



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK)  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

# Ennakoiva työnantajakuva kehittäminen

Työnantajakuva kehittämispalvelun  
konseptointi

Anne Saarinen

Opinnäytetyö, kesäkuu 2024

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Kesäkuu 2024**  
**Tradenomi (YAMK)**  
**Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

**Tekijä**  
Anne Saarinen

**Nimeke**  
Ennakoiva työnantajakuvan kehittäminen: Työnantajakuvan kehittämisspalvelun konseptointi

**Toimeksiantaja**

**Tiivistelmä**

Kehittämistutkimuksentavoitteena oli kehittää työnantajakuvan kehittämisspalvelu. Tutkimusta lähestyttiin palvelumuotoilun näkökulmasta. Palvelumuotoilua menetelmänä tarkasteltiin strategisen ennakoinnin ja tulevaisuusmuotoilun näkökulmista, joiden perusteella laadittiin Ennakoivan arvonluonnin prosessimalli. Prosessimallia käytettiin sisäisessä palvelumuotoiluprosessissa konseptoinnin apuna ja testattiin työnantajakuvan kehittämisspalvelu tulevaisuusorientoituneesti, vastuullisesti ja työntekijälähtöisesti huomioiden arvonluonnissa kohdeyrityksen ja asiakkaan lähtökohdat ja tarpeet.

Ennakoivan arvonluonnin prosessimalli korostaa palvelumuotoilun tulevaisuusstrategista merkitystä ja mahdollisuuksia. Sen tavoitteena on tulevaisuuden aktiivinen asiantuntijalähtöinen yhteiskehittäminen, jossa korostuu asiantuntijan vastuu tulevaisuusstrategian ja toimintatapojen fasilitoinnissa. Prosessimalliin perustuva työnantajakuvan kehittämissprosessi perustuu pito- ja vetovoiman kasvattamiseen, mikä edellyttää työntekijätyytyväisyyden kehittämistä ja siitä viestimistä vastuullisesti.

Ennakoivan arvonluonnin avulla voidaan luoda tulevaisuusstrategia, jossa työnantajakuvan kehittämisen avulla voidaan tehostaa inhimillisten resurssien käyttöä ja viestiä vahvuuksista työnantajana työntekijän tarpeet huomioiden. Kehittämissprosessi edellyttää molemminpuolisen ymmärryksen kasvattamista, jonka asiantuntijan vastuullinen rooli on keskeinen. Palvelumuotoilun kehittäminen edellyttää vastuullisen asiantuntijaosaamisen laajaa omaksumista, jotta sen avulla voidaan muotoilla parempaa työelämää.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 127  
Liitteet 4  
Liitesivumäärä 20

**Asiasanat**

Työnantajakuva, Ennakoiva arvonluonti, Palvelumuotoilu, Tulevaisuusmuotoilu



**THESIS**  
**May 2024**  
**Master's degree, Business Management and Leadership**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600

Author  
Anne Saarinen

Title  
Proactive Development of Employer Image: Conceptualization of the Employer Image Development Service

Commissioned by  
Markkinointitoimisto Teko Oy

Summary,  
The study is a development study, the aim of which was to develop a new employer image development service for the target company. The study was approached from the perspective of service design. Service design as a method was examined from the perspectives of strategic foresight and futures design, on the basis of which the Proactive Value Creation Process Model was created. Using the process model, an internal service design process was used to conceptualise and test the employer image development service in a future-oriented, responsible and employee-oriented manner, taking into account the starting points and needs of the target company and the customer in value creation.

The process model of proactive value creation emphasises the future strategic significance and opportunities of service design. Its goal is active expert-driven co-creation in the future, emphasising the expert's responsibility in facilitating future strategy and operating methods. The employer image development process based on the process model is based on increasing traction and attractiveness, which requires developing employee satisfaction and communicating it responsibly.

Proactive value creation can be used to create a future strategy in which the development of the employer image can be used to enhance the use of human resources and communicate strengths as an employer, taking into account the needs of the employee. The development process requires the growth of mutual understanding, in which the responsible role of the expert is central. The development of service design requires the broad adoption of responsible expert competence in order to shape a better working life.

Language  
Finnish

Pages 127  
Appendices 4  
Pages of Appendices 20

Keywords  
Employer image, Proactive value creation, Service design, Future design

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Ennakoiden kohti vahvempaa työnantajakuva .....	6
2.1	Palveluliiketoiminnan kehitystarpeet ja asiakastarpeiden muutokset...	6
2.2	Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptointi liiketoiminnan ja asiakastarpeiden näkökulmasta.....	10
3	Palvelumuotoilun mahdollisuudet, asiakaslähtöisen innovoinnin voima.....	16
3.1	Muotoiluajattelu asiakaslähtöisen innovaation kulmakivenä .....	16
3.2	Palvelumuotoilu liiketoiminnan strategisessa kehityksessä .....	18
3.3	Asiakaslähtöisten ratkaisujen synnyttäminen .....	22
3.4	Strateginen ennakointi, tulevaisuuskuvioiden rakentaminen palvelumuotoilussa .....	25
3.5	Tulevaisuuden ilmiöiden tarkastelu.....	28
3.6	Tulevaisuusmuotoilun ja ennakkoinnin rooli palvelumuotoilussa .....	32
3.7	Konseptointi.....	35
3.8	Ennakoivan arvonluonnin prosessimalli, vastuullinen ennakoiva arvonluonti .....	40
3.9	Tavoitteena haluttu tulevaisuus .....	43
3.9.1	Työntekijälähtöinen palvelunkehitys .....	47
3.9.2	Haluttu tulevaisuus syntyy vuorovaikutuksessa .....	48
3.9.3	Ennakoivan arvonluontiprosessin fasilitointi.....	50
4	Menetelmät .....	51
4.1	Ennakoivan arvonluonnin menetelmät.....	51
4.2	Kohdeyrityksen lähtökohdat ja mahdollisuudet .....	52
4.2.1	Skannaus ja kehystäminen .....	52
4.2.2	SWOT-analyysi.....	53
4.2.3	Skenaarioanalyysi.....	54
4.2.4	Kilpailija-analyysi .....	56
4.3	Kohdeyrityksen mahdollisuuksien visiointi ja ratkaisun kiteytys .....	57
4.3.1	Osallistava visiointi .....	57
4.3.2	Uuden palvelun konseptointityökalu .....	58
5	Vastuullisuus.....	59
5.1	Yhteiskunta- ja yritysvastuu .....	59
5.2	Yhteiskuntavastuun näkökulmat .....	61
5.3	Vastuullisen liiketoimintastrategian hyödyt .....	63
5.4	Yhteiskuntavastuun toteuttaminen ja inhimillisen pääoman ymmärtäminen .....	65
5.5	Vastuullisuusviestintä .....	66
6	Työnantajakuva .....	67
6.1	Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva .....	67
6.2	Strategista arvoa sisäiselle asiakkaalle .....	70
6.3	Vastuullinen henkilöstöstrategia ja työnantajakuva.....	71
6.4	Sisäisen asiakaskokemuksen kehittäminen.....	73
6.4.1	Sisäisen työnantajakuvan strategisen kehittämisen keinot .....	75
6.4.2	Työnantajalupaus .....	81

6.4.3	Asiakaskokemusta ja työnantajakuvaa kehittävä viestintä.....	82
7	Työelämän muutos .....	84
7.1	Työelämätarpeiden muutos .....	84
7.1.1	Megatrendien vaikutus työelämän muutokseen.....	85
7.1.2	Milleniaalien ja Z-sukupolven tarpeiden vaikutus työelämään .....	87
7.2	Työelämän muutoksen tulevaisuuden mahdollisuudet .....	90
7.3	Tulevaisuuden asiakkaiden tarpeet .....	92
7.4	Vastuullinen asiakasstrategia .....	93
8	Teoreettisen viitekehyksen tarkastelu .....	95
8.1	Työnantajakuva ja työntekijätyytyväisyys .....	95
8.2	Tulevaisuuskestävä vastuullinen liiketoimintastrategia .....	97
8.3	Tulevaisuuden työntekijöiden tarpeiden ennakointi .....	98
9	Ennakoivan arvonluontiprosessin kuvaus .....	100
9.1	Ennakoiva arvon luominen, skannaaminen ja kehystys.....	100
9.2	SWOT-analyysin toteutus .....	102
9.3	Skenaarioanalyysin toteutus.....	103
9.4	Halutun tulevaisuuden osallistava visiointi .....	107
9.5	Kiteytys, uuden palvelun konseptointi.....	110
10	Palvelukonsepti.....	114
10.1	Kilpailija-analyysin toteutus.....	114
10.2	Työnantajakuvan sisältöstrategian kehittämispalvelu .....	116
11	Pohdinta.....	118
	Lähteet.....	124

## Liitteet

Liite 1	SWOT-analyysi
Liite 2	Haluttu mahdollinen skenaario
Liite 3	Epätoivottu mahdollinen skenaario
Liite 4	Kilpailija-analyysi

## 1 Johdanto

Työntajakuvan kehittämisessä on kiinnitettävä huomiota yhteiskunnan arvoihin ja normeihin, jotka ovat jatkuvassa muutoksessa. Tarkastelemalla trendejä on mahdollista ymmärtää meneillään olevaa muutosta, joka heijastuu liiketoimintaan inhimillisten resurssien, ihmisten toiminnan kautta. Ennakoivan tulevaisuus ajattelun ja liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten tarkastelun avulla on mahdollista ennakoida muutoksen vaikutuksia liiketoimintaan, ja varautua niihin strategisesti.

Vastuullinen liiketoiminta on työnantajakuvan kehittämisen näkökulmasta tärkein trendi. Taloudellisen ja ekologisen vastuun lisäksi sosiaalisen vastuun toteutumisen tärkeys korostuu. Asiakkaat ja henkilöstö edellyttävät yrityksiltä sosiaalista vastuuta. Työntekijät ovat yrityksen sisäisiä asiakkaita, joiden työtyytyväisyydestä tulee huolehtia, jos halutaan sitoutumista. Tulevaisuudessa vastuullinen ja positiivinen työnantajakuva on henkilöstöpolitiikan onnistumisen avain. Ennakoiva työnantajakuvan kehittäminen vaatii siis myös tulevaisuuden asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja työnantajakuvan kehittämistä vastaamaan tulevaisuuden tarpeita.

Yrityksen olemassaolon edellytys on sen henkilöstö. Yritysten tärkein resurssi on sen motivoitunut inhimillinen pääoma, osaaminen ja sitoutuneisuus, joka mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan. Organisaatiokulttuuri, jossa sisäinen asiakas on tyytyväinen, muodostuu ihmisten toiminnan seurauksena, jota ohjaa henkilöstöpolitiikka ja johtaminen. Onnistunut henkilöstöstrategia vaatii liiketoimintaympäristön muutoksiin reagoitua, sisäisten asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ymmärtämistä sekä tulevaisuuden asiakkaiden tarpeiden tarkastelua.

Työnantajakuvaa rakentamalla pyritään parantamaan pito- ja vetovoimatekijöitä, jotka luovat edellytykset voittaa kilpailu parhaista osaajista, ja onnistua rekrytoinnissa. Ennakoiva työnantajakuvan kehittämisstrategia huomioi toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, joihin reagoiminen parantaa

yrittäjien mahdollisuutta erottautua työnantajana, ja mahdollistaa kilpailuedun luomisen.

## **2 Ennakoiden kohti vahvempaa työnantajakuva**

### **2.1 Palveluliiketoiminnan kehitystarpeet ja asiakastarpeiden muutokset**

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää palvelu, jonka avulla on mahdollista kehittää työnantajakuvasta vahvempi. Työnantajakuva rakentuu yrityksen toimintatapojen ja organisaatiokulttuurin perusteella, joka muodostuu vuorovaikutuksessa henkilöstön ja sidosryhmien välillä, siksi työnantajakuvan muodostumisen keskiössä on työntekijä, jonka työnantajakokemukseen työnantajakuva perustuu. Työelämän muutos vaikuttaa työnantajaan työnantajakuvan kohdistuviin sosiaalisiin vaatimuksiin, jotka muuttavat kehittämisen lähtökohтия. Työntekijäkeskeinen yritys korostaa arvoja, jotka nostavat työntekijän toiminnan tärkeimmäksi resurssiksi, sekä parantaa työntekijätyytyväisyyttä ja mainetta miellyttävänä työnantajana, jonka motivoituneet työntekijät saavat aikaan tyytyväisiä asiakkaita.

Opinnäytetyön kohdeyritys on markkinointitoimisto, joka kehittää asiakkaidensa brändistrategiaa, ja suunnittelee ja toteuttaa asiakkaille brändimarkkinoinnin toimenpiteitä, verkkosivuja ja some-mainontaa. Kohdeyritys on perheyrittäjä, jonka liiketoiminta on palveluliiketoimintaa. Tavoitteena on konseptoida kohdeyritykselle uusi palvelu, jonka avulla on mahdollista tavoitella maltillista orgaanista kasvua.

Yritykset ovat siirtyneet tuotokeskeisyydestä vahvistamaan liiketoimintaansa tarjoamalla kokonaisvaltaisia palveluratkaisuja (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 12). Yhteiskunnalliset muutokset luovat tarvetta palvelujen kehittämiseksi. Asiakkaan tarpeisiin vastaavat, arvoa lisäävät palvelut ovat

uudenlaisen liiketoiminnan kehittämisen kannalta olennaisia. (Tuulaniemi 2011, 22–23). Kohdeyrityksessä halutaan kehittää kokonaisvaltaisia asiakaslähtöisiä palveluja, jotka tarjoavat lisäarvoa asiakkaille. Lisäarvoa palvelunkehitykseen haetaan toimintaympäristön muutoksesta. Palvelunkehitykseen haetaan uusia näkökulmia megatrendeistä, jotka koskettavat kaikkia liike-elämän toimijoita, sekä trendeistä, jotka vaikuttavat kohdeyrityksen toimialaan.

Kohdeyrityksellä on tarve toteuttaa palvelunkehityksen avulla maltillista kasvustrategiaa, joka parantaa tuottavuutta ja palveluprosessin käyttäjäystävällisyyttä, ja jonka avulla kehitetään liiketoimintaa sekä organisaation, että työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet huomioiden. Liiketoimintaa on tarve kehittää työntekijälähtöisesti, jotta kohdeyritys pystyy hyödyntämään rajallisia inhimillisiä resursseja tehokkaasti.

Kohdeyrityksessä on havaittu, että kohdeyrityksen asiakkaiden brändistrategiassa ei ymmärretä riittävästi toimintaympäristön muutoksesta johtuvia työnantajakuvan kehittämisen mahdollisuuksia. Digitaalinen viestintä, informaatioarkkitehtuuri ja visuaalinen sisältö tukevat harvoin työnantajakuvan rakentamista ja muodostumista. Asiakkaiden verkkosivut eivät useinkaan kykene välittämään mielikuvaa siitä, millainen yritys on työnantajana, ja mitä yritys voi tarjota työntekijöilleen. Näin ollen yritys ei onnistu viestimään pito- ja vetovoimatekijöistä, mikä voi muodostua uhkaksi rekrytoinnin ja työntekijätyytyväisyyden näkökulmasta. Kyky kohdata muutos vaatii yrityksissä ajattelun muutosta kilpailun paradigmasta vastuulliseen ajattelumalliin, joka mahdollistaa ennakoivan arvon luomisen asiakkaalle kohdeyrityksen näkökulmasta.

Asiakkaina PK-yrityksillä ei useinkaan ole riittävästi resursseja palvelunkehitykseen. Kehittämisprosessit koetaan liian raskaina. Palvelumuotoilun lähestymistapa nähdään epävarmana ja aikaa vievänä. Jotkut asiakkaat kokevat yhteiskehittämisprosessin vaivalloisena, jonka aikana he joutuvat itse tekemään työn, ja maksavat siitä vielä markkinointitoimistolle. Kohdeyrityksellä on tarve innovoida palvelu, jonka palvelumuotoiluprosessi

kohtaa asiakassegmentin hyötynäkökohdat tehokkaammin. Tavoitteena on tarkastella palvelumuotoilu lähestymistapaa, strategisen ennakkoinnin ja tulevaisuusmuotoilun lähestymistapojen näkökulmasta, ja kehittää kohdeyrityksen tarpeisiin sopiva palvelukonsepti, joka hyödyntää palvelumuotoilun, strategisen ennakkoinnin, tulevaisuusajattelun keinoja, ja haastaa perinteiseen palveluliiketoimintaan perustuvan liiketoimintamallin toimintatapoja, ja mahdollistaa uudenlaisen arvonluomisen asiakkaalle ennakkoinnin näkökulmasta.

Tavoitteena on luoda palvelukonsepti, joka hyödyntää strategisen ennakkoinnin, tulevaisuusajattelun ja palvelumuotoilun mahdollisuuksia ennakkointiin, huomioi kohdeyrityksen liiketoiminnan ja sen työntekijöiden tarpeet uuden asiakaskeskeisen työnantajakuvaan kehittämispalvelun kehittämisessä. Tavoitteena on luoda prosessimalli, johon työnantajakuvaan kehittämispalvelun konseptointi voidaan perustaa. Konseptoinnin tavoitteena on tuoda asiakkaalle esiin yhteiskuntavastuullisen ja ennakoivan liiketoiminta-ajattelun hyödyt ja mahdollisuudet.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kysymyksiin: Millainen työnantajakuvaan kehittämispalvelun konsepti mahdollistaa kohdeyrityksen kasvustrategian toteutumisen ja vastaa ennakoivasti asiakkaiden tarpeisiin? Millainen palvelukonsepti huomioi vastuullisuuden ja työelämän muutoksen vaikutukset työnantajakuvaan kehittämiseen? Vastaus tutkimusongelmaan löytyy teoreettisen viitekehyksestä pyrkimällä hahmottamaan ulkoisen- ja sisäisen työnantajakuvaan suhdetta, vastuullisuuden roolia työnantajakuvaan muodostumisessa sekä työelämän muutoksen vaikutusta työnantajakuvaan sekä tutkimalla kohdeyrityksen toimintaedellytyksiä suhteessa toimintaympäristöön.

Tutkimusfokukseen ovat valikoituneet vastuullisuus ja työelämän muutos, joiden asemaa työnantajakuvaan kehittämisen taustatekijöinä tarkastellaan opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä, ja johon työnantajakuvaan konkreettinen kehittämisprosessi kytkeytyy. Viitekehyksen tavoitteena on tukea

palvelun konseptointia kerryttämällä taustatietoa ja teoreettista aineistoa. Teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa on käytetty apuna ChatGPT 3.5 - tekoälysovellusta, jota on käytetty apuna laajan teoreettisen viitekehyksen rakenteen suunnittelussa, ongelmakohtien sparrauksessa ja ratkaisuvaihtoehtojen skannaamisessa, teemojen ideoinnissa sekä kieliasun parantamisessa ja kääntämisessä.

Opinnäytetyötä lähestytään palvelumuotoilun avulla käyttäen hyväksi palvelumuotoilun menetelmiä ja prosessimallia, joka perustuu iterointiin ja tuplatimanttiin (Design Council, 2023). Uuden palvelun konseptoinnissa käytetään Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin (2021) Palvelumuotoilun konseptointi- ja palvelukehitysprosessi mallia, joka huomioi kohdeyrityksen eli palvelun tarjoajan liiketoiminnan kehittämistarpeet sekä niiden yhdistäminen asiakkaan tarpeisiin (Koivisto ym. 2021, 47). Uuden palvelun konseptoinnin prosessimallin avulla voidaan täydentää Tuplatimanttimallin vaiheita: ymmärrys, määrittäminen ja kehittäminen.

Palvelumuotoilun lisäksi tutkimusta lähestytään tulevaisuusmuotoilun ja strategisen ennakkoinnin näkökulmista. Tulevaisuusmuotoilu perustuu tulevaisuus ajatteluun, jonka avulla voidaan kehittää ratkaisuja tulevaisuusorientoituneesti. Tulevaisuusajattelu mahdollistaa ennakkoinnin, mikä parantaa tulevaisuustietoisuutta ja mahdollistaa kestävien ratkaisujen tekemisen (Koskelo 2023, 180). Strategisen ennakkointi tarkastelee tulevaisuuden mahdollisuuksia strategisten päätösten parantamiseksi, ja hyötyjen löytämiseksi palvelua kehittävän yrityksen näkökulmasta (Gordon 2019, 36). Palvelunkehittämisprojektin näkökulmasta tämä on olennaista kohdeyrityksen mahdollisuuksien hyödyntämisen ja aktiivisen tulevaisuuden muotoilun kannalta.

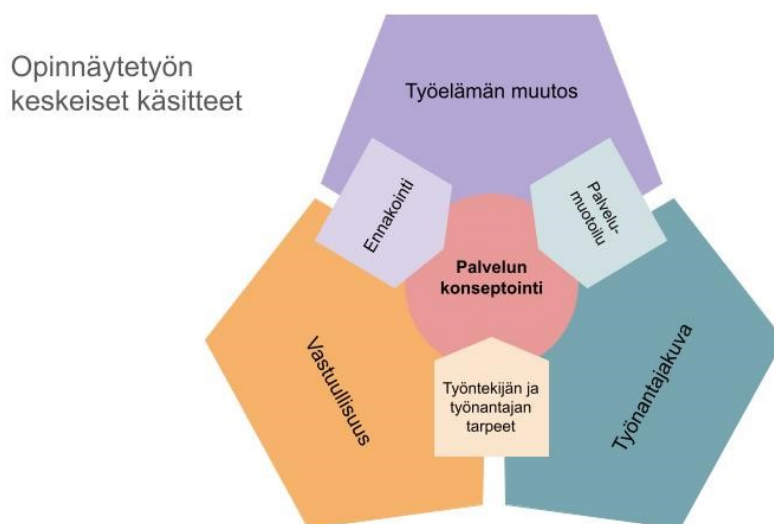
## **2.2 Työnantajakuvaan kehittämispalvelun konseptointi liiketoiminnan ja asiakastarpeiden näkökulmasta**

Opinnäytetyön lähestymistapana on palvelumuotoilu, jonka periaatteiden avulla tarkastellaan erityisesti uuden palvelun konseptointiin vaikuttavia näkökulmia, joita ovat siis työnantajakuva, vastuullisuus ja työelämän muutos. Konseptoinnin aikana pyritään ymmärtämään eri näkökulmista nousevat mahdollisuudet ja visioimaan ja kehittämään ratkaisuja, jotka muodostavat konseptin.

Opinnäytetyön kehittämistyön tuloksena konseptoidaan työnantajakuvaan kehittämispalvelu, jonka kehittämisessä käytetään palvelumuotoilua tai sen menetelmätyökaluja. Palvelumuotoilun lisäksi palvelun konseptointia lähestytään strategisen ennakkoinnin ja tulevaisuusmuotoilun näkökulmista, joiden avulla pyritään löytämään ennakkoinnin tarjoamia mahdollisuuksia palvelun konseptointiin.

Teoreettisen viitekehysten avulla on tuotu esiin erilaisia näkökulmia, joiden avulla on määritelty tutkimuksen keskeinen käsitteistö ja kehystetty olosuhteita, jotka vaikuttavat työnantajakuvaan konseptointiprosessiin. Tutkimuksen tulosten luotettavuutta on pyritty lisäämään triangulaation avulla, jonka tavoitteena on tutkia ilmiötä eri näkökulmista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014,15).

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta näkökulmasta, joita ovat työnantajakuva, vastuullisuus sekä työelämän muutos, joihin tutkimuksen toimintaympäristö kiinnittyy. Tarkastelemalla näitä näkökulmia pyritään luomaan raamit uuden palvelun kehittämiselle. Tutkimuksen tavoite fokusoituu, uuden palvelun konseptointiin asiakkaille, jota lähestytään palvelumuotoilun strategisen ennakkoinnin ja tulevaisuusmuotoilun tarjoamien mahdollisuuksien sekä kohdeyrityksen, työntekijän että asiakkaan tarpeiden näkökulmista.

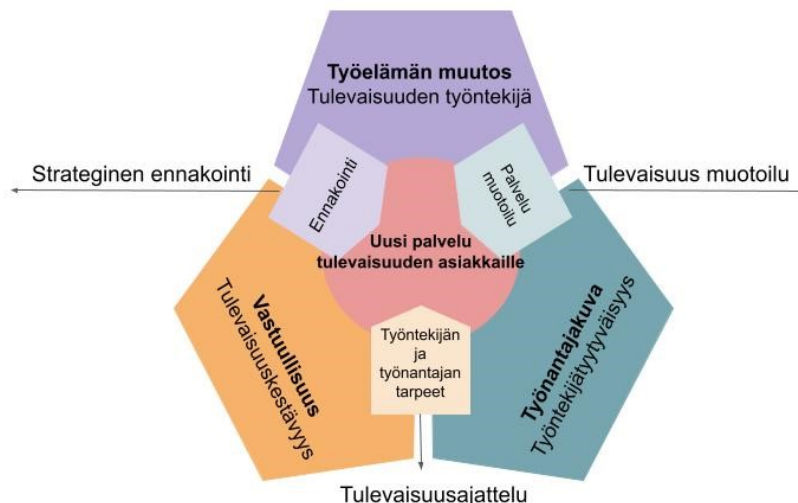


Kuvio 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet.

Teoreettiset viitekehyksen osa-alueet (kuvio 1) ovat valikoituneet skannaamalla toimintaympäristöä konseptoinnin ja palvelun kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on muotoilla palvelu, joka ymmärtää työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat tekijät, huomioi vastuullisuuden ja työelämän muutoksen vaikutukset ja vastaa työntekijän ja työnantajan tarpeisiin kohdeyrityksen tarpeet huomioiden.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen avulla on pyritty löytämään näkökulmista keskeisiä käsitteitä, ilmiöitä ja trendejä, joita työnantajakuva, vastuullisuus ja työelämän muutos pitävät sisällään, ja joiden avulla on mahdollista hahmottaa työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin suuntaviivoja ja mahdollisuuksia.

## Viitekehuksesta nousseet keskeiset käsitteet



Kuvio 2. Viitekehuksesta nousseet käsitteet.

Teoreettisesta viitekehuksesta nousevia näkökulmia (kuvio 2) ovat tulevaisuusmuotoilu, strateginen ennakointi ja tulevaisuusajattelu sekä työntekijätyytyväisyys, tulevaisuuskestävyys ja tulevaisuuden työntekijä. Näitä näkökulmia tarkastelemalla pyritään löytämään palvelun konseptointia tukevia ajattelumalleja. Tavoitteena on teoreettisen viitekehysten tarkastelun avulla määrittää palvelumuotoiluprosessin suuntaviivoja, joiden perusteella työnantajakuvan kehittämispalvelun kehittämisprosessi etenee, ja joiden tavoitteena on luoda palvelu, joka vastaa palveluntuottajan sekä tulevaisuuden asiakkaiden tulevaisuuden asiakastarpeisiin.

Teoreettisen viitekehysten tarkastelun tavoitteena on tunnistaa niitä seikkoja ja näkökulmia, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. Tavoitteena on aineiston käsittelyn aikana tarkastella ja jäsentää viitekehystä ja tulkitta tutkimusaineistoa. Päätelmien tavoitteena on esittää kokonaisuus, joka sisältää sekä uuden näkökulman ja lähestymistavan tutkittavaan aiheeseen. Tavoitteena on löytää asioita, jotka ovat valitussa viitekehyksessä olennaisia palvelun konseptoinnin kannalta. Teoriataustaa tarkastellaan valitun käsitteistön pohjalta,

ja sen avulla on tavoitteena hahmottaa ilmiöitä ja luoda päättelemällä yhteyksiä tutkimusfokukseen valittujen asioiden välille (ks. Ojasalo ym. 2014, 137,138).

Työnantajakuvan tarkastelun avulla pyritään opinnäytetyössä ymmärtämään työnantajakuvaa ilmiönä ja sen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Työnantajakuva perustuu työntekijäytytyväisyyteen, jota rakennetaan yrityksen toiminasta heijastuvia arvoja kehittämällä, on työnantajakuvan kehittämisen keskeinen tavoite (Ruotsalainen & Tiainen 2019, 60). Työelämän muutos ja vastuullisuus ovat ajankohtaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajakuvan kehittämiseen. Vastuullisuuden ja työelämän muutoksen teoreettinen tarkastelu mahdollistaa ajankohtaisista ilmiöistä nousevien näkökulmien hyödyntämisen palvelun konseptoinnissa, mikä on ollut opinnäytetyön lähtökohta.

Tarkastelemalla työelämän muutosta voidaan pyrkiä ymmärtämään, millaiset ovat tulevaisuuden työntekijän odotukset työelämältä, ja mitkä seikat vaikuttavat työntekijäytytyväisyyteen ja sitä kautta työnantajankuvan muodostumiseen. Työelämän muutokseen vaikuttavien tekijöiden löytäminen edellyttää ennakoitua. Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin kannalta on olennaista ymmärtää muutokseen vaikuttavia tekijöitä, jotta palvelun konseptointi itsessään on ennakoivaa, ja palvelu pystyy vastaamaan asiakkaiden tulevaisuuden tarpeisiin kestäväällä tavalla.

Vastuullisuus ohjaa työelämän muutosta. Inhimillisten resurssien tarpeiden muutoksesta johtuva toimintatapojen muutos on sidoksissa arvojen muutokseen. Vastuullisuuden kysyntä kasvaa ja ohjaa yritysten toimintaa, joka johtaa vastuullisuuden vaikutusten kasvuun. Erityisesti sosiaalinen vastuullisuus muuttuu irrottamattomaksi osaksi työelämää ja työnantajakuvan kehittämisen perustaksi. Sosiaalinen vastuu perustuu inhimillisten resurssien vastuulliseen hyödyntämiseen. Vastuullisuuden tavoitteena on tulevaisuuskestävyyden saavuttaminen kaikilla vastuullisuuden osa-alueilla.

Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnissa hyödynnetään **työelämän muutosta** ohjaavia trendejä, joiden avulla on mahdollista kehittää

työnantajakuvaa ennakoivasti. Ennakoimalla toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia on mahdollista luoda asiakkaalle arvoa, joka auttaa asiakasta ennakoimaan työnantajakuvan kehittämistarvettaan. Ennakoivan liiketoiminta-ajattelun avulla on mahdollista tuottaa uudelle palvelulle lisäarvoa, joka mahdollistaa tietoisuuden lisäämisen työnantajakuvan rakentamisen hyödyistä, ja jonka avulla yritykset saavat apua työnantajakuvansa kehittämiseen ja rakentamiseen ja siitä viestimiseen. Ennakoivan liiketoiminta-ajattelun kehittämisen avulla on mahdollista kehittää yrityksen arvopohjaa ja toimintaperiaatteita, jotka ovat pitkällä tähtäimellä vastuullisen liiketoiminnan toteutumisen kannalta välttämättömiä.

Työelämän muutosta ohjaava trendi on **yhteiskuntavastuun ottaminen**. Työntekijän asema yrityksissä on muuttunut. Muuttuvat odotukset ja asenteet työelämää kohtaan johtavat työelämän muutokseen, ja asettavat kohdeyrityksen asiakkaille paineita työelämän asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin avulla kohdeyrityksen on mahdollista auttaa asiakkaitaan löytämään keinoja, joilla voidaan parantaa asiakasymmärrystä, jotta vastuullinen asiakaslähtöinen työnantajakuvan kehittäminen on mahdollista. Inhimillisten resurssien tärkeyden osoittaminen ja niiden nostaminen osaksi kehittämistä on konseptoinnin kannalta olennaista.

Liiketoiminnan kehittäminen **ennakoinnin** näkökulmasta vaatii yhteiskunnallisten signaalien haastamista. Työnantajakuvan kehittämisen taustalla vaikuttavat ilmiöt ovat olennaisia yhteiskuntavastuullisen ja ennakoivan liiketoiminta-ajattelun hyötyjen esiin tuomisen kannalta. Opinnäytetyön tavoitteena on ottaa huomioon työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnissa vastuullisuuden ja työelämän muutoksen konseptoinnille tarjoamat mahdollisuudet

Työelämän muutos ja vastuullisuus sekä työnantajakuvan kehittämisen liiketoiminnan kehittämiselle tarjoamat mahdollisuudet ovat näkökulmia, joiden tarkastelun kohdeyritys kokee tärkeäksi. Työelämän muutos ja vastuullinen liiketoiminta kytkeytyvät yhteen työnantajakuvan rakentamisessa, mikä tarjoaa

mahdollisuuden kehittää työelämälähtöinen uusi palvelukonsepti, jonka tavoitteena on vastata kohdeyrityksen asiakkaiden haasteisiin kohdata tulevaisuuden työelämän muutoksen asettamat haasteet vastuullisesti.

Opinnäytetyö rakentuu uudenlaisen työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin ympärille. Uutta palvelua rakennetaan palvelumuotoilun viitekehysessä palvelumuotoilun menetelmillä. Palvelumuotoilun viitekehystä lähestytään Forsbergin ja Säynäjäkankaan (2018) kehittämän **uuden palvelun viitekehysmallin** mukaan, jossa painopiste on kohdeyrityksen liiketoiminnallisten tarpeiden tunnistamisessa (Forsbergin & Säynäjäkankaan 2018, 74), sekä Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin (2021) kehittämän palvelumuotoilun konseptointi- ja palvelukehitysprosessi mallin näkökulmasta, joka huomioi kohdeyrityksen liiketoiminnan kehittämistarpeet, ja niiden yhdistämisen asiakkaan tarpeisiin. (Koivisto ym. 2021, 47.) Uuden palvelun konseptoinnin prosessimallin avulla voidaan täydentää palvelumuotoilun Tuplatimantti-mallin (Design Council, 2023) vaiheita: ymmärrys, määrittäminen ja kehittäminen. Uuden palvelun kehittämisessä huomioidaan työelämän muutoksesta ja vastuullisuuden lisääntymisestä johtuva tarve ennakoita, mikä (Koskelon 2023, 23) mukaan voi parantaa yrityksen tulevaisuuskestävyyttä tulevaisuuden muotoilun avulla.

Strategisen ennakkoinnin avulla pyritään tarkastelemaan tulevaisuuden uhkia, ja mahdollisuuksia, joiden pohjalta on mahdollista palvelun strateginen kehittäminen. Strateginen kehittäminen perustuu palvelunkehityksen hyötynäkökohtien ymmärtämiseen, mikä vaatii palvelua kehittävän yrityksen näkökulman ymmärtämistä (Gordon 2019, 36).

Palvelumuotoilun avulla voidaan lähestyä ja arvioida työnantajakuvan kehittämispalvelun tarvetta tarkastelemalla kohdeyrityksen ja asiakkaiden tarpeita ja odotuksia, ja vertaamalla kilpailevien työnantajakuvan kehittämispalvelujen kykyä vastata näihin tarpeisiin ja odotuksiin. Tulevaisuusmuotoilu ja ennakoiva liiketoiminta-ajattelu mahdollistaa tulevaisuusnäkökulman huomioimisen konseptoinnissa.

### **3 Palvelumuotoilun mahdollisuudet, asiakaslähtöisen innovoinnin voima**

#### **3.1 Muotoiluajattelu asiakaslähtöisen innovaation kulmakivenä**

Muotoiluajattelu perustuu innovaatioprosessiin, joka perustuu ihmislähtöisyyteen. Ihmislähtöisessä suunnittelussa asiakas on mukana muotoiluprosessissa koko prosessin ajan (Koskelo 2021, 149). Innovaatioprosessin aikana pyritään yhdistämään taloudellinen kannattavuus, toteutettavuuteen ja ihmisten tarpeisiin ja haluihin, jonka avulla pyritään luomaan arvoa asiakkaille (Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg 2021, 35). Muotoiluajattelun ihmislähtöisyys tarkoittaa ihmisten tarpeiden moniulotteista tunnistamista. Ymmärrystä pyritään lisäämään tarpeista, tavoitteista, päämääristä, kokemuksista sekä tunteista. Myös kulttuurinen konteksti pyritään huomioimaan. Muotoiluajattelun tavoitteena on kohteen empaattinen lähestyminen. (Koivisto ym. 2021, 37.)

Muotoiluajatteluun perustuva palvelunkehittäminen perustuu selvitystyöhön, jonka tarkoituksena on varmistaa ja määrittää, mikä palvelun käyttäjä tarve tai ongelma. Oikean ongelman tunnistaminen mahdollistaa oikean ratkaisun löytämisen, ja kehitystyön tulosta ei voida nähdä kehitystyön alussa. (Koivisto ym. 2021, 37.) Sekä ongelman tunnistaminen että sen ratkaiseminen vaatii asiakkaiden monialaista osallistamista innovaatioprosessiin, jossa muotoiluajattelu mahdollistetaan empaattisen lähestymistavan avulla. Yhteiskehittämisen ja monialaisuuden avulla voidaan luoda kehittämisprosessi, joka sitouttaa asiakkaat ja henkilökunnan kehitystyöstä seuraavaan muutokseen. Monialaisen kehitysryhmän avulla voidaan löytää ratkaisuja monimutkaiseenkin kehittämishaasteeseen. (Koivisto ym. 2021, 41.)

Muotoiluajattelu on luovaa ajattelua, jossa tavoitteena on omaperäisen kehitysideoiden tuottaminen iteratiivisesti divergentin ja konvergentin ajattelun tuloksena. Divergentti ajattelu on intuitiivista ja mielikuvituksellista, kun taas

konvergentin ajattelun avulla on tarkoitus analysoida parhaita ratkaisuvaihtoehtoja. Luova ajattelu vaatii havaintojen tekemistä ja tutkivaa tapaa tehdä kehitystyötä. Luovan ongelmanratkaisun avulla on mahdollista siirtyä pienistä inkrementaalisista parannuksista suurempiin revolutionaarisiiin innovaatioihin, joiden avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. (Koivisto ym. 2021, 38–39.) Luovan divergentin muotoiluajattelun avulla on mahdollista tarjota asiakkaalle mahdollisuuksia visioita ja määritellä ja analysoida vaihtoehtoja.

Liedtkan (2018) mukaan muotoiluajattelun avulla on mahdollista poistaa luovan ongelmanratkaisun esteitä ennakkoluulottoman ajattelun ja normien kyseenalaistamisen avulla. Kun asiakaslähtöisyys nousee palvelujen tuottamisen edellytykseksi, muodostuu haasteeksi se, ettei asiakas osaa haluta uutta ja kyseenalaistaa totuttuja käytäntöjä. Yhteiskehittäminen ja ideointi, nähdään ratkaisuna tähän ongelmaan, vaikka mielipiteiden paljous ja ideoiden massiivinen määrä voi johtaa kaaokseen ja päätöksen tekemisen ja innovaatioon sitoutumisen vaikeuteen. (Liedtka 2018.)

Jos halutaan muuttaa asiakkaan käyttäytymistä ja toimintaa ratkaisuksi Liedtka (2018) esittää muotoiluajattelumallia ja -prosessia, joka on asiakkaan näkökulmasta lineaarinen ja strukturoitu. Prosessin alussa on olennaista välttää liian monimutkaista ajattelua oikeiden kysymysten avulla. Organisoitu prosessi auttaa jäsentämään ongelmaa, joka lisää itseluottamusta ja vähentää epäonnistumisen pelkoa ja lisää aktiivista toimintaa, joka generoi mahdollisuuksia. Muotoiluajattelua tukevien työkalujen avulla on mahdollista tukea prosessia vahvistamalla turvallisuuden tunnetta ja varmistaa palvelumuotoiluprosessin eri vaiheiden onnistumisen aina prototypointiin asti. Jokaisessa palvelumuotoiluprosessin vaiheessa tulisi muotoiluajattelun avulla muotoilla innovaatioprosessiin osallistuvien asiakkaiden kokemuksia merkityksellisellä tavalla. (Liedtka 2018.)

Muotoiluajattelun asiakaslähtöinen toteuttaminen vaatii muotoilijalta kykyä luoda osallistava, inklusiivinen ja demokraattinen ympäristö. Palvelumuotoilija toimii muotoiluprosessin fasilitaattorina, jolla ei ole valmiita vastauksia. Onnistunut

palvelumuotoiluprosessi edellyttää emotionaalista yhteyttä, rikasta ja merkityksellistä yhteistyötä, joka mahdollistaa muotoiluajattelun kehittymisen inhimillisessä vuorovaikutuksessa heikkouksineen ja vahvuuksineen. (Kolko 2018.)

Muotoiluajattelun johtaminen vaatii kykyä kannustaa innovointiin, taitojen, osaamisen ja kyvykkyyden kehittämiseen, kokeilujen kautta oppimiseen (Design Council 2023). Muotoiluajattelun johtamisen heikkouksia McKinseyn raportin (2018) mukaan ovat analyttisen johtamisen puute ja jatkuvan kehittämisen laiminlyönti sekä laaja-alaisen osaamisen ja käyttäjäkokemuksen hyödyntämisen vähyys (McKinsey, 2018). Muotoiluajattelun toteuttaminen edellyttää johdolta omakohtaista osallistumista kehittämisprosessiin asiakasymmärryksen kasvattamiseksi, ja kykyä integroida muotoiluajattelu osaksi muita yrityksen toimintoja sekä kannustaa avainmuotoilijaa verkostoitumaan ja säilyttämään oman autonomiansa.

Palvelumuotoiluprosessin onnistuminen edellyttää keskeneräisyyden sietämistä ja iterointia. Palvelumuotoiluprosessin johtamisessa tehtävänä on varmistaa riittävän ripeä siirtyminen palvelumuotoiluprosessin vaiheesta toiseen vuorovaikutteisen iteratiivisen testaamisen mahdollistamiseksi (Sheppard, Sarrazin, Kouyoumjian & Dore 2018).

### **3.2 Palvelumuotoilu liiketoiminnan strategisessa kehityksessä**

Tuulaniemen (2011) mukaan palvelumuotoilu on lähestymistapa, jonka avulla palveluiden kehittämistä lähestytään asiakaslähtöisesti, jolloin palvelunkehityksen keskiössä ovat asiakkaat ja heidän tarpeensa (Tuulaniemi 2011, 50). Palvelumuotoilun avulla erilaisten asiakasryhmien tarpeita, tavoitteita ja toiveita pyritään lähestymään käyttäjän näkökulmasta syvällisesti (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 6). Syvällinen ymmärrys ohjaa palvelun suunnittelua ja kehittämistä niin, että palvelu vastaa käyttäjän tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Palvelumuotoilussa on kysymys palvelullistamisesta, jonka tavoitteena on kehittää tuote- ja palvelukokonaisuuksia. Sen

edellytyksenä on asiakaslähtöisyys, sillä palvelumuotoilu perustuu ymmärrykseen asiakkaiden tarpeista. Palvelumuotoilun tavoitteena on tarjota asiakkaan tarpeisiin soveltuva palvelukokonaisuus, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa monipuolisesti. (Koivisto ym. 2021, 18.)

Palvelumuotoilussa käytetään luovia muotoilun menetelmiä ja prosesseja palvelun kehittämisessä, ja sen tavoitteena on muotoilla käytännön ratkaisuja tulevaisuuden tarpeisiin (Ojasalo ym. 2014, 38). Palvelumuotoilu ei siis ole pelkkää teoreettista pohdintaa vaan se hyödyntää monipuolisia työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla pyritään ratkaisemaan ongelmia asiakaslähtöisesti tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Sen tavoitteena on edistää palvelujen käytön sujuvuutta ja vaivattomuutta. Palvelumuotoilun avulla palveluista on mahdollista suunnitella helppokäyttöisiä mutta myös elämyksellisiä sekä tunteisiin ja arvoihin vetoavia. (Koivisto ym. 2021, 34.) Palvelumuotoilu hyödyntää muotoiluajattelua, joka kannustaa empatiaan ja käyttäjäkeskeisyyteen, ja korostaa palveluiden kokonaisvaltaista suunnittelua, jonka avulla elämykselliset kokemukset syntyvät. Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu tukevat toisiaan käyttäjäkokemuksen suunnittelussa.

Forsbergin ja Säynäjäkangas (2018) havainnollistavat palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden jäsenysmallissa palvelumuotoilun elementit ja menetelmät (kuva 3). Malli perustuu sekä analyyttiseen liiketoiminta-ajatteluun, että luovaan muotoiluajatteluun. Keskiössä on iteratiivinen yhteiskehittämisprosessi, palvelun tuottajan ja käyttäjän välillä, jossa hyödynnetään kehitystyössä erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä. (Forsberg & Säynäjäkangas 2018, 110.)

