

Työnantajamielikuvaa kirkastamassa muotoi- luajattelun keinoin

Palvelukonseptin kehittäminen Sanoma B2B:lle

LAB-Ammattikorkeakoulu

Muotoilija YAMK

Muotoilu- ja media-alan uudistava osaaminen

Syksy 2023

Eeva Kylén

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kylén, Eeva	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 47	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Työnantajamielikuvaa kirkastamassa muotoiluajattelun keinoin Palvelukonseptin kehittäminen Sanoma B2B:lle		
Tutkinto Kulttuuriala YAMK, Muotoilu- ja media-alan uudistava osaaminen		
Tiivistelmä <p>Kehittämistyön tavoitteena oli työnantajakuva-aiheisen työpajakonseptin kehittäminen toimeksiantaja Sanoma B2B:n palvelutarjoamaan. Laadullisen kehittämistyön lähestymistapana käytettiin muotoiluajattelua, joka antoi sisällöllistä ja menetelmällistä näkökulmaa prosessiin. Tärkeänä kehittämismetodina koko prosessin ajan käytettiin yhteiskehittämistä, joka mahdollisti monialaisen suunnittelutiimin tietotaidon hyödyntämisen ja näkökulmien yhteen tuomisen uuden konseptin kehittämistyössä.</p> <p>Kehitystyön prosessissa hyödynnettiin Design Councilin tuplatimanttimalia. Kyseisen prosessimallin mukaisesti kehittämistyössä edettiin aiheen rajaamisen ja alkukartoituksen kautta tutkimukseen ja määrittelyyn, ja sitä kautta ideointiin, konseptointiin, pilotointiin ja arviointiin. Alkukartoitusvaiheessa kartutettu ymmärrys työelämän trendeistä ja tulevaisuusskenaarioista sekä teorianäkemys työntekijäkokemuksesta ja työnantajakuvasta antoi hyödyllistä näkökulmaa kehittämistyöhön sen eri vaiheissa. Yhteiskehittämisen iteroiva luonne sopi hyvin nopeatempoiseen ideointiin ja tehokkaaseen palvelukehittämiseen.</p> <p>Tärkeänä tavoitteena ja osana konseptin kehittämistä oli työpajakonseptin testaaminen sisäisessä pilottityöpajassa. Pilotin myötä saatiin vahvistusta konseptin jatkokehitystarpeille sekä arvokasta palautetta konseptin toimivuudesta ja hyödyllisyydestä. Kehittämistyö vastasi tavoitteisiinsa ja lopputuloksena kehitettiin tarkoituksenmukainen, kohderyhmään vetoava palvelukonsepti. Lisäksi määriteltiin toimenpiteet konseptin jatkokehittämistä ja tulevaa julkaisua varten.</p>		
Asiasanat muotoiluajattelu, yhteiskehittäminen, työnantajamielikuva, työntekijäkokemus, työsuhteen elinkaari		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Kylén, Eeva	Master's Thesis	2023
	Number of Pages	
	47	
Title of Publication		
Examining employer image with design thinking tools		
Service concept developing for Sanoma B2B		
Name of Degree		
Master of Culture and Arts		
Abstract		
<p>The thesis objective was to develop a workshop concept focusing on building employer image. The thesis was made by commission for Sanoma B2B. Design thinking was used as the main approach to qualitative development work, which gave a substantive and methodical perspective to the process. Co-development was used as an important development method throughout the process, which made it possible to utilize the know-how of the multidisciplinary design team and bring perspectives together in the development work of the new concept.</p> <p>The Double Diamond design process model by Design Council was utilized as the basis of the development process. The development process progressed through the iterative steps of Double Diamond: from topic delineation to research and definition, and through that to ideation, conceptualization, piloting and evaluation. The achieved understanding of working life trends and its future scenarios, as well as theoretical knowledge of employee experience and employer image, gave useful perspective to the development work in its various phases. The iterative nature of co-development was well suited for fast-paced ideation and efficient service concept development.</p> <p>An important purpose and part of the development work was testing the workshop concept in an internal pilot workshop. The pilot confirmed the concept's further development needs as well as gave valuable feedback on the concept's functionality and usefulness. The aims and objectives of the thesis were reached. As a result an appropriate workshop concept was developed and the concept met the needs of its target group. In addition, necessary actions and measures were defined for the further development and launch of the concept.</p>		
Keywords		
design thinking, co-creation, employer image, employee experience, employee life cycle		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Työnantajamielikuva-aiheisen työpajakonseptin kehittämisen tausta ja tavoitteet.....	3
2.1	Työn murros: muutokset ja tulevaisuusnäkymät työelämässä.....	3
2.2	Toimeksiantajaorganisaation esittely: Sanoma B2B.....	4
2.2.1	Työnantajamielikuva-aiheinen palvelukonsepti kehitteillä	4
2.3	Kehittämistyön tavoite ja kohderyhmä.....	6
2.4	Työnantajamielikuva-aiheisen palvelukonseptin kehittämisessä käytetyt keskeiset käsitteet.....	7
3	Työnantajamielikuvan syntyminen ja työntekijäkokemus.....	10
3.1	Megatrendejä työnantajamielikuva-aiheisen palvelukonseptin kehittämisen taustalla.....	10
3.2	Työnantajamielikuvan muodostuminen	14
3.3	Työntekijäkokemus	15
3.4	Työntekijäpolku ja työsuhteen elinkaari.....	17
4	Muotoiluajattelun menetelmät työnantajamielikuva-aiheisen työpajan kehittämistyössä	19
4.1	Laadullinen tutkimusote kehittämistyön pohjana	19
4.2	Muotoiluajattelun menetelmien hyödyntäminen organisaation sisäisessä kehittämishankkeessa	20
4.2.1	Laadullinen teemahaastattelu	22
4.2.2	Yhteiskehittäminen	22
4.2.3	Palvelupolku	23
4.3	Tuplatimanttimalli palvelukonseptin kehittämisprosessin pohjana	24
5	Työnantajamielikuva-aiheisen työpajakonseptin kehittämisen vaiheet	26
5.1	Alkukartoitus	26
5.2	Ideointi ja yhteiskehittäminen	27
5.2.1	Työsuhteen elinkaaren palvelupolku työpajasisällön runkona	28
5.2.2	Työpajakonseptin sisällön hiominen	31
5.2.3	Työpajan brändäys	32
5.2.4	Työpajapilotin sisältö ja aikataulutus	35
5.2.5	Työpajapilotin toteutus.....	36
5.2.6	Palaute, jatkokehitystarpeet ja johtopäätökset	39
6	Yhteenveto	42
	Lähteet	44

Liitteet

Liite 1. Työpajakonseptin sisällön perustaksi kehitetty työsuhteen elinkaari -excel-taulukko

Liite 2. Ennakkokysely työpajaan osallistuvan yrityksen avainhenkilöille ja työntekijöille

Liite 3. Ideoita esittely- ja jäänmurtamistehtäviin työpajan alkuun

Liite 4. Runko työpajan lopussa läpikäytävään palautekyselyyn

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön päämääränä on kehittää työnantajamielikuva-aiheinen työpajakonsepti Sanoma B2B:n palvelutarjoamaan. Tärkeänä tavoitteena ja osana kehittämisprosessia on myös työpajakonseptin testaaminen sisäisesti pilottityöpajassa. Opinnäytetyö on laadullinen kehittämistyö, jossa hyödynnetään muotoiluajattelullista lähestymistapaa. Yhteiskehittäminen toimii oleellisena metodina läpi prosessin mahdollistaen monialaisen tiimin tietotaidon hyödyntämisen ja näkökulmien yhteen tuomisen uuden konseptin kehittämisessä.

Kehittämissuunnitelma etenee Design Councilin tuplatimanttiprosessimallin mukaisesti. Muotoiluajattelun menetelmien ja prosessien avulla kehittämistyössä edetään aiheen rajaamisen ja alkukartoituksen kautta tutkimukseen ja määrittelyyn, sitä kautta ideointiin, konseptointiin, pilotointiin ja arviointiin. Kehittämissuunnitelmassa käytettäviä menetelmiä ovat alkukartoitusvaiheen laadulliset teemahaastattelut, yhteiskehittäminen ja palvelupolku. Tuplatimanttiprosessin iteroiva, eli työvaiheita toistava luonne soveltuu hyvin nopeatempoiseen ideointiin ja tehokkaaseen palvelukehittämiseen tiiviissä aikataulussa (Design Council, 2023). Pilotoinnin jälkeen tapahtuva jatkokehittäminen ja varsinainen julkaiseminen rajataan opinnäytetyöraportin ulkopuolelle.

Työntekijäkokemus ja työnantajakuva ovat ajankohtaisia teemoja, jotka kiinnostavat niin sisäisiä kuin ulkoisia sidosryhmiä. Työntekijäkokemuksen kehittäminen on noussut yritysten tärkeäksi tavoitteeksi, ja työnantajabrändin rakentamiseen ollaan valmiita panostamaan (Duunitori 2023). Vetovoimaisen työnantajakuvan luominen on yrityksille elintärkeää. Vetovoimainen yritys sekä houkuttelee uusia osajia puoleensa, pitää työvoimastaan kiinni, että sitouttaa työntekijöitä (Huhta & Myllyntaus 2021, 17).

Työelämän murros näkyy niin työtapojen, työn sisällön kuin osaamisvaatimustenkin muuttumisena (Dufva ym. 2017, 13). Globaalit kriisit aiheuttavat monelle epävarmuutta työelämän tulevaisuudennäkymien suhteen. Työn merkityksellisyys ja vetovoimaisuus korostuvat, ja työn ja vapaa-ajan tasapaino nähdään erittäin oleellisena hyvinvointitekijänä. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 76–79.)

Työn merkityksellisyyden kokemus linkittyy vahvasti onnistuneeseen työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen rakentamiseen. Myös työvoimapula, rekrytointivaikeudet ja kiihtyvä kilpailu uusista osajista pakottavat yrityksiä yhä enemmän kiinnittämään huomiota työnantajakuvansa vetovoimaisuuteen. Uudistamalla ja kehittämällä organisaatiokulttuuria yritys näyttäytyy työnhakijoille varteenotettavana työpaikkavaihtoehtona. Työntekijäkokemukseen ja työnantajakuvaan panostaminen sitouttaa henkilöstöä ja houkuttelee parhaita

osaajia puoleensa. Organisaation menestys on kestäväällä pohjalla, kun sen nykyiset työntekijät voivat hyvin ja nauttivat työstään. (Huhta & Myllyntaus 2021, 17; Mellanen & Mellanen 2021, 107–111; Työ- ja elinkeinoministeriö 2022; Lyly-Yrjänäinen 2023, 76–79; Sanoma B2B Insight 2023a, 32.)

Toimeksiantaja Sanoma B2B näkee työnantajakuva-aiheisen työpajakonseptin olevan kehittämistyön kohderyhmän näkökulmasta erittäin ajankohtainen, kiinnostava ja tarpeellinen. Työpajakonseptin pääkohderyhmä ovat erikokoisten ja monialaisten yritysten henkilöstöhallinto, viestintä, markkinointi ja johto. Kohderyhmää ei rajata vain HR-päättäjiin, sillä ideaalitalanteessa työntekijäkokemusta rakennetaan yrityksessä monialaisesti tiimien välisenä yhteistyönä, eikä vain HR:n voimin. Työpajakonsepti toimii asiakasyrityksille hyvänä porttina työnantajakuvan kehittämistyöhön, ja se mahdollisesti avaa Sanoma B2B:lle uusia, potentiaalisia väyliä markkinoida sisältömarkkinoinnin palveluja työnantajabrändäyksen ja työntekijäkokemuksen kehittämisessä.

2 Työnantajamielikuva-aiheisen työpajakonseptin kehittämisen tausta ja tavoitteet

2.1 Työn murros: muutokset ja tulevaisuusnäkymät työelämässä

Työelämä on murroksessa niin työn sisällön, työn tekemisen tapojen kuin osaamisvaatimustenkin suhteen (Dufva ym. 2017, 13). Globaalit kriisit heijastuvat työelämään ja tulevaisuus näyttäytyy monille epävarmassa valossa. Työn merkityksellisyys ja vetovoimaisuus korostuvat ja työn ja vapaa-ajan tasapaino nähdään erittäin oleellisena hyvinvointitekijänä. Lisäksi muutosvalmiuden sekä psykologisen turvallisuuden tunteen tarpeet korostuvat. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 76–79.)

Työntekijäkokemuksen kehittäminen on noussut yritysten tärkeäksi tavoitteeksi, ja työnantajabrändin rakentamiseen halutaankin panostaa enenevässä määrin (Duunitori 2023). Vetovoimaisen työnantajakuva rakentaminen on yrityksille äärimmäisen tärkeää. Vetovoimainen yritys sekä houkuttelee uusia osaajia puoleensa, pitää työvoimastaan kiinni että sitouttaa työntekijöitä (Huhta & Myllyntaus 2021, 17).

Uudet sukupolvet siirtyvät päättäviin asemiin työelämässä ja heidän käsityksensä työelämästä poikkeavat vanhasta totutusta. Työpaikalta odotetaan muun muassa joustavuutta, hyvää työ- ja vapaa-ajan tasapainoa, vuorovaikutteista johtamista ja matalaa hierarkiaa, yhteistä arvopohjaa sekä merkityksellisyyttä ja kehittymismahdollisuuksia. (Deloitte 2023a.) Työnantajalta odotetaan myös näyttöjä sitoutumisesta työhyvinvoinnin edistämiseen (Sanoma B2B Insight 2023b). Työnantajan on siis pakko kiinnittää näihin asioihin huomiota luodakseen vetovoimaista työnantajakuva.

Useita toimialoja koskettava työvoimapula on yksi rekrytoijien suurimmista haasteista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Covid19-pandemian aikana monilla aloilla harpattu digiloikka totutti monet työntekijät etätöntelemiseen niin, että he eivät enää edes harkitse muunlaista työskentelytapaa. Toiset taas menettivät työnsä pandemian keskellä, ja nyt he etsivät uusia ja parempia, ehkä jopa täysin erilaisia uramahdollisuuksia. (Sanoma B2B Insight 2023b.)

Työnantajakuva tavoitteellinen kehittäminen ei onnistu ilman systemaattista eri yksiköiden ja tiimien välistä yhteistyötä. Menestyksekkäs työnantajakuva kehittäminen vaatiikin koko organisaation panosta ja pitkäjänteistä sitoutumista. (Husu 2023b.)

2.2 Toimeksiantajaorganisaation esittely: Sanoma B2B

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Sanoma Media B2B:lle. Sanoma Media B2B on osa Sanoma Media Finland -konsernia. Sanoma Media Finland kuvaa itseään Suomen johtavaksi monikanavaiseksi mediataloksi ja digitalisaation edelläkävijäksi, joka tavoittaa viikoittain 97 % suomalaisista. Sanoma Media Finland tarjoaa monikanavaisesti tietoa, elämyksiä, inspiraatiota ja viihdettä johtavina brändeinään muun muassa Helsingin sanomat, Ilta-Sanomat, Me Naiset, Nelonen, Ruutu ja Supla. Mainostajille Sanoma haluaa tarjota näkemyksellisiä, vaikuttavia ja tavoitettavia ratkaisuja. (Sanoma Oyj:n vuosikertomus 2022, 5.)

Sanoma Media B2B tarjoaa mediamyynnin, mainonnan ja markkinoinnin palveluja kaikenkokoisille yrityksille niin valtakunnallisesti kuin paikallisesti. Sanoma B2B:n visio on olla markkinoijan luottokumppani ja luoda yhdessä menestystarinoita. Visiossa onnistuminen edellyttää vahvaa kuluttajaotetta, yleisöymmärrystä sekä kykyä tarjota toimialakohtaisia näkemyksiä ja ratkaisuja. B2B:n tulee olla myös hyvä työpaikka. Sanoma B2B jakautuu useisiin eri tiimeihin, joita ovat Sales & Solutions, Services, Digital, Marketing Services sekä Business Management. (Sanoma B2B 2023.)

2.2.1 Työnantajamielikuva-aiheinen palvelukonsepti kehitteillä

Keskustellessani potentiaalisista kehittämiskohteista Sanoma B2B:n sisältöjohtajan kanssa elokuussa 2023, esiin nousi useitakin mahdollisia kehittämissuunnitelmia opinnäytetyön aiheeksi. Jo aiemmin samana vuonna käyntiin pyörähtänyt, työnantajamielikuvaan ja työntekijäkokemukseen keskittyvän uuden koulutuspalvelukonseptin kehittämishanke koettiin hyödyllisimmäksi puolin ja toisin sekä toimeksiantajan että opinnäytetyön tekijän näkökulmasta. Kyseinen hanke koettiin myös aikataulullisesti sopivaksi opinnäytetyön projektiaikataulun kannalta, sillä tavoitteena oli päästä pilotoimaan sisäisesti uutta konseptia marraskuussa 2023.

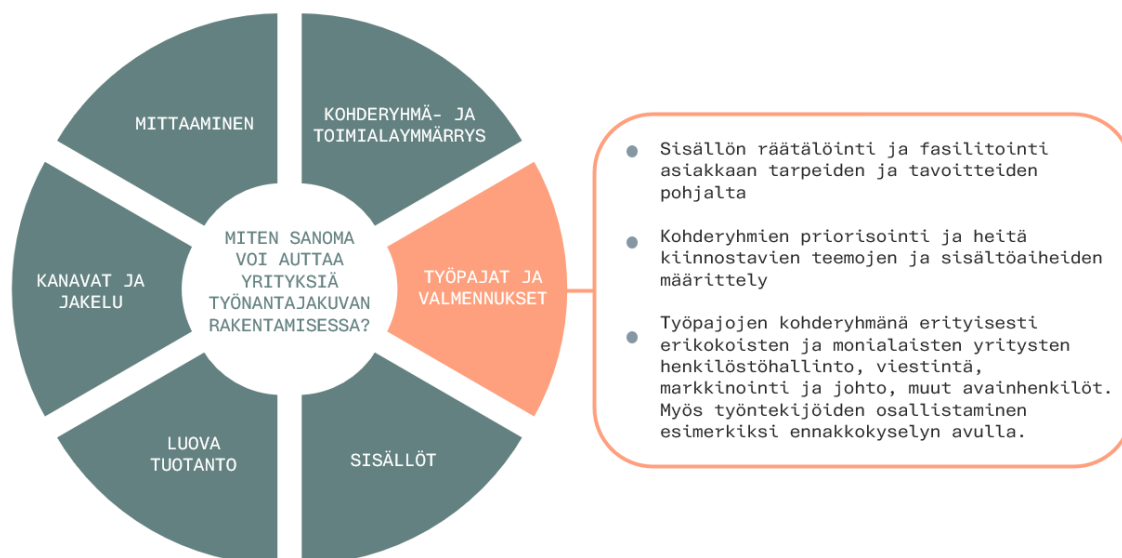
Työnantajamielikuvaan ja työntekijäkokemukseen keskittyvän työpajakonseptin aihiota oli alettu hahmottelemaan jo saman vuoden keväällä, mutta varsinainen kehitystyö käynnistyi elokuussa. Kehitettävän työpajakonseptin tarkoitus oli syventyä työnantajamielikuvan kehittämiseen, työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin sekä työnantajan, että työntekijän näkökulmasta, sekä kriittisten kehityskohteiden ja uusien mahdollisuuksien löytämiseen. Tavoitteena oli, että työpajakonsepti olisi helposti monistettavissa ja skaalattavissa eri toimialojen ja erikokoisten yritysten tarpeisiin.

