

# YKSITYISYRITTÄJYYS TULEVAISUUDEN TYÖMALLINA IT- ALAN VÄLITTÄJÄORGANISAATIOSSA

Case-tutkimus



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Anni Uppala  
KTM-tutkielma, kevät 2015  
Johtamisen tiedekunta  
Jyväskylän Kauppakorkeakoulu  
Ohjaaja: Prof. Iiris Aaltio

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Anni Uppala	
Työn nimi Yksityisyrittäjyys tulevaisuuden työmallina IT-alan välittäjäorganisaatiossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kesäkuu 2015	Sivumäärä 80
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata yksityisyrittäjyyttä välittäjäorganisaation kautta asiantuntijatyön konseptina IT-alalla sekä lisätä työmuodon tunnettuutta. Tavoitteena on lisäksi selvittää, miten työmuodosta saisi entistä houkuttelevamman niin yritysten kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Työmuodolle halutaan myös löytää mahdollisia kehitysideoita sekä pohtia, voisiko se mahdollisesti soveltua myös muille toimialoille sekä tarkastella, miltä työmuodon tulevaisuus näyttää.</p> <p>Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Empiirinen aineisto koostuu yhteensä kymmenestä haastattelusta – kahdeksasta asiantuntijayrittäjän ja kahdesta välittäjäorganisaation eli Finitec Oy:n johdon haastattelusta. Aineisto on kerätty loppuvuonna 2013 teemahaastatteluilla. Aineistosta teemoittelun keinoin löytyneet teemat ovat työmuodon vaatimukset, eroavaisuus palkkatyöhön ja vuokratyöhön, asiakasorganisaation kulttuuri, hyvät puolet, välittäjäorganisaation johdon näkökulma, houkuttelevuuden lisääminen sekä työmuoto tulevaisuudessa. Teemojen väliltä löytyi myös ristiriitaisuuksia.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että työmuoto yleistyy entisestään tulevaisuudessa ja sille on selkeä tarve. Työmuoto soveltuu hyvin myös muille toimialoille ja sitä käytetäänkin jo jatkuvasti enemmän IT-alan lisäksi muilla aloilla. Houkuttelevuuteen vaikuttaisi positiivisesti muun muassa tietoisuuden nostaminen, sillä kyseessä on asiakkaalle arvokas resurssi. Lisäksi yrittäjyyskasvatus kouluissa sekä yhteiskunnan pienyrittäjien parempi tuki lisäisivät tutkimuksen mukaan houkuttelevuutta. Tutkimuksen perusteella voidaan myös päätellä, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta asiantuntijan työskennellessä asiakkaalla ja parhaiten työmuotoon sopii vuorovaikutteinen, post-byrokraattinen kulttuuri.</p> <p>Tutkimus on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, mutta vaatii laajempaa tutkimusta muun muassa työmuodosta muilla toimialoilla, välittäjäorganisaatioista tarkemmin sekä asiakasorganisaation asenteista ja kulttuurista. Mielekästä olisi saada tutkimusta suuremmalla otannalla, kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin, jolloin tulokset olisivat helpommin yleistettävissä.</p>	
Asiasanat Välittäjäorganisaatio, yksityisyrittäjyys, organisaatiokulttuuri, joustavuus, verkostot, projektityö, tulevaisuuden työ, post-byrokatia.	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	6
1.2	Tutkimuskysymys ja -tavoitteet .....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	8
2	YKSITYISYRITTÄJYYS VÄLITTÄJÄYRITYKSEN KAUTTA ASiantuntijatyön konseptina .....	10
2.1	IT-alan projektityö .....	10
2.2	Yksityisyrittäjyys, välittäjäorganisaatio ja innovaatiot .....	12
2.2.1	Organisaatiokulttuuri .....	18
2.3	Organisaation ulkopuolisen yksinyrittäjäasiantuntijan palkkaaminen joustavoittamisen muotona .....	21
2.4	Tulevaisuuden työ .....	24
3	CASE-YRITYKSEN ESITTELY .....	27
3.1	Finitec Oy .....	27
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	31
4.1	Tapaustutkimus .....	32
4.2	Teemahaastattelu .....	33
4.3	Teemoittelu aineiston analyysimenetelmänä .....	34
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	36
5.1	Haastateltavien taustatietoja .....	36
5.2	Empiirisessä aineistossa toistuvat teemat ja aineiston analyysi .....	38
5.2.1	Työmuodon vaatimukset .....	38
5.2.2	Työmuodon eroavaisuus perinteiseen palkkatyöhön ja vuokratyöhön nähden .....	41
5.2.3	Asiakasorganisaation kulttuuri .....	45
5.2.4	Työmuodon hyvät puolet .....	49
5.2.5	Välittäjäyrityksen johdon näkökulma .....	52
5.2.6	Kehityskohteet ja houkuttelevuuden lisääminen .....	54
5.2.7	Työmuoto tulevaisuudessa .....	57
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	62
6.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	69
6.2	Jatkotutkimus .....	70
6.3	Päätelmät .....	71

LÄHTEET .....	73
LIITTEET .....	78
Teemahaastattelurunko .....	78

# 1 JOHDANTO

Länsimaissa on 1980- ja 1990-luvuilla uudistettu yhteiskunnallisia hallintasuh- teita, mihin yhteiskuntatieteilijät ovat havahtuneet. Tähän liittyy esimerkiksi se, että projekteista, kumppanuuksista ja verkostoista on nopeasti tullut paitsi uut- ta perussanastoa myös käsitteitä, jotka kuvaavat kokonaan uuden hallintamu- don syntyä. (Rantala & Sulkunen 2006).

Etenkin IT-alan projektityö on jatkuvassa vuorovaikutuksessa muuttuvan ympäristönsä kanssa. Haasteita synnyttää muun muassa toiminnan tehostami- seen ja maailmanlaajuistumiseen liittyvät prosessit yritysten pyrkiessä luomaan kilpailukykyä sekä kotimaisilla että globaaleilla markkinoilla. Lisäksi haasteita saattaa synnyttää se, että projektityö on suhteellisen uusi työmuoto ja niiden toimintatavat eivät vielä ole välttämättä täysin vakiintuneet.

Projekteista on kiistämättä tullut 2000-luvulla osa suomalaista yhteiskun- taa ja projektit ovat parhaimmillaan aitoja tuotekehityspaikkoja, jotka osaltaan tuottavat suomalaista hyvinvointia. Tässä pro gradussa keskitytään projekti- kontekstiin ja tarkemmin yksityisyrittäjyyteen IT-alan projekteissa välittäjäyri- tyksen kautta. Lisäksi pohditaan työmuodon mahdollisuuksia tulevaisuudessa sekä siihen liittyviä kehityskohtia.

Nyky-yhteiskunnastamme käytetään usein käsitettä projektiyhteiskunta (esim. Rantala & Sulkunen 2006). Yleisyydestään huolimatta projekti on siis suhteellisen uusi toimintamuoto, jonka keskeisenä vahvuutena voidaan pitää kohdentumista erityyppisten ongelmien ratkaisemiseen. Projektien yleistymi- nen liittyy tietoyhteiskuntamuutokseen ja sitä pidetään eräänlaisena yhteiskun- tapoliittisena ohjauskeinona (Alasoini 2006). IT-projektien avulla on pyritty vas- taamaan tehokkuuden ja tuottavuuden entistä kovempiin haasteisiin sekä esi- merkiksi monimutkaistuneeseen teknologiaan ja sen jatkuvaan kehittymiseen.

Projekteihin kytkeytyvät 2000-luvun keskustelussa yleiset teemat: verkos- toituminen, yksityisen ja julkisen sektorin välinen yhteistyö, ohjelmajohdantoinen suunnittelu sekä tulosjohtaminen. Myös suuret yhteiskunnalliset muutokset, esimerkiksi juuri tietoyhteiskunnan kehittyminen ja globalisaatio sekä hyvin- vointivaltion kriisiytyminen liittyvät keskeisesti projekteihin, sillä ne ovat omal- ta osaltaan lisänneet projektityön määrää. Päävaikuttimena projektiyhteiskun-

taan siirtymisessä katsotaan kuitenkin olevan tehokkuuden ja joustavuuden lisäämisen tarve, mikä liittyy rationalistiseen unelmaan tehokkaasta ja entistä tuottavammasta hallinnosta. (Paasivaara & Suhonen & Virtanen 2011.) Tämä pro gradu keskittyy vahvasti tämän ilmiön tutkimiseen ja tarkastee lähemmin yksityisyrittäjän projekti- tai konsultointityötä IT-alan projektityössä, välittäjäorganisaation kautta. Yleisesti ottaen välittäjäorganisaatiolla tarkoitetaan osapuolta, joka välittää tietoa ja osaamista tutkimusorganisaatioiden ja yritysten, tai kahden eri yrityksen välillä (Koskenlinna et al. 2005, 54). Tutkimus on case-tutkimus, jossa välittäjäorganisaationa toimii suurin suomalainen IT-asiantuntijoiden ja yritysten yhdistämiseen erikoistunut asiantuntijayritys, Finitec Oy.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Kuten edellä todettiin, työ on muutoksen alla ja työympäristön muutoksen taustalla on lukuisia tekijöitä. Näitä ovat mm. ikääntyvä yhteiskunta, teknologian ja työvälineiden kehitys ja kilpailun kiristyminen. Lisäksi uudet sukupolvet ja heidän mukanaan tuomat uudet arvot, erikoistuminen ja erikoisosaajat, globaalisaatio, uudistumisen tarve sekä elinikäinen oppiminen vaikuttavat vahvasti tämän päivän työelämässä. Työympäristöä nykypäivänä kuvastavat myös kustannustehokkuus, joustavuus, verkostoituminen, moniosaajuus, virtuaalisuus, innovaatiot, tiimityö sekä muutosten nopeus. Tähän luonnollisesti liittyy se, että samalla syntyy tarve uusille, entistä tehokkaammille työmuodoille, joiden avulla joustavuutta haetaan.

Suhteellisen uusilla työmuodoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa nimenomaan projektityötä, vuokratyötä, ulkoistamista tai alihankintapalveluita, kuten muun muassa konsultointityötä ja niiden tuomaa erikoisosaamista sekä asiantuntijuutta. Edellä mainituilla työmuodoilla pyritään vastaamaan työelämän joustavuuden vaatimukseen, mikä viittaa muun muassa siihen, että tarve erityisosaamiselle ja entistä lyhyemmille työsuhteille tai komennuksille kasvaa jatkuvasti. Tarkemmin tutkimuksessa käsitellään ICT-alaa sekä siihen liittyvää ilmiötä: yksityisyrittäjyyttä välittäjäorganisaation kautta.

Tämän pro gradu -työn aiheen tarve liittyykin tiivistetysti työn muutokseen. Samalla tietotekniikan muutosvauhti ja tekniset uutuudet ylittävät usein organisaation omaksumiskyvyn. Tietojärjestelmät toimivat organisaation työntekijöiden ja erilaisten prosessien toiminnallisena alustana, jolloin tietämys näistä on erityisen tärkeää. Pekka Huttusen (2003, 20) mukaan organisaatioiden on vastattava nopeasti muuttuvien toimintaympäristöjen luomiin haasteisiin menestyäkseen yritysten välisessä, kovenevassa kilpailussa. Organisaation kilpailukyvyn ja kustannustehokkuuden ylläpitämiseksi konsulttipalvelujen hyödyntäminen on kannattavaa, koska konsultit toimivat asiantuntijoina ja heiltä löytyy tuoretta erikoisosaamista ongelmien ratkaisua ja organisaatiomuutosten toteuttamista varten. Suurimmat saavutettavat hyödyt liittyvät uudenlaisen

tiedon tarjoamiseen, ulkopuolisen riippumattomaan näkökulmaan ja apuun sekä ratkaisuprosessin läpiviemisen turvaamiseen. (Huttunen 2003, 20.)

IT-konsulttien asiantuntijatyön konseptiin kuuluvat myös monesti välittäjäorganisaatiot, jotka toimivat yhdessä asiakasorganisaation ja asiantuntijan kanssa. IT-alan yksityisyrittäjäyys välittäjäorganisaation kautta on Suomessa lisääntynyt 2000-luvun alkupuolelta lähtien vahvasti ja ilmiö on Suomessa vasta vähän tutkittu, joten tutkimukselle on selkeä tarve. Lisäksi tutkimus on hyvää jatkumoa kandidityöhöni, joka liittyy IT-alan projektityöhön. Viimeaikainen välittäjäorganisaatioita koskeva tutkimus on suurelta osin keskittynyt tarkastelemaan KIBS:ejä (=Knowledge Intensive Business Services) eli osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluita. Näitä ovat muun muassa lainopilliset ja kirjanpito-palvelut, markkinointi-, asiantuntija- tai konsultointipalvelut, IT-palvelut, rakennus- sekä kuljetuspalvelut. Edellä mainitut ovat olleet yksi nopeimmin kasvavista liiketoiminnan muodoista Euroopassa (Saarivirta, 2008, ks. myös Miles, 2003). Suomessa aikaisemmissa tutkimuksissa välittäjäorganisaatioita on tarkasteltu muun muassa valtiollisen kaupan välittäjinä (Tiusanen, 1986) tai tutkimuslaitoksien kaltaisina, innovaatiojärjestelmän osana. Innovaation osana toimivat välittäjäorganisaatiot eroavat julkisyhteisöllisistä välittäjäorganisaatiosta voiton tavoittelun osalta, koska ne toimivat pääosin yksityisellä sektorilla ja myös ovat yksityisiä yrityksiä. Näiden toiminta perustuu usein asiantuntevuuteen ja henkilökohtaiseen inhimilliseen. (Saarivirta, 2008.) Myös tämän tutkimuksen case-yritys toimii yksityisellä sektorilla ja toiminta pohjautuu puolestaan asiantuntijapalveluiden välittämiseen, henkilökohtaisella palvelulla.

Aikaisemmissa konsultointitutkimuksissa taas on korostettu konsultin roolia enemmän neuvojana tai kouluttajana, joka ei osallistu itse työn toteutukseen. Ulkoiset IT-konsultit ovat enemminkin asiantuntijakonsultteja, jotka ratkaisevat teknologiaan liittyviä haasteita ja ongelmia, muun muassa tekevät käyttöönottoja, kehittävät ja toimivat projektipäälliköinä osana tiimiä. Heillä ei ole mahdollisuutta ikään kuin paeta ongelmia, vaan heillä on monesti suuri vastuu töiden etenemisestä ja lopputuloksesta. Lisäksi hinnoittelu poikkeaa, sillä tutkimuksen kohteena olevilla IT-konsulteilla hinnoittelu perustuu yleisesti tuntilaskutukseen, eikä esimerkiksi niin sanottuun pakettihinnoitteluun tai tulosperusteiseen hinnoitteluun.

Tutkimuksen kohde on siis suhteellisen uusi työmuoto tai työelämän innovaatio ja taustaoletuksena on, että tarve työmuodolle lisääntyy jatkuvasti. Etenkin Y-sukupolvi arvostaa useiden tutkimusten mukaan selkeästi enemmän vapaa-aikaa kuin vanhemmat sukupolvet ja tarkastelun kohteena oleva työmuoto on ennakkokäsitykseni mukaan vapaampi ja työaikoihin pystyy itse vaihtamaan paremmin. Tämä saattaa yleisesti muutenkin yrittäjäydessä tai alihankkijana toimimisessa olla usein mahdollista. Teknologian jatkuvan kehittämisen ohella myös vapaa-aikaan ja joustavuuteen liittyvistä syistä johtuen työmuoto voisikin tulevaisuudessa olla kiinnostava ja entistä houkuttelevampi vaihtoehto. Yrityksen näkökulmasta taas työmuodolla voi tulevaisuudessa olla entistä enemmän kysyntää, sillä esimerkiksi lyhyempien työsuhteiden kautta pyritään tänäkin päivänä muun muassa kustannustehokkuuteen.

## 1.2 Tutkimuskysymys ja -tavoitteet

Tämä tutkimus on toimeksianto ja toiveena Finitec Oy:lla on, että tutkimuksen avulla voitaisiin ensinnäkin selvittää, miten työmuodosta saisi entistä houkuttelevamman niin yritysten kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Työmuoto kasvaa jatkuvasti, mutta kysymys on, miten kasvua saataisiin entistä mittavammaksi. Etsin siis perusteita sille, miksi yksityisyrittäjyys asiantuntijatyön konseptina voisi joissain tapauksissa olla jopa parempi työmuoto, kuin perinteinen palkkatyö tai henkilöstö. Edellä mainittu toive toimii myös tutkimuskysymyksenä, johon tässä pro gradussa pyritään mahdollisimman hyvin vastaamaan. Samalla tutkimuksen tavoitteena on kuvata työmuotoa tai ilmiötä mahdollisimman kattavasti ja lisätä sen tunnettuutta.

Tutkimuksen tarkoitus tai tavoite on lisäksi löytää työmuodolle kehitysideoita sekä pohtia, voisiko työmuoto mahdollisesti soveltua myös muille toimialoille sekä tarkastella, miltä työmuodon tulevaisuus näyttää - mikä sen rooli mahdollisesti on tulevaisuuden työmaailmassa? Tarkoitus on myös herättää keskustelua siitä, voisiko työmuoto toimia jossain tapauksessa vanhojen mallien korvaajana sekä luoda rohkaisevia näkökulmia, joiden avulla sekä työntekijät että työntajat näkisivät mallissa enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia.

Odotettu tulos on, että työmuoto yleistyy joka tapauksessa jatkossa, mutta siihen liittyy myös omat haasteensa. Yksityisyrittäjyys IT-agentuurissa tai välittäjäorganisaatiossa ei välttämättä sovi kaikille, joten henkilön on omattava tietyt piirteet, jotta työtapa toimii ja on kannattava. Lisäksi myös asiakkaan organisaatiokulttuurin vaikuttaa odotetusti työmuotoon tai tarkemmin käytännön projektityöhön ja sen onnistumiseen.

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Toisessa eli seuraavassa luvussa pureudutaan tarkemmin työn muutokseen, työmuodon yleispiirteisiin ja sen teoriataustaan. Luku alkaa kuitenkin muun muassa käsitteiden projekti, yksityisyrittäjyys ja välittäjäorganisaatio määrittelyillä. Tutkimuksen kolmannessa luvussa keskitytään taas case-yritykseen eli Finiteciin sekä lopulta tulevaisuuden työn tarkasteluun. Neljäs luku avaa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä siinä käsitellään itse tutkimuksen toteuttamista.



Viidennessä luvussa puolestaan kuvataan ja analysoidaan itse kerättyä aineistoa käyttäen teemoittelu analyysimenetelmänä. Siitä päädytään johtopäätöksiin, luotettavuuden pohdintaan ja jatkotutkimuksen ehdottamiseen. Liitteistä löytyy tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko sekä tiivistelmä tutkimustuloksista.

## 2 YKSITYISYRITTÄJYYS VÄLITTÄJÄYRITYKSEN KAUTTA ASiantuntijatyön konseptina

### 2.1 IT-alan projektityö

Konsultointi on 1980- ja 1990-lukujen yksi nopeimmin kasvaneista asiantuntija-liiketoiminnan aloista. 1990-luvun alkupuolen syvä lama ajoi eri alojen osaajat perustamaan konsulttitoimistoja, joissa he pystyivät myymään eteenpäin opintojen ja työkokemuksen avulla hankittua erityisosaamistaan. Konsulttoimisen nopeaan kasvuun vaikutti myös konsulttiyrityksen perustamisen helppous, sillä tällaisen yrityksen perustamiseen tarvittiin vain vähän kustannuksia. (Rope 2006, 9–11.) Samoihin aikoihin myös ICT-ala kehittyi kovaa vauhtia ja projektityö yleistyi. Projektimuotoinen työskentely onkin yleistynyt pääasiallisesti työskentelymuodoksi erityisesti IT-alalla. Projektia on luonnehdittu nykyaikaisen valtajärjestelmän ytimeksi ja puhutaankin, että elämme projektiyhteiskunnassa (Rantala & Sulkunen 2006). Projektit liittyvät myös niin sanottuun alibudjettiin: projekteilla pyritään täydentämään tai korvaamaan muita mekanismeja (Rantala & Sulkunen 2006). Tämä tarkoittaa IT-alalla joissain tapauksissa varsin rajoitetun budjetin ja tiukan aikataulun alaisena toimimista.

Tässä tutkimuksessa *projektilla* tarkoitetaan hanketta tai ainutkertaista sarjaa tehtäviä, jotka toteutetaan etukäteen sovitun tavoitteen, annetun aikataulun ja budjetin mukaan. Projektit voidaan nähdä välineinä, joilla toimijat pyrkivät saavuttamaan omat strategiset tavoitteensa (Rantala & Sulkunen 2006). Projektin kesto voi vaihdella IT-alalla esimerkiksi muutamasta viikosta vuosiin ja yleisesti projektien tavoitteena on pureutuminen yhteen ongelmaan ja kyseisen ongelman ratkaiseminen.

Paasivaara, Suhonen ja Virtanen (2011, 17–18) puolestaan määrittelevät projektien ensinnäkin olevan ainutkertaisia ja edustavat hyvin rajattua ja määriteltyä toimintaa. Toiseksi projekteilla on aina ennalta määritellyt kiinteät tavoit-

teet. Kolmantena projektin piirteenä he nimeävät ne hyvin suunnitelluiksi. Projektin menestymisen kannalta he pitävät tärkeänä, että projektityöntekijät pitävät kiinni aika- ja budjettiresursseistaan. Lisäksi heidän mukaansa tarvitaan ryhmätoimintaa ja siihen sitoutumista. He pitävät tärkeänä myös sitä, että projektin aikana kehitetty uusi asia, esimerkiksi toimintatapa, jäisi osaksi normaalia käytäntöä. Toisaalta projektia voidaan myös kuvata työksi, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi (Pelin, 2009). Projektityyppejä nykytyöelämässä ovat esimerkiksi hankintaprojektit, tietojärjestelmien suunnittelu ja käyttöönotto, henkilöstön kehittämissuunnitelmat, organisaation toimintatapojen tai prosessien kehittäminen, toimitusprojektit asiakkaille, strategian suunnittelu ja käyttöönotto, tuotekehitysprojektit sekä myynti- ja markkinointiprojektit. (Pelin, 2009.)

*Projektityöllä* puolestaan tarkoitetaan projekteiksi organisoitujen tehtävien toteuttamista (Paasivaara et. al 2007). Projektityöhön saattaa luonnollisesti liittyä erilaisia haasteita. Ne voivat liittyä vaikeasti ennakoitaviin riskeihin, eri tahojen luomiin intressipaineisiin, aikataulujen ylioptimistisuuteen, budjettien tiukkuuteen, monimutkaistuneeseen teknologiaan, projektipäällikön valtaan (projektipäälliköllä ei ole esimiesasemaa kaikkiin projektitiimin jäseniin nähden) tai tuloksellisuuden ja tehokkuuden koviin vaatimuksiin (projektipäälliköiden saavuttamia tuloksia tarkastellaan yhä tarkemmin). IT-projektityö on erityistä luovuuttaja, asiantuntijuutta ja erikoisosaamista vaativaa työtä sekä rajallisten resurssien ja asetettujen tavoitteiden puitteissa toimimista. Muita projektipäällikön kohtaamia haasteita ovat muun muassa ihmisten erilaisuus, johon liittyy yhteistyön aikaansaamisen ongelma erilaisten ihmisten kesken, sekä luottamuksen merkitys ja rakentaminen. Lisäksi tehokkaan projektiryhmän aikaansaaminen, palautetaidot ja motivointi, hankalien tilanteiden ratkaisumallit, joustavuus, omien vahvuuksien kehittäminen projektipäällikkönä, kansainvälisyys ja virtuaalisten organisaatioiden lisääntyminen ovat omanlaisiaan haasteita IT-alan projektityössä.

Projekteja tutkitaan tosiaan usein seurauksena työelämän uudistumisesta ja muutoksesta. Tätä muutosta voidaan kuvata perinteisen byrokraattisen organisaation vastakohtana. Työntekijöiltä vaaditaan tänä päivänä omaaloitteisuutta, aktiivisuutta ja moninaista tiimityöskentelyä (Rick Iedemalle, 2003a). Tiimityöskentely onkin erittäin yleistä nykyisessä työelämässä ja tiimi voidaan siis esimerkiksi määrittellä olevan perusorganisaatioon kiinteästi liittyvät tehokas toimintayksikkö, joka suorittaa perustoimintaa tai on lyhyiden aikajänteiden kehittämissuunnitusten jatkuvan läpiviennin työkalu (Virkki & Somermeri, 1997). Tiimiytyminen liittyy siis selkeästi työelämän muutokseen eli "postbyrokratisoitumiseen", joka taas kulkee käsi kädessä lisääntyvän projektityön kanssa. Projektit edustavat Mintzbergin (1979: 432-449) mukaan uudenlaista organisoitumista, innovatiivista ja luottamukseen perustuvaa, niin sanottua adhokratiaa.

Suurin osa konsulteista tekee ulkoista konsultointityötä nimenomaan projektiluontoisesti. Tällöin konsultointi tapahtuu tietyn aikavälein asiakasorganisaatiossa ja tietyn projektin loputtua konsultti siirtyy joko uuden projektin pa-

riin tai vaihtaa kokonaan toiseen asiakasorganisaatioon. Sisäinen konsultointi taas tarkoittaa, että konsultti työskentelee organisaatiossa kokoaikaisena työntekijänä. (Johson & Stroh 2006, 9-10.)

Tässä tutkielmassa puhutaan siis IT-alan projektityöstä eli keskitytään tietotekniikan ja informaatioteknologian toimialan projekteihin. Etenkin IT-alalla projektityö on varsin yleinen työmuoto, samoin kuin muutenkin lyhyemmät komennukset tai toimeksiannot. Lisäksi IT-projekteilte on tänä päivänä paljon kysyntää ja kasvua sille on nähtävissä. Pitkiä toimeksiantoja tai vakituista työpaikkaa ei välttämättä ole helppo saada, vaan sen sijaan tehdään projektiluontoisesti töitä – siirrytään projektista toiseen, joiden kestot saattavat vaihdella melko suurestikin. IT-alalla palkataankin harvemmin koko loppuelämän kestävään pestiin. Luontevana jatkumona yksityisyrittäjyyden lisääntymiseen projektityössä voidaan pitää, että heidän tuekseen on syntynyt niin sanottuja välittäjäorganisaatioita. Tämä liittyy eräänlaiseen työelämän innovaatioon ja välittäjäorganisaatioiden toiminta kasvaa jatkuvasti, samalla kun yksityisyrittäjinä toimivia asiantuntijoita tulee markkinoille lisää.

Työ- ja yrityskulttuurin rakenteiden muuttuessa IT:n rooli onkin organisaatioissa nykyään merkittävä, se on erottautumisen sekä toiminnan tehostamisen keino eli menestyksen väline. Menestys on taattu, mikäli IT-projekteja on tekemässä osaavat asiantuntijat, joiden löytämisessä taas auttaa välittäjäorganisaatio.

## 2.2 Yksityisyrittäjyys, välittäjäorganisaatio ja innovaatiot

Yrittäjyys on avainasemassa uusien työpaikkojen luomisessa. Pienet ja keskisuuret yritykset työllistävät yli 60 prosenttia yksityisen sektorin työvoimasta, ja suurin osa uusista työpaikoista syntyy edelleen pk-yrityksiin (Suomen yrittäjät ry, 2012.) Tässä pro gradussa tutkitaan samalla sekä yksityisyrittäjyyttä että noin 15 työntekijän muodostamaa välittäjäyritystä. Yksityisyrittäjyydellä tarkoitetaan IT-alan konsulttia tai ”freelanceria”, jolla on oma yhden henkilön yrityksensä, jonka kautta hän myy osaamistaan tai asiantuntijuuttaan erilaisiin IT-projekteihin. Tämä työmuoto siis eroaa selkeästi esimerkiksi liikkeenjohdon konsultoinnista, jossa taustalla vaikuttaa ikään kuin suurempi konsulttitalo ja osallistuminen itse projektin toteuttamisen suhteen saattaa puuttua.

Yksityisyrittäjyys IT-alalla on selkeästi kasvussa, mutta mitä etuja yksityisyrittäjyys oikeastaan tarjoaa? Yksinyrittäjä on aina vastuussa vain itsestään. Tämä tarkoittaa, että voi melko pitkälle päättää, mitä tekee, milloin tekee ja miten tekee, mutta saamaan aikaan on kyettävä ottamaan muun muassa taloudellisia riskejä. Yksityisyrittäjät ovat luonnollisesti usein itsenäisiä ja asiakkaiden projekteissa toimiessaan myös omalla tavallaan henkilöstöstä ulkopuolisia. Yrit-

täjiys ja yrittäjän ominaisuudet ovat paljon tutkittuja aiheita. (Naumanen, 2002; Kihlström & Laffont, 1979; Shane & Venkataram, 2000.) Yrittäjät elävät usein epävarmuudessa omasta toimeentulostaan ja ihmiset, joilla on suurempi kyky sietää epävarmuutta ja riskiä ryhtyvät useimmin yrittäjiksi. Ihmiset, joilla taas on pienempi kyky sietää epävarmuutta valitsevat työntekijän roolin. (Kihlström & Laffont's, 1979.) Shanen ja Venkataramanin (2000), Kihlströmin ja Laffontin (1979) mukaan yrittäjiksi ryhtyvät ovat muita tarkkaavaisempia ja huomaavat tilaisuudet yrittäjäksi ryhtymiseksi helpommin kuin ne, jotka valitsevat palkkatyön toisen palveluksessa.