Palvelumuotoilun elementit ja palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden jäsenysmalli



Kuvio 3. Palvelumuotoilun elementit ja palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden jäsenysmalli (mukaan Forsberg & Säynäjäkangas 2018, 66, 71).

Palvelumuotoilun avulla tapahtuvan liiketoiminnan strategisen kehittämisen keskiössä ovat liiketoimintatieto ja käyttäjämääräyksen hyödyntäminen (kuviokuva 3). (Forsberg & Säynäjäkangas 2018, 65.) Liiketoimintatietoon perustuva ymmärrys liiketoiminnan kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista parantaa mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaa strategisesti kehittämällä kykyä luoda sellaista arvoa asiakkaalle, joka hyödyttää sekä liiketoimintaa että asiakasta. Yritys voi palvelumuotoilun avulla kehittää inhimillistä strategista kilpailuetua nostamalla arvon lisäämisen asiakkaalle liiketoiminnan kehittämisen lähtökohdaksi (Ojasalo ym. 2014, 73).

Palvelumuotoilun tavoite on muuttaa ihmislähtöisyys lisäarvoksi, jonka perustana ovat sosiaaliset arvot, joita tuotetaan luomalla palveluun yksilön kannalta merkityksellisiä eroja (Ruckenstein 2011, 11). Ihmislähtöisen inhimillisen strategian myötä kilpailun paradigma muuttuu vastuullisuuden paradigmaksi ja mahdollistaa sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvän arvonluonnin, jonka avulla yhdessä tekemisestä tulee muutosvoima (Kilpinen 2022, 26). Ihmislähtöinen toiminta on jatkuvassa muutoksessa (Ruckenstein

2011,12). Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset heijastavat yksilöiden alati muuttuvia arvoja. Kyky innovoida ja synnyttää uudenlaista arvoa edellyttää uusien asioiden ja näkökulmien omaksumista ja kykyä asettua ja ymmärtää potentiaalisen asiakkaan asemaan. (Ruckenstein 2011,12) Palvelumuotoilun avulla on mahdollista parantaa kohdeyrityksen suorituskykyä. Lisäämällä palvelujen asiakasarvoa (value creation) on mahdollista saavuttaa omistajahyötyä (value capture), mikä kehittää liiketoimintaa (Osterwalder 2014).

Asiakaskeskeisen ajattelun avulla voidaan huomioida asiakkaan tavoitteet jotka hän haluaa palvelun avulla saavuttaa ja sen avulla pyritään kehittämään palveluja ja tuottamaan arvoa vuorovaikutteisesti yhteistyössä asiakkaan kanssa. Yhteistyön aikana keskitytään vuorovaikutusprosessien ja -mallien kehittämiseen ja niiden hyötyjen esiintuomiseen, mikä mahdollistaa kilpailuedun löytämisen ja kilpailukyvyyn parantamisen asiakaskokemusta kehittämällä. Ne yritykset, jotka ymmärtävät syvällisesti asiakkaiden tarpeita ja tavoitteita, ja tuottavat merkityksellisiä asiakaskokemuksia sekä toimivat asiakkaan edun mukaisesti yrityksen päätöksenteossa ja toiminnassa, pärjäävät kilpailussa. (Koivisto ym. 2021, 17–22.)

Asiakkaiden lisääntynyt valta pakottaa yritykset keskittymään asiakaskokemuksen kehittämiseen (Koivisto ym. 2021,19). Yrityksen asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii asiakaslähtöistä johtamista ja palvelujen yksityiskohtien ja niiden tuottamien tunteiden hallintaa sekä asiakkaan tarpeiden ylittämistä asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi. Yrityksissä tulisi ymmärtää, että positiivinen asiakaskokemus on mahdollista saavuttaa ainoastaan yrityksen sisäisten asiakkaiden positiivisen työntekijäkokemuksen kautta. (Koivisto ym. 2021, 23.)

Palvelumuotoilun vahvuus on sen potentiaalissa ottaa huomioon palvelun käyttäjän tarpeet mutta myös palvelun tuottajan liiketoiminnan strategiset tavoitteet (Tuulaniemi 2011, 25). Palvelumuotoilua voidaan pitää palveluiden, asiakaskokemuksen sekä liiketoiminnan kehittämisenä, sillä palvelumuotoilun tavoitteena on myös muotoilla palveluita ja asiakaskokemusta yritysten

liiketoiminnan tarpeiden näkökulmasta, jolloin palvelumuotoilua voidaan kutsua liiketoimintamuotoiluksi. (Koskelo 2021, 149.)

Organisaation liiketoiminnan strategiset tavoitteet voivat ylittää tulevaisuuteen, jolloin ennakointia voi käyttää organisaatiossa osana strategista ennakointia. Ennakoinnin avulla on mahdollista varautua erilaisiin liiketoimintaympäristön vaihtoehtoisiiin tulevaisuuksiin, ja kehittää palveluja pitkäjänteisesti ja oikea-aikaisesti. (Koskelo 2023, 42.) Ennakoinnin näkökulmasta palvelumuotoilu sisältää tulevaisuusmuotoilua, jonka tavoitteena on tulevaisuutta koskevan tiedon kerääminen, analysointi ja hyödyntäminen, ja tulevaisuuden liiketoimintaan vaikuttaminen nykyhetken liiketoimintaa muotoilemalla ja kehittämällä (Koskelo 2023, 36–37). Lähestymistapoina strateginen ennakointi ja tulevaisuusmuotoilu liittyvät siis kiinteästi osaksi palvelumuotoilua.

### **3.3 Asiakaslähtöisten ratkaisujen synnyttäminen**

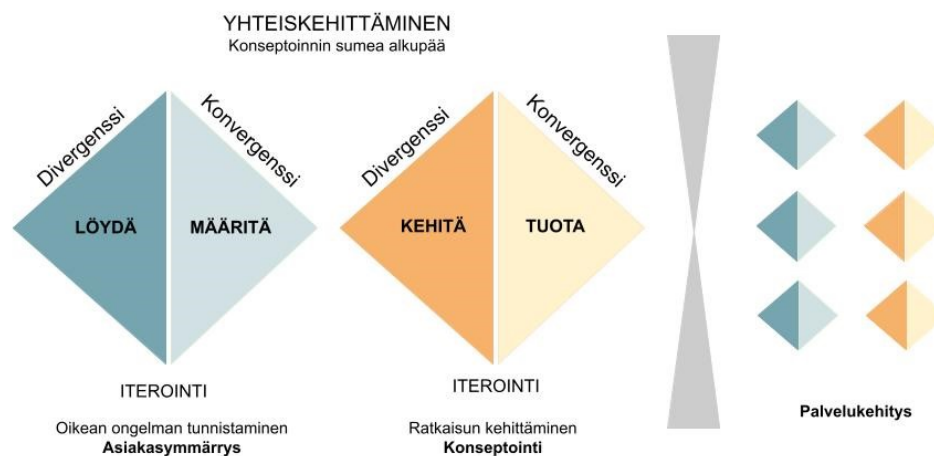
Palvelumuotoiluprosessin tavoitteena on kehittää luovia palveluratkaisuja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin (Koivisto ym. 2021, 42). Keskeisiä palvelumuotoiluprosessin piirteitä ovat Stickdornin (2012) mukaan käyttäjäkeskeisyys (user-centered), yhdessä luominen (co-creative), sarjoittaisuus (sequencing), todistavuus (evidencing) ja kokonaisvaltaisuus (holistic). (Stickdorn 2012a, 34–35) Palvelumuotoiluprosessin aikana etsitään mahdollisuuksia luoda arvoa, mikä tapahtuu ymmärtämällä käyttäjätarpeita luomalla arvolupauksia ja parantamalla palvelun laatua kokonaisvaltaisesti. (Koivisto ym. 2021, 42.)

Palvelumuotoiluprosessin aikana palvelun asiakaskeksinen kehittäminen tapahtuu syklisen yhteiskehittämisen avulla. Yhteiskehittäminen tarkoittaa palvelun kaikkia osapuolia osallistavaa palvelujen kehittämistä (Tuulaniemi 2011, 116). Syklisellä kehittämisellä tarkoitetaan lterointia, jossa prosessin aikana toistuvat kehittäminen, kokeilu ja arviointi. (Miettinen 2011, 23.) Yhteiskehittämisen tuloksena tapahtuvien visualisointien, palvelunkuvausten tai

prototyyppien rakentamisen avulla pyritään ideoiden ja konseptien konkretisointiin ja havainnollistamiseen (Ojasalo ym. 2014, 72).

Yhteiskehittämistä ohjaa empatian korostaminen, joka avulla rakennetaan asiakasymmärrystä ja luottamusta sekä kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin, mikä mahdollistaa palvelumuotoilun, uusien palvelujen ja innovaatioiden asiakaslähtöisen kehittämisen. (Miettinen 2011, 31)

Design Councilin (2005) esittämää tuplatimantti-prosessimallia käytetään laajalti palvelumuotoiluprosessien runkona, jonka ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on tunnistaa ongelma tai tunnistaa mahdollisuuksia arvonluontiin. Toisessa vaiheessa tarkoitus on kehittää ratkaisu ongelmaan. Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin (2021) tuplatimantti -malliin perustuva palvelumuotoiluprosessi jaetaan kahteen vaiheeseen, jotka sisältävät neljä osaa, löydä, määritä, kehitä sekä tuota (kuvio 4). Design Councilin (2005) tuplatimantti -malliin perustuva palvelumuotoilun konseptointi- ja palvelukehitysprosessimallin ensimmäinen vaihe löydä ja määritä -vaihe on tutkiva ja analyttinen, jonka aikana pyritään lisäämään ymmärrystä ongelmasta. Toinen kehitä ja tuota -vaihe on luova, jonka aikana pyritään valitsemaan kehitystyöhön sopivat menetelmät, ja tuottamaan ratkaisu. (Koivisto ym. 2021, 43.)



Kuvio 4. Palvelumuotoilun konseptointi- ja palvelunkehitysprosessi (Koivisto ym. 2021, 47)

Löydä-vaiheessa pyritään keräämään informaatiota palveluntarjoajan vahvuuksista, liiketoiminnallisista tavoitteista, hyötynäkökohdista, erottautumistekijöistä, arvonlisäämisen mahdollisuuksista sekä toimintaan vaikuttavista rajoittavista tekijöistä. Löydä-vaiheessa on olennaista ymmärtää palveluntarjoajan palvelumuotoiluprosessin lähtökohdat ja reunaehdot ja löytää sen tarjoamia mahdollisuuksia. (Koivisto ym. 2021, 42.) Löydä-vaiheeseen tulee sisältyä palveluntarjoajan näkökulma palveluprosessiin, joka kehystää palveluntarjoajan liiketoiminnallisten tavoitteiden näkökulmasta palvelun suunnittelua ja kehittämistä sekä toimintatapojen ja menetelmien valintaa ja tunnistaa palvelunkehityksen mahdollisuuksia luoda arvoa. Samaan aikaan palveluntarjoajan lähtökohtia reflektoidaan asiakkaiden tarpeisiin tarkastelemalla asiakkaiden ajattelua ja käyttäytymistä, ja niiden taustalla toimia motiiveja (Koivisto ym. 2021, 45).

Määritä-vaiheessa kerätty informaatio pyritään jäsentämään, ja sen perusteella pyritään muodostamaan asiakasymmärrykseen perustuva määritelmä ongelmasta tai mahdollisuudesta, joka kytkeytyy liiketoiminnan kehittämiseen (Koivisto ym. 2021, 45). Liiketoiminnan kehittäminen koskee palvelumuotoiluprosessissa sekä palveluntarjoajaa että asiakasta. Palveluntarjoajan näkökulmasta mahdollisuuden kehystäminen ja asiakkaan näkökulmasta ratkaisun löytäminen kehittää liiketoimintaa. Yhteiskehittämisen periaatteiden mukaisesti kaikkien osapuolen hyötynäkökulma tulisi huomioida palvelunkehityksessä (Koivisto ym. 2021, 19). Määritä-vaiheen tavoitteena on kiteyttää informaatio helposti hyödynnettävään muotoon, jonka perusteella lähdetään kehittämään ratkaisua asiakaskeskeisesti. Kehitä-vaiheessa kehitetään ongelmaan tai mahdollisuuteen sopivia erilaisia ratkaisumalleja tai konsepteja asiakaskeskeisesti simuloimalla, visualisoimalla tai rakentamalla prototyyppejä. (Koivisto ym. 2021, 46.) Pyrkimyksenä on valmistaa projektin aikaisessa vaiheessa prototyyppejä kustannustehokkaasti, jotta palautetta on mahdollista kerätä mahdollisimman nopeasti ja matalalla kynnyksellä (Koivisto ym. 2021, 40). Tavoitteena on aineettoman palvelun muotoilu konkreettiseksi kokeelliseksi malliksi, jonka avulla voidaan testata palvelun haluttavuutta, mikä mahdollistaa kehitystyön uudelleenohjaamisen kehitysvaiheessa (Ojasalo ym.

2014, 76). Tuota-vaiheessa ideoidaan ja tunnistetaan toimivia vaihtoehtoja, joiden avulla on mahdollista päästä asetettuun tavoitteeseen. Rajaamalla vaihtoehtoja päädytään määrittelemään ja tuottamaan konsepti, joka voidaan toteuttaa. (Koivisto ym. 2021, 46.)

### **3.4 Strateginen ennakointi, tulevaisuuskuvien rakentaminen palvelumuotoilussa**

Ennakointi on tavoitteellista toimintaa, jossa menetelmä valitaan tavoitteen mukaan. Tavoitteena voi olla riskitekijöiden kartoittaminen, todennäköisyyksien arviointi ja asiakkaiden tulevaisuustarpeiden hahmottaminen (Koskelo 2023, 45). Wileniuksen (2015) mukaan liiketoiminnan näkökulmasta ennakointi tarkoittaa huomion kiinnittämistä inhimillisten resurssien sekä materiaalien resurssien vastuulliseen käyttämiseen, minkä tavoitteena on johtaa henkisten arvojen ja eettisen kuluttamisen kasvuun. (Wilenius 2015, 30–33.)

Strategista ennakointia voi käyttää organisaatiossa osana strategista suunnittelua erilaisiin tulevaisuuskuviin ja liiketoimintaympäristön muutoksiin varautumisessa sekä pitkäjänteisessä tuotekehitystyössä ja innovoinnissa. Ennakointityöskentely parantaa myös päätöksenteon ja toimenpiteiden ajoittamista, ja sen avulla voi kartoittaa osaamistarpeita ja tukea myyntiä, ja sen avulla on mahdollista ja rakentaa positiivista kuvaa yrityksestä. (Koskelo 2023, 42.) Strategisen ennakkoinnin tavoitteena on tarkastella strategisten päätösten tueksi tulevaisuuden mahdollisuuksia lisäämällä ymmärrystä.

Strateginen ennakointi fokusoituu siihen, mikä on olennaista palvelua tarjoavan yrityksen hyötynäkökulmasta. Association of Professional Futurists (AFP) yhdistyksen tutkimusraportin mukaan strateginen ennakointi voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen, jotka ovat

1. **Kehystäminen** (framing): Keskeisten kysymysten ja olosuhteiden määrittely.

2. **Skannaus** (scanning): Muutossignaalien tunnistaminen.
3. **Ennakointi** (futuring): Perustason ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tunnistaminen.
4. **Visiointi** (visioning): Ensisijaisen tulevaisuuden kehittäminen ja siihen sitoutuminen.
5. **Suunnittelu** (designing): Prototyypin kehittäminen vision ja tavoitteiden saavuttamiseksi.
6. **Adaptoiminen** (adapting): Vaihtoehtoisten ratkaisujen luominen vaihtoehtoisille tulevaisuuksille organisaatiossa. (Gordon 2019, 36.)

Rohrbeckin (2018) strategisen 3P-ennakointimallin mukaan strateginen ennakointi jaetaan kolmeen vaiheeseen, jotka ovat **havaitseminen** (perceiving), **etsiminen** (prospecting), ja **luotaaminen** (probing) (Rohrbeck, Kum, Jissink, & Gordon 2018, 107). Gordon, Rohrbeck, ja Schwarz (2019) nostavat esiin strategisen ennakkoinnin muotoiluajattelulle tarjoamia hyötyjä. Strateginen kehittäminen voi tarjota muotoiluajattelulle uusia näkökulmia (Gordon, Rohrbeck, & Schwarz, 2019, 30). Kun AFP:n kehittämää viiden askeleen strategisen ennakkoinnin mallia sekä 3P -mallia tarkastellaan suhteessa palvelumuotoilun Tuplatimantti-malliin, voidaan löytää strategisen ennakkoinnin näkökulmaerojen tuomia mahdollisuuksia palvelumuotoiluprosessin kehittämiseksi. Vertaamalla strategisen ennakkoinnin- ja palvelumuotoilun prosesseja voidaan nähdä strategisen ennakkoinnin tuomat edut muotoiluajattelulle (Gordon 2019, 30).

Palvelumuotoiluprosessissa painotetaan havainnoimalla asiakasymmärryksen kasvattamisen kautta saatavaa tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä ja tulevaisuuden odotuksista, joiden avulla voidaan ennakoida kuluttajien reaktioita. Palvelumuotoilun Tuplatimantti-malliin ei Gordonin (2019) mukaan sisälly suoraan ajatusta ennakkoinnista. Palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheen tavoitteen asettelussa viitataan löytämiseen, käyttäjäryhmien tarkkailuun ja heidän kanssaan myötäelämiseen ja määrittelyyn, jolloin fokus on nykyhetkessä, vaikka sen perusteella pyrittäisiinkin näkemään tulevaisuuden trendejä. Strategisen ennakkoinnin avulla fokus on mahdollista siirtää

tulevaisuuteen. (Gordon 2019, 31.) Palveluntarjoajan on siis strategisen ennakkoinnin avulla mahdollista myötäelää ja luoda näkökulma, joka haastaa asiakasta huomioimaan mahdollisia tulevaisuudenkuvia ja refleктоimaan tunteita ja odotuksia, joita tulevaisuudenkuvat luovat. Tulevaisuuden visioinnin avulla on mahdollista ennakoida mahdollisten tulevaisuudenkuvien synnyttämiä tarpeita.

Tarpeiden kartoittaminen, löytäminen ja määrittely myötäelämisen avulla siirtää palvelumuotoiluprosessin fokuksen asiakkaaseen eli käyttäjään, jolloin tavoitteena on määrittää käyttäjän ydinongelma. Käyttäjä ei kuitenkaan toimi, ja hänen ydinongelmansa ei näyttäydy irrallaan muuttuvasta toimintaympäristöstä. Näin ollen muutoksen ennakointiin tarvitaan strategisen ennakkoinnin menetelmiä, joiden avulla tarkastellaan toimintaympäristön muutosta suhteessa käyttäjään. (Gordon 2019, 31.) Ennakoiva strategiatyöskentely perustuu **ennakoiviin menetelmiin** kuten skannaamiseen, ristivaikutusten analysointiin, skenaarioanalyysiin ja vaihtoehtoisten strategioiden luomiseen, joita voi hyödyntää palvelumuotoiluprosessissa (Rohrbeck, Etingue, Kum, Jissink & Gordon, 2018, kuva: Gordon, 2019, 35).

Strategisen ennakkoinnin menetelmillä voidaan tutkia skenaarioiden avulla tulevaisuuteen vaikuttavia trendejä ja muutossignaaleja, jotka voivat olla mahdollisia, todennäköisiä, toivottuja, ei-toivottuja ja mahdottomia, ja synnyttää erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Ennakointityössä pyritään ymmärtämään menneisyyttä ja nykyhetkeä tulevaisuuden ennakoimiseksi (Koskelo 2023, 56). Skenaarioiden avulla palveluntuottaja voi skannata megatrendien ja trendien kautta asiakkaan toimintaympäristöön liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia, joiden avulla voidaan luoda mahdollisia tulevaisuudenkuvia visioinnin pohjaksi. Strategisen ennakkoinnin avulla palveluntuottajalla on mahdollisuus luoda asiakkaalle arvoa heti palvelumuotoiluprosessin alussa.

Liiketoiminnan kehittämisessä ennakointityöskentelyn tulisi olla systemaattista ja kokonaisvaltaista, siten ennakointityö mahdollistaa kriittisiin tulevaisuuskuviin varautumisen. (Koskelo 2023, 39) Nykyaikainen toimintaympäristö, jossa

muutos on radikaalia ja kiihtyvää, sisältää neljä keskeistä piirrettä, jotka vaikeuttavat ennakointia. Volatiliteetti tarkoittaa toimintaympäristön nopeita ennakoimattomia muutoksia, jotka aiheuttavat epävarmuutta. Kompleksisuus vaikeuttaa kokonaiskuvan hahmottamista, Epävarmuus ja ristiriitaisuus vaikeuttavat päätöksentekoa ja epäselvyys vaikeuttaa tilanteiden tulkintaa. joiden tarkastelussa voidaan hyödyntää VUCA-analyysia ennakoinnin apuvälineenä. (Tanner 2021.)

Ennakointia voidaan käyttää osana strategista suunnittelua erilaisiin tulevaisuuskuviin ja liiketoimintaympäristön muutoksiin varautumisessa sekä pitkäjänteisessä tuotekehitystyössä ja innovoinnissa. Ennakointityöskentely parantaa myös päätöksenteon ja toimenpiteiden ajoittamista, ja sen avulla voi kartoittaa osaamistarpeita ja tukea myyntiä. Ennakointityöskentelyn avulla on mahdollista ja rakentaa positiivista kuvaa yrityksestä. (Koskelo 2023, 42.)

### **3.5 Tulvaisuuden ilmiöiden tarkastelu**

Ennakointi perustuu trendien ja muutoksen varhaisten merkkien tutkimiseen (Koskelo 2023, 65). Tutkimalla tulevaisuuden ilmiöitä, jotka vaikuttavat yhtiskuntaan, työelämään ja organisaatiokulttuuriin voidaan ymmärtää muutosta ja varautua muutoksesta seuraaviin mahdollisuuksiin ja uhkakuviin. Varautumalla uhkiin on mahdollista kehittää liiketoimintaa niin, että uhkakuviin varautuminen muuttuu mahdollisuudeksi tai jopa kilpailueduksi toimintaympäristön muutoksen seurauksena syntyvän innovoinnin myötä. Työelämän muutoksen taustalla ovat megatrendit, jotka muuttavat ihmisten ajattelua ja johtavat toimintatapojen muutokseen. Toiminnan muutoksen ennakointi edellyttää käyttäytymiseen vaikuttavien ilmiöiden ymmärtämistä, jonka signaalien ja trendien monitorointi mahdollistaa.

Ennakointityön tärkein vaihe on monitorointi, jossa etsitään tulevaisuussignaaleja ja analysoidaan niitä. Tavoitteena on hyödyntää tulevaisuustietoisuutta, ja sen ulottuvuuksia aikaa, toimijuutta, avoimuutta,

vastuullisuutta toimintaympäristön systeemisessä monitoroinnissa. (Koskelo 2023, 73). Signaalien havaitsemista helpottaa vastuullisuusyhteistyön keinot, jotka lisäävät sosiaalista tietoisuutta. Strateginen yhteistyö aktiivisuus ja kommunikointi ja tiedon jakaminen ja avoimuus sidosryhmien välillä parantavat mahdollisuuksia havaita signaaleja. (Wilenius 2015, 112, 147.)

Monitorointi alkaa aiheen rajaamisesta ja tutkimuskysymyksen muodostamisesta, jonka avulla pyritään määrittelemään toimija ja teema, alue, ja tulevaisuuteen ulottuva aikajänne. Kysymyksen asettelun jälkeen toimintaympäristöä havainnoidaan moniaistillisesti. Trendien seuraaminen laaja- ja -poikkialaisesti sekä systemaattisesti mahdollistaa monipuolisen ja strukturoidun tulevaisuustiedon keräämisen ennakointityön perustaksi, joka sisältää signaaleja politiikan, talouden, yhteiskunnan, teknologian ja ympäristön osa-alueilta. Kattava monitorointi vaatii myös ei-tyypillisten lähteiden tarkastelun ja radikaalien ja ennenkuulumattomien ajatusten nostamisen tarkasteluun. (Koskelo 2023, 73–82.)

Megatrendit ovat kaikkialla vaikuttavia muutoksia, joilta kukaan ei voi välttyä. Ne vaikuttavat liiketoiminta-ajattelun muutokseen. Megatrendien odotetaan jatkuvan, eikä niiden oleteta muuttuvan nopeasti. Megatrendit ja niiden perusteella tehdyt analyysit näyttävät kaikille samanlaisina. Organisaatioissa on kuitenkin mahdollista hyödyntää megatrendien vaikutuksista saatavilla olevaa tietoa organisaatiossa analysoimalla tulevaisuustietoa ennakointityön ja tulevaisuusajattelun avulla organisaation omasta näkökulmasta ja tavoitteista käsin. (Koskelo 2023, 61–62.) Sitran 2023 megatrendi raportin mukaan (Dufva & Rekola 2023) megatrendejä ovat luonnon kantokyvyn mureneminen, hyvinvoinnin haasteiden kasvaminen, demokratian kamppailun koveneminen, kilpailun kiihtyminen digivallasta ja talouden perustan rapautuminen.

Sitran tulevaisuusraportin 2023 megatrendeistä nousee esiin monia signaaleja, jotka vaikuttavat liiketoiminta-ajatteluun ja työnantajakuvaan kehittämispalvelun konseptointiin. Demokratian murenemiselle on kehittynyt vastatrendi, kun Ilmiölle on kehittynyt vastavoima (Koskelo 2023, 66). Vastavoima

peräänkuuluttaa luottamuksen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä organisaatiotasolla (Dufva & Rekola 2023, 60). Hyvinvoinnin haasteiden lisääntyminen näkyy asiakkuuksissa heidän tarpeenaan lisätä sosiaalista vastuuta (Dufva & Rekola 2023, 28). Yritykset kohtaavat vaikeuksia rekrytoida uusia työntekijöitä ja pitää vanhoja. Hyvinvoinnin haasteet ja z-sukupoven saapuminen työmarkkinoille lisäävät haasteita pito- ja vetovoimatekijöiden ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Yritykset panostavat osaamisen kehittämiseen ja työn joustavuuden lisäämiseen. Sosiaalisen vastuun kantamisen toimenpiteistä ja vaikutuksista viestimisen tarve lisääntyy. Luonnon kantokyvyn mureneminen johtaa ekologisuuden vaatimuksen lisääntymiseen, kun kuluttajien luontosuhde muuttuu (Dufva & Rekola 2023, 19). Kuluttajista tulee vaikuttajia. Ekologisen vastuullisuuden huomioiminen vuorovaikutuksessa ja viestinnässä muodostuu asiakkaille välttämättömyydeksi. Kilpailu digivallasta kovenee ja digimaailman pelisäännöt muuttuvat, kun tarve informaatiovaikuttamisen kasvaa sekä asiakkaiden, että kuluttajien näkökulmasta (Dufva & Rekola 2023, 47). Kansalaisvaikuttaminen lisääntyy, mikä lisää myös digitaalisen vaikuttamisen tarvetta ja mahdollistaa yhteistyön sidosryhmien välillä. Digitalisaatio megatrendinä ulottuu yhteiskunnassa riittävän laajalle niin, että asiakkaat edellyttävät digitaalisten palvelujen ja informaation käytettävyyttä. (Wilenius 2015, 55.) Wilenius (2015) mukaan teknologian ja ihmisen toiminta sulautuu ja muuttuu ystävälliseksi, inhimilliseksi teknologiaksi, jonka tarkoituksena on hallita monimutkaisuutta ja tehostaa resurssien käyttöä (Wilenius 2015, 66). Talouden perustan rakoilu johtaa vastuullisuuden korostumiseen, sekä korjaavan ja uusintavan talouden lisääntymiseen. Kilpailukyvyn lisääminen edellyttää vastuullista taloudenpitoa ja resurssien käyttämistä, mikä tarkoittaa siirtymistä kestävään hyvinvointiin perustuvaan talouteen (Dufva & Rekola 2023, 57–58).

Megatrendien lisäksi toimintaympäristön muutokseen vaikuttavat trendit. Trendit ovat muutoksia ihmisen ajattelutavoissa, arvoissa, asenteissa, käyttäytymis- ja toimintamalleissa. Trendeillä on menneisyys ja ne kehittyvät tiettyyn suuntaan. Trendi voi olla nouseva, laskeva, kiihtyvä, hidastuva, paikallinen tai globaali. (Koskelo 2023, 64.) Trendit ovat uusien arvojen muutoksesta johtuvia

toimintaympäristön muutoksia, jotka näkyvät arjen toiminnan muutoksina tai muutostarpeina, joihin palvelun konseptoinnissa joudutaan reagoimaan innovatiivisesti.

Trendit muodostuvat muutoksen merkeistä eli signaaleista. Keräämällä ja analysoimalla signaaleja ja tulkitsemalla niitä voidaan löytää uusia mahdollisuuksia. Laaja-alainen tulevaisuustietoinen systemaattinen signaalien tulkinta mahdollistaa trendien hyödyntämisen organisaatiossa. (Koskelo 2023, 65.) Trendille voi syntyä myös vastatrendi, joka tarkoittaa trendin suunnan muutosta vastakkaiseen suuntaan. Syntrendi on trendin ja vastatrendin jännitteestä syntyvä hybridimalli, jossa yhdistyy molempien trendien piirteitä. (Koskelo 2023, 66.)

Signaalit voivat olla heikkoja, yllättäviä, reagoimattomia tai epätodennäköisiä, ja niiden havaitseminen on haastavampaa kuin meneillään olevien trendien tunnistaminen. (Koskelo 2023, 67–69) Heikko signaali on tulevaisuussignaali, joka on yksittäinen outo ilmiö tai tapahtuma. Heikko signaali sopii vaikeasti yhteen tarkasteltavan ilmiön kanssa, ja se on usein vaikeasti havaittava mutta sille on futuristi Elina Hiltusen (2012) mukaan ominaista, että se saa kollegasi nauramaan ja sanomaan: ”Ei tule tapahtumaan!”. ”Hiljainen signaali saa ihmiset mietteliäiksi, koska kukaan ei ole kuullut asiasta aiemmin, eikä kukaan puhu asiasta sen koommin.” (Koskelo 2023, 67.)

Heikko signaali on mielenkiintoinen kilpailuedun kehittämisen näkökulmasta. Heikon signaalin ja nousevan trendin havaitseminen ensimmäisenä ja havainnon hyödyntäminen mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen. (Koskelo 2023, 62.) Villi kortti on yllättävä tapahtuma, joka muuttaa toimintaympäristöä (Koskelo 2023, 68). Esimerkiksi Covid-pandemiaa voidaan pitää villinä korttina, jonka vaikutuksia ympäristöön ei osattu ennustaa. Mustalla elefantilla tarkoitetaan tiedossa olevaa muutosta, johon ei ole reagoitu (Koskelo 2023, 68). Ilmastonmuutosta ja kuluttajien vaatimusta vastuullisuudesta voidaan pitää mustana elefanttina, johon asiakasyrityksissä ei ole vielä reagoitu. Musta joutsen tarkoittaa epätodennäköistä tapahtumaa, jota on mahdoton kuvitella.

Musta joutsen nähdään vasta jälkiviisaasti, kun tapahtumien kulku on jo selvillä. (Koskelo 2023, 68.)

### **3.6 Tulevaisuusmuotoilun ja ennakkoinnin rooli palvelumuotoilussa**

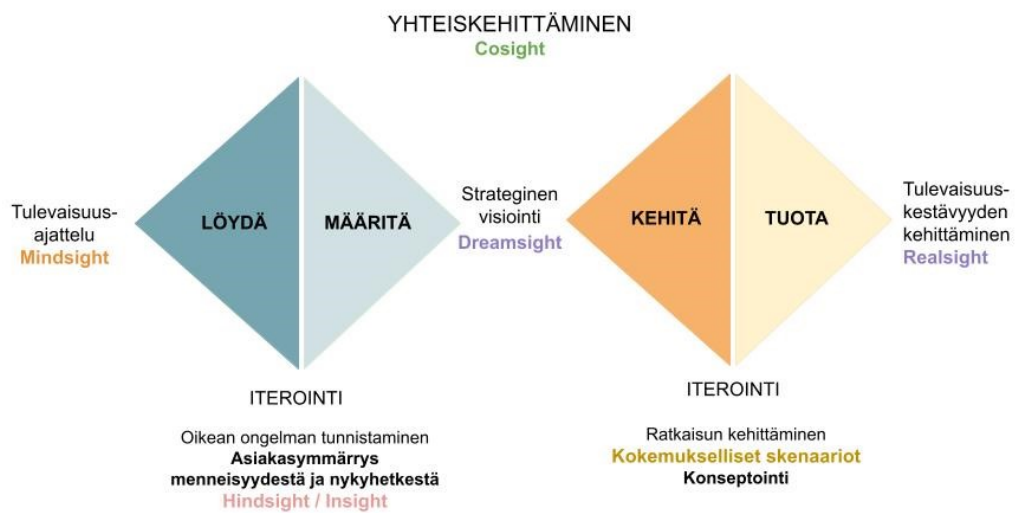
Tulevaisuusmuotoilun tavoitteena on tulevaisuuteen aktiivinen vaikuttaminen, joka tapahtuu aina nykyisyydessä tulevaisuusajattelun avulla (Koskelo 2023, 45). Tulevaisuusmuotoilu keskittyy tulevaisuustiedon hyödyntämiseen, ja sen tavoitteena on vaikuttaa tulevaisuuteen. Ennakointityön tiedonhankinta ja -jäsentelymenetelmät menetelmät ovat suurelta osalta yhteneviä palvelumuotoilun menetelmien kanssa. Ennakointityö voi perustua aineistoon ja asiantuntijuuteen mutta se voi perustua myös luovaan yhteistoimintaan. (Koskelo 2023, 36–37.)

Tulevaisuusmuotoilun näkökulmasta ennakointi perustuu tulevaisuusajatteluun ja tulevaisuustietoisuuden kehittämiseen. Tulevaisuusajatteluun avulla rakennetaan tulevaisuustietoisuutta, mikä tarkoittaa tulevaisuuden ymmärtämisen, ennakoimisen ja muutoksiin valmistautumisen kykyä. Tulevaisuustietoisuus perustuu käsitykseen aikaperspektiivistä, kokonaisvaltaisesta systeemisestä ajattelusta, sisäänrakennetusta vastuullisuudesta, merkityksellisestä toimijuudesta sekä avoimuudesta. (Koskelo 2023, 61.)

Liiketoiminnan tavoitteellinen kehittäminen vaatii ajattelun kehittämistä ja kykyä haastaa omaa ajattelua vahvistavia signaaleja. Ennakointityö organisaatioissa edellyttää tulevaisuustietoisuuden kehittämistä muutosajureiden tarkastelun avulla, joita ovat megatrendit, trendit sekä heikot signaalit. (Koskelo 2023, 61.) Ennakoiva ajattelu yhdistelee reaktiivista, preaktiivista, proaktiivista asennetta. Liiketoiminnan tavoitteellinen kehittäminen vaatii ajattelun kehittämistä ja kykyä haastaa omaa ajattelua vahvistavia signaaleja. Ennakoiva ajattelu yhdistelee reaktiivista, preaktiivista, proaktiivista asennetta. (Koskelo 2023, 121.)

Signaalien havaitseminen vaatii kykyä ennakoida ja valmistautua muutoksiin. Ennakoinnin tarkoituksena on systemaattinen tulevaisuuden tarkastelu pitkällä aikavälillä, jonka tavoitteena on toimintaympäristön muutoksesta johtuvien liiketaloudellisten hyötyjen tunnistaminen. Ennakoinnin tavoitteena on myös sitouttaa osallistujia yhteisiin tavoitteisiin. Tulevaisuuden ennakointi auttaa yrityksiä varautumaan ja vaikuttamaan tulevaisuuteen. (Ojasalo ym. 2014, 91.)

Palvelumuotoilun ja tulevaisuusmuotoilun menetelmien yhdistäminen palvelumuotoiluprosessissa mahdollistaa organisaatioiden sisällä käytävän tulevaisuusajatteluun ja -tietoisuuteen kasvattavan ennakointiprosessin läpiviemisen, jonka aikana löydetään ja määritellään tutkimusongelma, kehitetään ratkaisuja ja konseptoidaan palvelu tulevaisuusorientoituneesti ja ennakoivasti. (Koskelo 2023, 180.)



Kuvio 5. Tulevaisuusajatteluun perustuva palvelumuotoilun konseptointi- ja palvelunkehitysprosessi (mukaillen Design Council 2005, Koskelo 2023).

Tulevaisuustietoisuutta ja ennakointikykyä kasvattava tulevaisuusmuotoilu perustuu ajattelun aktiiviseen haastamiseen (kuvi 5). Organisaatiossa voidaan tarkastella realiteetteja, resursseja, uskomuksia, arvoja, maailmankuvaa, tabuja ja intressejä, jonka tavoitteena on tiedostaa ajattelua ohjaavia tekijöitä ja saada oivalluksia mahdollisista liiketoiminnan ongelmista ja mahdollisuuksista, joiden pohjalta voidaan aloittaa palvelumuotoiluprosessin

tuplatimanttimalin mukainen ongelman määrittäminen ja konseptin kehittäminen sekä palvelunkehitysprosessi. (Koskelo 2023, 181.)

Tulevaisuusmuotoilu perustuu palvelumuotoilun **kokemuksellisiin ja konkreettisiin** menetelmiin, joiden avulla kehitystyöstä tulee osallistavaa, **näkyvää** ja merkityksellistä (Koskelo 2023, 162).

Tulevaisuusmuotoilun tavoitteena on yhteiskehittää asiakkaan kanssa tulevaisuuskestäviä ratkaisuja, mikä on myös palvelumuotoilun lähtökohta. Palvelumuotoilussa painotetaan asiakaslähtöisyydestä ja asiakaskokemuksesta syntyvää lisäarvoa. Tulevaisuusmuotoilussa korostetaan merkityksellisen tulevaisuuden rakentamista osallistamalla ihmisiä oman tulevaisuuden kehittämiseen ja muotoiluun aktiivisesti. Myös strateginen ennakointi edellyttää fokuksen siirtämistä tulevaisuuteen. Koskelon (2023) mukaan tulevaisuus tapahtuu arjessa, jossa asiakkaan havainnot, tunteet, kokemukset, odotukset, ja toiminta tapahtuvat. Asiakaslogiikan ja arvonmuodostusprosessien ymmärtäminen on sekä palvelu- että tulevaisuusmuotoilun kannalta olennaista. (Koskelo 2023, 161.)

Tulevaisuusmuotoilu perustuu sekä menneisyyden että nykyhetken ymmärtämiseen, jolloin muuttuvien tarpeiden evoluution ymmärtäminen perustuu menneiden ja nykyisten asiakkaiden ymmärtämiseen, jonka pohjalta voidaan laatia tulevaisuuden asiakasta (Koskelo 2023, 161).

Palvelumuotoilussa pyritään nykyisen asiakkaan ymmärtämiseen, kun taas Tulevaisuusmuotoilussa painopiste siirtyy tulevaisuuden asiakkaan ymmärtämiseen ja hänen tulevaisuuden tarpeidensa ennakointiin, mikä mahdollistaa ennakoivan palvelunkehityksen.

Tulevaisuusmuotoilun tavoitteena on vaikuttaa tulevaisuuden liiketoimintaan positiivisesti. Ennakointi ei ole pelkästään varautumista vaan aktiivisten strategisten toimenpiteiden ja tulevaisuuteen suuntautuneen vision avulla tulevaisuuteen vaikuttamista. Tulevaisuusmuotoilun avulla voidaan tunnistaa mahdollisuuksia ja muotoilla haluttua tulevaisuutta. (Koskelo 2023, 172.)

Tulevaisuusmuotoilun ja strategisen ennakkoinnin menetelmät antavat

palvelutarjoajalle mahdollisuuden osallistua aktiivisesti asiakkaan halutun tulevaisuuden ja siihen tähtäävän tulevaisuusstrategian muotoiluun, mikä parantaa palveluntarjoajan kykyä luoda arvoa.

Palvelumuotoilunnäkökulmasta tulevaisuusmuotoilun tavoitteena on haastaa olemassa olevia ja tutkia uusia palvelumalleja, määrittellä toivottuja tulevaisuuden palveluita ja avata uusia tapoja palvella asiakkaita ideoimalla uusia palveluja. Palvelumuotoilun viitekehys toimii tulevaisuusmuotoiluun verrattuna lähtökohtaisesti nykyhetkessä. Tulevaisuusajattelu tarjoaa palvelumuotoilulle mahdollisuuden muotoilla palveluja tulevaisuuskestäviksi pitkällä aikavälillä. Tulevaisuusmuotoilun avulla voidaan muodostaa skenaarioita ja määrittää tulevaisuuden asiakkaan tulevaisuuden arvoverkosto. Tulevaisuuskestävien ratkaisujen muotoilussa on otettava holistisesti huomioon kaikki toimijat sekä planetaarinen näkökulma. (Koskelo 2023,172.) Tulevaisuusmuotoilun näkökulmasta palveluntarjoajan tavoitteena tulee olla asiakkaan tulevaisuuskestävyyden parantaminen tulevaisuusajattelun stimuloimisen ja asiakkaan liiketoimintaa tukevan tulevaisuusstrategian luomisen avulla.

### 3.7 Konseptointi

Ojasalon (2014) mukaan uusien palveluinnovaatioiden tuottamisessa **palvelumuotoilun ja asiakkaan rooli korostuvat**. Innovointi on uuden palvelun, tuotteen, prosessin tai toimintamallin kehittämistä, jonka tavoitteena on kaupallistaminen. Innovointiprosessin vaiheita ovat tiedon hankinta, ideoiden tuottaminen, arviointi ja seulonta, jota seuraa konseptointi ja kaupallistaminen. Innovaatioiden syntyminen on luovaa toimintaa, joka on enemmän kuin tuotekehitystä. (Ojasalo ym. 2014, 83.)

Uusien palvelujen innovointi ja konseptointi perustuu **asiakkaiden tiedostamattomien tarpeiden** tunnistamiseen, joita mahdollista löytää havainnoimalla käyttäytymisessä tapahtuvia muutoksia. Käyttäytymisen

muutokset perustuvat ajattelussa tapahtuviin muutoksiin, jotka kuvastavat **arvostusten muuttumista**. Tutkimalla ihmisten projisoimia tunteita ja kokemuksia voidaan käyttäytymisen muutoksen avulla havaita **signaaleja**, joiden avulla on mahdollista havaita toimintakulttuurin arvojen muutos, joka johtaa uusien motiivien ja tarpeiden syntymiseen. (Koivisto 2021, 45.)

Palvelumuotoilussa konseptoinnin lähtökohtana on asiakastarpeen ymmärtäminen, osallistaminen ja tarpeiden yhteensovittaminen, jonka tavoitteena on sekä palvelun tarjoajaa, että asiakas hyödyttävän oikean ongelman ratkaiseminen (Koivisto 2021, 48). Konseptointivaihe on osa palvelumuotoiluprosessia, jossa löydä ja määritä sekä kehitä ja tuota vaiheet vuorottelevat, ja niiden avulla on tarkoitus tunnistaa asiakastarpeita ja muodostaa ratkaisuvaihtoehtoja eli konsepteja. Lineaarisesti kuvattu Tupla-timanttimalli sisältää iterointia, jossa prosessin aikana voidaan kuitenkin palata aikaisempaan vaiheeseen ja toistaa sitä tarvittava määrä. Konseptoinnille onkin tyypillistä innovoinnin sumeus, jota pyritään selkeyttämään rajaamalla vaihtoehtoja ja tuottamalla uusia näkökulmia. (Koivisto ym. 2021, 46–47.) Muotoiluajattelua hyödyntävä palvelun konseptointi hyödyntää divergentin ja konvergentin ajattelun vuorottelua, mikä mahdollistaa joustavan siirtymisen vaiheesta toiseen. Prosessin aikana pyritään tuottamaan uusia näkökulmia tarkastelemalla erilaisia vaihtoehtoja (Koivisto ym. 2021, 46–7). Epälineaarinen ajattelu mahdollistaa konseptoinnin perustamisen luovaan ajatteluun ja luovien menetelmien valintaan, joiden avulla tarkastellaan asiakkaan käyttäytymistä ja tunteita.

