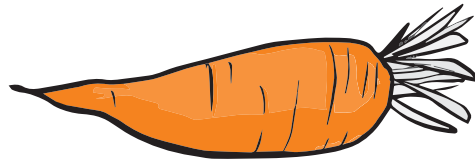


MIIKKA HUHTA • VISA MYLLYNTAUS

Työnantaja- brändi



ja työntekijä- kokemus

*Rakenna vetovoimainen
työpaikka, jota tavoittelemasi
työntekijät rakastavat ja
kilpailijasi kadehtivat*

ALMA TALENT
2021 HELSINKI

Tilaa Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus -kirja
Alma Talent Shopista: shop.almatalent.fi

Copyright © 2021 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN: 978-952-14-4378-7

ISBN: 978-952-14-4379-4 (sähkökirja)

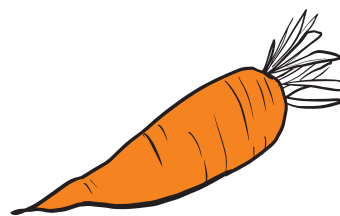
Kansi: Laura Laamanen

Taiton suunnittelu: Maria Mitrunen

Taitto: Aste Kirjat Oy

Paino: BALTO print 2021 Liettua

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi



Sisällys

ESIPUHE	11
1 JOHDANTO	15
1.1 Millaisesta vetovoimasta puhumme?	17
1.2 Vetovoiman hyödyt organisaatiolle	23
1.3 Vetovoiman muotoilu	30
1.4 Kirjan keskeiset termit	35
2 VETOVOIMAKETJU	39
2.1 Strateginen vetovoimatyö	43
2.2 Työntekijäymmärrys ja osaamishaaste	46
2.3 Lyhyesti työntekijäkokemuksesta	49
2.4 Lyhyesti työnantajabrändistä	54
2.5 Oma strategia vetovoimatyölle	58
2.6 Vetovoiman mittaaminen	64
3 TYÖNTEKIJÄYMMÄRRYS	70
3.1 Työntekijäymmärryksen kokonaiskuva	72
3.2 Tiedonkeruu	76
3.3 Määrällinen tutkimus	81
3.3.1 Kokonaiskyselyt ja vaikuttavuuden periaatteet	82
3.3.2 Tilastollinen edustavuus	92
3.3.3 Benchmarkien hyödyntäminen	96
3.3.4 Erillistutkimukset	97

TYÖNANTAJABRÄNDI JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

3.3.5	Pulssitutkimus.	98
3.3.6	Jatkuva mittaaminen	100
3.3.7	Työsuhteen elinkaareen ja merkityksellisiin hetkiin sidotut tutkimukset.	101
3.3.8	Passiivinen mittaaminen	102
3.4	Laadulliset menetelmät	106
3.4.1	Haastattelut.	108
3.4.2	Työpajat ja fokusryhmät	111
3.5	Datasta ymmärrystä	112

4 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS 118

4.1	Mitä työntekijäkokemus on?	120
4.2	Työntekijäkokemus osana ihmiskokemusta	124
4.3	Ihmisten johtamisen tiivis historia taylorismista työntekijäkokemukseen	126
4.4	Työn imu ja työntekijäkokemus	130
4.5	Työn voimavarat rakentavat työntekijäkokemusta	134
4.6	Kokemuksista ja niiden synnystä	137
4.6.1	Kokemuksen kolme vaihetta	138
4.6.2	Kohtauspisteet.	140
4.6.3	Kokemusten eri tasot	141
4.6.4	Kokemusten luonne	147
4.6.5	Sytyttäminen ja sammuttaminen.	150
4.7	Työntekijäkokemuksen kehittäminen.	152
4.8	Ymmärrä organisaation strategia.	156
4.9	Työntekijäkokemuksen viitekehys – <i>kokemuskahdeksikko</i>	159
4.9.1	Olemassaolon tarkoitus – merkityksellisyyden kaipuu	163
4.9.2	Kulttuuri	167
4.9.3	Johtaminen	174
4.9.4	Hyvinvointi	178
4.9.5	Sosiaalinen ympäristö.	182

SISÄLLYS

4.9.6	Työn ominaispiirteet	184
4.9.7	Fyysinen ympäristö	188
4.9.8	Työvälineet	190
4.10	Nykytilan selvittäminen	192
4.11	Työntekijäkokemuksen strategia ja tavoitetila	193
4.11.1	Organisaatiostrategian tarpeet	196
4.11.2	Työntekijöiden tarpeet	197
4.11.3	Organisaation realiteetit ja kehityskyky	198
4.12	Työntekijäkokemus edellyttää työntekijälähtöistä johtamista	200
4.13	Kokemusten rakentaminen työpaikalla – kehittämisen prosessit	203
4.13.1	Organisaatiotaso	204
4.13.2	Prosessit ja merkitykselliset hetket	207
4.13.3	Yksikkö- ja tiimitaso	210
5	TYÖNANTAJABRÄNDI	212
5.1	Työnantajabrändin johtaminen	214
5.1.1	Mistä työnantajabrändin johtamisessa on kyse?	218
5.1.2	Tunnista, ymmärrä ja tarpeen mukaan osallista sidosryhmät	222
5.1.3	Organisaation resurssit	225
5.2	Työnantajabrändin strategia	227
5.2.1	Valinta #1 – Kohderyhmät	228
5.2.2	Valinta #2 – Position tunnistaminen ja tavoiteposition määrittäminen	229
5.2.3	Valinta #3 – Tavoitteet	235
5.2.4	Valinta #4 – Työnantajalupaus	236
5.2.5	Valinta #5 – Toimenpiteet (Tiekartta)	239
5.3	Työnantajabrändin rakennuspalikat	243

5.3.1	Työnantajabrändin visuaalinen ilme	243
5.3.2	Sisäinen ohjeistus ja työkalupakki	250
5.3.3	Vaikutettavissa olevat työnantajabrändin kohtauspisteet	251
5.4	Työnantajabrändin aktivointi	253
5.4.1	Työnantajabrändäyksen taktiikat	253
5.4.2	Rekryointimarkkinointi	260
5.4.3	Sisäinen yhteistyö	262
5.4.4	Aktivoinnin vuosikello ja toimenpidesuunnitelma . .	266
5.5	Työnantajabrändityön arviointi	270
5.5.1	Mittaaminen	270
5.5.2	Strategian ja toimeenpanon seuraaminen	276

