

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Ariina Viktorova

**FINANTSJUHTIDE KARJÄÄRIMUSTRID EESTI
FINANTSSEKTORI ORGANISATSIOONIDE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Mark Kantšukov

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud " " 2015. a

..... õppetooli juhataja

.....
(õppetooli juhataja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Finantsjuhtide karjäärimestrite teoreetiline käsitus	7
1.1. Karjääriarengu teooriad	7
1.2. Finantsjuhtide roll tänapäeval	12
1.3. Finantsjuhtide karjääri kujundavad tegurid	18
2. Eesti finantssektori finantsjuhtide karjäärimestrite empiiriline analüüs.....	26
2.1. Andmed ja meetodika	26
2.2. Tulemused ja järeldused	30
Kokkuvõte	44
Viidatud allikad.....	48
Lisad	53
Lisa 1	53
Summary	54

SISSEJUHATUS

Üheks oluliseks personalijuhtimisega seotud teemaks tänapäeval on karjääri edendamine ja planeerimine. Aeg muutub iga aastaga väärtuslikumaks ja kõik inimesed tahavad kasutada seda ressursi maksimaalselt. Sõna karjäär tuleneb Ladinakeelsest sõnast *carrus* ja tähendab tõlkes hobuse poolt juhitud sõidukit või kaarikut (Liebig, Sansonetti 2004: 371). Tänapäeval võib seda sõnastada kui edu teekonda, mis on juhitud inimese enda poolt. Karjääri edendamine on eluaegne protsess, mis hõlmab psühholoogilisi, sotsioloogilisi, majanduslikke ja füüsilisi faktoreid, kuid olulist rolli mängib ka juhuslikkus. Antud faktorite koostoime mõjutab karjääri arengut (Brown 2012:15). Inimestel on võimalus põhjalikult planeerida oma karjääri ja sihikindlalt liikuda kehtestatud eesmärkide suunas.

Finantsmaailmas on ajaplaneerimine tähtsal kohal ja see oskus muudab juhi veel väärtuslikumaks. Oluline oskus on analüüsida, millist arenguetappi ettevõtte praegu läbib ja kuhu soovitakse jõuda tulevikus. Finantsjuht on inimene, kes tänu oma võimekusele ja kaugele projitseerivale ülevaatele oskab hinnata ettevõtte arenguastet ja aidata tegevjuhti otsuste elluviimisel. Tänapäeval on finantsjuhtidel aina suurem roll ettevõtete otsustamisprotsessides. Aeg, kui finantsjuhid opereerisid ainult arvudega ja finantsnäitajatega, on ammu möödas. Nüüd on finantsjuhi ülesanneteks oskus hinnata ettevõtte tööd tervikuna ja olla samal ajal finantsvaldkonnas visionääriks ja strateegiks. Oluline osa on ka tegevjuhi nõustamisel. Finantsjuhid aitavad ja vajadusel ka asendavad tegevjuhti. Mõnedes ettevõtetes kaob tegevjuhi ametikoha vajadus üldse ära, kuna finantsjuhtidel lasub aina rohkem kohustusi. (Expanding role...2014) See võib olla ka põhjuseks, miks tegevjuhi ametikoht on kadumas, sest nende asemele tulevad finantsjuhid. (Expanding role...2014) Lähtudes sellest, et finantsjuhi oluliseks töö osaks on ettevõttega seotud finantstegevuste

planeerimine, võib tekkida küsimus, mis rolli mängib tema isikliku karjääri planeerime tema elus.

Finantsjuhi ametikohale jõudmine on paljude ülikoolivilistlaste tööalane eesmärk. Samas on keeruline anda objektiivset hinnangut finantsjuhtide teadmistele ja omadustele, kuna finantsjuhtide teekond ametikohale on erinev. Oluline on uurida, kas on mingeid mustreid ja seoseid, mis määratlevad finantsjuhi edukust. Teema aktuaalsus seisneb autori huvist finantsjuhi ameti vastu ning viimastel aastatel ilmnevas finantsjuhi rolli muutumises ettevõtetes.

Autori eesmärgiks on kaardistada finantsjuhtide karjäärimumstreid Eesti finantssektori organisatsioonide finantsjuhtide näitel. Uurimusega soovitakse tuua välja tüüpilisemad mustrid, mis esinevad Eesti finantssektori organisatsioonide finantsjuhtide puhul. Töö tulemusena peaks selguma, millised on muuhulgas need ühised edutegurid ja otsused, mis aitavad jõuda finantsorganisatsiooni finantsjuhi ametikohale. Käesolevas töös on muustrite all mõeldud käitumis- ja tegutsemisviise, mis on omased teatud inimeste rühmale ja mida oleks võimalik järgida. Saadud tulemused võivad olla kasulikud ülikoolidele selleks, et vajadusel muuta või parandada kõrgkooli poolt pakutavat programmi. Õppeasutused võivad kasutada tulemusi ka selleks, et aidata noortel paremini mõista neid oskusi ja vajadusi, mida läheb vaja juhul, kui nad otsustavad järgida samu mustreid. Saadud tulemused võiksid samuti olla huvipakkuvad finantsvaldkonnas töötavatele inimestele edaspidise karjääri planeerimiseks, juhul, kui nende eesmärgiks on saada finantsjuhiks.

Töö võiks pakkuda huvi ka finantsvaldkonna personali spetsialistidele, kes saavad lähtuda töös väljatoodud karjäärimumstritest personali värbamisel. Uuringu tulemustest võivad olla huvitatud ka finantsjuhid, kes saavad ülevaadet kolleegide liikumisest karjääriredelil. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- käsitleda karjääriarengu teooriaid,
- selgitada finantsjuhtide karjääri kujundavaid tegureid,
- selgitada finantsjuhtide rolli tänapäeval,
- moodustada valim ja töötada välja analüüsi läbiviimise metoodika,

- kaardistada intervjuude ja küsitluste põhjal Eesti finantssektori finantsjuhtide põhilised karjääri mustrid.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Esimeses osas uuritakse teaduskirjandusest pärit karjääriarengu teooriaid. Samuti käsitletakse finantsjuhtide karjääri kujunemist teoreetilisest seisukohast. Teoreetilises osas põhjendatakse finantsjuhtide olulisust äriettevõtetes ja nende igapäevaseid ülesandeid ja kohustusi. Lõpuks uuritakse ka finantsjuhtide karjääri mõjutavaid tegureid. Esimese osa koostamiseks on kasutatud peamiselt võõrkeelset erialast kirjandust ja artikleid ning ka elektroonilisi materjale, mille alusel analüüsitakse teoreetilist tausta.

Teises ehk empiirilises osas keskendutakse Eesti finantssektorisse kuuluvate ettevõtete finantsjuhtide karjääriteede analüüsile. Esmalt käsitletakse valimi moodustamist ja intervjuu küsimustikku. Teiseks esitatakse intervjuude tulemused, mille käigus selgitatakse välja ja tehakse järeldusi finantsjuhtide hariduse, kogemuse ja liikumise kohta karjääriredelil. Selle põhjal kaardistatakse finantsjuhtide karjääri mustreid.

Bakalaureusetöö autor tänab inimesi, ilma kellela ei oleks selle töö kirjutamine võimalikuks osutunud. Eeskätt juhendaja Mark Kantšukovi sisuka ja toetava tagasiside eest ning samuti kõiki finantsjuhte, kes nõustusid osalema intervjuus ning panustasid käesoleva bakalaureusetöö valmimisse.

Märksõnad: karjäärimustrid, karjääriareng, personalijuhtimine, finantsjuhid, finantssektor.

1. FINANTSJUHTIDE KARJÄÄRIMUSTRITE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Karjääriarengu teooriad

Tänapäeval räägitakse palju karjääri edukusest ja liikumisest karjääriredelil. Karjääri kaardistamine on inimese karjääri jälgimine konkreetsetes ajalises vahemikus ja seda kujundavate tegurite väljaselgitamine. Töö ja karjääri vahel esineb oluline erinevus. Erinevus ei seisne selles, et karjääri teevad kõrgel ametipositsioonidel asuvad inimesed ja töö puudutab lihttöölisi ja madalamate tööstaatusetega inimesi. Põhiline erinevus seisneb tõsiasi, et karjäär on tingitud ühest olulisest tegurist – ajast. Aeg mõjutab saadud kogemusi, oskusi, töö stabiilsust ja edasisi töövõimalusi. (Arthur, Rousseau 1996: 5)

Karjääri arengut võib vaadelda kahest aspektist: karjääri planeerimine ja karjääri juhtimine. Karjääri planeerimise puhul inimesed uurivad, millised nad on ja missugused on nende karjäärivõimalused. See sõltub nende huvidest, oskustest ja väärtustest, mis aitavad teha valikuid karjääris ja panna paika eesmärgid sellise karjääri saavutamiseks. Seda aitavad paremini mõista erinevad karjääri sobivuse testid ja seminarid, mis on pühendatud karjääri planeerimisele ning arengule. Suurtes organisatsioonides on tavaliselt ettenähtud koolitused ja enesearengu vestlused, mille käigus antakse tagasisidet töökvaliteedi kohta ning räägitakse tulevikuplaanidest ja arenguvõimalustest. Bakalaureusetöö raames vaatleb autor nelja erinevat karjäärimudelit – traditsiooniline ehk ühe organisatsiooni põhine karjääri mudel, mitme organisatsiooni põhine karjääri mudel, piirideta (*boundaryless*) (Arthur, Rousseau 1996) ja mitmekujuline (*protean*) karjääri mudel (Hall 1996, 2004, 2006).

Traditsioonilise karjääri puhul on tegemist liikumisega karjääriredelil ühe organisatsiooni tasandil. Karjääri areng on lineaarne ja stabiilne ning juhitud organisatsiooni mitte töötaja poolt. (Baruch 2003: 60)

Piirideta (*boundaryless*) karjääri puhul eeldatakse, et inimene suudab kohaneda pidevalt toimuvate muutustega. Piirideta teooria põhimõte seisneb selles, et isik ise vastutab ja juhib enda karjääri. Selline lähenemine aitab inimestel otsida uusi väljakutseid ja pidevalt arendada uusi oskusi. See annab rohkem vabadust kujundada iseseisvalt oma karjääri lähtuvalt isiklikust arusaamast, kuidas peab välja nägema edukas karjäär ja mida see endas hõlmab. Samas võivad pidev eneseotsing ja töövahetus tekitada stressi. Lõppkokkuvõttes võib tekkida ebakindlustunne, et pole midagi saavutatud ning puuduvad põhjalikud teadmised ükskõik millises valdkonnas. Samuti võib tekkida konflikt inimese eraelu-töö tasakaalu leidmisel, kui võetakse endale liiga palju kohustusi ja ülesandeid. (Varshney 2003: 86-88) Autori arvamuse kohaselt sobib selline karjäärimudel inimestele, kes oskavad prioriteete enda jaoks täpselt järjestada .

Mitmekujulise karjääri (*protean career*) mõiste tuleneb Kreeka mütoloogiast, jumal Proteuse järgi. Proteus oskas ette kujutada, mida toob kaasa tulevik, vajadusel muutuda vastavalt keskkonnale ning tingimustele ja näha ette võimalikke ohtusid. (Hall 1996: 8) Tõepoolest, mitmekujulise karjääri üks olulisematest aspektidest on see, et inimene oskab hinnata hetkelist olukorda, õigel ajal reageerida muutustele ja kohaneda keskkonnaga. Samuti oskab ta vajadusel täiendada oma kvalifikatsiooni ja koguda uusi oskusi ja teadmisi.

21. sajandil ei ole karjäär mõõdetav kronoloogilise ea või elu etappide põhjal, vaid pideva arengu ning identiteedi muutuste põhjal. Karjäär on eelkõige kogum erinevatest lühikestest õppimise etappidest ja identiteedi muutmistest, mitte elukestev areng, mida võiks eeldada arengupsühholoogide töödest (Levinson: 1986). Eelkõige omab tähtsust “karjääri iga”, mitte kronoloogiline iga. (Hall 1996: 8)

Mitmekujulise karjääri puhul juhib inimene enda karjääri iseseisvalt organisatsioonist sõltumatult. Briscoe ja Hall (2002) kirjeldavad seda kahest aspektist lähtudes. Inimesed, kes

pooldavad sellist teooriat, peavad tähtsaks enda väärtusi ja võrdlevad, kas need sobivad organisatsiooni väärtustega. Samuti võtavad nad vastu iseseisvalt tööalaseid otsuseid ja tegutsevad proaktiivselt ning ei järgi väljakujunenud teekondi. (Briscoe, Hall 2002: 31) Tabelis 1 on autor kokkuvõtvalt võrrelnud nelja karjäärimudelit.

Tabel 1. Karjääri mudelite olulisemad märksõnad

Mitmeorganisatsioonipõhine karjäär	Traditsiooniline karjäär	Mitmekujuline karjäär	Piirideta karjäär
Mitme orgaisatsiooni põhine	Lineaarne ja stabiilne areng	Pidev õppimine ja eneseareng	Vastutus ja iseisvus karjääri juhtimises
Kogemusterikas	Tavaliselt ühe organisatsiooni põhine	„Karjääri iga“	Vabadus otsuste tegemisel
	Organisatsioonil juhtiv roll	Fookus enesejuhtimisele	Elu-töö tasakaalu leidmine
		Sobivus organisatsiooniga	

Allikas: autori koostatud (Hall 1996, 2004, 2006; DeFillippi ja Arthur 1994; Arthur ja Rousseau 1996) põhjal.

Erinevad autorid on käsitlenud karjääriarengu teooriaid erinevalt. Bakalaureusetöö raames käsitleb autor nelja põhilist karjääriarengu teooriat. Need on isiksusteomadustel põhinevad John Hollandi (1997) ja Duane Browni (1996) teooriad, Donald Superi arengu teooria (1957) ja John Krumboltzi teooria (1996).

John Hollandi teooria on üks levinuimatest teooriatest, mida tihti kasutatakse ka organisatsiooni karjääriarengu programmides. See mudel hõlmab endas 6 isiksusetüüpi ja nende seost töö keskkonnaga. Vaadeldakse kahte seost: kuidas isiksuseomadused mõjutavad rahulolu tööga, töötamise aega ja tulemusi ning kuidas töökeskkond omakorda mõjutab isiksuseomadusi. Hollandi teooria aitab kõige paremini seletada organisatsiooni ja isiku sobivust omavahel. Samuti aitab see luua sellist töökeskkonda, kus inimesed sobiksid koostööd tegema. Lähtudes John Hollandi (1997) teooriast, otsib inimene sellist keskkonda, mis kõige paremini võimaldab tal rakendada oma teadmisi, oskusi ja samas säilitada ka tema väärtusi (Gottfredson, Johnstun 2009: 102-103). Suurt rolli mängivad ka inimese

stereotüübid teatud ameti puhul. Isikul võib tekkida ettekujutus teatud ameti kohta ja lähtudes sellest valitakse temale kõige paremini sobiv amet. Mida paremini isiksuseomadused ja töö omavahel sobivad, seda kõrgemaid tulemusi on oodata.

Browni (1996) teoriast lähtudes mängivad kõige tähtsamat rolli karjääri arengus inimese väärtused. Väärtusteks on tal elu käigus välja kujunenud standardid, mis määravad ära inimeste käitumise ja tegutsemise ühel või teisel moel. Väärtused aitavad paremini mõista enda enesehinnangut ja samas ka hinnata teisi inimesi. Väärtused mängivad kõige tähtsamat rolli isiklike eesmärkide tuvastamisel. Tööväärtused on need väärtused, mis peavad olema rahuldatud töö protsessi tulemusena. Altruism, saavutused ja vastutus on tüüpilised tööväärtuste näited. (Brown 2011: 37) Kõnealuse teooria põhimõte seisneb selles, et inimese kultuurilised väärtused ja tööväärtused on põhilised tegurid, mis mõjutavad ameti valiku protsessi, ameti valikut ja sellest tulenevalt rahulolu tööga ja edukust valitud tööol.

Donald Superi arenguteooriat mainiti esmakordselt aastal 1957 ja see on rakendatav ka tänapäeval. Antud teooria tugevaks küljeks on karjääri arenguetappide olemasolu, mis esinevad iga inimese elus ning määravad individuaalseid elu rolle (Savickas 1997: 248). Donald Superi teooria sõnastab, et inimene areneb pidevalt ja need teadmised ja kogemused, mida ta saab elu jooksul, mõjutavad tema valikuid. Inimese töövalik aitab tal arendada eneseteadvust, seega enese tundmine on oluline tegur töö rahulolu silmas pidades. (Big Picture View...) Kohanemine töö edukaks sooritamiseks toimub kogu elu vältel tänu elu arendavate ülesannete täitmisele viie etapi alusel: kasv, uurimine, asutamine, säilitamine ja vabastus. Nende etappide läbimine on sotsiaalsete rollide aluseks, mida inimesed täidavad. Need rollid hõlmavad lapse, tudengi, töötu, kodaniku, töötaja ja kodupidaja rolle. Indiividid läbivad elu poolt pakutud arendavaid ülesandeid ja kohanevad rollide vahetamisega isiklikus ja professionaalses elus. (Egan *et al.* 2006: 455-456)

Krumboltzi (1996) sotsiaalse õppimise teooria (*social learning theory*) seletab karjääri otsuse tegemist läbi sooliste, etniliste ja sotsiaalmajanduslike faktorite prisma. Krumboltzi teooria kirjeldab, kuidas sellist neli tegurit nagu geneetilised mõjud, keskkonna tingimused, kogemused ning omandatud ja uued oskused mõjutavad isiku lähenemist tööle ja tema

karjäärimumustreid. Inimene sünnib geneetikast tingitud omadustega nagu rass, sugu, kehaehitus ja erilised oskused või puuded. Teatud aja jooksul puutub ta kokku keskkonnaga, erinevate majanduslike, sotsiaalsete või kultuuriliste sündmustega, millest kujunevad tema oskused ja tema silmaring. Lähtudes edukusest või ebaõnnestumisest teeb inimene valikuid ja püüab korrata neid tegevusi, mis kogemuste põhjal viivad kõige tõenäolisemalt eduni. Tulemusena kujuneb inimesel ettekujutus oma olemusest. (Brown 2011: 60) Suurt rolli mängivad ka tähtsamad ja eeskujulikud isikud nagu vanemad, õpetajad või kuulsused, kes võivad muuta töö veelgi atraktiivsemaks.

