



VUOKRAJOHTAJIEN KOKEMUKSET JOHTAMISPROSESSISSA

Erno Hytönen

Opinnäytetyö
5/2008



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Liiketalous

Tekijä(t) HYTÖNEN, Erno	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 34	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi Vuokrajohtajien kokemukset johtamisprosessissa		
Koulutusohjelma Liiketalouden Koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HIEKKATAIPALE, Minna-Maaria		
Toimeksiantaja(t) Jutacon oy		
Tiivistelmä <p>Yritysmailmassa on jo pitkään haettu parempaa kannattavuutta ulkoistamalla toimintoja ja keskittymällä omaan ydinosaamiseen. Aiemmin ulkoistettavat toiminnot käsittivät lähinnä laskentatoimen sekä erilaisten pienempien tukitoimintojen siirtoa yhteistyöyritykselle, mutta vuosikymmenen aikana Suomessa on hiljalleen totuttu ajatukseen johdon ulkoistamisesta. Maailmalla jo tavanomainen vuokrajohtaminen on yleistymässä Suomessa. Yritykset hakevat nykyaikana aina vain erikoistuneempia henkilöitä työtehtäviin ja konsulteiksi. Johtotehtävissä toimii nykyisin vuokrajohtajiksi itseään tituleeraavia henkilöitä, joiden ammattitaito johtamisen saralla on erityisen korkea. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuinka vuokrajohtajat kokevat toimeksiantonsa ja millaisia kokemuksia heillä on sen aikana.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin sovellettua teemahaastattelua, joka toteutettiin kirjallisena. Kirjallinen haastattelu valittiin, jottei tutkija pääse vaikuttamaan haastateltavan vastauksiin. Henkilöt, jotka valittiin tutkimukseen haastateltaviksi, ovat pitkän linjan johtajia ja heidän kokemuksensa johtotehtävissä lähentelee 30 vuotta. Tutkimuksen kautta käy ilmi tutkittavien suuri kokemuksen taso, jota toimeksiantajat vuokrajohtajilta vaativat. Myös erikoistuminen koettiin tärkeänä ominaisuutena vuokrajohtajalle. Tuloksissa selvitetään tarkemmin henkilöiden kokemuksia vuokrajohtamisprosessin aikana, yrityksen sisälle menosta aina toimeksiannon päätökseen saakka. Tutkimuksen lopussa käydään läpi myös erilaisia ongelmatilanteita, joita vuokrajohtajana toimimisessa joutuu kohtaamaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Johtaminen, Vuokrajohtaja, Konsultti		
Muut tiedot		

Author(s) HYTÖNEN, Erno	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 34	Language Finish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title Contract managers experiences in managing process		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) HIEKKATAIPALE, Minna-Maaria		
Assigned by Jutacon oy		
Abstract <p>For a long time in the business world, businesses have been trying to find more economical ways to operate. One of the main conventions has been outsourcing. Previously outsourced functions have been accounting and some other smaller supporting tasks. In the last decade outsourcing the managing functions has become more common, in Finish business domain. Globally contract managing is widely used, but in Finland it is just starting to become a more known way to operate. Nowadays companies need specialized resources in consulting and in different functions. In managing positions there are contract managers, persons that are highly educated and qualified in business management. Aim of this research is to find out what kind of people contract managers are and how do they experience contract management assignments.</p> <p>The research method used in a semi structured interview which was carried out in written. A written interview was chosen to make certain that the validity of the research would stay at a high level. In a spoken interview the researcher could always lead the interviewee by his own opinions. The persons that were selected for the research have been working in managing positions for almost 30 years and have great knowledge. Research adduces the high quality of knowledge and working skills that a contract manager has. Also the specialization in different areas was seen positively. The contract manager's personal experiences during the assignments are more widely elucidated in the research. In the end of the research there are a few examples of problem situations that you can face while working as a contract manager.</p>		
Keywords Contract manager, Manager, Leadership, Consult		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	2
2 JOHTAMISEN HISTORIA JA KULTTUURISIDONNAISUUS	4
2.1 Tieteellisen johtamisen synty	5
2.2 Johtamisen kulttuurisidonnaisuus	6
2.3 Organisaatioiden kehittyminen	7
3 VUOKRAJOHTAJUUS JA HYVÄN JOHTAJAN OMINAISUUDET	8
3.1 Johtamisen eettinen näkökulma	10
3.2 Vuokrajohtajuus-käsitteen määrittely	11
3.3 Apua ongelmiin yrityksen ulkopuolelta	11
3.4 Vuokrajohtamisen haasteena muutostilanteet	12
3.5 Projektijohtaminen	14
3.6 Erilaisten ihmisten johtaminen	15
3.7 Erilaiset yrityskulttuurit johtamisessa	16
4 TUTKIMUKSEN TAUSTAA	18
4.1 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja aiemmat tutkimukset	18
4.2 Käytetyt menetelmät ja keskeiset käsitteet	19
5. TUTKIMUSTULOKSET	21
5.1 Miksi vuokrajohtajuus?	21
5.2 Vuokrajohtajuuden määritelmiä	22
5.3 Vuokrajohtajien käyttö Suomessa	22
5.4 Vuokrajohtaja vs. Palkkajohtaja	23
5.5 Yhtiömuoto ja verotukselliset seikat	24
5.6 Vuokrajohtajan ominaisuuksia	24
5.7 Kokemuksia johtamisprosessista	25
5.8 Perehdyttäminen tehtäviin	26
5.9 Vuokrajohtajan arvopohja vs. yrityksen arvot	26
5.10 Työskentely yrityksessä	27
5.11 Haastatteluiden yhteenveto	28
6 POHDINTA	29
LÄHTEET	31

1 JOHDANTO

Perinteinen työnteko on vuosisatoja ollut arvostettua ja hyvät työntekijät haluttuja. Vuosikymmenien kuluessa maailmalla on tapahtunut muutoksia, joiden kautta työntekijän vuokraus tarpeen mukaan on tullut mahdolliseksi. Tätä toimintaa voisi verrata kaikkialla maailmassa maanviljelyksessä toimiviin sadonkorjuutalkoisiin. Kun työväelle oli tarvetta, yhteisössä naapurit ja kylän miehet autoivat toinen toistaan. Nykyaikana työntekijän vuokraus on jokapäiväistä liiketoimintaa, jossa liikkuu suuria summia rahaa. Uutena näkökulmana viime vuosikymmenen aikana on tullut mukaan vuokrajohtajuus, joka kasvattaa suosiotaan erilaisten projektien johtotehtävien sekä lyhytaikaisten johdon resurssitarpeiden täyttäjänä.

Vuokrajohtajuudelle on ominaista juuri resurssitarpeen lyhytaikaisuus ja erityisosaamisen vaatimukset. Vuokrajohtaja voidaan määritellä seuraavasti: vuokrajohtaja on yrityksen ulkopuolinen työntekijä, joka toimii yrityksen johtotehtävissä. Hän toimii operatiivisissa tehtävissä, joista myös kantaa vastuun. Hänen toiminnallaan on yrityksen hallituksen täysi tuki ja tätä kautta laillisuus tehdä päätöksiä yrityksen nimissä. Vuokrajohtajan palkan maksu tapahtuu yritykseltä toiselle yritykselle keskinäisen sopimuksen mukaan. (Miksi käyttäisit palveluitamme, 2007.)

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Jutacon Oy, jonka on perustanut ekonomi, MBA Jukka Hytönen. Jutacon Oy on vuodesta 2006 auttanut erikokoisia yrityksiä erilaisissa ongelma- ja muutostilanteissa. Jutacon Oy tarjoaa vuokrajohtajapalveluita, liikkeenjohdon konsultointia sekä erilaisia yrityksen tervehdyttämiseen liittyviä palveluita. Yritys on tehnyt yhteistyötä Haapajärven Kome Oy:n sekä tamperelaisen Taipale Automotive Oy:n kanssa. Erityisosaamista yrityksestä löytyy pankki- ja rahoitustoiminnasta, autokaupasta, kuljetusliiketoiminnasta sekä metalliteollisuudesta kymmenien vuosien ajalta. Yrityksen vuotuinen liikevaihto on noin 100 000 – 150 000 € ja se työllistää täysipäiväisesti yhden henkilön. Omistuspohjaltaan yritys on perheyritys. (Anna Mahdollisuuksille siivet, 2007.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkentaa vuokrajohtajakäsitettä sekä tuoda esiin vuokrajohtajien toimintamalleja ja kokemuksia toimeksiannoista. Tavoitteena on myös selvittää millaisia työtehtäviä toimeksiannot sisältävät ja millaisia ominaisuuksia

vuokrajohtajalta vaaditaan. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään tieteellisen johtamisen kehitystä sekä johtamisen tärkeimpiä teorioita. Lisäksi viitekehyksessä kuvaillaan nykyaikaisen johtajan ominaisuuksia sekä keinoja tehdä työtä tuloksekkaasti. Nämä keinot viittaavat siihen osaamisen tasoon, joka vuokrajohtajilla on pitkän uransa aikana kertynyt. Tutkimuksen pääpaino on haastateltujen henkilöiden kokemuksissa ja henkilökohtaisten ominaisuuksien etsimisessä. Mikä tekee vuokrajohtajasta erityisen ja miksi ei käytetä normaalia palkkajohtajaa?

