



# Henkilöstöjohtaminen ja työntekijäkokemus asiantuntijaorganisaatiossa: HR-arvolupausten muotoilu työntekijäkeskeisesti

Vainio Suvi

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Henkilöstöjohtaminen ja työntekijäkokemus asian- tuntijaorganisaatiossa: HR- arvolupausten muotoilu työntekijäkeskeisesti

Suvi Vainio  
Palvelumuotoilu (YAMK)  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2019

Suvi Vainio

**Henkilöstöjohtaminen ja työntekijäkokemus asiantuntijaorganisaatioissa: HR-arvolupaus-  
ten muotoilu työntekijäkeskeisesti**

Vuosi 2019 Sivumäärä 63+liitteet

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää työntekijän arvon muodostumista kokemuk-  
sellisuuden kautta. Työn myötä kerättiin syvempää ymmärrystä Dentsu Aegis Networkin työn-  
tekijäkokemuksesta ja HR:n arvon muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä työntekijäkeskei-  
sesti. Työntekijäymmärrys ja työpajoissa kerätty tieto koostettiin yhteen HR:n arvolupauksiksi  
palvelumuotoilun menetelmien avulla.

Työn teoriaviitekehys muodostui aiemmasta henkilöstöjohtamista ja HR:n tredejä, arvon  
muodostusta ja työntekijäkokemusta käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta. Tähän kehittä-  
mistyöhön tuotiin kirjoittajan harkinnan ja aiemman kirjallisuuden perusteella neljä työnteki-  
jäkokemuksen elementtiä, joita olivat fyysinen työympäristö, sosiaalinen työympäristö, hen-  
kinen/kulttuurinen työympäristö ja ammatillinen työympäristö. Lisäksi teoriaviitekehukseen  
lisättiin työntekijäkokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi työn merkitys, autonomia ja vaikutus,  
joita tarkkailtiin haastatteluissa ja materiaalia kerätessä.

Menetelmällisesti työ pohjautuu muotoilututkimukselliseen otteeseen ja Ojasalon ym. 2015  
palvelumuotoilun prosessimalliin. Työssä toteutettiin 22 kvalitatiivista puolistrukturoitua  
työntekijähaastattelua, 5 ”Day as a” käyttäjäpäiväkirjaa, yhteistoiminnallisia työpajoja, Busi-  
ness Model Canvasia, priorisointimatriisia ja erilaisia visualisoinnin menetelmiä.

Työntekijäymmärryksen pohjalta muodostettiin työntekijäpersoonat ja ideoitiin työkokemus-  
polkuja. Kerätyn tiedon avulla muodostettiin henkilöstöjohtamisen tueksi tulevaisuuden työ-  
päiväkokemuksen elementit ja HR:n arvolupaukset. Kerätyssä aineistossa korostui erityisesti  
työntekijöiden hyvinvoinnista, osaamisesta ja viihtyvyydestä huolehtiminen sekä johdon stra-  
tegisena kumppanina toimiminen. Työn merkitys, joustavuus ja vaikutus korostuivat haastat-  
teluissa ollen linjassa aiemman työntekijäkokemuksen tutkimuksen kanssa (esim. Maylett ja  
Wride 2017).

Työ tuotti lopputulemana lisää ymmärrystä ja tietoa työntekijälähtöisestä arvosta, työnteki-  
jäkokemuksesta, työntekijöiden arjesta sekä palvelumuotoilun soveltamisesta HR:ssä ja sisäi-  
sessä kehittämisessä. Työn toteuttaminen antoi viitettä siitä, että työntekijäymmärryksen li-  
säämisellä ja työntekijäkokemukseen panostamalla voidaan vaikuttaa positiivisesti viihtyvyy-  
teen ja tyytyväisyyteen. Yhteiskehittäminen tuo henkilöstöjohtamisen lähemmäs työntekijää  
ja voi toimia myös sitouttavana ja voimaannuttavana ja hyvinvointia kehittävä element-  
tinä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation ja myös muiden vastaa-  
vien organisaatioiden työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja esimerkiksi henkilöstöstrategi-  
assa, rekrytoinneissa, työntekijäviestinnässä ja eri aktiviteettien ja etujen tarjoamisessa.

Asiasanat: työntekijäkokemus, moderni HR, palvelumuotoilu, muotoiluajattelu, työntekijäkes-  
keisyys, työntekijäarvo

Suvi Vainio

Human Resources Management and employee experience in expert organization: Designing employee centric HR-value

Year 2019

Pages

63+attachments

---

The purpose of this thesis is to understand the formation of employee value through experimenting. The work gathered a deeper understanding of Dentsu Aegis Network employee experience and the factors influencing the future value of HR in an employee-centric way. The employee understanding and the knowledge gathered from theory were aggregated into one concept of HR value creation using service design methods.

The work theory framework consisted of previous research on Human Resource Management, HR trends, value generation and employee experience. Based on the author's judgement and previous literature, four elements of employee experience were introduced into this development, such as the physical working environment, the Social work environment, the mental/cultural work environment and the professional work environment. In addition, the significance, autonomy and impact were added to the theoretical framework.

Methodically, the work is based on design research and Service Design Process model introduced by Ojasalo et al. 2015. The work included 22 qualitative semi-structured employee interviews, 5 "Day as a" user diaries, collaborative workshops, Business Model Canvas, prioritization matrix and a variety of visualisation methods.

On the basis of employee understanding, the employee profiles were formed, and future workday paths ideated. The collected information was used to support the value creation of human resources management and elements of future employee experience. In particular, the results highlighted the importance of taking care of employee wellbeing, skills and growth, and strategic HR. The meaning, flexibility and impact of the work were highlighted in the interviews and are in line with the previous studies of employee experience (e.g. Maylett and Wride 2017).

In scientific terms, the final work will provide more knowledge and understanding about the employee value creation, employee experience and the application of service design in HR and internal development. The work gave indications that increasing employee understanding and investing in employee experience can positively influence work satisfaction. Co-creation brings human resources management closer to the employee and can act as a binding and empowering element and create wellbeing. The results can be utilized by Dentsu Aegis Network and by other expert organisations when developing employee experience and for example, in recruiting, employee communications and when providing activities and benefits.

Keywords: employee experience, modern HR, service design, design thinking, employee-centric, employee value

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 7  |
| 1.1   | Työn tavoitteet ja tutkimusasetelma .....                            | 8  |
| 1.2   | Menetelmävalinnat .....  | 9  |
| 1.3   | Toimeksiantajaorganisaatio: Dentsu Aegis Network .....               | 10 |
| 1.4   | Työn rakenne .....   | 11 |
| 2     | Henkilöstöjohtaminen työntekijäkeskeisen arvon mahdollistajana ..... | 12 |
| 2.1   | Henkilöstötyön trendit ja vaatimukset .....                          | 12 |
| 2.2   | Työntekijäkokemus ja sen rakentuminen .....                          | 14 |
| 2.2.1 | Työntekijäkokemuksen määritelmä .....                                | 14 |
| 2.2.2 | Työntekijäkokemuksen rakentuminen .....                              | 15 |
| 2.2.3 | Työntekijäymmärrys .....   | 18 |
| 2.3   | Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ja arvon luominen .....       | 19 |
| 2.4   | Työn teoriaviitekehys .....  | 20 |
| 3     | Muotoiluajattelu ihmislähtöisen kehittämisen tukena .....            | 22 |
| 3.1   | Palvelumuotoilun prosessi ja malli .....                             | 23 |
| 3.2   | Kartoita ja ymmärrä .....  | 24 |
| 3.2.1 | HR:n nykytilaa kartoittavat haastattelut .....                       | 26 |
| 3.2.2 | Haastateltavien työntekijöiden valinta ja haastattelut .....         | 26 |
| 3.2.3 | ”Day as a” päiväkirjat .....   | 27 |
| 3.2.4 | Työntekijäprofiilien ja HR nykytilan analysointi .....               | 28 |
| 3.3   | Ennakoi ja ideoi .....   | 30 |
| 3.3.1 | Henkilöstön työpaja .....  | 31 |
| 3.3.2 | HR:n ensimmäinen työpaja .....                                       | 34 |
| 3.4   | Mallinna ja arvioi .....   | 35 |
| 3.4.1 | HR:n toinen työpaja .....  | 35 |
| 3.4.2 | Arvokuvioiden hahmottelu .....                                       | 38 |
| 3.4.3 | Kuvioiden testaus .....  | 38 |
| 3.5   | Konseptoi ja vaikuta .....   | 38 |
| 3.5.1 | Business Model Canvas .....  | 39 |
| 3.5.2 | HR:n kolmas työpaja ja esittely johtoryhmälle .....                  | 39 |
| 3.5.3 | Mittarit ja mittaukset .....   | 39 |
| 4.    | Löydökset .....  | 40 |
| 4.1   | Henkilöstötoimintojen nykytila .....                                 | 40 |
| 4.2   | Parempi ymmärrys työntekijöistä ja heidän toiveistaan .....          | 42 |
| 4.2.1 | Työntekijäpersoonat .....  | 42 |
| 4.2.2 | Kokemuspolut ja tarinat ja niiden sanoma .....                       | 47 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.2.3 | Synteesi työpajan ideoista ja tulevaisuuden kokemuspoluista.....    | 48 |
| 4.3   | Henkilöstötoiminnon rooli työntekijäkokemuksen arvona luojana ..... | 49 |
| 4.3.1 | Persoonat - asiointi HR:n kanssa .....                              | 49 |
| 4.3.2 | Haastattelujen synteesi .....                                       | 50 |
| 4.3   | HR:n arvolupaus ja priorisoidut toimenpiteet .....                  | 51 |
| 5     | Pohdinta ja jatkokehitysideat .....                                 | 52 |
| 5.1   | Arvon muodostuminen työntekijäkokemuksen näkökulmasta.....          | 53 |
| 5.2   | Työn vaikuttavuus.....  | 55 |
| 5.3   | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....                          | 55 |
| 5.4   | Lopuksi .....   | 57 |
|       | Kuviot .....  | 61 |
|       | Taulukot .....  | 62 |
|       | Liitteet .....  | 63 |

## 1 Johdanto

*”Kuten jokainen henkilöstöalalla työskentelevä tietää, HR:n rooli muuttuu ja yksikön tuottamaa arvoa kyseenalaistetaan” (Holbeche 1999, 3).*

Henkilöstöjohtamista, joka viittaa henkilöstöammattilaisten vastuulla oleviin käytäntöihin ja ihmisiin, jotka toimivat henkilöstöjohtamisen roolissa (Ulrich 2007, 316), on kritisoitu osamattomiksi ja kykenemättömäksi vastaamaan ja reagoimaan ajankohtaisiin organisaatiohaasteisiin (Deloitte 2016). Ongelma on monisyinen ja juontaa juurensa ainakin kolmesta eri lähteestä.

Ensinnäkin teknologian nopea kehitys, tekoäly, globalisaatio ja kasvaneet asiakasvaatimukset ovat luoneet henkilöstötoiminnoissa uusia paineita mm. koulutustarpeiden, työtapojen ja kyvykkyyksien kehittämisen osalta. Työtä voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta ja uutta pitää omaksua koko ajan, että organisaatio pysyy mukana kiristyneessä kilpailussa. (Christensen 2006).

Toiseksi työntekijöiden vaatimukset ja tarpeet ovat muuttuneet. Osan tätä muutospainetta ovat aiheuttaneet työelämään saapuneet milleniaalit, joiden odotukset poikkeavat merkittävästi aiemmista sukupolvista. Milleniaalit eli vuoden 1982 jälkeen syntyneet aikuiset eivät etsi enää pelkästään työuraa, vaan myös merkityksellistä ja joustavaa työtä ja uusia kokemuksia. He äänestävät jaloillaan, jos odotukset eivät täyty ja he arvostavat vapaa-aikaa. On ennustettu, että vuoteen 2025 mennessä jo 75 % työvoimasta on milleniaaleja. (Deloitte 2014; Deloitte 2017.)

Kolmanneksi organisaatiot ovat olemassa palvellaakseen asiakasta ja tehdäkseen tulosta omistajilleen. Ihmiset on tunnistettu jo pitkään kilpailukyvyn lähteenä, mutta tutkimukset, joissa näkyy erityisesti yhteys tehokkuuden, organisaatiokulttuurin ja taloudellisen tuloksen välillä, ovat yleistyneet ja siirtäneet organisaatioiden kiinnostusta yhä enemmän ihmisten hyvinvointiin (Ulrich, Losey ja Lake 1997, 86). Usein niissä yrityksissä tulos on tuplasti parempi, joissa työntekijät ovat tyytyväisiä verrattuna organisaatioihin, joissa työntekijät ovat tyytymättömiä (Heskett ym. 2003, 75).

Ajankohtaisten organisaatiohaasteiden myötä yksilöllisyys ja työntekijöiden ehdoilla toimiminen on nostettu yhdeksi voimakkaimmin tulevaisuuteen vaikuttavaksi työelämän trendiksi (Moisalo 2011). Työntekijäkokemus ja ihmisyys ovat korostuneet myös Deloitte'n henkilöstöjohtamista ja sen haasteita tutkineissa trendiraporteissa viime vuosina (Deloitte 2017; Deloitte 2019). Työntekijäkokemus kertoo kaikesta siitä, mitä työntekijä kohtaa työpäivänsä aikana ja miten se heijastuu työntekijän odotuksiin. Työntekijäkokemuksessa on keskeistä ajatus siitä, että panostettaessa työntekijöiden hyvinvointiin, heijastuu se suoraan asiakasrajapintaan ja näkyy siten parempana tuottavuutena. (Maylett & Wride 2017.)

Moderni henkilöstöjohtaminen peräänkuuluttaa yksilöllistä kohtaamista, ihmisyyttä ja arvon tuottamista työntekijäkeskeisesti. Muutos on suuri, erityisesti kun otetaan huomioon, että HR:n rooli on perinteisesti keskittynyt hallinnolliseen ja valvovaan rooliin työnantajan näkökulmasta: lain vaatimusten noudattamiseen, palkitsemiseen, prosessikuvauksiin ja koulutusten ympärille (Moisalo 2011). Uudet odotukset asettavat HR:lle vaatimuksia muuttua, uudelleenorganisoidua ja uudelleen koulututtua.

Työntekijäkokemus ja ihmiskeskeisyys yhdistetään kiinteästi muotoiluajatteluun. Muotoiluajattelu perustuu yhteiskehittämiseen ja osallistamiseen ja on siten kiinnostava vaihtoehto nykyaikaiselle, työntekijät huomioivalle henkilöstöjohtamiselle (Plaskoff 2017). Deloitte mukaan parasta HR-arvoa tuottavat yritykset käyttivät melkein viisi kertaa todennäköisemmin muotoiluajattelua projektien läpiviennissä ja jopa 4/5 suurten globaalien yritysten toimitusjohtajista äänesti muotoiluajattelun tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi asiaksi vuonna 2015. (Deloitte 2016.)

Muotoiluajattelua on sovellettu vielä verrattain vähän henkilöstöjohtamisen ja organisaatioiden sisäisen kehittämisen alueella ja aiheeseen liittyviä, julkisesti raportoituja kehittämistutkimuksia on vähän. Tuottavuuden ja työntekijäkokemuksen välille on löydetty yhteys eri tutkimuksissa (esim. Soni ym. 2017), mutta lupaavista tuloksista huolimatta työntekijäkokemuksesta on vasta vähän kirjallisuutta ja tutkimuksia, joista uusimmat painottuvat ennen kaikkea työntekijäkokemukseen teknologian ja sen hyödyntämisen näkökulmasta kokemuksellisuuden jäädessä vähemmälle huomiolle.

Yllä mainituista syistä tässä työssä pureudutaan työntekijäkokemukseen ja työntekijäkeskeiseen ajatteluun. Miten HR-tiimi voi mahdollistaa parhaan arvon työntekijäkeskeisesti palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen? Seuraavissa kappaleissa käydään läpi työn tavoitteet ja tutkimusasetelma, menetelmävalinnat sekä toimeksiantajayritys.

## 1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusasetelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää työntekijän arvon muodostumisesta kokemuksellisuuden kautta. Tavoitteena on haastaa ja uudelleenorganisoida Dentsu Aegis Network mainostoimistoverkoston HR-tiimin toiminta työntekijäkokemusta paremmin tukevaksi ja työntekijöille arvoa tuovaksi muotoiluajattelun menetelmiä hyödyntäen. Työ on haluttu rajata koskemaan Suomen HR-toimintoja ja henkilöstöä.

Työssä haetaan vastauksia seuraavin kysymyksiin:

- Miten HR-tiimi edistää työntekijän arvon muodostumista työntekijäkokemuksen näkökulmasta?

Kysymys on jaettu seuraaviin alakysymyksiin:

- Miten HR:n toiminta nähdään tällä hetkellä?
- Millaisia työntekijät ovat ja mitä he arvostavat?
- Millaisia odotuksia henkilöstöllä on tulevaisuuden työntekijäkokemuksen suhteen?

## 1.2 Menetelmävalinnat

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa hyödynnetään muotoilututkimuksellista (Design Research) lähestymistapaa. Muotoilututkimus lähtee tarpeesta muuttaa jotain paremmaksi. Se yhdistää erilaisia kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä, jotka valitaan tilanteen ja kehittämistavoitteen mukaan. Kehittäminen voi kohdistua esimerkiksi työhyvinvoinnin parantamiseen, prosessien parantamiseen, uuden tuotteen, konseptin tai palvelun kehittämiseen. (Kananen 2013, 20.)

Muotoilututkimuksellinen lähestymistapa yhdistää tutkimusta ja kehittämistä toisiinsa, mutta ei pyri yleistyksiin. Tieteelliseksi sen tekee tapa dokumentoida, tehdä työ julkiseksi ja hyödyntää tieteellisiä menetelmiä osana uuden tuottamista. Kirjoittaja ei ole osallisena tutkimuksessa, vaan tekee sitä ulkopuolisena. (Kananen 2013, 20-22, 44-47.)

Tutkimuksen toteuttamisessa sovelletaan Ojasalon, Koskelan ja Nousiaisen (2015) palvelumuotoilun prosessimallia, joka koostuu 1) kuvaa ja ymmärrä, 2) ennakoi ja ideoi, 3) määritä ja arvioi ja 4) konseptoi ja vaikuta vaiheista, jotka yhdistävät erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Palvelumuotoilun hyödyntämistä tässä työssä puoltaa kehittämistyön toteuttaminen työntekijäkeskeisesti ja osallistujia sitouttavalla tavalla. Palvelumuotoilua on sovellettu vielä melko vähän organisaation sisäisessä kehittämisessä, mutta se on tunnistettu erinomaiseksi työkaluksi erityisesti työntekijäkokemusta kehitettäessä (ks. esim. Deloitte 2016).

Tavoitteena on, että tämän työn lopputulemana HR ymmärtää entistä paremmin, mitä työntekijät toivovat ja odottavat HR:ltä, millaisia haasteita ja ongelmia he kohtaavat ja ennen kaikkea, miten HR voi mahdollistaa parhaan arvon tulevaisuudessa. Käytetyt menetelmät on kuvattu ja perusteltu tarkemmin luvussa 3.

### 1.3 Toimeksiantajaorganisaatio: Dentsu Aegis Network

Dentsu Aegis Network on globaali markkinointiviestinnän konserni, joka toimii 145 maassa ja koostuu eri markkinointiviestinnän brändeistä. Konsernilla on n. 11 000 asiakasta ja organisaatiossa työskentelee n. 45 000 työntekijää. (Dentsu Aegis Network 2018.)

Dentsu Aegis Networkin omistaa japanilainen Dentsu Inc, joka on jakanut toimintansa Dentsu Inc ja Dentsu Aegis Networkin välille (kuvio 1. Dentsu Inc). Dentsu Incin toimintaperiaate on tarjota kokonaisvaltaisia ja integroituja markkinointiviestinnän ratkaisuja, jotka se mahdollistaa yhdistämällä eri toimistobrändejä samaan verkostoon. Yhtiön Dentsu Inc toimii Japanin markkinoilla jo vuodesta 1901 ja Dentsu Aegis Network kaikkialla muualla maailmassa vuodesta 2013 alkaen. Dentsu Inc pääkonttori on Japanissa ja Dentsu Aegis Networkin pääkonttori on Lontoossa. (Dentsu Aegis Global 2019.)



Kuvio 1. Dentsu Inc

Suomen toimistot kuuluvat muiden globaalien toimistojen tapaan Dentsu Aegis Networkiin. Suomessa toiminta koostuu yhdeksästä eri toimistobrändistä. Toimistot ovat liittyneet konserniin eri aikoina ja ne ovat erikoistuneet pääasiassa markkinoinnin eri osa-alueisiin (Taulukko 1. Dentsu Aegis Network Suomessa). Yhteensä Dentsu Aegis työllistää Suomessa yli 200 henkilöä ja työskentelee isojen brändien kuten Finnair, Arla, Subway, Neste, Coca-Cola ja S-ryhmä kanssa. (Dentsu Aegis Network 2018.) Henkilöstö on suhteellisen nuorta keski-ään ollessa 34 vuotta (Workday 2019).

Taulukko 1. Dentsu Aegis Network Suomessa (Dentsu Aegis Network 2018; Workday 2019)

| Toimisto | Suuntautuminen                  | henkilöstö | Osaamisprofiilit                    |
|----------|---------------------------------|------------|-------------------------------------|
| Amnet    | ohjelmallisen ostamisen yksikkö | 17         | Teknologia, media, data             |
| Amplifi  | mediasijoitus ja innovaatiot    | 24         | Ostettu media, data, mediayhteistyö |

|                      |   |    |  |
|----------------------|---|----|--|
| Carat                | globaali mediatoimistoketju, joka toimii 150 maassa   | 22 | datalähtöiset strategiat   |
| Dentsu HQ            | hallinto (IT, viestintä, talous, HR)  | 16 | Suomen organisaation hallinto  |
| Dentsu Data Services | markkinoinnin tutkimus, analytiikka, mittaaminen ja markkinoinnin automaatio                            | 13 | data, analytiikka, kuluttajatutkimukset ja median mallinnukset   |
| iProspect            | tulospohjainen markkinointitoimisto, toimii 54 maassa   | 33 | hakukonemarkkinointi, sosiaalisen median mainonta, oman median kehitys sekä konversio-optimointi       |
| Isobar               | luova digitoimisto, joka toimii 45 maassa (Suomessa White sheep liitettiin osaksi Isobaria)             | 20 | markkinointiteknologiat ja markkinoinnin automaatio  |
| John Brown Media     | sisältömarkkinointitoimisto   | 8  | Sisällöntuotanto   |
| MKTG                 | kokemuksellinen markkinointitoimisto. (Suomessa Irokeesi liitettiin yritystollalla osaksi MKTG:tä 2012) | 31 | Kuluttajien sitouttaminen kokemuksellisen, sponsoroinnin, digitaalisuuden ja sosiaalisen median avulla |
| Posterscope          | ulkomainnan suunnittelu ja osto, toimii 35 maassa   | 4  | Ulkomainonta ja ostopaikkojen aktivointi   |
| Vizeum               | mediatoimisto, joka toimii yli 55 maassa  | 12 | Holistinen markkinointiviestinnän suunnittelu  |

Dentsu Aegis Network saa toimia Suomessa melko itsenäisesti, mutta emoyhtiö tarjoaa työkaluja, materiaaleja ja ylätasoa tavoitteita ohjaamaan toimintaa. Globaali HR-yksikkö painottaa työympäristöä, jossa jokainen voi olla oma itsensä ja jossa ihmiset rakastavat työskennellä. Vuosi 2019 on Suomen konttorissa “year of our wellbeing”. Teema on näkynyt arjessa erilaisen hyvinvointia lisäävien tekojen kautta.

Suomessa Dentsu haluaa olla alan paras työnantaja, vahvistaa ja jäsentää HR:n roolia organisaatiossa ja tuoda arvoa tiiminä niin työntekijöiden kuin esimiestenkin arkeen. Lisäksi Suomen HR on asettanut tavoitteeksi yhtenäisen kulttuurin rakentamisen ja työntekijäkokemukseen keskittymisen.

#### 1.4 Työn rakenne

Lopputyö koostuu johdannon lisäksi viidestä luvusta. Luvussa kaksi muodostetaan työn teoreettinen viitekehys perehtymällä tarkemmin henkilöstötyön uusiin vaatimuksiin, työntekijäkokemukseen ja sen rakentamiseen sekä arvon tuottamiseen. Luvussa kolme kuvataan työn empiirinen osuus ja perustellaan työssä käytetyt menetelmävalinnat. Luvussa neljä koostetaan yhteen tulokset ja luku viisi sisältää yhteenvedon ja loppupohdinnan.

