

2014

VUOKRAJOHTAJAOPAS



**SUOMALAINEN VUOKRAJOHTAJUUDEN
KÄSIKIRJA VASTAA AVOIMESTI KYSYMYKSIISI:**

Mitä on vuokrajohtajuus?
Mitä vuokrajohtajuudella voidaan saavuttaa?
Mitä vuokrajohtajan käyttö maksaa?
Mistä löydän vuokrajohtajan?
Mihin käyttää vuokrajohtajaa?
Minkälaisen sopimuksen teen vuokrajohtajan kanssa?

*Opas antaa myös **4** käytännönläheistä esimerkkiä vuokrajohtajuudesta
sekä tarjoaa vinkkejä ja helppokäyttöisiä työkaluja.*

Tomi Grönfors

SISÄLLYSLUETTELO

HS:N TYÖPAIKKALIITE KUOLEE POIS. JOHTAJANKIN VOI KOHTA VUOKRATA.	3
1. MITÄ ON VUOKRAJOHTAJUUS?	4
2. VUOKRAJOHTAJUUDEN LAJIT	5
3. VUOKRAJOHTAJAN ASEMA YRITYKSESSÄ	6
4. KONSULTTI, VALMENTAJA VAI VUOKRAJOHTAJA?	7
4.1 Erot konsultin ja vuokrajohtajan välillä	7
4.2 Yritysvalmentaja vai vuokrajohtaja?	7
5. VUOKRAJOHTAJIEN HINNOITTELU	8
6. VUOKRAJOHTAMINEN ON KUSTANNUSTEHOKASTA	8
KUSTANNUSLASKELMAT	9
Esimerkki 1. 9 kk määräaikainen johtajatarve	9
Esimerkki 2. Kausiluonteinen johtajatarve	10
Esimerkki 3. Yhdistelmä - kausi- ja projektiluonteinen johtajatarve	11
7. MITEN LÖYDÄN HYVÄN VUOKRAJOHTAJAN?	12
8. MITEN PALKKAAN VUOKRAJOHTAJAN?	12
Projektiin valmistautuminen	12
Vuokrajohtajan löytäminen	12
Vuokrajohtajien valinta	12
Millaisen sopimuksen teen vuokrajohtajan kanssa?	12
9. VUOKRAJOHTAJAPROJEKTEJA	13
TOMI GRÖNFORS - CASE UNMONDAY KAIUTIN	13
JUKKA VIINIKAINEN - CASE TERVEYDENHUOLTOON LIITTYVÄ TUOTEYHTIÖ	14
OLLI E. JUVONEN - CASE YHTIÖN TERVEHDYTTÄMISESTÄ	15
HANNU LINDELL - CASE AALTO EXECUTIVE EDUCATION BRÄNDI	16
LÄHTEITÄ	17

HS:N TYÖPAIKKALIITE KUOLEE POIS. JOHTAJANKIN VOI KOHTA VUOKRATA.

Edessäni seisoj vanhan liiton mies. Nuhjuiseen villapaitaan verhoutunut kansainvälisen teollisuusyhtiön henkilöstöjohtaja. Olin raikkaan kaupallisella puhelintyöllä saanut puoliväkinen tapaamisen. Käynnin, jossa esittelisin hänelle internet-rekrytointia. Vuosi oli 2000 ja edustamani yhtiö Jobline, nykyisin Monster.

Vaelsimme toimiston perälle. Minä suljin oven, hän avasi ikkunan ja sytytti tupakan. Ystävällisesti mutta asiaankuuluvan lakonisesti hän pyysi esittelemään, mistä on kyse. Vedet silmissä esittelin uusinta uutta rekrytoinnin saralta. Hymähdellen hän sytytti uuden savukkeen, ja taas uuden. Ajattelin, että vaikka heikolta näyttää, kaikkeni koitan. Kun pakkasin tavaroita, savu oli laskeutunut jo silmien tasalle. Tilaus tuli seuraavana päivänä. Sillä hetkellä tuo kokenut visionääri sai tämän nuoren klopun vakuuttuneeksi, että rekrytointi sellaisena kuin sen silloin tunsimme, tulisi muuttumaan radikaalisti.

Sama tunne virisi vuonna 2013, kun olin palaamassa asiakkaan kanssa Lontoosta. Takana oli merkittävä ja onnistunut jakelijatapaaminen. Hetki nousun jälkeen asiakas kääntyi tuolissaan ja sanoi: "Haluan kiittää panoksestasi. Emme olisi tässä ilman apuasi." Kiitos oli kaunis ja lämmitti mieltä. Ei vain siksi, että toden totta olimme tehneet tiiminä hyvää työtä, vaan erityisesti sen takia, että olin ansainnut kiitoksen vuokrajohtajana. Olin hoitanut hommani yhtä suurella heittäytymisellä kuin kyse olisi ollut omasta yrityksestäni. Työtunteja laskematta, intohimoisesti kiihtyen, rakastuen ja innostuen yhteisen menestyksen eteen. Ymmärsin sillä sekunnilla mitä vuokrajohtajuus on parhaimmillaan.

Tänä päivänä työpaikkailmoitukset tuottavat parhaan vastineen netissä ja paperiversiot alkavat olla muinaisjäänne. Palkkajohtajien katoamiseen en toki usko, mutta olen hyvin vakuuttunut siitä, että vuokrajohtajien käyttö yrityksissä tulee kasvamaan huikeasti. Kädessäsi on suomalaisen vuokrajohtajuuden sudenpentujen käsikirja. Sen avulla viet ensimmäisen projektisi maaliin helposti ja onnistuneesti. Palautettakin saa antaa. Vuokrajohtaja kestää myös kritiikin, eikä sitä ole edes pakko leipoa hampurilaismalliin.



Tomi Grönfors
vuokrajohtaja ja markkinointimies
tomi.gronfors@thegroenforsmethod.com
050 365 71 69



1. MITÄ ON VUOKRAJOHTAJUUS?

Suomalainen on kova palkkaamaan osaamista. Vastoin yleistä luuloa on kuitenkin olemassa parempikin keino. Menestysellisen lopputuloksen kannalta osajan motivaatio on nimittäin ratkaisevassa roolissa, onnistuuko projekti ihan kivasti vai yli odotusten. Psykologit tietävät[1][2], että huippumenestyjille erittäin vaativa työ tai haaste on yksi suurimpia sisäisiä motivaattoreita. Innovaattorit eivät tutkimusten mukaan eroa muista ammattilaisista osaamiseltaan. Lähtötaso saattaa olla jopa hieman heikompi. Erottava tekijä löytyy lapsenomaisesta uteliaisuudesta, loppumattomasta halusta oppia uutta ja kyvystä saada asiat tapahtumaan.