Suomessa lähes kuka tahansa voi ryhtyä yrittäjäksi, mutta IT-alalla vaaditaan myös huippuluokan osaamista, kuten konsulteilta yleisestikin. Eräiden tutkimusten mukaan yrittäjät eivät huomaa liiketoimintamahdollisuuksia sen vuoksi, että heillä olisi joitain erikoisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, mitkä tekisivät heistä herkempiä niitä huomaamaan, vaan heillä on aiemmin hankittua tietoa toimialasta (Venkataram & Shane, 2000). Kovan kilpailun alalla pitkälle kehittyneitä osaamista tarvitaan, jotta yrittäjä saa projekteja tai toimeksiantoja. Edellä olevan perusteella ajateltuna myös asiakas hyötyy epävarmuutta sietävästä ja riskinotto-kykyisestä sekä alalla kokeneesta asiantuntijasta, jonka voi tarvittaessa palkata vain tiettyyn, lyhyenkin aikavälin tarpeeseen.

Yksityisyrittäjyydestä on esimerkiksi irtisanomiskulujen säästymisen lisäksi muitakin etuja asiakasorganisaation näkökulmasta, sillä yrittäjä ja palkkatyöntekijä eroavat suuresti toisistaan. Yrittäjän on jatkuvasti osoitettava tehokkuutensa, tuloksellisuutensa ja hyötynsä asiakkaalle. Yrittäjä toimii ulkoisena konsulttina asiakkaalla ja tämä eroaa myös selkeästi sisäisenä konsulttina toimimisesta. Vaatimukset ovat siis usein kovemmat kuin perinteisen palkkatyöntekijän tai sisäisen konsultin osaamiseen liittyvät odotukset. Yksityisyrittäjiä otetaan usein vaativiin High End -asiakasprojekteihin mukaan ja he saattavat toimia esimerkiksi IT-projetipäällikön tehtävissä esimerkiksi erilaisissa kehitys- ja käyttöönottohankkeissa. Uuden teknologian käyttöönotto ja uusien innovaatioiden tietämys ovatkin keskeisiä tekijöitä ICT-yritysten menestymisessä. Lisäksi yritykset, jotka tekevät yhteistyötä muiden yritysten kanssa tutkimus- ja kehitystyössä saavuttavat tutkitusti parempia tuloksia uusien tuotteiden myynnissä kuin ne, jotka eivät tee yhteistyötä muiden kanssa (Rigby & Zook, 2002.) Ulkoinen asiantuntija voi siis antaa asiakasyritykselle merkittävää lisäarvoa ja osaamista uusiin hankkeisiin.

Palvelunsa myymisessä yksityisyrittäjä saattaa kuitenkin tarvita välittäjäorganisaation eli rekrytointialalla toimivan IT-agentuurin apua. Suuriin organisaatioihin yhden miehen tai naisen yrityksen saattaa olla hankala saada toimeksiantoja ja toisaalta juuri myynti- ja markkinointityöhön ei välttämättä ole tarpeeksi resursseja. Lisäksi suuriin organisaatioihin voi olla hankala päästä ilman tarvittavia kanavia, jolloin välittäjäorganisaation verkostot ovat merkittävä apu. Verkostot ja yritysten muodostamat ekosysteemit koostuvat yrityksistä ja niiden välisistä suhteista (Ford, Gadde & Håkansson, 2002). Verkostojen avulla yritykset kehittävät ja ylläpitävät kilpailukykyään, sillä verkostomaisen yhteistyön avulla yritykset voivat hyödyntää toistensa resursseja omassa liiketoi-

minnassaan. Sosiaalisella pääomalla viitataan yleisesti sosiaalisiin verkostoihin sekä verkostoissa toimivien ihmisten keskinäiseen luottamukseen (Saaristo & Jokinen, 2004, 259). Verkostoitumisella ja sosiaalisen pääoman käytöllä on suuri vaikutus yritysten toimintaympäristössä. Verkostoitumalla yritykset voivat hankkia itselleen lisää asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Sosiaaliset suhteiden kautta tieto uusista mahdollisuuksista leviää paremmin ja uusien mahdollisuuksien havaitsemiskyky lisääntyy verkoston kautta (Granovetter, 1973). Suurena tekijänä sosiaalisissa verkostoissa on informaation kulun lisäksi luottamus. Luottamus vähentää riskejä ja helpottaa toimijoiden välistä yhteistyötä kaikkia osapuolia hyödyttävällä tavalla.

Verkoston toimijat voidaan jakaa *verkkolaisiin, joustajiin ja uloslyötyihin*. Verkkolaiset ovat pieni eliitti verkostojen ytimessä ja he kanavoivat uusia virtauksia ja heillä on resursseja sekä pääsy informaatiovirtoihin. Joustajat toteuttavat puolestaan verkkolaisten suunnitelmia ja työskentelevät pääosin määräaikaisten projektien parissa, suhdanteiden sallimissa rajoissa. Uloslyödyillä ei sen sijaan ole pääsyä verkostoihin. (Saaristo & Jokinen 2004, 217–218. Ks. myös Castells 1996.) Välittäjäyrityksiä voidaan tietyllä lailla pitää verkkolaisina ja IT-asiiantuntijoita puolestaan joustajina, jotka työskentelevät asiakkaiden projektien parissa.

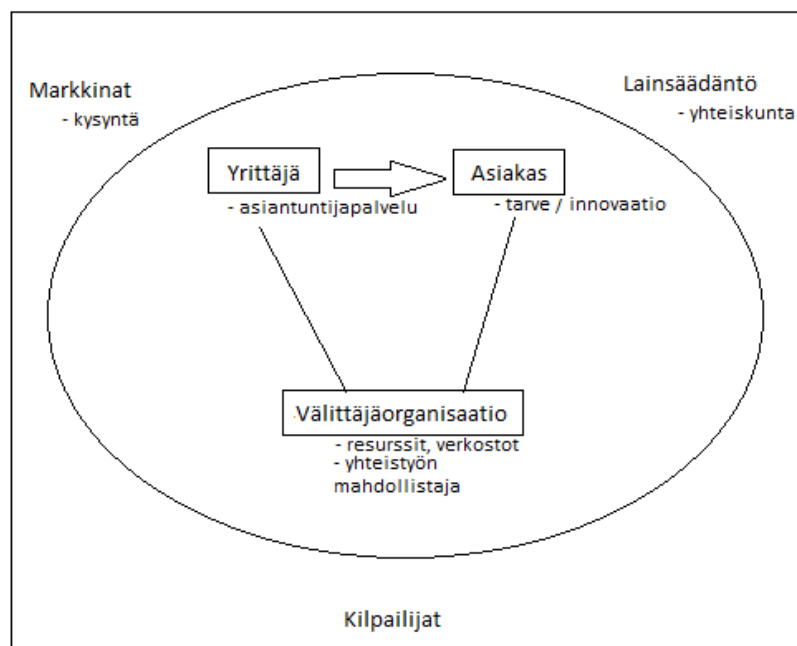
Välittäjäorganisaation verkostot auttavat yksityisyrittäjää siis merkittävästi. Välittäjäorganisaatioiden verkostot ovat yleisesti laajat ja agentuurien määrä onkin kasvanut nopeasti. Heidän palvelunsa ovat kysyntälähtöisiä: yritykset alkoivat 1980-luvulta lähtien ulkoistaa osia toiminnoistaan ja tämän ulkoistamisen ympärille kehittyi vähitellen omat markkinansa. Ulkoistamisen ensimmäiset sykäykset nähtiin palveluita tuottavien yritysten ja julkisen sektorin taholta. Vähitellen lisääntyneen kysynnän ympärille alkoi muodostua yhä enemmän välittäjäorganisaatioita. (Toivonen, 2004.)

Välittäjäorganisaatioille ei ole olemassa tiettyä vakiintunutta määritelmää, mutta yleisesti ottaen välittäjäorganisaatiolla tarkoitetaan osapuolta, joka välittää tietoa ja osaamista tutkimusorganisaatioiden ja yritysten, tai kahden eri yrityksen välillä (Koskenlinna et al. 2005, 54). Nimitystä välittäjäorganisaatio käytetään toisen määritelmän mukaan tahoista, jotka pyrkivät omalla toiminnallaan edesauttamaan informaation kulkua innovaatiojärjestelmässä ja myös korjaamaan innovaatiojärjestelmän puutteita. Välittäjäorganisaatiot on lisäksi nähty tärkeiksi toimijoita ja ideoita yhdistäviksi tekijöiksi innovaatiojärjestelmän sisällä. (Howells, 2006 ks. myös Saarivirta, 2008.) Välittäjästä taas voidaan käyttää edustajan tai agentin nimikettä (Tiusanen, 1986, 2). Määritelmä kuitenkin vaihtelee maasta ja käytetystä kirjallisuudesta toiseen, joten vertailtavuus on hankalaa. Lisäksi Koskenlinnan ym. (2005) mukaan välittäjäorganisaatiot ovat usein paikallisia ja paikallisesta tarpeesta syntyneitä, joita Suomessa on arviolta noin 200–300. Välittäjäorganisaatioiden kehitys ja niiden nopea kasvu alkoi 1980-luvulla. Sitä ennen palvelut nähtiin jossain mielessä turhaksi kuluksi tai ainakin vähemmän tärkeämmiksi. (Saarivirta, 2008, 5.)

Välittäjäorganisaatiot voidaan yleisesti ottaen jakaa Suomessa kolmeen eri luokkaan niiden toiminnan ja perustehtävien kannalta. Mikrotason organisaati-

ot huolehtivat yritysten menestymisestä ja perus yritystoiminnan kehittämises-  
tä. Mikrotason välittäjäorganisaatioiden toimintaa kuvataan yksittäisten henki-  
löiden välisenä kanssakäymisenä. Makrotason välittäjäorganisaatioiden tavoit-  
teena on koko Suomen menestyminen ja makrotasolla tutkitaan yhteiskunnan  
rakenteita sekä poliittista ympäristöä. Mesotason organisaatiot puolestaan kes-  
kittyvät tietyn alueen menestymiseen ja välittävät tietoa ja osaamista yritysten  
välillä. Ne pyrkivät kehittämään tiettyjä visioita ja vastaavat siitä, että strategiat  
yritysten välillä ovat yhdenmukaisia. Välittäjäorganisaatiot toimivat tiedon  
tuottajien ja tiedon hyödyntäjien välisenä linkkinä ja mesotaso kuvaa nimen-  
omaan organisaatioiden ja ryhmien välistä verkostoa. (Stähle et al. 2004, 26–32.)  
Välittäjäorganisaatioita ovat esimerkiksi monet erilaiset teknologian ja osaami-  
sen siirron ja yritystoiminnan synnyttämisen rakenteet, kuten teknologiakes-  
kukset, osaamiskeskukset, tiedepuistot ja yrityshautomot (Koskenlinna et al.  
2005, 9). Tässä pro gradussa case-yrityksenä toimii lähinnä mesotason osaamis-  
keskuskukseksi luokiteltava organisaatio, Finitec, joka esitellään tarkemmin  
luvussa kolme.

Kuviossa 1 on kuvattuna välittäjäorganisaation prosessiympäristö sekä  
rooli yhdistäjänä markkinatilanteen, kilpailijoiden ja lainsäädännön vaikuttaes-  
sa toimialalla. Teknologian ja erityisesti informaatioteknologian kehittäminen  
tapahtuu yritysmaailman lähtökohdista ja tarpeista käsin. (Malaska 1985, 143).  
Asiakkaalla on siis tarve tai innovaatio, jonka toteuttamisessa se tarvitsee ul-  
koista asiantuntijuutta. Välittäjäorganisaatioiden yleiseen luonnehdintaan kuu-  
luukin niiden toimiminen asiakkaiden ehdoilla pyrkien auttamaan heitä tarvit-  
tavan tiedon etsimisessä ja hyödyntämisessä. (Koskenlinna ym. 2005). Asiak-  
kaina voidaan nähdä niin yrittäjät eli IT-asiantuntijat kuin asiakasorganisaatiot,  
joille projekti toteutetaan. Välittäjäorganisaatio etsii tarpeeseen sopivan osajan,  
jonka kautta asiantuntijapalvelu lopulta saadaan. Välittäjäorganisaatio toimii  
siis yrittäjän ja asiakkaan yhdistäjänä IT-alalla. Välittäjäorganisaation on tarkoi-  
tus ajaa yhtäläillä kummankin etuja ja aikaansaada onnistunut suhde ja toimek-  
sianto. Välittäjäorganisaatioiden keskeiseksi rooliksi on nähty toimiminen tie-  
don välittäjänä toisten yritysten ja organisaatioiden välillä innovaatiojärjestel-  
mässä ja sitä kautta edistävän taloudellista kasvua. (Saarivirta, 2008.) Miles  
(2003) taas katsoo, että välittäjäorganisaatiot voidaan useimmiten nähdä on-  
gelmien ratkaisijoina. Esimerkiksi ongelmatilanteissa välittäjäorganisaatio voi-  
kin puuttua ja toimia objektiivisesti osapuolten välissä. Lisäksi sen tehtävänä on  
hoitaa sopimusneuvottelut sekä tarvittavat valmistelut. Prosessissa kaikki kol-  
me osapuolta tuottavat toisilleen lisäarvoa ja edistävät tehokkuutta ja joustaa-  
vuutta. Kuviossa 1 olen kuvannut tutkimuksen case-organisaation roolia sekä  
muuta vaikuttavia tekijöitä ja toimijoita prosessissa.



KUVIO 1 Välittäjäorganisaation prosessiympäristö.

Nykyisin tiedon ja osaamisen tuottamisessa edellytetään interaktiivista, integroitunutta prosessia, jossa yritykset ovat vuorovaikutuksessa ja verkottuneita asiakkaiden kanssa (Koskenlinna et al. 2005, 10). Tähän myös välittäjäorganisaation toiminta perustuu. Välittäjäorganisaatioiden tehtävä on muun muassa edistää innovaatioita kustannustehokkaimmilla tavoilla. Lisäksi tehtäviin kuuluvat aineettomat palvelut, kuten liiketoimintasuunnitelman arviointi, verkottaminen, markkinointi ja mahdollisten liikekumppaneiden haku. Välittäjäorganisaatioilla on tärkeä tehtävä uusien innovaatioiden tukemisessa, sillä innovaatioiden jatkuva virta elinkeinoelämässä takaa maamme kilpailukyvyyn säilymisen. Yritykset tarvitsevat lisätäkseen tuottavuuttaan entistä joustavampia, innovatiivisempia ja oppimiskykyisempiä toimintatapoja. Välittäjäorganisaation rooliin kuuluu toimijoiden yhteistyön muotojen kehittäminen ja ylläpitäminen, innovaatioympäristön rakenteiden kehittäminen ja erilaisten asiantuntijapalveluiden tarjoaminen innovaatioprosessin käyttöön sen eri vaiheissa (Koskenlinna et al. 2005, 2-12).

Howellsin (2006) mukaan välittäjäorganisaatioiden roolista on oltu kiinnostuneita jo viimeiset 20 vuotta. Kiinnostuksen herättäjinä ovat olleet 1) teknologian siirtoon ja levittämiseen keskittynyt kirjallisuus, 2) edellä mainittuihin aktiviteetteihin liittyvä tutkimus johtamisesta ja niihin liittyvistä yrityksistä, 3) innovaatiojärjestelmiin liittyvä tutkimus ja 4) tietointensiivisiin yrityksiin (KIBS) liittyvä tutkimus. Välittäjäorganisaatioiden roolina on Koskenlinnan ym. mukaan innovaatioiden kehittäminen yhdessä eri osapuolten, kuten yritysten kanssa sekä yhteistyömuotojen ja innovaatioympäristön rakenteiden kehittäminen ja ylläpitäminen sekä erilaisten asiantuntijapalveluiden tarjoaminen innovaatioprosessin käyttöön sen eri vaiheissa. (Koskenlinna et al. 2005.) Tämän päivän keskusteluissa nousevatkin jatkuvasti esille sanat innovaatio ja innovaa-

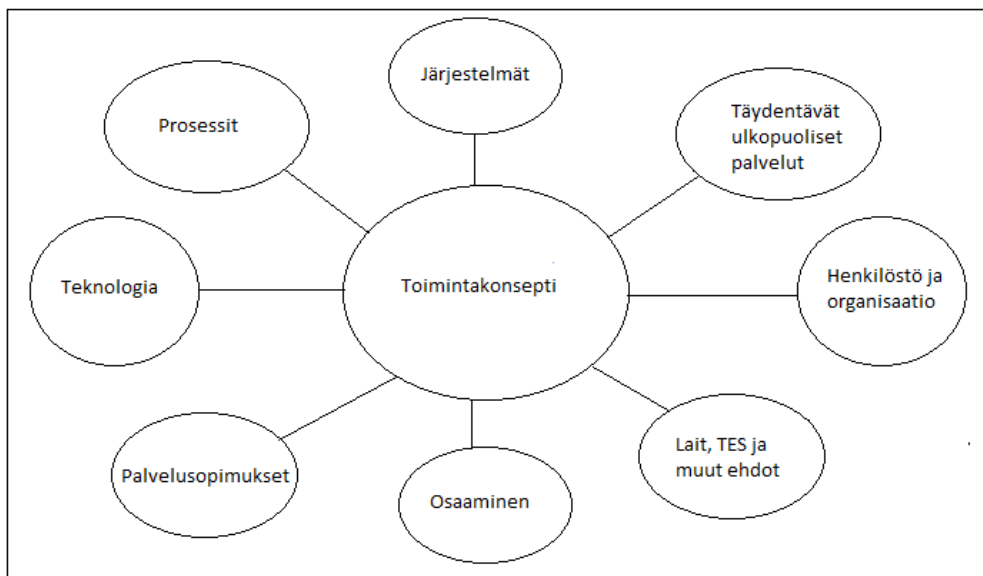


tiojärjestelmä. *Innovaatio* mielletään tärkeäksi, koska sen avulla voidaan paremmin välittää tuotteita ja palveluita sekä parantaa tuottavuutta. Toisen määritelmän innovaatio on ”tuotteen, prosessin tai organisaation uusi muoto, jolla on tärkeä asema kilpailukyvyyn ja taloudellisen kasvun parantamisessa”. (Saarivirta, 2008, ks. myös mm. Georghiou, Smith, Toivanen & Ylä-Anttila, 2003.)

”*Innovaatiojärjestelmä*” on puolestaan vakiintunut käsitteeksi 1980-luvun loppupuolella ja sillä vastaavasti viitataan systeemiin, joka pyrkii edesauttamaan innovaatioiden syntyä. Innovaatiojärjestelmä voidaan nähdä verkostona, joka vuorovaikutuksellaan ja toiminnallaan tähtää uusien teknologioiden aikaansaamiseen, tuomiseen, muokkaamiseen ja levittämiseen. Innovaatiojärjestelmät luonnollisesti vaihtelevat maasta toiseen ja niissä on erilaisia painotuksia maan historiasta ja kulttuurista riippuen. (Saarivirta, 2008, ks. myös mm. Freeman, 1987.)

Jaakko Virkkusen mukaan painopiste osaamisen johtamisen toisen sukupolven myötä ICT-palveluyrityksissä on siirtymässä olemassa olevan tiedon hallinnasta nimenomaa innovaatioihin tai uuden tiedon tuottamiseen, sen käsittelyyn ja siirtämiseen niin, että saadaan aikaan myös ymmärtämistä. Uuden osaamisen muodostaminen on hänen mukaansa se, johon tänä päivänä keskitytään yhä enemmän. Olennaista yrityskohtaisessa osaamisessa on kyky yhdistää erilaisia osaamisia toimiviksi kollektiivisen tiedon kokonaisuuksiksi eli konsepteiksi. Konseptit rakentuvat kahdesta alakokonaisuudesta: palvelukonseptista ja toimintakonseptista. Palvelukonsepti liittyy organisaation palvelukokonaisuuden periaatteisiin kun taas toimintakonseptissa kyse on tavoista, joilla toteutetaan ja kehitetään palvelukonseptin vaatimuksia. (Virkkunen 2002, 11-18, ks. myös Kasvio et al, 153-175).

Uuden tiedon tuottaminen liittyy innovaatioihin ja siihen liittyvään ajantasalla olevaan osaamiseen. Virkkusen toimintakonseptin osat -kuvioista (kuviot 2) voi nähdä, että toimintakonseptin osina ovat muun muassa *täydentävät ulkopuoliset palvelut, prosessit, järjestelmät, teknologia, palvelusopimukset* sekä *osaaminen*. Välittäjäorganisaation ja sitä kautta IT-asiantuntijan näkökulmasta muun muassa edellä mainittuihin on heillä asiakasorganisaatiolle annettavaa ja heidän roolinsa voidaan nähdä yhtenä toimintakonseptin osana, innovaatioiden ja asiakkaiden tarpeiden täyttämisen edistäjänä tietyillä osa-alueilla. Artikkelissa ”Tietoyritysten muuttuvat työkalut” (Kasvio et al, 2004) prosessit jakautuvat vielä *sisäiseen ja ulkoiseen prosessiin*, jossa ulkoiseen prosessiin kytkeytyvät alihankinnat eli toisin sanoen esimerkiksi ulkoiset konsultit. Virkkusen (2002) kuviossa uuden tiedon tuottaminen ja sen ymmärtäminen sekä jakaminen ovat tämän päivän toimintakonseptissa keskeisiä, jonka osat ovat nähtävissä kuviossa 2. Kuvion osat liittyvät ja vaikuttavat keskeisesti myös konseptiin yksityisyritys välittäjäorganisaation kautta. Esimerkiksi löytyykö asiakkaalta jo tarvittavaa osaamista henkilöstöstä ja toisaalta teknologiaa, ovatko nykyiset prosessit ja järjestelmät toimivia, vai tulisiko niitä kehittää. Entä tarvitaanko täydentäviä ulkopuolisia palveluita, joiden kanssa solmitaan palvelusopimus tiettyihin projekteihin?



KUVIO 2 Toimintakonseptin osat (Virkkunen, 2002).

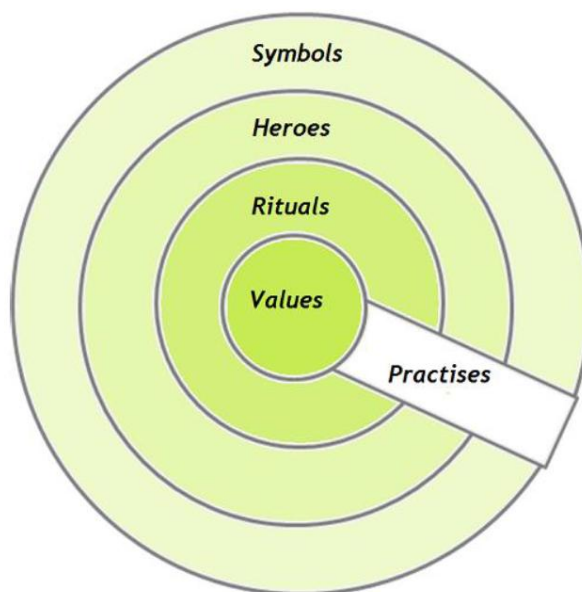
Kun pohditaan tarkemmin ulkoisen konsultin roolia asiantuntijana, hän ensinnäkin tarjoaa usein sellaista erikoisosaamista, jota asiakas ei pysty itse tuottamaan. Konsultointityön ydin on oman osaamisen tarjoaminen palvelun ostajalle, ja prosessi tapahtuu yleensä etukäteen sovitussa aikataulussa (Rope 2006, 52). Konsultti auttaa asiakastaan tekemään päätöksiä ongelman ratkaisemiseksi ja tämän jälkeen avustaa tätä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. (Johnson & Stroh 2006, 3.) Rope (2006) kiteyttää konsultoinnin ytimen niin, että ulkoisen asiantuntijan työ on suurimmaksi osaksi vuoro-vaikutusosaamista, asiakassuhteiden solmimista sekä heidän kanssaan työskentelyä. Konsultin tulee ottaa toiminnassaan huomioon asiakasyrityksen toiveet tarjotessaan palvelunaan esimerkiksi tietoa, tiedon analysointia tai suosituksia. (Rope 2006, 14.)

### 2.2.1 Organisaatiokulttuuri

Itse organisaation toimintaan ja sen tapoihin keskeisesti vaikuttava tekijä on sen kulttuuri. Erään määritelmän mukaan kulttuuri on uskomusten systeemi tai merkitysrakenne, joka koostuu muun muassa arvoista, normeista, maailmankuvista, asenteista, uskomuksista, kielestä, tiedoista ja kommunikaatiosta (Saarisalo & Jokinen 2004, 142).

Geert Hofsteden sipulimalli kuvaa tarkemmin kulttuurin eri ulottuvuuksia. Keskiössä olevat arvot kuvastavat kulttuurin syvintä olemusta ja muodostavat kulttuurin ytimen. Hofsteden mukaan arvot ovat organisaatioissa usein

tiedostamattomia ja epäkonkreettisia käsityksiä esimerkiksi hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä, normaalista ja epänormaalista. Rituaalit taas ovat kollektiivisia aktiviteettejä, joiden merkitys on sosiaalisesti olennainen. Tähän liittyvät esimerkiksi tavat tervehtiä ja puhua. Tiettyjä sankareita arvostetaan yleisesti kulttuureissa ja samalla he toimivat myös esimerkkeinä ja käyttäytymisen malleina. Sipulin pintakerroksen muodostamat symbolit kuvastavat puolestaan pinnallisinta kulttuurin ilmentymää. Ne ovat esimerkiksi sanoja, eleitä, pukeutumistyyliä, kuvia tai esineitä, jotka kulttuurin jäsenet tunnistavat. Ympyrän halkova "toimet" näyttää, miten jokainen sipulin kerrostuma vaikuttaa omalta osaltaan yksilön näkyvään käyttäytymiseen. Juuri nämä eri ulottuvuudet tulevat näkyviksi ulkopuolisille tarkkailijoille yksilöiden käytöksen kautta. Yksilön käytöksen perimmäinen merkitys on kuitenkin piilossa sipulin syvimmissä kerroksissa ja sitä ulkopuolisen saattaa olla hankala nähdä ja ymmärtää. (Hofstede & Hofstede 2005, 7-8, Mauno ja Ruokolainen 2005, 147 - 148.) Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan organisaatiokulttuuria ulkopuolisen asiantuntijan silmin.



KUVIO 3 Organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien sipulimalli (Hofstede & Hofstede, 2005).

Organisaatiokulttuurit voidaan nähdä myös joko *byrokraattisina* tai *post-byrokraattisina*. Yleisenä trendinä on nähtävissä, että organisaatioista tulee yhä post-byrokraattisempia. Post-byrokraattisessa organisaatiossa organisaatiokulttuuri perustuu luottamukseen, eikä valvontaan, jonka syntyminen vie oman aikansa. Resurssien käyttöä suunnitellaan yhdessä ja tämä saattaa aiheuttaa joissakin kateutta ja johtaa konflikteihin, joiden ratkaisua auttaa kuitenkin avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri. Post-byrokratian hyöty on nimenomaan siinä, että ihmiset ovat joustavia ja tekevät jopa enemmän kuin heiltä vaaditaan. Post-byrokratia tarjoaa ihmisille myös mahdollisuudet oppia, kehittyä ja toteut-

taa itseään ja tulla sitä kautta tyytyväisemmäksi elämässään. Ajatuksena on, että sekä organisaatio että ihminen voittaisivat (win-win -tilanne). Vastaavasti byrokraattinen organisaatiokulttuuri perustuu valvontaan, eikä luottamukseen. Sääntöjen noudattaminen on keskeistä ja työntekijän on pysyttävä hänelle annettussa roolissa tai toimenkuvassa. (Varis 2012, 87–88, ks. myös Donello ja Scully 1994.)

Kuusipalo on koonnut käsitykset byrokraattisesta ja post-byrokraattisesta organisaatiosta seuraavasti (Kuusipalo 2008, 28):

TAULUKKO 1 Byrokraattisten ja post-byrokraattisten organisaatioiden ominaispiirteitä.

<b>Byrokratia</b>	<b>Post-byrokratia</b>
Konsensus saavutetaan alistumalla auktoriteettiin Vaikuttaminen perustuu muodolliseen asemaan	Konsensus institutionalisoidun dialogin kautta Vaikuttaminen perustuu taivuteluun ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin
Sisäinen luottamus epäolennaista	Suuri tarve sisäiseen luottamukseen
Painotus periaatteissa ja säännöissä	Painotus organisaation missiossa
Organisaation ylätasolla monopoli tietoon	Strateginen tieto jaettu organisaatiossa
Keskitytään seuraamaan sääntöjä	Periaatteet ohjaavat toimintaa
Sovitut ja selvät päätöksentekoprosessit	Muuttuvat/joustavat päätöksentekoprosessit
Ryhmähenki/ystävyyssryhmittymät	Erikoistuneet funktionaaliset verkostosuhteet
Hierarkkinen arviointiprosessi	Avoin ja näkyvä vertaisarviointiprosessi
Ehdottomat ja vedenpitävät rajat	Avoimet ja läpäisevät rajat
Objektiiviset säännöt, jotka varmistavat tasapuolisen kohtelun	Suurpiirteiset, mutta julkiset suoritusstandardit
Yhdenmukaisuuden ja jatkuvuuden odotus	Muutoksen odotus

Yhteenvedon voidaan todeta, että hajautettu päätöksenteko, toiminnan vapaus, joustavuus, yhteistyö, henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen edistäminen organisaatiossa edistää tiimin ja yksilön toimimista verkostossa. Sen sijaan keskitetty valta ja tiukat roolit (byrokratia) eivät edistä verkoston tehokasta toimintaa. (Varis 2012, 70–89.) Perinteistä tiimiorganisaationäkökulmaa tulisikin kehittää verkostonäkökulmaan suuntaan, jotta tiimiorganisaatiot voisivat toimia tehokkaimmalla mahdollisella tavalla.

Hirschhornin (1997) mukaan post-byrokraatiassa on tosin omat riskinsä, kuten se, että minän ja itsensä toteuttaminen tulee osaksi työelämää, jolloin sekä

johdosta että työntekijöistä tulee entistä haavoittuvampia, sillä henkilökohtaiset tunteet tulevat mukaan työhön. (Ks. myös Varis 2012, 88.) Lisäksi johdolta vaaditaan aivan uudenlaisia kykyjä: itsenäisyyteen ja itsensä johtamiseen kannustamista (Kuusipalo 2008, 35).