Nii John Superi teooria kui ka John Hollandi teooriad lähtuvad arusaamast, et inimene ise valib oma karjääri, lähtudes teatud teguritest nagu huvid, oskused, teadmised, isiksuseomadused ja teised tegurid. Lisaks on palju räägitud kaoseteooriast (Applying chaos theory... 2011), mille eestvedajateks võib pidada Pryori ja Brighti (2005). Kaoseteooriast selgub, et kõiki asju ei saa inimene eeldada ja ette planeerida ning kõik ei saa olla tema kontrolli all. Palju sõltub juhusest, kuna inimesele pole alati teada, mis võib järgmiseks mõjutada tema tegevust ja käitumist. Mõni väike muutus võib lõppkokkuvõttes viia üle teisele stsenaariumile, millest enne ei ole mõeldud. Seega on oluline panna rõhku just olevikus toimuvatele protsessidele ja mitte mõelda selle peale, kuidas üldine pilt näeks välja kaugtulevikus. (Brown 2011: 69) Selleks, et teha ülevaadet alapeatükis käsitletud teemast, on autor koostanud tabeli 2., mis kirjeldab kokkuvõtvalt viite põhilist karjääri teooriat.

Tabel 2. Karjääri arenguteooriate põhilised märksõnad (autori koostatud Super 1957, Brown 1996, Holland 1997, Krumboltz 1996, Pryor ja Brighti 2005 alusel).

John Hollandi teooria	Duane Browni teooria	Donald Superi arenguteooria	John Krumboltzi sotsiaalse õppimise teooria	Pryor and Bright kaoseteooria
<ul style="list-style-type: none"> - töö sobivus isikutüübiga - esmasel kohal isiksuseomadused - suur roll stereotüüpidel 	<ul style="list-style-type: none"> - isikliku väärtuste sobivus töö väärtustega - rõhk tulevikule 	<ul style="list-style-type: none"> - erinevate eluetappide mõju - erinevad rollid elu käigus 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 tegurit: geneetilised mõjud, keskkonna tingimused, kogemused, oskused - oluline on liidri arvamus - vaistlikult korduvad tegevused 	<ul style="list-style-type: none"> - liblikaefekt - suur roll juhusel - rõhk olevikus toimuvatel protsessidel

Autori arvamuse kohaselt võib finantsjuhi karjäärimustrite puhul lähtuda Hollandi ja Krumboltzi teooriatest, kuna need sobivad kõige paremini sellise karjääri kujunemisel. Lisaks arvab autor, et rääkida võib ka kaose teooriast ja selle lähenemisest.

1.2. Finantsjuhtide roll äriettevõtetes tänapäeval

Äriettevõtte struktuur sõltub ettevõtte suuruselt, strateegiast ning ettevõtte poolt kasutatavast tehnoloogiast. Väiksemates ettevõtetes võib üks isik vastutada mitme erineva valdkonna eest. Igas ettevõttes on olemas inimene, kes vastutab finantsilise poole eest. Tavaliselt on keskmise suurusega ja suuremates ettevõtetes selleks finantsjuht. Sõltuvalt ettevõtte suuruselt võib neid olla rohkem kui üks. Finantsjuht on isik, kes vastutab finantsilise kontrolli ja planeerimise eest. Tema tegeleb selliste raamatupidamise funktsioonidega nagu eelarve ja finantsaruande ettevalmistamine, kulude ja likviidsuse jälgimine, investeerimise ja maksustamise juhtimine, aruandluse raporteerimine juhtkonnale ja juhi varustamine vajalike finantsandmetega (Chief Financial Officer... 2015). Tänapäeva ettevõtetes on finantsjuhi roll äärmiselt oluline. Selleks, et mõista,

millega tegeleb finantsjuht, toob autor välja 6 kõige tähtsamat finantsjuhi rolli. Autor lähtub uuringust, mis oli läbi viidud aastal 2011 Euroopas, Lähis-Idas, Aafrikas ja Indias.

Esiteks on finantsjuhi rolliks kindlustada, et kõik äriiga seotud otsused oleksettevõtte finantsvõimalustega kooskõlas. Üheks tähtsamaks ülesandeks on riskide juhtimine ja riskide maandamine. LyondellBasell'i endise finantsjuhi Kent Potteri arvates pole niivõrd oluline riskide juhtimine, vaid pigem nende identifitseerimine. Riskide juhtimine lisab väärtust protsessile siis, kui finantsjuht oskab tuvastada ja analüüsida tagajärgi, mida toovad kaasa teatud oskused ja tegevused (The evolving... 2011: 8).

Teiseks, finantsjuht peab jagama tegevjuhile olulist informatsiooni, mis võib mõjutada üht või teist otsust. Temalt eeldatakse, et ta on võimeline koguma aruannetest vajaliku info tegevjuhi jaoks. (Bobak 2011: 5) Informatsiooni edastamisel on tähtis jälgida ka seda, et oleks tagatud olulisuse printsiip. See tähendab, et informatsiooni oleks nii palju kui vaja ja nii vähe kui võimalik ning et see oleks asjakohane.

Kolmandaks peab finantsjuht haarama piisavalt initsiatiivi ettevõtte strateegia loomisel, kuna tavaliselt on temal parem arusaam sellest, millest on tingitud ettevõtte nõrgad kohad ja mis tegevused võivad tuua pikemas perspektiivis kasumit. Oma initsiatiiviga saab finantsjuht teha ettevõtte finantsalased eesmärgid kõikidele töötajatele ühiselt arusaadavaks. Ümbritsevate kolleegide finantsalane harimine sõltub paljuski finantsjuhi initsiatiivist, sest see võib viia parema koostööni. (The evolving role... 2011: 9)

Neljandaks peab finantsjuht mõistma finantsnäitajaid, aga ka oskama seletada, kuidas finantsjuhtimine võib aidata ettevõttel luua strateegiat. Ralph Laureni finantsjuht Tracey Travis arvamus kohaselt peab finantsjuht eelkõige oskama vastata küsimustele, millised lühiajalised strateegiad aitavad ettevõttel saavutada häid tulemusi ja kuidas paremini jaotada ressursse. (The evolving... 2011: 13) On oluline, et antud ametikohal töötav isik oskaks seostada tulemusnäitajad ettevõtte strateegiaga, lisaks vajadusel kõrvaldada need näitajad, mis takistavad strateegia elluviimist ja lisada uusi, mis aitaksid kaasa strateegia

elluviimisel. (Bragg 2015: 6-7) See on katkematu tegevus, mis vajab pidevat kontrolli ja ülevaatamist.

Viiendaks rolliks on aidata tegevjuhi nõustajana ellu viia ideid ja samas kontrollida, et viimased oleksid teostatavad ning ettevõtte jaoks rahaliselt tasuvad. Tähtis on ka võimalike olukordade hindamine turul, mida võib tulevik kaasa tuua, ja sellest lähtuvalt nende rakendamine ettevõtte tegevuses. Finantsjuhi otsused võiksid baseeruda kahel või kolmel stsenaariumil, mis lõppkokkuvõttes aitavad tegevjuhil kujundada visiooni.

Kuues finantsjuhi roll on olla ettevõtte esindajaks ettevõttest huvitatud isikutele, eelkõige aktsionäridele ja investoritele. Ta peab olema võimeline seletama keerulisi mudeleid ja analüüse võimalikult efektiivselt, et teised osapooled saaksid sellest aru. Seega mängib suurt rolli finantsjuhi suhtlemisoskus. Sellest sõltub, kuidas ta suudab edastada õige sõnumi investoritele, et see tekitaks nendes huvi ja veenaks neid, et ettevõtte teeb õigeid otsuseid. (The evolving... 2011: 9)

Alan Wunsche'i artikkel, mis ilmus 2007. aastal *Ivey Business* ajakirjas, jagab finantsjuhi rollid neljaks (Wunsche: 2007):

- Katalüsaator (*catalysator*),
- Korrapidaja (*steward*),
- Strateeg (*strategist*),
- Operaator (*operator*).

Katalüsaatori rollis peab finantsjuht jälgima ja stimuleerima inimeste käitumist selleks, et saavutada strateegilisi ja finantsilisi eesmärke. Tema ülesandeks on jälgida, et tööprotsess toimiks kõikidel tasemetel ja vajadusel parandada tekkinuid puudusi süsteemis. Samas on väljakutseks leida võimalusi, kuidas kindlustada, et kõik investeeringud toovad innovatiivsetele toodetele eeldatud tulemusi.

Korrapidaja rollis on tema ülesandeks säilitada ja kaitsta ettevõtte varasid. On oluline, et riskid oleksid maandatud. Samuti on finantsjuhi ülesandeks veenduda, et kõik need andmed, millele tugineb ettevõtte, on õiged ja kajastaksid vajalikku ja usaldusväärset

informatsiooni. Kulude kokkuhoidmine, ettevõtte efektiivsuse tõstmine ja paremate lahenduste leidmine, olles samas ka usaldusväärne partner tegevjuhile – need on põhilised märksõnad, millele pööratakse palju tähelepanu ja mis muutuvad aina olulisemaks ka pikemas perspektiivis. (The changing role... 2012) Finantsjuhti peavad iseloomustama julgus ja paindlikkus. Julguse all mõeldakse tema kohustust aktsepteerida hetkeolukorda, mis alati ei pruugi meeldida investoritele ja sponsoritele. Kui näiteks uus toode või äri ei vasta ootustele, peab finantsjuht julgelt olukorraga silmitsi seisma, kuna katastroof koosneb pisiasjadest, mida võib algstaadiumis veel parandada. (Kuehn 2008: 27-30). Paindlikkuse all mõeldakse oskust kiiresti muutuva olukorraga kohaneda ja vajadusel finantsplaan vastavalt uuele olukorrale muuta. Kõige tähtsam on juhtida protsesse finantsandmetest lähtuvalt ja samas ettevõtte visiooni ja strateegiat mõõta ning rahaliselt kaaluda. (Sabbagh *et al.* 2009: 9)

Strateegina peab finantsjuht tagama finantsanalüüsi ja sellele tuginedes piiritlema strateegia ja suuna, kuhu ettevõtte peaks liikuma. Tänapäeval on tema roll muutumas ja aina rohkem tegeleb finantsjuht ettevõtte strateegia planeerimisega. Suurtes organisatsioonides võib tekkida raskusi informatsiooni ja andmete töötlemisega, kuna seda on liiga palju. Siis peab finantsjuht oskama vajalikku informatsiooni välja filtreerida. Selge nägemus võimalikest mõjutavatest välisfaktoritest muudab sellise töötaja väärtuslikumaks. Võrreldes viimaste aastatega on finantsjuhtidel rohkem ligipääsu kõige värskematele allikatele, mis aitab neil võrrelda ning jälgida majanduslikke trende ja suundasid. Tehnoloogia areng annab võimaluse analüüsida erinevaid andmebaase, sealhulgas ka selliseid ebatraditsioonilisi andmete allikaid nagu sotsiaalmeedia ja foorumid. Tihti aitab ebatavaline lähenemine teha paremaid otsuseid ja näha probleeme teisest küljest. Ametlik ja mitteametlik meedia võib anda vihjeid uutest müügitrendidest või investorite seisukohtadest, mis lõppkokkuvõttes aitavad paremini identifitseerida takistusi ja leida uusi potentsiaalseid arenguvõimalusi. (Data-driven decisions... 2014: 6-7) Väga tähtis on, et finantsjuht oskaks luua investoritega ühist keelt, et siduda ettevõtte tegevust nii, et see vastaks teiste huvipoolte väärtuste ja ootustega ettevõttele.

Operaatorina on finantsjuhi ülesandeks leida tasakaal ettevõtte võimete, kulude ja teeninduse vahel ning samas otsida pidevalt võimalusi, kuidas lisada väärtust protsessidele. Olles operaator, peab ta tuginema oma finantsalastele oskustele ja ennast pidevalt täiendama. Finantsjuhi professionaalsed teadmised ja oskused on dünaamilised ja on tingitud ärikeskkonnast, milles ettevõtte tegutseb, mis tähendab, et tema funktsioonid on pidevas muutumises. Näiteks tänapäeval räägitakse palju kliendikesksest suhtumisest organisatsioonides. Taibukas finantsjuht mõistab, et kliendilojaalsuse tagamiseks peab vahel muutma oma finantsmudelit.

Finantsjuhtimisega tegelevad firmad erinevad teistest firmadest paljude omaduste poolest. Aswath Damodaran toob välja enda 2009. aastal ilmunud artiklis neli põhilist aspekti, mille poolest finantssektori ettevõtted erinevad finantssektorivälistest ettevõtetest (Damodaran 2009: 4-6):

- Paljude finantssektori ettevõtted alluvad regulatoorsetele piirangutele, mis puudutavad seda, kuidas finantsettevõtted võivad oma äri juhtida ning kui suur osa nende kapitalist peab olema reservis jätkusuutlikuks tegevuseks;
- Finantssektori ettevõtetel on mittefinantssektori ettevõtetest erinevad tulude ja aktive väärtuse arvestamise raamatupidamisreeglid;
- Finantsteenusettevõtte jaoks on laen samastatav pigem tootmissisendi kui kapitali allikaga. Selle tulemusena võib kapitali kulu ja ettevõtte väärtus olla ebaoluline;
- Finantsettevõtete jaoks on reinvesteeringu määratlemine mitte ainult raske, vaid sageli ka võimatu.

Finantsettevõtted on rangelt reguleeritud, kuigi nende määr varieerub riigiti. Tavaliselt koosnevad need regulatsioonid kolmest osast. Esiteks peab pangas ja kindlustusfirmades säilima regulatiivne kapitalimäär, mis baseerub bilansis kajastatud omakapitalile kindlustamiseks, et nad ei laieneks üle oma vahendite sellega investoreid ja hoiustajaid ohustades. Teiseks, finantsettevõtete valikud, kuhu nad saavad investeerida enda fonde, on enamasti piiratud. Kolmandaks, uute ettevõtete sisenemine ärimaailma on rangelt kontrollitud teiste institutsioonide poolt. Väärtuse määramise perspektiivis on eeldused

kasvule seotud eelduste reinvesteeringisega. Finantsettevõtete puhul peavad eeldused olema üksikasjalikult ülevaadatud selleks, et kinnitada, et nad on kooskõlas seaduses sätestatud piirangutega. Samuti võib esineda erinevusi selles, kuidas mõõdetakse riski finantsettevõttes. Muutused regulatsioonides võivad tekitada ebakindluse tuleviku suhtes, mis omakorda võib avaldada mõju väärtusele. (Damodaran 2009: 5)

Finantsjuhi ülesannete hulka finantssektoris kuuluvad lisaks raamatupidamine ja aruandlus, välisvaluuta reguleerimine ning majanduslike normatiivide juhtimine, mis hõlmab ka reserve juhtimist. (Особенности финансового... 2011) Mis puudutab raamatupidamist, siis finantsettevõtetes on kaks olulist erinevust mittefinantsettevõtetega võrreldes. Esiteks, varad esinevad sagedamini finantsinstrumentidena (võlakirjad ja teised võlakirjadega võrdväärsed väärtpaberid), mida kasutatakse aktiivselt turul. Teiseks, tehingute olemus finantsettevõtetes seisneb selles, et pikad perioodid, mis toovad kasumit, vahelduvad lühikeste perioodidega, kus esinevad suured kahjumid (Damodaran 2009: 6-7).

