportointi, joka on aika tärkeä johtoryhmätasolle, omistajatasolle ja hallitustasolle. Hallituksessa on hyvä kattava otos osakkeenomistajista, sitä kautta siellä minun roolini on miettiä sitä



raportoitavaa tietoa, sen tärkeyttä, minimalisoida se tieto niin, että se on tehokasta. (Talousjohtaja, konepaja-ala.)

Toisena erittäin merkittävänä ja runsaasti aikaa vievänä tehtäväalueena haastateltavat näkivät johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyn. Varsinaisen virallisen johtoryhmän lisäksi yrityksissä saattaa olla epävirallisempia pienemmän kokoonpanon johtoryhmiä, joihin talousjohtajat kuuluivat ja joiden työhön he osallistuvat. Hallitustyöskentely saattoi sisältää yrityksen varsinaisen hallituksen ja sen valiokuntien työhön osallistumisen lisäksi kuulumista tytäryhtiöiden hallitukseen. Kolmantena keskeisenä tehtävänä voidaan pitää yrityksen hallinnosta vastaamista. Yhden haastateltavan tehtävänimikkeenä olikin kuvaavasti talous- ja hallintojohtaja. Neljäntenä vastuualueena nousi esille IT-asiat ja tietohallinto. Viides tehtäväalue joka nousi esiin, ja jota haastateltavat pitivät heidän tehtävästään selviytymisen kannalta keskeisenä, oli oman organisaation johtaminen ja esimiehenä toimiminen. Vastaus kysymykseen esimiestyön tärkeydestä kuului seuraavasti:

(...) se on tämän tehtävän onnistumisen kannalta aivan ratkaiseva. Ei voi enää tämän kokoluokan yritystä johtaa yksin talousasioissa. (Talous- ja rahoitusjohtaja, metalliteollisuus.)

Kysymys: Miten tärkeä tämä esimiestyö on porukan johtamisessa?

Kyllä koen sen tärkeänä (...) enemmän minun roolini on olla tietyllä tavalla vastuunkantaja siinä porukassa, se joka viimekädessä sanoo, että ok näin mennään, toki ottaen huomioon toimitusjohtajan edellyttämät asiat, sillä tavalla pitää miettiä organisaatiota tämän talousosaston puolelta. Kuitenkin tässä haetaan tiettyä yhteneväisyyttä, nyt kun on uusi konserni, sitä kautta koen, että työni on tuoda yhteenkuuluvuutta, informoida asioista, olla aina tavoitettavissa, saada sitä kautta yhteenkuuluvuus, samassa junassa ollaan kaikki ja meidän tehtäväkenttä on saada sitä luotettavaa, oikea-aikaista, täsmällistä tietoa, mitä taas vaaditaan kun tehdään päätöksiä ja viedään yritystä eteenpäin. (Talousjohtaja, konepaja-ala.)

Seuraava katkelma puolestaan kuvastaa organisaation johtamisen haasteita:

Tavallaan se valmentaminen on aika mielenkiintoinen tehtävä, mutta se on toisaalta haasteellinen. Ennen kuin sen organisaation saa vastaanottamaan sen viestin. Jos puhutaan talousjohdon roolista, niin se menee ehkä psykologian puolelle eli miten saa sen organisaation motivoitumaan ja kehittämään itseään, ja alkamaan tekemään niitä asioita, jotka kumminkin menee siihen samaan suuntaan kuin koko yrityksen kannalta on määritelty tavoitteeksi, ilman että siihen tarvitsee kenenkään puuttua. Se on semmoinen niin kuin, minkä takia jääkiekkjoukkue jonkun valmennuksen johdolla pärjää, vaikka jonkun toisen joukkueen pelaajabudjetti on viisinkertainen. (Talousjohtaja, polttoaine- ja energiateollisuus.)

Kuudentena vastuualueena voidaan mainita HR-asiat eli yrityksen henkilöstövoimavaroista vastaaminen. Haastateltavat eivät suinkaan käytännössä yksin toteuta kaikkia heidän vastuullaan olevia asioita, vaan heillä on käytettävissään vaihteleva määrä henkilöitä, joiden työtä he johtavat ja joiden kanssa he yhdessä työskentelevät. Useissa tapauksissa nämä henkilöresurssit olivat kuitenkin varsin rajalliset.

Jos ajattelee vaikka tätä minun toimintakenttään, niin tämä on valtavan laaja, mutta eihän se ajatus olekaan, että minä ne itse teen, vaan minä organisoin sen, ne ihmiset sitten tekee ne työt. (Talous- ja hallintojohtaja, metalliteollisuus.)

Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että haastateltujen talousjohtajien tehtävät ja vastuut ovat erittäin laajat. Heidän työtehtävänsä eivät rajoitu ainoastaan taloudellisiin asioihin, vaan ne ulottuvat hyvin laajasti myös muihin yrityksen tehtäväalueisiin. Tätä tilannetta kuvaavat hyvin seuraavat kommentit:

Monipuolinen tehtävä, se ei ole pelkästään sitä taloushallintoa, vaan katsoa, että tämä yritys pyörii ja se on oikeastaan se talousjohtajan tehtävä meillä. (Talousjohtaja, viestintäala.)

Se on sinällään tämmöinen yleistehtävä, sen voi sanoa, että jos joku asia on, jota ei ole kenellekään muulle vastuutettu yrityksessä, niin kyllä se aika nopeasti tipahtaa minun pöydälle ja minun tehtävä on sitten löytää sille tekijä. Sen takia tähän tulee monen tyyppisiä asioita pöydälle päivien mittaan. (Talousjohtaja, viestintäala.)

(...) tässä olen törmännyt ensimmäistä kertaa perinteiseen hallintojohtajan dilemmaan, kaikki tehtävät, jotka ei kenellekään kuulu, niin kuuluu sitten minulle (...). (Talous- ja hallintojohtaja, metalliteollisuus.)

Kysymys: Vaikuttaa siltä, että talousjohtajan tehtävät ovat varsin laajat, kuuluu monen näköistä?

Niin, se on vähän sellainen oman talon omatunto ja pitää tietää missä mennään. (Talous- ja rahoitusjohtaja, metalliteollisuus.)

Talousjohtajan tehtävää kuvattiin lisäksi sanoilla sekatyömiehen homma ja toimitusjohtajan oikea käsi.

Olen toiminut talouspäällikkönä ja vastannut kaikesta hallintoon liittyvästä, raportoinnista, raportointijärjestelmän luomisesta, kehittämisestä ja ylläpidosta, olen ollut johtoryhmän jäsen, hallituksessa ei jäsenenä, mutta asiantuntijana, toiminut toimitusjohtajan oikeana kätenä. (Talouspäällikkö, IT-palvelut.)

(...) sellaisen pikkutarkan talousjohtajan aika moderneissa yrityksissä alkaa olla ohi, se on semmoista bisnesohjausta, toimitusjohtajan oikea käsi on oikeastaan se, mikä talousjohtajan rooli on, jos ei ole toimitusjohtajan luottamusta, niin sitten talousjohtajan toimintaedellytykset on aika pienet, sama hallituksen luottamus pitää olla, jos ei niitä ole, niin työsuhde voi olla aika lyhyt, sinällään leikkisesti aina sanonut kun hallituksen kokouksiin lähdetään, niin nyt on taas työpaikka katkolla, sinällään totta toinen puoli, jos ei sitä ole sitä hallituksen luottamusta, niin ei pysty kyllä toimimaan (...) (Talousjohtaja, viestintäala.)

Sittenhän se on vähän jännä, että talousjohtaja on harmaa eminenssi toisaalta siellä taustalla, että liian näkyväkään talousjohtaja ei saa olla, pitää olla riittävän vahva, että voi tuoda niitä esiin ja saa sen paikkansa, kukaan ei paikkaa anna ellet sinä sitä ota, mutta sitten toisaalta muistaa, että konsernijohtaja on se, joka vastaa asioista ja edustaa ulospäin, ja edustaa sitä päätöksentekoa auktoriteettia joka paikkaan, jolloin konsernijohtajan tukeminen siinä roolissa, valmistella, pohjustaa ja olla mukana päättämässä. (Talousjohtaja, viestintäala.)