Byrokraattisessa organisaatiokulttuurissa johdon ja työntekijöiden välinen suhde ei perustu tiukkoihin valtaroleihin, vaan siitä tulee persoonallinen ja vastavuoroisesti riippuvainen, toisin kuin post-byrokraattisessa organisaatiossa. Tähän liittyy keskeisesti myös Geert Hofsteden määrittelemä *valtaetäisyyden* käsite. Se kuvaa sitä, kuinka tiettyä kulttuuria edustavat yksilöt, odottavat valtan jakautuvan epätasaisesti ja myös hyväksyvät sen. Kulttuurit, joissa valtaetäisyys on matala, kannattavat tasa-arvoa ja korkean valtaetäisyyden kulttuurit puolestaan hierarkiaa. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa suhteet eri asemassa olevien henkilöiden kesken ovat muodollisia ja rajoittuneita, kun taas matalan valtaetäisyyden kulttuureissa suhteet ovat avoimia ja epämuodollisia. (Guirdham 2005, 50.) Post-byrokraattiseen organisaatiokulttuuriin, johon projektiluontoinen tiimityö istuu, sopii nimenomaa matalan valtaetäisyyden kulttuuri.

Projektimaailmaan soveltuu Harrisonin (1972) kulttuuriluokista projektisuuntautunut *tehtäväkulttuuri*, jonka rakennetta voidaan parhaiten kuvata verkkona tai matriisina. Verkossa valta keskittyy paljon sen solmukohtiin ja tehtävät hoidetaan erilaisissa tiimeissä. Tehtäväkulttuurissa tiimeihin etsitään sopivia voimavaroja, oikeita ihmisiä oikeille organisaatiotasolle ja annetaan heidän toimia. Kullakin tiimillä on ihanteellisella tavalla kaikki tarvittava päätösvalta. Yksilöt kokevat tässä kulttuurissa kontrolloivansa hyvin pitkälle itse omaa työtään, jota arvioidaan tulosten perusteella. Tehtäväkulttuuri on näin ollen sopiva, kun tarvitaan joustavuutta. Tällaisten organisaatioiden kontrolloiminen toisaalta taas on vaikeaa. Johto antaa hyvälle ihmisille projekteja ilman aikaa, tilaa tai materiaaliin liittyviä rajoituksia. (Varis 2012, 66–67.)

### **2.3 Organisaation ulkopuolisen yksinyrittäjäasiantuntijan palkkaaminen joustavoittamisen muotona**

Evolutionaarisen taloustieteen ja schumpeterilaisen lähestymistavan mukaan yritykset kilpailevat keskenään paremmista markkina-asemista ja pärjätäkseen kilpailussa niiden on kehitettävä uusia tuotteita tai tapoja, joilla aikaisempia toimia voidaan tehostaa. Avainsana on siis kilpailu, jonka kautta vallitseva olo-tila muuttuu. Ihmisten, yritysten ja kansantalouksien välinen kilpailu pakottaa kehittämään uusia innovaatioita, koska niiden avulla kilpailussa menestyään. (Saarivirta 2008.) Kilpailun myötä organisaatiot pyrkivät jatkuvasti taloudelli-

seen kasvuun sekä samalla joustavan tuotannon vaatimus pakottaa niitä muuttamaan työvoimansa käyttöä. Ilmiö liittyy laajempaan kokonaisuuteen, jossa työnantajat, yritykset ja julkiset organisaatiot ovat viime vuosikymmeninä pyrkineet tekemään toiminnastaan entistä joustavampaa ja kustannuksiltaan kannattavampaa. Joustavuudesta on tullut organisaatioille yhä tärkeämpää, sillä se on keskeinen kilpailukeino markkinoilla. Yleisiä, joustavuutta suosivia tekijöitä ovat muun muassa kilpailun kiristyminen, markkinoihin liittyvän epävarmuuden lisääntyminen ja teknologinen muutos. Siksi organisaatiot ovatkin pyrkineet joustavoittamaan työvoimansa käyttöä sekä *toiminnallisesti*, jolloin joustavuutta haetaan osaamisen, erikoistumisen ja keskittymisen avulla, että *määrällisesti*, mikä taas viittaa työvoiman käyttöön ja työn hintaan liittyviin kustannussäästöihin. (Ruuskanen 2003, 33–34.) Ulkopuolisen yksityisyrittäjäkonsultin palkkaaminen liittyy näistä nimenomaan toiminnalliseen joustavoittamiseen, mutta toisaalta sillä haetaan myös henkilöstökustannuksiin liittyviä säästöjä.

Nykyään organisaatioilta vaaditaan siis joustavuutta, jotta ne voisivat olla entistä kilpailukykyisempiä ja tehokkaampia tuottajia markkinoilla. 1980-luvun lopulta lähtien alettiin puhua joustavista malleista, kuten ”joustavasta tuotannosta” ja ”joustavasta erikoistumisesta”. Joustavalla tuotannolla tarkoitetaan tuotantoprosessin järjestämistä siten, että organisaatio saavuttaa riittävän tarjonnan joustavuuden suhteessa markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. (Ruuskanen 2003, 10.) Organisaatioiden on siis kyettävä reagoimaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin mahdollisimman nopeasti. Osa joustavuusteorioista korostaakin siirtymistä jäykästä massatuotannosta joustavaan tuotantoon (Piore & Sabel 1984, 4), jolloin markkinoiden muutoksiin on helpompi reagoida.

Brittiläinen John Atkinson viritti keskustelua joustavasta tuotannosta 1980–90-luvun vaihteessa kehittämällä joustavan yrityksen mallin tai niin sanotun Atkinsonin mallin (*flexible enterprise*). Mallin mukaan yritysten taloudelliset, kulttuuriset ja institutionaaliset olosuhteet ovat muuttuneet ja pakottavat, mutta toisaalta myös mahdollistavat yritykset entistä joustavampaan henkilöstön käyttöön ja työprosessin joustavoittamiseen. Atkinson esittää kolme tapaa, joiden avulla yritykset voivat pyrkiä lisäämään vapautusasteitaan henkilöstön käytössä. Ensinnäkin määrällisen joustavuuden kautta yritys voi sopeuttaa tehdyt työtunnit kysynnän vaihtelun mukaan, ja toiseksi toiminnallisen joustavuuden avulla voidaan rikkoa ammattirajoja ja olla monitaitoisia. Kolmanneksi työtehtäviä voidaan ulkoistaa esimerkiksi alihankkijoita tai ostopalveluita käyttämällä. (Atkinson 1987, 88–91; ks. myös Ruuskanen 2003, 32–33.) Tällöin työtehtävien ulkoistaminen merkitsee työsuhteiden korvaamista liikesuhteilla (Julkunen & Nätti 1994, 25). Työvoiman käyttöä on siis muutettava joustavan tuotannon organisaatiossa – se, miten työvoimaa käytettiin massatuotannon aikaan, ei enää toimi joustavan tuotannon organisaatiossa.

Atkinsonin teoria joustavasta yrityksestä valottaa erilaistumista työvoiman käytössä. Sekä yleiset tekijät – kiristyvä kilpailu, lisääntyvä epävakaus ja nopea teknologian kehitys – että suhdannetekijät – laaja työttömyys ja heikentynyt ammattiyhdistys – mahdollistavat ja samalla pakottavat organisaatiot hankkimaan joustavuutta eri tavoin, eri joustostrategioiden avulla (Nätti 1993a,

28). Joustostrategioita Atkinsonin mallissa (1987) ovat siis määrällinen ja toiminnallinen jousto sekä ulkoistaminen. Määrällinen jousto ilmenee mallissa osa- ja määräaikaistyönä ja toiminnallinen jousto puolestaan moniammattitaitoistamisena, henkilöstön kouluttamisena ja sitoutumisen lisääntymisenä. Sen sijaan ulkoistamisen ilmenemismuotona ovat alihankinta, ostopalvelut ja työvoiman vuokraus.

Toiminnallisen ja määrällisen joustavuuden sekä ulkoistamisen lisäksi työmarkkinoilla esiintyy toisenlaistakin jaottelua. Tämä on jako *ulkoiseen* ja *sisäiseen* joustavuuteen. Ulkoisella joustavuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän alueellista liikkuvuutta (esim. siirryttävä ulkoistettavan toiminnon mukana toiseen organisaatioon), koulutusmahdollisuuksia ja joissakin maissa irtisanomissuojan heikentämistä sekä työttömyysetuuksien madaltamista. Sisäisellä joustavuudella puolestaan tarkoitetaan henkilöstön käyttämistä monipuolisesti eli henkilöstön siirtämistä ja kouluttamista toisiin tehtäviin irtisanomisten sijaan. (Julkunen & Nätti 1994, 19.) Toisin sanoen työntekijöiden on sopeuduttava muutoksiin entistä paremmin ja nopeammin, sitouduttava organisaatioon sekä koulutettava itsensä alansa ”moniosaajiksi”.

Ulkoistaminen on siis yksi tapa tehdä työvoiman käytöstä joustavampaa. Siinä organisaation ydintoiminnan kannalta vähemmän merkittävä toiminto siirretään ulkopuolisen tuotettavaksi. Tämä mahdollistaa organisaation keskittymisen ydintoimintaansa, jolloin organisaation kilpailukyky paranee ja samalla sen kehittyminen tehostuu. (Kiiha 2002, 4.) Ulkoistaminen ei näin ollen tyypillisesti liity suoraan yrityksen tuotteiden tai palvelujen tuottamiseen, vaan jonkin yrityksen välttämättömän toiminnon suorittamiseen, jonka organisaatio siirtää ulkoistuksen myötä ulkopuolisen tuotettavaksi. Tästä hyvä esimerkki on esimerkiksi siivouspalvelun ulkoistaminen.

Yksityisen, ulkopuolisen IT-konsultin palkkaaminen ei varsinaisesti liity ulkoistamiseen, mikä siis tyypillisesti liittyy jonkin perifeerisen tehtävän ostamiseen ulkopuolelta tai muuten ei-ydintoimintaan liittyvään toimintoon. Näille IT-konsulteille saatetaan antaa merkittävästi vastuuta esimerkiksi suurissa muutoksissa, jotka kytkeytyvät suoraan organisaation ydintoimintaan. Toisaalta tässä gradussa tutkittu työmuoto ei myöskään liity suoraan toiminnalliseen joustavoittamiseen, sillä sillä voidaan tarkoittaa yhälailla oman henkilöstön erityisosaamiseen ja asiantuntijuuteen panostamista muun muassa erilaisilla koulutuksilla. Yksityisen IT-asiantuntijan palkkaaminen onkin ikäänkuin toiminnallisen ja ulkoistamisen välimuoto. Yhteistä kuitenkin kaikelle on, että eri tavoin joustavoittamalla pyritään kustannussäästöihin ja työn tehokkuuden parantamiseen. Samalla pystytään kansainvälisessä kehityksessä mukana ja parannetaan omia kilpailuasetelmia markkinoilla. Ulkoiselta konsultilta vaaditaan luonnollisesti myös ulkoista joustavuutta, jolloin työetuudet saattavat usein olla matalat, etenkin verrattuna organisaation henkilöstöön. John Atkinson (1987) olettaakin mallissaan, että organisaatiot kohdistavat erilaiset strategiat henkilökuntansa eri osiin. Esimerkiksi ydinryhmässä toimivilta konsulteilta odotetaan niin toiminnallista joustavuutta, sitoutumista, ammattitaidon ja osaamisen laa-

jenemistä. Lisäksi se saattaa vaatia esimerkiksi matkustamista toimeksiannosta riippuen.

Tiivistetysti organisaatiot pyrkivät jatkuvasti taloudelliseen kasvuun ja joustavan tuotannon vaatimus pakottaa niitä muuttamaan työvoimansa käyttöä. Toiminnallista joustoa haetaan mm. uudennlaisin työaikajärjestelyin, joiden avulla palveluja sovitetaan entistä paremmin asiakkaiden tarvetta ja kysyntää vastaaviksi (Uhmavaara, 2003). Ulkopuolisen yksityisyrittäjäkonsultin palkkaaminen voikin olla toimiva ratkaisu, sillä tuore näkemys ja osaaminen vievät todennäköisesti asiakasta eteenpäin tavoitteissaan ja samalla se edesauttaa verkostoitumista organisaation ulkopuolelle yksityisyrittäjäkonsultin sekä välittäjäyrityksen kontaktien kautta. Verkostoitumisella taas tavoitellaan tehokkuuden lisäämistä, toimintakyvyn ja markkina-aseman parantamista, prosessien kehittämistä ja uusien liiketoimintojen luomista. Kun yrityksen sanotaan toimivan verkostossa tai verkostoituvan, viitataan yleensä kahteen asiaan - ensinnäkin fyysiseen verkkomaiseen rakenteeseen ja toiseksi verkostomaiseen toimintaan. (Manka, 2006.) Esimerkiksi välittäjäyrityksen toimintaan vaikuttavat merkittävästi jo luotujen verkostojen toimivuus tai yhteistyön onnistuminen sekä toisaalta uusien asiakkaiden ja konsulttien saaminen eli verkoston laajeneminen ja jatkuva kasvu. Välittäjäyrityksen näkökulmasta siis sekä verkkomainen rakenne että verkostomainen toiminta kuvaavat toimialaa hyvin, sillä se on riippuvainen verkostoistaan. Yksityisyrittäjä sekä asiakas hyötyvät myös välittäjäorganisaation verkostoista.

## 2.4 Tulevaisuuden työ

Yhteiskunta on modernisaatiotutkimuksen mukaan muuttumassa yhä informaatio- ja viestintäkeskeisemmäksi. Sama on nähtävissä myös yritysmaailmassa, jossa asiantuntija ja informaation tuotantoon liittyvät roolit ovat entistä yleisempiä. Lisäksi yksilökeskeisyys ja yhteisöllisyyden tietynlainen väheneminen kuvaavat selkeästi nykymaailmaa. Myös johtajuudessa on ollut nähtävissä samaa trendiä. Omistajakeskeisestä, hierarkisesta matriisimaisesta organisaatiosta on siirrytty verkostomaiseen toimintaan, jossa yksilöille annetaan enemmän tilaa ja luottamusta. Holhouden ja käskemisen ajasta on siirrytty enemmän delegointiin ja henkilöstön valtauttamiseen. Verkostomaisuus, delegointi ja vallan jakautuminen kuvaavat Mankan (2006) niin sanottua tietämyksen ajan organisaatiota.

Tunnusmerkkejä tunnusmerkkejä tietämyksen ajan organisaatiossa ovat, että kaikilla on tasavertainen tietämyksen verkosto, jossa on mahdollisuus jakaa tietämystä, mahdollisuus keskinäiseen kommunikointiin ja suoraan yhteyteen



tiedon lähteille. Lisäksi sitä kuvaavat kokonaiset työprosessit, joissa organisointuinen on omatoimisempaa sekä käsitteet tiimiytyminen ja priorisointi. Työ nähdään ikään kuin vuoropuheluna, jossa tuotteet ja palvelut syntyvät. Tässä vuoropuhelussa yhdistyvät näkemys, tietämys, luovuus sekä innovatiivisuus. Menneisyys kulkee mukana kokemuksina ja tulevaisuutta muokataan koko ajan – signaaleja pyritään tunnistamaan, tulkitsemaan ja hyödyntämään ajoissa. Lisäksi nykytyöelämää kuvastavat virtuaalisuus sekä jatkuva työssäoppiminen. (Manka 2006.) Yksilöiden ja tämän tutkimuksen kohteen ykistyisyrittäjien etenkin, on pidettävä huoli itsensä jatkuvasta kehittämisestä, ”brändättävä” itseään ja luotava verkostoja, jotta edellytykset pärjätä kovan kilpailun ja tiukan taloustilanteen vallitessa olisivat paremmat.

Tulevaisuuden työtä saattaisi kuvastaa entistä enemmän juuri yksilökeskeisyys, itsensä johtaminen ja entistä hajautetumpi vastuunjako, mikä mahdollistaa esimerkiksi joustavamman työajankäytön. Tähän liittyy keskeisesti myös teknologian mahdollistama tietyyntyyppisten töiden tekeminen lähes missä ja milloin vain. Matkustavia ihmisiä on globaalissa liike-elämässä yhä enemmän sekä ihmisiä, joiden työ vaatii erityistä teknologista luovuutta tai tietotyön taitoja. (Saaristo & Jokinen 2004, 168–169. Ks. myös Lash 1994, 127–135.) Nykyinen globaali liikemaailma ei olisi mahdollinen ilman informaatioteknologian kehitystä ja esimerkiksi Manuel Castells on kirjoittanut informaation yhteiskunnan ja verkostoyhteiskunnan noususta, joka alkoi 1970-luvun alussa. Jotta yritykset voivat menestyä tämän tyyppisessä modernissa yhteiskunnassa, on työvoiman oltava liikkuvampaa. Tällä tarkoitetaan, että osa-aikatyön osuus kasvaa ja työssä tarvittavat tiedot ja taidot vanhenevat yhä nopeammin. (Saaristo & Jokinen 2004, 216–217. Ks. myös Castells 1996.)

Y-sukupolven edustajat ovat tietyllä tavalla sopeutuneet liikkuvamman työn ajatukseen. He haluavat valita missä, milloin ja miten he työnsä tekevät – tärkeintä on saada työ aikataulussa valmiiksi. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 26–27.) Tutkitusti Y-sukupolvi arvostaa myös aikaisempia sukupolvia enemmän vapaa-aikaa. Työ ei enää määritä täysin siis itseä ja vapaa-ajalla ja elämäntyyliä muutenkin on entistä suurempi merkitys. Y-sukupolven kannalta joustavuus onkin erittäin tärkeää, sillä vapaa-ajalle annetaan aikaisempia sukupolvia suurempi arvo. Y-sukupolven edustajana voin myös todeta, että lisäksi yhä harvemmin työskennellään samassa organisaatiossa koko työuraa. Itsensä kehittämistä, moni- ja erikoisosaaajuutta, uran nousujohteisuutta sekä mielenkiintoisuuttakin pidetään usein tänäpäivänä arvossaan ja muista on myös tärkeä pystyä erottautumaan.

Parhaillaan Suomessa keskustellaan työllisyydestä ja talouskasvun tavoittelusta. Tekevätkö suomalaiset liian vähän töitä ja vievätkö robotit viimeisetkin työpaikat. Entä miten tulevaisuudessa luodaan työpaikkoja? Uusklassisen kasvuteorian mukaan tekniikan kehityksen on todettu olevan yhteydessä talouden kasvuun. Lisäksi Suomessa tunneissa mittattava kokonaistyöaika voisi supistua, kunhan samassa suhteessa lisättäisiin pääomia. Elämme tällä hetkellä murros-aikaa, jolla tarkoitetaan murtautumista vanhasta ja totutusta kohti jonkunlaista uutta tilaa. Kysymys ei ole kertakaikkisesta murroksesta, vaan yritykset ovat

siirtyneet jatkuvien muutosten aikaan. Tuotekehityksen nopeus on yhä suurempi kilpailuvaltti ja kilpailussa näyttävätkin pidemmällä tähtäimellä menestyvän yritykset, jotka nopeimmalla tahdilla joko saattavat markkinoille tai ottavat omaan käyttöönsä uusia, innovatiivisia tuotteita ja palveluita. (Stähle & Grönroos 1999, 23–31.)

Tulevaisuuden ennustaminen on haastavaa, sillä erilaisia yritystoimintaa koskevia muuttujia on niin paljon, että huolellisimminkin laaditut skenaariot uhkaavat joskus muuttua tieteisviihteeksi. Tärkeää on ensinnäkin tietää, missä ollaan nyt ja toiseksi kehitettävä valmiudet jatkuvan muutoksen tilassa. (Stähle & Grönroos 1999, 27–29.) Tulevaisuus ei olekaan aina ennakoitavissa, ennaltamäärätty ja siihen voidaan vaikuttaa valinnoilla (Malaska 1985, 46), joten ennustaminen on luonnollisesti hankalaa. Tulevaisuuteen sopeuttava suhtautuminen onkin oleellista eli oma toiminta tulisi suhtauteuttaa muutoksen tulevaisuuden ennustukseen, jolloin saavutetaan paremmat tulokset kuin pelkästään vallitsevaan hetkeen sopeutumalla (Malaska 1985, 45).

Tässä tutkimuksessa selvitän, toisiko yksityisyrittäjänä toimiva projektiluontoinen asiantuntijatyö osittain vastausta Suomen ja y-sukupolvenkin tarpeisiin ja haasteisiin. Työmuoto mahdollistaa osaltaan kustannussäästöjä, tehokkuutta, joustavuutta tai joustavamman ajankäytön sekä vapauden päättää, milloin tekee töitä ja kenelle, jolloin usein tärkeänä pidetyt työn vaihtelevuus, itsensä jatkuva kehittäminen sekä vapaa-aika korostuvat enemmän. Näin ajatellen tulevaisuudessa kyseisellä työmuodolla on selkeä potentiaali yleistyä.

## 3 CASE-YRITYKSEN ESITTELY

### 3.1 Finitec Oy

Tutkimuksen kohteena tässä pro gradussa on Finitec Oy ja sen kautta toimivat konsultit. Finitec Oy on IT-alan agenttuuri eli välittäjäorganisaatio, jonka keskeisenä olemassaolon tarkoituksena on tuoda yhteen IT-asiantuntija sekä asiakasyritys ja siirtää siis asiakkaan tarpeisiin sopivaa tai tarvitsemaa huippuluokan IT-osaamista asiakkaan arvoksi ja hyödyksi. Finitec Oy on perustettu vuonna 2005 perustajan huomattessa, että suomalaisia vastaavanlaisia organisaatioita ei juuri ole. Yhdysvalloissa taas niitä on ollut jo 80-luvulta lähtien ja Euroopassa tai lähinnä Isossa-Britanniassa 90-luvulta saakka. Lontoossa oli satoja agenttuureja jo ennen IT-kuplan puhkeamista 1900- ja 2000-luvun vaihteessa. Ruotsissakin välittäjäorganisaation ja yksityisyrittäjän muodostama työmuoto tai -malli on syntynyt Suomea selvästi aiemmin. Ruotsissa on esimerkiksi suuria organisaatioita, joiden henkilöstön muodostavat suurelta osin yksityisyrittäjinä toimivat konsultit. Yksityisyrittäjyys asiantuntijatyön konseptina on IT-alalla Suomessa yleistynyt vahvasti 2000-luvun alusta lähtien. Yhdysvalloissa yksityisyrittäjät muodostavat noin kolmasosan työvoimasta.

Tällä hetkellä Finitec Oy on suurin suomalainen ulkoisten IT-asiantuntijoiden ja yritysten yhdistämiseen erikoistunut rekrytointiagenttuuri, jossa työskentelee noin 15 ihmistä. Perinteisestä rekrytointiyrityksestä se eroaa siten, että asiakkaan palkkalistoille toimittamisen sijaan se pääasiassa välittää sopivia ammattilaisia esimerkiksi muutaman kuukauden kestäviin IT-projekteihin. Finitec toimii pääasiassa Suomessa, mutta myös muissa Pohjoismaissa, Keski-Euroopassa sekä globaalisti esim. Pakistanissa, Intiassa ja Kiinassa. Finitecin kautta yksityisyrittäjinä toimivilla IT-asiantuntijoilla on paremmat mahdollisuudet päästä mieluisiin projekteihin suurillekin asiakkaille, joihin heidän olisi itse vaikeampi tai lähes mahdotonta päästä. Samalla Finitec Oy tukee asiakkaita ja heidän strategisiinsa tavoitteisiinsa pääsyä. Finitec Oy välittää yksityisyrittäjien lisäksi myös rekrytoitavia henkilöitä eli työntekijöitä asiakkaiden palkkalistoille. Pääasiallinen tehtävä on löytää kullekin IT-osaajalle

parhaat projektit tai toimeksiannot, jotka vastaavat myös heidän toiveitaan ja osaamistaan sekä samalla tuoda asiakkaalle lisäarvoa. Välittäjäyritys toimii objektiivisena asiakkaan ja konsultin välillä, mikä esimerkiksi auttaa mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Asiakkaita Finitecillä vuonna 2014 on noin 100 ja IT-asiantuntijoita toimeksiannoissa reilu 150 ja määrät kasvavat jatkuvasti. Asiantuntijoita Finitecin verkostossa on kuitenkin huomasti enemmän, useita tuhansia. Liikevaihto vuonna 2013 oli noin 11,7 miljoonaa euroa. (<http://finitec.fi/>) Toimitilat sijaitsevassa Helsingin ydinkeskustassa ja pääosa asiakkaistakin toimii pääkaupunkiseudulla. Finitecin liikevaihto ja asiakasmäärä ovat kasvaneet jatkuvasti haastavasta markkinatilanteesta huolimatta. Vuonna 2009 Finitec oli IT-palveluyrityksistä suurin kasvaja Tietoviikon TIVI 250 listan sijalla 166 tuplattuun vuonna 2008 liikevaihtonsa 7,3 miljoonaan euroon (<http://www.tivi.fi/listat/tivi250/>). Vuonna 2010 Finitecille on myönnetty ISO 9001 laatusertifikaatti, joka varmistaa luotettavan ja asiakaslähtöisen palvelun kansainvälisten standardien mukaisesti. Seuraavana vuonna 2011 valtion yhteishankintayhtiö Hansel Oy teki hankintapäätöksen Teknisen IT-konsultoinnin tarjouskilpailussa Finitecin kanssa. Vuonna 2013 Finitecillä taas oli enemmän liiketoimintaa kuin koskaan aikaisemmin. (<http://finitec.fi/>). Vuonna 2014 liikevaihto oli 14,1 miljoonaa euroa, mikä tarkoitti 22 prosentin kasvua edellisvuoteen verrattuna. Tivi-sijoitus vuonna 2015 Finitecillä 152.

1.6.2014 lähtien Barona Group Oy:stä ja Reaktor Innovations Oy:stä tuli yhteistyökumppaneita ja osakkaita yhdessä omistaen 60 % Finitecistä. Finitecin johto omistaa jäljellä olevan 40 % yrityksestä. Omistajuuden muutos mahdollistaa Finitecin mukaan laajemman asiakaskunnan, mikä tarkoittaa toimeksintojen määrien kasvua, lisää taloudellisia resursseja sekä enemmän myyntivoimaa. Finitecin eräs tärkeä suora kilpailija on vuonna 2000 perustettu ruotsalaisomistuksessa oleva eWork, joka tuli Suomeen vuonna 2005. Lisäksi kilpailijoita ovat muun muassa pienet IT-alalla toimivat toimittajatalot.

Välittäjäorganisaation on todistettava tuovansa aidosti lisäarvoa sekä asiakkaalle että yksityisyrittäjälle ja usein onnistuneen toimeksiannon myötä sekä asiakkaat että konsultit käyttävät jatkossakin samaa välittäjäorganisaatiota, jolloin on huomattu välittäjäorganisaation roolin merkitys. Lisäarvoa tuo luonnollisesti se, että Finitecin kautta sopiva asiantuntija löytyy usein nopeasti ja samalla asiantuntijayrittäjän on helpompi päästä mieleiseen, osaamista vastaavan projektiin tai toimeksiantoon, jolloin myös asiakas saa juuri tarpeeseensa sopivaa erityisosaamista. Lisäksi esimerkiksi se, että välittäjäorganisaatio on säännöllisesti yhteydessä IT-asiantuntijoihin ja asiakkaaseen, järjestävät konsulttitaapaamisia -ja tapahtumia kuuluvat Finitecin rooliin. Finitec Oy tarkistaa asiantuntijoiden osaamisen kärjen ja suositukset, jolloin varmistuu paremmin asiantuntijan todellinen osaaminen ja sopivuus. Tarvittaessa he myös osallistuvat työhaastatteluihin. Alansa pioneeri Suomessa on aidosti kiinnostunut konsulteistaan sekä asiakkaistaan, mitä voidaan pitää yhtenä kilpailuetuna. Välittäjäorganisaatio voi toimia joko itse proaktiivisesti taikka heidän verkostonsa asiakkaat saattavat ilmoittaa tarpeistaan, jolloin välittäjäorganisaatio etsii sopivia

kandidaatteja kyseiseen tarpeeseen tai toimeksiantoon. Välittäjäorganisaatio saattaa tehdä hyvinkin suuren työn, jotta konsultti lopulta pääsee asiakkaan projektiin – kaikkien palasten on loksahdettava kohdalleen ja esimerkiksi henkilökemioiden toimittava. Joskus saatetaan nähdä paljonkin vaivaa, mutta asiakas ei lopulta aina valitsekaan kandidaattia.

Yrityksen arvot liittyvä pääasiassa niin sanottuun win-win-win – näkemykseen. Tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että kun myynti tai kauppa tehdään, siinä on voitettava yhtä lailla niin asiantuntijan, asiakkaan kuin Finitecin tiiminkin. Organisaation filosofia liittyy myös tähän; jatkuvalla itsensä kehittämällä kehittää ja kasvattaa myös muita, jonka seurauksena lopulta myös liiketoiminta kasvaa ja kehittyy. Tässä keskeistä on siis proaktiivisuus, joka siis tarkoittaa ennakoivaa, aktiivista ja aloitteellista toimintaa, jossa kukin on vastuussa itse itsestään. Proaktiivisuudella pyritään tehostamaan työyhteisön toimintaa entisestään. Finitecin visio on kotisivujensa mukaan olla Suomen paras ja markkinoiden johtava IT-alan agenttuuri. Missiona puolestaan on olla asiakaidensa ensisijainen IT-asiantuntijoiden toimittajakumppani ja huippuluokan ykkösvaihtioehto edustajakseen. Finitec Oy edustaa siis sekä IT-osaajaa eli konsulttia että asiakasta.