Kommertspanga finantsjuhi üheks ülesandeks on tagada kapitali stabiilsus, mille määrab panga kapitali suurus. Panga kapitali suurus tagab piisava rahalise ressursi määra pangahoiuste tagastamiste nõudmiste korral, ettenähtamatute võlgnevuste, kahjumite reserve ja panga arendamise jaoks ning võimaldab adekvaatsete tegevuste rakendamist *force-majore* tingimustes ja pidevalt muutuvatele väliskeskonna tingimuste kohastumuse käigus. Samuti on finantsjuhi ülesandeks kommertspanga funktsioonide laiendamine ja universaliseerimine. Selle eelduseks on arusaam panga stabiilsusest, mis tuleneb tõsiasiast, et suurem osa klientidest eelistab kõikide oma finantsvajaduste rahuldamiseks ühte panka. Kuid olemasolevate pangateenuste nimekirja laiendamine võib viia organisatsiooni struktuuri komplitseerumiseni, mille tulemusena võib kaduda tundlikkus turukeskkonna vajaduste suhtes, langeda vastupidavus ja konkurentsivõime. Finantsjuhtimise eesmärgiks kommertspangas on panga finantsoperatsioonide uurimine ja pangaklientide rahavoogude juhtimine. Selle tegevusalaks on süsteemide ja meetodika väljatöötlemine ning finantsoperatsioonide ratsionaalne planeerimine ja elluviimine. Panga finantsjuhtimise

põhilisteks suundadeks, mis on määratud selle funktsioonide poolt, on (Содержание и особенности... 2014):

- varade ja kohustuste juhtimine,
- likviidsuse juhtimine,
- panga omakapitali juhtimine,
- panga laenukapitali juhtimine,
- pangariskide juhtimine,
- laenuportfelli juhtimine,
- pangasisese kontrolli organiseerimine.

Kokkuvõtteks saab öelda, et tänapäeval on finantsjuhi roll kasvanud ja ootused tema suhtes suurenenud. Finantsjuhi ülesanded ei piirdu ainult ettevõttele finantsilise abi andmisega; ta on kaasatud ka ettevõtte strateegia välja töötamise protsessi. Finantsjuhi rolliks on olla keskne isik kõikides ettevõtte protsessides, olla katalüsaator, korrapidaja, strateeg ja operaator. Sõltuvalt ettevõtte suurusest peavad lisaks tehnilistele oskustele olema ka juhtimis- ja suhtlemisoskused. Finantsjuhi positsioon eeldab eelnevalt omandatud finantsalaseid teadmisi ja oskusi.

1.3. Finantsjuhtide karjääri kujundavad tegurid

Karjääri kujundavad tegurid võib jagada kahte kategooriasse: sisemised ja välised tegurid (Clement 2014: 1). Välised tegurid on need tegurid, mida inimene ei saa kontrollida ja juhtida, vaid millega ta peab kohanduma. Sisemised tegurid sõltuvad inimese isiksuseomadustest ja motiividest, elu jooksul saab inimene neid muuta vastavalt oma soovidele ja vajadustele.

Individuaalne eneseteadvus on alus karjääri edendamisele ja selle võib jagada kolmeks: oskused, põhiväärtused ning tekkinud motiivid ja vajadused karjääri osas (Schein 1996: 80). Toetudes ainult välistele teguritele võib tekkida olukord, kus need on vastuolus sisemiste tunnete ja huvidega. See omakorda võib tekitada tööturul madalat aktiivsust ja

rahulolematust tööga, kuna inimene ei ole teinud õigeid valikuid ja väljavalitud amet ei sobi talle (Coldwell, Callaghan ... 2013).

Edukaks finantsjuhiks saamine eeldab teadmiste pagasit ja põhjalikku ettevalmistust. Rohit Sharma ja Stewart Jones on enda uuringus (2010) toonud välja finantsjuhile vajalike teadmiste ja oskuste kogumi (Sharma, Jones 2010: 5-6):

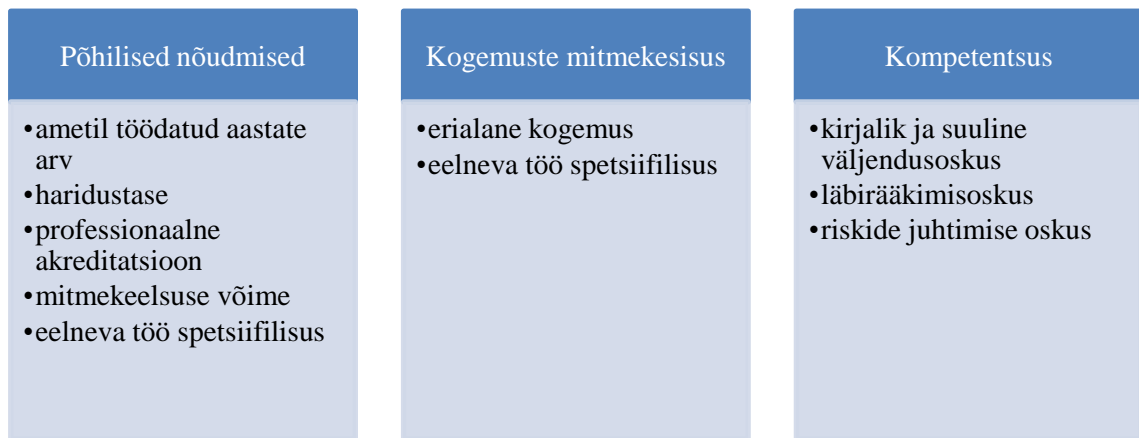
- tehnilised oskused,
- IT alased teadmised,
- strateegilised oskused,
- suhtlemisoskused,
- juhtimisalased teadmised.

Finantsjuhi teadmiste pagas koosneb vastavalt läbi viidud uuringule viiest põhikomponendist, millest ühe osa moodustavad tehnilised oskused. Tehnilised oskused omakorda puudutavad raamatupidamist ja finantside juhtimist ning oskusi koostada aastaaruandeid, kuid ka läbirääkimis- ja suhtlemisoskusi, kuna finantsjuhilt oodatakse keeruliste protsesside lihtsas ja teistele arusaadavas keeles esitamist. Suhtlemisoskus on oluline, kuna tuleb suhelda teiste osakondadega ja esindada ettevõtet erinevatel üritustel. (The evolving role of the CFO... 2011) Finantsjuhilt eeldatakse strateegilist mõtlemist. Strateegilised oskused on seotud finantsjuhi üldise arusaamaga ettevõtte tegevusest ja tootmise meetoditest. Selline oskus võimaldab finantsjuhil näha üldist pilti ja mitte keskenduda ainult numbritele. Juhtimisalased oskused võimaldavad finantsjuhil juhtida projekte ja õigesti suunata teisi inimesi, kes samuti tegelevad finantsidega samas ettevõttes. (Sharma, Jones 2010: 5-7)

Ernst&Youngi poolt läbi viidud uuringust (2011) selgus, et finantsjuhi ametikohale kandideerimisel eeldatakse põhjalikumalt finantsalast kogemust, kusjuures oluline on lisaks finantsmaailma tundmisele ka mitmekülgsus ja lai silmaring. Kandidaatidelt eeldatakse, et nad oskaksid leida tasakaalu traditsioonilise finantsjuhtimise ja teiste vajalike omaduste vahel. Samuti selgus, et finantsjuhi ametipositsioon nõuab põhjalikku teoreetilist ettevalmistust finantsvaldkonnas. Peale selle on oluliseks peetud isiklikke omadusi,

strateegilist mõtlemist ja ettevõtte tegevusvaldkonna tundmist. Vaatamata sellele, et finantsjuhi peamiseks nõudmiseks on finantside tundmine, selgus uuringust, et puuduseks peetakse juhtimiskogemuse nappust. (The evolving... 2011: 32)

Kanadas koostati 2012. aastal tabel, mis hõlmab nii finantsspetsialistide kui finantsjuhtide karjäärimumstredid kujundavaid tegureid. Joonisel 1 on välja toodud mudel, mis on jagatud kolmeks osaks (FI to CFO Career Path... 2013):



Joonis 1. Finantsjuhi karjääri kujundavad komponendid. Allikas: (autori koostatud FI to CFO Career Path põhjal *et al.* 2013)

Teatud ametil või tasemel töötatud aastate arv viitab selle valdkonna teadmiste sügavusele ja põhjalikkusele. Need annavad ülevaadet töökogemusest, kuid palju sõltub siiski individuaalsest arengust ja karjääri eesmärkidest. Samuti võib järeldusi teha selle kohta, kuivõrd aktiivne/passiivne, kannatlik või ambitsioonikas on inimene. Kui tal on kombeks vahetada liiga tihti ametipositsiooni, võib see viidata asjaolule, et isik pole püsiv või ei saa enda ülesannetega hakkama. H.Kent Bakeri ja Aaron L Philipsi poolt läbi viidud uuringust, mille käigus küsitleti 121 finantsjuhte, selgus, et keskmiselt inimestel kulus 13 aastat, et jõuda finantsjuhi positsioonile. (Baker, Philips 1999: 41) Kuna artikkel on ilmunud 1999. aastal, siis tuleb mainida, et tänapäeval võib karjääriredelil finantsjuhi ameti poole liikumist näha hoopis teisiti.

Pidevalt muutuv maailmas on oluline ka õigesti valitud haridus – haridustase viitab töö käigus rakendatavatele akadeemilistele teadmistele. Olulist rolli mängivad teised tööalased sertifikaadid, mis loovad rohkem väärtust ülikoolis saadud teadmistele. Palju pööratakse tähelepanu võõrkeelte oskusele, kuna finantsjuhi amet eeldab suhtlemist ka võõrkeeles.

Erialane kogemus peab kinnitama, et inimene on läbinud vajalikud etapid, nt tal on raamatupidamisalane või eelarve koostamise alane kogemus ning ta omab ettekujutust erinevate protsesside keerukuse tasemest ja oskab neid rakendada enda teadmistele vastavalt. Keeruline on leida ühised kriteeriumid, mille järgi saaks hinnata finantsjuhi kogemuste rikkust ja pädevust. Mõned näevad tulevast finantsjuhti esialgu ettevõtte kontrolleri või laekurina. Tihti öeldakse, et see on hea algpunkt, kust alustada karjääri liikumist finantsjuhi positsiooni poole. Teised peavad töökogemust suurtes audiitorettevõtetes heaks karjääri alustamise kohaks. (Chahyadi, Abusalim 2011: 25-29) Audiitorite puhul on tavapärane saada pakkumine kliendi käest, keda ta on pikemat aega auditeerinud, kuna auditeerimise tagajärjel tekib selge ettekujutus ettevõtte tugevustest ja nõrkustest. Töötamine vastavas keskkonnas aitab luua suhtevõrgustikku ja tulevikus võib see karjääri edendamisele kasuks tulla.

Kogemuste mitmekesisuse puhul vaadatakse eelkõige seda, kui võrd suure ettevõttega oli tegemist ja mis valdkonnas ettevõtte tegutses. Samuti mängib suurt rolli ka eelneva töö keerukuse tase, kuna sellest võib teha mõned järeldused finantsjuhi pädevuse kohta.

Antud mudeli põhimõte on aidata finantsjuhi assistentidel, kontrollritel või finantsanalüütikutel oma karjääri planeerida. Samuti aitab see tuvastada need oskused, mida läheb vaja isikutel, kes kavatsevad tulevikus liikuda karjääriredelil finantsjuhi positsioonile.

Finantsjuhi karjääriredelil liikumist mõjutab ka väliskeskkond. Tänapäeva finantsjuhi roll on muutunud veelgi keerulisemaks, kus selle põhjuseks on paljuski aktsionäride kõrged ootused ja nende aktiivsuse kasv. Suurt rolli mängib lisaks üldine keskkond, mis puudutab finants- ja raamatupidamisvaldkonda. Iga aastaga muutub see keerulisemaks, mis avaldab

mõju ka finantsjuhtide tegevusele. Nende töö muutub vastavalt toimuvatele muutustele finantsvaldkonnas ja finantssektoris.

2013. aastal Deloitte poolt läbi viidud uuringu *Global Finance Talent Survey* käigus küsitleti 315 finantsjuhti üle maailma. Uuringust selgus, millised on potentsiaalsed nõrgad kohad finantsjuhi karjääris. Kuigi tänapäeval räägitakse palju finantsjuhi rollist kommunikatsiooni eestvedaja või äripartnerina, selgus uuringust, et paljudele ettevõtetele ei ole see niivõrd oluline. Vastavalt uuringu tulemustele on finantsjuhi karjääri puhul neli kõige olulisemat aspekti. Esimesel kohal on kõige aluseks olevad finantsalased teadmised.. Seejärel on üldised oskused ehk ettevõtte tegevusvaldkonna tundmine, strateegiline mõtlemine ja otsuste vastuvõtmise oskused. Põhiline on, et vastavalt olukorrale oleks finantsjuht võimeline endas arendama selliseid oskusi, mis aitaksid tal eriolukordades kiiresti reageerida ja otsuseid vastu võtta. Viimasena toodi välja nii kohalikud kui ka välisriikide ärisuhted. Need aitavad luua äripartnerlusvõrgustikku, mis lõppkokkuvõttes võib oluliselt mõjutada ka ettevõtte tegutsemist. (CFO Careers... 2013)

Varasematest uuringutest selgub, et suurt mõju avaldab kogemus raamatupidamis- ja finantsvaldkonnas. Järgnevalt on välja toodud 6 abitegurit, mis finantsjuhtide arvamusel aitaksid nendel edukalt karjääriredelil liikuda kuni finantsjuhi saamiseni (CARPE DIEM...: 3):

- pidev areng ja oskuste täiendamine,
- valmisolek riskide vastu võtmiseks,
- valmisolek lisäülesanneteks,
- silmapaistvate tulemuste saavutamine,
- oskus kriitilistes olukordades käituda,
- positiivne suhtumine.

Teine järeldus, milleni uuringute käigus jõuti, oli see, et finantsjuhid kasutasid võimalust tegeleda raskemate ülesannetega ning soovisid saada välismaiseid kogemusi, mis aitas neil laiendada oma silmaringi. Oluline oli suhtumine ja põhirõhk pandi ülesannete täitmisele. Motivatsioon ning tahe tekitada endale väljakutseid ja sooritada uusi raskemaid ülesandeid püüdis kiiresti tähelepanu ka juhtkonna poolt. Oluline järeldus, milleni jõuti, oli ka tõsiasi,

et paljudele finantsjuhtidele oli oluline mitte karjäärimuster, vaid suhtumine sellesse, millega nad tegelevad. Nad võtsid vastu riske, vastutasid keeruliste ülesannete eest ja kandideerisid välismaal pakutavatele töökohtadele; nad tegid rohkem, kui neilt nõuti.

Palju arendavad sellised nõ alternatiivsed tegevused, nagu juhtkonna liikmena töötamine või õpetamine ülikoolis, sest see laseb asju näha läbi uue vaatepunkti. (CARPE DIEM...: 4) Samuti selgus, et vaid vähesed liikusid karjääriredelil samas ettevõttes. Pigem esineb selline tendents, et inimesed proovisid töötada võimalikult erinevates valdkondades ja erinevatel tasemetel, mis aitas luua enda jaoks seoseid ja teadmisi, mida lõpptulemusena sai rakendada finantsjuhi rollis. (Heffes 2004: 38-41)

2010. aastal toimunud uuringu käigus küsitleti 500 finantsjuhti suurtemates ja keskmistes ettevõtetes. Uuringust selgus, et finantsjuhid, kes töötavad suuremates ettevõtetes, omavad kõrgemat haridustaset võrreldes keskmiste või väikeste ettevõtete finantsjuhtidega. Suuremad ettevõtted väärtustavad rohkem finantsjuhte üldiste oskuste poolest, mitte spetsiifilisemate raamatupidamisoskuste poolest. Uuringu kohaselt sõltub palk ettevõtte suurusest, eelnevatest kogemustest samal ametikohal ja ettevõttes töötatud ajast. (Chahyadi, Abusalim 2011: 25-29)

Kuid finantsjuhiks saamisene ei tähenda ilmtingimata seda, et karjäär jõuab oma haripunktini. Euroopas, Lähis-Idas, Aafrikas ja Indias läbi viidud uuringust selgus, et 80% vastanutest on väga rahul oma positsiooniga, mõned soovivad jätkata tööd finantsjuhina, kuid saada rohkem ülesandeid ja vastutust. Enamik on aga väga rahul väljakutsetega, mida pakub finantsjuhi töö, eriti siis, kui tal on head suhted tegevjuhiga. (The evolving... 2011: 21) Võib eeldada, et antud ametikoha karjääri järgmiseks etapiks võib olla tegevjuhi asendamine. Kui finantsjuht tunneb hästi ettevõtte strateegiat ning tal on selge tulevikuvision, mille abil suurendada ettevõtte kasumit, siis on loomulik, et temast võib saada ka tulevane tegevjuht. Kuid siingi on väga olulised isiksuseomadused. Kõigist finantsjuhtidest ei saa kindlasti head tegevjuhti. Kuigi enamus kaalukamaid otsuseid langetab tegevjuht finantsjuhi abiga, siis lõplik otsus on ikkagi tegevjuhil. Finantsjuhid, kes on kaua tegelenud raportite ja aruandlustega, ei pruugi alati sobida tegevjuhi ametikohale.

Keeruline on anda objektiivset hinnangut selle kohta, mis on need ühesed kriteeriumid nii haridustaseme kui töökogemuse osas. Finantsjuhi karjääri mõjutavad nii sisemised kui ka välised tegurid. Mõlemate kategooriate tegurid peavad moodustama ühe tervikliku toimiva süsteemi. Autor jõudis järeldusele, et kuigi varasemad uuringud annavad head ülevaadet finantsjuhtide karjääri mõjutavatest teguritest, on vähe uuritud karjääri liikumist karjääriredelil. Kokkuvõttes on autor võtnud arvesse eelnevates alapeatükkides käsitletud karjääriarengu teooriaid ja finantsjuhi karjääri eripära ning proovinud selgeks teha, milline karjääriarengu teooria sobiks finantsjuhi karjääri silmas pidades kõige rohkem.

