

Toimitusjohtajan monet roolit osakeyhtiössä

22.11.2022

Tässä kirjoituksessa tarkastellaan toimitusjohtajan roolia osakeyhtiössä. Toimitusjohtaja mielletään yleensä osakeyhtiön korkeimmaksi päätöksentekijäksi. Käytännössä hallituksella ja hallituksen puheenjohtajalla on ylin päätäntävalta osakeyhtiössä. Epäselvyyttä tilanteeseen tuo se, että pienissä yhtiöissä nämä roolit saattavat olla samalla henkilöllä ja [toimitus]johtajan valta näyttäytyy suuremmalta, mitä se tosiasiallisesti on.

Tässä kirjoituksessa käsitellään ensin toimitusjohtajan tehtävään liittyvää lakiperustaa ja toiseksi sitä, millaista taitoa ja osaamista toimitusjohtajalta vaaditaan. Kolmantena näkökulmana ovat erilaiset toimitusjohtajatyypit. Lopuksi tarkastellaan toimitusjohtajan laajaa tehtävänkuvaa.

Lakiperusta toimitusjohtajan tehtävään

Toimitusjohtajan roolia säädellään osakeyhtiölain (OYL) 624/2006 kuudennessa luvussa. Yhtiön johdosta säädetään mainitun luvun ensimmäisessä pykälässä, jonka nojalla yhtiöllä on oltava hallitus. Sillä voi olla myös toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto. Toisin sanoen hallitus on pakollinen ja toimitusjohtaja vapaaehtoinen toimielin. Nimenomaisesti toimitusjohtajaa koskevat säädökset ovat OYL:n 17–20 a §:ssä. Osa säädöksistä ja niiden sisältämistä säännöksistä löytyvät toisaalta osakeyhtiölaista. Esimerkiksi osakeyhtiölain 1:7 §:ssä säädetään yhdenvertaisuudesta. Säädetyn nojalla yhtiössä ei saa tehdä päätöksiä tai ryhtyä muuhun toimenpiteeseen, joka on omiaan tuottamaan osakkeenomistajalle tai muulle epäoikeutettua etua yhtiön tai toisen osakkeenomistajan kustannuksella. Toimitusjohtaja mainitaan yhtiökokouksen, hallituksen ja hallintoneuvoston kanssa luettelossa. Samoin 1:8 §:ssä säädetty johdon tehtävä koskee toimitusjohtajaa. Ytimekkään säädöksen sisältö velvoittaa yhtiön johdon huolellisesti toimien edistämään yhtiön etua. (OYL

624/2006 1:7–8 §.)

Toimitusjohtajan yleiset tehtävät on säädetty OYL:n 17 §:ssä. Toimitusjohtaja hoitaa niin sanotun yleistoimivallan nojalla yhtiön juoksevaa hallinto hallituksen antaminen ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtajan vastuulla on myös se, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja yhtiön varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. Toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu lisäksi antaa hallitukselle ja hallituksen jäsenille tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi. (OYL 624/2006 6:17.1 §.)

Toimitusjohtajan tehtävään liittyy myös rajoituksia. Hän ei saa ryhtyä, yhtiön toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen, epätavallisiin tai laajakantoisiin toimiin, mikäli hallitus ei ole häntä niihin valtuuttanut. Jos kuitenkaan hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta yhtiön toiminnalle olennaista haittaa, voidaan tehtävä tehdä. Kuitenkin hallitukselle on annettava tieto tällaisista toimista mahdollisimman pian. (OYL 6924/2006 6:17.2 §.) Käytännössä toimitusjohtaja on siis alisteinen yhtiön hallitukselle osakeyhtiössä, jolla on osakeyhtiölain nojalla laaja yleistoimivalta osakeyhtiössä. (OYL 624/2006 6:2.1 §; Mannila 2018). Siis se, että yhtiöllä on toimitusjohtaja ei käytännössä tarkoita sitä, että toimitusjohtajalla olisi ylin päätäntävalta. Kuten OYL:N 6:7 §:n nojalla voidaan havaita, on hallituksella mahdollisuus yksittäistapauksessa tai yhtiöjärjestyksen määräyksen nojalla tehdä päätöksen toimitusjohtajan toimivaltaan kuuluvassa asiassa myös silloin kun yhtiöllä on toimitusjohtaja.

