



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Sami Krogerus

Itseään työllistämässä

Vuokrajohtajien näkemykset työstään Ferovalo Oy:n kyselyissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Tekijä(t) Otsikko	Sami Krogerus Itseään työllistämässä. Vuokrajohtajien näkemykset työstään Ferovalo Oy:n kyselyissä.
Sivumäärä Aika	59 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Lilian Snellman
<p>Suomalainen työelämä on suhteellisen lyhyessä ajassa muuttunut. Suomalaisessa yritys-elämässä konsultteja on esiintynyt jo kymmeniä vuosia, mutta viime vuosina myös Suomessa on alkanut esiintyä vuokrajohtajia. Vuokrajohtajien ja konsulttien pääasiallinen ero on siinä, että edelliset toimivat operatiivisesti määräaikaisessa tehtävässä, pääsääntöisesti johtavassa asemassa, ja hoitavat heidän toimeksiannossaan määriteltävät tehtävät, usein jonkin tietyn projektin.</p> <p>Suomessa ei vuokrajohtajia ja johtajuutta ole akateemisesti tutkittu kuin muutaman opin- näytteen verran. Erityisesti vuokrajohtajia välittävät yritykset ovat tuottaneet omia selvityksi- ään, mutta niiden näkökohta on pääsääntöisesti ollut vuokrajohtajien toimeksiantajien sel- vittäminen, ideana oman liikevaihdon ja toiminnan kehittäminen.</p> <p>Ferovalo Oy, 2016 perustettu helsinkiläinen kaksi henkilöä vakituisesti työllistävä yritys, laati vuosina 2018 ja 2019 kaksi kyselyä yrityksen tarjoamille vuokrajohtajille, ja näistä molem- mista laadittiin englannin kielellä lyhyehköt yhteenvedot. Ensimmäinen julkaistiin vuoden 2019 toukokuussa ja jälkimmäinen julkaistaneen keväällä 2020.</p> <p>Yrityksen kyselyiden tavoitteena oli saada ensi käden tietoa vuokrajohtajiensa työn realitee- teista, mutta luonnollisesti saada sellaista informaatiota, josta on hyötyä myös liiketoimin- nalle.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa yleiskuva vuokrajohtajuudesta ja vuokrajohta- jista lähinnä kahden Ferovalo Oy:n laatiman kyselyn vastausten perusteella. Lähteenä on käytetty myös muuta oheismateriaalia, jota vuokrajohtajista ja vuokrajohtajuudesta on jul- kaistu.</p> <p>Kyselyiden tuloksena saatiin paljon tietoa, jonka perusteella vuokrajohtajuutta voidaan pitää Suomessakin relevanttina uravaihtoehtona kokeneille, pitkään yritysmaailmassa toimineille henkilöille. Vuokrajohtajat myös pääsääntöisesti pitävät toimeksiantojensa vaihtuvuudesta ja nopeatempoisuudesta.</p>	
Avainsanat	vuokrajohtaja, määräaikainen johtaja, konsultointi, interim mana- gement

Author(s) Title	Sami Krogerus Employing oneself. The views of Interim managers of their work of in surveys conducted by Ferovalo ltd.
Number of Pages Date	59 pages + 2 appendices May 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Lilian Snellman, Senior Lecturer
<p>Interim Managers and Interim Management are part of the new work culture, that has landed in Finland as well during the last 20 years. Consultation has been a solid part of business world for almost a century, but the gig economy has changed the scene. Until now, not very much has been written regarding Interim Managers in Finland. A few surveys have been conducted, but the target group in those have been the companies had hire Interim Managers, not the Interim Managers themselves.</p> <p>A small Finnish Interim Management Service Provider, Ferovalo, conducted two surveys in 2018 and 2019. Two reports have been written on the basis of the surveys, the former published in the spring of 2019 and the latter will be published during the spring 2020.</p> <p>The aim of this bachelor's thesis is to give an overall picture of the Interim Managers, their assignments, the daily compensation and other relevant matters related to Interim Managers. The main source has been the above-mentioned two surveys, the previously published surveys of the companies and persons using the services of Interim Managers and also all other publicly available material, including academic material.</p> <p>According to the results received from the surveys, the Interim Managers are mostly satisfied with their work, working conditions and salary. The most important thing for Interim Managers is the constant flow of assignments. Interim Management seems to be a worth-while choice of career for experienced business professionals. The Interim Managers seem to also appreciate the fact that their assignments change and the assignments tend to require quick reactions and their pace is fast.</p> <p>According to the results received from the surveys and other material, the Interim Managers can be considered a success story among the manifold group of self-employed workers, and they are largely free to select their own assignments and the time they want to work, and can not be considered forced entrepreneurs. The Interim Management is likely to become more widespread also in Finland in the future, when the potential customers and Interim Managers will be able to discover each other and the benefits in using an Interim Manager.</p>	
Keywords	Interim Managers, Interim Management, Gig-economy

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite	1
1.2	Käytetyt menetelmät	2
1.3	Työn rakenne	3
1.4	Opinnäytetyön lähteet	3
1.5	Ferovalo Oy	4
1.6	Rajaukset	5
2	Vuokrajohtajuus ja vuokrajohtajat	5
2.1	Vuokrajohtajan, konsultin ja palkkajohtajan eroja	7
2.1.1	Vuokrajohtajan ja palkkajohtajan eroja	9
2.1.2	Vuokrajohtajan ja konsultin eroja	10
2.2	Vuokrajohtajan ominaisuudet	11
2.3	Vuokrajohtajuuden erikoispiirteitä ja haasteita	12
3	Vuokrajohtajuuden lyhyt historia	13
4	Vuokrajohtajuus Suomessa ja Euroopassa	14
5	Vuokrajohtajien asiakkaat ja välittäjät	16
5.1	Vuokrajohtajien asiakasyritykset	16
5.2	Yritysten perusteet vuokrajohtajien käyttämiselle	17
5.3	Esimerkkejä vuokrajohtajan käyttötavoista	18
5.3.1	Projektit	18
5.3.2	Rajalliset tai puuttuvat resurssit	19
5.3.3	Saneeraukset	20
5.4	Asiakasyritysten kokemukset vuokrajohtajista	21
5.5	Vuokrajohtajia välittävät yritykset	21
6	Vuokrajohtajan hinta	22
6.1	Päiväkohtainen korvaus	23
6.2	Muut kulut	25
7	Vuokrajohtajuus Ferrovalo Oy:n kyselyjen perusteella	25
7.1	Tyypillinen vuokrajohtaja	26
7.2	Vastaajien ikä	27
7.3	Vastaajien toimiala	28

7.4	Työkokemus vuokrajohtajana	30
7.5	Toimeksiannot, työmäärä ja työtyytyväisyys	31
7.5.1	Vuokrajohtajien toimeksiannot	31
7.5.2	Vuosittainen työmäärä	34
7.5.3	Toimeksiantojen kesto kuukausina	36
7.5.4	Viikoittainen työmäärä toimeksiannoissa	39
7.5.5	Vuokrajohtajien työtyytyväisyys	41
7.6	Vuokrajohtajien ansiot	43
7.6.1	Tulot vuositasolla	43
7.6.2	Päiväkohtainen korvaus	45
7.7	Vuokrajohtajan käytön anti yrityksille	48
8	Johtopäätökset	50
8.1	Vuokrajohtajat kyselyiden perusteella	50
8.2	Vuokrajohtajuuden tulevaisuus Suomessa	52
8.3	Työn luotettavuuden ja pätevyyden arviointi	53
8.4	Opinnäytetyön kirjoitusprosessi	54
8.5	Jatkotutkimusehdotukset	55
	Lähteet	56
	Liitteet	
	Liite 1. Ferovalo Oy:n kysymykset vuoden 2018 kyselyssä	
	Liite 2. Ferovalo Oy:n kysymykset vuoden 2019 kyselyssä	

1 Johdanto

Vuokrajohtajuus on osa uutta työelämää, jolle on ominaista nopeat muutokset, yrittäjämäisyys ja monimuotoisuus (Sitra 2019). Työelämä muuttuu, esimerkiksi johtuen kansainvälisistä trendeistä, tietotekniikan jatkuvasta kehitymisestä, alustatalouden noususta, kansainvälistymisestä ja globalisaatiosta, mutta myös Suomen työelämän ja lainsäädännön muutoksista. Samalla työmarkkinat moninaistuvat ja työnteon uudet muodot yleistyvät (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 22). Työura on jo nykyään harvoin elämän pituinen, ainakaan saman työnantajan palveluksessa, ja konsulttien ja muun vaihtuvan työvoiman käyttö on tullut tavanomaiseksi käytänteeksi. Osa- ja määräaikaiset työsuhteet tulevat jatkossakin lisääntymään, samoin vuokratyö ja itsensä työllistäminen (Vahtervuori 2014, 7; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 7–8). Vakinainen työvoima on yritysten kannalta ja ennen kaikkea mielestä liian kallista, ja mahdollisesti korkeammista tilapäisistä kuluista huolimatta väliaikainen henkilöstö saattaa olla yritykselle parempi vaihtoehto kuin pysyvän työvoiman palkkaaminen. Tilapäinen työvoima, esimerkiksi vuokrajohtajat, on yrityksille resurssi, jota on helppo säädellä tarpeen mukaan.

Vuokrajohtajien kohdalla on kysymys itsensä työllistämisestä, jonka usein nähdään sijoitettavan palkkatyön ja yrittäjyyden välimaastoon (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 13). Itsensä työllistäjät ovat kuitenkin ryhmänä hyvin heterogeeninen, sillä ryhmään kuuluu varsin erilaisia ammattiryhmiä, esimerkiksi taiteilijoita, tietotyöläisiä, käsityöläisiä, rakennus- ja kuljetusalan yrittäjiä ja kulttuurityöntekijöitä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 44). Itsensä työllistäjäksi voi käytännössä päätyä kolmen päätekijän seurauksena. Nämä tekijät ovat oma halu, olosuhteiden pakko ja sattuma. Nämä kolme eivät ole toisensa poissulkevia, ja usein näiden kolmen tekijän merkitys vaihtelee henkilön mukaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 42.)

1.1 Työn tavoite

Opinnäytetyöni ”Itseään työllistämässä – Vuokrajohtajien näkemykset työstään Ferovalo Oy:n kyselyissä” tavoitteena on tarjota yleiskuva vuokrajohtajista ja heidän työstään. Opinnäytetyö tuottaa tietoa vuokrajohtajuudesta alana, sen kehityksestä, toimeksiantoista, ansioista ja alan tulevaisuudesta. Työ perustuu pääasiallisesti kahden vuokrajohtajavälittäjäyrittäjän Ferovalo Oy:n toteuttamaan kyselytutkimuksen vastauksiin. Kyselytutkimukset toteutettiin vuosina 2018 ja 2019.

Tarkoitus on myös selvittää, ovatko kyselyihin vastanneet vuokrajohtajat ajautuneet olosuhteiden pakottamina itsensä työllistäjiksi vai onko kyseessä heidän oma, tietoinen valintansa. Monilla aloilla työntekijöitä ohjataan lähes pakolla yrittäjyyteen (Sullström & Valkama 2020). Tällaisia vastentahtoisia tai pakotettuja yrittäjiä on Suomessa vuonna 2015 arvioitu olleen 30 000 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 15). Ovatko vuokrajohtajat kirjallisuudessa tarkoitettuja todellisia tai ”aitoja” yrittäjiä, joiden yrittäjyys perustuu omaehtoiseen valintaan, joka perustuu puolestaan omaan harkintaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 46)?

1.2 Käytetyt menetelmät

Opinnäytetyössä käytetään työn empiirisen osion lähteenä pääasiassa kahta Ferovalo Oy:n vuokrajohtajille tekemän kyselyn vastauksia. Kyselyt tehtiin vuosina 2018 ja 2019 kaikille yrityksen asiakastietokannassa henkilöille, jotka ovat ilmaisseet halunsa toimia vuokrajohtajina. Näistä henkilöistä Ferovalo etsii ne kandidaatit, joita Ferovalo tarjoaa asiakasyrityksille vuokrajohtajiksi. Molemmat kyselyt sisälsivät suljettujen eli strukturoitujen kysymysten lisäksi muutamia avoimia kysymyksiä. Puolistrukturoitua kyselyä käytettiin kyselyissä siksi, että mukaan saatiin määrällisen näkökulman lisäksi myös laadullista näkökulmaa syventämään tutkimusta. Kyselyiden kysymykset ovat tämän työn liitteinä yksi ja kaksi.

Työtä aloitettaessa pohdittiin mahdollisia tutkimusmenetelmävaihtoehtoja. Ferovalon kyselyissä keräämien tietojen käyttäminen lähdeaineistona tuntui luontevalta vaihtoehdolta, sillä tekijä oli lupautunut kirjoittamaan niistä Ferovalolle englanninkieliset raportit. Loppujen lopuksi opinnäytetyö ja Ferovalolle kirjoitetut raportit ovat kaksi erillistä asiaa, vaikkakin niissä on käytetty lähteenä Ferovalon kyselyiden vastauksia.

Ajatuksena oli alun perin myös haastatella muutamia henkilöitä, jotka joko ovat itse vuokrajohtajia tai jotka itse ovat palkanneet vuokrajohtajia yrityksinsä. Eräs vaihtoehto oli myös haastatella vuokrajohtajavälitysyriyten edustajia. Useampikin kolmea edellä mainittua ryhmää edustava henkilö ilmoitti alustavan suostumuksensa haastatteluun. Kuitenkin työ olisi entisestäänkin laajentunut, jos haastattelut olisi otettu mukaan, joten työergonomian vuoksi työssä tyydytään kyseessä olevien henkilöiden epävirallisissa yhteyksissä antamiin kommentteihin ja näkemyksiin.

Työn teoriaosuus koostuu pääasiassa vuokrajohtajista ja vuokrajohtavuudesta kirjoitetuista lähteistä, eli pääasiassa aiheesta julkaistusta kirjallisuudesta.

1.3 Työn rakenne

Työ koostuu neljästä pääosasta, joista ensimmäisessä johdatellaan lukija tutkimuksen aiheeseen. Lisäksi luvussa kerrotaan tutkimuksen tavoitteesta, taustasta, aineistona olevan kyselytutkimuksen laatineesta yrityksestä ja työn rakenteesta.

Johdannon jälkeen toisessa pääosassa, kappaleissa kahdesta kuuteen, käsitellään vuokrajohtajuutta ja vuokrajohtajia ilmiönä. Käsiteltäviä aiheita ovat vuokrajohtajuuden lyhyt historia, vuokrajohtajuuden nykytila Euroopassa, vuokrajohtajien asiakkaat, vuokrajohtajien välittäjät, asiakkaiden kokemukset vuokrajohtajuudesta ja vuokrajohtajien hinta asiakkaille. Nämä kappaleet muodostavat työn viitekehyksen, johon opinnäytetyö perustuu. Teoriaosuudessa on pyritty käyttämään monipuolisesti eri lähteitä, jotta saataisiin mahdollisimman laaja käsitys aiheesta.

Kolmannessa osiossa siirrytään työn empiiriseen osaan. Kolmas osio koostuu kappaleesta seitsemän, ja kappaleessa kerrotaan Ferovalon kyselytutkimuksista ja esitetään kyselytutkimusten tulokset. Kappaleessa käsitellään vuokrajohtajien työkokemusta, toimeksiantoja, työmäärää, työtyytyväisyyttä ja ansioita. Kappaleessa käsitellään myös niitä etuja ja hyötyjä, joita vuokrajohtajat käsityksensä mukaan tuovat asiakkailleen.

Neljännessä osiossa, kappaleessa kahdeksan, analysoidaan tutkimustuloksia ja tehdään johtopäätöksiä. Kappaleessa arvioidaan myös tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia, arvioidaan omaa työskentelyä, sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

1.4 Opinnäytetyön lähteet

Pääasialliset käyttämäni tietolähteet työn empiirisessä osassa ovat Ferovalo Oy:n vuosina 2018 ja 2019 vuokrajohtajille suunnattujen kyselytutkimuksissa saadut vastaukset. Kyselyiden aiheena olivat vuokrajohtajien käsitykset omasta työstään, palkastaan, työmäärästään ja alan kehityksestä. Kyselyitä käsitellään seikkaperäisemmin kappaleessa seitsemän.

Joustavia työsuhteita on akateemisessa maailmassa tutkittu suhteellisen vähän (Bruns & Kabst 2005, 522). Syksyyn 2019 mennessä vuokrajohtajuudesta on laadittu kolme ammattikorkeakoulujen opinnäytettä. Viimeisin löytämäni vuokrajohtajuutta käsittelevä yliopiston opinnäytetyö on Turun kauppakorkeakoulussa julkaistu Riikka Vahtervuon pro gradu -tutkielma ”Johtaja vuokralle? Näkökulmia vuokrajohtajatoimeksiantoon” vuodelta 2014.

Suomessa ei muutenkaan ole paljon kirjoitettu vuokrajohtajuudesta, vaikka muita työelämän trendejä ja kehityssuuntia on tutkittu jo pitkään, ja niistä myös keskustellaan julkisuudessa. Suurin osa Suomessa vuokrajohtajia käsittelevistä teksteistä ja artikkeleista on ilmestynyt Talouselämässä, Kauppalehdessä, Taloussanomissa ja muissa samankaltaisissa lehdissä. Pääpaino näissä artikkeleissa on ollut esitellä vuokrajohtajuutta vaihtoehtona yrityksen johtamistarpeisiin.

Myös jotkin välittäjäyritykset ovat teettäneet Suomessa selvityksiä vuokrajohtajien käytämisestä. Näissä tutkimuksissa on selvitetty vuokrajohtajien käyttöä Suomessa, vuokrajohtajia käyttäneiden yritysten kokemuksia ja suomalaisten yritysjohtajien tietämystä vuokrajohtajuudesta. Tällaisia ovat esimerkiksi K2 Searchin ja PeopleManagementin tekemät selvitykset vuokrajohtajien käytöstä vuosilta 2014 ja 2017, joissa käsiteltiin suomalaisten yritysjohtajien tietämystä vuokrajohtajuudesta sekä vuokrajohtajien käyttöä Suomessa (Vuokrajohtajatutkimus 2017, 6).

Suomen ulkopuolella on tehty useampiakin vuokrajohtajia käsitteleviä kyselytutkimuksia, joista tässä työssä käytän lähinnä Yhdistyneissä Kuningaskunnissa kesällä 2019 julkaisua Interim Management Survey 2019 -julkaisua. Lähteinä käytän myös vuokrajohtajia tarjoavien yritysten ja joissain tapauksissa vuokrajohtajien omia verkkosivuja.

1.5 Ferovalo Oy

Ferovalo Oy on pieni vuokrajohtajavälittäjäyritys (englanniksi Interim Management Service Provider). Tässä työssä käytetään ilmaisua välittäjäyritys vuokrajohtajavälittäjäyrityksistä. Välittäjäyrityksellä tarkoitetaan tässä työssä yritystä, jonka pääasiallinen tai yksi tärkeimmistä tehtävistä tai on toimia välittäjänä vuokrajohtajana toimivien, vuokrajohtajiksi haluavien ja heille toimeksiantoja antavien yritysten välillä. Vuokrajohtajayritykset toimivat alustoina, välittäjinä ja välikätenä toimeksiantoja antavien yritysten ja vuokrajohtajien välillä.

Ferovalo työllistää vakituisesti kaksi henkilöä ja yrityksen toimitusjohtajana toimii Elina Liehu. Hän perusti yrityksen kesäkuussa 2016. Ferrovalo Oy liikevaihto oli 640 000 euroa vuonna 2018, ja liikevaihto nousi 172 prosenttia vuodesta 2017 vuoteen 2018. Yhtiön omavaraisuusaste oli 8,1 prosenttia. (Taloussanomat 2019.) Tässä työssä käytetään ilmaisuja ”Ferovalo Oy” ja ”Ferovalo” toistensa synonyymeina.

1.6 Rajaukset

Enemmän välittäjäyrityksistä on kirjoitettu tuonnempana, vaikka ne eivät ole opinnäytetyön varsinainen aihe. Niiden toiminnan ja todellisuuden kuvaaminen ovat kuitenkin tämän opinnäytetyön ulkopuolella, ja ne ansaitsevat oman tutkimuksensa. Toki vuokrajohtajayritykset esiintyvät tässä työssä suhteellisen usein, koska ne ovat merkittävä osa vuokrajohtajien toimintaympäristöä.

Varsin moni välittäjäyritys, esimerkiksi Ferrovalo, välittää myös hallitusammattilaisia, siis henkilöitä eri yritysten hallituksiin ja johtokuntiin tai muihin elimiin. En tässä opinnäytetyössä käsittele hallitusammattilaisia tai heidän toimintaansa, sillä kyseessä oleva toiminta ei ole Suomessa vielä laajalle levinnyttä ja asian riittävään käsittelemiseen saattaisi sopia paremmin oma opinnäytetyönsä.

2 Vuokrajohtajuus ja vuokrajohtajat

Vuokrajohtajuus on osa suurempaa liikkeenjohdon konsultoinnin kokonaisuutta. Liikkeenjohdon konsultointiin kuuluu monenlaisia toimijoita ja toimintoja, esimerkiksi strategisia ja operatiivisia toimia, neuvontaa, markkinointisuunnittelua ja suhdetoimintaa (Tilastokeskus 2020). Liikkeenjohdon konsultointi on myös määritelty laajaksi kirjoksi päätöksentekijöille suunnattuja erilaisia asiantuntijapalveluita (Lehtonen 2006, 12). Vuokrajohtaminen ei ole kuitenkaan ole konsultointia, vaikka niin usein oletetaan (Vahtervuo 2014, 17).

Vuokrajohtaja on yrityksen ulkopuolinen työntekijä, joka saanut toimeksiannon määräajaksi asiakasorganisaatioon operatiivisiin johtotehtäviin kahden yrityksen välisen sopimuksen perusteella. Vuokrajohtajuudessa asiakasorganisaatio ostaa johtamispalveluja yleensä tarkoin määriteltyyn projektiin tai tehtävään (Toppari 2004; Talouselämä 2005).

Vuokrajohtajuus on väliaikainen ratkaisu yrityksen tilapäiseen johtamisongelmaan, jolla sillä ei välittömästi ole ratkaisua, pääsääntöisesti joko sopivaa henkilöä tai osaamista. Vuokrajohtajan käytön etuja ovat resurssin tilapäisyys, rekrytoinnin suhteellinen nopeus, toteutuksen nopeus ja vaaditun erikoisosaamisen vaatimus. Vuokrajohtajien valitsemista pidetään tasapainoisena valintana ajan, kustannusten ja laadun vaatimusten välillä, ja he tarjoavat korkeaa laatua ja kokemusta (Bruns & Kabst 2005, 513).

