

Kaikkea ei tarvitse omistaa



Katja Töyli
Senior Manager
Greenstep

MEILLÄ POHJANMAALLA arvostetaan omavaraisuutta. Se näkyy monessa yrityksessä parhaalla mahdollisella tavalla: sitoutuneina työntekijöinä, vahvana tekemisen kulttuurina ja kykynä ratkaista ongelmia omin voimin. Samalla voi kuitenkin kysyä, *muuttuuko vahvuus joskus myös rajoitteeksi*.

Yrityksissä keskustellaan jatkuvasti investoinneista tuotantoon, teknologiaan ja kasvuun mutta harvemmin pysähdytään pohtimaan, miten osaamista kannattaa hankkia.

Oletuksena on usein, että tärkeä osaaminen tulee rekrytoida omaksi ja mitä kriittisemmästä tehtävästä on kyse, sitä vahvempi tämä ajatus yleensä on.

> Mutta onko rekrytointi aina paras tai ainoa vaihtoehto?

YRITYKSILLÄ on käytettävissään useita tapoja hankkia tarvitsemaansa osaamista.

Joskus yritykselle **räätälöity koulutus** on erinomainen ratkaisu, kun tieto ja kyvykkyys halutaan siirtää pysyvästi organisaatioon esimerkiksi esihenkilö- ja johtamisosaamisen kehittämiseksi, muutosjohtamisen vahvistamiseksi tai teknisen kyvykkyyden kasvattamiseksi vaikkapa tekoälyn, automaation tai järjestelmien hyödyntämisessä.

Toisinaan taas **ulkopuolinen asiantuntija tai konsultti** tuo parhaimman lisäarvon. Yrityksessä voidaan esimerkiksi pohtia, mikä ERP-järjestelmä tukisi liiketoimintaa parhaiten, miten vastuullisuusraportointi kannattaa rakentaa tai miten jokin erityinen liiketoiminnan haaste ratkaistaan tehokkaasti keskellä kiireistä arkea. Sitten tyypillisesti aloitetaan workshopit ja muu tiedonkeruu, ja lopulta saadaan loppuraportti toimenpidesuosituksineen.

Näiden vaihtoehtojen väliin jää kuitenkin suuri joukko tilanteita, joissa tarvitaan osaamista, kokemusta ja työpanosta, **mutta ei välttämättä pysyvää rekrytointia.**

Tällaisissa tilanteissa yksi varteenotettava vaihtoehto on interim-asiantuntijuus.

Osaamista määräajaksi

Interim-ratkaisussa yritys ei osta raporttia eikä tee pysyvää rekrytointia. Sen sijaan organisaatioon tuodaan määräajaksi henkilö, jolla on juuri kyseiseen tilanteeseen tarvittavaa kokemusta.

Ajatushan ei ole uusi: yritykset ovat vuosikymmeniä hyödyntäneet määräaikaisia työntekijöitä tuotannon ruuhkahuippujen tasaamiseen ja kysynnän vaihteluihin vastaamiseen.

> Miksi kapasiteetin joustavuus hyväksytään tuotannossa luontevasti, mutta osaamisen joustavuus johtamisessa ja asiantuntijatyössä tuntuu edelleen monessa yrityksessä vieraalta ajatukselta?

Samaa tuotannosta tuttua logiikkaa kannattaa soveltaa myös asiantuntija- ja johtotason tehtäviin.

Samalla yritys voi saada käyttöönsä uusia näkökulmia ja käytännön kokemusta vastaavista tilanteista. Kun asiantuntija työskentelee osana organisaatiota eikä sen ulkopuolella, oppiminen tapahtuu usein molempiin suuntiin.



Osaamistarpeet muuttuvat

OSAAMISTARPEET eivät synny ainoastaan suurten murrosten yhteydessä. Joskus taustalla on yritysosto tai kansainvälistyminen, mutta yhtä hyvin kyse voi olla uuden asiakkaan vaatimuksista, organisaation kehityshankkeesta tai avainhenkilön poissaolosta, joka jättää hetkellisesti merkittävän aukon yrityksen arkeen.

Monet liiketoiminnan kannalta tärkeät tarpeet ovat luonteeltaan väliaikaisia, vaikka niiden vaikutukset voivat olla pitkäaikaisia. ERP-uudistukset, tekoälyn käyttöönotto, raportoinnin ja budjetoinnin kehittäminen tai uuden liiketoimintayksikön käynnistäminen vaativat usein osaamista, jota tarvitaan erityisesti tietyn vaiheen ajan.

Määräaikaisessa roolissa toimiva kokenut asiantuntija liittyy osaksi organisaatiota ratkaisemaan juuri tällaista tarvetta. Hän on tottunut pääsemään nopeasti vauhtiin, tunnistamaan olennaiset kysymykset ja tuomaan ulkopuolista näkökulmaa tilanteisiin, joissa oma organisaatio saattaa vuosien mittaan sokeutua tutuille toimintatavoilleen.

Kyse ei siis ole pelkästä sijaistamisesta. Määräaikaista osaamista voidaan tarvita yhtä lailla avainhenkilön poissaolon paikkaamiseen kuin kehityshankkeen läpivientiin.