Työpajakonseptin ydinkehittämiseen osallistui monialainen asiantuntijajoukko B2B-organisaation eri tiimeistä. Ydinkehitystiimiin kuului yhteensä kuusi henkeä Sanoma B2B:n sisältöpalveluista, sisältömarkkinoinnista, design-tiimistä sekä mediamyynnistä. Lisäksi kehittämishankkeessa konsultoitiin tarpeen mukaan muun muassa insight-tiimiä.

Työntekijäkokemus on noussut työmarkkinoilla keskiöön ja yritykset ovat valmiita panostamaan työnantajabrändinsä rakentamiseen (Duunitori 2023). Useita toimialoja, kuten sote-, ravintola- ja rakennusala koskettava työvoimapula pakottaa organisaatioita keskittymään positiivisen työntekijäkokemuksen ja vetovoimaisen työnantajamielikuvan kehittämiseen, jotta ne vetäisivät uusia osaajia puoleensa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Yhä useampi työntekijä pohtii työnsä merkityksellisyyttä: mikä työssä on oikeasti tärkeää ja miten työ on tasapainossa yksityiselämän kanssa (Lyly-Yrjänäinen 2023, 76–79). Millenniaalien ja Z-sukupolven ikäpolvi on jo nyt suurin ja alati kasvava työntekijäryhmä ja heillä on aivan uudenlaisia vaatimuksia ja ajatuksia modernin työelämän suhteen (Mellanen & Mellanen 2021, 38). Yritysten on siis syytä panostaa työnantajakuvaansa, sillä kilpailu parhaista osaajista kiihtyy jatkuvasti.

Opinnäytetyössä keskitytään työnantajamielikuva-aiheisen työpajakonseptin kehittämiseen. Sanoma B2B Insightin helmikuussa 2023 tekemässä Työelämätutka-kartoituksessa työnantajamielikuva-aihe nousi vahvasti esiin. Aihe herätti paljon mielenkiintoa ja sitä haluttiin ymmärtää syvällisemmin. Ajankohtaiseen teemaan ja sen kaupallistamiseen haluttiin tarttua: Sanoma B2B:ssä pohdittiin, millä kaikilla osa-alueilla yrityksiä voitaisiin auttaa työnantajakuvan rakentamisessa, ja millaisia palveluita heille voitaisiin tarjota.

Sanoma B2B tarjoaa yrityksille kokonaisvaltaisia palvelukokonaisuuksia työnantajakuvan kehittämiseen liittyen. Palvelutarjoamaan (kuvio 1) kuuluu esimerkiksi räätälöityjä tutkimuksia, sisältökonsepteja ja -strategioita, monikanavaisia sisällöntuotantoja, markkinointialustoja jakeluineen sekä erilaisia mittaamistyökaluja. Osa-alueet täydentävät ja tukevat toisiaan, mutta halutessaan asiakasyritys voi ostaa Sanoma B2B:n palveluja vain joltain tietyltä sektoriltakin. Kuviossa on korostettu työpajojen ja valmennusten sektori, sillä se on juuri se palvelutarjoaman osa-alue, johon työnantajamielikuva-aiheisen työpajakonseptin kehittäminen kuuluu.



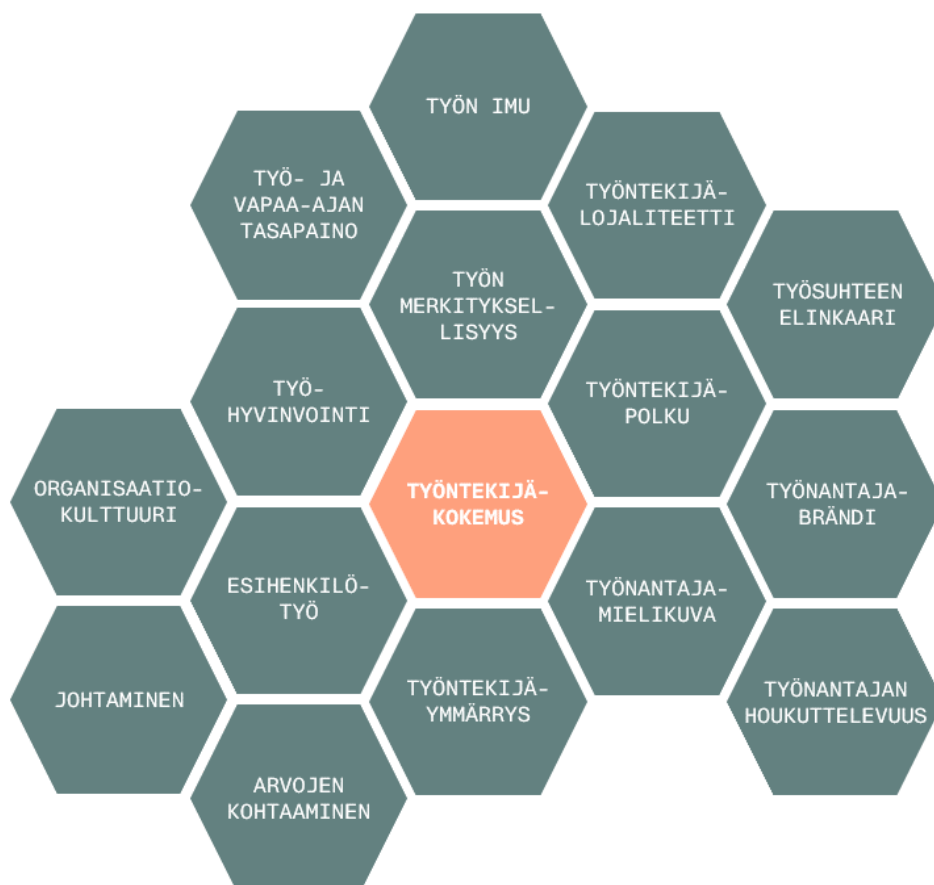
Kuvio 1. Sanoma B2B:n työnantajakuvan rakentamisen palvelutarjoama (mukailtu Sanoma B2B Insight 2023b)

2.3 Kehittämistyön tavoite ja kohderyhmä

Opinnäytetyön tavoitteena on uuden työnantajamielikuva-aiheisen työpajakonseptin kehittäminen Sanoma B2B:n palvelutarjoamaan. Tavoitteena on myös testata uusi työpajakonsepti sisäisesti pilottityöpajassa, jotta saadaan tutkittua käytännössä työpajan sisällön toimivuutta materiaaleineen ja metodeineen mahdollisimman aidossa toimintaympäristössä. Pilotoinnista saadaan hyödyllistä palautetta ja aineksia palvelun jatkokehittämiseen. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajataan pilotoinnin jälkeinen konseptin jatkokehittäminen ja julkaisu.

Työpajakonseptin pääkohderyhmät ovat erikokoisten ja monialaisten yritysten henkilöstöhallinto, viestintä, markkinointi ja johto. Kohderyhmää ei haluttu rajata esimerkiksi vain HR-päittäjiin, sillä koettiin, että ideaalilanteessa työntekijäkokemusta rakennetaan yrityksessä monialaisesti tiimienvälisenä yhteistyönä, eikä vain HR:n voimin.

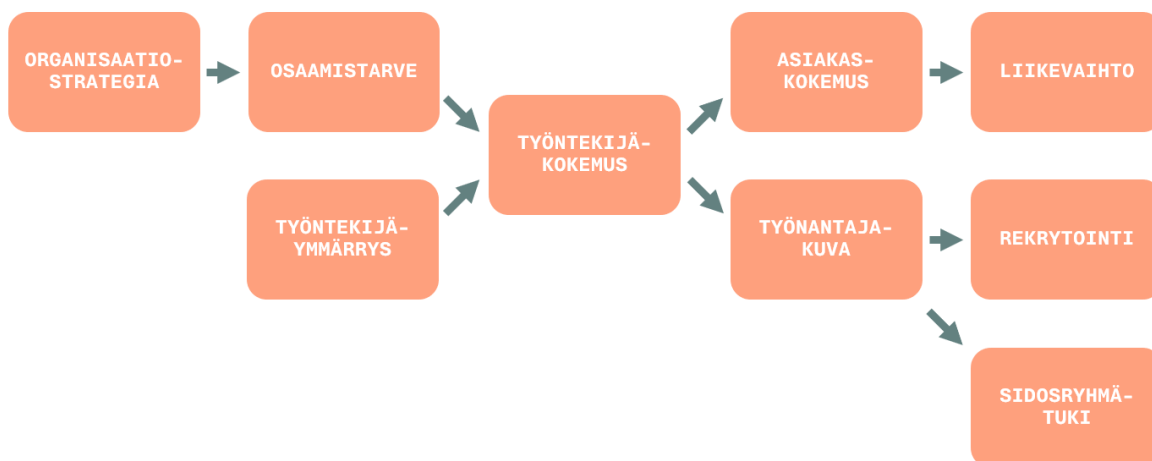
Työpajakonseptissa keskitytään työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin työnantajan ja työntekijän näkökulmasta sekä työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen rakentumiseen. Tarkoitus on, että työpajan lopputuloksena asiakkaalla on tieto kriittisimmistä työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen kehityskohteista sekä kehittämisen mahdollisuuksista. Skaalautuvaksi suunnitellun konseptin tavoitteena on toimia eri toimialojen sekä eri kokoisten yritysten tarpeisiin.



Kuvio 2. Työntekijäkokemuksen jalostamiseen keskittyvän työpajakonseptin teoreettinen viitekehys.

2.4 Työnantajamielikuva-aiheisen palvelukonseptin kehittämisessä käytetyt keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä usein toistuvia käsitteitä ja kehittämistyön viitekehysten (kuvio 2) elementtejä ovat työnantajamielikuva ja -brändi, työntekijäkokemus, työntekijäpolku ja työsuhteen elinkaari. Työntekijäkokemuksen ja työnantajakuvan sekä niihin liittyvien käsitteiden suhdetta selkeytetään kuviossa 3.



Kuvio 3. Työntekijäkokemuksen ja työnantajakuvan sekä niihin liittyvien toimintojen suhdekaavio (mukailtu Huhta & Myllyntaus 2021, 40)

Työnantajabrändi

Työnantajabrändi (employer brand) on kiteytettynä idea siitä, millainen työnantaja on, sekä lupaus siitä, millaisen työpaikan työnantaja tarjoaa (Huhta & Myllyntaus, 212). Työnantajabrändi määrittelee yrityksen nykyisten työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden ja muiden sidosryhmien tietoisuutta ja käsitystä yrityksestä työnantajana (Backhaus & Tikoo 2004, 501).

Työnantajamielikuva

Usein työnantajamielikuva (employer image) mielletään työnantajabrändin synonyymiksi. Käsitteisiin pureuduttaessa on kuitenkin löydettävissä selkeitä eroavaisuuksia: työnantajakuva ja -mielikuva sisältävät yleisön subjektiivisia käsityksiä, kokemuksia, tunteita ja uskomuksia työnantajasta. Työnantajabrändi taas on laajempi käsite, ja työnantajabrändiä rakentamalla voidaan vaikuttaa työnantaja(mieli)kuvan muodostumiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 57.)

Tässä kehittämistyössä päädyin suosimaan käsitettä työnantajamielikuva, sillä se on subjektiivisuudessaan työntekijälähtöisempi ja siten osuvampi käsite kehittämistyön aiheen kannalta.

Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus (employee experience, ex) syntyy työntekijän ja työnantajan vuorovaikutuksessa. Työntekijäkokemus sisältää työsuhteen elinkaaren eri kohtauspisteissä syntyneitä työntekijän tunteita, ajatuksia ja käsityksiä työnantajasta. (Maylett & Wride 2017, 26; Huhta & Myllyntaus 2021, 120–121.)

Työntekijäkokemus voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: se on käytännön työkalu työntekijöille työn voimavarojen ja vaatimusten johtamiseen, sekä työntekijäkeskeinen ajattelu-, johtamis- ja kehittämismalli (Huhta & Myllyntaus 2021, 120).

Työntekijäpolku

Työntekijäpolku on työntekijän ja työnantajan välisen työsuhteen palvelupolku. Palvelupolku on visualisoitu työkalu, jonka avulla hahmotetaan käyttäjäkokemuksen kulkua aika-akselilla. Palvelupolku jaetaan palvelutuokioihin ja niiden sisältämiin kontaktipisteisiin. (Stickdorn & Schneider 2021, 158.) Työntekijäpolku voi alkaa jo ennen työsuhteen alkamista ja jatkua työsuhteen päättymisen jälkeenkin (Huhta & Myllyntaus 2021, 356).

Työsuhteen elinkaari

Työsuhteen elinkaari on työsuhteen tärkeiden hetkien lineaarinen kuvaus (Huhta & Myllyntaus 2021, 38). Se on työntekijäpolkua yleisemmän tason kuvaus työsuhteen vaiheista.

Työntekijäymmärrys

Työntekijäymmärrys on tietoon pohjautuvaa ymmärrystä organisaatiokulttuurissa vallitsevista ja sen työntekijöihin vaikuttavista motivaatio-, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöistä. Laajasti nähtynä työntekijäymmärrys kattaa kaiken sen tiedon, jota yritys voi saada työntekijöistään voidakseen johtaa heitä paremmin. Työntekijäymmärryksen ytimessä on työntekijäkokemuksen hahmottaminen: mitkä asiat ovat työntekijälle hänen arjessaan tärkeitä, ja miten ne hänen mielestään toteutuvat. (Luukka 2019, 118–120.) Työntekijäymmärrys ja sen hankkiminen on edellytyksenä työntekijäkokemuksen kehittämiseksi.

3 Työnantajamielikuvan syntyminen ja työntekijäkokemus

3.1 Megatrendejä työnantajamielikuva-aiheisen palvelukonseptin kehittämisen taustalla

Kehittämistyössä lähdettiin syventämään toimintaympäristöymmärrystä etsimällä tietoa työelämän trendeistä ja tulevaisuusnäkymistä sekä työnantajakuva- ja työntekijäkokemuksen teoriasta tuplatimantin prosessimallin (kuviot 8) mukaisesti. Prosessin ensimmäisessä timantissa keskitytään alkukartoitukseen, tutkimukseen ja määrittelyyn. Löydä- ja määritä-vaiheissa on tarkoitus olettamisen sijaan kerätä aitoa ymmärrystä kehittämiskohdeesta ja käyttäjäryhmästä sekä hankitun ymmärryksen avulla määritellä kehittämiskohdetta saatujen näkökulmien avulla (Design Council 2023).

Kehittämistyön taustalla voidaan nähdä useita ajankohtaisia työelämän megatrendejä. Työn merkityksellisyyden kokemus koetaan jopa perinteisiä arvoja, kuten palkkaa tai työoloja tärkeämmäksi tekijäksi (Bailey & Madden 2016, 53), ja merkityksellisyyden tunne vaikuttaa vahvasti työntekijäkokemukseen. Millenniaalit ovat jo nyt isoin ja alati kasvava ikäpolvi työelämässä niin Suomessa kuin maailmallakin (Mellanen & Mellanen 2021, 38). Heidän uudenlaiset ajatuksensa ja vaatimuksensa työnteosta vaikuttavat siihen, miten merkityksellistä työntekijäkokemusta ja vetovoimaista työnantajakuva- rakennetaan. Palkkaa pehmeämmät arvot, kuten työn mielekkyys, sosiaaliset suhteet ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat nykyisin vahvasti työpaikan valintaan (Sanoma B2B Insight 2023a, 15).

Yrityksen ja työntekijän omien arvojen halutaan kohtaavan, ja työnteolla olevan yhteiskunnallista merkitystä (Deloitte 2023a). Liike-elämässä on viime vuosina alettu korostaa niin sanottua merkityksen johtamaa (purpose-driven) liiketoimintaa (Coronado & Darke 2023, 2–3). Merkitysvetoisessa yrityksessä vastuullisuus kytkeytyy syvästi liiketoimintaan ja voiton maksimoinnin sijaan halutaan vaikuttaa maailmanlaajuisiin ongelmiin. Työelämään liittyvät megatrendit ja ilmiöt kietoutuvat siis vahvasti toisiinsa ja liittyvät kaikki osaltaan siihen, miten on mahdollista aikaansaada ja kehittää merkityksellistä työntekijäkokemusta.

Työn merkityksellisyys työntekijäkokemuksen ydintekijänä

Työelämä on viime vuosina ollut murroksessa etä- ja hybridityön lisääntyessä, ja työyhteisöt ja työnteko ovatkin muutaman vuoden aikana muovautuneet osin uudennlaisiksi. Myös työ- ja yksityiselämän tasapainon merkitys on korostunut entisestään erityisesti vuoden 2020 pandemian ja useilla työpaikoilla harpatun digiloikan jälkeen. Tulevaisuuden näyttä-

tyessä isojen, globaalien kriisien keskellä epävarmana, työstä ja työelämästä täytyy muokata merkityksellistä ja vetovoimaista työntekijöille (Koivujoki-Hyökki ym. 2022).

Muutosten keskellä työn merkityksellisyyden kokemus nousee yksilötasolla entistäkin tärkeämmäksi. Työhyvinvointia ei rakenneta ainoastaan hyvinvointia heikentäviä asioita korjaamalla, vaan työstä täytyy löytyä hyvinvointia nostavia voimavaroja, jotka tekevät työstä mielekästä ja merkityksellistä. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 76–79.) Merkityksellisyyden tunne koetaan työssä jopa palkkaa, ylennystä tai työoloja tärkeämmäksi piirteeksi (Bailey & Madden 2016, 53). Tulevaisuudessa työnteko nähdään merkityksellisenä tietotyöläisten vuorovaikutuksena, kuin tuottavuus- ja kannattavuuskeskeisenä toimintana, ja organisaatiot asettuvat taka-alalle (Dufva ym. 2017, 10–11).

Työ koetaan merkitykselliseksi, kun työnkuva kytkeytyy aidosti yrityksen asettamiin arvoihin ja tavoitteisiin, ja työntekijä kokee voivansa vaikuttaa yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Merkityksellisyyden kannalta on tärkeää, että työllä nähdään olevan vaikutusta laajempaan kokonaiskuvaan. Vähäpätöisemmätkin työtehtävät tuntuvat tärkeiltä ja niiden tekemiseen löydetään motivaatiota, kunhan niiden koetaan hyödyttävän asetettuja tavoitteita ja isompaa kokonaiskuvaa. Myös positiivisesta vuorovaikutuksesta sekä työstä hyötyvien asiakkaiden, että kollegojen kanssa saadaan merkityksellisyyden kokemuksia. (Bailey & Madden 2016, 58–60.)

