

Uralla Podcast: Kehityskeskustelujen korvaaminen uudella johtajuusmallilla

Äänitteen kesto: 38 min 39 sek

Juontaja

Kristi: Kristi Loukusa

Haastateltava

Päivi: Päivi Voutilainen

[Musiikkia 00:00:00]

Kristi [00:00:06]: Tervetuloa mukaan Uralla-podcastsarjaan. Tässä podcastissa keskustellaan Pohjois-Suomen yritysjohtajien kanssa heidän urapoluistaan ja johtajuudesta sekä sukellaan astetta syvemmälle työelämän laadun kehittämiseen. Jos johtajuus, hyvinvointi ja oman ammattitaidon sekä yrityksen kehittäminen kiinnostaa, tämä podcast on juuri sinulle. Podcastsarja on Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskusten sekä TE-toimiston tuottama ja Työ 2030 -ohjelman rahoittama. Tässä jaksossa keskustellaan Talenomin henkilöstöpäällikön Päivi Voutilaisen kanssa hänen urastaan ja kokemuksistaan johtajuudesta. Kansainvälisenä tilitoimistona tunnettu Talenom on syntynyt tammikuussa vuonna 1972 Oulun Valkealinnassa Paavo Tahkolan perustamasta yhden miehen tilitoimistosta. Talenomin ensimmäinen työntekijä oli palkattu yritykseen samana vuonna ja nyt Talenom työllistää jo yli tuhat henkilöä. Yritys on kasvanut vuosien saatossa pörssiyhtiöksi, jonka liikevaihto oli viime vuonna noin 83 miljoonaa euroa. Tässä jaksossa kuullaan lisää Talenomin kasvutarinasta ja heidän uudistuneesta johtajuusmallistaan. Tervetuloa podcastin vieraaksi, oli todella ilo saada teidät mukaan.

Päivi [00:01:23]: Kiitos, ja kiitos kutsusta. Mukava olla täällä.

Kristi [00:01:26]: Aloitetaan jakso lyhyellä kyselykierroksella, eli tavoitteenasi on vastata oman näkemyksesi ja kokemuksesi mukaan seuraaviin kysymyksiin yhdellä sanalla tai lauseella. Oletko valmis?

Päivi [00:01:38]: Joo.

Kristi [00:01:41]: Mikä on yrityksen tai organisaation tärkein voimavara?

Päivi [00:01:45]: Ihmiset, työntekijät.

Kristi [00:01:48]: Mikä on mielestänne tärkein työmotivaatioon vaikuttava tekijä?

Päivi [00:01:53]: Se, että on tällaiset yhteiset innostavat päämäärät.

Kristi [00:01:59]: Mikä on teidän mielestä tärkein taito johtamisessa?

Päivi [00:02:04]: Kuunteleminen ja aidosti välittäminen.

Kristi [00:02:09]: Mikä on mieleenpainuvuin negatiivinen kokemus työelämästä?

Päivi [00:02:15]: Varmaan joku sellainen jos on jotakin, että toinen ottaa kunniaa toisen tekemästä työstä tai jotain ehkä tämän tyylistä voisi olla. En hyväksy sellaista.

Kristi [00:02:29]: Entä mikä on mieleenpainuvien positiivisten kokemusten työelämästä?

Päivi [00:02:34]: Varmaan sellaiset kokemukset, kun tietää, että on vähän mokannut tai ei ehkä mennyt ihan putkeen kaikki ja sitten siitä kuitenkin oma esihenkilö tai johto tsemppaa ja kertoo, että ei se haittaa.

Kristi [00:02:52]: Hyväksytään virheet.

Päivi [00:02:53]: Kyllä. Ei ollut ihan yhdellä sanalla, mutta... [naurua 00:02:57].

Kristi [00:02:59]: Kerro paras neuvo, jonka olet työelämässä saanut.

Päivi [00:03:04]: Mun oma pitkäaikainen esihenkilö sanoi aina näin, että ryhtyä pitää, mutta vauhtia voi säätää.

Kristi [00:03:11]: Tuo onkin aika hyvä neuvo. Ja anna paras neuvosi, jonka haluat kuulijoille jakaa.

Päivi [00:03:19]: Varmaan oma neuvo olisi se, että ole oma itsesi.

Kristi [00:03:25]: Ja kierroksen viimeinen kysymys: Miten huolehdit omasta työhyvinvoinnistasi ja työssä jaksamisesta?

Päivi [00:03:32]: Tässä varmasti tullaan ihan perusasioihin, että riittävä uni ja liikunta ja läheiset ja perhe. Ja sitten tauot työpäivän aikana. Varmasti tällaiset perusasiat. Mä olen itse tehnyt urallani monta vuotta sitten periaatepäätöksen, että en työskentele ollenkaan viikonloppuisin, ja se päätös on meidän yhtiössä hyväksytty ja siitä olen pitänyt kiinni.

Kristi [00:03:56]: Eli ehtii palautua sitten sen viikonlopun aikana oikeasti. Hienoa. Olet Päivi aloittanut Talenomilla trainee-ohjelmassa kirjanpitäjänä 11 vuotta sitten ja toimit nykyään henkilöstöpäällikön roolissa. Kertoisitko lisää sinun uratarinasta. Eli millainen koulutustausta sinulla on ja miten olet päätenyt nykyisiin tehtäviisi?