Viimasel ajal on palju räägitud organisatsiooni kultuurist. Eriti siis, kui tegemist on suurte organisatsioonidega. Tihti otsitakse sellistes töökuulutustes inimest, kes austaks nende väärtusi ja kelle isiklikud väärtused sobiks kokku organisatsiooni omadega. Seda peetakse üheks olulisemaks teguriks organisatsiooni sisenemisel. Browni teooriat, mille keskmes on isiklike ja töö väärtuste sobivus, võib rakendada ka finantsjuhtide karjääri arengule, kuna kodust saadud väärtused aitavad arendada inimesel neid isiksuseomadusi, mis aitavad tulevikus õiges suunas liikuda.

Tänapäeval peab finantsjuht opereerima mitte ainult arvudega, vaid olema pädev ka juhtimises ja strateegiliste otsuste elluviimisel. Seega mängivad tema isiksuseomadused suurt rolli ka tema karjääri arengus. Finantsjuhi suhtlemisoskus ja hoiakud on väga tähtsad, kuna need võivad mõjutada aktsionäride suhtumist. Tal peavad olema sellised isiksuseomadused, mis sobiksid kokku taolise töö iseloomuga. Seda kinnitab ka John Hollandi teooria, millest lähtuvalt mõjutavad karjääri edendamist inimese isiksuseomadused. Võttes arvesse 1.2 ja 1.3 alapeatükkides käsitletud finantsjuhi eripärasid, on bakalaureusetöö autor kogunud kokku finantsjuhtide isiksuseomadused, mis võiksid iseloomustada pädevat finantsjuhti. Nendeks võiksid olla järgmised isiksuseomadused: kohuse- ja vastutustundlikkus, julgus langetada otsuseid, paindlikkus ehk võime kohaneda muutuvale keskkonnale vastavalt, kõrge emotsionaalne stabiilsus, meelekindlus, stressitaluvus, usaldusväärsus ja analüüsivõime. Tuginedes J. Hollandi teooriale, on inimeste isiksuseomadustest tingitud nende sobivus ja rahulolu tööga.

Finantsjuhiks saamine eeldab eelnevatel ametitel töötamist ja kogemuste omandamist. Karjääri teed on igal inimesel erinevad. Tavaliselt liigutakse analüütiku, raamatupidaja ja sealt edasi pearaamatupidaja rollist finantsjuhi ameti poole. Ilmselt need kogemused ja teadmised, mis tulevane finantsjuht saab eelnevatelt ametitelt, mõjutavad tema tulevast tööd. Ta õpib ennast paremini tundma ja uusi oskusi uues ametis rakendama. Seega Donald Superi karjääriarengu teorial võiks olla kindel seos finantsjuhi karjääri arengus.

Kaoseteooriat võib samuti rakendada finantsjuhtide karjäärile. Kiiresti muutuv ja arenevas maailmas ei ole võimalik kõiki asju ette planeerida. Inimene, kelle eesmärgiks on saada finantsjuhiks, võib läbida kõik vajalikud etapid ja arendada oma oskusi teatud piirini. Ta võib anda endast parima ja teha kõik, mis on temast sõltuv, kuid juhus võib ikkagi mängida suurt rolli. Vaatamata isiku pingutustele ei pruugi võimalust finantsjuhiks saada ikkagi tekkida.

Keeruline on välja tuua ühte karjääriarengu teooriat, mis vastaks kõige paremini finantsjuhtide karjäärile. Bakalaureusetöö autori arvates kehtib finantsjuhi karjääri puhul kõige rohkem Krumboltzi sotsiaalse õppimise teooria, kuna see hõlmab eelnevate teooriate seisukohti ja moodustab ühtse süsteemi. Lähtudes Krumboltzi teooriast, mõjutavad inimese karjääri arengut 4 tegurit: geneetilised mõjud, keskkonna tingimused, kogemused ja oskused. Inimene sünnib teatud omadustega, mida ta ei saa muuta (sugu, rass, erilised oskused või puuded). Samuti saab tulevane finantsjuht rakendada eelnevatel positsioonidel omandatud oskusi ja teadmisi. Üldine keskkond on samuti üheks finantsjuhi karjääri kujundavaks teguriks. Ühelt poolt on omandatud teadmised ja oskused, teiselt poolt on keskkond, läbi mille neid saab rakendada. Sinna kuulub ka tutvusringkond, mis võib soodustada töö leidmist, kuid ka juhuslike olude kokkulangevus, mis tähendab õigel ajal õiges kohas olemist. Krumboltzi teooria rakendamisel tuleks arvestada finantsjuhi muutuva rolliga ettevõttes, kus ootused tema oskuste ja teadmiste vastu aina suurenevad.

2. EESTI FINANTSSEKTORI FINANTSJUHTIDE KARJÄÄRIMUSTRITE EMPIIRILINE ANALÜÜS

2.1. Andmed ja meetodika

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi uuringu Eesti finantssektori ettevõtete finantsjuhtide hulgas. Kuna Eestis domineerivad pigem väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted, pole igas ettevõttes ka eraldi loodud finantsjuhi positsiooni.

Statistikaameti andmete kohaselt oli 01.06.2014 seisuga Eesti finantssektoris 4845 asutust (Eesti Statistika Aastaraamat 2014). Valimi koostamisel lähtus töö autor põhimõttest, et intervjueeritavate ettevõtete hulgas oleksid kajastatud kõik finantssektori olulisemad valdkonnad: pangandus, audit, pangaväline finantseerimine, kindlustus ja investeerimispanandus. Kuna autori eesmärgiks oli teha finantssektori finantsjuhtide karjäärimumstrite kohta üldistavaid järeldusi, siis oluliseks aspektiks oli mitmekesise valimi olemasolu, kuna suurte kommertspankade ja väikeste finantsvaldkonda kuuluvate ettevõtete finantsjuhtide karjäärimumstrid võivad olulisel määral erineda. Valimisse kuulusid ka ettevõtted, kus finantsjuhi ametikohta pole loodud ja finantside eest vastutasid pearaamatupidajad või riskijuhid. Kuna valim on väike ja tegemist on kvalitatiivse analüüsiga, siis lähtudes tulemustest ei ole võimalik üldistada saadud resultate ja rakendada neid kogu finantssektori finantsjuhtide karjääridele.

Käesolev bakalaureusetöö osa on ülesehitatud intervjuu meetodil. Intervjuu küsimused on koostatud varasemalt läbiviidud uuringutele tuginedes. Aastal 2014 on uuritud Eesti rahandusalast kõrghariduse kvaliteedi ja asjakohasust Eesti ettevõtete finantsjuhtide hinnangul (Meristo: 2014). Aastal 2015 on uuritud Eesti finantssektori inimvara seisundit,

tulevikuvajadusi ja arendamist. Selle käigus uuriti ka Eesti finantssektori spetsialistide ja juhtide olukorda tööturul ning finantssektori inimvaraga seonduvaid probleeme (Kantšukov *et al.* 2015). Karjäärimumustrite kohta on 2012. aastal läbi viidud uuring, mis hõlmab teadlaste karjääri uurimist Eesti rahvusvahelises taustsüsteemis (Vadi *et al.* 2012). Aasta hiljem on Tartu Ülikooli doktorantide näitel uuritud akadeemilise karjääri mustreid (Kindsiko: 2013). Autor tutvus varasemate töödega ja jõudnud järelduseni, et palju on uuritud finantsjuhtide haridustausta ning tööks vajalikke teadmisi ja oskusi, kuid finantsjuhtide reaalsel liikumist karjääriredelil ei ole piisavalt uuritud.

Kuna autor seadis ülesandeks saada võimalikult palju informatsiooni intervjueeritavalt, otsustas ta intervjuu küsimustiku koostamisel lähtuda peamiselt avatud küsimustest, kuna selline lähenemine sobib kõige paremini andmete kogumisteks ja analüüsimiseks. Intervjuu kasutamise suureks eeliseks on andmete põhjalik kogumine ja vajadusel detailide täpsustamine (Zikmund 2000: 191-192). Intervjuus on võimalik näha ka intervjueeritava näoilmet ja žeste, samuti võib vastaja rääkida teemast ja endast rohkem, kui uurija on eelnevalt arvestanud. Intervjueeritavaid on võimalik kergesti kätte saada juhul, kui on vaja andmeid täiendada. Selle eeliseks on ka paindlikkus ja võimalus reguleerida küsimustikku vastavalt olukorrale ja vastajale. (Hirsijärv, Remes, Sajavaara 2005: 192) Samuti oli autori eesmärgiks saada võimalikult põhjalikke vastuseid, millepärast olid intervjuu küsimustikku lisatud ka suletud küsimused. Kvalitatiivse meetodi abil saab paremini mõista omavahelisi seoseid ja põhjuseid, mida kvantitatiivse analüüsi põhjal sageli teha ei saa. Intervjuu küsimustik koosneb kolmest osast. Küsimused 1-3 puudutasid finantsjuhi taustainfot, sealhulgas töökogemust ja liikumist karjääriredelil. Need küsimused aitasid paremini mõista, millised kogemused on finantssektoris ja finantsjuhi ametil töötavatel inimestel. Küsimused 4-5 on seotud haridustee ja täiendavate koolitustega. Nende küsimuste abil oli võimalik uurida, millise haridustaustaga on intervjueeritav ja millist rolli mängis haridus tema karjääriredelil. Samuti on küsitud erinevate karjääriarengu teooriate kohta. Autor kirjeldas lühidalt teooriaid ning soovis teada, milline läheb kõige enam intervjueeritava enda vaadetega kokku. Küsimused 6-11 puudutasid finantsjuhi saamiseks mõjutavaid tegureid ja soovitusi nendele, kes tahavad jõuda samale positsioonile. Küsimused on seotud

finantsjuhi rolli muutumisega tulevikku silmas pidades ja olulisemate väljakutsetega finantssektoris. Täielik küsimustik on välja toodud lisas 1.

Ühendust võeti telefonitsi ja e-posti teel. Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 18.02.2015-11.05.2015. Kokku viidi läbi 15 intervjuud, mis jagunesid järgnevalt:

- kommertspankade esindajate hulgas viidi intervjuud läbi kaheksa finantsjuhiga,
- audiitorettevõtete esindajate hulgas viidi intervjuud läbi kolme finantsjuhiga,
- kindlustus- ja investeerimisettevõtete segmentides intervjueriti nelja ettevõtte esindajat.

Konkreetsete ettevõtete valikul lähtus töö autor eelkõige ettevõtte tuntusest ja olulisusest oma tegevusvaldkonnas. Üks olulistest teguritest oli ka ettevõtte tegevuse kestus. Autor püüdis kaasata pikema ajalooga ettevõtteid, siiski on mõned intervjuus kajastatud ettevõtted asutatud suhteliselt hiljuti (2007. a. või hiljem). Lisaks varieeruvad ettevõtted ka suuruse poolest, mis on lühidalt kokku võetud tabelis 3.

Lõplik valim koosnes järgnevatest ettevõtetest (vt ka tabel 3):

- kommertspankad – Swedbank AS, SEB Pank AS, LHV Pank AS, BIGBANK AS, Versobank AS, Danske Bank A/S Eesti filiaal, Nordea Bank AS Eesti filiaal, Eesti Krediidipank AS;
- kindlustusseltsid – Mandatum Life Insurance Baltic SE;
- audiitorettevõtted – PricewaterhouseCoopers AS, BDO Eesti AS, Grant Thornton Rimess OÜ;
- varahaldus ja investeerimisettevõtted – EFTEN Capital AS;
- sihtasutus AS KredEx Krediidikindlustus;
- pangaväline finantseerimisettevõte – ETK Finants AS.

Tabel 3. Valimisse kuuluvate ettevõtete asutamisaasta, põhilised finantsnäitajad ja töötajate arv seisuga 2013. aasta lõpp.

Organisatsioon	Asutamise aasta	Müügitulu (mln EUR)	Töötajate arv
Swedbank AS	1992	249,20 ⁱ	2247
LHV Pank AS	1999	13,48	186
BIGBANK AS	1992	47,3	496
Versobank AS	1999	2,82 ⁱ	65
Nordea Bank AB Eesti filiaal	1995	8,324 ⁱ	468
AS Eesti Krediidipank	1992	7,403 ⁱ	219
SEB Pank AS	1992	118,4	1220
Danske Bank A/S Eesti filiaal	2008	-	1565
PricewaterhouseCoopers AS	1992	7,48	95 ⁱⁱ
Grant Thornton Rimess	1992	-	144 ⁱⁱⁱ
BDO Eesti AS	1991	1,25	45
Mandatum Life Insurance Baltic SE	2007	3,65	41
ETK Finants AS	2011	0,695	12
EfTEN Capital AS	2008	1,44	15
AS KredEx Krediidikindlustus	2000	26,50 ^{iv}	37

Allikas: autori koostatud organisatsioonide majandusaasta aruannete põhjal.

Välja sai valitud finantssektor, kuna autori arvates eeldab finantssektori finantsjuhtimine põhjalikke teadmisi, samas kui mittefinantssektoris võib finantsjuhi amet täielikult puududa ja finantsasjadega tegelevad pearaamatupidajad või teiste ametite esindajad.

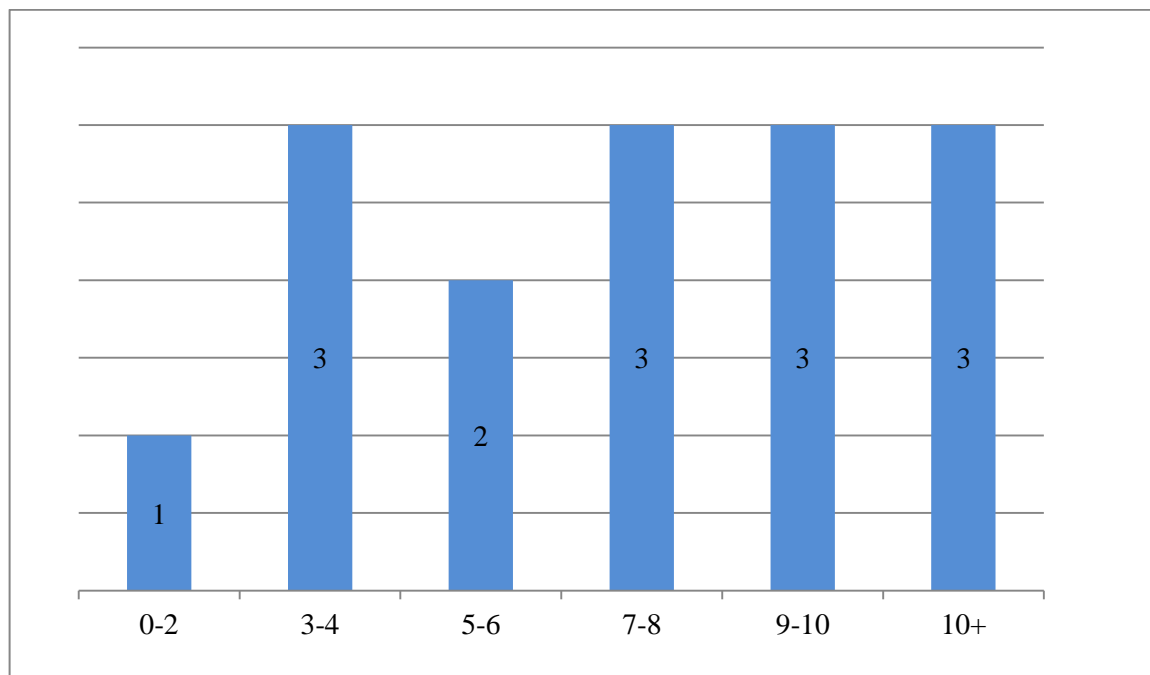
Järgmisena toob autor välja vastanute tööstaaži finantsjuhina (pearaamatupidajana, riskijuhina) töötamisel. Vastanute hulgas oli kuus meest ja üheksa naist.

ⁱ Kommertspankade puhul on müügituluna käsitletud puhta intressitulu ja puhta teenustasutulu summat.

ⁱⁱ PricewaterhouseCoopers AS puhul on töötajate arv esitatud 2012. aasta seisuga

ⁱⁱⁱ Siia hulka kuuluvad kogu Baltikume (Leedu, Läti ja Eesti töötajad)

^{iv} Siia hulka kuuluvad tagatistasud, intressitulu laenudelt ning tulud sihtfinantseeringute vahendamisest



Joonis 2. Vastanud finantsjuhtide tööstaaž (autori koostatud).