Covid-19:n aiheuttama mullistus työn tekemisen tavoissa useilla toimialoilla sai työntekijät arvostamaan vapautta ja vastuuta työssään ihan uudella tavalla. Työn merkitys, etätöön lisääntyminen sekä itsensä johtaminen ovat arvoja, jotka ovat tulleet jäädäkseen työelämään. Työntekijät haluavat itselleen enemmän vaikutusvaltaa ja vastuuta, ja vanhanai-kaisten, hierarkkisten johtamistapojen tulee pakostakin uudistua. Merkityksellistä työelämää rakennetaan yhdessä käsi kädessä työntekijöiden ja työnantajan voimin. (Deloitte 2023c.)

Työn merkityksellisyys siis syntyy yrityksen konkreettisista toimista ja valinnoista. Yritys, joka onnistuu tarjoamaan työntekijöilleen merkityksellisyyden kokemuksia, todennäköisimmin houkuttelee puoleensa uusia osaajia, motivoi työntekijöitään ja pitää heistä kiinni, sekä rakentaa kestäväää ja kukoistavaa työyhteisöä. Työn merkityksellisyys liittyy siis vahvasti onnistuneen työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen rakentumiseen.

Millenniaalien työelämävaatimukset uudistavat työpaikkakulttuureja

Työelämä on murroksessa myös väestörakenteen muutoksen ja sukupolvenvaihdon myötä (Dufva ym. 2017, 7). Millenniaalien ollessa jo nyt työelämän suurin ikäpolvi ja lukumäärän lisääntyessä jatkuvasti työelämään ilmestyy uudenlaisia odotuksia, taitoja ja

asenteita. Vuonna 2020 millenniaalit käsittivät puolet Suomen työvoimasta. (Mellanen & Mellanen 2021, 38.) Millenniaalisukupolvelle tyypillistä on, että valintoja niin työelämässä kuin sen ulkopuolella pohjataan vahvasti omiin arvoihin (Deloitte 2023a.)

Millenniaaleiksi kutsutaan noin 1981–1996 välillä syntyneitä. Millenniaaleihin usein luetaan Z-sukupolven katsotaan puolestaan kuuluvan vuodesta 1997 eteenpäin syntyneet. (Dimock 2019.) Sukupolvien väliset rajat ovat aina jossain määrin häilyviä, mutta ikäpolvien kaltaiset kategorisoinnit ovat silti hyödyllinen työkalu tarkasteltaessa esimerkiksi työelämän trendejä. (Leemakers 2022).

Millenniaalit haluavat jatkuvasti kehittää sekä omaa osaamistaan, että osallistua organisaation kehityshankkeisiin. Työn sisällöltä vaaditaan merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä – nuoret sukupolvet haluavat luoda arvoa sekä itselleen, että työpaikalleen. Hyvää työelämän ja vapaa-ajan tasapainoa arvostetaan, ja työnantajalta vaaditaan joustavuutta ja tukea niiden yhdistämiseen. (Sorjanen & Vainio 2020, 91; Leemakers 2022; Deloitte 2023a.) Millenniaalit arvostavat läpinäkyvyyttä ja tasa-arvoa organisaatiokulttuurissa ylipäätään, ja esimerkiksi palkka-asioissa (Sanoma B2B 2023a, 18, 21). Muita isoja millenniaalien ja Z-sukupolven työelämään vaikuttavia ikäpolvikokemuksia ovat taloudellinen epävarmuus, mielenterveystekijät sekä huoli ilmastonmuutoksesta (Deloitte 2023a.)

Työelämän murrokseen vaikuttavat merkittävimmin kolme trendiä: muutoksen nopeutuminen, työpaikkojen ja -tehtävien uusi luonne sekä aiempaa tietoisemmat työntekijät. Murros vaatii yrityksiä mukautumaan muutoksiin ja kehittämään toimintaansa kiihtyvällä tahdilla. Osaavasta työvoimasta on pulaa, ja vuorovaikutteinen ihmisjohtaminen sekä henkilöstöhyvinvointi korostuvat menestyvissä organisaatioissa. Murrokseen vastaaminen edellyttää uusia innovaatioita, ja jatkuvan innovoinnin edellytyksenä on jatkuva työntekijäkokemukseen panostaminen. (Mellanen & Mellanen 2021, 107–111.)

Millenniaalisukupolvi odottaa, että työ sopeutuu yksilön tarpeisiin sen sijaan, että yksilön pitäisi sopeutua työn tarpeisiin. Mitä paremmin työntekijöiden tarpeisiin vastataan ja luodaan onnistuneita työntekijäkokemuksia, sitä todennäköisemmin työntekijät sitoutuvat organisaatioon, ovat lojaaleja ja omistautuneita. (Mellanen & Mellanen 2021, 114–115.) Kolme oleellisinta tekijää menestyksekkäälle millenniaalityöntekijäkokemukselle ovat luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden ilmapiiri, työn ja vapaa-ajan tasapaino, sekä henkilökohtaisen kasvun mahdollistaminen (Mellanen & Mellanen 2021, 119).

Rekrytointivaikeudet ja kiihtyvä kilpailu uusista osaajista pakottavat yrityksiä yhä enemmän kiinnittämään huomiota työnantajakuvansa vetovoimaisuuteen. Uudistamalla työpaikkakulttuuria vastaamaan uusien sukupolvien vaatimuksia yritys näyttäytyy nuorille työnhakijoille ajassa kiinni olevana ja houkuttelevana työpaikkavaihtoehtona. Yrityksen

kannattaa kehittää toimintaansa vastaamaan työelämän uusia vaatimuksia ja tarpeita, jolloin se myös sitouttaa henkilöstöään ja saa sen kukoistamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaation menestys on kestäväällä pohjalla, kun se houkuttelee puoleensa uusia osajia ja sen nykyiset työntekijät voivat hyvin ja nauttivat työstään.

Merkityslähtöinen suunnittelu ja sen vaikutukset työntekijäkokemukseen

Ihmiskeskeinen suunnittelu (human-centered design) on jo pitkään ollut vallitseva suunnittelun muoto. Käyttäjälähtöisen suunnittelun tavoitteena on ratkaista aitoja käyttäjien kohtaamia ongelmia koskien tuotteita, palveluita ja kokemuksia. Kehitettäväksi ja ratkaistavaksi on kuitenkin viime aikoina tullut myös laajempia, systeemisiä kehityskohteita ja ongelmia, kuten ympäristöön, tasa-arvoon ja työttömyyteen liittyviä kysymyksiä. Ihmiskeskeinen suunnittelu on saanut rinnalleen merkityslähtöisen suunnittelun (purpose-driven design), jonka tavoitteena on vaikuttaa laajoihin, globaaleihin kokonaisuuksiin. (Torry 2022; Coronado & Darke 2023, 2–3.)

Merkityslähtöisellä suunnittelulla voidaan vaikuttaa maailmanlaajuisiin ongelmiin, kuten luontokatoon ja epätasa-arvoon. Yhdistämällä ihmiskeskeisyys ja tiedostava kapitalismi ohjataan varoja globaaleihin ongelmiin, kriiseihin ja kehityskohtiin. Merkityslähtöinen suunnittelu keskittyy suhteisiin ja verkostoihin, jotka ajavat sosiaalista muutosta. (Torry 2022.) Tarkoituksenvetoisessa yrityksessä vastuullisuus kytkeytyy syväälle liiketoimintaan ja ohjaa tekemistä – toiminnallaan yritys voi vaikuttaa niin työntekijöihin, asiakkaisiin kuin ympäröivään yhteiskuntaankin.

Yritykset eivät voi enää erottaa omia intressejään koko yhteiskunnan eduista ja tavoitteista. Kestävyysteemojen huomiointiin tulee kasvavaa painetta niin valtioiden ja kansainvälisten liittoumien taholta kuin nykyiseltä ja tulevalta työvoimaltakkin. (Deloitte 2023c.) Kestävän kehityksen määritelmä voidaan nähdä nykyisin kokonaisvaltaisempana kuin vain ympäristö- ja eettisten näkökulmien huomioimisena. Ihanteellisten yritysten odotetaan olevan aktiivisesti hyvää edistäviä toimijoita, jotka teoillaan vähentävät taloudellista, sosiaalista ja terveydellistä epätasa-arvoa. (Coronado & Darke 2023, 2.) Yrityksiltä vaaditaan konkreettisia toimia ja tuloksia kestävän kehityksen saralla. Kokonaisvaltaisen, merkityslähtöisen kestävyysajattelun teemat on huomioitava yrityksen strategiassa ja toiminnassa, jolloin ne jalkautuvat yrityksen työvoimaan ja itse työhön. (Deloitte 2023c.)

Millenniaalit ja Z-sukupolvi hakevat työltä merkityksellisyyttä ja haluavat työllään aidosti vaikuttaa yhteiskuntaan. He kokevat tärkeäksi, että työnantaja jakaa heidän kanssaan saman arvopohjan. (Torry 2022; Deloitte 2023a.) Yritykset, joilla on vahva missio ja arvopuolustus, menestyvät todennäköisesti muita paremmin, sillä työntekijät sitoutuvat heihin ja

asiakkaat haluavat kuluttaa tuotteita ja palveluita, joilla kokevat olevan positiivista vaikutusta maailmaan (Bailey & Madden 2016, 58; Torry 2022).

Kun työntekijä tuntee tekevänsä arvokasta, merkityksellistä työtä yrityksessä, jonka arvoa maailmaan ja tavoitteisiin hän uskoo, on onnistuttu luomaan merkityksellinen ja toimiva työntekijäkokemus. Merkitysvetoisessa yrityksessä työntekijät tuntevat yhteenkuuluvuutta yrityksen strategian kanssa ja he haluavat yrityksen menestyvän.

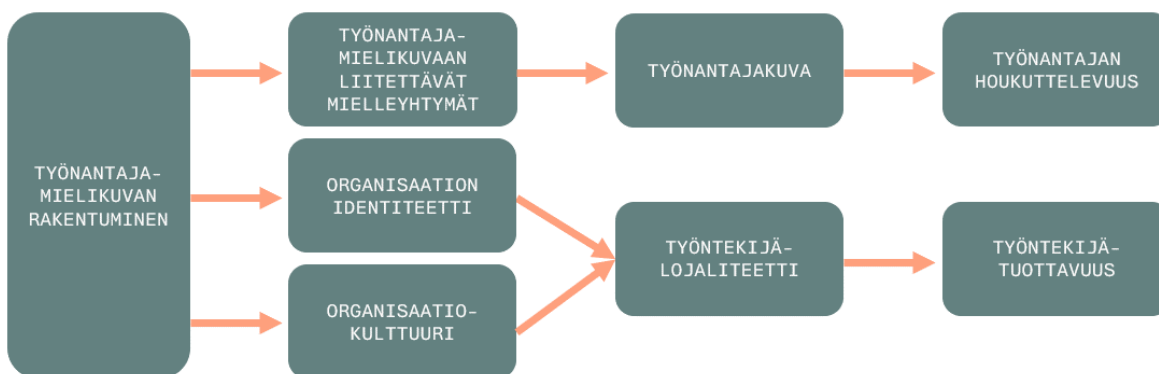
3.2 Työnantajamielikuvan muodostuminen

Työnantajamielikuva kertoo, mikä tekee työnantajasta erottuvan ja haluttavan työntekijän silmin. Työnantajamielikuvaa markkinoidaan sekä sisäisille, että ulkoisille sidosryhmille, ja työnantajamielikuvan rakentaminen voidaan nähdä prosessina, jonka tavoitteena on luoda tunnistettava, yksilöllinen ja kilpailijoista erottuva työnantajaidentiteetti. (Backhaus & Tikoo 2004, 502.) Työnantajabrändi on idea siitä, millainen työnantaja on, ja lupaus siitä, millaisen työpaikan organisaatio tarjoaa (Huhta & Myllyntaus 2021, 212).

Työnantajamielikuvan syntyprosessi voidaan nähdä kolmivaiheisena. Prosessin ensimmäinen vaihe on yrityksen arvolupauksen määrittely, joka rakentuu mm. organisaatiokulttuurin, hallinnon, nykyisen työntekijäprofiilin, työnantajakuva ja tuoteportfolion pohjalta. Arvolupaus kertoo, mitä erityistä työnantaja pystyy tarjoamaan työntekijöilleen. (Backhaus & Tikoo 2004, 502.)

Prosessin toinen vaihe on potentiaalisten ulkoisten kohderyhmien tavoittaminen: arvolupauksesta muodostuu työnantajakuva, jolla houkutteellaan uusia työntekijöitä. Kolmas vaihe on sisäinen markkinointi, jonka avulla henkilöstö sitoutetaan yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. (Backhaus & Tikoo 2004, 502–503.)

Työnantajamielikuvan rakentumisen viitekehyksessä (kuvio 4) voidaan nähdä kaksi pääpolkua, joista toisessa päädytään työnantajan houkuttelevuuteen ja toisessa työntekijöiden tuottavuuteen. Työnantajamielikuvan luomat miellelyhtymät muovaavat työnantajakuvaa, joka vuorostaan vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen ulospäin. Positiivinen työnantajamielikuva vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja organisaation identiteettiin, jotka vuorostaan edistävät lojaaliutta työnantajaa kohtaan. Myös organisaatiokulttuuri muovautuu työnantajamielikuvan pohjalta. Työntekijöiden uskollisuus näkyy kasvavana työntekijöiden tuottavuutena.



Kuvio 4. Työnantajamielikuvan rakentuminen (mukailtu Backhaus & Tikoo 2004, 505)

Positiivinen työnantajamielikuva lisää myös kaupallisen brändin inhimillisyyttä ja merkityksellisyttä. Läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden aikana kuluttajia eivät kiinnosta vain valmiit tuotteet ja palvelut, vaan aidot tarinat työstä ja sen tekijöistä. (Duunitori 2023).

3.3 Työntekijäkokemus

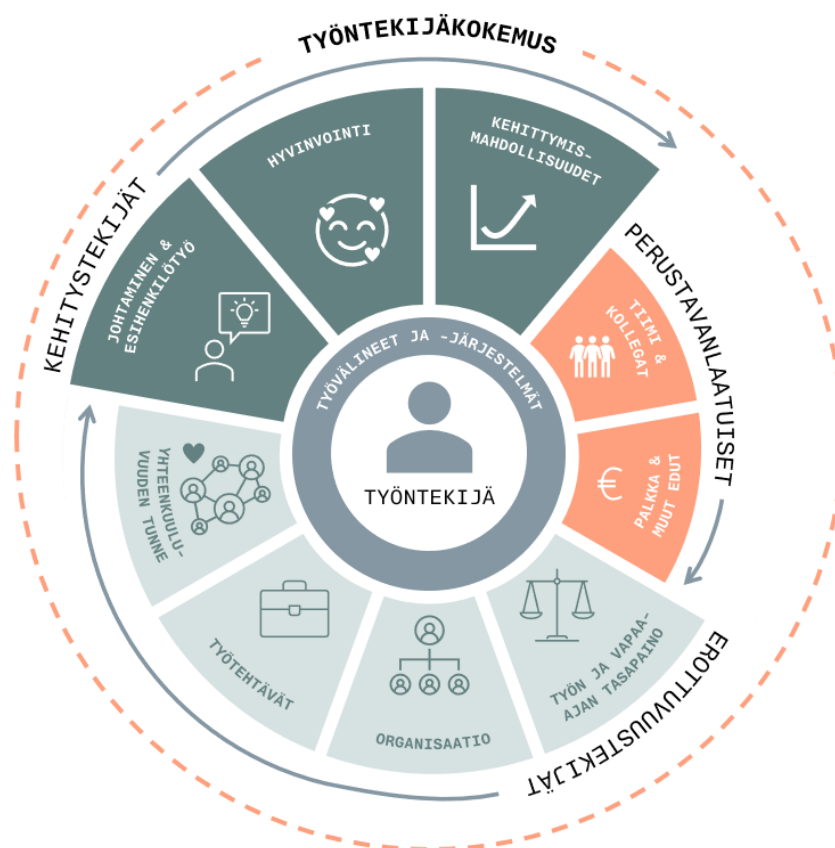
Kuluttajina olemme tottuneita jouheviin asiakaspolkuihin, algoritmien muovaamiin persooniteihin ja tarkasti räätälöityihin asiakaskokemuksiin. Liiketoiminnat myyvät entistä enemmän tuotteiden ja palveluiden lisäksi kokemuksia. Muutos kohti kokemustaloutta näkyy työpaikoillakin – työntekijät odottavat työpaikan prosesseilta ja työkaluilta samantilaista intuitiivisuutta ja sujuvuutta kuin arjessa käyttämiltään palveluilta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 118–119.)

Työntekijäkokemus syntyy työnantajan ja -tekijän vuorovaikutuksessa työnantajapolun eri kohtauspisteissä. Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella kahdella tasolla – se voi tarkoittaa työntekijän kokonaisarviota vuorovaikutushetkestä työnantajan kanssa sekä näkyä myös pienemmissä, yksittäisissä työhön liittyvissä tuokioissa. (Huhta & Myllyntaus, 120–121.) Kiteytettynä työntekijäkokemus on työntekijän työssä kokemien ajatusten ja kokemusten summa (Deloitte 2023b).

Työntekijäkokemusta ei voida johtaa osa-alue kerrallaan, vaan kokonaisuutena, joka alkaa hakutilanteesta aina perehdytyksen ja palkitsemisen kautta lähtöhaastatteluun asti. Onnistunut työntekijäkokemus tarkoittaa, että työntekijälle merkityksellisiin tarpeisiin vastataan työsuhte-elinkaaren eri vaiheissa (Mellanen & Mellanen, 116). Positiivisen henkilöstökokemuksen syntyyn vaikuttavat esimerkiksi seuraavat henkiset tekijät: luottamuksen ilmapiiri, johdon sitoutuminen kehittämiseen, yhteinen arvopohja ja visio sekä arvostuksen tunne (Korkiakoski 2023, 149). Työntekijöille työ on kokonaisuus, joka vaikuttaa elämään ja hyvinvointiin niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Työntekijöiden johtaminen on tänä päivänä

niin kutsutusti 360 asteen johtamista, jossa huomioidaan kaikki työntekijän tarpeet. (Mellanen & Mellanen 2021, 114–117.)