Talousjohtajan tehtäväkenttään kuuluvaksi sanottiin myös kuuluvan kaiken sen, mikä mahdollistaa päivittäisen toiminnan. Kaikkien edellä mainittujen työtehtävien ja vastuualueiden lisäksi mainittiin juridiikka, viestintä, työnantajan edustajana toimiminen ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen esimerkiksi pankkiin ja vakuutusyhtiöön.

### **3.3 Johtoryhmä- ja hallitustyöskentely**

Kolmannessa teemassa käsiteltiin johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyä. Teeman tarkoituksena oli hankkia haastateltavalta tietoa johtoryhmä- ja hallitustyöskentelystä ja näin pyrkiä hahmottamaan talousjohdon roolia johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyssä. Keskusteltaessa johtoryhmätyöskentelystä kävi ilmi, että siinä on kyse varsin laajasta asiasta. Haastateltavat kertoivat, että yrityksessä on useita johtoryhmiä. Puhuttiin konsernin, emon ja laajasta johtoryhmästä. Tämän lisäksi mainittiin suppea ja strateginen johtoryhmä sekä toimitusjohtajan työvaliokunta. Viimeksi mainittuja pidettiin enemmän epävirallisina johtoryhminä. Niille oli tyypillistä myös suppeampi kokoonpano. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että hallituksessa ja sen valiokunnissa sekä tytäryhtiöiden hallituksissa tapahtuva työ on osa talousjohdon työtä. Tämän työn nähtiin liittyvän läheisesti johtoryhmätyöskentelyyn.

Yksi haastateltavista määritteli johtoryhmätyöskentelyn seuraavasti:

Johtoryhmätyöskentely on aina sellainen, joka on toimitusjohtajan työväline, toimitusjohtaja luo sen johtoryhmän rakenteen ja työskentelyn tavallaan työn tuekseen. (Talousjohtaja, viestintäala.)

Toimitusjohtajan rooli johtoryhmän vetäjänä nähtiin muutenkin tärkeänä. Johtoryhmätyöskentelyn onnistumisen kannalta pidettiin tärkeänä sitoutumista, aktiivisuutta, uskallusta puhua, sanoa mitä ajattelee ja olla eri mieltä.

Kriittistä on se, miten johtoryhmä vedetään ja minkälaisella agendalla siellä toimitaan ja mitä asioita yleensä tuodaan johtoryhmään. Jos johtoryhmään tuodaan liian pieniä asioita, niin se tukehtuu työhön. Johtoryhmän toimivuuden kannalta on järkevää, että on tiukka seula mitä sinne johtoryhmään otetaan käsittelyyn. Asiat, jotka otetaan käsittelyyn, niin niillä pitää olla joku vastuuhenkilö, joka mahdollisuuksien mukaan olisi työstänyt asian jossain muualla mahdollisimman pitkälle. Valmistautuminen on tärkeää, jos sinne vain mennään ja istutaan, niin se ei ole tehokasta ja toimivaa. Johtoryhmällä on selkeä vetäjä, joka pitää kokoukset näpeissä, jotta keskustelu ei rönsyile ja karkaa. Ollaan päämäärätietoisia niiden päätösten kanssa, keskustellaan, tehdään päätös, todetaan että ei voida tehdä päätöstä. Ei puhuta ummet ja lammet. Jotta se toimii, käsiteltävät asiat tulisi olla mahdollisimman hyvin valmisteltu. (...) On hyvä, että on vapaata keskustelua ja sparrausta, mutta pitää olla tarkka, että ei mene semmoiseksi keskustelukerhoksi. A ja O on sitoutuminen, täytyy pystyä puhumaan asioista, olla eri mieltä, heittää vilttejä ideoita. Jos johtoryhmän jäsenet eivät luota toisiinsa tai ryhmädynamiikka ei toimi, niin pahimmassa tapauksessa johtoryhmä menettää merkityksensä. Selkäranka on ihmisten aito sitoutuminen, ne saa ja uskaltaa puhua. Pitää olla keskinäisen luottamuksen ilmapiiri. Ilmapiiri särkyä helposti. Hyvän johtoryhmätyöskentelyn ylläpitäminen on erittäin haastava ja vaativa tehtävä. Se vaatii kaikilta johtoryhmässä olevilta sitoutumista, ammattimaisuutta, itsensä likoon laittamista. On haastava tehtävä koota hyvä johtoryhmä. (Talouspäällikkö, IT-palvelut.)

Johtoryhmätyöskentelyssä talousjohtajan tärkeimmäksi rooliksi nähtiin talouspuoli ja talousasiat. Tähän rooliin liittyviä asioita ovat tehtävien päätösten taloudellisten vaikutusten esittäminen ja arviot siitä, mikä on yrityksen kyky toteuttaa tiettyjä asioita.

Kysymys: Mikä se talousjohtajan rooli siinä johtoryhmässä on?

Pelkistetysti on sitä, että mitkä niiden johtoryhmän päätösten taloudellinen tulema on, taloudellinen tulema tarkoittaa meidän kielellä sitä, että riittääkö rahat, mikä niiden vaikutukset tulokseen, sitä kautta yhtiön kannattavuuteen, periaatteessa niiden päätösten merkitys ylipäänsä yrityksen toiminnan edellytyksiin taloudellisella kielellä. (...) Talousjohtajan tehtävä on kääntää päätösten tulkinta euroiksi, kassavirraksi ja tulokseksi ja pääoman tuotoksi. Muistuttaa niistä realiteeteista, hyvistä ja huonoista. (Talous- ja rahoitusjohtaja, metalliteollisuus.)

Johtoryhmä on koostunut eri esimiehistä, toimitusjohtaja, tuotekehityksen johtaja, ryhmien vetäjät, talouspäällikkö, kaikki ovat olleet tavallaan samanarvoisia, ideana on ollut, että kaikki tuovat sen oman näkökulmansa, kaikki saavat ottaa kantaa kaikkeen, jokainen on sen oman alansa syvempi asiantuntija, kannanotot yleensä painottuu siihen omaan alueeseen, talouspäälliköllä se saattaa olla pikkusen laajempi, kun se on toimitusjohtajan oikeana kätenä, mukana enemmän tai vähemmän kaikessa. Rooli varmaan vaihtelee ja riippuu siitä, mitkä on toimitusjohtajan ja talouspäällikön välit,

mutta jos olet ns. oikea käsi, niin silloinhan sinä tiedät asioista toimitusjohtajan jälkeen ehkä eniten ja tietyt asiat tiedät paremmin kuin toimitusjohtaja. Tämä on se toimintakenttä, jossa olen toiminut ja se on painottunut taloushallintoon, mutta ottanut tarvittaessa kantaa kaikkeen muuhun, ehkä eniten juuri strategioihin ja ihan isoihin linjoihin (...) (Talouspäällikkö, IT-palvelut.)

Talouspäällikkö on yrityksen tuloksen ja iskuntekokyvyn asiantuntija, se kuuntelee mitä muut ehdottaa ja tekee, se vertaa sitä omaan näkemykseensä mihin yritys lukujen valossa ”pystyy”. Toimii tsekkerinä. Monesti se ajautuu perälaudan vahtimiseen eli toimii kulucontrollerina, sitä eivät halua muut välttämättä tehdä. Se rooli tulee väkisinkin, halusi tai ei. (Talouspäällikkö, IT-palvelut.)

Kysymys: Sinulla on siinä johtoryhmässä se talouspuolen tuominen?

Talouspuolen tuominen, numerot, kerron vähän missä mennään ja investoinnit on ollut aika paljon esillä, kompensatio ja sitouttamisrakenteet, mitä on mietitty ja päätettykin, olen niistä kertonut yhdessä toimitusjohtajan kanssa, mitä ne tarkoittaa organisaatiolle. Semmoisia asioita, mitkä pitää jalkauttaa yksiköihin. (Talousjohtaja, konepaja-ala.)