2 JOHTAMISEN HISTORIA JA KULTTUURISIDONNAISUUS

Johtaminen on aina ollut sidoksissa ihmisten elämään. Sen avulla ihmisen ensimmäiset muodot pystyivät muodostamaan yhteisen laumansa ja myöhemmin johtamaan kokonaisia maita. Ihmisen eloonjäämisen perustalla on sen muistin toiminta ja kyky siirtää tietoa sukupolvelta toiselle. Tämä on merkinnyt samalla kulttuurin säilymistä ja mahdollistanut sen siirtymisen seuraaville sukupolville. Juuri kulttuuri on asia, mikä erottaa ihmisen muista eläimistä. Tällainen ajatteluun perustuva toiminta yhdessä yhteistyössä toimimisen kanssa on mahdollistanut ihmisen levittäytymisen maan jokaiselle mantereelle. Tutkimuksen kannalta ihmisyksilö on tärkeä elementti tutkittaessa yhteiskunnan toimintaa, organisoitumista sekä lopulta johtamista. Tuomo Takala kirjassaan, *Liikkeenjohdon Kehityshistoria*, kuvaa kulttuurin tärkeimpien periaatteiden ja ohjeiden siirtyvän sukupolvelta sukupolvelle. Sitä kautta vanhemmat siirtävät kulttuurin piirteitä huomaamattaan lapsilleen ja isovanhemmat lapsenlapsilleen. Tätä kautta esimerkiksi käyttäytymisen ja toisen ihmisen arvostamisen tavat siirtyvät eteenpäin. Kulttuuri on myös yksi ihmisen identiteettiin vaikuttavista seikoista. Kielitieteessä sanotaan yksilön identiteetin muodostuvan yksilön perimän, kulttuurin ja kielen kautta. (Takala 2002,12.)

Kulttuuri pyrkii muuttamaan taistelun olemassaolosta yhteistyöksi inhimillisen olemassaolon kohottamiseksi. Aineellisen toiminnan ja ihmishengen viljelemisen välillä hän toteaa kehitystä edistävän vuorovaikutuksen: kun ihminen muovailee ympäröivää luontoa ja muodostelee luonnonesineitä tarkoitustensa mukaisiksi, tämä toiminta vaikuttaa takaisin häneen itseensä siten, että hänen omat ruumiilliset ja henkiset kykynsä voimistuvat. Hänen käytännöllinen taidokkuutensa ja älynsä kehittyvät ja ne saavat vuorostaan aikaan läheisempää yhteiselämää ihmisten kesken, jonka johdosta verkalleen moraalisetkin suhteet, tunteet ja käsitteet hienostuvat ja jalostuvat. (Grotenfelt 1908–1920, 192.)

2.1 Tieteellisen johtamisen synty

Tieteellinen johtaminen syntyi 1800-luvulla tarpeesta ymmärtää kuinka lisätä tehokkuutta ja sujuvuutta hallitsemalla tiettyjä asioita formaalissa eli virallisessa organisaatiossa. Syntyi teoria, jota kutsutaan klassiseksi eli tieteelliseksi liikkeenjohdon teoriaksi (*Scientific Management*). Teorian perusta oli tehostaa tehtaiden toimintaa ja tätä kautta lisätä tuottavuutta. Näin organisaatioihin määriteltiin tieteellisesti ensimmäistä kertaa johtamisrakenteet. Tieteellisen liikkeenjohdon teorian rinnalle syntyi toinen teoria, jota kutsuttiin ihmissuhdekoulukunnaksi (*Human Relations School*). Ihmissuhdekoulukunta painotti teoriassaan päinvastaisia asioita kuin tieteellinen teoria, irratiionaalista, emotionaalista sekä suunnittelematonta käytöstä. Ihmissuhdekoulukunta toi esiin uutena ajatuksena organisaation humaani näkökannan yritysten ja yleisemmin organisaatioiden sisällä toimivasta informaalisesta organisaatiosta. Informaalisessa organisaatiossa merkityksellistä ovat ihmisten henkilökohtaiset suhteet toisiinsa ja sitä kautta samalla organisaatiotasolla työskentelevien vaikuttaminen kanssatyöntekijöihin. Koulukunta osoitti, että rakenteellisen johtajuuden lisäksi on olemassa myös luontaista johtajuutta samanarvoisten ihmisten välillä. (Takala 2002, 41.)

Kolmas tärkeä koulukunta tieteellisen johtamisen synnyssä oli rakennekoulukunta (Structural Approach). Rakennekoulukunta suhteutti toisiinsa informaalin ja formaalin organisaation. Koulukunnan mukaan kumpaakaan osaa organisaatiosta ei voinut jättää pois ajateltaessa johtamisen teoriaa. (Takala 2002, 42.)

Alla on eritelty Bengt Karlöfin (2002, 117.) näkemys johtamisesta nykypäivänä.

Johtajuus voidaan tiivistää seuraaviin kolmeen kohtaan:

1. toiminnan suuntaviivojen määrittäminen
2. kyky saada ihmiset mukaansa
3. kyky saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi

Ajan mittaan johtajuus ja yritys rakenteet ovat muuttuneet täysin, on siirrytty hierarkiaorganisaatioista mataliin matriisi- ja tiimiorganisaatioihin. Myös johtajuus on kokenut ajan kuluessa suuria muutoksia. Nykypäivän johtajuus on jaettu kahteen osaan,

ihmisten johtamiseen (Leadership) sekä asioiden johtamiseen (Management). Johtajuuden määritelmänä aiemmin mainittu Karlöfin määritelmä (2002, 117.) on erinomainen. Se on riittävän abstrakti toimiakseen erilaisissa tilanteissa nykyajan muuttuvassa tieteenkentässä. (Karlöf 2002, 117.)

2.2 Johtamisen kulttuurisidonnaisuus

Ihmisen ajattelun kehittymisen kulttuurisidonnaisuus heijastuu tämän hetkisissä johtamiskäsityksissä vahvasti. Kulttuurin neljää ulottuvuutta (henkinen, taloudellinen, sosiaalinen ja poliittinen ulottuvuus) harvoin ajatellaan erillään, kuitenkin ne puhuttelevat eri ihmisiä eri tavalla. Yleisesti kulttuuri mielletään taiteena, filosofiana ja tieteenä, jolloin unohdetaan täysin yllä olevan määritelmän mukaansa tuoma ihmisen käyttäytyminen. Käyttäytyminen juuri tuo esille sen miten kulttuuri heijastuu ihmisiin, esimerkiksi johtamisessa. Grotenfeltin tekstissä (1908–1920, 192.) otetaan myös esiin opinnäytetyöhöni liittyvä seikka ympäristön ja ihmisen välisestä vuorovaikutussuhteesta. Ihminen muokkaa ympäristöään itselleen sopivammaksi samalla oppien siitä itse. Juuri vuokrajohtajilla yrityksen ulkopuolisina tahoina on mahdollisuus muokata yritystä, sen toimintaa ja toimintaympäristöä omasta näkökulmastaan sekä mielipiteidensä että kokemustensa perusteella. Myös Tuomo Takala viittaa samaan kehitykseen kirjassaan Liikkeenjohdon kehityshistoria (2002, 12–14.) Hänen mukaansa organisaatioiden evoluutio pienestä yksinkertaisesta organisaatiosta suuriin monimutkaisiin komplekseihin on ihmisen kehittymisen kautta muodostuma tuotos. Organisaatioiden muodot ovat muuttuneet monimuotoisemmiksi taas toimintaympäristön muutosten vaatimusten kautta. Organisaation on kyettävä toimimaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Tätä kautta johtamiselle on myös asetettu uusia haasteita yritysten ja organisaatioiden hallinnassa. (Takala 2002, 12–14.)

Yrityskulttuuri muodostuu jokaiselle yritykselle omanlaisekseen ja siihen vaikuttavat useat seikat kuten liikeidea, yrityksen arvot, yrityksessä vallitsevat asenteet, säännöt, sisäinen kommunikaatio, johtaminen sekä kaikki ihmisen toiminta yrityksen sisällä. Johtajan osuus yrityskulttuurissa on johtamisen ja esimiestyön muuttaminen suuntaan, jolla tuetaan yrityskulttuurin kehitystä. Johtajat ja esimiehet toimivat esimerkkeinä alaisilleen oman toimintansa kautta. Johtajalla on myös suurempi mahdollisuus vaikuttaa yrityksen asioihin, jolloin hänen toimintansa on tärkeässä asemassa yrityskulttuurin suhteen. (Erämetsä 2003, 53–74.)

2.3 Organisaatioiden kehittyminen

Organisaatiot ovat kehittyneet ympäristön sekä organisaation johtamisen vaikutuksesta. Suuret muutokset tarvitsevat taakseen vahvan johtohahmon, jolla on legitimaatio johtoasemaansa. Se kuinka tämä auktoriteettiaseman saaminen ja säilyttäminen historian aikana on tapahtunut, vaihtelee suuresti vallitsevien olosuhteiden vuoksi. Johtamistavat ja -tyylit ovat vaihdelleet vuosisatojen kuluessa, mutta kaiken taustalla on organisaation oikeanlaisen toiminnan takaaminen. Johtamiskäytännöt ovat syntyneet tarpeen täyttämisen kautta. Sisäisen järjellisen toiminnan takaamiseksi organisaatioissa on niihin luotu työtehtäviä, jotka nykyisin mielletään johtajan tai esimiehen tehtäviksi. Heidän tehtäviinsä kuuluu tehdä ratkaisut viimekädessä organisaation toiminnan edun mukaisesti. (Takala 2002, 14.)

3 VUOKRAJOHTAJUUS JA HYVÄN JOHTAJAN OMINAISUUDET

Kaikki organisaatiot ja yritykset kaipaavat johtajuutta, sillä hyvä johtaja saa työntekijät toimimaan yhdessä ja saavuttamaan yritykselle tai organisaatiolle annetut tehtävät. Ongelmana nykyaikaisissa organisaatioissa on johtamiseen käytettävien resurssien vähyys. Johtaminen itsessään ei tuota mitään, se pitää huolen siitä että yritys tuottaa. Tästä syystä johtajat tekevät usein oman työnsä ohessa muita tehtäviä, jotka häiritsevät organisaation johtamista. Ongelmana Suomessa on myös johtajan vallan saaminen ja käyttäminen. Pitäisi olla itsestään selvää että johtajalla on legimiteetti omaan valta-asemaansa henkilöstön silmissä. Tästä syystä johtajuuden auktoriteetti on aika-ajoin pakko ottaa, ilman yleistä hyväksyntää. (Järvinen 2005, 13–34.)

Vastakohtia johtajan ominaisuuksissa:

1. Kiinnostus toimintaa kohtaan vs. Kiinnostus ihmisiä kohtaan.
2. Kustannusten hallinta ja rationalisointi vs. Arvon luominen asiakkaalle.
3. Deduktiivinen älykkyys vs. Luova ajattelu.
4. Varmuus vs. Riskinotto.
5. Tukeutuminen tiedollisiin seikkoihin vs. Tukeutuminen omaan harkintaan.