Työntekijäkokemus koostuu eri osatekijöistä, joita työnantaja työntekijälleen tarjoaa ja mahdollistaa (kuvio 5). Perustason elementteihin kuuluvat kollegat ja palkka. Ne toki osaltaan vaikuttavat työntekijäkokemukseen, mutta eivät juuri tee siitä erottuvaa tai kehittäväää. Työn ja vapaa-ajan tasapaino, organisaatorakenne, toimenkuva ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat tekijöitä, jotka erottavat työpaikan kilpailijoista, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Esihenkilötyö ja johtamiskulttuuri, työntekijän hyvinvointi sekä urakehitys- ja koulutautumismahdollisuudet ovat puolestaan tekijöitä, jotka mahdollistavat työntekijän kehittymisen ja kasvun työssään, ja vaikuttavat isosti työntekijäkokemukseen. (Deloitte 2023b.) Työntekijäkokemuksen kehittäminen vaatii ymmärrystä siitä, mitä organisaation strategian kannalta tärkeät työntekijät tarvitsevat työssään onnistumiseen, ja mitä he pitävät merkityksellisenä. Työympäristöä ja työnteon välineitä muovataan vastaamaan näitä tarpeita. (Huhta & Myllyntaus 2021, 19.)



Kuvio 5. Työntekijäkokemukseen vaikuttavien elementtien viitekehys (mukailtu Deloitte 2023b)

Työntekijäkokemuksen kehittämistä voi lähestyä samaan tapaan kuin käyttäjälähtöistä suunnittelua – asetetaan työntekijä kehittämisen keskiöön (Deloitte 2023b). Jotta työntekijäkokemuksesta saadaan onnistunut ja aidosti työntekijän tarpeita vastaava, on ymmärrettävä työntekijän mielenmaisema. Onnistunut työntekijäkokemus resonoi työntekijöissä ja saa yrityksen erottumaan kilpailijoista.

Kiinnostava näkökulma työntekijäkokemukseen on myös sen näkeminen asiakaskokemuksen vastinkappaleena, saman palvelukokonaisuuden toisena puoliskona. Samoja prosesseja ja metodeja voidaan hyödyntää molempien kehittämisessä, eivätkä ne ole niin kaukana toisistaan, kuin on ehkä aiemmin ajateltu. Merkityksellinen työntekijäkokemus syntyy, kun pystytään tarjoamaan asiakkaille heidän tarvitsemiaan ja arvostamiaan palveluja. Työntekijäkokemuksen muotoilu pohjautuu samoihin teemoihin kuin asiakaskokemus: on otettava kokonaisvaltaisesti huomioon kohderyhmän odotukset, motivaatiot, haaveet ja pelot. Palveluja kehitettäessä tulisikin ottaa huomioon sekä työntekijöiden että asiakkaiden kokemukset. (Vaajakallio ym. 2017, 17–24.)

Kehittämällä työntekijäkokemusta saadaan aikaan parempaa tuottavuutta, pienempää henkilöstövaihtuvuutta ja parempaa tulosta yritykselle. Henkilöstökokemuksen kehittämiseen tarvitaan erityisesti johdon panosta ja sitoutumista, sillä ilman sitä on vaikeaa saada muutosta oikeasti aikaan. (Korkiakoski 2023, 149–151). Ylimmän johdon tulisikin luoda edellytykset työntekijäkokemuksen kehittämiselle (Mellanen & Mellanen 2021, 116). Työntekijäkokemusta ei kehitetä erillisissä siiloissa, vaan siihen tarvitaan koko organisaation yhteistä panosta.

Kun työntekijäkokemus on positiivinen ja onnistunut, luodaan vetovoimaista työnantajamielikuvaa ja -brändiä. Panostamalla työntekijäkokemuksen kehittämiseen yritykseen sitoudutaan, vaihtuvuus on pientä ja organisaatio houkuttelee puoleensa uusia osaajia. Uudistamalla ja kehittämällä työntekijäkokemusta vastaamaan työelämän uusien sukupolvien luomia odotuksia työnantaja näyttäytyy modernina, houkuttelevana ja varteenotettavana työpaikkana.

3.4 Työntekijäpolku ja työsuhteen elinkaari

Työntekijäpolulle kuvataan visuaalisin keinoin kohtauspisteet, joita työntekijällä ja työnantajalla on. Polku voi alkaa jo ennen työsuhteen alkamista ja jatkua vielä työsuhteen päättymisen jälkeenkin. Käyttäjälähtöisyytensä ansiosta työsuhteen palvelupolku on hyvä työkalu työntekijäkokemuksen kehittämiseen (Stickdorn & Schneider 2021, 159).

Työntekijäpolku on kokemuskartan kaltainen työkalu työntekijäkokemuksen eri vaiheiden ja niissä syntyvien tunteiden ja ajatusten havainnollistamiseksi. Se on kiteytetty kuvaus

siitä, mitä työsuuhdekokemuksessa kokijan eli työntekijän näkökulmasta tapahtuu, millaisia tunteita se kokijassa herättää, ja millaisia ajatuksia organisaatio haluaa kokemuksella tuottaa. Polkuvisualisointi auttaa hahmottamaan ja kehittämään työntekijäkokemuksen ja työnantajakuvan muotoilua. Polun avulla voidaan tarkastella yksittäisiä kokemuksia tai tarkastella laajempaa kokonaisuutta, kuten työsuhteen koko elinkaarta. Se auttaa sukeltamaan syvemmälle kokemukseen ja nykyisen tai potentiaalisen työntekijän tyypilliselle polulle. (Huhta & Myllyntaus 2021, 355–356.)

Polun avulla pyritään tunnistamaan kaikki kohtauspisteet, joissa vuorovaikutusta syntyy. Kohtauspisteitä voidaan määritellä yleistäen kaikkien työntekijöiden, tai vain jonkin tietyn ryhmän tai tunnistettujen persoonien kautta. Kohtauspisteissä määritellään, millaisia reaktioita niissä nykytilanteessa koetaan ja millaisia reaktioita niissä haluttaisiin jatkossa koettavan. Nykyistä kokemustilaa tarkasteltaessa päästään käsiksi työntekijäpolun huippuhetkiin ja riskitekijöihin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 357–358.)

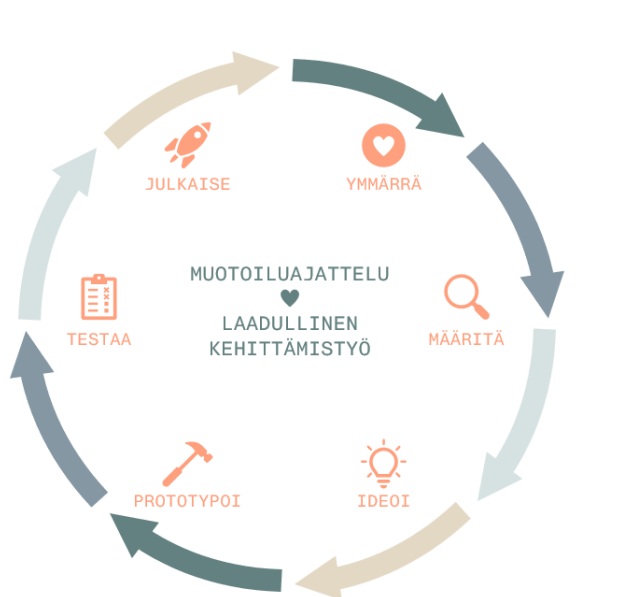
Työntekijäpolkua käytetään kehitettävässä työpajakonseptissa yhdessä asiakkaan kanssa työntekijäkokemuksen nykytilanteen tarkasteluun ja tavoitteiden määrittelyyn. Lopputuloksena päästään käsiksi tietyn kokemusosion tai laajemman kokonaisuuden onnistumisiin ja kehityskohtiin.

4 Muotoiluajattelun menetelmät työnantajamielikuva-aiheisen työpajan kehittämissä

4.1 Laadullinen tutkimusote kehittämistyön pohjana

Kehittämissä on laadullinen tutkimusote. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä ja selittämään, tulkitsemaan sekä soveltamaan siitä kerättyä tietoa. Laadulliselle tutkimukselle tunnusomaista on tutkijan oman mielenkiinnon ja kokemusten vaikuttaminen tuloksiin ja näkökulman valintaan. (Anttila 2006, 275–276.)

Laadullisen tutkimuksen avulla tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman syvällinen ymmärrys. Kehittämissä tekijä toimii monilähteisen aineiston kerääjänä ja hyödyntää monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä. Huomio on kohderyhmän näkökulmassa, merkityksissä ja kokemuksissa, ja tutkimusaineistoa kerätäänkin usein vuorovaihteisesti esimerkiksi haastattelujen avulla. (Puusa & Juuti 2020.) Samoja piirteitä ja yhteneviä työvaiheita on myös muotoiluajattelussa (kuvio 6), jota käytetään kehittämistyön lähestymistapana.



Kuvio 6. Muotoiluajattelun ja laadullisen kehittämistyön yhteneviä prosessipiirteitä.

Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu ovat yleistyneitä lähestymistapoja yritysten laadullisessa kehittämistyössä. Niiden suosion kasvun taustalla on muun muassa organisaatioiden syventynyt asiakaslähtöinen arvoajattelu. Käyttäjälähtöinen kehittäminen ja helposti lähestyttävät suunnittelumenetelmät mahdollistavat ketterän testaamisen ja palvelukonseptoinnin organisaation sisällä. Muotoilulliselle tutkimusotteelle tunnusomaista on käyttäjakes-

keisyys, osallistava kehittäminen ja kokemuksellinen suunnittelu, jossa visualisointi ja prototypointi korostuvat. (Ojasalo ym. 2015, 71–72.)

Laadullinen sekä muotoiluajattelullinen lähestymistapa sopivat siis perustellusti tähän kehittämistyöhön, kun tavoitteena on kehittää ja testata uutta palvelukonseptia yhteissuunnittelun keinoin organisaation sisällä. Muotoiluajattelulla on tässä työssä kaksinainen rooli: toisaalta se toimii lähestymistapana kehitettäessä työnantajamielikuvan parantamiseen keskittyvää palvelukonseptia ja toisaalta se antaa sisällöllistä ja menetelmällistä näkökulmaa myös työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Muotoiluajattelu menetelmien avulla antaa työkaluja työntekijäkokemuksen muotoiluun – niiden avulla voidaan uudistaa yrityskulttuuria, sitouttaa työntekijöitä ja lisätä yhteisymmärrystä sidosryhmien välillä. Muotoiluajattelullisesta lähestymistavasta ja sen menetelmistä kerrotaan tarkemmin seuraavassa aluvuossa.

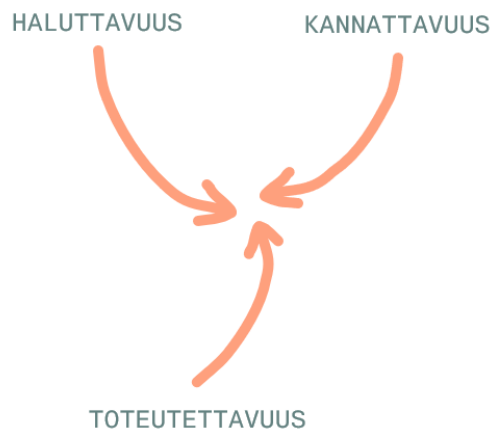
4.2 Muotoiluajattelun menetelmien hyödyntäminen organisaation sisäisessä kehittämishankkeessa

Muotoiluajattelu ei tarkoita vain muotoilutoimintaa, vaan laajemmin yrityksen kykyä toimia luovasti ja proaktiivisesti muutostilanteissa ja johtaa muutosta. Muotoiluajattelun ratkaisukeskeinen luonne ja luovat työkalut soveltuvat hyvin monialaisiin ja organisaation eri osastoja yhdistäviin kehittämishankkeisiin. Muotoilullisessa kehittämissä eri työpajat ja muotoiluprosessit kokoavat ja sitouttavat projektin kannalta oleelliset osapuolet yhteisen kehittämiskohteen pariin. Muotoilullisen toiminnan tuotoksena on luonnos, konseptin tai mallin kuvaus, joka saadaan aikaiseksi luovien työkalujen avulla yhteistyössä sidosryhmien tai toimialojen kanssa. (Miettinen 2014, 11.) Muotoiluajattelu voidaan määritellä paitsi ideana, niin strategiana, metodina kuin maailmankatsomuksenakin. Muotoiluajattelussa ongelmat siis ratkaistaan luovuuden avulla. (Ideo 2023.)

Muotoiluajattelu on muuttanut perinteistä muotoilijan työtä kohti laaja-alaista multiosaajaa. Muotoilijan tehtävä on mahdollistaa ideointi, prototypointi ja konseptointi kehittämissä projektin vetäjänä. Yhteissuunnittelun merkitys muotoiluprojekteissa on kasvanut ja korostunut, ja sen tärkeänä piirteenä on sitouttaa osapuolet tavoitelähtöiseen kehittämistyöhön. (Miettinen 2014, 11.) Yritysten on pakko pysyä liikkeessä, uudistua ja löytää asiakkaissa resonoivia palveluita, jolloin asiakaslähtöinen muotoiluajattelu on yrityksessä kilpailuvaltti. (Linna & Uhari-Pakkalin 2022.)

Muotoiluajattelu on oleellinen osa yrityksen ydinosaamista ja innovaatiotoimintaa. Muotoilun tarjoamien kehitystyökalujen avulla asiantuntijajoukko saadaan osalliseksi yhteiseen tuote- tai palvelukehitysprosessiin. (Miettinen 2014, 13.) Kokeileminen, näyttäminen ja

yhdessä tekeminen onkin muotoiluajattelussa keskeistä, sillä co-creation sitouttaa ja motivoi ihmisiä yhteiseen tekemiseen yli organisaatorajojen (Linna & Uhari-Pakkalin 2022). Muotoiluajattelun avulla ei kehitetä vain valmiita tuotteita ja palveluja, vaan sen avulla voidaan myös muotoilla yritysten prosesseja ja strategioita paremmiksi. Muotoiluajattelu ottaa suunnittelussa huomioon niin kohderyhmän halut ja tarpeet, tekniset edellytykset ja taloudellisen kannattavuuden (kuvio 7). (Ideo 2023.)



Kuvio 7. Arvojen leikkauspiste, johon muotoiluajattelu sijoittuu (mukailtu Ideo 2023)

Muotoiluajattelun ytimessä on empatian taju: kaikki perustuu ihmislähtöisyyteen. On kyettävä asettamaan itsensä käyttäjän tai asiakkaan saappaisiin ilman ennakkoluuloja ja takajatuksia. Muotoilutekemiselle on tyypillistä iteratiivisuus ja nopea prototypointi, jotta kehittämistyössä päästään rivakasti vauhtiin. Muotoilijalta vaaditaan myös resilienssiä, eli kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa, riskinottoa ja taitoa sietää epävarmuustekijöitä, sillä tekeminen ei läheskään aina ole suoraviivaista, eikä epäonnistumisilta ja lukuisilta iterointikierröksiltä useinkaan voida välttyä. (Linna & Uhari-Pakkalin 2022.)

Muotoiluprosesseissa toistuvat tyypillisesti tietyt luovat kehitysvaiheet, joiden avulla alkukartoituksesta ja ongelman määrittelystä edetään ideoinnin ja kehittämisen kautta johonkin ratkaisuun. Muotoiluajattelun ratkaisukeskeinen luonne soveltuu mainiosti monialaisiin ja organisaation eri osastoja yhdistäviin kehittämishankkeisiin. Kehittämistyössä erilaiset työpajat ja muotoiluprosessit kokoavat ja sitouttavat projektin kannalta oleelliset osapuolet yhteisen kehittämiskohteen pariin. (Kälviäinen 2014, 31–46.)

Muotoiluajattelun viisi pääpiirrettä antavat raamit kehittämistyölle. Ensimmäisenä pääpiirteenä on käyttäjälähtöisyys, jonka mukaan käyttäjän on oltava kehittämistyön keskiössä. Toisena piirteenä on yhteissuunnittelu, jossa kaikki kehittämistyön kannalta oleelliset sidosryhmät osallistetaan suunnitteluprosessiin, jotta erilaiset näkökulmat tulevat huomioituiksi. Kolmantena piirteenä on prosessin selkiytyminen ja jaksottaminen, jonka mukaan palve-

lua kuvataan toisiinsa liittyvien toimintojen jatkumona. Neljäs pääpiirre on visuaalinen kommunikointi ja viides holistisuus: suunnittelussa otetaan palveluympäristön kokonaisuva huomioon. (Stickdorn & Schneider 2021, 34–45.)

Muotoiluajattelun menetelmien ja prosessien avulla kehittämistyössä edetään aiheen alkukartoituksen, tutkimuksen, ideoinnin ja konseptoinnin kautta uuden työpajakonseptin pilotointiin. Pilotoinnin jälkeen tapahtuva jatkokehittäminen ja varsinainen julkaiseminen rajataan opinnäytetyöstä pois. Muotoiluprosessin vaiheista ja kehittämistyön prosessimallista tuplatimantista kerrotaan tarkemmin alaluvussa 3.3. Alla syvennyttään kehittämistyössä käytettyihin menetelmiin, joita ovat laadulliset teemahaastattelut, yhteiskehittäminen ja palvelupolku.

4.2.1 Laadullinen teemahaastattelu

Haastatteluilla saadaan kerättyä syvällistä aineistoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu korostaa yksilöä tutkimustilanteen kohteena, joten niiden avulla on mahdollista saada esiin uusia näkökulmia ja syventävää tietoutta aiheesta. Tutkimusmenetelmä perustuu vuorovaikutukselle ja vaatii osallistujien välistä luottamusta. (Ojasalo ym. 2015, 106.) Haastattelu onkin käyttökelpoinen tiedonhankintametsodi esimerkiksi taustatyön tekemisessä ja alkukartoituksessa (Ojasalo ym. 2015, 109).

Teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja, keskustelunomaisia tilanteita, joissa keskustelun aihealue on ennalta määritetty. Teemahaastattelussa kysymyksiä ja niiden järjestystä ei ole listattu etukäteen. Haastattelu etenee keskeisten, tiettyjen teemojen varassa ja tuo haastateltavan näkökulman ja kokemuksen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Kehittämistyössä teemahaastatteluja käytettiin prosessin alkukartoitusvaiheessa haastateltaessa Sanoma B2B:n sisältöjohtajaa. Haastattelujen avulla saatiin rajattua aihe mielekkääksi, kerättyä oleellista tietoa nykytilanteesta sekä syvennettyä ymmärrystä kehittämishankkeen taustatekijöistä.

4.2.2 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen on luovaa, yhteistoiminnallista kehitystyötä, joka soveltuu hyvin käytännöllistavoitteiseen suunnitteluun mahdollistaen ajatustenvaihdon ja kriittisen diskurssin. Yhteiskehittämiselle on tyypillistä ongelmalähtöisyys. (Anttila 2006, 427–428.) Yhdessä suunnittelu sitouttaa ja motivoi osapuolia työskentelemään yhteisen päämäärän eteen yli organisaatorajojen (Linna & Uhari-Pakkalin 2022). Tällöin osapuolet pyrkivät tavoitteellisesti yhteistyössä kehittämään ideoita, ja osallistujien erilaiset roolit ja taustat antavat suunnitteluun tärkeää laaja-alaista näkemystä (Stickdorn & Schneider 2021, 198–199).