Talousjohtajalla saattaa olla varsin merkittävä rooli johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyn valmistelussa. Tätä tilannetta havainnollistaa seuraava katkelma:

(...) vastaan sinällään johtoryhmätyöskentelystä eli huolehdin, että johtoryhmät tulee koottua oikeisiin aikoihin paikalle, käyn asialistat läpi toimitusjohtajan kanssa ja kutsutaan ne koolle ja valmistelen asiat hyvin pitkälti johtoryhmään, jos ei ole erikseen sovittu, että joku muu valmistelee jonkun osan, niin periaatteessa talousjohtajalle jää kaikki loput valmistella ja esittää. (...) sama rooli konsernin hallituksen suuntaan, valmistelen esitysrungot ja aika pitkälti asiat, jos ei toimitusjohtaja erikseen halua jotain asioita esitellä tai joku muu esittele, niin sitten minä aika pitkälti esittelen asioita myös konsernin hallituksessa. (Talousjohtaja, viestintäala.)

Hallituksessa talousjohtajan rooli on hieman erilainen kuin johtoryhmässä. Talousjohtajat eivät ole hallituksen varsinaisia jäseniä, mutta he osallistuvat aktiivisesti hallituksen toimintaan. Osalla oli hallituksessa virallisempi rooli sihteerinä, kun taas toisilla osallistuminen esimerkiksi hallituksen kokouksiin painottui kertoihin, jolloin käsitellään talousasioita. Keskeisinä tehtävinä liittyen hallitustyöskentelyyn korostui esimerkiksi kokousten valmistelu, sihteerin tehtävät ja tärkeimpänä oman vastualueen asioiden esittäminen. Hallitustyöskentelyn tärkeyttä talousjohtajan tehtävässä ja talousjohtajan painoarvoa hallitustyöskentelyssä kuvaa yhden haastateltavan kommentti asiasta:

Hallitustyöskentely ollut merkittävässä roolissa. En ole ollut hallituksessa vain taloushallinnon edustaja, vaan kertonut mielipiteeni myös muihin asioihin. (Talouspäällikkö, IT-palvelut.)

Kysymys: Miten tämä hallitustyöskentely, miten tärkeä osa työtä se on?

Koen sen tärkeänä (...) Kyllä se hallituksen rooli yhtiön päätöselimenä on aika tärkeä. Sillä tavalla koen hallitustyöskentelyn, olen päässyt mukaan siihen sihteerin ominaisuudessa (...) Se on hyvä paikka olla mukana, enemmän minun työ on esittelevää, käyn läpi talouslukuja, kompensatioon ja sitouttamispaketteihin liittyviä asioita, investointeihin liittyviä asioita, kerron miten ne on laskettu ja saatu aikaan, laskelmia ja takaisinmaksusuunnitelmia. Sihteerin työ on sitten pitää kirjaa ja laatia pöytäkirja, huolehtia siitä, että ne tulee kirjattua, jos tehdään tiettyjä valtuutuksia, valtuutetaan toimitusjohtaja tai talousjohtaja tekemään, pitää huoli siitä, että ne menee eteenpäin, lähinnä se minun työ on ollut siellä sihteerin roolissa, totta kai osallistun keskusteluihin, tuon omia näkökulmiani niissä kohdissa, missä näen, että on kokemusta puhua, ylipäänsä olla tukena siinä (...) (Talousjohtaja, konepaja-ala.)

Osassa haastateltavien työnantajayrityksissä on omistajina pääomasijoittajia. Tällä koettiin olevan yhteys hallituksen aktiivisuuteen. Hallituksen aktiivisuutta ja sen ammattitaitoisia jäseniä pidettiin hyvänä asiana, ja sen koettiin auttavan omassa työssä selviytymisessä.

Tytäryhtiöiden hallitukseen kuulumisen ja niiden työhön osallistuminen nousivat esille joidenkin haastateltavien vastauksissa. Tämä työ saattaa sitoa runsaasti aikaa, jos on kyse isosta konsernista, jossa on runsaasti tytäryhtiöitä. Työn luonne voi vaihdella riippuen tytäryhtiöiden hallitusten tehtävistä ja rooleista. Joissain tapauksissa hallitus saattaa olla enemmän muodollisessa valvovassa roolissa tai toisaalta työhön voi liittyä runsaasti strategista suunnittelua ja tytäryhtiön toimitusjohtajan sparrausta.

### **3.4 Talousjohtajan tehtävästä selviytymisen vaatimukset**

Neljännessä teemassa käsiteltiin sitä, mitkä ovat talousjohtajan tehtävästä selviytymisen vaatimukset. Teeman tarkoituksena oli saada selville niitä vaatimuksia, mitä talousjohtajan tehtävästä selviytyminen asettaa tällaisessa tehtävässä toimivalle henkilölle. Haastatteluista kävi selville, että talousjohtajan tehtävästä selviytymisen vaatimukset vaihtelevat riippuen ainakin yrityksen tilanteesta ja koosta sekä talousjohtajan tehtävästä yrityksessä.

On kuitenkin löydettävissä taitoja, tietoja, kykyjä ja ominaisuuksia, joita useat haastateltavat mainitsivat kertoessaan talousjohtajan tehtävästä selviytymisen vaatimuksista. Perusedellytyksenä pidettiin talouteen liittyvää koulutusta ja ymmärrystä taloudellisista lainalaisuuksista. Toinen selkeästi esille tullut asia on taloudellisten asioiden parissa hankittu osaaminen ja työkokemus. Erityisen tärkeäksi mainittiin liiketoiminnan ymmärtäminen ja

ymmärrys päätösten vaikutuksista taloudellisiin asioihin. Haastattelujen perusteella yhtenä tärkeimmistä vaatimuksena voidaan kuitenkin pitää ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja esiintymisen hallintaa. Tässä yhteydessä kerrottiin, että ihmisten luottamuksen saaminen ja säilyttäminen on tärkeä vaatimus talousjohtajalle. Samoin korostettiin ihmisistä muodostuvien verkostojen hallintaa. Lisäksi nousi esille organisointi- ja delegointikyky, kyky motivoida ihmisiä, yhteistyö- ja neuvottelukyky sekä ihmissuhde- ja esiintymistaidot.

Kysymys: Mitkä ovat talousjohtajan tehtävästä selviytymisen vaatimukset?

Kyllähän se asettaa sen, että kaiken a ja o tässäkin pestissä on, että pitää ymmärtää tätä liiketoimintaa, lähinnä että tiedät mitkä ovat organisaation strategiat, tavoitteet, liiketoimintasuunnitelmat, tunnet sitä kautta sen bisneksen. Silloin periaatteessa jos on se talouskokemus, niin pystyy tuomaan sen talousnäkömyksen tiettyihin asioihin mukaan. Kyllä ne vaatimukset lähtee siitä, että pitää tuntea talo aika hyvin. Talousjohtajan tai talousjohdon ylipäänsä pitää, tieto mitä vaaditaan, itse osata tai osata hakea siihen se oikea apu. Pitää olla myös taluspuolen ammattilainen (...) (Talousjohtaja, konepaja-ala.)

Kysymys: Eli kokemus on erittäin tärkeä tässä tehtävässä?

Se on joo. Kokemus ja oikeastaan semmoinen kokemus, mikä on yrityksen kehitystilanteeseen liittyvää eli ei tarvitse välttämättä olla niissä asioissa itse kaikissa mukana, mutta pitää pystyä organisoimaan että ne porukat, jotka niitä suunnittelee ja toteuttaa niin, että ne ovat oikealla tapaa yhteydessä keskenään. Organisoitukyky on ratkaisevaa. (Talousjohtaja, polttoaine- ja energiateollisuus.)

Kaikkien edellä mainittujen vaatimusten lisäksi mainittiin mallikelpoinen, jolla tarkoitettiin, että ei saa olla mitään epäselvyyksiä liittyen esimerkiksi matkalaskuihin, yrityksen luottokortin käyttöön tai vastaavaan.