Finitec perustelee kuudella periaatteella, miksi heidät kannattaa valita kumppanikseen. Ensinnäkin Finitecin kautta saa parhaat asiantuntijat ja ammattilaiset, jolloin saavuttaa myös parhaat tulokset. Toiseksi yrityksen toiminta perustuu jo mainittuun proaktiivisuuteen, eli asioita laitetaan tapahtumaan sen sijaan, että odotetaan niiden tapahtuvan. Kolmanneksi korostetaan henkilökohtaista palvelua - Finitecillä työskentelevät koneiden sijaan ihmiset. Tavoitteena on aina saada oikea tekijä oikeaan, hänelle sopivaan tehtävään. Viidentenä Finitecin etuna tai peruseriaatteena mainitaan, että keskeistä on lyhyt toimitusketju, mikä tarkoittaa, että ketussa on ainostaan asiantuntija, Finitec ja loppuasiakas. Kuudentena korostuu uskottavuus ja laatu. IT-osaajien asiantuntijuus varmistetaan ja osapuolien tyytyväisyys tarkastetaan systemaattisesti.



KUVIO 4 Finitecin toimitusketju (sisäiset materiaalit 2015).

Johtajuuskulttuuri jakautuu Finitecillä leadership ja management –puoliin. Leadershipiä kuvastavat erityisesti joustavat tiimit ja oppiva organisaatio. Tähän liittyvät myös nopeat, sisäiset valmiudet muutoksiin, ulkoisten vaatimusten muuttuessa. Johto jatkuvasti arvioi, tarkastaa ja kohdentaa niin ulkoista kuin sisäisiä tekijöitä ja ympäristöä. Johtajat etsivät aktiivisesti palau-

tetta eri puolilta organisaatiota mukaan lukien yhteistyökumppanit, asiakkaat ja luonnollisesti oma henkilöstö.

Management-kulttuuria kuvastaa puolestaan se, että ns. managerit keskittyvät lähes täysin strategiaan eli ”suureen ideaan” ja sen toteutumiseen. Uusi data, palaute ja muuttuvat tekijät ympäristössä eivät saa juurikaan vaikuttaa strategiaan, vaan suunnitelmassa pysytään. Taloudelliset raportit antavat johdolle tässä kohtaa eniten osviittaa ja niistä ammennetaan oppeja strategiaan.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tarkemmin kyseessä on IT-alan case-tutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä on pääasiassa teemahaastattelulla saadun litteriodun aineiston pohjalta tehty teemoittelu. Kvalitatiivinen tutkimushaastattelu pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään tutkimuskohteiden todellisuudelle antamien keskeisten teemojen merkityksiä. Haastattelun pääasiallinen tavoite on ymmärtää haastateltavien puheiden merkitys sekä faktataso. On siis välttämätöntä kuunnella sekä selväsanaisia kuvauksia että sitä, mikä ilmaistaan "rivien välissä". (Alasuutari 2001, 148.) Kvalitatiivinen tutkimus perustuu todellisen elämän kuvaamiseen, jossa pyritään olemassa olevien väittämien sijaan paljastamaan ja löytämään uusia tosiasioita ja tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009).

Tutkimuksen tarkoituksena on aineiston sallimissa rajoissa kuvata mahdollisimman hyvin toimialaa, etsiä siitä mahdollisia kehityskohteita, hyviä ja huonoja puolia sekä pohtia kerätyn aineiston avulla, miten työmuodosta saisi entistä houkuttelevamman niin asiakkaille kuin IT-asiiantuntijoillekin. Tutkimusstrategiana on puolestaan ollut ensinnäkin perehtyä aiheen teoriaan, toimialaan sekä työmuotoon muutenkin yleisesti, jotta haastattelussa kyetään keskittyä oikeisiin asioihin, jotka vastaavat itse tutkimuskysymyksiin ja -tavoitteisiin. Pohjatietojen ollessa kunnossa runko haastatteluille laadittiin, jotka siis toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä. Välittäjäyrittäjien johdon haastattelurunko erosi hieman konsulttien rungosta, mutta noudatti suurelta osin samaa kaavaa. Johdon haastattelussa sivuttiin lisäksi alan kilpailua, välittäjäorganisaation perustamista sekä johdon ja Finitecin roolia työmuodossa. Teemahaastattelurunko löytyy myös tämän tutkimuksen liitetiedostoista. Tarvittaessa haastateltaville esitettiin myös jatkokysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä.

Haastatteluja oli kaiken kaikkiaan kymmenen, kahdeksan konsulttihaastattelua ja kaksi Finitecin johdolle tehtyä haastattelua, jotka siis toteutettiin yksittäin, eri kerroilla ja kaikki kasvokkain. Finitecin perustajan mukaan haastateltavien joukko valittiin melko sattumanvaraisesti: "yritimme kuitenkin pitää kohdejoukon monipuolisena niin, että kaikki eivät olleet esim. projektipäällik-

köjä, vaan mukana oli myös koodareita ja muita asiantuntijoita”. Myös muutama nainen haluttiin kohderyhmään, vaikka naisten osuus koko konsulttijoukosta on suhteellisesti pienempi. Tyypillisesti naisia on noin 10% Finitecin välittämistä asiantuntijoista.

Haastattelut nauhoitettiin nauhurilla ja ne kestivät keskimäärin puolesta tunnista tuntiin. Lyhin haastattelu kesti noin 30 minuuttia ja pisin hieman reilun tunnin. Suurin osa haastatteluista on tehty asiakkaiden tai Finitecin neuvottelutiloissa. Muutama toteutettiin kahviloissa, joissa oli luonnollisesti meluisampaa kuin neuvotteluhuoneessa, ja yksi konsultin kotona. Yhden haastattelusta tunsin, muut olivat uusia tuttavuuksia. Kaikki haastattelut toteutettiin kuitenkin samalla tyyllillä. Tosin kahvilaympäristö levottomuullaan ja meluisuudellaan saattoi vaikuttaa hieman negatiivisesti vastauksien laajuuteen, mutta sähköpostitse oli mahdollista tarvittaessa saada tarkennuksia vastauksiin. Haastattelut toteutettiin marras- joulukuussa 2013 ja litteroinnit vuoden 2014 aikana, samoin kuin muukin tutkimus töiden ohella.

Odotettu tulos on kuvaus työmuodon hyvistä ja huonoista puolista sekä sen mahdollisista kehityskohteista. Lisäksi työmuotoa verrataan perinteiseen palkkatyöhön liittyen. Toivon myös saavani aiheeseen uusia näkökulmia haastateltavien puheiden merkitystulkintaa tehdessä. Lopulta teen johtopäätöksissä arvion työmuodon soveltuvuudesta myös muille toimialoille sekä pohdin työmuodon tulevaisuutta. Taustaoletuksena on, että saan perusteita sille, miksi työmuotoa pitäisi yleistää ja miten siitä saataisiin entistä houkuttelevampi, kuten toimeksiantajayrityskin toivoo. Uskon lisäksi, että työmuoto yleistyy tulevaisuudessa. Taustaoletuksena on myös, että työmuodolla on omat haasteensa ja vaatimuksensa ja että työmuoto sopii vain tiettyntyyppisille ihmisille. Näkisin, että työmuoto on lähellä perinteistä yrittäjyyttä, mutta välittäjäyrityksen myötä työmuoto on kuitenkin asia erikseen.

## 4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksesta on useita määritelmiä, mutta yhteistä niille on se, että tapaustutkimuksessa paino on yksityiskohtaisen ja kokonaisvaltaisen tiedon tuottaminen, mikä perustuu monesta empiirisestä lähteestä saatuun tiedon syvälliseen analyysiin (Varis 2012, 124. Ks. myös Tellis 1997). Tapaus-sanalla puolestaan viitataan yksilöön, ryhmään, organisaatioon, johonkin tapaukseen tai yleisempään ja laajempaan ilmiöön. (Syrjälä & Numminen, 1988). Tapaustutkimuksen kohteena voivatkin olla yksilöt, ryhmät tai yhteisöt. (Hirsjärvi ym., 2009).

Tapaustutkimuksen puitteissa tutkitaan nykyistä, olemassaolevaa ilmiötä sen todellisessa tai luonnollisessa ympäristössä (Yin 2003). Tämä tapaustutkimus on osittain selittävää tapaustutkimusta, sillä pyrkimyksenä on selittää tapausta ja vastata kysymykseen miksi se on sitä mitä se on (Eriksson & Koistinen



2005). Tiedonhankintatapoja voivat tapaustutkimuksessa olla kyselyt, haastattelut, havainnointi sekä erilaiset dokumentit. Tämän tapaustutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla ja tutkimuksen kohteena voidaan sanoa olevan niin yksi tapaus (single case) eli välittäjäorganisaatio, kuin useampi tapaus (multiple case), sillä tarkastelun kohteen on kahdeksan pienyrittäjää (Yin 2003).

Tapaustutkimusta on kritisoitu siitä, että sen avulla ei pystytä tuottamaan yleistyksiä. Yhdestä tai muutamasta tapauksesta ei voidakaan tehdä tilastollisia yleistyksiä. Toisaalta se ei myöskään ole tapaustutkimuksen tarkoitus. (Eriksson & Koistinen 2005, 37.)

## 4.2 Teemahaastattelu

Tämän tapaustutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytetään siis teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa yksityiskohtaisten tarkkaan muotoiltujen ja järjestettyjen kysymysten sijaan keskustelu etenee tiettyjen rajattujen teemojen mukaan. Tavoitteena on, että haastattelussa huomio kiinnittyy haastateltavaan ja erityisesti tämän tulkintoihin ja käsityksiin asioista sekä vuorovaikutuksessa syntyneisiin merkityksiin. Vaikka teemahaastattelussa kysymykset ovat jollakin tavalla avoimia, on silti erittäin tärkeää, että tutkija jo suunnitteluvaiheessa pyrkii mahdollisimman yksityiskohtaisesti selvittämään omia aikomuksiaan ja tutkimuksensa tavoitteita (Hirsjärvi & Hurme 2000 & 2001).

Aineisto on siis kerätty teemahaastattelemalla informanteja, joka sopii hyvin yhteen teemoittelun kanssa. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat etukäteen määrätyt. Tästä menetelmästä kuitenkin puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys eli haastattelu on vapaamuotoisempi. Teemahaastattelujen laajuus vaihtelee luonnollisesti haastattelusta ja haastateltavasta riippuen. (Eskola & Suoranta 1998.) Teemahaastattelussa inspiroivien johdantokysymysten avulla pyritään saamaan tarvittavan syvällistä tietoa haastatteluista ja se sopii tiedonkeruutavaksi, koska tutkijalla on mahdollisuus tulkita kysymyksiä ja tarvittaessa tämentää niitä. Lopulta merkitykset syntyvät haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001.)

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa etuna on se, että haastattelijalla on mahdollisuus säädellä tiedonkeruuta joustavasti tilanteen mukaan haastateltavaa myötäillen sekä esittää teemaan liittyviä kysymyksiä eri järjestyksessä tilanteen mukaan. Haastattelun etuna on myös se, että koska vastaukset ovat usein monitulkintaisia, voi tutkija antaa asioille merkityksiä haastateltavan eleiden ja ilmeiden perusteella sekä esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä selvittääkseen asiaa. (Hirsjärvi ym., 2009.)

Teemahaastattelun ohella on osittain käytetty lisäksi niin sanottua episodista haastattelumenetelmää. Episodinen haastattelu edustaa aineistonke-

ruumenetelmänä triangulaatiota, eli se yhdistää kaksi eri menetelmällistä lähestymistapaa samaan tutkimukseen, jolloin voidaan päästä dialogisempiin haastatteluihin. Episodisessa haastattelussa yhdistyvät narratiivinen haastattelu ja teemahaastattelu. Narratiivisessa tutkimuksessa tutkitaan kertomuksia tiedon välittäjinä ja rakentajina ja siinä pyritään kokoamaan tutkijan aineistoksi kertomuksia. Narratiivis-episodinen tieto liittyy ihmisten kokemuksiin konkreettisisa tilanteissa ja elämän olosuhteissa. Episodisessa haastattelussa motivoitetaan ensin haastateltavaa kertomaan näkemyksiään laajemmista tutkimuksen kohteena olevista teemoista. Näitä näkemyksiä tarkennetaan jatkokysymyksillä, joiden avulla kartoitetaan näkemysten muotoutumiseen vaikuttaneita kokemuksia. Episodinen haastattelu soveltuu esimerkiksi tutkimusongelmiin, joissa kartoitetaan ryhmätason eroja arkitiedossa sekä kokemisen tavoissa. (Saastamoinen 1999.)

Teemahaastattelu ja teemoittelu on valittu tutkimusmenetelmiksi, koska ne auttavat ymmärtämään haastateltavien puheiden merkityksiä sekä sopivat yhteen melko pienen aineiston kanssa. Lisäksi luulen niiden kautta saavani parhaiten vastauksia tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Teemahaastattelussa on käytetty apuna teemahaastattelurunkoa, joka on muotoiltu ja koottu oman tietämyksen sekä aiheesta olemassa olevan tutkimustiedon perusteella. Pysin haastattelutilanteissa tuomaan teemahaastattelurunkoon listaamani teemoja esiin haastateltavien puheessa. Teemahaastattelurunkoon on listattu aiheeseen liittyviä pää- ja alateemoja ja runko löytyy tämän tutkimuksen liitetiedostoista (LIITE 1).

Teemahaastattelun keinoin on siis haastateltu kahdeksaa IT-konsulttia sekä välittäjäorganisaation johtoa. Nauhoitetut haastattelut on litteroitu omaksi dokumentikseen ja tästä saadusta aineistosta etsitään teemoittelun avulla tutkimuskysymykseen sopivia teemoja, joiden avulla pyritään esittelemään työmuoto kehityskohteineen tarpeeksi kattavasti.

### 4.3 Teemoittelu aineiston analyysimenetelmänä

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelut teemoitetaan ja analysoidaan teemoittain. Teemoihin kohdistunutta haastattelua on suhteellisen helppoa ryhtyä analysoimaan teemoittain, mutta kuitenkin on pidettävä mielessä, se että ennakkoon asetetut teemat eivät välttämättä ole samat kuin teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi. (KvaliMOTV 6.3.2.) Oman kokemuksen mukaan keskeistä teemoittelussa onkin, ettei pakota aineistoa yhteen muottiin, vaan analysoi haastattelun kerrallaan ja etsii teemoja käyttäen apuna esimerkiksi eri värejä.

Teemoittelun kautta aineistosta voidaan nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Tekstimassasta on kyettävä löytämään tutkimuksen kannalta olennaiset aiheet ja sen jälkeen ne on vielä eroteltava. Teemoittelussa käytetään yleensä sitaatteja tekstin joukossa, jotka on teemoittain järjestetty ja poimittu tarkoin valiten. Sitaatit ovat usein mielenkiintoisia, mutta aina ne eivät mahdollista kuitenkaan kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, mitä pyrin tutkimuksessani mahdollisimman hyvin toteuttamaan. (Eskola & Suoranta 1998.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa esitellään tutkimusaineiston analyysi ja aineiston jaottelu teemoihin. Osiossa selviää, millaisia tuloksia tutkimuksen empiirisestä aineistosta on löydettävissä. Aineistosta löytyneiden teemojen avulla pyrin kuvaamaan työmuotoa ja lisäämään sen tunnettuutta ja vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin;

- Miten työmuodosta saisi entistä houkuttelevamman yritysten ja työntekijöiden näkökulmasta?
- Miten työmuotoa voisi kehittää?
- Miltä työmuodon tulevaisuus näyttää, entä soveltaisiko se muille toimialoille?

### 5.1 Haastateltavien taustatietoja

Haastattelut on litteroitu ja niistä on muodostunut tällöin varsinainen aineisto, josta teemat on poimittu tai koottu. Aineistoon kuuluvat siis kahdeksan konsultin haastattelut sekä kahden Finitecin johtoryhmään kuuluvan haastattelut. Nuorin haastateltava IT-konsultti on 35-vuotias, vanhin 59-vuotias ja haastateltavien keski-ikä on 45 vuotta. Heistä kaksi on naispuolisia ja kuusi miestä. Yksitysyrittäjinä toimivat lähes kaikki, kahdella on yrityksen toisena osapuolena joko puoliso tai sisarus.

Jokainen haastattelu toteutettiin omanaan ja kasvotusten. Niiden kestot vaihtelivat puolesta tunnista tuntiin ja kaikissa päästiin melko syvälliselle tasolle. Konsultit työskentelevät yhteensä seitsemällä eri asiakkaalla ja haastateltavien asiantuntijoiden yhteystiedot sain pääasiassa Finitec Oy:n kautta. Projektit, joita he tekevät liittyvät IT-alalla muun muassa SAP-, ohjelmointi-, tietokanta, ylläpito-, käyttöönotto- ja infraprojekteihin. Suuri osa haastateltavista toimii

myös projektipäällikön roolissa ja on itse ottanut alunperin välittäjäorganisaatioon yhteyttä ja löytänyt sen joko tutun suosituksen tai Googlen kautta. Koke-musta on kaikilla paljon ja kukaan ei ole kokenut tarvitsevansa perehdytyksel-listä tukea välittäjäorganisaatiolta, se mainittiin olevan ennemminkin asiakkaan tehtävä, mikäli sille on tarvetta. Useilla haastateltavista on kokemusta myös muista välittäjäorganisaatioista ja he saattavat edelleen seurata myös Finitecin kilpailijoiden tarjoamia toimeksiantoja.

Kaikkia haastateltavia yhdistää se, että heillä on taustalla suhteellisen pitkiä eli yli vuoden kestäviä toimeksiantoja tai projekteja. Yleisimmät toimeksian-tojen pituudet haastattelujen mukaan ovat projektien syklien mukaiset eli yleis-esti noin vuodesta kahteen kestäviä. Sopimukset saatetaan kuitenkin tehdä kuukauden, parin mittaisiksi tai puoleksi vuodeksi kerrallaan, mutta niille teh-dään onnistumisten ja etenemisen mukaan jatkoja. Kaikilla haastateltavilla oli siis pitkiä toimeksiantoja välittäjäorganisaation kautta ja samalla asiakkaalla vaihtuvissa projekteissa on osa ollut jopa kolmesta vuodesta kahdeksaan vuo-teen. Etenkin suuremmilla asiakkailla toimeksiannot saattavat jatkua pidem-pään, kuten esimerkiksi tästä kommentista huomaa: "(...) vähä isompien yritys-ten kanssa ni sitte jotenki tullaan sitte venymään ja saattaa tulla lisää tekemistä, joka ei taas välttämättä liity siihen alkuperäiseen asiaan mitenkään." Jatkot voi erään projektipäällikön mukaan sopia myös asiakkaan kanssa itsenäisemmin, mikä sopii hänelle hyvin: "Jatkot ja muut on sopinu ihan itse asikkaiden kanssa. Finitec hoitanu sopimuspuolen ja ite neuvotellu asiakkaalla tuleeko jatkoja." Pitkissä toimeksiannoissa välittäjäorganisaation rooli saattaakin joskus hämär-tyä.

Sit ku sä oot asiantuntijana siellä asiakkaalla ni ethän sä sen välittäjän kanssa, kylhän se onki vähän tavote, et sun ei tarvis paljoo olla sen välittäjän kanssa. Et tietenki vähän statusta, missä mennään ja mikä tilanne, mut sehän on kaikista tärkein et laskutus toimii.

Myös lyhyemmät pätkät sopivat osalle kuitenkin hyvin, mikäli osuvat hy-vin pidempien projektien väleihin - toisaalta pienet tauot toimivat myös ikään kuin lomina. Toimeksiantoja saattaa olla jopa kaksi tai kolme kerrallaan. Lähes kaikki haastateltavat toteavat työnsä tärkeimmäksi tavoitteeksi saavuttaa asiak-kaan asettamat tavoitteet: "Et saadaan projekti hyvin läpi aikataulussa ja niinku pitää, että sitähän asiakas meiltä haluaa, siks ne meille maksaa ja siihen me py-ritään". Oikeastaan kukaan haastateltava ei välttämättä haluaisi palata perintei-seen palkkatyösuhteeseen ja yrittäjäyys on osalla "verissä" sekä ICT kuuluu ai-nakin kolmella asiantuntijalla myös vapaa-aikaan ja toimii samalla yhtenä har-rastuksena.

## 5.2 Empiirisessä aineistossa toistuvat teemat ja aineiston analyysi

Teemoittelussa haluttiin käsitellä aineistoa melko yksityiskohtaisesti, minkä johdosta erilaisia teemoja on useita. Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto analysoidaan teemoittelemalla niin, että yleisimmin aineistossa esiintyneet ja toistuneet aiheet on nostettu omiksi teemoikseen ja käyn ne teema kerrallaan läpi tutkimuskysymyksiä silmällä pitäen. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytetyt teemat on otsikoitu seuraavasti: työmuodon erityispiirteet ja vaatimukset, työmuodon vertaus perinteiseen palkkatyöhön ja vuokratyöhön, asiakasorganisaation kulttuuri, miksi työmuoto kannattaa, välittäjäryityksen johdon näkökulma, kehityskohteet ja houkuttelevuuden lisääminen sekä työmuoto tulevaisuudessa.

Aineiston analyysissä luotettavuutta on pyritty parantamaan nostamalla aineistosta esiin kuvaavia sitaatteja. Sitaattien tarkoituksena on lisätä lukijan ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta ja kuvata aihetta alkuperäisessä muodossaan. Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi sitaatteja ei ole henkilöity.

### 5.2.1 Työmuodon vaatimukset

Aineiston pohjalta toistuvia vaatimuksia tai erityispiirteitä työmuodossa on selkeästi löydettävissä. Ensinnäkin tärkeää on, että omaa tiettyä *osaamista*, jota ylläpidetään jatkuvasti IT-alan kehittyessä jatkuvasti. Osaamiseen liittyy myös vankka kokemus ja asiantuntijuus. Erään määritelmän mukaan konsultti on asiantuntija, jolla on koulutuksensa ja kokemuksensa perusteella poikkeuksellisen hyvä kyky ratkaista ongelmia, joihin ei useimmiten ole yksiselitteistä ratkaisua. (Huttunen 2003, 129). IT-alalla osaaminen painottuu luonnollisesti paljon tekniseen puoleen.

Tietynlaista ymmärrystä tulee olla myös taloudelliseen puoleen ja liiketoiminnan pyörittämiseen, lainsäädännöllisiin ja sopimuksellisiin asioihin. Viisi haastateltavaa kertoo pitävänsä tärkeänä vaatimuksena juuri *liiketoiminnan ja taloudellisen puolen ymmärrystä*. Alla on koottuna kolmen eri konsultin kommentit aiheesta. Verotus tuntuu olevan yksi ongelmallisimmista asioista yrityksen pyörittämiseen liittyen yksityisyrityksinä:

Tässä on joitain tuttuja, jotka on myös perustanut yrityksiä niin sit on vielä se, et taloudellinen puoli, siitä pitää olla omaa ymmärrystä kanssa, että se ei välttämättä auta se et sulla on kirjanpitäjä, joka hoitaa ne niin kun ns. talouden paperihommat, mutta se että miten se oikeesti hoidetaan, ni siinä pitää olla kyllä sitten itsellä äly mukana. Siinä helposti voi käydä huonosti, unohtuu - hei munhan pitää maksaa joskus jotain verojaki et tällasia ikäviä tapauksia (tutuille) sattunu.

Rahapuoles helposti saattaa lipsahtaa siinä mielessä, että et kun ne velotukset on suurii, eli eli niinku kuukaudessa tulee tulee tilille tuhansia euroja ja sit menotki on tuhansia euroja, et se niinku rahan käsite vähän muuttuu. Ja kavereilt on kuullu, että siinä vaiheessa ku ensimmäisen kerran rupee sliiraamaan sen arvo-lisäveron tilityksessä, niin jos niiden kans rupee leikkimään ni helposti sit velkaantuu aika nopeestikki.

Pitää ymmärtää sen, et tilin läpi kulkee älytön määrä verorahaa. Karseet alvit, pahimmillaan 70% menee veroihin ennen ku se on omas taskussa. Se on ihan hyvä ymmärtää se, et vaik sitä laskutusta tulee paljon ni siit ei hirveesti jää nettona omaan taskuun, et tota valtio saa kaks euroo ku mä saan yhen euron - sitä luokkaa se on pahimmillaan. Pitää ymmärtää, et mitkä on omii rahoi ja mitkä ei.

Osaamisen ja taloudellisen ymmärryksen lisäksi korostuu selkästi *sosiaalisten taitojen* tärkeys. Konsulttina toimiminen vaatii erityistä kokemusta erilaisista asiakaspalvelutilanteista. Konsultointi liittyy pitkälti ihmisiin ja ihmisten väliin kanssakäymiseen, jolloin ihmistuntemus ja siihen liittyvä kokemus ja ulospäinsuuntautuneisuus ovat keskeisiä piirteitä. (Rope 2006.) Lisäksi haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että tulee osata tulla toimeen ja puhua niin kollegoille kuin asiakkaan ylimmälle johdollekin.

Ei voi olla semmonen introvertti, joka ei pysty kommunikoimaan, sehän vaatii hyviä sopeutumiskykyjä ku sut tiputetaan jollekin asiakkaalle ja sit sä lähet ite raivaa sitä asiaa eteenpäin. Annat ne näyttös aina uudestaan ja uudestaan. Mä tiedän, et on paljon ihmisiä, jotka ei missään nimessä tekis tällä tavalla. Niitten mielestä niin kun pelkkä työpaikan vaihtaminen on henkisesti raskasta, ni nyt sut tiputetaan johonki organisaatioon ja pää on ekana pinnan alla ja sieltä sit pikku hiljaa.

Lisäksi vaaditaan luonnollisesti *rohkeutta, positiivista asennetta, sopeutumiskykyä, suunnitelmallisuutta, itsenäisyyttä, nopeaa reagointikykyä ja aloitteellisuutta*. Tulee olla rohkeutta mennä uuteen organisaatioon ja viedä siellä asioita eteenpäin. Lisäksi tarvitaan paineen- ja stressinsietokykyä. Konsulttitoiminnan projektimaisuudesta johtuen konsultin tulisi *sietää epävarmuutta*, muuttuvia tilanteita ja aikataulupaineita. Kysynnän ja toiminnan jatkuvuutta on työmuodossa vaikeaa taata. (Huttunen 2003, 129.) Yksi tärkeimmistä seikoista onkin *omata riskinotto- ja sietokyky*.

Ei saa pelätä sitä sitä, että tää on välillä, sä voit joutuu ehkä olemaan jonkun aikaan niin sanotusti työttömänä ni siihen pitää sitten vaan niin kun tälleen yrittäjänä varautuakin, et taloudellisestikin ei passaa olla tai kaikkia firman rahoja pistää saman tien.

Kesäloma-ajasta tai vapaapäivistä ei yksityisyrittäjälle myöskään makseta, jolloin niihin on säästettävä etukäteen. *Kurinalaisuutta* on siis hyvä olla sekä myös siihen liittyen, että lupaukset asiakkaalla pidetään. Muutama haastateltava mainitsee, että näkee hyvin tärkeänä olla jokaiselta tunnilta asiakkaalle ve-

loituksen arvoinen ja että jokainen työ on referenssi jatkoa ajatellen, jolloin ei ole varaa epäonnistumisiin. Tämä tarkoittaa monesti myös *joustavuutta*, mikä on viimeinen aineistosta liittyvä tekijä työmuodon erityispiirteisiin ja vaatimukseen liittyen. ICT-alalla liukuva työaika ja etätö ovat selvästi yleisempiä kuin suomalaisilla työpaikoilla keskimäärin (Kasvio 2004). Työajat ovat muun muassa kehittyneen teknologian myötä moninaistuneet ja ns. normaalityöaika on hajaantunut työaikamosaiikiksi (Julkunen & Nätti 2000). Työ- ja vapaa-ajan raja ei välttämättä ole kaikilla selkeä ja työaika ei siis noudata läheskään aina normaalia kahdeksan tunnin työpäivää, vaan siinä on monesti oltava joustoa esimerkiksi käyttöönottojen aikaan. Eräs haastateltava mainitsee myös, että työmuoto ei ole sopiva henkilölle, joka ajattelee, että töihin pitää tulla istumaan kahdeksaksi tunniksi. Tarvitaan yrittäjämäistä ”tekemisen meininkiä” ja kykyä joustaa sitä vaadittaessa:

Vaatii niinku välillä joutuu joutuu joustamaan omistaki menoista, ja siis jos meinaa keikan saada valmiiks, ni se vaatii välillä vähä enemmän duunia ku kaheksan tuntii päivässä. No toisaalta sit välillä taas voi päästä pikkasen helpommalla, et se aika hyvin niinku tasapainottuu siinä.

Kyllä mä aika paljon teen sitte tiukan paikan tullen töitä viikonloppuna, yöllä, jos tarve on, mut sitten taas sen jälkeen on hyvä pystyy itte pystyy sanomaan, että nyt en pariin päivään tee yhtään mitään - en ota edes (työ)puhelinta mukaan, pärjätköön.

Naumanen (2002) on tutkinut teknologiayritysten menestystekijöitä ja listannut hyvään suorituskykyyn liittyviä yrittäjän ominaisuuksia. Tulokset ovat yhteydessä tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Menestystekijänä on Naumasen mukaan ensinnäkin aikaisempi työkokemus. Tärkeää on omata kokemusta alkavasta yrityksestä, johtamisesta sekä liikkeenjohdosta ja työskentelystä nopeasti kasvassa organisaatiossa. Lisäksi on luonnollisesti tunnettava toimiala.