Muotoiluajattelun avulla eri asiantuntijoiden tietoperusta ja osaaminen saadaan koostettua yhteisen suunnitteluprojektin äärelle hyödyntäen visuaalisia ja virtuaalisia keinoja. Muotoilun menetelmät mahdollistavat monialaisen yhteiskehittämisen, jonka avulla saadaan kehitettyä uusia sisältöjä ja ratkaisuja. (Miettinen 2014, 15.) Innovaatioiden tuottaminen ei ole yhteiskehittämisen prosessissakaan suoraviivaista, vaan aaltoilevaa ja iteroivaa (Ojasalo ym. 2015, 158).

Yhteiskehittämiseen on tarjolla useita erilaisia ideointi- ja innovointimenetelmiä, joita toteutetaan luovissa työpajoissa. Menetelmille ominaista on päästä eroon arkisen ajattelun rajoista, motivoida matalalla kynnyksellä jakamaan huonoltakin tuntuvia ideoita sekä jatkokehittämään toisten ajatuksia. Kiireettömyyden ja avoimuuden ilmapiiri on edellytys luovan ilmapiirin luomiselle (Ojasalo ym. 2015, 158–159).

Kehittämistyössä yhteiskehittämistä käytettiin työpajakonseptin työstämiseen niin työpajasisällön, työpajan brändäyksen kuin työsuhteen elinkaari -polkuelementin osalta. Yhteiskehittäminen oli tärkeä kehittämismetodi koko prosessin ajan, ja se mahdollisti monialaisen tiimin tietotaidon hyödyntämisen ja näkökulmien yhteen tuomisen uuden konseptin kehittämisessä.

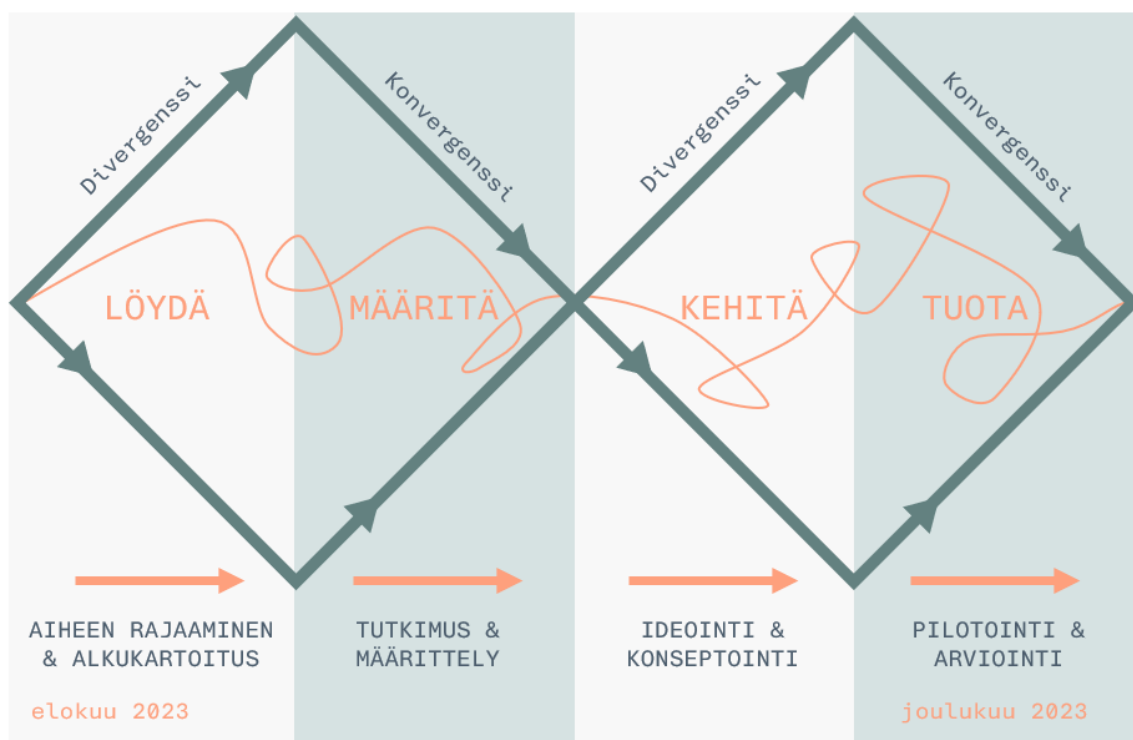
4.2.3 Palvelupolku

Palvelupolku on yksi muotoiluajatteluun perustuvan palvelumuotoilun perustyökaluista. Palvelupolku on visualisoitu kuvaus asiakkaan palvelukokemuksesta aika-akselilla. Palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät palvelun kontaktpisteitä. (Tuulaniemi 2011, 78.) Palvelupolun avulla aineeton kokemus saadaan näkyvään muotoon, mikä lisää sidosryhmien välistä ymmärrystä palvelukokonaisuudesta. Palvelupolku auttaa myös löytämään mahdollisia puutteita palvelukokemuksessa ja kehittämään mahdollisia ratkaisuja niihin. (Stickdorn ym. 2018, 44–46.) Palvelupolku voidaan jakaa osiin myös käyttäjälle muodostuvan arvon näkökulmasta: esi-, ydin- ja jälkivaiheeseen (Tuulaniemi 2011, 79).

Kehittämistyökaluna palvelupolku soveltuu hyvin palvelun analysointiin ja muotoiluun. Palvelupolku luodaan käyttäjän näkökulmasta, joten se tukee käyttäjälähtöistä kehittämistä. Visualisoitu muoto auttaa hahmottamaan palvelun kulkua ja mahdollistaa paneutumisen palvelun eri vaiheiden kehittämiseen. Kehittämistyössä palvelupolkumenetelmän avulla hahmotettiin ja työstettiin työsuhteen elinkaarimallia, eli eräänlaista työntekijän kokemuspolkua, jota käytetään työpajan runkona sekä työnantajakuvan työstämiselementtinä työpajassa.

4.3 Tuplatimanttimalli palvelukonseptin kehittämisen prosessin pohjana

Design Councilin tuplatimantti (double diamond) on kehittämisen prosessimalli, joka esittää muotoiluprosessin kattavasti ja selkeästi visuaalisin keinoin (kuvio 8). Mallissa esitetään kaksi toisiaan seuraavaa vaihetta eli timanttia. Tuplatimantti ei ole lineaarinen prosessi, sillä alati muuttuvassa, digitaalisessa maailmassa mikään ei ole koskaan valmista – tuotteita ja palveluja kehitetään jatkuvasti paremmiksi saadun palautteen pohjalta. Tarvittaessa aikaisempiin vaiheisiin voidaan aina palata ja samaa vaihetta voidaan toistaa, kunnes toimiva lopputulos on saavutettu. (Koivisto ym. 2021, 42–43, 46; Design Council 2023.)



Kuvio 8. Prosessikuvaus hyödyntäen tuplatimanttimallia (mukailtu Design Council, 2023)

Tässä kehittämistyössä prosessin vaiheet on nimetty seuraavasti:

- Aiheen rajaaminen & alkukartoitus (tuplatimantin löydä-vaihe)
- Tutkimus & määrittely (tuplatimantin määritä-vaihe)
- Ideointi & konseptointi (tuplatimantin kehitä-vaihe)
- Pilotointi & arviointi (tuplatimantin tuota-vaihe)

Divergentti, eli vaihtoehtoja luova, ja konvergentti, eli vaihtoehtoja rajaava ajattelu vuorottelevat timanteissa. Prosessin ensimmäinen timantti (löydä ja määritä) on luonteeltaan

enemmän tutkimuksellinen ja analyttinen, ja siinä pyritään pureutumaan ratkaistavan ongelman tunnistamiseen tai mahdollisten lisäarvotekijöiden löytämiseen. Toisessa timanttissa (kehitä ja tuota) kehitetään ongelmaan tai mahdollisuuteen parhaiten soveltuva ratkaisu, ja se on selvästi luovempi prosessin vaihe. (Koivisto ym. 2021, 43.)

Muotoiluprosessissa noudatetaan tuplatimanttimallin viitekehukseen hahmoteltua neljää toimintaperiaatetta, jotka mahdollistavat mahdollisimman tehokkaan ja hedelmällisen kehittämisen:

1. Lähtökohtana suunnittelulle on kohderyhmän tarpeiden, vahvuuksien ja toiveiden ymmärtäminen.
2. Kommunikointi on visuaalista ja osallistavaa, mikä mahdollistaa ideoinnin ja ongelmien ratkomisen yhteisymmärryksessä.
3. Työskennellään, luodaan ja ideoidaan yhdessä inspiroituen muiden tekemisestä.
4. Tehdään lukuisia iterointikiertoja, jotta virheet havaitaan mahdollisimman aikaisin, riskit minimoidaan ja luotto ideoiden toimivuuteen kasvaa. (Design Council 2023.)

Design Councilin tuplatimanttimalli kuvaa erityisen hyvin palvelun muotoiluprosessin konseptointivaihetta, eli niin sanottua ”innovoinnin sumeaa alkupäätä”. Vaiheeseen kuuluu asiakastarpeiden hahmottamista, vaihtoehtoisten konseptien ideointia ja luomista sekä kehitetyn konseptin karkean prototypoinnin, jonka testaamisen avulla voidaan tehdä investointipäätös palvelukehittämisen jatkamisesta. (Koivisto ym. 2021, 46–47.)

Julkaisupäätöksen jälkeen siirrytään perinteisempään palvelukehitysprosessin vaiheeseen, jossa konsepti kehitetään lanseerausvalmiiksi palveluksi (Koivisto ym. 2021, 47). Tämä on varsin osuva kuvaus palvelun konseptoinnista, ja se sopii kuvaamaan myös tämän kehittämistyön työpajakonseptin muotoiluprosessia. Kehittämistyön prosessi rajataan kehitettävän työpajakonseptin pilottiin, ja sen jälkeen tapahtuva palvelun jatkokehitys ja julkaisu rajataan raportin ulkopuolelle.

5 Työnantajamielikuva-aiheisen työpajakonseptin kehittämisen vaiheet

5.1 Alkukartoitus

Vaikka muotoiluajattelu on asiakas- ja käyttäjäkeskeistä, prosessi lähtee harvoin liikkeelle asiakkaasta. Ensin pitää hankkia ymmärrystä taustatekijöistä: toimeksiantajasta, sen kulttuurista, tavoitteista ja toimintavalmiuksista, sekä palvelun nykyisistä ja potentiaalisista käyttäjistä. Hyvä pohjatyö auttaa aiheen määrittämisessä ja rajaamisessa oikein. Kerätyn tiedon visualisointi esimerkiksi mindmapin tai viitekehyksen avulla auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. (Stickdorn & Schneider 2021, 128–129.)

Kehittämistyön prosessi alkoi elokuussa 2023 aiheen rajaamisella sekä alkuhaastattelulla toimeksiantajan, Sanoma B2B:n sisältöjohtajan kanssa. Aiheeksi rajattiin uuden työnantajamielikuva-aiheisen työpajakonseptin kehittäminen Sanoma B2B:n palvelutarjoamaan. Aiheeseen liittyen oli jo aiemmin samana vuonna käynnistynyt useita projekteja, ja esimerkiksi Sanoma B2B Insightin laatimassa Työelämätutka-kartoituksessa yhtenä osa-alueena tutkittiin työnantajamielikuvan rakentumista. Aihepainotuksen taustalla olivat myös muun muassa erilaiset työelämän megatrendit, kuten työn merkityksellisyys, työntekijäkokemus ja työelämän sukupolvenvaihdos.

Uuden työpajakonseptin haluttiin keskittyvän yritysten työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja työntekijäpolun eri vaiheisiin sekä kriittisten kehityskohteiden ja uusien mahdollisuuksien löytämiseen. Alkukartoituksen aikana perehdyttiin työpajakonseptin kehittämisen kannalta relevantteihin työelämän murroksen trendeihin ja käsitteisiin, ja löydöksiä on käsitelty luvussa 4. Myös teoreettisen viitekehyksen (kuvio 2) laatiminen auttoi hahmottamaan kehittämistyön aihepiiriin liittyvien ilmiöiden ja teemojen kokonaisuutta.

Toimeksiantajan tahtotilana oli, että räätälöitävä työpajakonsepti olisi helposti monistettavissa ja skaalattavissa eri toimialojen ja erikokoisten yritysten tarpeisiin. Työpajakonseptin pääkohderyhmäksi määriteltiin erikokoisten ja monialaisten yritysten henkilöstöhallinto, viestintä, markkinointi ja johto. Kohderyhmää ei haluttu rajata esimerkiksi vain HR-päättäjiin, sillä koettiin, että työntekijäkokemusta rakennetaan yrityksessä monialaisesti, eikä vain HR:n voimin. Työpajan päämääränä oli, että työpajan lopputuloksena asiakkaalla olisi tieto kriittisimmistä työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen kehityskohteista sekä kehittämisen mahdollisuuksista, ja miten Sanoma B2B voisi näissä ongelmissa heitä mahdollisesti auttaa esimerkiksi rekrytointimarkkinoinnin saralla.

Työpajakonseptin ydinkehittämiseen osallistui monialainen asiantuntijajoukko B2B-organisaation eri tiimeistä. Kehittämistyöryhmään kuului yhteensä kuusi henkeä Sanoma B2B:n sisältöpalveluista, sisältömarkkinoinnista, design-tiimistä sekä mediamyynnistä. Lisäksi kehittämishankkeessa konsultoitin tarpeen mukaan muun muassa insight-tiimiä. Ydinkehittämistiimi vei kehittämishanketta eteenpäin yhteissuunnittelusessioiden avulla, ja jokaisella oli kehittämisessä omat vastuualueensa. Design-tiimiläiset vastasivat konseptin brändäyksestä, yksi tiimin jäsen projektin koordinoinnista, loput työpajan konseptoinnista ja sisällön suunnittelusta. Kaikki kehittäminen kuitenkin pohjautui yhteisideoinnille ja -suunnittelulle.

Työpajakonseptia lähdettiin aktiivisesti kehittämään elokuussa 2023, ja sisäinen pilotti aikataulutettiin marraskuun loppupuolelle. Lokakuun alussa luotiin projektin loppuajalle tavoitetyöstöaikataulu (kuva 1), jotta tarvittava kehitystyö ehdittäisiin varmasti tekemään ennen pilottityöpajaa. Tavoiteaikataulun mukaisesti työpajakonseptin yhteiskehittäminen eteni sisäiseen pilotointiin asti.

Työpajakonseptin työstöaikataulu							
Viikko 41	Viikko 42	Viikko 43	Viikko 44	Viikko 45	Viikko 46	Viikko 47	Viikko 48
Yhteinen tapaaminen to 12.10.	Työpajan sisällön hiominen	Työpajan sisällön hiominen	Työpajan brändäys	Viimeistely	Viimeistely	Viimeistely	Pilottityöpaja Sanoma B2B:lle
Työpajan sisällön hiominen	Excellin viimeistely	Työpajan brändäys	Yhteinen läpikäynti viikolla 44	Presentaatio työpajaa varten	Presentaatio työpajaa varten		
Excellin viimeistely	Työpajan brändäys			Ennakkokyselyn suunnittelu	Tutkimustulosten läpikäynti yhdessä?		
				Case-esimerkkien koonti			

Kuva 1. Työpajakonseptin työstöaikataulu projektin loppuvaiheessa loka–marraskuussa 2023.

5.2 Ideointi ja yhteiskehittäminen

Alkukartoitusvaiheen jälkeen kehittämistyössä edettiin tuplatimantin prosessimallin mukaisesti ideointiin ja yhteiskehittämiseen. Yhteiskehittämistä käytettiin kehittämisen menetelmänä läpi prosessin. Yhteiskehittämisen avulla ideoitiin ja kehitettiin niin työpajakonseptin sisältöä kuin sen brändäystä. Monialaisen yhteiskehittämisen avulla asiantuntijoiden osaaminen ja tietotaito saatiin tehokkaasti hyödynnettyä uuden konseptin työstämiseen tiiviissä aikataulussa.

Ideoinnin ja kehittämisen yhteissuunnittelusessioita sekä tilannekatsauksia pidettiin sekä kasvokkain, että Teamsissa. Työpajakonseptille ideoitiin työnimeksi Amazing työnantaja Sanoman Nelosella ja Ruudussa syksyllä 2023 alkaneen seikkailuohjelma Amazing Race Suomen mukaan. Joulukuussa nimen käyttö varmistettiin vielä Amazing Race -nimisuojan

näkökulmasta Sanoma Legalin toimesta, mutta tulos ei ehtinyt mukaan opinnäytetyöra-porttiin. Tarvittaessa työpajakonseptin nimeä muokattaisiin, mikäli nimisuoja niin vaatisi. Työpajan sisällön haluttiin hyödyntävän interaktiivisia työkaluja, audiosisältöjä ja liikkuvaa kuvaa. Ideoitiin, että haluttaisiin välttää perinteisiä ”kalvosulkeisia” ja esittää sisällöt muussa muodossa kuin pelkässä perinteisessä visuaalisessa presentaatiossa, jolloin työpaja olisi mahdollisimman vaikuttava ja innostava.

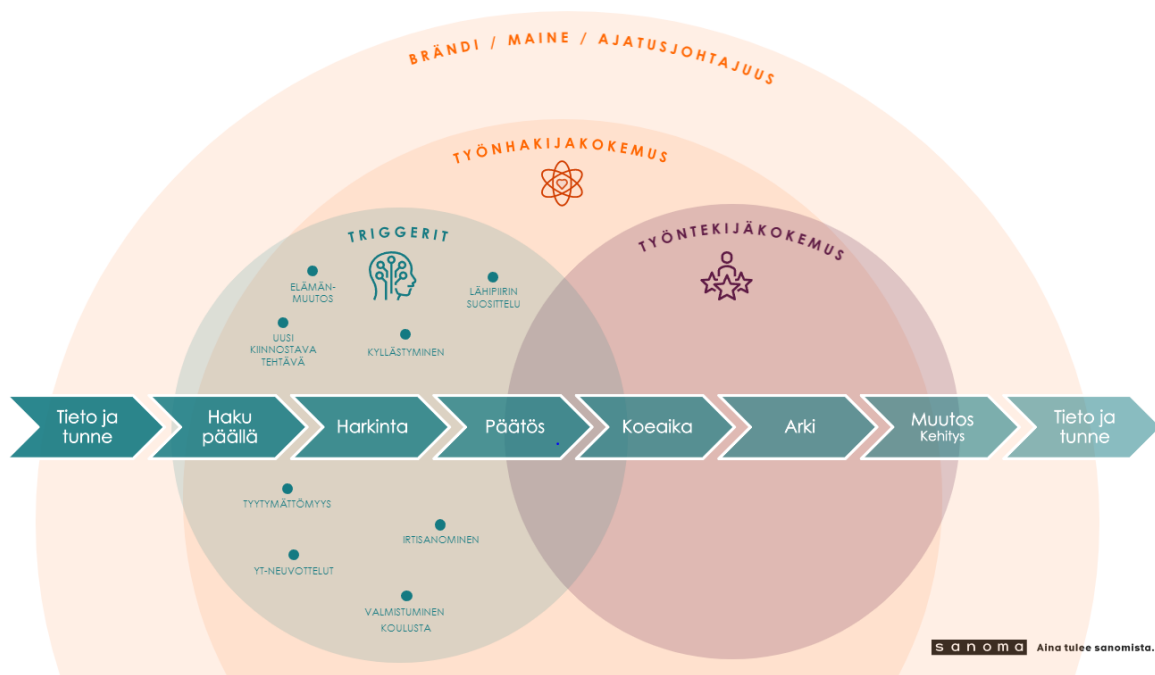


Kuva 2. Design-tiimin tekemä alustava logoluonnos sekä valmis logoversio Amazing työnantaja -työpajakonseptille.