Karlöf erittelee kirjassaan johtajan ominaisuuksia. Hän listaa ominaisuuksia, jotka ovat ristiriidassa toistensa kanssa ja joita molempia pitäisi hyvällä johtajalla olla. Johtaminen on enemmän taiteen laji kuin tiedettä, on liian monta muuttujaa, jotta voitaisiin osoittaa jonkin ominaisuuden tai toimintamallin olevan parempi kuin toinen. (Karlöf 2002, 75–78.)

Johtajiin on kautta aikain suhtauduttu ihailleen, heidän ominaisuuksiaan on pidetty erityisinä ja johtamisesta on syntynyt paljon myyttejä. Ominaisuudet eivät suinkaan ole niin harvinaisia ja myyttisiä kuin mitä niistä on vuosikymmenet ajateltu. Jokaisella on oma käsityksensä omista johtajan taidoistaan ja jokaisella näitä taitoja myös on. Johtaminen ei ole harvinainen taito eikä johtajaksi tarvitse syntyä. Karismaattisia johtajia

on harvassa, mutta suurin osa huippujohtajista on tavallisia ihmisiä ilman merkittävää erikoisuutta erottaen johtajien joukosta. (Bennis & Nanus 1986, 148–149.)

Johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi Peter F. Drucker mainitsee kirjassaan Johtamisen haasteet (2000, 183–187.) kolme asiaa.

1. On löydettävä oma positio ja merkitys yrityksessä.
2. Tuntee itsensä niin hyvin, että voi kouluttautua ja kehittyä vielä paremmaksi.
3. Oma toimintaa ei saa määrittää raamien sisään vaan on jatkuvasti pyrittävä rajojen toiselle puolelle.

Näiden ohjeiden avulla johtajan on mahdollista pysyä virkeänä koko työikä, noin 50 vuotta. Pyrittäessä henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittymiseen tarvitaan työkaluja, joilla kehittymistä seurataan. Työkaluna tässä voi olla esimerkiksi palauteanalyysi. Analyysin avulla löydetään alueet, joissa tietämys ja osaamistaso ovat heikkoja tai mitättömiä. Tämän avulla osaa hakeutua tehtäviin, joissa voi käyttää vahvuuksiaan ja kehittää niitä lisää. Uuden oppiminen helpottuu erikoistumisen avulla. (Drucker 2000, 183–187.)

3.1 Johtamisen eettinen näkökulma



Kuvio 1. Organisaation hallintoon vaikuttaa aina erilaiset eettiset normistot.

(Salminen, 2007, 11.)

Johtajan on toimiessaan otettava huomioon monia eri näkökulmia, asetuksia, säädöksiä, lakeja, hyvän johtamistavan mukanaan tuomia seikkoja sekä tietysti oman ja yrityksen toiminnan eettisyys sekä arvopohja. On tärkeää, että on luotu jotkin normit, joiden mukaan on toimittava, sillä nykyaikana johtajat joutuvat usein painimaan sekä moraalisten että eettisten asioiden kanssa ja tekemään päätöksiä pienimmän haitan periaatteen mukaisesti tehdäkseen hyvää toisesta näkökulmasta. Usein juuri työntekijät joutuvat kärsimään esimerkiksi kiristyvän kilpailun tuoman paineen aiheuttamasta tuottovaatimusten noususta tai työntekijöiden vähennyksistä. Suurin osa näistä ratkaisuista ja niiden perusteista on jollakin tavalla perusteltuja ja tämä on juuri seikka, johon hallintolailla on päästy vaikuttamaan. Lisäksi jokaisella organisaatiolla, niin yrityksellä kuin yliopistoilla ja ammattikorkeakouluillakin, on omat eettiset säädöksensä ja ohjeensa, joihin voidaan tiukan paikan tullen turvautua. Näiden säädösten linjauksia myös tarkistetaan aika-ajoin, jotta ne vastaavat tämän hetkistä tilannetta. (Salminen 2007, 8–9.)

3.2 Vuokrajohtajuus-käsitteen määrittely

Vuokrajohtaja on yrityksen ulkopuolinen työntekijä, joka toimii yrityksen johtotehtävissä. Hän toimii operatiivisissa tehtävissä, joista myös kantaa vastuun. Hänen toiminnallaan on yrityksen hallituksen täysi tuki ja tätä kautta laillisuus tehdä päätöksiä yrityksen nimissä. Vuokrajohtajan palkan maksu tapahtuu yritykseltä toiselle yritykselle keskinäisen sopimuksen mukaan. Kuten konsultilla, vuokrajohtajalla on suuri määrä tietoa ja kokemusta yrityksen johtamisesta ja yritysmaailmasta. Tätä kautta hän on asiantuntija johon luotetaan ja jolle annetaan tästä syystä täysi päätösvalta. Vuokrajohtaja toimii yleensä yrityksen päätösvaltaisimmissa tehtävissä, kuten esimerkiksi toimitusjohtajana, hallituksen jäsenenä tai muissa esimiehen tehtävissä. (Miksi käytäisit vuokrajohtaja palveluitamme, 2007.)

3.3 Apua ongelmiin yrityksen ulkopuolelta

Vuokrajohtajuus ja konsultoiva johtaminen ovat yritysmaailmassa jo pitkään käytössä olleita apuvälineitä ratkoa ongelmia ja löytää uusia mahdollisuuksia. Kyseessä on lähes toistensa synonyymit, vaikka suoranaisesti vuokrajohtajaa ei konsulttina pidetäkään. Ulkopuolisen ihmisen käytön ideana on tuoda uusia näkökulmia yritykseen ja sitä kautta parantaa ja tehostaa yrityksen toimintaa. Yleensä kokemus varmistaa että vuokrajohtajalla on riittävän kattavat suhteet toimia tehtävässään. On eri asia käyttää asiantuntijaa konsultoimassa ja antamassa neuvoja yrityksen nykyiselle johdolle kuin palkata vuokrajohtaja tekemään päätökset omasta näkökulmastaan. Tässä juuri heijastuu häilyvä ero yleisemmin käytetyn konsultti-käsitteen ja vuokrajohtaja-käsitteen välillä. (Vuokrajohtajuus tekee tuloaan henkilöstölle, 2004.)

Vuokrajohtaja palkataan aina operatiiviseen asemaan yrityksessä, jolloin hänelle annetaan valtuudet tehdä päätöksiä yrityksen nimissä. Tällöin hänelle myös lankeaa vastuu omasta toiminnastaan yrityksen nimissä. Jos tilannetta verrataan konsultin työtehtävään, huomataan, että ero vuokrajohtajan ja konsultin tehtävissä ja toiminnassa on selvä; vastuun kanto ja operatiivinen työskentely. Tästä syystä nimikkeitäkin on nykyisin kaksi. Konsultti palkataan antamaan uusi näkökulma, koska hänellä uskotaan olevan yliverlainen kokemus ja osaaminen liittyen tiettyyn asiaan tai projektiin. Hän pääsee omalla osaamisellaan ja tietotaidollaan vaikuttamaan johtamisessa tehtäviin päätöksiin, mutta operatiivisesta toiminnasta konsultti pysyy usein erossa. Konsultti

on yritykselle asiantuntija, joka tietää miten pitää toimia. Ihminen, joka ohjaa vaikeassa tilanteessa, jonka hän itse hyvin tuntee ja on käynyt läpi eri yrityksissä ennenkin. Vastuu toiminnasta jää kuitenkin operatiiviselle johdolle eli ensin toimitusjohtajalle ja sen jälkeen yrityksen hallitukselle, joka antaa legitimitetin toimitusjohtajalle. (Miksi käyttäisit vuokrajohtaja palveluitamme, 2007.)

3.4 Vuokrajohtamisen haasteena muutostilanteet

”Ei ole vaikeampaa ja vaarallisempaa tehtävää kuin luoda asioille uusi järjestys. Kaikki ne vastustavat uudistusta, joille vanhasta järjestelmästä on ollut etua ja sitä puolustavat vaimeasti ne, jotka siitä ehkä hyötyisivät.”

(Machiavelli, Ruhtinas 1995.)

Yrityksissä on pitkään jo puhuttu muutoksista ja niitä on tehty suuntaan ja toiseen. Totuus on, etteivät muutokset lopu niin kauan kuin markkinatalous sekä sen sisällä tapahtuva kilpailu rauhoittuu. Tähänastiset muutokset ovat helpottaneet yrityksiä sopeutumaan yritysmaailman muuttuviin oloihin sekä hyvin toteutuneena parantaneet yrityksen markkina-asemaa. Toisaalta kaikkien muutosten ei suoranaisesti ole tarkoitus parantaa kilpailukykyä, vaan yritystä on voitu muuttaa sellaiseksi että tuleviin muutoksiin liiketoimintaympäristössä on helpompi reagoida. (Kotter 1996, 3-4.)

Markkinatalous on tullut tilanteeseen, jossa globalisoituminen ja sitä kautta kilpailutilanne ovat tehneet johtamisesta yhä monisyisempää. Tekniset muutokset, talouden integroituminen kansainvälisellä tasolla, teollisuusmaiden markkinoiden kypsyminen sekä historian tapahtumat kommunismin luhistumisen muodossa ajavat markkinoita suuntaan, jossa on enemmän uhkia ja mahdollisuuksia. Näiden uhkien kartoittaminen ja hallitseminen ovat suurimpia haasteita, joita nykyajan yritysjohtaja työssään päivittäin käy läpi. Muutoksiin reagoiminen sekä yrityksen muokkaaminen muotoon, jossa sen toimintatapoja on mahdollisuus muuttaa muutosten vaatimaan suuntaan, ovat arkipäivää johtajan työssä. Muutosten läpivientiin on tutkijoiden ja asiantuntijoiden johdolla tehty portaittainen perusrunko, jonka avulla muutostilanteiden hahmottaminen ja läpivieminen helpottuu. (Kotter 1996, 3-4.)