## 2 Henkilöstöjohtaminen työntekijäkeskeisen arvon mahdollistajana

Henkilöstöjohtamiseen kohdistuu uudenlaisia vaatimuksia. Tässä luvussa on tarkoitus käydä tarkemmin läpi henkilöstötyön trendejä ja vaatimuksia luvussa 2.1, työntekijäkokeudesta ja sen rakentumisesta luvussa 2.2 sekä arvon muodostumista teoreettisista lähtökohdista käsin luvussa 2.3.

Arvon muodostumisen teorian on kirjoitettu pääosin ulkoisille asiakkaille suunnatuiden palveluiden näkökulmasta, mutta tässä työssä periaatteita on sovellettu työntekijäarvon näkökulmasta. Lopuksi eri teorian koostetaan yhteen työssä käytettäväksi viitekehyykseksi luvussa 2.4.

### 2.1 Henkilöstötyön trendit ja vaatimukset

Henkilöstötyöstä on julkaistu paljon tutkimuksia ja kirjallisuutta. Kun puhutaan henkilöstöjohtamisen uusista vaatimuksista, löytyy kirjoja jo huomattavasti vähemmän. Henkilöstötyön uusilla vaatimuksilla viitataan mm. henkilöstötyön uranuurtajan Dave Ulrichin ja Linda Holbechen julkaisuihin (ks. esim. Holbeche 2006; Ulrich 2007) ja Deloitteen raportteihin (ks. esim. Deloitte 2014; Deloitte 2015; Deloitte 2016; Deloitte 2017; Deloitte 2019). Suomessa HR-aiheesta on kirjoittanut mm. Moisalo (2011).

Mitä uusilla vaatimuksilla oikein tarkoitetaan? *Taktinen henkilöstöhallinto* viittaa hallintoihin ja perinteisiin tehtäviin kuten työntekijätilastot, rekrytointi, koulutus, työlaki ja palkkahallinto. HR on perinteisesti hoitanut näitä rutiininomaisia tehtäviä kyseenalaistamatta nykyistä tarvetta tai tapaa tehdä. Tehtävien tärkeydestä huolimatta ne eivät tyypillisesti tuo yrityksille kilpailuetua, eivätkä yksin vastaa muuttuviin työelämän vaatimuksiin. (Christiansen 2006, 9-10.)

Heti kun perinteisiä tehtäviä mietitään erottautumisen tai kilpailukyvyyn näkökulmasta, astuu kuvaan *strateginen henkilöstöhallinto*. Strateginen henkilöstöhallinto auttaa luomaan menestyksekkäämpiä yrityksiä esimerkiksi varmistamalla, että sisäiset palkitsemismallit vahvistavat asiakastyötä ja -tarpeita, koulutukset vastaavat osaamisen kehittämisen tulevaisuuden tarpeisiin ja työprosesseja ja organisaatiota rakennetaan suuntaan, joka mahdollistaa paremman asiakaspalvelun. (Christiansen 2006, 10-13.)

Voidakseen toimia strategisesti ja vaikuttaa asioihin, HR:n tulee ansaita paikkansa johtoryhmässä. Wrightille (2011) tämä ei vielä riitä, vaan hän näkee strategisen henkilöstöjohtajan roolin yrityksessä toiseksi tärkeimpänä, ellei jopa toimitusjohtajan kanssa yhtä tärkeänä roolina (ks. esim. Wright 2011; Deloitte 2017).

Deloitte kokoaa vuosittain Human Capital raportin, jossa alan asiantuntijat arvioivat ajankohdaisia HR-asioita. Kävin läpi raportit neljältä viime vuodelta nähdäkseni, miten henkilöstötyön trendit ovat kehittyneet viime vuosina (Kuvio 2. Henkilöstötyön trendit 2014-2018). Listasin

joka vuodelta henkilöstöjohtajien tärkeimmiksi valitsemat 1-5 strategista teemaa havaitak-  
seni, että mikä on ollut siinä hetkessä kiinnostavaa ja tärkeää.

Taulukossa näkyvät trendit ovat selkeitä. Deloitte raporteista paistaa läpi johdon tyytymättö-  
myys henkilöstöosaston reagoimiseen ja osaamiseen ajankohtaisia organisaatiohaasteita aja-  
tellen. (Deloitte 2014; 2015; 2016; 2017; 2018). Henkilöstötyön ongelmana voidaan nähdä hal-  
linnolliseen rooliin eli taktiseen henkilöstöhallintoon jämähtäminen. HR tiimit alisuoriutuvat  
tai eivät pysty vastaamaan uusiin osaamisvaatimuksiin, jotka liittyvät perinteisestä hallinnolli-  
sesta roolista strategisempaan ja työntekijäkeskeisempään rooliin siirtymisessä. Tällöin HR ei  
mahdollista riittävää arvoa työntekijöille. On kuitenkin muistettava, että HR ammattilaisten  
tulee pystyä tasapainottamaan roolinsa työnantajan ja työntekijöiden edustajana. He eivät  
voi keskittyä ainoastaan toiseen äärelaitaan (Christensen 2006, 50).

| 2014   | 2015   | 2016  | 2017   | 2018  |
|--|--|---|--|---|
| 1. Johtaminen<br>2. Työntekijöiden<br>sitouttaminen<br>3. HR osaston taitojen<br>laajentaminen ja<br>lisääminen<br>4. Talent acquisition | 1. <b>Kulttuuri ja<br/>           sitouttaminen</b><br>2. Johtaminen<br>3. Oppiminen ja<br>kehitys<br>4. HR osaston<br>uudelleenmuotoilu | 1. <b>Organisaatiodesign</b><br>2. Johtaminen<br>3. <b>Kulttuuri ja<br/>           sitoutuminen</b><br>4. Oppiminen<br>5. Design Thinking | 1. <b>Organisaatiodesign<br/>           ja verkostomaisuus</b><br>2. Urat ja oppiminen<br>3. Talent acquisition<br>4. <b>Työntekijäkokemus</b> | 1. Yhteistyö tiimien<br>välillä<br>2. People data<br>3. <b>Urista kokemuksiin</b><br>4. Hyvinvointi |

Kuvio 2. Henkilöstötyön trendit 2014-2018 (Deloitte 2014; 2015; 2016; 2017; 2018)

Henkilöstöjohtamisen taitoja on kehoitettu lisäämään erityisesti liiketoiminnan ymmärryk-  
sessä, analyttisyydessä, toimialan ja alan hakijoiden tuntemuksessa sekä johtamistaidoissa  
(Deloitte 2014). Hieman myöhemmin on painotettu mm. ketteryyttä, liiketoimintaosaamista,  
konsultointitaitoja, datan hyödyntämistä, coaching taitoja, kykyä houkutella, kehittää ja si-  
touttaa kyvykkyyksiä ja rakentaa luottamusta (Deloitte 2015). Viime vuosina kuvaan on tullut  
vaatimus HR-osaston uudelleenmuotoilusta, organisaation kulttuuriin panostamisesta ja henki-  
löstön sitouttamisesta. Raporteissa on näkynyt yhä vahvemmin kokemuksellisuus (työurat ko-  
kemuksina) sekä työntekijöiden hyvinvointi. Toisin sanoen henkilöstötyöltä odotetaan henkilö-  
kuntaa osallistavia ja innostavia taitoja, kykyä ymmärtää asiakasta ja liiketoiminnan tarpeita  
ja löytää keinoja sitouttaa henkilöstöä. (Deloitte 2016; 2017; 2018.)

Muotoiluajattelu listattiin ensimmäistä kertaa tärkeimpien trendien joukossa Deloitte vuo-  
den 2016 raportissa, jonka jälkeen huomiota on kiinnitetty organisaatioiden uudelleenmuotoi-  
luun (uusi johtamismalli, globaalimpi henkilöstö, matalampi hierarkia) sekä myöhemmin myös  
työpaikkojen uudelleenmuotoiluun. Muotoiluajattelu on nähty tärkeänä, sillä se vastaa mo-  
derneihin vaatimuksiin jaetun kulttuurin ja sitouttamisen näkökulmasta. (Deloitte 2016; De-  
loitte 2017; Deloitte 2018.)

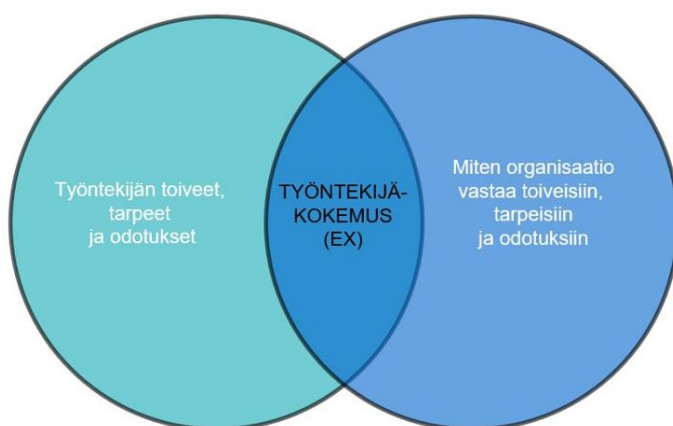
## 2.2 Työntekijäkokemus ja sen rakentuminen

Yrityksen menestys lähtee asiakkaista. Asiakkaiden kasvavat vaatimukset, palveluorganisaatioiden määrän kasvu ja siten kasvava kilpailu ovat jo vuosia saaneet organisaatiot panostamaan asiakaskokemukseen ja asiakasajatteluun (Customer Experience, CX). Työntekijäkokemus (Employee Experience, EX) on herättänyt viime vuosina kasvavassa määrin kiinnostusta, kun on haluttu sitouttaa henkilöstöä ja löytää uusia tapoja lisätä tehokkuutta. On esitetty, että maailmanluokan asiakaskokemuksen tuottaminen vaatii maailmanluokan työntekijäkokemuksen ja  $CX=EX$  (Maylett ja Wride 2017).

Työntekijäkokemusta voidaan johtaa yrityskulttuurin ja työntekijäymmärryksen avulla (Luukka 2019). Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi työntekijäkokemuksen määritelmä, rakentuminen ja työntekijäymmärrys.

### 2.2.1 Työntekijäkokemuksen määritelmä

Työntekijäkokemus on niiden havaintojen summa, joita työntekijä tekee oman organisaationsa kohtaamisista ja vuorovaikutuksesta (Maylett ja Wride 2017, 12) tai Morganin (2017, 8) määritelmän mukaan työntekijän odotusten, tarpeiden ja toiveiden sekä organisaation antamien vastineiden leikkauspiste (Kuvio 3. Työntekijäkokemus). Työntekijäkokemuksen tavoitteena on houkutella yrityskulttuuriin parhaiten sopivat työntekijät ja luoda heille ympäristö, jossa he suoriutuvat mahdollisimman hyvin (Maylett & Wride 2017).

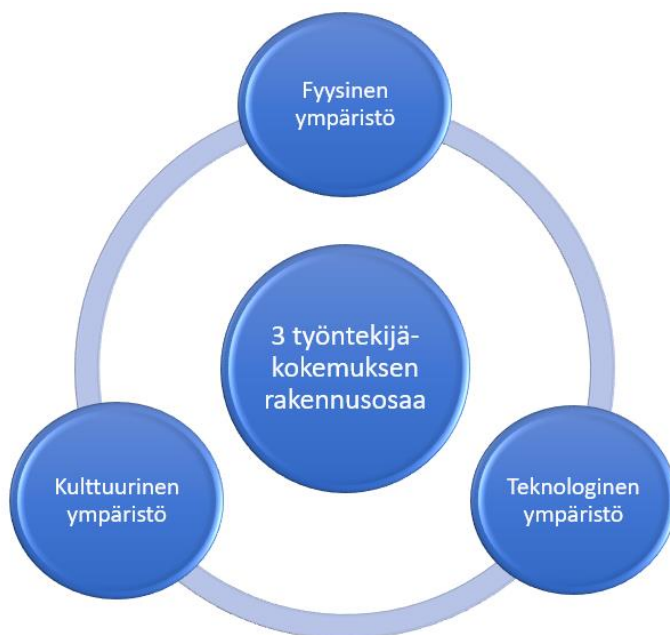


Kuvio 3. Työntekijäkokemus (Morgan 2017, 8)

On oleellista ymmärtää, että HR fasilitoi ja mahdollistaa työntekijäkokemuksen, mutta koko organisaation on oltava mukana luomassa sitä (Green 2017). Myös modernin henkilöstöjohtamisen puolestapuhuja Ulrich (2007) on korostanut, ettei henkilöstöjohtaminen ole enää yksin henkilöstöosaston, vaan henkilöstöjohtamisen yhteisön vastuulla viitaten myös työntekijöihin.

## 2.2.2 Työntekijäkokemuksen rakentuminen

Eri tutkijat ovat määritelleet työntekijäkokemuksen rakentumisen hieman eri tavoin. Jacob Morgan on yksi johtavia työntekijäkokemuksen tutkijoita maailmassa. Hänen mukaansa työntekijäkokemus rakentuu kolmesta elementistä (Kuvio 4. Työntekijäkokemuksen rakennusosat), joita ovat 1) kulttuurinen ympäristö, 2) teknologinen ympäristö ja 3) fyysinen ympäristö. (Morgan 2017, 7-9.)



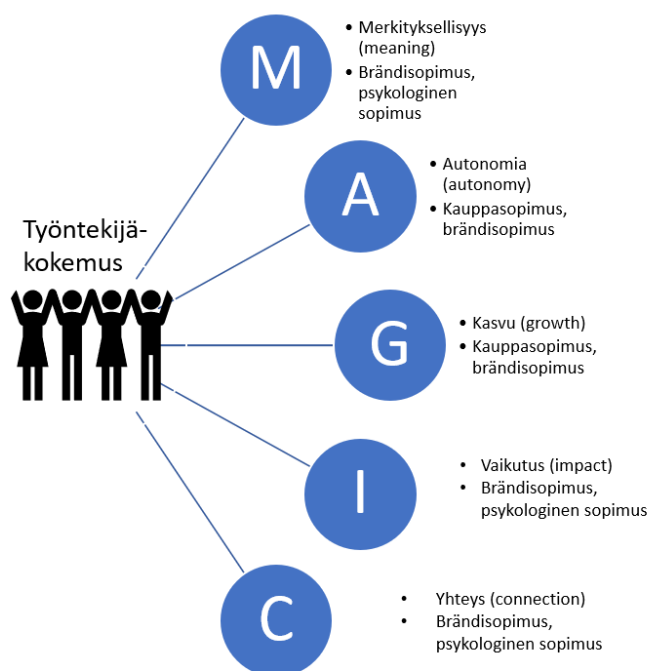
Kuvio 4. Työntekijäkokemuksen rakennusosat (Morgan 2017, 7-9.)

Fyysinen ympäristö kattaa 30 % työntekijäkokemuksesta ja pitää sisällään kaiken sen, jonka työntekijä päivän aikana näkee ja kokee. Siihen kuuluvat mm. toimitilat ja sisustus, työvälineet, työergonomia ja työnantajan tarjoamat ruuat. Parhaan fyysisen ympäristön suunnittelu vaatii, että työpaikalla todella ymmärretään, miten ja miksi työntekijät työskentelevät ja suunnittelevat tilat sen mukaisesti. Esimerkiksi Google ja Facebook tunnetaan upeista ja inspiroivista työtiloistaan. (Morgan 2017, 59-61, 72, 75.)

Kulttuurinen ympäristö viittaa organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuria on hankala määrittellä, sen aistii ja kokee. Kulttuuri itsessään on laaja kokonaisuus ja pitää sisällään mm. arvot, asenteet ja käytännöt organisaation sisällä. (Morgan 2017, 89-91.)

Teknologinen ympäristö viittaa työpaikan teknisiin ratkaisuihin kuten applikaatioihin, ohjelmistoihin, viestintäkanaviin, videoneuvotteluvälineisiin ja laskutus- ja kuluseurantaan. Vaikka itse työ olisi mielekästä ja työkaverit kivoja, voi teknologian toimimattomuus estää työn tekemistä ja ajaa työntekijät työpaikan vaihtoon. (Morgan 2017, 76-78.)

Työntekijäkokemuksen rakentumiseen on esitetty myös vaihtoehtoisia malleja, kuten Maylettin ja Wriden MAGIC-malli. Malli koostuu sanoista: merkityksellisyys, autonomia, kasvu, vaikutus, yhteys, jotka muodostavat englanniksi kirjoitettuna sanan ”magic” (Kuvio 5. Työntekijäkoke- muksen rakentuminen).



Kuvio 5. Työntekijäkokemuksen rakentuminen (Maylett ja Wride 2017)

Merkityksellisyys syntyy, kun työntekijä uskoo, että hänen työllään on laajempi merkitys. Merkitys tulee löytää henkilökohtaisella tasolla. Autonomia viittaa vapauteen tehdä sitä, mikä tuntuu mielekkäältä. Työntekijöille myös kasvu on aiempaa merkityksellisempi tekijä. Etenkin nuoremmat työntekijät vaihtavat työpaikkoja kasvu- ja kehitysmahdollisuuksien puuttuessa. Yhteys puolestaan kuvaa tarvetta olla osa yhteisöä. Vaikutus viittaa työn tuloksiin ja vaikuttavuuteen omassa työssä. Ne voivat syntyä myös hyväntekeväisyystyön kautta. (Maylett ja Wride 2017, 157-158, 163-164, 173.)

Keskeinen tekijä työntekijäkokemuksen johtamisessa on työnantajalupaus (EVP, employee value proposition). Sen tehtävä on kuvata arvo, jonka työntekijä saa organisaatiolta vastineeksi työpanoksestaan. Organisaation antaessa realistisia lupauksia ja lunastamalla ne, syntyy työntekijäarvoa. Lupaukseen liittyy myös odotusvastaavuus (expectation alignment EA). Sillä viitataan siihen, miten hyvin työntekijän kokemukset työpaikasta vastaavat hänen odotuksiaan. Jos odotukset eivät kohtaa, on odotusvastaavuus heikko (expectation alignment Dysfunction, EAD). (Maylett ja Wride 2017.)






Magic mallin ymmärtämiseksi tulee myös ymmärtää työntekijöiden odotusten rakentuminen, joka tapahtuu kolmen työntekijäkokemuksen tilaa määrittävän sopimuksen kautta. Työntekijä arvioi jatkuvasti näiden sopimusten toteutumista ja rikkoutumista. (Maylett ja Wride 2017, 106-135.)

Brändisopimus kertoo siitä, mitä brändi lupaa ulospäin ja millaisena työpaikka mielletään heti työsuhteen alussa. Jokainen uusi työntekijä muodostaa mielikuvan organisaatiosta aiemman tietonsa ja kuulemansa perusteella ja arvioi työsuhteessaan, miten yritys lunastaa työntekijän näkökulmasta nämä lupaukset. Brändilupausten täyttyminen sitouttaa työntekijää. (Maylett ja Wride 2017.)

Kaupallinen sopimus kuvaa työsopimusta, joka pitää sisällään yhdessä sovitut ehdot mm. lomista, roolista ja muista oleellisista työhön liittyvistä asioista ja asettaa siten odotuksia tulevaan. Kaupallisen sopimuksen toteutuminen tuo tyytyväisyyttä. Kaupallinen sopimus ohjaa ja antaa raamit autonomialle. (Maylett ja Wride 2017.)

Kolmas eli psykologinen sopimus pitää sisällään kaiken näkymättömän eli ne odotukset, joita ei ole viestitty ulospäin. Sen toteutuminen myös sitouttaa. Psykologinen sopimus on tärkeässä roolissa vaikutusta arvioitaessa. Lopullinen työntekijäkokemus syntyy sopimusten mukaisten odotusten kautta ja kiteytyy sitoutumista luovaan MAGIC-malliin. (Maylett ja Wride 2017.)

Deloitte esitteli vuoden 2017 raportissaan samansuuntaisia ajatuksia kuin Maylett ja Wride 2017 (Kuvio 6. Työntekijäkokemuksen rakentuminen). Erilaiset osa-alueet kuten fyysinen, emotionaalinen, taloudellinen ja ammatillinen hyvinvointi näyttäytyvät raportin mukaan työntekijälle yhä enemmän yhtenä integroituna kokonaisuutena työssä ja vapaa-ajalla. Työntekijäkokemuksen rakentumisessa korostettiin työn merkitystä, suorituksen johtamista, työntekijän kehittymistä ja kasvua, positiivista työympäristöä sekä aitoutta johdon suunnalta, joka auttaa rakentamaan luottamusta. (Deloitte 2017.)

| Yksinkertaisesti vastustamaton organisaatiomalli (Simply Irresistible Organization Model™) |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
|           |  |  |  |  |
| Merkityksellinen työ   | Suorituksen johtaminen  | Positiivinen työympäristö   | Kasvun mahdollisuudet   | Luottamus johtamiseen   |
| Autonomia  | Selkeät ja läpinäkyvät tavoitteet   | Joustava työympäristö ja työtavat   | Koulutus ja tuki työssä   | Missio ja tarkoitus   |
| Ihmiset oikeilla paikoilla   | Coaching kulttuuri  | Ihmiskeskeinen työpaikka  | Työkierto ja uudet kehitysmahdollisuudet  | Nopea, avoin ja rehellinen kommunikaatio  |
| Pienet, voimaantuneet tiimit   | Investoinnit johtamisen kehittämiseen   | Huomioimisen kulttuuri  | Itseohjautuva, dynaaminen oppiminen   | Kiinnostus yksilöihin ja aika johtamiselle  |
| “Slack aika” eli aikaa hoitaa myös työhön liittymättömiä asioita esim. päivä viikossa      | Jatkuva palaute   | Oikeudenmukainen, osallistava, monimuotoinen työympäristö                         | Johtajien palkitseminen ihmisten kehittämisestä                                     | Innostaminen ja inspirointi   |
| Organisaation rajat ylittävä yhteistyö ja viestintä  |   |   |   |   |

Kuvio 6. Työntekijäkokemuksen rakentuminen, Simply Irresistible Organization Model (Mukailen Deloitte 2017)

### 2.2.3 Työntekijäymmärrys

Työntekijäkokemuksen kehittämiseksi tarvitaan työntekijäymmärrystä (employee insight) samaan tapaan kuin asiakaskokemuksen johtamiseen on jo pitkän hyödynnetty asiakasymmärrystä. Työntekijäymmärrys tarkoittaa tietoon pohjautuvaa ymmärrystä yksittäisiä työntekijöitä motivoivista ja sitouttavista asioista eli niistä asioista, jotka ovat työntekijöille tärkeitä. Tietojen pohjalta voidaan rakentaa kokonaisymmärrystä työntekijöiden yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista organisaatiossa ja organisaation eri yksiköiden välillä. Työntekijäymmärrys on yksilölähtöinen tapa ymmärtää organisaatiossa vaikuttavia motivaatio-, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöitä. (Luukka 2019, 118-120.)

Työntekijäymmärrys, yrityskulttuuri, työntekijäkokemus ja asiakaskokemus liittyvät kaikki toisiinsa, joka on kuvattu Kuviossa 7. Organisaation menestysketju.



Kuvio 7. Organisaation menestysketju (Luukka 2019, 117).

### 2.3 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ja arvon luominen

Henkilöstötoimintoja on kritisoitu voimakkaasti 2010-luvun alkupuolella siitä, ettei se enää riittävästi vastaa työelämän muutosten asettamiin vaatimuksiin ja tuota toivottua arvoa (ks. esim. Wright 2011; Deloitte 2017).

Asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa kuvataan miten ja minkälaista arvoa yritys tuottaa, kenelle ja millä keinoin. Merkityksellistä on, että yritys tunnistaa ne asiakassegmentit, joita yrityksen liiketoimintamalli palvelee ja määrittelee arvolupauksen eli tarjoaman asiakkaille ja määrittelee, miten asiakkaan tarpeisiin pystytään arvolupauksen avulla vastaamaan. (Gassmann, Frankenberger ja Csik 2014, 6-8.)

Uuden ajattelutavan mukaan henkilöstöjohtamisen tulee tuottaa arvoa työntekijöille. Perinteisesti henkilöstötoiminto on tuottanut arvoa yritykselle varmistamalla, että työntekijät noudattavat sääntöjä ja ohjeita. Uuden arvoajattelun mukaan henkilöstötoimintojen tulee tuottaa arvoa työntekijöille, mutta myös saada työntekijät mukaan tuottamaan arvoa yritykselle. (Mahajan 2016, 157-158.) Tämä ajattelumalli noudattaa asiakasajattelusta tuttua palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa (service-dominant logic), joka nostaa keskiöön yrityksen ja asiakkaan yhdessä luoman arvon (co-creation of value). (Grönroos 2017, 125-126, Lusch & Vargo 2014.)

Palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa voidaan soveltaa henkilöstöjohtamisessa segmentoimalla henkilöstötoimintojen asiakkaat eli työntekijät. Tällöin pohjana toimii rakennettava ymmärrys sisäisistä asiakkaista: millaisia asioita he arvostavat, mitä he odottavat palvelulta

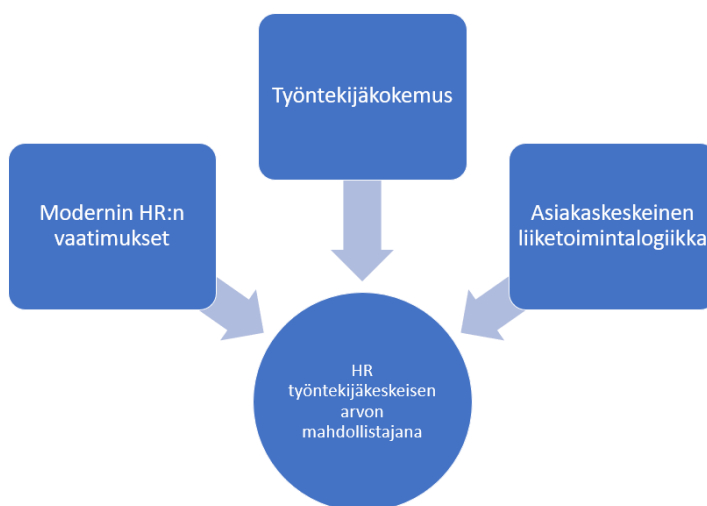
ja miten he näkevät nykyisen palvelun. On tärkeä kuulla, millaisia asioita he toivovat. Onnistumisen todennäköisyys on parempi, jos ihmiset kokevat, että kehittämistä tehdään heidän kanssaan. (Sauners ja Hunter 2009, 5-6.)

Kerätyn ymmärryksen avulla voidaan määritellä työntekijöitä palveleva HR:n arvolupaus ja työntekijälähtöinen tarjoama. Oleellista on, että kerätyn ymmärryksen kautta asiat voidaan myös ilmaista organisaatiota puhuttelevin termein. (Sauners ja Hunter 2009, 8.) Palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää tavoitteena saada työntekijät mukaan tuottamaan arvoa.

Työntekijäarvo tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, kuinka kannattavaa työntekijän on työskennellä juuri kyseisessä yrityksessä vs. kilpailijalla. Työntekijöille arvo koostuu heidän saamastaan palkasta, eduista kuten harrastekerhot, siitä mitä he voivat oppia, miten he voivat osallistua ja suhteesta esimieheen ja työtovereihin. Turvallisuuden tunne, yhteys, rohkaisu ja tuki lisäävät arvoa. (Mahajan 2016, 130, 213.) Toisin sanoen työntekijän arvon muodostumisessa voidaan tunnistaa paljon samoja elementtejä kuin työntekijäkokemuksen rakentumisessa.

#### 2.4 Työn teoriaviitekehys

Edellisessä luvussa esitelty teoriaosuus antaa erilaisia malleja työntekijäkokemuksen ja arvon rakentumisesta. Alla oleva kuvio (Kuvio 8. Työn tekemistä ohjaavat teoriat) kiteyttää yhteen kuvaan eri teoriat, jotka toimivat pohjana HR:n työntekijäkeskeisen arvon syntymisessä.



Kuvio 8. Työn tekemistä ohjaavat teoriat

Olen halunnut työssäni yhdistää Morganin ja Maylettin, Deloitin ja Wriden (2017) ajatuksia tässä työssä tehtävään kehittämiseen sopivaksi malliksi (Kuvio 9. Työn teoriaviitekehys).



Kuvio 9. Työn teoriaviitekehys (Mukaillen Deloitte 2017; Morgan 2015; Maylett ja Wride 2017.)

Lähdin liikkeelle Morganin (2017) esittelemästä työntekijäkokemuksen rakentumisen mallista (ks. Luku 2.2). Se on selkeä ja yksinkertainen ja toimii myös tämän työn pohjana. Olen ottanut mallista sellaisenaan fyysisen ja kulttuurisen ympäristön, mutta jättänyt pois teknologisen ympäristön. Teknologia oli tarkoituksenmukaista rajata tästä viitekehuksesta pois, sillä se ei olisi juuri nyt tuonut asiakasorganisaatiolle tarvittavaa lisäarvoa. Organisaatiossa käytettävät teknologiat tulevat pitkälti emo-organisaation kautta ja ovat samoja globaalisti.

Aiemman kokemukseni ja tutkimustiedon valossa tuntui siltä, että kulttuurinen työympäristö olisi laajuutensa vuoksi hyvä jakaa pienempiin osiin. Maylettin ja Wriden (2017) tutkimuksessa yhtenä tekijänä esiin nousee ”kasvu” eli kehitysmahdollisuudet ja Deloitin (2017) tutkimuksissa ”työntekijän kehittyminen ja kasvu”. Halusin lisätä myös omaan työhöni ”ammattillisen ympäristön”, joka kuvastaa kasvua, kehittymistä ja oppimista. Ammatillisen ympäristön valintaa mukaan puoltaa myös Deloitte (2019) havainto siitä, että tärkein syy sille, että ihmiset lopettavat työssään on kehitysmahdollisuuksien ja kasvun puute.

Maylett ja Wride (2017) toivat esiin myös ”yhteyden” eli tarpeen olla osa yhteisöä ja Deloitte (2017) ”positiivisen työympäristön” sekä johtamiseen liittyviä näkökulmia. Lisäsin omaan viitekehykseeni ”Sosiaalisen työympäristön”.

### 3 Muotoiluajattelu ihmislähtöisen kehittämisen tukena

Tässä työssä hyödynnetään Design Thinking (DT) ajattelua eli muotoiluajattelua. Muotoiluajattelun juuret ovat fyysisten tuotteiden ihmislähtöisessä suunnittelussa (Kolko 2015), mutta ajattelutapaa ja siihen liittyviä malleja käytetään yhä enemmän palveluiden kehittämisessä ja muutosjohtamisen tukena. Muotoiluajattelu on viime vuosina herättänyt paljon kiinnostusta myös suunnittelun ulkopuolella, mm. markkinoinnissa ja johtamisessa (Kolko 2015; Miettinen 2014).

Muotoiluajattelulle ei ole yhtä täydellistä määritelmää käsitteen monimuotoisuudesta johtuen ja määritelmää kysyessä voi saada useita erilaisia vastauksia. Tässä työssä käytetään Miettisen (2014) määritelmää muotoiluajattelusta:

*”Muotoiluajattelu on osa yrityksen tai organisaation kyvykkyyttä tuottaa uutta sisältöä, kehittää liiketoimintaa ennakoiden ja prototyyppien sekä tehdä kehitystyötä yli toimiala- ja organisaatorajojen. Muotoiluajattelu mahdollistaa ratkaisukeskeistä toimintaa, jossa hyödynnetään monialaista asiantuntijuutta luovien, visuaalisten, toiminnallisten ja konkretisoivien menetelmien avulla. Muotoiluajattelu ja muotoilun menetelmät mahdollistavat uusien ratkaisujen ja toimintatapojen kehittämisen koko henkilöstön näkökulmasta, ei vain muotoilukoulutuksen saajien näkökulmasta.”* (Miettinen, 2014, 11.)

Miettisen antama määritelmä on laaja ja muotoiluajattelua onkin helpoin ymmärtää sille ominaisten piirteiden kautta. Ensinnäkin muotoiluajattelu on kokonaisvaltaista, sillä se yhdistää useita menetelmiä ja työkaluja poikkitieteellisesti ja yli toimiala- ja organisaatorajojen (Stickdorn ja Schneider 2012, 22). Muotoiluajattelun avulla ei ainoastaan ratkaista ongelmia, vaan luodaan samalla ratkaisuja ja tavoitteita (Maylett & Wride 2017).

Toiseksi muotoiluajattelulle on ominaista luova yhteiskehittäminen (co-creation), jossa ratkaisua ongelmaan haetaan yhdessä käyttäjien kanssa erilaisia työmenetelmiä käyttäen. Käyttäjät nähdään kumppaneina prosessin kaikissa vaiheissa (Griffin ym. 2015; Tschimmel 2012).

Kolmanneksi muotoiluajattelulle on tyypillistä empaattisuus eli toisten asemaan asettuminen ja käyttäjien ymmärtäminen (Kolko 2015; Kouprie ja Sleeswijk 2009). Voidaan puhua myös käyttäjäkeskeisyydestä (Stickdorn ja Shneider 2012, 26).

Neljänneksi muotoiluajattelulle on tyypillistä ratkaisukeskeisyys ja iteratiivisuus. Iteratiivisella tarkoitetaan sitä, että vaiheet voivat olla joskus käynnissä samanaikaisesti ja ne voivat toistua (Meinel ym. 2011, 5-6).

Viidentenä korostuu visualisoinnin tärkeys, joka osaltaan auttaa inspiroimaan osallistujia ja lisää ymmärrystä ideasta ja tuo selkeyttä päätöksenteon helpottamiseksi (Calabretta, ym. 2016). Palvelumuotoilun prosessi ja malli esitellään luvussa 3.1 ja siihen liittyvät vaiheet

vielä tarkemmin omista luvuistaan 3.2-3.5.

### 3.1 Palvelumuotoilun prosessi ja malli

Muotoiluajattelu on osa palvelumuotoilua. Palvelumuotoilua hyödyntävät prosessit käynnistään usein kvalitatiivisin tutkimuksin, käyttäjäprofiilien, roolipelien ja havainnointien avulla, jossa tunteet ja käytetty kieli välittyvät paremmin kuin kvantitatiivisissa määriä mittaavissa tutkimuksissa. Malleissa edetään yhteisten ja luovien ideointisessioiden ja aivoriihien kautta visuaalisten prototyyppien rakentamiseen ja palvelun tai tuotteen testaukseen. Myös epäonnistumiset ja virheet ovat tärkeä osa prosessia ja niitä tulee oppia hyväksymään (Tschimmel 2012).

Palvelumuotoilua voi soveltaa eri tavoin ja malleja on paljon, sillä muotoiluajattelu soveltuu erilaisiin kehittämistilanteisiin ja toimialoille. IDEO muotoilutoimisto on ollut erittäin vahvassa roolissa palvelumuotoilun mallien kehittämisessä. IDEON kehittämiä malleja ovat mm. 3I malli vuodelta 2001 (inspiration, ideation, implementation) ja HCI malli (hearing, creating, delivering). IDEO on ollut myös vahvasti mukana HassoPlattnerin mallissa, jonka vaiheet noudattavat osittain 3I mallia (understanding, observe, point of view, ideation, prototype, test). (Tschimmel 2012.)

Tässä työssä on hyödynnetty Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen (2015) luomaa palveluinnovaatioprosessimallia, joka on rakennettu tulevaisuusajattelun ja palvelumuotoilun viitekehyksen ympärille. Mallia kehittäessään Ojasalo ym. perehtyivät 20 erilaiseen palveluinnovaation, uuden palvelun kehityksen ja palvelumuotoilun prosessiin, joiden pohjalta he koostivat mallin. Malli rakentuu neljästä vaiheesta, joita ovat 1) kuvaa ja ymmärrä, 2) suunnittele ja ideoi, 3) mallinna ja arvioi ja 4) konseptoi ja vaikuta. Kuitenkin palvelumuotoilulle ominaiseen tapaan vaiheet noudattavat vain harvoin lineaarista järjestystä ja voivat olla päällekkäisiä ja iteratiivisia.

Olen kuvannut tässä työssä käytettävät menetelmät ja kysymykset Ojasalon ym. (2015) mallin mukaiseen viitekehykseen (Kuvio 10. Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät). Näiden vaiheiden toteuttaminen käydään tarkemmin läpi seuraavissa luvuissa.



Kuvio 10. Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät (Ojasalo ym. 2015, muokattu)

### 3.2 Kartoita ja ymmärrä

Palvelumuotoilun prosessille on erittäin tärkeää hankkia riittävästi ymmärrystä asiakkaista ja ensimmäisen kuvaa ja ymmärrä vaiheen tarkoituksena on rakentaa hyvä pohjaymmärrys asiakkaiden tarpeista. Puhutaan myös ihmiskeskeisyydestä, empatiasta ja syväymmärryksestä. Apuna voidaan käyttää toimialasta riippuen useita erilaisia kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä kuten havainnointia, toimintaympäristössä tehtyjä haastattelua, käyttäjäpäiväkirjoja, kyselytutkimuksia, haastatteluja ja sisällönanalyseja. Lähtötietojen pohjalta voidaan luoda esim. käyttäjäpersoonia, tarinoita ja sarjakuvia. (esim. Ojasalo ym. 2015; Stickdorn 2013.)

Tutkimustyö aloitettiin helmikuussa 2019, jolloin keskityin keräämään syvempää ymmärrystä asiakasorganisaatiosta. Koska Dentsu Aegis Network ei ollut minulle ennestään tuttu organisaatio, aloitin tutustumisen HR-tiimille ja johtoryhmälle esittäytymisellä ja kertomalla heille lyhyesti muotoiluajattelusta ja sen iteratiivisuudesta sekä modernin henkilöstötoiminnon luomisesta. Esittely oli perusteltua, sillä palvelumuotoilu oli organisaatiossa uutta ja esim. Calabretta ym. (2016) toteavat, että suunnittelutiimin pitää usein selittää tai kouluttaa organisaatiota ymmärtämään muotoiluajattelun ja -prosessin luonnetta ja sitä, miten lopputuloksiin päästään.

Ensimmäisessä vaiheessa oli tärkeää muodostaa käsitys henkilöstötoimintojen ja työntekijäkokemuksen nykytilasta ja ymmärtää paremmin työntekijöitä; asioita, joita he arvostavat, heille

ominaisia piirteitä ja tyypillisen päivän rakentumista työntekijäkokemuksen ja HR:n arvolupauksen kehittämiseksi. Halusin viettää paikan päällä aikaa myös voidakseni kuunnella, havainnoida ja oppia työntekijöiden arjesta ja nykyisistä rakenteista ja samalla räätälöidä käytettävät palvelumuotoilun menetelmät organisaatiolähtöisesti.

Dentsu Aegis Networkissa oli vuoden 2019 alkupuolella käynnissä useita kehittämisen hankkeita. Tutustuin syys-lokakuussa 2018 tehtyyn työtyytyväisyyskyselyyn ja alkuvuodesta 2019 toteutettuun Pulse-kyselyyn. Tutustuin myös globaaliin strategiaan ja HR periaatteisiin sekä ”Way of work” kehittämishankkeeseen ja siitä saatuun tietoon kerätäkseni vahvempaa ymmärrystä asiakasorganisaatiosta ja pohtiakseni, millainen lisätieto tukisi parhaiten tätä työtä.

Lähtötietojen ja aineistoon tutustumisen lisäksi parempaa työntekijäymmärrystä kerättiin käyttäjäpäiväkirjojen sekä HR-tiimiläisten ja työntekijähaastatteluiden avulla. Käyttäjien päiväkirjat tarkoittavat tässä kontekstissa työntekijöiden muistiinpanoja päivänsä kulusta. Eri lähteiden käyttäminen on perusteltua, sillä se lisää aineistotriangulaatiota ja siten tutkimuksen luotettavuutta.

Lähtötiedot toimivat pohjana työntekijäpersoonille, jotka kuvaavat käyttäjäryhmien keskeiset piireet kuten tarpeet, tavat ja motivaatiot (Hands 2018). Persoonat tuovat prosessiin syvempää työntekijäymmärrystä ja toimivat samalla pohjana jatkoideoinnille ja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Myös tässä prosessissa oli perusteltua laatia työntekijäpersoonia syvemmän työntekijäymmärryksen saavuttamiseksi.

Koska palvelumuotoilun prosessi on iteratiivinen, oli prosessin aikana tarkoitus täydentää tietoa tarvittaessa. Prosessin aikana varmistettiin, että kerätty data vastasi niihin kysymyksiin, joita ollaan ratkaisemassa (validiteetti), ja että dataa on riittävästi (tulosten kylläntyneisyys ja yleistettävyyt).

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 2. Tiedonkeruun vaiheet) on koostettu tietoa käytetyistä menetelmistä ja osallistujista. Seuraavassa luvuissa ja alaluvuissa käydään tarkemmin läpi näiden menetelmien toteutumista.

Taulukko 2. Tiedonkeruun vaiheet

| Tietotarve               | Menetelmä   | Osallistujat  | Ajankohta   |
|--------------------------|---|---|---|
| HR:n nykytilan kartoitus | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desk Study</li> <li>Puolistrukturoidut haastattelut</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lopputyön kirjoittaja</li> <li>4 hlö (HR-tiimi), 18 hlö henkilökunnasta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>01-02/2019</li> <li>02/2019</li> </ul> |
| Työntekijäymmärrys       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Puolistrukturoidut haastattelut</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>18 työntekijää eri yksiköistä ja rooleista, mukana esimiehiä, HR-tiimi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>02/2019</li> </ul>                     |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Day as a” päiväkirjat</li> <li>• HR-työpaja 1: eläytymismenetelmä</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 työntekijää</li> <li>• HR-tiimi (4 hlö)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 03/2019</li> <li>• 22.3.2019</li> </ul>  |
| Odotukset tulevaisuuden työntekijäkokemuksen suhteen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulevaisuustyöpaja</li> <li>• Sähköinen äänestys</li> <li>• HR työpaja 2: priorisointimatriisi</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 23 työntekijää eri yksiköistä ja rooleista, mukana esimiehiä</li> <li>• Kehittämisestä kiinnostuneet Teams-ryhmäläiset Dentsussa</li> <li>• HR-tiimi (4 hlö)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20.3.2019</li> <li>• Maaliskuun loppu</li> <li>• 2.4.2019</li> </ul>               |
| Arvon muodostus prototyypit                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulevaisuuden työntekijäkokemus kuvio</li> <li>• Arvolupauskuvio</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkimuksen kirjoittaja</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huhtikuu 2019</li> </ul>   |
| Yhteenveto ja testaus                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuvioiden testaus</li> <li>• Business Model Canvas</li> <li>• HR työpaja 3: yhteenveto</li> <li>• Esittely johtoryhmälle</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR-tiimi, Teams ryhmä</li> <li>• HR-tiimi</li> <li>• HR-tiimi (3 hlö)</li> <li>• Johtoryhmä</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 04-05/2019</li> <li>• 05/2019</li> <li>• 10.6.2019</li> <li>• 11.6.2019</li> </ul> |

### 3.2.1 HR:n nykytilaa kartoittavat haastattelut

Haastattelin henkilökohtaisesti kaikki henkilöstötoiminnoissa työskentelevät (4 hlö) saadakseni paremman ymmärryksen HR-toimintojen nykytilasta ja HR:ssä työskentelevien ajatuksista yksikön toiminnasta ja sitouttaakseni heitä kehittämisprosessiin. Haastattelut kestivät n. 40-60 minuuttia ja olivat puolistrukturoituja (Liite 3.).

### 3.2.2 Haastateltavien työntekijöiden valinta ja haastattelut

Muotoilujattelua ja yhteiskehittämistä hyödynnettäessä osallistujia pitäisi saada mukaan kehittämistyöhön laajasti eri puolilta organisaatiota ja eri organisaatiosoilta (Calabretta, Gemser ja Karpen 2016). Muotoilututkimuksessa oikeiden henkilöiden valinta on tärkeämpää kuin satunnaisuus ja harkinnanvaraiset näytekriteerit (Kananen 2013, 80).

Tutkimustyön toteuttamiseksi oli tärkeää kerätä lisää ymmärrystä HR:n asiakkaista eli työntekijöistä. Koska tämän työn laajuus huomioiden ei ollut mahdollista haastatella kaikkia Suomen yli 200 työntekijää, päädyimme tilaajan kanssa vapaaehtoisuusperiaatteeseen. Lähetimme koko henkilökunnalle ennakkotietoa projektista ja siihen liittyvistä vaiheista ja kysyimme kiinnostuneita osallistujia havainnointipäiväkirjoihin, haastatteluihin ja myöhempään workshoppiin (Liite 1). Vapaaehtoisia pyydettiin ilmoittautumaan ennakkokyselyn kautta (Liite 2). Tällöin kaikilla kiinnostuneilla oli samanlainen mahdollisuus tulla valituksi prosessiin.

Tavoitteena oli esikyselyn kautta löytää ihmisiä erilaisin taustoin (työkokemus organisaatiossa, rooli, yksikkö, lapsia tai ei lapsia, ikä). Koska pelkona oli, että osallistujat ovat profiiltaan liian samankaltaisia (ulospäinsuuntautuneita ja kehityshankkeisiin yleisesti osallistuvia), henkilöstöyksikkö myös varmisti, että osallistujia saadaan eri puolilta organisaatiota ja erilaisin taustoin monimuotoisuuden lisäämiseksi.

Vapaaehtoisia ilmoittautui 22 henkilöä, joista haastatteluihin valikoitui yllä mainitut ehdot ja ilmoittautumisjärjestys huomioiden 19 henkilöä. Yksi haastattelu peruuntui sairastumisen vuoksi, mutta muut haastattelut pidettiin aikataulussa helmikuun 2019 aikana. Haastattelut kestivät n.40-60 minuuttia ja olivat puolistukturoituja (Liite 3).

Calabretta ym. 2016 suosittavat prosessin ymmärtämisen ja luotettavuuden lisäämistä jakamalla jatkuvasti tietoa hankkeen etenemisestä. Avuksi he suosittavat pilvipohjaista tiedonjakamista. Vapaaehtoisille perustettiin oma Teams ryhmä, johon oli mahdollista jakaa informaatiota ja erilaisia materiaaleja, testejä ja herättää keskustelua teemaan liittyen. Ryhmään kuului 37 aiheesta kiinnostunutta jäsentä eri puolilta organisaatiota.

### 3.2.3 ”Day as a” päiväkirjat

”Day as a” päiväkirjat toimivat haastatteluja täydentävänä aineistona työntekijöiden päivän ja arjen ymmärtämisessä. Vaihtoehtoina olivat kvantitatiiviset kyselyt ja käyttäjäpäiväkirjat. Käyttäjäpäiväkirja valikoitui mukaan tutkimukseen siitä syystä, että se antaa syvempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa arjesta kuin kvantitatiivinen kysely.

Päiväkirjoja voivat täydentää erilaiset havainnot, kuvat ja visuaalinen materiaali sekä kohtauspisteet (Hands 2018). ”Work as a” päiväkirjan pitämiseen osallistuvia pyydettiin tarkkailemaan omaa arkea 2-3 päivää kirjaamalla päivän tärkeimpiä tapahtumia aikajärjestyksessä ja kuvailemalla niitä (mitä tapahtuu, miksi, miten ja keitä siihen liittyy). Osallistujia ohjeistettiin myös kirjaamaan tunnetilat ylös ja heitä kannustettiin liittämään mukaan esimerkiksi kännykällä otettuja tilannekuvia, muita kuvia tai ajatuksia (Liite 4).

Päiväkirjaa sai pitää esimerkiksi ilmaisen ”Day One” applikaation avulla tai Word-dokumenttina. Day One valikoitui mukaan helppokäyttöisyyden, pdf-tiedoston siirrettävyyden ja applikaation ilmaisuuden perusteella. Applikaatio automatisoi myös käyttäjän sijainnin, päivämäärän, kellonajan ja säätilan, jolloin käyttäjän ei tarvinnut enää keskittyä epäolennaisuuksiin, vaan ainoastaan kirjaamaan päivän kulkua.

Käyttäjäpäiväkirjoja kerättiin 1.3-13.3.2019 välisenä aikana. Tutkimukseen osallistui 10 henkilöä, mutta vain viisi palautti päiväkirjan. Syyt palauttamatta jättämiseen liittyivät mm. kiireeseen ja motivaation puutteeseen, sillä käyttäjäpäiväkirja on arjessa työläs. Tutkimukseen osallistuneista 4 palautti dokumentin applikaation kautta ja yksi perinteisenä Word-dokumenttina (Kuvio 11. Otteita käyttäjäpäiväkirjoista). Palauttaneista neljä oli mukana myös



mutta ne on koostettu oikeiden haastatteluiden tai havainnointien pohjalta. (Curedale 2012, 224.) Yleensä suositellaan kuvaamaan n. 3-7 persoonaa, jotka edustavat pääsegmenttejä (Stickdorn ym. 2018, 69).

Menetelmän kehitti Alan Cooper vuonna 1998. Sitä käytetään lisäämään käyttäjymmärrystä ja empatiaa ja analysoimaan tarkemmin palvelun käyttäjiä eli tässä tapauksessa työntekijöitä. Käyttäjymmärrys on tärkeää, sillä jos pohjalla ei ole oikeita haastatteluja tai havainnointeja, on riskinä tehdä vääriä päätelmiä käyttäjistä. Empatian lisäämiseksi persoonille voi antaa nimen ja lisätä valokuvan. Persoonia käytetään usein apuna myöhempien asiakaspolkujen kuvaamisessa. (Curedale 2012, 224.)