Vuokrajohtajien työsuhteet koostuvat toimeksiannoista, joiden pituus vaihtelee viikosta yli vuoteen. Toimeksiantoja vuokrajohtajalla voi olla eri asiakkaille useampia samaan aikaan, ja niiden vaatima työmäärä voi olla erilainen. Vuokrajohtajan toimeksiantojen kesto saattaa vaihdella alle viikosta yli vuoteen. Vuokrajohtajan toimeksianto yrityksessä voi vaihdella yhdestä päivästä viikossa miltei koko- ja täysaikaiseen työsuhteeseen, jossa viikkotyöaika on käytännössä vähintään maanantaista perjantaihin, ja sama kuin yrityksen omilla palkkalistoilla olevilla henkilöillä. Suurin ero yritykseen vakinaisesti palkatun johtohenkilöstön ja vuokrajohtajan välillä onkin jälkimmäisen toimeksiannon määräaikaisuus. Vuokrajohtajan palkkaa pääsääntöisesti joko johtoryhmä tai toimitusjohtaja.

Toimeksiannoissa on pääsääntöisesti aloitus, toteutus ja lopetus. Aloituksessa tärkeimmät asiat ovat tavoitteiden määrittely ja mahdollisimman hyvien työskentelyolosuhteiden luominen vuokrajohtajalle, toteutuksen aikana sanamukaisesti toteutetaan toimeksiannon alussa sovitut asiat, ja lopetuksessa projekti lopetetaan, jolloin toimeksiannon tulokset tulee arvioida toimeksiantajan ja vuokrajohtajan kesken. (Vahtervuo 2014, 75–76.)

Vuokrajohtajia kutsutaan joskus interimjohtajiksi tai määräaikaisjohtajiksi, ja englanninkielisessä tekstissä ilmaisuilla interim managers, transition managers, flexi-executives tai impact managers (Vahtervuo 2014, 13). Ilmaisuihin "interim" on lainattu latinan adjektiivista "interim", jonka merkitys on sananmukaisesti "samaan aikaan" tai "toistaiseksi voimassa oleva". Ilmaisuihin "interim management" siis kuvaa johtamisvallan väliaikaista haltuunottoa organisaatiossa. (Bruns 2006, 24.) Suomenkieliseksi termiksi "interim managerille" on vakiintunut ilmaisu vuokrajohtaja ja "interim Managementille" vuokrajohtajuus tai vuokrajohtaminen (Vahtervuo 2014, 13), joita ilmaisuja myös tässä työssä käytetään.

2.1 Vuokrajohtajan, konsultin ja palkkajohtajan eroja

Tyypillisenä työsuhteena pidetään pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa olevia ja koko-aikaisia työsuhteita. Osa- ja määräaikaista sekä vuokratyötä pidetään siten epätyypillisinä työsuhteina. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 6.) Itsensä työllistämisen katsotaan sijoittuvan palkkatyön ja yrittäjyyden välimaastoon (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 44).

Vuokrajohtaminen sekoitetaan usein konsultointiin ja toisaalta vuokrajohtajan roolissa ja työtehtävissä on paljon samaa organisaation vakinaisen ja kokoaikaisen palkkajohtajan kanssa (Bruns 2006, 30). Palkkajohtajan, vuokrajohtajan ja konsultin tehtävissä on yhteneväisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia. Taulukko 1 havainnollistaa palkkajohtajan, vuokrajohtajan ja konsultin johtamismuotojen ja työtehtävien eroja.

Taulukko 1. Johtamismuotojen eroja (Bruns & Kabst 2005, 514; Bruns 2006, 34).

	Palkkajohtaja	Konsultti	Vuokrajohtaja
Työtehtävän luonne	Yrityksen omaa johtohenkilöstöä	Vain konsultointi	Johtotehtävät
Työsuhteen laatu	Työsopimus	Palvelusopimus	Palvelusopimus
Valtuutus antaa ohjeita ja velvollisuus ottaa ohjeita vastaan	Laaja valtuutus ja velvollisuus (antaa ja vastaanottaa ohjeita)	Ei valtuutusta eikä velvollisuutta	Rajoitettu valtuus ja velvollisuus (riippuu tehtävästä)
Työskentelyaika yrityksessä	Yleensä vakituinen työntekijä	Rajoitettu ajanjakso	Rajoitettu ajanjakso
Palkkaus	Kuukausipalkka ja mahdolliset tulos-palkkiot	Yleensä päiväpalkkio ja kulut	Yleensä päivä- tai kuukausipalkkio ja kulut

Usein vuokrajohtajaa käytetään yleisjohtajana, sillä vuokrajohtajan työ ei pääsääntöisesti ole yhtä toimialasidonnaista kuin konsultin tai palkkajohtajan tehtävät. Lähes jokaisella toimialalla yritystoiminnan peruselementit ja ongelmatilanteet ovat samankaltaisia (Vahtervuo 2014, 29).

Vuokrajohtaja on toimeksiantosuhteessa asiakkaaseensa. Toimeksianto muodostaa velvoiteoikeudellisen sopimuksen kahden osapuolen välille (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 45). Vuokrajohtaja on itsenäinen ammatinharjoittaja, yrittäjä, eikä hän ole palkkai- tai työsuhteessa toimeksiantajaansa. Vuokrajohtajaan ei täten sovelleta työlainsäädäntöä. Toimeksiantosuhteelle on tyypillistä verrattuna palkkatyösuhteeseen se, että toimeksisaaja saa toimia itsenäisesti ja valita ne keinot, joilla täyttää sopimusvelvoitteensa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 45). Vuokrajohtajan ja hänen toimeksiantajansa työsuhde on siten kahden yrityksen solmima sopimus tietyn projektin tai muun samankaltaisen tehtävän läpiviemisestä, eli palvelusopimus (Vahtervuo 2014, 36).

Erottelu työsuhteen ja toimeksiannon välillä on tärkeä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 45). Mikäli työsuhteen tunnusmerkit täyttyvät, on kyseessä työsuhde, vaikka toimeksiantosopimuksen osapuolet olisivatkin sopineet, että kyseessä on toimeksiantosuhteeseen (Salli 2013, 127; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 45). Merkittävä erottelutekijä asiassa on myös direktio-oikeus. Jos työnantajalla on tosiasiallisesti työnjohto-oikeus, ei kyse ole toimeksiantosuhteesta, vaan tosiasiallisesta työsuhteesta, niin sanotusta näennäisyrittäjyydestä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 42).

Merkittävä ero palkkasuhteessa olevaan henkilöstöön ja konsultin tai vuokrajohtajan välillä on työsuhteen määräaikaisuus. Vuokrajohtaja tai konsultti saapuu kuten on sovittu ja poistuu hoidettuaan toimeksiannossa määritellyt tehtävät, eli työsuhteen ajallinen rajallisuus ja lähtö organisaation palveluksesta on osa vuokrajohtajan sopimusta. (Vahtervuo 2014, 16.) Ainakin joissakin tapauksissa vuokrajohtajan käyttämisen perusteena on ollut tilanne, jossa yritys oli halunnut palkata tietyn henkilön hoitamaan toimeksiantoa, mutta kyseessä oleva henkilö ei halunnut solmia pysyvää työsuhdetta (Vahtervuo 2014, 30). Vuokrajohtajan määräaikaista toimeksiantoa yrityksen palveluksessa voidaan jatkaa uudella sopimuksella, jos tarvetta ja halua molemmilla osapuolilla on.

Tavoitteena vuokrajohtajilla ei pääsääntöisesti ole saada pysyvää työsuhdetta toimeksiantajaltaan. Erona konsultin ja vuokrajohtajan ja toisaalta palkkajohtajan välillä on myös se, että palkkajohtajan tavoitteena kahteen edelliseen verrattuna on useimmiten pitkä ja pysyvä työsuhde. Tässä asiassa vuokrajohtajat poikkeavat myös toisista vuokratyöntekijöistä, joille vuokratyösuhteen muuttuminen vakinaiseksi työsuhteeksi suoraan työnantajaan olisi usein toivottavaa (Vahtervuo 2014, 12). Määräaikaisella sopimuksella palkatulla henkilöllä ei ole kiinnostusta nousta asiakasorganisaation hierarkiassa (Bruns 2006, 30).

Konsultilla ei ole yrityksessä muodollista valtaa antaa ohjeita tai ottaa niitä vastaan (Bruns 2006, 32), sitä vastoin palkkajohtajalla on asemansa vuoksi laaja ohjeiden anto- ja ottovelvollisuus. Vuokrajohtajalla taas auktoriteettiasema toimeksiantajayrityksessä riippuu toimeksiannosta, mutta pääsääntöisesti vuokrajohtajan työnkuva ja asema organisaatiossa vastaavat pitkälti organisaation palkkalistoilla olevan, kokoaikaisen ja vakituisen johtajan työnkuvaa (Bruns & Kabst 2005, 514). Vuokrajohtajalla tulee olla toimeksiantonsa aikana työnkuvan edellyttämät valtuudet, muun muassa mahdollisuus antaa ohjeita sekä tehtäviä ylä- että keskijohdolle (Bruns & Kabst 2005, 514; Bruns 2006, 30).

Vuokrajohtaja toimii yrityksessä operatiivisella vastuulla, ja hänet voidaan myös vetää vastuuseen päätöksistään, myös oikeudessa. Tämä lienee kuitenkin ainakin Suomessa ollut harvinaista. Jos vuokrajohtaja ei onnistu tehtävässään, hänen pestiään toimeksiantajayrityksessä ei jatketa, ja uusia toimeksiantoja ei jatkossa tule yhtä helposti (Vahtervuo 2014, 70).

Merkittävä ero konsultin ja vuokrajohtajan ja toisaalta vakinaisen henkilöstön välillä on myös palkkausmalli. Palkkajohtajalla on pääsääntöisesti kuukausipalkka ja mahdolliset tulospalkkiot, mutta vuokrajohtajien kohdalla tulospalkkauksen on ajateltu aiheuttavan asiakasyritykselle mahdollisia haitallisia seurauksia pidemmällä aikavälillä. Tällaisessa tapauksessa vuokrajohtaja tekisi toimeksiantonsa puitteissa päätöksiä, jotka toisivat yritykselle etuja lyhyellä aikavälillä, mutta haittoja pidemmällä aikajänteellä (Vahtervuo 2014, 65).

2.1.1 Vuokrajohtajan ja palkkajohtajan eroja

Erityisesti sellaiset tehtävät, jotka ovat määräaikaisia, eivät toistu eivät vaadi yrityskoh- taista erikoistuntemusta, soveltuvat vuokrajohtajille (Vahtervuo 2014, 30). Sen sijaan tehtäviin, joissa tarvitaan yrityksen oman ydinalueen erikoisosaamista ja -tuntemusta, soveltuvat paremmin yrityksen itse kouluttamat ja sitouttamat, itse valitsevat palkkajohtajat (Bruns & Kabst 2005, 522). Samoin jos tehtävä vaatii pitkäkestoista sitoutumista yrityksen strategiaan ja sen toteutukseen, palkkajohtaja on parempi ratkaisu kuin vuokrajohtaja (Bruns 2006, 49).

Jos projekti on kertaluonteinen, saattaa olla perusteltua ostaa erikoisosaaminen. On myös mahdollista, että yritys haluaa kehittää omia henkilöitään sijoittamalla heidät projektiin, ja tällöin vuokrajohtaja voidaan tarvita hoitamaan projektiin sijoitetun henkilön normaalitehtävät.

Yrityksen ulkopuolelta tulleen johtajan eduksi on usein katsottu objektiivisuus ja oman talon tietynlainen menneisyyden painolastiin puuttuvuus. Miten hyvin ulkopuolinen johtaja integroituu yritykseen ja miten hyvin hänen pitää ja kannattaa integroitua, riippuu yrityksestä ja vuokrajohtajasta itsestään. (Toppari 2004.)

2.1.2 Vuokrajohtajan ja konsultin eroja

Konsultteja käytetään hyvin monenlaisiin tehtäviin. Yleisiä tehtäviä konsulteille ovat yritysten tekninen tai taloudellinen neuvonta, erilaisten toimintaohjeiden, analyysien, kehityshankkeiden sekä strategioiden laadinta. Konsultit myös pitävät erilaisia valmennuksia ja koulutustilaisuuksia. Vuokrajohtajia voidaan käyttää myös näihin tehtäviin. Vuokrajohtajan ja konsultin tehtävien erot ovat häilyviä (Lehtonen 2006, 3; Vahtervuo 2014, 17). Usein vuokrajohtajan työ vastaa varsin pitkälle konsultin työtä kestoltaan, ja jossain määrin sisällöltään ja laadultaan.

Erona konsultin ja vuokrajohtajan välillä voidaan pitää sitä, että konsultti nimikkeensä mukaisesti neuvoo, kehottaa ja laatii suunnitelmia, opastaa ja neuvoo (Lehtonen 2006, 11). Yritys tekee varsinaiset operatiiviset päätökset oman päätöksentekomenettelynsä mukaisesti ja noudattaa päätöksessään konsultin ilmoittamaa kantaa, neuvoa tai ohjetta, tai jättää ottamatta sen huomioon. Toki myös konsultit osallistuvat joskus myös päätösten implementointiin ja esimerkiksi muutoksen läpiviemisprosessiin (Lehtonen 2006, 34). Vuokrajohtajan tulisi kyetä tekemään omat päätöksensä saamiensa ohjeiden ja toimeksiannossa sovittujen asioiden perusteella. Vuokrajohtajan roolissa siis korostuu vastuullisuus päätöksissä eri tavalla kuin konsultin tehtävässä (Hytönen 2008, 11).

Vuokrajohtajat itse myös korostavat, etteivät he ole, eivätkä halua olla konsultteja, ja he nimenoman haluavat toimia operatiivisissa tehtävissä, joissa heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toiminnan koko kenttään (Hytönen 2008, 21, 24; Byrne 2012, 39). Vuokrajohtajat ovat tekijöitä (Byrne 2012, 39), eivät niinkään neuvonantajia tai ohjaajia.

Vuokrajohtajan ja konsultin erottavat paitsi operatiivinen vastuu ja asema, mutta myös kokemus. Konsultit ovat usein nuorempia kuin vuokrajohtajat (Bruns 2006, 33), ja he saattavat olla vastavalmistuneitakin (Vahtervuo 2014, 17). Lienee mahdollista, että yritykset katsovat senioriteetin ja kokemuksen operatiivisiin tehtäviin palkattavalta henkilöltä välttämättömyydeksi, mutta konsultin tehtäväkenttään kuuluvan neuvomisen ja ehdotusten laaditaan kenties riittää vähemmän kokenut henkilö.

2.2 Vuokrajohtajan ominaisuudet

Vuokrajohtajalla tulee olla suuri määrä tietoa ja kokemusta yrityksen johtamisesta ja yritysmaailmasta (Hytönen 2008, 11; Gray 2007, 57). Nuoruus ja kokemattomuus eivät ole vuokrajohtajuusalalla valttia, ja vuokrajohtajuus on Suomessa kapean, hyvin kokeneen johtajakaartin toimintamalli (Hytönen 2008, 21, 24; Vahtervuo 2014, 22, 41). Vuokrajohtajuus vaatii myös tietynlaista persoonallisuutta, johon liittyvät itseluottamus, ulospäinsuuntautuneisuus, halu tehdä muutoksia, sopeutumiskyky, ja hänellä tulee olla uskottavuutta (Vahtervuo 2014, 41).

Opinnäytetyön pääasiallisten lähteiden ja muun lähdeaineiston perusteella vaikuttaa siltä, että vuokrajohtajaksi ryhtyminen on työntekijän oma valinta. Vuonna 2015 tehdyn selvityksen mukaan suurin osa itsensäyöllistäjistä on vahvasti motivoituneita, heille oli tyypillistä suuri innostus työtä kohtaan ja he haluavat toimia yrittäjämäisesti (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 43), mikä pitää paikkansa myös vuokrajohtajien valtaosan suhteen. Itsensäyöllistäjistä 40 prosenttia on hyvin yrittäjähakuisia, ja he ovat päämäärähakuisesti hakeutuneet yrittäjiksi ja haluavat työskennellä erityisesti yrittäjinä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 42).

Vuokrajohtajuus edellyttää muun muassa tietynlaista luonnetta ja asennetta työhön, jota voisi kenties kuvata intohimoksi tuloksenteekoon. Vuokrajohtajat toimivat pääsääntöisesti voimakkaan tulosorientoituneesti, mitä heiltä odotetaankin ja edellytetäänkin. (Byrne 2012, 39.) Toisaalta vuokrajohtajilla itselläänkin on syytä ja intressi onnistua tehtävänsään mahdollisimman hyvin ja ripeästi, sillä se tulee vaikuttamaan tulevaisuuden toimeksiantoihin ja työn määrään (Vahtervuo 2014, 19).

Vuokrajohtajalla tulee olla kyky myydä omat ajatuksensa yrityksessä lyhyessä ajassa (Toppari 2004). Vuokrajohtajan täytyy alkaa toteuttaa sovittua toimeksiantoaan välittömästi, jolloin uudelle rekrytoinnille tyypillistä perehdyttämisaikaa ei varsinaisesti ole

(Vahtervuo 2014, 60). Aikaa perehtymiseen saattaa olla esimerkiksi viikko, ja joissakin tapauksissa toimeksiannossa tarvittavat tiedot on etsittävä itse (Hyvönen 2008, 29; Vahtervuo 2014, 60).

2.3 Vuokrajohtajuuden erikoispiirteitä ja haasteita

Vuokrajohtaja ei pääsääntöisesti voi muuttaa työpaikkansa arvoja ja asenteita käytettävissä olevassa ajassa, eikä hänen edellytetäkään tai toivotakaan niitä pyrkivän muuttamaan, jollei toimeksianto ole juuri esimerkiksi asenneilmaston muuttaminen esimerkiksi suuren muutoksen tullessa. Hänen siis tulee mukautua, mutta pyrkiä olemaan objektiivinen suhteessa työnantajaansa (Toppari 2004).

Toimeksiantojen epäselvyys ja puutteellisuus saattavat myös tuottaa pettymyksiä, joko vuokrajohtajalle tai toimeksiantajalle (Vahtervuo 2014, 52). Saattaa olla, että vuokrajohtaja on palkattu hoitamaan tietty asia, esimerkiksi projekti, ja vuokrajohtaja oman tilanteenarviointinsa suoritettuaan päätyykin siihen loppupäätelmään, että alkuperäinen toimeksianto on väärin laadittu ja ongelma identifioitu väärin.

Koska vuokrajohtaja toimii operatiivisella vastuulla, hänen on myös mahdollista tehdä suurempia tai erilaisia muutoksia kuin toimeksiantoa laadittaessa on toimeksiantajan ja vuokrajohtajan kesken sovittu. Jos vuokrajohtajan ratkaisut tai toiminta eivät sovi yritykselle, toimitusjohtajan tai muun päätöksen vuokrajohtajan käyttämisestä tehneen instanssin on tällaisessa tilanteessa helpompi päästä eroon vuokrajohtajasta kuin palkka-johtajasta (Hyvönen 2008, 23).

Eräs vuokrajohtajuuden suurimmista haasteista on myös vuokrajohtajan toiminnan tulosten jatkuvuuden turvaaminen ja siirtäminen osaksi yrityksen toimintaa vuokrajohtajan poistumisen jälkeen. Kyseessä voivat olla esimerkiksi vuokrajohtajan mukanaan tuomat uudet prosessit toiminnassa tai esimerkiksi uusi strategia. Vuokrajohtajan ja hänen toimeksiantajansa tulee pyrkiä siihen, että vuokrajohtajan vaikutus tuntuu myös vuokrajohtajan poistumisen jälkeen. (Toppari 2004; Vahtervuo 2014, 20.) Vuokrajohtajan tulee olla yritykselle määräaikainen resurssi, ei pysyvä, eikä vuokrajohtajan käyttämisen ei tulisi olla pitkän aikavälin ratkaisu. Vuokrajohtajan tilapäisyys organisaatiossa ei myöskään ratkaise organisaation mahdollisia johtamisongelmia (Vahtervuo 2014, 19), ja vuokrajohtajan poistuttua ongelma saattaa palata.

3 Vuokrajohtajuuden lyhyt historia

Liikkeenjohdon konsultteja on aina ollut muodossa tai toisessa, mutta ensimmäisenä varsinaisena konsultointiyrityksenä voidaan pitää vuonna 1886 perustettua Arthur D. Littlen yritystä, jonka konsultoinnin pääaiheita olivat tieteellisen johtamisen, Taylorin ja Fayolin lähinnä työn teknisen tehokkuuden ja järkeistämisen opit (Lehtonen 2006, 22). Yksi suurimmista nykyisistä konsultointiyrityksistä, McKinsey&Company, aloitti toimintansa 1926 (Lehtonen 2006, 22), joten liikkeenjohdon konsultointi ei liikealana ole mitenkään uusi. Todennäköisesti maailman tunnetuin vuokrajohtaja maailmassa oli Steve Jobs palatessaan Appleen määräaikaiseksi toimitusjohtajaksi vuonna 1997 (Dearlove 2003, 113).

Modernin liiketoiminnan konsultaation alku ajoitetaan yleensä 1960-luvulle ja 1970-luvun alkuun. Ensimmäisinä itsenäisenä ammattiryhmänään vuokrajohtajat esiintyvät ilmeisesti Alankomaissa 1970-luvun loppupuolella (Dearlove 2003, 113). Saksaan vuokrajohtajuus saapui 1980-luvun alussa (Bruns & Kalbst 2005, 514). Vuokrajohtaminen levisi 1980-luvulla myös Benelux-maihin, Isoon-Britanniaan ja hieman myöhemmin Skandinaviaan (Vahtervuo 2014, 15).

Suomeen liikkeenjohdon konsultoinnin katsotaan saapuneen 1940-luvulla (Lehtonen 2006, 27). Suomessa konsulttien varsinainen toiminnan kasvuaika oli 1980–1990 -luvuilla, jolloin liiketoiminnan konsultoinnin maailmanlaajuinen volyymikin liki 20-kertaistui (Ainamo & Tienari & Parviainen 2005, 294). Toisaalta ala on myös varsin altis suhdannevaihtelulle, ja 1990-luvun laman myötä konsulttien määrä laskikin muutamassa vuodessa liki puolella, 11 000:sta 7000 henkilöön (Luukka 1993). Toisaalta lama myös toi markkinoille uusia yrittäjiä, kun laman vuoksi irtisanotut tulivat markkinoille uusina konsultteina (Lehtonen 2006, 27).