Alkuun osa tiimistä keskittyi työsuhteen elinkaarimallin kehittämiseen ja osa työpajan brändin työstämiseen. Jo projektin alkuvaiheessa konseptille luonnosteltiin logo (kuva 2). Työn tuloksia käytiin läpi ja ideoitiin eteenpäin yhteisissä tilannekatsauksissa ja suunnittelusessioissa. Myös työpajan konkreettista sisältöä ja metodeja ideoitiin ja suunniteltiin yhdessä.

5.2.1 Työsuhteen elinkaaren palvelupolku työpajasisällön runkona

Kehitystiimin kesken hahmoteltiin työsuhteen elinkaaren vaiheiden viitekehys (kuvio 9), jossa pohjana toimi Sanoma B2B Insightin Työelämä Tutkan tekemä aineisto (Sanoma B2B Insight 2023b). Työsuhteen elinkaariajastusta syvennettiin työstämällä excelissä työsuhteen elinkaaren palvelupolku (liite 1), joka toimisi perustana työpajassa läpikäytävälle sisällölle ja työskentelylle. Excelissä työsuhteen palvelupolun päävaiheiden nimiksi määriteltiin yhteisideoiden ”aika uudelle”, ”yhteisellä matkalla” sekä ”erkanevat tiet”.



Kuvio 9. Työsuhteen elinkaaren vaiheiden viitekehys hahmoteltuna Sanoma B2B Insightin Työelämä-tutka-kartoituksen aineiston pohjalta.

Työsuhteen elinkaari -excel-tiedostoon määriteltiin työntekijälle näkyvä kokemuspuoli (front stage) sekä työntekijälle piilossa oleva työnantajan kokemuspuoli (back stage). Front stagen ja back stagen väliin sijoitettiin palvelutuokioiden kohtaamispisteet. (Stickdorn & Schneider 2021, 206–207.) Jokaisen palvelutuokion alle eriteltiin kyseisen vaiheen kannalta oleelliset toiminnot, tavoitteet ja odotukset sekä työntekijän, että työnantajan osalta. Työsuhteen elinkaarimalli pyrittiin pitämään tarpeeksi yleisellä tasolla, jotta se olisi mahdollisimman optimoitu työkalu kolmituntiseen työpajaan. Esimerkiksi kohtaamispisteitä ei eritelty kovin yksityiskohtaisella tasolla, jotta kokonaisuus pysyisi tarpeeksi selkeänä työpajan kannalta. Excelin tarkoituksena oli olla työpajan fasilitoijien rakenteellinen työkalu, eikä näkyä asiakkaalle.

Työsuhteen elinkaari pilkottiin siis kolmeen lineaariseen vaiheeseen: ”aika uudelle”, ”yhteisellä matkalla” sekä ”erkanevat tiet” (kuvio 10). Työnantajamielikuva rakentuu jo ennen työsuhteen alkamista: työnantajabrändi vaikuttaa siihen, millaisena potentiaalinen työntekijä työnantajan kokee, ja työnhakijakokemus muodostuu rekrytointivaiheessa. Työsuhteen aikana syntyy puolestaan työntekijäkokemus. Myös aika työsuhteen päättymisen jälkeen on merkityksellistä työnantajakuvan kannalta, ja siksi sekin otettiin omaksi vaiheeksi työsuhteen elinkaarelle.



Kuvio 10. Työsuhteen elinkaaren palvelupolun päämoduulit ja niiden osa-alueet.

Aika uudelle -vaihe jaettiin neljään, yhteisellä matkalla -vaihe neljään sekä erkanevat tiet -vaihe kahteen palvelutuokioon. Jokaisen palveluvaiheen alle luotiin excelissä työntekijän front stage -puolelle seuraavat kokemukset:

- työntekijän toiminta
- työntekijän käytännön odotukset
- työntekijän emotionaaliset odotukset.

Työntekijän kokemuspuolelle haluttiin kerätä työpajan kannalta oleellinen tieto työntekijän toiminnoista ja odotuksista työsuhteen elinkaaren kussakin vaiheessa. Tiedon keräämisen apuna käytettiin myös alkukartoitusvaiheessa muodostettua ymmärrystä työntekijäkoke- muksen ja työnantajaku- van teoriasta. Työntekijän toiminnot ja odotukset elinkaaren eri vaiheissa auttaisivat työpajaan osallistujia hahmottamaan työnantajan kannalta oleellisia, huomioon otettavia seikkoja työntekijäkoke- muksen ja työnantajaku- van muodostumisessa. Niiden avulla päästäisiin työpajassa käsiksi työnantajan toimintojen osalta mahdollisesti esiin nouseviin tavoitteisiin, haasteisiin ja kipukohtiin.

Elinkaaren palveluvaiheiden alle muodostettiin työnantajan back stage -puolelle seuraavat osa-alueet:

- työnantajan tavoitteet ja toimenpiteet
- työnantajan nykytila ja mahdolliset haasteet
- nykytilan onnistuminen (1–5)
- kustannus keskimäärin
- vetovastuu
- kriittiset onnistumistekijät

- kehitysideat, mittarit & toimenpiteet.

Tavoitteet ja toimenpiteet sekä kriittiset onnistumistekijät ovat taulukossa valmiiksi työstettyjä teoriaosioita työpajatyöskentelyn tueksi. Muut ovat avoimia kohtia, joihin on tarkoitus saada työpajassa työstettyä ja kirjattua ajatuksia.

5.2.2 Työpajakonseptin sisällön hiominen

Työpajaan osallistuvalla yritykselle kehitettiin ennakkokyselyrunko (liite 2), jonka avulla saataisiin hyödyllistä tietoa yrityksen työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen lähtötilanteesta. Kysely on tehokas menetelmä kerätä tutkimusaineistoa laajaltakin kohderyhmältä ja se soveltuu hyvin aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen (Ojasalo ym. 2015, 121–122). Ennakkokyselystä saatava data toimisi tärkeänä työkaluna työpajasisällön räätälöinnissä kullekin asiakasyritykselle sopivaksi. Kyselyllä saataisiin myös työntekijöiden tärkeitä kokemuksia ja näkökulmia mukaan työpajassa tehtävään työnantajakuvaan kehittämistyöhön.

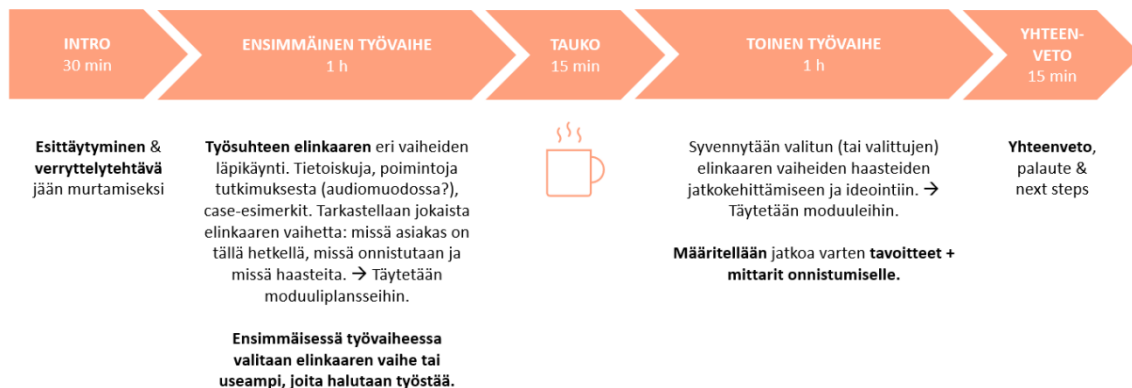
Ennakkokyselystä tehtiin erilaiset versiot sekä asiakasyrityksen työnantajapuolen avainhenkilöille, että myös työntekijöille, jotta saataisiin myös työntekijöiden kokemuksia kuuluviin. Mietittiin myös vaihtoehtoa, että mahdollisuuksien mukaan työpajaan voitaisiin yrittää rekrytoida työntekijöiden edustaja työntekijöiden ääneksi. Pilottityöpajaan saatiin mukaan Sanoma B2B:n entinen työntekijä, joka vaihtoi työpaikkaa konsernin sisällä eri liiketoimintayksikköön, joten tätä ominaisuutta päästiin testaamaan työpajan pilotissa.

Työpajassa haluttiin ehtiä käymään läpi elinkaaren vaiheet ja niihin liittyvää teoriaa pääosin muilla keinoin kuin pelkällä perinteisellä visuaalisella presentaatiolla. Työpajan osanottajia haluttiin osallistaa ja innostaa ideoimaan yhdessä mahdollisimman paljon. Ideoitiin, että aiheen teoriaa ja esimerkiksi case-esimerkkejä tuotaisiin työpajaan mukaan audio- ja videomuodossa sekä esimerkiksi täytettäviin plansseihin liitettävänä teoriakortteina.

Työpajan alkuun kehitettiin niin sanottu jäänmurtamisosio, jonka avulla osallistujat saataisiin orientoitumaan työpajan aihepiiriin ja ilmapiiri rennoksi. Työpajan käynnistysvaiheessa on tärkeää kannustaa osallistujia tutustumaan toisiinsa, jotta saadaan lisättyä avoimuuden ja luottamuksen tunnetta sekä virittäytymään aiheen pariin sopivien tehtävien avulla (Sipponen-Damonte 2020, 69–71).

Eräässä Teams-sessiossa nousi esiin idea työnantajamielikuva-aiheisista kysymyksistä, joissa voitaisiin hyödyntää hauskaasti kuvallista ja sanallista ilmaisua ja saada osallistujia heti sukeltamaan työnantajakuvaan kehittämisen maailmaan. Ideaa jatkokehitettiin niin, että työpajan alussa jokainen osallistuja saisi Amazing Race -tyylisen kirjekuoren, joka sisäl-

täisi kehotuksen esittäytyä sekä työpajan aiheeseen liittyvän kepeän kysymyksen. Ideoita kysymyksiin koottiin yhteisesti Teamsiin tekstitiedostoon (liite 3).



Kuvio 11. Työpajakonseptin sisällön hahmottelua ja aikajana

Työpajan kestoksi määriteltiin kolme tuntia. Se koettiin sopivaksi kestoksi työpajan hinnoittelun sekä ajallisen sitoutumisen kannalta – johtotehtävissä työskenteleviltä osallistujilta kolmekin tuntia olisi jo iso ajallinen panostus.

Työpaja jaettiin kahteen osaan (kuvio 11), joista ensimmäisessä käytäisiin läpi organisaation nykytilannetta ja työsuhteen elinkaaren vaiheita. Tauon jälkeen keskityttäisiin valitun elinkaarivaiheen haasteiden jatkokehittämiseen ja parannusehdotusten ideointiin. Jatko-toimenpiteitä varten pyrittäisiin myös asettamaan tavoitteet ja tarvittavat mittarit niiden onnistumisen mittaamiseen.

5.2.3 Työpajan brändäys

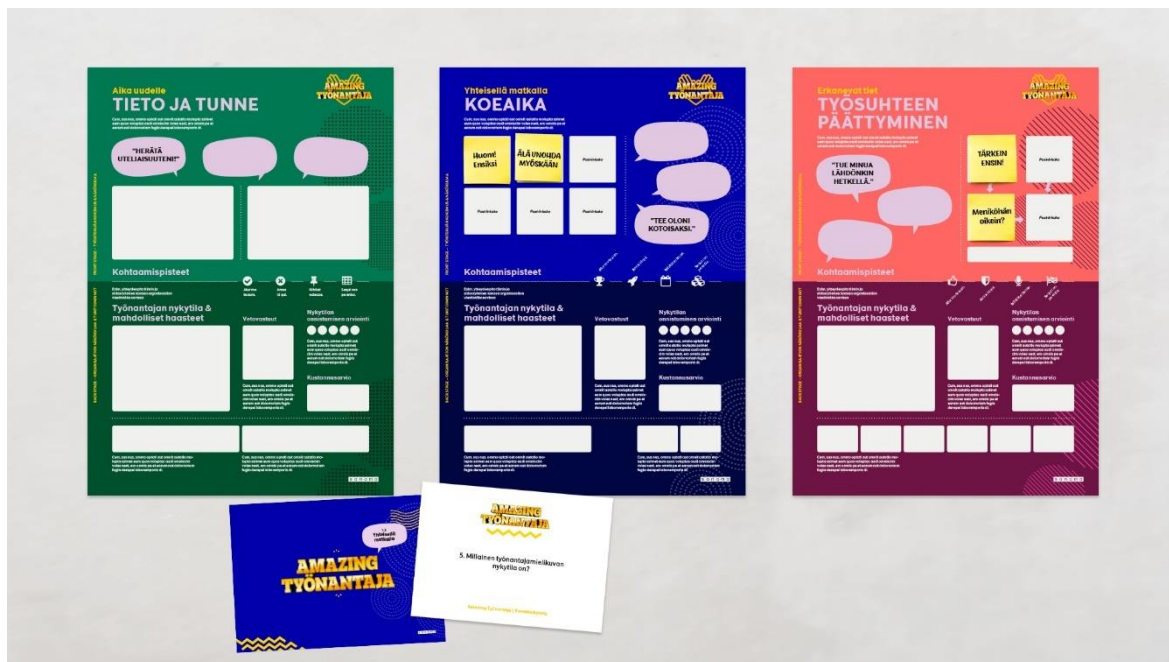
Työpajan brändäyksestä vastasi kaksi suunnittelutiimissä mukana ollutta design-tiimin jäsentä. Visuaalisen ilmeen jalkautusta eri materiaaleihin ideoitiin yhdessä, ja etenkin työpajatyöskentelyssä tärkeässä roolissa olevien planssien sisältöä ja ilmettä ideoitiin ja kehitettiin yhteisvoimin.

Visuaalisissa materiaaleissa päätettiin hyödyntää Sanoma B2B:n uutta graafista ilmettä, joka otettiin käyttöön 2023. Työsuhteen elinkaaren kolme päävaihetta saivat kukin oman värinsä, jolloin ne saatiin selkeästi erottumaan toisistaan. Kuvassa 3 on kuvattu ensimmäisiä luonnoksia työpajakonseptin ilmeestä ja työstettävistä plansseista lokakuulta 2023. Plansseja tehtiin siis yhteensä kymmenen kappaletta – jokainen elinkaaren vaihe sai oman planssinsa.



Kuva 3. Design-tiimin ensimmäisiä luonnoksia työpajassa työstettävistä modulaarisista työsuhteen elinkaari -plansseista

Kehittämistyön edetessä plansseihin otettiin mukaan työsuhteen elinkaari -exceeliin luotu front stage–back stage -jaottelu erottamaan työntekijän ja työnantajan kokemuspuolet toisistaan (kuva 4). Kokemuspuolet erotettiin toisistaan brändivärien eri tummuusasteilla. Rajapintaan kuvattiin ikoneilla mahdollisia työntekijän ja työnantajan välisiä kontaktipisteitä ja työstettäviin osa-alueisiin jätettiin tyhjää tilaa kirjoittamiselle tai Post-it-lapuille. Työpajan brändi-ilme haluttiin ulottaa kaikkiin työpajassa käytettäviin materiaaleihin: presentatiopohjaan, plansseihin, lämmittelytehtäväkortteihin ja niiden kirjekuoriin sekä muistiinpanopapereihin. Yhteneväinen brändi-ilme tukisi työpajakonseptin kokonaisvaltaisuutta ja inspiroivuutta.



Kuva 4. Design-tiimin tekemiä työsuhteen elinkaari -planssien luonnoksia, joihin on otettu mukaan kokemuspuolien front stage–back stage -jaottelu.

Työpajassa keskityttäisiin pääasiassa työntekijän puolen kartoittamiseen ja kehittämiseen, joten lopullisiin plansseihin (kuva 5) lisättiin sisällön vaatimaa työskentelytilaa työnantajan back stage -puolelle. Vastaavasti työntekijän front stage -puolen pinta-alaa supistettiin, ja sinne tuotiin uutena elementtinä esimerkkityöntekijän polku. Työntekijän polulla tuodaan esiin visuaalisessa muodossa entisen työntekijän aitoja kokemuksia ja näkökulmia työsuhteen elinkaaren varrella. Työntekijän kokemuspolut avulla osallistujat voivat saada hyödyllistä kohderyhmäymmärrystä työpajatyöskentelyyn.



Kuva 5. Design-tiimin tekemät mallit lopullisista Amazing työnantaja -työpajakonseptin työpajaplansseista.

5.2.4 Työpajapilotin sisältö ja aikataulutus

Pilottia varten oli ennakkoon laadittu minuutintarkka aikataulujuoksuutus, jotta varatun ajan puitteissa pysyttäisiin mahdollisimman hyvin ja jokainen elinkaaren vaihe saisi tarpeeksi aikaa sen läpikäymiseen ja työstämiseen. Kolmetuntinen työpaja jaettiin kahteen osaan, joiden välissä pidettäisiin pieni hengähdystauko. Koska läpikäytäviä työsuhteen elinkaaren vaiheita oli sen verran paljon, kymmenen kappaletta, tulisi teoriaosuudet käydä läpi tehokkaasti työpajan ensimmäisessä vaiheessa.

Jokaisen vaiheen läpikäynnin yhteydessä työpajaan osallistujat fasilitaattorien johdolla puntaroisivat läpi yrityksen nykytilannetta ja mahdollisia haasteita kyseisessä työsuhteen elinkaaren vaiheessa. Huomioita kirjattaisiin työpajan edetessä ylös Post-it-lapuille työsuhteen elinkaariplansseihin sekä myös taustalla työsuhteen elinkaari -excel-pohjaan toisen fasilitaattorin toimesta. Kunkin päävaiheen (aika uudelle, yhteisellä matkalla, erkanevat tiet) jälkeen käytäisiin läpi lyhyt yhteinen pohdinta siitä, missä osa-alueessa koetaan olevan eniten haasteita, ja ovatko tavoitteet onnistumisen suhteen kirkkaita.

Ennen taukoa valittaisiin vielä äänestysellä työsuhteen elinkaaren kriittisin vaihe, jota jatkajalostettaisiin työpajan toisessa osassa. Jokaisella työpajaan osallistujalla olisi käytössään kaksi äänestystarraa, jotka he saisivat sijoittaa mielestään kriittisimpään kehitystä vaativaan vaiheeseen. Annettujen äänien ja keskustelun myötä valittaisiin elinkaarivaihe työstettäväksi.