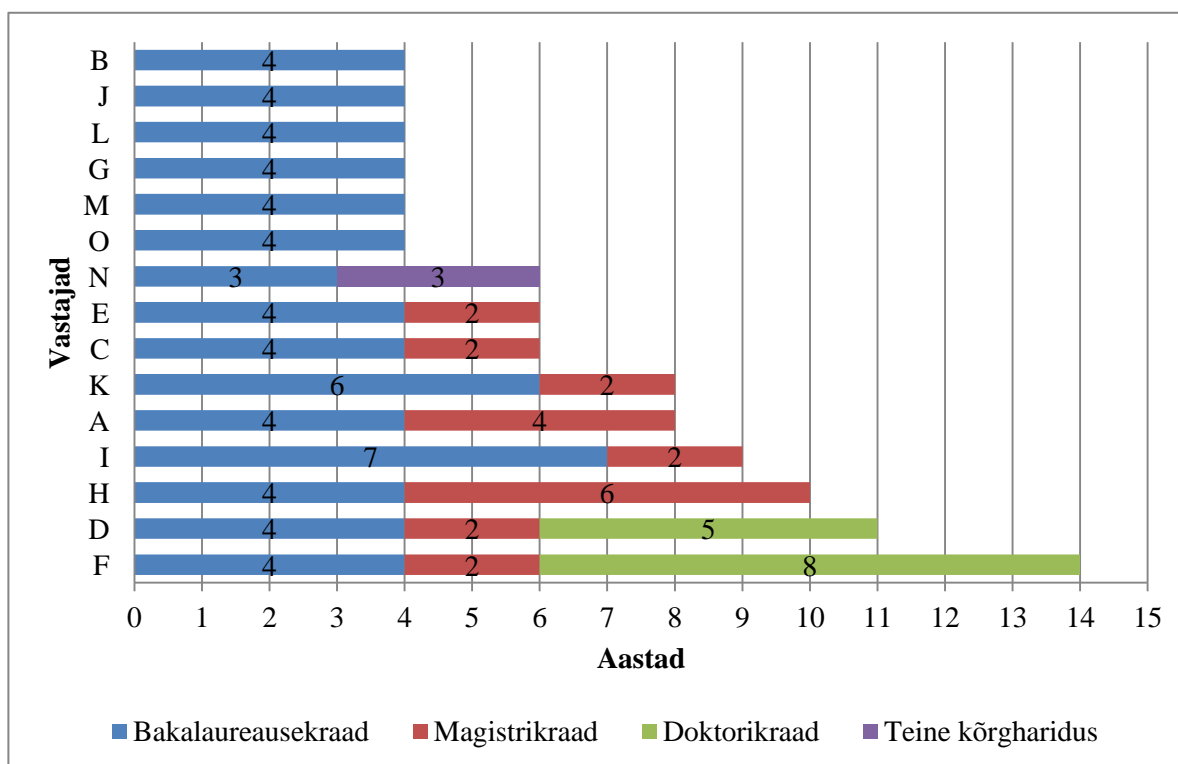
Jooniselt on näha, et valimisse on sattunud finantsjuhid erineva tööstaažiga: kõige lühemaks oli pool aastat ja kõige suurema töökogemusega osutus finantsjuht, kes on sellel ametil töötanud 18 aastat.

2.2. Tulemused ja järeldused

Bakalaureusetöö autor on uurinud finantsjuhtidelt nende karjääri edendamist läbi kolme aspekti: finantsjuhtide üldine taust, nende haridus ja karjääri edendamist soodustavad tegurid. Igast intervjuust võttis autor ühe-kahe huvitava tsitaadi ja kodeeris tähestikulises järjekorras A-st kuni O-ni. Vastused on kogutud suuliselt ja esitatud originaalkujul.

Respondentide vastustest selgus, et 10 inimest on lõpetanud Tallinna Tehnikaülikooli, kolm vastanutest Tartu Ülikooli, 1 finantsjuht on lõpetanud EBS-i ja 1 – Audentese Ülikooli. Arvesse on võetud kõrgkool, kust saadi viimane kraad kätte. Ülikooli bakalaureuse taseme erialade kohta on keeruline teha üldistusi, kuna erialad olid väga erinevad: raamatupidamine, välismajandus, turundus ja välismajandus, teenindusökonoomika ja

organiseerimine, tööstuse juhtimine ja planeerimine, rahvamajandus, käibevarade juhtimine, logistika, finantsjuhtimine, majandusarvestus, ökonoomika, majanduse infotöötlus ja matemaatiline statistika. Mis puudutab magistr kraadi, siis enamusel on see seotud juhtimisega (äri- ja finantsjuhtimine). Alljärgneval joonisel 3 on näha respondentide haridustaset ja õpingutele pühendatud aastate arvu.



Joonis 3. Finantsjuhtide haridustase ja haridustee kestus (aastates) (autori koostatud).

Vana süsteemi järgi kestis bakalaureuseõpe 4 aastat (kuni 2004). Kõigist vastanutest oli magistr kraadi omandanud seitse inimest ja doktorikraadi kaks inimest. Ühel finantsjuhil oli omandatud ka teine kõrgharidus, mis ei olnud otseselt seotud majandusega, kuid tema sõnul avaldas see suurt mõju karjääri edenemisele.

Haridust peavad kõik finantsjuhid ülimalt tähtsaks. Paljud usuvad, et magistr kraadi olemasolu on eelduseks finantsjuhiks saamiseks. Finantsjuhi A arvamus oli järgnev: „Haridus on vältimatuks eelduseks. Finantsjuht on tihtilugu ka juhtkonna ning juhatuse liige, mis tähendab kõrgendatud nõudeid, mis tulenevad krediitiasutuse seadusest.“

Samuti võib vastustest järeldada, et teoreetiline haridus on väga oluline. Teine pool puudutab juhtimis- ja meeskonnatööd. Mõnikord on see palju keerulisem, kui teooria, kuna inimeste juhtimine on palju raskem. Oluline on, et inimesed oleksid õnnelikud oma töökohal ja ei oleks depressioonis. Seega finantsjuhi rolliks on tunda inimesi ja neid õigesti motiveerida. Oli ka selliseid arvamusi, et kõrghariduse olemasolu ei pruugi alati teha inimesest head finantsjuhti.

“Haridus on üks asi, aga – haritus teine asi. Inimene võib ise õppida ja olla väga laia silmaringiga. Tema teadmised ja oskused ületavad mitmekordselt nende omasid, kes on võrdlemisi kõrgelt haritud. Üldreeglina on nii haridus kui ka töökogemus olulised. Üks asi on konkreetse töö kogemus ja teine asi – üleüldine kogemus, mis annab teatud tööharjumused. Noorel inimesel peaks olema töötegemise kogemus, mida ei pruugi olla.”
(finantsjuht B)

Vastustest selgus, et tööturul eeldatakse vähemalt bakalaureusekraadi olemasolu ja lisaks ka teatud töökogemusi. Lihtsalt diplom ei ava enam kõiki uksi, pigem vaadatakse, kas inimene on võimeline jätkuvalt õppima. Enamus finantsjuhtide arvamus kohaselt on eelis neil, kellel on eelnev töökogemus.

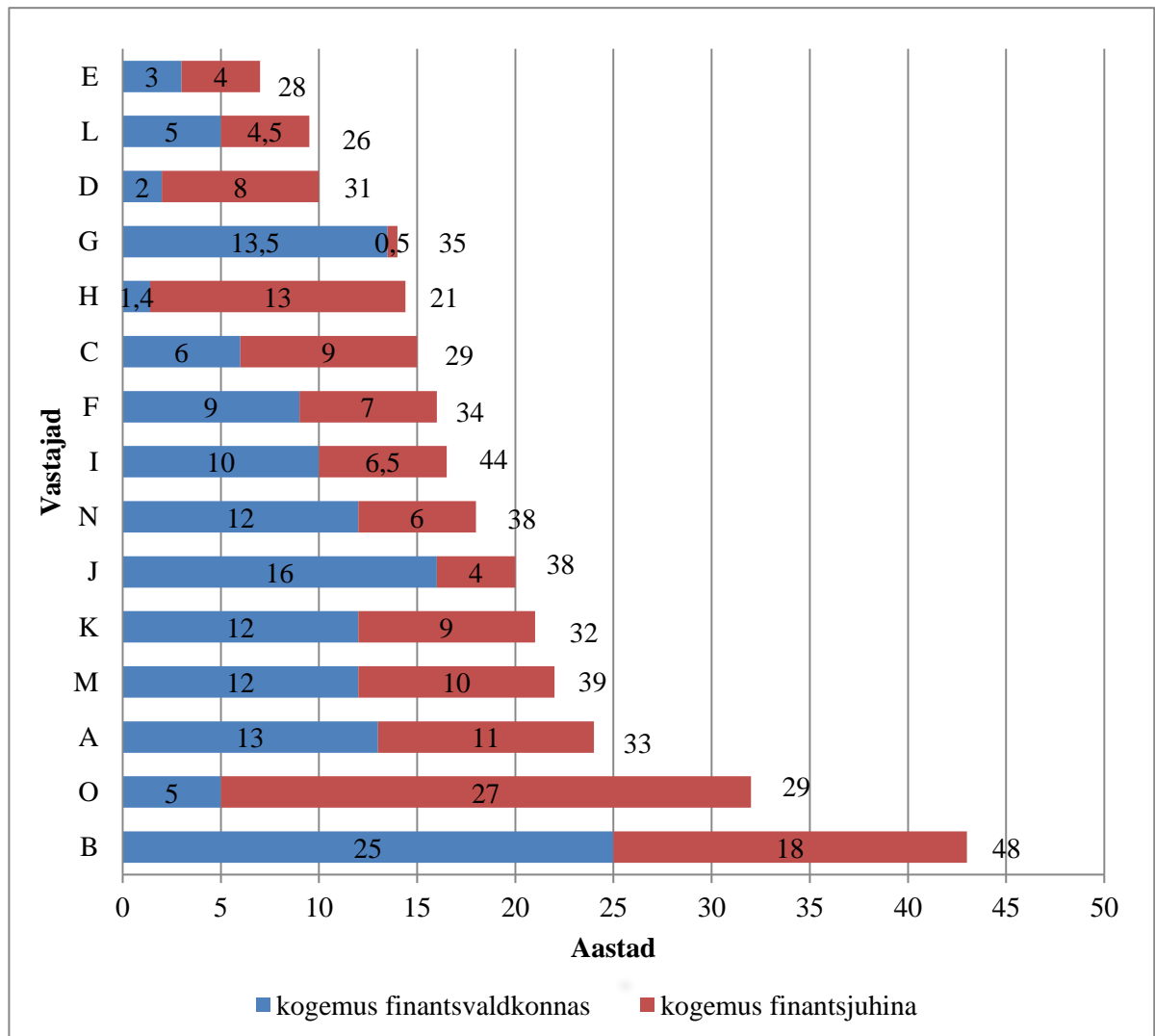
Finantsjuhi C arvamus oli järgnev: *„Praktiline kogemus annab parema ettekujutuse, sest nii oskab inimene rohkem küsida ja kaasa mõelda. Ta saab aru, milleks teatud asju läheb vaja ning oskab välja tuua enda jaoks olulist. Praktiline kogemus enne magistriõpinguid annab kindlasti lisaväärtust.“*

Suurte ettevõtete jaoks on olulised isiku oskused ja varasem töökogemus; pidev eneseharimine ja koolitused annavad palju juurde. Kaks vastust viitasid sellele, et iga kümne aasta tagant võiks inimesed ennast täiendada, kuna trendid ja juhtimise meetodika muutuvad kogu aeg.

Respondentide arvamus kohaselt tuleb rahvusvaheline töökogemus kasuks. Paljud isegi ütlesid, et välismaal töötamisel on tänapäeval suurem kaal, kui magistrikraadil. Välismaal õppimine annab kinnitust, et inimene saab hakkama ka võõrkeelses keskkonnas. Paar

finantsjuhti on andnud soovitus, et magistriõpingute puhul tasub valida pigem selliseid programme, kus töökogemusega inimesed arutlevad erinevate reaalsete probleemide üle ja õpivad neid koos lahendama.

Õpingud võivad samuti aidata leida vajalikke kontakte, mis laiendab inimese sotsiaalvõrgustikku. Nii pääsetakse ligi ka sellistele võimalustele, mida muidu ei tekiks. See suhtevõrgustik ei paku ilmtingimata tööd, kuid võib avada uusi uksi.

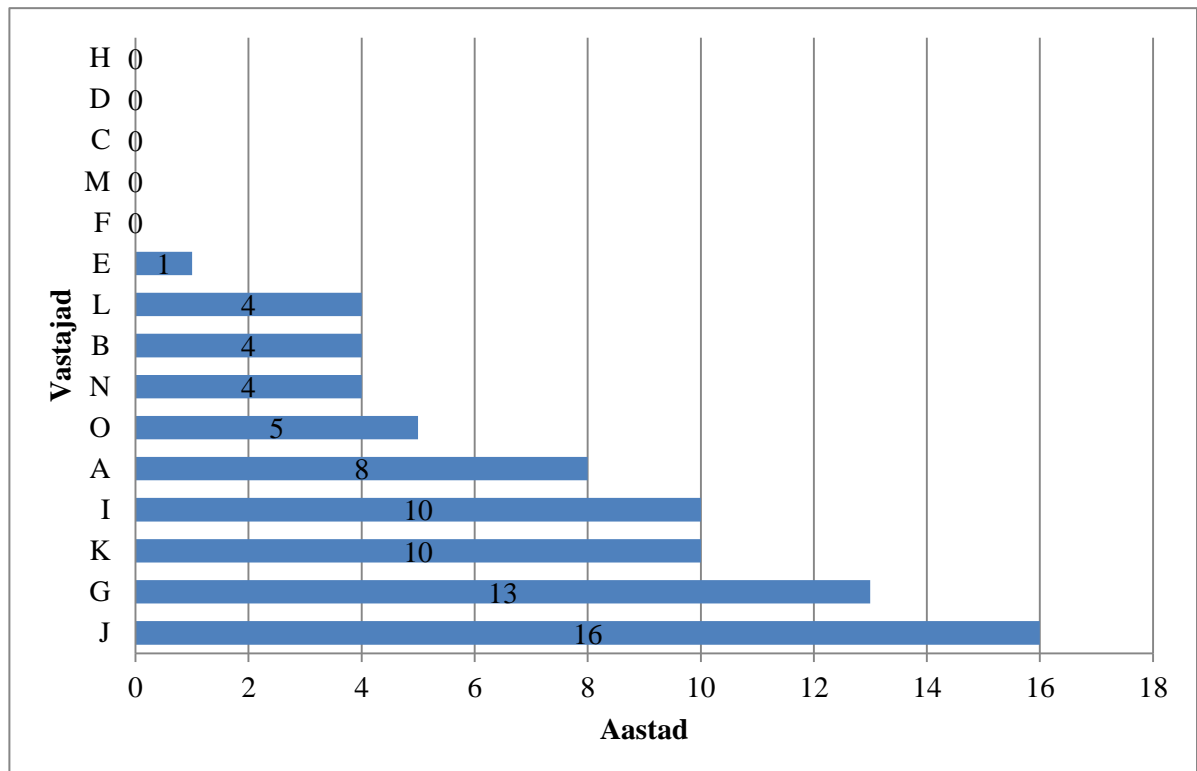


Joonis 4. Finantsjuhtide kogemus finantsvaldkonnas enne finantsjuhi ametikohale asumist ja kogemus finantsjuhina (aastates) (autori koostatud).

Jooniselt 4 on näha, millises vanuses vastanud finantsjuhtideks said. Kõige noorem finantsjuhiks saanud intervjuueeritav oli 21-aastane, enamik vastanuteist said finantsjuhtideks vanuses 21-39.

Kõrgematele ametikohtadele jõudmine eeldab madalamatel ametipositsioonidel vajalike oskuste ja teadmiste arendamist. Kõige kiiremini sai finantsjuhi ametile vastanu, kes töötas 1,4 aastat raamatupidajana. Finantsvaldkonna all peab autor silmas eelnevat töökogemust, mis aitab liikuda finantsjuhi positsioonile. Järelduseks võib välja tuua, et enamik finantsjuhte on alustanud oma karjääri finantsanalüütikuna või raamatupidajana ning sealt liikudes edasi pearaamatupidaja rollist finantsjuhi ameti poole.

Selleks, et paremini mõista, kas ja kuidas finantsjuhi roll finants- ja mittefinantssektoris erineb ja kui suur kogemus oli küsitletud respondentidel just finantssektoris, on autor koostanud joonise 5.