Liikkeenjohdon konsultointi toimialana on onnistunut karistamaan aiemman, hieman epämääräisen maineensa ja vakiinnuttanut asemansa liikemaailmassa. (Lehtonen 2006, 1). Epämääräisen maineensa konsultointi sai Suomessa pääasiassa 1990-luvun lama-
vuosina, kun markkinoille tuli uusia yrittäjiä, jotka olivat enemmän tai vähemmän päteviä (Lehtonen 2006, 28). Raja liikkeenjohdon konsultoinnin ja muun yrityksiä palvelevan toiminnan välillä hämärtyy jatkuvasti (Talouselämä 2003), mutta siitä huolimatta erityisesti pienemmät yritykset vierastavat vuokrajohtajan ottamista. Aiemmin mainitussa K2 Sear-

chin raportissa 60 prosenttia katsoi, ettei tunne vuokrajohtajuutta riittävästi (Vuokrajohtajaraportti 2017, 15). Suomessa vuonna 2013 vain 25 prosenttia vastaajista tunnisti vuokrajohtajuuden käsitteen, ja vuonna 2017 käsitteen tunnistaneiden määrä oli noussut liki 90 prosenttiin (Vuokrajohtajatutkimus 2017, 12).

Suomessa vuokrajohtajia ei vielä ole käytössä samassa määrin kuin esimerkiksi Ruotsissa ja Alankomaissa. ”Vuokrajohtajien käyttö yleistyy toki trendinomaisesti, mutta melkoisen hitaasti”, kuvasi K2 Search Oy:n senaikainen toimitusjohtaja Jarkko Lahti tilannetta syksyllä 2018 (Herrala 2018). Suomessa oli vuonna 2013 vain 1,3 prosenttia työvoimasta vuokratyössä, ja suurin tästä joukosta oli nuoria, korkeintaan keskiasteen koulutusasteen lopettaneita (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 38). Luvut lienevät nousseet seitsemän vuoden takaisesta tilanteesta, mutta siitä huolimatta ammattimaisten vuokrajohtajien määrä lienee suhteellisen pieni verrattuna koko työvoimaan, esimerkiksi määräaikaissä työsuhhteessa oleviin.

4 Vuokrajohtajuus Suomessa ja Euroopassa

Euroopassa seitsemän prosenttia työvoimasta oli freelancereita tai itsensä työllistäviä vuonna 2018. Määrä on noussut viimeisessä kymmenessä vuodessa liki 45 prosentilla. Yhdysvalloissa tosin itsensä työskentelevien määrä on jo 55 miljoonaa, eli 35 prosenttia koko työvoimasta. (EFIP 2018a.) Itsensä työllistäjät ovat myös EU:n nopeimmin kasvava työntekijäryhmä (Freelancing in Europe 2018, 3). Jo vuonna 2005 arvioitiin, että Saksassa toimi 10 000 vuokrajohtajaa (Bruns 2006, 35), Alankomaissa jopa 40 000, ja vastaavasti saksalaisista yrityksistä 20:llä prosentilla ja alankomaalaisista yrityksistä jopa 60:llä prosentilla olisi ollut ainakin yksi kokemus vuokrajohtajasta (Bruns & Kabst 2005, 515).

Alankomaita on pidetty vuokrajohtajuuden edelläkävijänä Euroopassa, ainakin vuokrajohtajien suhteellisen määrän ja vuokrajohtajuutta pidetäänkin Alankomaissa varteensotettava uravaihtoehtona (DBA law threatens career opportunities of interim managers 2019). Hollannissa on jo vuonna 2005 arvioitu olleen 40 000 vuokrajohtajaa ja 60:llä prosentilla alankomaalaisilla yrityksillä olisi täten ollut omakohtaista kokemusta vuokrajohtajista (Bruns 2005, 515). Tosin Alankomaissa uusi työvoiman vapaata liikkuvuutta mahdollisesti muuttava laki (Act for Deregulation of Labour Relations (DBA)), tulee muuttamaan vuokrajohtajien tilannetta sillä tavoin, että yritykset tulevat saamaan suuret sakot, jos yritysten kirjanpidosta löytyy tulevaisuudessa piilotettua freelance-työllistymistä. Lain

tavoitteena on lisätä yritysten palkkaamien tavanomaisissa työsuhteissa olevien henkilöiden määrää suhteessa itsensä työllistäneisiin. (Changes in Dutch labour law as of 1 January 2020.) Ideana lienee vähentää vastentahtoisten tai pakotettujen yrittäjien käyttämistä yritysten palkkakulujen pienentämiseen vakinaisen henkilöstön sijaan, josta Suomessakin on ollut puhetta näennäisyrittäjyydestä puhuttaessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 42).

Toinen vuokrajohtajuuden edelläkävijä Euroopassa on Iso-Britannia (Bruns 2005, 515). Yksi Ferovalon vuoden 2019 kyselyyn vastanneista viittasi myös Yhdistyneiden Kuningaskuntien uuteen 'IR35' - lainsäädäntöön, joka tulee vaikuttamaan myös vuokrajohtajien asemaan (The Interim Management Survey 2019). Ajatus on jossain määrin sama kuin Alankomaissa, eli tarkoitus on estää yrityksiä käyttämästä näennäisesti yrittäjinä toimivien työntekijöiden käyttäminen vakinaisen työvoiman työtehtävissä ja työnjohdon alaisuudessa. Toinen ajatus on myös estää työntekijöitä perustamasta pöytälaatikkofirmoja, joiden työntekijöinä he voisivat välttää verojen maksua. Laki muuttaa itsenäisten toimijoiden, samoin kuin väliaikaista työvoimaa välittävien ja loppuasiakkaiden verotusta.

Ruotsissa vuokrajohtajuus on yleisempää kuin Suomessa. K2:n silloinen toimitusjohtaja Jarkko Lahti selitti vuonna 2018 eroa sillä, että länsinaapurissa palvelukulttuuri ja muilta ostaminen on "aivan eri sfääreissä" (Herrala 2018). Samoin kyselyihin vastanneet vuokrajohtajat pitivät Ruotsia vuokrajohtajuuden mallimaana Suomelle (The Interim Management Survey 2018, 24; The Interim Management Survey 2019).

Eräs Suomessakin vuokrajohtajien käyttöä lisännyt tekijä on ulkomaisten emoyhtiöiden suositukset käyttää vuokrajohtajaa tai tiettyä henkilöä tiettyyn tehtävään (Vahtervuo 2014, 39). Tällä tavoin ulkomailla jo pidempäänkin käytössä ollut vuokrajohtajuus yleistyy Suomessakin. Vuokratyövoiman käyttö oli muutenkin yleisempää ulkomaisissa omissa omissa olevissa kuin niissä yrityksissä, joiden omistus oli Suomessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 39).

Suomalaisen työelämän kansainvälistyminen näkyy myös välittäjäyritysten arjessa. Ferovalo Oy allekirjoitti syksyllä 2019 ensimmäisen puitesopimuksen Suomen ulkopuolisen konsernin kanssa, ja yrityksen kautta saatu vuokrajohtaja aloitti toimeksiantonsa konsernin tytäryhtiön tehtaassa Suomessa samana syksynä (Ferovalo 2020).

5 Vuokrajohtajien asiakkaat ja välittäjät

Vuokrajohtajien toimintaan kuuluu olennaisesti ainakin kahdenlaisia yrityksiä vuokrajohtajan oman yrityksen lisäksi. Vuokrajohtajat ovat itsenäisiä yrittäjiä ja vuokrajohtajan työskentely toimeksiantajayrityksessä perustuu vähintään kahden yrityksen solmimaan sopimukseen. Jos vuokrajohtajan palkkaamisessa on käytetty välittäjäyritystä, on sopimusosapuolia kolme. Jälkimmäisessä tapauksessa vuokrajohtajalla ja välittäjäyrityksellä on oma sopimuksensa, eikä vuokrajohtajalla ja toimeksiantajalla ole suoraa sopimusta (Bruns 2006, 26).

Tärkein asia vuokrajohtajille ovat asiakasyritykset ja niistä saatavat toimeksiannot. Toimeksiantajayritykset tekevät vuokrajohtajan kanssa toimeksiantosopimuksen tiettyksi ajaksi tiettyyn tehtävään tai projektiin. Suomessa kuten esimerkiksi Isossa-Britanniassa vuokrajohtaminen ei ole toimialakohtaista, eli mikään tietty toimiala ei ole alalla hallitseva. Vuokrajohtajia käytetään niin talouspalveluissa, liiketoimintapalveluissa, rakennusalalla, logistiikassa, terveydenhuollossa kuin teollisuudessakin (Vahtervuo 2014, 29). Vuokrajohtaja voi tulla yritykseen hyvinkin erilaisissa tilanteissa riippuen vaikkapa siitä, onko yritystoiminta kasvavaa vai supistuvaa, ovat häneen kohdistuvat odotukset ja hänelle asetetut haasteet erilaisia (Toppari 2004).

Toinen tärkeä toimija vuokrajohtajien toiminnassa ovat välittäjäyritykset, jotka nimensä mukaan toimivat välittäjinä vuokrajohtajien ja heidän potentiaalisten asiakkaidensa välillä. Toimeksiantajayritys siis tekee palvelusopimuksen joko vuokrajohtajan oman yrityksen kanssa, tai sitten välittäjäyrityksen kanssa (Bruns 2006, 29).

5.1 Vuokrajohtajien asiakasyritykset

Vuokrajohtajien asiakkaat ovat yrityksiä, joilla on jokin tarve väliaikaiselle työvoimalle. Yritykset voivat olla kooltaan suuria tai pieniä, mutta usein ne ovat taloudellisista syistä vähintään keskikokoisia tai suuria. Toinen merkittävä asiakasryhmä ovat juuri aloittaneet yritykset, niin sanotut start-up -yritykset. (Vahtervuo 2014, 28.)

Suurilla yrityksillä ei Suomessa ole pääsääntöisesti tarvetta käyttää vuokratyövoimaa, koska työvoiman tarve on enemmän tai vähemmän pysyvää. Tällaisissa tapauksissa va-

kinaisen henkilön palkkaaminen lienee parempi vaihtoehto, varsinkin, jos kyseessä olevasta henkilöstä on tarkoitus kouluttaa yrityksen sisällä vaativampiin tehtäviin kykenevä johtaja.

Suomen ja esimerkiksi Iso-Britannian erona vuokrajohtajien käytössä voisi todeta, että Suomessa julkinen sektori ei käytä vuokrajohtajia, mikä johtuu muun muassa virkamiesten asemasta, virkavastuusta ja erilaisesta hallintokulttuurista. Vuokrajohtaja saatetaan myös mieltää liian kalliiksi vaihtoehdoksi (Vahtervuo 2014, 28). Iso-Britanniassa 29 prosenttia vuokrajohtajien toimeksiannoista tulee julkiselta sektorilta ja 67 prosenttia yksityiseltä sektorilta (Interim Management Survey 2019, 6).

5.2 Yritysten perusteet vuokrajohtajien käyttämiselle

Vuokrajohtajien käyttäminen on yksi vastaus henkilöstökulujen pienempään resurssointiin (Bruns & Kabst 2005, 512). Myös kysyntä- ja suhdannevaihtelut aiheuttavat yrityksille tarvetta erilaisiin työn teettämisen muotoihin, määrä- ja osa-aikaisiin työntekijöihin ja vuokratyöntekijöihin. Vuokratyövoima on yrityksille resurssi, jota helppo säädellä tarpeen mukaan. Lisäksi vuokratyövoiman rekrytoinnin voi jättää toisen yrityksen harteille, jolloin rekrytointiin ei tarvitse käyttää yrityksen omia resursseja (Vahtervuo 2014, 7).

Eräs merkittävä tekijä vuokrajohtajan käyttämisen perusteena on tavoite painaa kuluja alas, ja henkilöstökulut muodostavatkin suomalaisille yrityksille usein suuren kuluerän. Kulujen alentamisella taas pyritään kannattavuuden kasvuun, ja eräitä tapoja tavoitteen pääsemiseen ovat toimintojen ulkoistaminen ja keskittyminen omaan ydinosaamiseen.

Vuokrajohtajan käyttäminen ei kuitenkaan ole yrityksen kannalta ulkoistamista, sillä vuokrajohtaja toimii osana organisaatiota ja niiden ohjeiden mukaan, jotka hänen toimeksiannossaan on sovittu. Vuokrajohtajan tarkoituksena on nimenomaan toimia osana organisaatiota ja parantaa sen ydintoimintoja ja tehostaa niitä. (Bruns 2006, 24–25.)

Vuonna 2014 laaditussa vuokrajohtajatutkimuksessa (PeopleManagement and Groenfors Method) oli vastaajia 587, lähinnä hallitus-, toimitusjohtaja-, ja johtoryhmätason henkilöitä. Vastanneista yrityksistä 11 prosenttia oli käyttänyt vuokrajohtajaa viimeisen 12 kuukauden aikana, ja 17 prosenttia vastanneista yrityksistä oli joskus palkannut vuokrajohtajan. (Vuokrajohtajatutkimus 2014, 3, 16).

Toimeksiantojen tarjoajien perusteet vuokrajohtajan käyttämiselle poikkeavat jossain määrin vuokrajohtajien itsensä näkemyksestä. Vuokrajohtajat itse painottivat tuovansa asiakkailleen strategista näkemystä, kokemustaan ja ammattitaitoaan. He pitivät itseään enemmän strategisena resurssina, joiden toimien vaikutus yrittää toimeksiannon mahdollisen hyvinkin rajoitetun projektin tai tehtävän. (The Interim Management Survey 2018, 23; The Interim Management Survey 2019.)

Toimeksiantajien näkemys painottui enemmän vuokrajohtajan käyttämiseen konkreettisiin toimiin, esimerkiksi projekteihin. Toimeksiantajat painottavat nopeutta, projektinhallintaa, helppoutta vaihtaa vuokrajohtaja, rekrytoinnin nopeutta ja määräaikaaisuutta ja kustannustehokkuutta. (Vuokrajohtajatutkimus 2014, 22.) Kustannustehokkuus ja helppous vaihtaa vuokrajohtajaa painottuivat myös muissa vastauksissa (Hytönen 2008, 26).

5.3 Esimerkkejä vuokrajohtajan käyttötavoista

Yritykset voivat palkata vuokrajohtajan esimerkiksi silloin, kun on kyseessä suuren toiminnallisen muutoksen johtaminen, pitempiaikainen sairaslomitus, vanhempainloman tai opiskeluvapaan korvaaminen tai muu vapaa (Toppari 2004). Muita mahdollisia syitä ovat myös esimerkiksi palkkajohtajan äkillinen sairastuminen tai kuolema, irtisanominen tai uuden johtajan rekrytointiongelmat (Vahtervuo 2014, 30).

Vuokrajohtajaa käyttävä yritys on yleensä voimakkaassa muutos- tai kehitysvaiheessa. Syyt vuokrajohtajan käyttöön liittyvät siis yleensä jonkinmoisen muutoksen tai kriisitilanteen hallintaan ja toimintaan (Hytönen 2008, 22, 25). Siinä vaiheessa, kun tilanne on vakautettu, on useimmiten vuokrajohtajan aika poistua asiakkaan palveluksesta (Vahtervuo 2014, 41).

5.3.1 Projektit

Yritykset voivat hankkia toimiala- tai projektikohtaista tietämystä monella eri tavalla. Kuitenkin jos rahoitus tai tehtävän jatkuvuus ovat vaakalaudalla, vuokrajohtajan käyttäminen voi olla parempi vaihtoehto, sillä vuokrajohtajan voidaan edellyttävän hallitsevan kyseessä olevan asian ja heillä tulee olla jo vaadittu kokemus ja näkemys siitä, miten asia on parasta hoitaa. Tämän tulisi näkyä sitten nopeampana tuloksentelekokykynä (Nordic Interim 2019). Koska sisäänajoaikaa tai mahdollista toteuttamisaikaa ei käytännössä ole,

vaan operatiivisen toiminnan pitäisi alkaa heti, vuokrajohtajan käyttäminen saattaa olla kustannustehokas vaihtoehto.

Esimerkkejä yleisimmistä projektiluontoisista tehtävistä voisivat olla vaikka tytäryhtiön alasajo, keskisuuren yhtiön toiminnan nostaminen seuraavalle tasolle (Toppari 2004) tai yhtiön vieminen pörssiin. Yritysjohtajille tehdyissä kyselyissä (K2 Search 2014; K2 Search 2017; Groenfors Method 2014) juuri tietyn projektin johtaminen oli yrityksille luonteva ja yleisin tapa käyttää vuokrajohtajaa. Esimerkiksi jälkimmäisessä kyselyssä suurin osa vuokrajohtajan palkanneista oli palkannut vuokrajohtajan yhdestä kolmeen projektiin vain yhden sijasta (53 verrattuna 38:aan prosenttiin) (Vuokrajohtajatutkimus 2014, 17).

Vastaavasti suosituimmat perusteet käyttää vuokrajohtajaa olivat muutoshanke tai -projekti ja toisena vaativa projekti (Vuokrajohtajatutkimus 2014, 20). Samoin Isossa-Britanniassa vuonna 2011 tehdyssä vuokrajohtajien kyselytutkimuksessa muutosprojektit olivat merkittävien peruste vuokrajohtajien palkkaamiselle, 33 prosentin osuudella (Byrne 2012, 39).

Oikein valittu vuokrajohtaja vauhdittaa projektin onnistumista ja tarjoaa työkaluja tehdä muutoksesta pysyvää. Vuokrajohtaja palkataan suorittamaan tarkkaan rajattua toimeksiannosta, jolloin he ovat vapaita erilaisilta häiriötekijöiltä ja sitoutuvat saattamaan projektin loppuun asti. (Vahtervuo 2014, 19.)

5.3.2 Rajalliset tai puuttuvat resurssit

Vuokrajohtaja voi toimia myös määräaikaisena johtajana tilanteessa, jossa uutta henkilöä etsitään tai rekrytointiprosessi on kesken. Tällaisessa tapauksessa vuokrajohtaja hoitaa niin sanottuja juoksevia asioita sillä hetkellä puuttuvan avainhenkilön sijaisena. Vuokrajohtajia lienee eniten muutosvaiheen toimitusjohtajatehtävissä, tietoteknologia- tai tietohallintotehtävissä sekä taloushallinnon puolella (Toppari 2004).

Vuokrajohtajan toimeksiannon määräaikaisuus mahdollistaa palkkaamisen hoitamaan tietyt toiminnot tai prosessit kuntoon ilman yrityksen sitoutumista palkkajohtajan pitkäkestoisiin kuluihin. Tässä asiassa auttaa, että vuokrajohtajalta voidaan toimeksiannoista sovittaessa edellyttää tietyn tehtävän tai prosessin hallintaa. (Toppari 2004.) Samoin henkilöstöhallinnossa saattaa olla perusteltua käyttää vuokrajohtajaa, jos resurssintarve on satunnaista ja tilapäistä, oman henkilöstöammattilaisen palkkaaminen osoittautuu

syystä tai toisesta haasteelliseksi tai tilanteen luonne sitä vaatii. On myös mahdollista, että yrityksen henkilöstöasioiden hoito vie erityisesti kriisi- tai muutosvaiheessa niin paljon yrityksen johtoportaan resursseja, että muiden tehtävien suorittamiselle jää liian vähän aikaa (Kankare 2005).

Vuokrajohtajien käyttö laajenee myös henkilöstöhallintoon. Samoin kuin taloushallinto ja yritysten tietoteknologiahallinto, tulevaisuudessa myös henkilöstöhallinto pyritään hoitamaan ei-pysyvän työvoiman avulla. Erona kuitenkin on, että vuokrajohtaja toimiessaan määräaikaisena henkilöstöhallintoresurssina yrityksessä on osa yrityksen organisaatiota. Itse tehtävää ei ole ulkoistettu, se vain hoidetaan määräaikaisella työvoimalla. Talous- ja tietoteknologiahallinnon ulkoistuksessa kyse on toiminnan todellisesta ulkoistamisesta, eli yritys siirtää talous- ja tietoteknologiapalvelunsa yrityksen ulkopuolelle ja hankkii ne ostopalveluna toisilta yrityksiltä. (Kankare 2005.)

Varsin usein pieniltä ja startup-yrityksiltä puuttuu sellainen yritystoimintataito, jota erityisesti yrityksen kehittämiseen tarvitaan. Vuokrajohtajien oman käsityksen mukaan strategian luominen ja laatiminen onkin ollut yksi tärkeimmistä vuokrajohtajan yrityksiin tuomista asioista (The Interim Management Survey 2018, 23). Mielenkiintoisesti, yrityksissä itsessään strategian laadintaa ei pidetä yhtenä merkittävimmistä syistä palkata vuokrajohtaja (Vuokrajohtajatutkimus 2014, 20).

5.3.3 Saneeraukset

Vuokrajohtajia käytetään myös ikäviksi mielletyissä saneerauksissa (Herrala 2018; Vahtervuo 2014, 15). Määräaikaisen johtajan hyvä puoli yrityksen kannalta saneerauksessa on, että vuokrajohtajalla ei ole henkilökohtaista suhdetta irtisanottaviin tai lomautettaviin, eikä hänen tarvitse ottaa huomioon päätöstensä seurauksia toimeksiannon päättymisen jälkeen. Hän voi päätöksissään toimia vain toimeksiannon perusteella ja valtuutuksella. Määräaikainen johtaja voi tehdä ikäviä päätöksiä työntekijöiden kannalta, esimerkiksi irtisanoa henkilöstöä. Tämä lienee yksi syistä, joiden takia vuokrajohtajia tai konsultteja joskus työntekijäpiireissä karsastetaan (Vahtervuo 2014, 15). Eräs vuokrajohtajia välittävä yritys toteaa sivuillaan: ”vuokrajohtajien ensisijainen tarkoitus on saavuttaa sovitut tavoitteet ja siirtyä uusiin haasteisiin ilman tunteilua... Heillä ei ole tarvetta mielistellä asiakasta, vaan he voivat keskittyä tuloksiin” (Peoplemanagement 2020). Tietämättömyys vuokrajohtajan roolista ja tehtävästä taas saattaa aiheuttaa epäilyksiä muun henkilökunnan yhteydessä (Vahtervuo 2014, 62–63).