Kahdeksanvaiheinen kaava muutosprosessin läpiviemiseksi

1. Markkinoita ja sen uhkien tutkimisen kautta tähdennetään muutoksen välttämättömyys sekä kiireellisyys
2. Perustetaan tiimi, joka ohjaa muutosta
 - tiimin on toimittava yhteen, jotta sen sisällä ei synny suurta ristiriitaisuutta toiminnan oikeasta suunnasta
3. Muutosstrategian ja vision luominen
 - visio on muutoshankkeen ohjenuora
 - visio toteutuu toimivien strategioiden pohjalta
4. Koko organisaation läpi toimiva viestintä
 - vastaa kysymyksiin miten, missä, milloin ja miksi
5. Valitaan henkilöstö oikeisiin tehtäviin toimiakseen vision mukaan
 - poistetaan muutosta estävät järjestelmät ja rakenteet
 - uusien ajatusten visioiminen pitää nostaa esille ja palkita ajatuksista työntekijöitä
6. Keskitytään lyhyen aikavälin toimintaan, joiden onnistuminen on kokonaisuuden kannalta hedelmällistä
 - suorituskyvyn parantaminen
 - hyvä työ palkitaan
7. Vakiinnutetaan tehdyt muutokset ja ajetaan uusia eteenpäin
 - kaikkien toimintaperiaatteiden on toimittava käsi kädessä tulevaa muutosta silmälläpitäen
 - nimetään muutosagentteja yrityksen eritasoille ja ylennetään ihmisiä, mikäli tämä nähdään tarpeelliseksi toiminnan mahdollistamisen puolesta
8. Juurrutetaan uudet toimintatavat yrityskulttuuriin
 - muutetaan toimintamalleja tuottavimmiksi sekä asiakaskeskeisemmiksi
 - esiintuodaan muutosten tuomat hyödyt niin tuloksellisuudessa kuin yrityksen toiminnassa
 - kehitetään johtamiskoulutusta, jottei vastuu lepää pelkästään muutosjohtajan hartioilla

Muutosten läpivienti on haaste niin johdolle kuin henkilöstöllekin. On tärkeää että johto sekä asiantuntijat tekevät pohjatyön ilman että muutoksesta vielä mainitaan henkilöstölle. Tällä toimenpiteellä ehkäistään turha muutosvastarinta, joka usein syntyy pelkästä tiedon vähyydestä. Tiedon hallinta kuuluu osana muutostyön riskien hallintaan. Muutos vaatii taakseen tiimin, jonka tehtävänä on johtaa muutosta johtajan ohjeiden mukaisesti eteenpäin. Yleensä tiimiin valittavat henkilöt ovat lähimmät esimiehet. Tiimi, jonka vetäjänä johtaja toimii, luo toimintamallin, jonka avulla kaikki tiimin jäsenet osaavat toimia oikein. Kyseinen tiimi toimii myös keskeisenä osana yrityksen sisäistä viestintää muutoksen aikana. On tärkeää että henkilöstö saa riittävän selkeät ohjeet sekä informaation tulevaisuuden tapahtumista.

Mikäli muutoksen läpivienti vaatii, on tieltä poistettava rakenteellisia päällekkäisyyksiä sekä palkittava henkilöstöä riittävästi, jotta muutoksen läpiviennin aikana henkilöstö tuntee tekevänsä työnsä hyvin. Palkitsemiseen voidaan käyttää niin taloudellisia kuin henkisiäkin palkitsemisen metodeita. Myös työntekijöiden ylentäminen tarvittaessa voi toimia keinona. Samalla saadaan muutokselle tärkeitä muutosagenteja, joilla on kontakteja yrityksen eri osa-alueisiin. Heidän avullaan eri puolille yritystä saadaan muutokselle positiivisia näkemyksiä. Lopulta kun muutos on saatu vietyä läpi, jäljelle jää johtohenkilöstön kouluttaminen, jotta se osaa toimia muuttuneessa yrityksessä. (Kotter 1995, 61.)

3.5 Projektijohtaminen

”Projektin on kestoltaan rajallinen, ainutkertainen ja muusta toiminnasta erillään oleva toiminto, jonka tarkoituksena on resursseja ohjailemalla saavuttaa tietty päämäärä.”

(Karlsson & Marttala 2001, 11.)

Kuten aiemmin on tullut esille, konsultteja ja vuokrajohtajia käytetään tuomaan erilaisia näkökulmia organisaation toimintaan. Projektit liittyvät olennaisesti asiantuntijan tehtäviin, joita johtajan tehtävät usein ovat. Jotta projekti onnistuisi, on pidettävä mielessä aikataulus, laatutavoitteet sekä käytettävissä olevat resurssit. Usein projekteihin on määritelty tiukka aikataulu, jossa on pitäydyttävä sekä tiukka budjetti, jonka rajoissa projekti on vietävä läpi. (Sipilä 1996, 117–119.)

Projektin johtaminen ei ole pelkästään projektin hallintaa, vaan erityisesti johtamista. Projektiin osallistuvat ihmiset on saatava toimimaan yhdessä tiiminä ja viestinnän projektiin osallistuvien välillä on toimittava aukottomasti. Projektin johtamiseen pätevät pitkälti samat perusteet kuin muutoksen johtamiseenkin. Mikäli projektin aikana tulee suuria ristiriitoja tai muutoksia, on näiden läpivieminen ja ratkaisu johtajan tehtävä. (Projektijohtaminen, 2007.)

3.6 Erilaisten ihmisten johtaminen

Johtajan tehtävät ovat suurelta osin kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta, jonka kautta toiminta pysyy johdon käsissä ja työntekijä tietää tekevänsä oikeita asioita oikeaan aikaan. Kun molempien, sekä organisaation että siinä työskentelevien ihmisten, tavoitteet ovat samansuuntaiset, pääsee koko yritys parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Johtajan asemassa olevan ihmisen on tärkeää muistaa, etteivät ihmiset ole organisaatiota varten vaan organisaatio ihmisiä varten. Näiden seikkojen ymmärtäminen avaa usein myös näkökulman työntekijöiden motivaation tärkeydestä. Toiminta oikein johdettuna kulkee oikeaan suuntaan, jolloin johtaminen helpottuu liiallisen hallinnan ja ohjaamisen vähentyessä. Samalla henkilöstö kokee saavansa luottamusta, mikä taas vaikuttaa suuresti työn mielekkyyteen ja motivaatioon. Tästä syystä vuokrajohtaja on erityisen tärkeässä asemassa yrityksessä, objektiivisena henkilönä vaikuttamassa asioiden kulkuun. Yrityksessä olisikin nähtävä ihmiset voimavarana eikä kustannustekijänä. On unohdettava vanha tayloristinen ajattelumalli työn osittamisesta, standardisoinnista sekä automatisoinnista.

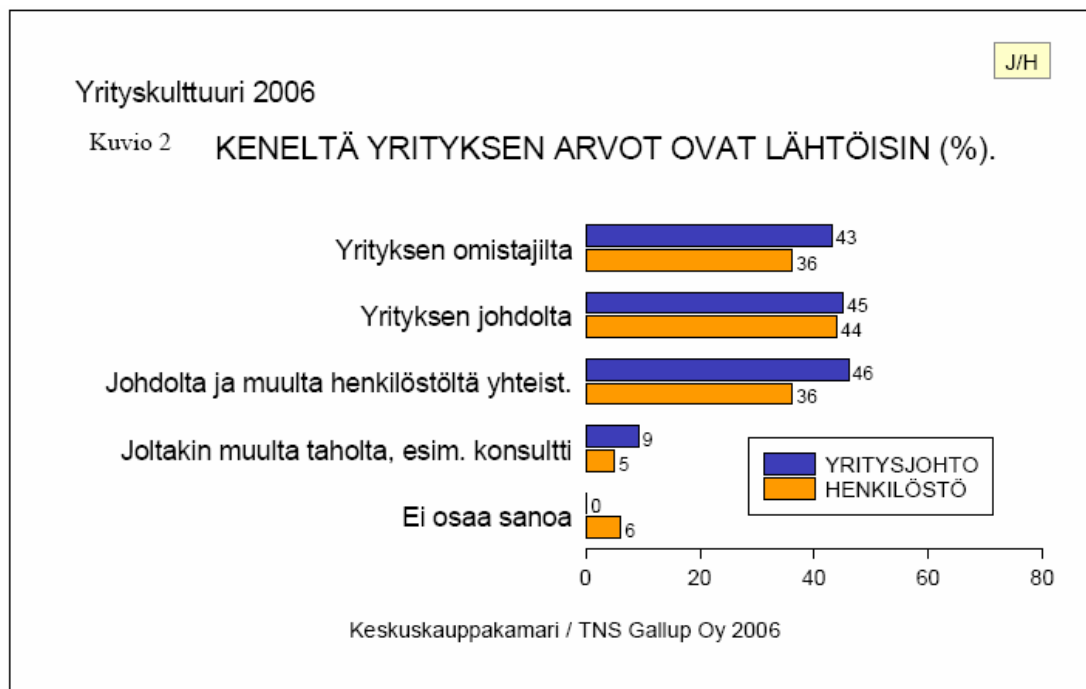
Ihmisten erilaisuus iän, rodun, sukupuolen ja erilaisten henkilökohtaisten suuntautumisten perusteella asettaa johtajan haasteisiin. Nykyaikainen työyhteisö muodostuu todella erilaisista ihmisistä, johon suomalainen kulttuuri antaa hyvin vähän tukea. Perinteisen suomalaisen ajattelutavan lisäksi on johtajalla oltava niin sanottu maailman kansalaisen näkökulma johtamiseen ja kanssakäymiseen ihmisten kanssa. Kokemus erilaisista asioista ja osaaminen eri toimialoilta on suuri voimavara yritykselle. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 16–17.)