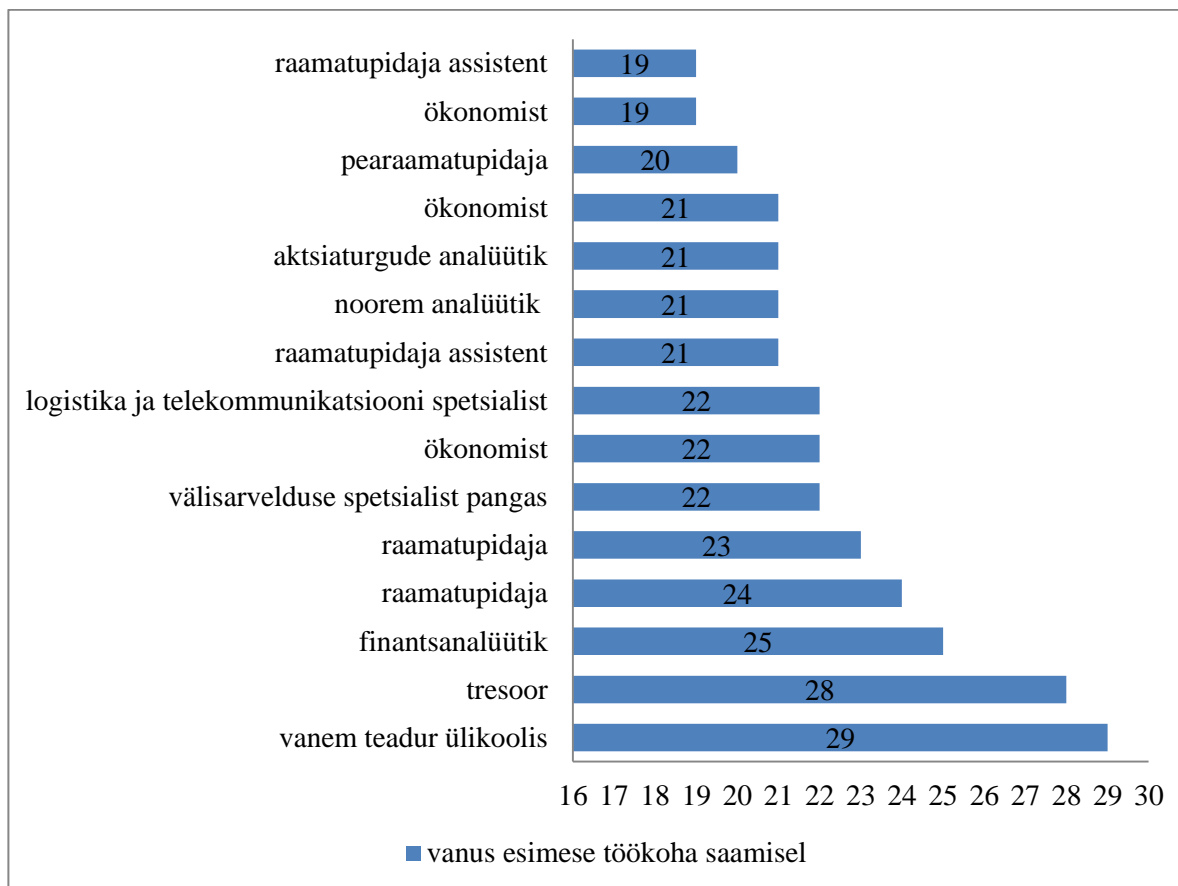


Joonis 5. Finantsjuhtide kogemus finantssektoris enne finantsjuhiks saamist (täisaastates) (autori koostatud).

Joonisel on näha, et viiel vastajal puudus eelnev töökogemus finantssektoris enne finantsjuhiks saamist. Nendest kaks olid doktorikraadiga finantsjuhid, mis eeldatavasti võib olla üheks töökogemuse puudumise põhjuseks finantssektoris. Suure finantssektori kogemusega finantsjuhid kuuluvad enamasti suurematesse ettevõtetesse, kus töötajate arv on üle 250. See omakorda eeldab sügavamaid teadmisi ja põhjalikumalt ettevalmistust antud ametisse astumiseks.

Mis puudutab finantssektori ja mittefinantssektori finantsjuhi rolli erinevust, siis enamik vastanutest mainisid, et finantssektoris on rohkem regulatsioone teenindus- või tootmisettevõtetega võrreldes, mida kinnitab ka bakalaureusetöö teoreetiline käsitlus. Samuti vastusest tuli välja, et mida suurem on ettevõtte, seda rohkem on bürokraatiat ning raportite ja analüüsi vajadust. Finantssektor on finantsinspektsiooni järelvalve all. See järgib krediitiasutuste seadusi ja sellest tulenevad ka nõuded dokumentidele ja aruandlusele, mis tavaliste ettevõtete puhul puuduvad. Viimasel ajal on regulatsioonid oluliselt kasvanud ja finantsjuhi tööülesannete hulka kuulub rohkem riski ja likviidsuse juhtimise funktsioone. Samuti kuulub eraettevõttes antud ametil töötava isiku vastutusalasse ka kapitali hankimine ja kaasamine. Pangas tavaliselt finantsjuht otseselt selle eest ei vastuta.

Selleks, et anda ülevaadet finantsjuhtide sisenemisest finantsvaldkonda, on autor koostanud joonise 6, kus on kajastatud finantsjuhtide esimene erialane töökoht ja vanus esmase töökohta saamisel.

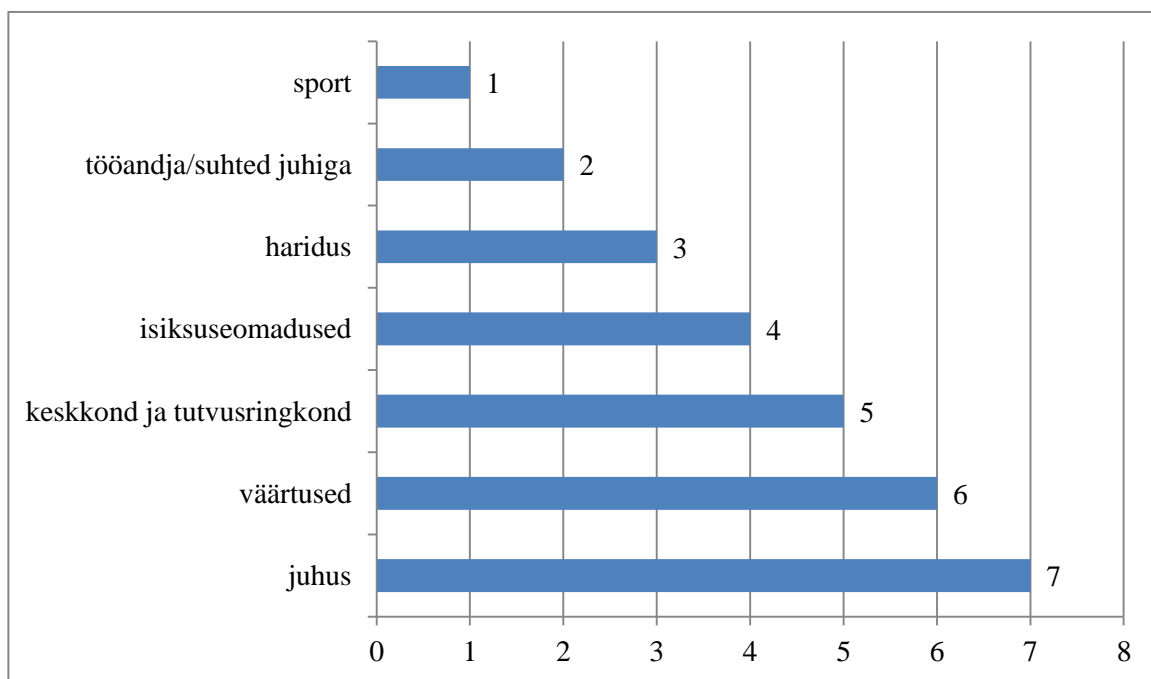


Joonis 6. Finantsjuhtide vanus esimese erialase töökoha saamisel (autori koostatud).

Joonisel on näha, et enamik vastajatest asusid esimesele tööle üpris varakult ehk vanuses 19-23. Paljustest vastustest tuli välja, et tol ajal polnud ettekujutust, mida finantsjuhi amet endas hõlmab. Finantsjuhi K arvamus: „Tol ajal räägiti pigem ökonomisti, analüütiku ja pearaamatupidaja ametitest.“ Finantsjuhi I sõnul ettevõtte, pangad ja turumajandus hakkasid alles kujunema. Noored said kiiremini liikuda karjääriredelil ja need väljakutsed andsid palju võimalusi ennast tõestada. Enamik finantsjuhte on töötanud erinevates ettevõtetes enne finantsjuhtideks saamist. Kolme finantsjuhi puhul oli tegemist ühe organisatsiooni sisesel kärjääriliikumisel põhineva karjäärimudeliga. Kusjuures tegu oli kolme suuremate finantssektorisse kuuluvate ettevõtetega.

Kui rääkida tulevaste finantsjuhtide väljakutsetest, siis kõige olulisemaks faktoriks, mida mainisid kõik küsitletud informandid, oli IT kiire areng ja selle valdkonna tundmine.

Finantssektori üheks eripäraks on regulatiivne pool, kuna pangad ja teised sellesse sektorisse kuuluvad ettevõtted on kõvasti reguleeritud. Antud asjaolu omakorda tähendab täiendavaid kulusi, mida on vaja selle ülalpidamiseks. Panganduse üheks ohuks on uued tulijad, kes tõenäoliselt võivad pakkuda osa teenuseid odavamalt. Suurte pankade finantsjuhid järeldasid, et panganduses on tehnoloogial väga suur roll, kuna selle kaudu saab suurema osa tööst automatiseerida ja seeläbi oma koormust kergendada. Kuid sellega võib tekkida oht, et tavalise raamatupidaja roll võib tulevikus kaduda, kuna sisuliselt ei pruugi seda vaja minna. Taolist arvamust jagasid kolm vastanut. Mida rohkem saab automatiseerida tööd, seda kergemaks muutub elu, aga seda vähem on vaja ka tööjõudu. Andmaks ülevaadet sellest, millised tegurid soodustasid karjääriliikumist, on autor koostanud joonise 7.



Joonis 7. Finantsjuhtide karjääri soodustavad tegurid (autori koostatud).

Jooniselt on näha, et juhusel on tänapäeval oluline roll, mida kinnitab ka kaoseteooria. Kuid samas on kõik maininud seda, et juhus ei teki tühja koha peal ja selleks peavad olema täidetud teatud eeldused. Finantsjuhi E arvamus: „Üks asi on see, mis on kodust kaasa antud, nagu väärtused ja haridus. Hoopis teine – see, mis sõltub juhusest. Inimesel võib

olla asjakohane haridustaust, töökogemus või soodustav keskkond, kuid kõiki asju on raske ette planeerida. Inimene peab olema teatud inforuumis ja tal peavad olema mingid eeldused ja teadmised, mis võivad viia sinna, kus need võimalused võivad tekkida.“ Antud väide leiab kinnitust kaoseteooriaga, kus olulisel kohal on juhuslike asjaolude kokkulangemine.

Suurt rolli mängivad ka väärtused, eriti sellised, mis tekivad kodus. Finantsjuhi F arvamus: *„Väga palju saab inimene kodust sh geenide ja koduse kasvatusesega. Sellest kujuneb suhtumine töösse, kohusetunne, ambitsioonid ja süsteemsus. See, mis on saadud koduste eeskujude kaudu, on ka pannud haridust hindama palju rohkem ja selle nimel pingutama. On oluline, et inimesel, kes soovib jõuda kõrgematele positsioonidele, oleksid need prioriteedid, mis puudutavad töö ja perekonna suhet, paigas.“* Seda on kinnitanud ka finantsjuht H: *„Teadmisi on alati võimalik juurde õppida, oluline on, et inimesi palgatakse nende suhtumise pärast. Suurt rolli mängivad suhtumine töösse ja kolleegidesse. Mida kauem sa organisatsioonis oled, seda enam kolleegid sind sinu ümber teavad. Oluline, mis pilti sa oled kuvanud.“*

Inimene võib planeerida oma karjääri ja seada endale eesmärgid, aga tähtis on see, kas tema isiksuseomadused sobivad kokku tema ambitsioonidega. Hea spetsialist ei pruugi alati olla hea juht ja vastupidi. Väga tähtis on julgus langetada otsuseid ja alati otsida optimaalseid lahendusi probleemidele. Finantsjuhi G arvamus: *„Sihikindlus, uudishimu ja valmisolek uurida, pidevalt õppida ja proovida uusi asju ning analüütiline mõtlemine on aidanud jõuda finantsjuhi positsioonile. Juhi tööpäev ei lõpe 17.00. Selleks, et olla ees, peab tegema rohkem.“*

Samuti on karjääri soodustava tegurina mainitud sporti. *„Kõik sõltub isiksuseomadustest, kas inimene on sellist tüüpi, kes planeerib täpselt, ja kes suudab väikeste pluss-miinustega nendest asjadest kinni pidada. On ka teised inimesed, kes üldjoontes planeerivad, kelle plaane mõjutavad liblikad, kes siis lendavad ja tõukavad neid plaane sennapoole.“* (finantsjuht B) Finantsjuhtide G ja B vastuseid võib siduda John Hollandi teooriaga, mille põhjal karjääri areng oli tingitud just inimese isiksuseomadustest.

Suurt rolli mängib ka keskkond, kus inimene töötab ja kellega ta töötab. Vastuste seas oli selliseid arvamusi, et juhused ei mänginud mingit rolli ja inimene ise otsib endale keskkonna, kus ta tahab töötada.

Üks arvamustest seisnes selles, et asju on võimalik õppida teatud piirini, treeninguga saab palju teha, aga lõpuks see võib saada takistuseks. Väga palju on kinni just isiku võimekuses. Töötulemustele mõjub hästi see, kui inimene saab oma oskusi hästi rakendada ja ta tunneb ennast kasulikuna.

Kolm vastanutest peavad kõige olulisemaks just head haridust. Õige hariduse valik avaldas suurt mõju karjäärile. Samuti on märgatud, et väga suurt rolli mängivad just ülikooli ajal saadud tutvused ja inimesed, kes aitasid edasi liikuda.

Kuna finantsjuhil on oluline osa ka strateegiliste otsuste tegemisel, siis mängivad töösuhted tegevjuhiga suurt rolli. Kui koostöös tegevjuhi või juhiga tekivad probleemid, siis see võib mõjutada tööprotsessi. Finantsjuhi G arvamus: *„Mitte, et inimene teadlikult teeb valikut, et kuhu ta läheb, et see, mis meeldib, vaid tagurpidi, kelle tööandja juurde sa saad karjääriredelile, ja kui see sobib, siis sa jätkad sellega edasi.“* Selline väide osutub John Hollandi teooriat ümber lükkavaks, mille kohaselt inimene otsib just sellise keskkonda, kus ta saaks kõige paremini rakendada oma teadmisi.

Selleks, et karjääriredelil edasi liikuda, peavad olema etteantud võimalused. Finantsjuhi J arvamus: *„Kui töö on loonud sellised võimalused enda tõestamiseks, mille tulemusena oled sa ettevõttele kasu toonud, siis see paneb teisi sind märkama ja võid tänu sellele jääda silma inimestele, kes otsustavad ja saavad edaspidi su karjääri mõjutada. Alati peab olema soov teha oma tööd hästi, sellejärel saad ka rohkem vastutust ja selle läbi ennast arendada.“*

Samuti tuli vastustest välja ka see, et tol ajal oli võimalik kiiresti karjääriredelil edeneda, kuna vanem kollektiiv vahetus noorema vastu. Samas üheks negatiivseks teguriks, mida märgati vanuse puhul, oli see, et inimene saab liiga noorena kõrgele ametikohale, kus ta hakkab ennast kindlalt tundma ja kardab lahkuda. See võib viia olukorrani, kus isik on liiga

kauda ühes organisatsioonis ja tal puuduvad uuenduslikud lahendused. Karjääri valikud tekivad kogemuste käigus, mida tõestab ka Superi (1953) teooria. Inimesed ei otsi teadlikult seda, mida tahavad, vaid need võimalused ja eeldused aitavad kaasa ja lõpuks viivad neid õigesse kohta. Kokkuvõtvalt, kõige rohkem seost finantsjuhtide vastustest leidis autor kaose- ehk juhusesteooriaga. Samuti mõjutasid karjääri kodust saadud väärtuste pakett, tutvusringkond ja üldine keskkond, mis läheb kokku Krumboltzi (1996) teooriaga. Paralleele võib tuua ka Hollandi teooriaga (1997), kus kõige tähtsamad on inimese isiksuseomadused.

Üle 50% vastanutest jagasid arvamust, et finantsjuhiks saamiseks olid teatud eeldused ja tegurid, milleta oleks võimatu jõuda sellele positsioonile. Enamik nõustub siiski sellega, et finantsjuhi ametikohale tööle asumine oli pigem ootamatu tulemus. Mõne vastaja jaoks algas kõik juhusest, kuna esmane pakkumine saadi ülikoolist ja läbi selle hakati liikuma karjääriredelil kuni finantsjuhi positsioonini välja.

Kolm vastanutest mainisid, et kuigi juhusel võib olla teatud roll töökoha saamisel, siis oli nende karjäär plaanipärane: „*Esiolgu oli soov saada raamatupidajaks, kuid mõistsin, et see ei sobi. Siis tekkis tahe ja eesmärk saada finantsjuhiks. Juhus muidugi mängib rolli, aga taustaks peab olema haridus.*“ (finantsjuht C) Finantsjuhi M arvamusel oli tema karjäär plaanipärane, kuna sel ajal suunati tööle ja tema valis töö ametikoha järgi.

Vastused küsimustele, mis puudutasid laste ja pere planeerimist, olid erinevad. Viis küsitletud naissoost finantsjuhti jõudsid järeldusele, et karjäär on vähe mõjutanud pere ja laste planeerimist. Kolm nendest ütlesid, et karjääri nimel pole oma otsustest loobunud. Kahe vastanu puhul tulid enne lapsed ja alles siis karjäär. Mõned informandid pidasid karjääri tähtsamaks, kui perekonda.

Neli vastanutest jagasid arvamust, et perekond on mõjutanud liikumist karjääriredelil. Vastustest selgus, et naiste arust on raske naasta tööle peale lapse saamist ning nendel naistel, kellel lapsi pole, on võimalik karjääriredelil kiiremini liikuda.