> Haasteena on, että juuri määräaikaiseen tarpeeseen voi olla vaikeaa houkutella parhaita osaajia. Interim on tähän ratkaisu.

ESIMERKKI

Talousjohtajasi jää yllättäen pitkälle sairauslomalle keskellä budjetointikautta.

Kuukausiraportointi, budjetti ja rahoittajien kanssa asiointi eivät voi odottaa, että uusi henkilö on rekrytoitu ja perehdytetty.

Pysyvää rekrytointia ei haluta tehdä, koska talousjohtaja palaa aikanaan. Määräaikaiseen tehtävään taas on vaikea saada kokenutta osaajaa.

Yritykseen tuodaan interim-talousjohtaja muutamaksi kuukaudeksi. Hän pitää kriittiset prosessit käynnissä ja tuo samalla ulkopuolisen näkökulman raportoinnin kehittämiseen.

1 **Sijaistaminen**

Määräaikainen osaaja siirtymävaiheeseen tai poissaolon ajaksi.

2 **Projektit ja kehityshankkeet**

Määräaikainen osaaja hankkeen johtamiseen tai läpivientiin.

Pk-yrityksissä haaste voi olla myös mittakaava



POHJANMAALLA toimii suuri määrä keskisuuria ja pienempiä yrityksiä, joiden kilpailukyky on erinomainen, mutta organisaatiot ovat luonnollisesti melko kompakteja. Harvalla yrityksellä on tarvetta tai mahdollisuutta ylläpitää kaikkea mahdollista erityisosaamista omissa riveissään.

Monessa pk-yrityksessä haaste ei ole varsinaisesti osaamisen puute vaan se, että samoilla ihmisillä on jo useita hattuja päässään. Talouspäällikkö vastaa samalla henkilöstöhallinnosta, toimitusjohtaja vetää myyntiä ja strategiatyötä, ja kehityshankkeita viedään eteenpäin muun työn ohessa silloin kun aikaa jää. Tällaisessa ympäristössä ulkopuolinen lisäresurssi voi tuoda ennen kaikkea aikaa ja fokusta, ei pelkästään erityisosaamista.

> Monessa pk-yrityksessä haaste ei ole varsinaisesti osaamisen puute vaan se, että samoilla ihmisillä on jo useita hattuja päässään.

Kyse ei aina ole resurssivajeesta vaan kokemuksesta, jota tarvitaan juuri nyt

Esimerkiksi talousjohtamisen näkökulmasta yritys voi pärjätä vuosia hyvin nykyisellä rakenteellaan ja exceleillään. Sitten eteen tulee investointi, nopea kasvuvaihe, ensimmäinen ulkomainen tytäryhtiö, uusi järjestelmähanke tai asiakkaiden kasvaneet raportointivaatimukset. Tällaisissa tilanteissa ratkaisevaa ei välttämättä ole toimialatuntemus vaan kokemus vastaavanlaisista tilanteista.

Joskus tarvittava kokemus liittyy yritysostoon tai investointirahoitukseen. Toisinaan tarve on huomattavasti arkisempi: raportoinnin kehittäminen, ensimmäisen konsernirakenteen rakentaminen tai uuden toimintamallin jalkauttaminen. Monessa tilanteessa arvokkainta on saada mukaan henkilö, joka **on nähnyt saman tilanteen useita kertoja aiemmin.**

Saavutettavissa oleva osaaminen kilpailueduksi

PERINTEISESTI yrityksen vahvuutta on mitattu henkilöstömäärällä, liikevaihdolla tai investoinneilla. Nopeasti muuttuvassa maailmassa kilpailuetua voi kuitenkin yhä enemmän määrittää kyky saada käyttöön oikea osaaminen oikeaan aikaan. Tämä voi tarkoittaa omia työntekijöitä, koulutusta, verkostoja, kumppaneita, konsultteja tai määräaikaisia asiantuntijarooleja.

Pohjalaisissa yrityksissä on perinteisesti pärjätty pitkälti omalla osaamisella, ja siihen on hyvät syyt. Tulevaisuudessa kilpailuetu voi kuitenkin rakentua yhä enemmän siitä, kuinka taitavasti yritys yhdistää oman osaamisensa ulkopuoliseen kokemukseen ja erityisosaamiseen silloin, kun sitä tarvitaan.

Todennäköisesti menestyvimmät yritykset eivät tulevaisuudessa erotu sillä, kuinka paljon osaamista ne omistavat, vaan sillä, kuinka nopeasti ja tehokkaasti ne pystyvät saamaan tarvitsemansa osaamisen käyttöönsä.

Kiinnostavampi kysymys ei ehkä olekaan, mitä osaamista yrityksen pitäisi omistaa, vaan missä tilanteissa osaaminen kannattaa rakentaa omaksi ja missä tilanteissa hankkia käyttöön juuri siksi aikaa kuin sitä tarvitaan. **Se voi tulevaisuudessa olla yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukykytekijöistä.**



greenstep

Keskity kokonaisuuteen.
Me selkeytämme yksityiskohdat.

greenstep.fi/interim

Talous Ihmiset Teknologia