Ensimmäisessä vaiheessa keskityin työntekijäpersoonien laatimiseen ja siihen liittyvän tiedon luokitteluun haastattelujen pohjalta. Tiedon luokittelun jälkeen etsin aineistosta merkityksellisiä asioita samankaltaisuuksia ja eroja, joiden mukaan työntekijäpersoonia ja ominaisuuksia luokiteltiin, vertailtiin ja ryhmiteltiin. Teemat nousivat aineistosta toistuvuuden perusteella siten, että ne oli mainittu useamman haastateltavan toimesta (Kuvio 12. Työntekijäpersoonien samankaltaisuuksien luokittelua). Näiden tietojen perusteella oli mahdollista laatia lopulliset työntekijäpersoonat (ks. Löydökset luku 4.2.1).

| SOSIAALISET, LAPSETTOMAT, TIETÄKÄÄ LÄHEIÄ, INNOSTUVA / URHEILU |                         |                  |                        |                |                |             |            |                 |
|--|-------------------------|------------------|------------------------|----------------|----------------|-------------|------------|-----------------|
| Myös tasapaino, ympäristö, itsensä keh.                        |                         |                  |                        |                |                |             |            |                 |
| NAIHEN 29  | MIES 28                 | NAIHEN 26        | NAIHEN 32              | NAIHEN 28      | NAIKU 31       | NAIHEN 35   | NAIHEN 35  | NAIHEN 30       |
| SOSIAALINEN/EKSTRA   | SOSIAAL/EKSTRA          | SOSIAAL/EKSTRA   | SOSIAAL/EKSTRA         | VÄSSÄ          | EI/EKSTRA      | EKSTRA      | EKSTRA     | EKSTRA          |
| KUNNIAANHIMO   | <del>KUNNIAANHIMO</del> | KUNNIAANHIMO     |                        |                |                |             |            |                 |
| URHEILU  | URHEILU                 | URHEILU          | URHEILU                | URHEILU        | URHEILU        | URHEILU     | URHEILU    | URHEILU         |
| LUONTO   |                         |                  |                        |                | LUONTO         |             |            |                 |
| ITSENSÄ KEHIT.   | OPISKELU/OPPIM.         |                  | ITSENSÄ KEHIT.         | ITSENSÄ KEHIT. | ITSENSÄ KEHIT. |             |            | ITSENSÄ KEHITÄÄ |
| MUSIIKKI   |                         |                  | MUSIIKKI KIRJASTAMISEN |                | MUSIIKKI       |             |            | LUKEMINEN       |
| PERHE  |                         | PERHE            | PERHE                  | PERHE          | PERHE          |             | PERHE      |                 |
| KAVEIT   | KAVEIT                  | KAVEIT           | KAVEIT                 | KAVEIT         | KAVEIT         | KAVEIT      | KAVEIT     | KAVEIT          |
| EI LAPSA   | EI LAPSA                | EI               | EI                     | EI             | EI             | EI          | EI         | EI              |
| MATKUSTELU   |                         |                  |                        | MATKUSTELU     |                |             |            | MATKUSTELU      |
| EI LEMMIKESJÄ  | EI LEMMIKESJÄ           | EI               | EI                     | EI             | EI             | EI          | EI         | EI              |
| EI LAPSA   | EI LAPSA                | EI               | EI                     | EI             | EI             | EI          | EI         | EI              |
| MUSIIKKI   |                         | NETFLIX          |                        |                |                |             |            |                 |
| TASAPAINO  | TASAPAINO               | TASAPAINO        |                        | TASAPAINO      | TASAPAINO      | TASAPAINO   | TASAPAINO  | TASAPAINO       |
| ALLE 30MIN TÄMÄN   | ALLE 30MIN TÄMÄN        | ALLE 30MIN       | ALLE 30MIN             | ALLE 30MIN     | ALLE 30MIN     | ALLE 30MIN  | ALLE 30MIN | ALLE 30MIN      |
| EI OMPAREJA  | APPLE                   | APPLE, NIKE      |                        |                | APPLE          | EI OMPAREJA | APPLE      | APPLE           |
| INNOSTUVA  | INNOSTUVA               | INNOSTUVA        | INNOSTUVA              | INNOSTUVA      | INNOSTUVA      | INNOSTUVA   | INNOSTUVA  | INNOSTUVA       |
| SINKU  | AUOPUUSO                | SINKU            | SINKU                  | SINKU          | AVOMIES        | SINKU       | SINKU      | AVOMIES         |
| YMPÄRISTÖ  | YMPÄRISTÖ (HILJÄLÄMPÄÄ) | KIERRETTÄ LUONTO |                        |                | YMPÄRISTÖ      | YMPÄRISTÖ   | YMPÄRISTÖ  | YMPÄRISTÖ       |

Kuvio 12. työntekijäpersoonien samankaltaisuuksien luokittelua



### 3.3.1 Henkilöstön työpaja

Keskeinen osa työntekijäkokemukseen liittyvää tietoa kerättiin työpajatyöskentelyllä. Työpajan tavoitteena oli kerätä ideoita ja tietoa siitä, millaisia asioita henkilöstö toivoo tulevaisuuden työpäiväkokemukselta. Työpaja pidettiin 20.3.2019 klo 9 - 12 Dentsu Aegis Networkin ryhmätyötilassa ja sinne osallistui 23 henkilöä eri puolilta organisaatiota. Suurin osa heistä oli mukana jo aiemmissa vaiheissa.

Ryhmätyöskentelyä varten järjestettiin paljon post-it lappuja, kyniä ja fläppipapereita. Tilaisuus koostui kolmesta vaiheesta, joita olivat lämmittely, ideointi ja tulevaisuuden työpäiväkokemuksen konseptointi.

#### **Lämmittely**

Osallistujat olivat toisilleen ennestään tuttuja ja alussa käytettiin hieman aikaa ainoastaan fasilitaattorin esittäytymiseen ja haastatteluvaiheen pohjalta luotujen työntekijäpersoonien esittelyyn. Jokaisen persoonan jälkeen äänestettiin, että kuinka moni tunnistaa itsensä kuvauksesta. Samalla fasilitaattori keräsi ylös kommentteja persoonista. Vaikutti siltä, että suurin osa tunnisti itsensä ”sosiaalinen kaupunkiasuja” persoonasta (ks. tulokset luku 4.2.1), mutta kaikki persoonat saivat kannatusta.

#### **Ideointi**

Koska aika oli rajallinen, edettiin mahdollisimman nopeasti varsinaiseen ideointivaiheeseen, jossa oli tarkoitus kerätä erilaisia ideoita työpäivän ja työpaikan kehittämiseksi. Ajatuksena oli, että näistä elementeistä voi saada myöhemmässä vaiheessa syötettä myös HR:n arvopauksen työstämiseen.

Ideoinnissa hyödynnettiin sovellusta me-we-us ja learning cafe menetelmistä. Menetelmän oli oltava sellainen, että se sopii eri kokoisille ryhmille, sillä tarkasta osallistujamäärästä ei ollut ennakkoon täyttä varmuutta. Kriteerinä oli myös, että kaikilla ryhmillä olisi mahdollisuus pohdita eri teemoja ja käyttää myös hieman aikaa rauhalliseen pohdintaan yksin.

Ideoinnin pohjana toimi kysymys siitä, että millainen työpaikka Dentsu on vuonna 2023? Osallistujat jaettiin neljään 5-6 hengen ryhmään sattumanvaraisesti siten, että ryhmät aloittivat yhden teeman parissa ja siirtyivät määräajan jälkeen seuraavaan teemaan. Teemat rakentui- vat työntekijäkokemusta kuvaavan teorian pohjalta (luku 2.4) ja niitä oli neljä: fyysinen työympäristö, sosiaalinen työympäristö, kulttuurinen/henkinen työympäristö ja ammatillinen työympäristö. Ennen aloittamista ryhmille kerrottiin tarkemmin teemojen merkityksestä ja sisällöstä ja he saivat pöytiin fläppipaperin, post-it lappuja ja kyniä kirjaamista varten sekä teemaa kuvaavan ohjelapun.



Kuvio 14. Ideointia työpajassa

Ideoinnille oli varattu aikaa n. tunti siten, että ensin jokainen ideoi 5 minuuttia yksin omasta aloitusteemasta. Ajatukset kirjattiin post-it lapuille yksi ajatus/lappu. Sen jälkeen ryhmä kävi ideat läpi, ryhmitteli samanlaiset ideat yhteen ja keskusteli aiheesta n. 10 minuuttia. Keskustelun jälkeen vaihdettiin pöytää siten, että yksi henkilö jäi kuvaamaan lyhyesti aiemman keskustelun uusille tulokkaille apunaan paperilla olevat muistiinpanot. Kuvailijana toimineet ehditivät kiertää vain kolme teemaa, kun muut osallistujat kiersivät kaikki neljä teemaa. Aloittaessa sovittiin, ettei sama henkilö ollut enempää kuin yhden kerran kuvailijana.



Kuvio 15. Ideointivaiheen tuotokset

Tehtävän tarkoituksena oli saada laajasti ideoita neljästä eri teemasta (kuvio 15. Ideointivaiheen tuotokset), mutta myös samalla tutustuttaa osallistujat aihealueeseen ja virittää heidän ajatteluaan jatkotyöstöä varten. Tämä tavoite toteutui erinomaisesti. Esityksiä ei erikseen purettu, sillä aikaa oli rajallisesti ja henkilöt kiersivät kaikissa ryhmissä ja saivat siten käsitöksen teemoista.

### Konseptointi

Pienen tauon jälkeen ryhmät sekoitettiin ja jatkettiin uuden tehtävän pariin laatimaan tulevaisuuden työpäivän kokemuspolkua. Ajatus kokemuspolusta syntyi asiakaspoluista. Asiakaspolut ovat kuvaus eri vaiheiden halki. Niitä käytetään palvelumuotoilussa kuvaamaan palvelun vaiheita. (Hands 2018.) Tähän kontekstiin sopi kuitenkin paremmin ajatus kokemuspolusta, jotka kuvaavat vaiheet työpäivän halki.

Uusilla ryhmillä oli aikaa 45 minuuttia kuvata tulevaisuuden työkokemuspolku kaiken aiemman tiedon ja heränneiden ideoiden kautta. Konseptoinnin tueksi jokainen ryhmä sai yhden työntekijäpersoonan. Heille annettiin vapaat kädet sen suhteen, onko valmis kokemuspolku piirustus, tarina, sarjakuva vai kuvaus. Heidät ohjeistettiin miettimään erityisesti hetkiä, joilla on merkitystä työntekijän työpäivässä.



### 3.4 Mallinna ja arvioi

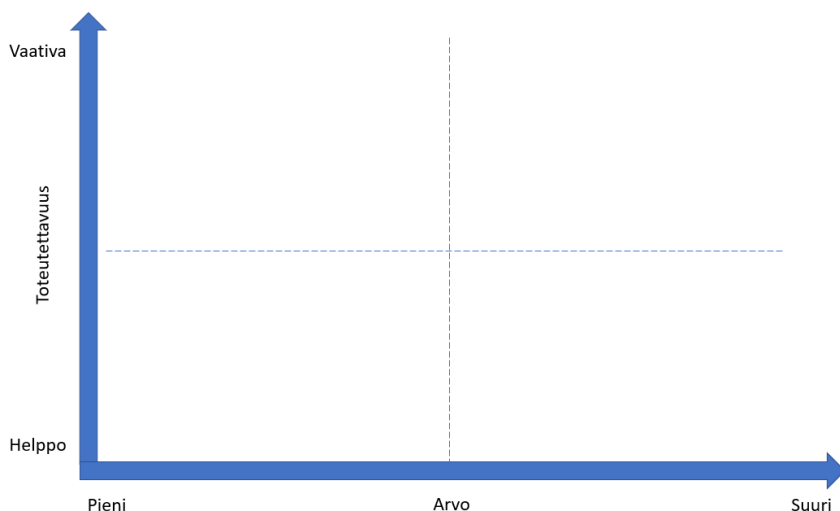
Mallinna ja arvioi vaiheessa uusia ratkaisuja konkretisoidaan visualisoinnin avulla ja testataan. Lopputuloksena voi syntyä prototyyppejä ja konsepteja. Vaiheen lopputuotoksia voivat olla esimerkiksi asiakaspolut tai service blueprint. (Ojasalo ym. 2015.) Visualisointi ja piirroset ovat tärkeitä erityisesti tulosten ymmärrettävyyden kannalta ja auttavat osallistamaan organisaatiota suunnittelutyöhön (Calabretta, ym. 2016).

Tässä työssä ”mallinna ja arvioi” sekä ”ennakoi ja ideoi” vaiheet kulkivat iteratiivisesti ja lomittain, sillä työkokemuspolkuja (vrt. asiakaspolkuja) hahmotettiin jo ”ennakoi ja ideoi” vaiheen työpajassa. Mallinna ja ideoi vaiheen varsinaisena tavoitteena oli kiteyttää aineistoa ja luoda visuaalinen prototyyppi HR lisäarvon tuottamisesta ja arvolupauksista ja arvioida kuvioita HR:n ja työntekijäryhmien parissa. Visualisointi auttaa esittämään ja kommunikoimaan tutkimustuloksia.

Seuraavaksi käydään läpi ideoiden jatkotyöstäminen HR:n toisessa työpajassa, arvokuvioiden hahmottelu ja kuvioiden testaus.

#### 3.4.1 HR:n toinen työpaja

Henkilöstötiimille järjestetyssä toisessa parin tunnin työpajassa 2.4.2019 työstettiin henkilöstötyöpajassa nousseita ideoita priorisointimatriisiin (Kuvio 17. Priorisointimatriisi), josta Stickdorn ym. (2018, 139) käyttävät myös nimeä ideaportfolio. Työkalun ideana on luokitella ideoita kahden eri muuttujan suhteen kuvaajalle, joka helpottaa ideoiden priorisointia. Tässä tapauksessa akseleiksi valittiin toteutettavuus ja idean lisäarvo henkilöstölle.



Kuvio 17. Priorisointimatriisi

Ennen matriisin täyttöä kävimme HR-tiimin kanssa läpi Teams ryhmän äänestyksen tulokset ja sen, miten ryhmäläiset olivat priorisoineet työpajan ideoita. Eniten ääniä saaneet ideat on listattu liitteessä 5. Priorisointimatriisin käyttö ohjeistettiin siten, että ideat asetetaan as- teikolle helppo ja vaativa toteutettavuus ja suuren ja pienen arvon mukaan. Matriisit laadittiin sen jälkeen siten, että kukin HR-henkilö täytti yhdestä työtekijäkokemuksen osa-alueesta matriisin omaa harkintaansa käyttäen.

Kun priorisointimatriisit oli tehty, käytiin niiden sisällöistä yhteiset priorisointikeskustelut, joiden pohjalta kirjattiin vielä osa-alueittain auki ideat, jotka ovat jo työn alla ja ne, jotka toteutetaan seuraavaksi (Kuvio 18. Seuraavaksi toteutettavat toimenpiteet).

### Fyysinen työympäristö

| Työn alla  | Seuraavaksi   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköpöydät tilattu</li> <li>Säännöt avokonttoriin</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Työnantajan aamupala (lasketaan auki), teema</li> <li>Siisteys (kaikki vastuussa)</li> </ul> |

### Sosiaalinen ympäristö

| Työn alla  | Seuraavaksi   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Palautteen antaminen</li> <li>Kudos ja keuhut anonyymisti (jatkuvan palautteenannon kulttuurin vahvistaminen)</li> <li>(Taida app)</li> <li>Share it sessiot kuvataan</li> <li>Moikkauskulttuuri, ”kultaiset säännöt” toimistolle</li> <li>Kaikki tiedostot drivessa/pilvessä</li> <li>Sisäisen viestinnän kehittäminen (uutiskirje, viestintätavat, viestintäkanavat)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dentsu afterit</li> <li>Tapahtumat (vaativat suunnittelua ja priorisointia)</li> </ul> |

## Henkinen/Kulttuurinen ympäristö

| Työn alla  | Seuraavaksi  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnajan suunnittelun opastus uusille</li> <li>• Ajan hallinta (puhuja tulossa)</li> <li>• Etätyömahdollisuus (ratkaisu tulossa)</li> <li>• Kunto-ohjelmat salille (tulossa)</li> <li>• Liukuva/joustava työaika käytössä</li> <li>• <u>Palkkabenchmark</u> työnalla</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiesvalmennukset (alaisten kohtaaminen)</li> <li>• Arvostava ja tasa-arvoinen kulttuuri ja ilmapiiri</li> <li>• Kulttuurikysymys: Tulokset tärkeämmät kuin miten ja missä ne tekee / balanssi</li> <li>• Tunteiden ilmaisu ja avoimuuden kulttuuri, hankalista asiakkuuksista keskusteleminen</li> <li>• Työn hallinta ja kuormitus ja resursointityökalut</li> <li>• Kuntoilulle varattu aika x/vko</li> <li>• Epäonnistumisten esiin nostaminen ja niistä oppiminen</li> </ul> |

## Ammatillinen työympäristö

Tärkeintä: miten jaetaan osaamista ja opitaan toisiltamme

| Työn alla  | Seuraavaksi  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urapolkumalli menossa, seuraava askel mentorointimalli</li> <li>• Osaamisen johtaminen (miten esimiehet kannustavat ja johtavat osaamista)</li> <li>• Palautteen antaminen ja kulttuurin vahvistaminen</li> <li>• Porehdytys työn alla</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Syksyllä oppimisuotoilu</li> <li>• Kulttuuri oppimiseen (allokoitu aika oppimiseen, saa istua lukemassa)</li> <li>• Osaamisen jakaminen (foorumit ja keinot)</li> <li>• Osaajien tunnistaminen sisäisesti (kompetenssivastaavat ja listan ylläpito)</li> <li>• Kannustaminen aktiivisuuteen → globaali Dentsu</li> <li>• Ei starakulttuuria (ei asioita vain äänekkäimmille)</li> <li>• Seminaarimatkat ja niistä tiedonjako (share it kautta)</li> <li>• Tiedonjako: Vierailut, vertaisoppiminen, sparrailu</li> <li>• Tieto siitä, mitä eri yksiköissä tehdään, vaihdot yksiköiden välillä</li> </ul> |

Kuvio 18. Seuraavaksi toteutettavat toimenpiteet

Mukana oli jonkin verran ideoita, jotka eivät kuuluneet HR:n vastuualueelle. Ideoiden priorisointi mahdollisesti samalla ideoiden luokittelun. Ne ideat ja ehdotukset, jotka eivät olleet HR:n vastuualueella, siirrettiin erilliselle paperille. Näin ideat jäsentyivät ja selkiytyivät. HR-päällikkö lupasi viedä ylimääräiset ideat eteenpäin oikeille tahoille, että ne voitaisiin myös huomioida.



Kuvio 19. Priorisointimatriisien työstö

### 3.4.2 Arvokuvioiden hahmottelu

Ideoiden priorisoinnin ja työstämisen jälkeen oli mahdollista koostaa ja käydä läpi kokonaisuista ja lähteä hahmottamaan tulevaisuuden työntekijäkokemusta (ks. tulokset luku 4.2.4 Kuvio 28) ja arvolupauskuvia (ks. tulokset luku 4.4, Kuvio 29). Ensimmäinen versio arvokuvasta esitettiin HR-päällikölle ja hän esitteli kuvion tiimilleen. Sovittiin, että toteutetaan vielä yksi tiimin yhteinen työpaja, jossa keskustellaan kuviosta, sen osista ja avataan arvolupaukset.

### 3.4.3 Kuvioiden testaus

Valmis arvolupauskuvio testattiin ensin HR-tiimillä. Tiimi toivoi kuvioon pieniä muutoksia ja koska yhtiön virallinen työkieli on englanti, työstettiin kuvion seuraava versio suoraan suomen englanniksi (ks. luku 4.4 kuvio 29). Samalla sovittiin, että aiemmasta värillisestä kuviosta tehdään väritön. Tämän jälkeen työstetty kuvio lisättiin Teams-ryhmään prosessiin osallistuneiden kommentoitavaksi 22.5.2019. Muutosehdotuksia ei tullut, joten kuviota ei enää muutettu.

## 3.5 Konseptoi ja vaikuta

Viimeisessä, konseptoi ja vaikuta vaiheessa tähdätään muutokseen ja lopputuotokseen. Menetelmiä ovat mm. visiointi, business model canvas ja roolikuvaukset. (Ojasalo ym. 2015.)

Viimeinen eli konseptoi ja vaikuta vaihe jää osittain tämän työn ulkopuolelle eli en ole enää mukana toteuttamassa HR:n päivittäistoimintaa. Laatimaani arvolupausmallia kuitenkin arviointiin edellisessä vaiheessa HR:n ja työntekijöiden toimesta ja se viimeisteltiin valmiiksi kommenttien pohjalta. Lisäksi HR-tiimi työsti kokoavan Business Model Canvasin omasta toiminnastaan. Seuraavaksi käydään läpi Business Model Canvas ja HR:n kolmas työpaja.

### 3.5.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas sisältää erilaisia toimintaa kuvaavia kysymyksiä, jotka auttavat visualisoimaan ja kiteyttämään liiketoimintamallin tai palvelun ja tärkeimmät tekijät siinä. Canvasia voidaan käyttää kuvaamaan nykytilaa tai toivottua tulevaisuuden tilaa. (Stickdorn ym. 2018, 198-199.)

HR tiimi ohjeistettiin työstämään Business Model Canvas yksikkönsä toiminnasta tiimipäivillä 16-18.5.2019 välisenä aikana siten, että he miettivät ensin yksin canvasin sisältöjä ja kävivät sitten sisällöstä yhteisen keskustelun ja synteessin. Ajatuksena oli, että canvas voisi vielä kiteyttää ajattelua ja vahvistaa tai nostaa aiemmin hahmoteltuun arvokuvioon uusia asioita.

Ryhmä toteutti canvasin vain osittain, sillä he eivät kokeneet kaikkien osien sopivan niin hyvin heidän tilanteeseen. Todettiin, ettei canvas tuonut enää uutta olemassa olevaan materiaaliin.

### 3.5.2 HR:n kolmas työpaja ja esittely johtoryhmälle

Henkilöstötoiminnoille järjestetyn viimeisen työpajan 10.6.2019 tarkoituksena oli esitellä lopulliset tuotokset ja vetää prosessi ja lopputulemat yhteen. Ennen työpajaa kävin henkilöstöpäällikön kanssa puhelinkeskustelun, jossa hän kertoi muutosehdotuksista tiimipäivillä käytyjen keskustelujen pohjalta. Toteutin muutokset kolmatta työpajaa varten, jolloin valmiista kuvioista voitiin suoraan keskustella. Kuvio sai hyvän vastaanoton ja kaikki tiimiläiset olivat valmiita sitoutumaan arvokuvion (ks. luku 4.4, kuvio 29) edustamiin asioihin.

Esittelin hankkeen etenemistä ja tuloksia myös johtoryhmälle etäyhteyksien kautta 11.6.2019. Sovimme, että HR vastaa tulosten lopullisesta viestimisestä ja esittelystä henkilöstölle.

### 3.5.3 Mittarit ja mittaukset

Heti hankkeen alkaessa oli tarkoituksenmukaista valita mittari, jolla seurata asioiden etenemistä. Employer NPS (eNPS) mittaria käytetään työntekijäkokemuksen mittaamiseen, mutta hieman eri tavoin eri organisaatioissa. Dentsu Aegis Network seuraa eNPS kehitystä kahdesti vuodessa kahden mitattavan arvon keskiarvon kautta asteikolla 1-10. Mitattavat arvot ovat seuraavat:

- Miten tyytyväinen olet Dentsu Aegis Networktiin työpaikkana?  
(How happy are you working at Dentsu Aegis Network)
- Suosittelet Dentsu Aegis Networkia työpaikkana?  
(I would recommend Dentsu as a great place to work)

Ennen hankkeen aloittamista syksyllä 2018 (25.9-17.10.2018) tehdyssä mittauksessa eNPS arvo oli Suomessa 66 perustuen 97 %:n vastausprosenttiin. Henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi oli asetettu parantaa eNPS arvoa. Koska mittari oli jo olemassa organisaatiossa, oli se luonteva valinta vaikuttavuuden seuraamiseen.

Arviointimittaus toteutettiin 30.4-18.5.2019, jolloin tämän hankkeen tiedonkeruuvaihe ja työpajat oli toteutettu kokonaisuudessaan. eNPS oli parantunut kaksi pykälää Suomessa ollen 68 ja vastausprosentti sama eli 97 %. Tyytyväisyys työpaikkaa kohtaan oli siis hieman kasvanut syksyyn nähden. Se kertoo siitä, että HR:n toiminta ja tehdyt toimenpiteet ovat menneet oikeaan suuntaan ja otettu hyvin vastaan.