Harva ihmettelee, vaikka IT-nörtiltä tipahtaisi tonnin lasku päivän työstä. Saneerattavalle yritykselle pankilta löytyy valmis ehdotus muutamasta ”syväsukeltajasta”. He palauttavat konkurssikypsän unelman takaisin velkojille kelpaavaksi valuutaksi. Tunnetta siis vuokrajohtajuutta, mutta toistaiseksi melko suppeasti sen kaikkia mahdollisuuksia.

Vuokrajohtajat ovat kokeneita ammattilaisia, joiden tehtäväkenttä muodostuu mahdollistamien tilanteiden ratkomisesta. Aamukahvit eivät mene väärään kurkkuun vaikka edessä olisi ongelmia, ikäviä ja epävarmoja päätöksiä. Päinvastoin se ruokkii motivaatiota selviytyä haasteesta. Työntekijöiden vuokraaminen on ollut

mahdollista jo vuosia, mutta tuloksetekijän määräaikainen löytäminen on ollut vaikeampaa. Tulokseteko, vastuu ja aikaansaaminen ovat uuden ajan vuokrajohtajan aluetta.

RESURSSOINTITAPOJA

Pitkäaikainen kokopäiväinen

Lyhyt projekti

Lyhyitä työvaiheita / projekteja

Yksittäisiä työpäiviä
kuukaudessa

Yksittäisiä työpäiviä kuukaudessa /
lopuksi täysipäiväisesti

Kuva 1. Erilaisia vuokrajohtajuuden resursointitapoja

Maailmalla Interim Management on vakiintunut toimiala. Esimerkiksi Iso-Britanniassa toiminta on hyvinkin organisoitua. Tein jokin aika sitten taustahaastatteluja pitkin Englantia. Markkinoilla toimii kapeisiin segmentteihin keskittyviä suoraan kutoimistoja, Interim-vuokrajohtajien hintataso tuntui pyörivän 500-2 000 punnan tienoilla/päivä ja alaa valvovat yhteiset etujärjestöt. Ei tule yllätyksenä, että ala ei ole helppoheikkien temmellyskenttää. Kilpailussa pärjäävät vain rautaiset liikkeenjohtajat ja erikoisasiantuntijat - jotka motivoituvat sellaisesta mikä muille näyttäytyy lopun alulta.

Suomalainen vuokrajohtajuus ottaa nyt ensiaskeleita. Vuokrajohtajuus on meillä resurssi, jolla määräaikainen, ”pakko onnistua” -projekti viedään tuloksekkaasti maaliin tai korvataan yrityksen kriittinen resurssi heti sen menettämisen hetkellä. Kun yritysten omat johtajaresurssit eivät riitä vaadittavan erityistilanteen ratkaisemiseen tarjoaa vuokrajohtajuus selkeän ratkaisun[7]. Se voi olla saneerausta, vientimarkkinoille lähtöä, uudelleen organisoitumista, mahdollistamien projektien loppuunsaattamista tai pääjohtajan äkillisen poistumisen korvaamista. Vuokrajohtaja on tulosvastuulliseen asiantuntija- tai johtotehtävään hankittu erikoismies tai -nainen. Hänen tehokkuutensa perustuu vahvaan ammatti-osaamiseen ja projektiluontoiseen työhön erityisen hyvin soveltuvaan persoonaan. Työstä maksetaan päiväkorvaus ja hinta on vaihtoehtokustannukseen verrattuna kilpailukykyinen.

“Tulokseteko, vastuu ja motivoitunut aikaansaaminen. Siitä on vuokrajohtajuus tehty.”

Tuotteiden ja palveluiden monimuotoisuus ja monimutkaisuus lisääntyy ja samassa niiden elinkaari lyhenee koko ajan. Tällöin myös henkilöstöresursointia täytyy uudelleen mitoittaa vastaamaan juuri sitä tarvetta mitä milläkin hetkellä tarvitaan. Näihin haasteisiin vastaa vuokrajohtajuus erinomaisesti resursoinnin työkaluna [8].

2. VUOKRAJOHTAJUUDEN LAJIT

Vuokrajohtajuus voidaan karkeasti jakaa kolmeen kategoriaan[3][4]:

1. Resursoiva

2. Projektilähtöinen

3. Muutoshakuinen

Resursoivan vuokrajohtajuuden tarkoituksena on tarjota ylikokenut henkilöresurssi äkilliseen tarpeeseen tai vastaavasti mahdolliseen tulevaan tarpeeseen. Usein tilanne kuitenkin tulee yritykselle äkkiarvaamatta ja kokeneen henkilön tilalle tarvitaan heti joku. Hädässä vuokrajohtaja tunnetaan, monesti ihan nimeltä.

Projektilähtöisen vuokrajohtajuuden tarkoituksena on etsiä operatiivinen johto vastaamaan liiketoiminnalle kriittisestä projektista, prosessista tai yrityksen elämänsä vaiheesta. Tällöin tavoitteet ovat selkeät ja vaadittavan henkilön profiili tiedossa. Erikoisasiantuntemuksella on usein merkittävä rooli. Vientitoiminnan käynnistäminen, vaativa rakennusprojekti tai YT-neuvotteluiden läpivienti ovat tyypillisiä projekteja vuokrajohtajille.

Muutoshakuisen vuokrajohtajuuden tärkein arvo on usein juuri uuden luominen. Yritys vaatii uuden suunnan, uusia ideoita, osaamista tai uudenlaisen kulttuurin. Erityisesti silloin kun yhtiön tarkoituksena on muuttaa kulttuuria (esimerkiksi myyntiorganisaation toiminnan muuttaminen) tai toimintatapoja (kivijalkaliiketoiminnasta digitalisoituneeseen verkkoliiketoimintaan siirtyminen) saattaa olla hyvä käyttää vuokrajohtajaa. Kun kipeä muutosvaihe on ohi, vuokrajohtaja varmistaa, että vastarinnasta ja suruvaiheesta siirrytään yrityskulttuurissa kohti uutta.

Vuokrajohtajuus on näppärä työkalu ratkoa akuutteja ongelmia korkeasti motivoituneiden, osaavien, tehokkaiden ja nopeasti paikansa löytävien henkilöiden toimesta. Resurssin tehtävänä on luoda uutta, johtaa muutosta, viedä läpi kriittinen projekti tai mahdollisesti varautua tulevaan. Erilaisista vuokrajohtajuuden käyttötarkoituksista löydät taulukon seuraavalta sivulta.