Ongelmana johtajuudessa on se että kaikki on otettava huomioon. Johtajalla on oltava erilaisia näkökulmia, jotta yritys toimii ja tuottaa tulosta sekä pitää sidosryhmänsä

tyytyväisinä. Näitä näkökulmia ovat inhimillinen, talous-, prosessi-, asiakas- sekä kehitysnäkökulmat. Kaikki nämä näkökulmat viittaavat johonkin yrityksen menestystekijään, joita Edvinsson ja Malone kirjassaan *Intellectual Capital* (1997, 51.) listaavat viisi kappaletta: yrityksen arvo tällä hetkellä, sen todellinen merkitys kansantaloudelle ja yhteisölle jossa se toimii, työ jota tehdään, tulevaisuuden muutokset, sekä yrityksen todellinen elämä. Kaikki nämä menestystekijät ovat sekä mahdollisuuksia että uhkia yritykselle, joten yrityksen johto yhdessä henkilöstön kanssa ovat kantava voima muodostettaessa uhkista mahdollisuuksia. (Edvinsson & Malone 1997, 51.)

3.7 Erilaiset yrityskulttuurit johtamisessa

Jokaisella yrityksellä on omanlainen yrityskulttuurinsa, johon vaikuttavia seikkoja on lukuisia. Yrityskulttuuriin vaikuttavia seikkoja ovat liikeidea, arvot, yrityksen sisäiset asenteet, kommunikaatio, johtaminen sekä ihmisten toiminnasta. Johtajan toiminnalla on mahdollisuus vaikuttaa kaikkiin näihin ja tärkeimpänä kaikista arvoihin. Arvot, joita yritys pitää tärkeinä, ohjaavat suuresti yrityskulttuuria ja näihin arvoihin vaikuttavat niin johdon, työntekijöidenkin kuin omistajien näkemykset. (Erämetsä 2003, 56–59.)



Kuvio 2. Kuinka arvot muodostuvat organisaatiossa.

(Yrityskulttuuri 2006, 4.)

Kuten kuviosta 2. ilmenee, yritysten arvojen muotoutumisen koetaan olevan suurelta osin omistajien, yrityksen johdon sekä henkilöstön käsissä. Tämä johtaa vuokrajohtajan kannalta tilanteeseen, jossa hänen henkilökohtaiset arvonsa joutuvat yleiseen koitokseen. Vuokrajohtajan arvot määrittävät osan toimeksiantajayrityksen arvoista. Yrityksissä uskotaan, että arvot pitkälti määrittävät kuinka yrityksessä toimitaan vaikeissa tilanteissa ja tätä kautta ne omalta osaltaan määrittävät yrityksen kulttuuripohjaa. Arvoilla on myös suuri vaikutus muihin yrityskulttuuria muovaaviin seikkoihin kuten asenteisiin, yleiseen ajatteluun sekä sisäisiin sääntöihin. (Erämetsä 2003, 56–59.)

Toinen tärkeä elementti kulttuurin määrittämisessä on yrityksen omistuspohja. Omistajat asettavat pitkälti yrityksen tavoitteet, jolloin tärkeäksi osoittautuu se, millainen omistuspohja yrityksellä on. Pienet yritykset, joiden omistuspohja on yrittäjälähtöinen, korostavat tavoitteissaan eri asioita kuin pääomasijoittajat, joiden tavoitteena on saada sijoittamalleen pääomalle mahdollisimman hyvä tuotto. Pääomasijoittaja laskeekin jatkuvasti numeraalisesti mikä on sijoitetun pääoman tuotto, ROI (return of investment). Omistajilla on kuitenkin kaikilla pääosin sama tavoite; jatkuvuuden takaaminen mahdollisimman korkealla tuotolla. Tästä syystä myös omistajat muovaavat paljon yrityskulttuuria asettamalla erilaisia tavoitteita. (Yrityskulttuuri 2006, 8–11)

4 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Yrityksissä on aina ongelmatilanteita ja erityisiä tarpeita, joita yrityksen omilla resursseilla ei kyetä ratkaisemaan. Toimintojen ulkoistaminen on tullut hyvin keskeiseksi osaksi yritysten keinoja saada tuottavuutta lisää. Ulkoistamalla toimintoja on saatu yrityksille mahdollisuus keskittyä ydinosaamisalueisiinsa. On myös havaittu, että johtajien työmäärä ja osaamisvaatimukset ovat nousseet hyvin korkeiksi, jopa niin korkeiksi, ettei tällaisia yksilöitä ole ollut tarjolla työtehtäviin. Aiemmin näissä tilanteissa on käytetty yritysconsultteja, joiden ohjeiden mukaan johtajat ovat toimineet, mutta leviämässä oleva trendi on palkata vaikeisiin kriiseihin ja projekteihin oma johtajansa yrityksen ulkopuolelta. Kyseisiä johtajia kutsutaan vuokrajohtajiksi. Heidän osaamisensa sekä kokemuspohjansa on erittäin korkeaa tasoa ja he ovat valmiita myymään oman ammattitaitonsa sitä tarvitseville.

Matti Kankare kirjoitti 21.9.2005 *Talouselämä*-lehteen (9/2005) artikkelin, *Vuokrapomo on vaihtoehto*. Yrityksissä eri toimintoja ulkoistetaan ja haastatellun mukaan esimerkiksi Yhdysvalloissa henkilöstöhallinnosta on ulkoistettu 70 % sekä Saksassa lähes 40 %. Kankareen haastattelema Niilo Oksa mainitsee ulkoistamisen pääperiaatteeksi, ettei hankalia asioita voi siirtää muiden tehtäväksi, näistä tehtävistä osaaminen pitää olla myös yrityksen sisällä.

Suomen kannalta vuokrajohtajuuden laajentuminen yleiseen käyttöön saa vielä odottaa. Tällä hetkellä vuokrajohtajia käyttävät pienet yritykset, joilla ei ole tarvetta vakituiselle toimitusjohtajalle, sekä keski-suuret ja suuret yritykset kansainväliseen tapaan. Myös henkilöstöala koetaan mahdollisena laajenemiskenttänä osaavalle vuokrajohtajalle. (Vuokrajohtajuus tekee tuloaan henkilöstöalalle, 2008.)

4.1 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja aiemmat tutkimukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selventää vuokrajohtaja-käsitettä sekä tehdä ero yleisemmin käytettyyn konsultti-käsitteeseen. Pääosin työ käsittelee vuokrajohtajana toimivien ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia omasta toiminnastaan sekä sidosryhmiin suhtautumista heihin. Tavoitteenani on myös selventää millaisissa tehtävissä vuokrajohtajia käytetään sekä miten he itse kokevat työnteon vuokrajohtajana.

Aiheena vuokrajohtajuus on laaja, joten aiheen määrittely oli tehtävä tarkoin. Lopulliseksi rajaukseksi yleisten määritelmien lisäksi olen valinnut yksittäisten henkilöiden kokemusten tutkimisen työtehtävänsä aikana. Suomessa on hyvin vähän vuokrajohtajina toimivia henkilöitä ja heidän saaminen haastateltavaksi oli erityisen hankalaa. Useat kieltäytyivät haastattelusta tietojen salaisuuden vuoksi, sillä pelko siitä, että he kertovat tutkimuksessa liikaa johtotason henkilönä, oli suuri ongelma.

Aiempiä samansuuntaisia tutkimuksia en löytänyt Suomen, Ruotsin ja Englannin kielellä. Myöskään vuokrajohtaja-käsitettä ei ole aiemmin Suomessa tieteellisesti määritetty, joten tutkimukseni avaa uuden käsitteen tieteen kenttään. Tukenani tutkimuksessa on ollut kaksi yritystä, joista Jutacon Oy on ollut tutkimukseni toimeksiantajana. Jutacon Oy on pieni perheyriutus, jonka tarjoamiin palveluihin vuokrajohtajuus kuuluu. Jutacon Oy:n perustaja Jukka Hytönen toimii tällä hetkellä Haapajärveltä kotoisin olevan Kome Oy:n toimitusjohtajana vuokrajohtajaperiaatteella.

Toinen yhteistyöyriutus on Proman Oy, jota voisi kutsua Suomen vanhimmaksi vuokrajohtajapalveluita tarjoavaksi vuokrajohtajayriutykseksi. Proman Oy aloitti toimintansa jo 1980-luvulla ja on jatkanut toimintaa keräten yhteistyökumppaneita sekä asiakkaita eri aloilta. Proman Oy:n haastateltavina henkilöinä olivat Terhi Alanko sekä Lars Wikholm.

4.2 Käytetyt menetelmät ja keskeiset käsitteet

Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista tutkimusta, jossa haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti niin kutsutuista vahvoista tapauksista eli henkilöistä, joilla on erityisen vahva osaamis- ja tietotaso alalta. Tällä tavoin varmistuttiin saatavan haastattelumateriaalin laadusta. Haastattelussa on piirteitä strukturoidusta sekä puolistrukturoidusta haastattelusta eli teemahaastattelusta. Haastattelu pohjautuu viitekehukseen. Haastattelutapa valittiin jotta haastatelluilta saataisiin mahdollisimman kattava määrä tietoa heidän henkilökohtaisesta näkökulmastaan aiheeseen. Tästä syystä kysymykset muotoiltiin hyvin laajoiksi. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin sähköpostilla. Mahdollisuus selvennyksiin olisi ollut puhelinhaastattelun tai kirjallisen kyselyn muodossa, mutta sitä ei tarvittu, mistä suuri kiitos haastatelluille henkilöille, jotka vastasivat kysymyksiin ammattitaitoisesti.