Finantsjuhiks saamine ei pruugi tähendada karjääri lõppu. Kuigi üheks loogilisemaks sammuks võib olla tegevjuhi ametile asumine, siis palju sõltub inimese isiksuseomadustest. Tippjuhi valivad tavaliselt omanikud ja suurt rolli mängib see, kas finantsjuht on piisavalt pädev ja efektiivne, et olla tegevjuht. Osad on oma loomult rohkem spetsialisti tüüpi, teised rohkem juhi omadustega. Mõned vastajad on maininud, et nad ei hoia kinni juhi rollist, kuna sellel on omad eelised ja puudused ning sellega kaasneb ka suur vastutus, mis võib pingeid tekitada. Vastustest selgub, et isegi juhina on alati soov ennast täiendada ja pidevalt juurde õppida, omandades nii rohkem praktilisi oskusi. *“Kui inimene tegeleb praegusel positsioonil selle nimel, et saada järgmisele tasemele versus selle nimel, et teha oma praegust tööd hästi, siis võib motivatsioon teistsugune olla, kui ettevõtte seda eeldab. Pigem keskenduda sellele, et mida on vaja teha selleks, et teha asju hästi, olla antud valdkonnas parim ja pädevam.”* (finantsjuht L)

Üheks võimaluseks on tegeleda eraettevõtlusega, kuna omandatud teadmised ja oskused annavad selleks hea aluse. Mõned küsitletutest ütlesid, et võib-olla hakatakse poole kohaga tegelema finantskonsultatsioonide andmisega.

Enamik vastanutest soovivad jätkata küll samal tasemel, kuid näiteks saada suurema portfelliga finantsjuhiks ehk suurendada oma töömahtu. Mis puudutab akadeemilist karjääri, siis kaks doktorikraadiga finantsjuhti potentsiaalselt näevad ennast tulevikus lektorina ülikoolis töötamas, et õpetada ja jagada oma teadmisi üliõpilastega.

Mõnikord on raske liikuda vertikaalses ehk tegevjuhi suunas, sest sellist võimalust ei pruugi alati tulla. Võimalus on liikuda sama organisatsiooni tasandil, aga teise riiki, näiteks mõne emaettevõtte finantsjuhiks. Bakalaureusetöö autor on toonud välja finantsjuhtide arvamuse kohaselt need omadused, mida läheb kindlasti vaja nendele, kes soovivad jõuda kõrgematele positsioonidele. Lähtudes saadud vastustest võib välja tuua seitse kõige hinnatumat omadust noore inimese värbamisel:

- initsiatiiv / aktiivsus,
- kiirus,
- isesesvus,

- mitmekesisus,
- teotahe,
- loovus,
- arenemisvõime.

Inimene peab olema valmis muutustega kaasa minema. Aktiivsus on väga oluline omadus, mis inimestega suhtlemisel kindlasti paistab välja. See annab aimu, kuidas isik võib oma igapäevases töös käituda. Samuti on väga olulised nii väärtuste ja isiksuseomaduste kogum, kui ka meeskonna kokkusobimine. Finantsjuhi D arvamus: *„Organisatsiooni DNaga ühildamine on ülimalt oluline. Edukus sõltub sellest, kas inimene ise tunneb ennast tiimiliikmena, sest siis ta on motiveeritud ka tulemusi saama. Kui valed inimesed on ümberringi, siis tulevad probleemid motivatsiooniga ja tulemustega.“*

Meeskonnatöö oskus suurendab kaasatust – kui inimene on hea meeskonna liige, siis tekib võimalus ennast näidata. Peab olema tahe teha rohkem, kui nõutakse. *„Kui palju inimene reaalselt tahab, kui põhjalik ta on, kohusetundlik, kuidas ta austab kogu töökeskkonda, kas süveneb asjasse ja tahab saada oma ala spetsialistiks – see on palju olulisem kui cum laude ülikooli lõpetamisel.“* (finantsjuht N)

Suurimates ettevõtetes töötamine soodustab erinevate omaduste arendamist, sest head juhid on eeskujuks. Kindlasti tuleb otsida praktikat ja töökogemusi suuremates ettevõtetes, sest nii saab olla osa organisatsiooni kultuurist, näha tööjaotust ja kompetentsi ning tunnetada konkurentsi. Samuti oli üheks soovitusel mitte töötada ühes ettevõttes pikka aega. Soovitatav on töökohta vahetada iga 4-6 aasta tagant. Erinevate kogemuste olemasolu aitab näha, kuidas asju tehakse teismoodi erinevates kohades. Mida rohkem on inimesel erinevaid kogemusi, seda rohkem on võimalik rakendada neid hilisemas karjääris. Mitmekesisus loob väärtust, kuid inimene ei tohiks olla kõikides valdkondades keskpärane, mõnes valdkonnas tuleks olla teistest parem ja omada rohkem teadmisi.

Finantsjuhi O arvamus: *„See, kuhu inimene läheb – kas rahvusvahelisse, suurde või väikeettevõttesse, sellega määrab noor inimene oma karjääri edasise suuna. Rahvusvahelises ettevõttes võib kohe tekkida võimalus reisida ja saada kogemusi mujalt.“*

Kui inimene töötab suures ettevõttes, siis seal on oma probleemid. Konkurents on tihedam, karjäär võib teisiti kujuneda ja see võtab rohkem aega. Väikestes ja keskmistes ettevõttes sõltub palju sellest, kes on omanikud ja mis plaanid nendel on.“

Finantsjuhi karjääri võib alustada finantsanalüütiku või audiitorina. Kindlasti peab õppima raamatupidamist, kui on soov saada antud ametikohale, sest Eestis vastutab enamuse finantsjuhte nii raamatupidamise kui ka analüüsi, planeerimise ja strateegilise juhtimise eest. Finantsjuhi F soovitusena oli suhelda finantsjuhtidega, et näha, mis see töö endast kujutab ja mida see tähendab.

Uuringul on mitmeid piiranguid, millega tuleb arvestada enne üldistuste tegemist. Esiteks, väline kehtivus (*external validity*) ehk tulemuste üldistamise tase. Tulemuste üldistamine on piiratud, kuna uuritud üksuste hulk on väike. Intervjuus osales ainult 15 finantsjuhti. Teiseks piiranguks on see, et saadud tulemusi ei saa argumenteerida arvudega, kuna rõhk on protsessi läbiviimisel. Kvalitatiivse uuringu puhul on üheks piiranguks ka andmete ülekantavus (*transferability*) ja töökindlus (*dependability*) ehk see, kas need tulemused kehtivad ka teises olukorras ja kui sama uuringut läbi viia, kas on võimalik saada sarnaseid tulemusi, kuna intervjuu käiku võivad mõjutada sellised tegurid nagu vastaja tuju, usaldus intervjuueeritava suhtes ja olukorra tingimused. Intervjuusse võib samuti sattuda vigu nii intervjuueeritava kui intervjuueerija tõttu. Intervjuueeritav võib tunda, et intervjuu teda millegagi ohustab. (Hirsijärv, Remes, Sajavaara 2005: 193) Samuti üheks piiranguks võib peeta ka intervjuule ettenähtud aega. (Ghauri, Gronhaug 2004: 115) Kui vastaja ei ole piisavalt motiveeritud oma aega intervjuule kulutama, siis ei pruugi tal olla motivatsiooni intervjuu käigus küsimustele vastata. See omakorda võib mõjutada intervjuu eesmärki.

KOKKUVÕTE

Tänapäeval üheks tähtsamaks personalijuhtimisega seotud teemaks on karjääri planeerimine ja edendamine. Karjääri areng on eluaegne protsess, mis vastavalt erinevatele eluetapidele võib muutuda. Erinevad sündmused ja asjaolud võivad muuta karjääri osas sätestatud eesmärged ja lõppkokkuvõttes karjäärimuster võib kujuneda hoopis teisiti, kui seda varem oli planeeritud. Karjääri võivad mõjutada mitmed tegurid, mõned neist sõltuvad inimesest ja tema arenguvõimekusest, mõned aga seotud kaassünnitud eripäradega.

Bakalaureusetöö raames käsitles autor nelja erinevat karjääriarengu teooriat, mida võib kõrvutada finantsjuhtide karjääri arenguga. Üks nendest on Krumboltzi teooria, mille alusel võivad inimese karjääri mõjutada 4 tegurit: geneetilised tegurid, keskkonna tingimused, kogemused ja oskused. Teiseks on John Hollandi teooria, mille keskmeks on inimese isiksuseomadused ja nende sobivus tööga. Karjääri valikuid võivad mõjutada ka erinevad eluetapid ja rollid, mida kirjeldab Donald Superi teooria. Üheks postmodernistlikuks teooriaks peetakse Pryori ja Brighti teooriat ehk kaoseteooria, kus juhus mängib suurt roll inimese elus. Bakalaureusetöö autori arvates finantsjuhi karjääri puhul tuleks kasutada Krumboltzi sotsiaalse õppimise teooriat, samal ajal arvestades finantsjuhi muutuva rolliga ettevõttes.

Kõige üldisemas mõttes on finantsjuhi eesmärk vastutada finantsilise planeerimise ja kontrolli eest. Lisaks traditsioonilistele ülesannetele on väga tähtsal kohal ka tema strateegilise juhtimise roll. See isik võib olla esimene inimene ettevõttes, kellega tegevjuht konsulteerib. Finantsjuht peab nägema ettevõtet tervikuna ja suunama ettevõtet õiges suunas, just selle tõttu on mõnedes ettevõtetes tegevjuhi roll kadumas. Finantsjuhi rolli muutumisega on ka ülesanded aastatega oluliselt muutunud. Tähtsal kohal on suhtlemisoskus, kuna tema edastab vajalikku infot võimalikult arusaadavalt teistele

ettevõtte töötajatele, kuid ka väliskeskkonnale (investorid, audiitorid jne). Peale tehniliste teadmiste on lisaks väga olulised infotehnoloogia alased teadmised. Tänu tehnika arengule on võimalik olulisemat infot automatiseerida ning see võib märkimisväärselt aega säästa. Pädevaks spetsialistiks saamine eeldab ka eelmistel ametitel töötamist teatud aastate ulatuses vajalike oskuste ja teadmiste arendamiseks.

Bakalaureusetöö käigus viidi töö eesmärgi saavutamiseks läbi intervjuud Eesti finantssektorisse kuuluvate organisatsioonide finantsjuhtidega. Valimi koostamisel lähtus autor põhimõttest, et intervjueeritavate ettevõtete esindajate hulgas oleksid esindatud finantssektori olulisemad valdkonnad: pangandus, audit, pangaväline finantseerimine, kindlustus ja investeerimispangandus. Valimi koostamisel oli oluline mitmekesisus, sest suurte kommertspankade ja väikeste finantsvaldkonda kuuluvate ettevõtete finantsjuhtide karjäärimumstrid võivad oluliselt erineda. Valimisse kuulusid ka ettevõtted, kus finantsjuhi ametikohta pole loodud ja finantside eest vastutasid pearaamatupidajad või riskijuhid. Valimisse kuuluvad isikud olid erineva tööstaažiga, kusjuures kõige lühema finantsjuhi kogemusega isik oli finantsjuhina töötanud pool aastat ja kõige pikema töökogemusega isik 18 aastat. Intervjuu küsimused puudutasid finantsjuhi taustainfot, sealhulgas töökogemust, liikumist karjääriredelil ja töö kirjeldust. Samuti on küsitud karjääriteooriate kohta ja finantsjuhtide suhtumist sellesse, kuna see aitab mõista, millised teooria seisukohad on lähedaseimad neile endile. Samuti oli uuritud finantsjuhiks saamist mõjutavaid tegureid ja soovitusi nendele, kes tahavad jõuda samale positsioonile. 22st respondendist andis vastuseid 15, kellest 13 olid finantsjuhid, 1 riskijuht ja 1 pearaamatupidaja.

Kõige kiiremini oli finantsjuhi positsioonile saadud pooleteist aastaga. Kõige pikem periood finantsjuhiks saamisel oli isikul, kes oli finantsvaldkonnas eelnevalt töötanud ligi 25 aastat. Kõige rohkem finantsvaldkonna kogemusi võib märgata suuremate kommertspankade finantsjuhtidel, sest antud ametikoht eeldab põhjalikumate teadmiste pagasit. Hariduse kohta on finantsjuhid üksmeelselt öelnud, et see on väga oluline, kuid lisaks teoreetilistele teadmistele on sama oluline praktilise kogemuse omandamine. Kõikide vastanute seas olid magistrikraadi omandanud seitse ja doktorikraadi kaks inimest. Ühel

finantsjuhil oli ka teine kõrgharidus, mis ei olnud otseselt seotud majandusteadusega, kuid tema sõnul avaldas see suurt mõju karjääri edenemisele.

Enamik finantsjuhte asusid esimesele ametikohale üpris varakult ehk vanuses 19-23. Kõige levinumad olid raamatupidaja ja raamatupidaja assistendi või finantsanalüütiku töö. Paljudest vastustest tuli välja, et tol ajal polnud ettekujutust, mida finantsjuhi amet endast kujutab. Hetkel, kui enamik neist õppis ülikoolis turumajandust, hakkasid uued ettevõtted, sh pangad alles kujunema. Seepärast anti noortele rohkem võimalusi ennast tõestada ja uued väljakutsed pakkusid kiiret arengut.

Enamik vastanutest jagas arvamust, et finantsjuhiks saamiseks olid teatud eeldused ja tegurid, milleleta oleks võimatu antud positsioonile jõuda. Enamike jaoks oli finantsjuhiks saamine pigem ootamatu tulemus. Mõned järeldasid, et kõik algas juhusest ja läbi selle hakkasid liikuma karjääriredelil, mille loomulikuks tagajärjeks oli finantsjuhiks saamine. Vastustest selgus, et juhuse mängib väga suurt rolli tänapäeval, mida kinnitab ka kaoseteooria. Kuid samas on kõik maininud seda, et juhuse muidugi ei teki tühja koha peal ja selleks peavad olema täidetud teatud eeldused. Üheks olulisemaks soodustavaks teguriks peetakse väärtuseid ja eriti seda väärtuste kogumit, mis saadakse kaasa kodust, kuna sellest hakkab kujunema suhtumine töösse, kohusetunne, ambitsioonid ja süsteemsus. Finantsjuhi üks rollidest ettevõttes on samuti juhtimine, seega mängivad olulist rolli tema isiksuseomadused, millest sõltub, kui edukalt suudab ta oma töötajaid suunata ja motiveerida. Suurt rolli mängib ka üldine keskkond, kus inimene töötab ja kellega ta töötab.

Finantsjuhi positsioon ei pruugi ilmtingimata tähendada karjääriredeli tippu. Kuigi üheks loogilisemaks sammuks võib eeldada tegevjuhi ametile asumist, siis palju on kinni inimese isiksuseomadustest. Vaatamata sellele, et suur osa finantsjuhtidest vastas, et soovib jätkata samal tasemel, oli alati eesmärgiks märgitud kas töö suurem maht või suurema vastutuse saamine. Üheks võimaluseks on tegeleda eraettevõtlusega, kuna omandatud teadmised ja oskused annavad selleks hea aluse. Mõned intervjuueeritavad ütlesid, et võib-olla hakkavad poole kohaga tegelema finantskonsultatsioonidega. Mis puudutab akadeemilist karjääri, siis

2 doktorikraadiga finantsjuhti näevad ennast tulevikus lektorina ülikoolis, et õpetada ja jagada oma teadmisi üliõpilastega.

Keeruline on sõnastada ühte kindlat mustrit, mille tulemusena saavad kõik eesmärgid realiseeritud. Igal inimesel on oma isiklik karjääri teekond. Kuid on mõned tähtsad aspektid, mida finantsjuhid on maininud. Väga tähtsaks alati jääb haridus ja pidev enesetäistamine, kuna kiiresti muutuv maailmas on vaja käia ajaga koos. Aktiivsus ja initsiatiiv on väga olulised omadused, mis inimesega suhtlemisel kindlasti paistavad välja. Lisaks peab alati olema tahe teha rohkem, kui nõutakse. Üheks soovitusena oli töötamine suures ettevõttes, kuna see aitab arendada erinevaid omadusi ja olla osake organisatsiooni kultuurist. Mida rohkem erinevaid töökogemusi inimesel on, seda rohkem on neid võimalik hiljem teises kohas rakendada. Juhi ambitsiooni tasub proovida juba üliõpilasorganisatsioonides või meeskonnatöö käigus ja suhelda finantsjuhtidega, et näha, mida see töö endast kujutab ja mis see amet praktikas tähendab.

Bakalaureusetööd saab edasi arendada mitmel moel, kuna tegemist on vähe uuritud teemaga, mida ei ole varem käsitletud. Esimene võimalus on suurendada valimi ja küsitleda rohkem finantsjuhte finantssektorist, kuna antud valimi põhjal on keeruline teha üldistusi. Vältimatu on see, et ajaga inimesed muutuvad ja seega muutuvad ka nende karjäärimustrid. Üheks edaspidiseks soovitusena on vaadelda finantsjuhiks saamise eeldusi aja lõikes, mis võimaldaks võrrelda erinevate põlvkondade liikumist karjääriredelil. Samuti oleks huvitav uurida finantsjuhtide karjäärimustreid erinevate majandusvaldkondade lõikes ja võrrelda neid omavahel.