“tehtäväkenttä muodostuu erittäin haastavien tilanteiden ratkomisesta”

VUOKRAJOHTAJUUDEN HYÖDYT:

- 1. Vuokrajohtajuus on kustannustehokas työkalu määräaikaisiin tarpeisiin.***
- 2. Resurssi on käytössäsi heti ja vain tarvittavan ajan.***
- 3. Osaamisen voi valita jopa yhden tavoitteen saavuttamiseksi.***
- 4. Resurssi kasvattaa yrityksen henkistä pääomaa ja tuo uutta energiaa toimintaan.***
- 5. Tavoitteet voivat olla hyvinkin vaativia.***

VUOKRAJOHTAJUUDEN TYYPEJÄ	ASIAKASTARPEEN KUVAAUS	TYYPILLINEN KÄYTTÖKOHDTE	AJANKÄYTTÖ	PALKKIO	VUOKRAJOHTAJUUDEN EDUT	VAATIVUUSTASO
Korvaava vuokrajohtajuus	Elintärkeän resurssin korvaaminen ja yhtiön toiminnan jatkuvuuden varmistaminen.	Johtajan tai asiantuntijan korvaaminen. Irtisanoutuminen, kuolema, tai äkillinen poistuminen	Kokopäiväinen	Kiinteä päivä tai kuukausi-kohtainen hinnoittelu	- Viiveetön aloitus - Toiminnan jatkuvuus - Rauhoittaa rekrytointiprosessin	Erittäin vaativa
Projektiluonteinen	Sellaisen projektin johtaminen, johon yrityksellä ei ole osaamista tai sitä ole järkevää tai mahdollista hankkia rekrytoimalla.	Vaativissa projekteissa.	Kiinteä jakso sovitun aikaa	Kiinteä päivähinta ja mahdollinen bonusjärjestelmä	Projektiin saadaan korkeasti motivoitunut ja ylipätevä henkilö nopeasti ja vain tarvittavaksi ajaksi	Vaativa tai erittäin vaativa
Kausiluonteinen tarve	Kun yritys ei tarvitse kokopäiväistä osaajaa, mutta resurssi täytyy olla käytettävissä viikko- tai kuukausitasolla. Tällöin vuokrajohtaja on paikalla sovittuina päivinä.	Operatiivisessa roolissa oleva johtaja tarkoituksenaan tuoda osaamista ja johtajakokemusta. HR-johtoa ulkoistetaan usein tällä tavalla.	Sovitusti yksittäisiä päiviä viikottain tai kuukausittain	Päivälaskutus	Yritykseen saadaan tarvittava strateginen ja operatiivinen osaaminen, mutta sen käyttö optimoidaan juuri tarvittavalle tasolle.	Keskitasoinen
Yhdistelmä	Yrityksen toiminnan kannalta kriittinen vaihe tulee saattaa loppuun, mutta tarkka aikataulu ei ole selvillä.	Uuden tuotteen tuotantoon tai vientiin valmistaminen. Vaativa rakennusprojekti tai urakka	Alkuun kausiluonteisesti ja lopussa kokopäiväisesti.	Päivälaskutus ja mahdollinen tulospalkkio	Kustannukset optimoidaan, projektiin saadaan motivoitunut, pätevä osaaja lyhyellä varotusajalla juuri silloin kuin tarvitaan.	Erittäin vaativa
Varautuva	Kriittisten asioiden tai henkilöiden osalta toiminnan jatkuvuuden varmistaminen.	Toimitusjohtajan äkilliseen poistumiseen varautuminen kouluttamalla sopivia henkilöitä jo etukäteen toiminnan jatkamiseksi	Sovitusti yksittäisiä päiviä kuukaudessa	Päivähinnoittelu	Voidaan varautua äkillisiin muutoksiin sekä siirtää osaaminen riittävän laajalle kriittisten liiketoimintariskien välttämiseksi	Keskitasoinen

Taulukko 1. Vuokrajohtajuuden tyypejä

3. VUOKRAJOHTAJAN ASEMA YRITYKSESSÄ

Vuokrajohtaja on väliaikaisesti operatiivisiin liikkeenjohdon tehtäviin erikoistunut ammattilainen. Hän toimii yrityksen johtotasolla raportoiden suoraan ylimmälle johdolle, hallitukselle tai omistajille tehtäväänään saavuttaa ennalta asetetut tavoitteet. Alusta asti on selvää, ettei vuokrajohtaja jää yritykseen rakentamaan omaa rooliaan, vaan siivoaa pöytänsä, kun työ on tehty.

Onnistuakseen tehtävässään vuokrajohtajalla tulee olla poikkeuksellinen kyky synnyttää luottamusta ja luoda onnistumista tukevat sosiaaliset verkostot kaikissa sidosryhmissä. Tämän lisäksi vuokrajohtajalla tulee olla koko yrityksen johtoryhmän tuki toiminnalleen. Muutoin on riskinä, että yrityksen liiketoiminta-alueista tai -yksiköistä vastaavat johtajat muodostuvat toiminnan jalkauttamisen esteeksi.

Vuokrajohtaja toimii yrityksessä ollessaan kuin kuka tahansa työntekijä. Laskutuksen hän kuitenkin hoitaa oman yrityksensä kautta päivä- tai projektilaskutuksella. Poikkeuksena ovat toimitusjohtajuudet, joissa vuokrajohtajan on aina toimittava luonnollisena henkilönä. Korkein hallinto-oikeus antoi asiasta päätöksen [5], [johon voi tutustua täällä](#).

Vuokrajohtajalla on päätösvalta johtaa toimintaa hänelle annettun mandaatin ja toimeksiannon mukaisesti. [Hyvä toimeksianto on mietitty tarkkaan](#), se on selkeä ja lyhyt. Vuokrajohtaja ei keskity mihinkään muuhun kuin luotsaamaan tiimensä saavuttamaan nuo tulokset. Siitä hän saa palkkionsa.

Suomessa vuokrajohtajat ovat nuori ammattikunta. Meitä täysipäiväisiä toimijoita on tätä opasta kirjoitettaessa vain

pieni kourallinen. Alalle tuntuu olevan kiinnostusta, mikä on ilahduttavaa. On luonnollista, että rakennemuutoksessa kokonaisiammattikuntia katoaa, mutta samalla syntyy kokonaan uusia ammatteja ja toimintatapoja. Lopussa on muutama case-referenssin siitä mitä vuokrajohtajuudella voi saavuttaa - alalle tulijoiden mielenkiinnoksi ja rekrytoijankin näkökulmasta.

“varmistaja johtoryhmän tuki vuokrajohtajalle aina ennen rekrytointia”

Vuokrajohtajien asettua tavalliseksi osaksi suomalaista yrityskulttuuria vuokrajohtajuudessa kuten kaikilla aloilla tapahtuu lopulta polarisoitumista ja erikoistumista. Tämä avaa yhä enemmän mahdollisuuksia hyödyntää vuokrajohtajuutta erilaisissa projekteissa. Maailmalta alkanut vuokrajohtajien akkreditointikin saa meillä varmasti jalansijaa, kun esim. Suomen Vuokrajohtajat ry. käynnistää toimintansa.