(...) talousjohtajan tehtävässä keskimääräistä enemmän korostuu se, että pitää nähdä se vastuunsa, sellainen erityispiirre että talousjohtajan pitää olla mallikelpoinen kaikessa, en tiedä näkeekö muut sen samalla tavalla, mutta itse ainakin näen, että tämä on sellainen erityispiirre kaikkiin muihin johtajiin liittyen, ei saa olla mitään epäselvyyksiä yrityksen kortin käytössä, matkalaskuissa tai muissa. Tällaisia harmaita alueita ei saa liittyä talousjohtajaan, se on osa sitä kuvaa. (Talous- ja hallintojohtaja, metalliteollisuus.)

Kommunikaatiokyvyt ja englannin kielen suullinen ja kirjallinen taito koettiin tärkeäksi.

Minun kokemuksella korostaisin tavallaan ihmissuhdetaitoja, kommunikaatiokykyjä, kansainvälisessä ympäristössä niin on tietysti kiva, jos osaa kieliä, mutta sen voi sanoa

toisinpäin, jos et osaa englantia, niin sinulla on handicap. Sen jos sinä osaat, niin jos muut ei osaa sitä, niin se on heidän ongelmansa. (Talous- ja hallintojohtaja, metalliteollisuus.)

Myös oman näkemyksen luominen ja rohkeus tuli esille haastatteluissa.

Taluspäällikkö ei ole yes-mies. Pitää pystyä sanomaan ei käy. Pitää olla oma näkemys ja rohkeutta sanoa se. (Taluspäällikkö, IT-palvelut.)

Organisaation koolla vaikuttaa olevan merkitystä siihen, minkälaisiksi vaatimukset muodostuvat. Isoissa organisaatioissa kokonaisuuksien hallinnalla on keskeisempi merkitys, kun taas pienemmissä organisaatioissa odotetaan ehkä enemmän myös yksityiskohtien hallintaa.

Seuraavassa katkelmasta käy ilmi haastateltavan näkemys talousjohtajan tehtävästä ja sen asettamista vaatimuksista.

(...) itse näen että pääsääntöisesti puhutaan janasta, jonka toisessa päässä on kokonaisuudet ja niiden ymmärtäminen, ja toisessa päässä yksityiskohdat ja niiden hyvä hallinta. Kukaan nyt ei tietysti ole aivan täysin kummassakaan ääripäässä, sanoisin, että talousjohtaja isossa yrityksessä niin kuin tämäkin on, on lähempänä näitä kokonaisuuksien hallintaa. (Talous- ja hallintojohtaja, metalliteollisuus.)

Isossa organisaatiossa korostuu kyky hallita verkostoja, isoja kokonaisuuksia sekä ihmissuhde- ja esiintymistaidot.

(...) on ihan olennaista, että minä tulen sen verkoston kanssa toimeen. (...) pitää saada kaikkien näiden ihmisten luottamus ja kunnioitus, että pystyy toimimaan, niitten pitää uskoa siihen, että minä tiedän miten niitä asioita hoidetaan ja hoidan niitä parhain päin. Siinä mielessä sanoisin että ihmissuhdetaidot ja esiintymistaidot on tosi tärkeitä, isossa yrityksessä sinun pitää pystyä verbaalisesti ottamaan ne tilanteet haltuun, luoda sellainen kuva, että sinä tiedät missä mennään, mielellään tiedätkin, ainakin luoda sellainen kuva. Pienessä yrityksessä, vielä pienemmässä yrityksessä kuin tämä, korostuu se ammattitaito, tarkoitan ammattitaidolla asiaosaamista, ei siinä ole tällaisia verkostoja hallittavana, vaan silloin sinun pitää osata vastata niihin kysymyksiin, joita tulee siitä ympäristöstä ja ne on vielä hyvin spesifejä kysymyksiä, silloin korostuu asiantuntijuus, kun taas isossa (...) organisaatiossa korostuu verkostojen hallinta. Sinun pitää myös se tieto saada, sinun pitää ymmärtää vain ja ainoastaan isot kokonaisuudet, jotta pystyt isojen johtajien kanssa keskustelemaan, siellä korostuu, että sinun pitää ymmärtää se bisnes, kaikki yksityiskohdat saat verkostosta, eikä kukaan oletakaan että sinä tietäisit jonkun alv-käsittelyn jossakin erityistapauksessa (...) (Talous- ja hallintojohtaja, metalliteollisuus.)



Talousjohtajan tehtävästä selviytymisen vaatimukset riippuvat myös henkilön kokemuksesta.

Siinä on varmaan se, että riippuu omasta kokemuksesta, miten laajalla alueella voi liikkua. Jos ei voi liikkua hirveen laajalla alueella omasta kokemuksesta johtuen, pitää rajata, silloinhan se perinteisesti organisaatio alkaa nousta korkeaksi. (Talousjohtaja, polttoaine- ja energiateollisuus.)

Myös ympäristöllä on vaikutusta talousjohtajan tehtävästä selviytymisen vaatimuksiin.

Minun mielestä ne ovat hirveän erilaiset erilaisissa ympäristöissä. Yhä enemmän ja enemmän ne ovat tällaisia ihmissuhdetaitoja, mitä vaaditaan (...) (Talous- ja hallintojohtaja, metalliteollisuus.)

Seuraavassa lainauksessa pitkän kokemuksen omaava haastateltava kertoo talousjohtajan tehtävästä selviytymisen vaatimuksista ja toisaalta siitä, miten toimimalla talousjohtajan tehtävässä ei menesty.

Peruslähtökohta on että pitää olla kohtuullinen teoreettinen oppi, näissä asioissa ei pärjää pelkästään hallinto ja markkinoinnin tiedoilla. Pitää olla keskimäärin vähintäänkin keskipitkät opinnot laskentatoimesta ja rahoituksesta tai rahoituksesta. Näin kansainvälisessä yrityksessä kuin tämäkin, niin pitää osata kunnolla englantia, lukea ja kirjoittaa, muut kielitaidot on opiksi. Kolmas asia on, että pitää osata, sen lisäksi että osaa perustiedot taloudellisista asioista, pitää ymmärtää mitä nämä päätökset, liiketoiminnan ratkaisut, näihin taloudellisiin seikkoihin vaikuttaa. Pitää olla ymmärrystä liiketoiminnasta, niihin liittyvistä riskeistä ja mahdollisuuksista. Ei voi istua omassa konttorissaan vaan, ja laskea pilkuntarkasti väärin, vaan pitää olla enemmänkin asenne laskea, kuten meillä on tapana sanoa ”roughly right” kuin ”precisely wrong”. Pitää olla kokonaisnäkemystä liiketoiminnan mahdollisuuksista (...) ja sitten ei ollenkaan vähäisimpänä, pitää osata tulla toimeen oman organisaation kanssa, kullakin oma vahvuutensa siinä organisaatiossa, antaa niille oppimisen mahdollisuuksia, ja pitää tulla toimeen eri liiketoiminta-alueiden johdon kanssa. Sitä kautta jos on osaamista, niin talousjohtajaa ja talousorganisaatiota kuullaan, jos ei ole osaamista ja kykyä kommunikoida, ei voi saada kovin paljon aikaan. Vaikka osaisi itse kuinka hyvin laskea debet ja kredit, jos ei osaa kommunikoida, eikä tule juttuun, eikä ymmärrä liiketoimintaa, ei voi toimia talousjohtajana. (Talous- ja rahoitusjohtaja, metalliteollisuus.)

Pitkän vaatimuslistan lopuksi yksi haastateltavista kuitenkin totesi seuraavasti.

Ei helppo, paljon vaatimuksia, mutta on näköalapaikka. (Talouspäällikkö, IT-palvelut.)

Haastattelun lopuksi yksi haastateltavista kertoi osittain humoristiseen sävyyn talousjohtajan tehtävän hyvistä puolista.

Vois loppuun kevennykseksi todeta, että talousmiesten hommissa on se hyvä puoli, jos bisnes menee oikein huonosti, niin esimies saa potkut. Itse voi jäädä sitten jatkamaan. (Talous- ja hallintojohtaja, metalliteollisuus.)