#### 4. Löydökset

##### 4.1 Henkilöstötoimintojen nykytila

Henkilöstötoimintojen nykytila koostettiin haastatteluiden, olemassa olevan materiaalin ja aiempien eNPS mittausten kautta. Alla vastataan tarkemmin henkilöstötoimintojen nykytilaa koskevaan kysymykseen: *Miten HR:n toiminta nähdään tällä hetkellä?*

Helmikuussa 2019 HR-yksikössä työskenteli neljä henkilöä: Head of HR, HR Specialist, Communications & PR Manager ja Office Manager. Heidän työtoimenkuvansa oli juuri ennen kehittämisprojektin aloittamista täsmennetty tilanteen ollessa aikaisemmin huomattavasti epäselvempi vastuiden osalta. HR-henkilöstöstä kaksi eivät tehneet kokoaikaisesti HR-töitä. Office Managerilla oli lisäksi vastuullaan toimitusjohtajan assistentin tehtävät ja viestintä- ja PR-päälliköllä verkkosivuihin ja viestintään liittyvät tehtävät.

##### **Kooste haastatteluista**

Haastatteluissa kävi ilmi, että HR on kehittynyt parin viime vuoden aikana paljon ja suunta on oikea. Organisaatio toimi pitkään ilman omaa HR-funktiota Suomessa ja siellä työskentelevillä ei ole ollut välttämättä aiempaa kokemusta HR-toiminnoista.

*”Toiminta on mennyt paljon eteenpäin viime aikoina. Kun tulín taloon pari vuotta sitten, niin oli tosi etäinen. Ei ollut mitään perehdytystä. Nykyään uudet otetaan varmaan jo paremmin taloon.”* (ote haastatteluista)

*”Tietyt asiat oli päästetty liian huonoon jamaan kuten koulutukset, resursointi ja palkitseminen. Struktuuri ja benchmark on puuttunut.”* (ote haastatteluista)

Vuosi 2018 oli perustetulle HR-tiimille raskas, sillä edellisen HR-päällikön lähdettyä työt jäivät olemassa olevan henkilöstön hoidettavaksi ilman, että heillä oli näihin tehtäviin vaadittavaa kokemusta. Asiat piti laittaa kuntoon ja opetella kantapään kautta. Toisaalta vaikeat ajat ja pitkät työpäivät paransivat tiimihenkeä ja kommunikaatiota. Kun uusi HR-päällikkö aloitti, on toiminta alkanut entisestään jäsentyä.

*”Tällä on huomattavasti parempi ote kuin aikaisemmin. Tuntuu siltä, että on näkyvästi HR olemassa. On sellainen fiilis, että asiat menevät eteenpäin ja niistä puhutaan.”* (ote haastatteluista)

*”Minulla on hyvä mielikuva heidän (HR) toiminnasta. Tekevät työnsä hyvin ja suhtautuvat siihen vakavasti”* (ote haastatteluista)

*”Heille voi puhua luottamuksellisesti. On tullut aktiivisemmin esiin henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen.”* (ote haastatteluista)

HR on kuitenkin vielä osin tuntematon ja työtä tekevien roolit ja vastuut mietityttävät henkilöstöä. Henkilöstöyksiköllä oli aikaisemmin myös paljon tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti kuulu henkilöstöjohtamisen alle ja niiden rajaaminen on ollut vaikeaa. HR-yksikkö ei ollut vielä vakiintunut ja lunastanut strategista asemaa organisaatiossa.

*”Harva tietää mitä HR oikeasti tekee.”* (ote haastatteluista)

*”Ehkä myös mieltii, että ketkä konkreettisesti ovat se tiimi. Siellä on ihmisiä, jotka ovat osin HR ja osin ei.”* (ote haastatteluista)

*”Aikaisemmin kuuli, että mitä muka tekevät; varailevat neukkareita ja välipaloja”* (ote haastatteluista)

*”HR rooli menee helposti tapahtuma-assareina tai viestintäassareina. Eivät voi samalla viedä strategiaa eteenpäin. Vaatii tukea ja suuntaa.”* (ote haastatteluista)

*”Johdon assistenttimainen, tekevät firman teemapäivät ja green officea. Ei ole Human Resources yksikkö.”* (ote haastatteluista)

*”Siinä on paljon potentiaalia ja hankkeet, joita on tiedossa, ovat hyviä, mutta niillä on iso haaste. Strategiassa on nyt year of wellbeing ja heidän pitää lunastaa se. Siinä on paljon tekemistä.”* (ote haastatteluista)

#### 4.2 Parempi ymmärrys työntekijöistä ja heidän toiveistaan

Työntekijäymmärryksen lisäämiseksi käytettiin apuna haastatteluja, ”Day as a” havainnointipäiväkirjoja, eläytymismenetelmää HR:n kanssa sekä työntekijöille järjestettyä tulevaisuus-työpajaa.

Työntekijähaastatteluja hyödynnettiin useammassa osassa. Ensisijainen tavoite oli luoda haastattelujen ja ”Day as a” päiväkirjojen pohjalta työntekijäpersoonia luokittelemalla haastatteluaineistoa samankaltaisuuksien mukaan (ks. analysoinnista luku 3.2.4). Materiaalia hyödynnettiin myöhemmin myös HR arvolupausten luomisessa.

##### 4.2.1 Työntekijäpersoonat

Työntekijäpersoonia rakentamalla ja työntekijähaastatteluja tekemällä haluttiin vastata tutkimuskysymykseen: *Millaisia työntekijät ovat ja mitä he arvostavat?*

Työntekijäpersoonia tarkasteltiin kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen on mahdollista tunnistaa persoonia perustuen HR-yksikön kanssa asiointiin, sen syihin ja toistuvuuteen (ks. kappale 4.3.1). Tällöin työntekijöillä, esimiehillä ja etätyöntekijöillä on toisistaan eroavia tarpeita. Koska tässä työssä oltiin erityisen kiinnostuneita työntekijäkokemuksen kehittämiseksi, valikoituivat työntekijäpersoonat lähempään tarkasteluun.

Ensimmäinen selkeästi tunnistettava profiili oli sosiaalinen kaupunkiasuja ”Sanna” eli nuorekas dentsulainen, jolla ei ole lapsia ja joka asuu keskustassa lähellä työpaikkaa. ”Day as a” päiväkirjojen ja haastattelujen pohjalta oli mielenkiintoista havaita, että Sanna syö usein aamupalan töissä ja lukee samalla meilejä. Hänen päiviinsä kuuluu usein urheilua ja/tai kavereiden tapaamista. Ympäristöasiat ja itsensä kehittäminen kiinnostavat ja Sanna osallistuu mielellään erilaisiin tapahtumiin. Töissä hänelle on tärkeää merkityksellisyys, oppiminen ja kehittyminen, ihmisten kanssa tekeminen ja vapaus. Sannaa kuvasi ekstroverttius ja innostus uusia asioita kohtaan (Kuvio 20. Sosiaalinen kaupunkiasuja).



## Sosiaalinen kaupunkiasuja "Sanna" / "Simo"

*"Työmatka kestää muutaman Spotify biisin verran. En voisi olla työpaikassa, jossa ei ole tiimiä ympärillä."*

**Profiili:** Sosiaalinen kaupunkiasuja on nuorekas, aktiivinen, alle 30 minuutin päässä työpaikasta asuva dentsulainen, joka pitää huolta kunnostaan ja innostuu helposti uusista asioista. Hän asuu yksin tai avopuolison kanssa ja hänellä ei ole lapsia. Kiinnostuksen kohteisiin kuuluvat mm. liikunta eri muodoissaan, ystävät, ympäristöasiat (hiilijalanjälki, kierrätys, luomu tai vastuullisuus) ja itsensä kehittäminen. Sosiaaliselle kaupunkiasujalle voi olla tärkeää myös joku luova asia kuten musiikki tai kirjoittaminen ja hän kiinnittää huomiota tasapainoon työn ja vapaa-ajan välillä. Sanna/Simo viettää mielellään myös vapaa-aikaa työkavereiden kanssa. Hänen on helppo osallistua eri tapahtumiin keskeisen sijainnin ja sosiaalisen luonteensa ansiosta.

### "Day as a"

- Töissä n. 8.30-9.30.
- Syö usein aamupalan työssä ja lukee samalla meilejä. Aamupala voi olla esimerkiksi smoothie, (raaka)puuro, ruisleipä tai rahka marjoilla.
- Suunnilleen puolet päivästä palaverreja ja puolet työpisteellä
- Syö lounaan tyyppisesti ulkona työkavereiden kanssa
- Lähtee töistä n.16-17, mutta joustaa tilanteen mukaan
- Töiden jälkeen harrastaa tai tapaa kavereita / perhettä
- Iltoihin kuuluvat kotityöt, kirja, tv- sarjat (Netflix), musiikki tai keikoilla käyminen

### Odotuksia työnantajalle:

Ajan hermoilla, matalat hierarkiat, hyvä ilmapiiri, arvostus ja palaute työstä, kehittymismahdollisuudet

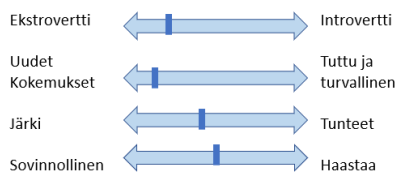
### Intressejä

Bookbeat, sali, uinti, jooga, salibandy, festarit, keikat, meditaatio, tanssi, sulkapallo, somen selailu, Apple, Nike, Netflix, smoothiet/vitamiinit. Ei kuitenkaan kovin brändiuskollinen

### Motivaatio työssä:

Haluaa tehdä merkityksellistä, oppia uutta ja kehittyä, tärkeää vapaus, balanssi työ- ja vapaa-ajan välillä, ihmisten kanssa tekeminen, "kuka osallistuu?", hauskuus

**Mikä harmittaa/huolettaa:** Ei harmistu helposti, lähinnä harmittaa jos ei voi vaikuttaa asioihin tai saa hoitaa asioita itsenäisesti sekä järjestelmäongelmat



Kuvio 20. Sosiaalinen kaupunkiasuja Sanna

Suurin osa haastateltavista edusti sosiaalisen kaupunkiasujan profiilia. Tulos ei yllättänyt, sillä media-ala mielletään trendikkäänä ja nuorekkaana. Myös työpaikan keski-ikä on Suomessa suhteellisen matala, toukokuussa 2019 se oli 34 vuotta (Workday 2019) eli työpaikalla on paljon milleniaaleja.

Ensimmäisen profiilin myötä muodostui ajatus luokittelumatriisista, jonka akseleita eli luokittelukriteerejä olisivat introvertti vs. ekstrovertti ja ajankäyttö (huolehtii muista vs. aikaa itselle). Ensimmäinen luokittelukriteeri valikoitui sillä perusteella, että se edustaa kahta ääripäätä, jotka oli helppo löytää aineistosta. Luokittelukriteeri on työnantajan näkökulmasta kiinnostava, sillä introvertti ja ekstrovertti käyttäytyvät todennäköisesti eri tavoin työpaikalla.

Toinen keskeinen kriteeri oli vaikeammin määriteltävissä. Kriteeriksi valikoitui ajankäyttö "huolehtii muista" vs. "aikaa itselle", sillä ihmisillä voi olla erilaiset mahdollisuudet osallistua esimerkiksi vapaa-ajan toimintaan, jos on lapsia tai kun lapset ovat pieniä tai kun ei ole lapsia tai muita huolehdittavia.

Aineiston luokittelun perusteella oli mahdollista muodostaa viisi erilaista työntekijäpersoonaa: "Pohtiva Pasi", "Sosiaalinen kaupunkiasuja Sanna", "Perhekeskeinen introvertti Petra", "Perhekeskeinen ekstrovertti Pekka" ja "Ruuhkavuosia elävä tehopakkaus Riina" (Kuvio 21. Matriisi työntekijäpersoonista).



Kuvio 21. Matriisi työntekijäpersoonista

Pohtiva Pasi (kuvi 22) kokee olevansa hiljaisempi ja introvertimpi kuin dentsulaiset keskimäärin. Hän asuu Sannan tapaan keskustassa tai keskustan läheisyydessä ja hänellä ei ole lapsia. Pasille kiireettömyys on tärkeää ja hän herää mielellään aikaisin, että voi rauhassa valmistautua töihin ja syödä myös aamiaisen kotona. Töissä hän arvostaa hyvää fiilistä ja välttää ristiriitoja. Pasi syö työtovereiden kanssa, mutta häntä ei haittaa käydä yksin syömässä tai omilla asioilla. Pasia harmittaa kiire ja rauhattomuus töissä.



## Pohtiva "Paula" / "Pasi"

*"Otetaan iisisti, ei suinpäin eteenpäin"*

**Profiili:** Pohtiva Paula/ Pasi kokee olevansa hiljaisempi ja introvertimpi kuin dentsulaiset keskimäärin. Hän asuu yksin tai kumppanin kanssa Helsingin keskustassa tai keskustan läheisyydessä. Pohtivalla ei ole lapsia. Paula/Pasi kuvailee itseään rauhallisena ja hänelle oma tila ja aika rauhoittumiseen on tärkeää. Pohtiva hoitaa mielellään rauhassa asioita ja häntä ei haittaa käydä yksin syömässä, vaikka käy usein syömässä myös työtoimien kanssa. Pohtija arvostaa hyvää fiilistä ja hyviä ystäviä. Urheilu tai arkkiliikunta on hänelle tärkeää. Hän tulee yleensä toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa ja sopeutuu erilaisiin tilanteisiin. Hillitsee itsensä, vaikka sisällä kuuhoisi.

### "Day as a"

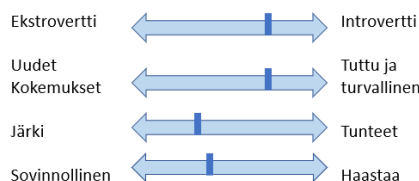
- Herää n. 7.00, kiireettömyys tärkeää
- Töissä n. 8.30-9.00
- Työpäivän aikana palaverreja ja itsenäistä työtä
- Syö lounaan yksin tai työtovereiden kanssa
- Lähtee kotiin 16.30-17.
- Menee usein töiden jälkeen urheilemaan
- Kotona illallinen, rentoutumista TV:n parissa. Viihtyy kotona
- 22-23 nukkumaan

**Odotuksia työnantajalle:** Hyvä ilmapiiri, palaute työstä

**Intressejä:** Ei ole kovin brändiuskollinen. Playstation, uutiset ja ilmiöt, Netflix, HBO tms.

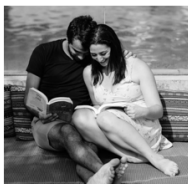
**Motivaatio työssä:** Työkaverit ja työilmapiiri, työn mielekkyys, oikeudenmukaisuus, mahdollisuudet keskittyä työn tekemiseen

**Mikä harmittaa/huolettaa:** muiden tekemisten paikkailu, jatkuva kiire



Kuva 22. Pohtiva Pasi

Perhekeskeinen introvertti Petra (kuvio 23) on perheellinen versio Pasista. Hänellä on yksi tai useampi koulu- tai teini-ikäinen lapsi. Perhekeskeinen introvertti on muuttanut pois keskustan alueelta ja kauemmas työpaikasta. Hän arvostaa läheisten ystävien ja perheen kanssa vietettyä aikaa, mutta kaipaa myös omaa tilaa ja rauhaa. Luonteeltaan hän on rauhallinen ja sovinollinen ja harrastaa mielellään arkkiliikuntaa.



## Perhekeskeinen introvertti "Petra" / "Petri"

*"Liikun säännöllisesti, mutta en veren maku suussa. Perhe ja läheiset ystävät ovat tärkeitä."*

**Profiili:** Perhekeskeinen introvertti on rauhallinen ja sovinollinen ja pitää järjestelmällisyydestä. Hän asuu Helsingin keskustan ulkopuolella yli 30 minuutin päässä työpaikasta. Perheessä on yksi tai useampi koulu- tai teini-ikäinen lapsi. Petra/Petri on hyvin perhe- ja suukeskeinen ja arvostaa läheisten ystävien ja perheen kanssa vietettyä aikaa, mutta kaipaa myös omaa tilaa ja rauhaa. Hän harrastaa arkkiliikuntaa säännöllisesti, mutta ei kovin tavoitteellisesti. Tärkeintä on liikunnan tuoma hyvä olo ja tasapainoisuus perhe-elämän ja työn välillä. Tämä dentsulainen on visuaalinen ja nauttii esim. populaarikulttuurista, itsetuntemukseen liittyvistä pohdinnoista tai piirtämisestä. Hän viihtyy myös hyvin kotona ja ei kaipaa välttämättä erityistä tekemistä kotona ollessaan.

### "Day as a"

- Herää viimeistään 06.30, koska ei pidä kiireisistä aamuista ja nauttii saadessaan omaa aikaa
- Syö perheen kanssa aamupalan tai ottaa aamupalan töihin
- Töissä n. 8-8.30. Työpäivässä jonkin verran palaverreja,
- Syö lounasta ulkona tai hoitaa lounastauolla henkilökohtaisia asioita
- Lähtee kotiin 16.30-17. Menee harrastamaan tai käy mahdollisesti kaupassa matkalla
- Kotona illallinen, lasten läksyjen teon vaihtimista, kotitöitä
- Lapsi/Lapset nukkumaan 20.30-21 mennessä
- Oma tai yhteistä aikaa puolison kanssa 21-22 (esim. tv-sarjat tai lukeminen). 22 mennessä nukkumaan

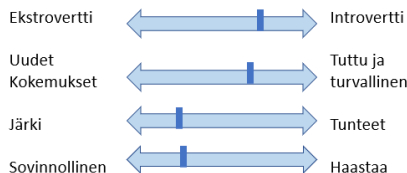
### Odotuksia työnantajalle:

Haluaa kehittyä työssään ja kouluttautua. Hyvä ja viihtyisä ja alaisia arvostava mentaliteetti on tärkeää

**Intressejä:** Ei ole kovin brändiuskollinen. Vaateostoksilla kiinnittää huomiota ennen kaikkea laatuun

**Motivaatio työssä:** itsenäisyys, uuden oppiminen, hyvät työvälineet, ilmapiiri ja työtoverit, kaipaa arvostusta

**Mikä harmittaa/huolettaa:** ylimääräiset tehtävät, jotka eivät kuulu omaan työhön. Tiettyjen toimintojen ulkoistaminen ulkomaille



Kuvio 23. Perhekeskeinen introvertti Petra

Perhekeskeinen ekstrovertti Pekka (kuvio 24) on perheellinen versio Sannasta. Sosiaalisuus näkyy edelleen arjessa. Hän tapaa mielellään kavereita tai perhetuttavia harrastusten tai muun

vapaa-ajan merkeissä. Pekalla on perhe ja isoja lapsia, jotka harrastavat paljon ja aikaa menee myös lapsia harrastuksiin viedessä.



## Perhekeskeinen ekstrovertti "Pekka" / "Pia"

*"Tapaamme paljon perheystäviä"*

**Profiili:** Pia/Pekka kuvaa itseään avoimena ja sosiaalisena henkilönä joka viihtyy ihmisten seurassa. Hänellä on perhe ja isoja lapsia, joiden harrastuksia seuraa. Pia/Pekka asuu kauempana, yli 30 minuutin päässä työpaikasta. Arkeen kuuluu usein urheilua kuten pallo- tai mailapelejä. Ystävät ovat tärkeitä arjessa, samoin terveys ja perhe.

### "Day as a"

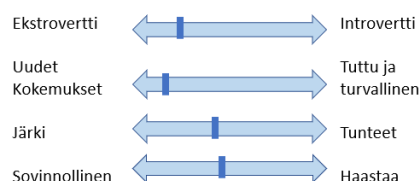
- Herää melko aikaisin, esim. kuuden jälkeen
- Syö kotona aamupalan perheen kanssa
- Töissä 8-8.30
- Työpäivässä palavereja
- Lounas ulkona
- Lähtee 17 mennessä töistä
- Töiden jälkeen käy harrastamassa, puuhailee lasten kanssa tai vie lapsia harrastuksiin. Iltoihin kuuluvat myös kauppareissut ja kotityöt
- Katsoo uutiset ja saattaa lukea ennen nukkumaan menoa.
- 22 mennessä nukkumaan

**Odotuksia työnantajalle:** Työuraa on jo pidempään takana. Toivoo haasteellisia ja mielenkiintoisia tehtäviä

**Intressejä:** Tietoinen kuluttaja, mutta ei kovin brändiuskollinen

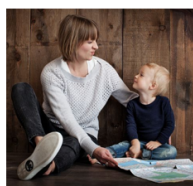
**Motivaatio työssä:** Innostuneiden ihmisten kanssa tekeminen, ilmapiiri, asiakkaiden kanssa tekeminen, muiden sparraaminen

**Mikä harmittaa:** Asiat, jotka tulevat organisaatiossa annettuna ja joihin ei voi vaikuttaa



## Kuvio 24. Perhekeskeinen ekstrovertti Pekka

Viidentenä persoonana voidaan tunnistaa ruuhkavuosia elävä tehopakkaus Riina (Kuvio 25), joka eroaa muista perheellisistä siinä, että hänellä on pieniä päiväkotikäisiä lapsia. Riikka elää ruuhkavuosia. Hän arvostaa aikaa perheen kanssa, mutta nauttii omasta ajasta, kun siihen on mahdollisuus. Aika tuntuu aina loppuvan kesken. Riinaa ei ole luokiteltu asteikolle ekstrovertsi-introvertsi, sillä tässä profiilissa elämää määrittelee enemmän kiire kuin mikään muu tekijä. Arki on hyvin samankaltaista riippumatta siitä, onko henkilö sosiaalinen vai ei. Riina on oppinut käyttämään aikaa tehokkaasti.



## Ruuhkavuosia elävä tehopakkaus "Riina"/"Roni"

*"Aika loppuu aina kesken, aina on asioita tekemättä"*

**Profiili:** Ruuhkavuosia elävä dentsulainen on tyypillisesti 31-40 vuotias ja asuu Helsingin keskustan ulkopuolella. Hänellä on pieniä päiväkotikäisiä lapsia ja hän arvostaa aikaa perheen kanssa. Oma aikaa on aina liian vähän ja Riina/Roni tasapainottelee työn ja perheen välissä. Inspiroituu lasten välittömyydestä ja kun ehtii tavata ystäviä tai saa omaa aikaa esim. urheillen ja/tai musiikin parissa. On oppinut sietämään epäjärjestyä ja jatkuvaa aikapulaa. Oppinut tehokkaaksi. Naapuristossa elävät lapsiperheet ovat arjen pelastus.

### "Day as a"

- Herätys 7.00
- Lapsen päiväkotiin ja töissä n. 8.30-9.00
- Syö usein aamupalan työssä ja lukee samalla meilejä, "hetki itselle"
- Suunnilleen puolet päivästä palavereja ja puolet työpisteellä
- Syö lounaan tyypillisesti ulkona
- Lähtee töistä n.15.30-17
- Töiden jälkeen hakee lapset päiväkodista tai puolisoo hakee
- Kotona Pikkukakkonen taustalla, puuhailee lasten kanssa, lasten harrastuksia, illallista ja kotitöitä. Harrastaa silloin kuin ehtii ja saa omaa aikaa
- Lapsen nukkumaan n. 20.30
- Tekee lasten nukkumaanmenon jälkeen vielä töitä tai jotain omia juttuja
- Nukkumaan klo 23

**Motivaatio työssä:** kohtaamiset työpäivän aikana, yhdessä tekeminen fiilis

**Mikä harmittaa/huolettaa:** Kotona ja arjessa asioiden sujumattomuus, turhat erimielisyydet, ajan hukkaaminen

**Odotuksia työnantajalle:** Haluaa kehittyä ja työn täytyttyä tuoda tunteen, että voi vaikuttaa

**Intressejä:** kehittyminen, ajan hermoilla pysyminen, lapsiperhearkki

## Kuvio 25. Ruuhkavuosia elävä tehopakkaus Riina

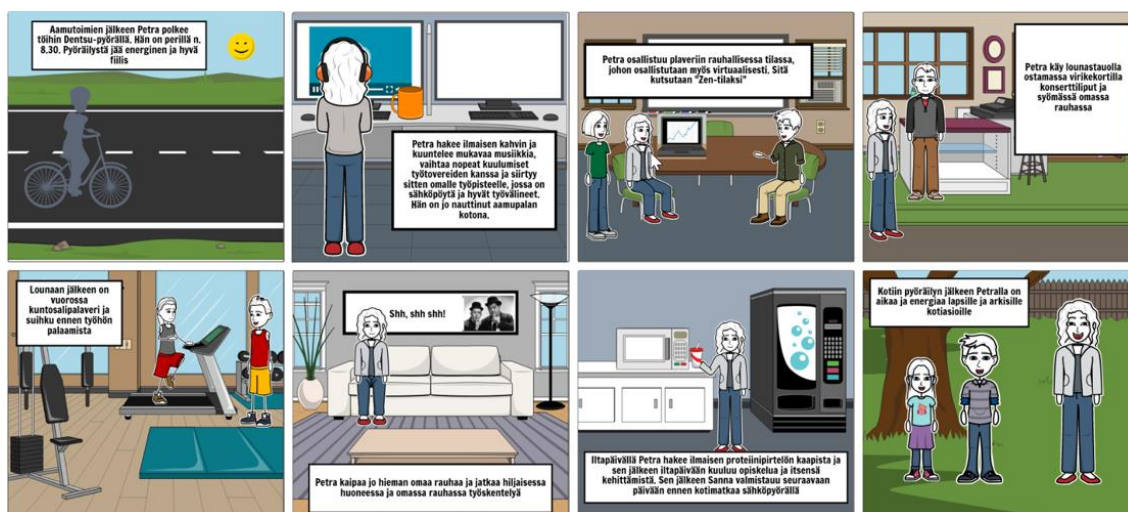
Persoonat esitettiin myöhemmin henkilöstötyöpajaan osallistuneille ja niihin tehtiin pieniä muutoksia kommenttien perusteella. Persoonien osalta on vielä tärkeä todeta, että persoonissa käytetty aineisto ei täysin kylläntynyt ekstrovertin ja introvertin perheellisen sekä Poh-tivan Pasin osalta. Toisaalta nämä ryhmät ovat vähemmistönä myös Dentsun työyhteisössä ja testattaessa persoonia tunnisti jokainen testaaaja itsensä jostain kuvatussta ryhmästä.