VUOKRAJOHTAJAN 5 TÄRKEINTÄ OMINAISUUTTA:

- 1. Motivoitunut ja kokenut liikkeenjohdon ammattilainen***
- 2. Toimii operatiivisessa roolissa ja on poikkeuksellisen tavoitteellinen***
- 3. On keitetty useammassa sopassa ja hallitsee tarvittavan erikoisosaamisalueen***
- 4. Keskittyy tarkasti tehtävänantoon ja tulosten saavuttamiseen***
- 5. Voi aloittaa heti ja poistuu pyynnöstä***

4. KONSULTTI, VALMENTAJA VAI VUOKRAJOHTAJA?

4.1 Erot konsultin ja vuokrajohtajan välillä

Vuokrajohtajalla ja konsultilla on paljon yhteistä, mutta ammattikuntia ei tule sekoittaa keskenään. PKT-Säätiön Konsulttien Ammattisäännöt ovat erittäin hyvä pohja myös vuokrajohtajana toimimiselle, mutta konsultteihin verrattuna suurin ero on linjavastuussa[6]. Siinä missä konsultti ostetaan asiantuntijaksi antamaan oma näkemyksensä, vuokrajohtajalta vaaditaan strategian lisäksi sen toimeenpanoa.

Vuokrajohtajaakin käyttämällä toimeksiantaja saa siis tietää, mikä organisaatiossa vaatii parantamista. Analyysivaihe tapahtuu kuitenkin huomattavasti nopeammassa aikataulussa ja pääpiirteisemmin kuin konsultin tekemänä. Tämä johtuu siitä, että vuokrajohtajan työ oikeastaan vasta alkaa siitä mihin konsultin työ päättyy. Vuokrajohtaja on kokenut ammattilainen, joka ei neuvo, miten päätöksiä tehdään, hän tekee niitä. Vuokrajohtajat saavuttavatkin näkyviä tuloksia kustannustehokkaasti.

Konsultti jää usein yrityksen työntekijöille tuntemattomaksi taustavaikuttajaksi. Vuokrajohtaja taas toimii tiiviissä yhteistyössä yrityksen muiden työntekijöiden kanssa. Hän kasvattaa yhtiön henkistä pääomaa jalkauttamalla tietoa ja osaamista. Vuokrajohtajan uran eteneminen riippuu aikaisemmista onnistumisista, joten vastuu painaa ja fokus on tehtävän suorittamisessa sovitulla tavalla. Ei kaiken tiedon, vaan oikeiden ratkaisujen löytämisessä ja jalkauttamisessa.

4.2 Yritysvalmentaja vai vuokrajohtaja?

Yrityskulttuurin muuttaminen saattaa vaatia konsulttiyhtiön analyysiä kipukohdista. Konsultti antaa strategisen suunnitelman analyysiinsä perustuen yritysvalmentajille, jotka coachaavat yritystä oikeaan suuntaan. Monessa tapauksessa näin onkin järkevä toimia. Joskus saman lopputuloksen saavuttamiseksi voidaan palkata vuokrajohtaja. Vuokrajohtajalle annetaan vaikkapa tehtäväksi poistaa yrityksen henkilöstön siiloutuminen, kehittää toimintatavat, jotka estävät paluun entiseen sekä muokata/ kehittää organisaatiota avoimen yhteistyön suuntaan.

5. VUOKRAJOHTAJIEN HINNOITTELU

Koska ala on Suomessa vielä pieni, kattavaa tietoa hinnoittelusta ei ole. Valitettavasti. Valistunut arvioni alalla toteutuvasta laskutuksesta on alkaen 1 000 € + alv. /päivä. Luonnollisesti hinnoitteluun vaikuttavat projektin pituus, vaativuus ja erikoisosaamisen taso. Myös Riikka Vahtervuo arvioi juuri valmistuneessa pro gradu -tutkielmassaan suomalaisten vuokrajohtajien keskipäiväpalkaksi vähän yli 1 000 € [7]. Vuokrajohtaja saattaa helposti olla riskittämpi ja edullisempi vaihtoehto kuin palkattu johtaja, sillä hän laskuttaa vain toteutuneista päivistä ja keskittyy toiminnassaan vain toimeksiannon suorittamiseen liittyviin tehtäviin. Vuokrajohtaja ei vieraile turhaan messuilla tai konferensseissa eikä hänelle makseta sairauspäivistä[7].

6. VUOKRAJOHTAMINEN ON KUSTANNUSTEHOKASTA

Tonnikin saattaa kuulostaa suurelta. Toisaalta jos ydinvoimalan rakennustyöt seisovat tai yrityksen nykyinen liiketoiminta on kannattamatonta, paljonko se maksaa? Vuokrajohtajuuden kustannustehokkuus tulee yllättävän nopeasti esille, kun vertaamme sitä muihin vaihtoehtoihin huomioiden efektiivisen kustannusrakenteen. Vuokrajohtaja maksaa palkkiostaan palkan, lomarahat, sosiaaliturvan, vakuutukset ja eläkkeen, omistaa koneet, puhelimet ja ohjelmistot. Palkatun henkilöstön kohdalla palkka on vain pieni osa kokonaiskustannusta. Tämän lisäksi vuokrajohtajien liiketoiminta perustuu toimeksiantojen vaihtuvuuteen eikä mahdollisessa erottamistilanteessa yritys joudu maksamaan 6 - 12 kuukauden palkkaa irtisanomiskorvauksena.

Seuraavalla sivulla muutama esimerkkiskenaario siitä millaisissa tilanteissa vuokrajohtajan käyttö on selkeästi kustannustehokkaampaa kuin palkatun henkilöstön.

HUOM!
SEURAAVILLA SIVUILLA
PUHUTAAN ISOISTA
SÄÄSTÖISTÄ!

KUSTANNUSLASKELMAT

Esimerkki 1. 9 kk määräaikainen johtajatarve

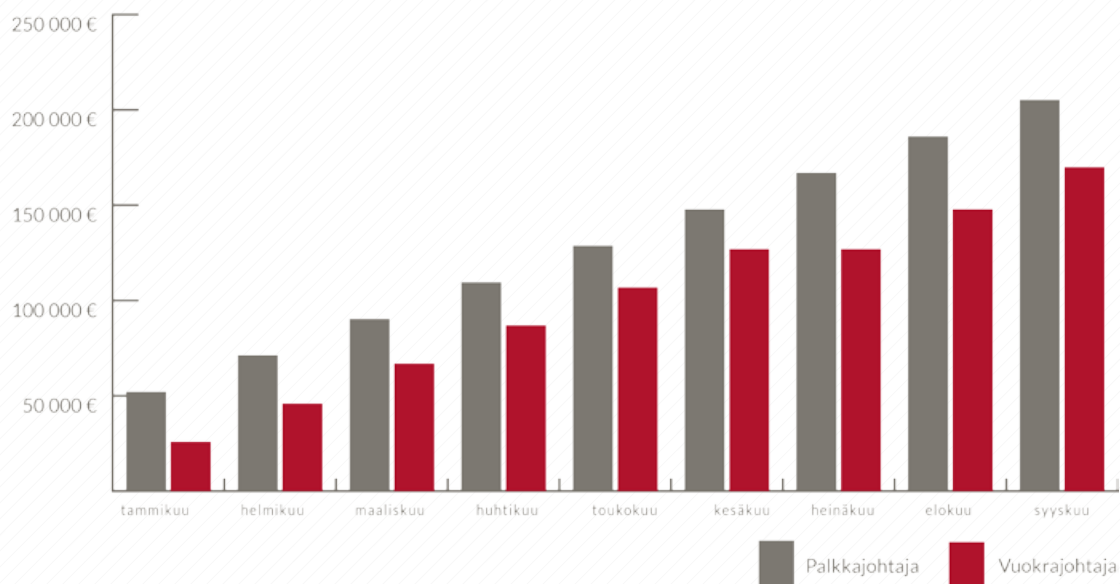
Yrityksen tulee täyttää määräaikainen 9 kuukauden johtajapaikan resursointi. Kyseessä on yrityskaupan jälkeinen kahden yrityksen organisaatioiden ja kulttuurin yhdistäminen. Erikoisosaamista vaativa projekti, jonka teettäminen konsultti- ja valmennusyhtiöllä olisi kustannuksiltaan moninkertainen ja vaihtoehtoina punnitaan vakituista johtajaa ja vuokrajohtajaa. Oletuksiin lisätään, että vaihtoehtoiskustannuksia ei ole ja palkkajohtaja löytyisi heti. Laskelman taustamuuttujat löytyvät oheisesta taulukosta.