Päivi [00:04:22]: Joo. Mä olin silloin 11 vuotta sitten viimeistelemässä mun laskentatoimen opintoja, tradenomi olen koulutukseltani. Hain sitten kesätyöpaikkaa tai tällaista, mihin voisi yhdistää sitten harjoittelujakson, joka siellä koulussa tuli tehdä. Olin saanut jo sitten toisesta tällaisesta perinteisestä pienestä tilitoimistosta paikan, jossa ehkä oli kolme henkilöä sen toimiston johtajan lisäksi. Sitten mulle soitettiin Talenomilta, että sinnekin tulisin valituksi. Ja muistan, kun kysyin haastattelijalta silloin, että mitäs minun tilanteessa tekisit, että miksi nyt valitsisinkin toisen tai heidät sen toisen sijaan. Silloin mulle sanottiin, että Päivi kuule, että nyt olet varmasti oikeassa paikassa oikeaan aikaan, että jos pystyt näyttämään ja toteen näyttämään sen, että haluat oppia ja pärjätä ja että meillä on sitten kyllä näitä uramahdollisuuksia tarjota. Ilman muuta siihen tartuin ja jäinkin sitten heti suoraan vakituiseen työsuhteeseen siitä. Kirjanpitäjän töitä tein. Siihen aikaan vaikka siitä ei niin kauhean pitkä aika ole, mutta on kuitenkin yli 10 vuotta aikaa, niin kirjanpitäjän rooli oli hyvin erilainen kuin tänä päivänä meillä, meillä ei esimerkiksi ole tänä päivänä kirjanpitäjätitteliä olemassa, vaan meillä on taloushallinnon asiantuntijoita. Koska työnkuva on hyvin erilainen kuin silloin. Silloin elettiin hyvin tällaista paperista aikakautta, mäkin kirjasin asiakkaiden tositteita paperilta ja hakkasin kirjaimellisesti ne sitten jonnekin järjestelmään ja näin päin pois. Tavallaan tämä, miten se on tähän päivään muuttunut, se on aika merkittävästikin muuttunut. Mä itse sitten suuntauduin enemmänkin tällaiseen asiakkaiden kanssa olemiseen vielä enemmän, ja aloitin sitten asiakaspäällikköroolissa, kun olin tehnyt tovin aikaa niitä kirjanpitoja. Sitten oikeastaan silloin alkoi tämä esihenkilöura

myöskin kiinnostamaan samanaikaisesti. Varmaan elettiin vuotta 2014 tai 2015 kun mä aloitin esihenkilöurani. Se täytyy sanoa, että se on ollut kyllä opettavaisin matka, mitä olen kokenut. Mä sain niin sanotusti vedettäväksi tuon pohjoisen alueen, siellä on tällaisia pieniä tilitoimistoja, jotka Talenom oli aikanaan ostanut. Siellä oltiin ehkä erilaisessa tilanteessa, mun tehtävä oli lähteä viemään näitä meidän uusia prosesseja ja järjestelmiä, meidän automatiikkaa ja ennen kaikkea meidän johtamismallia, joka siihen aikaan uudistettiin ja lähdettiin testaamaan. Se on ollut mahtavaa huomata, että kun on saanut sinne viedä ja tietenkä kaikki kiitos niille ihmisille ja esihenkilöille, jotka ovat muutokseen lähteneet mukaan, joiden kanssa tätä lähdettiin viemään. Se on ollut sitten aika mahtava matka ja siinä matkalla sitten huomasin sen, että kyllä ihmisten kanssa työskentely on se, mikä minua kiinnostaa. Ja varsinkin, kun näki, että minkälaisia vaikutuksia sillä on, kun saadaan ihmiset motivoituneiksi ja sitoutuneiksi ja yhdessä tekemään. Niinpä mä aloin omalle esihenkilölleni puhumaan, että tämä henkilöstöjohtajuus kiinnostaa minua erityisesti. Meillä on johtamismallin mukaan tällaiset tavoitekeskustelut ja urakeskustelut ja meillä on tällaiset hyvinvointikeskustelut. Meillä aidosti keskustellaan yksilöllisesti ihmisten kanssa. Niin teki myös minun esihenkilöni silloin. Yhdessä alettiin sitten rakentamaan sitä kohti. Kerroinkin, että ei mulla ole mikään kiire, että mä olen ihan tyytyväinen tähänkin ja näin. Sitten kun tuli muutoksia vähän organisaatioon, niin tämä tieto oli sitten myös johtoryhmän käytettävissä, että Päivi on ilmaissut tällaista mielenkiintoa. Sitten viime toukokuussa tosiaan aloitin tässä henkilöstöpäällikön roolissa täällä Suomen maalla.

Kristi [00:08:22]: Jos tuosta nyt siirrytään siihen Talenomien kasvutarinaan, niin se on tosiaan yhden miehen yhtiöstä kasvanut kansainväliseksi toimijaksi. Mikä kaikki siitä matkasta tekee erityisen?

Päivi [00:08:38]: Onhan se ollut, että jo tässä 11 vuoden aikana puhumattakaan varmaan tuosta 70-luvulta tänne, kyllä siellä on ollut sellainen tietynlainen koko ajan sama Talenom-henki tai ehkä jotenkin voisi kuvata sellaista, että sitä kulttuuria on rakennettu pikku hiljaa. Siellä on ollut koko ajan sellainen, selkeästi Paavollakin silloin jo tällainen into tähän teknologiseen kehitykseen. Se on kulkenut mukana. Asiakas on ollut aina ykkönen ja tietysti myös osaava henkilökunta. Tyytyväinen henkilökunta on aina korreloinut sinne asiakastyytyväisyyteen myöskin. Onhan se aivan mahtavaa, kyllä me iloitaan tosi paljon tästä kansainvälistymisestä. En tiedä, onko silloin 70-luvulla oikeasti vielä ollut vaikka visiona tämä kansainvälisyys, ja että miten se näkyy. Se on mahtavaa nyt saada, viime viikon olin Tukholmassa siellä uusien kollegoiden kanssa. Sielläkin meillä jo se 300 henkeä, ehkä ylikin on. Ja Espanjassa on meillä kollegoita. Jotenkin tämä on tosi sellainen kaunis tarina, joka ei varmasti helposti ole tullut tai syntynyt. Itsekin on tätä kasvutarinaa ja sen kipuiluakin myös saanut elää tässä. On saanut kasvaa mukana, kehittyä mukana, oppia. Joutunutkin oppimaan paljon uutta.

Kristi [00:09:59]: Miten kuvailisit Talenomin missiota?

Päivi [00:10:04]: Kyllä me ollaan yrittäjiä varten olemassa. Aidosti halutaan yrittämisen iloa on pitkään ollut tällainen meidän slogan tai sotahuuto. Kyllä se on se, että me halutaan auttaa niitä yrittäjiä menestymään siinä heidän työssään, missä he ovat hyviä. Ja sitten he voivat tavallaan tällaisella yhden luukun periaatteella ostaa sitten meiltä avun siihen, missä itse ei ole vahvimmillaan. Meillä on laajasti, että me ei olla vain kirjanpitotalo niin sanotusti. Me hoidetaan kyllä yhtiön kirjanpidot ja palkanlaskennat ja meillä on lakipalvelut ja konsulttipalvelut, me konsultoidaan ja autetaan. Me tarjotaan HR-palveluita yhtiöille. Meillä on hyvin laaja se meidän paketti, millä me ihan oikeasti tiedetään, että me pystytään auttamaan ennen suomalaisia yrityksiä mutta nyt myös yhä laajentuvasti ulkomaisia yhtiöitä koko ajan. Siinä missä he arjessa apua tarvitsevat.

Kristi [00:11:08]: Mitkä on Talenomin keskeiset arvot ja millä tavalla ne näkyvät sitten siellä toiminnassa?

Päivi [00:11:13]: No arvot on hirveän tärkeitä mulle itselleni Talenomilla. Me oltiin, olisiko vuosi ollut 2016 tai 2017 kun olimme Puolassa sellaisessa johdon seminaarissa. Silloinen toimitusjohtaja nosti oikein tämän arvojohtamisen ja arvojen kautta elämisen meidän työyhteisöön hyvin vahvasti. Me oltiin siellä useampi päivä Puolassa ja mietittiin, että mitkä ne meidän arvot voisi olla ja eletäänkö me itse niitten mukaan. Päädyttiin siihen, että meidän arvot on, ja ne on sieltä asti olleet samat, välittäminen ja tahto ja rohkeus. Pitkään mietittiin siellä myös, että voisiko yhtenä arvona olla vaikka rakkaus, mutta se oli siihen hetkeen sitten ilmeisesti liiankin kuvaava. Mutta ehkä mä sanoisin niin, että meillä on Talenom-kulttuurissa ja meidän hengessä elää sellainen välittämisen kulttuuri. Aidosti välitetään työkavereista, asiakkaista ja sitten me tahdotaan koko ajan kehittyä ja olla edelläkävijöitä monissa asioissa. Ja sitten meillä on varsinkin rohkeutta tehdä. Elikkä meillä voidaan kokeilla ja meillä voidaan sitten todeta, että tämä nyt ei toiminut, nyt meidän täytyy varmaan muuttaa tätä ja ottaa tästä opiksi. Mennään rohkeasti läpi esteiden. Ja varmaan myös rohkeasti sanotaan asioita ääneen riippumatta siitä, että ajatteleeko joku, että nuo ei nyt ainakaan koskaan tule tuonne menemään. Kyllä mä näen, että ne elävät meillä hyvinkin vahvasti ja ihan sama varmaan keneltä työntekijältä kesken unien herätetään ja kysytään, että tiedätkö sä mitkä ovat Talenomin arvot, niin veikkaampa, että siellä ei hirveän monta

ihmistä ole, jotka niitä ei tietäisi. Ollaan myös sitten henkilöstön kanssa saatu nämä elämään ja tuotua sitä kautta meidän arkeen osaksi meidän tapaa työskennellä.

Kristi [00:13:06]: Tilitoimistoarki mielletään helposti rutiininomaiseksi, kuivaksi ja jopa Talenomien kasvutarinan mukaan paperinmakuiseksi, niin pitääkö tämä paikkansa?

Päivi [00:13:16]: Mä voin sanoa, että varmasti ehkä tilitoimistoarki jossain voi pitää paikkansa, että ehkä se joillakin vielä on sellaista. Mutta että pitääkö se Talenomilla paikkansa, niin ei kyllä pidä. Vaikka mekin ollaan tällainen asiantuntijaorganisaatio ja tehdään tärkeitten asioiden äärellä töitä, niin me ollaan silti asiakaspalveluorganisaatio. Ja nimen omaan sitten nämä rutiinityöt, mitkä mainitsit, meillähän Talenomilla on nimen omaan nämä rutiinityöt jo aika pitkälle automatisoitu. Ja me edelleen kehitetään koko ajan meidän automaatiota. Oikeastaan suurin osa meidän asiakkaista, sähköisyysastetta en muista, mutta meillä ei enää näy vaikka toimistoilla mappeja, papereita, paperipinoja, kuitteja. Meillä on kaikkiin näihin tehty sähköiset ratkaisut asiakkaille, että miten toimittaa kuitti, ottaa sovelluksella kuva ja laittaa kirjanpitoon ja heittää se paperikuitti roskiin. Tai ei edes ottaa sitä paperikuittia, jos se on mahdollista saada sähköisessä muodossa. Sillä tavalla varmaan, mä tiedän, että meidän alaan liittyy paljon, mä muistan joskus ammattikorkeakouluopinnoissa joku markkinoinnin opettaja kysyi multa, että miksi sinä valitset tuollaiset tylsän, nuttura päässä siellä kireällä pimeän lampun ääressä näpyttelyn sen sijaan, että sä voisit tulla tänne meille markkinoinnin puolelle. Ja silloin mä itse ajattelin, että no okei, että näinkin voi ajatella. Mutta kyllä mä itse, mä tosiaan itse olen ekstrovertti ihminen ja sosiaalinen ihminen ja kuitenkin tehnyt pitkään itse myös sitä kirjanpityötä. Ja tänä päivänä jos vertaa sitä tosiaan mitä se silloin oli, niin ei se kyllä ole mitään pelkkiä rutiinien pyörittämistä, vaan se on sitä asiakkaan auttamista, asiakkaasta välittämistä, hänen liiketoimintansa tukemista, etukäteen reagoimista. Konsultointia.

Kristi [00:15:11]: Millaisista rooleista henkilöstö koostuu?

Päivi [00:15:15]: Talenomilla meillä henkilöstö koostuu, meillähän on hirveän paljon erilaisia rooleja, meillä on ihania uratarinoita ja ihan välttämättä se ei tarkoita aina, että menisi organisaatiossa ylöspäin vaan voi mennä myös vähän niin kuin sivuttain tai muuttaa vaikka roolia eri osastolla. Meillä on hirveän paljon, kun meillä on esimerkiksi ohjelmistotalo tavallaan itsessään meillä, joka on tehnyt meidän omat järjestelmät yhdessä meidän muiden

työntekijöiden kanssa. Meillä on koodareita ja testaaajia, meillä on taloushallinnon asiantuntijoita, palkka-asiantuntijoita, palkanlaskijoita. Meillä on myyntipäälliköitä ja sitten meillä on lakimiehiä ja konsultteja. Ja sitten tietysti meillä esihenkilötyö on meille se, mikä meidän johtajuusmallissakin korostuu, eli me uskotaan tällaiseen yksilölliseen johtamiseen. Ja siksi meillä on myös esihenkilötyö omanaan. Että meillä on reilusti yli sata esihenkilöä, jotka tekevät esihenkilötyötä. Eli eivät tee esimerkiksi asiakastyötä oman työn lisäksi, vaan keskittyvät siihen, että sitten taas nämä muissa rooleissa olevat pystyvät tekemään parhaansa, innostuu ja motivoi ja onnistuu.

Kristi [00:16:32]: Missä kaikkialla teillä työskentelee henkilöstöä?

Päivi [00:16:36]: Meillä työskentelee henkilöstöä Suomessa. Meillä on Suomessa yli 60 toimipistettä. Meidän pääkonttori on Oulussa. Siellä meitä on ehkä lähes 500 henkeä. Ja Tampereen ja Helsingin alueet ovat sitten. Sitten meillä on tosiaan pienillä paikkakunnilla, missä meillä onkin intressit pitää yllä toimintoja, on ihan sitten tuolla ihan pohjoisessa ja vähän siellä sun täällä meillä kyllä on näitä paikallistoimistoja niin sanotusti. Sitten meillä on tuolla Ruotsissa, että siellähän meillä on jo useampi toimisto ja tosiaan yli 300 henkeä, eli siellä kasvetaan nyt voimakkaasti näiden yritysostojen kautta ja viritellään toki myös myyntiosastoa sinnekin. Sitten Espanjassa meillä on kanssa jo toimipisteitä. Siellä on sellainen noin 50 henkeä. Sittenhän meillä on tietysti sillä lailla, että meillä tämä etätö on ollut ennen jo koronapandemiaa meille ihan tuttu tapa tehdä töitä. Meillä on täysin etätöitä tekeviä ollut jo ennen koronaa. Sillä on saatu mahdollistettua ihan tosi pienillekin paikkakunnille se, että on mahdollista liittyä meidän Talenom-joukkoon, tulla meille töihin. Myöskin sitä kautta me ollaan saatu todella hyvää osaamista, että ollaan tavoitettu sitten myöskin. Tällaista mallia meillä on ollut jo aika paljonkin.

Kristi [00:18:00]: Tosiaan tässä jaksossa käsitellään myös työelämänlaadun kehittämistä yritysjohtajien, esihenkilöiden näkökulmasta. Ja työelämän laatu viittaa yleisimmin työntekijöiden kokemukseen työssä viihtymisessä. Se edistää työpaikkojen tuottavuutta, kilpailukykyä, työmotivaatiota, työorganisaatioiden julkista kuvaa sekä palveluiden ja tuotteiden laatua. Miten vaikutatte ja tuette henkilöstön työelämän laatua?

Päivi [00:18:27]: Joo, kyllä. Nyt ollaan ihan asian ytimessä. Mä olen jossain toisessakin yhteydessä sanonut sen, että jos me ei työntekijöitten hyvinvoinnista pidetä huolta, niin se

kyllä lopulta johtaa siihen, että ei meillä ole sitten edes bisnestä, mitä tehdä. Alussa viittasinkin, että tärkein voimavara on henkilöstö. Mehän ollaan hyvin kiinnostuneita siitä, että mitä meidän henkilöstö ajattelee, kokee, tuntee ja missä meidän pitäisi kehittyä. Meillä mitataan aktiivisesti kolme kertaa vuodessa henkilöstötyytyväisyyttä. Meillä on ihan samalla lailla henkilöstölle tyytyväisyysmittareita kuin asiakkaillekin, että me tiedetään, onko asiakkaat tyytyväisiä. Ja näistä kun me kysytään henkilöstöltä mielipiteitä ja kehitysideoita, niin me myöskin sitten niitä otetaan työstöön ja niihin palataan ja niitä edistetään, että miten me voitaisiin olla aina vaan yhä parempi työpaikka sitten meille jokaiselle. Tietysti meillä on sitten hyvinvointiin liittyen, totta kai meillä on kaikki perusasiat kunnossa, meillä on todella hyviä henkilöstöetuja ja todella hyvä ja laajennettu työterveyshuolto ja tehdään tiivistä yhteistyötä muutenkin työterveyshuollon kanssa. Me koulutetaan, me valmennetaan. Meillä on hyvinvointiluentoja. Nytkin vaikka tässä parin viikon päästä tulee hybridityöhön liittyviä tällaisia hyvinvointiasioita. Meillä oli juuri kognitiivisesta ergonomiasta hyvinvointiluentoa. Näistä meidän henkilökunta myös tuntuu kovasti tykkäävän. Mutta tärkein ehkä, nostaisin kuitenkin meidän henkilöstötyytyväisyyteen liittyen sen meidän esihenkilötyön. Ja nimen omaan sen yksilöllisen johtamisen ja yksilölliset, että vaikka on tiimillä tavoitteet tai toimistolla tavoitteet tai ylipäätään tavoitteen, niin aina mennään myös siihen yksilöllisyyteen, että jokainenhan ei pysty samaan. Uusi työntekijä on ihan eri tavalla kuin taas monta vuotta meillä ollut. Uskotaan siihen, että se oikeasti henkilöstötyytyväisyys tuotetaan siellä lähiesihenkilötyöllä. Sitten me taas HR:n puolelta tuetaan esihenkilöitä onnistumaan työssään. Me halutaan esihenkilöitten kesken viljellä sitä ajatusta, että esihenkilö onnistuu siinä työssään silloin, kun hänen tiiminsä onnistuu. Elikkä tavallaan juuri se, että me annetaan aikaa sille esihenkilötyölle ja valmennetaan ja tuetaan. Ja sitten sitä kautta saadaan nostettua sitä, vietyä meidän isoja muutoksia läpi, mutta sitten myös, että henkilöstö tulee koko ajan kuulluksi.

Kristi [00:21:14]: Mitä te tavoittelette henkilöstötyytyväisyydellä?

Päivi [00:21:19]: Kyllä me tavoitellaan sitä, että meidän henkilöstö pysyy meillä töissä. On tosi kovaa kilpailua osaavasta henkilökunnasta niin meillä kuin muillakin. Me halutaan olla se työpaikka, jossa halutaan pysyä. On pidempiä työuria tai pitkiäkin. Nykyäänhan ei ihan ole sama se mentaliteetti kuten ehkä joskus on ollut, että mennään yhteen työpaikkaan ja pysytään sitten sinne eläkeikään asti, vaan oikeasti täytyy olla muitakin kuin vaikka se palkka tai se, että pitää olla työpaikka. Täytyy pystyä erottautumaan siinä, että onkin aidosti välittävä ja työntekijän arvoa nostava työnantaja. Me tavoitellaan sitä, että ihan niin kuin minä tyytyväisenä talenomilaisena, että kaikki voisi kokea sen. Että kaikki saisi sitä laadukasta esihenkilötukea ja kaikille olisi selvää se, että mitä sinulle kuuluu ja mitä sinulta odotetaan ja miten sinulla menee sitten suhteessa tavoitteisiin. Ja totta kai nykypäivänä tämä etätyö haastaa niin meitä kuin varmasti muitakin, ja siihen liittyviä tavallaan toimia

täytyy meidän koko ajan vähän seurata ja mitata ja tutkia, että mikä on kellekin se paras ratkaisu, tai mitä se aiheuttaa vaikka työyhteisöön tai henkilötasolla. Tietysti sitten meillä on HR:n omat mittarit, että mitä tavoitellaan sitten liittyen sairauslomiin tai vaikka liukumattuneihin tai ihan yksittäisiin asioihin, mutta kyllä meidän päätavoite on se, että meillä olisi hyvinvoiva henkilöstö, joka on sitoutunut meihin.

Kristi [00:22:57]: Näkökö se hyvinvointi sitten myös työn tuloksissa?

Päivi [00:23:01]: Kyllä. Esimerkiksi juuri aiemmin tuossa kun sanoin sitä, että lähdettiin viemään näitä johtamismalleja sellaisiin toimistoihin, joissa sitä ei vielä ollut, niin me huomattiin siinä, kun me vietiin uudet prosessit ja johtamismallit ja esihenkilöt olivat sitoutuneet viemään muutosta läpi, niin me joissakin toimistoissa jopa tuplattiin liikevaihto samalla henkilömäärällä. Ja samaan aikaan meidän henkilöstötyytyväisyys jopa nousi ja meidän asiakastyytyväisyys pysyi erinomaisena, joka oli kyllä ollutkin jo erinomainen. Eli tavallaan meidän tuottavuus vaikka tietyllä alueella, mihin vietiin johtamismallia, niin tuottavuus parani ehkä 25 prosenttia eli siellä on aivan mahtavia tuloksia. Ja sitten kun me nähdään, että oikeasti se suurin vaikutus oli siinä, että esihenkilöt sitoutuivat muutokseen ja sai tarvittavan tuen ja lähdettiin tekemään johtamismallin mukaiset toimet ja jaksettiin uskoa siihen, että näillä pienillä askelilla tilanne muuttuu. Se ei ole helppoa asettaa siihen työntekijän asemaan ja ottaa yhtäkkiä, että nyt sä otatkin tällaiset uudet järjestelmät, hienot, mitkä me ollaan tehty ja nyt sä alatkin käyttää automaattia apuna sun rutiineissa ja nyt sä keskityt tuonne asiakkaille konsultoivaan otteeseen, palveluun. Täytyy muistaa se, että ihmiset tarvitsee aikaa ja tukea ja ymmärrystä siitä, miksi me tehdään ja miten me tehdään ja miten se vaikuttaa minun arkeen. Kyllä, todella merkittäviä tuloksia on sen osalta saatu.

Kristi [00:24:40]: Olet nyt muutaman kerran viitannut tähän johtajuusmalliin, niin kerrotko siitä vielä tarkemmin, mitä se on?

Päivi [00:24:49]: Joo. Meille varmaan tosi monelle on tuttu tällainen, että pidetään vaikka vuosittain kehityskeskusteluja, niin meilläkin ennen tehtiin. Sitten me todettiin, että se ei ole riittävä taso, että kerran vuodessa keskustellaan siitä, että miten menee ja ehkä sitä palautetta muutenkaan suomalaiset ei hirveästi ole hyviä antamaan ja näin päin pois. Me lähdettiin miettimään sitä kautta, että kun meillä on niin paljon muutoksia, projekteja, mitä

me viedään läpi, että miten me saataisiin se paras ymmärrys tosiaan henkilötasolla, että mitä tämä tarkoittaa minulle ja miten minä sen koen ja mitä se tarkoittaa konkreettisesti minun päivässäni. Sieltä me lähdettiin sitten rakentamaan tätä johtamismallia sillä tavalla, että me periaatteessa hylättiin kehityskeskustelut, meillä ei puhuta esimerkiksi kehityskeskusteluista ollenkaan, vaan me tuotiin siihen rinnalle sillä tavalla, että meillä on tällainen palvelulupaus, esihenkilöt lupaa henkilöstölle, että meillä on tietty minimitaso keskustelut jokaisen kanssa. Me puhutaan tällaisista one-to-one:ista, jollekin se on joka viikko, jollekin se on joka toinen viikko, tullaan tähän yksilölliseen johtamiseen, että uusi työntekijä vaikka tarvitsee enemmän kuin vaikka joku toinen. Ja sitten meillä on nämä kehityskeskustelut muokattu, että meillä on tällaiset tavoitekeskustelut, meillä on tavoitekeskustelut kaksi kertaa vuodessa, mutta käytännössä meillä käydään kuitenkin tavoitteita ja palautteita läpi joka kuukausi jokaisen henkilön kanssa. Ja sitten meillä on hyvinvointikeskustelu. Ja sitten nyt uutena, kun me ollaan lähdetty mittamaan eri konseptilla sitten meidän henkilöstötyytyväisyyttä, niin sieltä vielä tulee tällaiset hyvinvointikeskusteluun yhdistettävät henkilökohtaiset keskustelut, joissa on mitattu, että mikä on juuri minulle merkityksellisintä tai merkityksellisiä asioita täällä meillä Talenomilla ja miten ne toteutuvat. Ja niitä lähdetään sitten myös purkamaan. Ja sitten meillä on urakeskustelut, sitten meillä on palkkakeskustelut, luvataan jokaiselle joka vuosi. Tällä lailla meillä rakentuu tämä. Sitten meillä on tällaisia, että esihenkilöt menevät mukaan työntekijöiden työhön, menevät mukaan asiakaspalaveriin, että pystyy antamaan sitä palautetta. Me puhutaan tällaisista työharjoitteista tai millä nimellä haluaakaan puhua. Ollaan mukana siellä valmentamassa, tällaista valmentavaa johtamista versus tällaista käskevää johtamista, mitä ehkä aiemmin on viljelty. Tässä se lyhykäisyydessään meidän johtamismalli on.

Kristi [00:27:15]: Oman osaamisen kehittäminen ja urakehitys ovat myös isoja, vaikuttavia, työelämän laatua edistäviä tekijöitä. Millaisia mahdollisuuksia Talenom tarjoaa työntekijöille oman osaamisen ja uran kehittämiseksi?

Päivi [00:27:28]: Tietenkin itse olen ihan hyvä esimerkki siitä, että näitä urapolkuja meillä on. Joskus se vie kauemmin ja joskus vähemmän aikaa. Kaikki lähtee tosiaan siitä, että ura- ja tavoitekeskusteluissa tuodaan esille, kuten kerroin, näitä omia ajatuksia, ideoita, toiveita, haaveita. Sanotaan ääneen esihenkilölle niitä omia ajatuksia. Meillä on tällaisia omia sisäisiä koulutusohjelmia aika paljonkin. Vaikka tällaisia, mihin itsekin aikaan menin, tämä trainee-ohjelma. Mutta sitten meillä on tällaisia esim. leader-ohjelmaksi kutsutaan, eli jos toiveena on vaikka päästä jonain päivänä esihenkilötyöhön, niin meillä jokainen suorittaa tämän leaderin, vuoden kestävän. Siihen on haku juuri meillä päättynytkin ja siinä on aina sellainen noin 20 - 30 hengen porukka sitten mukana, joka sitä lähtee suorittamaan. Myöskin, jos meille tulee esihenkilöitä ohi tämän leader-ohjelman, niin he lähtevät suorittamaan tätä

leader-ohjelmaa. Sitten meillä on tällainen kansainvälinen johtajakoulu. Meillä on siinä sitten tuolta Suomesta ja Ruotsista on tällä hetkellä osallistujia, eli sellaisia, jotka toivovat, että voisi toimia johtotehtävissä tai isoissa vaikka projekteissa tai haluaa muuten sitä omaa esihenkilöuraa kehittää, niin tämä on esihenkilöille suunnattu tavallaan seuraava askel. Sitten meillä on tietysti tällaiset meidän alalla arvostetut tutkinnot, joissa Talenom tukee ilman muuta, on tämä KLT- ja THT-tutkinnot, ne on sellaisia meidän alan merkkitutkintoja. Ja meillä koulutetaan, valmennetaan, maksetaan ja kustannetaan kaikki siihen liittyvät ja kannustetaan asiantuntijoita näihin hakeutumaan. Tietenkin sitten oman työn ohessa, mä olen itse vaikka tässä suorittanut johtamisen erikoisammattitutkinnon, ja nyt mä mietin seuraavana jotakin HR-päällikön tutkintoa tai jotakin siihen liittyvää. Meillä mahdollistetaan tämä, jos on kiinnostusta sitten omaakin aikaa käyttää opiskeluun. On saatu kaikkia johtamiseen liittyviä kursseja, koulutuksia, on ollut henkilökohtaista valmennusta, ja sitä me henkilöstölle tarjotaankin. Meillä on ihana, meidän uratarinoissakin kuulee sen, että meillä saa olla keskeneräinen. Voi lähteä hakeutumaan sellaiseen, mistä tietää, että itsellä on se kipinä ja palo siihen tehtävään. Ja sitten me pystytään kouluttamaan sinua juuri siihen, jos sä muuten olet siihen tehtävään sopiva. Esimerkkinä itsestä voisin sanoa sen, että nyt tämä kansainvälistyminen tuo itselle uutena sen, että en ole työkielenä käyttänyt englantia. Ja nyt pitää palautella mieleen sitten sitä englannin kielen taitoa, että pystyy kollegoiden kanssa juttelemaan sujuvasti ja sitten sparrailemaan sinne Ruotsiin meidän käytänteitä, oppimaan heiltä käytänteitä meidän käytäntöihin. Siihenkin mun esihenkilöni kanssa sovittiin, että nyt mä olen aloittanut tai puoli vuotta kohta jo käynyt, mulla on englannin kielen opettaja, me käydään joka keskiviikko kahdeksalta aamulla, me aloitetaan englannin kielen tunti, ja sitten mä teen siinä iltaisin ja viikonloppuisin läksyjä ja tehtäviä. Sitten me käydään ne taas keskiviikkona läpi ja keskustellaan. Tämä on ehkä meillä juuri se, mitä me halutaankin tukea, että ihmiset uskaltaisi hakea rooleihin vaikkei ole vielä niin kuin valmis. Ei me kukaan olla koskaan täysin valmiita, kun me johonkin uuteen hypätään. Siinä halutaan kyllä olla tukemassa.

Kristi [00:30:49]: Onko teillä mahdollisuus hakeutua sitten organisaation ulkopuolelta näihin tehtäviin?

Päivi [00:30:55]: On, meillä on molempia rekrytointikäytäntöjä. Sekä sisäisesti että ulkoisesti. Monesti meillä on haut myös niin, että kun ne ovat ulkoisessa haussa, siihen saa hakea myös sisäisesti. Elikkä ilman muuta meille tulee ulkoa osaajia meidän joukkoon koko ajan.

Kristi [00:31:11]: Siirrytään nyt seuraavaksi tulevaisuuteen eli millaiseksi näet työelämän muuttuvan?

Päivi [00:31:18]: Kyllä varmasti heti, mikä tulee mieleen, on tämä korona-aika ja sen tuomat haasteet ja muutokset työyhteisöön. Meilläkin vaikka ihan Suomessa, kun on se noin tuhat työntekijää ja pahimpaan aikaan, kun siirryttiin lähes kokonaan etätöihin, niin olihan se melkoinen ponnistus. Osallehan se sopi tosi hyvin ja osalle se ei oikein sovi. Nyt meillä onkin sitten tämän koronan jälkeisen elämän rakentaminen ja siihen vähän normaaliin palaamisen hetki menossa. Sillä tavalla, että siinä huomioidaan sekä taas tämä yksilöllisyys että myös työyhteisö. Meilläkin, kuten sanoin, on niin monella paikkakunnalla Suomessa näitä pieniä toimistoja tai isompiakin toimistoja. Se on aika tärkeä se työyhteisön merkitys, ja se näyttäytyykin juuri niin, että sen rakentaminen nyt sitten koronan jälkeen, että miten se muotoutuu. Mutta siihenkin tosiaan meillä on sitä hyvinvointivalmennusta tulossa tähän hybridityön käytänteihin ja vähän tutkittua tietoakin siihen taustalle. Meillä sitten tiimit lähtevät rakentamaan, ja toimistot, itselle parhaaksi näkemäänsä tapaa ylläpitää sitä hyvää työyhteisöä, jotta uudet saavat tuen ja tietenkin toiset saavat tuen toisilta. Tulee sitä iloa, naurua päivään ja yhteisiä kahvihetkiä ja näin päin pois. Sitten tietenkin yksilötason keskustelut myös siitä, että mikä on kellekin se sopivin. Kyllä tämä on muuttanut merkittävästi tätä tapaa työskennellä. Ehkä sitten toinen, voisi sanoa, näkyy ehkä muutos siinä, että meille tulee paljon nuoria töihin, vastavalmistuneita, ja sillä lailla uransa aloittavia näihin meidän trainee-ohjelmiin, joita pyörii. Meillehän tulee satoja hakemuksia vuodessa ja meillä pyörii useampi näitä traineeta vuoden aikana. Siellä ehkä näkyy tällainen juurikin tämä, että ei ajatellakaan välttämättä tulevansa sellaiseen työpaikkaan, jossa ollaan sitten tosiaan sinne eläkeikään, vaan saattaa korostua tällainen vapaa-ajan merkitys tosi paljon, että halutaankin tehdä osa-aikaista työtä, ei olla välttämättä valmiita sitoutumaan siihen kokoaikaiseen työhön. Tällaiset työelämän tarpeet tai ylipäättänsä tällaiset ihmisten tarpeet, että ei ole merkityksellisin välttämättä se juurikin vaikka, tai kilpaillaan sellaisilla, että mitä pystytään eniten tarjoamaan, että ne tyydyttää ne henkiset tarpeet ja muutkin tarpeet kuin vain se tilipussi, mikä tulee kerran kuussa. Se ehkä myös näkyy sellaisena, mikä varmasti muuttaa meidän kaikkien yritysten tapaa tehdä ja rekrytoida ja huomioida nämä muuttuvat tarpeet.

Kristi [00:34:06]: Haluaisin tarttua tuohon etätöihin ja yhteisöllisyyteen, eli minkälaisia haasteita olette nähneet ja miten niihin haasteisiin on reagoitu?

Päivi [00:34:17]: Kyllä sieltä on tullut erilaisia haasteita. Esimerkiksi juuri tähän työyhteisöön liittyen. Eli meillä on henkilöitä, jotka haluavat olla toimistolla ja haluaisivat, että se työyhteisö on siinä lähellä ja paikalla ja läsnä. Sitten samassa tiimissä tai toimistossa voi olla niin, että onkin niitä, jotka nauttisivatkin siitä, että voi tehdä etänä. Tätä yhteen sovittamista. Ja sitten haasteena, meidän rekrytoidaan todella paljon uusia työntekijöitä koko ajan, niin miten uudet kiinnittyvät siihen työyhteisöön, miten ne tutustuvat kunnolla tiimikavereihin ja saavat tarvittavan avun ja tuen. Vaikka meilläkin on mentoritoiminnat ja kaikki järjestetty hyvin, mutta tämän kaltaisia ehkä. Sitten myöskin se, että on havaittavissa myös sellaisia, että ajatellaan ehkä, että etätyö sopii minulle tosi hyvin tai mulla menee hyvin, mutta sitten voikin tulla näitä mielen haasteita ja alkaakin vähän ne seinät siellä kotona kaatua päälle ja perhekin häiritsee työntekoa, ja se alkaa näkyä sitten suoriutumisessa. Sitä kautta lähdetään purkamaan. Mutta me tehdään tosiaan tiivistä yhteistyötä meidän työterveyshuollon kanssa ja me on luotu tällaista uutta mielen hyvinvoinnin tukiprosessia. Elikkä me otetaan vähän niin kuin, varhaisen välittämisen mallit on varmasti kaikille tuttuja, mutta me otetaan siitä vielä askel aikaisempaan reagointiin ja on yhdessä luotu tämä malli ja nyt on lähdetty sitä testaamaan kesäkuusta. Katsotaan sitten, että mitä sen avulla saadaan sitten vaikutuksia. Tässäkin tullaan siihen, että tämä haastaa johtamista myös, eli esihenkilöt ovat halunneet ja toivoneet tukea. Siihen meidän pitää pystyä vastaamaan. Meidän pitää pystyä valmentamaan ja kouluttamaan ja tukemaan ja auttamaan, että miten johdetaan etätiimiä esimerkiksi.

Kristi [00:36:03]: Millaisia valmiuksia näiden muutosten johtaminen esimieheltä edellyttää?

Päivi [00:36:08]: Kyllä se edellyttää sellaista, että täytyy muuttaa esihenkilöittenkin omaa tuttua käytäntöä, täytyy miettiä käytäntöjä siihen, että miten saadaan niitä kahvihetkiä, taukohetkiä, miten pidetään palaverreja. Ja varsinkin kun pidetään jossakin videon välityksellä, että ovatko ne videot päällä, nähdäänkö me toiset, ja nämä livetapaamiset. Että miten saadaan löydettyä jokaiselle se hyvä tapa siihen, että miten johtaa. Varmasti on osa esihenkilöistä on haastanut kovastikin se, että yhtäkkiä tiimi on etänä ja on nähnyt, että tällainen välittäminen ja vaikuttaminen tapahtuu, kun on siellä tiimin keskellä, istuu kenties siellä tiimin keskellä. Ja kun sitä ei ole, niin esihenkilöillä on myös huolta siitä, että havaitseehan ajoissa, jos jollakin onkin jotain vaikka jaksamisen kanssa tai työstä suoriutumisen kanssa tai jotain muuta mielen päällä. Kyllä se haastaa kovasti esihenkilöä olemaan koko ajan läsnä eri tavalla.

Kristi [00:37:10]: Kyllä. No, onko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa tai nostaa esille?

Päivi [00:37:17]: Oli tosi mukava olla juttelemassa näistä asioista. Ja kyllä tuo työhyvinvointi ja työyhteisön kehittäminen on niitä avainsanoja tulevaisuuden työpaikoissa. Niihin me halutaan panostaa ja niissä olla parhaimmista.

Kristi [00:37:33]: Kiitoksia tuhannesti, kun olit vieraana. Kerrataan vielä lopussa, että mistä teidät voi tavoittaa ja missä kanavissa voi Talenomia seurata?

Päivi [00:37:43]: Meistä paljon saa tietoa tuolta talenom.fi-sivustolta ja siellä muun muassa löytyy tällainen Talenom-tarina, mikä meistä on kirjoitettu, missä kuulee paljon meidän työntekijöiden kokemuksia, näkemyksiä ja ajatuksia. Se kertoo sieltä 70-luvulta sitten, ei ihan tähän päivään, mutta kirjan kirjoitushetkeen saakka meidän tarinan. Jos se kiinnostaa, niin kannattaa käydä lukemassa. Tietenkin nettisivuilta meiltä löytyy myös meidän palvelut ja yhteyshenkilöt puhelinnumeroineen. Sitten meidät löytää myös Instagramista, Facebookista, Twitteristä ja LinkedInistä, näistä perus-some-kanavista.

Kristi [00:38:22]: Kiitos.

Päivi [00:38:23]: Kiitos paljon.

Kristi [00:38:27]: Kiitos kun kuuntelit. Minä olen Kristi Loukusa, ja tämä oli Uralla-podcast.