#### 4.2.2 Kokemuspolut ja tarinat ja niiden sanoma

Tarinankerrontamenetelmä (storytelling) auttaa ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia tai palvelun käyttöä syvemmin. tarinat tuovat mielenkiintoisella tavalla esiin työntekijöiden tarpeita ja asenteita ja vaikuttavat myös lukijaan/kuulijaan. Tarinat ovatkin tehokas tapa viestiä ideoita ja inspiroida ihmisiä kohti muutosta. (Curedale 2012, 28.)

Kuvakäsikirjoitus (storyboard) on narratiivinen elokuvista tuttu menetelmä, joka tekee tarinasta visuaalisen. Kuvakäsikirjoitus voi olla palvelun prototyyppi, joka kuvaa jokaisen kokemuksen tai palvelun käytön vaiheen sarjakuvamaisesti. Menetelmä juontaa juurensa Walt Disneyn animaatioihin ja vuoteen 1927. Kuvakäsikirjoitusta käytetään prototyyppinä, sillä visuaalisointi auttaa käyttäjiä antamaan palautetta ja ymmärtämään paremmin, mistä on kyse. (Curedale 2012, 236.)

Työntekijöiden työpajassa ideoitiin tulevaisuuden kokemuspolkuja eri käyttäjäpersoonille. Osallistujat valitsivat työpäivään niitä ideoita, jotka näkivät mielenkiintoisina ja hyvinä käyttäjäpersoonan näkökulmasta. Visualisoin ryhmätöet kuvakäsikirjoituksiksi, joista esimerkkinä tähän on liitetty ekstrovertin perheellisen tulevaisuuden työkokemuspolku (kuvio 26). Loput kokemuspolut löytyvät liitteestä 7.



Kuvio 26. Ekstrovertin perheellisen työkokemuspolku storyboardina

Kuvakäsikirjoitukset analysoitiin tarkemmin keskittyen niissä tärkeiksi nousseisiin elementteihin. Tarinoita yhdistää toive joustavuudesta ja mahdollisuudesta suunnitella päivä omien tarpeiden mukaisesti ja omaa persoonallisuutta tukien, jolloin tietty tasapaino säilyy. Myös tilojen rooli nousee tärkeäksi kaikissa poluissa. Etenkin rauhallisten työtilojen ja työskentelyn merkitys korostuu, vaikka tarinoissa nostetaan esiin myös teknologiapainotteinen virtuaalitoimitteluuhuone, jossa voi pitää palavereja, päiväunihuone ja innovaatiotila kattoterassilla.

Näiden havaintojen lisäksi tulevaisuuden työkokemuspolkua kuvaavat tilaisuudet oppia ja jakaa omaa kokemusta esim. mentoroinnin kautta ja mahdollisuus olla kontaktissa ja verkostoitua oman yksikön, Suomen ja globaalin Dentsun työntekijöiden kanssa. Urheilulla on tärkeä rooli työpäivissä joko työmatkoissa tai työpäivän aikana.

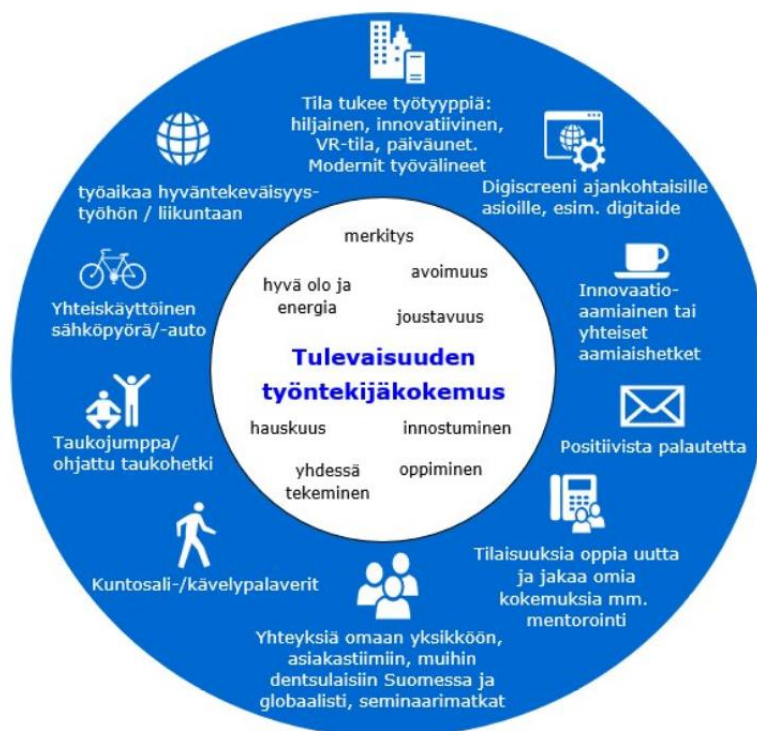
Tulevaisuuden työkokemuspolku kannustaa kuntosalitai kävelypalaveriinkin, sähkökäyttöisen työpyörän käyttöön tai ohjattuihin taukosessioihin. Ideaalitulevaisuudessa olisi tarjolla ilmaisia välipaloja ja yhteisiä innovaatioaamiaisia. Positiivisen palautteen antaminen on tullut tavaksi ja diginäytöiltä voi seurata ajankohtaisia uutisia tai vilkaista vaikkapa aiemmin pidetyillä piirustuskursseilla syntyneitä taidetta. Tulevaisuuden ideaalia työpäivää kuvaavat siten merkityksellisyys, joustavuus, oppiminen, palaute, vaikuttaminen, hauskuus, yhdessä tekeminen, hyvä olo ja energia, jotka työnantaja mahdollistaa työntekijäkokemusta tukevilla toimenpiteillä.

#### 4.2.3 Synteesi työpajan ideoista ja tulevaisuuden kokemuspoluista

Ennen työpajatulosten jatkotyöstöä aineisto käytiin uudelleen läpi aineistolähtöisen sisälönanalyysin avulla samalla tavoin kuin persoonia laatiessa (luku 3.2.4). Tavoitteena oli vastata kysymykseen:

*Millaisia odotuksia henkilöstöllä on tulevaisuuden työntekijäkokemuksen suhteen?*

Työpajassa työstettyjen kokemuspolkujen ja ideoiden pohjalta oli mahdollista visualisoida toiveet tulevaisuuden työntekijäkokemuksesta Dentsussa. Sisäkehä kuvaa tulevaisuuden ideaalia työpäivää ja siihen liittyviä elementtejä, jotka nousivat esiin ryhmätöissä. Ulkokehällä on valittu äänestysten ja ryhmätöiden perusteella keskeisimmät asiat työpäivää parantavista elementeistä.



Kuvio 27. Tulevaisuuden työntekijäkokemus

#### 4.3 Henkilöstötoiminnon rooli työntekijäkokemuksen arvon luojana

Kun työntekijöiden haastattelut ja työpaja oli pidetty ja sieltä nousseet tulokset selvillä, aiheetta käsiteltiin tarkemmin HR-tiimin kesken. Tarkoituksena oli löytää HR:n palvelulupaukset ja paras arvon mahdollistaminen työntekijäkokemuksen näkökulmasta.

##### 4.3.1 Persoonat - asiointi HR:n kanssa

Työntekijäpersoonien ohella luotiin myös yleisemmät persoonat HR-yksikön kanssa asiointiin, asiointiin syihin ja toistuvuuteen perustuen. Tällöin voidaan erottaa kolme persoonaa: työntekijä, esimies ja etätyöntekijä. Persoonat on luotu haastatteluaineistojen perusteella ja täydennetty HR:n kanssa pidetyssä workshopissa. Tähän tekstiin on nostettu työntekijän persoona, sillä työssä on keskitytty erityisesti työntekijäkokemuksen tukemiseen. Etätyöntekijä ja esimies löytyvät liitteestä 6.

Työntekijät (kuvio 28. Työntekijän asiointi HR:n kanssa) ovat vain harvoin suoraan HR:n yhteydessä, mutta seuraavat tarkasti HR-viestintää ja toimenpiteitä. He toivovat erityisesti, että HR huolehtii heidän jaksamisesta, luo työpaikan, jossa on kiva olla töissä ja josta voi olla ylpeä. Työntekijät arvostavat myös mm. oikeudenmukaisuutta ja kehitysmahdollisuuksia.



## Työntekijä

“HR luo työpaikan, jossa on kiva olla töissä”, “HR tukee hyvinvointia ja jaksamista”

**Profiili:** Työntekijät käyvät läpi työssään läpi muutoksia ja tiedon tulvaa. He ovat harvoin suoraan HR:n yhteydessä. Yhteydenotot koskevat pääasiassa arjen rutiineja tai käytännön ongelmia järjestelmien ja arjen asioiden kanssa kun asia pitää ratkaista nopeasti. Joskus he voivat kysyä urakehityksestä. Työntekijät kuitenkin seuraavat tarkasti HR-viestintää ja toimenpiteitä. He haluavat olla osa dentsuperhettä ja ylpeitä siitä, että ovat dentsulla töissä. He toivovat, että HR huolehtii heidän jaksamisesta.

### “Milloin yhteydessä HR:n?”

- Henkilötiedot aloittaessa
- Työsuhde- ja lomatieidot kuten verokortin toimittaminen, loma- ja vapaapäivät, poissaolot,
- Henkilöstöedut esim. kuntosalijäsenyyden koodi, lounaskorttien lataukset
- Mistä löytää tietoa
- Työergonomia ja työterveys
- Tiloihin liittyvät asiat (esim. kadonneet avaimet)
- Käytännön ongelmat järjestelmien kanssa (Workday)
- D-Score testi
- Palkka-asiat
- Urakehitys

### Merkittäviä hetkiä työuralla:



**Toiveet:** Kilpailukykyinen palkka, parhaat työkaverit, kehittymismahdollisuudet, ura, yhteisöllisyys ja työn merkityksellisyys. Saa olla oma itsensä ja tuntea olevansa arvostettu, yritysvastuu vastaa omia arvoja

**Tapoja ilahduttaa:** Yhteiset tapahtumat, spontaani palaute, palkkio hyvästä työstä

Kuvio 28. Työntekijän asiointi HR:n kanssa

### 4.3.2 Haastattelujen synteesi

Haastatteluaineisto käytiin uudelleen läpi aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Teemoittelun ja ryhmittelyn jälkeen aineistosta löytyi toisistaan erottuvia ryhmiä, joihin yhdistin myös henkilöstön työpajassa ja HR:n työpajoissa saatua tietoa.

Henkilöstötoiminnolta odotetaan ja toivotaan erilaisia asioita. Kaikki haastateltavat eivät osaa sanoittaa toiveita, sillä ei ole ihan selvä mikä HR:n rooli on ja mitä heiltä voi toivoa. Haastatteluissa nousseet toiveet voi kuitenkin kiteyttää hyvinvoinnin tukemiseen ja välittämiseen, osaamisen kehittämiseen, yhtenäisen kulttuurin luomiseen, työnantajamielikuvan vahvistamiseen ja rekrytointeihin, strategiseen otteeseen, viestinnän moderniksi tekemiseen ja käytännön asioiden hoitamiseen (Taulukko 3. Tulevaisuuden työpäiväkokemuksen elementit).

Taulukko 3. Tulevaisuuden työpäiväkokemuksen elementit

| Tulevaisuuden työpäiväkokemuksen elementit | Mitä sisältää?   | Otteita haastatteluaineistosta   |
|--|--|--|
| Työn merkitys ja vaikutus                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuullisuus ja ympäristöarvot</li> <li>• Vaikuttamismahdollisuudet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Ympäristöystävällisyys, tärkeät arvot mukana”</li> <li>• ”Ihmisille tarvitaan merkitys kaikkeen, mitä tekee. Sen pitää näkyä ja tuntua.”</li> <li>• ”Hope lahjakeräys on iso asia. Kiva, että sellaisia asioita tehdään ja viedään hyvää”</li> <li>• ”Työn täytyy tuoda tunteen, että voin vaikuttaa johonkin.”</li> </ul> |
| Hyvä olo ja energia                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pidetään huolta työntekijän hyvinvoinnista ennakoiden</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Kiusaamiseen ja pahoinvointiin puuttuminen”</li> <li>• ”Ei koko päivää koneella”</li> <li>• ”Ymmärretään, tuetaan, annetaan tilaa olla oma itsensä”</li> </ul>   |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”HR kuuntelisi meitä matkan varrella ja ennakkoon. Ei anneta eskaloitua siihen, että joku uupuu työkuormansa alla”</li> <li>• ”Tärkeää, että ihmiset pystyvät pitämään tasapainon töiden ja muiden elämän välillä.”</li> </ul>  |
| Joustavuus ja autonomia   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollisuus suunnitella omat aika-aulut</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Vapaus, että voi itse vaikuttaa päivän suunnitteluun”</li> <li>• ”Itseohjautuvuus”</li> </ul>  |
| Hauskuus ja innostaminen<br>→ Luomme työpaikan, jossa viihdytään        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauskuuden edistäminen</li> <li>• Yhteistyön ja yhteisen kulttuurin ja toimintatapojen edistäminen, osallistaminen</li> <li>• Työvälineet ja tilat</li> <li>• Nykyaikainen ja avoin viestintä</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Tapahtumat ja kivat uutiset tuovat hyvää mieltä”</li> <li>• ”Onnistumisten ja voittojen juhlistaminen”</li> <li>• ”Arjen vitsit”, ”Keskinäinen luottamus”</li> <li>• ”Yhteistyötä pitää kehittää. Meillä on niin monta eri brändiä. Sekoilusta eroon. Selkeät toimintatavat kaikessa. Yhdet toimintatavat.”</li> <li>• ”Luova hulluus”, ”Rento ja hyvä meininki”</li> <li>• ”Rohkea ilmapiiri”</li> <li>• ”Työrauha ja melun karsiminen”</li> <li>• ”Keskustelukanava, jossa ihmiset pystyvät kysymään ja keskustelemaan, vähentämään tyhmiä kysymyksiä ja saattamaan ihmisiä läpi brändien yhteen ja luomaan yhteenkuuluvuutta.”</li> <li>• ”Tieto löydettävissä, kokonaisvaltainen kommunikointi”</li> </ul> |
| Oppiminen ja kehittyminen<br>→ Mahdollistamme ammatillisen kehittymisen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeät tavoitteet ja roolit</li> <li>• Palautekulttuuri</li> <li>• Oppimisen mahdollistaminen</li> <li>• Urapolut</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”roolit ja työnimikkeet vaihtelevat liikaa”</li> <li>• ”Tykkään avoimesta palautteesta ja haluan kehittyä”</li> <li>• ”pitäisi olla selkeät ja realistiset tavoitteet ja ymmärtää, mikä on kenenkin vastuulla”</li> <li>• ”Senioripuoli ei löydä enää uusia paikkoja. Brändistä lähtee senioreja, ei ole mitään mihin voisivat jatkaa.”</li> <li>• ”Gloaalit Dentsun HR-koulutukset ja lisää tietoa niistä. Ovat koulutuksia, joissa voit kasvaa Dentsu perheessä ylöspäin.”</li> <li>• ”uudet haasteet, pieni epämuukavuusalue”</li> </ul>   |
| HR:n Strategisen ote  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiesten ja johtamiskulttuurin kehittäminen</li> <li>• Käytännön asioiden hoitaminen ja sujutus</li> <li>• Työnantajamielikuvan vahvistaminen ja rekrytoinnit</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Rekrytoinnit olisivat vahvemmin HR-vetoisia”</li> <li>• ”Alettaisiin rakentaa meistä työnantajamielikuvaa ja mielikuvaa siitä, mikä on Dentsu”</li> <li>• ”Sen sijaan, että vain aloitteita, tarvitaan tekoja. Konkretiaa, sanoista tekoihin.”</li> <li>• ”Mikä HR on ja mitä tuomme ja missä aikataulussa. Rajat myös organisaatiolle. Mitä tapahtuu ja milloin.”</li> <li>• ”Toimitaan vahvemmin etukenossa. Oli mikä tahansa asia tai prosessi, että HR tuottaisi lisäarvoa ja meillä on parempi paletti ennen kuin kukaan kysyy.”</li> </ul>   |

#### 4.3 HR:n arvolupaus ja priorisoidut toimenpiteet

HR:n arvon tuottamisen konsepti oli mahdollista kiteyttää aiemmin kerätyn tiedon pohjalta kuvion muotoon syntetisoimalla kerätty aineisto ja nostamalla sieltä esiin kärjet arvolupauksiksi (Kuvio 29. Arvolupaukset). Kuvion ydin on People & Culture yksikkö, ”One Dentsun sydän eli core”. Sisäkehän ympärillä ovat People & Culture yksikön työntekijäkeskeiset arvolupaukset: 1) Luomme työpaikan, jossa viihdytään, 2) Välitämme ja huolehdimme ihmisten hyvin-

voinnista, 3) Olemme johdon strateginen kumppani ja 4) Mahdollistamme ammatillisen kehittymisen ja kasvun. Arvolupaukset on lisäksi avattu kuviossa konkreettisemmin myös siltä osin, mitä asioita ne pitävät sisällään.



Kuvio 29. Arvolupaukset

Alkuperäinen kuvio laadittiin suomeksi, mutta testausten jälkeen lopullinen arvolupauskuvio laadittiin englanniksi, joka on konsernin virallinen kieli ja muokattiin ja paranneltiin hieman alkuperäisestä. HR:n kanssa toteutetussa viimeisessä workshopissa kiteytettiin uuden People & Culture yksikön missio: ”We are the core of ”One Dentsu” eli tiimi edistää erityisesti yhteisen organisaation luomista. Siihen liittyen tiivistettiin arvolupaukset yhdistävä tavoite: ”We build a great place to work and ensure competitive edge to Dentsu”.

## 5 Pohdinta ja jatkokehitysideat

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on ollut tarkoituksena ymmärtää työntekijän arvon muodostumista kokemuksellisuuden kautta ja haastaa Dentsu Aegis Networkin HR-tiimin toiminta työntekijäkokemusta paremmin tukeväksi ja arvoa mahdollistavaksi muotoiluajattelun menetelmiä hyödyntäen.

Työn toteuttamiseen on kuulunut työntekijäpersoonien luominen, tulevaisuuden työkokemuspoluta ideoiminen ja työntekijäkokemukseen ja HR:n arvoon vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen työntekijäkeskeisesti. Työntekijäymmärrys ja teoriasta kerätty tieto koostettiin yhteen HR:n arvolupauksiksi.

Viimeinen luku koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään työntekijän arvon muodostumista työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Toisessa luvussa käydään läpi tutkimuksen reliabiliteettia, validiteettia ja arvoa. Viimeisessä luvussa käydään läpi tulosten siirrettävyyttä ja jatkotutkimusaiheita.

### 5.1 Arvon muodostuminen työntekijäkokemuksen näkökulmasta

Tämän lopputyön keskeinen tutkimuskysymys oli seuraava:

- *Miten HR-tiimi edistää työntekijän arvon muodostumista työntekijäkokemuksen näkökulmasta?*

Aiemmasta henkilöstöjohtamista, arvon muodostusta ja työntekijäkokemusta käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta oli mahdollista muodostaa työn teoriaviitekehys (luku 2.4). Tähän kehittämistyöhön tuotiin lopputyön tekijän harkinnan ja aiemman kirjallisuuden perusteella neljä työntekijäkokemuksen elementtiä, joita olivat fyysinen työympäristö, sosiaalinen työympäristö, henkinen/kulttuurinen työympäristö ja ammatillinen työympäristö, jotka huomioitiin kehittämistyöpajassa. Lisäksi teoriaviitekehukseen lisättiin työntekijäkokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi työn merkitys, autonomia ja vaikutus, joita tarkkailtiin haastatteluissa ja materiaalia kerätessä.

Työntekijäymmärrystä kartoittaessa muutama mielenkiintoinen seikka nousi esille. Haastatteluissa etenkin sosiaalisen kaupunkiasujan persoonassa korostuivat tärkeinä tekijöinä työn merkitys, sosiaalisuus ja ympäristöarvot eli vaikuttaminen. Useat työntekijät, myös vanhemmat korostivat autonomiaa, johon työntekijät viittasivat sanalla joustavuus. Työn merkityksen, autonomian ja vaikutuksen tärkeys on havaittu myös Maylettin ja Wriden (2017) MAGIC mallissa (luku 2.2.2) ja edellä mainitut tekijät sekä sosiaalinen ulottuvuus huomioidaan sisäistä motivaatiota käsittelevissä tutkimuksissa (esim. Martela ja Jarenko 2015). Vaikuttaisi siltä, että tulevaisuuden voittajia ovat ne organisaatiot, jotka voivat tarjota työntekijöilleen merkityksellisuuden tunnetta, mielekkäitä työtehtäviä, työelämän joustoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Näitä tekijöitä ei kuitenkaan viety osaksi HR arvolupauksia, sillä niiden katsottiin koskevan tiimejä ja koko organisaatiota.

Viime vuosina yleistynyt sosiaalisen organisaation käsite (Deloitte 2019) viittaa siihen, että voiton tuottamisen lisäksi yrityksen tulee huolehtia työntekijöistä, asiakkaista ja myös omasta asuinyhteisöistään. Tulos on linjassa tässä kehittämistyössä esiin nousseen vaikuttamisen ja sen tärkeyden kanssa. Dentsun kannattaa kiinnittää erityisesti ympäristöön vaikuttaviin tekoihin huomiota työntekijäkokemusta kehittäessään ja pohdittaessa työntekijöiden sitoutumista, sillä ympäristöarvot olivat erityisen tärkeitä siinä työntekijäpersoonassa, jota edustaa suurin osa organisaation työntekijöistä.

Työntekijöille oli tärkeää myös se, että HR huolehtii heistä, heidän kehittymisestään ja luo mukavan työpaikan. Nämä toiveet kirjattiin omiksi arvolupauksikseen. Havainnot ovat linjassa työntekijäkokemusta koskevan teorian (Morgan 2017) ja kokemuksellisuuden ja yksilöllisyyden korostumisen kanssa (esim. Deloitte 2018; Deloitte 2019; Moisalo 2011). Vastaukset kuvastavat kasvavaa hyvinvoinnin trendiä ja kertovat siitä, että työntekijät kiinnittävät enenevässä määrin hyvinvointiin ja kehittymiseen liittyviin asioihin huomiota.

HR:n rooli hyvinvoinnin edistäjänä ja konfliktien ja työkuormien ennaltaehkäisijänä nousi henkilökunnan taholta vahvemmin esiin kuin aiemmassa kirjallisuudessa, mutta sitä jouduttiin myös kyseenalaistamaan. HR ei voi yksin ottaa vastuuta näistä asioista, vaan toimii esimiesten ja työterveyshuollon kanssa yhteistyössä. On kuitenkin huomioitava, että hyvinvointiin ja työkuormiin panostaminen voi toimia vetovoimatekijänä työvoiman houkuttelussa ja sitouttamisessa ja niihin kannattaa kiinnittää huomiota kilpailtaessa osaavasta työvoimasta. Yritys voi pyrkiä vaikuttamaan positiivisesti myös työntekijöiden vapaa-aikaan ja sen sujuvuuteen saamalla työntekijäymmärryksen kautta. HR edesauttaa luomaan työpaikkaa, jossa viihdytään ja joka oli mahdollista kirjata yhtenä arvolupauksena.

Oli myös mielenkiintoista havaita, että moni oli päätenyt työpaikkaansa sattumalta tutun kautta. Se heijastelee Dentsun vielä suhteellisen tuntematonta brändiarvoa Suomessa. Jatkossa henkilöstövalintoihin ja henkilön sopivuuteen organisaatiokulttuurissa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Laadittuja persoonia voi käyttää apuna rekrytointiviestinnässä, sisäisessä viestinnässä, tarinallistamisessa ja työntekijöille tarjottavien etujen ja aktiviteettien valinnassa.