Aikaisemman työkokemuksen lisäksi hän korostaa psykologisia piirteitä ja käyttäytymistä. Menestykseen tarvitaan intohimoista sitoutumista ja korkeaa suoritustarvetta sekä sisäistä kontrollia. Riskiä on kyettävä ottamaan sekä on oltava optimistinen ja henkilökohtaista vastuuta tavoitteleva. Vahva itseluottamus, hyvä itsetunto ja emotionaalinen vakaumus ovat keskeisiä piirteitä mahdollisissa epäonnistumisissa. Aloitteellisuus on oltava korkealla tasolla ja samoin innovatiivisuus. Lisäksi ulospäinsuuntautuneisuus on tärkeää, mutta toisaalta myös kyky työskennellä itsenäisesti. Selkeä tavoitteiden asettaminen, korkea kutsumus ja tehtävämotivaatio, vahva realiteettien tuntu ja korkea epävarmuuden sietokyky sekä pitkä suunnitteluhorisontti kuvaavat myös menestyksekkäitä psykologisia piirteitä.

Naumasen (2002) mukaan kolmantena menestystekijänä nähdään alkavan yrityksen käyttäytyminen. Tämä tarkoittaa selkeää liiketoimintaidea, joka on toimenpiteisiin ositettu ja prosessijohtaminen on perusteellista. Keskeistä on



lisäksi osata tarvittaessa käyttää ja soveltaa ammattilaisten antamia neuvoja erilaisissa erityistarpeissa.

### 5.2.2 Työmuodon eroavaisuus perinteiseen palkkatyöhön ja vuokratyöhön nähden

Aikaisemmassa teemassa sivuttiin hieman jo toista valikoitunutta teemaa eli työmuodon vertausta palkkatyöhön ja vuokratyöhön. Tämän teeman avulla voidaan siis selvittää, mitkä tekijät aineiston pohjalta nousevat erottavina seikkoina niin positiivisessa kuin ehkä negatiivisessakin mielessä. Kaikissa haastatteluissa toistuivat eroavaisuuspohdinnat perinteiseen palkkatyöhön liittyen, mutta selkeimmät erot koetaan olevan *kovemmat odotusarvot ja tietynlainen turvattomuus*.

Vaikka asiantuntijayrittäjältä vaaditaankin enemmän ja odotusarvot ovat selkeästi kovemmat, ei suurin osa haastateltavista pidä työmuotoa kuitenkaan raskaampana kuin perinteistä palkkatyötä. Aineiston konsulttien mukaan palkkatyössä on yleisesti mahdollista ottaa rennommin ja joskus jopa paeta vastuuta, kuten alla olevista esimerkkipoiminnoista voi huomata:

Ku tulee jotain tilanteita, jotka palkkatyössä sä voisit vaa olla ja odottaa, et joku muu hoitaa - tos on, et kukaan ei hoida sitä ja homma ei onnistu jos et sä itte sitä vaan hoida. Sit pitää vaa keksii ne keinot millä ne saadaan hanskattuu.

Se vastuu ei oo tietenkää palkkatyössä niin suuri tai sun ei tarvi olla niin aktiivinen tai sä voit vähän niinku paremmalla syyllä olla tekemättä vaikka jotain. Sä voit voit niinku idlailla siinä aika rauhassa, että tossa jos sä jäät idlailemaan ni se taas vaarantaa sen koko projektin ja niin ikään tässä muut tiimin jäsenet on riippuvaisia sun tekemisestä. Jos et sä hoida niit hommii ni ei nekää oo hirveen tyytyväisiä, sä et voi sillee oikeestaan väistellä niitä, et pitää pyrkii niin ku toimii tehokkaasti tai tehokkaammin kuin palkkatyössä.

Enemmän tulee siis saada aikaiseksi ja osaaminen sekä ongelmanratkaisukyvyt korostuvat enemmän kuin palkkatyössä, sillä vastuu on ulkopuolisella suurempi. Tästä syystä ennen projektin alkua onkin tärkeää varmistaa konsultin osaaminen haastatteluissa, sillä kenenkään osapuolen kannalta ei ole edullista tai kannattavaa, mikäli osaaminen ei ole vaaditulla tasolla ja työt eivät etene odotetulla tavalla. Lisäksi tehottomuus tulee työmuodossa helpommin esiin kuin palkkatyössä:

Työelämässä voi hipsiä ja sanoa ettei muka kerkee tai osaa ja on jonkun selän takana piilossa. Tässä se ei paljoo oikeen auta, ku se paljastuu, et jos ei tee tässä kuussa ni sit viimestään seuraavassa kuussa.

Finitecin johto arvostaa haastattelujen mukaan yksityisyrittäjinä toimivia IT-osaajia paljon ja heidän mukaansa osaaminen on sen verran hyvällä tasolla, että vakituinen työpaikka löytyisi melko helposti. Kuitenkaan haastatellut ulkoiset konsultit eivät palkkatyöläiseksi halua enää mielellään koskaan palata. Vakituksessa suhteessa toimivat *sisäiset konsultitkin* eroavat selkeästi ulkoisista yrittäjäkonsulteista. Ulkoiset konsultit matkustavat usein sisäisiä enemmän, osallistuvat useampiin erilaisiin projekteihin, jolloin kerryttävät myös enemmän arvokasta työkokemusta. Ulkoisille konsulteille myös maksetaan usein korkeampia palkkioita, kun taas sisäisille maksetaan säännöllisesti palkkaa sekä he saavat työsuhteen tuomia etuja ulkoisia enemmän. (Johnson & Stroh 2006, 11-12.) Sisäisillä liikkeenjohdon konsulteilla on Finitecin johdon mukaan tietynlainen koneisto takana tai brändi, joka tuo tietynlaista turvaa.

Taulukossa 2 korostetaan sitä, että ulkoisesta konsultoinnista saatava hyöty on asiakkaalle suurempi, koska konsultit ovat toimineet eri ympäristöissä ja näin saaneet kokemusta monista erilaisista organisaatioista. Organisaation ulkopuolelta tuleva konsultti pystyy myös ratkaisemaan ongelmia uudesta, tuoreesta näkökulmasta. Kustannustehokkuus ulkoisen konsultin käytöstä syntyy siinä, kun yritys voi palkata konsultin vain tiettyyn projektiin tai tarkasti määritetylle ajanjaksolle. Sisäisestä konsultointityöstä saatava hyöty on, että palvelu on helposti saatavilla ja yrityksen sisäiset konsultit tuntevat muut työntekijät sekä organisaatiokulttuurin ulkoisia paremmin. (Johnson & Stroh 2006, 9-10.)

TAULUKKO 2 Eroja sisäisen ja ulkoisen konsultoinnin välillä (Johnson & Stroh 2006, 9.)

<b>Ulkoinen konsultointityö</b>	<b>Sisäinen konsultointityö</b>
- Laaja kokemus eri alojen yhtiöistä	- Aina yrityksen käytettävissä
- Välitön osaaminen samankaltaisissa ongelmatilanteissa	- Perehtynyt organisaatiokulttuuriin
- Tuore näkökulma asioihin	- Poliitiikan ymmärrys asioiden aikaansaamiseksi
- Kustannustehokkuus	- Lopputulokseen tyytyminen

Kun taas ulkoisia yksityisyrittäjäasiantuntijoita verrataan *vuokratyötä* tekeviin, voidaan myös haastattelujen perusteella todeta, että ansaintamahdollisuudet ovat ensimmäisessä selkeästi paremmat, sillä työ keskittyy enemmän High-End -tasolle. Vuokratyö ei vaadi niin kovaa ammattitaitoa ja asema saattaa olla heillä yrittäjiäkin heikompi. Työsuhteet ovat usein tilapäisempiä ja vaikutusmahdollisuudet pienemmät sekä keskitytään enemmän niin sanotusti suorittamaan työhön. Eräs haastateltu konsultti vertasi työmuotoa vuokratyöhön seuraavasti:

Semmonen tehtävä mihin voi lyhyellä perehdytyksellä oppia. (...) Mun mielestä se työ on vähän erityyppistä työtä, esimerkis voidaan ottaa kirjanpitoapulaisia joulutammikuun ajaksi, et voidaan tehdä kirjanpitoa. Mut se (vuokratyö) on mun mielestä vähän eri tyyppistä työtä.

*Turvallisuus* liitetään aineiston pohjalta palkkatyöhön. Toisaalta sitä myös kyseenalaistettiin nykytyöelämän muuttuvassa, kovan kilpailun työmaailmassa ja usea mainitseekin, että työsuhteen turva on monesti illuusio tänäpäivänä, mikä on selkeä viite siitä, että työmuodolle voi olla jatkossa entistä enemmän tarvetta ja kysyntää. YT-neuvottelut ovat yleisiä ja haastateltavista moni tuo myös ne esiin. Kuitenkin perinteinen palkkatyö nähdään osittain edelleen turvallisempana vaihtoehtona aineiston mukaan:

Työsuhteessa tietty turva ja varmuus ja se jatkuu. Tää on aina määräaikaan, täs ei oo koskaan tiedossa varmuudella onks sulla ens vuonna koko vuos työtä ja aina on annettava uudet näytöt.

Ohan se, et on yksin välillä on aika. Sit se voi se jatkuvuus olla tai ku asiakas ilmoittaa tai tulee taloudellisesti huonot ajat, ni sitte vaan sanotaan, että 'ei jatkoa'. Niin kun päätökset on hyvin nopeita, ei oo niin ku työsuhteen tuomaa turvaa. Työsuhteessa on kuitenkin se työlainsäädäntö, joka tuo turvaa ja etuja. Täs ei oo nyt sitä et on sopimuksia ja sitte ja kuukauden irtisanomisaika käytännössä, en tarkota Finitecin puolelta, vaan asiakkaan puolelta. Jos se tilanne muuttuu nopeesti, ni sit se muuttuu.

Työelämässä ja muussakin elämässä tasapainoillaan aina turvallisuuden ja vapauden sekä yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden välisessä ristiriidassa. Toisaalta kaipaamme siis lisää avaruutta ja tilaa – toisaalta etsimme sitoutumista ja yhteisön turvaa. Työnjaon lisääntymistä ja eriytymistä pidetään modernisaation merkittävimpinä piirteinä. (Saaristo & Jokinen 2004, 253-254, ks. myös Bauman 2001, 52-53.) Osa haluaa pysyvän työyhteisön - tiimin, esimiehen ja kollegat rinnalleen. Toiset siis kaipaavat luonnostaan enemmän yhteisön tukea kuin toiset ja kaikille työmuodon epävarmuus ja jatkuvat muutokset eivät välttämättä sovi:

Varmasti yks iso juttu, että se kynnyks siirtyä mukavuusalueelta, että sul on se oma työpiste toimistossa, missä sul on ne kuvat ja kukka ollu siellä 10 vuotta ni siitä tohon, et sä matkustat tavallaan ton ison repun kanssa, ni sä meet aina sinne mihin sä tuut mahtumaan - yhtäkkiä sul on nää ihmiset ja huomenna sul on ihan eri ihmiset kenen kans sun taas pitää tulla juttuun, ja vähän osata tulkita et mitä tää asiakas nyt haluaa ja miten mä tän homman hoidan.

IT-ala on vahvasti muutoksen alla ja on vaikea sanoa, millaisia työsuhteet oikeastaan ovat jatkossa. Eräs projektipäällikkö mainitseekin, että "vain muutos on pysyvää tämän päivän Suomessa ja muuallakin" – enää ei ole niin sanottuja "eläketyösuhteita". Yksityisyrittäjänä ei sovi liikaa kuitenkaan stressata työn jatkuvuudesta. Mikäli yrittäjäyys tai freelancer -työ yleistyvät, kuten tässä tut-

kimuksessa uskotaan, kaivataan sosiaaliturvaan mahdollisesti muutoksia tai siihen liittyen on tietynlaista problematiikkaa:

Jos mä saan flunssan ja mä oon sisäinen työntekijä, ni mähän voin soittaa, että olen sairas: "olen kolme päivää kotona", ja se ei vaikuta millään tavalla mun palkkaan. Mut sitte jos mä olen yrittäjä, mä soitan sille asiakkaalle: "minä olen flunssassa, olen kolme päivää pois", ni mä en laskuta niinä kolmena päivänä." (..) Jos sairastuu pitemmäksi aikaa, niin on sitte vaikeempi tilanne. Toinen on sit se, että miten se markkinatilanne elää, kuinka paljon sille sun osaamisalueelle on tarvetta markkinoilla.

Välittömästi ku sä rupeet niin Suomen valtio palkitsee yrittäjyydestä sillä, et sillä hetkellä ku sä astut sille tielle, sult häviää kaikki ihmisoikeudet. (...) Suomessa semmosen riskin ottaminen on monille suomalaisille järjetöntä, varsinki jos sul on vähän perhettä ni ei sul oo varaa sellaseen. Kuka hyvässä duunissa oleva palkallinen lähtee yrittäjäksi?

Mä oon miettiny sitä, et jos mä nyt katkasan jalkani ja oon joku kolme viikkoo pois, ni onks se sitte nii et mä en sit tuu tänne enää takasin, et mun tilalla on joku muu.

Suomessa erään haastateltavan mukaan sosiaaliturva on lähes kaikilla, paitsi yrittäjällä - harva lähtee yrittäjän tielle, ellei jo ole jonkinlaista pääomaa taustalla. Terveystenhoito ja siihen liittyvät asiat on esimerkiksi hoidettava itse. Lisäksi naishaastateltavan puolelta huomio kiinnittyy myös perheen perustamisen ja lyhyiden toimeksiantojen ja yrittäjyyden ongelmaan, etenkin nuorille naisille:

Mä mietin tämmöstä ajatusta taaksepäin, että jos mä olisin ollu vaikka 25-vuotias ja mul olis ollu aina kolmen kuukauden näkyvyys eteenpäin, ni kyllä se olis ollu aika vaikee tilanne. Miten sä olisit siinä vaiheessa uskaltanu lähtee perustamaan perhettä, ottamaan asuntolainaa, et kyl mä nään sen ongelmallisena tilanteena varsinki nuorille naisille.

Vaikka työmuotoon liitetäänkin palkkatyöhön nähden haasteita, ei oikeastaan kukaan haastatelluista halua siirtyä vakituiseen työsuhteeseen. Työmuodon hyvät puolet, joihin päästään tarkemmin neljännessä teemassa ovat ratkaisevia tässä suhteessa. Lisäksi palkkatyöhön verraten eräs konsultti mainitsee, että esimerkiksi lomista sopiminen ulkoisena työntekijänä on joustavampaa ja selkeästi helpompaa. Tuurauksista ei tarvitse sopia ja palkkakonttoriin ei tarvitse ilmoittaa, sillä loma-ajasta yrittäjä ei laskuta. Vakituksessa työsuhteessa projekteja tulee projektin perään, jolloin taukoja tai lomia niiden väleihin on hankalampi sopia. Tietty ulkopuolisuus palkkatyöläiseen verrattuna koetaan yleisesti positiivisena, sillä kehityskeskusteluja tai esimerkiksi tiimipalavereja ei ole tai niihin ei tarvitse osallistua. Esimerkit tähän liittyen on poimittu kahden eri projektipäällikön haastatteluista:

Se mist mä tykkään että mun ei tarvi olla missään tiimipalavereissa ja osastokouksissa, et tota mä oon ollu ite esimiesasemassa ja kyllästyin silloin ihan niinku tyystin tälläsiin niin kun jonnin joutaviin. Et jos ei oo mitään asiaa, ni sit kuitenkin on viikkopalaverit ja kuukausipalaverit ja kehityskeskustelut.

Ei tarvitse ottaa kantaa mihinkään työpaikan epäkohtiin, politiikkaan, peliin, riittää kun tekee annetun toimeksiannon valmiiksi.

Hyviä ja huonoja puolia verraten palkka- ja vuokratyöhön sekä liikkeen johdon konsultin rooliin nähden on siis selkeästi eroteltavissa. Tarkemmin työmuodon hyviin palataan vielä myöhemmässä teemassa. Seuraava teema liittyy kuitenkin konsultin työhön asiakkaalla, jossa huomataan sen kulttuurin roolin vaikutus ja tärkeys. Siinä pohditaan myös samalla työmuodon mahdollisia heikkoja puolia.

### 5.2.3 Asiakasorganisaation kulttuuri

Asiakasorganisaation kulttuurin vaikutus näkyi lähes jokaisessa haastattelussa. Asenteet ulkoisiin konsultteihin ovat vasta kehittymässä niiden ja työmuodon ylipäättään yleistyessä. Ulkoisen konsultin kohtelu käytännössä riippuu paljon asiakasorganisaation kulttuurista haastattelujen mukaan. Kulttuuriset luokitukset voivat olla hyvinkin keinotekoisia. Kulttuuri perustuu usein erottamiseen, rajoittamiseen tai eristämiseen. Lisäksi siihen liittyy usein myös jakoa meihin ja muihin. (Saaristo & Jokinen 2004, 205. Ks. myös Bauman 1997, 179–185.)

Ihmiset sekä itse muodostavat ryhmiä että heidät luokitellaan johonkin ryhmään heidän omasta valinnastaan riippumatta. Marxilaisittan ajateltuna näihin luokituksiin liittyy aina valtaa ja kamppailua vallasta sekä sosiaalisia odotuksia. (Saaristo & Jokinen 2004, 149–158.) Konsultteja saatetaan pitää kalliina ja marxilaisen teorian mukaan taloudellinen vauraus onkin ratkaiseva tekijä luokituksissa ja luokka-asemassa. Max Weberin mukaan taas luokka-asemaan vaikuttavat myös ne tiedot ja taidot, kvalifikaatiot sekä ammatillista osaamista ja pätevyyttä osoittavat todistukset (Saaristo & Jokinen 2004, 164). Ulkoiset asiiantuntijat saatetaan siis kokea uhkana ja kateuttakin saattaa ilmetä, kuten seuraavista aineiston poiminnoista voi huomata:

Ihan tylästi mun työt torpattiin, sanottiin et ei kelpaa, mä astuin jonku varpaille ni se tuli sielt kaikkien duunit oli seis ja ei kelpaa ei kelpaa, siis ihan tälläst näin. Mua harmitti ni mä sanoin pomoille et jos tää ei lopu ni mä lähen kävelee. Ootekste tosissanne, tääl voi olla yks tyyppi firmassa, joka pysäyttää niinku sellasen korjaustyön, jota jengi on pitkän aikaa toivonu et tämä asia korjattas, mut minä korjasin sen väärin. Eli siis lähentelee työpaikkakiusausta tämmönen touhu. Ja

ilmeisesti ihan vaan sen takii et herran varpaille on astuttu, hän ois ite halunnu korjata sen. Et ku on tämmösiä tyyppiä jotka sit niinku halua pätee tasasesti, sit sielt tulee joku tyyppi joka "noni, valmis", niin on astuttu varpaille ja paha mieli.

Asiakkaan kumppanin projektipäällikkö veti alkuviikot matto mun alta, et 'nämä ja nämä on jo määritelty' ku mä jotain kysyin et 'miks tää on niinku näin ja et miks tätä ei niinku näin' ja sit jos mä en tienny jotain asiaa ni sieltä vedettiin heti matto alta ja he halus osottaa kuinka he on asiakkaalle se tärkein kumppani ja kuinka minä olen se ulkopuolinen.

Mä luulen et se riippuu hirveen paljon siitä, että mikä se asiakas on, miten se se asiakasorganisaatio on tottunu siihen, että on niin sanottuja ulkopuolisia. Et tota mut mä oon ollu tosiaan onnekas, mul on hyvät oltavat ja tota noin niin, mut kaikkialla ei oo näin, et jossain kuulin, että konsultille oli joku kärränny kahvit sen työpisteelle ettei se vaan nouse ylös siitä.

Pahimmillaan on, konsultti on niinkun kakkosluokan kansalainen et ei ei välttämät kerrota asioita, ei kutsuta mihinkään, ei jutella, pahimmillaan. Mul on ollu aika hyvä tuuri, että et esimerkiks tässä firmassa niin vastaanotto ja kohtelu on niinku samantarvosta ku työntekijöiden kans, mut tiedän että on, on sellasta toisenlaistaki, ikään ku varotaan ettei mitenkään salaisuudet lähde leviämään.

Tuppaaa sillee et jengi kattoo karsastaen konsultteja ja vaikka ne ei välttämät tajuu sitä et konsultit on ihan helvetin kalliit verrattuna työntekijään ja sit toisaalta konsulteissa on hyvin harvoin semmosia ihan täysin urpoja ja semmonen sakki konsulteissa lentää hyvin nopeesti pihalle.

Ulkopuolinen saattaa kohdata yllätyksiä ja odotuksista poikkeavia asioita, jotka ovat oireita kulttuurin perusoletuksista tai syvien kulttuuristen oletusten näkyviä ilmentymiä, artefakteja. Ulkopuolista auttaa, jos hän löytää kulttuurin sisäisen yhteistyökumppanin, joka pystyy analyyttisesti tulkitsemaan tapahtumia ja tapauksia. Tällöin kulttuurin ilmentymät, vakiintuneet toiminta- ja ajattelutavat on mahdollista havaita ja käytäntöjä mahdollisesti muuttaa. (Varis 2012, 55-56.) Erittäin tärkeä tekijä haastateltavien mukaan on, että asiakasorganisaatio luottaa ja antaa tarvittavan päätäntävällän sekä vaikutusmahdollisuudet ulkoiselle konsultille. Mikäli jokin tilanne eskaloituu, asiakkaalta saatu tuki onkin merkittävä apu. Ongelmatilanteissa on tärkeää, että asiakas luottaa ulkoisen asiantuntijan arviointikykyyn ja antaa valtuuden viedä asiaa eteenpäin. Useissa tapauksissa konsultit pääsevät ikään kuin osaksi asiakasyritystä ja erästä asiantuntijaa kutsutaan jopa "kotikonsultiksi". Asiakasta saa siis edustaa, eikä kukaan välttämättä edes tiedä, että IT-osaaja on talon ulkopuolinen henkilö.

Melkeen ku valtakirja annettu, että et sä edustat nyt sitte tätä yritystä ja tota, silloin saa mennä ihan niinku suht täysillä. On totta kai, sielt tulee rajat siit sit voiko tehdä jotain sopimuksia, minkälaisia kuluja voi aiheuttaa, että niistä täytyy sitte olla tarkkana ja tota saada luvatki tietysti.

Mä oon tehny yhes talos vähän päälle kaks vuotta, ni ku mä kävelin talost ulos ni respa itki ja se luuli et mä olin töissä siellä, koska se oli tullu mun jälkeen ja tällee ja mä oon niin osa kalustoo ja tota. Suurimmas osas taloissa se meininki on et jengii pidetään työntekijöinä. Edellises keikas se oli niin, et konsultit on ihan kura. Edellinen keikka oli sellanen et siel niinku jengi sano suoraan ihan ääneen silleen nii, et konsultit tulee tänne vaan sotkemaan asioita ja tällee näin.

Tää on ollu ihmeellinen paikka sinällään, että täällä on pidetty konsulttia ihmisenä. Mäkin oon kiertäny sentään konsulttityötä sitte aiemmin muissa asiakkuuksissa ni välillä sitä on saanu istuu suurinpiirtein siivouskomerossa tehdä töitä. Täällä on kaikki niin kun fasiliteetit ihan samanlaiset kun on on tota omalla henkilöstöllä niin, tääl on tosi mukava olla tehdä töitä. Sitten on niinkun tämmösissä, sanotaan vapaamuotosemmissä tilaisuuksissaki on kutsuttu mukaan ja näin että, tota, niinku se vaatii tietysti, että pitää olla muutaki kanssakäymistä ehkä ku pelkästään sit työssä oleminen. Jännä et täällä on päässy niihinki sit mukaan.

Riippuu sikana talosta, sen näkee itseasias siit tota et joissain taloissa pääsee mukaan henkilöstöpippaloihin, joissain taloissa pidetään konsulttipippalot erikseen, joissain taloissa ei eedes puhuta koko asiasta, koska konsultit on roskaa. Et siis se todella vaihtelee ihan hengen mukaa.

Riippuu siis täysin asiakasorganisaation yrityskulttuurista, miten ulkoisia työntekijöitä kohdellaan. Osassa konsultit kutsutaan mukaan pikkujouluihin ja kesäjuhliin, yhteistä kuntosalia saa käyttää ja toisissa organisaatioissa ulkoiset työntekijät eivät välttämättä pääse edes henkilökunnan ruokalaan syömään. Osa pystyy tekemään suhteellisen paljon etänä, mutta enimmäkseen aineiston pohjalta töitä tehdään asiakkaan tiloissa, asiakkaan välineillä. Tämäkin toki vaihtelee suuresti asiakkaan mukaan. Työmuodon eroavaisuus tai ulkopuolisuus ei juuri näy toimistossa asiakkaan tiloissa työskenneltäessä. Muutama kuitenkin mainitsee negatiivisia puolia käytännön työssä. Esimerkiksi henkilökohtaisia puheluita avokonttorissa ei ulkoisen ole sopivaa puhua juurikaan tai muuten tehdä omia, ei-työhön liittyviä asioita, sillä jokainen tunti on laskutettavaa. Erään haastateltavan mukaan alihankkija ei edes saisi kerskua lomamatkan kohteella tai ajaa muita paremmalla autolla kateuden vuoksi. Alla olevasta kommentista voi myös toisen vastaajan kommentista huomata tuntilaskutukseen pohjautuvan oletuksen konsultteihin liittyen.

Yleinen mielikuvahan on että konsultit on kalliita ja jos ne kerran on kalliita ni ei ne ainakaan tuol kahvihuoneessa istuskele. Et mä en oo kyllä ite kokenu sitä, mut jotenki ainaki, ainaki must tuntuu et jos mä niinku jään sinne lorvimaan puoleks tunniks tai tunniks, ni joku kiinnittää siihen huomiota, semmost kurinalaisuutta täytyy olla.

Suurin osa haastateltavista IT-yksityisyrittäjistä käyttää me-muotoa puhussa asiakkaasta ja itsestään. Muutamalla se vaihtelee ja yksi kokee sen käyttämisen mahdollisesti ärsyttävän asiakkaan omaa henkilöstöä. Lähes kaikki kokivat me-muodon käyttämisen kuitenkin luontevammaksi, kuten kokenut IT-

projektipäällikkö toteaa aiheesta kyseltäessä. Tietyllä lailla konsultit siis kokevat haastattelujen perusteella olevansa osa asiakasorganisaatiota.

Tietoisesti kyllä, joo ja eli mä pyrin siihen, että ensimmäisestä päivästä lähtien mä olen osa sitä asiakasyritystä. Ja niinhän mä oon joutunu sen kyllä opettelemaan et "teillä", ei pidä sanoo et "teillä tehdään näin" vaan et se on "me". Sitte ku ollaa täällä ni se on "me". Mä haluun niinku viestii myös sen, että et tota mä ite teen täällä töitä näiden ihmisten kanssa ja se on "me" silloin.

Ulkopuolisuutta koetaan harvemmin asiakasorganisaatiossa - sitä saataan kokea kuitenkin, mutta ketään haastateltavaa se ei tuntunut vaivaavan. Tietynlainen ulkopuolisuus kuuluu työmuodossa asiaan, vaikka asiakasorganisaation kulttuuri ja vastaanotto olisikin ulkoiselle asiantuntijalle positiivinen ja konsulttia kohdeltaisiin osana henkilöstöä. Ulkopuolisuutta voidaan kokea tilanteissa, joissa esimerkiksi kutsua henkilöstön tiedotustilaisuuksiin tai juhliin ei tule. Lisäksi aina ei välttämättä ymmärrä esimerkiksi asiakkaan sisäisiä jännitteitä tai suhteita osastojen välillä. Asiakasorganisaation kulttuuri vaikuttaa tässäkin - mikäli konsultteja pidetään ikään kuin osana henkilöstöä, koetaan haastattelujen mukaan myös vähemmän ulkopuolisuutta.

Aina tietysti, enhän mä oo missään niiden porukoissa ollenkaan, eikä se oo mua vaivannu mitenkään, emmä sellasta niinku etsi siinä, että että sulautuisin asiakkaaseen. Mehän ollaan vaan oma tiimimme, jotka tekee jotain tiettyä asiaa.

No joskus joo, joskus joo. Ne liittyy yleensä tämmösiin niinku kesäjuhliin tai pikkujouluihin tai tai tota tiedotustilaisuuksiin, niihin ei tuu kutsuja. Mut mä myös tiedän et se kuuluu vähän duuniin, että näin se vaan on.

Mul on ollu aika kivoja projekteja aina, et mä oon aina päässy sillä tavalla niinku sisälle siihen juttuun et mä en oo ikinä kokenu itteeni sillä tavalla ulkopuoliseksi.

Grayn (2004) mukaan konsultti ei ole asiakasyrityksen työntekijä, vaan itsenäinen sopimusosapuoli tai konsulttiyhtiön jäsen (Gray 2004, 3). Konsultti auttaa asiakkaitaan saavuttamaan heidän määrittelemät tavoitteet. Toiseksi tärkeää on huomata, että konsulttipalvelun käyttäjä eli asiakas tekee päätökset ratkaistavista ongelmista tai aloitteiden toteutuksesta ja konsultti toimii tässä vain asiantuntijana. (Johnson & Stroh 2006, 3.) Eräs projektipäällikkö manitseekin tähän liittyen: "päätöksenteko on aina jossain muualla kun konsultilla, jos ei niit päätöksii tuu ni sit on aika aseeton." Ongelmaksi koetaan myös, mikäli ei pääse osaksi asiakkaan maailmaa tai kulttuuria. Organisaatiokulttuuri on nimenomaan osa organisaation aineetonta rakennepääomaa, joka koostuu työilmapiiristä, toimintatavoista, arvoista, prosesseista, järjestelmistä, dokumentidusta tiedosta sekä immateriaalioikeuksista (Aaltio 2011, 334). Organisaation tehokkuus edellyttää paitsi organisaation toimintaympäristön ja organisaatiotekniikan, myös organisaatiokulttuurin ja -rakenteen sekä yksilön työidentiteetin ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuutta. Koska organisaatio koostuu yksilöistä, tulee organisaatiotekniikan ja organisaatiokulttuurin motivoida hei-



tä, jotta he suostuisivat toimimaan tehokkaasti ja tilanteen vaatimalla tavalla. (Varis 2012, 27.) Haastatellun projektipäällikön mukaan ilman asiakkaan työskentelytapojen tuntemusta ei toisaalta myös saa omia töitä eteenpäin, joten organisaatiokulttuurin tietynlainen perustuntemus on myös siltä kannalta oleellista. Kommunikaation avoimuus ja rehellisyys edesauttavat luottamuksen syntyä organisaatiossa, jolloin myös itse työ helpottuu.