Toimitusjohtajalla on oikeus olla läsnä hallituksen kokouksessa ja käyttää siellä puhevaltaa, vaikka hän ei olisikaan hallituksen jäsen. Hallitus voi kuitenkin päättää toisin myös tästä asiasta. (OYL 624/2006 6:18 §.)

Samat säännökset koskevat niin toimitusjohtajaa kuin varatoimitusjohtajaakin. OYL:ssa puhutaan toimitusjohtajan sijaisesta. On otettava huomioon se tosiseikka, että toimitusjohtajan asuinpaikan on aina oltava Euroopan talousalueella, jolle rekisteriviranomainen myönnä yhtiölle lupaa poiketa tästä säännöksestä. (OYL 624/2006 6:19 §.)

Kun toimitusjohtaja valitaan tehtäväänsä, tekee yhtiön hallitus tämän valinnan sekä päättää hänen palkitsemisestaan. Toimitusjohtajalla on oikeus erota tehtävästään ja eroaminen tulee voimaan aikaisintaan, kun siitä on ilmoitettu hallitukselle. Vastaavasti hallitus voi erottaa toimitusjohtajan tehtävästään. Erottaminen tulee voimaan välittömästi, jollei hallitus päätä myöhemmästä ajankohdasta. (OYL 624/2006 6:20 §.) Erityisesti tästä syystä toimitusjohtajalle tehdään käytännössä niin sanottu johtajasopimus. Johtuen tehtävän luonteesta (toimielin) toimitusjohtaja ei nauti työntekijälle työsopimuslain (TSL 55/2001) nojalla tulevasta irtisanomissuojasta. Työsopimuksen irtisanomisperusteista säädetään sanotun lain 7 luvussa. Esimerkiksi Kehusmaa (2011, 16) korostaa johtajasopimuksen sisällön merkitystä toimitusjohtajalle, sillä siinä sovitaan niin palkkaus-, loma- kuin eläke-ehdoistakin. Johtajasopimukseen kuuluu myös yleensä sopimus irtisanomiskorvauksesta. Summa sovitaan yleensä vastaamaan 6–36 kuukauden palkkaa vastaavaa summaa.

Millaista taitoa ja osaamista toimitusjohtajalta

vaaditaan?

Toimitusjohtajalta vaaditaan hyviä viestintä- ja yhteistyötaitoja, sillä työ on hyvin paljon ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa olemista ja tiimissä (johtoryhmä) työskentelyä. Esimerkiksi Kehusmaa (2011, 23) huomauttaa, että toimitusjohtajan työ muotoutuu käytännössä lainsäädännön ja tehtävään liittyvien eri johtamisen roolien kautta.

Toimitusjohtajan tekee yhteistyötä yrityksen hallituksen kanssa, joten yhteistyökyky on välttämätön edellytys. Toimitusjohtajan tehtävä on laaja-alainen ja siksi toimitusjohtajan tehtävistä haaveilevan osaamisen ja ymmärryksen tulee olla riittävää ja tehtävään tulee sitoutua sen vaatimalla vakavuudella. (Ilvonen 2021.)

Kehusmaan (2011, 31–45) mukaan toimitusjohtajan tehtävän ytimessä ovat strateginen johtaminen, organisaatiokulttuurin rakentaminen sekä verkostojen ja yhteistyösuhteiden luominen ja ylläpitäminen että kehittymisen johtaminen.

Toimitusjohtaja, joka ei kykene ymmärtämään mitään yrityksen strategiasta ja liiketoiminnasta, on heikoilla. Hänen tulee osata johtaa sekä ymmärtää esihenkilötyön luonne, sillä sen avulla rakennetaan organisaatiokulttuuria. Jonkinlainen käsitys tulee olla myös myynnistä ja markkinoinnista. (Ilvonen 2021.) Koska liike-elämässä on aina kysymys rahasta, on talouden hallinta myös toimitusjohtajan osaamispalettiin kuuluva asia. Elinikäisen oppijan asenteesta ei ole toimitusjohtajalle haittaa. Voisi ajatella, että se on suorastaan välttämätöntä tehtävän näkökulmasta, että toimitusjohtajalla on halu uuden oppimiseen.