SÄÄSTÖ 9 KK AJALTA 35 350 € (17 %)

KUSTANNUSLAJIT	SELOSTUS PER KUSTANNUSERÄ	KUSTANNUS
PALKKAJOHTAJA		
Rekrytointikustannukset	Suorahakuprosessin kustannukset	30 000 €
Palkkajohtajan palkka	Kokeneen lyhytaikaiseen 6kk projektiin sitoutuvan johtajan löytämisen hinta-arvio esimerkissä	13 000 € /kk
Sivukulut	Arvioidaan laskelmassa kertoimella 1,35. Tämä sisältää työnantajan pakolliset vakuutus-, sosiaaliturva-, ja eläkemaksut.	1,35
Muut edut	Autoetu, sairaus ja eläkevakuutukset ja esim. Liikuntaedut	1 600 €
Aloituskustannukset	Tietokone, ohjelmistot, puhelimet ja muu tarvittava.	3 000 €
Lomat	Täydet lomat	5 vk
VUOKRAJOHTAJA		
Rekrytointikustannukset	Interim-haun kustannukset	5 000 €
Vuokrajohtaja	Päivälaskutus 1 000 €	1 000 € /pv
Työpäivien määrä	Täydet työpäivät 9 kuukauden ajan	täysi aika

Taulukko 2. 9kk määräaikaisen johtajatarpeen kustannuserät

KUMULATIIVINEN KUUKAUSIKUSTANNUS



Esimerkki 2. Kausiluonteinen johtajatarve

Yritys tarvitsee johtoryhmätason HR-asiantuntijan teollisuusautomaatioon keskittyneen yrityksen resurssointia ja HR-funktioita varten. HR-ongelman ratkaisemiseen yritys on suunnitellut kahta vaihtoehtoa.

Vaihtoehto A. Oman HR funktion rakentaminen, jossa olisi kokenut henkilöstöjohtaja ja yksiköissä henkilöstöpäälliköt.

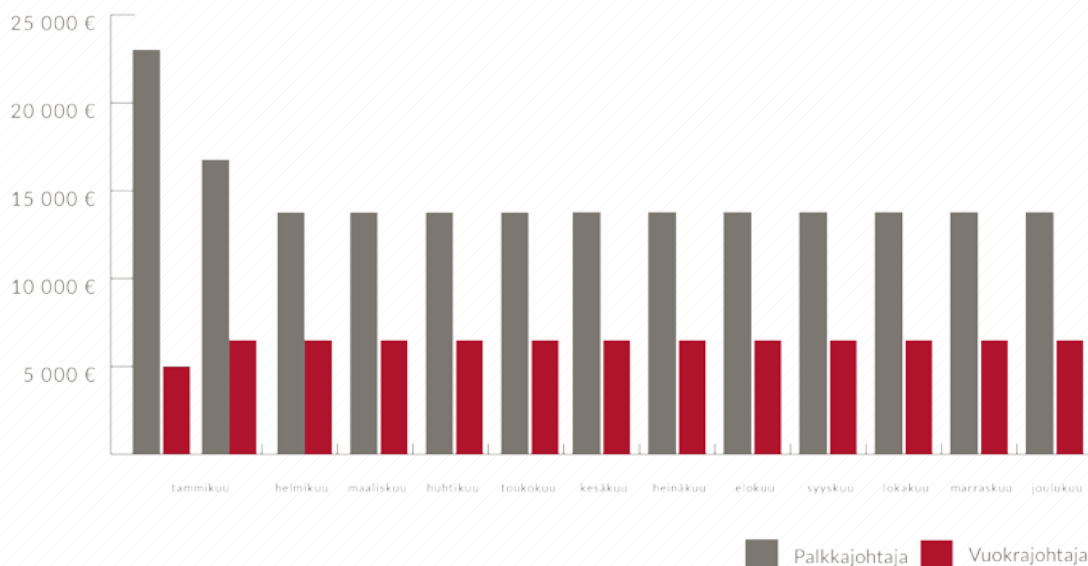
Vaihtoehto B. Henkilöstöjohtaja johtoryhmätasolla ja ulkoistetut HR-palvelukeskukset yksiköille tarjottuna. Vaihtoehto B:n toinen vaihtoehto on johtajan tilalle palkata erittäin kokenut HR-vuokrajohtaja, joka tekee 6-7 päivää kuukaudessa töitä sovitulla summalla

SÄÄSTÖ 108 000 € / VUOSI (56,5 %)

KUSTANNUSLAJIT	SELOSTUS PER KUSTANNUSERÄ	KUSTANNUS
PALKKAJOHTAJA		
Rekrytointikustannukset	Suorahakuprosessin kustannukset	23 000 €
Palkkajohtajan palkka	Kokeneen lyhytaikaiseen 6kk projektiin sitoutuvan johtajan löytämisen hinta-arvio esimerkissä	9 000 € /kk
Sivukulut	Arvioidaan laskelmassa kertoimella 1,35. Tämä sisältää työnantajan pakolliset vakuutus-, sosiaaliturva-, ja eläkemaksut.	1,35
Muut edut	Autoetu, sairaus ja eläkevakuutukset ja esim. Liikuntaedut	1 600 €
Aloituskustannukset	Tietokone, ohjelmistot, puhelimet ja muu tarvittava.	3 000 €
VUOKRAJOHTAJA		
Rekrytointikustannukset	Interim-haun kustannukset	5 000 €
Vuokrajohtaja	Päivälaskutus 1 000 €	1000 € /pv
Työpäivien määrä	Työpäivät on sovittu 6-7 pv / kk ja johtaja tavattavissa puhelimitse tarvittaessa muina aikoina.	6,5 pv /kk