Uuden palvelun konseptoinnin löydä-määritä -vaiheessa voidaan hyödyntää kontekstuaalisia tai eksploratiivisia menetelmiä latenttien asiakastarpeiden tunnistamiseksi. Kontekstuaalinen tutkimus perustuu käyttäytymisen ja toiminnan havainnointiin, kun taas eksploratiivinen tutkimus perustuu ihmisten tunteiden ja unelmoinnin eli piilevän tiedon projisointiin. (Koivisto 2021, 45.) Koska eksploratiivinen tutkimus perustuu tunteiden projisointiin, tulisi palveluntuottajan nostaa vuorovaikutuksen keskiöön empatia ja yhteisöllisyys,

joka tukee ihmisen sosiaalisia tarpeita ja huomioi tunteiden roolin päätöksenteossa (ks. Kilpinen 2022, 89).

Ojasalon ym. (2014) mukaan vuorovaikutusta vaativien empaattisten menetelmien avulla voidaan ymmärtää käyttäytymistä, arvoja ja latenteja tarpeita. Yhteiskehittämällä ideoidaan elämyksellisiä palvelukokemuksia osallistamalla ihmisiä pohtimaan nykyhetkeä ja positiivisia tulevaisuuden skenaarioita. (Ojasalo ym. 2014, 74.) Kehitä-tuota -vaihe on konseptoinnissa ratkaisukeskeinen kehittämisvaihe, jonka tavoitteena on määritellä konsepti, jossa palvelunkehitysprosessin avulla ryhdytään kehittämään palvelua (Koivisto ym. 2021, 46–47). Konseptin implementointi johtaa palvelumuotoiluprosessissa palvelunkehitysprosessiin, jonka aikana konsepti kehitetään ja muotoillaan valmiiksi palveluksi konseptointivaiheessa tehdyn määrittelyn avulla reunaehdot huomioiden. Myös palvelukehitysprosessin aikana käytetään kehitystyössä iterointia. (Koivisto ym. 2021, 47.)

Uuden palvelun konseptointi on haastavaa, koska kysymys on uuden asiakastarpeen luomisesta. Palveluntuottajan täytyy kyetä tunnistamaan ennakkoinnin avulla arvon luonnin mahdollisuudet sekä omassa, että asiakkaan toimintaympäristössä ja toiminnassa, ja pystyä muokkaamaan toimintaa toimintaympäristön muutoksen mukaan, ja pyrkiä löytämään piilevä tieto, jonka avulla voi luoda arvoa asiakkaalle. Konseptointi perustuu siis palvelumuotoilun näkökulmasta palveluntuottajan kykyyn ymmärtää asiakastarpeita ja löytää asiakashyötyjä vastuullisuuden näkökulmasta sekä asiakaskeskeisiin toimintatapoihin, joiden avulla voidaan konseptoida palvelu.

Strategisen ennakkoinnin avulla voidaan tarkastella työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin tulevaisuuden mahdollisuuksia palveluntuottajan hyötynäkökulmasta. (ks. Gordon 2019, 36.)

Strateginen ennakointi konseptoinnin lähtökohtana mahdollistaa palveluntuottajan vahvuuksien ja erottautumistekijöiden strategisen hyödyntämisen konseptoinnissa. Gordonin (2019) mukaan muotoiluajatteluun perustuvan strategisen ennakkoinnin avulla on mahdollista provosoida ja

stimuloida ajattelua, johon konseptoinnin ideointi ja kehittäminen perustuvat. Skannaamalla ja luotaamalla informaatiota skenaarioiden pohjaksi voidaan tarkastella, mikä on tulevaisuudessa mahdollista. Pohtimalla tulevaisuuden mahdollisuuksia voidaan käyttää mielikuvitusta, joka mahdollistaa innovaatioiden keksimisen jonka avulla on mahdollista rakentaa kehittämisprosessiin iteratiivinen oppimissykli. (Gordon 2019, 37.)

Strateginen ennakointi skenaariotyöskentelyn avulla tarkoittaa nykyhetken skannausta, merkitysten ymmärtämistä ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien muodostamista, jonka pohjalta luodaan tulevaisuuden visio.

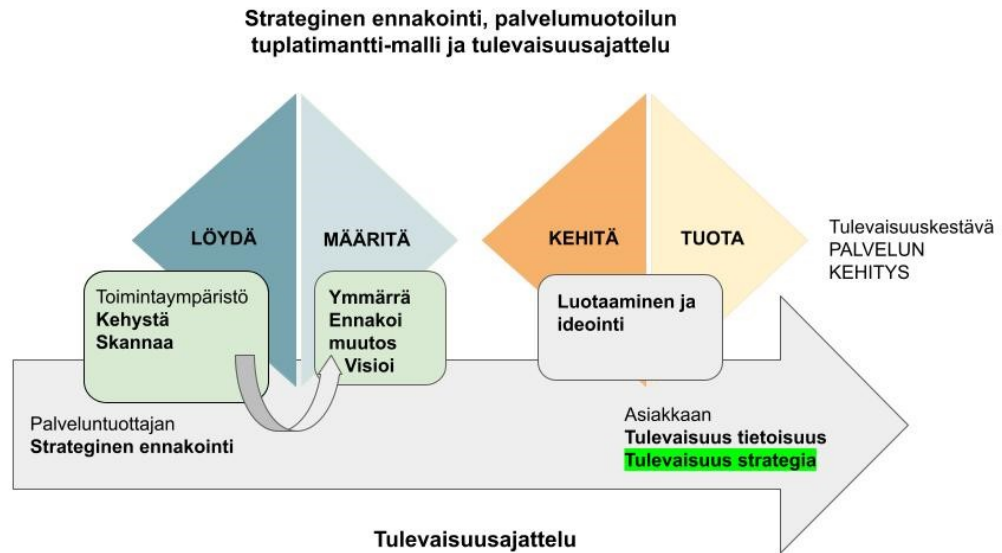
Skenaariotyöskentelyn avulla on mahdollista muodostaa strateginen ennakointiprosessi asiakaskeskeisen palvelumuotoiluprosessin toteuttamiseen.

(Gordon 2019, 39) Strategisen ennakoinnin avulla voidaan rakentaa työnantajakuvan kehittämispalvelun konsepti, joka vastaa asiakkaan tulevaisuuden työnantajakuvan muodostumisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Strateginen ennakointi skenaariotyöskentelyn avulla tarkoittaa nykyhetken skannausta, merkitysten ymmärtämistä ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien muodostamista, jonka pohjalta luodaan tulevaisuuden visio.

Skenaariotyöskentelyn avulla on mahdollista muodostaa strateginen ennakointiprosessi asiakaskeskeisen palvelumuotoiluprosessin toteuttamiseen.

(Gordon 2019, 39.) Strategisen ennakoinnin avulla (kuviot 6) voidaan rakentaa työnantajakuvan kehittämispalvelun konsepti, joka vastaa asiakkaan tulevaisuuden työnantajakuvan muodostumisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin.



Kuvio 6. Strateginen ennakointi ja tulevaisuusajattelu palvelumuotoilun Tuplatimantti-mallissa. Palveluntuottajan rooli palvelumuotoiluprosessissa. (mukailen Gordon 2018, 37).

Oppimissyklin rakentaminen, ja siihen liittyvien strategisen ennakkoinnin toimintamallien (framing, scanning, probing, futuring, visioning) innovatiivinen hyödyntäminen tukee palveluntarjoajan roolia työnantajakuvan rakentamisen mahdollistajana, joka syventää ja stimuloi käyttäjän ajattelua visualisoimalla, ja joka visioi ja rakentaa tulevaisuusstrategiaa yhdessä käyttäjän kanssa. Konseptoinnissa on hyvä huomioida, että tarpeiden kehittymisen ymmärtäminen vaatii innovatiivisten harppausten, jatkuvuuden ja epäjatkuvuuden sekä evoluution ymmärtämistä toimintaympäristössä. Muotoiluajattelun ja skenaariotyöskentelyn keinoilla on mahdollista luoda konseptoinnille perusta strategisen potentiaalin ymmärtämisen ja strategisen näkemyksen muodostamisen avulla. (Gordon, Rohrbeck & Schwarz 2019, 36–38,)

Mahdollistajan roolin rakentaminen työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnissa vaatii toimintaympäristön muutosten ymmärtämistä, joka perustuu aktiiviseen tulevaisuusajatteluun. Tulevaisuusajattelun avulla voidaan pyrkiä haastamaan ja monipuolistamaan näkemyksiä ja tietoisuutta, johon vuorovaikutuksellinen mahdollistaminen perustuu. Kun konsepti mahdollistaa asiakkaiden projisoimien tunteiden ja kokemusten tutkimisen, voidaan havaita

signaaleja, jotka mahdollistavat muutokset toimintakulttuurissa, ja johtavat toiminnan muutokseen ja tarpeeseen kehittää työnantajakuva. (Koivisto 2021, 45.)

Mahdollistajalle on konseptin sisällä mahdollisuus rakentaa työntekijäbrändi ja löytää menetelmät, jotka tukevat asiantuntijuutta, strategista osaamista ja vuorovaikutusta. Tulevaisuusajattelu viestii reaktiivista, preaktiivista, proaktiivista asennetta (Koskelo 2023, 121). Tulevaisuusajattelun hyödyntämisen avulla on mahdollisuus konseptoida kehittämispalvelu, jonka tavoitteena on myös asiakkaan työnantajakuvan kehittäminen osana tulevaisuusstrategiaa.

Muotoiluajatteluun perustuva strateginen ennakointi tarjoaa konseptoinnille työkalut ja näkökulman, joka korostavat palveluntuottajan liiketoiminnallisia hyötyjä. Tulevaisuusajatteluun perustuvan tulevaisuusmuotoilun avulla tavoitellaan kykyä kehittää tulevaisuusajattelua ja reagointikykyä toimintaympäristön muutokseen ja halukkuutta vaikuttaa tulevaisuuteen, joka perustuu vastuulliseen arvonaluontiin.

### **3.8 Ennakoivan arvonaluonnin prosessimalli, vastuullinen ennakoiva arvonaluonti**

Vastuullisessa arvonaluonnissa keskeistä on vastuullisesti tuotettu kokonaisarvo, jota tuotetaan inhimillisten resurssien ansiosta. Toimintaympäristöissä toimitaan vastavuoroisuuden periaatteella, ja arvonaluominen tapahtuu eri toimijoiden välillä, joilla on kyky kasvattaa arvoa yhdessä. (Kilpinen 2022, 96.)

Liberalistinen markkinatalous ja jatkuva kasvu eivät pysty ratkaisemaan globaaleja ongelmia, jolloin on talouden eettinen perusta ei voi perustua kasvuun ja kilpailuun vaan kontaktin luomiseen globaaliin maailmaan (Harari 2018, 12). Vastuullisen arvonaluonnin ajattelumallin mukaan palveluntarjoajan on

oltava uudistumiskykyinen, jonka takia sen on tarkasteltava, miten organisaatio on yhteydessä ympäristöönsä (Kilpinen 2022, 89).

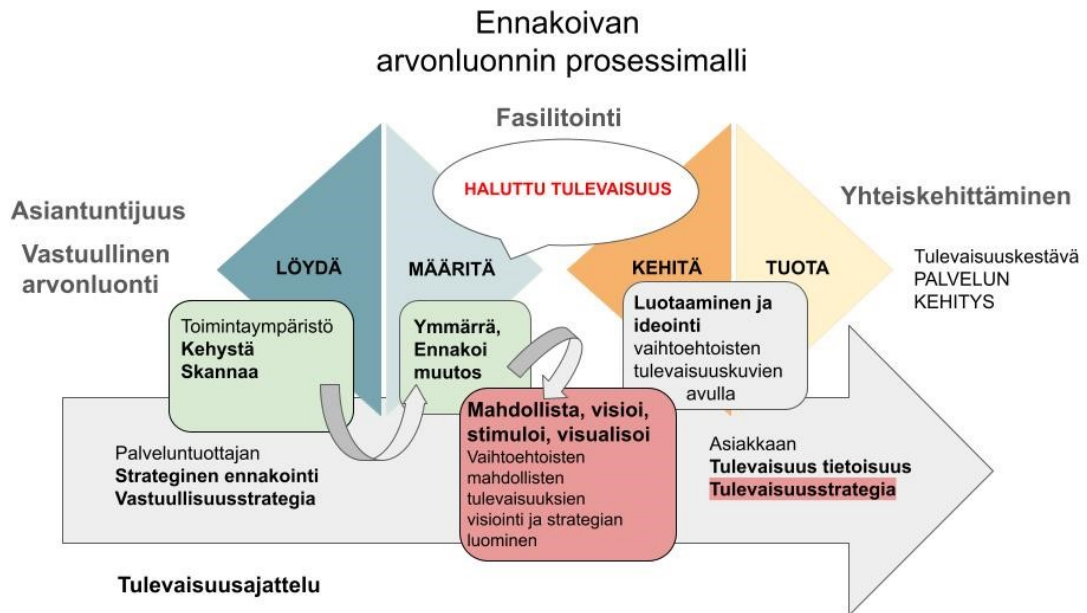
Vastuullinen arvonluonti asiakkaalle perustuu palveluntuottajan kykyyn löytää omat liiketoiminnalliset vahvuutensa, ja kykyyn innovoida ja kehittää omaa toimintaansa. Strategisen ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun avulla palveluntuottajan on mahdollista löytää mahdollisuuksia, joiden avulla voidaan luoda uutta vastuullisuuteen perustuvaa asiakasarvoa, johon palvelun konseptointi perustuu. Vastuullisuuden ja vastuullisuuteen perustuvan tulevaisuusajattelun tulee olla liiketoiminnan pysyvä arvopohja, jonka avulla luodaan innovatiivista arvoa ja muodostetaan lisäarvoa.

Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnissa uutta asiakasarvoa luodaan konseptointiprosessissa vastuullisen arvonluonnin avulla. Vastuullinen arvonluonnin avulla parannetaan kohdeyrityksen kykyä reagoida muutokseen, jonka tarkoituksena on hyödyttää asiakasta vastuullisen arvonluonnin avulla tuottamalla aktiivisesti ja ennakoivasti arvoa asiakkaan tarpeeseen kehittää työnantajakuvaa.

Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptointi on sisäinen palvelumuotoiluprosessi, jonka tavoitteena on kohdeyrityksen ajattelumallien, ja prosessien kehittäminen ja liiketoiminnallisten mahdollisuuksien tarkastelu. Yhdessä strategisen ennakkoinnin ja tulevaisuusmuotoilun toimintatapojen avulla kehitystyö voidaan ulottaa koskemaan tulevaisuuden tarpeita. Konseptointi perustuu uuteen Ennakoivan arvonluonnin prosessimalliin, jossa yhdistyy palvelumuotoilun, strategisen ennakkoinnin ja tulevaisuusmuotoilun piirteet ja palveluntuottajan ennakoiva arvonluonti.

Ennakoivan arvonluonnin prosessimallissa (kuvio 7) yhdistyvät palvelumuotoilun tuplatimantti-malli (Deisgn Council 2005), Koiviston (2021) Palvelumuotoilun konseptointi- ja palvelunkehitysprosessi, Koskelon (2023) tulevaisuusmuotoilun periaatteet sekä Gordonin (2019) strategisen ennakkoinnin malli. Malli perustuu palvelun tarjoajan liiketoiminnan lähtökohtiin ja tavoitteisiin.

Prosessimallissa painopiste on siirtynyt sumeasta yhteiskehittämistä korostavasta löydä ja määritä vaiheesta asiantuntijuuteen, joka perustuu vastuullisiin arvoihin ja vastuullisten arvojen yhdistämiseen strategiseen ennakoivaan asiantuntijatyöhön. Ennakoivan arvonluonnin prosessimallin avulla on pyritty korostamaan tulevaisuusstrategian ja vastuullisen arvonluonnin ennakoivaa merkitystä palvelunkehityksessä.



Kuvio 7. Ennakoivan arvonluonnin prosessimalli.

Prosessimalli korostaa palveluntarjoajan vastuuta ja osaamista asiantuntijaroolissa, joka perustuu toimintaympäristön kehystämiseen ja skannaamiseen ja signaalien analyyttiseen tarkasteluun. Strateginen arvonluonti edellyttää palveluntarjoajalta yhteiskuntavastuun liiketoimintaan vaikuttavien tekijöiden kokonaisvaltaista strategista huomioimista sekä palveluntarjoajan että asiakkaan näkökulmista. Yhteiskuntavastuu sisältää strategisia tekoja, joiden avulla on mahdollista vaikuttaa tulevaisuuteen positiivisesti (Wilenius 2015, 30–33). Vastuullisen arvonluonnin avulla on tavoitteena rakentaa aktiivisesti haluttua positiivista tulevaisuutta. Halutun tulevaisuuden määrittely on työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin keskiössä.

Ennakoivan arvonluonnin prosessimallin hyödyntämisen tavoitteena on olosuhteiden ymmärtäminen ja muutosten ennakointi tulevaisuustietoutta kasvattamalla (ks. Koskelo 2023, 61, 181). Tulevaisuusajattelun kasvattaminen edellyttää toiminta- ja ajatteluympäristön strukturoitua fasilitointia, jonka avulla ohjataan moniaistillisesti yhteiskehittämissprosessia (Koskelo 2023, 162). Tulevaisuusajattelun stimuloimisen avulla voidaan visioida haluttuja vaihtoehtoisia mahdollisia tulevaisuuksia, tulla tietoisiksi tulevaisuudesta ja vaikuttaa aktiivisesti siihen millaiseksi tulevaisuus muodostuu. Tietoisuus tulevaisuudesta ja sen mahdollisuuksista mahdollistaa tulevaisuusstrategian luomisen, johon palvelunkehitys perustuu. (ks. Koskelo 2023, 172.)

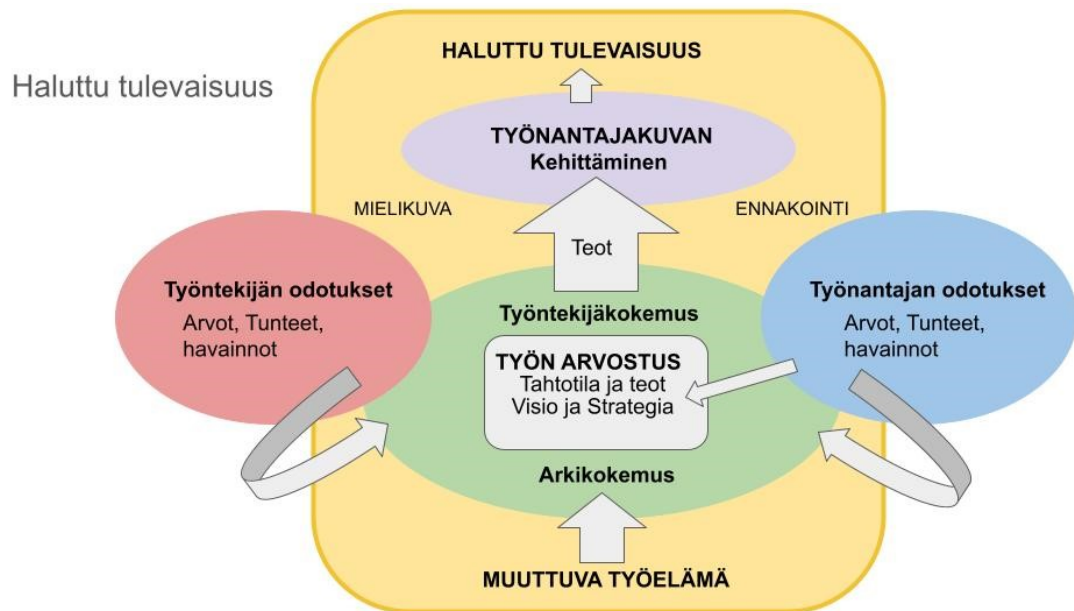
Prosessimallissa korostetaan asiantuntevan fasilitoinnin merkitystä, jonka avulla pyritään tarjoamaan asiakkaalle strukturoidusti näkökulmia sekä strategian että palvelujan kehittämiseen. Fasilitoinnin tavoitteena on haastaa tulevaisuusajattelun avulla, visualisoimalla, stimuloimalla ja visioimalla asiakkaan ajattelua kohti tulevaisuustietoista strategiaa, joka mahdollistaa palvelujen yhteiskehittämisen. Ennakointi ja strateginen arvon tuottaminen perustuu sekä asiakaskeskeisyyteen, että työntekijälähtöisyyteen. Vuorovaikutustilanteessa asiakkaan kanssa mahdollistaa asiakaskokemuksen personoitumisen asiantuntijaan ja asiantuntijaosaamisesta syntyvän ainutlaatuisen asiakaskokemuksen syntymiseen, josta on mahdollista muodostua kilpailuetu.

### **3.9 Tavoitteena haluttu tulevaisuus**

Ennakoivan arvonluonnin prosessimallin mukaan palvelunkehityksen fokuksessa on työnantajakuvan kehittämisen tuomat mahdollisuudet halutun tulevaisuuden saavuttamisessa sekä palveluntuottajan, että asiakkaan näkökulmasta, jolloin tavoitteena on teoreettiseen viitekehykseen perustuen työntekijätyytyväisyyden parantaminen. Palveluntuottajan sekä asiakkaan haluttu tulevaisuus on riippuvainen työnantajakuvan kehittämispalvelun palveluprosessin onnistumisesta, joka perustuu ennakoivaan arvonluontiin ja

vastuulliseen tulevaisuusajatteluun, ja jonka avulla pyritään kehittämään liiketoimintaa, parantamaan kannattavuutta ja lisäämään kasvua tulevaisuusstrategian avulla. Kun palveluntuottajalla, ja asiakkaalla on jaettu haluttu tulevaisuus, on arvon lisääminen mahdollista työnantajakuvan kehittämisestä riippuvaisen halutun tulevaisuuden avulla, vaikka osapuolten tavoitteet eroavat toisistaan. Olennaista on se, että osapuolet hyötyvät samasta halutusta tulevaisuudesta eli työnantajakuvan kehittämisestä, vaikka heidän motiivinsa ja tarpeensa olisivatkin erilaiset.

Halutun tulevaisuuden prosessimallin avulla (kuvio 8) on visualisoitu palveluntuottajan sekä asiakkaiden tulevaisuudenvisioiden ja odotusten muodostumisen ennakoiminen tarkastelemalla sitä, kuinka tunteet, odotukset ja mielikuvat reflektoidut nykyiseen työelämään ja millaisina tekoina ja toimintana ne signaloituvat. Teot ja toiminta työssä heijastavat työntekijälle merkityksellisiä arvoja, jotka heijastuvat työelämään. Tavoitteena on ollut jäsentää haluttua tulevaisuutta, jotta asiakas voi kehittää haluamansaalaista työnantajakuvaa. Molemmissa tapauksissa on hankittava tietoa sekä nykyisistä, että mahdollisista tulevaisuuden arvoista, tunteista ja kokemuksista. (Gordon, Rohrbeck & Schwarz 2019, 36.)



Kuvio 8. Haluttu tulevaisuus tulevaisuustyöskentelyn lähtökohtana.

Työntekijän ja työnantajan välinen arkikokemus muodostuu vuorovaikutuksessa. Tilanteen osapuolien motiivit tulevat ilmi arjessa tekojen välityksellä. Arjen teot luovat pohjan työnantajakuva syntymiselle. Se mitä arjessa tehdään muodostaa arkikokemuksen, jonka pohjalta mielikuvat työnantajasta muodostuvat. Arvot, tunteet ja tekojen havainnointi saavat aikaan tarpeita ja muodostavat odotuksia työpaikalla syntyvälle arkikokemukselle, josta voi syntyä positiivinen tai negatiivinen.

Sekä työntekijällä että työnantajalla on mielikuva halutusta tulevaisuudesta, joka täyttää hänen tarpeensa. Vuorovaikutuksen avulla on mahdollista havaita ja huomioida työntekijän muuttuvat tarpeet ja odotukset työpaikalla. Ymmärtämällä työntekijöiden tarpeita on mahdollista ennakoida ja sitä kautta vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen. Vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja tarpeista ja odotuksista keskustelu, joka johtaa haluttuun tulevaisuuteen parantaa työnantajamielikuvaa. Positiivinen työnantajakuva perustuu positiiviseen työntekijäkokemukseen, joka perustuu työntekijätyytyväisyyteen. Halutun tulevaisuuden kuvauksessa työntekijättyytyväisyys on halutun tulevaisuuden tavoite sekä työntekijän, että työnantajan näkökulmasta.

Kuvauksen avulla on tavoitteena kuvata erilaisia lähtökohtia, motiiveja ja tarpeita, jotka voivat johtaa samaan haluttuun tulevaisuuteen työntekijätyytyväisyyden muodossa.

Viestimällä yrityksen strategiaan ja visioon perustuvista odotuksista on mahdollista välittää työntekijöille organisaation arvoja ja arvoihin liittyviä tunteita. Viestimällä odotuksista yrityksen visiosta, strategiasta, tahtotilasta ja työnantajakuvaa tukevista teoista on mahdollista viestiä työn arvostuksesta, jonka avulla voi parantaa työntekijäkokemusta ja työnantajakuvaa.

Kohdeyrityksen asema jaetussa halutussa tulevaisuudessa on lisätä tietoisuutta työelämän muutoksesta, joka mahdollistaa ennakoinnin avulla muutoksen hyödyntämisen. Työnantajakuvan kehittämistarpeen arviointi, työntekijäymmärryksen tukeminen, työntekijän odotusten ja tarpeiden kartoittaminen, erottautumistekijöiden tunnistaminen, työnantajakuvan rakentaminen ja teoista ja arvostuksista viestiminen ovat asiakkaan hyötynäkökulmasta olennaisia kohdeyrityksen toiminnassa.

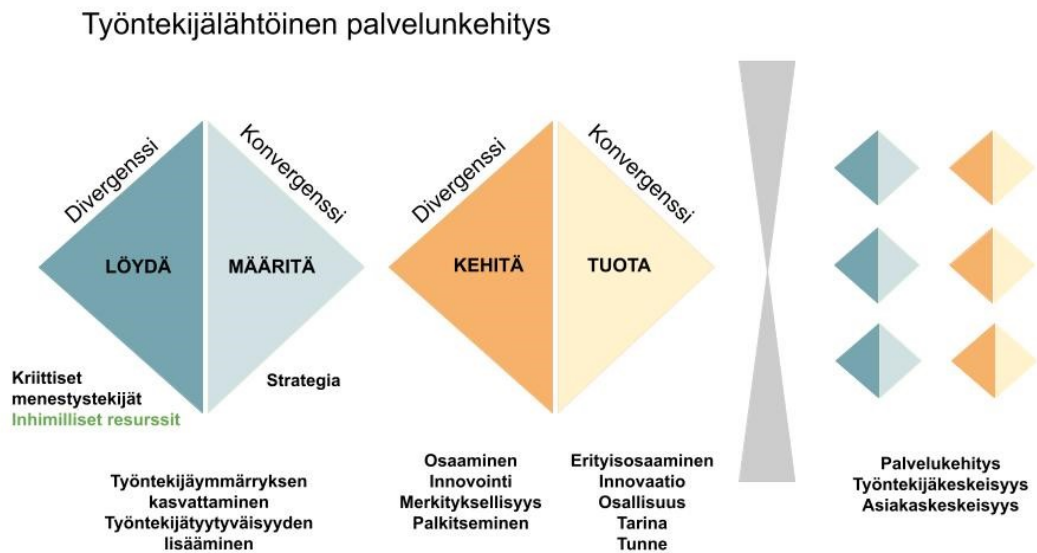
Muutoksesta hyötyminen ja kilpailuedun saavuttaminen edellyttää ennakointia. Palvelukonseptin kehittämisen keskiössä on strateginen ennakointi, jonka avulla on mahdollista asiantuntijajohtoisesti rakentaa tulevaisuuden skenaarioita, jonka taustalla on muuttuva työelämä, työnantajakuvan haasteet ja vastuullisuuden vaatimus. Tarkastelemalla näitä osa-alueita on mahdollista muodostaa tulevaisuusvisio ja -strategia työnantajakuvan kehittämiseksi, joka palvelee kohdeyritystä, sekä asiakasta että työntekijää, ja joka heijastaa työn arvostamista. Asiakkaan haasteena on muutoksen tahtotilan välittäminen työntekijälle, johon kohdeyrityksen tulee tarjota välineitä.

Viestiminen arjen teoista, muutoksen tahtotilasta, tulevaisuusstrategiasta, ja yrityksen tulevaisuuskestävyydestä muuttuu osaksi yrityksen markkinointia. Inhimillisten resurssien johtaminen ei ole enää vain henkilöstöresurssien johtamista, vaan näkökulma siirtyy henkilöstöjohtamisesta vastuulliseen

markkinointiviestintään, joka hyödyntää työnantajakuvaan tulevaisuusstrategisen kehittämisen mahdollisuuksia luoda tulevaisuuskestävyyttä.

### 3.9.1 Työntekijälähtöinen palvelunkehitys

Ennakoivan arvonluonnin prosessi edellyttää hyödyn luomista työntekijälähtöisesti. Työnantajakuvaan rakentaminen perustuu työtyytyväisyyden kehittämiseen, mikä edellyttää työntekijälähtöistä lähestymistapaa. Työntekijälähtöinen palvelukehitys on visualisoitu palvelumuotoilun keinoilla hyödyntäen tuplatimantti -mallia (Design Council 2015).



Kuvio 9. Työntekijälähtöinen palvelunkehitys

Työntekijälähtöinen palvelukehitys (kuvi 9), joka mahdollistaa tehokkaan palvelukehityksen rakentaa merkityksellisyyttä, ottaa huomioon erityisosaamisen kehittämisen ja lisää vaikutusmahdollisuuksia. Yhteisen tarinan luominen muodostaa osallisuuden tunteen, joka välittyy palvelutilanteessa asiakkaalle vuorovaikutteisesti. Kasvustrategian

toimeenpanemisen kannalta vuorovaikutuksen ja viestinnän merkityksen ymmärtäminen on ratkaisevaa (Manninen 2016, 67).

### **3.9.2 Haluttu tulevaisuus syntyy vuorovaikutuksessa**

Kun työnantajakuvan kehittämispalvelun palveluprosessissa noudatetaan Ennakoivan arvonluonnin prosessimallia, on vuorovaikutuksen tarkastelu prosessin onnistumisen kannalta olennaista. Haluttu tulevaisuus on mahdollista saavuttaa vain vuorovaikutuksessa, joka synnyttää arkikokemuksen. Vuorovaikutuksen avulla voidaan reflektoida arvoja, tunteita ja havaintoja muodostaa yhteinen tahtotila, jossa visio ja strategia kohtaa. Vuorovaikutuksen avulla on mahdollista viestiä työn arvostuksesta, mikä vaikuttaa positiivisesti työnantajakokemukseen.

Työnantajakuvan kehittäminen on vuorovaikutusta. Palvelun keskiöön nousevat erilaiset sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen tukemisen muodot, joiden avulla on mahdollista luoda hyötyä asiakkaalle ja saavuttaa kilpailuetu. Vuorovaikutuksen avulla voidaan mahdollistaa näkemyksien ja tietoisuuden laajentaminen, joka mahdollistaa toiminnan kehittämisen (Koivisto ym. 2021, 45). Työnantajakuvan kehittämisprosessissa työntekijälähtöinen kehittäminen edellyttää vuorovaikutustapojen tarkastelua. Työntekijälähtöisyys nousee palvelunkehityksen fokukseen, sillä palvelunkehitysprosessi vaatii merkityksellisyttä, joka syntyy vuorovaikutuksessa (ks. Kolko, 2018).

Vuorovaikutustapoja kehittämällä voidaan tehostaa vuorovaikutusta ja lisätä osallisuutta. Edistämällä vuorovaikutusta voidaan parantaa kilpailukykyä ja tuottavuutta palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. Ennakoivan arvonluonnin prosessimallin näkökulmasta tämä tarkoittaa palveluntuottajan roolin korostumista fasilitoijana vuorovaikutustapojen valinnassa. Vuorovaikutuksen lisääminen on yhteydessä vastuullisiin toimintatapoihin, ja avoimeen viestintään. Vastuullisuus syntyy viestimällä vuorovaikutteisesti (Olkkonen 2022). Ennakoivan arvonluonnin prosessimalli perustuu vastuulliseen arvonluonnin periaatteeseen.

## Vuorovaikutustavat palvelunkehitysprosessissa

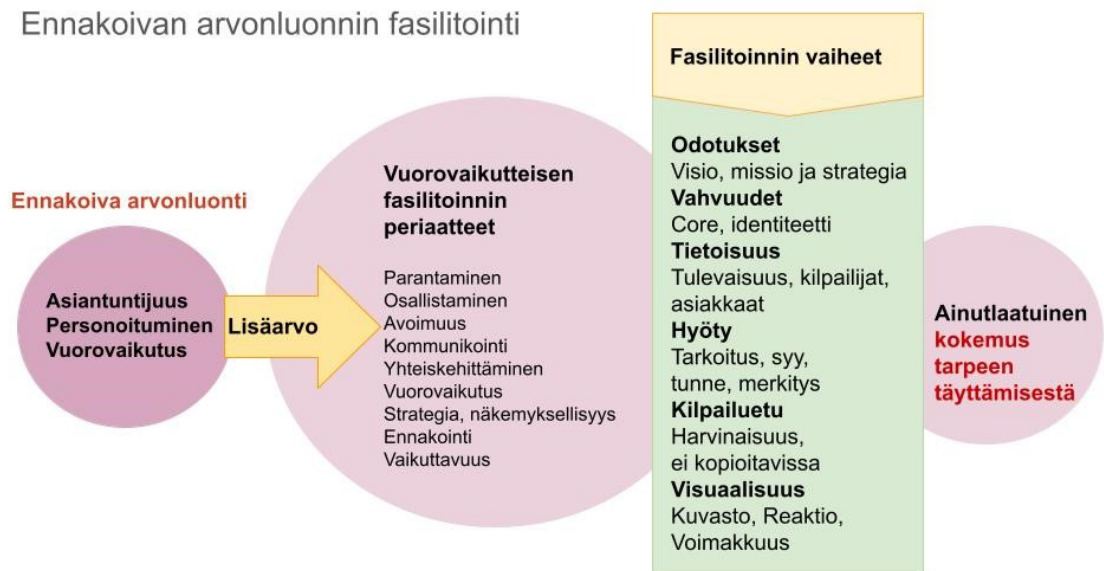


Kuvio 10. Vuorovaikutustavat palvelunkehitysprosessissa.

Erilaisten persoonallisten vuorovaikutustapojen avulla on mahdollista luoda palvelulle arvoa. Omien vahvuusien pohjalta toimiva asiantuntija voi luoda vuorovaikutustilanteen, joka tuottaa lisäarvoa. Visualisoimalla palvelukehitysprosessin vuorovaikutustapoja (kuvio 10) voidaan havainnoida, ihmisten resurssien tarpeet, vahvuuksien hyödyntäminen vuorovaikutuksessa, ja sekä palvelun kehitystä ja vuorovaikutusta tukevia olennaisia toimintatapoja. Mallin avulla on pyritty visualisoimaan vuorovaikutustapoja, jotka edistävät vuorovaikutuksen lisäämistä ja jotka huomioivat palveluntarjoajan työntekijän, asiakkaan sekä liiketoiminnan vaatimukset, ja tukevat palvelun kehittämistä. Vuorovaikutus on avainasemassa palvelukehityksen onnistumisen kannalta. Visualisoinnin tavoitteena on ollut visualisoida vuorovaikutuksen lisäämisen mahdollistavat asiakas- ja asiantuntijälähtöiset ja toimintatavat, joiden avulla voidaan lähestyä haasteita ja tavoitteita, jotka on huomioitava ideointivaiheessa.

### 3.9.3 Ennakoivan arvonluontiprosessin fasilitointi

Ennakoivan arvonluonnin toimintastrategiana on palvelunkehityksen fasilitointi, joka perustuu vuorovaikutteisen fasilitoinnin periaateisiin palvelunkehitysprosessissa. Palvelunkehitysprosessin läpivieminen vuorovaikutteisen fasilitoinnin toimintaperiaatteiden avulla (kuvio 11) mahdollistaa ainutlaatuisen asiakaskokemuksen luomisen.



Kuvio 11. Ennakoivan arvonluonnin fasilitointi.

Ennakoivan arvonluontiprosessin fasilitointi ja yhteiskehittäminen perustuvat vuorovaikutukseen ja vuorovaikutuksen periaatteet perustuvat toimintamalleihin, jotka parantavat sosiaalista vastuuta ja korostavat asiantuntijuutta.

Vuorovaikutteisen fasilitoinnin periaatteet noudattelevat vastuullisuuden periaatteita. Kun fasilitointi tapahtuu avoimesti, on prosessin aikana mahdollista arvioida toimintaa (Aavameri 2008, 18).

Fasilitointi perustuu asiantuntijatyöhön, joka rakentaa struktuurin strategian kehittämisen ympärille. Ennakoivan arvonluonnin fasilitointimalliin on yhdistetty ja visualisoitu brändipyramidi, joka esittää brändin rakentumisen hierarkkisesti

sekä vuorovaikutteisen liiketoiminnan periaatteet. Ennakoivan arvonluontiprosessin vuorovaikutteinen fasilitointi mahdollistaa osallistamisen ja perustuu vuorovaikutteiseen sosiaaliseen oppimiseen, joka kehittää tulevaisuusajattelua. Työnantajakuvan kehittämisen fokuksessa tulee olla työnantajakuvan strateginen yhteiskehittäminen, joka tukee henkilöstöstrategian omaksumista ja jalkauttamista käytäntöön. Jalkautuksen onnistuminen on edellytys arjen toimintakulttuurin muuttumiselle ja vaikutusten muodostumiselle.

## **4 Menetelmät**

### **4.1 Ennakoivan arvonluonnin menetelmät**

Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptointi perustuu ennakoivan arvonluonnin prosessimalliin, jossa yhdistyy palvelumuotoilun, strategisen ennakoinnin ja tulevaisuusmuotoilun piirteet ja palveluntuottajan ennakoiva arvonluonti. Ennakoivan arvonluonnin lähtökohtana kohdeyrityksen haluttuun tulevaisuuteen sopivan strategian muodostaminen. Ennakoiva arvonluonti edellyttää strukturoitua skannaamiseen, kehystämiseen ja skenaarioihin perustuvaa visiointia ja ideointia, joka korostaa kohdeyrityksen roolia arvon tuottamisen ennakoijana ja kehitystyön mahdollistajana, jonka avulla luodaan lisää asiakasarvoa.

Ennakoivan arvonluonnin prosessimallin mukaan prosessi alkaa toimintaympäristön skannaamisesta ja kehystämisestä. Prosessimallin mukaan menetelmätyökaluiksi ovat valikoituneet SWOT-analyysi, skenaarioanalyysi ja kilpailija-analyysi. SWOT-analyysin avulla on tavoitteena tarkastella kohdeyrityksen nykytilaa ja kykyä tuottaa strategista ennakointiin ja vastuullisuuteen perustuvaa lisäarvoa. Skenaarioanalyysin avulla on tavoitteena tarkastella kohdeyrityksen mahdollisuuksia hyödyntää työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptointia. Kilpailija-analyysin tavoitteena on löytää

erottautumistekijöitä. Tarkastelemalla kohdeyrityksen toimintaedellytyksiä SWOT-analyysin ja skenaarioanalyysin avulla sekä analysoimalla kilpailijoiden toimintaa on mahdollista muodostaa laaja kokonaiskuva työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin mahdollisuuksista.

Työnantajakuvan kehittämisen ennakoivaan arvonluontiin ja perustuva konseptointi edellyttää tulevaisuuden arvopohjan ja halutunlaisen tulevaisuuden arkikokemuksen ymmärtämistä. Osallistavan visioinnin tavoitteena on luoda jaettu ymmärrys halutusta tulevaisuudesta, johon kehittäminen ja konseptointi perustuvat. Konseptoinnin kiteyttämisvaiheessa käytetään Forsbergin ja Säynäjäkankaan (2018) laatimaa Uuden palvelun konseptointityökalua, joka havainnollistaa palvelun tuottajan ja palvelun käyttäjän roolit konseptoinnissa. (Forsberg & Säynäjäkangas 2018, 113). Ennakoivan arvonluonnin prosessimalli ja skenaariotyöskentely luo mahdollisuuden kohdeyrityksen tulevaisuuden aktiiviseen ennakoivaan muotoiluun konseptoimalla palvelu, jonka avulla on mahdollista tehdä näkyväksi niitä tarpeita, joihin tulevaisuuden asiakkaiden työnantajakuvan kehittämisessä tulisi kiinnittää huomioita, ja joihin vastaaminen ja siitä viestiminen luo yrityksille lisäarvoa.

## **4.2 Kohdeyrityksen lähtökohdat ja mahdollisuudet**

### **4.2.1 Skannaus ja kehystäminen**

Palvelumuotoiluprosessin lähtökohta on kohdeyrityksen tarpeiden tunnistaminen, joka on seuraus liiketoimintaympäristön muutoksesta. Skannaamisen tavoitteena on toimintaympäristön muutossignaalien tunnistaminen (Gordon 2019, 36). Muutossignaaleihin reagoidaan kohdeyrityksen strategian perusteella.

Liiketoimintaympäristön muutosten seuraaminen systemaattisesti, ja tulevaisuustiedon kerääminen on teoreettisen viitekehyksen luomisen edellytys. Tutkimuksen viitekehyksen määrittely, jonka fokuksessa on vastuullisuus ja työelämän muutos perustuvat toimintaympäristön skannaamiseen. (ks. Koskelo 2023, 73–82.) Teoreettisen viitekehyksen rakentamisen ja tarkastelun avulla mahdollistuu tutkimuskysymysten määrittely.

Kehystäminen tavoitteena on keskeisten kysymysten ja olosuhteiden määrittely (Gordon 2019, 36.) Kehystäminen edellyttää teoreettisen viitekehyksen analyttistä tarkastelua ja siitä nousseiden näkökulmien linkittämistä kohdeyrityksen olosuhteisiin. Kohdeyrityksen palvelumuotoiluprosessin aikana tarkastellaan strategiaa teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Tavoitteena on ymmärtää millaisiin strategisiin toimenpiteisiin tutkimusongelman ratkaiseminen voi johtaa.

Skannaamisen ja kehystämisen avulla muodostetaan palvelumuotoiluprosessin teoreettinen viitekehys, johon kohdeyrityksen tarpeiden tunnistaminen perustuu, ja johon kohdeyrityksen liiketoiminnan tavoitteita reflektoidaan. Skannaamisen ja kehystämisen avulla luodaan pohja kohdeyrityksen liiketoiminnan tarkastelulle ja palvelun konseptoinnille palvelumuotoilun menetelmien avulla.

#### **4.2.2 SWOT-analyysi**

SWOT-analyysin avulla voidaan tarkastella kohdeyrityksen tämänhetkistä liiketoimintaa. Sen avulla kohdeyrityksen vahvuudet ja heikkoudet voidaan ulottaa tulevaisuuteen vertailemalla nykytilannetta tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin (Lindroos 2004, 217). SWOT-analyysin avulla voidaan muodostaa käsitys kohdeyrityksen tämänhetkisestä tilanteesta vahvuuksista ja heikkouksista, joita voidaan kehittää prosessin aikana.

Tavoitteena on SWOT-analyysin avulla luoda konseptoinnin tueksi strategioita ja toimintasuunnitelmia, jotka perustuvat vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin, ja

lieventämään heikkouksia ja uhkia. SWOT-analyysin tuloksesta voidaan muodostaa toimintasuunnitelma siitä, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia kannattaa hyödyntää kohdeyrityksen kehittämistyössä. (Lindroos 2004, 218.)

Hyödyntämällä nelikenttä matriisia sekä klusteroinnin ja teemoittelun avulla voidaan analysoida ja jäsentää tietoa. Jäsennettyä tietoa voidaan käyttää havainnollistamaan samankaltaisuuksia ja teemoja, jotka nousevat esiin aineistosta. SWOT-analyysin tuottamaa tietoa voidaan käyttää pohjana erilaisten skenaarioiden laatimiselle, jotka lähtevät kohdeyrityksen nykyhetken liiketoiminnan lähtökohdista ja ulottuvat tulevaisuuteen (Mannermaa 2000, 71). SWOT-analyysin tuloksia hyödynnetään skenaarioityöskentelyn ja kilpailija-analyysin pohjalla palvelumuotoiluprosessin ongelmanmäärittelyvaiheessa sekä visioinnin ja ideoinnin pohjalla, mutta myös kiteytysvaiheessa. SWOT-analyysin tavoitteena on kohdeyrityksen sisäisen ymmärryksen lisääminen. Analyysin avulla voidaan lisätä ymmärrystä kohdeyrityksen kehittämistarpeista ja vahvuuksista, johon kehittäminen perustuu. SWOT-analyysin avulla voidaan stimuloida kohdeyrityksen tulevaisuusajattelua korostamalla tulevaisuuden mahdollisuuksia ja huomioimalla riskitekijöitä. Ennakoivan arvonluonnin prosessimallin mukaan SWOT-analyysiin voi yhdistää vastuullisen arvonluonnin näkökulman, jonka avulla voidaan lisätä tulevaisuuden mahdollisuuksien arvoa. Kohdeyrityksen sisäisten ja ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien tarkastelu konseptin suunnitteluprosessin aikana mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen visioimalla ja kehittämällä liiketoimintamallia ja -strategiaa, joka tukee kasvua ja parantaa kilpailukykyä.