Toinen projektipäällikkö mainitsee myös, että on kokenut ulkopuolisuutta asiakkaan järjestelmäkumppanin toimesta, joka ei kutsunut ulkoista konsulttia testilabraansa, vaikka haastateltava toimi kyseisen projektin testauksen vastavana. Sama projektipäällikkö mainitsi myös, että tietynlaista ulkopuolisuutta kokee myös, jos omaa projektia koskeviin sisäisiin palavereihin ei kutsuta, tällöin onkin oltava ”hyvällä itsetunnolla liikkeellä”.

#### 5.2.4 Työmuodon hyvät puolet

Työmuodon selkeitä hyviä puolia pidetään selkeästi kolmea tekijää, jotka toistuvat vastauksissa. Näitä ovat ensinnäkin tietynlainen *vapaus*, toiseksi *ansaintamahdollisuudet* ja kolmanneksi *vaihtelevuus*. Siihen liittyy monipuolisuus, erilaisten organisaatioiden näkeminen sekä jatkuva uuden oppiminen. Lisäksi *palkitsevuus* nähdään neljäntenä positiivisena piirteenä yksityisyrittäjän asiantuntijatuntijatyön konseptissa ja viidentenä *toimeksiantojen saatavuus* ja siihen liittyen myös välittäjäorganisaation tuoma tietynlainen tuki ja helppous. Tämän teeman lopussa käsitellään myös huonoja puolia konseptissa.

Vapaus liitetään esimerkiksi siihen, että vakituisille työntekijöille kuuluviin palavereihin ei tarvitse osallistua tai asiakkaan sisäisiltä ongelmilta tai organisaatiomuutoksilta voi ikään kuin ulkopuolisen roolissa ummistaa silmänsä. Toisaalta yksi konsultti mainitsee myös turhauttavana sen, milloin voi puuttua asiakkaan sisäisiin ongelmiin ja milloin ei. Ulkoisena näkee eri silmin ja saattaa huomata asiakkaan työntekijöillä olevan esimerkiksi työmääriin liittyviä ongelmia, ja välttämättä voi ottaa kantaa niihin. Tuleekin tasapainoilla ulkoisessa ja toisaalta osittain asiakkaan sisäisessä roolin välimaastossa. Toimeksiannon loppuunvieminen ja siihen keskittyminen on kuitenkin oleellisinta. Vapauteen liittyy myös keskeisesti jo aiemmin mainitut joustavammat lomien pitämiset. Projektien väleissä olevat katkot toimivat monille lomina, jolloin ehtii kerätä voimia seuraavaan toimeksiantoon.

Aina tottakai asiakkaalle on raportointivelvollinen, mutta siinä mielessä voi suunnitella, että esimerkiksi, kun tietää kuinka kauan projekti suurin piirtein kestää niin voi valmiiksi suunnitella, et sen jälkeen mä otan jonkun tauon ja pidän sitte vapaata.

Voi tehdä kuuden kuukauden toimeksiannon ja sitte olla puoli vuotta Thaimaassa sukeltamassa. Et sulla niinku se työsuhte ei ainakaan rajota sitä, jos haluaa semmosta elämää.

Saa niinku itse tota määritellä sitä työtä kuitenkin jossain määrin että, ja vaikka täällä on kellokortti ni ei, sitä pitää käyttää ihan sen takia, et turvallisuuden takia nähdään kuka on talossa, kuka ei. Niin se tietynlainen vapaus, että mä voin sanoa et nytten mä huomenna tuu, jos saa projektissa tai muuten mun näissä töissä järjestettyä että tota, huomenna mulla ei oo yhtään kokousta eikä sellasta päälle kaatuvaa juttua, ni mä voin sanoa et no mä en tuu huomenna.

Läsnäolopakkoa ei ole tai normaalia kahdeksan tunnin työpäivää ei välttämättä tarvitse tehdä - "voi lähteä silloin, kun työt on tehty". Omiin asioihin nähdään siis lisäksi voivan työmuodossa vaikuttaa paremmin kuin palkkatyössä. Eräs projektipäällikkö kuitenkin mainitsee, että työnantajan ehdoilla itse asiakkaalla kuitenkin mennään. Toisaalta osaamisen kysynnästä johtuen projektit voi jossain määrin myös valita itse:

Mä saan valita keikkani, et se mitä yleensä, jos mä olisin niinku konsulttina palkkalisena niin tota ei siel saa valita keikkoja, siel sanottais et sä meet tonne. (...) Mä voin valita työmatkan jossain määrin, mä voin valita hinnan tai olla lähtemättä tietyllä hinnalla ja mä voin jossain määrin ronklata keikan tyypin.

Hyvät ansaintamahdollisuudet on toinen selkeästi positiivinen tekijä työmuodossa, vaikka verotus voidaan toisaalta nähdä korkeana. Kun laskutus on tarpeeksi hyvä, edellisen toimeksiannon tuloilla voi kattaa projektittoman ajan, tauon tai loman. Kolmas niin sanottu rikastuttava tekijä on, että konsultointi työnä mahdollistaa monia muita ammatteja enemmän erilaisia ja rikastuttavia asiakastilanteita sekä tapaamisia, joka lisää alan kiinnostavuutta (Rope 2006, 14).

Kaikkein paras puoli on se, että jos älyää tehdä eri asiakkaille hommia ni silloin syntyy niin kun laajempi näkemys siitä, mitä tapahtuu. (...) Kun näkee erilaisia maailmoja, ni se on mun mielest se hyvä puoli.

Erittäin tärkeä hyvä puoli on, et tässähän oppii koko ajan, et tota ja sit tää kasvattaa. (...). Sit tulee hirveen hyvä fiilis siitäkin ku on oppinu uutta ja hahmottaa asiakkaan kokonaisuudet. Se taas todentaa, et voi selvittää vaikka mistä.

Toimeksiantojen vaihtelevuus ja monipuolisuus sekä uuden oppiminen nähdään siis tärkeänä ja toisaalta ne liittyvät vahvasti projektiluontoiseen työhön, joka on erään haastateltavan mukaan "milestonesta toiseen elämistä" eli projektista toiseen ja päämäärästä toiseen elämistä, jossa on kehityttävä jatkuvasti. Projektipäällikön roolissa kun suunnitteluvaiheesta on edetty lopputuloksen saavuttamiseen, voi siirtää ajatukset kohti uusia haasteita, toisin kuin esimerkiksi esimiestyössä. Tähän liittyen työmuotoon liittyy myös paljon palkitsevia hetkiä. Haastateltavia yhdistääkin se, että onnistuneesti loppuun viety haas-

tava projekti, esimerkiksi käyttöönotto, jonka on saanut ratkaistua, ja asiakkaalta saatu hyvä palaute tuovat onnistumisen kokemuksia:

Aina kivaa, et pääsee tekeä sitä mitä muut ei osaa, no siis saa ongelmat pois tieltä ja tälle, se on varsin mukavaa.

Viimeisenä selkeänä työmuodon hyvänä puolena pidetään toimeksiantojen saatavuutta ja välittäjäorganisation tietynlaista tukea. Välittäjäorganisaatiolla tai agentuurilla on vakiintunut asiakaskunta ja nopea tiedonsaanti esimerkiksi asiakkaiden tarpeista (Tiusanen, 1986).

Lähti kyl sitte tosi nopeesti käyntii, et ei montaa viikkoo menny ku löydettiin projekti, tosi nopeesti lähti käyntiin.

Toimeksiantojen määrien tai tarjonnan lisäksi, hyvänä pidetään myös sopimuksellista puolta. Ennen projektin aloittamista, konsultin ja asiakkaan tulee laatia konsulttityötä koskeva sopimus. Tämä laaditaan yleensä kirjallisena ja sopimuksen sisällössä käy ilmi esimerkiksi projektin tavoitteet, toteutus, aikataulut ja kustannukset. (Huttunen 2003, 117.) Tutkimassani työmuodossa sopimuksessa mainitaan muun muassa tuntihinnat ja toimeksiannon kesto. Välittäjäorganisaatiolla on sekä asiakkaan suuntaan, että konsultin suuntaan sopimuksia. Erään konsultin mukaan Finitecillä on myös järkevät sopimukset sekä niihin liittyvät neuvotteluprosessit ovat sujuvia ja nopeita, mikä on erittäin tärkeää alalla. Sopimuspuolen lisäksi, myös tietyn taloudellisen turvan tuominen tulee aineistosta esiin:

Finitecin kautta tietysti se et siel on se toimeksiantojen saatavuus, paljon tarjontaa, niinku se on mun mielest ollu se syy miks mä oon tässä niin ku pysyny. Sehän tietysti tarkoittaa sitä, et jonkin verran luopuu siitä omasta tuntihinnasta, et jos mä itse tekisin niitä sopimuksia, mut ei se mulle oo ollu se kysymys sitte. (...) Laskutukseen liittyvät tuo sitä helpoutta, se helpottaa yrittäjän, aina se on helpompaa et on isompi taho sitten. Asiakkaatkin varmasti maksavat ne laskut sääntillisemmin.

Kuten aiemmin jo todettu, *huonoina puolina* vastaavasti työmuodossa koettiin olevan aineiston perusteella jatkuvuuteen ja tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus toimeksiannoista ja oman osaamisen kysyntä jatkossa, yrittäjän tietynlainen turvattomuus ja ulkopuolisuus sekä asiakkaan päätä koskevat mahdolliset ongelmat ulkopuolisen roolissa. Ulkopuolisuus voidaan joskus nähdä postiviivisena, joskus taas negatiivisena ja siihen on joissain tapauksissa mahdollista vaikuttaa omalla käytöksellään. Lisäksi asiakasorganisaatiossa saattaa joutua syntipukiksi tai kohdata kateutta, muutosvastarintaa, byrokratiaa tai auktoriteetin, tai pikemminkin päätösvallan puutetta, kuten alla olevat sitaatit antavat osviittaa:

Jos on epäselvä niinku se mitä halutaan tehdä tai sitte on, käsittämätön byrokraatia, pitää vaikka hoitaa joku asia, niin ku pois omista käsistä et se on sun vastuulla, sä et käytännössä voi tehdä mitää, mut se on sun vastuulla.

Tää kyseinen IT-toimittaja, joka tänne tänne toimittaa palveluita niin, he ei suosuneet kuuntelee mitä mitä sanon, vaan halusivat täällä työskentelevän ihmisen sanovan, että mitä heidän pitää tehdä. Eli kyseenalaistivat sen mun oikeuden toimia tän firman edustajana. Se oli mun mielest kiusallinen tilanne, koska mä oon projektipäällikkö ja kyse on projektin asioista ja ne ei tykänny et siit on mitää, mitä heidän ois pitäny tehdä ja he sano, että ei me sua nyt kuunnella, että oisko joku muu.

Sosiaalinen puoli voi jäädä, varsinki jos on paljon lyhyitä toimeksiantoja, ni ethän sä mihinkään niinku juurru sitte ollenjaan, etkä tutustu kehenkään. Vaa istuu möllötät siellä jossai omassa ja teet jotaki, et se on se on ehkä se käänöpuoli siinä.

### 5.2.5 Välittäjäyrityksen johdon näkökulma

Teemahaastatteluista kahdeksan tehtiin konsulteille ja kaksi välittäjäorganisaation eli Finitecin johdolle. Heidän kanssaan paneuduttiin tarkemmin agentuurin rooliin, tarkoitukseen, toimintaperiaatteisiin sekä muutenkin heidän näkökulmaansa työmuodosta. Johto tuntuu haastattelujen mukaan ymmärtävän hyvin IT-asiiantuntijoiden vinkkeliä ja yhtyy kysymyksissä melko pitkälle konsultteihin. Muun muassa asiakasorganisaatiokulttuurien variaatiot tiedostetaan hyvin.

Tässä teemassa keskitytään kuitenkin johdon tuomiin työmuodon uusiin näkökulmiin, joista ei konsulttihaastatteluissa juurikaan keskusteltu tai toisaalta myös voitu juuri keskustella. Ensinnäkin Finitecin *rooli* on heidän mukaansa hankkia asiiantuntijoille mielenkiintoisia toimeksiantoja, kilpailukykyisin hinnoin ja pitää heidät tyytyväisinä samoin kuin asiakkaansa. Tietynlaisena tavoitteena on, että konsultti kykenisi olemaan suhteellisen luottavaisin mielin projektien jatkuvuudesta ja toimeksiantojen tarjonnasta jatkossa.

Mihin ne tarvii agenttia, niin agenttihan järjestää heille parhaat pelipaikat. Meidän pitää osottaa, et me pystytään siihen, meidän pitää tarjota hyviä pelipaikkoja hyvistä asiakkuuksista ja olla heistä sen verran kiinnostuneita ettei tarjota ihan mitää sattuu. (...) Kuunnellaan kans mitä ne haluaa. Yritetään kunnioittaa heidän toiveitaan ja löytyy se pelipaikka, mihin ne haluaa mennä ja niin se suhde syntyy. Et me nähdään aika paljon vaivaa siihen, et saadaan ne pelipaikat järjestetty. Se on se meidän niinku olemassaolon tarkoitus.

Takaa niinku accessin, tai joiden kautta tavallaan se accessi tämmöseen isoon yritykseen tulee, koska näit sopimuksiinhan ei tehdä yksittäisten asiiantuntijoiden

kanssa, vaan siel on aina niinku joku jolla on nää sopimukset taustalla, niinku Finitec.

Asiakkuuksissa korostuu se, että suorat loppuasiakkaat on tärkeä löytää ja kun ketju on suora (asiantuntija, välittäjäorganisaatio, loppuasiakas), asiantuntija saa parhaan mahdollisen tuntilaskutushinnan, epävarmuustekijöitä on vähemmän sekä prosessi on läpinäkyvämpi ja roolit selkeämmät. Lisäksi näin ollen ”jokainen ketjun lenkki tuottaa lisäarvoa, et siel ei oo ylimäärästä lenkkiä”. Finitecin rooliin kuuluu myös olla objektiivinen osapuoli asiakkaan ja asiantuntijan välissä esimerkiksi mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Kilpailijoista Finitec erottautuu johdon mukaan ketjuttamattomuuden lisäksi proaktiivisella myyntityöllä ja ihmisläheisyydellä. Toiminnassa korostuu avoin dialogi, sovituista asioista pidetään kiinni ja niitä myös kunnioitetaan. Johto näkee kilpailijoiden toiminnan enemmän volyymiperustaisena. He saattavat Finitecin mukaan myydä tai ostaa jopa toisilta välittäjiltä, jolloin mutkia oivotaan. Finitec taas näkee asiantuntijat ikään kuin ”osana perhettä”:

Ajatellaan et ne on niinku vähän niin sanotusti mejän perhettä. Ei ajatella et ne ois asiakkaalla niitten henkilöstöä. Ensisijaisesti he edustaa omaa itseään, toissijaisesti meitä ja sit vasta se asiakasyritys niinku mejän näkövinkkelistä.

Haastattelujen mukaan asiantuntijat taas näkevät edustavansa itse työssä, roolista hieman riippuen enemmän asiakasta kuin välittäjäorganisaatiota. Agentuuri näkee roolinsa kuitenkin luonnollisesti eri näkökulmasta ja tärkeänä sekä toisaalta sen toiminta voi myös konsulteille olla merkittävää heidän asemassaan. Asiantuntijoihin ollaan systemaattisesti yhteydessä ja heille järjestetään erilaisia tapahtumia tai käydään ajoittain yhdessä lounaalla. Haastatteluisissa naisasiantuntijat mainitsivat kumpikin Finitecin eleestä toimeksiannon alkessa ja johdon mainitsemat yhteydenotot sekä dialogi tulevat myös siis haastatteluissa esille, ja Finitecin toimintaan ollaan yleisesti ottaen tyytyväisiä. Pienetkin asiat voivat antaa erittäin positiivisen vaikutuksen yksityisyrittäjään:

Ku mä alotin tossa nykyasessä projektissa ja olin ollu siellä kaks viikkoo tai varmaan viikon ja olin saanu tietokoneen ja olin saanu miljoona dokumenttia luettavaks, ihmiset puhu joillakin ihme numerokoodeilla ja mä olin et ei, ei mitä tää homma on, ni sitte Finitec oli lähettäny mulle sinne työpaikalle semmosen pikkusen suklaarasian. Ihan niinku tosi pieni juttu siinä mielessä, mutta se oli ihan älyttömän positiivinen asia. (...) Muutenkin Finitecillä se homma toimii, ne järjestää semmosii, ollaan käyty pizzalla ja ollaan käyty konsertissa ja et ne niinku panostaa siihen, et aika moni muukin on sanonut, että Finitecin kanssa se homma vaan toimii. (...) Muutenkin kaikki yhteydenpito jos pitää kysyä jotakin, ni sielt tulee aina heti vastaus ja sillee se yhteistyö aina toimii. Ei ne koskaan niinku jätä yksin jos on jotain, et voin suositella.

## 5.2.6 Kehityskohteet ja houkuttelevuuden lisääminen

Tässä tutkimuksessa työmuodon kehityskohteiden ja houkuttelevuutta edistävien tekijöiden löytäminen voidaan sanoa olevan eräs tärkeimmistä tavoitteista. Niihin saadaan käsitystä myös aiemmin esitellyillä työmuodon hyvillä ja huonoilla puolilla. Yksi tekijä nousee aineistosta erityisesti houkuttelevuuden kasvattamiseen liittyen esiin; työmuodon tietoisuutta olisi lisättävä ja sen hyviä puolia korostettava niin asiakkaille kuin työntekijöillekin. Tässä teemassa erittelen, mitä asiakkaille tulisi aineiston mukaan korostaa sekä heille, jotka harkitsevan yksityisyrittäjäasiantuntijauraa. Lisäksi esittelen konsulttien ja johdon tuomia kehitysidea- ja toiveita esille. Ne liittyvät niin yhteiskuntaan, politiikkaan sekä välittäjäorganisaation ja asiakkaan rooleihin.

Houkuttelevuutta saadaan siis lisättyä yksiselitteisesti aineiston mukaan tietoisuuden nostamisella. Asiakkaille olisi ensinnäkin korostettava, kuinka *joustavasta ja riskittömästä mallista* on kyse. Yksityisyrittäjän palkkaaminen saattaa olla kustannustehokkaampi ratkaisu perinteiseen palkkatyöhön verrattuna ja sopivampi nykytyöelämän projekteihin. Tiettyyn IT-projektiin ja sen ongelmaan voidaan välittäjäyrityksen kautta saada määräaikainen, juuri kyseisen alan osaaja vain tiettyyn tarpeeseen.

Tähän on helppo, aika riskitön malli, et sähän pääset konsultista kuitenkin, sä teet lyhkäsen kolme-neljä kuukautta (sopimuksen), kattoo, et onks siitä mihinkään ja jos siitä ei oo, ni sithän siitä pääsee irti. Jos sä palkkaat niinku huonon henkilön ni tosi hankala päästä eroon.

Enemmän pitäis tuoda esiin, että mä tuun tekemään vaan työtä, silloin kun sitä työtä on tehtävissä. Sitten kun sitä ei ole niin mä poistun taka-alalle. Elikkä tälle ostavalle yritykselle mä en oo mikään semmonen kaheksasta neljään kulu, et mä vaan istuskelen täällä, eikä mulla oo mitään töitä. (...) Ei tarvita mitään yt-neuvotteluita, ei tarvita mitään irtisanomiskustannuksia, sitä puolta varmaan pitäis niinkun painottaa enemmän ostavan yrityksen ostajille, että ei tarvii maksaa mitään ylimäärästä. Se tarkoittaa sitä sitte silloin kun mä teen töitä ni siitä pitää maksaa ehkä pikkusen enemmän, mut et se on niin paljon joustavampaa. Mä voisin millon tahansa sopia nyt, että mä rupeen tekemään kolmepäivästä työviikkoo, se sopis mulle ihan hyvin.

Toiseksi asiakkaalle tulisi painottaa työmuodon tarjoamaa *arvokasta resurs-sia*. Vaikka konsultit ovat tuntihinnaltaan yleisesti kalliimpia, heidän on tunti-perustaisen laskutuksen myötä osoitettava tarpeellisuutensa ja osaamisensa jatkuvasti. Lisäksi heillä on tyypillisesti tuore näkemys ja vankka kokemus ja tietämys, jota asiakkaalta ei usein löydy. He ovat nähneet monia organisaatioita, jolloin löytyy myös vertailupohjaa ja järkeviä toimintamalleja sitä kautta. Suurin osa haastateltavista IT-asiantuntijoista toimii siis projektipäällikön roolissa, jonka vaikutus projektin onnistumiseen voi olla merkittävä.

Ihmiset, joilla on jo aika paljon kokemusta ajautuu tähän, ja se antaa laajaa pohjaa viedä niitä asioita eteenpäin. En tiää onko kaikki asiakkaat vielä oivaltanu, et nää jotka on näitä tehny useampia vuosia, ni onhan semmonen resurssi aika arvokas. on projekteja joihin asiakkaalla vaan ei riitä osaaminen ja resurssit, ni sit mä oon paikkaamassa heitä, ni ehkä sitä pystys, ehkä sitä tietoisuutta pitäis lisätä.

Houkuttelevuutta mallissa voi siis nostaa etenkin ”ilosanomien levittämisellä”, kuten aineistossa mainitaan. Työmuoto ja konsepti ovat jo itsessään suhteellisen houkutteleva vaihtoehto. Kuitenkin asiakkaan päässä suhtautuminen ulkoisiin konsultteihin voisi joissain tapauksissa olla myönteisempi: ”Epäilen, et on sellasia paikkoja, mis ei osata et konsultille kaadetaan kaikki roskat ja katotaan selviääkö se niistä. Mä en oo onneks törmänny siihen”. Tietoisuuden nostamisella ja etenkin työmuodon positiivisen puolien korostamisella on varmasti mahdollista saada myös *ulkoisten konsulttien kohtelua* myönteisemmäksi asiakasorganisaatiossa, kun heistä tiedetään enemmän. Lisäksi erään konsultin mukaan *etätyömahdollisuutta* tulisi lisätä entisestään, jotta myös pääkaupunkiseudun ulkopuolella asuvilla olisi mahdollista ottaa enemmän toimeksiantoja ilman pitkää työmatkaa. Samalla voisi ottaa enemmän toimeksiantoja kerralla. Yksi projektipäällikkö mainitsee myös, että asiakkaan päästä olisi helpottavaa saada *selkeämmät toimeksiannot* sekä *haluttu lopputulos* tietoon. ”Päätöksiin jämeryyttä, ettei alihankkijan aika kulu päättämättömyyden vuoksi turhaan.” *Päätöksien hitaus* ja niihin vaikuttamattomuus turhauttavat useita asiantuntijoita. Lisäksi eräs konsultti mainitsee, että aijoittain *työvälineiden saamiseen* asiakkaalta kuluu liian kauan aikaa eli valmistelut yleensä ottaen kannattaa olla paremmin tehtynä, jotta työmuodon tehokkuus paranee.

Jotta IT-asiantuntijoita lähtisi yksityisyrittäjiksi rohkeammin, tulisi heille painottaa työmuodon hyviä puolia eli ansaintamahdollisuutta, vapautta, vaihtelevuutta ja joustavuutta verrattuna palkkatyöhön. Lisäksi niin asiakkaille kuin työntekijöille tulisi tehdä ICT-alan tuomat mahdollisuudet ja dynaamisuus esille. Finitecin johdon mukaan usea itsenäisistä yrittäjistä on aiemmin ollut suurten IT-talojen palkkalistoilla, kunnes ovat huomanneet, että perustamalla oman yrityksen, muun muassa tulot kasvavat.

Eniten houkuttelevuutta itsenäisten yrittäjien mukaan laskee kuitenkin suomalainen yhteiskunta ja *yrittäjyyteen liittyvä lainsäädäntö*. Yrittäjäksi lähteminen Suomessa koetaan olevan *riski* ja siihen liittyy monilla monia pelkoja ja huolia. Lisäksi siihen liittyen koetaan olevan liikaa *byrokratiaa*. Etuuksien menettämisen pelko on esimerkiksi syy, miksi yrittäjäksi ei ryhdytä. Toinen haastateltu naiskonsultti tuo esiin, että yrittäjän maksama työeläkevakuutus laskee esimerkiksi äitiyspäivärahaa ja hän ei olisi lähtenyt yrittäjäksi alle 30-vuotiaana. Yhteiskuntaan liittyviä epäkohtia hahmottavat alla olevat sitaatit.

Kyl nyt ehkä täytyy kattoo tonne eduskunnan suuntaan. (...) Yrittäjä on niin turvaton just näitten erinäisten tilanteiden osalta, et enemmän pitäis lähentyä sen työntekijän ja sen yrittäjän arki.

Jos ei saa projektia, hirvee niin kun mitä sille firmalle pitää tehdä ja mikä on se aikaväli et ei oo tuloja ja. Mä luulen, et se niinku pelottaa aika monen, et tavallaan jos sulla ei oo sitä projektia ni mitä sitte? Kyl mä luulen, että yks juttu on se, et la-  
kia pitäis saada joustavammaks yrittäjien suhteen.

Suurin syy miks tälle tielle ei lähdetä on, siin on se pelko, et menettää jotain etuja, asiosidonnainen työttömyyskorvaus on sellanen. (...) Pitäis sallia ihmisten yrittää. Jos ne on ansainnu esim. tekemällä 15 vuotta töitä ja ne on ansainnu tämmösen turvaverkon ni ei sitä pitäis viedä ihmisiltä pois sen takia, että lähtee yrittämään, siinä pitäis olla joustoa. Ja nyt tää systeemi ajaa siihen, et mieluummin ootellaan niin ku kaks vuotta, et joku tulee tarjoo työpaikkaa ku että tartutaan näihin tilaisuuksiin.

Se oo mikää ihme et Suomes kukaa ei jaksa yrittää ja yritykset ei jaksa kasvaa. Pienyritykset, sä et saa pankilta lainaa tai ne ehdot on ihan järjettömät. Meet Vi-roo, ni sä et joudu maksaa veroo ennen ku sä nostat sen ulos firmasta. Suomessa valtio ottaa rahaa koko ajan välistä, tekee itelle hallaa sillä.

Toisaalta suomalaisessa yhteiskunnassa lainsäädännön lisäksi *käsitystä yrittäjyydestä* tulisi muuttaa. Yrittäjyyteen liittyy tietynlaista epäuskoa edelleen, sillä tarinat 90-luvun lamaan liittyen elävät yhä. Kasvatuksesta ja koulusta lähtien tulisikin saatujen tulosten mukaan tuoda tietoisuutta yrittäjyydestä.

Pitäis vaan olla riittävästi konkreettisia kertomuksia, et sais niinku tavallaan murrettuu ihmisten epäuskon. (...) yrityksen perustaa niinku sormee napauttamalla. monien mielest ku sä perustat yrityksen ni siin on hirveesti kaikenlaist hommaa ja kääk. äidinmaidossa ja kotikasvatuksessa ei tuu riittävästi, koulussa ei tuu riittävästi konkreettisia keissejä ja esimerkkejä täst vaihtoehdosta et sitä pitäis siel olla enemmän.

Siihen aikaan ku mä oon valmistunu niin meillähän oli joku yrittäjyyden peruskurssi, jota oli varmaan jotain muutamia tunteja ja ei kellään jääny siitä oikeen varmaan mitään käsitystä.

Mun mielestä tiedotusta pitäis lisätä yrittäjyydestä; mitä se on, mitä se tarkoittaa, mitä se vaatii. Kylhän se on semmonen viidakko, et mitä sun pitää huomioida, minkälaisia vakuutuksia sä tarviit, miten sä pääset siitä tarpeen tullen pois eli ihan tämmösiä.

Oy:n perustaminen saattaa osalle olla monimutkainen ja hankalalta tuntuva prosessi alkuvalmisteluineen ja itsensä markkinointiin liittyen. Finitecin vaihtoehtona tähän on niin sanottu konsulttiyksikkö, jolloin toimii ikään kuin Finitecin työntekijänä asiakkaan projektissa. Tällöin riski palkkatyöntekijänä luonnollisesti pienenee ja esimerkiksi työterveyshuolto kuuluu työsuhteetuihin. Työmuotoon liittyviä kehitysideoita ja -ajatuksia esitetään myös IT-asiiantuntijoiden toimesta. Kaksi haastateltavaa toivoo välittäjäorganisaation toimesta järjestettäviä *koulutuksia*, sillä toimeksantoja tehdessä ne saattavat jää-



dä vähemmälle, vaikka osaamisen jatkuva kehittämien ja siitä huolehtiminen onkin tärkeää. Esimerkiksi Finitecin verkoston konsultti voi pitää muille ali-hankkijoille koulutuksia ja välittäjäorganisaatio maksaisi kouluttajalle jonkinlaisen korvauksen. Toisaalta aikataulut IT-osaajilla saattavat olla tiukkoja toimeksiantojen myötä.

Muita kehityssuuntauksia voisivat mahdollisesti olla *pienyrittäjien välinen yhteistyö, asiakkaiden suurien hankkeiden pilkkominen pienempiin osiin* sekä joissain töissä mahdollinen *urakkaluontoinen* maksu, jolloin maksettaisiinkin projektin lopputuloksesta. Eräs konsultti ehdottaa, että volyymia ja joustavuutta saataisiin mahdollisesti kasvatettua jos esimerkiksi yksityisyrittäjät voisivat ajoittain paikata toisiaan. Samalla saataisiin yhteisöllisyyttä sekä turvaa esimerkiksi sairastumisten varalle. Näin myös välittäjäorganisaatiot voisivat myydä kokonaisia tiimejä projekteihin sekä sopimukset koskisivat useampaa henkilöä, jolloin paperityön määrä vähenee ja tuuraaminen helpottuu. Lisäksi laajojen toimeksiantojen tai projektien laittaminen pienempiin osiin, saattaisi avata enemmän mahdollisuuksia yksityisyrittäjille.