Toimitusjohtajalla pitää olla kyvykkyyttä luotsata yritys yli karikoiden, luoda visioita ja tarvittaessa vaihtaa valittua suuntaa ja kyetä perustelemaan muutos henkilöstölle, jotta se saadaan toteutettua käytännössä. Yksi toimitusjohtajan tehtävään liittyvistä tärkeimmistä avainsanoista on nopeus, jonka Jauhiainen (i.a) on tunnistanut Oggin tutkimuksesta. Menestyneimmät toimitusjohtajat toteuttavat muutokset aikailematta. Tämä ei tarkoita harkitsemattomuutta. Päätösten tulee olla harkittuja ja kun päätös on tehty, sitten toimitaan ripeästi.

Toimitusjohtajan henkilökohtaiset kiinnostukset näyttäytyvät siinä, miten hän tehtäviään hoitaa ja mitä osioita tehtävistään hän korostaa. Toki organisaatiokulttuuri asettaa vapausasteelle rajoja. Toisaalta toimitusjohtajan omat kiinnostukset usein ohjaavat sitä, millaiseen yritykseen henkilö lopulta päätyy toimitusjohtajaksi. Osin tästä korkeasta vapausasteesta johtuen toimitusjohtajan työnkuvaa ei kyetä profiloimaan yksiselitteisesti. (Kehusmaa 2011, 23–24.)

Toimitusjohtajatyyppejä

Edellä sanotusta voidaan ymmärtää, että toimitusjohtajia on erilaisia niin kuin on yrityksiäkin, eikä yksiselitteisesti liene olemasta ideaalista profiilia tähän tehtävään. Tunnistettavia toimitusjohtajatyyppejä on esimerkiksi Kehusmaan (2011, 24–31) mukaan on kahdeksan. Nämä tyypit ovat yrittäjätoimitusjohtaja, myynnillinen toimitusjohtaja, numeroilla johtava toimitusjohtaja, keulakuvatoimitusjohtaja, arvotoimitusjohtaja, kehittäjätoimitusjohtaja, tekijätoimitusjohtaja ja strategitoimitusjohtaja.

Yrittäjätoimitusjohtajalla on yrittäjämäinen ote. Hän tuntee yrityksensä kuin omat taskunsa ja hän on tyyppi,

joka tarttuu asioihin viipyilemättä. Hänelle ominaista on intuitiivisuus ja spontaanisuus. Yrittäjätoimitusjohtajan haasteita ovat muun muassa se, että hän on liikaa mukana kaikessa tekemisessä. Hän ei kykene priorisoimaan asioita ja saattaa käydä niin, että selkeät linjaukset jäävät tekemättä. Työpäivät täyttyvät niin pienistä kuin isoistakin asioista ja tästä johtuen saattavat paineet kasvaa helposti ylisuuriksi. (Kehusmaa 2011, 24–25, 30.)

Myynnillinen toimitusjohtaja työskentelee mielellään asiakasrajapinnassa ja hän saattaa olla yrityksen paras myyjä. Myynnillisen toimitusjohtajan näkökulmasta operatiivinen johtaminen ja hallinnolliset asiat ovat toissijaisia. Myynnillisten tulosten aikaansaaminen korostuu ehkä jopa niiden kustannuksella. Myynnillisen toimitusjohtajan haasteita ovat muun muassa, että hän ei välttämättä osaa sparrata ja kehittää omaa myyntiorganisaatiota, puhumattakaan koko muun organisaation kehittämisestä. Hän laiminlyö organisaation johtamisen ja hallinnolliset tehtävät ja systemaattisuus ja pitkäjännitteisyys kärsivät. Pahimmillaan organisaatio jää hoitamatta, kun toimitusjohtaja keskittyy omaan myyntityöhönsä. (Kehusmaa 2011, 25, 30.)

Entäpä sitten, kun yritystä johdetaan pelkästään numeroilla? Numeroilla johtavat toimitusjohtaja on analyyttinen, tuloshakuinen ja hän arvioi kustannuksia kriittisesti. Raportit ja luvut ovat toimintaa ohjaavia työkaluja. Ongelmallista on, että tällaisessa yrityksessä niin ihmiset kuin organisaatio jäävät numeroiden taakse. Käytännössä raporttien kautta katsotaan menneisyyteen ja siksi tulevaisuuden rakentaminen ja kehittäminen jäävät vähäisemmälle huomiolle. Kun kustannuskuria painotetaan liikaa, yritys ei useinkaan kasva eikä siksi tulosta synny. (Kehusmaa 2011, 25–26, 30.) Toisaalta numeroilla johtava toimitusjohtaja saattaa karsia kuluja niin sanotusta tuottavasta työstä ja lisätä hallintoa ja erilaista raportointia tekeviä työntekijöitä, jotka ovat lähtökohtaisesti kuluerä yritykselle.