Taulukko 3. kausiluonteisen johtajatarpeen kustannuserät

KAUSILUONTEINEN VUOKRAJOHTAJA



Esimerkki 3. Yhdistelmä - kausi- ja projektiluonteinen johtajatarve

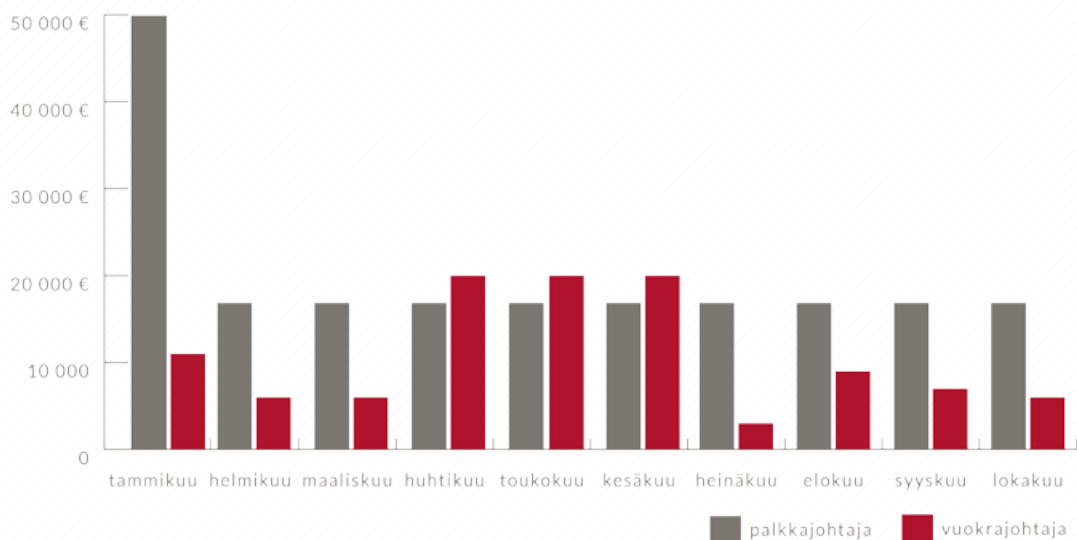
Yrityksellä on alkamassa uuden palveluinnovaation lanseeraaminen ja kansainvälistäminen. Yrityksen IT-osasto työstää viimeisillään johdon tietojärjestelmiä, jotta tuote voitaisiin lanseerata sekä Suomessa, että ulkomailla. Koska tuotteen valmistumisen ajankohta ei ole selvä johtajan työpanos tarvitaan todennäköisesti enemmän vasta huhti- / kesäkuun vaihteesta. Johtajan osaamis- ja vastuualuetta tulee olemaan tuotteen lanseeraaminen kesän kynnyksellä. Tehtävänä on myös turvata tiedonsiirto seuraajalleen. Kustannusvertailussa huomioidaan vaihtoehtona palkkajohtajaan ja vuokrajohtajaan liittyvät efektiiviset kustannukset.

SÄÄSTÖ 87 550 € (43,44 %)

KUSTANNUSLAJIT	SELOSTUS PER KUSTANNUSERÄ	KUSTANNUS
PALKKAJOHTAJA		
Rekrytointikustannukset	Huippuosaajan palkkaamiseen varataan suoraan 30 000 €	30 000 €
Palkkajohtajan palkka	Kokeneen lyhytaikaiseen 8kk projektiin sitoutuvan johtajan löytämisen hinta-arvio esimerkissä	11 300 € /kk
Sivukulut	Arvioidaan laskelmassa kertoimella 1,35. Tämä sisältää työnantajan pakolliset vakuutus-, sosiaaliturva-, ja eläkemaksut.	1,35
Muut edut	Autoetu, sairaus ja eläkevakuutukset ja esim. Liikuntaedut	1 600 €
Aloituskustannukset	Tietokone, ohjelmistot, puhelimet ja muu tarvittava.	3 000 €
VUOKRAJOHTAJA		
Rekrytointikustannukset	Interim-haun kustannukset 5 000 €	5 000 €
Vuokrajohtaja	Kuukausilaskutus muuttuen ajankäytön mukaan. Pohjana 1 000 € /pv.	6 000 € - 20 000 € /kk
Työpäivien määrä	Sovitusti alkuun vähemmän ja loppuun täysipanos	

Taulukko 4. Kausiluonteisen johtajatarpeen kustannuserät

YHDISTELMÄ KAUSI- JA PROJEKTILUONTONINEN



7. MITEN LÖYDÄN HYVÄN VUOKRAJOHTAJAN?

Hyvän vuokrajohtajan löytäminen vaatii tarkkaa määrittelyä siitä, mitä henkilöltä vaaditaan. Itse vuokrajohtajan löytämiseen saattaa riittää tunti surffailua ja ensimmäinen pitkälästä on jo kasassa. Saat helposti tukea etsimällä mm. vuokrajohtamiseen keskittyneiden yrittäjien verkkosivuja ja LinkedIn-profiileja. Tämän lisäksi useat suoramarketoimiset välittävät vuokrajohtajia ja auttavat tarpeen määrittelyssä.

Niille, joilla on konkreettinen tarve juuri nyt, tänne on koottu vuokrajohtajan palkkaamiseen liittyvän rekrytointipaketin, jonka avulla varmistat, että kaikki oleellinen on tullut tehtyä. [Tutustu pakettiin tästä](#) Lataa samalla Vuokrajohtajaprojektiin valmistautumisen 10 käskyä - [infograafi tästä.](#)

8. MITEN PALKKAAN VUOKRAJOHTAJAN?

Projektiin valmistautuminen

1. Määrittele tavoitteesi erittäin tarkkaan.
2. Tee projektille selkeä suunnitelma ja mittarit.
3. Määrittele projektin onnistumiselle sopiva henkilöprofiili.
4. Tee tästä kaikesta yhden sivun kirjallinen määrittely tarjousprosessin taustaksi.
5. Varmista, että vuokrajohtajalla on koko ajan yhteys todelliseen päätöksentekijään.

Vuokrajohtajan löytäminen

1. Suorita aktiivinen haku eri vuokrajohtajista ja osaamistaustoista.
2. Mikäli hakusi on erittäin vaativa, tiedustele suoramarketoimijoita ja vuokrajohtajatoimistoilta apua asiassa.
3. Etsi yrityksiä, joissa tiedät käytettäneen vuokrajohtajaa.
4. Ota suoraan yhteyttä vuokrajohtajiin ja kysy sattuvatko he tuntemaan projektiisi sopivaa henkilöä.

Vuokrajohtajien valinta

1. Tee tarkka tehtävänanto, määritelmä ja profiili.
2. Käy määritelmä huolella läpi vuokrajohtajakandidaatin kanssa.
3. Selvittää aktiivisella haastattelulla miten henkilö ratkaisisi ongelmat.
4. Tarkista referenssit huolella – kysy tekisikö toimeksiantaja saman valinnan uudestaan.
5. Tarkista, antaako vuokrajohtaja tulostakuun.