Käsitteistä tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat vuokrajohtaja sekä konsultti, joista vuokrajohtaja on määritelty jo viitekehysessä. Konsultti on henkilö, joka palkataan yritykseen hänen tiedollisen ja taidollisen osaamisensa perusteella ohjaamaan operatiivista johtoa. Konsultti työskentelee erillisen konsulttitoimiston kautta, joten teknisesti hänen työsuhteensa määritellään samoin kuin vuokrajohtajan; konsultti on myös yrityksen ulkopuolinen työntekijä. Erona konsultin ja vuokrajohtajan välillä on heidän työtoimenkuvansa. Konsultti on ohjaavassa tehtävässä ja auttaa operatiivista johtoa, kun taas vuokrajohtaja toimii aina operatiivisessa tehtävässä.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen haastatellut henkilöt olivat korkeasti koulutettuja, joko teknillisen korkeakoulun tai yliopiston käyneitä henkilöitä ja heillä oli pitkä kokemus johtamisen alalla. Kaikki olivat toimineet operatiivisessa johdossa lähes 30 vuoden ajan. Todettakoon myös että haastatelluista kaikki ovat toimineet ja toimivat vastuutehtävissä erikokoisten rakennus- ja kaupanalan sekä teollisuuden yritysten hallituksissa. Yhteenvetona haastateltavien ominaisuuksista voi sanoa, että yritykset haluavat operatiivisiin projektitehtäviin kokeneita ja tiettyjä erikoistaitoja hallitsevia henkilöitä. Nuoruus ja kokemattomuus eivät tällä alalla ole valttia. Vuokrajohtajana toimiminen vaatii siis suurta harkintakykyä, kokemusta sekä korkeaa koulutusta. Syy tähän on helppo nähdä; yritykset haluavat operatiivisiin johtotehtäviin luotettavia ja osaavia henkilöitä.

5.1 Miksi vuokrajohtajuus?

Haastateltujen henkilöiden kokemus, ammattitaito sekä halu kohdata uusia haasteita nousevat vastauksissa selvästi esille. Vuokrajohtajat haluavat toimia operatiivisessa johdossa, jossa heillä on mahdollisuus vaikuttaa koko yrityksen toimintaan ja vuokrajohtajuuden valitseminen toimintatavaksi on pääosin asiakaskentän tarpeiden täyttämistä. Haastatteluissa käy ilmi että vuokrajohtajuus on käsitteenä vielä Suomessa hyvin nuori ja tuntematon. Kaikista haastatelluista henkilöistä nousee esiin ”tulos tai ulos” -ajatusmalli. Kun toimii oman yrityksen kautta johtajana toisessa yrityksessä, tämä on selvää. Mikäli hallitus ei luota vuokrajohtajaan tai tulosta ei synny, on vaihdoksen aika. Vuokrajohtajuudella haastateltavat hakevat nimenomaan vapautta tehdä erilaisia projekteja sekä osin myös mahdollisuutta tutustua uusiin yrityksiin. Pienemmät uudet yritykset saavat samalla yritykseen ripauksen vanhemman, kokeneemman kehäketun osaamista ja tietotaitoa. Haastatteluista nousee esiin haluttomuus toimia konsulttina konsultin tehtävien ollessa liian passiivisia. Kaikki haastateltavat painottivat yrittäjyyden antavan toiminnalle erilaisen pietetin verrattuna tavanomaiseen palkkajohtajamalliin. Tietoa ja taitoa siis käytetään tehokkaammin hyväksi vuokrajohtamistilanteessa.

5.2 Vuokrajohtajuuden määritelmiä

Vuokrajohtajuuden ollessa tuore keino johtamiseen Suomessa on syytä ottaa esiin haastateltavien näkökulma vuokrajohtajuuden määritelmästä.

”Joku palkataan projektina tekemään määrätty työ, sisältäen määrättyt tavoitteet ja määrätyn aikataulun. Vuokrajohtajan toimikausi on yleensä 6 – 18 kk. Hän ei ole palkkasuhteessa yritykseen, vaan toimii vuokrajohtajayrityksen tai oman yrityksen kautta.”

(Wikholm 2008)

”Vuokrajohtajuus on määräaikaisin resurssein hoidettua johtajuutta, päällikkyyttä tai asiantuntijatehtävien hoitoa.”

(Alanko 2008)

”Vuokrajohtaja myy osaamisensa ja työpanoksensa yrityksessä oleviin erityistarpeisiin, muutostilanteisiin ja kehitystoimintaan tilanteissa, joissa yritys ei ole valmis sitoutumaan pysyvään työsuhteeseen tai tarpeen kesto on lyhytaikainen. Vuokrajohtaja tuo ulkopuolisen näkemyksen yritykseen ja toimii omistajiin ja muuhun johtoon nähden sparraajana.”

(Hytönen 2008)

Määritelmissä on selvästi esillä asiat, joita teoriaosiossani olen tuonut esiin, henkilökohtaisista ominaisuuksista tarpeeseen saakka. Myös muut haastateltujen vastaukset tukivat heidän määritelmiään. Heillä on siis selvä näkemys miten, missä ja miksi he toimivat.

5.3 Vuokrajohtajien käyttö Suomessa

Vuokrajohtajina toimivat tuovat esiin että vuokrajohtajia käyttävät yritykset, jotka ovat liikevaihdoltaan alkaen 2-3 miljoonaa euroa. Myös tarve lisäresursseille nostetaan selvästi esiin. Vuokrajohtajaa käyttävä yritys on yleensä voimakkaassa muutostai kehitysvaiheessa. Tällaisia vaiheita voivat olla kasvu, supistaminen, haltuunotto tai erilaiset toiseen yritykseen adaptoitumistilanteet. Tehtävät yrityksissä vaihtelevat eri-

laisista päällikkötehtävistä toimitusjohtajaan sekä hallitustyöskentelyyn. Pääajatuksena tehtävissä on aina operatiivisuus ja vaikuttamisen mahdollisuus.

5.4 Vuokrajohtaja vs. Palkkajohtaja

Haastatteluissa vuokrajohtajan eduista vastaukset vaihtelivat paljon ja näkökannat kysymyksiin olivat erilaisia. Se, että vuokrajohtaja toimii oman tai vuokrajohtajayrityksen kautta nähtiin tutkimusryhmässä vahvuutena. Syitä tähän löytyi useita. Ensimmäisenä syynä oli tulorientoituneisuus, joka perustuu pitkälti yrittäjähenkisyyteen.

Toinen selkeä ero oli se että vuokrajohtaja on erillään yrityksen sosiaalisesta verkostosta, mikä mahdollistaa objektiivisen kannan yritykseen ja takaa sen että vuokrajohtajana toimivalla henkilöllä on erilainen näkemys yrityksen toiminnasta kuin muulla henkilöstöllä. Myöskään sosiaaliset siteet eivät tällöin sotke työtehtävän suorittamista. Haittana tässä voisi nähdä henkilöstöjohtamisen haasteen, mutta merkitykselliseksi haittaa ei voi sanoa koska yrityksillä usein jo on henkilöstöjohtaja tai -päällikkö.

Kolmas esiin nostettu seikka oli ettei vuokrajohtajan myöskään työn lyhytaikaisuuden vuoksi tarvitse tulla kaikkien hyväksymäksi työyhteisöön, sillä hänet on palkattu ajamaan tehokkaasti jokin edellä mainituista muutoksista tai tervehdyttää yritys. Vuokrajohtajan todettiin myös olevan positiivisessa tilanteessa siten, ettei hänen tarvitse pönkittää omaa asemaansa työyhteisössä.

Yrityksen kannalta ajateltuna seikoista nousi esiin kustannustehokkuus; vain tehdystä työstä maksetaan palkka. Myös ajatusmalli vuokrajohtajan vaihdon helppoudesta oli vastauksissa silmiinpistävä. Se että vuokrajohtajat keskittyvät tekemään yrityksessä töitä ja sitoutuvat yritykseen määräajaksi koettiin positiiviseksi. Tunteja ei lasketa kunhan työt tulevat tehdyksi. Sopimuskaudet vaihtelevat normaalisti 6-12 kk välillä mutta poikkeuksena yhdellä haastatellulla on 12 vuoden mittainen yhteistyökumppanuus niin toimitusjohtajana kuin yrityksen hallituksessakin.

Haittoina yllämainittuihin näkökulmiin voi nähdä henkilöstönäkökulman puuttumisen. On mahdollista että henkilöstöstä huolehtiminen unohtuu vuokrajohtajan toimiessa omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tämä asia tietysti on tilannekohtainen seikka ja

vuokrajohtajan näkökanta näyttää olevan pitkän tähtäimen näkökulma yritystoiminnan parantamiseksi tulevaisuuden haasteita varten.

5.5 Yhtiömuoto ja verotukselliset seikat

Vaikka vuokrajohtajuus on muualla Euroopassa paljon käytetty keino erilaisten haasteellisten projektien läpiviemiseksi, ei se Suomessa ole levinnyt kuin kapean, hyvin kokeneen johtajakaartin toimintamalliksi. Tutkimustuloksista käy myös ilmi että Suomen valtion verotukselliset seikat ovat vaikuttaneet osin vuokrajohtajuuden yleistymiseen toimintamallina. Aiemmin varsinkin pidempiaikaiset vuokrajohtajuudet käsitettiin verotuksellisesti henkilöverotuksen piiriin kuuluvaksi ansionhankinnaksi.

Totuus projektipohjaisesta vuokrajohtamisesta onkin tästä syystä vaikea todeta. Ainoana keinona vuokrajohtajalla on osoittaa että hän on hoitanut oman tai vuokrajohtajayrityksen asiat oikein ja tekee yrityksen kautta töitä useaan eri yritykseen. Kysymykseeni toimintaan soveltuvimmasta yhtiömuodosta tuli selkeä yksimielinen vastaus: osakeyhtiö. Myös kommandiittiyhtiö sai kannatusta henkilökohtaisena yrityksenä. Kommandiittiyhtiön etuna nähtiin pääomien vapaampi liikuttaminen. Koska ulkoistaminen on nykyaikana tullut osaksi tehokkuuden mahdollistamista yritysmaailmassa, on myös valtio alkanut verotuksen kannalta suhtautua toimintaa suojelempaan. Aiemmin 1990-luvulla yksi haastatelluista henkilöistä oli joutunut selvittämään asiaa veroviranomaisten kanssa. Nykyisin samaa ongelmaa ei enää ole huomattavissa.