Yritettäis pikkufirmoja pikkusen vaikka yhittää et saatas semmosia viiden viiva kymmenen hengen yrityksiä ja tavallaan sithän siitä tulis sitte jo nii hyvä resurssipooli, et se on hyvä sille välittäjällekin välittää sitä resurssipoolia.”

”Pilkottais asiat pienemmäksi, ois enemmän duunia ja ois helpompi tehdä pienenä firmana näit asioita, koska muuten vaan isot firmat pystyy tekee tommosia keikkoja.

## 5.2.7 Työmuoto tulevaisuudessa

IT-alalla yksityisyrittäjäys välittäjäorganisaation kautta on lisääntynyt kymmenessä vuodessa Suomessa huomattavasti. Esimerkiksi vuonna 2005 yksityisyrittäjinä toimivia IT-osaajia oli Finitecin johdon mukaan vasta hyvin vähän ja tänä päivänä puhutaan jo tuhansista. Tilapäisen osaamisresurssin hankkimisen tarve lisääntyy edelleen muun muassa yritysten toimintaympäristön monimutaistumisen ja globalisaation sekä erilaisten erityisosaamista vaativien taitojen merkityksen kasvun myötä. Yrityksille on lähes poikkeuksetta edullisempaa ja kannattavampaa ostaa konsulttipalvelut ostopalveluina ja muuttuvilla kustannuksilla, kuin tehdä niitä itse maksaen kiinteitä kustannuksia. (Rope 2006, 23.) Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan haastattelujen mukaan sitä vielä välttämättä ymmärrä. Samalla asiakkaat välttäisivät jo aiemmin mainittua riskiä rekrytoinnista, sillä tällöin välttää esimerkiksi työntekijän irtisanomissuojan. Lisäksi

työnteko saattaisi haastattelujen mukaan olla tehokkaampaa, työ jakautuu jouhevammin sekä työn liikkuvuus paranee. Työmuodon riskit ja mahdollisuudet tulisi ymmärtää ja tiedosta niin asiakkaan kuin yksityisyrittäjänkin puolelta.

Jos saadaan niinkun asiakaskuntaa ymmärtämään tän joustavuuden hienouden, niin kyllä mun mielestä tällanen, se on kummankin etu. Se, että mä teen, teen saan ehkä vähän vapaammin tehdä ku oisin palkkalistoilla, sit se ostaja etu siinä et se on se joustavuus, ni kyl mun mielestä tällanen sopis niinkun, varmaan vois jopa paremmin sopii tulevaisuudessa ku se normaali palkkatyö.

Kuten yllä olevasta kommentista huomaa myös, kaikki haastateltavat uskovat työmuodon yleistyvän tulevaisuudessa yhä enemmän ja sen tarpeen lisääntyvän. Ensinnäkin *lyhyempien työsuhteiden ja erikoisosaamisen tarve* johtavat tähän, sillä tulevaisuudessa työtä tehdään yhä enemmän kohdistetun tarpeen mukaan. Lisäksi mainitaan *uuden sukupolven vaikutus* ja tulo työelämään. Uusi sukupolvi saattaa vapaa-ajan arvostamisen myötä sopeutua työmuotoon jopa paremmin, sillä työn vaihtelevuus ja esimerkiksi etätyömahdollisuus mahdollistavat enemmän esimerkiksi juuri joustavammat työajat ja näin vapaa-aikaan voi halutessaan satsata enemmän.

Nuoret asiantuntijat työntävät organisaatioita siihen suuntaan, että heillä olisi itseään kiinnostavia ja arvokkaita projekteja tehtävänä. Rekrytointia hoitavat henkilöt ovat havainneet, että vastavalmistuneet nuoret ovat enemmän kiinnostuneita oppimis- ja kasvumahdollisuuksista kuin edistymisestä organisaatiossa. Ihmiset ovat alkaneet etsiä syvempää tyydytystä työstään. Siinä missä tehtäväorientaation (tai kehitysorientaation) lisääntyminen merkitsee hyödyllistä ja tarkoituksenmukaista työtä, henkilö- ja ryhmäsuuntautuminen merkitsee mielenkiintoista työtä, jossa voisi toteuttaa itseään ja omia kiinnostuksen kohteitaan. Tämä viittaa siihen, että henkilöorientaation lisääntyminen on yleinen yhteiskunnallinen ja ideologinen suuntaus, joka pakottaa valta- ja rooliorientoituneet organisaatiot muuttumaan myös siihen suuntaan. (Harri-son 1972, 123 ja 125).

Jos mä oon yhtään ymmärtäny, mitä nuorten päässä liikkuu, niin tota ollaan tultu aika kauas semmosesta ajasta, että sä olit niinku maanviljelijä, et se sun hautakiven kaiverrettiin. Et nythän pikemminki työllä rahoitetaan sitä omaa elämää ja omia harrastuksia, se on kääntyny nyt vähän niin päin ja sillonhan tällanen sopii mainiosti.

Kyl mun mielest nuoret arvostaa selkeesti tota vapaa-aikaa enemmän ehkä. Niin se on kääntyny nytte tota et työpaikka ei oo ikään ku se arvostuksen mittari ja sun ikään kuin statuksen; 'minä olen nyt myymäläpäällikkö täällä jossakin'. Et ei se oo enää tärkeetä, vaan se et saa niinku ite ite tehdä ja duunilla rahoitetaan se oma elämä.

Nuorien lisäksi työmuoto voi tulevaisuudessa sopia lisäksi *iäkkäämmälle työväelle*. Ikääntyvien asema työelämässä tai sen ulkopuolella on rakenteeltaan

muuttunut ja eläkkeelle siirtyminen on viime vuosikymmenen aikana myöhen-  
tynyt. Iäkkäämmät tietotekniikkaosaajat ovat kerryttäneet osaamistaan koko  
uransa ja tällöin heillä olisi mahdollista suuntautua projektityöhön ja tehdä tar-  
vittaessa esimerkiksi lyhyempää viikkoa tai pitää pidempiä lomia projektien  
väleissä. Tällöin heitä ei tarvitsisi palkata, jolloin työntajalle ei koituisi niin  
suurta riskiä kuin rekrytoinnista.

Nyt on puhuttu tästä ikääntyvien ihmisten, et ne ei pääse duuniin mihinkään, ei  
haluta palkata niin sanotusti vanhoja ihmisiä niin, olisko tässä niin ku joku keino  
sitte siihen? Et johonki tiettyyn asiantuntijahommaan esimerkiks, koska niinkun  
kyllähän sellasilla, jotka on pidempää duunissa ollu, niin niillä on jonkinlainen  
yleensä, niin kun pidemmän aikavälin näkemys jostakin asiasta niin tämmöstä  
täsmäduunia tekemään sitten.

Tulevaisuudessa projektiluontoisessa asiantuntijatyössä työmuodon  
mahdollisuudet ovat hyvät. Haastattelujen mukaan työmuoto saattaisi tuoda  
Suomen työmarkkinoille tarvittua dynamiikkaa, jossa tiimin jäsenten on toisaal-  
ta helppo kokoontua yhteen ja toisaalta helppo myös hajaantua. Tällaisen jous-  
tavuuden ja tehokkuuden lisäksi haastatteluissa tuli esiin myös, että työn laatu  
on usein myös laadukkaampaa seuraavaista syistä:

Kyllähän jos sulla on oma yritys ja sun talous on kiinni siitä, et yritys menestyy ni  
kyllähän sul on silloin ihan erilainen draivi satsata siihen hommaan, et ethän sä  
omana firmaan halua semmosta huonoo mainetta. Mä luulen, et se sopis aika  
monelle alalle, koska tavallaan sillohan se on sun oma juttu ja varmasti myös  
laadukkaampi.

Alalla kysyntä hyvää ja varmana myös muualla, jossa tarvitaan konsultointia tai  
jossa on projektiluontosta tekemistä. Ni siellä voitais päästä paljon parempiin  
lopputuloksiin, jos Finitecin asiakkaat ymmärtäisivät sen, että voi saada hirveen  
hyvää, hyvin koulutettua kokenutta työvoimaa, jotenki rummutettais sitä, kuin-  
ka hyvää osaamista täällä on. Pitäis tuoda esiin osaamisprofiileja, case-studeja,  
projektitoteutuksia, joissa Finitecin osaajat on olleet mukana, et sitä vois markki-  
noida esimerkiksi. (...) Projekteita voi tehdä alusta loppuun asti menestykse-  
käästi silleen, et siellä ei oo yhtään ihmistä varsinaisesti töissä ja jos ne sitoutuu ja  
innokkaasti tekee sitä niin se lopputulos on erittäin hyvä.

Yksityisyrittäjän on panostettava työn laatuun toiminnan jatkuvuuden  
puolesta siis tavallaan enemmän, jolloin laatu ja lopputuloskin saattavat olla  
parempia. Samalla kun eri osaajia eri taustoilla ja kokemuksilla kokoontuu ja  
muodostaa projektiryhmän, hyödynnetään monen erikoisosaamista ja saatetaan  
saada tuoreempaa näkökulmaa sekä innovatiivista otetta työhön. Kun tällaisia  
asioita huomataan, kasvaa kysyntä luultavasti tulevaisuudessa entisestään.  
Haastatteluista käy myös ilmi, että yksityisyrittäjinä toimivat asiantuntijat saat-  
tavat muodostaa kokonaisen organisaation, jossa kaikki tuotekehitys sekä  
markkinointi on ostettu tuntipohjaisena alihankintana. Samalla työ tarjoaa teki-

jölleen vaihtelevuutta ja monimuotoisuutta. Nykyisestä vallitsevasta organisaatiomallista on kuitenkin vielä paljon matkaa tällaiseen, kellokorttien osittain pakottaessa kahdeksantuntisiin päiviin ja etätyömahdollisuutta usein rajoittaen. Lisäksi kyky ostaa aliankintana ja myöntää, että organisaation sisältä ei löydy osaamista eivät ole itsestään selviä asioita. Tulevaisuudessa ei kuitenkaan ole epätodennäköistä, että alihankkijat voisivat muodostaa organisaatioissa yhä enemmän kokonaisia tiimejä.

Tulevaisuudessa haastattelujen mukaan työmuoto voisi IT-alan lisäksi sopia entistä laajemmin myös muihin keikka- tai projektimuotoisiin konsultointi- ja asiantuntijatehtäviin. Lääkärit, kirurgit, juristit, myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset, liiketoiminnan neuvonantajat, (rakennusalan) erikoissuunnittelijat, finanssialan meklarit ovat esimerkkejä, joista osa jo toimii välittäjäorganisaation kautta toimeksiannoissa, etenkin ulkomailla. Edellä mainittuja ehdotettiin muun muassa myös haastatteluissa, kun pohdittiin, mille muille toimialoille asiantuntijayrittäjäyys mahdollisesti sopisi. Yhtenä kriteerinä eräs haastateltava mainitsee, että työmuoto sopii tehtävään, jossa ”tekemisen jälki perustuu paljon siihen, kuka sitä tekee. Erään jaottelun mukaan välittäjäorganisaatioiden kautta toimivat voidaan jakaa perinteisiin palveluihin eli markkinointi-, laki- ja konsultointipalveluihin sekä niin sanottuihin uusiin palveluihin, kuten esimerkiksi uuttaa teknologiaa tuottaviin palveluihin, tietotekniikkasovelluksiin sekä insinöörialaan (Saarivirta 2008, ks. myös Miles ym. 1995). Tutkittu työmuoto sijoittuu kuitenkin ikään kuin näiden väliin eli konsultointi ja teknologia-ala yhdistyvät.

Finitecin johdon mukaan työmuoto tulee tulevaisuudessa olemaan ”ylivertainen tapa tehdä töitä”. Heidän mukaansa työmuoto tuo myös tehokkuutta itse käytännön työssä esimerkiksi keikkalääkäreidenkin osalta:

Vaikka noita keikkalääkreitä ku niitä hirveesti arvostellaan, musta tuntuu, et keikkalääkäriin vaatimukset kuitenkin siis työntehon ja aikaansaannosten vinkkelistä on ihan eri ku virkalääkäreillä. Jos ne ottaa terveyskeskukseen keikkalääkäriin, ni se tekee todennäköisesti paljon enemmän töitä, hoitaa paljon enemmän potilaita ku virkalääkäri.

Erään konsultinkin mukaan myös IT-tehtävissä työntekijöiden välillä saattaa olla huima ero hänen kokemuksensa mukaan: ”Valtava ero osaavan ja ei-osaavan työntekijän välillä. Se osaava, mä sanoisin, on kymmenen kertaa tehokkaampi ihan valehtelematta tollases koodaustyössä varsinki, puhumattaakaan siitä jos sitä pitää ohjata ja johtaa.” Tällaiset asiat olisi tärkeä tiedostaa, jotta kustannussäästöjä saataisiin ja samalla luonnollisesti työn tuloksellisuutta ja tehokkuutta parannettua. Näin ollen myös kilpailuasema markkinoilla voi kohentua, kun toiminta ja reagointikyky kehittyvät.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työ on muuttunut vahvasti teknologian kehittymisen myötä. Nykyisin sitä kuvaavat muun muassa joustavuus, erikoisosaamisen tarpeen lisääntyminen ja niin sanottujen suojatyöpaikkojen väheneminen. Yritykset pyrkivät kustannustehokkuuteen karsimalla esimerkiksi henkilöstökuluja ja rekrytointi voidaan nähdä riskinä. Organisaatioiden on vastattava markkinoiden nopeisiin muutoksiin ja työtä onkin organisoitava uudelleen.

Usein puhutaankin projektityhteiskunnasta projektimuotoisen työn lisääntyessä. Etenkin IT-alalla projektit, joissa on etukäteen määritellyt tavoitteet, aikataulu ja budjetti ovat yleinen työmuoto, jossa osajia voidaan palkata vain tiettyyn tarpeeseen projektin keston ajaksi, joka voi vaihdella muutamasta viikosta vuosiin. Tässä tutkimuksessa on keskitytty yksityisyrittäjinä toimiviin projektityöntekijöihin, jotka toimivat IT-alan välittäjäorganisaation kautta. Tämä suhteellisen uusi työmuoto tai työelämän innovaatio lisääntyy jatkuvasti organisaatioiden tarpeiden kasvaessa ja työmuodon tietoisuuden lisääntyessä. Samalla y-sukupolvi toivoo entistä vapaampaa ja joustavampaa tapaa tehdä työtä, jossa on enemmän vaihtelevuutta, vaikutusmahdollisuuksia ja miellekkyyttä perinteiseen palkkatyöhön verrattuna. Asiakasorganisaation ulkoisina työntekijöinä toimivat yksityisyrittäjät kohtaavat tämän tutkimuksen mukaan erilaisia asenteita ja organisaatiokulttuureita, jotka vaikuttavat selkeästi niin positiivisessa kuin negatiivisessakin suhteessa työhön.

Itse työtä tehdään kahdella eri perusteella ja taloustiede sekä sosiologia näkevät sen eri tavoin. Taloustieteen mukaan ihmiset tekevät työtä, jotta saavat taloudellista etua, kun taas sosiologiassa työ tulkitaan haluksi osallistua. Mikäli työ tulkitaan oikeudeksi, ihmiset ovat halukkaita tekemään työtä, jolloin sosiaaliturva torjuu köyhyyttä ja syrjäytymistä. Jos taas työtä pidetään velvollisuutena, sosiaaliturva voidaan tulkita keinoksi työn välttämiseen, jolloin tehottomuus on vaarana: "siihen turvautuu todellisten avuntarvitsijoiden ohella työtä vieroksuvia vapaamatkustajia." (Hiilamo 2003.) Tässä tutkimuksessa tutkitun työmuodon kasvaessa, myös niin sanottuja vapaa-matkustajia on tulevaisuu-

nessa vähemmän. Projektiluontoisuus ja sen myötä lyhyemmät toimeksiannot liittyvät IT-alan töiden lisääntyttyä selkeästi työn murrokseen.

Työ- ja yrityskulttuurien muuttuessa IT:n rooli ja merkitys kasvaa jatkuvasti. Projektityön määrä vaihtelee ja yrityksille on kallista pitää työntekijöillä palkkalistoillaan silloinkin, kun heidän erikoisosaamistaan ei juuri kyseisellä hetkellä tarvita. Samalla myös työntekijät haluavat luoda oman näköistä uraa ja vaikuttaa entistä enemmän omiin asioihinsa ikuisen työpaikan illuusion murtuessa. Asiantuntijayrittäjä kantaa vastuun itse projekteistaan, jolloin hän ottaa vastaan vain työtehtävät, joista selviää. Samalla he tuovat asiakkailleen monesti uusia toimintamalleja ja jopa liiketoiminnan kehittämisen ideoita ja toimivat ikään kuin ”muutoksen arkkitehteina”.

Uudenlainen työaika saattaa palvella henkilöstön tarpeita: niiden avulla henkilöstöllä on mahdollisuus sovittaa eri elämänvaiheissa yhteen työn ja yksityiselämän tarpeita ja edistää työssä jaksamistaan. (Uhmavaara, 2003.) Tietotekniikan kehitys on lisäksi vähentänyt monen työn aika- ja paikkasidonnaisuutta ja mahdollistanut osaltaan työaikojen joustamisen, mikä aiheuttaa uudenlaisia palveluaikavaatimuksia puolestaan ICT-palveluyrityksille. Yhdessä huippuluokan IT-osaaja ja agenttuuri ovat parhaimmillaan vahva ja kilpailukykyinen toimija markkinoilla. Työmuoto on parhaimmillaan tehokas ja joustava, joka sopeutuu hyvin asiakasyritysten nopeisiin muutoksiin ja tarpeisiin. Välittäjäyritys voi mahdollisuuksien mukaan välittää IT-osaajan asiakkaan hankkeisiin pikaisellakin aikataululla ja projektin päätyttyä asiakas myös päästää irtisanomiskuluitta konsultin jatkamaan työtään uusissa projekteissa, ellei IT-osaajalle sovi jatkoa kyseisellä asiakkaalla. Konsultilla saattaa olla useitakin projekteja päällekkäin ja hän organisoii ja päättää, mihin toimeksiantoihin ryhtyy, riippuen tietysti, kuinka paljon niitä on tarjolla. Tämä työmuoto sopiikin erinomaisesti nykytyöelämän nopeisiin muutoksiin, asiakkaan tarpeisiin, uusiin innovaatioihin ja kustannustehokkuuden vaatimuksiin.

Konsulttivälitys on Suomessa jäljessä muita tietoyhteiskuntia, joten sen voi uskoa kasvavan yhä edelleen. Välittäjäorganisaatiot ja konsultointipalvelut ovat yksi nopeimmin kasvavista liiketoiminnan muodoista Euroopassa. Tutkimani työmuoto kasvaessaan vaatii sekä uusia taitoja, tehokkuutta ja joustavuutta sekä tuo samalla uusia arvoja, innovaatioita, vuorovaikutteisia verkostoja, asiakassuuntautuneisuutta ja tiimityötä. Yleisesti ottaen pyrkimys hierarkkisista ja byrokraattisista organisaatiokulttuureista kohti rationaalisia, kehitysorientoituneita ja ryhmähenkisiä kulttuureja vahvistuu edelleen. Post-byrokratian hajautettu päätöksenteko, toiminnan vapaus, joustavuus, yhteistyö, henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen edistäminen organisaatiossa, parantavat myös tiimin ja yksilön toimimista verkostossa. Sen sijaan keskitetty valta, eli tiukat roolit eivät edistä verkoston tehokasta toimintaa. Työntekijät tekevät usein myös enemmän kuin heiltä vaaditaan ja heille annetaan mahdollisuus oppia, kehittyä ja toteuttaa itseään ja tulla sitä kautta tyytyväisemmäksi elämässään. Tällöin sekä organisaatio että työntekijä voittavat. (Varis 2012, 70–89.) Kysymys on byrokraattisen ihmistyypin muuttumisesta ja oppimisesta vuorovaikutteisen ihmistyypin

suuntaan, kuten seuraavasta taulukosta voidaan havaita (Varis 2012, 93, Mac-coby 2006, 161–162):

TAULUKKO 2 Byrokraattisen ja vuorovaikutteisen yksilön sosiaalisen luonteen vertailu organisaatiossa (Maccoby 2006).

<b>Näkökulma</b>	<b>Byrokraattinen</b>	<b>Vuorovaikutteinen</b>
<i>Perusluottamus</i>	Huomio kiinnittynyt vanhempiin	Huomio kiinnittynyt verkostoon
<i>Autonomia</i>	Vanhempien kanssa neuvottelu	Itseohjautuva sopeutuvuus
<i>Lähtökohta</i>	Tiedä paikkasi, opi roolisi	Suhdeosaaminen, tiimityö
<i>Perustehtävä</i>	Läpäise testi	Opi oppimaan
<i>Identiteetti</i>	Huomio urakehityksessä ja uskomusjärjestelmässä	Etsi kutsumusta työssä tai sen ulkopuolella
<i>Läheisyyden lähde</i>	Keskinäinen huolenpito	Keskinäinen kehittyminen: verkoston rakentaminen yhdessä
<i>Tuottavuuden lähde</i>	Vanhemmuus, suojelu	Valmentaminen, fasiloointi (auttaminen)
<i>Integriteetti</i>	Byrokraattisen roolin toteutus antaumuksella ja tehokkaasti; ei oikeutettujen käskyjen ja korruption vastustaminen	Pragmaattinen ideoiden kehittäminen, eläminen ristiriitaisuuksien kanssa menettämättä toivoa

Toisaalta vuorovaikutteinen post-byrokratia liitetään modernisaatioon, joka taas sosiologien mukaan johtaa yksilöllistymisen korostumiseen. Projektiluontoisessa yrittäjyydessä se on ilmeistä ja lisäksi etätöiden lisääntyessä ja lyhyissä projekteissa ei ehdi kunnolla juurtua työyhteisöön. Monet sosiologit ovat arvelleet yksilöllistymisprosessilla olevan varjopuolensa. Kehitys saattaa johtaa sellaiseen massayhteiskuntaan, joka koostuu heidän mukaansa yksilöistä, joita eivät yhdistä kollektiiviset siteet eivätkä vastuut. (Saaristo & Jokinen, 2004, 255.) Toisaalta taas yksityisyrittäjyydessä, jossa on vastuussa yksilönä itse itsensä, on ajateltava ennen kaikkea asiakkaan etua menestyäkseen sekä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Tällöin siis tietynlainen kollektiivisuus ja yhteisöllisyys ovat kuitenkin osana toimintaa.

Bergerin ja Luckmannin mukaan (1994, 87–90) yhteiskunnan on järjestäytyttävä siten, että jotkut yksilöt voivat keskittyä erikoisalaansa, jolloin näiden erikoisalojen asiantuntijoita koskevat tyyppitykset tulevat osaksi yleisesti merkityksellistä tietoa. (Saaristo & Jokinen 2004, 77.) Mitä enemmän IT-alan ulkoisia konsultteja on, sitä enemmän siis luonnollisesti heistä saadaan tietoisuutta, jol-



loin heidät osataan mahdollisesti paremmin asiakasorganisaatiossa kulttuurista riippumatta huomioida osana työyhteisöä.

Tämän pro gradun tarkoitus on lisätä työmuodon tunnettuutta ja vastata seitsemän eri teeman avulla tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäinen teema *työmuodon vaatimukset* kertoo, että yksityisyrittäjä tarvitsee menestyäkseen liiketoiminnallista ja taloudellista ymmärrystä, sosiaalisia taitoja, rohkeutta, positiivista asennetta, sopeutumiskykyä, epävarmuuden sietokykyä, kurinalaisuutta ja joustavuutta. Työmuoto ei sovi kaikille, sillä se vaatii vahvaa osaamista sekä yrittäjämäistä asennetta ja epävarman tulevaisuuden sietoa.

Toisessa teemassa keskitytään *työmuodon eroavaisuuteen* perinteiseen palkkatyöhön ja vuokratyöhön nähden. Työmuodossa on saatujen tulosten mukaan kovemmat odotusarvot, sillä se keskittyy High-End -sektoriin. Se voidaan kokea turvattomampana kuin perinteinen palkkatyö, mutta toisaalta yt-neuvottelut leimaavat nykytyöelämää. Turvattomuus liittyy myös yhteiskunnalliseen näkökulmaan valtion tarjoaessa pienyrittäjälle turvattomammat tai heikommat edut esimerkiksi pitkäaikaisen sairastumisen yllättäessä. Perinteiseen palkkatyöhön verrattuna työ voidaan nähdä vapaampana ja tehokkaampana - "turhiin" palavereihin ei tarvitse osallistua ja tuntilaskutuksen myötä jokainen tunti on oltava laskutuksen arvoinen. Perinteisestä konsultoinnista työmuoto eroaa siten, että ulkoinen yksityisyrittäjäkonsultti ei ole vain neuvonantaja tai kouluttaja, vaan osallistuu itse toteutukseen ja on etenkin projektipäällikön roolissa lopputuloksesta suurelta osin vastuussa.

*Asiakasorganisaation kulttuuri* vaikuttaa saatujen tulosten mukaan ulkoisen asiantuntijan kohteluun. Asenteet ovat vasta kehitymässä ulkoisten konsulttien käytön yleistyessä ja heihin voi liittyä valtakonflikteja ja jopa kateutta sisäisten työntekijöiden puolelta. Kuitenkin useissa asiakasorganisaatioissa suhtautuminen on positiivista ja konsultteihin luotetaan ja heille tarjotaan heidän tarvitsemaansa tukea sekä valtaa tai päätöstentekomahdollisuus, mitkä voidaan nähdä tärkeänä työmuodon toimivuuden kannalta. Asiakkaat saattavat ajoittain jopa kohdella alihankkijoita kuin omina työntekijöinä ja kutsua henkilöstön tapahtumiin, vaikka se onkin melko harvinaista tulosten mukaan. Myös haastatellut konsultit käyttävät useimmiten me-muotoa puhuessaan itsestään ja asiakkaasta, mikä kertoo siitä, että he enimmäkseen kokevat olevansa osa asiakasorganisaatiota ja ajavansa heidän etuaan. Tulosten valossa, mikäli asiakas on iso, toimeksiannotkin ovat usein pidempiä ja uusia projekteja tulee helpommin uuden perään.

Aineiston mukaan selkeät *hyöt puolet* työmuodossa ovat vapaus, vaihtelevuus, ansainta, toimeksiantojen saatavuus, monipuolisuus ja jatkuva oppiminen sekä kehittyminen. Tutkimuksen kohteena olevan *välittäjäorganisaation johdon* mukaan Finitecin rooli on hankkia asiantuntijoille mielenkiintoisia toimeksiantoja ja suorat loppuasiakkaat. Heidän on oltava objektiivisia ja kohtelevat yksityisyrittäjiä "osana perhettä". Asiantuntijoihin ollaan systemaattisesti yhteydessä ja keskeistä on tarjota heille henkilökohtaista palvelua ihmisläheisellä ja proaktiivisella toimintatavalla.

Työmuodon *houkuttelevuuden lisäämiseksi* tietoisuutta olisi lisättävä ja sen hyviä puolia korostettava niin asiakkaille kuin työntekijöillekin. Asiakkaille tulee ensinnäkin korostaa, kuinka joustavasta ja riskittömästä mallista on kyse. Kyseessä on arvokas resurssi, jossa on tärkeää tarjota konsultille riittävät toimintamahdollisuudet ja valtuudet. Oikeudenmukaista kohtelua ja esimerkiksi etätömahdollisuutta pidetään asiantuntijoiden näkökulmasta arvossa sekä asiakkaan selkeyttä – toimeksiannot, niiden tavoitteet ja haluttu lopputulos on tuotava selkeästi esille. Päätöksien hitautta tai viivästelyä olisi asiakkaan vältettävä sekä työvälineiden saantia ajoittain nopeutettava, jotta projekti etenee toivotulla tavalla. Yrittäjäksi ryhtymistä pohtiville palkkatyöntekijöille taas olisi tuotava esiin työmuodon hyviä puolia eli ansaintamahdollisuus, vapaus, vaihtelevuus sekä joustavuus verrattuna palkkatyöhön. Houkuttelevuuteen vaikuttaisi positiivisesti lisäksi suomalaisen yhteiskunnan kohtelun muutos pienyrittäjiä kohtaan muun muassa sosiaaliturvaan ja lainsäädäntöön liittyen. Lisäksi yrittäjyyksityksen muutos epäonnistumisista ja riskialttiista toiminnasta onnistumis- ja menestyskertomuksiin koululaitoksista lähtien on keskeistä. Lisäksi tähän voisi mahdollisesti vaikuttaa esimerkiksi välittäjäorganisaation markkinoinnin keinoin. Työmuoto koettaisiin aineiston mukaan houkuttelevammaksi myös, mikäli pienyrittäjät tekisivät yhteistyötä enemmän, järjestettäisiin koulutuksia osaamisen ylläpitämiseksi, tunti-laskutuksen lisäksi olisi myös mahdollisuus urakaluontoiseen työhön sekä asiakkaiden hankkeita pilkkottaisiin pienempiin osiin tai projekteihin, jolloin pienemmällä tahoilla olisi mahdollisuus osallistua enemmän.