Millaisen sopimuksen teen vuokrajohtajan kanssa?

Sopimuksen tarkoituksena on määritellä tarkasti, mitä tulee saavuttaa. Tärkeää on pitää huoli siitä, että tehtävä ja tavoitteet on tarkkaan määritelty, työkalut annettu ja organisaatio ymmärtää vuokrajohtajan roolin. Aikataulusta, kustannuksista ja raportoinnista tulee sopia etukäteen. Esimerkkisopimukseen voit tutustua [täällä.](#)

9. VUOKRAJOHTAJAPROJEKTEJA

TOMI GRÖNFORS - CASE UNMONDAY KAIUTIN

Tuotekehitysprojektista vientikauppaan

Unmonday oli tuotekehitysprojekti, johon tarvittiin kokenut kuluttajaliiketoiminnan osaaja rakentamaan Unmondaysta toimiva yritys suoraan vientimarkkinoille.



Tavoitteet

1. Tuotekehitysprojektista toimivaksi vientiyritykseksi
2. Saattaa tuote valmiiksi lanseeraukseen
3. Avata vientimarkkinat ja varmistaa ensimmäiset asiakkaat

Toteutus

Vuokrajohtajuus oli selkeästi projektilähtöinen ja se toteutettiin vuoden 2013 aikana. Työskentelin Kehitysjohtajana vastaten liiketoiminnan pysyttämisestä. Tiimin koko oli kaikki osapuolet mukaan luettuna n. 15 henkeä. Työnkuva muotoutui ja laajeni projektin edetessä tuotteen arvo- ja toimitusketjun hallintaan, markkinoinnin ja myynnin konseptien suunnitteluun, vientikauppaan ja yrityksen rakenteen suunnitteluun sekä toteuttamiseen. Tärkeää projektin onnistumiselle oli, että olin saanut osakkeenomistajien, tiimin ja toimivan johdon täyden tuen.



Lopputulos

Projekti onnistui hyvin. Unmonday nostettiin tuotekehitysvaiheesta valmiiksi tuotteeksi kuluttajamarkkinoille vain 10 kuukaudessa. Varmistimme globaalin toimitusketjun laitteen kaikille osille, rakensimme yhtiölle prosessit, järjestelmät ja hankimme lanseerausta varten tarvittavat asiakkaat mm. Applen EMEA jakelun ja jakelijat niin Suomesta kuin kansainvälisiltä markkinoilta. Rakensimme brandi-DNA:n markkinoinnin perusteista viimeiseen viestiin. Yhdessä tiiminä.

Yhteenveto

Vuokrajohtajuus sopii erityisen hyvin selkeisiin projekteihin, joilla on alku ja loppu, mitattavat tavoitteet ja vaativa aikataulu. Niin myös Unmondaylle vuokrajohtaminen tarjosi nopean vastauksen johtajatarpeeseen. Kokeneilla johtajilla ja yrittäjillä on kyky viedä asiat nopeasti maaliin ja tästä syystä juuri esimerkiksi kasvuyrityksiin tulisi löytää ihmisiä, joilla on kyky saada asiat tapahtumaan, maksoi mitä maksoi. Vuokrajohtajuus sopii myös erinomaisesti vientimarkkinoita hamuaville yrityksille, joille viennin käynnistäminen yleensä vaatii vientijohtajaksi henkilön, jolla on näyttöjä kuluttajatuotteiden vientimarkkinoista ja jakelukanavista.

Tausta

Terveystenhuollon parissa toiminut maayhtiö oli ajautumassa kriisiin. Globaali matriisimalli toi johtamiseen haasteita, joihin perinteinen vastikään maayhtiöksi muuttanut suomalaisyritys ei ollut valmistautunut. Maayhtiön todellinen päätöksenteko siirtyi nopeasti ulkomaille. Yrityksen strategista asemaa vaikeutti myös Suomen markkinarakenne, joka oli merkittävästi erilainen kuin emoyhtiön muissa maayhtiöissä. Vuokrajohtajana tehtäväkseni tuli toimia siltana maayhtiön ja globaalien johdon välillä palauttaen vahvan yhteistyön toimintaan.

Tavoitteet

- 1. Tukea muutosjohtamisen läpiviennissä**
- 2. Varmistaa ja saattaa tiedoksi emoyhtiölle maayhtiön avainhenkilöiden osaamistaso**
- 3. Tuottaa työkalut menestyksekkääseen myynninjohtamiseen**
- 4. Luoda selkeä suunnitelma menestyksekkääseen liiketoiminnan jatkuvuuteen**

Toteutus

Projekti toteutettiin keväällä 2013. Sovittiin että vuokrajohtajana olen läsnä keskimäärin 2,5 pv viikossa neljän kuukauden ajan. Pohjois-Euroopan johdon kanssa tehtiin tarkka kuvaus ongelmatilanteesta, tavoitteista ja laadittiin suunnitelma toteutuksesta. Suuntaa korjattiin lisäämällä suunnitelmallista johtamistyötä, joka raportoitui viikoittain Pohjois-Euroopan johdolle. Maayhtiön toimivan johdon vahvan substanssiosaamisen rinnalle tuotiin liikkeenjohdollista osaamista, jonka vahvistamisella saatiin myös maayhtiölle lisää valtaa. Ilmapiiri oli avoin ja organisaatio oli valmis ottamaan avun vastaan. Lyhyessä toimeksiannossa oli tärkeää keskittyä johtamiskulttuurin ja toimenpiteiden nopeaan yhdistämiseen, joka lisäsi molempien osapuolten luottamusta ja sitä kautta yhteistyötä. Neljän kuukauden aikana johtamiskulttuuri muokattiin toimivaksi ja maayhtiön johto sai tarvitsevansa luottamuksen tehtäviensä nopeaan kehittämiseen.

Lopputulos

Muutoksen läpivienti nopeutui ja onnistui. Maayksikölle syntyi näkemys emoyhtiön tahtotilasta. Luottamuksen lisääntyttyä Suomen maayhtiöstä alettiin saada selkeää kokonaiskuvaa ja markkinaa ymmärrettiin paremmin. Selkeät johtamismenetelmät palasivat käytäntöön ja syntyi yhdessä tekemisen kulttuuri.

Yhteenveto

Monikulttuurisessa yritystoiminnassa täytyy avata asioita, jotka näennäisesti ovat itsestäänselvyyksiä. Henkilöstö ei itse luottanut omaan osaamiseensa, kun kommunikaatio ontui. Vuokrajohtajan kokemuksella vahvistettiin usko omaan osaamiseen ja laadittiin suunnitelmat henkilökohtaisista kehityskohteista. Henkilöstömuutoksiin ei ollut tarvetta.