5.6 Vuokrajohtajan ominaisuuksia

Ainut kysymys, johon kaikilta haastatelluilta tuli erilaisia vastauksia, oli kysymys ominaisuuksista. Vuokrajohtajat nähtiin projektityöntekijöinä, jotka pysyvät tiukasti määritellyssä työtehtävässään ja hoitavat sen tehokkaasti loppuun. Muita ominaisuuksia olivat kyky kehittyä työssään, kyky sietää muutoksia ja jopa tuottaa niitä itse, kyky hahmottaa yrityksen tilanne sekä tehdä nopeita ratkaisuja ja viedä ne henkilöstön vastustuksesta huolimatta menestyksekkäästi läpi. Ominaisuuksista yhtä mieltä oltiin ainoastaan sosiaalisuudesta ja selkeästä ulosannista.

Vastaukset viittaavat siihen kuinka vuokrajohtajat itse kokevat itsensä ja kollegansa. Vuokrajohtaja on monipuolinen johtamisen osaaja, joka tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Yksittäisiä osaamisalueita ei luetella, koska pitkä kokemus varmistaa että asiat ovat hallinnassa.

5.7 Kokemuksia johtamisprosessista

Vuokrajohtaja palkataan aina hallituksen ja toimitusjohtajan toimesta. Kun toimitusjohtaja valitsee vuokrajohtajan, on yrityksellä tarve sellaiseen osaamiseen, jota yrityksessä ei vielä ole ja jonka vuokrajohtaja tuo mukanaan. Tällöin yritykseen tuleva vuokrajohtaja tietää olevansa tiettyjen ominaisuuksiensa vuoksi valittu. Hallituksen valitsema vuokrajohtaja palkataan usein kokemuksen ja osaamisen perusteella ja kyseessä on toimitusjohtajuus tai muu vastaavanlainen tehtävä. Näissä tilanteissa haastateltavat toivat ilmi hallituksen toiveikkaan mutta hyvin kriittisen suhtautumisen. Kuitenkin vuokrajohtaja koetaan enemmänkin yhteistyökumppaniksi kuin palkkajohtaja.

Keskijohto sekä muu henkilökunta suhtautuvat vuokrajohtajien mielestä samantyyppisesti. Suhtautuminen taloon tulevaan vuokrajohtajaan on useimmiten positiivinen, sillä samalla täytetään heidän odotuksiaan toiminnan muutoksesta ja oman tehtävän sekä yrityksen toiminnan muuttumisesta mielekkäämmäksi. Henkilökunta näkee haastatteluiden mukaan vuokrajohtajan mahdollisuutena, joka tuo yritykseen uusia tuulia. On olemassa tilanteita, joissa työntekijät pystyvät helpommin samaistumaan vuokrajohtajaan ja kertomaan vuokrajohtajalle avoimemmin yrityksen ongelmista kuin yrityksen palveluksessa olevalle johtajalle.

Vuokrajohtaja koetaan yleisesti apuna ja muutoksentehtäjänä. Suhtautuminen vaihtelee jonkin verran yrityksen hierarkian eritasoilla, mutta silmiinpistävää on että ajattelun tapa on yleisesti positiivinen. Vuokrajohtajan kokemus tosin kertoo vain osan totuudesta, yksipuolisen näkökulman. Suhtautuminen johtajan näkökulmasta on kuitenkin tärkeää, jotta työilmapiiri säilyy kannustavana.

5.8 Perehdyttäminen tehtäviin

Perehdyttäminen on vastausten mukaan hyvin lyhyt, noin viikon mittainen. Joissain tapauksissa haastateltujen mukaan sitä ei ole lainkaan, vaan tiedot joita tarvitsee, on etsittävä itse. Jokaisella vuokrajohtajalla tuntuu olevan oma toimintatapansa, jolla yritykseen mennään sisään ja jonka avulla toiminnan sen hetkistä tilaa arvioidaan. Kaksi haastatelluistani kertoi että vuokrajohtajayrityksessä, jonka kautta he työskentelevät, on tietynlainen kaava, jonka mukaan yrityksiin mennään sisälle. Yleisesti ottaen perehdyttäminen tapahtuu siten että nopean arvioinnin kautta tehdään analyysi, jonka perusteella tehdään toiminnan suunnan linjaukset. Kaikki haastateltavat kertoivat, että perehtyminen omaan työhön on näin vastuullisissa tehtävissä osattava tehdä itse. Yrityksen oma henkilökunta ja hallitus auttavat kyllä tiedon saannissa, mikäli tähän on tarvetta.

5.9 Vuokrajohtajan arvopohja vs. yrityksen arvot

Vuokrajohtajana toimivan henkilön arvot nähdään haastatteluiden mukaan hyvin samanlaisiksi kuin tavallisella palkkajohdollakin. Näitä arvoja perinteisten suomalaisten arvojen lisäksi ovat periksi antamattomuus, yrittäjähenkisyys, korkea työmoraali sekä eettiset arvot. Arvoihin vaikuttamisen mahdollisuuden nähtiin melko samanlaisiksi kuin tavallisella palkkajohtajalla, ellei jopa hieman paremmiksi. Koska vuokrajohtaja koetaan myös yrityksen yhteistyökumppaniksi, voi arvoihin vaikuttaminen olla jopa hieman helpompaa kuin palkkajohtajalla. Yrityksen toimintamallia muutettaessa myös arvokeskustelut yrityksen arvopohjasta nousevat aika ajoin ajankohtaisiksi. Arvoista tärkeimmäksi koettiin rehellisyys toimeksiantajaa ja itseään kohtaan, tuloksellisuus siis näkyy arvoissakin selkeästi. Arvopohdinnoista nousi selkeästi esiin haastateltujen henkilöiden kokemus työelämästä, turha selittely kertoo että jotain on tehty väärin ja se yritetään paikata. Kokeneet johtajat, joita vuokrajohtajat ovat, osaavat myöntää epäonnistuneensa ja silloin keskustellaan uudelleen toimeksiannon tulevaisuudesta.

5.10 Työskentely yrityksessä

Vuokrajohtajat tekevät työtään projektiluontoisesti ja välillä tällaiset projektit menevät päällekkäin. Haastateltavat toivat esiin haastattelussa että nämä päällekkäisyydet eivät rasita toisiaan mikäli aikataulut ovat inhimillisiä. Kuten aiemmin olen tutkimuksessani maininnut, toimeksiannoissa ei lasketa tunteja vaan tehdään työ loppuun ja katsotaan tulosta. Tämä on myös syynä siihen että vuokrajohtaja nauttii haastateltujen mukaan erityisen hyvää luottamusta, usein jopa parempaa kuin muu johtohenkilöstö yrityksessä. Syynä tähän on varmasti vuokrajohtajan valintaprosessissa, yritykset tietävät mitä johtajalta odotetaan ja vuokrajohtajaksi palkataan paras mahdollinen vaihtoehto.

Ongelmiakin toimeksiannoissa tule vastaan. Usein ne ovat normaaleja johtamistilanteita, joista selvittää yhdessä läpi mutta osa liittyy myös yrityksen historiaan, omistuspohjaan sekä rakenteeseen. Haastattelussa nousi esiin kolme selvää ongelmatilannetta.

Ensimmäinen on toimeksiannon puutteellisuus: toimeksianto annetaan siinä uskossa että organisaation toimintaa on muutettava. Kun vuokrajohtaja menee sisälle yritykseen ja tekee analyysin, hän havaitsee ongelman olevan omistajassa tai toimeksiantajassa. Tällöin vuokrajohtajan toiminta voi muuttua enemmän mentoroinniksi kuin operatiiviseksi johtamiseksi.

Toinen ongelma on yrityksen omistajien liiallinen puuttuminen yrityksen toimintaan: on selkeä linjaus että hallitus valitsee esimerkiksi vuokratoimitusjohtajan ja antaa hänen tehdä työnsä rauhassa. Mikäli vuokrajohtajan toiminnassa on jotain huomautettavaa, on epäluottamuslause annettava henkilölle suoraan hallituksen kautta. Tällaisissa tilanteissa vuokrajohtajalla on mahdollisuus, keskusteltuaan hallituksen kanssa, erota tai hänet voidaan suoraan irtisanoa. Ongelma muodostuu, mikäli omistajat puuttuvat asioihin ilman hallituksen kokoontumista.

Kolmas ongelma on toimeksiannon määrittelyssä: määrittelyä toiminnan ääriinjoista ei ole tehty, jolloin vuokrajohtaja tekee suurempia muutoksia kuin hänen haluttiin tekevän.

Yleiseksi ongelmaksi alalla muodostuu myös raha. Koska molemmat puolet ovat yrityksiä, varsinkin pienemmät yrittäjät pyrkivät polkemaan palkkiot hyvin pieniksi. Kokemuksen ja osaamisen arvostus unohtuu palkkioneuvotteluissa.

5.11 Haastatteluiden yhteenveto

Haastateltavat vastasivat kysymyksiin erittäin laajasti, mikä helpotti ymmärtämään tarkemmin koko vuokrajohtamisprosessia sekä vuokrajohtajina toimivia henkilöitä. Yleisesti vuokrajohtajaa voidaan kuvata kokeneeksi johtamisen ammattilaiseksi, joka etsii uusia haasteita työelämäänsä. Näiden haasteiden läpivieminen on osoitus heidän toimintansa tavoitteellisuudesta ja siitä että osaamisen määrä on korkea.

Vuokrajohtaja palkataan tekemään työ, johon muilla yrityksen henkilöillä ei riitä osaaminen tai resurssit, tai tilanteeseen, jossa äkillisesti tarvitaan uusi osaava henkilö johtajaksi aiemman johtajan korvaajaksi. Yritys, joka palkkaa vuokrajohtajan, on keskiuuri tai suuri yritys. Tarve määrittää tehtävän toimenkuvan ja yleensä kyseessä on lyhytaikainen työtehtävä. Toimeksiannon aikana vuokrajohtajien kokemukset olivat pääsääntöisesti positiivisia, niin henkilöstön, keskijohdon kuin hallituksenkin suhtautumisen puolesta. Pienten ja keskisuurten yritysten nähtiin toimivan melko pitkälle omistajavetoisina ja tätä kautta työn tuloksekas läpivieminen usein häiriintyi. Haastateltavat kokivat saavansa riittävästi vastuuta ja erinomaisen luottamuksen toiminnalleen.