5.4 Asiakasyritysten kokemukset vuokrajohtajista

Pääsääntöisesti yritykset ovat olleet hyvin tyytyväisiä päätökseensä palkata vuokrajohtaja. Vuokrajohtajatutkimuksessa (2014) ei otettu suoraan kantaa vuokrajohtajaprojektien onnistumiseen, mutta mielenkiintoista oli, että seuraavan vuoden aikana 12 prosenttia vastanneista yrityksistä aikoi mahdollisesti käyttää vuokrajohtajaa. Tämä prosenttimäärä ylittää vain yhdellä prosentilla sen määrän, joka oli käyttänyt vuokrajohtajaa edellisen vuoden aikana (12 verrattuna 11 prosenttiin). (Vuokrajohtajatutkimus 2014, 16.) Vaikka vuokrajohtajakokemusta pidettiin onnistuneena, huomio kiinnittyy suhteellisen pieneen prosenttiin vuokrajohtajan käyttämiseen tulevaisuudessa. Asia kenties selittyy sillä, että yritykset katsoivat tilanteen, jossa vuokrajohtajaa oli käytetty, olleen jossain määrin ainutlaatuinen (Vahtervuo 2014, 81). Toisen, K2 Searchin vuonna 2017 tekemän tutkimuksen mukaan 70 prosenttia yrityksistä, jotka olivat käyttäneet vuokrajohtajaa viimeisen vuoden aikana voisi palkata saman henkilön uudelleen. Vastaajista 79 prosenttia oli valmiita suosittelemaan kyseessä olevaa vuokrajohtajaa kollegoilleen. Suuri enemmistö, vastaajista 87 prosenttia oli sitä mieltä, että vuokrajohtaja saavutti hänelle asetetut tavoitteet. (Vuokrajohtajuustutkimus 2017, 29.)

Vuokrajohtajia käyttäneet yritykset ovat siis varsin tyytyväisiä ratkaisuunsa (Herrala 2018; Vuokrajohtajuustutkimus 2017, 29). Jos on aikaisemmin käyttänyt vuokrajohtajaa, käyttää todennäköisesti tulevaisuudessakin. Ne, jotka ovat käyttäneet vuokrajohtajaa, pääsääntöisesti ottaisivat palvelun uudestaan, suosittelevat vuokrajohtajapalvelua myös muille ja ovat tyytyväisiä tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimuksen mukaan lähes 90 prosenttia vuokrajohtajista on saavuttanut toimeksiannon tavoitteet. (Vuokrajohtajuustutkimus 2017, 29.)

5.5 Vuokrajohtajia välittävät yritykset

Konsultointi on alana Suomessa suhteellisen polarisoitunutta suuriin ja pieniin toimijoihin (Lehtonen 2006, 71). Niistä suurimmille vuokrajohtajien välittäminen on vain yksi toiminto, pienille se taas saattaa olla ainoa toiminto. Suomen suurimmat vuokrajohtajia välittävät yritykset ovat Nordic Interim Executive Solutions Finland, Impact Executives (Harvey Nash), Boyden, Hoggett Bowers ja lisäksi alalla toimii paljon pienempiä yrittäjiä, esimerkiksi Ferovalo ja useita yhden tai muutaman hengen muodostamia yrityksiä.

Yhden suurimmista, Nordic Interimin toimitusjohtaja Kari Peuhkuri laski, että heidän kauttaan on töissä toistakymmentä johtajaa. Yritys välittääkin asiakkailleen liki tuhatta johtajaa eri aloilta. Yrityksen listoilla on esimerkiksi talousjohtajia, toimitusjohtajia, it-osaajia ja muuta ylintä johtoa. (Talouselämä 2019.)

Esimerkkinä pienemmistä yrityksistä olkoon Ferovalo Oy, joka työllistää kaksi henkilöä. Vuonna 2016 perustetulla yrityksellä on syksyyn 2019 mennessä on ollut 26 eri asiakasta ja heille on tehty 44 eri toimeksiantoa. Asiakasyritykset ovat start-upeista pörssiyrityksiin. Toimeksiannot ovat olleet useilta eri substanssialoilta. Toimeksiantojen pituudet vaihtelevat muutamista päivistä jopa 12 kuukautta kestäviin. (Ferovalo 2020.)

Voidaan ajatella, että pienessä mittakaavassa välittäjäyritys voisi olla postikonttori, joka välittää toimeksiantoja asiakaslistoilleen, joilla siis ovat ne vuokrajohtajat, jotka tuolloin ovat käytettävissä. Tässä tapauksessa firma ei suorittaisi minkäänlaista neuvonpitoa asiakasyrityksen kanssa, vaan toimisi ainoastaan sen informaation varassa, jonka toimeksiantaja on sille antanut. Potentiaaliset vuokrajohtajat ovat yhteydessä suoraan vuokrajohtajan tarvitsijaan. Tällaisessa tapauksessa myös välittäjäyrityksen palkkio on suhteellisen pieni, sillä sehän toimii vain informaation välittäjänä, eikä varsinaisesti osallistu rekrytointiosioon. Nykykielellä välittäjäyritys on siis fasilitaattori.

Välittäjän osuus johtajan korvauksesta lisäksi tai päälle on noin 20–30 prosenttia, esimerkiksi Interimillä 25–30 prosenttia (Talouselämä 2019) ja Ferovalolla 15 prosenttia (Ferovalo 2020). Tilanne on sama mm. Isossa-Britanniassa, jossa välittäjäyritysten palkkiot vaihtelevat pääsääntöisesti 20–25 prosenttia välillä. Poikkeuksellisesti jotkin välittäjäyritykset ottavat alle kymmenen prosenttia vuokrajohtajalle itselle tulevan päiväkohtaisen korvauksen lisäksi, ja jotkut välittäjäyritykset ovat ottaneet jopa 35 prosenttia tai vielä enemmän. (Interim Management Survey 2019, 25.)

6 Vuokrajohtajan hinta

Yksi merkittävä vuokrajohtajuuden leviämistä estävä seikka on, että vuokrajohtajia pidetään kalliina verrattuina omaan yritykseen palkattuun henkilöstöön, toisin sanottuna palkkasuhteessa olevaan johtajaan. Vuokrajohtajien päivittäin laskuttama summa saattaa olla hyvinkin paljon suurempi, jopa kaksi kertaa suurempi kuin työsuhteisen johtajan palkka (Vahtervuo 2014, 16). Vuokrajohtajan suuremmat kulut kuin palkkajohtajan yri-

tykselle aiheuttamat kulut eivät välttämättä pidä paikkaansa, ja ainakin ulkomailla saaduissa vertailuissa vuokrajohtajien ja yrityksen palkkalistoilla olleiden päiväkohtaiset kulut yritykselle olivat vertailukelpoisia. Ero ei ainakaan ole niin suuri kuin esimerkiksi konsultin ja yrityksen varsinaisen palkatun henkilökunnan kohdalla, jolloin ero saattoi olla jopa kaksinkertainen (700–1500 puntaa (GBP) verrattuna 1200–3000 puntaan). (Gray 2007, 56.)

Vuokrajohtaja laskuttaa toimeksiannossaan pääsääntöisesti toimeksiantonsa parissa työskentelemiensä päivien perusteella. Tutkimuksen perusteella yleisin laskutusmalli oli vastaajien mukaan kuukausikohtainen laskutus, päiväkohtaisen laskutuksen tullessa toisena. (Vuokrajohtajuustutkimus 2017, 37.) Mikäli välittäjäyritys on hoitanut vuokrajohtajan rekrytoinnin, usein se myös hoitaa rahaliikenteen, eli laskuttaa toimeksiantajayritystä. Vuokrajohtaja puolestaan laskuttaa välittäjäyritystä oman yrityksensä kautta, ja vuokrajohtaja maksaa palkan itselleen yrityksestään. (Vahtervuo 2014, 14.)

Vuokrajohtajien käyttäminen yrityksen puuttuvan oman resurssin sijaan pitäisikin kenties ajatella strategisena valintana ja mahdollisen tekemättä jääneiden henkilöstörekytoinnin kautta kertyneen säästön käyttämisenä. Yritys voi säästää palkkamenoissaan olemalla palkkaamatta vakinaista johtohenkilöstöä ja palkata sitten tietyksi ajaksi vuokrajohtajan, esimerkiksi hoitamaan jonkin projektin. Tällöin voidaan ajatella, että vuokrajohtajan käyttämisen kustannusten arvioinnissa tulee ottaa huomioon jo aiemmin myös palkkaamatta jätetyn vakinaisen henkilöstön suorat ja epäsuorat kustannukset yritykselle. (Bruns 2005, 512.)

Vuokrajohtajan käyttämisestä yritykselle aiheutuvat kulut lakkaavat sillä hetkellä, kun toimeksiantosuhde raukeaa tai sopimus jommankumman osapuolen päätöksestä loppuu. Vuokrajohtajan käyttäminen ei siis aiheuta yritykselle pitkän aikavälin sitoutumista tai kiinteitä palkkakuluja (Vahtervuo 2014, 7). Vain tehdystä työstä maksetaan, ja epämieluisa vuokrajohtajan vaihto toiseen syystä tai toisesta on helppoa verrattuna yrityksen vakinaiseen henkilökuntaan (Hyvönen 2008, 23).

6.1 Päiväkohtainen korvaus

Yleensä yritys maksaa toimeksiannon päiväkorvauksen joko suoraan yrittäjälle itselleen tai sitten toiselle yritykselle, jos vuokrajohtaja on palkattu kyseessä olevan yrityksen

kautta tai listoilta. Asiakasorganisaatio, toimeksiantaja, tekee sopimuksen joko vuokrajohtajan oman yrityksen tai välittäjäyrityksen kanssa (Bruns 2006, 26).

Vuokrajohtajien toimeksiantojen laskutus perustuu toimeksiantajan ja itsenäisen ammatinharjoittajan, tässä tapauksessa vuokrajohtajan, tai välittäjäyrityksen tekemään keskinäiseen palvelusopimukseen eli toimeksiantosopimukseen. Jos vuokrajohtaja on palkattu yritykseen vuokrajohtajayrityksen kautta, yleensä tämä yritys hoitaa asiakasyrityksen laskutuksen, ja vuokrajohtaja oman yrityksensä kautta laskuttaa välittäjäyritystä. Vuokrajohtaja maksaa oman palkkansa omasta yrityksestään. (Bruns 2006, 29–30.)

Toimeksiantajayritys ei maksa vuokrajohtajalle esimerkiksi lomista, juhlapyhistä, työterveyshuollosta, lakisääteisistä vakuutuksista tai työsuhde-eduista (Bruns 2006, 30). Vuokrajohtaja ei saa palkkaa, eläkettä tai muita etuja, jotka kuuluvat tavallisessa palkkasuhteessa työntekijälle (Salli 2012, 126). Myöskään työsuhdeautoa ei tarvita, eikä monta muutakaan työsuhteeseen liittyvää kustannuserää.

Niistä itsensätyöllistäjistä, jotka joutuvat myymään työnsä liian halvalla saadakseen töitä, 2/3 pitää taloudellista tilannettaan jokseenkin tai täysin epävarmana (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 43). Itsensätyöllistäjistä 42 prosenttia sanoo, että he ovat joutuneet tyytymään alhaisempaan ansiotasoon varmistaakseen työn riittävyyden (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 21).

Niistä itsensätyöllistäneistä, jotka voivat mielestään hinnoitella työnsä kohtuullisesti, vain yksi kolmasosa piti taloudellista tilannettaan heikkoina (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 43). Vuokrajohtajalle itsensä ja korvauksensa alihinnoitseminen ei ole toimiva ratkaisumalli ainakaan pidemmän päälle, koska asiakkaat näyttävät arvostavan enemmän muita seikkoja kuin päivittäisen korvauksen suuruutta valitessaan vuokrajohtajaa tai konsulttia (Lehtonen 2006, 69). Vuokrajohtajan tulee itse tai yhteistyössä välittäjäyrityksen kanssa määritellä päiväkohtainen tai kuukausikohtainen korvauksensa sellaiselle tasolle, että niissä on laskennallisesti otettu huomioon eläke- ja tapaturmavakuutusmaksut, jotka siis vuokrajohtajan on itsensä maksettava. Vuokrajohtajalla on täten yrittäjän vastuu omasta palkastaan. (Vahtervuo 2014, 14.) Esimerkiksi verot, lakisääteiset eläke- ja sosiaaliturvamaksut vaikuttavat vuokrajohtajan nettotuloon, koska hänen pitää itse ne hoitaa (Salmi 2012, 127).

6.2 Muut kulut

Jos vuokrajohtajan palkkaamiseen on käytetty välittäjäyritystä, välittäjä lisää oman osuutensa vuokrajohtajan korvaukseen tai ottaa siitä tietyn osuuden, joka voi vaihdella voimakkaastikin. Välittäjäyrityksen asiakkaalta laskuttama lisä vuokrajohtajan kuukausi- tai päiväkohtaisen palkkion lisäksi on Suomessa yleisesti 25–30 prosenttia. Yritysten laskuttama lisä kuitenkin vaihtelee yrityksen mukaan. Esimerkiksi Ferovalo Oy:llä yrityksen laskuttama osuus vuokrajohtajan päivittäisen osuuden lisäksi on 15 prosenttia (Ferovalo 2020). Oletettavasti myös välittäjäyrityksillä on merkittävä rooli vuokrajohtajien korvauksen määrittelyssä, erityisesti sellaisissa tapauksissa, joissa vuokrajohtaja on vasta siirtynyt alalle (Vahtervuo 2014, 35, 37).

Vuokrajohtajalle itselleen syntyviä kuluja ei yleensä korvata erikseen, jolleivät ne suoraan liity toimeksiantoon (Bruns 2006, 29–30). Tällaisia kuluja saattaisivat olla esimerkiksi matkustuskustannukset, jos toimeksiannon hoitaminen edellyttää useampia matkoja.

Vuokrajohtajien toimeksiantojen yhteydessä ei pääsääntöisesti käytetä tulospalkkioita, vaan palkkio on korvaus käytetystä ajasta. Ajatus on, että vuokrajohtaja toimii mahdollisimman tehokkaasti toimeksiantonsa ajan, eikä pyri esimerkiksi maksimoimaan omia etujaan pidemmällä aikavälillä esimerkiksi tulospalkkioiden toivossa.

7 Vuokrajohtajuus Ferovalo Oy:n kyselyjen perusteella

Työn empiirinen osa muodostuu Ferovalo Oy:n vuosina 2018 ja 2019 toteuttamien kyselyiden vastausten perusteella. Tavoitteena molemmissa kyselyissä oli saada ensi käden tietoa jo toimivilta tai sellaisiksi haluavilta vuokrajohtajilta heidän työnsä realiteeteista. Kyselyiden tavoite oli osittain informatiivinen ja toisaalta Ferovalon osalta liiketaloudellinen, sillä kysymysten avulla yritys pyrki lisäämään tietoa vuokrajohtajista, mutta myös markkinoimaan omaa toimintaansa ja lisäämään omaa tunnettavuuttaan.

Kyselyt toteutettiin lähettämällä linkki kyselyyn kaikille Ferovalo Oy:n omilla sähköpostilistoilla oleville vuokrajohtajille, ja molemmat kyselyt olivat saatavissa LinkedInissa ja Facebookissa. Molempien kyselyiden kysymykset ovat tämän työn liitteinä.

Ensimmäinen kysely toteutettiin verkossa touko–elokuussa 2018. Toisessa kyselyssä vuonna 2019 käytettiin laajempaa, Euroopan laajuista jakelua ja kysymykset laadittiin siten, että kyselystä olisi mahdollista vetää laajempia johtopäätöksiä. Samoin kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja muokattiin edellisen kyselyn vastausten perusteella. Jälkimmäiseen kyselyyn vaikutin itsekin kysymysten laadinnan ja painotusten valinnan muodossa. Vuoden 2019 kysely lähetettiin potentiaalisille vastaajille useaan otteeseen kesä–elokuussa 2019. Vuoden 2018 kyselyyn vastasi 160 ja vuoden 2019 kyselyyn 98 vuokrajohtajaa. Sähköpostiosoitteiden perusteella 22 henkilöä vastasi molempiin kyselyihin. Läheskään kaikki vastaajat eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin, ja kaikkein vähiten vastattiin, kenties ei yllättävästi, toimeksiantoja ja vuosituloa koskeviin kysymyksiin.

Molemmissa kyselyistä laadittiin tapauksissa kvantitatiivisesta datasta (käytännössä vastausten Excel-tietokannoista) englanninkieliset raportit, joiden molempien pituus oli noin 30 sivua. Vuoden 2018 kyselyn tulokset ja niistä laadittu raportti on saatavilla Ferovalo Oy:n sivuilla, ja jälkimmäinen ilmestyyne kevään 2020 aikana.

Läheskään kaikkea kyselyissä saatua tietoa ei käsitellä tässä työssä. Esimerkiksi sellaiset kysymykset, jotka liittyvät lähinnä välitysyriyten toimintaan, tunnettuuteen tai palveluihin, on jätetty pois tästä työstä.

Ferovalon kyselyiden merkitys on siinä, että aiemmat tehdyt kyselyt olivat kohdistuneet vuokrajohtajapalveluiden käyttäjiin, eli asiakasyrityksiin. Kyseessä ovat vuokrajohtajien toimeksiantajat. Tavoitteena on ollut selvittää asiakasyriyten tarpeita ja perusteita käyttää vuokrajohtajia. Ferovalon kyselyissä sen sijaan haettiin lähinnä vuokrajohtajien omia näkemyksiä.

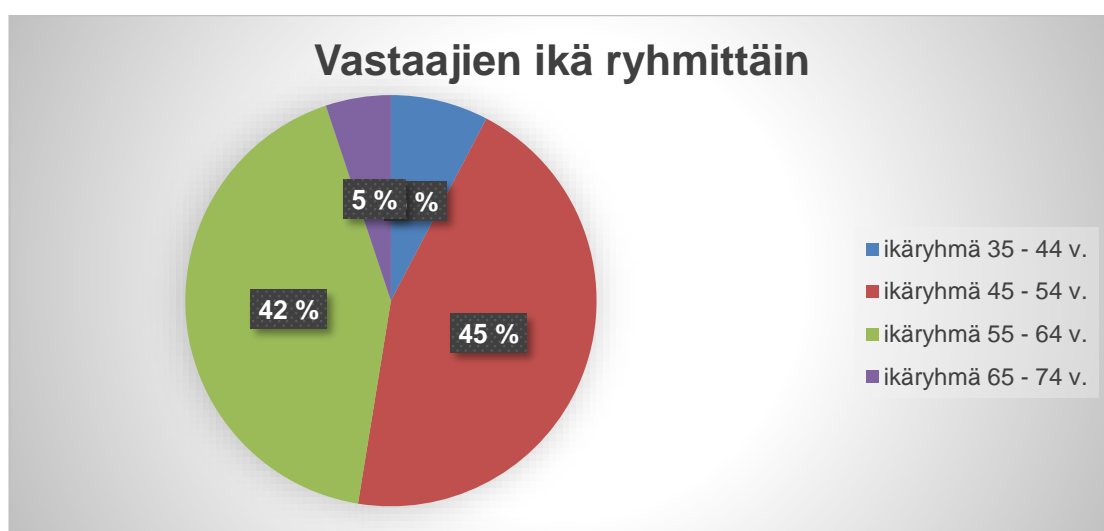
7.1 Tyypillinen vuokrajohtaja

Vastausten perusteella suomalainen vuokrajohtaja on keskimäärin yli 45-vuotias mies, joka on toiminut alalla ainakin viisi vuotta. Hänen taustansa on liike-elämässä, ja hän on pääsääntöisesti tyytyväinen työhönsä. Kyselyyn vastanneet vuokrajohtajat työskentelevät keskimäärin 110 päivää vuodessa, ja ansaitsevat 100 000–150 000 euroa. He löytävät toimeksiantonsa pääsääntöisesti omien kontaktiverkostojensa kautta, mutta käyttävät hyväkseen myös asiaan erikoistuneiden yritysten, vuokrajohtajapalveluiden tai konsulttiyhtiöiden, tarjoamia mahdollisuuksia. Saatavissa olevan aineiston perusteella sekä

vuokrajohtajat että heidän toimeksiantajansa ovat olleet tyytyväisiä vuokrajohtajan käyttämiseen.

7.2 Vastaajien ikä

Ferovalon vuoden 2019 kyselyn perusteella keskimääräinen vuokrajohtaja on 45–64 -vuotias mies (66 prosenttia vastaajista). Asiakkaiden yksi tärkeimmistä vuokrajohtajalta vaadituista edellytyksistä on kokemus, mikä heijastui myös vastaajien iässä, sillä vuoden 2019 kyselyssä vain kahdeksan prosenttia vastaajista oli alle 44-vuotiaita. (The Interim Management Survey 2019.)



Kuvio 1. Vastaajien ikä Ferovalo Oy:n vuoden 2019 kyselyssä (The Interim Management Survey 2019).

Kuvio 1 ja taulukko 2 havainnollistavat vastaajien ikäjakaumaa Ferovalon kyselyissä. Molempien vuosien kyselyissä mahdollisia ikäryhmiä oli enemmän kuin kuviossa, mutta sekä vuonna 2018 että 2019 yksikään vastaus ei ollut kuulunut ryhmiin 18–24-vuotiaat, 25–34-vuotiaat tai yli 75-vuotiaat. Vuonna 2018 kyselyssä oli yksi vastaaja, joka ilmoitti iäkseen 18–24 vuotta, mutta hän ei ollut vielä itse toiminut vuokrajohtajana. (The Interim Management Survey 2018; The Interim Management Survey 2019.)

Taulukko 2. Vastaajien ikä Ferovalo Oy:n 2018 ja 2019 kyselyissä (The Interim Management Survey 2018, 4; The Interim Management Survey 2019).