OLLI E. JUVONEN - CASE YHTIÖN TERVEHDYTTÄMISESTÄ

Tausta

Yhtiö oli ajautunut kriisitilanteeseen ja yritys tuli kääntää nopeasti uudelle kasvunuralle.

Tavoite

1. *Selvittää voiko yhtiö jäädä henkiin*
2. *Jos kyllä, niin kääntää kassavirrat positiiviseksi*
3. *Kehittää liiketoiminta voitolliseksi*



Toteutus

Otin vuokrajohtajana välittömästi vastuun operatiivisesta liiketoiminnasta. Ensimmäisinä työpäivinä perehdyin valitsevaan yrityskulttuuriin, tutustuin avainhenkilöiden käsityksiin yhtiön nykytilasta, heidän sopivuuteensa avaintehtäviin ja selvitin syyt, miksi kauppa ei ole käynyt riittävän hyvin. Ulkopuolisena, vailla yrityskulttuurin rasitteita ja esim. pitkäaikaisia kaverisuhteita, laadin 2 viikon työn jälkeen tervehdyttämishjelman. Rahoittajien, verottajan, tärkeimpien tavarantoimittajien tuntema vuokrajohtaja vahvisti uskoa yhtiön toiminnan parantumiseen.

Hyvin ripeässä tahdissa teimme korjaavia toimenpiteitä ja tiiminä saavutettiin muutama tärkeä päivitetty tavoite. Organisaatio alkoi uskoa selviytymiseen, asiakkaat huomasivat kauan odottamiaan muutoksia ja rahoittajat rauhoittuivat.

Lopputulos

Kun tappioiden syyt oli tunnistettu ja poistettu, kääntyi yhtiön kassavirta ensin positiiviseksi ja seuraavaksi syntyi ensimmäinen voitollinen kuukausi. Yhtiö oli merkittävästi paremmassa tilanteessa ja sille pystyttiin rekrytoimaan pätevä uusi operatiivinen johtaja vuokrajohtajan vielä vetäessä yhtiötä.

Yhteenveto

Vuokrajohtajalla saatiin nopeasti yhtiön liiketoiminta kannattavaksi ja toimintaan etsittyä uusi vetäjä. Poistuin paikalta. Vuokrajohtajan käyttämisessä tärkeää onkin, että vuokrajohtaja on tottunut luomaan ja esittämään asioita, joita sekä hallitus että rahoittajat haluavat tietää luottamuksen palauttamiseksi.

Taustaa

Aalto yliopiston yhdistymisen myötä yhdistyivät myös Kauppakorkeakoulun ja Teknillisen korkeakoulun liikkeenjohdon kehitys- ja koulutusyhtiöt. Näin syntyi Aalto University Executive Education (AEE). Täysin uusi brändi, joka tuli markkinoille huhtikuussa 2010 kilpailemaan Suomen ja maailman johdon kehitys- ja koulutusyhtiöiden kovaan kisaan. Oli täysin selvää, että uusi brändi voidaan tuoda markkinoille vain keran. Siksi oli tärkeää, että mukaan saadaan riittävän kokenutta osaamista suorittamaan tehtävää. Näin alkoi minun mielenkiintoinen matkani yhdessä AEE:n kanssa



Tavoitteet

1. *Rakentaa AEE:stä selkeä erilaistava brändi*
2. *Saada AEE:n mission kommunikoitua laajemmalle kohderyhmälle*
3. *Saada brändi laajasti lanseerattua ja ottaa johtoasema kotimaisessa koulutuskentässä*
4. *Financial Timesin listan 50 parhaan kouluttajan joukkoon*

Toteutus

Tehtäväni oli hyvin vapaa. Otin vastuun brändin ja markkinoinnin kehittamisestä. Käytännössä se tarkoitti yrityksen hallituksen ja johdon liiketoimintastrategian ja -tavoitteiden muokkaamista kommunikaatiostrategian ja tekemisen muotoon. Eli miten erilaistaa AEE kaikista sen kilpailijoista hyödyntäen taustalla olevan Aalto Yliopiston jo itsessään erilaistavaa kokonaisuutta. Saattaa yrityksen erinomainen missio elämään: "Better world through better leadership". Olin johtoryhmän jäsen alkuun brändi- ja markkinointijohtajan valtuuksin ja velvollisuuksin. Myöhemmin vastuualueeni kasvoi kattamaan myös myynnin johtamisen AEE:n yritys kohtaisten ratkaisujen osalta. Alkuun organisoin myös markkinointiyksikön. Ihmisten roolit, vastuut ja tavoitteet. Valitsin kaikki tarpeelliset kumppanit mainostoimistot, digitoimistot, analytiikkakumppanin ja tapahtumatoimiston.

Tulokset

AEE tuli ja muutti samantien Suomen liikkeenjohdon kehitysyhtiöiden asetelmat. AEE:n toimitusjohtaja oli Talouselämän kannessa jo syksyllä 2010. Tutkimusten mukaan AEE nousi raketin lailla selkeäksi ykköseksi Suomessa. Se oli paras kaikilla keskeisillä mittareilla. Financial Timesin vuotuisessa tutkimuksessa AEE nousi ensimmäisenä vuonna sijaluvulle 57 ja seuraavana se saavutti tavoitteen 50 parhaan joukossa.

Yhteenveto

Vuokrajohtajuus sopii erittäin hyvin projekteihin, joissa vaaditaan todella laajaa osaamista ja kykyä nopeasti saada visiot implementoitua. Kokenut vuokrajohtaja tuo ensimmäisestä päivästä tehokkuutta oikeisiin asioihin keskittymisen kautta.

LÄHTEITÄ

- [1] Deci, Edward L. & Ryan, Richard M.: The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 2000, nro Vol. 11, No. 4, s. 227–268. Lawrence Erlbaum Associates, Inc
 - [2] Psychology of human strengths : fundamental questions and future directions for a positive psychology / edited by Lisa G. Aspinwall and Ursula M. Staudinger. 2nd pr. 2003
 - [3] <http://dralfoldman.com/2011/02/22/what-are-the-three-types-of-interim-management-assignment/>
 - [4] <http://www.lcm.cz/en/interim-management-general/interim-management-types>
 - [5] <http://www.kho.fi/fi/index/paatoksia/vuosikirjapaatokset/vuosikirjapaatos/1360309158958.html>
 - [6] http://www.yrittajat.fi/File/8b173e7f-7d28-411c-828a-c2c7ce946a95/yritys_ja_kosulttiopas.pdf
 - [7] Johtaja vuokralle? Näkökulmia vuokrajohtajatoimeksiantoon. Pro Gradu, Riikka Vahtervuo, 14.4.2014 Turun Kauppakorkeakoulu
 - [8] Interim-Management-Deployments in an innovation -centext. Doctoral Thesis, Jürgen Bruns, Tallinn University of Technology, 2006
- Interim Management Association UK, <http://www.interimmanagement.uk.com/>