VIIDATUD ALLIKAD

- 1) **Arthur, M. B., Rousseau, D. M.** The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. New York: Oxford University Press, 1996, 408 p.
- 2) **Baker, N.P., Phillips, A.L** Career Paths of Corporate CFOs and Treasurers – Financial Practice & Education, 1999, Vol. 9, No. 2, pp. 40-46.
- 3) **Baruch, Y.** Transforming careers: From Linear to Multidirectional Career Paths. Organization and Individual Perspective. – Career Development International, 2004b, Vol. 9, No. 1, pp. 58-73.
- 4) Big Picture View of Career Development Theory
[http://www.ccdf.ca/ccdf/NewCoach/english/ccoache/e4a_bp_theory.htm] 05.02.2015
- 5) **Bobak, L.** Beyond the numbers: The Evolving Leadership Role of the CFO, 2011, 35 lk [<https://portal.feicanada.org/enews/file/CFERF%20studies/2010-2011/CFERF%20role%20of%20the%20cfo%20final.pdf>] 20.04.2015
- 6) **Bragg, S. M.** The new CFO financial leadership manual. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2007, Vol.2, 434 p.
- 7) **Briscoe, J. P., Hall, D. T., Frautschy DeMuth, R. L.** Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. – Journal of Vocational Behavior, 2006, Vol. 69, pp. 30-47.
- 8) **Brown, D.** Career information, career counseling, and career development. 10th edition. University of North Carolina, Chapel Hill, 2012, 402 p.
- 9) CARPE DIEM: Career paths of the CFOs. Blue Paper, 12 p
[http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/CarpeDiem_bluepaper.pdf]
03.05.2015

- 10) CFO Careers: Carving Out Diverse Paths To The Top. – The Wall Street Journal, Deloitte, 2013. [<http://deloitte.wsj.com/cfo/2013/10/10/cfo-careers-carving-out-diverse-paths-to-the-top/>]. 15.12.2014
- 11) **Chahyadi, C., Abusalim, B.** The Role of Education and Experience in CFO Career and Compensation. – Journal of Accounting & Finance, 2011, Vol. 11, No, 3, pp. 25–29.
- 12) Chief Financial Officer – definiton. Business Dictionary. [<http://www.businessdictionary.com/definition/chief-financial-officer-CFO.html>] 10.02.2015
- 13) **Clement, H.** Factors Influencing Adolescent Career Choice with Particular Emphasis on the Role of Personality. 4th edition. International Conference The future of Eductaion. Ireland: Trinity College Dublin, 2014, pp. 1-5
- 14) **Coldwell, D. AL., Callaghan, C. W.** The role of internal and external factors on management student’s subject choices. – South African Journal of Economic and Management Sciences, 2013. [http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2222-343620130003000002&script=sci_arttext]. 04.03.2015
- 15) **Damodaran, A.** Valuing Financial Service Firms. 2009, 34 p. [<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/finfirm09.pdf>]
- 16) Data-driven decisions for all: A new business paradigm. – The Economist Intelligence Unit Limited, 2014, 9 p. [http://www.economistinsights.com/sites/default/files/EIU_Tidemark_DataDecisions_WEB.pdf]. 01.02.2015
- 17) **Egan, T. M., Upton, M. G., Lynham, S. A.** Career Development: Load Bearing Wall or Window Dressing? Exploring Definitions, Theories, and Prospects for HRD-Related Theory Building. – Academy of Human Resource Development, 2006, Vol. 5, No. 4, pp. 442-477.
- 18) Ernst & Young., Views. Vision. Insights. The evolving role of today’s CFO. 2011, 35 p.

- [[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Americas_CFO_ViewsVisionInsights_062012/\\$FILE/Americas_CFO_ViewsVisionInsights_062012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Americas_CFO_ViewsVisionInsights_062012/$FILE/Americas_CFO_ViewsVisionInsights_062012.pdf)]
- 19) FI to CFO Career Path. Treasury Board of Canada. Secretariat. 2013 [<http://www.tbs-sct.gc.ca/fm-gf/tools-outils/guides/ficfo-fidpf-eng.asp#table4>] 03.02.2015
 - 20) Finantssektori institutsionaalsed üksused, Statistikaamet, 25.07.2014. Alla laetud 05.05.2015 alljärgneva lingi kaudu: <http://www.stat.ee/rahandus>
 - 21) **Ghuri, P., Gronhaug, K.** Äriuringute meetodid. Tallinn: Külim, 2004, 222 lk.
 - 22) **Gottfredson, G. D., Johnstun, M. L.** John Holland's Contributions: A theory-Ridden Approach to Career Assistance. Career Development Quarterly. 2009, Vol. 58 Issue 2, pp. 99-107.
 - 23) **Hall, D. T.** Protean Careers of the 21st Century. – Academy of Management Executive, 1996, Vol. 10, No. 8, pp. 8-16.
 - 24) **Hall, D. T.** The Protean Career: A Quarter Century Journey. – Journal of Vocational Behavior, 2004, Vol. 65, pp. 1-13.
 - 25) **Hazel, D.,** Expanding role of the CFO, 2014 [<http://www.chainstoreage.com/article/expanding-role-cfo>] 18.04.2015
 - 26) **Heffes, M. E.,** Bring on the CFO Specialist. – Financial Executive. 2004, Vol. 20 Issue 8, pp. 38-41.
 - 27) **Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P.** Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina, 2005, 412 lk.
 - 28) **Kantšukov, M., Türk, K., Kivipõld, K.** Eesti finantssektori inimvara seisund, tulevikuvajadused ja arendamine. TÜ Majandusteaduskond, 2015, 81 lk (uurimistöo)
 - 29) **Kindsiko, E.** Akadeemilise karjääri mustrid Tartu Ülikooli doktorantide näitel. TÜ ettevõtetmajanduse instituut, 2013, 127 lk (magistritöö)
 - 30) **Kuehn, K.** Seven Habits of Strategic CFOs. – Strategic Finance, 2008, Vol. 90, No. 3, 29 p.
 - 31) **Levinson, J.D.** A conception of adult development. – American Psychologist, 1986, Vol. 41, No. 1, pp. 3-13.

- 32) **Liebig, B., Sansonetti, S.** Career Paths. – Current Sociology, 2004, Vol. 52, No. 3, pp. 371-406.
- 33) Lindskoog D., Applying Chaos Theory to Career Development, 2011.
[<http://www.careeroptionsmagazine.com/articles/applying-chaos-theory-to-career-development/>] 03.02.2015
- 34) **Meristo, J.** Eesti rahandusalase kõrghariduse kvaliteet ja asjakohasus – Eesti ettevõtete finantsjuhtide hinnangud. TÜ ettevõtte majanduse instituut, 2014, 68 lk. (bakalaureusetöö)
- 35) **Sabbagh, K., Raad, H., Smayra, C.** The CFO as Strategist Leading Value Creation in the MENA Region. New York: Booz & Company, 2009, 12 p.
[<http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand-CFO-as-Strategist.pdf>] 09.11.2014
- 36) **Savickas, M, L.** Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory. 1996, Vol 45, No. 3, pp. 247-259.
- 37) **Schein, E. H.** Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st century. – The Academy of Management Executive, 1996, Vol 10, N 4 pp. 80-88.
- 38) **Sharma, R., Jones, S.** CFO of the Future: Strategic Contributor or Value Adder? – Journal of Applied Management Accounting Research, 2010, Vol 8, No. 1, pp. 1-12
- 39) **Zikmund, W, G.** Business research methods. Oklahoma: Harcourt College Publishers, 2000, 660 p.
- 40) The changing role of the CFO. The Association of Chartered Certified Accountants, London, 2012, 14 p. [<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/finance-transformation/pol-afb-croc.pdf>] 05.04.2015
- 41) The evolving role of the CFO. Parker+Lynch, 2011, 16 p.
[<http://www.parkerlynch.com/Documents/downloads/PL-wp-cfo.pdf>]
- 42) **Vadi, M., Alas, R., Kindsiko, E.** Teadlaste karjäär: Eesti rahvusvahelises taustasüsteemis. TÜ, 2012, 33 lk (uuring)

- 43) **Varshney, D.** Boundaryless Careers to Career Entrepreneurship: Redefining Career in 21st Century – Journal of Business Management & Social Sciences Research, 2013, Vol. 2, No. 4, pp. 86-90
- 44) **Wunsche, A.** The CFO as strategist and catalyst in building a high-performance culture. – Ivey Business Journal, 2007.
[<http://iveybusinessjournal.com/topics/strategy/the-cfo-as-strategist-and-catalyst-in-building-a-high-performance-culture#.VMnNGWiUf56>] 03.11.2014
- 45) Особенности финансового менеджмента в коммерческом банке на примере деятельности ОАО "Инвестторгбанк", 2011
[<http://bibliofond.ru/view.aspx?id=491996>] 20.12.2014
- 46) Содержание и особенности финансового менеджмента в банке, 2014,
[<http://bookaa.ru/bankovskij-menedzhment/soderzhanie-i-osobennosti-finansovogo-menedzhmenta-v-banke.html>] 12.12.2014

LISAD

Lisa 1. Küsimused finantsjuhtidele

- 1) Mitu aastat olete sellel positsioonil töötanud (ka teistes ettevõtetes)? Kui kaua olete töötanud finantssektoris?
- 2) Kas ja millistes valdkondades töotasite enne finantssektorisse tööle asumist?
- 3) Kas finantsjuhi ametikohale tööle asumine leidis aset pigem plaanipärase karjääriliikumise või ootamatu tööotsingu tulemusena?
- 4) Millist rolli Teie arvates mängib haridus finantsjuhiks saamisel? Milline on Teie haridustaust?
- 5) Millised täiendkoolitused olete läbinud ja peate oluliseks?
- 6) Millist rolli mängis pere ja laste planeerimine karjääris? Kas ja kuidas on nad mõjutanud Teie karjääriliikumist?
- 7) Nimetage 3 tegurit/asjaolu, mis soodustasid või takistasid Teie karjääriliikumist.
- 8) Kas olete nõus jagama enda negatiivseid kogemusi? On midagi, mida oleks võinud tööalaselt teha teistpidi, kui see oleks võimalik?
- 9) Lähtudes Teie kogemustest ja teadmistest, mida Teie soovitaksite tudengitele, kes soovivad tulevikus jõuda sama positsioonile?
- 10) Millised on olulisemad väljakutsed finantssektoris tulevaste finantsjuhtide jaoks?
- 11) Kellena ja kus Te näete end tööalaselt 5 aasta pärast?

SUMMARY

THE CAREER PATTERNS OF CHIEF FINANCIAL OFFICERS OF ESTONIAN FINANCIAL SECTOR ORGANISATIONS

Ariina Viktorova

One of the most important topics concerning personnel and work organizations is the career planning and development. With years, time becomes more valuable and it will not be an exaggeration to say that all people would like to use this resource reasonably. The word career derives from Latin word *carrus* and means a vehicle or a cart led by a horse (Liebig, Sansonetti 2004: 371). Nowadays it could be defined as the road of success, that is managed by people. One can plan the career and decisively move towards the set goals. Career development is a lifelong process that comprises psychological, sociological, economic and physical factors as well as fortune or coincidence. The synergism of those factors influences the career progress.

In the financial world time-management is of high importance and this ability makes the leaders of the organizations more valuable. It is important for the leader to know what phase the organisation passes through and where it is likely to be in the future. The chief financial officer (CFO) is a person who is able to evaluate the development of the organisation and help the chief executive officer (CEO) to make the right decisions. Those times when the CFOs were only responsible for numbers are in the past. The role of the CFO has significantly broadened during the recent years. In some organisations the need for CEO disappears because CFO become responsible for other tasks, too. (Expanding role...2014). Taking into consideration the fact that one of the most important tasks of the

CFO is to plan the financial activities, one can start wondering what role does the career planning play in their life.

The CFO position is the goal for many students. At the same time it is difficult to provide the objective overview of the knowledge and skills the CFOs possess as everyone has its own path. Thus, it is important to investigate if there are any common factors that define the success of the CFOs.

As a result, it can be said that there are several common factors that can help a person to become a CFO in financial organisation. The career paths mean movement along the career ladder. The results may be useful for academic institutions to change the programmes available and also to help students to acquire the needed skills in case they decide to follow the same path. The results can be interesting for human resource specialists who can take these data into account while recruiting new people. What is more, the CFOs can also have an overview of the colleague's career.

The aim of this paper is to map the career patterns of the CFOs in Estonian financial organisations. The author brings the typical career paths that appears among the CFOs in financial organisations of Estonia. The following objectives are set to achieve the aim of the paper:

- 1) give an overview of the career development theories,
- 2) specify the CFOs' career shaping factors,
- 3) specify the role of CFO in a company,
- 4) design an interview and form the methodology of the analysis,
- 5) collect responses from CFOs of the largest Estonian financial organisations and analyse the results.

Nowadays, there are many different career development theories. The author describes four different career theories, that can be applied to the CFO career paths. One of those is Krumboltz learning theory, according to which, the career can be influenced by four factors: genetic endowment, environmental conditions, learning experience and task

approach skills. The second one is John Holland's theory, according to which, people prefer the jobs where their personality fits the job environment. Career choices can be also influenced by different life stages and social roles which is described in Super's theory. One of the modern theories is the theory of chaos which was described by Pryor and Bright (2005), where the chance plays the main role in shaping a career.

During the last years, the role of the CFO has broadened a lot. In general, the CFO is responsible for financial planning and control. In addition to traditional tasks the strategical side of management also plays a major role. Nowadays, their task is to see the organisations as a whole. The important part is to support a CEO by providing the analysis and insights or to assist him or her if needed. One of the most significant parts is the communication skills, as CFOs must convey complex financial results to external stakeholders. Due to technological progress it is of high importance to have IT knowledge as the acquisition of these skills can save a lot of time. In order to become a competent CFO it is necessary to acquire knowledge and skills needed.

In order to achieve the goal of the following Bachelor's thesis, several interviews with the CFOs of the financial Estonian organisations were carried out. The sample consisted of different financial organisations in such areas as banking, audit, alternative finance, insurance and investment banking. While creating the sample it was important to include organisations of different size, because the career pattern of the CFO in big commercial bank can differ from the CFO career pattern in some small financial organisation. The sample also consisted of organisations, where the CFO position was not created and the head accountants or risk managers were responsible for all the finance. The interview questions concerned background information of the CFOs, necessary skills and knowledge for CFOs, as well as the role of education. During the interview the author tried to clarify what career theory could match their own career development. The interview questions also concerned the factor that influenced their careers and the recommendations for those who want to achieve the same position. The final sample consisted of 15 men, 13 of which were CFOs, one risk manager and one head accountant.

Speaking about the shortest path to become a CFO, it took one man, who had a PhD in Economics, two years to become a CFO. The longest period of time was 25 years of financial experience before becoming a CFO. The most financial experience and the biggest had the CFOs of the Estonian commercial bank. Three CFOs' careers were based in one organisation.

As to the education, most CFOs have agreed with its importance nowadays but also mentioned the importance of practical experience in finance. Out of 15, seven CFOs had the MBA education acquired and two had a PhD. One CFO had education that was not connected with Economics, but according to him, it has also a great impact on career development.

Most of the interviewed CFOs have had their first job at the age of 19-23. The most common job was that of an accountant (assistant of accountant) or financial analyst. It was also mentioned that there had not been any idea as to what was the CFO at that time, when the banking system, the organisations and all the market economy started to develop. The young students had more opportunities to prove themselves and the challenges offered a quick career growth.

More than half of the interviewed agreed that there were a lot of premises and factors that contributed to their becoming the CFOs. Most of the CFOs did not planned their career. Some of them concluded that the chance did play its role in career development which can be proved by the chaos theory. It was also mentioned that although the chance was very important, there were the factors that facilitated the career growth. One of the most important factors is human values which shape the attitude towards the job, liabilities and ambitions. To become a CFO, it is very important to have the personality that fits this position and the job environment.

The CFO position does not have to be the peak of the career. Although one of the possible logical steps is to become a CEO, everything depends on the personality. Most of the interviewed answered that they would like to continue on the same position. One of the

opportunities is to become an proprietor, as the skills gained on the position of the CFO allow it. Some of the interviewed CFOs discussed giving financial consultations or moving along the academic path.

It is difficult to give one recipe of success following which everyone can achieve their goals and get the positions of CFO. However, there are several important aspects that the CFOs had in common. Taking an initiative, the desire to prove yourself and do more than asked are very important qualities that are always noted. In order to become a CFO it is advisable to speak with CFOs and see what their work is likely to be. One of the recommendations was also trying to have work experience in big organisation which will help to develop different qualities and be a part of organisational culture. The more job experience one has, the more valuable he or she becomes, as it allows to apply these skills later on.

However there are few limitations that should be taken into consideration before making a conclusion. Firstly, very important is the external validity or the level of results interpretation as only 15 CFOs participated in interview. Secondly, the results can not be affirmed with numbers, as the focus is on the process itself. Thirdly, one of the qualitative methods limitation is the transferability and dependability. That means, that it may happen, that in other conditions the same research may bring other results, because such factors as the mood of the respondent, the level of trust toward the interviewee and general environment could influence the answers and thus the results. The topic could be advanced in different ways as it was not previously examined in Estonia. First of all, the sample could be increased and thus answers could be collected from more financial organisations. The time changes people, so do they patterns change. The other thing that could be examined are the career patterns during different periods of time. There could also investigated CFOs career patterns in different economic areas to see if the patterns differ from each other.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Ariina Viktorova (isikukood 49304100220),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
„Finantsjuhtide karjäärimumstrid Eesti finantssektori organisatsioonide näitel“, mille juhendaja on **Mark Kantšukov**,
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace´i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **26.05.2015**