Ikäryhmä	Prosenttia vastaajista 2019	Prosenttia vastaajista 2018
35–44-vuotiaat	8	15
45–54-vuotiaat	45	38
55–64-vuotiaat	42	36
65–74-vuotiaat	5	1

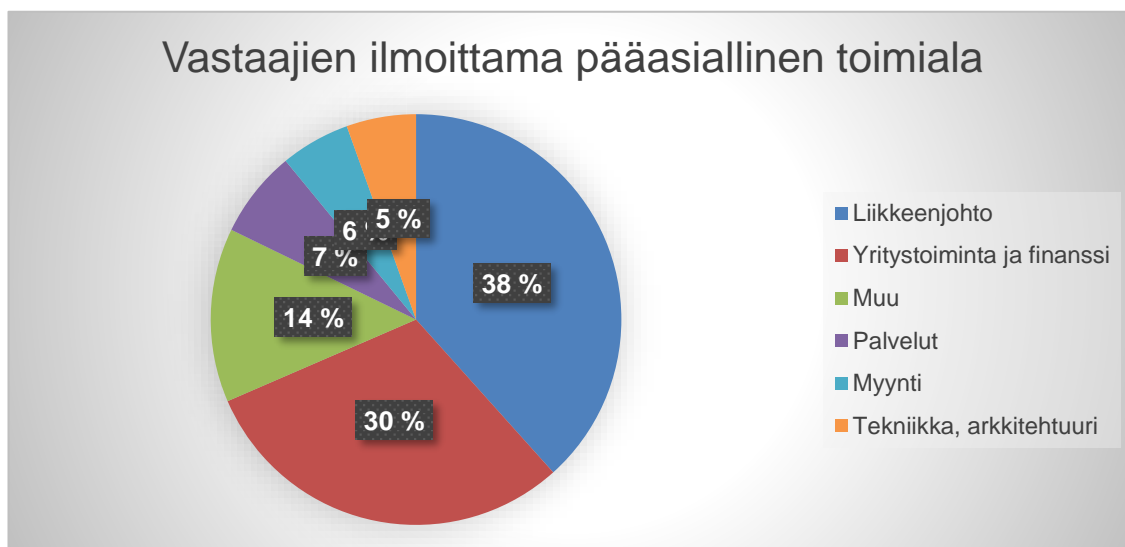
Vastaajien ikäjakauma tukee havaintoa, että vuokrajohtajuus vaatii kokemusta, ja kokemus korreloi vahvasti iän kanssa. Havainnot vastaavat myös esimerkiksi Isossa-Britanniassa tehtyjä, vuokrajohtajat ovat pääsääntöisesti 40–65-vuotiaita, keski-iän ollessa 52,1 vuotta (Interim Management Survey 2019, 4).

Ylipäättensä itsensäyöllistäneiden joukossa on myös enemmän henkilöitä kuin palkansaajissa, jotka jatkaisivat tai jatkavat työntekoa, vaikka heidän ei sitä tarvitsisi tehdä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 44). Itsensäyöllistäneissä esiintyy paljon myös esimerkiksi taiteilijoita, mutta luultavasti myös vuokrajohtajat jatkavat työskentelyä, vaikka heidän ei taloudellisten syiden vuoksi olisikaan pakko niin toimia (Vahtervuo 2014, 39). Suuri osa itsensäyöllistäjistä on vahvasti motivoituineita ja haluaa toimia yrittäjämäisesti (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 14), ja luultavasti kokeneet vuokrajohtajat kuuluvat juuri tähän ryhmään.

Vuonna 2019 kolme neljäsosaa vastanneista oli miehiä, ja vuonna 2018 kaksi kolmasosaa, joten vuokrajohtajuus on varsin miesvoittoinen ala (The Interim Management Survey 2018, 4; The Interim Management Survey 2019). Samoin Isossa-Britanniassa valtaosa vuokrajohtajista on miehiä, esimerkiksi Interim Management Survey 2019 -tutkimukseen vastanneista miehiä oli 71 prosenttia (Interim Management Survey 2019, 4). Vuonna 2004 vastanneista oli naisia 15 prosenttia, joten naisten osuus vuokrajohtajista on tutkimuksen perusteella Isossa-Britanniassakin kasvanut kaksinkertaiseksi.

7.3 Vastaajien toimiala

Suurin osa vastaajista oli liiketalouden ammattilaisia (kuvio 2), ja heillä oletetusti on pitkä kokemus eri tehtävistä eri yrityksissä. Kuten taulukko 3 osoittaa, vastaajista hieman suurempi osa vuoden 2019 kyselyssä kuin 2018 ilmoitti toimivansa liikkeenjohdossa tai finanssimaailmassa. (The Interim Management Survey 2018, 5; The Interim Management Survey 2019.)



Kuvio 2. Vastaajien toimiala Ferovalon vuoden 2019 kyselyssä (The Interim Management Survey 2019).

Ne vastaajat, jotka eivät lukeneet itseään yllä mainittuihin suurempiin kokonaisuuksiin, luettelivat muun muassa seuraavia aloja: koulutus ja harjoittelu, öljy- ja kaasuteollisuus, esimiestyö, tuotantoketjut ja kuljetukset (The Interim Management Survey 2019).

Taulukko 3. Vastaajien ilmoittama oma toimiala vuosien 2018 ja 2019 kyselyissä (The Interim Management Survey 2018, 5; The Interim Management Survey 2019).

Vastaajien ilmoittama ala	prosenttia vastaajista 2019	prosenttia vastaajista 2018
Liikkeenjohto	37	32
Yritystoiminta ja finanssi	29	25
Palvelut	7	9
Tekniikka, arkkitehtuuri, insinööritieteet	5	5
Myynti	5	10
Muu	17	19

Vastaajien leijonanosaa työskenteli vuonna 2019 Suomessa (83 prosenttia), mutta muutama mainitsi myös Iso-Britannian (N=2), Ranskan (N=2) ja Saksan (N=2). Myös Afganistan, Sveitsi ja Ruotsi mainittiin (N=1) (The Interim Management Survey 2019). Vuoden 2018 kyselyn perusteella miltei puolella (44 prosenttia) toimi myös jonkin yrityksen johtokunnassa, ja näistä hallitusammattilaisista yli puolet (56 prosenttia) oli jäsenenä useammassa kuin yhdessä johtokunnassa (The Interim Management Survey 2018, 5).

7.4 Työkokemus vuokrajohtajana

Vuokrajohtajana toimiminen vaatii kokemusta, ja työnantajat arvostavatkin osoitettua taitoa aiemmista toimeksiannoista. Kuten taulukko 4 osoittaa, vastaajista 42 prosenttia oli toiminut vuokrajohtajana vähintään kuusi vuotta, ja miltei viidesosa (18 prosenttia) yli kymmenen vuotta. Prosenttiluvut vuosien 2018 ja 2019 kyselyissä poikkeavat jonkin verran, mutta koska vastaajamäärä oli molemmissa suhteellisen pieni (160 (2018) ja 98 (2019)), niin ei liene syytä tehdä asiasta suurempia johtopäätöksiä. (The Interim Management Survey 2018, 6; The Interim Management Survey 2019.)

Taulukko 4. Vastaajien työkokemus vuokrajohtajina vuosien 2018 ja 2019 kyselyissä (The Interim Management Survey 2018, 6 ja The Interim Management Survey 2019).

Työkokemus vuokrajohtajana	Prosenttia vastaajista 2019	Prosenttia vastaajista 2018
10 vuotta tai enemmän	18	10
6-9 vuotta	24	16
3-5 vuotta	22	25
1-2 vuotta	25	22
Alle yhden vuoden	11	30

Kyselyihin vastasi myös henkilöitä, joiden aikomuksena tai toiveena oli toimia vuokrajohtajina tulevaisuudessa, eli heillä ei siis ollut vielä varsinaista työkokemusta vuokrajohtajana tai itsenäisenä konsulttina toimimisesta. Tällaisia vastaajia oli vuonna 2018 25 prosenttia ja vuoden 2019 kyselyssä 22 prosenttia vastanneista. (The Interim Management Survey 2018, 6; The Interim Management Survey 2019.)

Vastaajien työuran pituus vuosissa ristiintaulukoitiin työpäivien määrään vuodessa. Tällöin havaittiin, että yli 200 päivää vuokrajohtajana vuonna 2018 toimineista vastaajista kahdeksan prosenttia oli työskennellyt vuokrajohtajana yli 10 vuotta ja 42 prosenttia oli työskennellyt vuokrajohtajana kuudesta yhdeksään vuotta. Vastaajista 17 prosenttia oli työskennellyt vuokrajohtajana kolmesta kuuteen vuotta ja 25 prosenttia oli työskennellyt vuokrajohtajana yhdestä vuodesta kahteen. Toisin sanottuna niistä vastaajista, jotka toimivat vuokrajohtajina yli 200 päivää vuodessa, 50 prosenttia oli toiminut vuokrajohtajana vähintään kuusi vuotta. (The Interim Management Survey 2019.) Tämä tukee havaintoa,

että vuokrajohtajan aiempi työkokemus on erittäin merkittävä tekijä hänen mahdollisille toimeksiantajilleen.

Niistä vastaajista, jotka olivat työskennelleet vuokrajohtajina alle 50 päivää 2018, 10 prosenttia yli työskennellyt vuokrajohtajana yli 10 vuotta, samoin 10 prosenttia oli työskennellyt vuokrajohtajana kuudesta yhdeksään vuotta, 30 prosenttia oli työskennellyt vuokrajohtajana kolmesta kuuteen vuotta, 35 prosenttia oli työskennellyt vuokrajohtajana yhdestä vuodesta kahteen ja 15 prosenttia oli työskennellyt vuokrajohtajana alle vuoden. (The Interim Management Survey 2019.)

Vuokrajohtajuudessa on tiettyä vapautta, ja on mahdollista toimia vuokrajohtajana myös niin sanotusti oman toimen ohella. Niistä vuokrajohtajista, jotka toimivat vuokrajohtajina alle 50 päivää vuonna 2018, 20 prosenttia oli ollut alalla vähintään kuusi vuotta (The Interim Management Survey 2019).

7.5 Toimeksiannot, työmäärä ja työtyytyväisyys

Itsensätyöllistäjiä, myös vuokrajohtajia, koskevassa keskustelussa juuri asiakkaiden tai toimeksiantajien määrää on usein pidetty ratkaisevana tekijänä, jolla voidaan kuvata itsensätyöllistäjän taloudellista tilannetta ja riippuvuutta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 43). Sekä vuoden 2018 että 2019 kyselyjen perusteella vuokrajohtajille itselleen kaikkein tärkein asia, mitä välittäjäyritykset voivat vuokrajohtajille tarjota, vaikuttivat olevan mahdollisimman monet toimeksiannot (The Interim Management Survey 2018, 22; The Interim Management 2019). Kaikki muu, esimerkiksi vuokrayrityksen tarjoamat tapaamiset, seminaarit, kollegojen tai yrityksen tarjoama vertaistuki ja mahdolliset välittäjäyritysten jäsenilleen hankkimat alennukset olivat täysin toissijaisia toimeksiantojen tasaiseen virtaan verrattuna (The Interim Management Survey 2018, 14–22; The Interim Management 2019).

7.5.1 Vuokrajohtajien toimeksiannot

Vaikka välittäjäyritysten määrä on kasvanut, ylivoimaisesti suurin osa vuokrajohtajista löytää toimeksiantonsa omien kontaktiverkkojen tai muiden kontaktiensa kautta. Ferovalon kyselyssä 2019 jopa 30 prosenttia vastaajista oli saanut toimeksiantonsa vain välittäjäyritysten palveluita käyttäen. Edellisessä, vuoden 2018 kyselyssä osuus oli 7 prosenttia. (The Interim Management Survey 2018, 13; The Interim Management Survey 2019.)

Tieto vuokrajohtajayritysten suhteellisen pienestä osuudesta toimeksiantojen välittämisessä on kenties hieman ristiriidassa aiemman tutkimuksen (Vahtervuo 2014, 14) kanssa, jossa välittäjäyritysten asema toimeksiantojen välittäjänä kenties arvioitiin suuremmaksi kuin se ainakin Ferovalon kyselyiden perusteella vaikuttaa olevan. Ehdottomasti tärkein toimeksiantojen lähde ovat vuokrajohtajien omat kontaktiverkostot.



Kuvio 3. Mistä vuokrajohtajat saivat toimeksiantonsa Ferovalon vuoden 2019 kyselyn mukaan (The Interim Management Survey 2019).

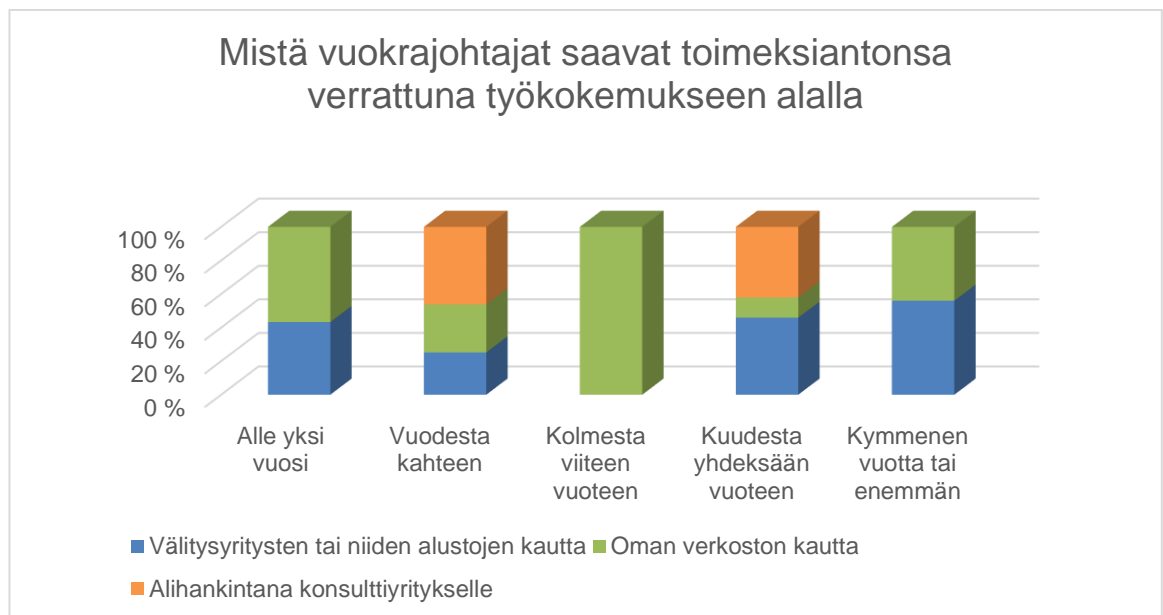
Kuvio 3 osoittaa, että ylivoimaisesti eniten vuokrajohtajat käyttivät omia kontaktiverkostojaan ja saivat toimeksiantonsa niiden kautta (73 prosenttia v. 2019 ja 68 prosenttia v. 2018). Vastaukseen oli mahdollista valita useampia vastausvaihtoehtoja kuin yksi. (The Interim Management Survey 2018, 13; The Interim Management 2019.)

Ne vastaajat, jotka olivat valinneet vaihtoehdoksi ”toisella tavalla”, vuoden 2019 kyselyssä seitsemän prosenttia ja 2018 neljä prosenttia, totesivat toimeksiantojen olevan pääsääntöisesti toimeksiantojen olevan noin 50 prosenttia välittäjäyritysten ja omien kontaktiverkostojen tulosta. Vastaajat myös painottivat valmiutta ottaa vastaan (oletettavasti erityisesti työuran alussa) miltei minkälaisia toimeksiantoja vain, ilmeisesti tavoitteena kasvattaa kokemusta, nimeä ja mainetta. Yksi vastaajista totesi, että 35 alalla ollun vuoden jälkeen toimeksiantoja tulee kuin itsestään, varoittamatta tai erityisesti etsimättä. (The Interim Management Survey 2018, 13; The Interim Management Survey 2019.) Kokeneet vuokrajohtajat kokivat usein suoriutuvansa mistä tahansa toimeksiannosta, sillä ajattelivat olevansa paras vaihtoehto tehtävään (Vahtervuo 2015, 37).

Konsulttiyhtiöiden kautta saatujen toimeksiantojen merkitys oli suhteellisen pieni. Vuoden 2019 kyselyssä tällaisten toimeksiantojen määrä oli kuusi prosenttia ja aiemmassa kyselyssä viisi prosenttia (The Interim Management Survey 2018, 13; The Interim Management 2019).

Vastaukset vuosien 2018 ja 2019 kyselyissä poikkesivat toisistaan erityisesti sen suhteen, kuinka paljon vuokrajohtajat saivat toimeksiannoistaan välittäjäpalveluiden kautta (seitsemän prosenttia verrattuna 30 prosenttiin). Ero vastausten määrässä selittyy osittain kysymysten erilaisella muotoilulla, sillä vuonna 2018 vastausvaihtoehdoista kuviossa mainituista oli mahdollista valita vain yksi, sillä tarkoituksena olikin etsiä toimeksiantojen pääasiallista lähdettä. Vuoden 2019 kyselyssä kysymystä muutettiin siten, että vastaajien oli mahdollista valita useampikin vaihtoehto, mikä kenties kuvaa paremmin todellisuutta.

Ristiintaulukoitaessa vastaajien työkokemus ja toimeksiantojen lähteet havaittiin, että toimeksiantojen pääasiallinen lähde muuttuu jossain määrin vuokrajohtajien kokemuksen (ja asiantuntijuuden karttumisen) perusteella. Kaikista merkittävin tekijä oli työkokemuksesta riippumatta vastaajan omat kontaktiverkot, yli 70 prosenttia kaikista vastauksista. (The Interim Management Survey 2018, 13; The Interim Management 2019.)



Kuvio 4. Toimeksiantojen lähteet suhteessa työkokemukseen vuosina Ferovalon vuoden 2019 kyselyn perusteella (The Interim Management Survey 2019).

Kuvio 4 havainnollistaa asiaa. Vuokrajohtajia tarjoavien yritysten merkitys toimeksiantojen välittäjänä vaihtelee, ja niiden merkitys on suhteellisesti suurin vuokrajohtajan uran

alussa, kun vuokrajohtajalla ei kenties ole vielä ”nimeä” tai sellaista kokemusta, jota toimeksiantajat arvostavat ja painottavat rekrytoinneissaan. Toisaalta välittäjäyrityksiltä kautta saatujen toimeksiantojen määrä kasvaa myös kokeneiden vuokrajohtajien kohdalla. Tähän saattaa olla syynä se, että oltuaan vuokrajohtajana esimerkiksi yli kuusi vuotta vuokrajohtajalla alkaa olla sellaista kokemusta, että hän voi valita omat toimeksiantonsa riippumatta siitä, onko toimeksianto tullut hänen omien verkostojensa tai välittäjäyrityksen kautta.

Onkin tärkeää, että vuokrajohtaja tai vuokrajohtajaksi haluava käyttää erityisesti uransa alkuvaiheessa kaikkia tarjolla olevia palveluita ja verkostoja, mukaan luettuna vuokratyöpalvelujen palvelut. Iso-Britanniassa tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että 80 prosenttia vuokrajohtajista käytti ainakin joskus toimeksiantojensa hankkimiseen myös välittäjäyrityksiä (Interim Management Survey 2019, 25). Ilmeisesti välittäjäyritysten käyttö toimeksiantojen hankinnassa on hyvä ajatus vuokrajohtajan työkokemuksesta ja hänen omien verkostojensa laajuudesta riippumatta.

7.5.2 Vuosittainen työmäärä

Suomessa vuodessa on keskimäärin 258 työpäivää, riippuen liikkuvien juhlapäivien sijoittuminen suhteessa viikonpäiviin, arkipyhien sijoittumisesta ja niin edelleen. Yli 260 päivää vuodessa töitä tekevä henkilö tekee siis töitä kaikki arkipäivät ja joitakin lomaaikoja tai viikonloppuja arkipäivien lisäksi.



Kuvio 5. Toimeksiannoissa työskenneltävien päivien määrä viimeisen 12 kuukauden aikana vuoden 2019 kyselyssä (The Interim Management Survey 2019).

Kun otetaan huomioon kesä- ja muut lomamat, keskimääräinen työpäivien määrä vuodessa lienee 200 ja 225 välillä. Kuten kuvio 5 osoittaa, 18 prosenttia vastaajista työskenteli vähintään 200 päivää vuodessa vuokrajohtajana, ja loput 82 prosenttia toimivat vuokrajohtajana sitä vähemmän (katso myös taulukko 5).

Taulukko 5. Vastaajien tekemät toimeksiantopäivät Ferovalon vuosien 2018 ja 2019 kyselyissä (The Interim Management Survey 2018, 9; The Interim Management Survey 2019).

Toimeksiannoissa vietyt päivät vuodessa	Prosenttia vastaajista 2019	Prosenttia vastaajista 2018
Yli 260 päivää	4	(ei omana kategorianaan vuoden 2018 kyselyssä)
225–260 päivää	9	9
200–225 päivää	5	8
151–200 päivää	21	5
100–150 päivää	16	20
50–100 päivää	15	25
Alle 50 päivää	30	31

Kyselyissä ei erikseen kysytty vuokrajohtajien muista työsuhteista toimeksiantojen lisäksi, mutta on mahdollista, että vuokrajohtajilla on muitakin, mahdollisesti osa- tai kokopäiväisiä ja määräaikaista työsuhteita toimeksiantojen lisäksi. Myös kokoaikainen työ-

suhde on mahdollinen, siis vuokrajohtajana tehtyjen ”keikkojen” ohella (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 44). Vuokrajohtajana toimiminen ei itsessään estä muita toimeksiantoja tai työsuhteita.

Isossa-Britanniassa tehdyssä tutkimuksessa vuokrajohtajat laskuttivat keskimäärin 150 päivästä vuosittain (Interim Management Survey 2019, 11). Vastaavasti heistä oli toimeksiannolla 68 prosenttia, ja kahdeksan prosenttia oli omasta tahdostaan vapaalla, eivät siis etsineet töitä tai olleet töissä (Interim Management Survey 2019, 12).

7.5.3 Toimeksiantojen kesto kuukausina

Vuokrajohtajien toimeksiannot poikkeavat paljon kestoltaan ja vaativuudeltaan. Pääsääntöisesti toimeksiannot kestivät alle vuoden (82 prosenttia vastauksista, mikä oli sama tulos kuin vuoden 2018 kyselyssä). Toimeksiantojen keskimääräinen kesto oli seitsemän kuukautta. Myös alle viisi kuukautta kestäneitä toimeksiantoja oli 29 prosenttia. Kahdeksan prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon jotain muuta (5 prosenttia vuonna 2018). Kun vastaajista jätettiin pois ne toimeksiannot, joiden kesto ylitti 12 kuukautta (ja jotka laskettiin mukaan tilastoon 12 kuukautena (N=12)), keskimääräinen toimeksiannon kesto oli noin kuusi kuukautta (5,8). (The Interim Management Survey 2018, 9; The Interim Management Survey 2019.) Kuvio 6 ja taulukko 6 havainnollistavat toimeksiantojen kestoja kuukausina.



Kuvio 6. Toimeksiantojen kesto kuukausina vuoden 2019 kyselyssä (The Interim Management Survey 2019).