Vaihtuvuutta on ollut jonkin verran ja työntekijäkokemuksen kehittämisen tulee pitää sisällään myös systemaattista esimiestyön kehittämistä. Henkilöstötoiminto voi pyrkiä aiempaa strategisempaan rooliin ja tuottamaan esimiehille asiakastyötä ja asiakaskeskeisyyttä ja johtamista tukevia käytäntöjä. Strategisuus kirjattiin myös omana arvolupauksenaan.

Keskeinen tekijä työntekijäkokemuksen johtamisessa on työnantajalupaus, joka kuvaa arvon, jonka työntekijä saa organisaatiolta vastineeksi työpanoksestaan. Organisaation antaessa realistisia lupauksia ja lunastamalla ne, syntyy työntekijäarvoa. (Maylett ja Wride 2017.) Tutkimus ja kehittämispajojen materiaalien analysoinnin jälkeen lopulliset, henkilöstötoiminnon työntekijälähtöiset arvolupaukset kääntyvät suomeksi seuraavasti: 1) Luomme työpaikan, jossa viihdytään, 2) Välitämme ja huolehdimme ihmisten hyvinvoinnista, 3) Olemme johdon strateginen kumppani ja 4) Mahdollistamme ammatillisen kehittymisen ja kasvun.

Työpaja, jossa pohdittiin työntekijäkokemusta lisääviä elementtejä fyysisen työympäristön, sosiaalisen työympäristön, henkisen/kulttuurisen työympäristön ja ammatillisen työympäristön kautta, tuntui mallina toimivalta ja sai positiivista palautetta osallistujilta. Modernia henkilöstöjohtamista tavoittelevan organisaation kannattaa osallistaa henkilöstöä kehittämiseen.

## 5.2 Työn vaikuttavuus

Mittarit ovat hyödyllisiä, sillä ne auttavat seuraamaan etenemistä ja kehitystä. Tulosten vaikuttavuuden arviointi riippuu tutkimuskontekstista ja mitä useampaa ryhmää se koskettaa ja mitä laajemmasta hankkeesta on kyse, sen haastavammaksi vaikutusten arviointi muodostuu (Kananen 2013, 171).

Tämän työn vaikuttavuutta seurattiin eNPS mittarilla, joka parani arvosta 66 arvoon 68 mitausajankohtien ollessa hieman ennen hankkeen aloittamista ja hankkeen päättymisen jälkeen. Tyytyväisyys työpaikkaa kohtaan oli siis hieman kasvanut.

Oli jo mittaria valittaessa tiedossa, että organisaatiossa on ollut käynnissä alkuvuodesta toisistaan erillisiä kehittämishankkeita, mm. työn tekemisen tapoja selkiyttävä ”Way of work hanke”. Siksi tämän projektin vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen on mahdotonta täysin erottaa muiden toimenpiteiden vaikutuksesta, vaikkakin osallistumismahdollisuudet ja työntekijöiden huomioiminen tutkitusti lisäävät tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Vaikuttavuutta voidaan pitää vain suuntaa antavana.

Kaiken kaikkiaan toteutettu kehittämistyö pysyi sovitussa aikataulussa, hyödynsi sovittuja menetelmiä ja tuotti lopputulemana lisää työntekijäymmärrystä ja ymmärrystä työntekijäkeskeisen arvon muodostumisesta sekä työntekijäkeskeiset arvolupaukset. Näin voisi kiteyttää lopputyön täyttäneen kehitystavoitteensa ja innostaneen henkilöstöä osallistumaan ja perehtymään palvelumuotoiluun tarkemmin.

## 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyössä sovellettiin muotoilututkimuksellista otetta ja palvelumuotoilun prosessimallia. Taustalla hyödynnettiin aiempaa tutkimuskirjallisuutta arvon tuotannosta, henkilöstöjohtamisesta ja työntekijäkokemuksesta. Menetelminä toimivat 22 henkilökohtaista haastattelua, kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset lähdeaineistot, ”Day as a” päiväkirjat sekä työpajat henkilöstön edustajille ja HR:lle. Menetelmät olivat toisiaan täydentäviä ja vaativat toteuttajalta laajaa perehtyneisyyttä palvelumuotoiluun, fasilitointiin, työntekijäkokemukseen sekä HR:n rooliin ja arvon tuotantoon.

Tieteellisyyttä kuvaavat objektiivisuus, toistettavuus ja dokumentointi, julkisuus, kriittisyys, progressiivisuus ja autonomia. Puhutaan myös reliabiliteetista eli tulosten yhdenmukaisuudesta ja validiteetista eli siitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2013, 179, 189.)

Lopputyö on tehty Dentsu Aegis Networkin toimeksiannossa, mutta tein työtä itsenäisesti ulkopuolisena ja objektiivisena konsulttina ja sain vapaat kädet toteutusten suhteen. Toteutin itsenäisesti kaikki haastattelut, niiden purut ja analyysit, mutta tutkimustriangulaatiota ja reliabiliteettia lisäsivät toisiaan täydentävät ja monipuoliset menetelmät sekä työpajojen tulosten käsittely yhdessä HR-tiimin jäsenten kanssa. Työn validiteettia lisäsi tulosten esittely ja testaus niille henkilökunnan jäsenille, jotka olivat mukana työpajoissa, jolloin heidän oli mahdollista kommentoida tuotoksia. Kvalitatiiviset haastattelut sekä ”Day as a” päiväkirjat täydensivät toisiaan ja niihin oli yhdistettävissä kvantitatiivisia mittauslukuja henkilöstötutkimuksista.

Tutkimuksessa käytetyn tiedon kerääminen ja analysointi on perusteltu ja kuvattu vaiheittain ja aineisto on julkista. Lopputyön tekijänä en ole puuttunut haastatteluihin tai työpajojen sisällön tuottamiseen muutoin kuin tässä työssä kuvattujen ohjeistusten osalta. Haastatteluissa hyödynnettiin paljon avoimia kysymyksiä. Työpajoissa roolini oli fasilitaattorin rooli painopisteen ollessa aikataulutuksessa ja ohjeiden antamisessa. Reliabiliteettia lisää, että työpajojen kulku on dokumentoitu heti toteutusten jälkeen ja haastatteluaineistot kirjoitettu puhtaaksi ja käsitelty välittömästi, kun ne vielä olivat tuoreessa muistissa.

Ulkoinen validiteetti viittaa tulosten yleistettävyyteen. Sillä tarkoitetaan tulosten pätemistä myös muissa vastaavissa tilanteissa. Varsinainen kehittäminen rajautui yhteen case yritykseen. Työpajojen toistaminen uusilla ryhmillä ei toisi todennäköisesti täsmälleen samanlaisia tuloksia, joka on tyypillistä sosiaalitieteelliselle tutkimukselle ja muotoilulliselle tutkimusotteelle. Muotoilullinen tutkimusote ei pyri yleistykseen, sillä tutkimusotteet ovat pieniä. Samaa henkilöä ei toimi täysin samalla tavalla eri tilanteissa ja voi muuttaa mieltä tai näkökantansa (Kananen 2013, 180, 184, 186, 189.) Osallistujat kuitenkin totesivat, että kierrettyään työpajassa neljällä eri teemapisteellä, alkoivat vastaukset kylläntyä ja kylläntymistä oli myös havaittavissa haastatteluissa henkilöstötoimintoa koskevien toiveiden suhteen. Voi siis olettaa, että tulokset voisivat päteä samalla alalla ja alueella toimivassa organisaatiossa.

Vaikka tutkimus ei tähtää yleistykseen, on tarkoituksena ollut lisätä ymmärrystä työntekijän arvon muodostumisesta kokemuksellisuuden kautta. Kehittämistyössä saatiin viitteitä siitä, että henkilöstöä osallistava ja fasilitoitu kehittäminen lisää tyytyväisyyttä. Työntekijäymmärryksen lisääminen ja työntekijäkeskeisen arvon lisääminen voi lisätä sitoutumista organisaatioon. Se todennäköisesti lisää tyytyväisyyttä henkilöstöjohtamiseen ja modernisoi sitä.

On hyvin mahdollista, että myös toisessa asiantuntijaorganisaatiossa päädyttäisiin näitä menetelmiä hyödyntäen samoihin arvolupauksiin. Keskeistä on kuitenkin kirjata arvolupaukset organisaation omalla kielellä ja kuulla henkilöstöä.

Haastatteluaineistosta muodostettiin työntekijäpersoonia. Haastatteluaineisto ei kaikkien persoonien osalta kylläntynyt. Persoonat noudattavat kuitenkin työpaikan henkilöstöjakaumaa ja haastatteluihin ja työpajoihin osallistuneilla oli mahdollista kommentoida persoonia. Kaikki tunnistivat itsensä jostain persoonasta, joten tietoja voi pitää pääpiirteittäin validina ja täydentää tarvittaessa myöhemmin. Lopputyössä tehty jaottelu introvertti - ekstrovertti ja huolehtii muista - ei huolehdi muista toimisi todennäköisesti myös muilla toimialoilla, mutta painopisteet ja sisällöt profiileissa sekä niiden yleisyydessä olisivat erilaisia eri tyyppisissä yrityksissä.

#### 5.4 Lopuksi

Työntekijäkokemus on kiinnostava kehittämiskohde palvelumuotoilun näkökulmasta, sillä ajattelutavat tukevat toisiaan. Palvelumuotoilu ja yhteiskehittämisen menetelmät tuovat läpinäkyvyyttä kehittämiseen ja auttavat sitouttamaan ihmisiä. Ne nähdäänkin modernina ja kiinnostavana tapana kehittää HR-toimintoja paremmin työntekijäkokemusta tukevaksi, joita henkilöstötoiminnoissa kannattaa omaksua osaksi päivittäistä toimintaansa.

Henkilöstöjohtamista on tutkittu paljon, mutta työntekijäkokemukseen ja kokemuksellisuuteen liittyviä tutkimuksia on vielä melko vähän. Myös palvelumuotoilun hyödyntäminen sisäisessä kehittämisessä on mielenkiintoinen alue, jossa olisi vielä paljon tutkittavaa ja kehitettävää. Seuraavaksi olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin arvon muodostumista HR-rajapinnoissa yhteistyön kehittämiseksi sekä arvon muodostumista esimiesten suuntaan. Dentsu Aegis Networkin henkilökunta on keskimäärin nuorta, joten olisi myös mielenkiintoista tutkia, ovatko tulokset samansuuntaisia vanhemmilla työntekijöillä.

Dentsun HR on saanut palvelumuotoilun menetelmien ja toteutetun lopputyön avulla lisää työntekijäymmärrystä ja tietoa henkilökunnan persoonista ja toiveista tulevaisuuden työntekijäkokemusta ajatellen. Näiden tietojen perusteella on ollut mahdollista priorisoida kehittämistoimenpiteitä, joista osa on jo toteutunut. Työn lopputulemana laaditut arvolupaukset muodostavat ohjenuoran henkilöstöjohtamiselle ja henkilöstöstrategialle. Ne määrittävät henkilöstöjohtamisen tehtävää työntekijät huomioiden. HR on kipuillut oman roolin ja tehtävien kanssa aikaisemmin, joten tämän lopputyön tiimoilta tehty työ auttaa myös jäsentämään HR-yksikön tehtäviä työntekijäkeskeisesti.

Palvelumuotoilumenetelmien hyödyntäminen sisäisessä kehittämisessä ja HR:n toiminnassa on vielä suhteellisen uusi alue. Aiheesta tehty lopputyö tuo arvoa muotoiluajattelun hyödyntämiseen organisaatiokontekstissa, johtamisessa ja HR:n ja työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Muotoiluajattelua ja käyttäjäkeskeisiä menetelmiä on testattu asiakastyössä ja palveluiden kehittämisessä ja moni menetelmä ja työkalu on laadittu nimenomaan ulkoisen asiakkuuden

näkökulmasta. Menetelmät ovat kuitenkin sovellettavissa myös sisäisen kehittämisen kontekstissa, kuten tämä lopputyö osoittaa. Opinnäytetyön menetelmiä ja tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation ja myös muiden vastaavien organisaatioiden työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja esimerkiksi henkilöstöstrategiassa, rekrytoinneissa, työntekijäviestinnässä ja eri aktiviteettien ja etujen tarjoamisessa.

## Lähteet

### Painetut

Calabretta, G. Gemser, G. Karpen, I. 2016. Strategic design - Eight essential practices every strategic designer must master. BIS Publishers: Amsterdam.

Christensen, R. 2006. Roadmap to strategic HR. Turning a great idea into a business reality. AMACOM: New York.

Curedale, R. 2012. Design Methods 1. 200 ways to apply design methods. Design Community College Inc.

Gassmann, O. Frankenberger, K. Csik, M. 2014. The Business Model Navigator. Harlow: Pearson Education Limited.

Green, S. 2017. Culture Hacker: Reprogramming the Employee Experience.

Griffin, A. Noble, C. Durmusoglu, S. Luchs, M. Swan, S. 2015. Design Thinking: New Product Development Essentials from the PDMA. John Wiley & Sons: New Jersey.

Grönroos, C. 2017. On Value and Value Creation in Service. Journal of Creating Value 3(2), 125-141.

Hands, D. 2018. Design Management. The Essential Handbook. Kogan Page Limited. London.

Heskett, J. Sasser, W. Schlesinger, L. 2003. The Value Profit Chain. The free press; New York.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Holbeche, L. 2009. Aligning human resources and business strategy. Butterworth-Heinemann: Oxford.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampereen yliopistopaino Oy: Jyväskylä.

Kananen, J. 2013. Design Research as Thesis Research. A Practical guide for thesis research. Juvenes Print - Suomen yliopistopaino Oy: Tampere.

Kolko, J. 2015. Design Thinking Comes of Age. The approach, once used primarily in product design, is now infusing corporate culture. Harvard Business Review September 2015.

Kouprie, M. Sleeswijk Visser, F. 2009. A framework for empathy in design: stepping into and out of the user's life. Journal of Engineering Design Vol. 20, No. 5, October 2009, 437-448.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent: Helsinki.

Lusch, R. Vargo, S. 2014. Service-Dominant Logic. Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge University Press; New York.

Mahajan, G. 2016. Value Creation. The Definitive Guide for Business Leaders. Sage: New Delhi.

Maylett, T. Wride, M. 2017. The Employee Experience. How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results. John Wiley & Sons: New Jersey.

Meinel, C. Leifer, L. Plattner, H. 2011. Design Thinking: understand - improve - apply. Dordrecht: Springer.

Miettinen, S. 2014. Nyt on muotoiluajattelun aika. Muotoiluajattelu: Teknologiateollisuus ry. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Moisalo, V. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kopijyvä Oy: Kuopio.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage.

Ojasalo, K. Koskelo, M. Nousiainen, A. 2015. Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service. Teoksessa Agarwalet al. (eds.) 2015. The Handbook of Service Innovation. Springer-Verlag. London.

Plaskoff, J. 2017. Employee Experience: the new human resource management approach.

Saunders, J. Hunter, I. 2009. Service Led Design. Planning the new HR Function. Gower Publishing Limited: Surrey.

Soni, K. Chawla, R. Sengar, R. 2017. Relationship between Job Satisfaction and Employee Experience. Journal of General Management Research. Vol 2, Issue 2. July 2017. p. 41-48.

Stickdorn, M. Lawrence, A. Hormess, M. Schneider, J. 2018. This is Service Design Methods. A companion to this is service design doing. O'Reilly Media: Sebastopol.

Stickdorn, M. Schneider, J. 2012. This is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. BIS Publishers: Amsterdam.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ulrich, D. Losey, M. Lake, G. 1998. HR Tomorrow's management. Thought leaders call for change. John Wiley & Sons: New York.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum; Helsinki.

Wright, P. 2011. The Chief HR Officer: Defining the New Role of Human Resource Leaders

## Sähköiset

Deloitte 2014. Engaging the 21st-century workforce. Deloitte Global Human Capital Trends. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/hc-trends-2014-diversity-to-inclusion/GlobalHumanCapitalTrends\\_2014.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/hc-trends-2014-diversity-to-inclusion/GlobalHumanCapitalTrends_2014.pdf) Deloitte University Press. Viitattu 30.01.2019.

Deloitte 2015. Leading in the new world of work. Deloitte Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf>. Deloitte University Press. Viitattu 30.01.2019.

Deloitte 2016. The new organization: Different by design. Deloitte Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2016.html>. Deloitte University Press. Viitattu 18.12.2018.

Deloitte 2017. Rewriting the rules the digital age. Deloitte Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017.html>. Deloitte University Press. Viitattu 18.12.2018.

Deloitte Insight. 2018. The Rise of the Social Enterprise. Deloitte Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>. Deloitte University Press. Viitattu 18.12.2018.

Deloitte 2019. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. Deloitte Global Human capital Trends. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>. Deloitte University Press. Viitattu 18.5.2019.

Dentsu Aegis Network. 2018. <http://www.dentsuaegisnetwork.fi>. Viitattu 26.12.2018.

Dentsu Aegis Global. 2019. [www.dentsu.com](http://www.dentsu.com). Viitattu 9.5.2019.

Wikipedia 2018. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Dentsu\\_Aegis\\_Network](https://fi.wikipedia.org/wiki/Dentsu_Aegis_Network). Viitattu 26.12.2018.

#### Julkaisemattomat

Workday 2019. Henkilöstöjärjestelmän tiedot. Viitattu 17.6.2019.

#### Kuviot

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1. Dentsu Inc .....   | 10 |
| Kuvio 2. Henkilöstötyön trendit 2014-2018 (Deloitte 2014; 2015; 2016; 2017; 2018) .....                           | 13 |
| Kuvio 3. Työntekijäkokemus (Morgan 2017, 8) .....   | 14 |
| Kuvio 4. Työntekijäkokemuksen rakennusosat (Morgan 2017, 7-9.) .....  | 15 |
| Kuvio 5. Työntekijäkokemuksen rakentuminen (Maylett ja Wride 2017) .....  | 16 |
| Kuvio 6. Työntekijäkokemuksen rakentuminen, Simply Irresistible Organization Model (Mukaillen Deloitte 2017)..... | 18 |
| Kuvio 7. Organisaation menestysketju (Luukka 2019, 117).....  | 19 |
| Kuvio 8. Työn tekemistä ohjaavat teoriat .....  | 20 |
| Kuvio 9. Työn teoriaviitekehys (Mukaillen Deloitte 2017; Morgan 2015; Maylett ja Wride 2017.) .....               | 21 |
| Kuvio 10. Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät (Ojasalo ym. 2015, muokattu) .....                                 | 24 |
| Kuvio 11. Otteita ”Day as a” käyttäjäpäiväkirjoista.....  | 28 |
| Kuvio 12. työntekijäpersoonien samankaltaisuuksien luokittelua.....   | 29 |
| Kuvio 13. HR:n nykytila ja odotukset.....   | 30 |

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 14. Ideointia työpajassa .....                                     | 32 |
| Kuvio 15. Ideointivaiheen tuotokset .....                                | 33 |
| Kuvio 16. Työpajassa tuotettuja kokemuspoltuja .....                     | 34 |
| Kuvio 17. Priorisointimatriisi.....                                      | 35 |
| Kuvio 18. Seuraavaksi toteutettavat toimenpiteet .....                   | 37 |
| Kuvio 19. Priorisointimatriisien työstö .....                            | 38 |
| Kuvio 20. Sosiaalinen kaupunkiasuja Sanna .....                          | 43 |
| Kuvio 21. Matriisi työntekijäpersoonista.....                            | 44 |
| Kuva 22. Pohtiva Pasi .....  | 45 |
| Kuvio 23. Perhekeskeinen introvertti Petra .....                         | 45 |
| Kuvio 24. Perhekeskeinen ekstrovertti Pekka.....                         | 46 |
| Kuvio 26. Ruuhkavuosia elävä tehopakkaus Riina .....                     | 46 |
| Kuvio 27. Ekstrovertin perheellisen työkokemuspoltku storyboardina ..... | 47 |
| Kuvio 28. Tulevaisuuden työntekijäkokemus .....                          | 49 |
| Kuvio 29. Työntekijän asiointi HR:n kanssa .....                         | 50 |
| Kuvio 30. Arvolupaukset .....  | 52 |

#### Taulukot

|   |    |
|---|----|
| Taulukko 1. Dentsu Aegis Network Suomessa (Dentsu Aegis Network 2018; Workday 2019) ... | 10 |
| Taulukko 2. Tiedonkeruun vaiheet.....   | 25 |
| Taulukko 3. Tulevaisuuden työpäiväkokemuksen elementit .....                            | 50 |

## Liitteet

|   |    |
|---|----|
| Liite 1: Suomen työntekijöille lähtenyt infokirje ja lisätiedot projektista ..... | 64 |
| Liite 2. Osallistujatietojen kerääminen.....                                      | 66 |
| Liite 3. Haastattelukysymykset - työntekijä / HR.....                             | 68 |
| Liite 4. ”Life as a” päiväkirjan ohje .....                                       | 69 |
| Liite 5. Eniten ääniä saaneet työpajaideat.....                                   | 71 |
| Liite 6. Esimiehen ja etätyöntekijän persoonat .....                              | 73 |

Liite 1: Suomen työntekijöille lähtenyt infokirje ja lisätiedot projektista

#FI Kaikille

Dentsun tavoitteena on olla alan paras työnantaja ja tänä vuonna fokuksemme on erityisesti meidän hyvinvoinnissa. Tukemaan työtämme olemme aloittaneet yhteistyön työntekijäkokemuksen kehittämiseksi Suvi Vainion kanssa Diwello Oy:stä.

Suvi on erikoistunut henkilöstön kehittämiseen ja tekee nyt Dentsulle palvelumuotoilun opinnoistaan lopputyön. Tavoitteena on vahvistaa HR:n roolia ja löytää tärkeimmät teemat työntekijäkokemuksen kannalta palvelumuotoilun kautta.

Tarvitsemme kuitenkin teidän apua, koska te olette meidän asiakkaitamme ja emme pysty kehittämään työntekijäkokemusta ilman teitä.

Miten osallistun?

**Jos haluat olla mukana kehittämässä meidän kulttuuria ja tekemisen tapoja, vastaa tähän mailiin niin saat lisää tietoa ja ilmoittautumisohjeet.** Voit osallistua yhdellä tai monella eri tavalla:

- Työntekijäkokemuksen workshop 20.3. klo 9.00-12.00 Seurahuoneella
- Share It: työntekijäkokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin 27.2. klo 14.00-15.00 Seurahuoneella
- Life As A -havainnointipäiväkirja (2-3 päivän ajan)
- Life As A -haastattelu (tunnin haastattelu)

Lisätietoa projektista antaa HR tai Suvi ([suvi.vainio@diwello.fi](mailto:suvi.vainio@diwello.fi)).

#FI Kaikille vastausviesti

Kiva että haluat auttaa meitä kehittymään! Voit osallistua kolmella eri tavalla: havainnointipäiväkirjan, haastattelun ja/tai yhteisen workshopin kautta. Voit osallistua yhdellä tai monella tavalla, miten sinulle parhaiten sopii. Järjestämme myös Share It -session, jossa saa lisää tietoa koko projektista.

Kerrothan millä tavalla voit osallistua vastaamalla [tähän kyselyyn](#). Vastaukset tullaan koostamaan kehittämisideoiksi anonymisti, eli yksittäisiä vastaajia ei tunnisteta aineistoista.

#### **Share It: palvelumuotoilu ja työntekijäkokemus 27.2. klo 14.00-15.00**

Palvelumuotoilua hyödynnetään asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisessä. Suvi kertoo aiheesta laajemmin, miten sitä voi hyödyntää työntekijäkokemuksen kehittämisessä ja miten juuri tähän projektiin voi osallistua. Kalenterikutsu lähtee #FI Kaikille.

#### **Life As A -havainnointipäiväkirja**

Seuraat 2-3 päivän aikana mitä kipupisteitä päivän aikana tulee ja mitä jäät kaipaamaan. Kirjoitat nämä ylös - voit käyttää myös kuvia. Päiväkirjat auttavat meitä tunnistamaan teemoja jotka vaikuttavat teidän kokemukseen. Tarkemmat ohjeet päiväkirjan pitämiseen tulee myöhemmin.

**Life As A -haastattelut**

Tunnin mittaisessa haastattelussa menemme syvemmälle arkeen ja elämän muihinkin osa-alueisiin. Haastattelut toimivat pohjana työntekijäprofiileihin, jolla pystymme paremmin hahmottamaan eri polkuja ja tarpeita. Haastattelu pidetään toimistolla.

**Työntekijäkokemuksen workshop 20.3. klo 9.00-12.00**

Suvi pitää meille myös workshopin, jossa kehitämme yhdessä uusia ideoita työntekijäkokemuksen kehittämiseksi.