### **4.2.3 Skenaarioanalyysi**

Skenaariot ovat kuvauksia tapahtumakuluista, jotka voivat olla mahdollisia, toivottavia, epätodennäköisiä tai uhkaavia. Skenaarioita voidaan rakentaa kahdella tavalla, tutkimalla menneisyyttä ja nykyhetkeä edeten nykyhetkestä tulevaisuuteen tai tavoitteellisesti tulevaisuudesta nykyhetkeen.

Skenaariotyöskentelyn tavoitteena on laatia skenaarioita, jotka ovat uskottavia ja loogisia. Skenaarioiden avulla käsitellään toimintaan vaikuttavia keskeisiä tekijöitä kokonaisvaltaisesti. (Mannermaa 2000, 72.) Skenaarioanalyysin avulla on mahdollista muodostaa kohdeyrityksen liiketoiminnasta kokonaiskuva, joka huomioi poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset trendit (Meristö, 2020).

Tutkivan skenaarioanalyysin avulla voidaan luoda nykytilan tai toimintaympäristön kuvaus, joka ulottuu tulevaisuuteen. Tavoitteellisen skenaarioanalyysin avulla on mahdollista mallintaa tapahtumakulku, joka pohjautuu mielikuviin ja visioihin halutusta tai pelätystä tulevaisuuden tilanteesta. Yhdistämällä tutkiva- ja tavoitteellinen skenaarioanalyysi voidaan muodostaa skenaario, jossa nämä kaksi tilaa yhdistyvät. (Mannermaa 2000, 71.) Näin ollen skenaariotyöskentelyn avulla voidaan varautua muutostarpeisiin kokonaisvaltaisesti (Lindroos 2004, 215).

Tavoitteellisen skenaarioanalyysin avulla voidaan analysoida tilannetta, jossa tarkoituksena on kehittää yrityksen toimintaa, jos tiedetään mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa, sillä kehitystyön tulee perustua lähtökohtien strategiseen ymmärtämiseen (Wilenius 2015, 48). Skenaariotyöskentelyn avulla ongelmat voidaan luokitella kohdeyrityksen näkökulmasta uhaksi tai mahdollisuudeksi, jolloin tulevaisuudenkuvien avulla voidaan kehittää palveluja asiakkaiden tulevaisuuden ongelmien tarpeisiin. (Mannermaa 2000, 71.) Opinnäytetyön keskeiset käsitteet, ennakointi, vastuullisuus ja työelämän muutos muodostavat viitekehyksen skenaarioanalyysille. Tavoitteellisen skenaarioanalyysin avulla voidaan tarkastella näitä osa-alueita konseptoinnin näkökulmasta, jonka tavoitteena on vastata kohdeyrityksen liiketoiminnan kehittämistarpeisiin. Tavoitteellisen skenaarioanalyysin avulla voidaan luoda vision pohjalta skenaario kohdeyrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista kehittää kasvustrategiaan perustuvaa työnantajakuvan kehittämispalvelua, jonka tavoitteena on kilpailukyvyn parantaminen. Halutun tulevaisuuden vision määrittelyn avulla voidaan luoda toimintastrategia ja kehittää palvelu, joka perustuu mahdollisiin skenaarioihin.

Prosessimallien avulla on mahdollistettu kohdeyrityksen sekä kohdeyrityksen asiakkaiden ja heidän työntekijöidensä tulevaisuudenvisioiden ja odotusten muodostumisen ennakoiminen tarkastelemalla sitä, kuinka tunteet, odotukset ja mielikuvat refleктоituvat nykyiseen työelämään ja millaisina tekoina ja toimintana ne signaloituvat. (ks. Gordon ym. 2019, 36.) Teot ja toiminta työssä heijastavat työntekijälle merkityksellisiä arvoja, jotka heijastuvat työelämään. Skenaariotyöskentelyn tavoitteena on ollut ymmärtää haluttua tulevaisuutta, jotta asiakas voi kehittää haluamansalaista työnantajakuvaa. Molemmissa tapauksissa on hankittava tietoa sekä nykyisistä, että mahdollisista tulevaisuuden arvoista, tunteista ja kokemuksista. (Gordon ym. 2019, 36)

#### **4.2.4 Kilpailija-analyysi**

Kilpailija-analyysi on markkinatutkimusta, jonka avulla pyritään ymmärtämään kilpailijoiden toimintaa keräämällä tietoa toiminnasta. Kilpailija-analyysi lisää asiakasymmärrystä, sillä sen avulla on mahdollista tarkastella kohdeyrityksen kohderyhmän toimintaa kilpailijan toimintaympäristön avulla. Kilpailija-analyysin avulla rakennettu asiakasymmärryksen kasvu tukee kohdeyrityksen toiminnan strategista kehittämistä. Analyysin avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää kohdeyrityksen palvelun konseptoinnissa. (Impiö 2022.)

Kilpailija-analyysin avulla on tavoitteena analysoida kohdeyrityksen kilpailijoiden liiketoimintamalleja ja muodostaa kuva kilpailijoiden ansaintalogiikasta, asiakkaista, palveluista, hinnoittelustrategiasta sekä arvioida kohdeyrityksen kilpailijoiden asiakastyytyväisyyttä ja mainetta. Tarkastelemalla näitä osa-alueita pyritään kilpailija-analyysin avulla löytämään erottautumistekijöitä, joiden avulla voidaan kehittää palvelukonsepti, joka tuo asiakkaille lisäarvoa ja parantaa kohdeyrityksen kilpailukykyä, ja joka perustuu kohdeyrityksen vahvuuksiin, huomioi uhat ja mahdollisuudet sekä kehittää heikkouksia. Analyysin avulla luodaan kilpailustrategia, jolla pyritään saavuttamaan kilpailuetua hyödyntämällä omia vahvuuksia (Porter 1984, 72).

Kilpailija-analyysin avulla muodostetaan ja yhteenveto, jonka avulla on mahdollista kiteyttää keskeiset havainnot kilpailijoiden strategioista, ja niiden vaikutuksesta kohdeyrityksen liiketoimintaan ja kasvustrategiaan ja palvelun konseptointiin. Kilpailija-analyysin avulla voidaan löytämään kilpailuetu, joka erottaa kohdeyrityksen palvelukonseptin kilpailijoista.

### 4.3 Kohdeyrityksen mahdollisuuksien visiointi ja ratkaisun kiteytys

#### 4.3.1 Osallistava visiointi

Osallistamalla voidaan lähestyä erilaisia näkökulmia laaja-alaisesti (Koskelo 2023, 35). Osallistavan visioinnin tavoitteena on muodostaa ymmärrys kohdeyrityksen nykytilasta ja palvelunkehityksen mahdollisuuksista, jonka pohjalta visiointi etenee. Osallistavan visioinnin avulla pyritään visioimaan ja määrittämään haluttu tulevaisuus visualisoimalla.

**Brainstorming** eli aivoriihimenetelmän avulla kerätään ensisijaisia ideoita, mikä tarjoavaa kohdeyrityksen henkilöstölle mahdollisuuden jakaa vapaasti ideoita ja ajatuksia työnantajakuvan konseptointiin liittyen.

**Mind mappingin** eli miellekarttojen avulla voidaan kartoittaa kohdeyrityksen henkilöstön ajatuksia ja visioita. Miellekartta auttaa hahmottamaan ideoita ja niiden välisiä suhteita.

**Future casting** eli tulevaisuuden ennakkoinnin avulla voidaan pohtia palvelun konseptointia tulevaisuuden palvelujen näkökulmasta. Tavoitteena on hahmotella kohdeyrityksen asiakkaiden tulevaisuuden tarpeita ja visioida pitkä aikavälin kehitystä.

Näiden osallistavan visioinnin menetelmien avulla pyritään visioimaan erilaisia kehittämismahdollisuuksia ja ideoimaan ratkaisuvaihtoehtoja. Menetelmät

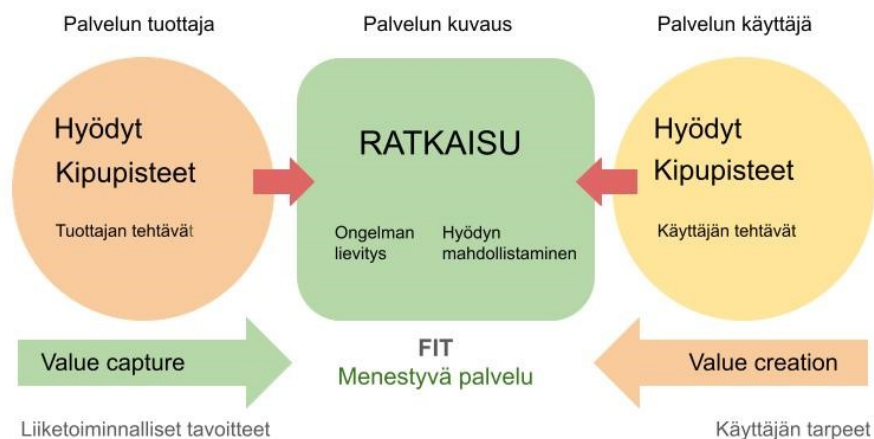
toimivat yhteiskehittämisen prosessin työkaluina ja niiden avulla voidaan visualisoida ja jäsentää vaihtoehtoja.

### 4.3.2 Uuden palvelun konseptointityökalu

Ongelman kiteyttämisessä käytetään uuden palvelu konseptointityökalua, jonka avulla varmistetaan konseptin toimivuus. Konseptointityökalun avulla on mahdollista visualisoida sekä palvelun tuottajan, että käyttäjän saama hyöty ja kipupisteet. Konseptointityökalun avulla voidaan varmistaa, että palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet kohtaavat käyttäjän tarpeet ja luovat asiakkaalle lisäarvoa. Palvelun kuvauksen tavoitteena on visualisoida molempien osapuolien hyötynäkökulma, joka on menestyvän palvelun edellytys.

Forsbergin ja Säynjäkankaan (2018) laatima Uuden palvelun konseptointityökalu (kuvio 12) havainnollistaa palvelun tuottajan ja palvelun käyttäjän roolit konseptoinnissa. (Forsberg & Säynjäkangas 2018, 113)

#### Uuden palvelun konseptointityökalu



Kuvio 12. Uuden palvelun konseptointityökalu (Forsberg & Säynjäkangas 2018, 113)

Forsbergin ja Säynäjäkankaan (2018) Uuden palvelun konseptointityökalun mukaan painopiste kehittämisessä on kohdeyrityksen liiketoiminnallisten tarpeiden tunnistamisessa, ja sen tavoitteena on huomioida liiketoiminnan kehittämistarpeet, ja niiden yhdistäminen asiakkaiden tarpeisiin. Konseptointityökalun avulla voidaan palvelumuotoiluprosessin kehittää ja tuoda vaiheessa määritellä palvelun tuottajan ja asiakkaan kipupisteet ja pyrkiä lievittämään ongelmia, mahdollistamaan hyöty ja kiteyttämään konsepti, jonka lähtökohtana on ennakoiva arvonluonti.

## **5 Vastuullisuus**

### **5.1 Yhteiskunta- ja yritysvastuu**

Tietoisuus yhteiskunnallisista aikomuksista ja yhteys globaalin toimintaympäristön muutokseen lisääntyy tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa ollaan tietoisempia myös yhteiskuntavastuullisen liiketoiminnan hyödyistä ja riskeistä, ja yritystoiminnan toiminnan strategisista mahdollisuuksista. (Wilenius 2015, 48.) Tulevaisuudessa yrityksen arvo muodostuu sen yhteiskunnallisen arvon mukaan (Wilenius 2015, 107). Yrityksiltä vaaditaan tulevaisuudessa toimintatapoja, jotka tukevat yhteiskuntavastuullista toimintaa. Uusia toimintatapoja ovat yritysten välisen vastuullisuusyhteistyön lisääminen, virtuaalisen kommunikaation lisääminen, itseohjautuvuus ja vastuullisuuden aktiivinen levittäminen sidosryhmiin, avoimuus, tiedon jakaminen sekä integriteetti toiminta. (Wilenius 2015, 112.)

Uudet toimintatavat ja yhteistyön vaikutukset lisäävät kommunikaatiota ja viestintää sidosryhmien välillä, mikä johtaa asiakkaiden sosiaalisen tietoisuuden lisääntymiseen ja inhimillisen kehittämisen tarpeeseen sekä ennakoivan strategisen ajattelun ja organisaatiokulttuurin muutokseen. Tulevaisuudessa yritykset pyrkivät määrittelemään visionsa vastuullisuuden näkökulmasta ja

tekemään strategisia toimenpiteitä vastuullisuuden saavuttamiseksi sekä löytämään sisäisiä vahvuuksia ja kyvykkyyksiä, joiden avulla voidaan pyrkiä kohti visiota. (Wilenius 2015, 147.)

Yritysten toiminta muuttuu yhä voimakkaammin systeemiseen ja ennakoivaan suuntaan. Yritysten toiminta nojaa yhteiskuntavastuulliseen liiketoimintaan, joka määrittelee yrityksen arvon, sen tekojen ja vaikuttavuuden kautta. (Wilenius 2015, 30–33.) Asiakkuuksien tulevaisuudennäkymänä on systeemisen kehittämistyön tarpeen lisääntyminen. Sisäisistä tekijöistä tulee elinehto menestykselle, jolloin tarvitaan inhimillisen pääoman ymmärtämistä. Yrityksiltä vaaditaan kykyä ymmärtää inhimillisen pääoman merkitys ja hyödyntää proaktiivisesti sen tuomia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. (Wilenius 2015, 147) Ennakointi on kehittynyt systeemiseksi tavaksi lähestyä ongelmaratkaisua, jonka avulla pyritään ymmärtämään asioiden riippuvuussuhteita ihmiskeskeisesti. Osallistamalla inhimillinen pääoma ennakointityöhön voidaan tarkastella erilaisia näkökulmia mahdollisemman laajasti. Ennakoinnissa ja sitä seuraavassa tulevaisuuden muotoilussa keskiössä tuleekin olla ihmisen toiminnan tarkastelu. (Koskelo 2023, 35.)

Yhteiskuntavastuu periaatteen takana on ajatus siitä, että yrityksellä on vastuu myös vaikutuspiirissään olevien ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnista (Harmaala & Jallinoja 2012, 14). Yritysvastuu eli vastuullinen yritystoiminta tarkoittaa sitä, että yritykset ottavat sekä liike-, että sidosryhmien välisessä toiminnassaan huomioon vapaaehtoisesti niitä näkökulmia, jotka edistävät yhteiskuntavastuuta (Aavameri & Haapala 2008, 17). Yhteiskuntavastuun toteutuminen mahdollistuu suunnitelmallisen toiminnan avulla. Kun yrityksen sidosryhmät, asiakkaat, henkilöstö, ja alihankkijat otetaan mukaan toiminnan suunnitteluun, voidaan luoda vastuullisia toimintatapoja ja yrityksen ulkopuolelle ulottuvaa mitattavaa vaikuttavuutta. (Kuisma 2015, 13.)

Yhteiskuntavastuullisesti toimivalle yritykselle on ominaista, että vastuullisuus sisältyy yrityksen toimintafilosofiaan sen arvojen, strategian ja vision kautta ja, että vastuullisuutta ohjaavat toimintaperiaatteet ja toimintaohjeet, joihin

henkilöstö on sitoutettu. Vastuullisuuden kehittäminen on tavoitteellista, ja sen tuloksia mitataan. Vastuullinen yritys toimii vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. (Kuisma 2015, 46.)

## 5.2 Yhteiskuntavastuun näkökulmat

Yhteiskuntavastuu jakaantuu kolmeen eri näkökulmaan: taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen (Kuisma 2015, 14.) Yritysvastuun taloudellisessa ulottuvuudessa tarkastellaan taloudellisen vastuun välillisiä ja välittömiä vaikutuksia yrityksen sidosryhmiin. Yrityksen taloudellinen menestys on samalla pohja yritysvastuulliselle toiminnalle. Taloudellisen vastuun suunnitelmallinen toteuttaminen parantaa yrityksen kannattavuutta. (Kuisma 2015, 89.) Liiketoiminnan tulee olla kannattavaa, jotta yritys voi tuottaa hyvinvointia ja toimia vastuullisesti sekä lokaalisti, että globaalisti. Jotta yritys voi olla vastuullinen sen täytyy olla kilpailukykyinen ja sen taloudellinen suorituskyky pitää olla kunnossa. Taloudellinen vastuu tarkoittaa niitä tapoja, joilla yritys lisää hyvinvointia yhteiskunnassa, mikä edellyttää toimintakykyä ja suunnitelmallisuutta pitkällä aikavälillä, jotta kestävä kehitys on mahdollista toteuttaa. (Harmaala 2012, 18, 19.)

Taloudellisen vastuun mittaamiseen vaadittava tieto on mahdollista löytää yrityksen taustatiedoista ja luvuista, sen omistajatiedoista, liikevaihdosta, tuloksesta ennen veroja, henkilökunnan määrästä sekä maksetuista veroista, palkoista ja sivukuluista. Tieto on saatavissa tilinpäätöksestä ja kirjapidosta. Taloudellinen vastuun ottaminen perustuu näiden tietojen julkistamiseen. (Kuisma 2015, 89.) Tietojen julkistaminen vahvistaa yksilöiden mahdollisuutta arvioida organisaation toiminnan vastuullisuutta, ja tehdä vastuullisia valintoja, jotka heijastuvat sekä ympäristövastuullisiin, että sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviin toimenpiteisiin.

Ympäristövastuu tarkoittaa yrityksen tapaa toimia ympäristökysymyksissä kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti, ja ottaa välitön vastuu yrityksen

omista ympäristövaikutuksista. (Harmaala 2012, 22.) Ympäristövastuullisen yrityksen tulee suojella maaperää, ilmaa ja vesistöjä, vähentää kasvihuonepäästöjä, turvata luonnon monimuotoisuutta, säästää luonnonvaroja ja vähentää jätteiden määrää ottamalla huomioon ympäristönäkökohdat koko tuotantoketjussa. Ympäristövastuullinen yritys myös huomioi toimintansa ympäristölle aiheuttamat riskit. (Harmaala 2012, 22.) Ympäristövastuun huomioiminen liittyy kiinteästi samalla myös sosiaalisen vastuun ottamiseen ihmisten toimintaympäristöstä huolehtimisen muodossa.

Sosiaalista vastuuta kannetaan ensisijaisesti yrityksen työntekijöistä ja sidosryhmistä. Sosiaaliseen vastuuseen sisältyy henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen, työturvallisuuden parantaminen, ja osaamisen kehittäminen. Sosiaalista vastuuta edistävän henkilöstöpolitiikan tulee olla lainsäädännöstä ja työehtosopimuksista nousevien velvoitteiden tason yläpuolella. (Harmaala 2012, 20) Pelkkä lainsäädännön noudattaminen ei siis riitä vaan organisaatioilta vaaditaan aktiivisia sosiaalista vastuuta edistäviä tekoja.

Välillisesti yrityksen sosiaalisesti vastuulliset teot voivat vaikuttaa myös yhteistyökumppaneiden sidosryhmiin. Asiakkaiden näkökulmasta tuotteiden turvallisuus ja kuluttajansuoja ovat keskiössä. Sosiaalinen vastuu voi toteutua ainoastaan avoimessa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä sidosryhmien kanssa. (Harmaala 2012, 22.) Vuorovaikutuksen rooli sosiaalisen vastuun toteutumisessa korostuu. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta on olennaista tarkastella sekä vuorovaikutuksen periaatteita, että toimintatapoja. Vuorovaikutusmahdollisuuksien edistämisen avulla voidaan kasvattaa mahdollisuuksia ymmärtää erilaisia näkökulmia, mikä lisää sosiaalista vastuullisuutta.

### 5.3 Vastuullisen liiketoimintastrategian hyödyt

Vastuullinen liiketoimintastrategia perustuu yhteiskuntavastuun toteuttamiseen strategisesti valittujen tekojen ja vaikuttavuuden kautta (Wilenius 2015, 30–33). Vastuullisuuden toteuttamisesta on yhdessä avoimuuden kanssa tullut keskeinen maineen parantaja ja kilpailutekijä (Manninen, 2016,14). Vastuullisuus on ilmiö, joka nousee yrityksiä kohtaavista odotuksista, joihin yritysten vastattava. Yritysten vastuullisen liiketoimintastrategian täytyy pystyä vastaamaan asiakkaiden arvostuksiin ja vaatimuksiin luomalla merkityksellisyyttä vastuullisuuden keinoin. (Manninen 2016, 10.) Vastuullisuuden pitää nousta yrityksen ytimestä sen arvoista, missiosta ja visiosta, ja se pitää todistaa asiakkaille joka päivä. Vastuullisen liiketoimintastrategian onnistumisesta kertoo maine ja luottamus, jonka yritys itse rakentaa vastuullisuuteoillaan. (Manninen 2016, 23.)

Vastuullinen liiketoimintastrategia voi kohdistua sekä resurssien käyttämisen tehostamiseen ja/tai inhimillisten resurssien kehittämiseen (Wilenius 2015, 30). Kun vastuullisen liiketoimintastrategian avulla hahmotetaan vastuullisen liiketoiminnan tuomat resurssien tehostamisen ja inhimillisten resurssien strategiset mahdollisuudet ja uhat, ymmärretään vastuullisuus strategian hyödyt resurssien tehostamisessa ja inhimillisen pääoman kehittämisessä. (Wilenius 2015, 48).

Vastuullinen resurssien käytön tehostaminen vaatii toimimista kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Inhimillisten resurssien kehittäminen perustuu sosiaalisen vastuun ottamiseen henkilöstöstä ja sidosryhmistä. (Harmaala 2012, 20–22.) Inhimillisten resurssien kehittäminen hyödyttää yritystä parantamalla ja kehittämällä pito- ja vetovoimatekijöitä, jotka tarttuvat työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden haasteisiin (Dufva & Rekola 2023, 28). Vastuullisen liiketoimintastrategian avulla yritys voi kehittää toimintaansa niin se pärjää myös välillisessä kilpailussa resursseista ja inhimillisestä pääomasta (Manninen 2016, 28).

Vastuullisen liiketoimintastrategian avulla yritys voi katsoa eteenpäin ja toimia ennakoivasti. Yritysvastuustrategia voidaan nähdä mahdollisuutena kasvattaa liikevaihtoa ja kysyntää, lisätä tehokkuutta ja tuottavuutta sekä löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Vastuullisuudesta voi muodostua yrityksille strateginen kilpailuetu. (Manninen 2016, 28.) Vastuullinen liiketoimintastrategia vaatii siis näkemystä siitä, mitä vastuullisuus tarkoittaa yritykselle (Manninen 2016, 23). Vastuullisuusstrategian hyötyjen jäsentäminen parantaa myös niiden riskien havaitsemista, jotka johtuvat vastuullisen toiminnan huomiotta jättämisestä (Wilenius 2015, 48).

Kestävän johtajuuden avulla luodaan yhteistä arvoa, joka perustuu vastuullisuuteen. Kestävän johtajuuden avulla voidaan inspiroida yrityksiä yhteiskuntavastuulliseen toimintaan, ja sitouttaa niiden työntekijöitä, sidosryhmiä ja asiakkaita rakentamaan parempaa tulevaisuutta, mikä parantaa yrityksen tulosta ja mahdollisuuksia menestyä. (Bärlund & Perko 2013, 9.) Yritysvastuun strateginen johtaminen edellyttää ennakoivaa, kestävästä johtamista. Vastuullisen liiketoimintastrategian toteuttaminen ja laatiminen edellyttää johtajalta vastuullista omatuntoa, läpinäkyvyyttä, kykyä nähdä tosiasiat sekä kykyä viestiä ja kommunikoida niistä rohkeasti. Johtaja on ensisijaisesti vastuussa yritysvastuustrategian luomisesta, toteuttamisesta, kehittämisestä ja arvioimisesta. Yritysvastuustrategiaa toteutetaan kuitenkin koko organisaation inhimillisten resurssien avulla. (Aavameri 2008, 70.)

Yritysvastuustrategian juurruttamisella organisaatiokulttuuriin on suuri merkitys, koska sen avulla voi ohjata organisaation toimintaa, jolloin vastuullisuusviestintä ei ole riippuvainen pelkästään yrityksen johtajasta vaan vastuullisuus syntyy viestimällä vuorovaikutteisesti asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa (Olkkonen 2022). Yritysvastuustrategia onnistuu vasta kun yritys osaa kommunikoida ja viestiä vastuullisen liiketoimintastrategiansa hyödyistä asiakkaalle (Manninen 2016, 23). Organisaatio- ja toimintakulttuuri heijastaa yrityksen harjoittamaa sosiaalista vastuuta. Monimuotoisen työyhteisön johtaminen vaatii piilevien asenteiden ymmärtämistä sekä kykyä arvostaa erilaisuutta, jotta moninaisuuden

tukeminen ja strateginen hyödyntäminen on mahdollista. (Marjamäki & Vuorio 2021, 109.)

#### **5.4 Yhteiskuntavastuun toteuttaminen ja inhimillisen pääoman ymmärtäminen**

Yrityksen vastuullista liiketoimintastrategiaa ja vastuullisia tekoja toteutetaan yrityksen inhimillisten resurssien avulla, jonka takia yritysten on tärkeää huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista (Korkiakoski 2023, 38). Inhimillisten resurssien kehittäminen tarkoittaa sosiaalisen vastuun ottamista henkilöstöstä ja sidosryhmistä (Harmaala 2012, 20–22). Inhimillisen pääoman ja sisäisten tekijöiden ymmärtäminen on menestymisen kannalta välttämätöntä. Yrityksiltä vaaditaan kykyä ymmärtää inhimillisen pääoman merkitys sekä kykyä hyödyntää sen tuomia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. (Wilenius 2015, 147.)

Yhteiskuntavastuuta on mahdollista toteuttaa, kun yrityksen työntekijöillä on halu olla aktiivisesti muuttamassa yhteiskuntaa, ja olla liiketoiminnan kautta osa yhteiskunnallista kehitystä, luomalla yrityksen näköinen vastuullinen yhteys globaaliin maailmaan (Harari 2018, 12). Vastuullisen liiketoiminnan täytyy olla läpinäkyvää ja avointa, jotta asiakkaat ja sidosryhmät voivat arvioida yrityksen toimintaa (Aavameri 2008, 18). Yritysvastuuta toteutetaan kestävän kehityksen periaatteiden mukaan, joka tarkoittaa, ettei nykyhetken tarpeiden tyydyttäminen saa pienentää tulevien sukupolvien mahdollisuuksia tyydyttää tarpeitaan (Juutinen & Steiner 2010, 28). Yhteiskuntavastuun toteuttaminen, hyvinvoinnin ja luottamuksen lisäämisen kautta vaatii yrityksiltä lisääntyvää avointa ja osallistavaa tapaa kehittää yrityksen toimintaa (Korkiakoski 2023, 43). Avoimuutta voidaan lisätä parantamalla informaation saatavuutta (Wilenius 2015, 112). Yrityksiltä edellytetään avointa tiedon jakamista digitaalisesti ja digitaalisten palvelujen käytettävyyttä (Wilenius 2015, 55). Yhteistyön ja avoimuuden lisääminen edellyttää kommunikaatiota ja viestintää sidosryhmien välillä. Informaation saatavuuden parantaminen kasvattaa asiakkaiden

sosiaalista tietoisuutta, jonka lisääntyminen ruokkii edelleen tarvetta ymmärtää inhimillisiä resursseja. (Wilenius 2015, 147.)

Yhteiskuntavastuun toteutuminen edellyttää asiakkaiden yksilöllistä kohtaamista. Yrityksen täytyy tulevaisuudessa kohdella asiakkaita yksilöllisesti ja ymmärtää inhimillisen pääoman potentiaali ja tarpeet. Asiakasymmärrys mahdollistaa sisäisen tai ulkoisen asiakkaan tarpeiden tunnistamisen, mikä on tärkeää sillä asiakkaat ovat tärkein yrityksen voimavara ja olemassaolon ehto. (Korkiakoski 2023, 43.) Pyrkimys ymmärtää inhimillisiä resursseja johtaa ennakoivan liiketoiminta-ajattelun kehittymiseen ja organisaatiokulttuurin muutokseen, joka mahdollistaa yhteiskuntavastuun toteutumisen (Wilenius 2015, 147). Yhteiskuntavastuun toteuttamisen tavoitteena on ymmärtää inhimillistä pääomaa, sillä se on yrityksen tärkein resurssi (Wilenius 2015, 147).

## **5.5 Vastuullisuusviestintä**

Yritysvastuustrategia onnistuu vasta kun yritys osaa vastuullisuusviestinnän avulla kertoa vastuullisen liiketoimintastrategiansa hyödyistä eri asiakassegmenteille ja asiakkaille (Manninen 2016, 23). Vastuullisuusviestinnän lähtökohta on inhimillisen pääoman tarpeiden ymmärtäminen, ja sen tavoitteena on maineen parantaminen vastaamalla sisäiselle ja ulkoiselle asiakkaalle merkityksellisiin tarpeisiin ja arvostuksiin vastuullisesti (Manninen 2016, 10). Analysoimalla ja ymmärtämällä erilaisia inhimillisiä tarpeita voidaan parantaa asiakasymmärrystä ja kohdentaa palveluja ja viestiä niistä erilaisille asiakkaille ja asiakasryhmille.

Yritys voi saada taloudellista hyötyä vastuullisesta toiminnastaan. Tämä edellyttää brändin kehittämistä viestimällä vastuullisesta toiminnasta (Bärlund & Perko 2013, 27). Vastuullisuusviestinnän, ja avoimuuden periaatteen avulla yrityksen vastuullinen toiminta on mahdollista tehdä näkyväksi, mikä mahdollistaa yrityksen brändimielikuvan kehittämisen parantamalla mainetta (Viitala 2019, 329). Vastuullisuuden odotetaan näkyvän yrityksen arvoissa ja

toimintatavoissa. Yritykseltä odotetaan taloudellista, sosiaalista ja ekologista vastuunottoa. Kun yritys toimii vastuullisesti, mielikuva yrityksestä paranee. (Cone Communications 2017.) Vastuullinen maine syntyy yrityksen luotettavan ja avoimen toiminnan tuloksena pitkän ajan kuluessa, mikä tekee siitä kilpailuedun, jota on vaikea kopioida (Viitala 2019, 329).

Vastuullisuusviestintä mahdollistaa yrityksen yritys vastuutekojen hyötyjen esiin tuomisen asiakkaalle (Manninen 2016, 19). Yritysvastuun avoin raportointi on luonteva ratkaisu avoimuuden ja läpinäkyvyyden edistämiseksi (Harmaala 2012, 221). Yritykselle yritys vastuusta raportointi on myös keino luoda informaatiota yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen käyttöön sekä jäsentää vastuullisuuteen liittyvää työtä ja tukea yrityksen johtamista (Harmaala 2012, 222). Pelkkä vastuullisuusraportointi ei kuitenkaan luo kilpailuetua, jos yritys ei onnistu viestimään mitä yritys tehdä tulevaisuuden hyväksi sillä vastuullisuus on ennen kaikkea tekoja (Manninen 2016, 19). Olkkosen (2022) mukaan vastuullisuusraportoinnista tulisi siirtyä vaikuttavuusraportointiin, mikä tarkoittaa tekojen vaikutusten esiintuomista, jonka tavoitteena on luottamuksen lisääminen.

## **6 Työnantajakuva**

### **6.1 Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva**

Työnantajakuva tarkoittaa sitä mielikuvaa millaisena työnantajana yritys nähdään (Huhta & Myllyntaus 2022, 205). Työnantajakuva kuvastaa yrityksen imagoa ja mainetta vastuullisena työnantajana. Työnantajakuvan on tarkoitus luoda positiivinen kuva työpaikasta nykyisille ja tuleville työntekijöille, helpottaa rekrytointia sekä luoda kilpailuetua. (Ruotsalainen & Tiainen 2019, 60.) Kun kilpailu sopivista työntekijöistä kiristyy, muodostuu henkilöstön hyvinvoinnista, työtyytyväisyydestä ja yrityksen vastuullisuudesta tärkeä kilpailuetu. Yrityksen

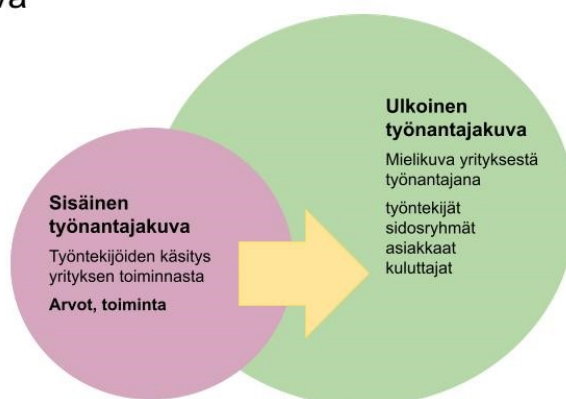
maine hyvänä työnantajana on ratkaiseva kilpailukeino rekrytoinnissa (Kuisma 2015, 25, 140.)

Työhön otto eli rekrytointi sisältää kaikki toimenpiteet ja päätökset, joiden avulla hankitaan yritykseen työntekijöitä. Rekrytointipäätös on usein miten pitkän aikavälin strateginen päätös, joka vaikuttaa mahdollisuuteen kohdentaa resursseja (Helsilä 2009, 18). Aktiivisen rekrytoinnin tavoitteena on valita oikeanlaisia työntekijöitä. Tavoitteena on löytää työntekijöiden yksilöllisiä kykyjä ja taitoja, osaamista ja persoonallisuutta, jotta sopivien työntekijöiden valitseminen rekrytointiprosessin aikana olisi mahdollisimman todennäköistä. (Ruotsalainen & Tiainen 2019, 14.)

Rekrytointiprosessi jaetaan Ruotsalaisen ja Tiaisen (2019) mukaan kolmeen eri vaiheeseen. Ennen rekrytointia tehtäviin toimenpiteisiin, jossa valmistellaan rekrytointia, tunnistetaan ja määritellään rekrytointitarpeet, rakennetaan työnantajakuva ja valitaan rekrytointikanavat. Rekrytoinnin aikana tehtäviin toimenpiteisiin, joiden aikana tapahtuu haastattelut ja valinta sekä rekrytoinnin jälkeen tapahtuviin toimenpiteisiin, joiden tavoitteena on perehdyttää työntekijä tehtävään. (Ruotsalainen & Tiainen 2019, 14.)

Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan (kuvio 13). Sisäinen työnantajakuva on yrityksen henkilöstön mielikuva yrityksen toiminnasta, kun taas ulkoinen työnantajakuva heijastaa yrityksen ulkopuolisten henkilöiden käsitystä yrityksestä työnantajana. Ulkoinen työnantajakuva perustuu yrityksen sisäiseen toimintaan, ja syntyy yrityksen toimintatavoista, jotka perustuvat yrityksen arvoihin, ja jotka näkyvät työntekijöille, sidosryhmille, asiakkaille ja kuluttajille. (Ruotsalainen & Tiainen 2019, 60.)

## Työnantajakuva



Kuvio 13. Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva (Mukaiillen Ruotsalainen & Tiainen 2019)

Työnantajakuvan rakentaminen on osa rekrytointi vaihetta, jossa toimenpiteitä tehdään enne varsinaista rekrytointia. Työnantajakuvan rakentaminen perustuu sisäisen työnantajakuvan kehittämiseen, jonka tavoitteena on yrityksen arvojen ja toiminnan kehittäminen niin että luodaan positiivinen ja houkutteleva kuva yrityksestä työpaikkana. Sisäisen työnantajakuvan kehittämisen tavoitteena on vaikuttaa yrityksen henkilöstön pito- ja vetovoimatekijöihin positiivisesti. (Ruotsalainen & Tiainen 2019, 60.) Sisäisen työnantajakuvan kehittäminen mahdollistaa työntekijätyytyväisyyden parantamisen (Korkiakoski 2023, 38).

Ennen rekrytointia tehtävät toimenpiteet ovat työntekijän työn elinkaaren ensimmäinen vaihe, jonka aikana luodaan yhteys mahdolliseen työntekijään. Ennen varsinaista rekrytointia tavoitteena on työnantajakuva kehittämällä houkutella ja herättää proaktiivisesti osaajien kiinnostus yritystä kohtaan, ja luoda yhteys potentiaaliseen hakijaan. (Kangas 2021) Näin ollen rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa valitaan viestintäkanavat, jonka kautta välitetään sisäistä työnantajakuva organisaation ulkopuolelle. (Ruotsalainen & Tiainen 2019, 60.)

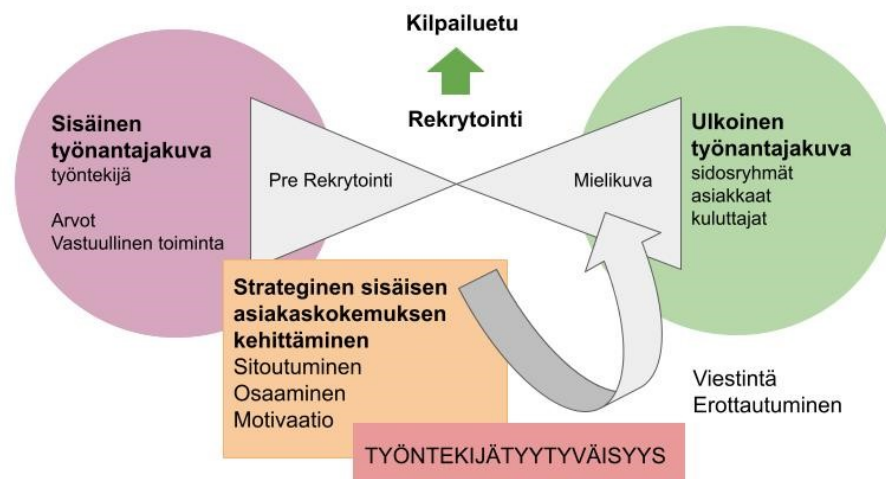
Rekrytointitilanne tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa työnantajakuvaan. Jo rekrytointi-ilmoitus rakentaa kuvaa yrityksestä. Yhteydenotot ja haastattelut

parantavat tai heikentävät mielikuvaa ja kiinnostavuutta. Yrityksen maine ja menestyminen toimialalla vaikuttavat työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat enemmän vuorovaikutustilanteet rekrytointiprosessin aikana. Haastattelijan käyttäytyminen, kysymykset sekä aikataulu ja tiedottaminen vaikuttavat mielikuvan muodostumiseen. Hyvin organisoitu hakuprosessi kannustaa jatkamaan rekrytointiprosessia ja välittämään positiivista mielikuvaa. (Hyppänen 2013.)

## **6.2 Strategista arvoa sisäiselle asiakkaalle**

Työnantajakuvan kehittämisen tulee perustua sisäisen työnantajakuvan strategisen merkityksen ymmärtämiseen arvon tuottajana työntekijöille, sillä yritys voi menestyä, vain jos sen työntekijät ovat sitoutuneita, motivoituneita ja osaavia. Työnantajakuvan vastuullinen työntekijälähtöinen strateginen kehittäminen mahdollistaa kilpailuedun muodostumisen. (Viitala 2013.) Yrityksellä on mahdollisuus erottautua ja saada kilpailuetua vastuullisen henkilöstöstrategian avulla, jolloin sosiaalisen vastuun toteuttaminen, ja työntekijän tarpeiden täyttäminen muuttuu mahdollisuudeksi kehittää liiketoimintaa ja parantamalla sisäistä asiakaskokemusta. Sisäisen asiakaskokemuksen parantuminen vaikuttaa työnantajakuvaan positiivisesti lisäämällä työntekijätyytyväisyyttä (Juutinen 2010, 50).

## Sisäisen työnantajakuvan kehittäminen



Kuvio 14. Sisäisen työnantajakuvan kehittäminen.

Työnantajakuvan strateginen kehittäminen ja erottautuminen vaatii työntekijäymmärrystä (kuvio 14), joka voidaan saavuttaa käyttämällä henkilöstöjohtamisessa yhteiskuntavastuun toteuttamisen keinoja, joita ovat yksilöllinen kohtaaminen, yhteistyö, avoimuus, kommunikaation lisääminen, itseohjautuvuuden mahdollistaminen, aktiivisuuden lisääminen ja tiedon jakaminen. Henkilöstön osallistaminen parantaa ymmärrystä työntekijöiden tarpeista ja sen avulla kerrotaan arvostuksesta ja halusta kuunnella. (Juutinen 2010, 177.)

### 6.3 Vastuullinen henkilöstöstrategia ja työnantajakuva

Yrityksiltä vaaditaan kykyä ymmärtää inhimillistä pääomaa sekä sen merkitys yrityksen toiminnalle. Kyky hyödyntää inhimillisen pääoman tuomia mahdollisuuksia parantaa kilpailukykyä ja voi luoda kilpailuetua.

(Wilenius 2015, 147.) Vastuullista henkilöstöpolitiikkaa toteutetaan johtamisen, inhimillisten resurssien ja vastuullisen henkilöstöstrategian avulla, siksi työtyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista on tärkeä huolehtia (Korkiakoski 2023, 38). Henkilöstöjohtamisen avulla vastuullinen ajattelu ja toimintamallit siirtyvät

osaksi organisaation toimintaa. Henkilöstöjohtamisen avulla on mahdollista sitouttaa henkilöstöä tavalla, joka vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. (Juutinen 2010, 177.)

Inhimillisten resurssien kehittäminen edellyttää vastuullisen henkilöstöstrategian luomista, jonka avulla voidaan ottaa sosiaalinen vastuu henkilöstöstä ja sidosryhmistä (Harmaala 2012, 20–22). Sosiaalisen vastuun toteuttamisen tavoitteena on ymmärtää inhimillistä pääomaa ja sen tarpeita, sillä inhimillinen pääoma on yrityksen tärkein resurssi (Wilenius 2015, 147). Henkilöstöstrategia, jonka tavoitteena on rakentaa työnantajakuvaa, havainnoi työntekijöiden muuttuvat tarpeet, tuottaa lisäarvoa ja hyötyä työntekijöille ja sekä helpottaa rekrytointia parantamalla kilpailukykyä. Yritys menestyy, jos se onnistuu vastuullisen henkilöstöstrategian toteuttamisessa, jonka perustana on työntekijäymmärrys, realistinen ymmärrys työntekijöiden odotuksista (Juutinen 2010, 49). Kun yrityksen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on aktiivinen pyrkimys ymmärtää inhimillistä pääomaa, mahdollistuu ennakoivan liiketoiminta-ajattelun kehittyminen. Inhimillisen pääoman tarpeiden ymmärtäminen mahdollistaa sosiaalisen vastuun toteutumisen, sisäisen asiakaskokemuksen paranemisen ja työtyytyväisyyden lisääntymisen (Wilenius 2015, 147). Toisin sanoen ymmärtämällä inhimillistä pääomaa on mahdollista löytää oikeanlaisia ihmisiä oikeisiin tehtäviin, josta muodostuu yrityksen tärkein voimavara (Helsilä 2009, 17).

Yrityksellä on mahdollisuus erottautua vastuullisen henkilöstöstrategian avulla, jolloin sosiaalisen vastuun toteuttaminen, työntekijän tarpeiden täyttäminen muuttuu mahdollisuudeksi kehittää liiketoimintaa (Juutinen 2010, 50).

Yrityksen toimintatavat ja prosessit, joista muotoillaan ylivertaisen hyödyllisiä ja merkittäviä työntekijälle kehittävät työnantajakuvaa ja lisäävät yrityksen kilpailuetua pito- ja vetovoimatekijöitä parantamalla. Työnantajakuvasta on mahdollista kehittää erotteleva kilpailuetu, jos siitä on mahdollista muodostaa puhutteleva arvo, joka johtaa työntekijän ja työnantajan välisen älyllisen, emotionaalisen ja henkisen suhteen muodostumiseen. Kilpailuedun

muodostumien vaatii aktiivista orkestrointia, joka perustuu osaajan muutostarpeen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. (Vierula 2023.)

#### **6.4 Sisäisen asiakaskokemuksen kehittäminen**

Sisäisen asiakaskokemuksen kehittäminen perustuu käsitykseen sisäisestä asiakkuudesta, mikä tarkoittaa yrityksen toimintojen kohdistumista yrityksen sisäisiin toimijoihin palvellen heitä omalla asiantuntemuksellaan ja resursseillaan. Työntekijät nähdään heihin kohdistuvien toimintojen asiakkaina. Yrityksessä voi olla yksiköitä ja henkilöstöä, jotka keskittyvät luomaan asiakaskokemuksia yrityksen sisällä sen työntekijöille, ja mahdollistamaan siten ulkoisille asiakkaille luotavat asiakaskokemukset. (Löytänä 2011, 124.)

Kohtaamalla sisäisen asiakkaan tarpeet on mahdollista täyttää yksilölliset odotukset, joiden perusteella sisäinen asiakas toimii ja tekee työssään ensisijaisia päätöksiä ja valintoja (Korkiakoski 2023, 43). Sisäisen asiakkaan asiakaskokemuksen tavoitteena työtyytyväisyys, joka mahdollistaa sisäiselle asiakkaalle olisi mahdollisimman hyvät mahdollisuudet saada itse, ja tuottaa ulkoisille asiakkaille merkityksellisiä asiakaskokemuksia (Löytänä 2011, 125).

Henkilöstön positiivinen sisäinen asiakaskokemus ts. henkilöstökokemus vaikuttaa ulkoisen asiakkaan asiakaskokemukseen positiivisesti (Korkiakoski 2023, 149). Korkiakosken (2023) mukaan Forresterin vuonna 2021 laatiman Understand the difference between EX and CX-tutkimuksen mukaan henkilöstökokemuksen paraneminen johtaa molemminpuoliseen parempaan asiakaskokemukseen, tuottavuuteen ja tulokseen sekä pienempään vaihtuvuuteen, mikä näkyy asiakaskokemuksena, jonka lojaliteetti on vahvempi, ja joka johtaa lisäostoihin ja suositteluun. (Korkiakoski 2023, 149–51.)

Sisäisen asiakaskokemuksen kehittäminen perustuu tahtotilaan ja visioon asiakaskokemuksesta, joka voi tavoitella parasta tai erilaista asiakaskokemusta. Vision avulla pyritään määrittelemään, millaista kokemusta sisäiselle

asiakkaalle aiotaan tarjota. Korkiakosken (2023) mukaan asiakaskokemuksen kehittämisen tahtotilaa rakentaessa tulisi huomioida yrityksen visio, ymmärtää sekä ulkoisen, että sisäisen asiakkaan tarpeet, erottautua kilpailijoista, pyrkiä selkeyteen yksinkertaisuuteen ja helppouteen sekä saavutettavuuteen, jonka avulla voi motivoida ja innostaa henkilökuntaa. Yrityksen johdon tulee myös olla sitoutunut tahtotilan kehittämiseen. (Korkiakoski 2023, 49.)

Työntekijäymmärrykseen perustuvan positiivisen sisäisen asiakaskokemuksen kehittämisen avulla voidaan parantaa sisäistä työnantajakuvaa sekä pito- ja vetovoimatekijöitä, että lojaliteettia (Korkiakoski 2023, 43.) Kun työntekijä ymmärrys ja työntekijän tarpeiden tunnistaminen perustuu sosiaalisen vastuun toteuttamisen keinoihin, joiden avulla yrityksen inhimillisen pääoman ymmärtämiseen pyritään aktiivisesti. Täytyy yrityksen toiminnan perustua avoimuuteen ja yhteistyöhön, kommunikaatioon, tiedon jakamiseen ja itseohjautuvuuteen kannustamiseen sekä yrityksen integriteettiin tapaan toimia. (Wilenius 2015, 112.) Positiivisen kokemuksen kehittämiseen vaikuttaa kokemus luottamuksesta, johdon sitoutuminen kehittämiseen, henkilöstön hyväksymät arvot ja visio, arvostuksen tunne sekä työväliseisiin panostaminen. (Korkiakoski 2023, 149).

Sisäisen asiakaskokemuksen kehittäminen tapahtuu vaiheittain. Suunnittelu alkaa ymmärryksestä, jolloin luodaan kuva sisäisen asiakkaan arkeen liittyvistä tarpeista. Kilpailuympäristön analysoinnin avulla voidaan löytää erottautumistekijöitä. Yrityksen lähtökohdat ohjaavat erilaistavan tahtotilan kehittämistä ja osallistamisen avulla voidaan innovoinnissa hyödyntää inhimillisiä resursseja. Sisäisen asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää johdon kykyä kiteyttää asiakaskokemuksen näkökulma ja tahtotila. (Korkiakoski 2023, 58–62.)

Sekä sisäinen että ulkoinen asiakaskokemus perustuvat usein helppouteen ja vaivattomuuteen. Korkiakosken laatimassa nelikentässä (kuvio 15) vuorottelevat yllätyksellisyys ja toimivuus sekä tarinallisuus ja

henkilökohtaisuus, jotka voivat toimia erilaistavasta turvallisesta tai funktionaalista tai emotionaalista näkökulmasta. (Korkiakoski 2023, 67.)

#### Asiakaskokemuksen potentiaali



Kuvio 15. Suomalaisen asiakaskokemuksen potentiaali (Korkiakoski 2023, 67).

Henkilöstökokemuksen strateginen kehittäminen ja toteuttaminen vaatii ymmärrystä ja osaamista. Kehittämistyössä vaarana on, että henkilöstön kokemukseen suhtaudutaan usein liian optimistisesti. Johto arvioi työntekijöiden sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja työvälineitä ja teknologiaa paremmaksi kuin työntekijät. Henkilöstökokemuksen kehittämispotentiaalin tunnistaminen, ja sen asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen mahdollistaa kannattavuuden parantamisen. (Korkiakoski 2023, 145, 150.)

#### 6.4.1 Sisäisen työnantajakuvan strategisen kehittämisen keinot

Työnantajakuvan strateginen kehittäminen perustuu henkilöstöstrategiaan, joka keskittyy henkilöstökokemuksen ja työntekijätyytyväisyyden kehittämiseen motivaation, sitoutumisen, ja osaamisen parantamiseen (Viitala 2013). Tarkastelemalla yrityskulttuurissa vallitsevia henkilöstökokemukseen ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä voidaan löytää niitä asioita, jotka ovat yrityksen strategian näkökulmasta olennaisia ja työtyytyväisyyden kannalta

ratkaisevia. Löydetyistä motivaatioon, sitoutumiseen ja osaamiseen liittyvistä tekijöistä viestimällä voidaan parantaa sekä sisäistä, että ulkoista työnantajakuva.

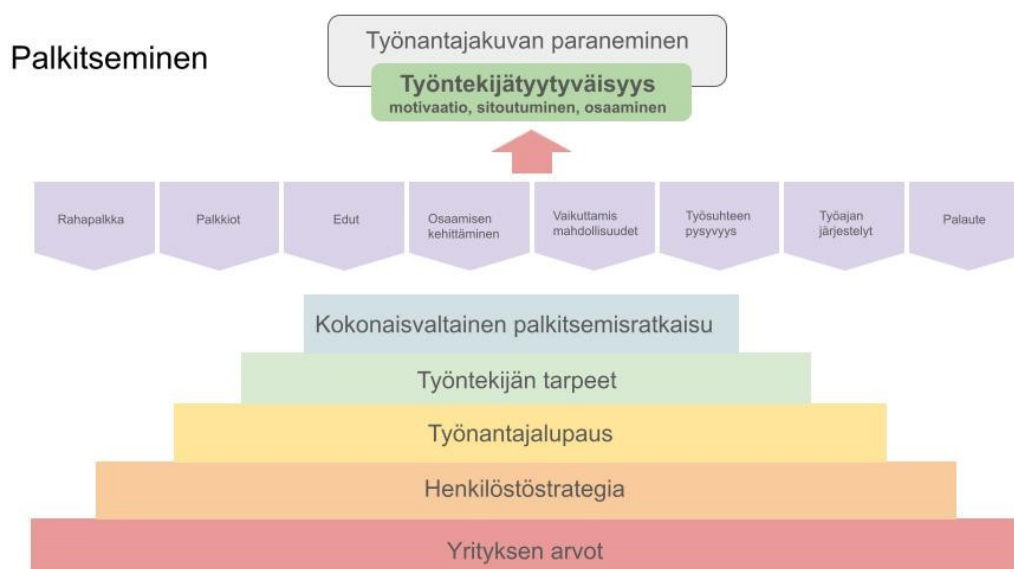
Yrityskulttuuria voidaan pitää perusolettamuksien summana, joka ohjaa yrityksen toimintaa. Yrityskulttuuri sisältää hiljaista tietoa myyttejä, legendoja ja symboleja ja sankareita. Yrityskulttuuri perustuu arvoihin, uskomuksiin pelisääntöihin ja normeihin, jotka ohjaavat toimintaa käyttäytymisen tasolla toimintatapojen, rituaalien ja tyylien muodossa. (Helsilä 2009, 52.) Arvot heijastavat yrityksen tapaa toimia (Kuisma 2015, 58). Ne heijastavat yritykselle merkityksellisiä asioita, jotka suuntavat johtamista ja ohjaavat toimintaa normatiivisesti. Arvot tulee muotoilla konkreettiseksi arjen toiminnaksi strategian avulla (Kuisma 2015, 61). Sisäistetyistä arvoista, jotka liittyvät emootioiden muodostumiseen, tulee toiminnan motiiveja. Yrityskulttuuri, joka tukeen arvojen sisäistämistä edistää vuorovaikutteisesti avoimen keskustelukulttuurin syntymistä, sitoutumista, oppimista, avointa viestintää, tavoitteiden yhteistä asettelua, esimiehen tukitoimia, tiimityön tekemistä, innovaatiota ja luovuutta. Nämä toimintatavat ovat hyvän yrityskulttuurin ja hyvän työilmapiirin perusta. (Helsilä 2009, 52.) Työntekijän henkilökohtaisten arvojen tunnistaminen mahdollistaa arvojen mukaisen huomioimisen työsuhteen eri vaiheissa (Helsilä 2009, 53, 54).

Työkykyjohtamisen avulla on Työterveyslaitoksen (TTL 2023) mukaan mahdollista huolehtia työntekijän hyvinvoinnista, motivoinnista ja osaamisesta. Sen avulla voidaan tunnistaa ja vahvistaa työntekijöiden voimavaratekijöitä, ennakoita työkykyä, terveyttä ja parantaa työturvallisuutta, ja tukea työssä jaksamista. Työntekijän työhyvinvointia ja työkykyä tukea yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. strategisia yhteistyökumppaneita työkykyjohtamisessa voivat olla työterveyshuolto ja hyvinvointipalvelut. Laaja-alainen työkyky muodostuu Työterveyslaitoksen (TTL 2023) mukaan neljästä eri osa alueesta. Työkyky perustuu yksilöä tukevaan fyysiseen, psykososiaaliseen ja organisatoriseen ympäristöön, riittävään terveyteen, joka mahdollistaa

osaamisen käyttämisen, yleiseen ja erityiseen osaamiseen ja mielekkäisiin tehtäviin.

Motivointi voi perustua palkitsemiseen, jolla pyritään houkuttelemaan ja sitouttamaan työntekijöitä. Aineellisten ja aineettomien palkitsemismuotojen yhdistelmä muodostaa kokonaispalkitsemisratkaisun, jonka organisaatio määrittelee (Hakonen & Nylander 2015, 21–23.) Palkitsemisratkaisun tulee huomioida yrityksen arvot, visio ja strategia, mutta sen täytyy huomioida työntekijän arvostukset, mahdollistaa palaute sekä vaikutus-, kehittymismahdollisuudet, osaamisen kehittäminen sekä urakehitys, joihin vaikuttavat työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt (Helsilä 2009, 62). World at Workin (2000) kokonaispalkitsemisen mallissa palkitseminen jaetaan rahapalkkaan, työtuihin, työn ja vapaa-ajan yhteensopivuuteen, suoriutumisen huomioimiseen sekä kehittymismahdollisuuksiin. (WorldatWork, 2000)

Erilaisten palkitsemisperusteiden avulla voidaan muodostaa kokonaisuus, jolla pyritään motivoimaan yrityksen henkilöstöä (kuvio 16). Palkitseminen voi perustua tulokseen, eli siihen mitä saadaan aikaan tai se voi perustua suoriutumiseen, tietoihin taitoihin, kehittymiseen, osaamiseen tai yhteistyökykyyn. Myös työn vaativuus työn edellyttämä osaaminen, vastuu ja kuormitus voivat olla palkitsemisperusteita. (Helsilä 2009, 64.)



Kuvio 16. Palkitseminen (Mukaillen, Helsilä 2009, 63, 64).

Palkka on rahallisen palkitsemisen perusta, jonka tulee olla kunnossa, jotta perusmotivaatio ja sitoutuminen toteutuvat lyhyellä aikavälillä. Ilman etuja, mahdollisuutta kehittää osaamista ja vaikuttaa ei pysyvää motivaatiota ole mahdollista saada aikaan. Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt luovat ajallisen kehyksen motivaation kehittymiselle. (Helsilä 2009, 63.) Palkka ei vaikuta työntekijän sitoutumiseen niin vahvasti kuin monet muut tekijät mutta se voidaan nähdä niin sanottuna hygieniatekijänä, jonka pitää olla oikealla tasolla, sillä alhainen palkka koetaan arvostuksen puutteena (Mellanen & Mellanen 2020). Palkka kuvastaa arvostusta, joka on työntekijöiden motivoinnissa tärkeää. (Viitala 2002, 161). Palkkioiden tulisi olla yhteydessä yrityksen tärkeinä kokemiin asioihin ja menestymisestä saatuun palautteeseen, jotta ne ovat motivoivia. Tavoitteista ja toimintatavoista käytävä keskustelu ja tavoitteiden saavuttamisesta saatu palaute on olennaista palkitsemisprosessissa, jotta voidaan tarkastella, miten toiminta on vaikuttanut mahdollisuuteen saavuttaa tavoitteet. (Helsilä 2009, 67, 68.)

Osaamisen kehittäminen on yrityksen keskeinen menestymistekijä, joka parantaa yrityksen taloudellista menestystä (Kuisma 2015, 136). Osaamista voi

kehittää tarjoamalla sisäisiä koulutuksia, järjestämällä mahdollisuus opintovapaaseen ja tukemalla ulkoista koulutusta taloudellisesti (Helsilä 2009, 72). Osaamisen kehittäminen on henkilöstöstrategian tavoite, jonka avulla yritys voi tarjota henkilöstölleen kehittymismahdollisuuksia, mikä motivoi ja sitouttaa henkilöstöä, ja tekee yrityksestä houkuttelevan. Kuitenkin osaamisen kehittäminen on motivoivaa vain silloin kun se on osa perustyötä, ja kun sille on varattu aikaa ja resursseja, ja kun osaamisen kehittäminen on huomioitu työn organisoinnissa ja mitoituksessa. (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012 4, 6.)

Motivoiva osaamisen kehittäminen tulisi olla myös suunnitelmallista ja ennakoivaa. Olemassa olevan tiedon jakaminen ja mentoroinnin hyödyntäminen voi olla koulutuksiin osallistumisen sijaan motivoivampi tapa kehittää osaamista. Kehityskeskustelun avulla laaditun kehityssuunnitelman avulla voidaan motivoida ja sitouttaa parantamalla jatkuvuutta, vahvistamalla työuraa tukemalla asiantuntijaksi kasvamista ja kompetenssin kehittymistä sekä vastaamalla tulevaisuuden osaamistarpeisiin. (Toivanen ym. 2012, 6, 7.) Osaamisen kehittämisen funktio on uusien toimintatapojen ja ajatusten luominen, jolla voidaan pyrkiä radikaaliin tai vähittäiseen muutokseen, uuden osaamisen kehittämiseen tai olemassa olevan osaamisen hyödyntämiseen (Toivanen ym. 2012, 9). Motivoivan ja sitouttavan osaamisen kehittämisen tavoitteena on luoda työn arkeen sopivia ja johdonmukaisia osaamisen kehittämisen toimintatapoja (Toivanen ym. 2012, 9, 17). Onnistuneen osaamisen kehittämisen avulla on mahdollista kehittää yrityksen osaajakuvaa viestimällä julkisesti osaajien ajatuksista ja tunteista ja kokemuksista, joita heillä on yritystä kohtaan (Employer Brand playbook, 2017). Tietojen, taitojen ja osaamisen kehittämisestä voidaan palkita monella eri tavalla. Palkitseminen voi perustua ammattitaitoon, tutkintoon, työn vaativuuteen. Osaamisen palkitseminen voi perustua myös osaamisen syventämiseen, kehittämiseen asiantuntijana tai taitojen opetteluun. (Helsilä 2009, 72.)

Rekrytointiprosessin aloittaminen luo mahdollisuuden sisäisen asiakaskokemuksen kehittämiseen rekrytointin valmisteluvaiheessa.

Rekryointitarpeiden tunnistamisen ja määrittelyn aikana voidaan tarkastella sisäisen rekrytoinnin mahdollisuuksia, työn jakamista ja muotoilua, osaamisen ja työmenetelmien kehittämistä ja työvälineiden parantamista. Rekrytoinnin valmistelu mahdollistaa ennakoinnin ja uusien motivoivien, sitouttavien ja osaamista kehittävien toimintatapojen kehittämisen ja sisäisen asiakastytyväisyyden parantamisen (Helsilä 2009, 18.) Sisäisen rekrytoinnin avulla voidaan tarjota työntekijälle mahdollisuus kehittyä ja edetä työuralla (Hyppänen 2013, 169). Osallistamalla työntekijöitä rekryointiprosessiin valmisteluun, haastatteluihin ja valintaan perehdyttämiseen voidaan rakentaa sitouttava ja tunteisiin vetoava rekryointiprosessi. Sopivien rekryointimarkkinointikanavien valinnan avulla voidaan viestiä rekryointiprosessista ja sen periaatteista kokonaisvaltaisesti ja avoimesti.

Perehdyttämisen avulla voidaan opastaa uusi työntekijä organisaation yhteisiin asioihin arvoihin, visioon, strategiaan, toimintatapoihin, asiakkaisiin ja yhtistyökumppaneihin. Sen tavoite on antaa riittävästi olennaista tietoa työpaikasta. Vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja riittävä ajan varaaminen perehdytysprosessille on tärkeää. Hiljaisen tiedon omaksuminen perustuu keskusteluun ja havainnointiin. Perehdytys suunnitelman avulla voidaan tarjota tietoa sopiva määrä kerrallaan oikeaan asiayhteyteen liitettynä. Palautteen ja tuen antaminen perehdytysvaiheessa parantaa osaamisen kehittymistä, sitouttaa ja motivoi työntekijää. Perehdytysjakson päätteeksi on hyvä arvioida perehdytystä, jotta voidaan vastata kehittämistarpeisiin niin, että mielikuvat vastaavat kokemuksia, ja positiivinen kuva työpaikasta vahvistuu (Hyppänen 2013, 183.)

Työsuhteen päättäminen vaikuttaa koko työyhteisöön sekä emotionaalisesti, että työn uudelleen järjestämisen näkökulmasta. Työsuhteen päättäminen tulee suorittaa työntekijää arvostavien toimintatapojen mukaan, sillä yrityksen maineen kannalta työsuhteen päättäminen on riskitekijä. Lähtöhaastattelun avulla voidaan löytää näkökulmia työn sisältöön, työyhteisöön ja johtamiseen liittyvistä työyhteisön kehittämisen kannalta tärkeistä asioista. (Hyppänen 2013, 195,196.)

## 6.4.2 Työnantajalupaus

Työnantajalupaus on sisäinen asiakaslupaus, joka täyttää lupauksen ensisijaisesti sisäiselle asiakkaalle eli työntekijälle. Sen tarkoitus on välittää työntekijälle hyödyllistä tietoa, joka koskee työntekijää, yrityksen organisaatiota ja sen toimintatapoja. Yrityksen sisällä tehdyn lupauksen tavoitteena on tukea yrityksen inhimillisiin resursseihin liittyvää tavoitteellista toimintaa esimerkiksi työtyytyväisyyden parantamista. (Korkiakoski 2023, 119.)

Työnantajalupauksen avulla esitellään yrityksen henkilöstöpolitiikka, yrityksen arvot, keskeiset periaatteet ja tavoitteet. Painottamalla työntekijälupauksessa yrityksen tarpeiden mukaisia painopisteitä voidaan rakentaa ja kehittää työnantajakuvaa viestimällä toimintatavoista. (Kuisma 2015, 182.)

Työnantajalupaus on olemukseltaan arvolupaus, jonka varaan toimintaa rakennetaan. Työnantajalupaus voi sisältää henkilöstöön liittyviä arvoja kuten luottamus, arvostus tai ammattitaito mutta se voi sisältää myös talouteen, asiakkaisiin tai yritysvastuuseen liittyviä arvoja kuten tehokkuus, tyytyväisyys tai vastuullisuus. (Kuisma 2015, 60.)

Työnantajalupauksen laatimisessa on olennaista nähdä potentiaalisten työntekijöiden mielikuva työnantajasta ja yhdistää se nykyisten työntekijöiden positiivisiin kokemuksiin ja sisäisen ja ulkoisen asiakkaan tarpeisiin sekä kilpailijoiden toimintaan, jonka perusteella voidaan muodostaa kohderyhmälle tärkeä työnantajakuvan ydin (Huhta & Myllyntaus 2021, 231).

Työnantajalupauksen tulee noudattaa yrityksen visiota ja strategiaa, ja seurata toimialan toimintalogiikkaa. Konkreettisen sisäisen asiakaslupauksen suunnittelussa tulee huomioida myös erilaiset sisäiset palvelukonseptit, joiden ympärille lisäarvo rakentuu, ja joiden perusteella myös sisäisen asiakaskokemuksen visio luodaan ja lunastetaan. (Korkiakoski 2023, 119.)

Työnantajalupauksen tavoitteena on tarjota määriteltyjä yrityksen vision mukaisia kokemuksia sekä sisäiselle, että ulkoiselle asiakkaalle. Sisäinen ja ulkoinen asiakaskokemus liittyvät yhteen yrityksen tarjoaman vision mukaisen

asiakaskokemuksen kautta, joka määrittää kokemuksen toteuttamiselle osaamistarpeen. (Korkiakoski 2023, 145.)

Toimiva työnantajalupaus parantaa pito- ja vetovoimatekijöitä tuottamalla työntekijälle lisäarvoa. Ulkoinen asiakaslupaus tulisi muotoilla työnantajalupauksen perusteella, sillä asiakaslupaus heijastaa sitä, miten yritys panostaa sisäisiin resursseihinsa. Työnantajalupauksen avulla on mahdollista tukea lisäarvon tuottamista työntekijälle. Sen avulla voi aktivoida työntekijöiden toimintaa ja muuttaa sitä kautta sekä sisäisten, että ulkoisten asiakkaiden käsityksiä yrityksestä. Asiakaslupauksen toteuttaminen suuntaa yrityksen kehittämistä ja rakentaa yrityskulttuuria. (Korkiakoski 2023, 119.)

#### **6.4.3 Asiakaskokemusta ja työnantajakuvaa kehittävä viestintä**

Yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä liittyvät kokonaisuudeksi, jonka avulla voi tukea asiakaskokemuksen päämäärää (Korkiakoski 2023, 168).

Asiakasviestintää voi tarkastella organisaation, tiimien tai yksilön tasolla.

Yritysten viestintä on usein liian reaktiivista. Ennakoinnin avulla on mahdollista välttää haastavia tilanteita ja siitä seuraavaa huonoa palautetta. Osoittamalla asiakkaalle arvostusta viestinnän keinoilla mahdollistetaan positiivisten kokemusten syntyminen. Asiakasviestinnässä on kysymys yksilöiden ja tiimien kyvystä ja halusta viestiä sekä organisaation kyvystä valita toimintatapoja, jotka edistävät viestintää. (Korkiakoski 2023, 169.)

Sisäisen asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää onnistunutta viestintää, joka perustuu työntekijäymmärrykseen. Työntekijöille merkityksellisten asioiden kehittäminen ja merkityksellisistä asioista viestiminen mahdollistaa työnantajakuvan parantamisen. (Manninen 2016, 68.) Viestinnän kehittämisen tavoitteena voi olla työntekijäkokemuksen parantaminen, jonka avulla työnantajakuvaa on mahdollista kehittää.

Sisäistä asiakaskokemusta voi kehittää tekemällä arvot ja vastuullinen toiminta näkyväksi viestinnän avulla, mikä parantaa mainetta toteuttamalla avoimuuden periaatetta (Viitala 2019, 329). Sisäistä työnantajakuvaa on mahdollista kehittää kertomalla viestinnän avulla yrityksen vastuullisista teoista ja toimenpiteistä, jotka hyödyttävät sisäistä asiakasta ja vastaavat sisäisen asiakkaan tarpeisiin (Manninen 2016, 19).

Yrityksillä on kuitenkin vaikeuksia viestiä toimintatavoistaan niin, että siitä syntyy kilpailuetua. Ongelmaksi muodostuu se, että yritysten viestintä ei onnistu olemaan kiinnostavaa ja tavoittamaan kohderyhmää. Viestinnän epäonnistumiseen on kaksi syytä, epäonnistumisen pelko ja ymmärtämättömyys. Yrityksen täytyy uskaltaa noudattaa omaa ainutlaatuista strategiaansa, jolla voi erottautua ja ymmärtää viestinnän merkitys strategian toimeenpanemisessa. (Manninen 2016, 66, 67.) Mannisen (2016, 68) mukaan ”Teot, äänensävy ja tapa puhutella ihmistä ratkaisevat. Jokaisen yrityksen on löydettävä se oma tapa kertoa vastuullisuudestaan”.

Vierulan (2023) mukaan työnantajakuvan kehittämistä tukeva strateginen viestintäprosessi perustuu henkilöstön kokemusten tarkasteluun, jonka avulla löydetään ja tuotetaan lisäarvoa. Tarkastelun tulosten perusteella luodaan uusia erottuvia toimintatapoja, joista viestimisen tavoitteena on työnantajalupauksen määrittely ja toimeenpaneminen. (Vierula 2023.) Vaikuttava onnistunut viestintä perustuu viestin henkilökohtaisuuteen, mieleenpainuvuuteen, käytännönläheisyyteen ja mielekkyyteen, jonka tavoitteena on välittää, koskettaa, helpottaa, innostaa ja yllättää (Gjerstad 2015, 21). Viestin vaikuttavuutta voi parantaa monella tavalla. Henkilökohtaisuus voi ilmetä räätälöintinä, erityisenä huomioimisena, ylimääräisinä huomaavaisuuksina ja kohteliaisuutena. Mieleenpainuvuutta voi lisätä kuumentamalla ja ylikorostamalla arvoja ja ylittämällä palveluodotukset. Käytännönläheisyys korostaa valintojen helpottamista ja vaivattomuutta. Helpottaminen voi perustua ihmisen taipumukseen valita ennalta asetettuja vaihtoehtoja ja seurata oletusarvoja. Viestinnässä on hyvä käyttää selkeitä viestejä, ja monimutkainen

tavoite on hyvä pilkkoa pienempiin yksinkertaisempiin ja helpompiin toimintoihin. (Gjerstad 2015, 27.)

Viestin vaikuttavuutta voi parantaa lisäämällä houkuttelevuutta, joka voi perustua huomion herättämiseen visuaalisilla keinoilla. Houkuttelevuutta voidaan parantaa myös viestimällä palkkioista ja kannustimista.

Viestinnässä voidaan vedota myös sosiaalisiin normeihin ja ihmisten tapaan toimia samalla tavalla kuin muut, jolloin olennaista on osoittaa, että muutkin ihmiset toimivat haluamallasi tavalla. Sosiaalisuutta voi hyödyntää myös muodostamalla verkostoja ja kehittämällä kollektiivista toimintaa ja vastavuoroista rohkaisua ja tukea. Ihmisten rohkaiseminen sitoutumiseen ja vapaaehtoiseen tekemiseen edistää sosiaaliseen tarpeeseen perustuvaa vaikuttavuutta. (Gjerstad 2015, 28.) Myös oikea ajoitus on viestinnässä tärkeää. Ihmisiä tulisi lähestyä silloin kun he ovat vastaanottavaisimmillaan. Nykyhetken hyötyjen ja kustannusten korostaminen ja niiden vaikutusten heijastaminen tulevaisuuteen, ja toiminnan esteiden havaitseminen ja suunnitelmien kehittäminen niiden ylittämiseen lisää vaikuttavuutta. (Gjerstad 2015, 28.)

## **7 Työelämän muutos**

### **7.1 Työelämätarpeiden muutos**

Työelämän muutos johtuu asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeiden muuttumisesta. Yrityksen pito- ja vetovoimatekijät muuttuvat tarpeiden muuttumisen myötä. Kilpailuedun saavuttaminen edellyttää sisäisten asiakkaiden tarpeiden muutoksen ennakointia. (Juutinen 2010, 39.) Yritysten täytyy sopeutua työelämän muutokseen muuttamalla toimintatapojaan, jotta tulevaisuuden työntekijöille kyetään rakentamaan sisällöltään mielekäs työ sekä tavoittelemisen arvoinen päämäärä (Nikkilä & Salakari 2021, 4).

Tulevaisuuden työelämä näyttäytyy monipuolisena ja se voi sisältää vaihtoehtoja, joita on vaikea kuvitella. Tulevaisuuden työelämän tarkastelua vaikeuttaa muutosten moninaisuus. Mahdollisia työelämän tulevaisuuksia voidaan tarkastella työn sisältöjen, rakenteiden ja toimeentulon sekä osaamisen, johtamisen ja kulttuurin kautta. (Dufva, Solovjev-Vartiovaara & Vataja 2021.)

Työelämän muutoksen tarkastelun tavoitteena on ymmärtää megatrendien vaikutus työelämän ja työntekijöiden tarpeiden muutokseen. Tarkastelemalla milleniaalien ja Z-sukupolven nykyistä ja tulevaisuuden vaikutusta työelämään voidaan löytää, odotuksia ja tarpeita, joita työnantajan tulisi pyrkiä täyttämään, jotta työntekijäkokemus olisi positiivinen. Tarpeiden tarkastelun avulla voidaan myös ennakoida tulevaisuuden työelämätarpeita, jonka avulla voidaan löytää mahdollisuuksia kehittää työntekijätyytyväisyyttä ja parantaa työnantajakuva. Kun ymmärrys työelämän muutoksesta syntyvistä mahdollisuuksista kasvaa, se kasvattaa mahdollisuutta luoda onnistunut sosiaalisen vastuun kasvattamiseen tähtäävä vastuullisuusstrategia, jonka tavoitteena on työtyytyväisyyden sekä pito- ja vetovoiman kasvattaminen työnantajakuva kehittämällä.

### **7.1.1 Megatrendien vaikutus työelämän muutokseen**

Työelämän muutosta voidaan tarkastella megatrendien näkökulmasta, jonka tavoitteena on ymmärtää megatrendien vaikutus toimintaympäristön muutokseen. Ennakoimalla toimintaympäristön muutosta on mahdollista tehdä strategisia päätöksiä, joiden avulla voidaan varautua muutokseen. Megatrendit vaikuttavat tapaan tehdä työtä, mutta työelämän toimintatapojen avulla, ja niitä kehittämällä on mahdollista luoda reilu, kestävä ja innostava tulevaisuus (Dufva ym. 2021.) Työterveyslaitoksen työelämäskenaarion mukaan Ilmastonmuutos, monimuotoisuuden lisääntyminen, teknologinen kehitys, sekä ajattelu ja toimintatapojen muutos ovat megatrendejä, jotka vaikuttavat työelämään (TTL 2020).

Työelämän ajattelu- ja toimintatapojen nopeat muutokset edellyttävät joustavuutta ja osaamisen kehittämistä. Verkostoituminen on välttämätöntä, sillä valta on vuorovaikutuksessa (Dufva ym. 2021). Työn sisältöjen määrä on kasvanut ja työkuulttuurista on tullut suorittavaa, mikä vaatii kykyä priorisoida. Digivälitteisyys, kilpailuvirittisyys ja globaalit haasteet heikentävät psykologisen turvallisuuden tunnetta ja suunnittelun mahdollisuutta työelämässä. (TTL 2020, 17.) Digitalisaatio sulautuu työtapoihin, käytäntöihin ja kulttuuriin, jota ohjaa joko ihmislähtöisyys ja luottamus tai valvonta ja kontrolli (Dufva ym. 2021). Kehittyvä teknologia korvaa työtä, jolloin luovuuden, vuorovaikutustaitojen ja sosiaalisen älykkyyden, laaja-alaisen sivistyksen ja empatiakyvyn merkitys voimavarana lisääntyy, ja (Dufva ym. 2021) (TTL 2020, 34) olennaisen tiedon löytämisen ja hyödyntämisen merkitys kasvaa ja osaamisen kehittämisestä tulee osa työelämän muutosprosessia. (TTL 2020, 43, 54.)

Henkilöstörakenteen ikärakenne laajenee ja moninaisuus kasvaa. Milleniaalit ovat siirtyneet työelämään ja Z-sukupolvi on siirtymävaiheessa. Työelämältä edellytetään syrjimättömyyttä, jota tulee edistää rekrytoimalla eri-ikäisiä sekä taustoiltaan että työkyvyiltään erilaisia työntekijöitä. Työkyvyn tukitoimien vahvistaminen vaatii moniammatillisen yhteistyön laajentamista ja varhaista puuttumista. (TTL 2020, 54, 59.)

Ilmastonmuutos vaikuttaa välillisesti työn sisältöihin, työolosuhteisiin ja työympäristöihin, mikä haastaa fyysisen ja psyykkisen terveyden, jolloin ilmastonmuutoksen merkitys strategisena muutosajurina kasvaa. Ilmastonmuutos ilmiönä vaikuttaa psyykkiseen hyvinvointiin, joka näkyy esimerkiksi ilmastoahdistuksena. Ilmastonmuutoksen hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin varautumalla, niitä tunnistamalla ja ennaltaehkäisemällä voidaan varautua muutokseen tukemalla työkykyä. (TTL 2020, 76, 86.)

### 7.1.2 Milleniaalien ja Z-sukupolven tarpeiden vaikutus työelämään

Megatrendit vaikuttavat milleniaalien ja Z-sukupolven toimintaympäristöön, jonka muutos vaikuttaa arvoihin ja toimintatapoihin, josta seuraa työelämätarpeiden ja odotusten muutos työelämää kohtaan. Tarkastelemalla muutoksen vaikutuksia on mahdollista ennakoida muuttuvista tarpeista johtuvaa työelämän muutosta, työelämän kehitystarpeita, ja löytää mahdollisuuksia kehittää työelämää kasvattamalla työntekijäymmärrystä. Deloitte (2023) työelämä tutkimuksen mukaan työelämän muutos on jatkuvaa. Työelämän toimintatavat ja -muodot kehittyvät. Ennen kaikkea milleniaalien ja z-sukupolven eli 1980 –1996 ja 1997 –2012-syntyneiden työntekijöiden asenne työhön ja yrityksiin on muuttunut. Tutkimuksen mukaan nämä sukupolvet ovat kyllästyneet olemaan resilienttejä, ja vaativat työelämältä tukea ja aitoa muutosta (Deloitte 2023.)

Gallupin (2023) laatiman tutkimuksen mukaan työelämässä olevat milleniaalit muuttavat valinnoillaan toimintaympäristöä merkittävästi, ja heidän valintansa vaikuttavat monien toimialojen kehittymiseen voimakkaasti. He perustavat perheen myöhemmin, eivätkä identifioitu voimakkaasti ideologisesti, eivätkä halua kiinnittyä voimakkaasti instituutioihin ja traditioihin. Toisaalta milleniaalit ovat jatkuvassa yhteydessä ympäröivään maailmaan muodostaen globaalin perspektiivin, joka vaikuttaa sisällön kulutukseen, vuorovaikutukseen ja kuluttamiseen ja työhön. (Gallup 2023, 3, 7.)

Milleniaalit ja Z-sukupolvi suhtautuvat digitalisaatioon eri tavoilla. Milleniaalit käyttävät internetiä tiedon etsimiseen, kun taas Z-sukupolvi käyttää internetiä pääasiassa viihteellisesti (Dorsey 2023). Z-sukupolvi on elänyt koko elämänsä internetin aikakaudella, ja siksi heitä kutsutaan diginatiiveiksi. Lähes jokaisella Z-sukupolven edustajalla on älypuhelin ja yli 80 % heistä omistaa kannettavan tietokoneen, ja hieman alle 80 % pelikonsolin. Laitteita käytetään yli viisi tuntia päivässä, ja huomionarvoista on, että noin 30 % diginatiiveista käyttää näitä laitteita myös puolen yön jälkeen joka vuorokausi. (CGK 2018, 6.) Luontevimpia tapoja kommunikoida, olla vuorovaikutuksessa, ja pyrkiä vaikuttamaan Z-

sukupolveen ovatkin sosiaalisen median alustat, joita z-sukupolvi käyttää strategisesti tilanteen mukaan. Sosiaalisen media käyttäminen on välttämättömyys, jos yrityksen tavoitteena on lähestyä Z-sukupolvea. (CGK 2018, 11, 21.)

Milleniaalien ja Z-sukupolven odotukset työelämää kohtaan ovat saman suuntaisia. He suhtautuvat työpaikkoihin kuluttajan näkökulmasta, ja heistä on tullut yritysten sisäisiä asiakkaita. Milleniaalit arvostavat enemmän urakehitystä kuin palkkaa vaikkakin palkan täytyy olla kohtuullisella tasolla. Jopa yli puolet heistä etsiikin jatkuvasti uutta työpaikkaa. Heikkoon sitoutumiseen vastaaminen vaatii yrityksiltä organisaatiokulttuurin kehittämistä, ja emotionaalisiin tarpeisiin vastaamista. (Gallup 2023, 2, 13.) Kehityssuunta, jossa työntekijä kokee itsensä sisäiseksi asiakkaaksi jatkuu, sillä molemmat sukupolvet odottavat työelämältä hyvää palkkaa ja etuja, joustavuutta (CGK 2019, 26). sekä mahdollisuutta kehittyä asiantuntijaksi ja parantaa vuorovaikutustaitoja. Olennaista on myös, että molemmat sukupolvet haluavat, että työ vaikuttaa positiivisesti arkielämään. (CGK 2019, 26.)

Milleniaalit hakevat töitä erilaisten rekrytointipalvelujen kautta, kun taas Z-sukupolven edustajat käyttävät luontevasti omia verkostojaan työpaikan etsimisessä. Digitaalinen toimintaympäristö mahdollistaa Z-sukupolvelle luotettavan avun saamisen työnhakuprosessiin internetissä luotujen yhteyksien välityksellä, ja se luottaa työnhaussa ystävien ja perheen avulla muodostettuihin kontakteihin. Diginatiivit tarkastavat internetin välityksellä vastaako yrityksen työnantajakuva heidän odotuksiaan. (CGK 2018, 23.)

Milleniaaleja ja Z-sukupolvea yhdistää tarve löytää sekä taloudellinen että arkielämän tasapaino ja mahdollisuus kehittyä. He ovat valmiita tekemään aktiivisia toimenpiteitä päämäärän saavuttamiseksi (Gallup 2023, 6). Milleniaalit jakavat Z-sukupolven kanssa huolen elinkustannusten noususta ja ilmastonmuutoksesta sekä työttömyyden uhasta. Milleniaaleja huolettavat Z-sukupolvesta poiketen terveys ja terveyspalvelujen saavutettavuus sekä henkilökohtaiseen turvallisuuteen liittyvät seikat. (Deloitte 2023) Z-sukupolven

edustajilla ja milleniaaleilla työn ja arkielämän tasapaino on kaikista sukupolvista matalimmalla tasolla, mutta he arvostavat tasapainoa eniten. Työn ja arkielämän tasapaino vaikuttaa kuitenkin eniten milleniaalien hyvinvointiin, mikä johtuu perhe- ja työelämän yhteensovittamisen haasteista (Brown 2023, 69, 72, 74). Suurimmat syyt työpaikan vaihtamiselle ovat raha ja arjen epätasapaino. Uutta organisaatiota valittaessa suurin vaikuttava tekijä on työn ja arjen tasapainoisen yhdistämisen mahdollisuus sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä. (Deloitte 2023.)

Milleniaaleille itsensä kehittäminen ja merkityksellinen työ on työtyytyväisyyden perusta. Erilaisten ”leikkikalujen” ja irrallisten etujen tarjoaminen työntekijöille voidaan kokea jopa alentavana itsensä kehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna. (Gallup 2023, 3.) Milleniaalit ovat idealisteja, ja he haluavat ymmärtää oman tehtävänsä roolin työyhteisössä ja tiimissä. Kun he ovat tyytyväisiä työhönsä, he sitoutuvat siihen mielellään, koska työ ei ole milleniaalille vain työ vaan se on osa elämää. Erityisesti milleniaalit edellyttävät johtamista, joka perustuu valmentavaan toimintatapaan. He arvostavat myös johtamista, joka keskittyy heidän vahvuuksiinsa, ja auttaa heitä kehittymään. He arvostavat työpaikkaa, jossa heidät kohdataan sekä yksilönä, että työntekijänä. (Gallup 2023, 3.)

Työmarkkinoille siirtymässä olevan Z-sukupolven suurimpia huolia ovat mielenterveysongelmat ja seksuaalinen häirintä Z-sukupolven vaikutus työelämään kasvaa, kun yhä useampi henkilö siirtyy työelämään, jonka vaikutuksesta johtamisessa siirrytään työhyvinvoinnin kehittämiseen ja kiinnitetään entistä enemmän huomiota mielenterveyteen. Z-sukupolvi on saanut työnantajat vähitellen kiinnittämään huomiota työssä jaksamiseen, mutta he eivät usko työelämän muutokseen mielenterveyskysymyksissä. (Deloitte 2023) Forbesin (2023) laatiman haastattelututkimuksen mukaan työpaikoilla saatetaan tulevaisuudessa tarjota työsuhte-etuna mielenterveyspäiviä (Forbes 2023.)

Työssäjaksaminen haastaa sekä milleniaaleja, että Z-sukupolvea. Molempien sukupolvien osalta loppuun palaminen ja työssä koettu stressi ovat korkealla tasolla. Yli 40 % työntekijöistä on vaihtanut työpaikkaa loppuun palamisen takia. Yli 50 % työntekijöistä kokee, että organisaatioissa keskustellaan enemmän mielenterveysasioista mutta siitä ei ole ollut konkreettista vaikutusta työntekijöille. (Deloitte 2023.)

Z-sukupolvi tulee vaikuttamaan työelämään vaatimalla myös mahdollisuutta etä- ja hybridityön tekemiseen ja työviikon lyhentämiseen. Z-sukupolvi edellyttää organisaatiolta vastuullisuutta ja diversiteettiä ja kykyä johtaa moninaisuutta. Edelman's Trust Barometrin (2023) mukaan Z-sukupolven vahvuus on kyvyssä kutsua ihmisiä laajaan sitouttavaan vuoropuheluun. (Edelman 2023.) Z-sukupolvi on valmis haastamaan työnantajia toimimaan mutta myös toimimaan itse aktiivisesti työelämän vastuullisuuskysymyksissä (Deloitte 2023).

## **7.2 Työelämän muutoksen tulevaisuuden mahdollisuudet**

Tarkastelemalla työelämän muutoksen mahdollisuuksia voidaan luoda tulevaisuusstrategia, jonka avulla voidaan kehittää organisaation kykyä varautua tulevaisuuteen. Inhimilliset resurssit ovat organisaation tärkein voimavara, jolloin tulevaisuusstrategian keskiössä tulisi olla sosiaalinen vastuu, jonka avulla voidaan luoda asiakasarvoa sisäiselle asiakkaalle parantamalla työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja työntekijäkokemusta. Työtyytyväisyyden parantamisen avulla voidaan kehittää työnantajakuvaa, jonka tavoitteena on pito- ja vetovoimatekijöiden kehittäminen tulevaisuuden asiakkaan näkökulmasta.

Psykologista turvallisuutta tukevien toimintatapojen vahvistaminen on psyykkisen työhyvinvoinnin perusta (TTL 2020, 32). Monialainen hyvinvoinnin edistäminen työelämän kehittämiseksi vaatii kokonaisvaltaista ajattelua, työntekijöiden tarpeiden parempaa huomiointia ja ennakoivaan suunnittelua.

Työelämän yksinkertaistamisessa ja rauhoittamisessa älykkäiden teknologioiden hyödyntämisessä voi olla suuri rooli. (TTL 2020, 14–17.)

Yllättävistä muutoksista johtuvaa psykologisen turvallisuuden heikentymistä voi parantaa lisäämällä vuorovaikutusta sekä vahvistamalla luottamusta ja kunnioitusta, mikä voi lisätä yhteisöllistä toimintakykyä ja voimistaa innovatiivisuutta muutoshasteiden edessä. (TTL 2020, 20.) Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan sukupolviälykkyyttä, joka perustuu vuorovaikutuksen lisäämiseen eri sukupolvien välillä, ja jonka tavoitteena on oppia ymmärtämään eri sukupolvien sukupolvikokemusta, ja tietoja ja taitoja. (Nikkilä & Salakari 2021, 3) Sukupolviälykäs palautteen antaminen parantaa ammatillista itsetuntoa ja vahvistaa kykyä arvioida urakehitystä ja luo tunteen uralla edistymisestä. Palautteen antaminen osoittaa arvostusta, joka parantaa lojaliteettia. (Nikkilä & Salakari 2021, 4.)

Teknologian käytön pelisäännöt, jotka tukevat työntekijän autonomiaa parantavat tuottavuutta ja hyvinvointia. Tukemalla työntekijöiden teknologista osaamista voidaan luoda työssä onnistumisen edellytyksiä (Dufva ym. 2021). Digitaalisten alustojen avulla verkostoituminen ja yhteistyötapojen kehittäminen sekä työprosessien hallinta helpottuu. Verkostojen avulla voidaan lisätä sosiaalisia kontakteja, joka auttaa työntekijän työn roolin jäsentämistä. (TTL 2020 23, 24.) Nuoret työntekijä käyttävät luovasti työssään laitteita ja sovelluksia. Kyky hyödyntää digitaalista ympäristöä tulee nähdä voimavarana toimintatapojen kehittämisessä. (Nikkilä & Salakari 2021, 4) Ajan varaaminen uuden oppimiselle mahdollistaa osaamisen ja kyvykkyyden jatkuvan kehittämisen. Yhteensovittamalla vahvuuksia ja taitoja voi parantaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Itsensä kehittäminen mahdollistaa laaja-alaisemman toiminnan organisaatiossa, mikä lisää työn palkitsevuutta, mikä kasvattaa pitovoimaa. (TTL 2020, 27–30.)

Ilmastonmuutoksen vaikutusten ymmärtämiseksi ja ennakoimiseksi on olennaista parantaa sopeutumis- ja hallintakykyä ja löytää keinoja edistää yhteistä jatkuvaa oppimista, innovointia, tiedonvaihtoa, reflektointia ja toiminnan

arviointia. Yhteinen oppiminen perustuu tiedon keräämiseen aiempien tilanteiden selviytymiskeinoista, jotta sitä on mahdollista hyödyntää ilmastonmuutoksen vaikutusten ennakoinnissa, kun kehitetään työympäristöä. (TTL 2020, 82.)

Moninaisuuden lisääminen työpaikalla on vahvuus, joka lisää tuottavuutta kehittämällä osaamista ja siirtämällä hiljaista tietoa. Työuran vaiheiden ja elämäntilanteiden huomioiminen parantaa työssä suoriutumista tunnistamalla vahvuuksia ja mielenkiinnon kohteita, ja asettamalla sopivia motivoivia päämääriä. (TTL 2020, 60.) Työelämän muutoksen tuomiin mahdollisuuksiin tarttumalla ja suhtautumalla muutokseen voimavarana on helpompi kohdata muutostila ja sen aiheuttama epävarmuus. Muutoksen kohtaaminen ja hyödyntäminen parantaa menestymisen edellytyksiä. (Nikkilä & Salakari 2021, 5.)

### **7.3 Tulevaisuuden asiakkaiden tarpeet**

Työelämän muutos johtuu asiakkaiden odotusten, tarpeiden, tavoitteiden ja arvojen jatkuvasta muutoksesta. (Juutinen 2010, 39). Tarkastelemalla erityisesti työelämään siirtyvän Z-sukupolven odotusten ja tarpeiden muutosta voidaan ennakoida tulevaisuuden asiakkaan tarpeita. Koiviston (2021) mukaan sisäisen ja ulkoisen asiakassuhteen tulisi perustua emotionaalisten ja symbolisten arvojen täyttämiseen, joka johtaa vahvempaan sitoutumiseen. Sisäisten asiakkaiden valinnat perustuvat entistä enemmän tietoiseen toimintaan. Työntekijät haluavat sitoutua sellaiseen yritykseen, jonka arvomaailma kuvastaa heidän omaansa, ja joka toteuttaa ja kehittää heidän identiteettiään (Koivisto ym. 2021, 23 –24).

Ulkoiset asiakkaat odottavat yritysten palveluilta hyötyjä ja arvoa, joista he ovat valmiita maksamaan tai joihin he ovat valmiita käyttämään aikaa. Asiakkaat odottavat palvelukokonaisuuksia, jotka ennakoivat heidän tarpeensa, ja nostavat heidän kulutustottumuksensa uudelle tasolle. Palveluiden tulee olla

ymmärrettäviä ja helppokäyttöisiä. Erilaisten palvelukanavien käyttämisen tulisi olla saumatonta ja palvelukokemukselta odotetaan yhtenäisyyttä samalla kun siltä vaaditaan räätälöintiä ja henkilökohtaisuutta. Asiakkaat odottavat asiakassuhteelta elämyksellisyyttä ja merkityksellisyyttä. Asiakasuskollisuus edellyttää arvostusta, joka syntyy vuorovaikutuksessa. (Koivisto ym. 2021, 23.)

Tulevaisuuden asiakas on kriittinen, ja vaatii tunnistamista ja asiakasymmärrystä. Asiakkaat tulevaisuudessa entistä tiedostavampia eivätkä siedä huonoa ja geneeristä palvelua. Asiakaslupauksen lunastaminen välttämätöntä positiivisen asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta. (Korkiakoski 2023, 233.) Tulevaisuuden asiakas arvostaa entistä enemmän turvallisuutta ja riskien hallintaa. Palveluntarjoajalta vaaditaan luotettavuutta, jotta asiakas voi antaa asiansa ja tietonsa yrityksen käsiin. (Korkiakoski 2023, 237.)

#### **7.4 Vastuullinen asiakasstrategia**

Vastuullisuuden odotetaan näkyvän yhä voimakkaammin yrityksen arvoissa ja toimintatavoissa. Yritykseltä odotetaan taloudellista, sosiaalista ja ekologista vastuuta (Cone Communications 2017). Vastuullinen toiminta ei kuitenkaan riitä vaan vastuullisen toiminnan tulee olla kestävää ja sillä tulee olla tulevaisuuteen positiivisia vaikutuksia. Vastuullisuus on siis tulevaisuusorientoitunutta. (Hellström & Parkkonen 2022, 6.)

Vastuullisuus on tulevaisuudessa entistä tiiviimmin yhteydessä yritysten arvonmuodostukseen (Hellström & Parkkonen 2022, 6). Vastuullisuuden vaikuttavuutta voidaan lähestyä tuloksellisuuden näkökulmasta mutta sen avulla voidaan pyrkiä myös laaja-alaisempaan yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, joka voi muodostua arvonluonnin avulla kilpailueduksi, jos vastuullisuuden vaikuttavuus nähdään yrityksessä strategisena mahdollisuutena. Kun yritys toimii sosiaalisen- ja ympäristövastuun periaatteiden mukaan, mielikuva

yrityksestä paranee, ja yritystoiminta nähdään luotettavana, jolloin siihen suhtaudutaan lojaalimmin. (Cone Communications 2017).

Organisaation vastuullisuutta, vaikuttavuutta ja kestävyyttä voi rakentaa Hellströmin ja Parkkosen (2022) esimerkkien mukaan useista eri näkökulmista. Tarkastelun kohteena voi olla vastuullisuuden tarkoitus, toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus, sidosryhmäsuhteet, yrityksen toiminnan suorat vaikutukset, johtamis- ja hallintamalli, henkilöstö sekä vastuullisuusjohtaminen. Yritys voi jättää oman suoran toimintansa vaikutusten jalanjäljen tai kädenjäljen vaikuttamalla yhteiskuntaan. Erityisesti pyrkimys jättää positiivinen kädenjälki on kasvussa yksityisellä sektorilla. (Hellström & Parkkonen 2022, 7.) Vastuullisen liiketoiminnan strategisia jalanjälkeen vaikuttavia lähestymistapoja ovat riskien hallinta, kustannustehokkuus ja erottautuminen. Yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja kädenjäljen muodostamiseen pyrkiviä strategioita ovat missiolähtöinen strategia, jossa organisaation perustehtävä edistää kestävyyttä, joko strategisesti tai arvolähtöisesti, ja muutosagentti strategia, jossa yritys toimii aktiivisesti kantaaottavasti. (Hellström & Parkkonen 2022, 24.)

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta, arvonluontia ja kilpailuetua voi tavoitella sopivan vastuullisuusstrategian avulla. Strategian luominen edellyttää muutoksen ymmärtämistä. Ymmärtämällä muutos voidaan strategialle, valita näkökulma, määritellä tarvittavat resurssit, valita toimintatapa, saada aikaan vaikutus ja todeta strategian vaikuttavuus. (Hellström & Parkkonen 2022, 28.) Työelämän muutoksen ymmärtäminen mahdollistaa sosiaalisen vastuullisuusstrategian luomisen työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien lähtökohdista, perustuen riskien hallintaan, kustannustehokkuuteen, erottautumiseen, arvoperustaan tai yritysaktiivisuuteen. (Hellström & Parkkonen 2022, 24.)

Työntekijät vaativat yrityksiltä yhä vastuullisempaa yhteiskunnallista toimintaa ja konkreettisia tekoja. Arvoista kertominen ei riitä, vaan yrityksiltä vaaditaan aktiivista toimintaa, jolla on todellisia raportoitavia vaikutuksia. (Cone Communications 2017). Yrityksen vastuullisessa johtamisessa ei riitä organisaation sisäisten ongelmien ratkaiseminen, vaan työntekijät odottavat

yrityksiltä osallistumista yhteiskunnalliseen toimintaan. Vastuullinen työntekijöiden odotusten mukainen toiminta tukee yritysten henkilöstöpolitiikkaa. Ilman vastuullista yritystoimintaa yritys ei saa rekrytoitua parhaita osaajia. (Manninen 2016, 40.)

Vastuullisuus vaikuttaa valintoihin kaikilla osa-alueilla, ja yrityksiltä edellytetään asiakkaiden toimesta vastuullisten arvojen ja periaatteiden täyttämistä, jolloin vastuullisuudesta tulee osa asiakaskokemusta (Korkiakoski 2023, 233).

Vastuullinen toiminta on strateginen valinta, jonka avulla voi vastata asiakkaiden odotuksiin kaikenlaisissa asiakaskohtaamisissa (Korkiakoski 2023, 237).

## **8 Teoreettisen viitekehyksen tarkastelu**

### **8.1 Työnantajakuva ja työntekijätyytyväisyys**

Sisäinen työnantajakuva on henkilöstön mielikuva yrityksen toiminnasta, joka perustuu yrityksen sisäisiin toimintatapoihin ja arvoihin (Ruotsalainen 2019, 60). Työnantajakuvan kehittäminen perustuu sisäisen työnantajakuvan parantamiseen. Sisäisen työnantajakuvan kehittäminen edellyttää työntekijätyytyväisyyden parantamista. (Korkiakoski 2023, 38.)

Työntekijätyytyväisyys syntyy positiivisesta työntekijäkokemuksesta, joka puolestaan tarkoittaa kokemuksia, jotka tapahtuvat vuorovaikutuksessa työnantajan kanssa tai tapahtuvat työprosessien aikana (Huhta & Myllyntaus 2021, 114.)

Työntekijätyytyväisyyden parantaminen perustuu sisäisen asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen. Arvon lisäämisen ja sisäisen asiakaskokemuksen parantamisen avulla sisäisen asiakkaan työsuhteen eri vaiheissa voidaan työnantajakuvaa kehittää strategisesti. Strategisen sisäisen

asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteena on motivaation, osaamisen ja sitoutumisen parantaminen, mikä vaikuttaa työnantajakuvaan positiivisesti lisäämällä työntekijätyytyväisyyttä (Juutinen 2010, 50). Työntekijätyytyväisyyden kasvattamisen tavoitteena on merkityksellisten kokemusten luominen työntekijälle, joiden avulla voidaan lisätä työntekijän työssä tarvitsemia voimavaroja, jotka kasvattavat työn imua ja pienentävät työn haitallisista vaatimuksista syntyvää kuormaa (Huhta & Myllyntaus 2021, 130).

Sisäisen työnantajakuvan strateginen kehittäminen perustuu yrityksen sosiaaliseen vastuullisuusstrategiaan, jonka avulla määritellään vastuulliset toimintatavat ja arvot. Sosiaalisen vastuullisuus strategian toimenpiteiden kautta voidaan lisätä arvoa työntekijöille ja lisätä työtyytyväisyyttä.

Työnantajakokemuksen syntyminen vaatii vuorovaikutusta. Työnantajakokemus syntyy toiminnan kautta, joka vaikuttaa millaiseksi kokemus muodostuu. Teot ja vuorovaikutus yhdessä synnyttävät kokemuksen, jonka takia työntekijän osallistaminen työtyytyväisyyden parantamiseen on tärkeää (Huhta & Myllyntaus 2021, 131). Vastuullinen strateginen kehittäminen edellyttää siis työntekijöiden osallistamista kehittämisprosessiin, ja työnantajalupauksen yhteiskehittämistä, joka perustuu arvojen määrittelyyn ja yrityskulttuurin ja työilmapiirin kehittämiseen, motivointiin, palkitsemiseen ja osaamisen kehittämiseen. Rekrytointi, perehdyttäminen ja työsuhteen päättäminen ovat myös työsuhteen vaiheita, joissa syntyvä sisäinen asiakaskokemus vaikuttaa voimakkaasti työtyytyväisyyteen ja työnantajakuvaan, mikä on syytä ottaa huomioon.

Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin näkökulmasta tavoitteena on asiakkaan vastuullisen strategisen työnantajakuvan kehittämisprosessin tukeminen. Osallistamisen mahdollistaminen ja merkityksellisen sisäisen asiakaskokemuksen rakentaminen sekä työtyytyväisyyden kehittämisen tukeminen ovat työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin lähtökohtia työnantajakuvan näkökulmasta, jolloin tavoitteena on asiakaskokemuksen muotoilu, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen ja työntekijäymmärryksen kehittämisen.

## 8.2 Tulevaisuuskestävä vastuullinen liiketoimintastrategia

Yhteiskuntavastuun toteuttaminen vaatii vastuullisen liiketoimintastrategian laatimista. Vastuullista liiketoimintastrategiaa toteutetaan strategisesti valittujen vaikuttavien tekojen avulla (Wilenius 2015, 30–33). Avoin vastuullisuuden toteuttaminen on positiivisen maineen kannalta välttämätöntä (Manninen 2016, 14). Vastuullisuudesta muodostuu liiketoimintaa suuntaava strateginen lähtökohta, joka voi olla strategisesti valittu arvo, johon liiketoiminta perustuu. Vastuullisesti toimivassa yrityksessä vastuullisuus on osa yrityksen arvoja, strategiaa ja visiota, ja vastuullisuutta ohjaavat periaatteet ja toimintaohjeet. Vastuullinen toiminta on vuorovaikutuksellista ja tavoitteellista. (Kuisma 2015, 46.)

Työnantajakuvan kehittämisen näkökulmasta sosiaalinen vastuu työntekijöistä nousee kehittämistyön lähtökohdaksi vaikkakin sen toteuttamisen tulee perustua liiketaloudelliseen vastuuseen kannattavuudesta sekä vastuun ottamiseen ympäristöstä. Vastuullisuusstrategian avulla pyritään vastaamaan asiakkaiden arvoihin ja tuottamaan merkityksellisyyttä vastuullisuuden avulla. (Manninen 2016, 10.) Vastuullisuusstrategian avulla voidaan määritellä ne toimintatavat, jotka ovat merkityksellisiä sekä työnantajalle, että sisäiselle asiakkaalle. Työnantajakuvan vastuullisen strategisen kehittämisen näkökulmasta sosiaalisen vastuun tavoitteena on työntekijätyytyväisyyden kasvattaminen työnantajan hyötynäkökulmasta, jolloin strategiset kehittämistoimet kohdistuvat sisäisen asiakkaan motivaation parantamiseen, osaamisen kehittämiseen ja sitoutumisen parantamiseen. Sosiaalisen vastuullisuusstrategian avulla on mahdollista kehittää liiketoimintaa, joka tukee inhimillisen pääoman kehittämistä ja parantaa työntekijätyytyväisyyttä. (Manninen 2016, 28.)

Sosiaalisesta vastuullisuus strategiasta voi muodostua strateginen kilpailuetu, kun yhteisen arvonluonnin avulla pyritään parantamaan sitoutumista ja kehittämään osaamista (Manninen 2016, 28). Sosiaalisen vastuullisuusstrategian tavoitteena on hyvinvoinnin ja luottamuksen lisääminen,

joka edellyttää avointa ja osallistavaa toimintaa, mikä puolestaan edellyttää informaation saatavuutta, kommunikaatiota ja viestintää. (Korkiakoski 2023, 43) (Wilenius 2015, 112, 147). Jaetun informaation avulla sosiaalinen tietoisuus kasvaa, jonka avulla on mahdollista ymmärtää inhimillisiä resursseja (Wilenius 2015, 147).

Vastuullisuusstrategian hyödyntäminen edellyttää avointa viestintää vastuullisuusstrategian tavoitteista, toteutumisesta ja vaikutuksista. Vastuullisen liiketoimintastrategian hyödyistä viestiminen mahdollistaa yrityksen yritysvastuutekojen mahdollisuuksien ja hyötyjen esiin tuomisen asiakkaalle. (Manninen, 2016, 19.) Vastuulliseen liiketoimintastrategiaan perustuvan toiminnan avulla on mahdollista muodostaa mielikuva liiketoiminnasta, joka huomioi yhteiskunnan muutoksen laajasti, ja tarjoaa asiakkaalle asiantuntevan strategisen näkökulman vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseen.

Vastuullisuusstrategian luominen on yritykselle mahdollisuus kehittää brändimielikuvaa, ja asiakkaalle mahdollisuus hyötyä palveluntarjoajan kyvystä ottaa huomioon vastuullisuuden mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä. Vastuullisuusviestinnän avulla on mahdollista lisätä tietoisuutta vastuullisuuden hyödyistä strategisesti, jolloin viestitään sopivilla tavoilla niistä asioista, jotka ovat liiketoimintastrategian kannalta olennaisia.

Vastuullisuus strategian laatiminen ja toteuttaminen voi perustua tulevaisuusajatteluun, jonka tavoitteena on tavoitella halutunlaista toivottua tulevaisuutta. Tulevaisuusajattelu vastuullisuus strategian laatimisen yhteydessä mahdollistaa tulevaisuustietoisuuden kasvattamisen ja merkityksellisten tulevaisuuskestävien päätösten tekemisen. (Koskelo, 2023, 121.) Näin ollen vastuullisuus strategia sulautuu osaksi tulevaisuusstrategiaa.

### **8.3 Tulevaisuuden työntekijöiden tarpeiden ennakointi**

Työelämä muuttuu ihmisten tarpeiden muuttumisen seurauksena, jolloin myös yritysten pito- ja vetovoimatekijät muuttuvat. Työnantajakuvan kehittäminen

edellyttää muuttuvien tarpeiden ymmärtämistä ja tulevaisuuden työntekijän tarpeiden ennakoimista. (Juutinen 2010, 39.) Tarpeiden ennakoimista edellyttää strategista ennakoimista, jonka avulla pyritään muodostamaan erilaisia skenaarioita, joiden avulla pyritään analysoimaan tulevaisuuden tarpeita ja rakentamaan työntekijäkuvaa, joka vastaa tulevaisuuden työntekijöiden odotuksiin. Työelämän muutoksen ymmärtämisen ja tulevaisuuden työntekijäymmärryksen perusteella voidaan luoda ennakoiva vastuullisuusstrategia, tulevaisuusstrategia, jonka tavoitteena on tulevaisuuden työntekijätyytyväisyyden parantaminen, ja työntekijäkuvan kehittäminen.

Ennakoimalla työelämän tulevaisuuden työntekijän toimintatapojen muutoksia on mahdollista kehittää merkityksellistä tulevaisuutta tulevaisuuden työntekijöille. Joustavat toimintatavat, osaamisen kehittäminen ja verkostoituminen parantavat tulevaisuuden työntekijän työskentelyedellytyksiä. Inhimillinen osaaminen, sosiaalinen älykkyys ja empatiakyky ovat tulevaisuuden välttämättömiä työelämätaitoja, jotka korostuvat vuorovaikutustilanteissa. Työntekijätyytyväisyyden saavuttaminen edellyttää ihmislähtöistä inhimillistä työskentelykulttuuria, joka perustuu kykyyn löytää ja hyödyntää olennaista tietoa. (Dufva & Rekola 2023, 28.)

Itsensä kehittäminen ja merkityksellinen työ ovat tulevaisuuden työntekijätyytyväisyyden perusta. Tulevaisuuden työntekijät ovat digitaalisesti jatkuvassa yhteydessä globaaliin maailmaan, joka vaikuttaa kaikkiin elämän osa-alueisiin. Tulevaisuuden työntekijä on työpaikalla asiakas, joka edellyttää työntekijältä vastuullisuutta, ja emotionaalisten tarpeiden täyttämistä sitoutuakseen. (Gallup 2023, 2, 13.) Tulevaisuuden työntekijä haluaa, että työelämä vaikuttaa arkielämään positiivisella tavalla, ja että hänet kohdataan vahvuuksien kautta yksilönä (Gallup 2023, 3). Tulevaisuuden työntekijä arvostaa työn ja arkielämän tasapainoa. Tulevaisuuden työntekijä vaatii työelämältä joustoa, ja edellyttää organisaatiolta kykyä johtaa moninaisuutta. Tulevaisuuden työntekijöiden vahvuus on heidän kyvyssään sitoutua vuorovaikutukseen (Edelman 2023).

Tulevaisuuden työntekijän työtyytyväisyyden haasteena on työssä jaksaminen ja mielenterveysongelmat. Ilmastonmuutos, henkilökohtaiseen terveyteen ja turvallisuuteen vaikuttavat asiat huolettavat tulevaisuuden työntekijöitä.

Tulevaisuuden työntekijät ovat kuitenkin valmiita aktiivisesti haastamaan työnantajia toimimaan vastuullisesti. (Deloitte 2023.)

Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin näkökulmasta tarkasteltuna tulevaisuuden työntekijän tarpeiden ymmärtäminen mahdollistaa ennakoivan strategisen konseptoinnin, jossa huomioidaan työelämän toimintatapojen ja tarpeiden muutos, jonka pohjalta on mahdollista kehittää ennakoivaa työnantajakuvan kehittämispalvelua. Työelämän muutoksesta syntyy tulevaisuuden työntekijä, jonka tarpeita on mahdollista ennakoida työelämä tutkimuksen perusteella. Nousevia työelämän trendejä ja tulevaisuuden työntekijän tarpeita ovat vastuullisuuden, vuorovaikutuksen, turvallisuuden ja jouston tarve sekä emotionaalisten tarpeiden täyttäminen, jotka tulee huomioida työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnissa. Konseptoinnissa tule myös huomioida merkityksellisyyden luominen osallistamisen keinoilla, jonka tavoitteena on motivoiva, sitouttava ja osaamista parantava positiivinen työelämäkokemus, joka syntyy mahdollisuudesta kehittää itseään työssä.

## **9 Ennakoivan arvonluontiprosessin kuvaus**

### **9.1 Ennakoiva arvon luominen, skannaaminen ja kehystys**

Opinnäytetyö on työelämän kehittämisprojekti, jonka tarkoituksena on konseptoida kohdeyritykselle uusi palvelu, joka perustuu työnantajakuvan kehittämiseen. Kohdeyrityksen liiketoimintaympäristöä on tarkasteltu yrityksen liiketoiminnan kehittämisen sekä palvelunkehityksen näkökulmasta.

Kohdeyrityksen liiketoimintaympäristöstä skannattuja signaloivia trendejä ovat

vastuullisuus ja työelämän muutos sekä toimintaympäristön muutoksen ennakointi. Näistä trendeistä on muodostettu teoreettinen viitekehys ja signaloivat trendit on nostettu tutkimusfokukseen kohdeyrityksen hyötynäkökulmasta.

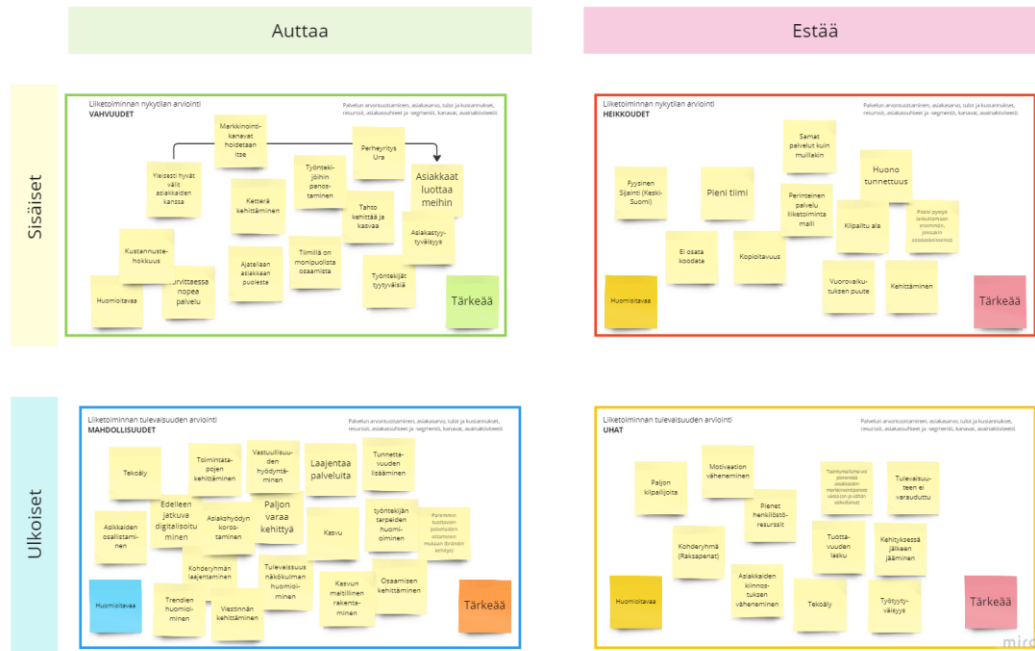
Ennakoivan arvonluonnin prosessimallin mukaan skannaamis- ja kehystys vaiheessa palveluntuottajan ennakointi- ja tulevaisuusajattelukyky korostuu. Ennakoivan arvonluonnin periaatetta on skannaamisvaiheessa toteutettu tukemalla kohdeyrityksen tulevaisuusajattelua tuomalla vastuullisuuden näkökulma mukaan palvelunkehitykseen ja nostamalla toimintaympäristön muutos tarkasteluun. Tulevaisuusajattelun avulla kohdeyrityksessä on ymmärretty kasvavan vastuullisuusajattelun vaikutukset liiketoimintaympäristön muutokselle, joka on yhteydessä työelämän ja työntekijöiden tarpeiden muutokseen. Skannaamis- ja kehystämisen vaiheen avulla ymmärrys muutosten ennakointitarpeesta on kohdeyrityksen näkökulmasta kasvanut, mikä luo mahdollisuuden kohdeyrityksen palvelunkehityksen ja uuden palvelun konseptointiin. Ennakoivan arvonluonnin avulla on muodostunut hyötyä, toteutetaan työnantajakuvaan kehittämispalvelun konseptoinnin muodossa, jonka avulla kohdeyrityksen asiakasyritykset voivat ymmärtää ja ennakoida muuttuvia työelämätarpeita, ja jonka perusteella rakennetaan ja kehitetään työnantajakuva.

Skannaamisen tuloksena tutkimuksen lähestymistavaksi on valikoitunut palvelumuotoilu, jota on tarkasteltu tulevaisuusmuotoilun ja strategisen ennakkoinnin näkökulmasta. Skannaamisen ja kehystämisen tuloksena on muodostettu strateginen, asiakaslähtöinen ja tulevaisuusorientoitunut tutkimusprosessi, jonka avulla on pyritty mahdollistamaan kohdeyrityksen lähtökohtien huomioiminen, tulevaisuuden ennakointi, toimintaympäristön muutoksen ymmärtäminen, ja kohdeyrityksen osallistaminen palvelukonseptin arvonluontiin.

## 9.2 SWOT-analyysin toteutus

SWOT-analyysin avulla on tarkasteltu kohdeyrityksen tämänhetkisen liiketoiminnan vahvuuksia ja heikkouksia sekä uhkia ja mahdollisuuksia. voidaan ulottaa tulevaisuuteen vertailemalla nykytilannetta tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin (Lindroos 2004, 217). SWOT-analyysin avulla (liite 1) on pyritty muodostamaan käsitys kohdeyrityksen tämänhetkisestä tilanteesta, jota voidaan kehittää työnantajakuvan kehittämispalvelun kehittämisprosessin aikana. Tavoitteena on ollut löytää palvelunkehitysprosessin tueksi vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin perustuvia näkökulmia ja strategioita, joiden avulla kehitetään palvelukonsepti. Valittujen näkökulmien perusteella on muodostettu toimintasuunnitelma, millä tavoilla mahdollisuuksia hyödynnetään Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnissa.

Kohdeyrityksen liiketoiminnan nykytilan ja tulevaisuuden tarkastelua varten on laadittu Miro-board, jonka avulla on pyritty jäsentämään vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-matriisiin (kuva 1) on kerätty Work-Shopin aikana näkökulmia, jokaiseen matriisin osa-alueeseen, ja ne on järjestetty tärkeysjärjestykseen olennaista-tärkeää akselilla. Tällä keinolla on pyritty löytämään kohdeyrityksen näkökulmasta tärkeimmät näkökulmat, joita pyritään hyödyntämään palvelunkehityksessä.



Kuva 1. Kohdeyryksen SWOT-matriisi.

Tarkastelemalla SWOT-analyysiä, kohdeyryksen vahvuuksia ja heikkouksia, sisäisiä uhkia ja mahdollisuuksia konseptin ideointi ja kehitysvaiheessa, kohdeyrystä ohjataan huomioimaan konseptointiprosessissa uhat ja visioimaan vahvuuksien kautta liiketoiminnan kehittämisen strategisia mahdollisuuksia, ja arvioimaan niiden tärkeyttä konseptoinnissa. SWOT-analyysin uhkia ja mahdollisuuksia hyödynnetään myös skenaariotyöskentelyn pohjana, jonka tavoitteena on muodostaa skenaario työnantajakuvan kehittämispalvelun halutusta konseptista ja tarkastella konseptoinnin uhkia.

### 9.3 Skenaarioanalyysin toteutus

Skenaarioanalyysi on toteutettu SWOT-analyysin avulla löydettyjen mahdollisuuksien ja uhkien perusteella. Tavoitteellisen skenaarioanalyysi toteutuksessa on huomioitu kohdeyryksen liiketoiminnan mahdollisuudet ja uhat, skannaamisesta ja kehystämisestä nousseet näkökulmat sekä teoreettisen viitekehyksen eri näkökulmat, työnantajakuvan rakentamisen periaatteet, vastuullisuus, ja työelämän muutos sekä ennakointi, ja

palvelumuotoilun mahdollisuudet ja asiakkaiden tarpeet. Skenaarioiden laatimisessa on huomioitu myös palvelumuotoilun viitekehyksen strategiset mahdollisuudet.

Tavoitteellisen skenaarioanalyysin avulla on muodostettu kohdeyrityksen palvelunkehityksen mahdollisuuksista kokonaiskuva, joka huomioi poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset trendit. Tavoitteellisen skenaarioanalyysin avulla on luotu haluttu mahdollinen skenaario ja epätoivottu skenaario, joiden pohjalta lähestytään työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin mahdollisuuksia vertailemalla positiivista ja negatiivista tapahtumakulkua. Skenaarioiden avulla pyritään kuvaamaan kohdeyrityksen mahdollisuuksia kehittää työnantajakuvan kehittämispalvelua, jotka vastaavat työelämän muutokseen, vastuullisuuden kasvuun ja digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin. Skenaariot kohdistuvat strategiseen suunnitteluun ja kehittämiseen palvelunkehityksen näkökulmasta.

Tavoitteellisen skenaarioanalyysin avulla on pyritty vähentämään epävarmuutta ymmärtämällä kohdeyrityksen nykyistä toimintaympäristöä ja tulevaisuutta. Ulottamalla kuva nykyisyydestä tulevaisuuteen voidaan löytää halutusta tavoitteellisesta skenaariosta, eli työnantajakuvan kehittämispalvelun kehittämisen toimintaskenaariosta konseptointityön kannalta olennaiset huomioitavat tavoitteet. Tavoitteita tarkastelemalla muodostetaan sopiva toimintamalli eli palvelukokonaisuus yhdistämällä nykyisyys tulevaisuuteen, mikä mahdollistaa parhaiten tavoitteiden saavuttamisen. (Wilenius 2015, 44.)

Haluttua mahdollista skenaariota (Liite 2) ja epätoivottua mahdollista skenaariota (Liite 3) on analysoitu käyttämällä teemoitteluun SWOT-matriisia, jonka avulla skenaarioiden vaikutuksia liiketoimintaan on arvioitu neljän eri teeman avulla. Teemoja ovat kasvustrategia ja palvelunkehitys, digitalisaatio, työntekijälähtöisyys ja vastuullisen liiketoiminnan kehittäminen (kuva 2). SWOT-matriisi avulla on jaoteltu näiden näkökulmien vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia.

<b>Vahvuudet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelukehitykseen perustuva kasvustrategia</li> <li>• Kyky hyödyntää teknologioita ja kestävää kehitystä</li> <li>• Työntekijälähtöisyys, osallistaminen ja innovointi</li> <li>• Vastuullisen liiketoiminnan kehittäminen</li> </ul>
<b>Heikkoudet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollinen konseptoinnin pintapuolisuus ja motivaation puute</li> <li>• Riski ohittaa globaalit trendit ja toimintaympäristön muutokset</li> <li>• Teknologian ja kestäväen kehityksen hyödyntämisen kohdentaminen</li> <li>• Työntekijälähtöisen kasvun vaikeus ja mahdolliset konfliktit</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvumahdollisuudet palvelua kehittämällä</li> <li>• Teknologian tarjoamat mahdollisuudet ja kestäväen kehityksen trendit</li> <li>• Työntekijöiden sitouttaminen ja uudenlaiset työelämän muutokset</li> <li>• Vastuullisen liiketoiminnan arvojen lisääntyvä merkitys</li> </ul>
<b>Uhat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konseptoinnin epäonnistuminen ja motivaation puute</li> <li>• Globaalien trendien ja toimintaympäristön muutosten huomiotta jättäminen</li> <li>• Teknologian hyödyntämisen ja kestäväen kehityksen esteet</li> <li>• Työntekijöiden vastarinta ja konfliktit, vastuullisuusvaatimusten laiminlyönti</li> </ul>

Kuva 2. Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat.

Skenaarioista esiin nousseita vahvuuksia ovat kasvustrategiaan fokuusoituminen palvelukehityksessä ja modernisoinnissa, mikä mahdollistaa kohdeyrityksen liiketoiminnan strategisen uudistamisen. Kyky hyödyntää teknologiaa ja vastuullisuutta tukee uudistumispyrkimyksiä. Työntekijälähtöisen kasvustrategian ja osallistavan innovoinnin avulla voidaan parantaa työntekijätyytyväisyyttä. Sitoutuminen vastuulliseen liiketoimintaan parantaa kohdeyrityksen tulevaisuuskestävyyttä.

Heikkouksia on konseptoinnin mahdollinen jääminen pintapuoliseksi motivaation puutteen takia. Työntekijälähtöisen kasvun edistämisen ja edistämistapojen vaikeus voi johtaa konfliktiin kasvustrategian toteuttamisessa. Globaalien trendien ja toimintaympäristön muutosten ohittamisesta voi muodostua riski, jos kehittämistyössä jäädään jälkeen toimintaympäristön kehityksestä, johon liittyy myös teknologian kehityksen keltasta putoaminen ja vastuullisuuden hyödyntämättömyys liiketoiminnan kehittämisessä.

Skenaarioista nousseita mahdollisuuksia ovat uuden palvelun kehittämisen tuomat kasvumahdollisuudet. Vastuullisen liiketoiminnan arvostuksen

merkityksen kasvun hyödyntämisen avulla voidaan luoda vastuullisuuteen perustuvaa arvoa, jonka avulla voidaan sitouttaa työntekijöitä parantamalla työtyytyväisyyttä ja vastaamalla työntekijöiden työelämä tarpeisiin.

Vastuullisuuteen perustuvien trendien avulla voidaan luoda kasvumadollisuuksia uusilla sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvillä palvelukonsepteilla, joiden kehittämisessä voidaan huomioida teknologian tarjoamia mahdollisuuksia.

Heikkoudet ja uhat näyttäytyvät skenaarioiden analyysissä samankaltaisina. Uhkana voidaan nähdä motivaation loppumisesta seuraava konseptoinnin epäonnistuminen. Globaalien trendien ja toimintaympäristössä tapahtuvan kehityksen muutosten ohittaminen voi johtaa liiketoiminnan hiipumiseen strategisen näkemyksellisyyden puutteen takia. Teknologian kehityksessä jälkeen jääminen voi aiheuttaa haittaa liiketoiminnalle. Työntekijöiden muutosvastarinta voi aiheuttaa konflikteja, jotka johtavat motivaation ja osallistumisen vähenemiseen. Vastuullisuusvaatimusten laiminlyönti voi aiheuttaa jopa vakavan mainehaitan.

Teema	Haluttu skenaario	Epätoivottu skenaario
Kasvustrategia ja palvelunkehitys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakastarpeisiin vastaaminen</li> <li>Uuden palvelun kehittäminen</li> <li>Trendien huomiointi</li> <li>Kilpailuedun luominen</li> <li>Modernisointi</li> <li>Asiakaslähtöisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konseptoinnin pintapuolisuus ja motivaation puute</li> </ul>
Digitalisaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknologian hyödyntäminen</li> <li>Työn ja työtapojen kehittäminen</li> <li>Vuorovaikutuksen lisääminen</li> <li>Asiakastarpeiden ennakointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknologian hyödyntämisen esteet</li> </ul>
Työntekijälähtöisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osallistava innovointi ja työntekijöiden sitouttaminen</li> <li>Sisäisen asiakaskokemuksen merkitys</li> <li>Työntekijäkokemuksen parantaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työntekijöiden vastarinta ja konfliktit</li> </ul>
Vastuullisen liiketoiminnan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sitoutuminen vastuulliseen liiketoimintaan</li> <li>Sosiaalinen vastuu</li> <li>Työelämän muutoksen huomiointi</li> <li>Vastuullisuudesta viestiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastuullisuusvaatimusten laiminlyönti ja riskit</li> </ul>

Kuva 3. Skenaarioanalyysin teemat, haluttu skenaario ja epätoivottu skenaario.

Skenaarioanalyysin lopputulos on kiteytetty taulukkomuotoon (kuva 3), jossa näkyy sekä haluttu skenaario, että epätoivottu skenaario. Halutussa

skenaariossa jokaiseen teemaan on nostettu ydinasioita, jotka ovat palvelun konseptoinnin kannalta keskeisiä. Nämä näkökulmat ovat skenaarioanalyysin tuloksena olennaisia kehittämistyössä, jonka tavoitteena on kehittää analysoitujen skenaarioiden pohjalta konseptia niin, että haluttua tulevaisuutta on mahdollista toteuttaa (ks. Meristö 2020.)

#### **9.4 Halutun tulevaisuuden osallistava visiointi**

Skannaamisen ja kehystämisen, SWOT-analyysin, tavoitteellisen skenaarioanalyysin, kilpailija-analyysin sekä teoreettiseen viitekehykseen avulla on osallistavan visioinnin tueksi luotu analysoitua aineistoa. Aineiston avulla on tuettu ideointi ja kehitysvaiheen ajattelua, jonka avulla konseptointiprosessin yhteiskehittämävaiheessa on visioitu osallistavan visioinnin avulla erilaisia näkökulmia ja tarkasteltu erilaisia vaihtoehtoja, joiden tavoitteena on ollut kiteyttää työnantajakuvan kehittämispalvelun palvelukonsepti.

Aineiston visualisointien avulla on esitetty tiivistetty ja jäsennelty kokonaiskuva työnantajakuvan kehittämispalvelun kehittämisprosessin aikana huomioitavista näkökulmista, jotka ovat konseptointiprosessin kannalta olennaisia, ja jotka toimivat osallistavan visioinnin kehyksenä. Osallistavan visioinnin aikana on pyritty myös reflektimaan teoreettisesta viitekehyksestä nousevia näkökulmia, joita ovat työntekijättyytyväisyyden mahdollistavat toimintatavat, vastuullisen liiketoimintastrategian hyödyt sekä tulevaisuuden työntekijöiden tarpeet ja valitsemaan ne näkökulmat, jotka ovat tärkeimpiä työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnissa kohdeyrityksen näkökulmasta. Osallistavassa visioinnissa on käytetty visioinnin perustana Ennakoivan arvonluonnin prosessimallin sisältämää halutun tulevaisuuden tulevaisuustyöskentelyn mallia (kuva 8), jonka avulla on hahmoteltu työntekijättyytyväisyyteen perustuvaa työnantajakuvan yhteiskehittämisen reunaehto ja toimintaperiaatteita. Lisäksi on tarkasteltu työntekijälähtöisen palvelunkehityksen (kuvio 9) ja palvelunkehityksen vuorovaikutuksen visualisointeja (kuvio 10). Tarkastelun avulla on pyritty

visioimaan työntekijäymmärryksestä sekä vuorovaikutustapojen kehittämisestä nousevia mahdollisuuksia työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptointiin. Tarkastelemalla näitä analysoitua ainestoa sekä visualisointeja on pyritty löytämään vastuksia kysymyksiin: Mitkä seikat ovat kohdeyrityksen liiketoiminnan nykytilassa työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin kannalta olennaisia? Mitkä asiat ovat työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnissa olennaisia työntekijän näkökulmasta? Millainen on kohdeyrityksen haluttu tulevaisuus, jossa sekä liiketoiminnan, että henkilöstön tavoitteet kohtaavat? Näihin kysymyksiin on visioitu vastauksia osallistavan visioinnin avulla, jonka tavoitteena on määritellä haluttu tulevaisuus ja tulevaisuusstrategia, joka osoittaa palvelun konseptoinnin halutut suuntaviiva ja kiteyttää palvelukonsepti.

Osallistava visiointi on tehty hyödyntämällä brainstorming, mindmapping ja futurecasting menetelmien piirteitä. Yhteiskehitysprosessin aikana ratkaisuja on visioitu hyödyntämällä Google Jamboard alustaa, jonka avulla pyrittiin hahmottamaan ja visualisoimaan olennaiset näkökulmat, joiden avulla visioitiin työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin liiketoiminnalliset mahdollisuudet (kuva 4) ja henkilöstön tarpeet (kuva 5). Ennakoivan arvonluonnin fasilitointimallin tarkastelun avulla (kuvio 7) on yhteiskehittämissuorissa pyritty kiinnittämään huomiota fasilitoinnin periaatteisiin, jotka on huomioitu luomalla valituilla menetelmillä mahdollisuus avoimeen vuorovaikutukseen.

Visioi millaisia mahdollisuuksia työnantajakuvan kehittämispalvelu voi avata liiketoiminnan kehittämiselle?



Kuva 4. Mind-map, liiketoiminnan mahdollisuuksien visiointi.

Visioi millainen työnantajakuvan kehittämispalvelun tulisi olla henkilöstön näkökulmasta?



Kuva 5. Mind-map, henkilöstön hyötyjen visiointi.

Jamboard-alustalle koottu sekä liiketoiminnan että henkilöstön näkökulmasta työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin kannalta olennaisia asioita, joista vihreällä värillä merkityt seikat koetaan erityisen tärkeinä. Yhdistämällä

nämä näkökulmat on luotu mielikuva halutusta yhteisestä tulevaisuudesta, josta molemmat hyötyvät ja pitävät tavoittelemisen arvoisena (kuva 6).



Kuva 6. Futurecasting Mind-map, halutun tulevaisuuden visiointi.

Halutun tulevaisuuden visioinnin avulla löydettiin kohdeyrityksen näkökulmasta olennaiset seikat, joihin palvelunkonseptointi perustuu. Olennaista konseptoinnissa on työntekijälähtöisyys, joka tähtää uuden palvelun konseptoinnin avulla kannattavuuden parantamiseen, palvelujen kehittämiseen ja uusien asiakkaiden hankintaan perustuvan maltillisen kasvun avulla. Tavoitteeksi muodostui matalan kynnyksen palvelukonseptin luominen, joka luo asiakkaalle arvoa ja uusia näkökulmia ennakoinnin ja vastuullisuuden avulla, ja muodostaa kohdeyritykselle kilpailuedun.

## 9.5 Kiteytys, uuden palvelun konseptointi

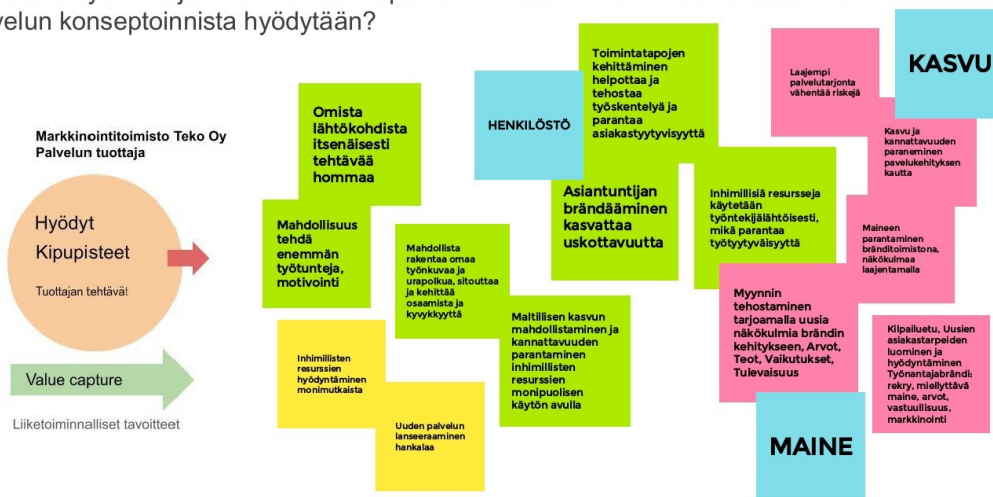
Palvelun kiteytys on laadittu yhteiskehittämiseen perustuvassa Work-shopissa, jossa Google Jamboard-alustaa hyödyntämällä uuden palvelun konseptointityökalun avulla kiteytettiin työnantajakuvan kehittämispalvelun konsepti, joka perustuu liiketoiminnan halutun tulevaisuuden kannalta

olennaisiin näkökulmiin. Uuden palvelun konseptointityökalun käyttämisen lähtökohtana on kohdeyrityksen eli palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet, jotka sisältävät kohdeyrityksen sisäisten asiakkaiden hyötynäkökulman sekä kohdeyrityksen sisäisen palvelunkehityksen tarpeen ja mahdollisuudet. Ennakoivan arvonluonnin fasilitointimallin tarkastelun avulla (Kuvio 7) on yhteiskehittämisprosessissa pyritty kiinnittämään huomiota fasilitoinnin vaiheisiin, joita tarkastelemalla on pyritty rakentamaan selkeä konsepti, joka kasvattaa asiakkaan tietoisuutta työnantajakuvan kehittämisen hyödyistä ja liiketoiminnan nykytilasta, kasvattaa asiakasymmärrystä sekä kykyä reagoida muutokseen.

Uuden palvelun konseptointityökalun avulla on etsitty ratkaisu, jossa yhdistyvät palvelun tuottajan ja palvelun käyttäjän väliset hyödyt ja tarpeet on mahdollista yhteensovittaa. Ratkaisun avulla voidaan määritellä myös tuottajan ja käyttäjän tehtävät palvelunkehittämisprosessissa. Kiteytyksen lopputulos on työntekijälähtöinen asiakaskeskeinen palvelukonsepti, joka tukee kohdeyrityksen liiketoimintaa ratkaisemalla asiakkaan ongelman ja tarjoamalla sekä sisäiselle, että ulkoiselle asiakkaalle lisäarvoa ennakoimalla ja osallistamalla.

Kiteyttämisen ensimmäisessä vaiheessa on pyritty löytämään vastaus siihen, mitkä ovat palvelun tuottajan hyödyt, kipupisteet ja liiketoiminnalliset tavoitteet (kuva 7), ja mitkä ovat palvelun käyttäjän hyödyt, kipupisteet ja tarpeet (kuva 8). Tämän jälkeen on kiteytetty ratkaisu ja muodostettu työnantajakuvan kehittämispalvelu palvelukonsepti, joka lievittää ongelmaa tarjoamalla hyötyjä.

Mitkä ovat työnantajakuvan kehittämispalvelun liiketoiminnalliset tavoitteet? Miten palvelun konseptoinnista hyödytään?



Kuva 7. Uuden palvelun konseptointityökalu, (Forsberg & Säynäjäkangas 2018), Mind-map, Palvelun tuottajan hyödyt ja liiketoiminnalliset tavoitteet.

Liiketoiminnan hyötyjen ja tavoitteiden näkökulmasta esiin nousevat työntekijälähtöisyys, kasvu sekä asiantuntijamaineen parantumiseen liittyvät näkökulmat. Työntekijälähtöinen palvelun konseptointi on kasvun sekä brändin kehittämisen edellytys.

Millainen on asiakkaan tarpeet huomioiva työnantajakuvan kehittämispalvelu? Miten asiakas hyötyy palvelusta?



Kuva 8. Uuden palvelun konseptointityökalu, (Forsberg & Säynäjäkangas 2018) Mind map, Palvelun käyttäjän hyödyt ja tarpeet.

Asiakkaan tarpeiden ja hyötyjen näkökulmasta työnantajakuvan kehittämispalvelun palvelukonseptin tulee pyrkiä osoittamaan palvelun hyödyt, ennakoita ja huomioida asiakastarpeet ja auttaa asiakasta strategisessa kehittämisessä suoraviivaisella ja selkeällä tavalla.



Kuva 9. Uuden palvelun konseptointityökalu, (Forsberg & Säynäjäkangas 2018) Mind map, Palvelun tuottajan ja käyttäjän hyödyt.

Konseptointityökalun avulla yhdistetään palvelun tuottajan ja palvelun käyttäjän hyötynäkökulmat, joiden avulla määritellään ne toimintatavat ja tehtävät, jotka johtavat ratkaisun syntymiseen ja konseptin kiteyttämiseen (kuva 9).

Ennakoivan arvonluonnin prosessimallin mukaan haastamalla asiakkaan tulevaisuusajattelua pyritään luomaan asiakkaalle konseptoinnin seurauksena työnantajakuvaa koskeva tulevaisuusstrategia. Ennakoivan arvonluonnin näkökulmasta työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin keskiössä tulee olla tulevaisuuskestävän strategian luominen asiakkaalle. Palvelun tuottajan tehtävänä on työnantajakuvan kehittämispalvelun palvelukonseptissa ennakoiva arvon luominen, tulevaisuusajatteluun haastaminen, visioinnin mahdollistaminen ja fasilitointi. Palvelun käyttäjän tehtäväksi muodostuu yrityksen arvojen ja vision arviointi. Työntekijäymmärryksen syventäminen, osaamisen kartoittaminen ja työelämätarpeisiin vastaaminen sopivilla keinoilla

ja työntekijäkokemuksen kehittämisen tahtotilan ilmaisu, joka mahdollistaa työnantajakuvan kehittämisen.

## **10 Palvelukonsepti**

### **10.1 Kilpailija-analyysin toteutus**

Kilpailija-analyysin avulla on tarkasteltu kohdeyrityksen vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa kilpailijoihin sekä nähdä niitä uhkia ja mahdollisuuksia, jotka liittyvät kilpailijoiden toimintaan. Kilpailija-analyysin avulla voidaan löytää konseptointi prosessin aikana kilpailuetu, joka erottaa kohdeyrityksen palvelukonseptin kilpailijoista.

Kilpailija-analyysi perustuu kilpailijoiden määrittelyyn. Kilpailija-analyysi on kohdennettu kohdeyrityksen kilpailijoihin, joiden voidaan ajatella löytyvän potentiaalisen asiakkaan toimesta Google-haun avulla. Kilpailija-analyysiä varten on tehty testihaku, jossa hakusanoina on käytetty sanayhdistelmiä, työnantajakuvan kehittämispalvelu, työnantajakuvan kehittämispalvelu Jyväskylä, työnantajabrändin kehittäminen sekä rekrymarkkinointi Jyväskylä.

Tietoa kilpailijoista on kerätty tarkastelemalla kilpailijoiden verkkosivuja. Analysoimalla kilpailijoiden liiketoimintaa verkkosivujen avulla voidaan tarkastella samoja asioita, jotka ovat näkyvillä asiakkaille, ja joiden perusteella kilpailijan asiakas tekee ostopäätöksen. Jokaisesta kilpailijasta on rakennettu mood-board, jonka sisällön fokuksessa ovat kilpailijoiden vastuullisuusviestintä, tulevaisuuskestävyys, brändi, visuaalinen ilme, palvelut sekä kohderyhmä.

Mood-boardeihin kerättyä aineistoa on teemoittelu eri näkökulmiin, joista muodostuu kohdeyritykselle erottautumistekijöitä. Näiden näkökulmien avulla

huomioidaan kilpailijoiden liiketoiminnan vaikutukset kohdeyrityksen uuden palvelun konseptointiin (taulukko 1).

### Kilpailija-analyysin teemat

Teema	Huomiot
<b>Hakutulosten kilpailu</b>	- Työnantajakuvan kehittämispalvelu ei ole kovin kilpailtu hakutuloksissa - Sponsoroituja mainoksia on vain muutamia, jotka keskittyvät erityisesti työnantajakuvan kehittämiseen
<b>Palvelutarjonnan hajanaisuus</b>	- Kilpailijoiden tarjoama palvelu on hajanaista - Palveluprosesseja ei ole kuvattu selkeästi
<b>Kohderyhmä ja markkinointi</b>	- Kohderyhmänä ovat suuret edelläkävijäyritykset, joilla on osaamista ja kapasiteettia - Kohdennettu HR-asiantuntijoille - Työnantajakuvan kehittämisessä painotetaan strategista lähestymistapaa ja vuoropuhelua asiakkaiden kanssa
<b>Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet</b>	- Kilpailijoiden omat työnantajakuvan rakentamisen keinot vaihtelevat - Visualisointi ja visuaalinen materiaali ovat perinteisiä - Kestävää kehitystä ei ole huomioitu

Taulukko 1. Kilpailija-analyysin teemat.

Kilpailija-analyysin perusteella (Liite 4) voidaan todeta, että hakutulosten perusteella kilpailu työnantajakuvan kehittämispalveluissa ei ole kovin voimakasta. Palvelun tarjonta on hajanaista, eikä selkeitä palvelunkuvauksia ole saatavilla, joten palveluprosessien kuvaukset ovat epäselviä ja. Kilpailijat korostavat strategista lähestymistapaa ja iteratiivista palveluprosessia. Kohderyhmänä ovat selkeästi keskisuuret ja suuret yritykset, joilla on resursseja sitoutua pitkäkestoiseen kehittämisprosessiin. Kilpailijoiden tuottama visuaalinen markkinointimateriaali on sähköisessä mediassa perinteistä eikä vastuullisuudenmahdollisuuksia työnantajakuvan kehittämiseksi ole juurikaan huomioitu. Kohdeyrityksen tulisi keskittyä erottautumaan kilpailijoista tarjoamalla selkeämpiä palveluprosesseja, korostamalla markkinoinnin näkökulmaa ja kehittämällä vahvuuksia strategisesti.

## 10.2 Työntajakuvan sisältöstrategian kehittämispalvelu

Työntajakuvan kehittämispalvelun konseptointi perustuu halutun tulevaisuuden määrittelyyn, joka yhdistää työntekijän ja työnantajan tarpeet, ja pyrkii muodostamaan tulevaisuusstrategian, jonka avulla määritellyt tarpeet täytetään. Työntajakuvan kehittämispalvelun palvelukonseptin keskiöön nousee strateginen näkökulma, jonka avulla pyritään ennakoimaan asiakkaan tarpeita kehittää työntajakuvaa, ja jonka avulla voidaan Ennakoivan arvonluonnin prosessimallia hyödyntämällä luoda arvoa ennakoivasti ja kasvattaa ymmärrystä yhteisestä halutusta tulevaisuudesta.

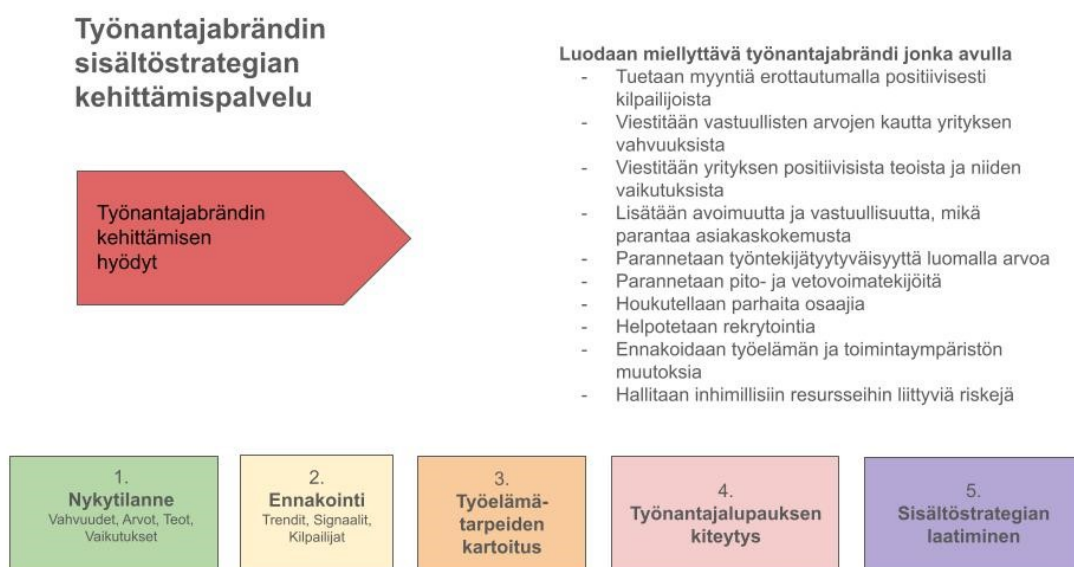


Kuva 10. Uuden palvelun konseptointityökalu, (Forsberg & Säynäjäkangas 2018) Mind map, Ratkaisu.

Työntajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnissa fokuksessa on työntajakuvan strateginen yhteiskehittäminen, joka tukee strategian omaksumista ja jalkauttamista (kuva 10). Strateginen ajattelu edellyttää tulevaisuustietoisuuden kasvattamista ja tulevaisuuden työelämän sekä työntekijöiden tarpeiden muutosten ennakoimista. Haluttu tulevaisuus syntyy yrityksen sisällä vuorovaikutuksessa ja yhteisen toiminnan kautta. Nykyisyydessä tapahtuvien tekojen avulla voidaan viestiä tulevaisuuden

strategian ja vision toteuttamishalukkuudesta. Viestimällä positiivisista työntekijäkokemuksista voidaan muodostaa positiivinen työnantajakuva ulkoisille asiakkaille ja potentiaalisille uusille työntekijöille.

Uuden palvelukonseptin tavoitteena on fasilitoinnin avulla mahdollistaa, työnantajakuvan kehittämisen hyötyjen ymmärtäminen ja hyödyntäminen, arvojen määrittely, muutosten ennakointi, työntekijöiden tarpeiden ymmärtäminen ja tarpeita tukevien toimenpiteiden strategisen valinnan tekeminen, sekä toimintatavoista viestiminen valitulle kohderyhmälle (kuva 11).

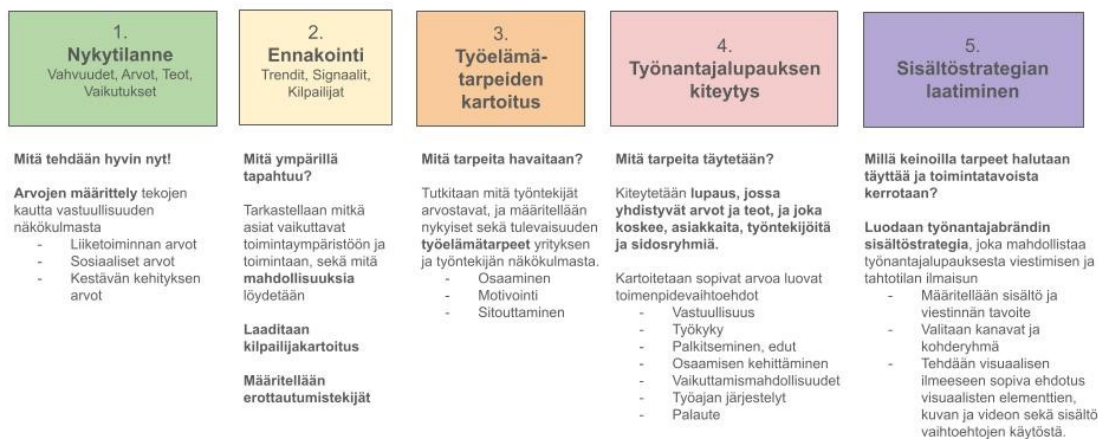


Kuva 11. Työnantajabrändin sisältöstrategian kehittämispalvelu, Työnantajabrändin kehittämisen hyödyt.

Yhteiskehittämisen fasilitoinnin avulla pyritään lisäämään avointa ja osallistavaa toimintaa, informaation saatavuutta ja parantamaan viestintää. Fasilitoinnin tavoitteena on luottamuksen lisääminen viestintää tehostamalla. Avoin toiminta ja viestintä on luottamuksen rakentamisen perusta (Korkiakoski 2023, 43). Jakamalla informaatiota muodostuu yhteinen sosiaalinen tietoisuus, joka mahdollistaa yhteisen ymmärryksen luomisen (Wilenius 2015, 147). Haluttu yhteinen tulevaisuus, johon tulevaisuusstrategia perustuu, luodaan

vuorovaikutuksessa, jonka takia vuorovaikutuksen tukeminen fasilitointivaiheessa on kehittämistyön onnistumisen kannalta ratkaisevaa.

Palvelun sisältö:



Kuva 12. Palvelun sisältö.

Palvelun tavoitteena on auttaa asiakasta määrittelemään ne toimenpiteet, joiden pohjalta suunnitellaan markkinointia, kun tavoitteena on miellyttävän työnantajabrändin muodostaminen (kuva 12). Työnantajakuva, joka perustuu vastuullisiin arvoihin ja tahtoon ymmärtää työntekijän tarpeita ja edistää työntekijätyytyväisyyttä heijastuu asiakkaisiin ja sidosryhmiin luomalla lisäarvoa maineen paranemisen kautta.

## 11 Pohdinta

Opinnäytetyön kehittämiskohteena oli uuden työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptointi. Teoreettisen viitekehyksen fokukseen valikoitui työnantajakuva, vastuullisuus ja työelämän muutos, joita kehystävät ennakointi sekä palvelumuotoilun lähestymistapa. Tarkastelemalla teoreettisesti työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä, vastuullisuutta sekä työelämän muutosta on pyritty ymmärtämään työnantajakuvaan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä,

joiden mahdollisuuksia ja hyötyjä on tarkasteltu sekä kohdeyrityksen, että sisäisen ja ulkoisen asiakkaan näkökulmista. Tarkastelemalla palvelumuotoilun mahdollisuuksia ennakoinnin välineenä pyrittiin löytämään näkökulmia ennakointiin, joita voi hyödyntää työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnissa.

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui palvelu muotoilu, jonka mahdollisuuksia tarkasteltiin strategisen ennakoinnin ja tulevaisuusmuotoilun näkökulmista. Erilaisten lähestymistapojen tarkastelun avulla tavoitteena oli löytää uusia kohdeyrityksen sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaavia näkökulmia palvelumuotoiluun, ja muotoilla prosessimalli, jonka avulla on mahdollista hyödyntää ennakointia palvelunkehityksessä. Prosessimallin kehittämistyön tuloksena syntyi Ennakoivan arvonluonnin prosessimalli, joka perustuu palveluntuottajan kykyyn muodostaa asiakastarpeita ja tuottaa ennakoinnin avulla lisäarvoa asiakkaalle. Ennakoivan arvonluonnin prosessimalli korostaa asiantuntijan kykyä luoda asiakashyötyä ennakoimalla ja hyödyntämällä vastuullisen ajattelun liiketoimintaa tukevia mahdollisuuksia. Ennakoivan arvonluonnin prosessimallin avulla on mahdollista vaikuttaa nykyisen ja tulevaisuuden liiketoiminnan arvonmuodostuksen tapoihin ja myötävaikuttaa inhimillisemmän liiketoimintaympäristön kehittymiseen nostamalla työntekijälähtöisyys, vuorovaikutus ja yhteiskehittäminen yhteisestä hyötynäkökulmasta tulevaisuuden liiketoiminnan peruspilareiksi. Prosessimallia hyödyntämällä voidaan tarjota asiakkaalle tulevaisuus strategia, jonka avulla on mahdollista varautua tulevaisuuden työelämän muutoksiin työntekijälähtöisesti työelämän arjessa tapahtuvien työntekijöiden ja liiketoiminnan tarpeiden yhdistämisen avulla, mikä parantaa yrityksen muutoskyvykkyyttä ja tulevaisuuskestävyyttä.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen tarkastelu useista eri näkökulmista lisää tutkimuksen validiteettia ja luotettavuutta. Tutkimuksen lähtökohtana on ollut nousevien trendien huomioiminen kehittämistyössä, jonka seurauksena kehittämistyö perustuu ajankohtaisiin näkökulmiin. Yhdistämällä palvelumuotoilun ja ennakoinnin lähtökohtien tarkastelu teoreettiseen

viitekehukseen, jonka fokuksessa ovat ajankohtaiset näkökulmat vastuullisuus ja työelämän muutos sekä niiden kehittämistä saatavien hyötyjen tutkiminen, kasvattaa tutkimuksen validiteettia luomalla uusia näkökulmia.

Tarkastelemalla palvelumuotoilua tutkimuksen lähtökohtana on osana tutkimustulosta muodostettu Ennakoivan arvonluonnin prosessimalli, jonka avulla on valittu sopivat prosessin mukaiset menetelmät, joita on käytetty prosessimallin mukaan. Prosessimallia noudattamalla ja siihen sopivien menetelmien valinnan avulla on testattu prosessimallin toimivuus, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Kehitystyön aikana on luotu arvoa ennakoivasti skannaamalla ja kehystämällä toimintaympäristöä, Analysoimalla ja ennakoimalla liiketoiminnan nykytilaa ja mahdollisuuksia, analysoimalla kilpailijoiden toimintaa sekä visioimalla haluttua tulevaisuutta työntekijälähtöisesti käyttämällä sopivia vuorovaikutustapoja ja fasilitointimenetelmiä sekä -periaatteita.

Ennakointimenetelmien avulla on pyritty muodostamaan ennakkokäsitys tutkimuksen toimintaympäristöstä. Tavoitteena on ollut kohdentaa palvelunkehityksen tarve ennakoivasti herättämällä kohdeyrityksessä sekä vastuullisuus- että tulevaisuusajattelua. Osallistavan visioinnin ja yhteiskehittämisen avulla on muodostettu kohdeyrityksen sisällä yhteinen tavoiteltava tulevaisuus ja tahtotila, johon konseptointi perustuu. Menetelmien valinta tukee Ennakoivan arvonluonnin prosessimallia sekä kohdeyrityksen, palvelun tuottajan sekä palvelun käyttäjän näkökulmista. Ennakoiva arvonluontiprosessi ja sen aikana käytetyt menetelmät skaalautuvat sisäisestä henkilöstön ja liiketoiminnan tarpeisiin perustuvasta palvelumuotoiluprosessista palvelun käyttäjään eli asiakkaaseen, ja prosessimalli heijastuu palvelun käyttäjän asiakkaaseen saakka.

Ennakoivan arvonluonnin prosessimallin sisältämät työntekijälähtöisen palvelumuotoilun kuvaus, palvelunkehityksen vuorovaikutusmallin ja arvonluontiprosessin fasilitointimalien avulla on visualisoitu prosessin vaiheita, mikä lisää konseptointiprosessin läpinäkyvyyttä ja helpottaa sen vaiheiden

ymmärtämistä. Prosessimallissa esitetty haluttu tulevaisuus on visualisoitu työnantajakuvan näkökulmasta, jonka tavoitteena on havainnollistaa työnantajakuvan kehittämispalvelun sisältämää asiakkaan ja työnantajan välistä työnantajakuvan kehittämisprosessia, jonka tavoitteena on työntekijäytyväisyyden parantaminen.

Työntekijäytyväisyyden parantaminen on noussut halutun tulevaisuuden tavoitteeksi teoreettisen viitekehyksen tarkastelun perusteella. Teoreettisen viitekehystä nousevan keskeisimmän työnantajakuvan kehittämiseen liittyvän näkökulman yhdistäminen Ennakoivan arvonluonnin prosessimalliin yhdistää teoreettisen viitekehyksen, tutkimuksen lähtökohtien tarkastelun, prosessimallin, konseptoinnin toisiinsa, mikä lisää tutkimuksen validiteettia ja luotettavuutta. Testaamalla Ennakoivan arvonluonnin prosessimallia valitsemalla sitä tukevia menetelmiä on luotu toimiva arvonluonnin prosessimalli, joka hyödyntää sekä ennakointia, että vastuullisuutta. Sen avulla on kiteytetty onnistuneesti ainutlaatuisen työntekijäytyväisyyden ja asiakaskokemuksen luomiseen tähtäävä palvelukonsepti.

Tutkimuksen avulla on luotu Ennakoiva arvonluonnin prosessimalli, jonka avulla voidaan havainnoida ja yhdistää sekä liiketoiminnan että sisäisen ja ulkoisen asiakkaan hyötynäkökulma. Ennakoiva arvonluonti tarkoittaa uudenlaisen ajattelumallin jalkauttamista liiketoimintaan. Ennakoivan arvonluonnin avulla palveluntuottaja voi muodostaa asiakastarpeita ennakoinnin ja vastuullisuuden näkökulmasta, ja luoda lisäarvoa yhteiskehittämisen keinoilla erilaisten sidosryhmien kanssa. Siirtyminen ajatteluun, jossa kilpailusta siirrytään yhteisen arvon tuottamiseen, on kasvavana ajattelumallina yhteiskunnallisesti tärkeä, ja se mahdollistaa vastakkainasettelun vähenemisen ja yhteistyön merkityksen kasvun. Ennakoivan arvonluonnin prosessimallin avulla voidaan visualisoida tulevaisuusajatteluun ja muutopsyvykkyyteen perustuvan ennakointiin perustuvan näkökulman hyödynnettävyyttä liike-elämässä. Tavoitteena on vastuullisuuden hyödyntämisen mahdollisuuksien avaaminen. Vastuullisesta toiminnasta hyötyminen liike-elämässä on ok, kunhan se tapahtuu ilman viherpesua. Vastuullisuuden hyödyntämisen periaatteista tulisi käydä avointa

keskustelua sillä vastuullisuuden hyödyntäminen on yhteisen tulevaisuuden rakentamista.

Tutkimusprosessi on vaikuttanut kohdeyrityksen tulevaisuusajatteluun, ymmärrykseen vastuullisuuden hyödyntämisen periaatteista ja mahdollisuuksista kehittää vastuullista liiketoimintaa ja palveluja sekä olla aktiivisesti muokkaamassa tulevaisuutta kehittämällä vuorovaikutukseen ja yhteiskehittämiseen perustuvaa liiketoimintaa. Kohdeyrityksen näkökulmasta työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptointiprosessi mahdollisti työntekijälähtöisen palvelunkehitysprosessin läpiviemisen, jonka tuloksena kiteytettiin palvelu, josta koetaan olevan hyötyä sekä liiketoiminnalle mutta myös työntekijöille. Uuden palvelun konseptointi lisää kannattavuutta parantamalla tuottavuutta tehostamalla inhimillisten resurssien käyttöä, laajentamalla palveluvalikoimaa ja asiakassegmenttiä, ja mahdollistamalla asiakastarpeiden ennakoinnin ja niiden hyödyntämisen. Oma rooli kehittämistutkimuksen fasilitoijana on toiminut kohdeyrityksen liiketoiminnan kehityksen mahdollistajana, jonka toiminta on edennyt Ennakoivan arvonluonnin prosessimallin mukaan ennakoivasti, vastuullisesti, arvoa luovasti, työntekijälähtöisesti, yhteiskehittämällä kohti yhdessä sovittua tulevaisuutta. Tutkimusprosessin aikana olen läpikäynyt ja liittänyt kokonaisuudeksi suuren määrän tietoa eri näkökulmista, ja onnistunut luomaan yhteyksiä ja merkityksiä asioiden välille. Opinnäytetyö ei siis ole pelkästään oman alan tutkimus vaan pyrkimys jäsentää toimintaympäristössä signaloivia näkökulmia uudeksi ajattelumalliksi, ja luoda samalla pohja omalle ammatilliselle kehittymiselle uudesta liiketoimintaa hyödyntävästä näkökulmasta.

Jatkotutkimuksen mahdollistaa palvelusta saatava asiakaspalaute ja asiakaskokemukset, joiden avulla voidaan tutkia palvelun vahvuuksia ja heikkouksia. Analysoimalla asiakaskokemusta voidaan palvelua kehittää asiakkaiden tarpeiden ja odotusten näkökulmasta. Jatkotutkimuksen avulla voidaan myös tarkastella työnantajakuvan kehittämispalvelun hyötyjä ja vaikuttavuutta. Tutkimalla vaikutuksia asiakasorganisaation brändiin ja rekrytointiprosesseihin voidaan selvittää, miten palvelu edistää organisaation

tavoitteiden saavuttamista. Työnantajakuvan kehittämispalvelua on mahdollista laajentaa tutkimalla tarkemmin, miten sitä voi hyödyntää eri toimintaympäristöissä tai asiakassegmenteissä. Jatkotutkimuksen avulla voidaan kehittää uusia palvelukonsepteja eri kokoisille yrityksille tai tietyille toimialoille. Tutkimalla tekoälyn mahdollisuuksia jatkokehittää työnantajakuvan kehittämispalveluja voidaan pyrkiä tehostamaan palvelua kehittämällä tehokkaita analyysimenetelmiä, joiden avulla voidaan personoida palvelua.

## Lähteet

- Aavameri, L. & Haapala, J. 2008. Omatuntotalous, Helsinki: Talentum.
- Brown, L. J., 2023. Millennials and Work-Life balance Comparisons Across Generations. A Dissertation Presented in partial fulfilment of the requirements for Degree Doctor of Philosophy. Liberty University. <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5326&context=doctoral>. 7.11.2023.
- Bärlund, A. & Perko S. 2013. Kestävä johtajuus – Bisneksen uusi elinehto, Talentum, Latvia: Balto-print.
- Cone Communications, 2017. CSR Study. <https://www.cbd.int/doc/case-studies/inc/cs-inc-cone-communications-en.pdf>. 17.10.2023
- CGK, Center of Generational Kinetics, 2018. The State of Gen-Z, Unexpected insights into how Gen Z is impacting everything from technology and brands to social media and the workplace. FALL 2018. <https://genhq.com/wp-content/uploads/2022/08/State-of-Gen-Z-2018.pdf>. 10.11.2023.
- CGK, Center of Generational Kinetics, 2019. The State of Gen-Z, A New Generation Emerges — and Brings Tremendous Change. <https://genhq.com/wp-content/uploads/2022/07/State-of-Gen-Z-2019.pdf>. 11.11.2023.
- Design Council, 2023. Framework for Innovation. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>. 15.8.2023.
- Dorsey, J. 2023, Gen Z and tech dependency: How youngest generation interacts differently with the digital world, <https://jasondorsey.com/blog/gen-z-and-tech-dependency-how-the-youngest-generation-interacts-differently-with-the-digital-world/>. 11.10.2023
- Deloitte, 2023. 2023 Gen Z and Millennial Survey. Viitattu 16.11.2023. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillenniasurvey.html> . 2023.
- Dufva, M. & Rekola S., 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan, [https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra\\_megatrendit-2023\\_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf), Sitran selvityksiä 224, 10.7.2023.
- Dufva M., Solovjev-Vartiovaara A. & Vataja K., 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>. 7.10.2023
- Edelman Trust Barometer, 2023, Navigating a Polarized World. <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>. 11.10.2023
- Employer Brand Playbook, 5 Steps to Crafting a Highly Social Talent Brand. 2017. [https://customersuccess.linkedin.com/content/dam/customersuccess/employerBranding/employerBranding\\_PDFs/LinkedIn\\_Employer\\_Brand\\_Playbook.pdf](https://customersuccess.linkedin.com/content/dam/customersuccess/employerBranding/employerBranding_PDFs/LinkedIn_Employer_Brand_Playbook.pdf). 15.11.2023.

- Forbes, 2023. How Gen Z's Impact On the Workplace Continues to Grow. <https://www.forbes.com/sites/edwardsegal/2023/05/24/how-gen-zs-impact-on-the-workplace-continues-to-grow/>. 11.11.2023
- Forsberg, S. & Säynäjäkangas, J., 2018. Konseptointi uuden palvelun kehittämisessä. Kehittämiskohteena digitaalisen alustan palvelukonsepti palvelumuotoilun viitekehyksessä. Opinnäytetyö, Muotoilija YAMK, Palvelumuotoilu XAMK.
- Gallup, 2023. How Millennials Want to Work and Live, The Six Big Changes Leaders Have to Make. <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>. 8.11.2023.
- Gjerstad, E., 2015. Näin vaikutat: Vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Docendo
- Gordon, A., Rohrbeck, R. & Schwarz, J. 2019. Escaping the 'Faster Horses' Trap: Bridging Strategic Foresight and Design-Based Innovation. [https://timreview.ca/sites/default/files/article\\_PDF/TIMReview\\_August\\_2019-%20Final%20-%20C.pdf](https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/TIMReview_August_2019-%20Final%20-%20C.pdf). 18.10.2023
- Hakonen, A. & Nylander, M. (2015) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PSkustannus
- Harari, Y., 2018. 21 oppituntia maailman tilasta. Tallinna: Bazar Kustannus Oy.
- Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakaslähtöisyyteen: uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Helsilä, M., 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava, Keuruu
- Hellström, E. & Parkkonen, P., 2022. Vastuullisuudentulevaisuus, Helsinki: Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/vastuullisuuden-tulevaisuus/#publication-content>. 7.10.2023
- Huhta, M. & Myllyntaus, V., 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki, Alma Talent.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Impiö, A. 2022. Benchmarking eli kilpailijavertailu auttaa parantamaan pienemmänkin yrityksen tuloksellisuutta. OAMK-blogi, digiliike tietoa digitaalisesta markkinoinnista. <https://blogi.oamk.fi/2022/05/16/benchmarking-kilpailijavertailu-auttaa-parantamaan-yrityksen-tuloksellisuutta/>. 18.12.2023
- Juvonen, M., Piironen, M. & Tiainen, A-I. 2019. Työnantajakuvan kehittäminen rekrytointiprosessin edistäjänä. Teoksessa Ruotsalainen, M-L. & Tiainen, A-I. (toim.) Smerec – new generation recruitment skills for SMES and workforce. 60 – 67. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-275-288-8>. 10.7.2023.
- Juutinen, S. & Steiner, M-L. 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro.
- Kangas, H., 2021. Työntekijän elinkaaren 6 vaihetta. Blogi, Talentech. <https://blog.talentech.com/fi/tyontekijan-elinkaaren-6-vaihetta>, 15.11.2023
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen Strategia. Helsinki: Alma Talent

- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S., 2021. *Palvelumuotoilun Bisneskirja*, Helsinki: Alma.
- Kolko, J. 2018, The divisiveness of design thinking. *Interactions*. 25(3), s. 28–34. URL: <http://interactions.acm.org/archive/view/may-june-2018/the-divisiveness-of-design-thinking>, 17.10.2023
- Korkiakoski, K., 2023. *Huomisen asiakas*. Kauppakamari.
- Koskelo, M., 2023. *Tehtävänä tulevaisuus, tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa*. Helsinki: Alma.
- Kuisma, J., 2015. *Mainetta ja Tulosta, Yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä*. ST-Akatemia. Bookwell Oy, Porvoo
- Liedtka, J., 2018, Why Design Thinking Works. *Harvard Business Review*, Sep/Oct2018, 96 (5), s. 72–79. URL: <https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works>, 15.10.2023
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. *Onnistu strategiassa*. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy
- Löytänä, J. & Korteso, K., 2011. *Asiakaskokemus, Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum 201, Helsinki.
- Mannermaa, M., 2000, (toim.) *Tulevaisuuden haltuunotto*. Pk-yrityksen ennakkoinnin käsikirja. Työministeriö, Helsinki.
- Manninen, J. 2016. *Vastuullisuus Mitä tapahtuu huomenna? Väitekirja vastuullisuudesta*. Helsinki: Ellun Kanat Oy, Star-Offset Oy
- Marjamäki, P-L & Vuorio, J, 2021. *Viestinnän johtaminen, strategiasta tuloksiin*. Helsinki: Alma Talent Oy
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. *Hyvät pahat ja millenniaalit – Miten meitä tulisi johtaa*. Jyväskylä: Atena
- Meristö, T., 2020. *Skenaariotyöskentely auttaa tulevaisuuden epävarmuuden hallinnassa*. <https://journal.laurea.fi/skenaariotyoskentely-auttaa-tulevaisuuden-epavarmuuden-hallinnassa/#a936abc6>, 19.10.2023
- Miettinen, S. 2011. *Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista*. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 18–41.
- Nikkilä, L. & Salakari, M. 2021. *Uusien sukupolvien rekrytointi ja sitouttaminen sote-alalle ei ole mahdotonta*. Talk-verkkolehti, HYVE / Health and Well-being <https://talk.turkuamk.fi/hyve/uusien-sukupolvien-rekrytointi-ja-sitouttaminen-sote-alalle-ei-ole-mahdotonta/>. 16.11-2023
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Olkkonen, L. 2022. *Neljä tapaa toteuttaa vastuullista viestintää*. <https://www.lut.fi/fi/artikkelit/nelja-tapaa-toteuttaa-vastuullista-viestintaa>. 27.7.2023
- Osterwalder, A. 2014. *Why we created value proposition design*. <https://www.strategyzer.com/library/value-proposition-design> . 5.4.2024
- Porter, M.E. 1984. *Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. 3. Helsinki: Oy Rastor Ab.

- Rohrbeck, Kum, Jissink, & Gordon, 2018, 107 Corporate Foresight, Benchmarking Report 2018: How leading firms build a superior position in markets of the future. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21918.43846>. 18.10.2023
- Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen S. 2011. Unohda innovointi, keskity arvonluontiin, Ihmislähtöisen innovaatiotoiminnan menestystarinoita eli kuinka uudenlaista arvoa synnytetään käytännössä. Julkaisija: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra Kustantaja: Edita Publishing Oy, 19.10.2023
- Sheppard, B., Sarrazin H., Kouyoumjian G. & Dore F., 2018. The Business Value of Design. McKinsey Quarterly. *Oct2018, vol.* 4. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design> 17.10.2023.
- Stickdorn, M. 2012a. Definitions: Service design as an interdisciplinary approach. In M. Stickdorn & J. Schneider (eds.) This is service design thinking. Basics – Tools – Cases. Amsterdam: BIS Publishers, 28–33.
- Tanner, R. 2021. Miten johtaa VUCA-maailmassa. <https://bonfire.fi/miten-johtaa-vuca-maailmassa/> . 7.5.2024
- Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A., 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190> .15.11.2023
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- TTL, 2020. Hyvinvointia Työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työn kehityksestä. Toimittanut Lauri Kokkinen, Työterveyslaitos. Tampere: PunaMusta Oy. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 7.10.203
- TTL, 2023. Strateginen työkykyjohtaminen mitä ja miksi. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>. 15.11.2023
- TTL, 2023. Strateginen työkykyjohtaminen johdolle. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/strateginen-tyokykyjohtaminen-johdolle>. 15.11.2023
- Vierula, M. 2023. Näkökulmia johtamiseen, Löydä kilpailuetu, löydä voittava strategia, Luento, Riveria. 3.2.2023.
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita
- Wilenius, M., 2015. Tulevaisuuskirja, Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- WorldatWork, 2000. Total Rewards Model. <https://www.worldatwork.org/total-rewards-model>. 11.9.2023

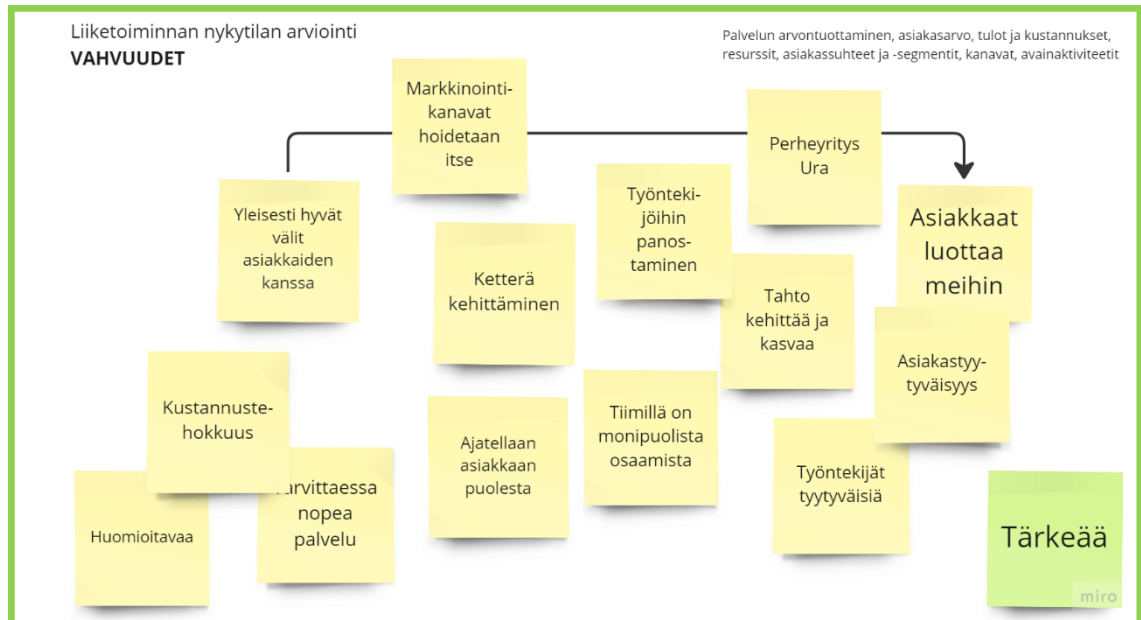
## SWOT-analyysi

Kohdeyrityksen tämänhetkinen liiketoiminta on palveluliiketoimintaa, jonka tarkastelun avulla on määriteltävä kohdeyrityksen liiketoimintaan liittyviä palvelunkehityksessä huomioitavia vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia, jotka vaikuttavat palvelun konseptointiin.

Kohdeyrityksellä on halu hakea maltillista kasvua työntekijälähtöisesti. Yrityksessä ymmärretään, että perheyriksen kriittinen menestystekijä on kyky hyödyntää inhimillisiä resursseja, koska pienessä perheyriksessä henkilöstöresurssit ovat rajalliset. Tuottavuuden kasvua haetaan urakehityksen näkökulmista. Perheyriksessä kannustetaan oman urapolun luomiseen. Kohdeyrityksen tavoitteena ei ole liiketaloudellisen hyödyn kasvattaminen vaan työntekijätyytyväisyyden lisääminen ja työllistäminen.

Kohdeyrityksen toiminta on kustannustehokasta. Kustannukset ovat pääasiassa palkkakuluja. Pienen yrityksen vahvuutena on kyky toimia nopeasti ja kustannustehokkaasti. Yrityksen sähköinen markkinointi hoidetaan sisäisesti, mikä laskee kustannuksia. Tiimillä on monipuolista osaamista, jota voidaan hyödyntää joustavasti. Osaamista on mahdollista siirtää projektista toiseen tarpeen mukaan. Osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan positiivisesti ja työntekijöillä on ollut mahdollista kehittää omaa osaamistaan omista lähtökohdistaan.

Kohdeyrityksen asiakastytyväisyys on ollut korkea. Asiakkaat pitävät yritystä luotettavana ja arvostavat nopeaa palvelua. Asiakkaat luottavat yrityksen osaamiseen ja kykyyn tehdä olennaisia asiakkaiden etujen mukaisia valintoja heidän puolestaan. Asiakkaat arvostavat myös sitä, että heitä yritetään laskuttaa asioista, joita he eivät tarvitse. Siksi asiakassuhteet ovat pitkäikäisiä ja asiakkaat ovat lojaaleja.



Kuva 1. Kohdeyrityksen liiketoiminnan vahvuudet.

Rajalliset resurssit ja tiimin kasvaminen luovat painetta kehittää liiketoimintaa ja lisätä kasvua. Kohdeyrityksen heikkous on voimakkaasti kilpailtu toimiala, jossa tarjotaan samankaltaisia palveluja palveluliiketoiminnan muodossa. Kilpaillulla alalla on vaikea erottua muista kilpailijoista perinteisen palveluliiketoiminnan keinoilla. Sijainti Keski-Suomen alueella koventaa kilpailua suurista asiakkaista. Kilpalutilanne voi vaikuttaa palvelujen tuottavuuteen negatiivisesti alentamalla palvelujen hintoja.

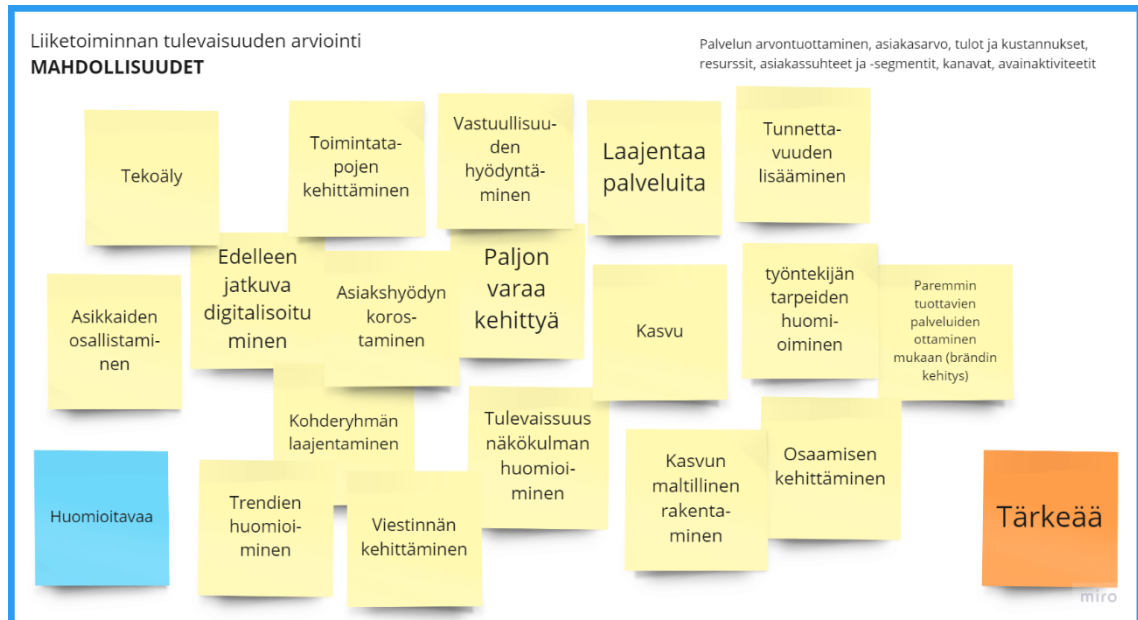
Nykyisen liiketoiminnan heikkoutena on osallisuuden ja tunnetason puuttuminen työntekijän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa, jonka avulla voitaisiin lisätä arvoa. Inhimillisten resurssien rajallinen määrä haastaa asiakaskontaktien laadun. Vuorovaikutustapoja kehittämällä voidaan tehostaa vuorovaikutusta ja lisätä osallisuutta rajallisista resursseista huolimatta, jolloin voidaan välttää kilpailukyvyyn ja tuottavuuden heikentyminen kehittämällä vuorovaikutusta kohdeyrityksen sisällä ja asiakkaan välillä.



Kuva 2. Kohdeyrityksen liiketoiminnan heikkoudet.

Kohdeyrityksen mahdollisuutena kasvaa on työntekijälähtöisen kasvustrategian luominen, jonka avulla voidaan kehittää liiketoimintaa palvelunkehityksen avulla.

Kasvustrategian luominen mahdollistaa käytettävissä olevien inhimillisten resurssien hyödyntämisen tehostamisen. Sen toteutumisen edellytyksenä on työntekijälähtöinen osaamisen kehittäminen, sitouttaminen, ja motivointi, mistä seuraa tarve kehittää palveluja ja liiketoimintaa työntekijälähtöisesti, mikä kasvattaa osaamista ja motivaatiota ja sitouttavaa työntekijöitä mahdollistamalla oma urapolun luomisen ja osaamisen kehittämisen perheyriksen sisällä. Inhimillisten resurssien käytön työntekijälähtöinen tehostaminen mahdollistaa kilpailukyvyyn parantamisen ja kilpailuedun muodostamisen palveluja kehittämällä.



Kuva 3. Kohdeyrityksen liiketoiminnan mahdollisuudet.

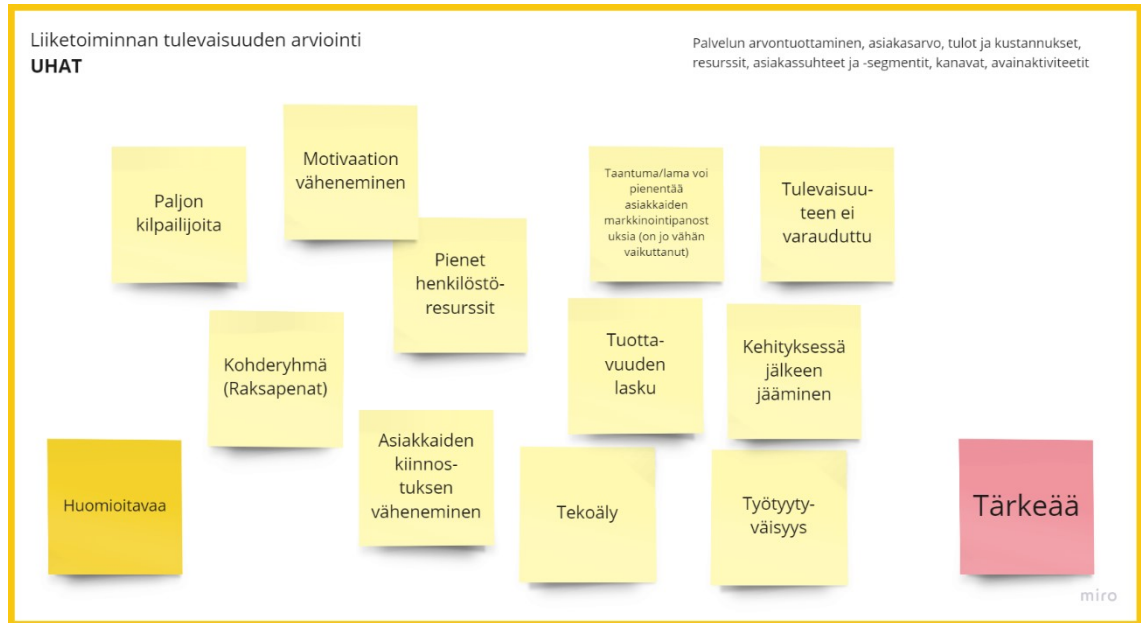
Palvelunkehitys mahdollistaa tunnettuuden lisäämisen innovoimalla ainutlaatuisia palveluja, joiden avulla pyritään erottautumaan kilpailijoista. Huomioimalla erilaisia trendejä on mahdollista kehittää palvelutarpeita. Vastuullisuuden muuttaminen asiakshyödyksi mahdollistaa uuden näkökulman luomisen nykyisiin palveluihin sekä uusien palvelujen kehittämisen uudelle asiakassegmentille. Tällä tavalla on mahdollista laajentaa palveluita ja kasvattaa asiakashyötyä sekä lisätä palvelun tuottavuutta.

Nykyisen palveluihin perustuvan liiketoiminnan heikkouksia ovat osallisuuden ja tunnetason puuttuminen kohdeyrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Inhimillisten resurssien rajallinen määrä haastaa asiakaskontaktien laadun. Vuorovaikutustapoja kehittämällä voidaan tehostaa vuorovaikutusta ja lisätä osallisuutta rajallisista resursseista huolimatta, jolloin voidaan välttää kilpailukyvyn ja tuottavuuden heikentyminen kehittämällä vuorovaikutusta kohdeyrityksen sisällä ja kohdeyrityksen ja asiakkaan välillä.

Digitalisaatio ja tekoäly ovat sekä mahdollisuuksia, että haasteita.

Työntekijälähtöisen ajattelun avulla voidaan mahdollistaa kasvua tukeva digitaalisen osaamisen kehittäminen. Mahdollisuus kehittää osaamista on avain

onnistuneelle palvelunkehitystyölle työntekijöiden motivoinnille ja sitouttamiselle, ja sitä kautta kasvulle. Huomioimalla työntekijöiden tarpeet ja lisäämällä työntekijätyytyväisyyttä on mahdollista kehittää liiketoimintaa.



Kuva 4. Kohdeyrityksen liiketoiminnan uhat.

Pienet resurssit edellyttävät tulevaisuuteen varautumista, jotta tuottavuus ei pienene. Asiakkaiden kiinnostusta voi pitää yllä kehittämällä palveluita ja markkinoimalla niitä kiinnostavasti. Jatkuva kehittäminen on tärkeää liiketoiminnan kannattavuuden takaamiseksi.

## Haluttu mahdollinen skenaario

Liiketoiminnan kehittäminen perustuu kasvustrategiaan, jossa haetaan kasvua palvelunkehityksen avulla, pyritään modernisoimaan toimintatapoja, ja laajentamaan kohderyhmää sekä etsimään uusia kohdemarkkinoita. Palvelujen kehittämisen taustatekijänä on perheyrityksen tarve tarkastella mahdollisuuksia hyödyntää yrityksen inhimillisiä resursseja.

Kehittämistyö perustuu globaaleihin trendeihin, jotka vaikuttavat kohdeyrityksen toimintaympäristöön. Erityistä huomiota kiinnitetään työelämän muutokseen, ja vastuullisuuden vaatimuksen kasvuun, jonka seurauksena työntekijöiden asenteet työn tekemistä kohtaan muuttuvat ja työelämältä halutaan erilaisia asioita kuin aikaisemmin. Tarkastelemalla ennakoivasti näitä muuttujia voidaan löytää näkökulmia palvelun konseptointiin, joiden avulla pyritään löytämään kilpailuetu.

Kehittämistyön tavoitteena on konseptoida palvelu, joka pystyy vastaamaan myös digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin. Palvelumalli hyödyntää teknologiaa ja mahdollistaa sekä kestäväen kehityksen, että parantaa yrityksen kannattavuutta, joka tukee sosiaalista vastuullisuutta. Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptointi mahdollistaa inhimillisten resurssien tarpeiden ja potentiaalinen tarkastelun ja huomioimisen kehittämisprosessin aikana. Kohdeyrityksen sisäisten asiakkaiden tarpeiden tarkastelun avulla luodaan toimintatapoja, jotka hyödyntävät ja parantavat osaamista, sitouttavat kohdeyrityksen toimintaan ja motivoivat kehittämään yrityksen toimintaa.

Inhimillisten resurssien hyödyntämistä lähestytään palvelumuotoilun prosessimallin pohjalta sekä strategisen ennakoinnin ja tulvaisuusmuotoilun näkökumista, joiden avulla muodostuu prosessimalli, jonka avulla palvelukonseptin vaiheet voidaan määritellä. Lisäksi tarkastellaan kohdeyrityksen liiketoimintaa vahvuuksien ja heikkouksien näkökulmasta sekä työntekijälähtöisen kasvustrategian mahdollisuuksia. Kun palvelunkehityksen sisäisenä tavoitteena on osallistava innovointi, luodaan merkityksellisyyttä

kehittämällä palveluinnovaatio, joka johtaa yhteisen osallisuuden tunteen ja kasvutarinan kehittymiseen.

Työntekijälähtöisen ajattelutavan avulla parannetaan kohdeyrityksen kykyä hyödyntää tulevaisuusajattelua ja tulevaisuuskestävyyttä. Työntekijälähtöinen kasvustrategia on strateginen valinta, joka johtaa yrityksen sisäisen tulevaisuusajattelun kehittyessä uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemiseen ja kehittämiseen, mikä parantaa kohdeyrityksen liiketoiminnan edellytyksiä.

Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptointiprosessi on kehystetty kohdeyrityksen tulevaisuusnäkökulma huomioiden. Vastuullisen liiketoiminnan vaateen kasvu ja työelämän arvojen voimakkaat muutokset ovat trendejä, jotka vaikuttavat työnantajakuvan muodostumiseen. Kohdeyrityksen tavoitteena on palvelun konseptointi, joka hyödyntää näitä trendejä.

Trendien hyödyntämisessä avainasemassa on ennakointi, joka perustuu sekä kohdeyrityksen, että asiakkaiden tarpeiden ennakointiin. Ennakoivan liiketoiminta-ajattelun avulla nostetaan valokeilaan kohdeyrityksen sekä sen asiakkaiden henkilöstön hyvinvointi ja resurssien vastuullinen käyttäminen, jotka lisäävät työnantajakuvan kehittämisen strategisia mahdollisuuksia ja toimenpiteitä, jotka hyödyntävät yritysten sisäisiä vahvuuksia. Konseptoinnissa huomioidaan inhimillisen pääoman merkitys ja sen hyödyntäminen proaktiivisesti. Ennakoinnista muodostuu systeeminen tapa, jonka avulla voidaan osallistamalla tarkastella toimintaa ja sen ongelmia ja mahdollisuuksia monipuolisesti. Ennakoinnin tavoitteena on tukea strategista suunnittelua ja varautumista liiketoimintaympäristön muutoksiin.

Konseptointi perustuu muutossignaalien ja trendien havaitsemiseen, joiden avulla voidaan nähdä vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia, ja luoda yhteisiä tulevaisuuden tavoitteita. Konseptoinnissa huomioidaan tarve ymmärtää menneisyyttä ja nykyhetkeä, ja lisätään kykyä valmistautua muutoksiin. Ennakoiva työnantajakuvan kehittämispalvelu sisältää tapoja lisätä asiakkaan

tulevaisuusajattelua ja -tietoisuutta tutkimalla signaaleja ja trendejä sekä monitoroimalla toimintaympäristöä.

Yhteiskuntavastuun ottaminen määrittää yritysten arvoa ja luo positiivista kuvaa yrityksestä. Vastuullisten toimintatapojen ja -periaatteiden kautta tuodaan esiin yrityksen vastuullisia arvoja. Tavoitteellinen vastuullisen toiminnan kehittäminen edellyttää yrityksen tapojen kehittämistä toimia taloudellisesti, kestävästi tai sosiaalisesti sekä toimintatapojen vaikuttavuuden arviointia. Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin tavoitteena on lisätä tietoisuutta vastuullisen liiketoimintastrategian hyödyistä maineen ja työnantajakuvan rakentamisessa. Tavoitteena on auttaa asiakkaita ymmärtämään asiakkaiden arvoja ja vaatimuksia, ja luoda merkityksiä sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta. Vastuullisen liiketoimintastrategian hyötyjen esiin tuomisen avulla autetaan asiakasta, näkemään vastuullisuuden uhat ja mahdollisuudet, sekä tehostamaan ja kehittämään inhimillisiä resursseja vastuullisesti, jonka avulla parannetaan ja kehitetään pito- ja vetovoimatekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Tavoitteeksi muodostuu asiakkaan kilpailukyvyyn parantaminen, jota hyödynnetään kilpailussa resursseista sekä inhimillisestä pääomasta, jotta voidaan saavuttaa kilpailuetu.

Konseptoinnin tavoitteena on luoda yhteistä sosiaaliseen vastuullisuuteen ja työntekijätyytyväisyyteen perustuvaa arvoa. Yhteisen arvon luominen edellyttää tulevaisuusstrategian luomista, toteuttamista, kehittämistä ja arviointia avoimesti ja osallistavasti. Strategia ohjaa toimintaa, joten vastuullisuusstrategia toteutuu, kun yrityksessä tapahtuva vuorovaikutus mahdollistaa riittävän kommunikoinnin ja viestinnän. Kohdeyritys mahdollistaa uuden palvelukonseptin ja prosessimallin avulla yhteisen arvon lisäämisen luomalla nykyisyyteen perustuvan tulevaisuudenkuvan vuorovaikutteisesti, ja kehittämällä asiakkaan työnantajakuva viestintää luodusta tilanteesta ja sen vaikutuksista. Kohdeyrityksen näkökulmasta tarkasteltuna tulevaisuusajattelun lisääminen johtaa vastuullisuuden hyötynäkökulmien jaettuun ymmärtämiseen ja tulevaisuusstrategian kehittämiseen. Palvelukonseptin keskiössä on

ymmärryksen lisääminen, toimintatapojen kehittäminen sekä vaikutusten arviointi vuorovaikutuksen ja viestinnän avulla.

Transformaatioprosessin läpivieminen mahdollistaa kohdeyrityksen työnantajakuvan kehittämispalvelun palvelukonseptin rakentamisen strategisen kehittämisen, asiakasymmärryksen lisäämisen, toimintatapojen kehittämisen ja vaikutusten arvioinnin sekä viestinnän tehostamisen ympärille. Jatkuva transformaatio ja kehittäminen johtaa asiakaskumppanuuksien luomiseen ja jatkuvan sisällöntuotannon tarpeen kehittymiseen.

Tulevaisuusajattelun kehittäminen ja tulevaisuusajattelun ja tulevaisuustrategian hyötyjen nostaminen esiin edellyttää työnantajakuvan muodostumisen periaatteiden ymmärtämistä ja soveltamista. Kohdeyrityksen tavoitteena on kohdentaa tulevaisuusajattelu inhimillisen pääoman ja sisäisten resurssien merkityksen tarkasteluun ja tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntämiseen, jotta asiakas löytää oman työnantajakuvansa vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat.

Sisäisen asiakkaan asiakaskokemus luo sisäisen työnantajakuvan, joka heijastuu ulkoiseen työnantajakuvaan. Käsite sisäisestä asiakkuudesta heijastuu yrityksen toiminnoista, jotka kohdistuvat henkilöstöön, ja vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja mahdollisuuteen tehdä työtä, ja vaikuttaa ulkoiseen asiakaskokemukseen. Konseptoinnin tavoitteena on auttaa asiakasta hyödyntämään sisäisen asiakaskokemuksen ymmärrystä eli työntekijäymmärrystä työnantajakuvan kehittämisessä, joka luo kilpailuetua kilpailussa inhimillisistä resursseista.

Konseptoinnin avulla voidaan kirkastaa asiakkaan työnantajalupaus, joka heijastaa henkilöstöpolitiikkaa, arvoja, toimintaperiaatteita ja tavoitteita. Työnantajalupauksen määrittely perustuu yrityksen tarpeisiin mutta sen täytyy kohdata myös työntekijän tarpeet, eikä yrityksen toiminta saa olla ristiriidassa toimintatapojen kanssa.

Sisäistä työnantajakuvausta pyritään kehittämään kehittämällä sekä arvoja, että toimintaa, jonka tavoitteena on työntekijäkokemuksen parantaminen ja työntekijätyytyväisyyden kasvattaminen. Kohdeyritys pyrkii analysoimaan työntekijäkokemusta funktionaalisemotionaalisella sekä erilaistavasta tai turvallisuuden tunnetta lisäävästä näkökulmasta. Kokemuksen analysoinnin avulla helpotetaan asiakasta ymmärtämään työntekijäkokemuksen potentiaali ja kehittämään sitä strategisesti haluttuun suuntaan.

Konseptoinnin fokuksessa on oikean sisäisen asiakaskokemukseen liittyvän ongelman tai mahdollisuuden määrittely ja ratkaiseminen. Asiakasyrityksen näkökulmasta kyse on osaamisen, motivaation ja sitoutumisen lisäämisestä ja työntekijän tarpeiden täyttämistä. Tarkastelun kohteena voi olla yrityskulttuuri, arvot, työilmapiiri, työkyky, motivointi ja palkitseminen, osaamisen kehittäminen, rekrytointiprosessi, perehdyttäminen tai työsuhteen päättäminen.

Sisäisen työnantajakuvausta kehittäminen kulminoituu työntekijätyytyväisyydestä viestimiseen. Asiakkaan arvopohjaan ja henkilöstöstrategiaan perustuva sisällön tuottaminen ja viestiminen sekä ulkoisen, että sisäisen työnantajakuvausta rakentamisen näkökulmista luo mielikuvan työnantajasta. Konseptin avulla voidaan suunnitella viestintää, joka tuo esiin työnantajalupauksen mukaisia tunteita herättäviä kokemuksia ja toimintaa, jotka heijastavat yrityksen kykyä ja halukkuutta panostaa sisäisiin resursseihin.

Työtyytyväisyyden suunnitelmallinen esiintuominen sisällöntuotannon ja kanavien analyttisen valinnan avulla auttaa rakentamaan työnantajakuvausta, joka erottuu kilpailijoista. Viestinnässä pyritään henkilökohtaisuuteen, mieleenpainuvuuteen, käytännölläisyyteen ja mielekkyyteen, jonka avulla pyritään välittämään, koskettamaan, helpottamaan, innostamaan ja yllättämään, jotta viestintä olisi vaikuttava.

Työelämän muutos vaikuttaa työnantajakuvausta kehittämiseen ja tekee prosessista jatkuvan. Sisäisten asiakkaiden muuttuvat tarpeet muuttavat työelämää, jolloin sisäisten asiakkaiden tarpeiden muutoksen ennakoitiin auttaa

sopeuttamaan toimintatapoja tulevaisuuden työntekijöiden tarpeita vastaaviksi, jota työnantajakuvan kehittäminen edellyttää. Tulevaisuuden tarpeiden ymmärtäminen vaatii työelämän muuttumiseen vaikuttavien megatrendien, trendien ja signaalien tarkastelua. Kohdeyrityksen tavoitteena on auttaa asiakasta tarkastelemaan omaan toimialaansa, kilpailijoihin ja omaan yritystoimintaan liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia.

Kohdeyrityksen on oltava tietoinen megatrendien ja trendien kehityksestä, jotta se voi tarjota asiakkailleen uusia näkökulmia työelämän muutokseen. Tuomalla esiin megatrendien vaikutuksia voidaan kehittää asiakkaan tulevaisuusajattelua ja mahdollistaa tulevaisuusstrategian luomisen työelämänmuutoksen näkökulmasta. Työelämän muutoksen uhkia voidaan pyrkiä poistamaan. Niitä ovat suorittava työkuultuuri, priorisointi, turvallisuuden tunteen ja suunnittelun mahdollisuuden heikentyminen, valvonta, kontrolli ja tiedon löytämisen haasteet. Työelämän muutoksen mahdollisuuksia puolestaan ovat ihmislähtöisyys, luottamuksen kasvu, luovuuden, vuorovaikutuksen ja moninaisuuden lisääntyminen, sivistyksen ja empatiakyvyn merkityksen kasvu ja tiedon hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä. Työelämän muutokseen vastaamisessa ja työtyytyväisyyden parantamisessa fokuksessa on innostaminen.

Konseptoinnin tavoitteena on lisätä työntekijäymmärrystä nostamalla esiin tämänhetkisten sisäisten asiakkaiden ja työmarkkinoille saapuvien asiakkaiden työelämävaatimuksia ja tarpeita. Mileniaalien ja Z-sukupolvea yhdistää tarve saavuttaa taloudellinen ja arkielämän tasapaino, ja he haluavat mahdollisuuden kehittyä työssä, ja tulla kohdatuksi yksilöinä. Vastuullisuutta vaaditaan ja sen eteen toimitaan aktiivisesti. Vaatimus etä- ja hybridityön tekemiseen ja työviikon lyhentämiseen lisääntyy. Yrityksiltä edellytetään diversiteettiä ja kykyä johtaa moninaisuutta. Sosiaalisen median strateginen käyttäminen kasvaa ja työntekijöiden kyky haastaa ihmisiä sitouttavaan vuoropuheluun lisääntyy. Tarkastelemalla näitä näkökulmia lisätään asiakkaiden työntekijäymmärrystä, jonka avulla voidaan kehittää työntekijätyytyväisyyttä asiakaspotentiaalin ja työelämän muutoksen mahdollisuuksien näkökulmasta.

Konseptin on kannustaa sukupolviälykkyyden lisäämiseen, jonka tavoitteena on tiedon jakaminen. Psykologista turvallisuutta pyritään lisäämään kehittämällä toimintatapoja, jotka parantavat vuorovaikutusta, luottamusta, kunnioitusta ja yhteisöllistä toimintakykyä. Palautteen antamisen helpottamisen avulla voidaan vahvistaa arvostusta. Digitaalisten alustojen avulla mahdollistetaan verkostoituminen ja yhteistyötapojen kehittäminen ja prosessien hallinta. Verkostojen luomisen avulla luodaan sosiaalisia kontakteja ja lisätään vuorovaikutusta, mikä auttaa roolien jäsentämisessä.

Työnantajakuvan kehittäminen on jatkuva prosessi, jolle resursoidaan ja jäsennetään aikataulu. Ajan hallinta mahdollistaa osaamisen yhteensovittamisen ja kehittämisen. Yhteinen oppiminen perustuu sekä olemassa olevan että uuden tiedon keräämiseen ja jäsentämiseen. Työelämänmuutos ja työnantajakuvan kehittäminen tuodaan esiin voimavarana, jonka avulla on helpompi kohdata muutostarpeet.

Konseptoinnissa hyödynnetään tulevaisuuden asiakkaiden odotusta asiakastarpeiden ennakkoinnista. Konseptoinnin avulla pyritään parantamaan asiakastyytyväisyyttä kehittämällä palvelukonsepti, joka ennakoii asiakastarvetta, vastaa piilevään asiakastarpeeseen ja muuttaa kulutustottumusta. Tavoitteena on ennakoivan työnantajakuvan kehittämispalvelun avulla luoda arvostava, merkityksellinen ja vuorovaikutteinen asiakaskokemus, jonka avulla asiakas voi jättää vastuullisen vaikuttavan kädenjäljen yhteiskuntaan.

## **Epätoivottu mahdollinen skenaario**

Työnantajakuvaan kehittämispalvelun konseptointiprosessin aikana on mahdollista huomioida kohdeyrityksen inhimillisten resurssien tarpeet ja potentiaali. Kohdeyrityksen sisäisten asiakkaiden tarpeiden tarkastelun sivuuttaminen saattaa johtaa toimintatapojen ja palvelujen pintapuoliseen kehittämiseen, ja uusi palvelukonsepti jää motivaation ja osaamisen puutteen takia käyttämättä.

Jos kehittämistyössä ei huomioida globaaleja trendejä, jotka vaikuttavat kohdeyrityksen toimintaympäristöön ei kohdeyritys pysty hyödyntämään ennakoinnista saatavia hyötyjä oman liiketoiminnan kehittämisessä ja kilpailuedun luomisessa. Kun kohdeyrityksessä ei kiinnitetä huomiota toimintaympäristön muutokseen jää muutoksesta seuraavat mahdollisuudet käyttämättä. Työelämänmuutoksesta ja vastuullisuuden vaatimuksen tuomat mahdollisuudet kehittää liiketoimintaa voivat jäädä käyttämättä myös, jos näkökulma konseptointiin on liian suppea.

Digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntämättä jättäminen on uhka yrityksen kasvulle. Jos kohdeyritys ei onnistu kehittämään palvelumallia, joka hyödyntää uusia teknologioita, kuten tekoälyä ja erilaisia alustoja kohdeyrityksen tehokkuus kärsii millä on vaikutusta sosiaalisen vastuun toteutumiseen. Toiminnan tehostaminen on olennaista inhimillisten resurssien kyvykkyyksien hyödyntämisessä, jos digitalisaatiota ei kyetä hyödyntämään työntekijälähtöisesti se vaarantaa liiketoiminnan kehittämisen.

Inhimillisten resurssien hyödyntämistä lähestytään palvelumuotoilun prosessimallin pohjalta sekä strategisen ennakoinnin ja tulvaisuusmuotoilun näkökumista. Ilman analyttistä prosessimallin tarkastelua ei ole mahdollista muodostaa toimintamallia, jonka avulla palvelukonseptin vaiheet voidaan määritellä. Kohdeyrityksen liiketoimintamallin vahvuuksien ja heikkouksien

huomiotta jättäminen ei vahvista ymmärrystä liiketoiminnallisista mahdollisuuksista. Kasvustrategian kriittisiin menestystekijöihin perustuvien työntekijälähtöisten mahdollisuuksien hyödyntäminen ei myöskään ole mahdollista, jos työntekijälähtöisen kehittämisen periaatteet jätetään huomioimatta.

Kun palvelunkehityksen tavoitteena kohdeyrityksessä on osallistava innovointi, on mahdollista, että palvelun konseptoinnin tarpeista, tavoista ja tavoitteista syntyy työyhteisössä erimielisyyksiä, mikä voi johtaa motivaation, ja sitoutumisen laskuun ja kasvutarinan sijaan negatiivisen ilmapiirin kehittymiseen. Työntekijälähtöinen ajattelutapa voi tuoda esiin kohdeyrityksen vahvuuksien sijaan heikkouksia ja epäkohtia, joiden käsittely työyhteisössä voi olla haastavaa. Tämä saattaa heikentää organisaation kykyä hyödyntää tulevaisuuden mahdollisuuksia ja heikentää sen tulevaisuuskestävyyttä.

Jos työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptointiprosessissa kohdeyrityksen tulevaisuusnäkökulma jää puutteelliseksi ja epäonnistuu vastaamaan työelämän arvojen muutoksiin ja vastuullisen liiketoiminnan vaatimukseen, voi se heikentää kohdeyrityksen kilpailukykyä. Epäonnistuminen trendien hyödyntämisessä ennakkoinnissa ja strategisessa suunnittelussa tarkoittaa ennakkoinnin epäonnistumista, jolloin kohdeyritys saattaa jäädä jälkeen kilpailijoistaan strategisena asiantuntijana.

Kyvyttömyys havaita muutossignaaleja ja trendejä, voi johtaa siihen, että tulevaisuudenkuvia ei nähdä selkeästi, jolloin yhteisiä tavoitteita ei voida luoda. Tietoperustan vaillinaisuus tai sen omaksumisen haasteet voivat estää tulevaisuuden skenaarioiden luomisen. Konseptoinnissa saatetaan aliarvioida menneisyyden ja nykyhetken merkitys, mikä heikentää kykyä valmistautua muutoksiin. Ennakoivan työnantajakuvan kehittämispalvelun toteuttaminen voi olla haastavaa, koska asiakkaiden tulevaisuusajattelun ja -tietoisuuden lisääminen voi osoittautua vaikeaksi. Signaalien ja trendien tutkiminen sekä toimintaympäristön seuranta voivat jäädä puutteellisiksi, mikä heikentää palvelun tehokkuutta.

Yhteiskuntavastuun ottaminen voi osoittautua asiakasyritykselle vaikeaksi. Vastuullisten arvojen, toimintatapojen ja -periaatteiden esiin tuominen voi vaikeaa, jonka takia yrityksen taloudellisten, sosiaalisten ja kestävien toimintatapojen kehittäminen ja niiden vaikuttavuuden arviointi ei ole mahdollista. Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin tavoitteena on lisätä tietoisuutta vastuullisen liiketoimintastrategian hyödyistä työnantajakuvan rakentamisessa, mutta asiakasta voi olla vaikea saada ymmärtämään vastuullisen liiketoimintastrategian hyötyjä. Vastuullisen liiketoimintastrategian hyötyjen esiin tuominen voi olla haasteellista sillä asiakkaat eivät välttämättä näe vastuullisen toiminnan uhkia ja mahdollisuuksia selkeästi, jolloin inhimillisten resurssien kehittäminen ja työtyytyväisyyttä lisäävien pito- ja vetovoimatekijöiden parantaminen on tehotonta. Asiakkaan kilpailukyky, mahdollisuudet kilpailla resursseista sekä inhimillisestä pääomasta eivät parane.

Työnantajakuvan kehittämisen tavoitteena on luoda yhteistä sosiaaliseen vastuullisuuteen ja työntekijätyytyväisyyteen perustuvaa arvoa tulevaisuusstrategian avulla, jota rakennetaan osallistavasti. Yhteisen arvon luomisesta voi muodostua haaste, jos vuorovaikutus ja viestintä ei toimi. Tämän seurauksena tulevaisuusstrategian luominen, toteuttaminen, kehittäminen sekä arviointi voi epäonnistua. Vuorovaikutuksen ongelmat tekevät yrityksen yhteisestä sisäisestä tulevaisuuskuvasta epäselvän, jolloin arvon lisääminen vaikeutuu yhteisten tavoitteiden puutteen takia. Tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntäminen ei ole mahdollista, jos asiakas ei näe sisäisten resurssien ja tulevaisuusstrategian merkitystä. Epäonnistuminen tulevaisuusstrategian luomisessa vaikuttaa ennakoimisen onnistumiseen. Ennakointi on välttämätöntä asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen ja asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Jatkuvan transformaation tarpeen ja sen hyötyjen osoittaminen asiakkaalle voi kuitenkin olla vaikeaa. Tämän takia asiakaskumppanuuksia voi syntyä vähemmän sekä asiakkaiden sisällöntuotannon tarve voi olla vähäisempää. Kohdeyrityksen tavoite muodostaa kumppanuuksia ja pitkäaikaisia asiakkuuksia voi epäonnistua, jolloin kilpailukykyyn paraneminen tältä osin saattaa jäädä saavuttamatta.

Epäonnistuminen tulevaisuusstrategiassa heikentää palvelua, mikä heikentää yrityksen asemaa markkinoilla ja voi vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen negatiivisesti.

Sisäisen asiakaskokemuksen laiminlyönti heijastuu negatiivisesti sisäiseen työnantajakuvaan, mikä vaikuttaa myös ulkoiseen työnantajakuvaan negatiivisesti. Jos yrityksen toiminnassa korostuvat ristiriitaiset arvot, epäselvät toimintaperiaatteet ja tavoitteiden puute, laskee työntekijöiden tyytyväisyys, mikä johtaa heikentyneeseen sitoutumiseen ja haluttomuuteen tehdä työtä. Negatiiviset signaalit vaikuttavat negatiivisesti ulkoiseen asiakaskokemuksen syntymiseen. Kohdeyrityksen tavoitteena on auttaa asiakasta hyödyntämään sisäisen asiakaskokemuksen ymmärrystä, mutta epäonnistunut asiakasymmärryksen kasvattamisen seuraus voi olla sisäisen työnantajakuvan heikkeneminen, mikä luo kilpailuhaitan ja vaarantaa yrityksen aseman markkinoilla.

Kohdeyrityksen tavoitteena on auttaa asiakasta määrittelemään työnantajalupaus, joka vastaa sekä asiakkaan, että työntekijöiden tarpeisiin. Jos kohdeyrityksen analyysit työntekijäkokemuksesta ovat pinnallisia ja epäsystemaattisia, voi se johtaa virheellisiin johtopäätöksiin ja toimenpiteisiin, jotka eivät vastaa työntekijöiden todellisiin tarpeisiin. Jos kohdeyritys ei onnistu auttamaan asiakasta vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin, ja asiakasyrityksen sisäiset toimintatavat ovat ristiriidassa lupauksen kanssa, aiheuttaa se sekaannusta ja epäluottamusta työntekijöiden keskuudessa.

Työnantajalupauksen määrittelyn epäonnistumisen takia työnantajakuvan kehittäminen ei ole mahdollista. Työntekijäkokemuksen parantaminen ja työntekijätyytyväisyyden kasvattaminen osoittautuvat mahdottomiksi tehtäviksi.

Kohdeyrityksen tavoitteena on viestiä selkeästi työnantajalupauksen arvoista ja toimintatavoista. Epäonnistunut työnantajalupauksesta viestiminen voi aiheuttaa hämmennystä ja pettymystä työntekijöiden keskuudessa. Jos viestintää ei ole kohdennettu oikein eikä se ole vaikuttavaa saattaa se jättää työntekijät epävarmoiksi. Epävarmuus lisää tyytymättömyyttä yrityksen toimintaan. Mikäli

kohdeyritys epäonnistuu sisällöntuotannossa eikä kykene viestimään mieleenpainuvasti työntekijäkokemusta parantavalla tavalla, voi se johtaa työntekijöiden vieraantumiseen ja luottamuksen menettämiseen, joka vaikuttaa negatiivisesti asiakastytyvyyteen.

Työelämän muutos on jatkuvaa. Jos työelämän muutokset jäävät kohdeyritykseltä huomioimatta se ei kykene auttamaan asiakkaitaan sopeuttamaan toimintatapojaan tulevaisuuden työntekijöiden tarpeisiin. Mikäli sisäisten asiakkaiden tarpeiden muutos ennakoidaan huonosti, se johtaa strategiseen epäonnistumiseen. Kohdeyrityksen epäonnistuminen tulevaisuuden trendien ja signaalien huomioimisessa johtaa siihen, että se jää jälkeen kilpailijoistaan eikä pysty vastaamaan markkinoiden vaatimuksiin, eikä se ei pysty tarjoamaan asiakkailleen uusia näkökulmia työelämän muutokseen. Jos työelämän tulevaisuuden skenaario jää tarkastelematta, ja megatrendit kuten ilmastonmuutos, monimuotoisuuden lisääntyminen, teknologinen kehitys ja ajattelu- ja toimintatapojen muutos jää huomioimatta tulevaisuuden työntekijöiden näkökulmasta kohdeyritys ei kykene kehittämään asiakkaiden tulevaisuusajattelua eikä luomaan tulevaisuusstrategiaa työelämän muutoksen näkökulmasta.

Kun työelämän muutoksen uhkia ei tunnisteta eikä niihin pyritä myöskään vastaamaan, suorittava työkuultuuri jää vaille huomiota eikä turvallisuuden tunteen heikkeneminen ja valvonnan lisääntyminen herätä reaktioita. Jos työelämän muutoksen mahdollisuuksia ei hyödynnetä, ja ihmislähtöisyys, luottamuksen kasvattaminen ja vuorovaikutustapojen kehittäminen jää huomiotta, kohdeyrityksen pyrkimys lisätä työntekijäymmärrystä ja kannustaa sukupolviälykkyyteen epäonnistuu. Nykysukupolvien tarpeet jäävät ilman huomiota, jos vastuullisuuden eri osa-alueita ei tarkastella riittävästi. Työnantajakuvan kehittäminen jää irralliseksi ja resursoimattomaksi prosessiksi, ja jos ajan hallinta ja yhteinen oppiminen jäävät tavoitteiden ulkopuolelle, eikä työelämän muutosta tuoda esiin voimavaran

## Kilpailija-analyysi

Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnin lähtökohtana on kilpailijoiden liiketoiminnan löydettävyys ja saatavuus. Google-hakujen perusteella voidaan todeta, että Työnantajakuvan kehittämispalvelu ei ole hakutuloksissa kovinkaan kilpailtu. Työnantajakuvan kehittäminen hakusanalla nousee listaukseen enimmäkseen tutkimusmateriaalia, jonka perusteella voidaan ajatella, että työnantajakuvan kehittäminen on nouseva näkökulma liiketoiminnan kehittämiseen.

Sponsoroituja mainoksia nousi hakutuloksiin pari. Nämä palveluntarjoajat nostettiin kilpailija-analyysiin. Sponsoroituja mainoksia käyttävät yritykset olivat keskittyneet erityisesti työnantajakuvan kehittämiseen, kun muilla yrityksillä työnantajakuvan kehittäminen oli usein miten yksi palvelu muiden rekrytointiin liittyvien palvelujen joukossa.

Työnantajakuvan kehittämispalvelun konseptoinnissa on mahdollista ottaa huomioon rekrymarkkinoinnin ja työnantajakuvan kehittämisen välinen ero, jossa työnantajakuvan kehittämisessä painotetaan erityisesti markkinoinnin näkökulmaa henkilöstöressurssien koordinoinnin sijaan. Kantava ajatus on, että kehitystyö lähtee yrityksen sisältä ja tavoitteena on yhdistää työntekijäkokemus asiakaskokemukseen.

Useimmat yritykset tarjoavat edelleen vahvasti rekrytointipalveluja, jonka takia on mahdollista erottautua kilpailijoista ja profiloitua työnantajakuvan kehittämiseen strategisesta näkökulmasta. Strategisen näkökulman tavoitteena on ennakoida rekrytointiongelmia, toimenpiteiden avulla, jotka parantavat sisäistä työntekijäkokemusta ja työnantajakuvaa. Näkökulman kääntäminen ulkoisesta työnantajakuvasta sisäiseen työnantajakuvan kehittämiseen tarjoaa kohdeyritykselle mahdollisuuden tarjota palveluja, jossa käytetään osallistavia menetelmiä, joiden avulla voidaan tutkia nykytilaa, kehittää strategiaa, toimintaa ja viestintää.

Kilpailijoiden identiteetti työnantajakuvan kehittämispalvelujen osalta on hajanainen. Työnantajakuvan kehittämispalvelujen mahdollisuudet nähdään mutta palvelutarjonta on hajanaista. Palveluprosesseja ei ole kuvattu selkeästi, mikä mahdollistaa konseptoinnissa prosessinkuvauksen ja palvelujen sisältöjen kuvauksen hyödyntämisen. Kohderyhmänä kilpailijoilla ovat maksukykyiset suuret edelläkävijäyritykset, joilla on osaamista ja kapasiteettia ymmärtää ja hyödyntää työnantajakuvan kehittämisen liiketoiminnalliset mahdollisuudet. Kohdeyrityksellä on mahdollisuus toimia aidosti lähettiläänä ja auttaa asiakkaita parantamaan liiketoimintaa. Vuoropuhelun avulla voidaan nostaa esiin tarve ja luoda kumppanuuksia.

Vaikka työnantajakuvan kehittäminen edellyttää strategista päämäärätietoista lähestymistä tulevaisuusajattelun ja tulevaisuusstrategian mahdollisuuksia ei ole kilpailijayrityksissä hyödynnetty. Yksikään analysoitavista yrityksistä ei nosta esiin työelämän muutosten vaikutusten tarkastelua pitkällä aikavälillä tai huomio trendien ja signaalien vaikutuksia rekrytointiin tai työnantajakuvan rakentamiseen, minkä johdosta tulevaisuusajattelun ja tulevaisuuden työntekijöiden tarpeiden nostaminen fokukseen ja sen hyödyntäminen voi olla erottautumistekijä ja kilpailuetu.

Kilpailijoiden oma työnantajakuvan rakentaminen on vaihtelevaa. Käytössä on laajoja urasivuja ja kuvauksia toimintafilosofiasta. Sosiaalista vastuuta tuodaan esiin mutta kestävä kehitys ei ole kilpailijoiden osalta huomioitu. Uskottava työnantajakuvan kehittämispalvelun tarjoaminen vaatii kohdeyrityksen oman työnantajakuvan strategista kehittämistä palvelukonseptin kehittämisen tueksi. Kehittämistyön tavoitteena tulisi olla markkinointiesimerkkinä toimiminen.

Kilpailijoiden tarjoamat Employer branding -palvelut ovat visualisointien osalta perinteisiä, ja visuaalinen materiaali on eriytynyttä muusta brändimateriaalista. Kohdeyrityksen palvelukonseptissa on mahdollista tuoda voimakkaasti esille tavanomaisen sisällöntuotannon yhdistämistä työnantajakuvan esiin tuomiseen. Kohdentamalla sisällöntuottaminen mission, tekemisen visualisointiin voidaan erottautua kilpailijoista.