### 3.5 Talousjohdon työn ja roolin muutos sekä syyt muutokseen

Viidennessä teemassa käsiteltiin sitä, miten talousjohdon työ ja rooli on muuttunut vuosien varrella, sekä syitä tähän muutokseen. Teeman tarkoituksena oli selvittää miten talousjohdon työ ja rooli on haastateltavan käsityksen mukaan vuosien mittaan muuttunut, sekä kartoittaa niitä syitä, jotka ovat muutoksen taustalla. Haastateltavien näkemysten mukaan talousjohdon työ ja rooli on vuosien varrella muuttunut. Painopiste on siirtynyt historiasta, kirjanpidosta ja yksityiskohdista enemmän tulevaisuuden, ennakoinnin ja liiketoiminnan ymmärtämisen suuntaan. Jos talousjohtaja on aikaisemmin ollut enemmän tiedon tuottaja ja toiminut kapea-alaisemmin, niin nykyään talousjohtajalla nähdään olevan laajempi näkemys ja hän osallistuu enemmän sparraukseen toimitusjohtajan ja muun johdon kanssa.

Se mikä on muuttunut selkeästi, ehkä nyt viimeisen 10 vuoden aikana on, että tällöisen historiallisen tiedon merkitys pienenee ja ennustamisen merkitys kasvaa. Rullaavan ennustamisen maailma on se, mihin koko ajan pyritään ja kaikki on menossa, ja pyritään ymmärtämään tulevaa, ennakoimaan, tekemään siihen erilaisia skenaarioita ja jatkuvasti uusiutuvia ennusteita, sitä kautta jo etukäteen arvioida tulevia juttuja, ja se pääpaino nimenomaan siirtyy sieltä peruutuspeiliin katsomisesta tulevaisuuteen. Periteinen tilinpäätös ja siitä vastaaminen, se on asiat jotka pitää tehdä, raportit pitää olla, ne pitää olla oikea-aikaisesti, helposti analysoituna (...) jos sinä siellä näet, että kustannuksia on mennyt hirveästi, siinä on jo vähän ongelmat käsissä. Pitäisi osata ennakoita, jos pohtii hyväksymisvaltuuksia, kuka saa tilata minkäkinlaisia asioita, sitoutua niihin kustannuksiin, eli siihen sitoutumiseen pitää päästä kiinni, eikä todeta raportista, että kustannusta on nyt syntynyt, jolloin se on se ennakointi, ja siihen mennä enempi. Se ehkä koetaan jossain määrin byrokrationa, kun pitää saada hyväksymisvaltuudet investoinneille, pitää isommat sopimukset hyväksyttää, mutta ne on ne kysymykset, minkälaisiin kustannuksiin sitoudutaan, siinä vaiheessa kun lasku kiertää, laskun kierto on aika tekninen tapahtuma (...) mutta se sitoutuminen on se juttu, tämä on se juttu, missä muutos on ehkä suurin. (Talousjohtaja, viestintäala.)

Painotus oli perinteisesti ollut kirjanpitytyyppinen, ne oli nimenomaan asiantuntijoita, ymmärsi hirveän hyvin niitä juttuja, mutta tässä nykyajassa uskaltaisin väittää, että puutteena oli nimenomaan se aktiivinen ote siihen bisnekseen ja kommunikointi sen bisneksen kanssa, jos käytetään tätä janaesimerkkiä, niin silloin kun heidät on otettu töihin, niin on otettu sen tyyppisiä ihmisiä, jotka on ollut yksityiskohtiin keskittyviä. Kun nyt taas halutaan tällöisiä moniosaajia, kun katsotaan pörssiyrityksiä, siellä talousmiehet on erittäin vahvassa roolissa, ne on yrityksen kakkosmiehiä ja niistä monesti tulee jopa sitten se seuraava toimitusjohtaja. Kyllä talouden merkitys on lisääntynyt valtavasti, osittain varmaan juuri sen takia, että raportointivaatimukset on lisääntyneet pörssiyrityksillä, puhutaan selkeästi talouden kielellä kaikki nämä kvartaaliraportit ja tilinpäätökset. Kun niitä julkistetaan, niin ainahan paikalla on käytännössä pääjohtaja ja talousjohtaja. (Talous- ja hallintojohtaja, metalliteollisuus.)

On muuttunut. Regulointi on tuonut oman juttunsa. Meillä on aktivoitunut lainsäädäntö ja olemassa oleva normitus, meillä puhutaan kokoajan corporate governancesta, hyvästä ohjaus- ja hallintotavasta. (Talousjohtaja, konepaja-ala.)

Talousjohdon työn ja roolin muuttumiselle löydettiin muutamia syitä. Yhtenä syynä nähtiin tietotekniikka ja sen kehittyminen, joka on mahdollistanut rutiinoiden vähenemisen, mistä on seurannut se, että talousjohdolla on ollut mahdollisuus enemmän osallistua päätöksentekoon. Toisena syynä nousi esille säätelyn ja raportointivaatimusten lisääntyminen, joka on lisännyt talousasioiden merkityksellisyyttä yrityksissä. Lisäksi asioista puhutaan talouden kielellä ja liiketoiminta on muuttunut koko ajan vaativammaksi sekä nämä vaatimukset asetetaan talouden kielellä. Tämä kehitys on tuonut lisää painoarvoa talousjohdolle.

Se on mennyt asiantuntijatehtävästä tämmöiseen paljon lähemmäs bisnestä ja vaatimukset verkostojen ja ihmisten kanssa toimimiseen, ne on korostunut. Syyt siihen on varmaan, että bisnes on muuttunut kokoajan paljon ja paljon vaativammaksi ja ne vaatimukset asetetaan talouden kielellä. Kerta kaikkiaan sellaista osaamista tarvitaan (...) (Talous- ja hallintojohtaja, metalliteollisuus.)

(...) luulen että nyt alkaa näkyä tietotekniikan apu ja tietojärjestelmien apu niin, että voidaan klousata kirjat joka kuukausi tarkkaan, eikä niihin rutiineihin välttämättä tarvitse niin paljon puuttua, jolloin se on jättänyt aikaa ja antaa mahdollisuuksia osallistua liiketoiminnan strategisiin päätöksentekoprosesseihin. Se painopiste on siellä pitkälti toimitusjohtajan kanssa sparraamista omassa organisaatiossa ja sitten niiden liiketoiminta-alueiden johdon kanssa, kuin että pelkästään olisi tiedon tuottaja. Ja tuo sen oman näkökulmansa siitä, kyllähän joskus talousjohtoa sanotaan, että se on sellainen jalat maassa pitävä taho ja hidaste tai konservatiivinen, opposition edustaja kaikille suunnitelmille. Sitäkin se varmaan on, jos talousjohto on kovin irrallaan maasta, niin siinä voi käydä hassusti. Palkanmaksupäivänä ei olekaan rahaa, jää palkat maksamatta. Siihen suuntaan se on menossa. (Talous- ja rahoitusjohtaja, metalliteollisuus.)

### **3.6 Talousjohdon tulevaisuus**

Kuudentena ja viimeisenä teemana haastatteluissa käsiteltiin talousjohdon tulevaisuutta. Teeman tarkoituksena oli keskittyä kartoittamaan haastateltavien näkemyksiä siitä, minkälainen tulee olemaan talousjohdon tulevaisuus. Usean haastateltavan mielestä kirjanpidon ja jälkilaskennan lisäarvo on pieni ja tämä merkitsee sitä, että nämä palvelut on tuotettava tehokkaasti. Tästä seuraa näiden töiden siirtymisen jatkuminen keskitettyihin palvelukeskuksiin tai ulkoistaminen.