Houkuttelevuutta tai ylipäättään projektityötä sekä -johtamiskulttuuria voi Pelinin (2009) mukaan edistää työyhteisössä keinoin, jotka tukevat myös tämän tutkimuksen tuloksia. Ensinnäkin projekteilla tulee olla riittävästi itsenäisyyttä, tarvittavat valtuudet ja resurssit. Niiden tulisi perustua strategisiin tavoitteisiin ja projektihallinnan menetelmiä olisi käytettävä arkipäiväisessä työssä. Projekteissa tulee toteuttaa tulosjohtamista ja niitä ohjataan systemaattisesti yhteisen mallin mukaan. Henkilöstön olisi hallittava projektityöskentely sen toimintaperiaatteineen ja lisäksi projektipäälliköiden urakehityksestä tulisi huolehtia. (Pelin 2009.) Houkuttelevuutta lisätään ylipäättään myös työmuodon tunnettuuden lisäämisellä ja siihen liittyvillä menestystarinoilla.

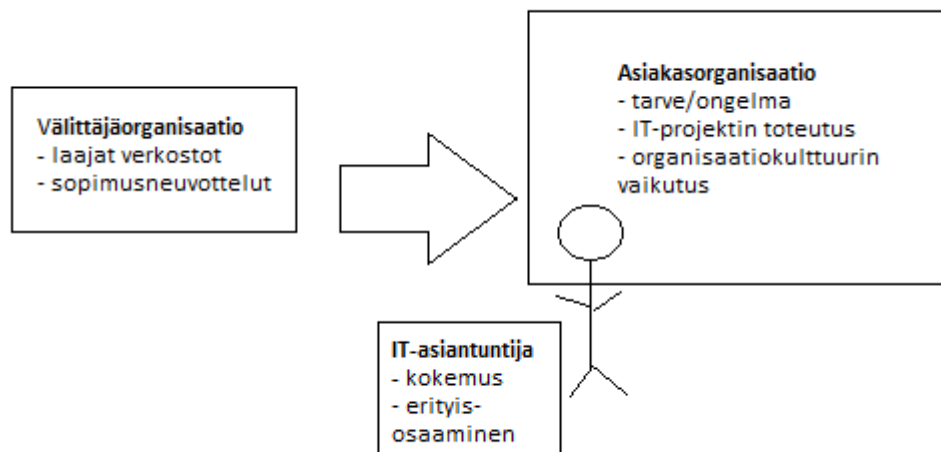
Viimeinen teema eli työmuodon *tulevaisuus* tuo esiin, että jo viimeisen kymmenen vuoden aikana tarve työmuodolle on lisääntynyt huomattavasti. Lyhyempiä työsuhteita ja erikoisosaajutta tarvitaan yhä enemmän ja työmuoto voi toimia vastauksena niin nuorempien sukupolvien yrittäjyyshalukkuuteen kuin iäkkäämpienkin karttuneen kokemuksen tarjoamiseen. Työmuoto voisi tulevaisuudessa tuoda Suomen työmarkkinoille tarvittua dynamiikkaa ja ketteryyttä, jossa tiimin jäsenten on toisaalta helppo kokoontua yhteen ja toisaalta helppo myös hajaantua. Yksityisyrittäjän on panostettava työn laatuun toiminnan jatkuvuuden puolesta siis tavallaan enemmän, jolloin laatu ja lopputuloskin saattavat olla parempia. Samalla kun eri osaajien, eri taustojen ja kokemusten omaavat kokoontuvat yhteen ja muodostavat projektiryhmän, hyödynnetään monen erikoisosaamista ja saatetaan saada tuoreempaa näkökulmaa sekä

innovatiivista otetta työhön. Lisäksi osaamisen jatkuva osoittaminen tuo omanlaistaan vastuuta, joka puolestaan saattaa lisätä työn tehokkuutta. Yksityisyrittäjä on myös vastuussa omasta osaamisestaan ja sen jatkuvasta kehittämisestä sekä huolenpidosta.

Tutkimustuloksissa ilmenee jonkin verran *ristiriitaisuuksia*. Ensinnäkin työmuodon selkeänä hyvänä puolena pidetään haastattelujen mukaan vapautta. Kuitenkin samassa haastattelussa saatettiin mainita myös, että asiakkaan ehtoilla toimitaan, eikä oma toiminta ole niin vapaata. Toisaalta toimeksiantojen valintoihin voi itse vaikuttaa sekä siihen, ettei esimerkiksi kehityskeskusteluja ja muita palkkatyöläiselle kuuluvia osallistumisvelvoitteita ole. Toisaalta taas vastuu on kova ja on kyettävä joustamaan asiakkaan sekä projektin ehtojen mukaan. Toinen ristiriitaisuus on ansainta ja verotus. Toisaalta työmuodossa ansaintamahdollisuudet ovat paremmat kuin palkkatyöläisellä, mutta toisaalta taas myös verotus on tiukkaa. Kolmantena ristiriitaisuutena näkisin toimeksiantojen saatavuuden ja epävarmuuden dilemman. Toimeksiantoja on usean haastateltavan mukaan tarjolla hyvin, mutta samalla työn jatkuvuus koetaan epävarmana ja ajoittain stressaavana.

Työmuodon leviämistä hidastavat osaltaan organisaatioiden kellokortit, jotka pakottavat osittain kahdeksantuntisiin työpäiviin, mikä on edelleen melko yleinen käytäntö Suomen työmarkkinoilla. Lisäksi etätyötä saatetaan rajoittaa, mikä toisaalta samalla estää esimerkiksi yksityisyrittäjäasiantuntijalta usean projektin toteuttamisen samanaikaisesti. Lisäksi asiakkaan kyky ostaa aliankintana ja myöntää, että oman organisaation sisältä ei löydy riittävää osaamista, eivät ole itsestään selviä asioita. Tulevaisuudessa ei kuitenkaan ole lainkaan epätodennäköistä, että alihankkijat voisivat muodostaa organisaatioissa jopa kokonaisia tiimejä. Kukaan haastateltava ei myöskään välttämättä enää haluaisi palkkatyöntekijän rooliin.

Työmuoto on siis, kuten todettu yleistymässä ja se sopii myös muihin keikka- tai projektimuotoisiin konsultointi- ja asiantuntijatehtäviin. Tässä tutkimuksessa niistä on nimetty lääkärit, kirurgit, juristit, myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset, liiketoiminnan neuvonantajat, (rakennusalan) erikoissuunnittelijat sekä finanssialan meklarit. Konsepti toimii alla olevan tiivistelmäkaavion mukaisesti, jossa on keskitytty tutkimuksen kohteena olevaan IT-alaan.



KUVIO 5 Välittäjäorganisaation, IT-asiantuntijan ja asiakasorganisaation muodostama kolmikanta sekä roolit ketjussa.

Välittäjäorganisaation tehtävään kuuluu siis oikean ja sopivan osaajan etsintä verkostoistaan. Keskeistä tässä on löytää mahdollisimman nopeasti parhaat tekijät asiakkaan tarpeisiin. Lisäksi myös IT-osaajalle on tärkeä päästä projektiin, joka vastaa hänen kiinnostustaan ja mieltymyksiään. Asiakas puolestaan usein valitsee välittäjäorganisaation tarjoamista ehdokkaista lopulta IT-asiantuntijan projektiinsa, jolloin käydään myös sopimusneuvottelut asiakkaan ja välittäjäorganisaation sekä asiantuntijan ja välittäjäorganisaation välillä. Mahdollisesta jatkosta nämä kolme osapuolta sopivat monesti keskenään sekä tarkistetaan tyytyväisyys prosessissa. IT-asiantuntija näkee työmuodon kautta usein monia asiakasorganisaatioita ja kulttuureita ja vahvistaa näin osaamistaan sekä kasvattaa kokemustaan IT-projekteista entisestään. Erityisen keskeistä on välittäjäorganisaation toimesta nopeat ja sujuvat sopimusneuvottelut sekä toimeksiantojen saatavuus. IT-asiantuntijalle usein pidemmät sopimukset ovat mielekkäämpiä.

Rekrytointialan yritykset voidaan yleisesti nähdä trendinä ja niiden määrät ovat kasvaneetkin viime vuosina paljon. Rekrytoinnit ulkoistetaan melko usein erilaisille välittäjille. Tämän pro gradun fokus on kuitenkin ollut perinteisen rekrytointityön sijaan projektimuotoisen yksityisyrittäjyyden välityksessä IT-alalla, joka saatujen tulosten mukaan yleistyy tulevaisuudessa ja samoin myös muilla toimialoilla. Kuitenkin 90-luvun laman tarinat yrittäjyydestä vaikuttavat edelleen hieman taustalla ja hidastavat mielikuvien myötä työmuodon kehittymistä. Lisäksi informaatioteknologian kehittäjät ovat olleet tähän asti enimmäkseen miehiä ja yhteys informaatioteknologian asiantuntijuuden ja maskuliinisuuden välillä vahvistui edelleen 1990-luvun aikana (Vehviläinen 1999). Positiiviset tarinat yrittäjyydestä sekä naisten määrän kasvaminen alalla vauhdittaisivat työmuodon kasvua. Naisten määrään vaikuttaa luonnollisesti

myös Suomessa yrittäjyyden riski ja epävarmuus etenkin nuorilla perheellisillä naisilla.

Työ on jatkuvan muutoksen alla ja ”muutoksiin valmistautumista helpottaa kuitenkin se, että moderni suomalainen kulttuuri on nuorta eikä siten laa- haa perinteiden painolastia”. Tällöin ketterämpi ja joustavampi työ toteutuu ja mahdollistuu myös paremmin. (Yle Uutiset, Wilenius 2015.) Yrityksiä on Suo- mesta joissain määrin siirtynyt Viroon, sillä siellä on yrityksiä ajatellen hyvä infrastruktuuri ja toimintaympäristö. Erään lähteen mukaan ”IT-alalla Viron palkat ovat samaa tasoa Suomen kanssa, mutta tulot ovat suuremmat, kun ottaa huomioon Viron kevyemmän tuloveron ja pienemmät elinkustannukset”. (HS, 29.4.2015.) Tämän tutkimuksen valossa tulevaisuudessa voisi olla hyödyllistä tukea pienyrittäjiä Suomessa enemmän, jotta työmuodosta tulisi entistä houkut- televampi niin IT-alalla kuin muillakin toimialoilla.

Yksityisyrittäjyys IT-alan välittäjäorganisaatiossa liittyy vahvasti teknolo- gian innovaatioihin, muutokseen ja tulevaisuuteen tähtäävään toimintaan IT- huippuosaamisen kautta. Innovaatioilla on tärkeä asema kilpailukyvyyn ja ta- loudellisen kasvun suhteen. Työmuoto tarjoaa omanlaista apuaan koko talou- den sopeutumiseen uuden tieto- ja projektiyhteiskunnan edellyttämiin haastei- siin. Digitalisaatio vauhdittaa myös omalta osaltaan vallitsevien työmallien murtumista, sillä siitä on tullut osa organisaatioiden ydintoimintaa. Lisäksi Mi- kael Jungerin (2014) sanoin ”monimutkaisessa, globalisoituneessa ja kaoottises- sa maailmassa yrittäjyys on ylivoimaisesti tehokkain tapa järjestää ihmisten vä- linen yhteistyö”, ja myös tällä perusteella työmuoto voidaan nähdä tulevaisuu- dessa merkittävässä roolissa. Kuitenkin on huomattavat, että asiantuntijayrittä- jyyden ja niin sanotun pakkoyrittäjyyden välillä on selkeä ero. Pakkoyrittäjyy- dessä eli palkkatyön ja yrittäjyyden välimaastossa toimiva yrittäjä toimii roolis- saan vasten tahtoaan. Tämän tutkimuksen työmuoto puolestaan liittyy omasta halustaan yrittäjänä toimimiseen itsenäisenä asiantuntijana.

## 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelujen määrä tai otoskoko, tässä tutki- muksessa yhteensä kymmenen ei yleisesti mahdollista tulosten yleistettävyyttä suoraan. Välittäjäorganisaatioita koskeva arviointi- ja tutkimustieto on lisäksi vähäistä, eikä kokonaisuvaltaista käsitystä esimerkiksi niiden tuloksellisuudesta ole käytettävissä (Koskenlinna et al. 2005, 1).

Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan hyviä tieteellisiä ja tutki- museettisiä käytänteitä. Haastateltavat ovat osallistuneet haastatteluihin vapaa- ehtoisesti ja anonymiteetti on suojattu mahdollisimman hyvin. Haastateltavan onkin voitava luottaa siihen, että hänen antamiaan tietoja käsitellään luotta- muksellisesti (Hirsjärvi ym., 2009). Nauhoitettu ja litteroitu aineisto hävitetään

tutkimuksen julkaisun päätteeksi. Aineiston käsittelyssä on noudatettu varovaisuutta eikä sitä ole luovutettu ulkopuolisille henkilöille. Lähdeviittausten myötä on tässä tutkimuksessa annettu arvostusta myös aiemmille tutkimuksille. Pro gradun valmistuttua se on kohdeorganisaation käytössä.

Tutkimuksen otanta heikentää sen luotettavuutta. Finitec Oy on itse melko sattumanvaraisesti valinnut haastateltavat ja kaikilla heillä on positiivisia kokemuksia välittäjäorganisaatiosta ja melko pitkiä toimeksiantoja taustalla. Lisäksi luotettavuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon, että aloitin työskentelyn kohdeorganisaatiossa helmikuussa 2014 ja työskentelen siellä yhä. Aineistosta tehdyt johtopäätökset ovat case-tutkimuksessa myös usein jossain määrin subjektiivisia ja muiden tulkintojen olemassaolo on mahdollista.

## 6.2 Jatkotutkimus

Yleisesti aikaisemmissa tutkimuksissa on korostettu välittäjäorganisaatioita tutkimuslaitoksina, jotka toimivat osana innovaatiojärjestelmää. Aikaisemmissa konsultointitutkimuksissa taas on korostettu konsultin roolia ennemmin neuvojana tai kouluttajana, joka ei osallistu itse työn toteutukseen. Kuten todettu, tässä tutkimuksessa ulkoiset IT-konsultit ovat ennemminkin asiantuntijakonsultteja, jotka ratkaisevat teknologiaan liittyviä haasteita ja ongelmia asiakkaan tarpeiden mukaan osallistuen projektin toteutukseen. Välittäjäorganisaatiot taas nähdään asiakkailleen erikoisasiantuntijoita välittävinä toimijoina tai niin sanottuina agentuureina, joilla on laajat verkostot.

Työmuotoa ja sen kehitystä olisi mielekäästä tarkastella eri toimialoilla ja myös muiden kuin tapaustutkimuksen keinoin. Tarvetta olisi esimerkiksi saada tutkimusta laajemmalla otannalla. Lisäksi tätä tutkimusta voisi jatkaa tarkastelemalla muun muassa toimeksiantojen pituuksia ja naisten määrän kehitystä IT-alalla sekä välittäjäorganisaatioita ja niiden toimintaperiaatteita vertailemalla eri toimialoilla. Myös asiakasorganisaation asenteita olisi hyvä tutkia ulkoisia asiantuntijoita kohtaan sekä selvittää tarkemmin niitä organisaatiokulttuurin näkökulmasta.

### 6.3 Päätelmät

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli kuvata työmuotoa ja toimialaa sekä lisätä tunnettuutta. Tarkoituksena oli lisäksi selvittää, miten työmuodosta saisi entistä houkuttelevamman niin yritysten kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Työmuodolle haluttiin myös löytää mahdollisia kehitysideoita sekä pohtia, voisiko työmuoto mahdollisesti soveltua myös muille toimialoille sekä tarkastella, miltä työmuodon tulevaisuus näyttää.

Tutkimus osoitti, että työmuodon odotetaan lisääntyvän jatkossa ja sille on selkeää tarvetta työmarkkinoilla, jossa korostuu joustavampien, entistä tehokkaampien työmuotojen tarve. Organisaatioiden on vastattava nopeasti muuttuvien toimintaympäristöjen luomiin haasteisiin menestyäkseen kilpailussa ja merkinä tästä on muun muassa projektimuotoisten, entistä lyhempien työsuhteiden kasvu etenkin IT-alalla. Erikoisosaajuudelle ja tuoreelle näkökulmalle löytyykin kysyntää. Haastateltavista kukaan ei ollut suunnitellut palaavansa palkkatyöläiseksi tulevaisuudessa. Toisaalta myös nuoremmille sukupolville työmuoto voisi sopia paremmin joustavuuden, vaikuttamismahdollisuuksien ja vapauden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen mukaan työmuoto soveltuu hyvin myös muille toimialoille ja sitä käyetäänkin jo jatkuvasti enemmän IT-alan lisäksi myös muissa yhteyksissä.

Tutkimustuloksista selvisi, että yksityisyrittäjyyteen asiantuntijatyön konseptina sopii parhaiten post-byrokraattinen, vuorovaikutteinen organisaatiokulttuuri ja että asiakasorganisaation kulttuurilla on merkitystä. Esimerkiksi projektissa on oltava tietyt valtuudet ja riittävästi itsenäisyyttä edetäkseen tehokkaasti. Tutkimuksen mukaan houkuttelevuutta voidaan nostaa tietoisuuden nostamisella, sillä kyseessä on jo itsessään joustava ja melko riskitön malli, joka tarjoaa asiakkaalleen arvokkaita resursseja. Lisäksi onnistumisen kertomuksilla esimerkiksi markkinoinnin keinoin voitaisiin lisätä houkuttelevuutta samoin kuin yrittäjyyskasvatuksella koululaitoksesta lähtien. Myös yhteiskunnan olisi kyettävä tukea yksityisyrittäjiä mahdollisesti paremmin verotuksen tai sosiaaliturvan näkökulmasta.

Teemoja aineistosta saatiin seitsemän; työmuodon vaatimukset, eroavaisuus palkkatyöhön ja vuokratyöhön, asiakasorganisaation kulttuuri, hyvät puolet, välittäjäorganisaation johdon näkökulma, houkuttelevuuden lisääminen sekä tulevaisuus. Niiden sisältä löytyi myös ristiriitaisuuksia. Toisaalta työmuoto on vapaampaa kuin perinteinen palkkatyö, mutta toiminta perustuu kuitenkin asiakkaan ehtoihin. Lisäksi ansaintamahdollisuudet ovat paremmat, mutta verotus voidaan myös nähdä melko korkeana. Kolmantena ristiriitana nähtiin, että vaikka toimeksiantoja on saatavilla melko hyvin, on liiketoiminnan jatkuminen yksityisyrittäjällä kuitenkin epävarmaa, osaaminen on todistettava jatkuvasti ja siitä on pidettävä huolta.

Tutkimuksen tulokset ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa siitä, että välittäjäorganisaatiot ovat olleet yksi nopeimmin kasvavista liiketoiminnan

muodoista Euroopassa ja myös haastateltavat uskoivat toiminnan kasvavan edelleen. Lisäksi aikaisemman tutkimuksen tavoin, konsulttipalvelujen hyödyntäminen nähdään kannattavana, sillä tuoreelle asiantuntijuudelle ja erikoisosaamiselle on tarvetta. Suurimmat saavutettavat hyödyt liittyvät uudenlaisen tiedon tarjoamiseen, ulkopuolisen riippumattomaan näkökulmaan ja apuun sekä ratkaisuprosessin läpiviemisen turvaamiseen. IT-alalla tähän liittyvät innovaatiot ja teknologian jatkuva kehitys.

Koska aihetta on tutkittu melko vähän, jatkossa tutkimusta olisi mielekästä saada myös muilta toimialoilta sekä suuremmalla otannalla. Lisäksi tutkimusta voisi tehdä esimerkiksi asiakasorganisaation ja sen asenteiden näkökulmasta ulkoisia asiantuntijoita kohtaan. Myös välittäjäorganisaatioiden toiminnan lähempi tarkastelu ja vertailu eri toimialoilla olisi mielenkiintoista.



## LÄHTEET

Aaltio, I. (2011). Organisaatiokulttuurin moniulotteisuus johtamisen näkökulmasta. Teoksessa: Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.)

Aaltonen, M. & Wilenius, M. (2002). Osaamisen ennakointi: pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsingin kauppakamari.

Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. Vastapaino.

Alasuutari, P. (2001). Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Gaudeamus.

Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4: 2005.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Finitecin sisäiset materiaalit, esittely-powerpoint 2014-2015 sekä [www.finitec.fi](http://www.finitec.fi)

Ford, D., Gadde, L. E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2002, December). Managing networks. In 18th IMP Conference, Perth, Australia (pp. 11-13).

Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory* 1.1, 201-233.

Gray, D. (2004). *Start & Run a Profitable Consulting Business*. 2nd Edition. Kogan Page Limited.

Guirdham, M. (2005). *Communicating across cultures at work*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.

Heilmann, P. (2004). *Careers of Managers, Comparison between ICT and Paper Business Sectors*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis ISSN 1456-4491 .

Hiilamo, H. (2003). Työ kannustaa enemmän kuin laskelmat osoittavat. *Yhteiskuntapolitiikka-YP* 68 (2003): 1.

Hirschhorn, L. (1997). *The workplace within*. Cambridge MA, MIT Press.

- Hirsjärvi, S. Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu-teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. painos). Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and Organizations Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Columbus: McCraw-Hill.
- Howells, J. (2006). Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation. *Research Policy* 35, pp. 715-728.
- Huttunen, P. (2003). Onnistuneen konsulttihankeeseen toteuttaminen. Talentum Helsinki.
- Johnson, H.H. & Stroh, L.K. (2006). *The Basic Principles of Effective Consulting*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Julkunen, R. & Nätti, J. (1994). Joustavaan työaikaan vai työajan uusjakoon? Vastapaino.
- Julkunen, R. (2000). Uuden työn paradoksit. Keskusteluja.
- Kasvio, A. & Tjäder, J. (2007). Työ murroksessa: artikkelikokoelma. Työterveyslaitos.
- Kasvio, A. (2007). Työn muutos globaalin kilpailun, tieteen uusien edistysaskeleiden ja syvenevien ympäristöongelmien aikakaudella. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (2007). Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos , 30-43.
- Kasvio, A. et al. (2004). Tietoyritysten muuttuvat työkuulttuurit. Tampere University Press.
- Kihlström, R. & Laffont, J. (1979). A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion. *Journal of Political Economics*.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Nätti, J. & Happonen, M. (2000). Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: a longitudinal study in three organizations in Finland. *Journal of Organizational Behavior* 21 (4), 443-459.
- Koskenlinna, M., Smedlund, A., Stähle, P., Köppä, L., Niinikoski, M., Valovirta, V., Halme, K., Saapunki, J. & Leskinen, J. (2005). Välittäjäorganisaatiot: moniotelijät innovaatiota edistämässä. Tekes Helsinki, Finland.

- Maccoby, M. (2006a). *The Self in Transition. From Bureaucratic to Interactive Social Character*, kirjassa Heckscher, C. ja Adler P.S., *The Firm as a Collaborative Community*. Oxford University Press, 2006.
- Manka, M. (2006). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Talentum.
- Miles, I. (1993). Services in the new industrial economy, *Futures* 25, pp. 653–672.
- Naumanen, M. (2002). *Nuorten teknologiayritysten menestystekijät*. Helsinki: Sitra
- Rantala, K. Sulkunen, P. (2006). *Projektiyhteiskunnan käänöpuolia*. Gaudeamus Kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Rigby, D. & Zook, C. (2002). Open-market innovation. *Harvard business review*, 80(10), 80-93.
- Risto, P. (2009). *Projektihallinnan käsikirja*. Helsinki: Projektijohtaminen Oy
- Rope, T. (2006). *Menesty konsulttina – konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa*. Talentum Helsinki.
- Ruuskanen P. (2003). *Verkostotalous ja luottamus*. SoPhi Jyväskylän yliopisto
- Saaristo, K. Jokinen, K. (2004.). *Sosiologia*. WSOY Helsinki.
- Saarivirta, T. (2008). *Itseuudistumisen kapasiteetti ja välittäjäorganisaatiot. Tarkastelussa Oulu Wellness Instituuttisäätiö*. Tampere: Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, SENTE työraportteja, 21.
- Saastamoinen, M. (1999). Narratiivinen sosiaalipsykologia–teoriaa ja menetelmiä. Teoksessa: J. Eskola (toim.) *Hengelistä Harreen, narratiivista Nudistiin*. Kuopion yliopistollisia selvityksiä E. *Yhteiskuntatieteet*, 10, 165-192.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Stähle, P. & Grönroos, M. (1999). *Knowledge management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY.
- Stähle, P., Smedlund, A. & Köppä, L. (2004). *Välittäjäorganisaatioiden rakenteelliset ja dynaamiset haasteet: osaselvitys innovatiivisesta johtamisesta monen toimijan verkostossa*. Helsinki: KTM Julkaisuja. [viitattu 1.3.2013] Saatavissa: /\$file/jaettu\_johtajuus\_final.pdf

- Suomen yrittäjät ry. (2012). Pk-yritys, hyvä työnantaja. Suomen yrittäjät
- Syrjälä, L. & Numminen, M. (1988). Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden laitoksen tutkimuksia. 51/1988. Oulu
- Tiusanen, T. (1986). Agentuurit SEV-maissa : välittäjien toiminta ja käyttö [951-833-207-X]
- Toivonen, M. (2004). Expertise as a business - Long-term development and future prospects of knowledgeintensive business services (KIBS). Helsinki University of Technology, 2004/2.
- Uhmavaara, H. (2003). Vastavuoroisuus on valttia: tutkimus työaikojen joustojärjestelyistä.
- Varis, K. (2012). Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisioorganisaatiomuutoksessa: case-tutkimus.
- Vehviläinen M. (1999). Gender and Computing in Retrospect: The Case of Finland. IEEE Annals of the History of Computing 21(2), 1-8.
- Wilenius, M. (2004). Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana, 2.
- Virkkunen, J. (2002). Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa J. Virkkunen (toim.) Osaamisen johtaminen muutoksessa. Työelämän kehittämisohjelma, raportteja 20. Helsinki: Työministeriö.

Elektroniset lähteet:

Arina, T. & Vesterinen, P-L. 23.11.2011. Luettavissa: <http://areena.yle.fi/tv/1363341>. Katsottu 1.3.2015 Katsottu 1.3.2015

Helsingin sanomat 29.4.2015 <http://www.hs.fi/talous/a1430199201657>

Junger, M. (2014) <http://mikaelsingner.puheenvuoro.uusisuomi.fi/183342-tulevaisuudesta>

Wilenius M. (2015). "Tulevaisuustutkija: Talouskasvun tavoittelu talouskasvun vuoksi on täyttä idiotismia" Yle Uutiset 22.6.2015. [http://yle.fi/uutiset/tulevaisuustutkija\\_talouskasvun\\_tavoittelu\\_talouskasvun\\_vuoksi\\_on\\_taytta\\_idiotismia/8093986](http://yle.fi/uutiset/tulevaisuustutkija_talouskasvun_tavoittelu_talouskasvun_vuoksi_on_taytta_idiotismia/8093986)

## LIITTEET

### Teemahaastattelurunko

#### 1. Tausta (lyhyesti)

- Ikä?
- Millaista koulutustaustaa ja työkokemusta sinulla on?
- Kauanko olet toiminut nykyisessä työssäsi?
- Miten käytännössä suhde välittäjäyrityksen kanssa muodostui?
  - o Saitko välittäjäyritykseltä valmennusta tai perehdytystä työhön?
  - o Miten käytännössä työkuviot menevät?
- Millaisia toimeksiantoja teet yleisesti? Kuinka kauan kestävät tai kuinka pitkiä asiakkuuksia sinulla on yleisesti? (Minkä tyyppisiä IT-alan projekteja teet?)

#### 2. Hyvät ja huonot puolet työmuodossa

- Mitkä ovat hyviä puolia työmuodossa? Entä mitkä ovat huonoja puolia?
- Mikä palkitsee tai mistä saa onnistumisen kokemuksia?
- Entä mikä laskee motivaatiota ja mistä tulee huonompi mieli?

#### 3. Työmuodon vaatimukset

- Mitä kyseinen työmuoto vaatii erityisesti?
- Miten sinulle henkilökohtaisesti sopivat lyhyet sopimukset tai työsuhteet?
- Minkä tyyppisille ihmisille työmuoto sopii?
- Onko työn ja vapaa-ajan raja selkeä? Onko työ jollakin tavalla raskaampaa kuin "normaali" työ?

#### **4. Työmuodon eroavaisuudet muusta työstä**

- Miten työ eroaa selkeästi tavallisesta työstä tai liikkeenjohdon konsultti-työstä yleensä? (Palkkatyönä konsultin töitä tekevä.)
- Miten työmuotosi eroavaisuus näkyy käytännön toimistokäyttäytymisessä esim. työskennellessäsi asiakkaan tiloissa?
- Miten vertaisit työmuotoa esim. vuokratyöhön, miten ne eroavat toisistaan?

#### **5. Työ käytännössä**

- Käytätkö me-muotoa puhuessasi asiakkaille itsestäsi ja asiakasyrityksestä?
- Kuvaile jokin muistamasi vaikea tilanne, jossa olet edustanut asiakasta, mutta et kuitenkaan ole yrityksen palkkalistoilla tai varsinaisena työntekijänä.
- Millaisia muita hankalia tilanteita olet kohdannut tai tuleeko muita haasteellisia tilanteita mieleen?
- Koetko itsesi joskus ikään kuin ulkopuoliseksi työhön liittyen? (Millaisia tilanteita nämä ovat?)

#### **6. Työmuodon kehityskohdat**

- Miten kehittäisit työmuotoa? Mitä toiveita tai kehityskohtia työmuotoon liittyen tulee mieleen?
- Miten työstä saisi mielestäsi entistä houkuttelevamman työntekijöille ja yrityksille?
- Kannustaisitko/rohkaisisitko ihmisiä tähän työmuotoon?

#### **7. Työmuodon tulevaisuus ja soveltuvuus muille toimialoille**

- Miten näet tämän työmuodon tulevaisuudessa? (Luuletko, että kyseisen työmuodon tarve lisääntyy? Miksi?)
- Sopisiko työmuoto mielestäsi muihin toimialoihin, jos niin mihin?

## **8. Vapaa sana**

- Tuleeko aiheeseen liittyen muuta sanottavaa tai kommentoitavaa mieleen?