Yhtenä tärkeimmistä tuloksista esiin nousi tarve osaavalle johtohenkilöstölle. Suomessa vuokrajohtajuus kasvaa koko ajan, mutta vuokrajohtajien käyttö on kuitenkin vielä vähäistä. Yrity maailman koettiin muuttuvan tällä hetkellä niin nopeaan tahtiin että varsinkin muutosjohtajuutta vaativiin tehtäviin vuokrajohtajille on tilausta.

6 POHDINTA

Kun törmäsin ensimmäistä kertaa vuonna 2005 termiin vuokrajohtaminen Talouselämä-lehdessä, halusin tietää siitä lisää. Ongelmana oli tiedon saaminen; kyseistä sanaa ei tunnettu kuin muutamien yritysten internet-sivuilla. Kirjastot, opinnäytteet ja pro gradu -tutkimukset eivät tarjonneet lisäselvitystä asiaan. Ongelma oli siis itse ratkaistava, määritellä ensin tieteellisesti termi vuokrajohtaminen, sekä tutkia mitä kyseinen toiminta on. Tutkimuksessa siis pyrittiin määrittelemään termi vuokrajohtajuus tieteellisesti ja tukemaan sen määrittelyä perustelemalla sitä käytännön toiminnan kautta. Määrittelemällä mitä tehtäviä vuokrajohtajat tekevät sekä miksi heidät valitaan näihin tehtäviin. Tutkimuksen ammattikorkeakoulussa on kuitenkin oltava muutakin kuin tieteellinen määrittely ja sen tukeminen, minkä vuoksi tutkimuksessa kerrottiin hyvin tarkasti kolmen haastatellun henkilön kokemuksista erilaisissa vuokrajohtajatoimeksiannoissa. Tämä tuo tutkimuksen lähemmäksi ammattikorkeakoulun tehtävää soveltavan tutkimuksen sekä soveltavan tieteen organisaationa.

Muualla Euroopassa vuokrajohtajuutta käytetään hyvin paljon, mutta vasta viime aikoina vuokrajohtaminen on yleistynyt myös Suomessa. Tämä muutos johtuu selvästi ajattelutavan muutoksesta, mikä Suomen verojärjestelmässä on tapahtunut. Suomen verotus kokee nykyisin vuokrajohtajien erilaiset määräaikaisten toimeksiannot mieluummin yrityksen toimintana kuin henkilökohtaisena palkansaajana tehtynä työnä. Tämä avaa Suomeen uudenlaiset markkinat, joita hallitsevat henkilöt, joilla on osaamista ja kokemusta talouden alalta. Johtaako tämä myös siihen että suomalaisten yritysten toimintoja johdetaan paremmin ja tarkemmin? Se jää nähtäväksi. Yrityksen toiminnassa on kuitenkin aina yksi totuus, viivan alapuolelle on jätävä voittoa. Mikäli vuokrajohtajat mahdollistavat sen että yhä useampi suomalainen yritys pystyy tuottamaan voittoa, ovat vuokrajohtamisen pioneerit tuoneet markkinoille loistavan tuotteen, itsensä.

Tutkimuksessa saatiin selkeästi esiin pääpiirteet vuokrajohtamisen toimintamallista sekä määriteltiin vuokrajohtajuus. Mikäli haastateltavien joukkoa olisi kasvatettu, uskon että tuloksiin olisi tullut enemmän vaihtelua. Toisaalta uskon että toiminnan peruspiirteet pysyvät samanlaisina vastaajien määrästä huolimatta.

Toivon että opinnäytetyö selventää ihmisten näkemystä vuokrajohtamisen todellisesta toiminnasta ja avaa myös uusia kysymyksiä siitä. Toivon myös että työtäni jatkettai-
siin ja moni muukin löytäisi aiheen, josta niin vähän tutkimuksia on tehty ja kirjoja kirjoitettu.

Muutama esimerkki jatkotutkimusten aiheista:

Vuokrajohtajuus Euroopassa.

Suomen verotuksen suhtautuminen vuokrajohtamiseen.

Vuokrajohtajapalveluita käyttäneiden yritysten kokemukset vuokrajohtajuudesta.

Kiitokset tutkimukseeni osallistuneille henkilöille ja yrityksille, Terhi Alanko ja Lars Wikholm, Proman Oy sekä Jukka Hytönen, Jutacon Oy.

LÄHTEET

Alanko, T. Tutkimushaastattelu. 24.1.2008. Sähköposti.

Bennis, W., Nanus, B. 1986. Johtajat ja johtajuus. Tampere: Weilin + Göös

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Porvoo: WSOY

Edvinsson, L. & Malone, M. 1997. Intellectual capital – Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. New York. NY: Harper Collins Publishers

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi

Grotenfelt. 1908–1920 Tietosanakirja oy

Hytönen, J. Anna mahdollisuuksille siivet. Luotu 4.5.2007. Viitattu 24.4.2008.
<http://www.jutacon.fi/>

Hytönen, J. Tutkimushaastattelu. 14.1.2008. Sähköposti.

Järvinen, P. Ammattina Esimies. Juva: WSOY

Kankare, M. Vuokrapomo on vaihtoehto. Talouselämä 9/2005.

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektikirja – Onnistuneen projektin toteuttaminen. Tampere: Kauppakaari

Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: Weilin + Göös.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor oy

Kotter, J. 1995. Why transformation efforts fail. Harvard Business review, march-april 1995

Machiavelli, N. 1995. Ruhtinas. Porvoo: WSOY

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2001. Hengittävä työyhteisö. 2. uud. p. Helsinki: Edita oy

Salminen, A. Hallintotyön Etiikka. Luento PowerPoint esitys 9.11.2007. Viitattu 8.11.2007.

www.uwasa.fi/midcom-admin/ais/midcom-serveattachment-4870/Salminen_Hallinnonty%EF%BF%BD%B6n%20etiikka.ppt

Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. 2. uud. p. Porvoo: WSOY

Takala, T.2002. Liikkeenjohdon kehityshistoria. 2. lisä p. Jyväskylä: Gummerus.

Tekijänoikeus. 2008. Miksi käyttäisit vuokrajohtaja palveluitamme? Proman Interim. Viitattu 25.10.2007.

<http://www.proman-interim.fi/>, Miksi käyttäisit vuokrajohtajaa. Tekijänoikeus.

Tekijänoikeus. 2008. Projektijohtaminen. Viitattu 30.10.2007. Pivotal Consultin oy.

<http://www.pivotal.fi>, valmennus, valmennuskalenteri, projektijohtaminen. Tekijänoikeus.

Toppari, J. Vuokrajohtajuus tekee tuloaan henkilöstölalalle. Julkaistu 1.4.2004. Viitattu 2.5.2008.

http://www.digitoday.fi/page.php?page_id=15&news_id=20048887

Wikholm, L. Tutkimushaastattelu. 3.12.2007. Sähköposti.

Yrityskulttuuri 2006 selvitys. Viitattu 24.4.2008. Keskuskauppakamari.

www.keskuskauppakamari.fi, media, tiedotteet, lehdistötiedotteet 2006, Johtaminen on suomalaisen yrityskulttuurin suurin haaste, yrityskulttuuri 2006.

Kysymyspohja vuokrajohtamisesta

1. Henkilötiedot:

1.1 Nimi:

1.2 Ikä:

1.3 Koulutus:

1.4 Aiemmat työpaikat (ei vuokrajohtajana):

1.5 Vuokrajohtajuudet:

1.6 Muita vastuu tehtäviä:

1.7 Miksi valitsit vuokrajohtajuuden tapana toimia johtotehtävissä?

2. Yleistä vuokrajohtajuudesta:

2.1 Kuinka määrittelisit vuokrajohtajuuden?

2.2 Millainen on yritys joka käyttää vuokrajohtajia?

2.3 Millaisissa tilanteissa heitä käytetään?

2.4 Millaisiin tehtäviin vuokrajohtajia palkataan?

2.5 Mitkä näet olevan vuokrajohtajan vahvuudet verrattuna normaaliin palkkajoh-
toon?

2.6 Minkä mittaisia sopimuksia tehdään?

2.7 Miksi toimia vuokrajohtajana vakituisen työtehtävän sijaan?

2.8 Mikä on mielestäsi sopivin yritysmuoto vuokrajohtaja toiminnassa?

2.9 Ulkoistaminen on tehokkuuden ja taloudellisen toimimisen avainasioita nyky-
ajan yritysmaailmassa. Kuinka Suomen valtio ja verotus kokee vuokrajohta-
juuden?

3. Vuokrajohtajan ominaisuuksia:

Vuokrajohtajuus käsittää paljon erilaisia tehtäviä ja vastuita. Kun ajatellaan yleisellä tasolla näiden tehtävien vaatimuksia ja vuokrajohtajuutta,

- 3.1 millaisia ominaisuuksia vuokrajohtajalla pitää olla verrattuna tavalliseen palkkajohtajaan.

4. Henkilökohtaiset näkemykset johtamisprosessista:

Yrityksessä aloittaminen:

- 4.1 Miten uusi johtaja on otettu vastaan eri yrityksissä / yrityksessä?

Yrityksen hallitus:

Muut esimiehet:

Henkilökunta

- 4.2 Millainen on perehdytys tilanteeseen?

- 4.3 Onko sinulle muodostunut jotain tiettyä tapaa lähestyä yritystä tehtävää aloittaessasi?

- 4.4 Millainen on hallituksen asennoituminen vuokrajohtajan toimintaan? (Mikäli olet työskennellyt myös perinteisenä palkkajohtajana, onko asennoitumisessa eroja.)

- 4.5 Millaisia arvoja vuokrajohtajalla pitäisi olla ja kuinka paljon asiakasyrityksen toimintaan ja arvoihin pääsee vaikuttamaan?

5. Työskentely yrityksessä:

- 5.1 Nauttiiko vuokrajohtaja samanlaista luottamusta kuin muu johtohenkilöstö yrityksessä?

- 5.2 Oletko työskennellyt vuokrajohtajana kahdessa yrityksessä samaan aikaan?

- 5.3 Millaisia ongelmatilanteita on toimeksiannoissa tullut vastaan?