Isossa-Britanniassa vuonna 2019 julkaistussa kyselytutkimuksessa 77 prosentilla vastaajia toimeksiantoja oli yhdestä kahteen (39 prosenttia yksi toimeksianto, 38 prosenttia kaksi toimeksiantoa), kolme tai enemmän toimeksiantoa oli 15 prosentilla, ja useampia kuin kolme vain kolmella prosentilla (Interim Management Survey 2019, 9). Tämä lienee tilanne Suomessakin. Valtaosalla kyselyihin vastanneista vuokrajohtajista lienee yhdestä kahteen toimeksiantoa. Ferovalon kyselyissä ei kysytty toimeksiantojen vuosittaista määrää, mutta yhdestä kahteen toimeksiantoa on todennäköinen määrä toimeksiannon keskimääräisen keston perusteella.

Taulukko 6. Toimeksiantojen keskimääräinen kesto kuukausina vuosien 2018 ja 2019 kyselyissä (The Interim Management Survey 2018, 10; The Interim Management Survey 2019).

Toimeksiannon kesto	Prosenttia vastanneista vuoden 2019 kyselyssä	Prosenttia vastanneista vuoden 2018 kyselyssä
12 kuukautta tai enemmän	18	14
9–11 kuukautta	22	19
6–8 kuukautta	23	19
2–5 kuukautta	18	33
Alle 2 kuukautta	11	10
Muu kesto	8	5

Kyselyihin vastanneet vuokrajohtajat eivät automaattisesti pitäneet toimeksiannon lyhyttä kestoja ongelmana (The Interim Management Survey 2018, 11; The Interim Management Survey 2019). Kaikista vastaajista yli 60 prosenttia olivat olleet tyytyväisiä toimeksiantajensa keston, 18,5 prosenttia suosi pitkiä toimeksiantoja ja samoin 18,5 prosenttia vastaajista totesi toimeksiantajensa keston olevan heille yhdenkään (The Interim Management Survey 2019).

Toisaalta, 66 prosenttia vastaajista, joiden toimeksiannot olivat kestäneet alle kaksi kuukautta, halusivat pidempiä toimeksiantoja. Niillä vastaajilla, joiden toimeksianto oli kestänyt kolmesta viiteen kuukauteen, pidempien toimeksiantojen toive oli 39 prosentilla, 6–8 kuukautta kestäneissä toimeksiannoissa 30 prosenttia, ja yhdeksästä yhteentoista kuukauteen kestäneissä toimeksiannoissa kuusi prosenttia. (The Interim Management Survey 2019.)

Mitä tulee työmäärään toimeksiannoissa, vastaajat olivat siihen pääsääntöisesti tyytyväisiä. Esimerkiksi niistä vuokrajohtajista, jotka olivat työskennelleet vähemmän kuin 50 työpäivää viimeisen 12 kuukauden aikana, 50 prosenttia oli tyytyväinen toimeksiantajensa työmäärään, ja 50 prosenttia halusi lisää työtä. On kuitenkin ajateltavissa, että vastaajat varsinaisesti halusivat enemmän työtä toimeksiantojen muodossa, toisin sa-

nottuna enemmän työpäiviä vuokrajohtajana, kuin työtä yksittäisten toimeksiantojen parissa. (The Interim Management Survey 2018, 11; The Interim Management Survey 2019.)

Niistä vastaajista, jotka olivat työskennelleet vuokrajohtajina yli 200 päivää vuonna 2018 (200–260 päivää), tilanne oli hieman toinen, sillä vain kuusi prosenttia vastaajista ilmaisi haluavansa enemmän työtä, ja 93 prosenttia oli tyytyväisiä toimeksiantojensa, joko yhden tai useamman, työmäärään. Näistä vastaajista 18 prosenttia ilmaisi haluavansa ylipäänsä enemmän työtä. (The Interim Management Survey 2019.)

Vuoden 2019 vastausten mukaan 66 prosenttia niistä vastaajista, joiden toimeksiannot kestivät alle kaksi kuukautta, halusivat pidempiä toimeksiantoja. Kahdesta viiteen kuukauteen kestäneiden toimeksiantojen kohdalla pidempiä toimeksiantoja halunneiden vastaajien määrä oli 39 prosenttia, kuudesta kahdeksaan kuukautta kestäneissä toimeksiannoissa 30 prosenttia, ja yhdeksästä yhteentoista kuukautta kestäneiden toimeksiantojen kohdalla kuusi prosenttia. Ristiintaulukoitaessa toimeksiantojen kesto tyytyväisyyteen toimeksiannoissa havaittiin, että pitkät toimeksiannot, esimerkiksi yli vuoden kestäneet, eivät olleet vastaajien mielestä hyviä, sillä yli vuoden kestäneissä toimeksiannoissa 31 prosenttia olisi halunnut lyhyempiä toimeksiantoja. (The Interim Management Survey 2019.)

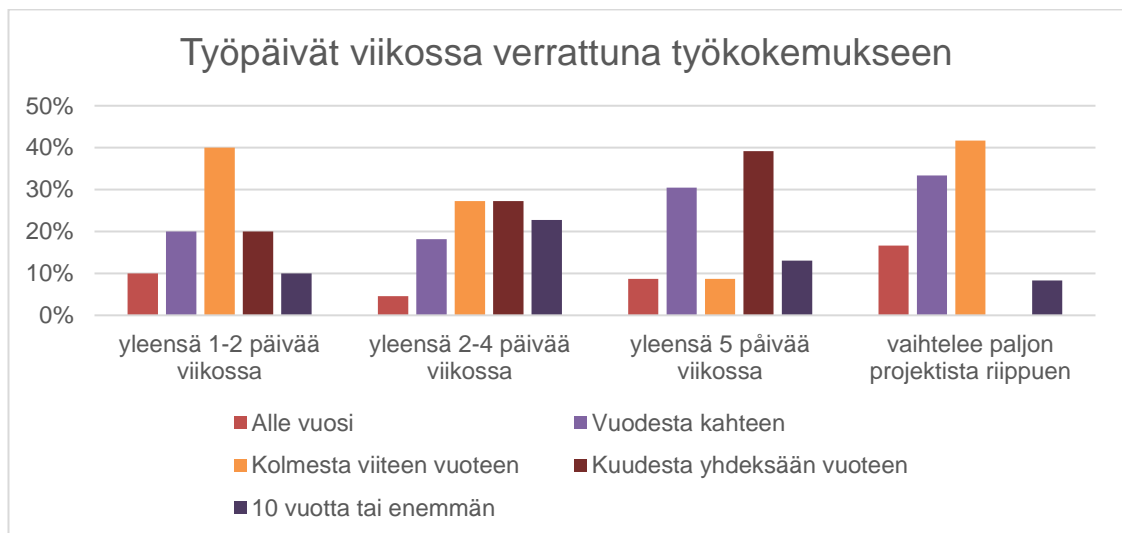
7.5.4 Viikoittainen työmäärä toimeksiannoissa

Vastausten perusteella suurin osa toimeksiannoista kesti ainakin kaksi päivää viikossa, usein pidempään, joko kolmesta viiteen päivään. Yhden tai kaksi päivää viikossa vaativat toimeksiannot muodostivat 13 prosenttia vastauksista. Vaikka jotkut vaihtuvakestoiset projektit (26 prosenttia vastauksista) saattavatkin ottaa vain yhdestä kahteen päivään viikossa, vaikuttaisi saatujen vastausten valossa kuitenkin siltä, että toimeksiantojen valtaosa kestää tätä pidempään, kolmesta viiteen päivään.



Kuvio 7. Viikoittainen työmäärä toimeksiannoissa (The Interim Management Survey 2019).

Vastaajien viikoittainen työmäärä vaihteli voimakkaasti (kuvio 7). Kuten kuvio 8 osoittaa, ainakin kuusi vuotta alalla toimineiden viikoittainen työmäärä saman toimeksiantajan palveluksessa oli pidempi kuin niillä, jotka ovat työskennelleet vuokrajohtajina alle kuusi vuotta. (The Interim Management Survey 2019.)



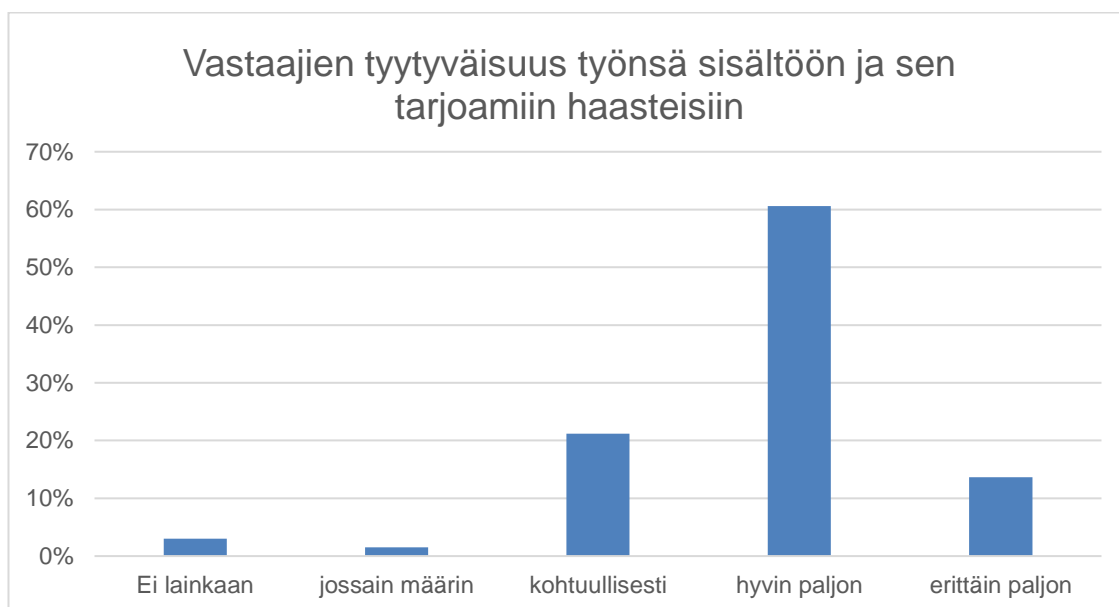
Kuvio 8. Toimeksiantojen pituus päivinä viikossa verrattuna vuokrajohtajien työkokemukseen vuoden 2019 kyselyssä (The Interim Management Survey 2019).

Sellaisissa toimeksiannoissa, jotka kestivät päivästä kahteen viikossa, yli 70 prosenttia oli työskennellyt vuokrajohtajana vähintään kolme vuotta, kahdesta neljään päivään viikossa kestävässä toimeksiannoissa oli 77 prosenttia vähintään kolme vuotta toimineista

vuokrajohtajista, mutta viisi päivää viikossa kestävässä toimeksiannoissa yli kolme vuotta vuokrajohtajina toimineita oli 61 prosenttia (The Interim Management Survey 2019).

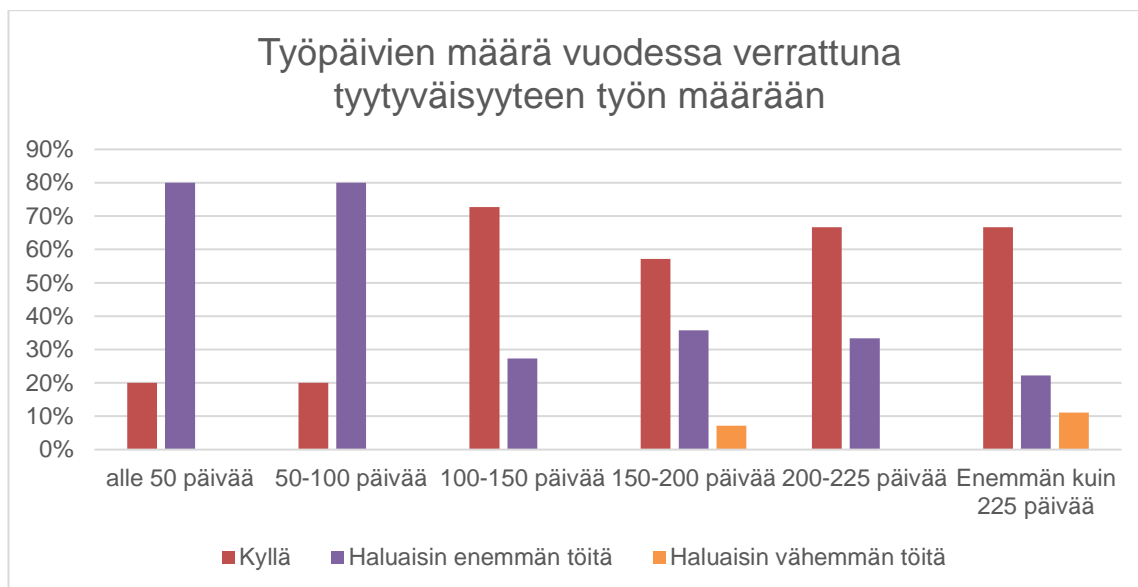
7.5.5 Vuokrajohtajien tyytyväisyys

Vuokrajohtajien antamien vastausten perusteella he ovat suhteellisen tyytyväisiä toimeksiantojensa sisältöön ja haasteisiin (kuvio 9). Vuokrajohtajien keskimääräinen tyytyväisyys toimeksiantoihinsa oli 3,8 (skaalalla 1–5), ja 95 prosenttia heistä oli vähintään tyytyväisiä työhönsä ja sen haasteisiin (The Interim Management Survey 2019). Vuonna 2016 Alankomaissa tehdyssä tutkimuksessa vastaajista 86 prosenttia oli tyytyväisiä työhönsä, joten ilmeisesti korkea tyytyväisyys korreloi alavalinnan kanssa (Increased workload for interim managers. 2019).



Kuvio 9. Vuokrajohtajien tyytyväisyys toimeksiantojensa sisältöön ja haasteisiin, vuoden 2019 kyselyn perusteella (The Interim Management Survey 2019).

Vastaajilta kysyttiin sekä vuonna 2018 että 2019, ovatko he olleet tyytyväisiä työn määrään edellisenä kalenterivuonna. Vuoden 2019 kyselyyn vastanneista vain kolme prosenttia oli halunnut vähemmän työtä (kaksi prosenttia vuoden 2018 kyselyssä), 52 prosenttia oli halunnut enemmän työtä (61 prosenttia vuoden 2018 kyselyssä), ja 45 prosenttia oli tyytyväisiä toimeksiantojensa työmäärään viimeisen 12 kuukauden ajalta. (37 prosenttia vuoden 2018 kyselyssä). (The Interim Management Survey 2018, 9; The Interim Management Survey 2019.)



Kuvio 10. Vuokrajohtajien halukkuus useampiin työpäiviin verrattuna vuonna 2018 toimeksiantojen parissa työskenneltyjen päivien määrään (The Interim Management Survey 2019).

Kuvio 10 havainnollistaa vuokrajohtajien tyytyväisyyttä työmääräänsä suhteessa työpäiviin. Kun vuokrajohtajien tyytyväisyyttä työhönsä ja työtilanteeseen verrattiin työssäolopäiviin kalenterivuonna 2018 vuoden 2019 tutkimuksessa, havaittiin, että niistä vastaajista, jotka olivat työskennelleet alle 100 päivää vuodessa, 80 prosenttia halusi enemmän töitä, joko toimeksiantoja tai työpäiviä toimeksiantojensa parissa. Tyytyväisyys työmäärään lisääntyy voimakkaasti, kun työpäiviä kertyy yli 100 vuodessa, sillä tyytyväisiä 100–150 päivää toimeksiantojensa parissa työskennelleistä on 73 prosenttia. (The Interim Management Survey 2019.) Kun työpäivien määrä vuodessa nousee yli 260:n, tyytyväisyys työn määrään laskee, ja puolet vastaajista haluaisi työskennellä vähemmän. Tyytyväisyys työn määrään nousee voimakkaasti, kun työpäivien määrä vuodessa nousee yli sadan.

Vuokrajohtajilla on myös hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työn eri osa-alueisiin: työtahtiin, työjärjestykseen ja työn sisältöön (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 44). Kaikista itsensä työllistäjistä, joihin myös vuokrajohtajat kuuluvat, vain viidesosa haluaisi mieluummin työskennellä palkkasuhteessa kuin itsensä työllistäen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 16). Useat toimeksiannot tai vaihtoehtoisesti pidemmät toimeksiannot yhdistettynä suhteelliseen hyvään korvaukseen mahdollistavat hyvän tulotason saavuttamisen vähemmälläkin työpäivillä.

7.6 Vuokrajohtajien ansiot

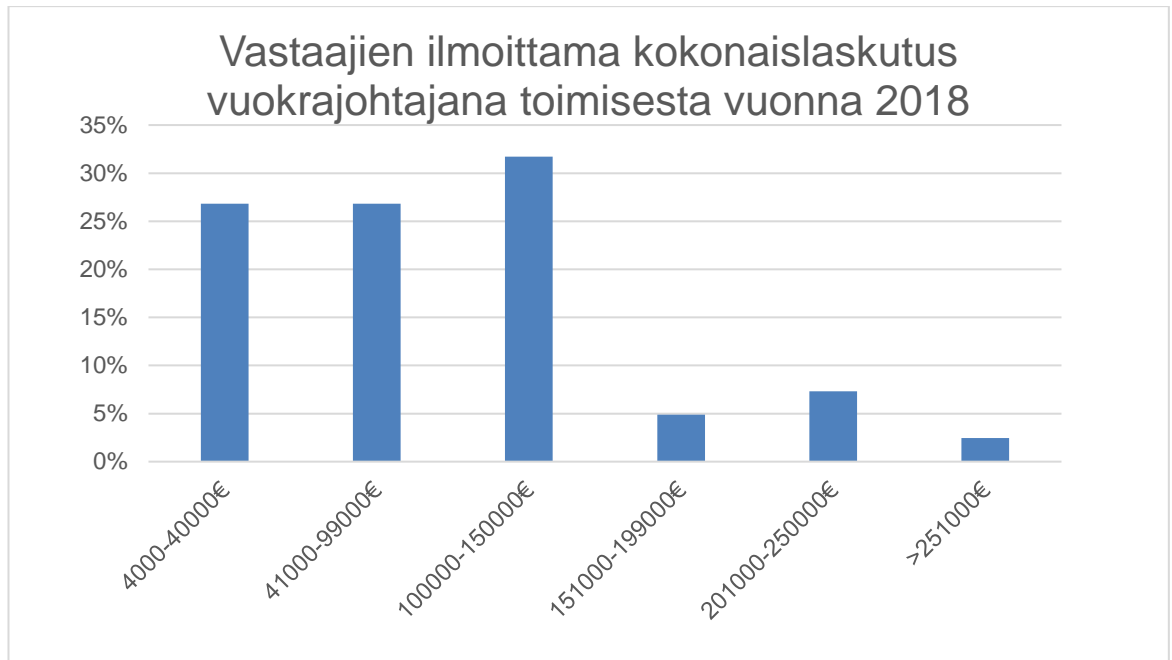
Kyselyyn vastanneiden vuokrajohtajien palkkataso on heidän omasta mielestään vähintään tyydyttävä, ja heitä voidaan pitää suhteellisen hyvin toimeentulevina itsensätyöllistäjien joukossa. Mikä sitten on tyydyttävä tai riittävä tulotaso, riippuu tietenkin henkilöstä. Jotkut haluavat saavuttaa mahdollisimman korkean tulotason, toiset taas suosivat vapaa-aikaa, perhettään, harrastuksiaan tai muuta mahdollisimman suuren pankkitilin sijaan.

Yleisenä kommenttina palkkatasoonsa vuokrajohtajat totesivat suomalaisten yritysten tehtävänä olevan opetella arvioida vuokrajohtajan tuomat kokonaisedut ja -hyödyt pelkkien kulujen laskemisen sijaan. Vuokrajohtajat tuomia etuja ja hyötyjä kokonaisuutta olisikin vuokrajohtajien mielestä ajateltava kokonaisuutena, eikä ajatella pelkästään päiväkohtaisen korvauksen suuruutta. Vuokrajohtajien mukaan yrityksen vertaavat päivittäisen korvauksen laskutuksen loppusummaa suoraan normaalilla palkalla toimivan johtajan (kuukausi-) palkkaan, mikä ei vuokrajohtajien mielestä ole oikea tapa toimia.

Vuokrajohtajan päiväkohtaista korvausta arvioitaessa tulisi ottaa huomioon myös ne epäsuorat kulut, jotka muodostuvat vakituisesta henkilöstöstä pelkän palkan lisäksi, esimerkiksi mahdolliset ikälisät, erilaiset palkitsemiskeinot, ajan myötä syntyvät kulut ja lakisääteisten vapaiden poissaolojen muodostamat kulut. Vuokrajohtajalle eivät kuulu myöskään esimerkiksi työajan järjestelyt, palaute, kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuudet tai osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, eikä niistä siten synny kulujakaan.

7.6.1 Tulot vuositasolla

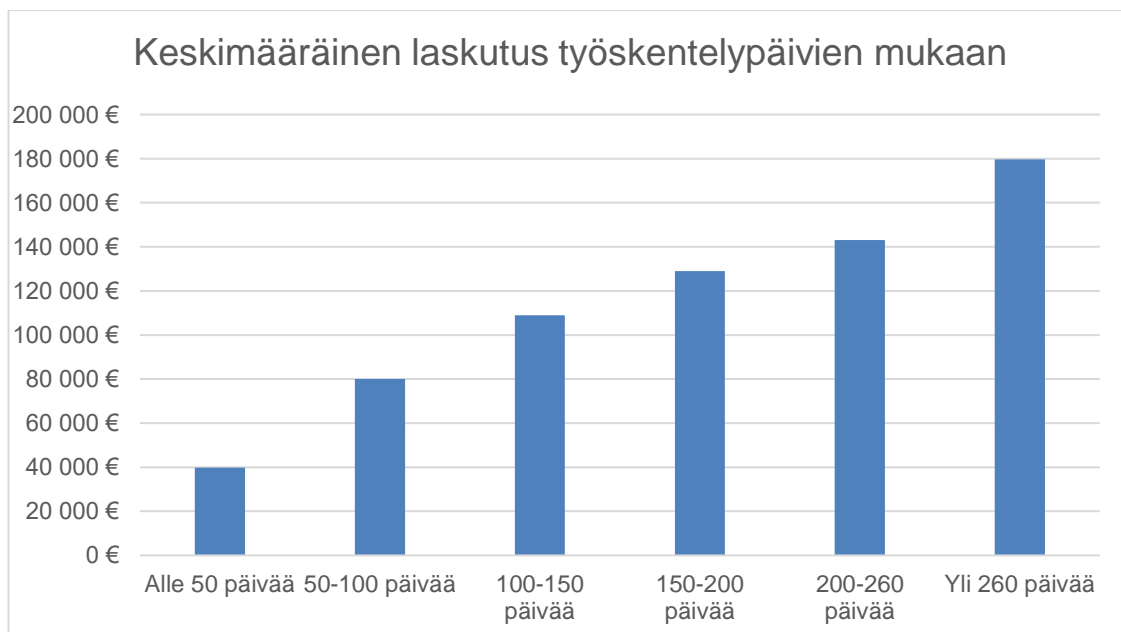
Vuokrajohtajat painottivat omissa arvioissaan, että palkkataso on heidän nähdäkseen varsin kohtuullinen, ja kiinnittivät huomiota siihen, että päiväkohtaisen korvauksen nousu saattaisi vaikuttaa negatiivisesti kysyntään (The Interim Management Survey 2019). Vuoden 2018 kyselyssä vastaajilta pyydettiin arvioita kokonaislaskutuksesta asiakkailtaan vuonna 2017. Saadut vastaukset (vuonna 2019 N=67) poikkesivat suuresti, aina nollatuloista aina 260 000 euroon. (The Interim Management Survey 2018, 8.) Vuoden 2019 kyselyssä vastaajilta pyydettiin arviota heidän kokonaislaskutuksestaan vuonna 2018 (katso kuvio 12). 41 vastauksen perusteella laskutettu kokonaismäärä oli suunnilleen sama kuin edellisenä vuonna, eli 85 600 euroa verrattuna edellisen vuoden 95 000 euroon (The Interim Management Survey 2019).