Talousjohdon rooli tiedon tuottajana tulee vähenemään ja se siirtyy enemmän kohti yrityksen johtamista ja päätöksentekoa. Talousjohtaja nähdään toimitusjohtajan kakkosmiehenä ja keskustelukumppanina. Syynä tähän on esimerkiksi se, että talousjohtaja tarkastelee toimitusjohtajan tavoin yritystä kokonaisuuden näkökulmasta. Esimerkiksi liiketoimintayksiköiden johtajat tarkastelevat yritystä enemmän oman yksikkönsä näkökulmastaan. Tulevaisuudessa talousjohtajien nähdään entistä enemmän nousevan yritysten toimitusjohtajiksi.

Jos ajatellaan sitten, mikä tämä tulevaisuus on, näen että nämä tulevat eriytymään, jos ei jo nyt ole eriytynyt, yhä enemmän tulee eriytymään kirjanpito ja bisneslaskenta, se on ulkoista laskentaa, viranomaisille tehtävää laskentaa, se tulee tapahtumaan pääsääntöisesti palvelukeskuksissa, mahdollisimman tehokkaasti hoidetaan ne asiat. Se on legal-laskentaa, siinä tarvitaan vaan sitä absoluuttista ammattimaista substanssiosaamista, sitten taas se toinen puoli tulee olemaan yhä enemmän ja enemmän integroituna tähän bisneslaskentaan. Perinteisesti on käytetty termiä sisäinen ja ulkoinen laskenta, jonkun aikaa on puhuttu management accountantista ja johdon laskentatoimista, sitä se ehkä on, mutta ottaisin siitä vielä askeleen eteenpäin, ei se niinkään ole tuotettuja raportteja, nekin on tavallaan standardeja. (...) Mikä se suunta on, niin uskon että talousihmiset/business controllerit tulee entistä enemmän olemaan osa sitä johtoa ja johtamista ja osa sitä päätöksentekoa, eikä niinkään sitä tiedon tuottamista, tämä on mielestäni se tulevaisuus, joka näkyikin jo ehkä siinä, että ne on selvästi yritysten kakkosmiehiä, ne on lähestulkoon aina (...) (Talous- ja hallintojohtaja.)

Kysymys: Minkälainen on talousjohdon tulevaisuus?

Luulen, että parhaimmissa yrityksissä talousjohto voi toimia tällaisena mahdollisuuksien avartavana resurssina, parhaimmillaan sillä on kyky pukea liiketoimintasuunnitelmia sellaiseen muotoon, että ne jäsentää niitä asioita, antaa kasvun mahdollisuuksia, varoittaa etukäteen mahdollisista riskeistä ja on enemmän eteenpäin katsova kuin taaksepäin. Luulen, että parhaimmillaan tulevaisuudessa talousjohto on enemmän sitä, kuin se perinteisesti on enemmän taaksepäin katsova. (Talous- ja rahoitusjohtaja, metalliteollisuus.)

Haastateltavien mukaan lainsäätäjien ja sijoittajien yrityksiin kohdistamat vaatimukset jatkavat kasvuaan. Esimerkiksi hyvään hallintotapaan ja lisääntyvään säätelyyn on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Tämä kehityskulku tulee lisäämään talousjohdon työmäärää.

### 3.7 Yhteenveto haastattelujen teemoista

Edellä käsitellyistä haastattelujen kuudesta teemasta voidaan löytää muutamia keskeisiä asioita. Kaikille haastateltaville on yhteistä, että heillä on kokemusta talousjohdon tehtävistä ja he ovat tehtävissään kuuluneet yrityksen ylimpään johtoryhmään. Toinen yhteinen tekijä on laskentatoimen alaan liittyvä koulutus. Toisaalta haastateltavien työkokemuksen määrä ja toimialakokemus vaihtelevat. Samoin haastatteluhetken työnantajayritykset ovat kooltaan ja toiminnaltaan hyvinkin erilaisia.

Talusojohtajan tehtävänä ja vastuulla on vastata kokonaisuudessaan yrityksen talousasioista. Toisena erittäin merkittävänä ja runsaasti aikaa vievänä tehtäväalueena on johtoryhmä- ja hallitustyöskentely. Kolmantena keskeisenä tehtävänä voidaan pitää yrityksen hallinnosta vastaamista. Neljäntenä vastuualueena IT-asiat ja tietohallinto. Viidentenä tehtävänä on oman organisaation johtaminen ja esimiehenä toimiminen. Kuudentena vastuualueena yrityksen henkilöstövoimavaroista vastaaminen. Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että haastateltujen talusojohtajien tehtävät ja vastuut ovat erittäin laajat. Heidän työtehtävänsä eivät rajoitu ainoastaan taloudellisiin asioihin, vaan ne ulottuvat hyvin laajasti myös muihin yrityksen tehtäväalueisiin.

Toimitusjohtajan rooli johtoryhmän vetäjänä nähtiin tärkeänä. Johtoryhmätyöskentelyssä talusojohtajan tärkeimmäksi rooliksi nähtiin talouspuoli ja talousasiat. Tähän rooliin liittyviä asioita ovat tehtävien päätösten taloudellisten vaikutusten esittäminen ja arviot siitä, mikä on yrityksen kyky toteuttaa tiettyjä asioita. Hallituksessa ja sen valiokunnissa sekä tytäryhtiöiden hallituksissa tapahtuva työ on osa talusjohdon työtä. Tämän työn nähtiin liittyvän läheisesti johtoryhmätyöskentelyyn. Talusojohtajalla saattaa olla varsin merkittävä rooli johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyn valmistelussa.

Talusojohtajan tehtävästä selviytymisen vaatimukset vaihtelevat riippuen ainakin yrityksen tilanteesta ja koosta sekä talusojohtajan tehtävästä yrityksessä. Perusedellytyksenä pidettiin talouteen liittyvää koulutusta ja ymmärrystä taloudellisista lainalaisuuksista. Toinen selkeästi esille tullut asia on taloudellisten asioiden parissa hankittu osaaminen ja työkokemus. Erityisen tärkeäksi mainittiin liiketoiminnan ymmärtäminen ja ymmärrys päätösten

vaikutuksista taloudellisiin asioihin. Haastattelujen perusteella yhtenä tärkeimmistä vaatimuksena voidaan kuitenkin pitää ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja esiintymisen hallintaa.

Talousjohdon työ ja rooli on vuosien varrella muuttunut. Painopiste on siirtynyt historiasta, kirjanpidosta ja yksityiskohdista enemmän tulevaisuuden, ennakoinnin ja liiketoiminnan ymmärtämisen suuntaan. Jos talousjohtaja on aikaisemmin ollut enemmän tiedon tuottaja ja toiminut kapea-alaisemmin, niin nykyään talousjohtajalla nähdään olevan laajempi näkemys ja hän osallistuu enemmän sparraukseen toimitusjohtajan ja muun johdon kanssa. Syitä talousjohdon työn ja roolin muuttumiselle ovat tietotekniikka ja sen kehittyminen, joka on mahdollistanut rutiinitöiden vähenemisen, mistä on seurannut se, että talousjohdolla on ollut mahdollisuus enemmän osallistua päätöksentekoon. Toisena syynä nousi esille säätelyn ja raportointivaatimusten lisääntyminen, joka on lisännyt talousasioiden merkityksellisyyttä yrityksissä. Lisäksi asioista puhutaan talouden kielellä ja liiketoiminta on muuttunut koko ajan vaativammaksi, sekä nämä vaatimukset asetetaan talouden kielellä.

Haastattelujen perusteella tulevaisuudessa talousjohdon rooli tiedon tuottajana tulee vähenemään ja se siirtyy enemmän kohti yrityksen johtamista ja päätöksentekoa. Talousjohtaja nähdään toimitusjohtajan kakkosmiehenä ja keskustelukumppanina.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella voidaan sanoa, että talousjohtajan tehtävät ja vastuut ovat laajat. Talousjohtaja ei ainoastaan vastaa yrityksen talousasioista kokonaisuudessaan, vaan hänen vastuulla saattaa olla esimerkiksi myös yrityksen hallinto, IT ja henkilöstövoimavarat. Talousasioissa korostuvat liiketoiminnan kannalta tärkeät asiat. Oman organisaation johtaminen ja esimiehenä toimiminen on talousjohtajan yksi keskeisistä tehtävistä. Lisäksi johtoryhmä- ja hallitustyöskentely muodostavat keskeisen osan talousjohtajan työtä. Haastatteluissa talousjohtajan työtä kuvattiin sanonnoilla sekatyömiehen homma ja toimitusjohtajan oikea käsi. Yhtäläisyyksiä on havaittavissa Ernst & Youngin (2007) tutkimukseen, jossa havaittiin velvollisuuksien lisääntyneen esimerkiksi henkilöstövoimavarojen ja IT:n osalta.

Tutkimuksen alussa määriteltiin tutkimusongelma kysymyksen muotoon: *minkälainen on talousjohtajan rooli johtoryhmässä ja hallituksessa?* Vastauksena tähän asetettuun tutkimusongelmaan voidaan todeta, että johtoryhmä- ja hallitustyöskentely on talousjohtajan työn keskeinen osa. Tähän työhön saattaa kuulua osallistuminen erilaisiin johtoryhmiin kuten esimerkiksi konsernin, strategiseen tai suppeaan johtoryhmään. Johtoryhmätyöskentelyssä talousjohtajan roolina on pääasiassa hänen vastuulleen kuuluvat asiat ja erityisesti talousasiat. Johtoryhmätyöskentelyn tavoin hallitustyöskentely saattaa muodostua laajemmasta kokonaisuudesta. Hallitustyöskentelyn kokonaisuuteen voivat kuulua varsinainen hallitus, hallituksen valiokunnat sekä tytäryhtiöiden hallitukset. Hallitustyöskentelyssä talousjohtajan roolina on oman vastuualueen asioiden esittely, tämän lisäksi saattaa olla kokousten valmistelua ja hallituksen sihteerinä toimimista. Talousjohtajan roolit johtoryhmässä ja hallituksessa eroavat kuitenkin lähtökohtaisellakin tasolla toisistaan. Kaikki haastateltavat ovat johtoryhmän jäseniä, mutta eivät yrityksen hallituksen jäseniä, he vain osallistuvat määrättyssä laajuudessa hallituksen työskentelyyn. Tämä on linjassa Haapanen et al. (2002) näkemyksen mukaan, että toimitusjohtajan ja yrityksen muun johdon ei tule olla hallituksen jäseninä. Aikaisemmissa tutkimuksissa johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyn merkitystä talousjohtajan työssä ei ole raportoitu siinä laajuudessa, kuin tämän tutkimuksen tulokset antaisivat olettaa.

Talousjohtajan tehtävästä selviytyminen asettaa useita vaatimuksia (taulukko 7). Talouteen liittyvää koulutusta voidaan pitää kaiken lähtökohtana. Tämän tutkimuksen kaikilla haastateltavilla olikin vähintään ammattikorkeakoulutasoinen laskentatoimen alaan liittyvä koulutus. Bakerin & Phillipsin (1999) tutkimukseen vastanneista melkein kaikilla oli vähintään korkeakoulututkinto ja huomattavalla osalla ylempikorkeakoulututkinto. Seuraavana vaatimuksena tulee hankittu osaaminen ja työkokemus. Liiketoiminnan ymmärtäminen on yksi keskeisimpiä vaatimuksia, kuten myös vuorovaikutuksen ja esiintymisen hallinta. Yrityksen tilanteella, koolla ja talousjohtajan tehtävällä yrityksessä on vaikutusta vaatimuksiin. Pääsääntöisesti on kyse kokonaisuuksien hallinnasta. Suurissa yrityksissä keskitytään kokonaisuuksiin, mutta pienemmissä yrityksissä myös yksityiskohtien hallinnalla on merkitystä. Tulokset ovat hyvin pitkälti yhteneväiset Järvenpään (1998) tutkimuksen kanssa. Samoin Granlundin & Lukan (1997) controllerin arkkityypin kuvaus vastaa varsin hyvin tämän tutkimuksen havaintoja talousjohtajan tehtävästä selviytymisen vaatimuksista. Liiketoiminnan ymmärtämisen ja vuorovaikutustaitojen osalta myös Malmi et al. (2001) tekivät samansuuntaisia havaintoja. Bakerin & Phillipsin (1999) tutkimuksessa havaittiin kommunikaatiotaidot ja johtamistaidot tärkeimmiksi taidoiksi talousjohtajan tehtävässä selviytymisen kannalta.



TAULUKKO 7 Yhteenveto talousjohtajan tehtävästä selviytymisen vaatimuksista sekä yhtäläisyydet aikaisempien tutkimusten kanssa.

Tämän tutkimuksen havainnot vaatimuksista.	Granlund & Lukka (1997) ”Controllerin arkkityyppi”	Järvenpää (1998) ”hyvä talousjohtaja”
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Talousalan koulutus</li> <li>○ Osaaminen ja työkokemus</li> <li>○ Liiketoiminnan ymmärtäminen</li> <li>○ Ymmärrys päätösten vaikutuksista yrityksen talouteen.</li> <li>○ Kokonaisuuksien hallinta</li> <li>○ Vuorovaikutus- ja esiintymistäidot</li> <li>○ Mallikelpoisuus</li> <li>○ Englannin kielen taito</li> <li>○ Luotettavuus</li> <li>○ Organisointi- ja delegointikyky</li> <li>○ Jalat maassa / maalaisjärki</li> <li>○ Ihmisten luottamuksen ansaitseminen ja pitäminen</li> <li>○ Verkostojen hallinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Luotettavuus</li> <li>○ Rehellisyys</li> <li>○ Määrätietoisuus</li> <li>○ Järkevyys</li> <li>○ Täsmällisyys (aika)</li> <li>○ Ajallinen suuntautuminen: painotus nykyhetkessä ja tulevaisuudessa.</li> <li>○ Erinomaiset kommunikaatiotaidot</li> <li>○ Erinomaiset kielelliset taidot</li> <li>○ Työskentelytapana tiimityö</li> <li>○ Kommunikaatiokanavat: käyttää myös runsaasti kasvatusten tapahtuvaa kommunikointia.</li> <li>○ Kommunikaation ensisijainen tavoite: aktiivinen huomion houkuttelu, jotta saa viestinsä läpi. Laaja vastuunotto.</li> <li>○ Yleinen toimintatapa: johtoryhmän jäsen ja muutosagentti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Koulutukseen ja kokemukseen perustuva talous-, laskenta- ja järjestelmäosaaminen</li> <li>○ Kommunikaatio</li> <li>○ Yhteistyökyky</li> <li>○ Ihmissuhdevalmiudet</li> <li>○ Ymmärrys organisaatiosta ja liiketoiminnasta</li> <li>○ Liiketoimintaan suuntautuneisuus</li> <li>○ Kyky nähdä numeroiden yli</li> <li>○ Johtamiseen osallistuva lähestymistapa</li> <li>○ Analyttisyys</li> <li>○ Itsenäisyys</li> <li>○ Hyvä itsetunto</li> <li>○ Rohkeus</li> <li>○ Kyky johtaa omaa organisaatiota</li> </ul>

Havaintojen mukaan talousjohdon työ ja rooli on vuosien varrella muuttunut. Painopiste on siirtynyt historiasta, kirjanpidosta ja yksityiskohdista enemmän tulevaisuuden, ennakoinnin ja liiketoiminnan ymmärtämisen suuntaan. Jos talousjohtaja on aikaisemmin ollut enemmän tiedon tuottaja ja toiminut kapea-alaisemmin, niin nykyään talousjohtajalla nähdään olevan

laajempi näkemys ja hän osallistuu enemmän sparraukseen toimitusjohtajan ja muun johdon kanssa.

Yhtenä syynä talousjohdon työn ja roolin muuttumiselle on tietotekniikka ja sen kehittyminen, mikä on mahdollistanut rutiinitöiden vähenemisen, mistä on seurannut se, että talousjohtajalla on ollut mahdollisuus enemmän osallistua päätöksentekoon. Toisena syynä voidaan pitää säätelyn ja raportointivaatimusten lisääntymistä ja se on puolestaan lisännyt talousasioiden merkityksellisyyttä yrityksissä. Tämän lisäksi asioista puhutaan talouden kielellä ja liiketoiminta on muuttunut koko ajan vaativammaksi, sekä nämä vaatimukset asetetaan talouden kielellä. Tämä kehitys on tuonut lisää painoarvoa talousjohdolle. Tulokset ovat samansuuntaisia kuin mitä Granlund & Lukka (1997) ja Russel, Siegel & Kulesza (1999) ovat raportoineet. Myös Ernst & Youngin (2007) tutkimuksessa havaittiin talousjohdon roolin muuttuminen. Syitä muutokseen olivat lisääntyneet corporate governance- ja kelpoisuusvaatimukset, sekä talousjohtajan lisääntyneet velvollisuudet kuten henkilöstövoimavarat ja IT.

Talousjohtajan rooli tiedon tuottajana tulee tulevaisuudessa pienenemään, ja yrityksen johtamiseen ja päätöksentekoon osallistuminen kasvamaan. Talousjohtaja nähdään toimitusjohtajan kakkosmiehenä ja keskustelukumppanina. Talousjohtajat näkevät kirjanpidon tuoman lisäarvon hyvin vähäisenä, mikä tuo vaatimuksia sen tuottamisen tehokkuudelle. Kehityskulkuna nähdään keskitetyt palvelukeskukset sekä ulkoistaminen.

Tässä tutkimuksessa talousjohtajilta on teemahaastatteluja käyttäen tutkittu heidän omia näkemyksiään työstään. Oman toiminnan arviointiin liittyy kuitenkin aina omat haasteensa. Tutkimusongelmaa voitaisiin lähteä selvittämään myös niin, että selvitetäisiin talousjohdon kanssa työskenteleviltä henkilöiltä heidän näkemyksiään talousjohtajien rooleista. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että talousjohtajat ja toimitusjohtajat työskentelevät läheisessä yhteistyössä. Tästä johtuen olisi erittäin mielenkiintoista selvittää, miten toimitusjohtaja näkee talousjohtajan roolin. Ernst & Young (2007) havaitsikin tutkimuksessaan eroja siinä, miten talousjohtajat ja toimitusjohtajat näkivät talousjohtajan roolin.

Edellä mainittu toimitusjohtajien näkemyksiin keskittyvä tutkimus olisi kiinnostava jatkotutkimusaihe. Mahdollisina muina jatkotutkimusaiheina voisivat olla mielenkiintoisia

kvantitatiiviset talousjohdon roolia johtoryhmässä ja hallituksessa käsittelevät tutkimukset. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, miten tämänhetkinen laskentatoimen yliopistotasoinen koulutus vastaa talousjohdon tehtävistä selviytymisen vaatimuksia.

## LÄHTEET

- Airaksinen, M., Pulkkinen, P. & Rasinaho, V. 2007. Osakeyhtiölaki I. Helsinki: Talentum.
- Baker, H. K. & Phillips A. L. 1999. Career Paths of Corporate CFOs and Treasurers. *Financial Practice & Education* 9 (2), 38-50.
- Burns, J. & Baldvinsdottir, G. 2005. An Institutional Perspective of Accountants' New Roles - The Interplay of Contradictions and Praxis. *European Accounting Review* 14 (4), 725-757.
- Ehrenhalt, S. & Ryan, D. 2007. Mastering the CFO's Four Key Roles. *Financial Executive* 23 (6), 56-58.
- Ernst & Young. 2007. The Changing World of the CFO: CFO Survey 2007. Helsinki: Ernst & Young.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 24-42.
- Friedman, A. L. & Lyne, S. L. 1997. Activity-based techniques and the death of the beancounter. *The European Accounting Review* 6:1, 19-44.
- Granlund, M. & Lukka, K. 1997. From Bean-Counters to Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 46 (3), 213-255.
- Haapanen, M., Lainema, M., Lehtinen L. & Lähdesmäki T. 2002. Hallitus Omistajan asialla - Johdon tukena. Porvoo: WSOY.
- Hannula, A. 2003. Hallitustyöskentelyn käsikirja. Juva: WSOY.
- Heffes, E. M. 2007. Audit Committee To CFO: Can We Talk? *Financial Executive* 23 (8), 28-32.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M. 2003. Corporate governance - Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Juva: WSOY.
- Hope, J. 2006. Super CFO. *Associations Now* 1 (4), 38-42.
- Howell, R. A. 2006. The CFO: From Controller to Global Strategic Partner. *Financial Executive* 22 (3), 20-25.
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. 1987. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press, Boston.
- Järvenpää, M. 1998. Strateginen johdon laskentatoimi ja talousjohdon muuttuva rooli. Turun kauppakorkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja D 1:1998. Lisensiaatintyö.
- Järvenpää, M. 2002. Johdon laskentatoimen liiketoimintaan suuntautuminen laskentakulttuurisena muutoksena - vertaileva case-tutkimus. Turun kauppakorkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A 5:2002. Väitösk.
- Järvenpää, M. 2007. Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *European Accounting Review* 16 (1), 99-142.
- Lainema, M. 1998. Hallituksen strateginen rooli. Juva: WSOY.
- Malmi, T., Seppälä, T. & Rantanen, M. 2001. The Practice of Management Accounting in Finland - A Change?. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 50 (4), 480-501.
- Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies, P. 2007. Käytännön johtoryhmätyöskentely. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

- Osakeyhtiölaki 2006. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624> 19.2.2008.
- Partanen, V. 2001. Muuttuva johdon laskentatoimi ja organisatorinen oppiminen: Field-tutkimus laskentahenkilöstön roolin muutoksen ja uusien laskentainnovaatioiden käyttöönoton seurauksista. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A 6:2001. Väitösk.
- Porene, P. & Salmimies, P. 1998. Tehokkuutta johtoryhmän ja hallituksen työskentelyyn. Porvoo: WSOY. 3. painos.
- Russel, K. A., Siegel, G. H. & Kulesza, C. S. (1999) Counting More, Counting Less: Transformation in the Management Accounting Profession. Strategic Finance September 1999.
- Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä (Corporate Governance). 2003. [http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/media/tiedotteet/2008\\_lehdistotiedotteet/fi\\_FI/osakeyhtiopaiva06022008/](http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/media/tiedotteet/2008_lehdistotiedotteet/fi_FI/osakeyhtiopaiva06022008/) 16.2.2008.
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Åhman, H., Bärlund, A. & Vatanen, A. 2007. Voittajajohtoryhmät - Seitsemän askelta tulevaisuuden menestyjäksi. Juva: WSOY.

## LIITE 1

### Haastattelurunko

1. Haastateltava ja yritys (lyhyesti):

- tausta (koulutus, työhistoria)
- yritys, yrityksen organisaatorakenne ja toimiala pääpiirteissään

2. Nykyinen tehtävä:

- nykyinen tehtävä ja miten pitkään toiminut siinä
- työtehtävät
- vastuut
- roolit

3. Johtoryhmätyöskentely:

- kokoonpano
- roolit
- työnjako
- kokoukset
- päätöksenteko

4. Mitkä ovat talousjohtajan/controllerin tehtävästä selviytymisen vaatimukset?

5. Miten talousjohdon työ ja rooli on muuttunut vuosien varrella? Mistä syistä mahdollista muutosta on tapahtunut?

6. Minkälainen on talousjohdon tulevaisuus?

LIITE 2

	<b>Haastateltava</b> (titteli ja yrityksen toimiala)	<b>Haastattelun kesto noin</b>
1	taluspäällikkö, IT-palvelut	1 tunti
2	varatoimitusjohtaja / talusjohtaja, polttoaine- ja energiateollisuus	50 minuuttia
3	talusjohtaja, viestintäala	40 minuuttia
4	talous- ja hallintojohtaja, metalliteollisuus	1 tunti
5	talous- ja rahoitusjohtaja, metalliteollisuus	35 minuuttia
6	talusjohtaja, konepaja-ala	1 tunti
		<b>yhteensä 5 tuntia 5 minuuttia</b>