## Liite 2. Osallistujatietojen kerääminen

### Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Haluatko olla mukana kehittämässä työntekijäkulttuuria? Dentsun tavoitteena on olla alan paras työnantaja. Osana tätä prosessia Suvi Vainio Diwello Oy:stä tekee kevään aikana työntekijäkokemusta tukevan lopputyön Laurean ylempään amk-tutkintoon. Tavoitteena on vahvistaa HR:n roolia ja löytää tärkeimmät teemat työntekijäkokemuksen kannalta ja auttaa siten luomaan entistä parempi työpaikka. Matkalla tuotetaan myös tarinoita, työntekijäpersoonia ja henkilöstön kokemuspolkua palvelumuotoilun prosessin avulla.

Prosessiin kuuluu työntekijöiden haastatteluja, Life As A -havainnointipäiväk kirjoja sekä vuorovaikutteisia workshoppeja, joissa lähdetään yhdessä työstämään ja kehittämään työntekijäkokemusta. Haastattelun ja muun tiedonkeruun aineisto on anonymiä eikä lopullisesta aineistosta tunnisteta yksittäisiä vastaajia. Mukaan pyritään valitsemaan henkilöitä erilaisilla taustoilla.

Jokaisen panos on arvokas. Tällä lomakkeella annat suostumuksesi osallistumisesta ja hankkeen aikana kerätyn materiaalin hyödyntämisestä osana tutkimusta. Ilmoitathan alla, mihin osioon/osioihin sinun olisi mahdollista tulla mukaan. Lisätietoja voi tarvittaessa kysyä [suvi.vainio@diwello.fi](mailto:suvi.vainio@diwello.fi)

Nimesi \*

Ikäsi \*

Alle 20 vuotta

21-30 vuotta

31-40 vuotta

41-50 vuotta

yli 50 vuotta

Kuinka usein olet yhteydessä HR-tiimiin keskimäärin? \*

Päivittäin

useita kertoja viikossa

kerran viikossa

joitain kertoja kuussa

harvemmin

Oletko esimies? \*

Kyllä

Ei

Oletko ensimmäisessä työpaikassasi valmistumisen jälkeen? \*

Kyllä

Ei

Miten pitkään olet työskennellyt Dentsu Aegiksessa? \*

Alle vuoden

1-4 vuotta  
5-9 vuotta  
Yli 10 vuotta

Onko sinulla lapsia? \*

Kyllä

Ei

s-postiosoitteesi? \*

Onko sinun mahdollista osallistua tiedonkeruuvaiheeseen (henkilökohtainen haastattelu ja/tai Life As A -päiväkirja) 27.2-8.3 välisenä aikana? \*

Kyllä

Ei

Onko sinun mahdollista osallistua kehittämiskokoukseen 20.3 klo 9.00-12.00, tai muuna ajankohtana maaliskuu-huhtikuussa? \*

20.3 ok

Joku muu ajankohta maaliskuu-huhtikuussa ok

Ei

Kiinnostaisiko sinua olla myös mukana jossain muussa vaiheessa, kuten prototypointi, ideoiden koostaminen tms. \*

Kyllä

Ei

Toimisto \*

Amnet

Amplifi

Carat

Dentsu Data Services

Dentsu HQ

iProspect

Isobar

John Brown Media

MKTG

Posterscope

Vizeum

Toimenkuvasi?

Muita ajatuksia / kommentteja aiheeseen liittyen? Sana on vapaa \*

### Liite 3. Haastattelukysymykset - työntekijä / HR

#### Työntekijäymmärryksen lisääminen (kaikille)

- Kerro itsestäsi, millainen olet luonteeltasi? (ikä? Missä asut?)
- Mitä harrastat ja mitkä asiat ovat sinulle erityisen tärkeitä tai merkityksellisiä arjessa?
- Onko sinulla lapsia tai lemmikkejä, oletko naimisissa?
- Millaisista brändeistä pidät?
- Millaisia arvoja sinulla on?
- Kumpi kiehtoo enemmän? Tuttu ja turvallinen vai uudet kokemukset?
- Oletko enemmän organisoitunut/järjestelmällinen vai huoleton/spontaani?
- Oletko enemmän sovinnollinen vai haastatko?
- Oletko enemmän introvertti vai ekstrovertti?
- Oletko enemmän ajatteleva vai tunteva?

#### Työelämä (kaikille)

- Miten pitkään olet ollut Dentsulla töissä? Millaisissa tehtävissä?
- Mitä asioita vastuualueeseesi nyt kuuluu?
- Muistatko vielä, että miksi hait Dentsuun töihin?
- Millainen on tyypillinen päiväsi? Mitä päivän aikana tapahtuu? (koko päivä aamusta iltaan)
- Millaiset asiat ovat sinulle erityisen tärkeitä / merkityksellisiä työssä ja työpäivässäsi? Kerro esimerkki.
- Mitkä ovat olleet työsuhteesi tärkeitä vaiheita tähän saakka? Miksi?
- Mikä tällä hetkellä toimii hyvin päivittäisessä työn tekemisessä? Miksi?
- Mitä kehittäisit? Mikä harmittaa? Mikä haittaa suoriutumista? Miksi?
- Tuleeko mieleen tilanteita, joissa olet ollut ylpeä Dentsusta?
- Miten työnantaja voisi edistää työssä viihtymistäsi ja suoriutumistasi? Mikä ilahduttaisi erityisesti?

#### HR:n toiminta (työntekijöille)

- Millaisissa asioissa otat yhteyttä HR:n? Kuinka usein? Milloin viimeksi?
- Millainen mielikuva sinulla on HR:n toiminnasta?
- Millaisia odotuksia / toiveita sinulla on HR:n toiminnalle?

#### HR-toiminta (HR)

- Millaisissa asioissa työntekijät kontaktoivat sinua tai sinä heitä? Kuinka usein?
- Kenen tukea/apua tarvitset päivän aikana, millaisissa asioissa?
- Mikä tällä hetkellä toimii hyvin HR:ssä ja päivittäisessä työn tekemisessä? Miksi?
- Mitä pitäisi sinusta kehittää HR:n toiminnassa, miksi?

#### Lopuksi (kaikki)

- Mitä sinulle on jäänyt erityisesti mieleen tästä haastattelusta?
- Haluaisitko vielä tuoda esiin jotain, mitä ei käsitelty haastattelussa

#### Liite 4. ”Life as a” päiväkirjan ohje

Tarkkaile työarkeasi 2-3 päivän kirjaamalla päivän tärkeimpiä tapahtumia aikajärjestyksessä ja kuvailemalla niitä (mitä tapahtuu, miksi, miten ja keitä siihen liittyy). Havainnointipäivien ei tarvitse olla samalta viikolta, vaan ne voivat olla myös eri viikoilta, kunhan teet palautuksen viimeistään 13.3. Kirjaa myös tunteiltilat ylös. Voit liittää mukaan halutessasi myös erilaisia kännykällä otettuja tilannekuvia, muita kuvia tai ajatuksia/ideoita raporttiisi. Tarkkaile päivän aikana erityisesti seuraavia asioita:

- Millaisia asioita teet päivän aikana? Paljonko ne vievät aikaasi? Miltä tehtävä tuntuu?
- Oletko yhteydessä HR-tiimiin (kehen) ja missä asioissa? Miten asia etenee?
- Millaisia ruokia syöt aamupalaksi/lounaaksi/välipalaksi työpäivän aikana? Mitä joit?
- Millaisia vastoinkäymisiä kohtaat päivän aikana / mikä harmittaa (kuvaile tilannetta)?
- Mitkä asiat saavat sinut hyvälle tuulelle tai ovat inspiroivia (millainen tilanne on)?
- Päivän lopuksi: Mitkä sanat kuvaavat tätä päivää? Mikä olisi voinut tehdä päivästä erityisemmän?

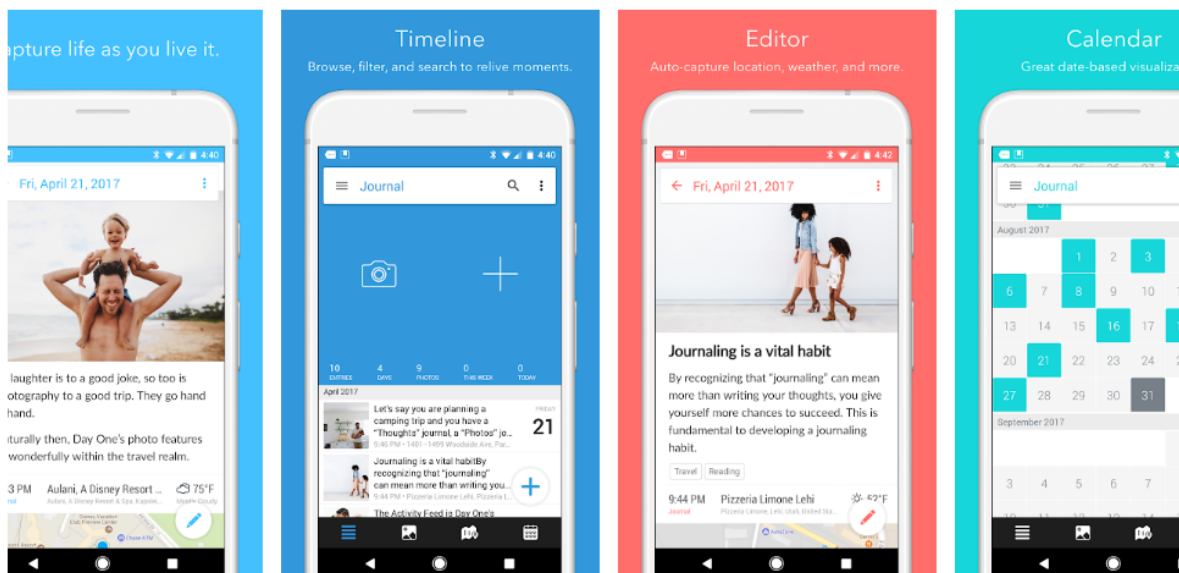
Kun olet valmis, niin lähetä päiväkirja suvi.vainio@diwello.fi. Deadline palautukselle on 13.3. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymeina.

Miten pidän päiväkirjaa?

Voit pitää päiväkirjaa puhelimella applikaation avulla, Wordissa tai käsin kirjoittamalla.

Puhelin → Day One app (Mac, iOS ja Android)

Suosittelen lataamaan ilmaisen app sovelluksen nimeltä Day One, jos haluat pitää päiväkirjaa puhelimella. Day One on helppokäyttöinen ja kun sallii sovellukselle sijainnin sitä käytettäessä, näkyy automaattisesti sijainti, josta teet muistiinpanot (voit esim. nimetä sijainnit ”kokous”, työpiste, etänä yms). Jokaiseen merkintään tulee myös automaattisesti päivämäärä ja kellonaika ja säätila, jolloin voit keskittyä vain kirjaamaan tapahtumia ylös. Pystyt lisäämään myös jokaiseen merkintään tunteiltilan emojiilla ja halutessasi valokuvia, jotka kuvaavat tapahtumaa tai ajatuksiasi. Valmiin päiväkirjan pystyy tallentamaan pdf muotoon ja jakamaan s-postilla. Sovellus toimii ilmaisversiona, mutta tarjoaa välillä maksullisia ominaisuuksia (joita ei tarvitse hyväksyä).



Day One app käyttöönotto:

- Luo tili.
- Hyväksy kuvakirjaston käyttö (tällöin pystyt lisäämään halutessasi valokuvia)
- Hyväksy sijaintitiedot appia käytettäessä (tällöin päiväkirjaan jää merkintä siitä, oletko esim. etänä, kokouksessa, työpisteellä, keittiössä..)

- Uuden merkinnän voi tehdä alhaalta + merkistä. Valitse sieltä alin kohta ”kirjoita”. Klemmaria klikkaamalla pystyt lisäämään puhelimesta kuvia tai ottamaan siinä hetkessä kuvia. Klemmarista pystyy myös muokkaamaan kellonaikoja, sijaintitietoja, lisäämään avainsanoja, merkkimaan suosikkimerkintöjä ja lisäämään aktiivisuudesta tarkempia tietoja. Voit myös käyttää tavallisessa tekstissä emoji merkintöjä samaan tapaan kuin tekstiviestiä kirjoittaessa
- Uuden merkinnän voi tehdä myös kohdasta ”aktiivisuussyöte” jolloin ohjelma tarjoaa kaikkia ottamiasi kuvia ja pystyt lisäämään niihin merkinnän.
- Miten lähetät valmiin päiväkirjan? Valitse oikealta ylhäältä Asetukset → tuonti ja vienti → vie PDF, jonka jälkeen tiedosto on lähetettävissä.

### **Tietokone ja perinteinen päiväkirja**

Voit pitää päiväkirjaa myös Wordissa (tai käsin) jos et syystä tai toisesta halua ladata appia. Muista siinä tapauksessa lisätä kellonaikoja päiväsi raportointiin. Appiin ja päiväkirjaan liittyvissä asioissa sinua auttaa HR tai [suvi.vainio@diwello.fi](mailto:suvi.vainio@diwello.fi)

Alla esimerkki:

8.30: Syön aamupalaa yhdessä Heidin kanssa ja keskustelemme hyvinvoinnista. Minulla on smoothie ja kinkkuleipä sekä kahvi. Hyvä fiilis 😊

9: Esimiehiltä x ja y on tullut kysymyksiä sähköpostiin työlainsäädäntöön liittyen. He haluavat tietää, miten pitkä koeaika meillä on ja miten pitkä irtisanomisaika henkilöllä x on. En ehdi kuitenkaan nyt tehdä tätä, sillä olen menossa tiimipalaveriin. Harmittaa, kun kasaantuu tekeväitä tehtäviä.

9.30: Olen tiimipalaverissa ja inspiroidun siellä jaetusta kirjavinkistä

## Liite 5. Eniten ääniä saaneet työpajaideat

## Fyysinen työympäristö

| Idea  | Äänet | Idea   | Äänet |
|---|-------|--|-------|
| Työnantajan tarjoama aamupala (ideoita: 100 banaania joka aamu, 100 omenaa, ilmainen kahvila)   | 11    | Labra, jossa viimeisimmät teknologiset vermeet (AI, VR, Alexa yms), nowlab, "innovation lab"   | 1     |
| Tilojen pohtiminen siten, että löytyy luovuuteen (suunnittelutila), keskittymiseen (hiljainen tila, puhelin kopit) ja ryhmätyöhön soveltuvia tiloja | 10    | Työtilat ei jaettu osastoittain, vaan millainen tila kenellekin sopii (hiljainen, sosiaalinen) | 1     |
| Lepuhuone / päiväunihuone   | 4     | Isoja koko seinän whiteboardeja  | 1     |
| Parempia sohvaturkkauksia + nojatuoleja kirjoittamiseen   | 3     | Ilmastointi toimii   | 1     |
| Viherkasveja, taidetta, ihmisten omaa taidetta, digitaalista  | 3     | Studiokellari enemmän hyötykäyttöön  | 1     |
| Sähköpöydät kaikille  | 3     | Ei kiinteitä työpisteitä, vapaa liikkuvuus   | 1     |
| Urheilumahdollisuudet työajalla   | 3     | Taukojen pitäminen ok, lepo, pelit, rauhoittuminen   | 1     |
| Kaikki tiedostot drivessa/teamsissa/pilvessä langattomasti  | 2     | Puhelimet vaihtuvat useammin (2,5v pitkä aika)   | 1     |
| Globaali liikkuvuus ja mahdollisuudet valita, missä ja milloin työt tekee   | 2     | Mahdollisuus valita työvälineet (työtehtävien mukaan), PC vs. Mac                              | 1     |
| Toimistokoirat sallittu (välillä)   | 2     | Dentsun omat kaupunkipyörät  | 1     |
| Vaihtuva DJ joka pe klo 15 alkaen, keskusradio, Amazon  | 2     | Vastamelukuulokkeet  | 1     |

## Sosiaalinen työympäristö

| Idea  | Äänet | Idea   | Äänet |
|---|-------|--|-------|
| Yksikkörajojen häivytyks arjessa, sujuva yhteistyö, luottamus arjessa   | 9     | Asiakkaiden "know it"  | 2     |
| Pelikerhot (lautapeli, vr-pelaaminen, vaellus Nuuksiin, suppaus)  | 4     | Moikkaus-kulttuuri (salaisia kädenpuristuksia)   | 2     |
| Talon keittiössä eri tarjontaa (esim. hedelmiä, MKTG keittiössä, leipää toisessa (pakottaa ihmiset liikkumaan ja tapaamaan uusia ihmisiä) | 4     | Kehut anonymistit (esim. Kudos-seinä)  | 2     |
| Kiitokset- ja palautteenantokulttuuri, rakentava palaute, muutenkin kuin esimies-alainen, jatkuva palaute                                 | 4     | "kultaiset säännöt"  | 2     |
| Koko tiimi tapaamaan asiakasta  | 3     | Speed dating yksiköiden välillä  | 2     |
| Vapaamuotoiset tapahtumat esim. aamupalat, afterworkit  | 2     | Perheellisten hop lop playdate   | 1     |
| Omat keikkaillat/jammailut  | 2     | Isompien/tärkeimpien asiakaistiimien yhteiset karonkat, joissa hitsataan tiimiä yhteen ja juhlietaan onnistumisia ja epäonnistumisia | 1     |
| Dentsu-risteily   | 2     | Visiitit asiakkaiden kivijalkaan "oikeiksi asiakkaita"   | 1     |
| Oudot Dentsuretket, mysteeriretki   | 3     | Fiiilismittari   | 1     |
| Random coffee   | 2     |  |       |

## Henkinen/Kulttuurinen työympäristö

| Idea   | Äänet | Idea   | Äänet |
|--|-------|--|-------|
| Ei arvosteta ylityötä, enemmän tuloksia ja saavutuksia   | 7     | Retro, karonkka, enemmän juhlaa  | 2     |
| Töiden yhteydessä on mahdollisuus urheiluun tai esim. meditaatioon, x tuntia kuussa wellbeing alle merkattavissa | 6     | Työn ja vapaa-ajan tasapaino   | 2     |
| Urapolut ja urakehitys, pitkäjänteinen työ, seuranta, mallit, esimerkit,   | 5     | Itsenäisyys  | 2     |
| Mahdollistava kulttuuri  | 5     | Kävelypalaverit, piknikpalaverit, esimerkkireitit                          | 1     |
| Työn hallintaan ja priorisointiin on työkalut, parempi työn suunnittelu  | 4     | Etätömahdollisuus (vaikka ulkomailla) + perhesyyt, tarinat tästä           | 1     |
| Afterit tms muiden yksiköiden kanssa, tutustuminen   | 3     | Työn resurssointi on valvottua esimiesten osalta ja seurataan "työtaakkaa" | 1     |
| Tasa-arvo  | 3     | Ekassa työpaikassa olevien työajan suunnittelun opastus                    | 1     |
| Esimiehet on koulutettu kohtaamaan alaiset   | 3     | Radikaali avoimuus   | 1     |
| Opastus töiden allokointiin ja tuki työtehtävien jakamiseen  | 2     |  |       |
| Harrastuskerhot  | 2     |  |       |

## Ammatillinen työympäristö

| Idea  | Äänet | Idea   | Äänet |
|---|-------|--|-------|
| Mentorointi (junior-senior)   | 9     | Ei starakulttuuria   | 1     |
| Sparrausryhmä /OPO-henkilö  |       | 2-3 kk nopeat vaihdot, joilla mahdollisuus ottaa uusi osakokonaisuus haltuun   | 1     |
| Seminaarimatkat, tiedonjako, tapahtumat, joista saa ideoita ja inspiraatiota (NBF, Slush, Cannes + muut kv-elementit)                                       | 7     | Coaching mahdollisuus, itsensä kehittäminen                                    | 1     |
| Kaikki lähetetään TETiin (oppiseen)   | 4     | Opintopiirit samaa asia opiskeleville  | 1     |
| Mahdollisuus vaikuttaa asiakkuuksiin, missä oppia   | 3     | Mahdollisuus testata uutta tekniikkaa, laitteita, näyttöjä, applikaatioita jne | 1     |
| Innovaatioamaiset, learning cafe  | 3     | Yhteistyötä yliopistojen kanssa esim. kurssit koneoppimisessa                  | 1     |
| Perehdytysmalli, jossa perehdytys myös muihin brändeihin  | 2     | Proffat sparraamaan liiketoiminnan / innovaatioiden /teknologiaosaamista       | 1     |
| Ymmärrystä talon kaikista palveluista (mahdollinen vaihto)  | 2     | Kulttuuri oppimiseen   | 1     |
| Tietty aika oppimiselle varattu xx/kk tai h/vko   | 4     | Pidemmän välin urapolkusuunnitelmat, auttaa suunnittelemaan oppimista          | 1     |
| Tukea johdolta, priorisointi, pitää antaa aikaa ja mahdollistaa   |       | Gloobaalista Dentsusta osaamista, oppimaan toiseen dentsumaahan                | 1     |
| Vertaisoppiminen, toisten kanssa sparrailu  | 2     | Share-it sessiot kuvataan, livelähetys   | 1     |
| Jaetumpi vastuu kehittämisestä  | 1     |  |       |
| Keino löytää jokin tietyn aiheen/osaamisen/toimialan osaaja sisäisesti (keneltä kannattaisi kysyä apua esim. hakusanalle e-sport löydät tähän erikoistuneet | 1     |  |       |

## Liite 6. Esimiehen ja etätyöntekijän persoonat



### Esimies

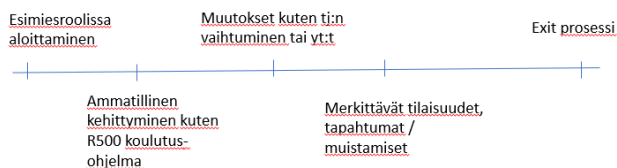
*“Saun tuen, mitä kaipaan”, “HR on luotettava kumppani ja onnistumisten mahdollistaia”*

**Profiili:** Esimies on HR:n yhteydessä pääasiassa ratkaistakseen ongelman tai akuutin asian. Hän voi myös tarvita tukea tai sparrausta henkilöstötilanteissa tai rekrytoinnin/resursoinnin tiimoilta. He haluavat osallistaa HR:n omiin juttuihinsa, koska HR tuntee bisneksen ja tuo lisäarvoa

#### “Milloin yhteydessä HR:n?”

- Urapolkujen sparraaminen ja mahdollistaminen
- Coaching esimiestyöhön
- Hankalien tilanteiden käsittely
- Työilmapiiriasiat
- Työsopimusasiat
- Työlainsäädäntö
- Persoonallisuustestit
- Rekrytoinnit/resursointi
- Palkitseminen ja palkka-asiat
- Koulutusasiat
- Hyvinvointi ja työterveys
- Tila-asiat ja ergonomia
- Sisäinen viestintä
- Johtoryhmään liittyvät asiat
- Tapahtumat

#### Merkittäviä hetkiä työuralla:



**Toiveet:** Nopeat ratkaisut. Saa varmuutta omaan työhön ja voi kehittyä siinä, joku tsemppaa. Varmistaa oman toimintansa oikeudenmukaisuuden ja lainmukaisuuden.  
**Tapoja ilahduttaa:** Tuki ja läsnäolo/coachaamalla. Pienen extran lisäarvo, esim. kulttuuriin liittyvät asiat



### Etätyöntekijä

*“Tulevaisuudessa HR viestii modernisti.”*

**Profiili:** Työ painottuu etätyöskentelyyn elämäntilanteen takia ja antaa joustoja arkeen. Etätyöntekijä on kaukana toimistolta (ulkomailla) esimerkiksi perhesyistä tai muun sovitun seikan vuoksi. Koska etätyöntekijä käyttää pääasiassa kuuloaistia, on hän herkempi asioille mitä kuulee. Hän kaipaa HR:ltä ja työyhteisöltä moderneja keinoja viestiä (kuunnelmat, videot) ja toivoo, että viestintä olisi läpinäkyvää.

#### “Milloin yhteydessä HR:n?”

- Palaute erilaisista asioista ja toiminnasta
- Erilaiset käytännöt
- Toivoo, että HR:ssä ollaan positiivisia ja vastaanottavaisia ja kehitetään myös etätyötä

#### Erityispiirteitä työpäivässä:

- Koska on etänä, joutuu olemaan normaalia tarkempi siinä, mitä sanoo (ei välttämättä näe eleitä, ilmeitä)
- Oltava omassa viestinnässä todella selkeä
- Jää helposti tekemisen ulkopuolelle jos asiaa/aihetta ei ole videoitu tai viestitty selkeästi

#### Motivaatio työssä: kun ihmisten kanssa on helppo keskustella

#### Mikä harmittaa:

- Kun palaverit ovat tehottomia: ei olla luettu ennakkomateriaaleja, aika menee turhiin keskusteluihin tai samat ihmiset ovat aina äänessä.
- Jos ihmiset eivät osaa käyttää etäteknikkaa tai Skypeä ja yhteinen palaveriaika menee epäoleellisuksi tai viivästyy.

**Haasteita:** Miten pidetään osana työyhteisöä ja kulttuuria, ettei jää ulkopuoliseksi?