Kuvio 11. Vastanneiden ilmoittama kokonaislaskutus vuoden 2018 toimeksiannoista saatujen tulojen osalta (The Interim Management Survey 2019).

Kuviosta 11 ilmenee, että 54 prosenttia vastaajista laskutti asiakkailtaan alle 100 000 euroa (vuoden 2018 kyselyssä 55 prosenttia), 37 prosenttia 100 000–199 000 euroa (vuoden 2018 kyselyssä 33 prosenttia) ja seitsemän prosenttia 200 000–250 000 euroa (13 prosenttia vastaajista vuoden 2018 kyselyssä). Kaksi prosenttia vastaajista molemmissa kyselyissä ilmoitti laskuttaneena vähintään 251 000 euroa. (The Interim Management Survey 2018, 8; The Interim Management Survey 2019.)

Vuosittaisessa laskutuksessa on suuria eroja liittyen toimeksiantojen alaan, vaativuuteen, vuokrajohtajan taitoihin ja kokemukseen. Aineiston perusteella vuoden toimeksiantojen laskutus korreloi päiväkohtaisten summien kanssa, ja 50 prosenttia vastaajista, jotka ilmoittivat vuosituloikseen yli 200 000 euroa vuodessa, laskutti päivästä 700–1000 euroa. Heillä olikin vastaavasti enemmän toimeksiantopäiviä kuin niillä, joiden vuosikohmainen laskutus jäi pienemmäksi. Niistä vuokrajohtajista, joiden laskutus vuositasolla ylitti 200 000 euroa, 66 prosenttia työskenteli toimeksiannoissaan yli 200 päivää vuonna 2018. (The Interim Management Survey 2019.)

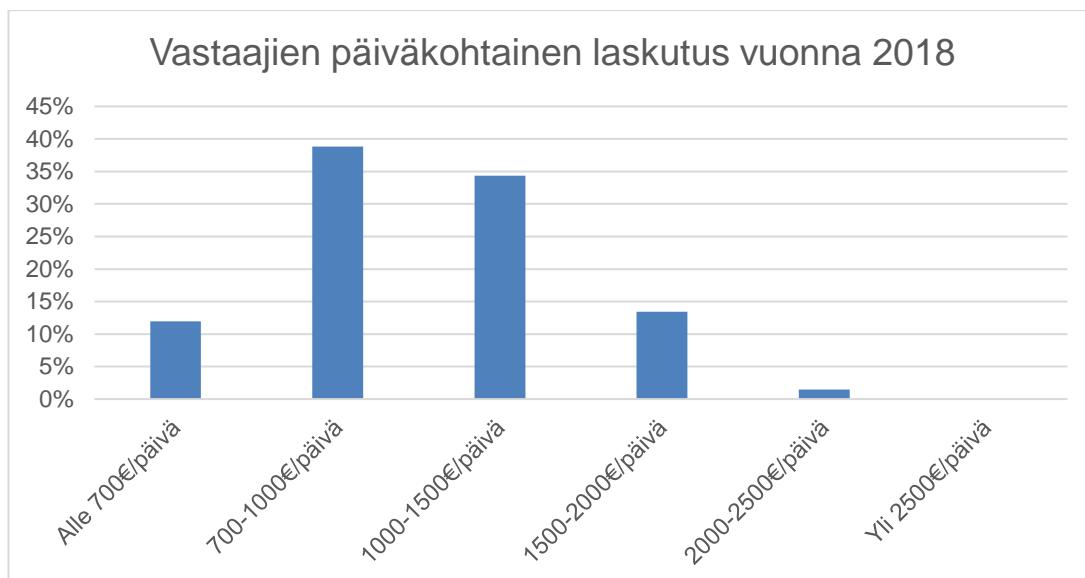


Kuvio 12. Vastaajien kokonaislaskutus verrattuna vuokrajohtajana toimittuihin päiviin vuoden 2019 kyselyn vastausten perusteella (The Interim Management Survey 2019.)

Kuten kuvio 12 osoittaa, mitä useampia päiviä vuokrajohtaja viettää toimeksiantojensa parissa, sitä suuremmaksi hänen tulonsa nousevat. Vastausten perusteella päiväkohtaisen euromääräistä korvausta tärkeämpää ovat mahdollisimman monet toimeksiannot, toisin sanottuna toimeksiantajilta laskutettavat päivät.

7.6.2 Päiväkohtainen korvaus

Vuokrajohtajien asiakkailtaan laskuttamat päiväkohtaiset korvaukset vaihtelevat voimakkaasti, riippuen esimerkiksi työkokemuksesta, projektin vaativuudesta ja vuokrajohtajan osaamisalasta. Päiväkohtaisen korvauksen määrä vaihteli sekä 2018 että 2019 alle 700 eurosta yli 2000 euroon, keskiarvon ollessa hieman alle 1100 euroa, joihin ei ole laskettu mukaan arvonlisäveroa, mahdollisia kuluja tai välittäjäyrittäjien vuokrajohtajan päiväkohtaisen korvauksen päälle tulevaa osuutta. (The Interim Management Survey 2018, 7–8; The Interim Management Survey 2019.)



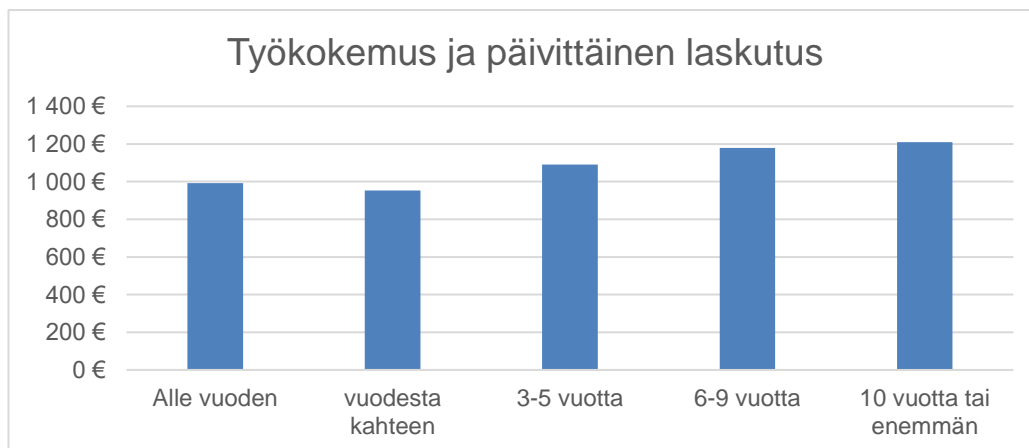
Kuvio 13. Vuokrajohdajien laskutus päivätasolla vuoden 2019 kyselyssä (vuoden 2018 tiedot) (The Interim Management Survey 2019).

Kuviosta 13 havaitaan, että ääripäitä päiväkohtaisessa korvauksessa esiintyy suhteellisen vähän. Vain kaksitoista prosenttia vastaajista laskutti vähemmän kuin 700 euroa päivässä (22 prosenttia vuoden 2018 kyselyssä), 39 prosenttia vastaajista laskutti 700–1000 euroa päivässä (25 prosenttia vuoden 2018 kyselyssä), 35 prosenttia vastaajista laskutti 1000-1500 euroa päivässä (42 prosenttia vuoden 2018 kyselyssä), 13 prosenttia vastaajista laskutti 1500–2000 euroa päivässä (11 prosenttia vuoden 2018 kyselyssä) ja kaksi prosenttia kyselyihin vastanneista vuokrajohdajista laskutti vastaajista 2000–2500 euroa päivässä (yksi prosentti vuoden 2018 kyselyssä). Yksikään vastaaja ei laskuttanut yli 2500 euroa päivässä. (The Interim Management Survey 2018, 7–8; The Interim Management Survey 2019.)

Nämä luvut vastaavat suunnilleen myös aiemmissa tutkimuksissa saatuja lukuja (Vahtervuo 2014, 35). Isossa-Britanniassa päiväkohtaiset palkkiot ovat suunnilleen samalla tasolla. Kokemuksesta, tarpeesta, alasta ja toimeksiannosta riippuen vuokrajohdajat laskuttavat 600–1800 euroa päivässä. Yleisin päiväkohtainen laskutus vaihtelee 720–960 euron välillä. (Interim Management Survey 2019, 9.)

Kuten kuvio 14 osoittaa, päiväkohtainen laskutusmäärä korreloi alalla olon ja vuokrajohdajan oletetun työkokemuksen ja -taidon mukaan, toki liittyen myös vuokrajohdajan keräämään maineeseen. Ristiintaulukoitaessa vuokrajohdajien päivittäinen laskutus vuok-

rajohtajana toimimisen pituuteen havaittiin, että kymmenen vuotta tai sen ylittävän työkokemuksen päivakohtainen määrä oli noin 20 prosenttia. (The Interim Management Survey 2019.)



Kuvio 14. Vastaajien työkokemus verrattuna päivittäiseen keskimääräiseen laskutukseen vuoden 2019 kyselyssä (The Interim Management Survey 2019).

Vuokrajohtajilta pyydettiin myös arviota heidän käsityksestään siitä, kuinka toimeksiantojen laskutus tulee muuttumaan seuraavan 12 kuukauden aikana. Vastaajista 14 prosenttia katsoi, että toimeksiantojen hinta tulee kasvamaan (23 prosenttia edellisen vuoden kyselyssä), toimeksiantojen hintojen pysyvän samana oletti 73 prosenttia (74 prosenttia vuoden 2018 kyselyssä) ja 10 prosenttia oletti toimeksiantojen keskimääräisen päivittäishinnan laskevan (3 prosenttia edellisen vuoden kyselyssä). (The Interim Management Survey 2018, 20; The Interim Management Survey 2019.)

Mielenkiintoisesti jälleen vastaajat Isossa-Britanniassa samaan kysymykseen vastasivat liki samoin. Vastaajista 65 prosenttia arveli päiväkohtaisten taksojen pysyvän ennallaan, 12 prosenttia arveli päiväkohtaisten hintojen laskevan, ja 21 prosenttia nousevan. (Interim Management Survey 2019, 13.)

Eräs kenties suurimmista tekijöistä vuokrajohtajan päiväkohtaisen korvauksen mahdollisen nousun tai laskun perusteena on vastaajan käsitys taloudellisesta tilanteesta ja sen kehityksestä. Tähän tietenkin vaikuttaa myös julkisuudessa käyty keskusteltu mediassa, taloudellinen tilanne Suomessa ja maailmalla, mahdolliset taloudelliset tai muut kriisit ynnä muut tekijät. On myös selvää, että käsitykseen esimerkiksi toimeksiantojen hintakehityksestä vaikuttaa myös vastaajan oma tilanne ja näin ollen myös psykologia ja muut

yksilöön itseensä ja hänen omaan tilanteeseensa liittyvät tekijät. Oletettavasti hyvä markkinatilanne lisää alalla kilpailua ja nostaisi toimeksiantojen keskimääräistä päiväkorvausta, ja sitä vastoin huononeva markkinatilanne laskisi korvausta.

Vuokrajohtajien näkemyksen mukaan alalla logiikka saattaa toimia toisinkin, ja matalavireinen markkinasuhdanne saattaa itse asiassa lisätä alalla kilpailua. Taloudellinen kriisi saattaa tuoda enemmän vuokrajohtajia ja konsultteja markkinoille julkisen ja yksityisen alan irtisanomisten vuoksi, ja täten aiheuttaa toimeksiantojen hinnanalennuspaineita lisääntyneen kilpailun vuoksi. Myös mahdollisen matalasuhdanteen aikainen pienempi kysyntä vuokrajohtajille saattaa vaikuttaa lisäämällä kilpailua harvemmista paikoista ja sitten laskea päiväkohtaisia korvauksia. Vastaajien mukaan lisääntynyt kilpailu saattaa myös johtaa siihen, että uudet alalle tulevat henkilöt eivät ole yhtä osaavia ja kokeneita kuin ammatissa pidempään toimineet, mikä taas huonontaa vuokrajohtajien ”laatua” ja mainetta, tekee hallaa muillekin vuokrajohtajille ja alentaa korvauksia pitkällä tähtäimellä. (The Interim Management Survey 2019.)

Vastaajat myös viittasivat välittäjäyritysten rooliin. Jos kyseessä olevat yritykset lähtevät mukaan hintakilpailuun asiakkaiden suuntaan vuokrajohtajien hinnalla laadun sijaan, vastaajien näkemyksen mukaan se osaltaan huonontaa alan ja vuokrajohtajien mainetta ja kysyntää. Vastaajien mukaan jotkin välittäjäyritykset toimivat jo tällä hetkellä tällä tavalla, toisin sanottuna kilpailevat hinnalla, eivätkä laadulla. (The Interim Management Survey 2019.)

7.7 Vuokrajohtajan käytön anti yrityksille

Vuokrajohtajien ja toimeksiantajien käsitykset siitä, mitä vuokrajohtaja tuo yritykselle tullessaan, poikkeavat jossakin määrin toisistaan. Kuten kuvio 15 osoittaa, tärkeimpinä vuokrajohtajan yritykseen tuomia asioita vuokrajohtajat itse pitivät omaa kokemustaan, strategista taitoaan ja kykyjään, ammattimaisuutta, johtotaitojaan ja uusia ideoita ja uusia asiakkaita. (The Interim Management Survey 2018, 23; The Interim Management Survey 2019.)



Kuvio 15. Mitä vuokrajohtajat toivat toimeksiantajilleen (The Interim Management Survey 2019).

Vuokrajohtajilta kysyttiin vuoden 2019 kyselyssä heidän näkemyksiään tärkeimmistä syistä yrityksille vuokrajohtajan käyttämiseen tulevaisuudessa, jolloin erikseen nousivat joustavuus (79 prosenttia), ammattimaisen avun tarve tietyssä tilanteessa (58 prosenttia), kasvanut tietoisuus vuokrajohtajien olemassaolosta (52 prosenttia), liikemaailman nopeat muutokset (48 prosenttia), vuokrajohtajan palkkaamisen helppous ja matalampi riski kuin vakinaisen henkilökunnan kohdalla (48 prosenttia), sopivan vakinaisen henkilöstön löytämisen vaikeus (44 prosenttia) ja työelämässä ja liikeympäristössä tapahtuvat muutokset. Sitä vastoin vain kuusi prosenttia katsoi perusteena vuokrajohtajan käyttämiselle työvoimakustannusten leikkaamisen tarpeen. (The Interim Management Survey 2019.)

Arvioidessaan oman toimintansa menestystä vuokrajohtajat niin vuoden 2018 kuin vuoden 2019 kyselyssä olivat sitä mieltä, että toimeksiantajat saivat rahoilleen vastinetta enemmän kuin olivat itse panostaneet. Tätä mieltä oli vastaajista 65 prosenttia vuonna 2019 ja 71 prosenttia vuonna 2018. Vuokrajohtajien käsityksen mukaan heidän arvonsa sekä yritykselle toimeksiannon muodossa tuomansa kokemus, taidot, uudet ideat ja asiakkaat olivat huomattavasti arvokkaampia kuin yrityksen taloudellinen satsaus vuokrajohtajan käyttämiseen. Vuokrajohtajista 33 prosenttia oli sitä mieltä, että asiakas sai rahoilleen vastinetta (28 prosenttia vuonna 2018), eli asiakas sai sitä, mistä maksoikin, mutta vuokrajohtajan käyttäminen ei tuonut yritykselle merkittävää lisäarvoa esimerkiksi

vuokrajohtajan aiemman kokemuksen tai strategisen osaamisen muodossa. (The Interim Management Survey 2018, 13; The Interim Management Survey 2019.)

8 Johtopäätökset

Vuokrajohtajuus on osa uutta työelämää, ja johtajien vuokraaminen on tullut suomalaisyrityksille tutuksi ja vuokrajohtajien kysyntä kasvaa (Hänninen 2014; Vahtervuo 2014, 82). Toimeksiannoissa teetettävä työ lisääntyy eri aloilla, ja yritykset etsivät yhä uusia tapoja organisoida työtä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 22). Vuokrajohtajien käyttö ei ole kuitenkaan toistaiseksi levinnyt niin laajalle kuin vuokrajohtajat ja vuokrajohtajia välittävät yritykset toivoisivat.

8.1 Vuokrajohtajat kyselyiden perusteella

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota yleiskuva vuokrajohtajista ja heidän työstään pääasiassa kahden Ferovalo Oy:n toteuttaman kyselyn vastausten pohjalta. Vertailemalla molempien kyselyjen tuloksia sekä muita lähteitä saatiin varsin yhdenmukainen kuva muun muassa kyselyihin vastanneiden työstä, toimeksiantojen hinnoista ja vuokrajohtajien näkemyksistä vuokrajohtajuuden tulevaisuudesta Suomessa.

Vuonna 2010 tehdyn kansainvälisen Global Entrepreneurship Monitor 2010 -tutkimuksen perusteella Suomessa noin 76 prosenttia yrittäjiksi aikovista perusteli aikomustaan muun muassa palkkatyötä suuremmalla itsenäisyydellä, paremmalla ansiotasolla tai muilla samankaltaisilla mahdollisuuksilla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 46). Vuokrajohtajien uravalinta vaikuttaa aineistoina olleiden kyselyiden perusteella pääsääntöisesti olleen tietoisien päätösten ja toiminnan tulosta. Vuokrajohtaja on yrittäjä, jonka velvollisuuksissa korostuvat oma vastuu, tehokkuus ja halu oppia uutta. Vuokrajohtajuus sopii hyvin nykyaikaan, jossa painotetaan yksilön valmiutta kouluttautua uusiin ammatteihin ja sopeutua uusiin olosuhteisiin.

Vuokrajohtajat vaikuttavat kyselyjen tulosten perusteella vähintään tyytyväisiltä uravalintaansa ja työhönsä (The Interim Management Survey 2018, 8, 11; The Interim Management Survey 2019). Poikkeuksena varsin moneen uuteen alaan ja ammattiryhmään, vuokrajohtajuudessa on kyse myös vapaaehtoisuudesta, eli suuri osa vuokrajohtajista ei ole ajautunut tai ollut pakotettuja vuokrajohtajiksi. Tässä mielessä vuokrajohtajat ovat

kirjallisuudessa tarkoitettuja todellisia tai ”aitoja” yrittäjiä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 46).

Vuokrajohtajat ovat voimakkaan ratkaisukeskeisiä tekijöitä. Vaihtuvuutta ja nopeaa vaihtelua toimeksiannoissa ja toimeksiantajissa arvostetaan. Tilastokeskuksen mukaan 80 prosenttia itsensätyöllistäjistä sanoo, että heillä on vakinainen ja hyvin toimiva asiakas-kunta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 21). Kyselyihin vastanneet vuokrajohtajat olivat voineet suurimmaksi osaksi valita itse ne toimeksiannot, jotka halusivat. Vain pieni osa vuokrajohtajista on saanut toimeksiantonsa välittäjäyritysten kautta, kun taas huomatta-van suuri osa vuokrajohtajista käyttää ainoastaan omia kanaviaan potentiaalisten asiak-kaiden hankkimisessa. (The Interim Management Survey 2018, 23; The Interim Mana-gement Survey 2019.)

Kaikkein tärkein asia erityisesti aloittelevalle vuokrajohtajille ovat mahdollisimman monet toimeksiannot ja niiden jatkuva virta, jotta työtä riittää. (The Interim Management Survey 2018, 22; The Interim Management Survey 2019.) Ne vastaajat, jotka ovat onnistuneet luomaan itselleen nimeä, voivat luottaa suhteellisen jatkuvaan toimeksiantojen määrään ja sitä kautta saavuttaa suhteellisen hyvän tulotason. Vuokrajohtaja voi myös ”keikkailla”, toisin sanoen yrittäjä voi toimia vuokrajohtajana myös vakinaisen työsuhteen, muiden toimeksiantojen tai osa- ja määräaikaisten työsuhteiden ohella. Useampi samanaikainen työ- tai toimeksiantosuhde lieneekin tilanne varsin monen vuokrajohtajan kohdalla. Toi-nen vaihtoehto on, että vuokrajohtaja on jo aiemman työuransa tai muun syyn vuoksi taloudellisesti riippumaton, eikä siten ole täysin riippuvainen riittävästä asiakaskunnasta (Vahtervuo 2014, 81).

Kaikkein tärkein tekijä toimeksiantajille vuokrajohtajan palkkaamisperusteeksi vaikuttaisi olevan vuokrajohtajan mahdollisimman monipuolinen ja laaja kokemus erilaisista yrityk-sistä ja projekteista. Menestyminen aiemmissa projekteissa myös takaa toimeksiantojen tulon jatkossakin. Vuokrajohtajan kannattaa myös olla ripeä, ulospäinsuuntautunut ja tu-losorientoitunut. ”Kun työ muuttuu yrittäjämäisemmäksi, yrittäjästatuksella työskentele-vät osaajat voivat valita itseään kiinnostavat projektit ja kivat asiakkaat” (Sullström & Val-kama 2020).