Keulakuvatoimitusjohtaja tekee yhteistyötä erilaisten sidosryhmien kanssa. Hänet löytää seurapiiripalstoilta ja hän on vaikuttava esiintyjä. Keskiössä on suhteiden rakentaminen erilaisten sidosryhmien kanssa ja oman julkisuuskuvan rakentaminen on prioriteetti, joka syö aikaa ja voimavaroja oman yrityksen organisaation johtamiselta. (Kehusmaa 2011, 26, 30.)

Arvotoimitusjohtaja rakentaa tietoisesti organisaatiokulttuuria. Hän uskoo arvojen ja organisaatiokulttuurin merkitykseen ja siksi hän käy paljon keskusteluja yhteisistä pelisäännöistä. Ongelmallista on, mikäli arvot ja mielipiteet sekoittuvat keskenään. Arvotoimitusjohtaja saattaa ajaa liikaa omia arvojaan ja rakentaa organisaatiota samaa mieltä olevien henkilöiden varaan. Arvotoimitusjohtaja haastaa suoritusorientoituneet henkilöt pitkillä arvokeskusteluillaan. (Kehusmaa 2011, 26–27, 30.)

Kehittäjätoimitusjohtaja uskoo, että kehitystyö on avain menestykseen. Hän haluaa, että hänen yrityksensä on alan kehityksen kärkijoukossa. Tästä syystä hän panostaa paljon organisaation ja omaa aikaansa erilaiseen kehitystyöhön. Hän ei kuitenkaan kykene delegoimaan kehitystyötä muille, vaan haluaa olla itse mukana kaikessa käytännön kehittämisessä. Pahimmillaan hän on ideageneraattori, joka poukkoilee asiasta toiseen sellaisella nopeudella, että organisaatio ei kykene pysymään vauhdissa mukana. Koska kehittäminen ei ole suunnitelmallista eikä prioriteetteja ole mietitty, on seurauksena se, että tuloksia ei synny. Lyhytjänteisyys johtaa käytännössä myös siihen, että ei katsota loppuun saakka, mitä prosesseista seuraa, kun seuraava idea on jo toteutettavana. (Kehusmaa 2011, 27–28, 30.)

Tekijätoimitusjohtaja on tehokas tekijä ja suorittaja. Yleensä hänellä on runsaasti osaamista ja

asiantuntemusta. Halu saada aikaan tuloksia on tyypillistä. Myös sitoutuminen tekemiseen on tälle toimitusjohtajatyypille ominaista. Hän perehtyy asioihin ja ratkaisee niitä tekemisen kautta. Ongelmallista saattaa olla se, että työ koostuu hyvin eritasoisista tehtävistä. Kiire kasvaa ja työtä on paljon. Kyvyttömyys delegoida ja priorisoida on haaste. Ongelmallista voi olla myös se, että tällainen tekijä puuttuu liikaa pieniin asioihin, joihin on palkattu ammattilaiset hoitamaan niitä. (Kehusmaa 2011, 28, 30.)

Strateginen toimitusjohtaja on Kehusmaan (2011, 29, 31) listan viimeisenä toimitusjohtajatyyppinä. Tämä toimitusjohtaja uskoo strategiseen johtamiseen ja hän luotaa toimintaympäristöä, ennakoi muutoksia ja tekee vahvoja strategisia linjauksia. Hän innostaa, kannustaa ja ohjaa organisaatiota strategian avulla. Ongelmana on kuitenkin, että hän saattaa tehdä strategiset linjaukset ja suunnitelmat yksin eikä osallista johtoryhmää tai muuta organisaatiota pohdintaan. Myös kyvyttömyys johtaa organisaatiota strategian avulla voi olla haasteellista. Todellisuus on irrallinen teoriasta ja siksi strategia jää etäiseksi organisaatiolle. Pilvilinnasta ei näe lähiympäristöön tarkasti.

Toimitusjohtajan tehtävänkuva

Kuten jo edellä olevasta havaittiin, toimitusjohtajilla on useita erilaisia tyylejä johtaa yritystä. Toimitusjohtajan toimenkuvaan kuuluu huomattava määrä tehtäväkokonaisuuksia ja tulokulmia. Henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, verkostojen ja yhteistyösuhteiden johtaminen, substanssin johtaminen ja strateginen johtaminen ovat työn perusta. Johtajan roolikartasta voidaan tunnistaa lisäksi seitsemän eri osa-aluetta, jotka ovat jollain tavalla sidoksissa tehtävään. Nämä osa-alueet ovat visionääri, organisoija, suunnittelija, oppimisen johtaja, yhteistyön tekijä, työilmapiirin havainnoija ja vallankäyttäjä. (Kehusmaa 2011, 31–33). Nämä osa-alueet pelaavat osaltaan yhteen toimitusjohtajatyyppien kanssa.

Johtaja ei varmastikaan ole koskaan tehtävässään valmis. Aina on varaa parantaa ja oppia uutta. Lisäksi tulevaisuuden hyvän toimitusjohtajan profiili vaihtelee eri aikakausina. Viime aikoina on pinnalle noussut ajatus palvelevasta johtajasta. Aiheesta on tehty muun muassa opinnäytteitä. (Ks. esimerkiksi Halonen 2019). Toisena esimerkkinä johtamiseen liittyvässä nykysuuntauksesta on Kuviossa 1. esitetty kuusi hyvän johtajan käytäntöä ja ajattelutapaa.



Kuvio 1. Kuusi hyvän toimitusjohtajan hyvää käytäntöä ja ajattelutapaa (Kumra, Mahotra & Sengupta i.a).

Hyvä toimitusjohtaja asettaa selkeän päämäärän. Pehmeitä asioita käsitellään samalla vakavuudella kuin kovia asioita. Se on tärkeää organisaation näkökulmasta. Johtajien hyödyntäminen on tärkeää, kun asioita pitää saada toimimaan. Tiimin dynamiikan ymmärtäminen on tärkeää. Henkilökohtainen tehokkuus syntyy siitä, että tekee vain niitä asioita, joita voi tehdä. Yhteydenpito vastuunkantajiin on välttämätöntä. Miksi on hyvä kysymys aloittaa. Johdon sitouttaminen varmistaa sen, että he auttavat yritystä tulemaan paremmaksi. (Kumra ym. i.a.)

Toimitusjohtajalla on valtaa ja valta tuo aina vastuuta. Vastuu tarkoittaa sitä, että toimitusjohtaja viimekädessä vastaa siitä, että tehtävät on tehty ajallaan ja asianmukaisesti. Jos työlle ei löydy tekijää toimitusjohtaja hoitaa asian itse.

Margit Mannila
lehtori, KTT
SeAMK

Lähteet:

Halonen, K. (2019). Palveleva johtajuus organisaation lähijohtajuudessa. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. ProGradu. Viitattu 18.11.2022. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64971/URN%3ANBN%3Afi%3Ajyu-201907033563.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ilvonen, T. (2021). Haluatko toimitusjohtajaksi. Lue, mitä se vaatii. inHunt. Viitattu 16.11.2022. https://inhunt.fi/2021/02/haluatko-toimitusjohtajaksi-lue-mita-se-vaatii/

Jauhiainen, J. (i.a). Mitä menestyvä toimitusjohtaja tekee toisin. Fountain Park. Viitattu 17.11.2022.

https://www.fountainpark.fi/blogi/mita-menestyva-toimitusjohtaja-tekee-toisin/

Kehusmaa, K. (2011). Toimitusjohtaja – Kulmahuoneen kuningas, ritari ja narri. Kauppakamari. Helsinki.

Kumra, G., Malhotra, V. & Sengupta, J. (i.a.). How to be a great 21st century CEO. McKinsey & Company. Bloomberg. Viitattu 18.11.2022. https://sponsored.bloomberg.com/article/mckinsey/how-to-be-a-great-21st-century-ceo

Mannila, M. (2018). Toimitusjohtaja on alisteinen hallitukselle osakeyhtiössä. Perheyrittäjyys – Family Business. Viitattu 16.11.2022. https://tutkimu.blogspot.com/2018/11/toimitusjohtaja-on-alisteinen.html

Osakeyhtiölaki 624/2006. Finlex. Viitattu 16.11.2022. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624

Työsopimuslaki 55/2001. Finlex. Viitattu 16.11.2022. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055