Tauon jälkeen työpaja-aikaa olisi jäljellä vielä noin tunti. Tässä kohtaa osallistujat jaetaan kahteen ryhmään, joissa he saavat keskustellen ideoida kehitysajatuksia valitun vaiheen

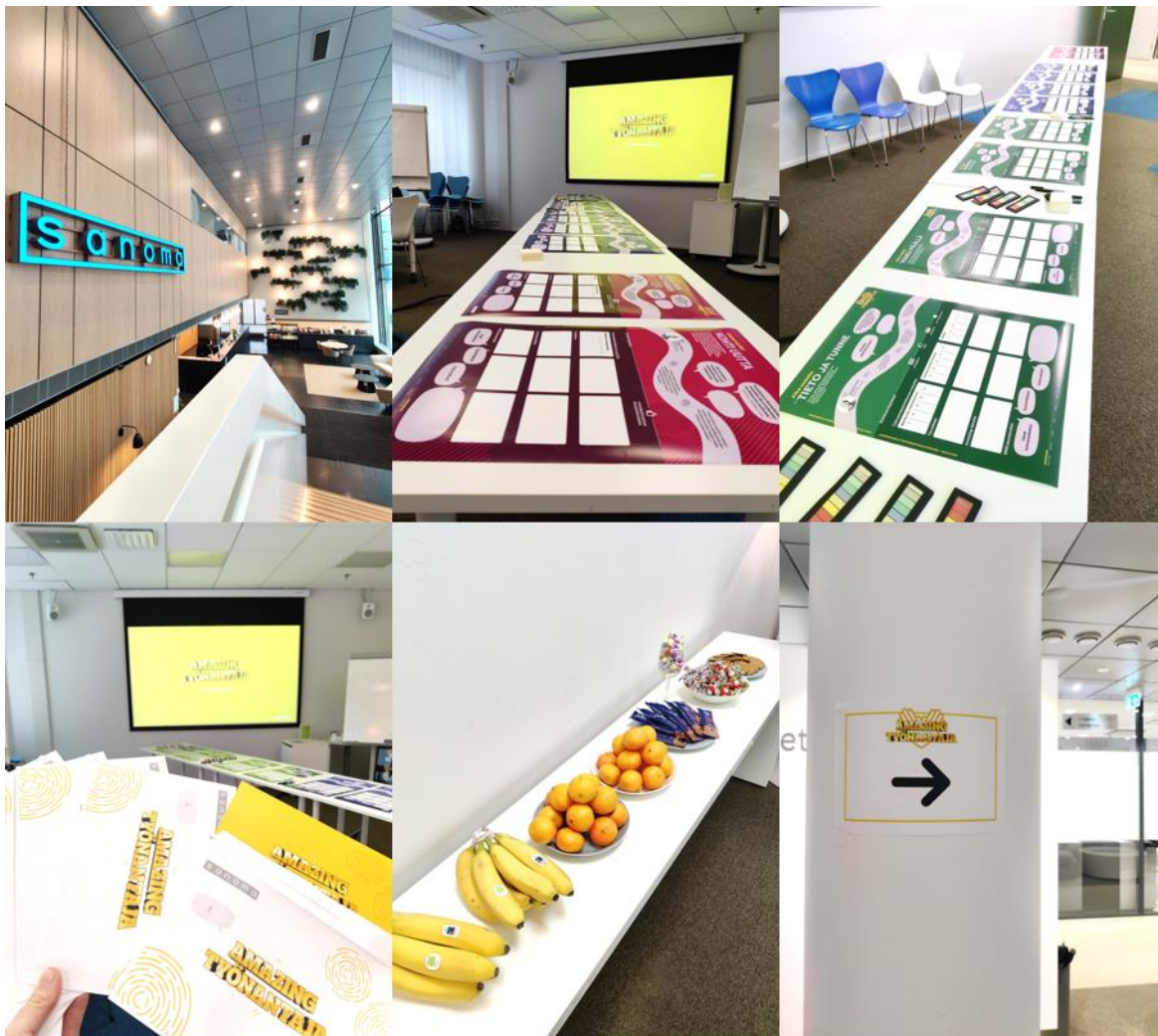
parantamiseksi. Kaikki ideat kirjataan paperille ylös, ja paras esitellään muille. Tämän jälkeen ideoista vielä keskustellaan yhteisesti lyhyesti. Tavoitteena on, että toisen työvaiheen jälkeen osallistujilla on selvillä organisaation työsuhteen elinkaaren kriittisimmät kehityskohdat ja ideoita jatkoon. Koko ajan syntyneitä huomioita ja keskusteluja on kirjattu ylös myös työsuhteen elinkaari -excelliin.

Lopuksi suunniteltiin läpikäytäväksi tiivis palautekeskustelu työpajan onnistumisesta ja kehitysajatuksista (liite 4). Koettiin, että palautekeskustelu on hyvä käydä läpi heti työpajan annin ollessa vielä osallistujien tuoreessa muistissa. Näin saadaan ajatukset ja ideat muistiin tuoreeltaan työpajakonseptin jatkokehittämistä varten. Tällöin ei myöskään päässi käymään niin, että palautekyselylinkki hautautuisi myöhemmin osallistujien sähköpostiin, eikä kaivattuja vastuksia saataisi.

5.2.5 Työpajapilotin toteutus

Työpajan sisäinen pilotointi aikataulutettiin marraskuulle viikolle 48. Tavoitteeksi asetettiin, että työpajapilottiin osallistuisi jäseniä Sanoma B2B:n HR:stä, viestinnästä ja johdosta. Aikatauluhaasteista huolimatta onnistuttiinkin löytämään kalenterista kaikille sopiva ajankohta 28.11.2023. Työpajan pilottiin saatiin hyväksytty kalenterikutsuvastaus kahdeksalta Sanoma B2B:n avainhenkilöltä. Kutsun yhteydessä lähetettiin lyhyt ennakkokysely työnantajakuvan ja työntekijäkokemuksen kehittämisen nykytilan kartoittamiseksi, sekä tiedusteltiin odotuksia työpajan suhteen. Pilotin tarkoituksena oli testata työpajakonseptin toimivuutta käytännössä ja kerätä tärkeää palautetta jatkokehittämistä varten.

Klo 13 alkavaan työpajapilottiin oli varattu iso neuvottelutila Sanoman Ruoholahden kampukselta. Työpajaa varten hankittiin etukäteen tarjoilut ja tila valmisteltiin hyvissä ajoin aamupäivällä (kuva 6). Koko ydinkehittämistiimi oli paikalla pilotityöpajassa. Kaksi tiimin jäsentä vastasi työpajan juontamisesta ja fasilitoinnista, yksi esimerkkityöntekijän kokemuspolun avaamisesta, yksi dokumentoinnista ja yksi yleisistä järjestelytehtävistä, kuten musiikista, opastekylltien virittämisestä ja opastamisesta tilaan sekä jäänmurtamistehtävien antamisesta työpajaan osallistujien saapuessa paikalle.



Kuva 6. Sanoman Ruoholahden kampuksella sijainnut kokoustila valmisteltuna työpajapöytä varten tarvikkeineen, tarjoiluineen ja opasteineen

Pilotti päästiin aloittamaan ajallaan suunnitellun mukaisesti. Ensimmäisessä osiossa käytiin sisältösuunnitelmaa noudattaen jäänmurtamistehtävien ja johdannon jälkeen läpi esimerkkityöntekijän kokemuspolku. Tämän jälkeen käytiin työsuhteen elinkaaren päävaiheet osa-alueineen kronologisesti läpi fasilitaattorien johdolla, ja työpajan osallistujat keskustelivat ja äänestivät tarralapuilla osa-alueiden nykytilasta, ja ajatuksia kirjattiin muistiin työpohjiin ja exceliin (kuva 7).

Jo tässä vaiheessa huomattiin, kuten oli etukäteen uumoiltukin, että kymmenen elinkaari-vaiheen läpikäymiseen ja niistä keskusteluun olisi helposti mennyt enemmän aikaa, kuin mitä työvaiheeseen nyt oli pystytty aikatauluttamaan. Nyt keskustelua jouduttiin varsinkin loppua kohden rajoittamaan, mikä ei ole luovassa työpajassa koskaan ideaalia. Keskustelulle ja pohdinnalle pitäisi olla aikataulussa tarpeeksi väljyyttä ja joustovaraa.



Kuva 7. Työpajatyöskentelyä työsuhteen elinkaarivaiheplanssien äärellä

Työpajan toisessa osiossa osallistujat jaettiin kahteen pienryhmään, joissa he pohtivat parannusehdotuksia yhdessä valittuun työsuhteen elinkaaren vaiheeseen (kuva 8). Eniten kehitystä tarvitseväksi vaiheeksi oli yhdessä määriteltävä aika uudelle -osion haku päällä -vaihe. Tässä elinkaarivaiheessa keskitytään työnhakuun, rekrytointimarkkinointiin ja työnantajabrändin rakentamiseen. Kun ideointisessioiden päätteeksi palattiin takaisin työpajatilaa, näytettiin valkokankaalta inspiraatioksi ja välikevennykseksi videomuotoinen case-esimerkki rekrytointimarkkinoinnista. Sitten ryhmät esittelivät parhaat ajatuksensa ja kehitysideansa muille.



Kuva 8. Pienryhmätyöskentelyä valitun elinkaarivaiheen kehitysideoiden parissa

5.2.6 Palaute, jatkokehitystarpeet ja johtopäätökset

Pilotin lopuksi osallistujilta kyseltiin palautetta työpajasta ennakkoon laaditun kysymyslistan (liite 4) avulla vapaasti keskustellen. Palautetta saatiin kiitettävästi kaikilta osallistujilta, ja saadun palautteen ja pilotissa esiin nousseiden huomioiden pohjalta työpajakonseptia voidaan tehokkaasti jatkokehittää myyntivalmiiksi konseptiksi. Pilotin tärkeimpänä tavoitteena oli testata konseptin toimivuutta ja saada oleelliset kehitystarpeet listattua, ja siinä tavoitteessa onnistuttiin. Pilotilla oli työpajakonseptin kehittämistyössä tärkeä rooli. Konseptia ei haluttu hioa täysin myyntikuntoon ennen sen testaamista mahdollisimman aidossa toimintaympäristössä, jotta testaaminen olisi aidosti hyödyllistä. Pilotissa esiin nousseet kehitysjatkukset saatiin siten ajoissa mukaan konseptin kehittämistyöhön ennen sen hiomista julkaisuvalmiiksi, myyntikuntoiseksi palveluksi.

Eniten palautekeskustelussa nousi esiin se, että läpikäytävää sisältöä oli ensimmäisessä työvaiheessa liikaa, ja se koettiin puuduttavana. Keskustelulle ja ideoinnille ei jäänyt tarpeeksi aikaa, vaan varsinkin ensimmäisen työvaiheen loppua kohden tahtia jouduttiin kiristämään, jotta kaikki oleellinen sisältö ehdittiin käymään läpi aikataulun puitteissa. Todettiin, että ehkä koko työsuhteen elinkaarta on turha edes yrittää käydä yhdessä työpajassa läpi, ellei työpajan kestoa reilusti pidennetä. Voisi olla hedelmällisempää keskittyä rajatusti vain yhteen työsuhteen elinkaaren osa-alueeseen, kuten aika uudelle -vaiheen työnantajabrändirakennus- ja rekrytointisisältöihin. Jos ennakkokyselyssä onnistuttaisiin kartoittamaan valmiiksi yrityksen kokemat haasteet työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi, voitaisiin työpajan sisältöä räätälöidä vielä tarkemmin sen mukaan.

Toisen fasilitaattorin toimesta työpajan lomassa kertomia tutkimusnostoja kaivattiin myös visuaaliseen muotoon, mikä oli hyvä huomio, sillä ihmiset sisäistävät asioita eri tavalla. Vaikka PowerPoint-sisältö haluttiin pitää työpajassa minimissä, olisi hyvä nostaa tärkeitä

sisältöjä tiivistetyksi myös visuaalisessa muodossa mukaan työpajan taustalle. Työpajan alun musiikkia, tehtäväkuorta ja visuaalisia elementtejä keuhuttiin, ja koettiin, että tunnelmaa keventäviä elementtejä olisi voinut olla mukana työpajassa enemmänkin, eikä vain alkuosiossa. Myös innostavista case-esimerkeistä pidettiin, ja niitä kaivattiin lisää tuomaan inspiraatiota ideointiin.

Amazing työnantaja -konseptin nimestä pidettiin ja sen visuaalista ilmettä kaikkine materiaaleineen keuhuttiin. Sisäistä pilotointia monialaisen osallistujatiimin kesken pidettiin tehokkaana kehittämistekemisenä ja toivottiin, että sellaista ehdittäisiin useamminkin tekemään palvelukehittämissuhteissa ennen uuden konseptin julkistamista. Kaiken kaikkiaan työpajakonseptia pidettiin onnistuneena, toimivana ja hyödyllisenä, sekä sen työnantajakuva- ja työntekijäkokemusteemaa tärkeänä ja ajassa kiinni olevana. Työpajakonseptin koettiin olevan hiomista vaille valmis julkaistavaksi.

Pilotin jälkeen testiasiakkaalle Sanoma B2B:lle toimitettiin vielä konseptinmukainen pdf, jossa on työpajassa työstetyt ajatukset työnantajakuvan nykytilasta, haasteista ja ideoista koottuna Amazing työnantaja -brändin mukaiseen pdf-pohjaan. Samanlainen jälkitoimituspdf tullaan aikanaan toimittamaan osana työpajapakettia oikeille asiakkaillekin, joille työpajakonseptia tullaan myymään.

Kehittämistiimi sai pilotista tärkeää näkemystä konseptin jatkokehitystä varten ja vahvistusta jo ennakkoonkin pohdituille kehitystarpeille. Jatkokehityksenä työpajan sisältöä tiivistettiin ja kolmituntisessa sessiossa keskityttiin vain yhteen työsuhteen elinkaaren osa-alueeseen, joka määriteltiin asiakkaalle laaditun ennakkokyselyn perusteella. Koko elinkaarimalli voitaisiin käydä työpajan alussa läpi visualisoituna, kronologisena esityksenä, mutta kevyemmässä ja tiiviimmässä muodossa kuin pilotissa. Tällöin aikaa jäisi tarpeeksi ideointiin, keskusteluun, ja relevantteihin elinkaarivaiheisiin paneutumiseen. Visuaalisiin brändielementteihin, kuten työpajassa käytettäviin työpohjiin, tehdään myös työpajasisällön jatkokehityksen edellyttämät tarvittavat muutokset ja yksinkertaistukset.

Työpajan lomaan tuodaan lisää case-esimerkkejä sekä inspiroivia yllätyselementtejä, jotka vahvistavat Amazing työnantaja -konseptin identiteettiä ja lisäävät miellelyhtymiä Amazing Race -seikkailuohjelmaan. Case-esimerkit esimerkiksi rekrytointimarkkinoinnin maailmasta toimisivat myös hyvänä osaamisreferenssinä ja markkinointimateriaalina Sanoma B2B:n palveluista, joilla voitaisiin saada aikaiseksi uusia sisältömarkkinoinnin asiakkuuksia ja lisämyyntiä.

Kehittämistiimi piti työpajapilotin järjestämisen työnjakoa onnistuneena. Vastuujako oli toimiva ja todettiin, että kellekään ei kasautunut liian isoa työkuormaa pilotin tekemisessä. Työpajakonseptin jalkauttamista varten suunniteltiin laadittavaksi myös kattava työpaja-

manuaali, jonka avulla periaatteessa kuka tahansa pystyisi jatkossa järjestämään ja vetämään Amazing työnantaja -työpajan asiakkaalle. Aikataulutavoitteeksi asetettiin, että konseptin jatkokehitystoimenpiteet olisi tehty ja konsepti olisi myyntivalmis tammikuun 2024 aikana.

Ennen Amazing työnantaja -työpajakonseptin julkaisua laadittaisiin vielä myyntimateriaali, jonka avulla konseptia on helppo markkinoida potentiaalisille kohderyhmille ja jo olemassa oleville asiakkuuksille. Työpajakonseptilla nähdään ajankohtaisen aiheensa ansiosta olevan paljon myyntipotentialia ja sen myös avaavan mahdollisuuksia uusiin sisältömarkkinointiasiakkuuksiin. Myyntimateriaalia varten kirkastettaisiin myös vielä työpajakonseptin hinnoittelu ja luotaisiin markkinointiteksti, ja markkinointimateriaalit toteutettaisiin konseptin visuaalisen identiteetin mukaisesti. Varsinainen jatkokehitystyö ja konseptin myyntikuntoistaminen on kuitenkin rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli työnantajamielikuva-aiheisen työpajakonseptin kehittäminen Sanoma B2B:n palvelutarjoamaan. Tärkeänä tavoitteena ja osana kehittämisprosessia oli myös kehitettävän työpajakonseptin testaaminen sisäisesti pilottityöpajassa. Tällöin saatiin tutkittua konseptin toimivuutta käytännössä mahdollisimman aidossa toimintaympäristössä sekä koottua aineksia palvelun jatkokehittämiseen ja hiomiseen myyntikuntoiseksi, julkaisuvalmiiksi palveluksi.

Amazing työnantaja -nimiseksi brändätty työpajakonsepti kehitettiin asetetussa aikataulussa monialaisessa suunnittelutiimissä yhteiskehittämisen keinoin. Pilotti järjestettiin onnistuneesti marraskuussa Sanoma B2B:n johdon, markkinoinnin, viestinnän ja HR:n avainhenkilöille. Pilotin myötä saatiin vahvistusta konseptin jatkokehitystarpeille sekä myös arvokasta palautetta konseptin toimivuudesta ja hyödyllisyydestä. Palaute heijastelee myös palvelukonseptin kohderyhmän tarpeita – konseptin arvioidaan olevan erittäin kiinnostava, tarpeellinen ja ajankohtainen kehittämistyön kohderyhmän näkökulmasta.

Kehitystyö eteni Design Councilin tuplatimanttiprosessimallin mukaisesti aiheen rajaamisen ja alkukartoituksen kautta tutkimukseen ja määrittelyyn, ja sitä kautta ideointiin, konseptointiin, pilotointiin ja arviointiin. Tuplatimanttimallin iteroivat vaiheet ja muotoiluajattelun menetelmät loivat toimivan pohjan organisaation sisäiselle palvelukehittämishankkeelle. Muotoiluajattelu toimi lähestymistapana uuden työnantajamielikuva-aiheisen palvelukonseptin kehittämisessä sekä antoi sisällöllistä ja menetelmällistä näkökulmaa myös työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Yhteiskehittäminen oli tärkeä kehittämismetodi läpi prosessin, ja se mahdollisti monialaisen tiimin tietotaidon hyödyntämisen ja näkökulmien yhteen tuomisen uuden konseptin kehittämistyössä.

Vaikka kehittämisprosessin aikataulu oli tiukka, asetettuihin kehittämistavoitteisiin päästiin, ja työpajapilotin tulokset olivat antoisia konseptin jatkokehittämisen kannalta. Yhteiskehittäminen menetelmänä sopi hyvin nopeatempoiseen ideointiin ja kehittämiseen. Mikäli hanke tehtäisiin uudestaan ja aikataulu antaisi myöden, olisi tärkeää aloittaa työpajakonseptin sisällön suunnittelu niin ajoissa kuin mahdollista, jotta siinä ehdittäisiin ottamaan kaikki oleellinen huomioon. Mikäli sisältöä olisi ehditty kehittelemään vielä pidempään, pilotissa olisi pystytty räätälöimään sisältöä ja esimerkiksi työvaiheiden kestoa vielä paremmin testiasiakkaan mukaan. Toisaalta pilotoinnissa ei ole järkevää testata liian lopulliseksi hinkattua konseptia, jotta testaaminen on mahdollisimman hyödyllistä ja palautteella saadaan esiin aidosti rakentavia kehitystarpeita.

Kehittämistyön koettiin tuovan lisäarvoa toimeksiantajan palvelukehitysprojektiin. Kehittäminen onnistui kokonaisuudessaan hyvin – tavoitteisiin päästiin ja aikataulussa pysyttiin. Työn muotoiluajattelullinen lähestymistapa ja yhteiskehittämisen metodit tuntuivat tarkoituksenmukaisilta ja toimivilta valinnoilta kehittämistyöhön. Alkukartoitusvaiheessa kartutettu teoretietämys työntekijäkokemuksesta ja työnantajakuvasta sekä hankittu ymmärrys työelämän nykytilasta ja tulevaisuusnäkyistä antoivat hyödyllistä näkökulmaa kehittämistyön tekemiseen sen eri vaiheissa. Yhteiskehittämisen aaltoileva ja iteroiva luonne sopi hyvin nopeatempoiseen ideointiin ja tehokkaaseen palvelukehittämiseen.

Työnantajakuva ja työntekijäkokemuksen kehittäminen on aiheena ajankohtainen ja se kiinnostaa niin sisäisiä kuin ulkoisiakin sidosryhmiä. Teemassa nähdään olevan paljon kaupallista potentiaalia ja kosolti hyödynnettäviä mahdollisuuksia Sanoman B2B-sisältömarkkinoinnin palvelutuotannossa. Yrityksiä voidaan monipuolisesti auttaa työnantajakuva ja yritysbrändin rakentamisessa, ja kehitetty Amazing työnantaja -työpajakonsepti on tärkeä osa Sanoma B2B:n työnantajakuva-aiheista palvelutarjoamaa. Työpaja toimii yrityksille hyvänä porttina työnantajakuva kehittämistyöhön, ja se todennäköisesti avaa Sanoma B2B:lle uusia väyliä markkinoida sisältömarkkinoinnin palveluja työnantajabrändäyksen ja työntekijäkokemuksen kehittämisessä.

Amazing työnantaja -työpajakonseptiin tehdään vielä tarvittavat jatkokehitystoimenpiteet pilotissa saadun palautteen ja tehtyjen huomioiden pohjalta ennen sen julkaisua alkuvuodesta 2024. Ennen työpajakonseptin myymistä kirkastetaan myös palvelun hinnoittelu sekä viimeistellään myyntimateriaalit. Toki kehitys ei tyssää palvelun julkaisuun, vaan palvelua jatkokehitetään jatkuvasti paremmaksi myytyjen työpajasessioiden ja kerätyn palautteen myötä.

Työpajakonseptin parissa tehtyä kehitystyötä voidaan haluttaessa hyödyntää myös muiden työpajakonseptien suunnittelussa Sanoma B2B:n palvelutarjoamaan. Myös, mikäli työnantajakuva-aiheista työpajakonseptia haluttaisiin laajentaa isommaksi kokonaisuudeksi, siihen on nyt paljon aiheeseen syventynyttä pohjatyötä jo tehtynä. Kehittämistyön tuotokset ovat siis jatkokehitettävissä ja sovellettavissa myös uusiin palvelukehitysprojekteihin niin työnantajakuva ja työntekijäkokemuksen kuin muidenkin teemaan liittyvien aihepiirien osalta.

Lähteet

- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. painos. Hamina: Akatiimi Oy.
- Bailey, C. & Madden, A. 2016. What Makes Work Meaningful – Or Meaningless. MIT Sloan Management Review. Vol. 57 (4), 53–61.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International. Vol. 9 (5), 501–517.
- Coronado M. & Darke G. Rethinking Sustainability – No Purpose, No Gain. Viitattu 4.10.2023. Saatavissa <https://go.euromonitor.com/white-paper-sustainability-201027-rethinking-sustainability.html>
- Deloitte. 2023a. 2023 Millennials and Gen Z Survey. Viitattu 4.10.2023. Saatavissa <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Deloitte. 2023b. Workforce Experience by Design. Viitattu 12.10.2023. Saatavissa <https://www.deloittedigital.com/us/en/offerings/customer-led-marketing/customer-strategy-and-applied-design/workforce-experience-by-design.html>
- Deloitte. 2023c. 2023 Global Human Capital Trends. Viitattu 13.10.2023. Saatavissa <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Design Council. 2023. Framework for innovation. Viitattu 9.9.2023. Saatavissa <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>
- Dimock, M. 2019. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Viitattu 3.10.2023. Saatavissa <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017. Viitattu 3.10.2023 Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/317350798_Kohti_jaettava_ymmarrysta_tyon_tulevaisuudesta
- Duunitori. 2023. Kansainvälinen rekrytointitutkimus 2023. Viitattu 12.9.2023. Saatavissa <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Husu, M. 2023a. Johtaja, Content Marketing & Design. Sanoma Media Finland. Puhelinhaastattelu 24.8.2024. Teams-haastattelu 14.9.2023.
- Husu, M. 2023b. Työnantajakuvan kehittäjän polttopisteessä on innostava yhteistyö. Sanoma Media Finland. Viitattu 18.11.2023. Saatavissa <https://media.sanoma.fi/ajankohtaista/nakemyksia-markkinoinnista/tyonantajakuvan-kehittajan-polttopisteessa-innostava>
- Ideo. 2023. IDEO Design Thinking. Viitattu 2.10.2023. Saatavissa <https://designthinking.ideo.com/>
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2021. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Koivujoki-Hyökki, M., Tiittula, I. & Dufva M. 2022. Menestystekijät: Mikko Dufva – Mitä meidän tulisi tietää tulevaisuuden työelämästä? Podcast. <https://open.spotify.com/episode/4ZM3B78xHVys5hJPcZFKrg?si=ZLr-28xuSISj3sMbbGeBew>
- Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa Miettinen S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 30–49.
- Leermakers, M. 2022 Mitä millenniaalit ja Z-sukupolvi haluavat työltään, ja miten toiveisiin pitäisi vastata – kulttuurintutkija analysoi. Viitattu 3.10.2023. Saatavissa <https://www.thinkcompany.fi/think-media/mita-millenniaalit-ja-z-sukupolvi-haluavat-tyoltaan-ja-miten-toiveisiin-pitaisi-vastata-kulttuurintutkija-analysoi>
- Linna, M. & Uhari-Pakkalin M. 2022. Parempaa bittiä: Muotoilua ja mindfulnessia – muotoiluajattelun vakiinnuttaminen organisaatioon. Podcast. Haallas, Siili Solutions Oy. <https://open.spotify.com/episode/12TyL5u1AOjLTOT1nEtJMr?si=-QeNwICPSwKQzKocLhOtiw>
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Viitattu 21.9.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>
- Maylett, T. & Wride, M. 2017. The Employee Experience – How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results. New Jersey: Jon Wiley & Sons, Inc.

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2021. Hyvät, pahat ja millenniaalit: Miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena.

Miettinen, S. 2014. Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Miettinen S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 10–17.

Ojasalo, M., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. 4: Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Sanoma B2B. 2023. Sanoma B2B:n verkkosivusto. Viitattu 22.9.2023. Saatavissa <https://media.sanoma.fi/>

Sanoma B2B Insight. 2023a. Sanoman työelämätku -työntekijätutkimus. Viitattu 21.11.2023. Saatavissa <https://media.sanoma.fi/ajankohtaista/nakemyksia-markkinoinnista/mista-hyva-tyonantajakuva-synty-miten-sita-voisi-kehittaa>

Sanoma Media Finland. 2022. Sanoma Vuosikertomus 2022. Viitattu 22.9.2023. Saatavissa https://www.sanoma.com/globalassets/sanoma-group/investors/reports-and-presentations/2023/sanoma_oyj_vuosikertomus_2022.pdf

Sipponen-Damonte M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.

Sorjanen, T. & Vainio, A. 2020. Millenniaalit: Uuden vuosituhatteen tekijät. Helsinki: Into.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2021. This Is Service Design Thinking. 9. painos. Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M., Hormess M., Lawrence A. & Schneider J. 2018. This Is Service Design Doing. Sebastopol, California: O'Reilly Media, Incorporated.

Torry, J. 2022. Why purpose driven design is the new human centered design. Viitattu 4.10.2023. Saatavissa <https://medium.com/@jennifertorry/why-purpose-driven-design-is-the-new-human-centered-design-99c281d68b1b>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Ammattibarometri: Työvoimapulasta kärsivien ammattien määrä on noussut koronaa edeltäneelle tasolle. Viitattu 20.10.2023. Saatavissa <https://tem.fi/-/ammattibarometri-tyovoimapulasta-karsivien-ammattien-maara-on-noussut-koronaa-edeltaneelle-tasolle>

Vaajakallio, K., Mattelmäki, T., Roto V. & Lu Y. 2017. Customer experience and service employee experience: two sides of the same coin. Teoksessa Miettinen S. (toim.) Introduction to Industrial Service Design. New York: Routledge. 17–24.

Julkaisemattomat lähteet

Sanoma B2B Insight. 2023b. Työelämätkä-kartoitus 02/2023. Sisäinen materiaali.

Sanoma B2B. 2023. B2B organisaatio. Sisäinen PowerPoint-esitys.

Liite 2. Ennakkokysely työpajaan osallistuvan yrityksen avainhenkilöille ja työntekijöille

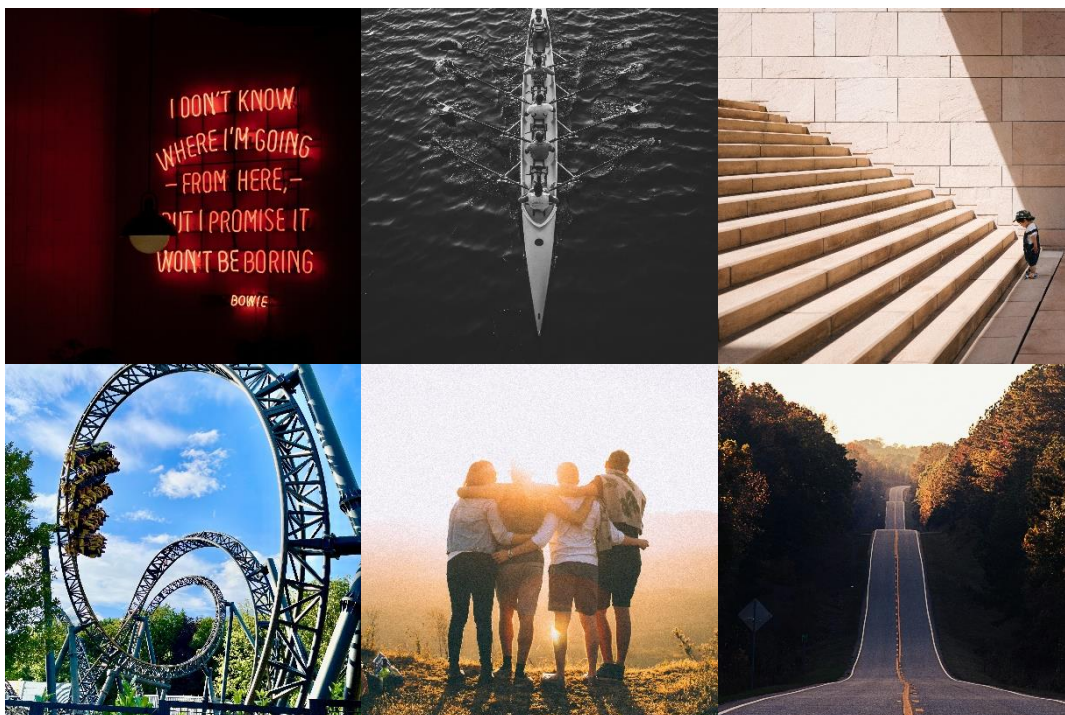
Kysymyksiä organisaation avainhenkilölle:

1. Miksi työpaja on asiakasorganisaatiolle hyödyllinen?
2. Onko työnantajamielikuvaa ja/tai työntekijäkokemusta tutkittu organisaatiossa?
3. Miksi työnantajamielikuvaa ja/tai työntekijäkokemusta haluttaisiin kehittää?
4. Kenen vastuulla työnantajamielikuva on / Mitkä organisaation yksiköt osallistuvat työnantajamielikuvan kehittämiseen?
5. Millainen työnantajamielikuvan nykytila on?
6. Mitkä ovat suurimpia kipukohtia aihepiirin osalta?
7. Mitataanko työnantajamielikuvaa ja työntekijäkokemusta tällä hetkellä? Jos mitataan, niin miten?
8. Onko meidän mahdollista saada tutkimusten avaintuloksia käyttöömmme?
9. Toivomme löytävämme organisaatiostanne yhden esimerkkitapauksen avaamaan työntekijäpolkunsu vaiheita. Olisiko mielessänne työntekijää, jonka matkaa rekrytoinnista tähän hetkeen voisimme tutkia tarkemmin ja myös haastatella häntä? Hyödynnämme tarinaa työpajassa.
10. Millaisia toiveita ja odotuksia teillä on Amazing työnantaja -työpajalle? Mitä toivotte tapahtuvan työpajan jälkeen?

Kysymyksiä organisaation työntekijöille:

Asteikoilla yhdestä viiteen (1 = ei lainkaan samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

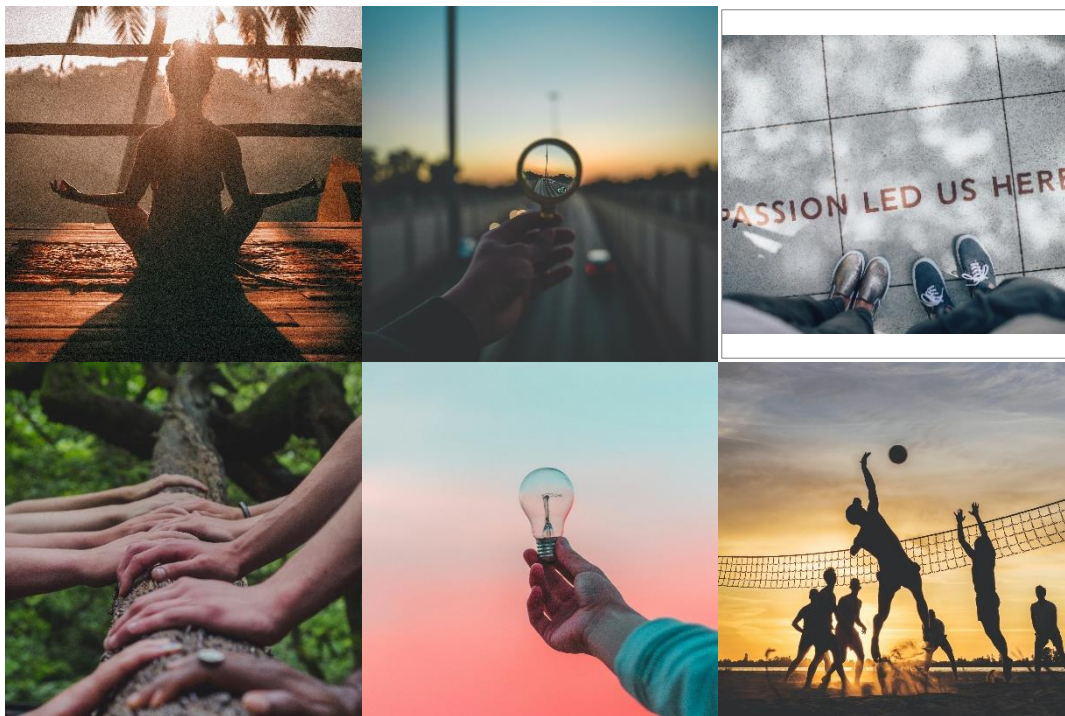
1. Koen organisaation työntajabrändin vetovoimaiseksi
2. Koen organisaation työntajamielikuvan houkuttelevaksi
3. Hakiessani töihin organisaation, koin rekrytointiprosessin selkeäksi
4. Kun aloitin työt organisaatiossa, perehdytysprosessi oli sujuva
5. Olen ylpeä siitä, että olen organisaatiossa töissä
6. Koen, että arvomaailmani kohtaa organisaation arvomaailman kanssa
7. Koen työni merkitykselliseksi
8. Koen, että työ- ja vapaa-aikani ovat tasapainossa
9. Olen harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana
10. Suositteaisin työnantajaa verkostolleni



5. Esittele itsesi. Kuvittele, että on ensimmäinen päiväsi uudessa työpaikassa. Kerro kolme asiaa, joiden haluaisit tapahtuvan ensimmäisenä työpäivänäsi.
6. Esittele itsesi. Valitse seuraavista eläimistä yksi, joka kuvaa tämänhetkisiä odotuksiasi työpajan suhteen parhaiten. Perustele valintasi.



7. Esittele itsesi ja valitse kuvista yksi, joka mielestäsi ilmentää sitä, mitä yrityksenne työnantajamielikuvassa ja työntekijäkokemuksessa tulisi kehittää.



8. Esittele itsesi ja paljasta yritys, jonka työnantajamielikuvaa on mielestäsi hienosti rakennettu ja ylläpidetty. Mitä asioista erityisesti olet ihailnut? (Jos mieleesi ei tule yhtään esimerkkiä, niin paljasta unelmasi!)

Liite 4. Runko työpajan lopussa läpikäytävään palautekyselyyn

Kiitos osallistumisestasi Amazing työnantaja -työpajaan! 😊 Käydään läpi vielä muutama palautekysymys ja kirjataan mieleen tulleet kehitysehdotukset muistiin työpajakonseptin jatkokehitystä varten.

1. Koitko työpajan hyödylliseksi – opitko työpajan myötä jotain uutta tai heräsikö uusia ajatuksia työnantajakuvaan ja työntekijäkokemukseen liittyen?
2. Mitä mieltä olit työpajan fasilitoinnista ja rakenteesta, pysyttiinkö aikataulussa, oliko rytmi ja tauotus toimivaa?
3. Olivatko työpajan tunnelma ja tila viihtyisiä ja inspiroivia?
4. Tuleeko jotain kehitysehdotuksia lopuksi mieleen?
5. Mahdollinen vapaa palaute