8.2 Vuokrajohtajuuden tulevaisuus Suomessa

Vaikka vuokrajohtajuus on varsin suhdanneherkkä ala, kuten konsultointi yleensäkin (Lehtonen 2006, 63), vuokrajohtajien oma näkemys markkinoiden kehityksestä on, että vuokrajohtajien markkinat ja kysyntä tulevat hitaasti kasvamaan (The Interim Management Survey 2018, 20). Kun asiaa kysyttiin vuokrajohtajilta itseltään, 64 prosenttia katsoi vuokrajohtajamarkkinoiden kasvavan jossain määrin, 24 prosenttia uskoi tilanteen säilyvän entisellään ja yhdeksän prosenttia uskoi vuokrajohtajien kysynnän kasvavan nopeasti. Nämä luvut vastaavat suhteellisen pitkälle vuoden 2018 kyselyssä saatuja lukuja, jolloin 75 prosenttia uskoi markkinoiden hitaaseen kasvuun, markkinoiden pysyvän ennallaan uskoi 16 prosenttia ja samoin yhdeksän prosenttia uskoi markkinoiden kasvavan nopeasti. Nämä markkinoiden nopeaa kasvua enteilevät yhdeksän prosenttia pitivät vuokrajohtamisen kasvua alana nopeaa kasvua mahdollisena, tosin edellyttäen, että potentiaaliset asiakkaat havaitsevat vuokrajohtamisen mahdollisuudet, hyödyt ja potentiaalin. (The Interim Management Survey 2018, 20; The Interim Management Survey 2019.)

Ne vastaajista, jotka epäilivät markkinoiden kasvua, pitivät Suomea kuitenkin pienenä markkina-alueena, myös niille yrityksille, jotka toimivat konsultti- tai vuokrajohtaja-aloilla. Suurena haasteena vastaajat pitivät tiedon vuokrajohtajuudesta ja vuokrajohtajista levittämisen merkitystä potentiaalisille asiakkaille, ja missä tahansa muodossa. Tiedon levittämiseen pitäisi vastaajien mukaan myös välittäjäyritysten kiinnittää enemmän huomiota. (The Interim Management Survey 2018, 23; The Interim Management Survey 2019.) Samoin välittäjäyritysten profiilia on pyrittävä nostamaan, sillä potentiaaliset asiakkaat eivät tienneet, mistä ja miten etsiä vuokrajohtajia (Vahtervuo 2015, 82).

Mielenkiintoista oli, että vuoden 2019 kyselyssä kaksi prosenttia vastaajista katsoi, ettei vuokrajohtajuudella ole tulevaisuutta Suomessa. Perusteluna vastaukselleen vastaajat esittivät, että erityisesti vuokrajohtajia välittävät yritykset tulevat katoamaan, mikä tulee vaikuttamaan markkinoihin. Toinen näkemys oli, eli vuokrajohtajuus tulee korvautumaan jollakin uudella innovaatiolla, joka tulee sen syrjäyttämään. (The Interim Management Survey 2019.)

Tässä asiassa suomalaiset kyselyyn vastanneet vuokrajohtajat poikkeavat brittiläisistä kollegoistaan. Jälkimmäisistä vuokrajohtajamarkkinoiden supistumisesta ounasteli 36 prosenttia, tilanteen pysyvän suunnilleen entisellään 44 prosenttia ja 19 prosenttia katsoi

markkinoiden ja kysynnän lisääntyvän lähitulevaisuudessa (Interim Management Survey 2019, 13).

Mitä tulee vuokrajohtajuuden lisäämiseen, tärkeimpinä keinoina vuokrajohtajat pitivät itse vuokrajohtajuuden esilletuomista monikäyttöisenä, kustannustehokkaana ja relevanttina johtamisvaihtoehtona yrityksille, samoin kuin vuokrajohtajuuden markkinointia, mainontaa, suurempaa medianäkyvyyttä ja yleensäkin vuokrajohtajapalveluiden näkyvyyden lisäämistä. Erittäin tärkeänä tapana vuokrajohtajat itse pitivät menestystarinoiden julkituomista eri mediakanavissa. (The Interim Management Survey 2018, 23; The Interim Management Survey 2019.)

8.3 Työn luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä määrällisessä tutkimuksessa voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksesta tehdyn analyysin johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa aineiston analyysimittarit ovat päteviä. Toisin sanoen, ne mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. (Tutkimuksen toteuttaminen 2010.)

Tarkasteltaessa tehtyä tutkimusta ja siitä saatuja tuloksia jälkeinpäin voidaan todeta, että siinä onnistuttiin suhteellisen hyvin. Kyselyiden validiteetin voidaan todeta olleen hyvä, sillä kyselyiden kohderyhmä olivat vuokrajohtajat ja kysymykset käsittelivät aihettaan monelta kantilta ja vastasivat tavoitetta. Kysymykset olivat mietitty sopivaksi kohderyhmälle. Jälkimmäisessä kyselyssä myös tekijä pääsi itse vaikuttamaan kysymysten muotoon ja sisältöön.

Toisaalta, Ferovalon kyselyiden varsinainen tavoite ei ollut tuottaa akateeminen tietoa tai opinnäytetyötä. Peruste kyselyille on tiedon lisäämisen lisäksi liiketaloudellinen, siis tuottaa tietoa yritykselle ja pyrkiä lisäämään yrityksen liikevaihtoa, tunnettuutta ja markkinaosuutta. Siten kyselyistä Ferovalolle tuotetusta materiaalista, siis raporteista, ei ollutkaan suoraan hyötyä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tulee muodostaa oma, itsenäinen kokonaisuutensa, joka on muidenkin kuin oman alan, tässä tapauksessa vuokrajohtajien ja muiden asiaan kuuluvien henkilöiden, ymmärrettävissä. Lopputulemana olikin, että Ferovalon raportit ja opinnäytetyö ovatkin kaksi erillistä asiaa, vaikka niissä on käytetty samaa lähdemateriaalia. Tämä myös näkyi kyselyiden kysymyksenasettelussa, ja

kenties pääasiassa akateemiseen tarkoitukseen laaditut kyselyt olisi näyttäneet hieman toisenlaiselta, ja niissä olisi esimerkiksi painotettu eri asioita.

Kyselyn reliabiliteetin voidaan todeta olleen melko hyvä, sillä molempien kyselyiden vastaukset olivat olennaisilta osiltaan suuremmaksi osaksi yhteneviä. Kyselyiden vastausprosentti jäi molemmissa kyselyissä suhteellisen alhaiseksi, jos potentiaalisina vastaa- jina pidetään kaikkia Ferovalo Oy:n asiakastietokannasta löytyvää on yli 900 henkilöä (Ferovalo 2020). Vastaa- jia kyselyihin oli vuonna 2018 160 ja vuonna 2019 98. Jos vastaa- jina ajatellaan vain Ferovalon postilistoilla olevia henkilöitä, vastausprosentiksi saataisiin vuonna 2018 noin 18 ja vuonna 2019 noin 11 prosenttia. Kyselyt olivat lisäksi vastatta- vissa LinkedInissa ja Facebookissa.

Vaihtelua vastauksiin varmasti syntyy, jos kysely toistettaisiin. Ferovalo on ilmaissut ha- lunsu tehdä vuokrajohtajakyselynsä jatkossa joka vuosi. Vuonna 2019 kyselyyn vastan- neista henkilöistä 22 oli vastannut myös edellisen vuoden kyselyyn, eli 22 prosenttia kai- kista vuonna 2019 vastanneista. Täten on täysin mahdollista, että suurimmalta osalta eri henkilöt vastaisivat uuteen kyselyyn kuin kahteen aikaisempaan. Vastaa- jien tilanne on myös saattanut muuttua merkittävästikin esimerkiksi maailmalla riehuvan koronapande- mian, yleisen taloudellisen tilanteen tai muun vastaavan tekijän vuoksi. Ei myöskään voida olla varmoja siitä, ovatko kaikki vastaa- jat vastanneet kyselyyn totuudenmukaisesti. On myös mahdollista, että ne vuokrajohtajat, jotka eivät saa toimeksiantoja, eivät myös- kään koe mielekkääksi vastata kyselyihin.

8.4 Opinnäytetyön kirjoitusprosessi

Jälkeenpäin ajateltuna olisi kenties ollut helpompaa ottaa jokin toinen aihe, osittain jo senkin takia, että materiaalia kahdesta kyselystä tuli suhteellisen paljon. Kenties yhden kyselyn tuloksista olisi kenties voinut laatia opinnäytetyön. Myöskään toisen kyselyn lop- puraporttiakaan ei ole vielä julkistettu.

Kyseessä ei myöskään ollut tilaustyö, eli opinnäytetyön kirjoittaminen oli oma proses- sinsa, joka liikkui kyselytutkimusten rinnalla. Ferovalon kyselyihin tuotettiin myös suuri määrä erilaisia ristiintaulukointeja, tilastoja ja tekstiä, joista loppujen lopuksi käytettiin suhteellisen pientä osaa raporteissa ja tässä opinnäytetyössä. Myös eri kielet vaikuttivat, sillä kaikki Ferovalo-materiaali, myös laaditut yhteenvedot, kirjoitettiin englanniksi, niin ne piti jälkeenpäin kääntää suomeksi, mukaan luettuna taulukot ja kuvat.

8.5 Jatkotutkimusehdotukset

Vuokrajohtajuus ja vuokrajohtajat ovat mielenkiintoisia aiheita, ja niissä riittää tutkimista. Mahdollisia muita tutkimusaiheita asian tiimoilta saattaisivat olla esimerkiksi välittäjäyritykset, laajempi, akateeminen katsaus vuokrajohtajien toimeksiantajiin, vuokrajohtajan psykologinen profiili, vuokrajohtajien hakeutuminen alalle, yritysten johtoryhmissä toimivat hallitusammattilaiset tai esimerkiksi yrityksen henkilöstön suhtautuminen vuokrajohtajiin. Näistä kaikista saisi varmastikin tehtyä opinnäytetyön, ja uudella tiedolla aiheesta tulee myös varmasti olevan kysyntää jatkossakin, myös korkeakoulusektorin ulkopuolella.

Lähteet

Ainamo, Antti & Tienari, Janne & Parviainen, Arno 2005. Tuotekehitys liikkeenjohdon kon-sultoinnissa. Liiketaloudellinen aikakauskirja (LTA) 2/2005. [Http://lta.lib.aalto.fi/2005/2/lta_2005_02_d6.pdf](http://lta.lib.aalto.fi/2005/2/lta_2005_02_d6.pdf). Luettu 11.9.2019.

Bruns, Jürgen & Kabst, Rüdiger 2005. Interim-management. A Paradox for Leadership Research? Management research 16/2005. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/201555379?accountid=11363>. Luettu 20.3.2020.

Bruns, Jürgen 2006. Interim-management in an innovation context. Dissertation. Tallinn School of Economics and Business Administration. Tallinna. <https://digikogu.tal-tech.ee/et/Download/bce9f4cb-9123-402f-b60f-60272f1f8cf5/Interimmanagementdeplymentsinaninnovationco.pdf>. Luettu 30.3.2020.

Byrne, Patrick 2012. Interim management an attractive career alternative. Accountancy Ireland, vol. 44, no. 2, pp. 39-40. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/1284115324?pq-origsite=primo>. Luettu 3.3.2020.

Changes in Dutch labour law as of 1 January 2020. Intersic Group. <https://www.intersic.co.uk/blog/changes-in-dutch-labour-law-as-of-1-january-2020/>. Luettu 10.6.2019.

DBA law threatens career opportunities of interim managers 2019. Page, Michael. <https://www.michaelpage.nl/en/advice/career-advice/career-development/dba-law-threatens-career-opportunities-interim-managers>. Luettu 10.6.2019.

Dearlove, Des 2003. The ultimate book of business thinking. Harnessing the power of the world's greatest business ideas. Capstone, Oxford.

Ferovalo Oy 2019. <http://www.ferovallo.com/>. Luettu 1.9.2018.

Freelancing in Europe 2018. The 2018 Survey. European Forum of Independent Professionals (EFIP) 2018 (EFIP 2018a). <https://news.malt.com/wp-content/uploads/2019/02/FREELANCING-IN-EUROPE-2-1.pdf>. Luettu 20.11.2019.

Gray, Dylan 2007. Interim Management. Commercial Motor; Stratford-Upon-Avon Vol. 206, Iss. 5249, (lokakuu 4, 2007). <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/207709642/?pq-origsite=primo>. Luettu 30.3.2020.

Guide to becoming a professional interim manager 2014. Institute Interim Management 2014. April 2014. <https://iim.org.uk/wp-content/uploads/2014/04/Guide-to-becoming-an-interim-manager-2014-04.pdf>. Luettu 20.11.2019.

Herrala, Olli 2018. Väliaikaiset vuokrapomot yleistyvät. Kauppalehti 12.1.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/valiaikaiset-vuokrapomot-yleistyvat/16ba6fe1-2c9f-3e39-8530-c5a90946948b>. Luettu 11.10.2019.

Hytönen, Erno 2008. Vuokrajohtajien kokemukset johtamisprosessissa. AMK Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 5/2008. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:jamk-1213004686-0](http://urn.fi/URN:NBN:fi:jamk-1213004686-0). Luettu 1.5.2019.

Hänninen, Anna-Mari 2014. Muutostarve lisää vuokrajohtajien käyttöä. Kauppalehti 3.6.2014. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/muutostarve-lisaa-vuokrajohtajien-kayttoa/d8d38923-c4c4-3b08-b7ec-5d3235dac36b>. Luettu 1.11.2019.

Increased workload for interim managers. Michael Page. <https://www.michaelpage.nl/en/advice/career-advice/career-development/increased-workload-interim-managers>. Luettu 20.11.2019.

Interim Management Survey 2019. July 2019 (10th edition). <https://www.iim.org.uk/wp-content/uploads/2019/07/Interim-Management-Survey-2019-10.02-2.pdf>. Luettu 20.11.2019.

K2 Search 2020. Johdon suorahaku. <https://k2search.fi/>. Luettu 1.2.2019.

Kankare, Matti 2005. Vuokrapomo on vaihtoehto. Talouselämä 8/2005. <https://www.talouselama.fi/uutiset/vuokrapomo-on-vaihtoehto/1b40145b-e431-39e7-ac88-31f9212df9f3>. Luettu 13.9.2019.

Lehtonen, Salli 2006. Liikkeenjohdon konsultointi toimialana Suomessa. Pro gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/30835/TMP.objres.395.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 10.10.2019.

Luukka, Teemu 1993. Konsulttien määrä kutistuu puoleen. Helsingin Sanomat 23.3.1993. <https://www.hs.fi/talous/art-2000003221348.html>.

Mitä on Interim-johtajuus? People Management. <https://docplayer.fi/383867-Mita-on-interim-johtajuus.html>. Luettu 10.10.2019.

Nordic Interim 2019. Kokenut ja osaava vuokrajohtaja - toteuttamaan akuutit businesskriittiset tehtävät. Nordic Interim. <https://www.nordicinterim.fi>. Luettu 10.6.2019.

Salli, Minna 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot. Kauppakamari, Hämeenlinna.

Sitra 2019. Uusi työ. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. <https://www.sitra.fi/aiheet/uusi-tyo>. Luettu 1.2.2019.

Sullström, Heidi & Valama, Heikki 2020. Yhä useampi joutuu pakkoyrittäjäksi ja useammalla työpaikalla mylläävät tunteet - nämä ovat työelämän trendit 2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11196165>. Luettu 10.2.2020.

Taloussanomat 2019. Yritystiedot. Ferovalo Oy. <https://www.is.fi/yritys/ferovallo-oy/helsinki/2763172-6/>. Luettu 1.9.2019.

The Interim Management Survey 2018. [Http://www.ferovallo.com/wp-content/uploads/2019/01/Interim-Management-survey-by-Ferovalo-01_2019.pdf](http://www.ferovallo.com/wp-content/uploads/2019/01/Interim-Management-survey-by-Ferovalo-01_2019.pdf). Ferovalo 2019.

The Interim Management Survey 2019. Käsikirjoitus. Ferovalo 2020.

Talouselämä 2019. Johtajan kuherruskuukausi kestää viikon ja työ neljä kuukautta: pätkäjohtajien käyttö kasvaa yrityksissä. Talouselämä 30.8.2019. <https://www.nordicinterim.fi/uutiset/2019/8/31/talouselm-johtajan-kuherruskuukausi-kest-viikon-ja-ty-nelj-kuukautta-ptkjohtajien-kytt-kasvaa-yrityksiss-h3hh7>. Luettu 7.9.2019.

Tilastokeskus 2020. Toimialaluokitukset 2008. Liikkeenjohdon konsultointi. <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/70.html>. Luettu 2.4.2020.

Toppari, Jaana 2004. Vuokrajohtajuus tekee tuloaan henkilöstölle. Iltä-Sanomat 1.4.2004. <https://www.is.fi/digitoday/art-2000001409259.html>. Luettu 13.9.2019.

Tutkimuksen toteuttaminen 2010. Koppa. Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. Luettu 29.4.2020.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Työvoiman käyttötapojen ja työn tekemisen muotojen muutostrendejä selvittävän ja kehittävän työryhmän väliraportti 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 16/2012. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Trendiryhmn-vliraportti-2012-05-15.pdf>. Luettu 17.3.2020.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Työvoiman käyttötapojen ja työn tekemisen muotojen muutostrendejä selvittävän ja kehittävän työryhmän loppuraportti 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 2/2015. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-227-932-3>. Luettu 16.3.2020.

Vahtervuo, Riikka 2014. Johtaja vuokralle. Näkökulmia vuokrajohtajatoimeksiantoon. Pro Gradu -tutkielma. Huhtikuu 2014. Liiketaloustieteen laitos. Turun kauppakorkeakoulu. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98622/504001.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu 10.3.2020.

Vuokrajohtajatutkimus 2014. People Management& The Groenfors Method 2014. <https://www.slideshare.net/groenforsmethod/vuokrajohtajatutkimus-2014-selken-infograafina-35495199>. Luettu 1.9.2019.

Vuokrajohtajatutkimus 2017. Raportti. K2 Search Oy. <https://docplayer.fi/71042049-Vuokrajohtajatutkimus-2017.html>. Luettu 1.9.2019.

Ferovalo Oy:n kysymykset vuoden 2018 kyselyssä

1. First Name
2. Last Name
3. How long have you worked as Interim Manager (IM) and/or Independent Consultant?
4. How long have your typical interim management or independent consultant assignments been?
5. Are you satisfied with lengths of your assignments?
6. Is your typical assignment full-time or part-time?
7. Have you been satisfied with work load of assignment?
8. How many Interim Manager or Consultant days have you worked last 12 months?
9. Are you happy about the amount of work in a last 12 months?
10. What has been average daily price that customer has paid (without VAT)?
11. What was your total invoicing in euros during 2017?
12. In what country do you mainly work?
13. How have you found your assignments?
14. Please list the interim management agencies you have been working with on your assignments:
15. What other interim management agencies do you know, please list.
16. Which interim management agencies are you willing to recommend to your fellow professionals?
17. Why would you recommend this or these agencies?
18. Are there interim management agencies that you would not recommend? Why?
19. What interim management agencies do you know, please list.
20. Are you ready to recommend this or these agencies? Why?
21. Thinking about your last assignment, how useful it was to the customer to invest in hiring you?
22. What are the three (3) most important things that you delivered to the customer during your latest assignment?
23. Why you are not sure how the customer benefited of your work?
24. Why do you think the customer did not get value for their money?
25. How do you think interim management will develop as a business during the next 12 months in Finland?
26. What do you think are the main reasons for growth of interim management services?
27. In your opinion, how would customers learn to use interim management services faster?
28. Why do you think interim management services do not have a future in Finland?
29. How you think interim management or independent consultant rates will develop in Finland next 12 months in general?
30. What do you think your average daily rate (excluding VAT) will be in next 12 months?
31. What kind of services do you think interim management agencies should provide?
32. How interested you are in these services in scale 1-5 (1= not interested at all, 5=very interested to participate)
33. What other perks provided by an interim management agency for Interim Managers would be interesting to you?
34. What would be reasonable cost for these services?
35. Which Ferrovalo services are you interested in?

36. What is your current position (operational or board)?
37. How many board positions do you currently hold?
38. Is one or more of these companies listed in Finland or elsewhere?
39. Are you Director of the Board in any of these?
40. In what country do you mainly work as a Member / Director of the Board?
41. Have you registered as Ferovalo member? [You become a member by registering with Ferovalo in the SYSTEM. After registration you are eligible for assignments posted with Ferovalo. As a member, you will also receive invitations to interesting professional development and social events.]
42. Have you created and saved your CV with Ferovalo CV Tool?
43. Have you used your CV created by Ferovalo CV Tool in other applications than those of Ferovalo?
44. How willing you are recommend Ferovalo registration and CV Tool to fellow consultants on a scale of 1-10?
45. Why did you give this grade, please let us know. How willing are you to recommend Ferovalo to your acquaintances on a scale of 0-10 (0 =not at all to 10= I definitely will recommend) ?
46. Why did you give this grade, please let us know.
47. What is your gender?
48. Which of the following best describes your field of business?
49. What is your current operational role title as employee or Interim Manager?
50. What is your age?
51. In what country do you live?
52. e-mail address:

Ferovalo Oy:n kysymykset vuoden 2019 kyselyssä

1. How long have you worked as Interim Manager (IM) and/or Independent Consultant?
2. How long have your typical interim management or independent consultant assignments been?
3. Is your typical assignment full-time or part-time?
4. Have you been satisfied with workload of your assignments?
5. How long as interim days total
6. Are you happy about the amount of work in a last 12 months?
7. How satisfied are you with the contents and challenges in your assignments?
8. What has been average daily price that customer has paid (in euros without VAT)?
9. What was your total invoicing from your customers in euros during 2018?
10. In what country do you mainly work?
11. How have you found mainly your assignments?
12. Which interim management agencies or platforms you have been working with on your assignments?
13. Thinking about your last assignment, how useful it was to the customer to invest in paying for your service?
14. What was most important things that you delivered to the customer during your latest assignment?
15. Why you are not sure how the customer benefited of your work?
16. Why do you think the customer did not get value for their money?
17. How do you think interim management will develop as a business during the next 12 months in your market area?
18. What do you think are the main reasons for growth of interim management services?
19. In your opinion, how would customers learn to use interim management services in larger scale?
20. Why do you think interim management services do not have a future in your market area?
21. How you think interim management or independent consultant rates will develop in your market area next 12 months in general?
22. In your opinion, which industry or country is at the forefront in Interim management or independent consultants hired on a project basis?
23. Why do you think this industry or country in at the forefront?
24. Which of the following best describes your field of business working as interim manager or independent talent?
25. What is your gender?
26. What is your age?
27. Living country all
28. In what country do you live?
29. e-mail address: