

StaffPoint

Executive



Interim Management -trendit
2021

Interim Management -markkina kehittyy Suomessa

Yli toimialarajojen voi todeta, että yritykset kyllä osaavat määritellä tavoitteet, mutta visainen kysymys on, miten edetään ja miten ne saavutetaan. Arjen tasolla puhutaan joukosta pienempiä mutta oikeansuuntaisia päätöksiä ja toimenpiteitä. Usein juuri näistä pienistä asioista alkaa takertelu monesta syystä. Kokemuksen puute, osaamisen rajoitteet ja resurssien niukkuus vievät terää etenemiseltä. Nykyliiketoiminnan pitäminen kunnossa vie lopulta lähes kaiken energian. Yksi vuosi strategian edistämässä on lyhyt aika ja moni tulee yllätetyksi siinä, että liikkeelle päästään vasta viiveellä, ja toteuttaminen vie enemmän aikaa kuin paperilla oli suunniteltu.

Yritykset käyttävät katalyytteinä ja vertailutiedon tuottajina konsultteja. Tämä näkyy konsulttiliiketoiminnan markkinassa. Strategiakonsulteilla riittää tasaisesti töitä ja uusissa segmenteissä, joissa edistetään digitaalista transformaatiota, konsulttiamarkkina kasvaa vauhdilla. Myös liiketoiminnan kriittisten rekrytointien tarve on jatkuva. Koska

perusvaihtuvuutta on aina ja lisäksi myös rakennetaan muutoksia, on suorahakumarkkina kasvanut vähintään 5 % vuodessa viimeisen 10 vuoden ajan.

Konsultoinnin ja rekrytoinnin varjossa kehittyy Suomessa mielenkiintoinen segmentti; tilapäisten ammattilaisten interim management -käyttö. Syyt kehitykselle ovat ilmeiset: muutosten tarve yrityksissä kasvaa, hallitukset ja ylin johto tarvitsevat "spot on" -ratkaisuja, joilla muutokset saadaan tehtyä tehokkaasti. Interim-ammattilaisten joukko kasvaa. Tietyille aloille on syntymässä osaajamarkkina, joka ei edes halua vakituista työtä. Tämä kehitys on jo pitkään näkynyt myös Ruotsissa.

Markkinakehitystä on mielenkiintoista tutkia ja nostaa näkymätöntä näkyväksi, jotta ekosysteemi kehittyy. Jakaisin markkinaa tässä vaiheessa kahteen pääsegmenttiin. Ensimmäinen on vakiintunut, resursoivaan tarpeeseen vastaava interim management -markkina. Siinä yleisimmät käyttötarpeet ovat talousfunktion ja henkilöstöhallinnon roolit. Ruotsissakin tämä edustaa noin 50 % interim

management -markkinasta. Tyypillisesti interim-ammattilainen pitää huolen siitä, että arki toimii, kunnes tilanne normalisoituu.

Toinen segmentti on liiketoiminnan transformaatiota ja muutosprojekteja toteuttavat interim-ammattilaiset. Tässä segmentissä tapahtuu nyt paljon ja freelancer-joukko kasvaa erityisesti digitaalisen transformaation ja kaupallisten toimintojen kehittämisessä. Tyypillisesti ammattilainen tuo kovan osaamisen tilapäiseen käyttöön ja johtaa organisaation tai sen osan uuteen suuntaan. Seuraavassa vaiheessa organisaatio kykenee miehittämään ja organisoimaan toiminnan sekä vakiinnuttamaan sen suunnan.

Kasvava interim-ammattilaisten joukko edistää myös johtajuutta työelämässä. Yritys pystyy hyödyntämään kokeneiden ammattilaisten osaamisen tehokkaasti ja edistämään samalla omaa kompetenssikehitystään. Työskentely ammattilaisen kanssa, jota ei olisi varaa palkata pysyvään työsuhteeseen, tuottaa merkittävää hyötyä muulle tiimille. Interim-ammattilaisten kirjo antaa mahdollisuuden edistää diversiteettiä. Aivan muun taustan omaava ammattilainen tuo vallitsevaan kulttuuriin positiivista uutta syötettä.

Interim Management -ratkaisun hyödyt ja edut eivät vielä ole tavoittaneet riittävän laajasti yritysjohtoa, joten meillä on hyödyntämätöntä potentiaalia edistää yritysten kehitystä. Muun muassa sopivan interim-ammattilaisen löytäminen sekä sopimukselliset asiat koetaan hankaliksi. Nämä asiat ovat onneksi hoidettavissa tiedon laajemmalla jakamisella ekosysteemissä.

Tämä on ensimmäinen *Interim Management -trendit* -julkaisumme ja toivomme että se virittää keskustelua ja aloitteita ekosysteemissä. Tulemme lähestymään tätä teemaa vielä markkinatutkimusten sarjalla, joista ensimmäinen toteutetaan jo kuluvana vuonna.

Mukavia lukuhetkiä tämän julkaisun kanssa ja tehdään yhdessä parempaa työelämää!

Pasi Honkalahti
Director, StaffPoint Executive

”Interim-ammattilaisten kirjo antaa mahdollisuuden edistää diversiteettiä.”



Havaintoja näköalapaikalta

Interim Management (Vuokrajohtaja) -markkinat ovat otaneet viimeisten vuosien aikana isoja askeleita Suomessa. Yritystasolla tämä ilmenee kasvaneena kiinnostuksena interim-palveluita kohtaan, yksilötasolla osaavan interim-ammattilaisverkoston kasvuna.

Toinen merkittävä muutos markkinoilla on tapahtunut interim-toimeksiannoissa. Suomen markkinoille on alkanut muodostua samankaltainen rakenne, joka on yleinen muilla markkinoilla. Enää interim-ammattilaista ei nähdä vain ylimmän johdon ratkaisuna, vaan yhä useammissa tilanteissa interim-toimeksianto toimeksianto on operatiivisempi ja samalla selkeämpi asiantuntijarooli. Tämä heijastuu myös toimeksiantojen jakautumisessa eri funktioiden välillä. Muun muassa myynnin, markkinoinnin, hankinnan, tuotannon ja projektijohtamisen roolit ovat nousseet voimakkaasti perinteisimpien CXO-roolien rinnalle.

Olen viimeisten vuosien aikana saanut olla mukana myötävaikuttamassa ja kokemassa havaittuja muutoksia. Käymieni keskustelujen, toteuttamieni webinaarien, blogien, interim-markkinatutkimuksen, Nordic-yhteistyön sekä

tietenkin toteutuneiden ja toteutumatta jääneiden toimeksiantojen myötä käsitykseni vallitsevista myyteistä, markkinoiden haasteista ja interim-hakujen erityispiirteistä perinteiseen suoraan hakuun verrattuna on selkiytynyt.

Tiedämme, että nykypäivänä osaavien ihmisten rekrytointi on haastavaa. Interim-toimeksiannoissa tämä vielä korostuu erityisistä syistä. Aikaa henkilön etsimiselle on yleensä rajatusti, ja tehtävän onnistuminen on yrityksen näkökulmasta kriittinen. Ei siis ole ihme, että yrityksen johdossa herää muun muassa seuraavan kaltaisia kysymyksiä: Mistä löytää hyvä interim-ammattilainen, nopeasti? Millä varmistaa, että hän saa hyvän tilannekuvan ja pääsee nopeasti liikkeelle? Mistä hänen kanssaan tulee sopia? Miten varmistamme ja tuemme häntä projektissa? Miten ihmiset reagoivat?

Kun prosessin kiireellisyys ja kriittisyys ovat avainasemassa, korostuvat prosessin alussa, aikana ja lopussa tietyt erityispiirteet, jotka huomioimalla voidaan varmistaa onnistunut interim-toimeksianto. Näistä nostan esimerkkinä

projektin tai toimeksiannon kuvaaminen ja tavoitteiden määrittely, interim-ammattilaisen vastuuden ja päätösten tekovallan selkiyttämisen sekä sisäisen tiedottamisen.

Epävarmuus interim-ammattilaisen sitoutumisesta projektiin ja huoli siitä, että hänen mukanaan kävelee tietoa ulos talosta, nousevat usein esille keskusteluissa toimeksiantajien kanssa. Nämä kysymykset on hyvä tiedostaa ja käydä läpi pohdittaessa, päädyimmekö interim-ratkaisuun vai emme. Harva meistä lähestyy asiaa toisinpäin ja näkee interim-ammattilaisen projektihenkisenä erityisosaajana, joka yrittäjänä tuo oman spesifin osaamisensa ja kokemuksensa organisaation käyttöön. Onhan viimeinen interim-toimeksianto hänelle tärkein referenssi tulevaisuutta varten. Aina ei ymmärretä myöskään arvostaa sitä osaamista, mitä interim-ammattilainen tuo mukanaan – siis mitä kaikkea organisaation ihmiset voivat häneltä oppia saadessaan työskennellä ja sparrailla hänen kanssaan.

Kokemus lisää rohkeutta. Tämä kuvaa mielestäni erinomaisesti asiakkaiden tyytyväisyyttä interim-ammattilaisten käyttämiseen eri tilanteissa. Tästä hyvä käytännön esimerkki on interim-ratkaisuun päätyneiden asiakkaiden halu ja valmius hyödyntää interim-ammattilaisen osaamista uusissa projekteissa ja tilanteissa.

Välittäjän roolissa tehtävämme on tuoda asiakkaalle aina useampia toimeksiantoon sopivia ehdokkaita, jotka lähtökohtaisesti ovat hieman ylipäteviä annettuun toimeksiantoon. Lisäksi asiakkaan kanssa yhdessä laaditut ennakkokysymykset varmistavat, että haastattelutilanteesta saadaan luotua hyvä sparrauskeskustelu interim-ehdokkaan ja avainhenkilöiden kesken. Käsiteltäviä asioita ovat esimerkiksi toimeksiannon kriittiset avaintekijät, projektin lähestymis- ja toteuttamistapa, projektiin liittyvät mahdolliset haasteet, interimin tuoma lisäarvo ja odotukset yrityksen avainhenkilöiltä. Markkinatuntemuksen ja kokemuksemme myötä pystymme myös antamaan asiakkaalle hyvinkin tarkan arvion projektin investointitasosta.

StaffPoint Executivessa on systemaattisesti kehitetty omaa interim-konseptia, josta tämä ensimmäinen *Interim Management -trendit 2021* on yksi esimerkki. Omalta osaltani koen kunnia-asiana saada liittyä mukaan osaksi tätä huipputiimiä ja tuoda siihen oman kokemukseni ja osaamiseni. Uskon, että pystymme tiiminä tukemaan ja tuomaan lisäarvoa asiakkaillemme heidän interim-projekteissaan niin prosessin alussa, aikana kuin lopussa.

Pasi Theman
Senior Advisor, StaffPoint Executive

” Interim-kokemus
lisää rohkeutta. ”



Interim Management 2021

1

Interim on enemmän kuin resurssi

- 5 myyntiä vuokrajohtajan käytöstä
- Adapteon Sanna Havukainen on kokenut interim-palveluiden käyttäjä

2

Ammattimaiset käytännöt kehittyvät

- 10 tilannetta, joissa yrityksen kannattaa käyttää interim-ammattilaista
- Kohti tavoitteellista interim-toimeksiantoa
- Interim-ammattilainen Tapio Hedman: Vaihtelua toimeksiantojen erilaisuudesta
- Case Muotolevy: Interim CFO

3

Interim auttaa muuallakin kuin talousfunktiossa

- Digijohtaja Jouni Oksasen kommentti
- Case Empower: Interim President
- Tuotannon strategiset muutosprojektit, Jussi Konkola

4

Ruotsin suurempi markkina kehittyy edelleen

- Interim Search Ab on Ruotsin suurin Interim Management -yritys
- Raisonin Virpi Aaltosen kokemuksia interim-palveluiden käytöstä ulkomailla



1

Interim on enemmän kuin resurssi



Interim-ammattilainen on tilapäiseen tarpeeseen yhtä lailla toimiva ratkaisu kuin konsultin käyttö tai määräaikainen työsuhde.

Interimin käytön etuna voidaan mainita nopea saatavuus, kustannuksien joustavuus ja se, ettei palveluun liity työnantajavelvoitteita. Organisaatiossa interim työskentelee yhtenä tiimin jäsenenä. Johtajan roolissa interim on usein esimies ja hänellä on johtamiseen liittyvät päätösvaltuudet käytettävissä.

Interim-hakuprosessin ansiosta yhtiö pääsee aina itse valitsemaan henkilön, jonka kanssa haluaa työskennellä. Konsulttitoimeksiannoissa valinta kohdistuu yleensä konsulttitoimistoon, ei tiettyyn henkilöön.

Interim-ammattilainen mahdollistaa konsultin tavoin organisaation prosessien kehittämisen, henkilöiden

tietotaidon päivittämisen ja aidon ulkopuolisen näkemyksen talon sisältä kuitenkin organisaatiossa päivittäin työskennellen.

Interim huolehtii projektien ja muutosten läpiviennistä sovittujen aikataulujen mukaisesti liiketoiminnan avainhenkilöiden keskittyessä päivittäiseen liiketoimintaan tai päinvastoin.

Vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia on paljon.

Interim-ammattilaisia on markkinoilla entistä enemmän. Monille interim-ammattilaisuus on tietoinen valinta. Interim-ammattilaiset ovat tavoitteellisia, tehtävänsä sitoutuneita ammattilaisia ja pystyvät tuomaan lisäarvoa nopeasti sekä ottamaan uuden tehtävänsä haltuun ilman pitkiä perehdyttämisohjelmia.

5 Myyttiä interim-toimeksiannoista

Interim-ammattilaisen käyttöä rajoittavat usein väärät mielikuvat palvelusta. Tässä muutamia yleisiä myyttejä, joihin olemme törmänneet:

1. Vuokrajohtajien sitoutuminen ei ole samalla tasolla kuin omien työntekijöiden

Vuokrajohtajat voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: toiset tekevät pelkästään vuokrajohtajatoimeksiantoja ja toiset hakevat samalla vakituista työtehtävää. Molemmille on yhteistä se, että suoritettava toimeksianto tulee olemaan keskeisenä referenssinä seuraavaan tehtävään. Voisi siis jopa väittää, että vuokrajohtaja on keskimäärin kovemmalla motivaatiolla varustettu kuin yrityksessä jo aikansa ollut vakituinen työntekijä. Eroja tietysti on.

2. Vuokrajohtajan palkkaaminen on kallista

Ensimmäinen virhearvio syntyy helposti, kun vertaa vuokrajohtajan päivähintaa ja oman työntekijän bruttopalkkaa – onhan vuokrajohtajan päivähinta selvästi yli palkkalistoilla olevan henkilön. Ero alkaa pienentyä huomattavasti, kun palkkatöissä olevan kustannuksissa huomioidaan sosiaalikulut, eläkemaksut, terveydenhoitokulut, sairauspoissaolot ja laitetaan vielä kuukauden kesäloma lomarahoiheen päälle. Täytyy myös muistaa, että vuokrajohtajalle maksetaan vain niistä päivistä, kun hän tekee töitä. Säästöjä tulee joustosta – kaikki työtehtävät eivät vaadi kahdeksaa tuntia työskentelyä viitenä päivänä viikossa, vaan tarve voi vaihdella kuukausittain. Jopa ns. kokoaikaisessa työssä työpäivien määrä kuukaudessa vaihtelee, esimerkiksi nyt huhtikuulle ajoittuu pääsiäinen ja vappuaatto. Usein unohdetaan myös vaihtoehtokustannus, joka on jo vaikeampi laskea. Mitä menetetään, jos tehtävään ei saada heti pätevää henkilöä? Tällöin vaarana ovat esimerkiksi myynnin menetys, projektien myöhästyminen jne.

3. Vakituisen palkkaaminen on melkein yhtä nopeaa kuin vuokrajohtajan palkkaaminen

Kokemuksemme mukaan vakituisen henkilön rekrytointiprosessi kestää keskimäärin noin 100 päivää. Kun sopimus on allekirjoitettu, odotetaan vielä irtisanomisaika – aina kahden viikosta vuoteen. Syy, miksi perinteinen rekrytointiprosessi kestää kauemmin johtuu usein siitä, että vakituisen henkilön rekrytointi on huomattavasti isompi investointi kuin väliaikaisen henkilön, jolloin myös valintaprosessi on huolellisempi monine haastatteluineen. Vuokrajohtajan löytymiseen menee tyypillisesti joitain päiviä. Usein vuokrajohtajan rekrytointiprosessi onkin nopeampi kuin isomman yrityksen kyky hoitaa kulkuluvat ja työvälineet valmiiksi aloituspäiväksi, vaikka molemmat prosessit lähtisivät liikkeelle yhtä aikaa.

4. Vuokrajohtaja on niin kokenut työntekijä, että häntä ei tarvitse perehdyttää tehtävään

On totta, että vuokrajohtajat ovat yleensä tehtävään ”ylipäteviä” ja pystyvät nopeasti tuottamaan tuloksia, mutta täysin ilman perehdytystä ei vuokrajohtajaa kannata jättää. Erityisesti tehtävän sisällön, tavoitteiden ja raportointilinjan sopiminen on tärkeää. Muussa tapauksessa riskinä on, että vuokrajohtajasta tulee kaikkien apuna toimiva jokapaikanhöylä ja tulokset saattavat jäädä epäselviksi.

5. Vuokrajohtaja on sama kuin konsultti

Vuokrajohtajan ja konsultin osaamisessa on monesti paljon yhteneväisyyksiä. Isoin ero on kuitenkin siinä, että vuokrajohtaja toimii väliaikaisesti yrityksen työntekijänä ja tekee tehtävänkuvan sisältämiä päätöksiä, kun taas konsultti tuo tietoa ja tekee ehkä suosituksia, mutta päätökset jäävät aina yritykselle itselleen.



Adapteon Sanna Havukainen: Interim vaihtoehtona HR:n työkalupakissa

Adapteo Oyj:n henkilöstöpäällikkö **Sanna Havukaisella** on hyviä kokemuksia interim-ammattilaisen käytöstä.

Havukaisen mielestä interim-ammattilainen on hyvä vaihtoehto, kun tarvitaan nopeasti osaava henkilö tärkeään asiantuntija- tai johtajapositioon. Interim-ammattilaisen rekrytointiprosessi on nopea ja suoraviivainen.

Havukaisen mukaan yhtiölle on tärkeää, että se pystyy valitsemaan juuri itselleen sopivan osaajan.

”Interim-osaajan valinnassa on olennaista, että välittäjällä on hyvä verkosto ja että yritys pääsee valitsemaan organisaatioon sopivan henkilön”, hän kertoo.

Yhtiön kannalta interim-ammattilaisten käyttö on joustavaa ja sopimusta on helppo jatkaa. Interim-sopimukset eivät ole työaikalain alaisia, eikä interim-osaajaa valittaessa tarvitse miettiä määräaikaisuuden perusteita.

Havukaisen kokemuksen mukaan interim pääsee

läemmäksi yrityksen arkea kuin konsultti. Interim-ammattilainen on osa organisaatiota, toimii usein esimiehenä ja osallistuu aidosti päätöksentekoon.

”Hän on osaava henkilö, joka tulee oikealla taustalla taloon ja pystyy nopeasti vakuuttamaan organisaation”, Havukainen kertoo.

Havukainen arvioi, että organisaatiossa ammattitaitoinen interim-johtaja on otettu hyvin vastaan ja että kokenut henkilö on saanut nopeasti tuloksia aikaiseksi. Interim-ammattilaisen väliaikaisuus voi haastaa organisaatiota, mutta hyvällä johtamisella ja avoimella kommunikaatiolla tästä selvitään.

Sanna Havukainen on toiminut Adapteo-konsernin HR Business Partnerina joulukuusta 2019 lähtien. Adapteo Oyj on siirtokelpoisten tilojen vuokraukseen ja myyntiin erikoistunut suomalainen pörssiyhtiö, joka syntyi Cramon jakautuessa kesällä 2019. Adapteo on listautunut Tukholman pörssiin, missä kaupankäynti yhtiön osakkeilla alkoi 1. heinäkuuta 2019.

Ammattimaiset käytännöt kehittyvät

2

"Interim-käytäntöjen tuntemus lisääntyy koko ajan. Markkinoilla on kuitenkin edelleen niitä, joille interim käsitteenä ja prosessina on vielä täysin tuntematon. Koemme, että tietoa ja käytäntöjä pitää edelleen jakaa enemmän, jotta hallitukset, toimitusjohtajat ja henkilöstöjohtajat saavat johtamisen työkalupakkiinsa yhden hyödyllisen voimavaran lisää. Interim-ammattilaisuus on tänä päivänä monelle tietoinen valinta ja yritykselle joustava ja tehokas tapa toteuttaa asioita."

Leena Salo (KTM) aloitti StaffPoint Executive -tiimissä Senior Advisor -roolissa elokuussa 2019. Leena vahvistaa tiimiä talous- ja rahoitusosaamisellaan.

Leenalla on takanaan pitkä ura talous- ja rahoitusjohtajana. Hän on työskennellyt kansainvälisessä perheyhtiössä sekä pääomasijoittajien omistamissa yhtiöissä. Leena on uransa aikana ollut mukana useissa yrityskauppaprojekteissa ja vastannut talouden lisäksi myös HR:stä, IT:stä ja viestinnästä. Leenalla on henkilökohtaista kokemusta myös interim-talousjohtajana toimimisesta sekä työskentelystä interim-toimitusjohtajan alaisuudessa.



10 tilannetta, joissa yrityksen kannattaa käyttää interim-ammattilaista

Interim-ammattilaisen käyttöä kannattaa harkita aina silloin, kun vakituisen ja kokopäiväisen henkilön rekrytointi ei ole mahdollista tai syystä tai toisesta kannattavaa. Interim-ammattilainen on hyvä ratkaisu esimerkiksi seuraavissa tilanteissa:

1. Vakituista uutta ihmistä ei haluta palkata vielä, sillä rekrytoiva esimies on vaihtumassa ja halutaan, että uusi esimies voi itse valita tiimiläisensä.
2. Funktion vetäjässä nähdään potentiaalia, mutta hän ei ole vielä riittävän osaava tehtävään. Formaalin koulutuksen sijaan mietitään kokeneen interimin palkkaamista funktion strategian päivittämiseen, osaamistason nostoon ja nuoren johtajan tukemiseen.
3. Toimitusjohtaja/talousjohtaja on lähtenyt ja tarvitaan väliaikaisesti joku, joka huolehtii, että asiat etenevät sovitulla tavalla.
4. Vaihdetaan toimitusjohtajaa: palkataan interim tekemään isoimmat muutokset ja samalla haetaan rauhassa uutta toimitusjohtajaa erilaisella profiililla, joka saa aloittaa puhtaalta pöydältä.
5. Yrityksen epävarman tilanteen vuoksi ei haluta palkata vielä omaa talousjohtajaa, mutta työt täytyy hoitaa.
6. Divisioonan epäselvän mutta väliaikaisen tilanteen vuoksi tehtävään ei saada houkuteltua oikeanlaisia hakijoita.
7. Yhtiö ostaa osan toisesta yhtiöstä, ja integraatioon tarvitaan lisää käsiä ja osaamista, jota talossa ei normaalisti ole eikä tarvita.
8. Yritys on kasvanut ja palkkamassa ensimmäistä HR-henkilöään. Kokenut interim tulee alkuun mukaan tekemään nykytila-analyysejä, valitsemaan työkaluja, tekemään suunnitelmaa ja auttamaan uuden henkilöstöasiantuntijan alkuun.
9. Digiprojektin läpiviemiseen tarvitaan alkuun 6 kk kokopäiväistä tukea, jonka jälkeen tukea tarvitaan vain satunnaisesti.
10. Yhtiö on päättänyt uudelleenjärjestellä toimintaansa, mutta ei vielä tiedä miten, joten vakituisen henkilön palkkaaminen ei kannata.

Kohti tavoitteellista interim-toimeksiantoa

Selkeät päämäärät ja tavoitteet sekä niiden mitattavuus, jalkautus ja seuranta luovat pohjan onnistuneelle ja tuottavalle interim-toimeksiannolle.



Päämäärät ja tavoitteet, mitattavuus, jalkautus ja seuranta

-  Interim-toimeksiannolle on määritelty mitattavia ja todennettavia tavoitteita.
-  Tavoitteiden määrittely tehty yhdessä interim-ammattilaisen kanssa ja jaoteltu vaativuuden mukaan 3, 6 ja 12 kuukauden aikajänteelle.
-  Interim-ammattilaisella on mandaatti tukea ja vauhdittaa muutosta ja nostaa esiin muutosta estäviä tai hidastavia asioita. Interim ei ainoastaan tunnista muutostekijöitä vaan annetun johtamisvastuun mukaisesti myös implementoi muutokset.
-  Ensimmäiset muutokset toimintatavoissa todennetaan noin 3 kuukautta toimeksiannon alkamisen jälkeen ja varmistetaan, että muutos on jalkautettu ja mahdolliset huonot käytännöt eliminoitu.
-  Päätökset toteutettavista toimenpiteistä tehdään faktapohjaisesti yhdessä interim-ammattilaisen kanssa.
-  Muutosten vaikutukset todennetaan faktapohjaisesti esimerkiksi tuloslaskelman, taaseen, prosessitehokkuuden ja vastaavien operatiivisten seurantavälineiden kautta.

Organisaation toimintakyky, potentiaali ja käytännöt

-  Interim-ammattilainen tunnistaa yrityksessä uutta potentiaalia ja vahvuuksia objektiivisella arvioinnilla. Vastaavasti mahdolliset kompetenssien katvealueet pystytään kartoittamaan interim-osaajan objektiivisin silmin.
-  Kommunikointi on suoraa ja rakentavaa. Toimialan vanhojen, juurtuneiden dogmien kriittistä tarkastelua tai kyseenalaistamista ei koeta uhkana. Toimeksiantaja on avoin muutokselle ja valmis hyväksymään mahdolliset heikkoudet yrityksen johtamisen käytännöissä sen sijaan, että kokisi interim-ammattilaisen esiin nostamat asiat oman kyvykkyytensä kyseenalaistamisena.
-  Interim-projektin aikana luodaan mahdolliselle sisäiselle seuraajalle hyvä perusta kasvaa uuteen vaativampaan rooliin sekä huolehditaan siitä, että tehtävien siirto seuraajalle ja hänen perehdyttäminen hoidetaan hyvin.
-  Jos interim-ammattilaisen sopimusta halutaan pidentää, on sopimuksen jatkamiseen liittyvät keskustelut hyvä aikatauluttaa pidettäväksi 1–2 kuukautta ennen sopimuksen päättymistä. Näin interim-ammattilaiselle ja yhtiölle jää riittävästi aikaa mukautua muuttuvaan tilanteeseen.



Interim-ammattilainen Tapio Hedman: "Toimeksiantojen erilaisuus tuo vaihtelua"

"Minulla on laaja ammatillinen kokemus: noin kymmenen vuoden jaksot sekä viestinnän, brändin ja markkinoinnin että liiketoiminnan johtamisesta. Lisäksi olen työskennellyt monella toimialalla elintarvike-, pakkaus-, ja painotuotealasta mobiiliteknologiaan, akateemiseen maailmaan ja mainosalalle asti. Näin ollen minulla on hyvät edellytykset työskennellä sekä hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä ja -kulttuureissa että joustavasti erilaisten kehityshankkeiden johtamisessa.

Interim-toimeksiannot voidaan antaa tai määritellä hyvin laajalla skaalalla. Ne voivat olla erittäin tarkasti fokusoituja niin sisällöllisesti kuin ajallisestikin. Toisaalta tehtävänkuvaus voi olla varsinkin alussa suhteellisen laava, jota sitten yhdessä täsmennetään sitä mukaa kuin toimeksiannon tärkein lisäarvoa tuottava osa-alue kirkastuu. Mitä laajempi kokemus tekijällä on, sitä joustavammin hänen osaamistaan voi hyödyntää. Omat toimeksiantoni ovat vaihdelleet muutaman päivän mittaisesta tilanneanalyysin koostamisesta kymmenen kuukautta kestäneeseen strategiaviestinnän kehittämis- ja johtamistehtävään.

Mitä spesifimmin asiakas osaa määritellä toimeksiannon sisällön, tehtävään liittyvät avaintavoitteet ja -mittarit, nykytilanteen statuksen sekä käytettävissä olevat resurssit, sitä nopeammin interim-tekijä pääsee pureutumaan itse asiaan. Toisaalta jos toimeksianto on orgaanisesti kehittynyt eli voi

muokkautua tekemisen myötä ja interim-ammattilaisen itsensä ehdottamana, tästäkin kannattaa sopia heti kättelyssä ja määritellä aikavälit ja tavat, joilla tehtävää ja tavoitteita viilataan.

Interim-ammattilaisuudessa minua kiehtoo itsenäisen, mutta samalla verkostoituneen ja vuorovaikutteisen työskentelyn yhdistelmä: vapaus esittää asiat ja muutosmahdollisuudet asiakkaalle niin kuin ne itse omaan kokemukseen ja osaamiseen pohjautuen parhaiten näkee ilman lähtökoh- taista pakkoa pitäytyä organisaation totutuissa ajattelu- ja toimintamalleissa.

Saan suurta älyllistä ja ammatillista nautintoa ongelmallisten ja monimutkaisten haasteiden analysoimisesta ja niihin liittyvien vaihtoehtojen ratkaisumallien ja toimenpidesuunnitelmien laatimisesta sekä itsenäisesti että yhdessä organisaation omien osaajien kanssa jalostaen. Lisäksi toimeksiantojen sisällön erilaisuus ja ajallinen rajallisuus tuovat työskentelyyn vaihtelua ja tarjoavat tilaisuuden keskittyä välillä täysillä myös omaan elämään."

Ennen interim-ammattilaiseksi ryhtymistään Tapio Hedman työskenteli johtotehtävissä muun muassa Nokialla ja Hartwallilla.

Case Muotolevy: Interim CFO

Muotolevy on suomalainen vuonna 1974 perustettu perheyritys, joka tarjoaa osaamista ja ratkaisuja toimivien, turvallisten ja viihtyisien työ- ja asuinympäristöjen toteuttamiseen. Yhtiön talousjohtajataustainen toimitusjohtaja oli vaihtamassa työpaikkaa hetkellä, jolloin yhtiössä oli päätetty yhtiön liiketoiminnan kannalta tärkeän ERP-projektin aloittamisesta.

Yhtiön johdolle oli tässä tilanteessa tärkeää varmistaa alkavan ERP-projektin läpivienti ammattitaitoisesti ja sovitun aikataulun mukaisesti. Yhtiön johdolla oli selkeä näkemys Interim CFO:n käytön mahdollisuuksista ja he näkivät interim-vaihtoehdon ensimmäisestä keskustelusta lähtien investointina yhtiön tulevaisuuteen.

Interim CFO:lta odotettiin kokemusta vastaavista projekteista sekä kykyä kehittää järjestelmämuutoksen yhteydessä myös taloushallinnon prosesseja. Interim-osaaja oli tärkeää saada nopeasti mukaan projektin määrittämisvaiheeseen. Lisäksi henkilön täytyi sopia organisaation kulttuuriin ja pystyä rakentamaan nopeasti luottamus alaisiinsa, johtoryhmään ja muihin kollegoihin.

Sopimus Interim CFO:n kanssa aikataulutettiin kestäämään vähintään siihen saakka, kunnes uusi ERP-järjestelmä oli otettu käyttöön. Reilun seitsemän kuukauden pituinen interim-toimeksianto toimi tehokkaana koeaikana molemmille osapuolille, minkä jälkeen interim-sopimus muutettiin vakituiseksi työsuhteeksi.

Muotolevy Oy:n toimitusjohtaja **Jarkko Kuisma** kertoo olevansa erittäin tyytyväinen prosessin läpivientiin sekä Interim CFO:n työpanokseen.



Kuvassa: Muotolevy kansainvälistyy Module-liiketoiminnalla. Mallistoon kuuluu tiloja etätapaamisiin, henkilökohtaiseen työskentelyyn ja ryhmätyöhön. Uutuutena automaattisella UV-C-desinfiointijärjestelmällä varustettu Hygieniamallisto.

3

Interim auttaa muuallakin kuin talousfunktiossa

”Toimeksiantojakaumamme menee tällä hetkellä niin, että puolet on talousjohton interim-toimeksiantoja ja toinen puoli tasaisesti muiden funktioiden rooleja. Jakama kuvastaa hyvin markkinan tottumuksia ja noudattaa samalla myös Ruotsin interim-markkinan tilannetta. Interim-ammattilaisten käyttö tulee lisääntymään vahvasti muun muassa alustatalouksien digitaalisen kaupankäynnin kehittämisessä.”

Manne Tiensuu (psykologian maisteri) aloitti StaffPoint Executive -tiimissä Senior Advisor -roolissa helmikuussa 2020. Hän vahvistaa tiimiä HR-osaamisellaan.

Mannella on takanaan pitkä ja monipuolinen ura HR-generalistin ja henkilöstöjohtamisen tehtävissä Suomessa ja ulkomailla. Hän on toiminut henkilöstöjohtajana useissa alojensa johtavissa yrityksissä ja tuntee muun muassa tuottavan teollisuuden, ilmailun sekä media-alan erityispiirteet.





Kirjoittajalla on merkittävää liiketoiminnan digitalisaation muutosjohtamisen kokemusta. **Jouni Oksanen** on toiminut lentoyhtiö-, media- ja ICT-liiketoiminnassa ja johtanut merkittäviä yli 100M€:n digitalisaatio-ohjelmia globaalisti. Jouni toimii tällä hetkellä myös Henrico Digital Agency:n (osa StaffPoint Groupia) verkostossa.



Digijohtaja Jouni Oksasen kommentti:
"Interim CDO tukee johdon ja hallituksen tavoitteita"

Kokemukseni useista merkittävistä muutosjohtamisen ja tuotteiden tai palveluiden markkinoille tuomisesta on vahvistanut käsitystäni Interim CDO:n (Chief Digital Officer) käytön hyödyistä.

Lähtökohtaisesti ongelmana on ollut esimerkiksi johdon uuden digitaalisen vision jalkauttaminen tuotantoon, täysin uuden palvelun rakentaminen ja lanseeraus tai kokonaisvaltainen järjestelmien uusiminen tukemaan yrityksen strategiaa. Useissa kohtaamissani tapauksissa on ongelmana ollut käytössä olevat operatiiviset mallit, vanhat IT-järjestelmät sekä erityisesti organisaation rohkeus lähteä ketterästi kokeilemaan uutta ja haastamaan vanhat tavat toimia.

Usein näkee myös, kuinka epäselvyydet vastuiden jaossa organisaation sisällä vievät muutosta eri suuntiin: CIO/CTO fokusoi tuu tekniikkaan ja vertailee toiminnallisuuksia. Hän näkee myös uhkia. Jos jokin ei ole rikki, sitä ei kannata korjata. CMO lähestyy datan ja digitaalisen markkinoinnin kautta, mutta ei välttämättä ole tietoinen, mitä mahdollisuuksia esimerkiksi uudet tietojärjestelmät voivat tuoda. Tuotehallinta ei näe uusien järjestelmien ja toimintatapojen potentiaalia. Hankintaosastot haluavat mahdollisimman tarkat vaatimukset visioista, jotka pitäisi toteuttaa. Pahimmillaan tämä johtaa sekasortoiseen projektiin, jossa pelkkä esityö ja vaatimusten määrittely vie jopa vuoden, joskus vieläkin kauemmin. Tuloksena on tavattoman kallis uusi järjestelmä ja entistä monimutkaisemmat operatiiviset mallit.

Interim CDO on hyvä ratkaisu tukemaan johdon ja hallituksen tavoitteita. Interim CDO:n hyödyntäminen toimii kokemukseni mukaan parhaiten siten, että CDO saa johdon täyden tuen. Lisäksi on tärkeää, että digitaalisen tahtotilan kommunikaatio

on hoidettu hyvin koko organisaation sisällä. Näin CDO pystyy toimimaan yli organisaatorajojen ja rakentamaan kokonaisvaltaisen kuvan tarvittavista muutoksista niin organisaatiossa, työtavoissa kuin tietojärjestelmissäkin. Kokenut Interim CDO tuo uutta näkemystä erilaisista vaihtoehtoista, oli kyse sitten liiketoimista, verkkokaupoista, kuluttajapalveluista, datan hyötykäyttämisestä, ketteristä työskentelymalleista, jne.

Mielestäni Interim CDO luo lisäarvoa erityisesti seuraavilla tavoilla:

- 1) Hän haastaa hankintaprosessit. Projektit, joissa on vahva strateginen fokus, ovat usein lyhyemmin speksattu. Tällöin asiakaskeinen palvelusuunnittelu aikaisessa vaiheessa näyttelee suurta roolia prosessin nopeuttamisessa. Ketterää hankintaa voidaan helposti nopeuttaa kolmannekseen käytetystä ajasta verrattuna perinteiseen malliin.
- 2) Hyväksi havaittujen uusien toimintamallien jalkauttaminen oikein ja vaiheistettuna organisaatioihin vaikuttaa vahvasti ihmisten motivaatioon ja haluun oppia uutta.
- 3) Tärkeimpänä on CDO:n tuoma mahdollisuus lisätä läpinäkyvyyttä ja ymmärrystä tuote- ja palveluprosessien kokonaisvaltaisesta kustannus- ja tuottorakenteesta. Yhdistämällä kaikki datapisteet voidaan näyttää jokaisen rooli ja vaikutus yrityksen liiketoimintaan.

Empower Connectivity:
Interim President

Yrityksessä oli käynnissä useampi kriittinen järjestely omistajavaihdosta ja exitiä varten. Pohjalte oli tehty strategialavallinat siitä, missä liiketoiminnassa yritys jatkaa. Sen pohjalta yksi liiketoiminta myytiin teolliselle sijoittajalle. Uudelleen strukturoinnissa syntyi tarve väliaikaiselle johtajalle Connectivity-divisioonaan. Aikaisempi liiketoimintalinjan johtaja **Mikko Vaahersalo** oli siirtynyt konsernijohtajan tehtävään. Yhtiön sisältä interim-järjestely ei ollut toteutettavissa, joten yritys lähti kartoittamaan ulkopuolelta haettavan interim-johtajan mahdollisuutta.

Haettavan interim-johtajan profiili oli luonteeltaan resursoivan ja muutosprojektin johtajan yhdistelmä. Määrittelyssä todettiin, että tilanteeseen tarvitaan myös liiketoiminnan substanssia ymmärtävä henkilö. Näköpiirissä oli myös mahdollisuus, että interim-johtaja voidaan myöhemmin kiinnittää vakituiseen johtajatehtävään. Interim management -sopimusten perusehdot mahdollistivat tällaisen järjestelyn sujuvasti.

Hakuvaihe toteutettiin palvelulupauksen mukaisesti nopeasti, ja asiakkaalle esiteltiin useampi vaatimukset täyttävä henkilö, joka oli nopeasti saatavilla projektiin. Valittu henkilö **Anna Linden** edusti kovaa liiketoimintaosaamista ja uudistusnäkökulmaa, ja interim-toimeksianto onnistui tavoitteiden mukaisesti.

Linden kiinnitettiin interim-toimeksiannon jälkeen vakituiseen johtajatehtävään, kun Empower Oy siirtyi omistusjärjestyssä osaksi Enersense Oyj:tä.



*Interim-ammattilainen Jussi Konkola:
"Kokemus tuo varmuutta tuotannon strategisiin
muutosprojekteihin"*

Urani aikana olen toiminut palkkasuhteessa 20 vuotta ja yrittäjänä 15 vuotta. Interim manager -toimeksiannoissa olen toiminut toimitusjohtajana, talousjohtajana, tuotanto- ja logistiikkajohtajana sekä isojen CAPEX-projektien vastuullisena vetäjänä.

Interim managerin tarvittaviin ominaisuuksiin kuuluu ehdottomasti kyky ajatella asioita omistajanäkökulmasta käsin. Tällöin tekemisen fokus pysyy oikealla tasolla ja huomioi myös kulloisenkin tehtävän erityisvaatimukset. Toinen erittäin toivottava ominaisuus on yrittäjähenkisyys. Molemmat ominaisuudet ovat tarpeen, oli kyseessä sitten suuri pörssiyritys tai pienempi perheyriys.

Useimmiten interim manager mielletään joko toimitusjohtajaksi, talousjohtajaksi tai HR-johtajaksi, harvemmin muiden funktioiden ammattilaiseksi. Tuotannosta vastaavan johtajan pitää olla ns. katu-uskottava, eli kokemusta on hyvä olla useilta eri toimialoilta. Tämä antaa näkemystä verrata eri mittareita ja varmuutta haastaa vallitsevia käytänteitä. Erittäin tärkeänä pidän jalkautumista työntekijöiden ja työnjohdon keskuuteen: siellä on paras käytännön tieto ja kokemus asioista.

Toisaalta hallituksen kanssa pitää olla jatkuva vuoropuhelu esimerkiksi isompien investointien suhteen. Tällöin on suotavaa, että hallitus keskittyy omaan rooliinsa, eikä ajau-
du operatiivisen johdon tontille mikromanageeraamaan.

Projekteissani olen poikkeuksetta joutunut asioimaan myös luottamusmiesten kanssa. Tästä minulla on pelkää-
tään positiivisia kokemuksia! Henkilöt ovat olleet fiksuja ja

ajatelleet yrityksen etua. Tämän perusteella näen pelkää-
tään hyvänä kehityssuunnan kohti paikallista sopimista, joka ei todellakaan tarkoita työehtojen polkemista.

Milloin interim managerin käyttö olisi järkevää yritykselle? Omat toimeksiannotni ovat liittyneet aina tiettyyn murros-
kohtaan: yritys on etabloitunut ulkomaille, yrityksen on uusittava elintärkeä automaatiojärjestelmä, yrityksellä on meneillään suuri organisaatiomuutos, yritys on kannat-
tavuus kriisissä. Samanlaisia haasteita ja mahdollisuuksia yritykset kohtaavat tulevaisuudessakin. Koska suomalaiset yritysjohtajat ja yritysten hallitukset ovat jo hyvin perillä in-
terim manager -vaihtoehdosta, uskon, että toiminta Suo-
messä tulee jatkossa vain lisääntymään.

Jussi Konkola on toiminut partnerina useissa kansainväli-
sissä liikkeenjohdon konsultointiyrityksissä, kuten Accen-
turella ja Deloittella, sekä myös johtavissa asemissa teolli-
suuden palveluksessa.

Jussin vahvuuksia ovat erityisesti isojen transformaa-
tioprojektien läpivienti. Hänelle on kertynyt vahva osaa-
minen useista yrityksen keskeisistä funktioista käytännön
projektityön kautta.

**"Interim managerin tarvittaviin
ominaisuuksiin kuuluu
ehdottomasti kyky ajatella asioita
omistajanäkökulmasta käsin."**

Ruotsin suurempi markkina kehittyy edelleen

4



"Interim Search Ab on noussut nopealla kasvulla Ruotsin suurimmaksi interim management -yritykseksi. Kasvu tulee sekä markkinasta että yrityksen onnistuneesta strategiasta. Interim Search Ab on 15 M€:n liikevaihdolla Ruotsin nopeimmin kasvavien yritysten listalla sijalla 16. Lisäksi yritys nousi koko Euroopassa Financial Timesin 1 000 nopeimmin kasvavaa (2018–2020) listalla sijalle 621. www.interimsearch.com."

"Kun pohdin 13:a vuotta interim management -liiketoiminnan parissa, voin todeta, että paljon ovat asiat muuttuneet. Aloittaessani olin alan uusi tulokas ja juniori. Olen edelleen nuori, mutta nykyään minulla on pisin kokemus Ruotsissa interim management -liiketoiminnasta, jossa olen auttanut asiakkaitamme väliaikaisten johtajien löytämisessä."

Mutta samassa ajanjaksossa myös markkinat ovat kehittyneet paljon. Jotkut sanovat, että Suomen interim-markkinat ovat noin 5–10 vuotta Ruotsin markkinoita jäljessä. Tämän pohjalta uskon, että interim-markkinan kasvu Suomessa on vasta alkamassa.

Jotta voisimme ymmärtää Ruotsin markkinoita, meidän on palattava vuoteen 1993, jolloin lainsäädäntö muuttui. Lakimuutos mahdollisti uudelleen vuodesta 1942 asti kielletyn tilapäisen henkilöstön palkkaamisen. Hallitus katsoi tuolloin, ettei kenenkään pitäisi ansaita rahaa auttamalla muita saamaan töitä. Lainsäädännön vapauttaminen mahdollisti näin rekrytointiliiketoiminnan aloittamisen. Sen jälkeen vuokratyöntekijöiden markkinat räjähtivät, alkaen kuorma-autonkuljettajista ja vastaanottovirkailijoista lukuisiin erilaisiin työtehtäviin. Samalla Ruotsin yritykset oppivat työskentelemään vuokrahenkilöstön kanssa."

"Kun aloitin vuonna 2008, useimmat ihmiset eivät tieneet, mikä interim manager on. He eivät myöskään voineet ymmärtää, miksi kukaan haluaisi työskennellä väliaikaisena johtajana."

"Asiakkaiden asenne oli, että väliaikainen Interim-ratkaisu oli vasta viimeinen keino. Ja että interim-johtajia oli mahdollista saada vain tukitoimintoihin, kuten talous, henkilöstö ja IT. Kun kysyin asiakkailta, miksi he eivät harkitse interim-johtajan palkkaamista myynti- ja markkinointitehtäviin, asiakkaat nauroivat ja sanoivat, että "meillä ei voi olla interim-johtajia ydinliiketoiminnassamme". Ehdokasmarkkinat olivat myös pienet ja suurin työ oli tuolloin löytää yksi ehdokas, joka voisi tehdä toimeksiannon. Sittemmin tuli vuoden 2008 finanssikriisi, joka kiihdytti muutosta yhdessä globalisaation kanssa. Molemmat loivat kasvavaa kysyntää nopeille muutoksille ja joustavuudelle."

"Perustimme Interim Search Ab:n vuonna 2012 auttaaksemme asiakkaita löytämään väliaikaisia johtajia johtoryhmän kaikkiin tehtäviin ja johtoryhmiin raportoivista rooleista kaikilla sektoreilla kaikkialla Ruotsissa. Vuosikymmenen

myöhemmin 2021 interim-johtajan palkkaaminen jonkun lähtiessä organisaatiosta on ensimmäinen vaihtoehto etenkin yrityksissä, joissa vaihtuvuus on suuri."

"Palkkaa väliaikainen johtaja, jolla on kokemusta korjaamaan muutama akuutti ongelma. Voit samalla tehdä tilannearvion, koota organisaation palapelit yhteen ja vapauttaa aikaa oikean henkilön löytämiseen. Interim on latinalankielinen sanalla "välissä". Asiakkaat palkkaavat nykyään väliaikaisia johtajia kaikkiin johtotehtäviin: toimitusjohtaja, talousjohtaja, CMO, tietohallintojohtaja, myynti- ja markkinointipäälliköt, logistiikka- ja toimitusketjun johtajat sekä liiketoiminta-alueiden johtajat muutamia nimetäkseni."

Toinen merkittävä muutos on, että interim-ammattilaisten laadun merkitys on kasvanut. Asiakkaat haluavat nykyään listan ehdokkaista aivan kuten he tekivät, kun rekrytoidaan pysyvästi. Asiakkaat painottavat eniten oikean henkilön valintaa. Rekrytointiprosessi vie yleensä 6-8 viikkoa, mutta interim-toimeksiannossa meidän on toimitettava lista 2-5 päivässä. Tämä koskee kaikkia tehtäviä, kaikilla aloilla, kaikkialla Ruotsissa. Tämän asiakaslupauksen toteuttaminen on pitänyt meidät kiireisenä viimeiset kahdeksan vuotta. Muutama viikko sitten saimme työstä palkinnon, sillä Financial Times oli noteerannut meidät FT1 000 -listallaan, joka on lista maailman nopeimmin kasvaneista yrityksistä. Näin saimme konkreettisen palkinnon siitä, että saavutimme tavoitteemme.

Ja samalla ruotsalaiset yritykset voivat nyt saada oikeaa osaamista, oikeaan aikaan, tarvittavan ajanjakson ja suurella joustavuudella. Ja interim-ammattilaiset pääsevät vastaamaan uusiin haasteisiin, kokeilemaan uusia aloja, työskentelemään uusien ihmisten kanssa ja rakentamaan siten pidempiaikaista uraa Interim-ammattilaisena.

*Kirjoittaja **Stefan Granqvist** on Interim Search Ab:n toimitusjohtaja ja perustajaosakas.*



Kirjoittaja **Virpi Aaltonen** on Raisio-konsernin operaatioista vastaava johtaja ja konsernin johtoryhmän jäsen. Virpillä on mittava toimitusketjujen johtamisen kokemus elintarviketeollisuudesta Pohjoismaissa ja viimeksi Ruotsista Hero Groupista.



Virpi Aaltosen kommentti: "Interim-ratkaisuja hyödynnetään muualla laajasti"

Työskenneltyäni muutaman vuoden Ruotsissa toimitusketjun johtotehtävissä Sveitsissä päämajaansa pitävän konsernin palveluksessa pääsin kokemaan, millaisia eroja arkipäivässä näkyy interim-palveluiden hyödyntämisessä.

Oman kokemukseni perusteella interim-ratkaisuita hyödynnettiin Ruotsissa erittäin laajasti verrattuna Suomeen. Keski-Euroopan maat ovat interim-palveluiden hyödyntämisessä aivan omalla tasollaan. Maailmalla interim-ratkaisuja käytetään myös operatiivisissa- ja asiantuntijarooleissa esim. markkinoinnissa, toimitusketjun, hankinnan ja talouden tehtävissä kaikilla organisaatiotasolla.

Usein rekrytointitilanteissa lähtökohtana oli interim-ammattilaisen ottaminen, vaikka tehtävä ei olisi kestoaltaan selkeästi määräaikainen projekti. Rekrytointimarkkinat olivat kehittyneitä ja palveluntarjoajien henkilöstöpooli niin vahva, että tarvittavaa osaamista pystyttiin löytämään tiimiin merkittävästi nopeammin ja helpommin kuin oman rekrytointiprosessin kautta. Markkinatilanteen epävarmuudessa interim-ratkaisut myös madalsivat rekrytointikynnystä ja mahdollistivat pilotoinnin, kun välttämättä ei ollut selvää millaista osaamista yrityksessä tarvitaan tulevaisuudessa.

Kohtasin usein tilanteita, joissa henkilöt eivät tavoitelleetkaan vakituista työsuhdetta, vaan tavoitteena oli toisaalta kontrollin lisääminen oman työajan määrään sekä laatuun ja toisaalta mahdollisuus pitää huoli osaamisen

monipuolisesta kehittämisestä ja saatavan kompensaation kilpailukykyisyydestä. Nuoremmille interim-ratkaisut saattoivat toimia väylänä työelämään, kun etsittiin mieleistä toimialaa ja työnantajaa.

Interimejä kohdeltiin kuin omaa väkeä, ja vielä pidemmän ajan jälkeen kahvipöytäkeskusteluissa esiin nousi yllätyksiä, kun työkaveri paljastuikin interimiksi. Esimiestyössä ja johtamisessa noudatettiin samoja prosesseja, oli kyseessä interim tai vakituinen henkilö. Olennaista organisaation kannalta oli pitää kokonaisvaihtuvuus oikealla tasolla, jotta vakiväki ei kuormittuisi jatkuvasta perehdyttämisestä.

Interim-toimeksiannoissa on tärkeää, että perehdytysprosessit toimivat ja työn suorittamiseen tarvittavat ohjeistukset ja dokumentaatiot pidetään ajan tasalla. Tavoitteiden selkeään kommunikointiin ja tulosten seurantaan kannattaa panostaa, niin kuin kaikessa johtamisessa. Oli uusi tulija organisaatiossa millaisella sopimuksella tahansa, tiivis mukaan ottaminen työyhteisöön ja kollegaverkoston luonti madaltaa kynnystä avun pyytämiseen ja varmistaa onnistumisen.

Joskus syvällisempi tietämys yrityksen tavoista toimia saattoi näkyä tuloksessa, mutta enimmäkseen tekemisen laatua ei työsuhteen tyyppi määritä. Toisaalta näkyi, että interimeltä odotettiin tulosta jo melkoisen lyhyen perehdytyksen jälkeen. Parhaimmillaan interimit pystyivät haastamaan totuttuja tapoja ja toivat uusia ajatuksia yritykseen.

StaffPoint Executive – Johtamisen kumppanisi

Oman liiketoimintamme ydin keskittyy auttamaan asiakkaita eteenpäin merkittävässä johtamisen resursointikysymyksissä aina hallituksesta kriittisiin asiantuntijoihin. Olemme nähneet paljon asiakkaidemme onnistumisia ja jaamme kokemuksemme muiden käyttöön. Käytännön kokemuksemme on kiteytynyt seuraaviin johtamisen teeseihin, joihin uskomme.

1. Toimiva hallitus katsoo tulevaisuuteen ja tukee johtoa

- Strategian merkitys korostuu nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.
- Toimivan hallitustyön lähtökohta on hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan hyvä yhteistyö ja luottamus.
- Hallituksella tulee olla käsitys johtamisen tilasta ja tämänhetkisestä osaamistarpeesta. Sillä on tärkeä rooli tulevaisuuden kyvykkyyksien varmistamisessa toimintaympäristössä, jossa jatkuva oppiminen on välttämätöntä ja osaaminen vanhentuu nopeasti.

2. Osaava johtoryhmä johtaa ja motivoi huippusuorituksiin

- Menestyvän yrityksen tunnusmerkkinä on osaava johtoryhmä – sellainen, josta kilpailijat ovat kateellisia.
- Jokaisen toiminnon johtajalla on riittävä ammattiosaaminen – näissä tehtävissä ei enää ole aikaa oppia uutta kuin rajallisesti.
- Kova ammattitaito ei riitä ellei johtaja johda. Johtaminen on vaikuttamista, mahdollistamista, ratkaisemista.

3. Osaamisen kehityspotentiaali näkyväksi

- Yritys tarvitsee jokaisen henkilön työpanoksen, kaikilla on merkitystä.
- Osaamisen johtaminen ei ole vain prosessi vaan jatkuvaa toimintaa. Ihmisten tehtäviä, vastuita ja osaamisia pitää optimoida systemaattisesti ja jatkuvasti.
- Omat resurssit hyödynnetään hyvin ja uusia rekrytointeja tehdään harkitusti.

4. Kasvu syntyy ennakoimalla ja investoimalla rohkeasti uuteen osaamiseen

- Tutkimus osoittaa, että innovaatiomenestyjät keskittyvät huomattavasti muita vahvemmin ns. disruptiivisiin innovaatioihin, joiden tavoitteena on luoda täysin uutta markkinaa. Suurin osa yrityksistä keskittyy edelleen inkrementaaliseen innovaatioon eli nykytuotteiden ja -palveluiden kehittämiseen.
- Osaamisnäkökulmasta tarkasteltuna disruptiivisten innovaatioiden luominen vaatii todennäköisesti yritysjohtolta päätöstä investoida myös uuteen osaamiseen organisaation ulkopuolelta.
- Liiketoiminnan uudistamiseen tähtäävä innovaatiotoiminta edellyttää organisaatiolta monipuolisia kyvykkyyksiä ja osaamisia. Jos yritykseltä puuttuu tarvittava osaaminen uusien teknologioiden omaksumiseen ja niihin liittyvän liiketoiminnan luomiseen, tunnistettuja mahdollisuuksia ei saada hyödynnettyä.

5. Nopeita muutoksia syntyy myös joustavilla johtajaresursseilla

- Joustavat johtajaresurssit, interim-ammattilaiset, eivät vain tunnista muutoskohteita vaan annetun johtamisvastuun mukaisesti myös implementoivat muutokset.
- Nopea ratkaisu tilapäiseen tarpeeseen, konkreettinen apu nopeasti.
- Joustavat johtajaresurssit vauhdittavat muutosta ja nostavat esille muutosta estäviä tai hidastavia tekijöitä.
- Toimi ennen kuin organisaatio kriisiytyy! Joustavat johtajaresurssit mahdollistavat tilapäisen osaajan, resurssin, silloin kun sitä tarvitaan ja niin pitkäksi ajaksi kuin sovitaan.
- Vaihtoehtoja ja eri alojen huippuosaajia on tarjolla paljon – uskalla kokeilla ja muodosta mielipiteesi vasta kokemuksen kautta.

Aktiivisuus markkinoilla on lisääntynyt ja olemme tässä katsauksessa kuvanneet interim management –markkinan trendejä näköalapaikalta.

Keskustelemme mielellämme verkoston kanssa ja kehitämme yhdessä työelämää ja johtamista.

StaffPoint Executive

StaffPoint-konserniin kuuluva StaffPoint Executive on erikoistunut johdon suoramaku- ja interim management -palveluihin. Lue lisää: www.staffpoint-executive.fi. StaffPointin muista palveluista löydät tietoa osoitteesta www.staffpoint.fi



Pasi Honkalahti

Director, StaffPoint Executive
040 844 7707
pasi.honkalahti@staffpoint.fi



Tiina Kansanen

Senior Executive Consultant
050 330 3964
tiina.kansanen@staffpoint.fi



Leena Salo

Senior Advisor
040 570 5964
leena.salo@staffpoint.fi



Manne Tiensuu

Senior Advisor
050 385 8760
manne.tiensuu@staffpoint.fi



Mikko Kemiläinen

Senior Advisor
040 451 4156
mikko.kemilainen@staffpoint.fi



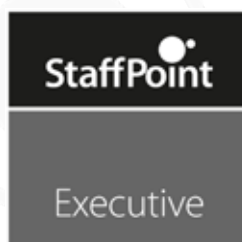
Pasi Theman

Senior Advisor
050 366 1006
pasi.theman@staffpoint.fi

Henrico Digital

Digitaalisen liiketoiminnan kehitykseen erikoistunut sisartiimimme Henrico Digital palvelee omalla erikoisosaamisen alueellaan sekä Interim – ammattilaisten löytämisessä että rekrytoinneissa.

Katso lisää www.henrico.fi.



www.staffpoint-executive.fi