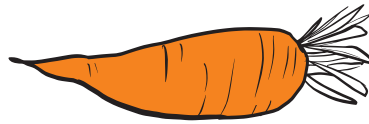
6 KÄYTÄNNÖN TYÖKALUJA VETOVOIMATYÖHÖN . 279

6.1	Vetovoimastrategian tekeminen ja toimeenpanon seuraaminen 279	
6.1.1	Strategisen aseman analyysi	280
6.1.2	Valintojen tekeminen	288
6.1.3	Strategian toimeenpano	291
6.1.4	Strategian käyttöönotto	292
6.1.5	Toteutuksen seuranta - vetovoimatyön mittarit.	297
6.1.6	Vetovoimastrategian räätälöiminen eri liiketoiminnoille ja toimintamaille	318
6.2	Työnantajalupauksen tekeminen.	320
6.2.1	Ohjausryhmä ja projektin aloitus	324
6.2.2	Tiedonkeruu	325
6.2.3	Valinnat.	333
6.2.4	Luovuus.	334
6.2.5	Testaaminen	337
6.2.6	Viimeistely.	338
6.2.7	Käyttöönotto.	339

SISÄLLYS

6.3	Kehittäminen palvelumuotoilun työkaluilla	341
6.3.1	Muotoiluprosessin hyödyntäminen.....	343
6.3.2	Vetovoiman muotoilu.....	348
6.3.3	Vetovoimapersoonat.....	350
6.3.4	Kokemuskartat	355
6.4	Työntekijöiden ja brändin aktivointi	361
6.4.1	Erilaiset viestit ja tarinoiden voima.....	361
6.4.2	Perinteistä parempi työpaikkailmoitus	367
6.4.3	Työntekijä viestijänä ja lähettinä	371
6.4.4	Oppilaitos- ja opiskelijayhteistyö	381
LOPPUSANAT		397
KIITOKSET		401
LÄHTEET		403
VIITTEET		413

Esipuhe



Kilpailutilanne työmarkkinoilla polarisoituu. Työntekijät ovat aiempaa vaativampia, samaan aikaan kilpailu työntekijöistä kasvaa, ja moni organisaatio panostaa työntekijöiden houkutteluun ja hemmotteluun. Menestysresepti ei kuitenkaan löydy näyttävistä mainoskampanjoista ja yhä hurjemmista eduista. Molempia osapuolia hyödyttävä ratkaisu löytyy työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin, eli työpaikan sisäisen ja ulkoisen vetovoiman, kehittämisestä. Onnistuessaan vetovoimasta kasvaa organisaatiolle strateginen resurssi – aito kilpailuetu.

Strateginen resurssi on suhteellisen pitkään kestävä, organisaation rakentama ja kehittämä joukko ominaisuuksia, joita kilpailijat eivät voi kopioida ilman hyödyt ylittäviä investointeja.¹ Henkilöstö itsessään ei ole strateginen kilpailuetu, koska organisaatio voi menettää parhaat työntekijänsä kilpailijoilleen tai kilpailijat voivat palkata identtistä osaamista muualta. Ihmiset voivat jättää organisaation hyvinkin nopeasti ja yllättäen. Organisaation tarvitseman henkilöstön taustalla oleva varsinainen strateginen resurssi voi löytyä organisaation kyvystä vetää puoleensa ja pitää tarvitsemansa työntekijät tuottavina ja tyytyväisinä.

Keskitymme tässä kirjassa siihen, miten organisaation vetovoimasta rakennetaan tavoiteltujen työntekijöiden rakastama ja kilpailijoiden kadehtima. Kirjamme aiheista työntekijäkokemus on näennäisesti

yksinkertainen, mutta todellisuudessa hyvin monimutkainen asia. Työnantajabrändi sen sijaan on näennäisesti monimutkainen, mutta lopulta melko yksinkertainen asiakokonaisuus.

Työntekijäkokemukseen vaikuttavat lukuisat asiat, joista monet ovat abstrakteja ja vaikeasti hahmotettavia. Siihen liittyy runsaasti erilaisia tunteita ja kohtauspisteitä, ja juuri oikeanlaisten työkalujen valinta on välillä vaikeaa. Työnantajabrändin johtamiseen sen sijaan on runsaasti työkaluja; samoin on mahdollista antaa selkeitä ohjeita, mitä organisaatioiden tulisi tehdä, vaikka teema voikin aluksi vaikuttaa vaikeasti hahmotettavalta.



Olemme kirjaa varten keskustelleet lähes viidenkymmenen asiantuntijan kanssa sekä lukeneet kattavasti kirjamme aiheita käsitteleviä muita kirjoja, artikkeleita ja tutkimuksia. Vaikka molemmat meistä kirjoittajista ovat opiskelleet johtamista korkeakoulussa ja työskennelleet kirjan aiheiden parissa yli kymmenen vuotta, kirjan kirjoittaminen on ollut meille iso oppimiskokemus. Monet kirjaan liittyneistä ajatuksistamme ja suunnitelmistamme menivät uusiksi oppiessamme ja oivaltaessamme lisää. Monet esittelemistämme ajatuksista rakentuvat aiemman kokemuksemme ja kirjallisuuden varaan. Tästä huolimatta kirjamme mahdolliset virheet ovat omiamme.

Kirjamme ei tule tarjoamaan mitään sellaisenaan kopioitavaa kaavaa vetovoimaisen työpaikan rakentamiseen, koska sellaista ikävä kyllä ei ole olemassa. Organisaatiot, ihmiset, haasteet ja tavoitteet ovat liian erilaisia. Sen sijaan käymme läpi työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin teoriaa ja käytäntöä niin kattavasti, että saat hyvät lähtökohdat organisaatiosi haasteiden ratkaisemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Löydät kirjastamme molempien teemojen kehittämiseksi käytännön viitekehykset ja työkalut.

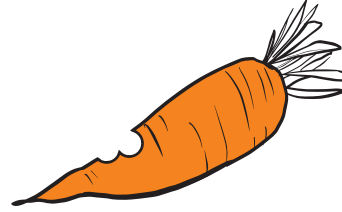
ESIPUHE

Kirjamme on kirjoitettu käsikirjaksi – sitä ei tarvitse lukea kanteesta kanteen. Sen sijaan voit hypätä eri osioihin kiinnostuksesi ja tarpeittesi mukaan. Suosittelemme kuitenkin, että aloitat lukemisesi *Johdannosta* ja luvusta 2 *Vetovoimaketju*, sillä ne pohjustavat kirjamme kokonaisuutta.

Toivomme, että kirjasta on sinulle hyötyä ja iloa. Toivomme myös, että se käynnistää vuoropuhelun työnantajien ja työntekijöiden tarpeisiin vastaavasta vetovoimasta. Pyydämme sinua olemaan meihin yhteydessä esimerkiksi LinkedInissä – kuulemme mielellämme ajatuksiasi kirjasta ja sen teemoista.

Miikka Huhta ja Visa Myllyntaus, Helsingissä kesäkuussa 2021

1 Johdanto



Tämän kirjan aiheena on työpaikan vetovoima ja sen lisääminen. Kirja keskittyy työnantajan brändityöhön sekä niihin kokemuksiin, joita ihmisille syntyy vuorovaikutuksessa työnantajan kanssa. Lukija saa kattavan kuvan työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen liittymäkohdista ja siitä, miten ne yhdistyvät sekä puheen että käytännön tasolla muuhun keskusteluun johtamisesta, yrityskulttuurista, brändistä ja työn imusta.

Kirjamme sisältö palvelee niin yrityksiä, kunnallisia ja valtiollisia organisaatioita, kansalaisjärjestöjä, säätiöitä kuin oppilaitoksia – kaikkia, joilla on työntekijöitä. Tämän takia olemme valinneet puhua läpi kirjan *organisaatioista*, erittelemättä niitä tarkemmin.

Mitä on siis työpaikkojen vetovoima? Kielitoimiston mukaan vetovoima on *viehätysvoimaa, kiehtovuutta, houkuttavuutta; myös hiukkasia tai kappaleita toisiinsa lähentävää voimaa, attraktiota; gravitaatiota (fys.)*. Työpaikka taas on *varsinainen (ansio)työn suorituspaikka, työskentelypaikka, työpiste sekä työ, toimi tai virka*.

Vetovoiman ja työpaikan määrittelyt sopivat erinomaisesti kirjan tarpeisiin. Meidän tarkoittamassamme vetovoimassa kyse on työnantajaa ja sen nykyisiä työntekijöitä lähentävästä sekä uusia työntekijöitä houkuttelevasta voimasta. Työpaikka taas on sekä varsinainen työtehtävä että se fyysinen ja henkinen ympäristö, jossa työ tehdään.

Ennen kuin mennään syvemmälle vetovoimaan, puhutaan vetovoiman osatekijöistä eli työntekijäkokemuksesta ja työnantajabrändistä. Miten ne liittyvät yhteen? Hyvä kiteytys on se, että työnantajabrändi

lupaa ja työntekijäkokemus lunastaa. Työnantajabrändi luo nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille odotuksia siitä, millaista työpaikassa on työskennellä. Se rakentaa organisaation tunnettuutta, brändimielikuvia ja uskollisuutta samalla tavalla kuin organisaation muu brändityö rakentaa organisaatio-, tuote- tai palvelubrändiä.

Kirjan työnantajabrändiä käsittelevässä osiossa keskitytään työnantajaan ja työpaikkaan liitettyjen mielikuvien rakentamiseen. Työnantajabrändiä rakennettaessa on tehtävä valintoja siitä, mitä työntekijäkokemuksesta ja sille mahdollisesti asetetusta tavoitetilasta halutaan kertoa. Mitä työnantaja lupaa tarjota työntekijöilleen palkan lisäksi?

Työntekijäkokemuksen kehittäminen on keino parantaa työnantajabrändiä. Hyvästä työntekijäkokemuksesta on helppo kertoa – niin organisaation kuin työntekijöidenkin. On tärkeää, että työntekijöille luvataan vain asioita, jotka organisaatio varmasti myös lunastaa. Työnantajabrändin johtaminen työntekijäkokemusta huomioimatta on verrattavissa siihen, että yritys ei ymmärtäisi myymäänsä tuotetta, eikä olisi valmis kehittämään sitä asiakkaidensa tarpeiden mukaan. Työntekijäkokemustyöllä on kuitenkin laajempikin tehtävä kuin pelkästään työnantajabrändin vahvistaminen. Se on vahva työkalu, jolla toteutetaan organisaation strategiaa sekä parannetaan työntekijöiden arkea ja työnteon edellytyksiä.

Työntekijäkokemusta kehitettäessä ja työnantajabrändiä rakennettaessa tarvitaan dialogia nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden, johdon, omistajien ja muiden sidosryhmien kanssa. Organisaation on huomioitava myös yhteiskunnallinen keskustelu ja rekrytointikilpailijoiden toiminta. Olemme huomanneet, että kirjan aiheista keskusteltaessa keskustelukumppanin tausta ja lähestymistapa tulee huomioida. Yhteinen ymmärrys termeistä ja toiminnan tavoitteista on aina hyvä lähtökohta, kun brändistä ja kokemuksesta keskustelvat eri taustoista ja toiminnoista tulevat ihmiset. Lähestymistapa

kannattaa valita esimerkiksi sen mukaan, käsittääkö keskustelukumppani työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin filosofiana vai projektina.

Filosofisesti näitä aiheita lähestyvät ajattelevat niiden olevan yhdessä määriteltyjä toimintamalleja ja erityisesti johdon ajattelutapa, joka näkyy ja kuuluu organisaation toiminnassa luontevasti.

Projektina asioita lähestyvät pyrkivät hoitamaan jommankumman aiheen kerralla kuntoon. Projektilla on alku ja loppu sekä tarpeen mukaan jatkoprojekteja. Molempia lähestymistapoja esiintyy ja molemmilla on omat hyvät ja huonot puolensa.

Organisaation arjessa työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittämiseen osallistuu monia ihmisiä, ja kaiken lisäksi usein eri osa-alueista ovat vastuussa eri henkilöt. Tämän tiedostaen pyrimme luomaan kokonaisvaltaisen kuvan siitä, miten työnantajabrändi ja työntekijäkokemus liittyvät toisiinsa ja organisaation vetovoimaisuuteen.

1.1 Millaisesta vetovoimasta puhumme?

Vetovoima kattaa sekä työntekijöiden houkuttelemisen (*attraction*), pitämisen (*retention*) ja työn imun lisäämisen (*engagement*). Ajatuksemme mukainen vetovoima on kuin magneetti, joka vetää puoleensa ja pitää kiinni tietynlaisista asioista, tässä tapauksessa organisaatiolle juuri oikeanlaisista työntekijöistä.



Kuva 1. Organisaatio voi vaikuttaa vetovoimaansa työntekijäkokemuksen, työnantajabrändin ja organisaatiobrändin avulla.

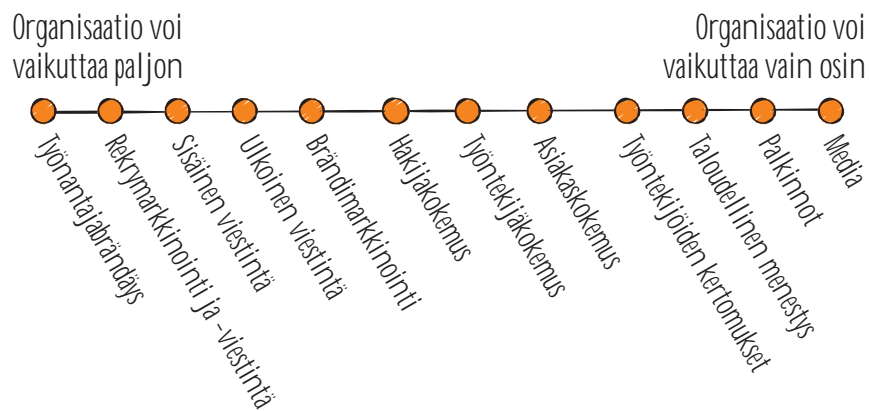
Organisaation vetovoimaa tarkastellaan suurelta osin organisaatiobrändiin liittyvän työnantajabrändin kautta. Työnantajabrändin pohjalta työnantajabrändityöllä pyritään rakentamaan mielikuvia organisaatiosta. Tunnettuutta, brändimielikuvia ja uskollisuutta, joiden pohjalta ihmiset kiinnittyvät organisaatioon tai loittonevat sen luota.²

Kilpailu ihmisten huomiosta on kovaa. Työnantajat tarjoavat avuliaasti kohderyhmilleen syitä valita juuri heidät joka päivä – täydellä tykityksellä. Arjessa vastaanotettujen brändiviestien suuresta määrästä johtuen aiemmin muodostuneita mielikuvia voi olla vaikea palauttaa mieleen. Brändit pyrkivät rakentamaan brändipääomaansa toistamalla viestejään. Kertaamalla brändin ydinviestejä ja visuaalista ilmettä voidaan varmistua siitä, että kohderyhmä ensinnäkin muistaa, mutta myös kykenee palauttamaan brändin mieleensä. Tunteet ja tarinat auttavat luomaan sidettä brändin ja yleisön välille – siis tekemään brändityöstä vaikuttavampaa.

JOHDANTO

Työnantajabrändi on kuitenkin vain osa vetovoimaa. Aidosti veto-voimainen työnantaja onnistuu rakentamaan myös vaikuttavaa työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemusta parannetaan ymmärtämällä, mitä organisaation strategian kannalta tärkeimmät ihmiset tarvitsevat onnistuakseen työssään ja mitä he pitävät merkityksellisenä, sekä rakentamalla työstä ja työympäristöstä näitä tarpeita vastaava. Tyytyväiset työntekijät pysyvät organisaation palveluksessa ja pystyvät antamaan työlleen parhaan mahdollisen version itsestään.

Sitä, miten yhden ihmisen näkemys tietystä työnantajasta muodostuu, on mahdotonta kuvata kattavasti saati hallita. Listaamme seuraavaksi vetovoiman muodostumisen merkittävimpiä lähteitä (kuva 2). Niiden avulla saadaan käsitystä siitä, mihin asioihin organisaatio voi vaikuttaa suoraan ja mihin vain epäsuorasti.



Kuva 2. Asioita, joista näkemys vetovoimasta rakentuu, ja missä määrin organisaatio voi niihin vaikuttaa.

On tärkeää huomata, että työnantajabrändiin liittyviin mielikuviin vaikuttavat myös muut kuin varsinaiset työnantajabrändäyksen tai siihen vahvasti liittyvän rekrytointimarkkinoinnin toimenpiteet. Kaikki organisaatiobrändin markkinointi, samoin kuin tuote- ja palvelubrändien markkinointi, vaikuttaa ihmisen käsitykseen organisaatiosta myös potentiaalisena työnantajana. Monesti tuote- ja palvelubrändien

aktivointityötä tehdään koordinoimatta toimenpiteitä työnantajabrändistä vastaavan kanssa. Niiden onnistumiset tai epäonnistumiset satavat hallitsemattomasti työnantajabrändin laariin.

On myös paljon asioita, joihin organisaatio voi vaikuttaa, vaikka ne eivät olekaan täysin organisaation hallinnassa. Yksi tärkeimmistä on taloudellinen menestys. Kukaan ei haluaisi työskennellä menestyvässä organisaatiossa ja todennäköisesti karttaisi lähellä konkurssiuhkaa olevaa vaihtoehtoa. Tähän kategoriaan kuuluvat myös organisaation tuottamat kokemukset, jotka ovat yhtä lailla tärkeitä vetovoiman lähteitä.

Hyvistä aikeista ja hiotuista prosesseista huolimatta hakija-, asiakas- tai työntekijäkokemus voi epäonnistua monista organisaatiosta riippumattomista syistä. On esimerkiksi tavanomaista, että työnhaussa ilman työpaikkaa jääneiden hakijoiden kokemus brändistä huononee. Hakijakokemuksen on oltava todella hyvä, jotta työpaikkaa vaille jääneet eivät ajattelisi työnantajasta huonoa – ainakin hetkellisesti.

Organisaation omat työntekijät ja myös muut sen kanssa tekemisissä olleet (esimerkiksi työnhakijat ja asiakkaat) välittävät tietoa organisaatiosta sen ulkopuolelle ja ovat näin ollen tärkeässä roolissa työnantajabrändin rakentumisessa. Ihmiset kertovat kokemuksistaan suoraan tuttavilleen mutta myös tuntemattomille vaikkapa suomalaisen Tunto-palvelun ja kansainvälisen Glassdoorin kaltaisten arviointisivustojen välityksellä. Parantamalla työntekijäkokemusta työnantaja voi vaikuttaa näihin tarinoihin.

Hyvistä tarkoituksista ja toimenpiteistä huolimatta organisaation ansaitsemaan julkisuuteen voi olla vaikea vaikuttaa. Osa organisaatioista pyrkii hallitsemaan julkisuuskuvaansa tarkasti esimerkiksi kontrolloimalla sitä, ketkä kommentoivat julkisesti organisaation asioita, ja harkitsemalla tarkasti, minkä teemojen parissa organisaatio näyttäytyy julkisuudessa. Mediatiedotteiden avulla ja rakentamalla parempaa suhdetta median edustajiin voidaan pyrkiä tuomaan organisaation

kannalta edullisia asioita julkisuuteen, mutta uutiskynnystä on vaikea ylittää.

Uutisointi ja myös muu julkinen keskustelu sosiaalisessa mediassa ja keskustelupalstoilla perustuu vain osin faktoihin ja organisaation aktiiviseen suhdetoimintaan. Tällaisia asioita, joihin organisaatio pystyy vaikuttamaan vain epäsuorasti, ovat myös esimerkiksi hyvästä toiminnasta saatavat palkinnot, kuten sijoitukset erilaisten tutkimusten ranking-listoilla.

Organisaation toimiala vaikuttaa työnantajabrändiin. Kansainvälisen työnantajabrändejä tutkivan Universumin selvityksen mukaan maailmanlaajuisesti kiinnostavimmat toimialat kauppatieteiden opiskelijoiden mielestä ovat 1) markkinointi, mainonta ja PR, 2) johdon konsultointi, 3) finanssipalvelut ja -teknologia ja 4) pankit. Nämä toimialat nauttivat paremmasta lähtöasemasta brändimielikuvissa kuin esimerkiksi maatalous-, kaivos- tai siivoustoimialat, jotka eivät mahtuneet top 20:een (taulukko 1).

Esimerkiksi pankkitoimialaan yhdistetään hyvin vahvasti tietynlaisia median ja viihdeteollisuuden ruokkimia mielikuvia isoista rahabonuksista ja maskuliinisesta työkuulttuurista; näiden mielikuvien kanssa pankit joutuvat elämään, pitivät ne paikkaansa tai eivät. Silti pankit ovat lähtökohtaisesti hyvässä asemassa, koska mielikuviin yhdistetään myös työnantajalta eniten haluttuja työnantajabrändin piirteitä.

TYÖNANTAJABRÄNDI JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Toimialan houkuttelevuus	Toimiala
#1	Markkinointi, mainonta ja PR
#2	Johdon konsultointi
#3	Finassipalvelut ja -teknologia
#4	Pankit
#5	Verkkokauppa
#6	Auditointi ja kirjanpito
#7	Taiteet, viihde ja virkistys
#8	Muoti
#9	Media
#10	Turismi, majoitus ja ravitsemus
#11	Markkinatutkimus
#12	Vakuutustoiminta
#13	Koulutus
#14	Telekommunikaatio ja verkkoliiketoiminta
#15	Lento- ja aseteollisuus
#16	Kiinteistöala
#17	Internetin sisältö ja palvelut
#18	Autotoimiala
#19	Terveys, hyvinvointi ja liikunta
#20	Ohjelmistot ja teknologia

Taulukko 1. Toimialan houkuttelevuus liiketalouden opiskelijoiden mielestä, kansainvälinen tutkimus.³

1.2 Vetovoiman hyödyt organisaatiolle

Vetovoimaisen organisaation työntekijäkokemus on hyvä ja sen työnantajabrändi on vahva – houkutteleva, kiinnostava ja tunteita herättävä – niin omien kuin potentiaalisten työntekijöiden ja sidosryhmienkin silmissä. Vetovoimaisuutta kannattaa siis tavoitella. Tässä yhdeksän muuta hyvää syytä.

1. Asiakaskokemus

Työntekijäkokemuksesta ei puhuttaisi näin paljon eikä ainakaan tällä tavalla, jos asiakaskokemuksesta ei olisi kiinnostuttu niin kovasti 2000-luvun alkupuolella. Asiakaskokemus käsittää kaikki asiakkaan kohtaamiset organisaation kanssa, myös ennen ja jälkeen ostopäätöksen.

Yhteys työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välille syntyy kahdella mekanismilla. Ensinnäkin työntekijät luovat ison osan asiakaskokemuksesta. Kyvykkäät ja motivoituneet työntekijät palvelevat asiakkaita paremmin. Tyytyväiset asiakkaat tuottavat yritykselle enemmän euroja. Tässä on kuitenkin suurta eroa toimialojen välillä.

Toimialoilla, joilla työntekijät ovat päivittäisessä vuorovaikutuksessa suoraan asiakkaiden kanssa, kuten kaupan alalla sekä matkailu- ja ravintola-aloilla, yhteys työntekijä- ja asiakaskokemuksen välillä on positiivinen.⁴ Näillä aloilla jopa 60 prosenttia asiakaskokemuksesta selittyy työntekijäkokemuksella. Toimialoilla, joissa asiakkaiden ja työntekijöiden välillä on hyvin vähän vuorovaikutusta, kuten monella teollisuuden alalla tai sosiaalisen median yhtiöissä, työntekijäkokemus selittää asiakaskokemusta hyvin heikosti tai ei ollenkaan.⁵

Toisekseen sillä, millaisena työnantajana näemme jonkin organisaation, on vaikutusta myös ostopäätökseemme erityisesti tilanteissa, jossa työntekijöillä on iso rooli ostoprosessissa. Eli käsitys organisaation työntekijäkokemuksesta vaikuttaa käyttäytymiseemme

asiakkaana. Jos ajattelemme, että jossain organisaatiossa ei pidetä työntekijöistä huolta, todennäköisemmin viemme euromme muualle.

2. Vahvempi liiketoiminta

Paremmasta työntekijäkokemuksesta on suoranaista liiketoiminnallista hyötyä. Organisaatioissa, joissa työntekijäkokemus on hyvällä tolalla, tehdään enemmän innovaatioita ja asiakastyytyväisyys on hyvä; asiakasuskollisuus on yli kymmenen prosenttia, kannattavuus yli 20 prosenttia ja työn tuottavuus kymmenen prosenttia parempi kuin verrokkiyrityksissä. Näissä organisaatioissa on myös 40 prosenttia vähemmän tuotannon laatuvirheitä.⁶ Myös amerikkalaisen *Fortune*-talouslehden ”parhaat työpaikat” -listauksessa ansioituneet pörssiyritykset päihittivät verrokkinsa pääoman tuottoasteessa.⁷

Siinä missä asiakaskokemuksen yksi tavoite on kasvattaa asiakasuskollisuutta, työntekijäkokemuksen yhtenä tavoitteena on parantaa työntekijöiden tuottavuutta. Työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat yli kymmenen prosenttia tuottavampia⁸ kuin välinpitämättömästi työnantajaansa suhtautuvat. Työntekijäkokemukseen panostaminen on kaiken kaikkiaan hyväksi liiketoiminnalle.

3. Työntekijöiden tyytyväisyys ja työn imu

Kolmas merkittävä syy panostaa työntekijäkokemukseen liittyy työn imuun. Työn imu (*engagement*) on positiivinen ja suhteellisen pysyvä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, jossa työntekijä kokee olevansa energinen, innostunut ja syventynyt työhönsä. Työssä on tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemuksia.⁹ Työn imu on yhteydessä muun muassa parempaan työtyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja kannattavuuteen – se on siis organisaation ja yksilön näkökulmasta hyvinkin toivottavaa!¹⁰

Työn imu -tutkimusten haasteena on ollut, että ne eivät ole täysin pystyneet vastaamaan siihen, miten tällaista abstraktia asiaa voidaan käytännössä kehittää vaikuttavalla tavalla. Työntekijäkokemus

auttaa konkretisoimaan kehitystarpeita pilkkomalla työn imun ilmiötä pienempiin ja helpommin ymmärrettäviin palasiin. Hyödyntämällä asiakaskokemuksen kehittämisen ja muotoiluajattelun työkaluja työpaikalla syntyviä kokemuksia voidaan systemaattisesti kehittää ja näin lisätä työntekijöiden työn voimavaroja. Tätä kautta voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokeman työn imun laatuun ja määrään. Käsittelemme työn imua tarkemmin luvussa 4.4 *Työn imu ja työntekijäkokemus*.

4. Maine hyvänä työpaikkana

Työntekijäkokemuksen kehittäminen lisää organisaation houkuttelevuutta omien ja potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Kohderyhmälle merkityksellinen työntekijäkokemus mahdollistaa myös vaikuttavamman työnantajabrändäyksen. Työntekijäkokemus ja työnantajabrändi tukevat toisiaan – molempiin panostamalla syntyy parhaimmillaan positiivinen kierre. Työntekijäkokemuksen kehittäminen parantaa nykyisten työntekijöiden näkemystä työnantajabrändistä, mikä näkyy myös organisaation ulkopuolelle. Vahvempi työnantaja-brändi parantaa puolestaan työntekijöiden kokemusta organisaatiosta.

Vahva työnantajabrändi kannustaa nykyisiä työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon ja suosittelemaan työnantajaansa tutuille.¹¹ Se myös motivoi työntekijöitä panostamaan työhönsä¹². Työntekijöille on siis merkitystä sillä, miten organisaatio nähdään talon ulkopuolella. Jokainen haluaa olla ylpeä työnantajastaan ja saada muidenkin arvostaman logon ansioluettelonsa.

Monet yritykset ovat päättäneet erottautua kaikille kohderyhmille sopivilla ja yksinkertaisesti viestittävillä teemoilla¹³. Erityisen suosittu on viesti ”paras työpaikka” tai ”suosituin työnantaja”. Näistä on helpointa viestiä, kun väitteen voi todistaa jollain palkinnolla tai muulla menestyksen osoituksella. Esimerkiksi henkilöstökyselyn hyvät tulokset voivat olla tällainen meriitti. Työnantajat myös hyödyntävät ja monet tavoittelevat suoraan jonkin kolmannen osapuolen myöntämiä tunnustuksia, joita voidaan käyttää viestinnässä ja

organisaatiobrändin vahvistamisessa muillekin kohderyhmille, kuten päätöksentekijöille.

Työntekijöiden näkemyksiin pohjautuvista paras työpaikka -tunnustuksista tunnetuin on Great Place to Work -instituutin tutkimustulosten pohjalta määriteltävät sijoitukset. Maailmalla vastaavia arviointeja tekevät esimerkiksi Top Employers -instituutti ja *Fortune*-lehti. Houkuttelevuutta voidaan arvioida myös organisaation ulkopuolelta. Työnantajien suosiota työnhakijoiden silmissä Suomessa selvittävät vuosittain muun muassa T-Median Luottamus & Maine -tutkimus, Academic Workin Young Professional Attraction Index -tutkimus, Universumin opiskelija- ja ammattilaistutkimukset ja Alma Median Tunto-palvelu.

5. Rekrytoinnin helpottuminen ja työnhakijoiden esikarsinta

Vahva työnantajabrändi parantaa organisaation positiota työmarkkinoilla; ihmiset ymmärtävät paremmin, mitä organisaatio työnantajana edustaa, mitä se voi tarjota ja miten se erottautuu muista työnantajista.

Hyvä työnantajabrändi lisää kiinnostusta työnantajaa ja sen avoimia työpaikkoja kohtaan. Kiinnostus on välttämätöntä, sillä organisaatio voi palkata uusia työntekijöitä vain siitä joukosta, joka haluaa työskennellä organisaatiossa.¹⁴ Kiinnostuneisuus näkyy kasvavana määränä hakemuksia ja muita yhteydenottoja.

Työhakemusten määrän kasvattaminen ei kuitenkaan ole itseisarvo. Avoimeen työtehtävään sopimattomilla työhakemuksilla ei ole arvoa organisaatiolle. Päinvastoin. Suurempi hakemusmäärä merkitsee useampaa pettynyttä hakijaa, mikä voi etenkin B2C-aloilla olla riski. Hakemusten läpikäyntikin vie enemmän organisaation resursseja.

Työnantajabrändiä kehitettäessä tulisi rohkeasti tehdä valintoja sen suhteen, mistä erityisesti halutaan olla tunnettuja ja mihin suuntaan brändiä halutaan ohjata. Organisaation tulee kommunikoida valintojaan selkeästi viestinnässään, jotta kohderyhmälle muodostuu

oikeanlaisia mielikuvia. Mikään työnantaja ei ole täydellinen, eivätkä kaikki työntekijät sovi kaikenlaisiin työpaikkoihin. Tarkoitus on saada vetovoimamagneetti sellaiseen kuntoon ja asentoon, että se vetää puoleensa vain parhaiten organisaation tavoitteisiin ja työntekijäkokeemukseen sopivia ihmisiä.

Parhaimmillaan työnantajabrändi houkuttelee soveltuvia ja torjuu sopimattomia työnhakijoita. Se auttaa ihmisiä tekemään tietoisia valintoja miettiessään, mille työnantajalle aikaansa ja osaamistaan tarjoaisivat. Parhaassa tapauksessa työhakemuksensa lähettävät ja nykyisistä työntekijöistä töihin jäävät vain ne, jotka sopivat parhaiten työnantajan strategiaan ja tarjolla olevaan työntekijäkokeemukseen. Työntekijöiden ja työnhakijoiden laatu paranee.

6. Organisaatiobrändin parantaminen

Työnantajabrändi on osa organisaatiobrändiä, joka on organisaation strategista pääomaa ja arvokas voimavara. Panostus työnantajabrändiin tai työnantajabrändäyksessä epäonnistuminen vaikuttaa myös siihen, mitä ihmiset ajattelevat koko organisaatiosta – katsoivat he sitä asiakkaan, sijoittajan tai vaikkapa työntekijän näkökulmasta.

Työnantajabrändi antaa organisaatiolle mahdollisuuden erottautua työnantajuuteen liittyvillä asioilla. Tämä ei palvele ainoastaan rekrytointien onnistumista ja työntekijöiden sitoutumista, vaan se antaa niin asiakkaille, sijoittajille kuin suurelle yleisöllekin lisäsyitä valita juuri kyseisen organisaation tuotteet, palvelut, suunnitelmat ja/tai ajatukset.

Joissain tapauksissa organisaatiobrändiä voi olla hankala rakentaa esimerkiksi joidenkin aiempien brändiä tuhonneiden kohujen vuoksi, esimerkkinä autoteollisuuden päästöskandaalit tai vaateollisuudessa myymättömien vaatteiden tuhoaminen. Tällöin voi olla tehokkaampaa – tai ainakin turvallisempaa – puhua organisaatiolle tärkeistä teemoista työnantajuuden kautta. Sen sijaan, että heti kriisin jälkeen kerrotaan vaikkapa arvoista tai vastuullisuudesta,

kerrotaankin siitä, miten nämä asiat näkyvät työntekijöiden kohtelussa ja heidän toiminnassaan.

Ymmärtämällä organisaatiobrändin kehittämistä ja puhumalla bränditermistöllä vetovoiman parissa työskentelevät herättävät aiempaa enemmän mielenkiintoa myös johtoryhmässä.

7. Kulujen pienentäminen

Useiden tutkimusten¹⁵ mukaan työntekijät ovat valmiita hyväksymään pienemmän palkkatarjouksen organisaatiolta, jolla on vahva työnantajabrändi. Vastaavasti organisaatiot, joilla on huono työnantajabrändi, joutuvat maksamaan työvoimastaan preemion. Vahva työnantajabrändi siis tuottaa arvoa työntekijöille samalla tavalla kuin vahvat kuluttajabrändit asiakkaille.

Palkan lisäksi toinen kustannussäästön paikka on siinä, että vahvan työnantajabrändin organisaatiot pystyvät rekrytoimaan tarvitsemansa työntekijät vähemmillä kustannuksilla. Rekrytointimarkkinointiin vaadittu panostus jokaista avointa työtehtävää kohti on pienempi, hakuajat lyhyempiä ja joudutaan harvemmin turvautumaan ulkopuoliseen apuun, kuten suorahakukonsultteihin.

8. Sidosryhmätuki

Organisaation maine työnantajana vaikuttaa myös muiden sidosryhmien käyttäytymiseen. Sijoittajat, päättäjät, tavarantoimittajat ja alihankkijat tarkastelevat organisaatiota yhtä lailla työnantajana niin kuin asiakkaat ja potentiaaliset työntekijätkin. Moni organisaatio on kuitenkin yllättynyt siitä, että työnantajamaine on myös yksi sidosryhmätukea vahvimmin selittävä tekijä! Sidosryhmätuella tarkoitetaan sitä, kuinka vahvasti sidosryhmä on organisaation tukena niin hyvinä kuin huonoinakin hetkinä.

Organisaatiomainetta tutkivan T-Median analyyseissä on nousut esille, että palvelua ja kumppanuutta tarjoavilla toimialoilla, kuten kauppa, konsultointi ja matkailu, työnantajabrändin merkitys

sidosryhmien käyttäytymiseen on vahvempi kuin muilla aloilla.¹⁶ Se, millä tavalla työntekijöitä kohdellaan ja kehitetään, on merkittävä osa organisaation vastuullisuutta.

Vastuullisuus kiinnostaa erityisesti nykyisiä ja potentiaalisia työntekijöitä, asiakkaita sekä sijoittajia. Sijoittajat ovat vastuullisuuden lisäksi muutenkin kiinnostuneita sijoituskohteen kilpailukyvyistä nyt ja tulevaisuudessa. Heitä kiinnostaa nykypäivänä yhä enemmän organisaation kyky palkata, pitää ja kehittää oikeanlaisia työntekijöitä. Onhan todella monen organisaation suurin kasvun mahdollistaja enemmän tai vähemmän kiinni työntekijöiden määrästä ja osaamisesta.

9. Vetovoimatyö yhdistää ja kehittää sen parissa työskenteleviä

Sekä työnantajabrändin että työntekijäkokemuksen hyväksi on tehtävä yhteistyötä organisaation sisäisten jakolinjojen yli. Yhteistyö lisää vetovoimatyön vaikuttavuutta ja samalla pohjustaa voimien yhdistämistä myös muissa yhteispeliä tarvitsevilla tärkeillä teemoilla, kuten asiakaskokemuksessa.

Työnantajabrändityö rakentaa organisaation ja sitä tekevien ihmisten brändiä. Olemalla mukana tässä työssä pääsee siis vetovoimahaasteiden ratkaisemisen lisäksi luomaan suoraan brändiarvossa näkyvää merkittävää rahallista arvoa. Ymmärtämällä brändin kehitystä ja puhumalla bränditermistöllä vetovoimatyötä tekevät myös herättävät aiempaa enemmän mielenkiintoa johtoryhmässä ja muiden organisaatioiden rekrytoijissa.

Yhteistyön tekeminen eri puolilta organisaatiota tulevien kollegoiden kanssa on lisäksi mitä parhain tapa kehittää omaa osaamistaan. Brändityö on eri taustoista tuleville asiantuntijoille mielenkiintoinen oppimiskohde.

Yksi syy siihen, miksi työnantajabrändi yhä vastuutetaan HR-osastolle^a, on brändityön strateginen yhteys yleensä HR:n vastuulla olevaan työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemus ja työnantajabrändi tarjoavat myös mielenkiintoisen mahdollisuuden organisaation muissa osissa työskenteleville tutustua HR-työhön. Monet muutkin kuin HR-ammattilaisiksi päätyneet ovat kiinnostuneita ihmisistä ja heihin liittyvästä kehitystyöstä, joten HR:n vastuulla oleva työnantajabrändityö houkuttelee uudenlaisia osaajia HR-työn pariin.¹⁷

1.3 Vetovoiman muotoilu

Miten rakennetaan vetovoimainen työpaikka, jota tavoitellut työntekijät rakastavat ja kilpailijat kadehtivat? Esittelemme kirjassa monipuolisen kattauksen erilaisia vaihtoehtoja käytettäväksi. Hyödynnämme muotoiluajattelusta lainattuja periaatteita, koska ne sopivat hyvin näkemyksemme vetovoimatyöstä. Käydään lyhyesti läpi, mitä muotoiluajattelusta on hyvä tietää.

Muotoiluajattelu (*design thinking*) ja palvelumuotoilu (*service design*) alkavat jo olla normaaleja työtapoja organisaatioissa. Näitä oppeja ja työkaluja hyödynnetään laajasti pyrittäessä vastaamaan organisaation sidosryhmien ja kohderyhmien tarpeisiin entistä paremmin. Menetelmiin kuuluu asiakkaiden, käyttäjien ja työntekijöiden kokemusten, toiveiden ja tarpeiden tarkasteleminen, yhdessä kehittäminen, ideoiden nopea testaaminen ja tekemisen jatkuva uudelleenarviointi. Muotoiluajattelua hyödynnetään erityisesti ratkaistaessa viheliäisiä ongelmia (*wicked problems*) eli vaikeita, hankalasti määriteltäviä ja monisäikeisiä ongelmia, joissa vaikuttavat ristiriitaiset intressit ja joissa hyödynnettävä tieto on epätäydellistä.¹⁸

a) Henkilöstöosaston, HR:n, People-toiminnon tai miksi ikinä näitä henkilöstöstä erityisesti huolehtivia ihmisiä kutsutaankaan.

Muotoiluajattelua on yhdistetty myös työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Työnantajabrändin muotoilu ei ole vielä vakiintunut käytäntö, mutta muotoiluajattelun opeista varsinkin käyttäjälähtöisyyttä ja yhteiskehittämistä näkee hyödynnettävän paljon.

Työntekijäkokemusmuotoilu (*employee experience design*, EXD) sen sijaan on jo saanut huomiota organisaatioissa ja korkeakouluissa. Siitä on myös paljon hyviä käytännön kokemuksia. IBM on yksi edelläkävijöistä, joka on hyödyntänyt muotoilua onnistuneesti jo pitkään. Yritys esimerkiksi päivitti muotoilemalla koko henkilöstönsä suorituksen johtamisen prosessin työntekijöiden arvostamalla tavalla ja perinteisiä menetelmiä nopeammin¹⁹. Suomessa työntekijäkokemuksen muotoilusta toistaiseksi puhutaan enemmän kuin sitä tehdään, mutta esimerkiksi Maija Mäenpää on vuonna 2019 tutkinut aihetta ansiokkaasti ja haastatellut edelläkävijöitä pro gradu -työssään²⁰.

Muotoilu ei ole pelkkien luovien ihmisten tai muotoilijoiksi valmistuneiden työkalu. Sekä palvelumuotoilusta että sen taustalla olevasta muotoiluajattelusta löytyy helposti omaksuttavia malleja ja työkaluja myös meille aloitteleville muotoilijoille. Muotoiluprosessi sekä siihen liittyvä ideointi ja ideoiden käyttöön ottaminen vaativat sekä luovaa että analyyttistä ajattelua. Aivojen vasenta ja oikeaa puoliskoa. Meillä kaikilla on molempiin ajattelutapoihin annettavaa. Muotoilun parhaat palat ovat helppoja omaksua – samalla muotoiluajattelussa riittää opittavaa ja syvennettävää vuosiksi.

Mitä kaikkien työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen parissa työskentelevien pitäisi vähintään oppia muotoiluajattelusta ja muotoilijoiden työkalupakeista? Käydään tarkemmin läpi kolme muotoiluajattelusta ponnistavaa perustavanlaatuaista toimintatapaa, jotka ovat työntekijäkeskeisyys, yhteiskehittäminen ja iteratiivinen prosessi. Vetovoimamuotoiluun sopivia työkaluja esittelemme tarkemmin luvussa 6.3 *Kehittäminen palvelumuotoilun työkaluilla*.

Työntekijäkeskeisyys

Yksi muotoiluajattelun lähtökohdista on se, että ihmisille ei voida muotoilla mitään ilman empatiaa, asettumatta aidosti toisen asemaan. Siksi kohderyhmien lähtökohtia, tarpeita ja toiveita on pyrittävä ymmärtämään läpi muotoiluprosessin. Empatian avulla kohderyhmä asetetaan muotoiluprosessin keskiöön.²¹

Työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin muotoilussa keskiössä ovat nykyiset ja potentiaaliset työntekijät ja heidän tarpeensa. Tämä on luontevaa, sillä työntekijäkeskeinen organisaatio ymmärtää aidosti, että työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara. Kiinnostus kohderyhmästä saa kasvaa lähes ”pakkomielteeksi” – ihmisistä kerätään mahdollisimman paljon tietoa kyselemällä, havainnoimalla, osallistamalla ja ennen kaikkea keskustelemalla heidän kanssaan. Ilman empatiaa ja työntekijäkeskeisyyttä voidaan kompastua helppoon virheeseen: suunnitellaan asioita, jotka itse koetaan tärkeiksi. Kehitetään jotain, joka tuntuu hyvältä pääkonttorin norsunluutornissa, mutta ei muualla organisaatiossa.

Kunnianhimoisesti vetovoimaa kehittävät organisaatiot yhdistävät vetovoimamuotoiluun myös monitieteellistä tutkimusta. Hyvin resursoidussa ja kattavasti vetovoimahaastetta tarkastelevassa muotoiluprosessissa aineksia voidaan ammentaa ainakin markkinoinnista, psykologiasta, kognitiotieteistä, antropologiasta ja sosiologiasta.

Vähä vähältä ymmärrys kasvaa. Yksilöiden näkökulmasta laajennetaan kohti isompaa joukkoa parhaiten palvelevaa ratkaisua. Työntekijöiden tarpeista löytyy ideoita, joita lähdetään kehittämään yhdessä heidän kanssaan.

Yhteiskehittäminen

Miksi pysähtyisit pelkkään toisten ymmärtämiseen, jos voisit saada heidät myös mukaan kehitystyöhön? Ihmisiä kannattaa osallistaa vetovoimatyöhön monipuolisesti ympäri organisaatiota, eri osastoilta,

tasoilta ja taustoilta. Vasta-aloittaneita ja pidempään työskennelleitä konkareita. Innokkaita kehittäjiä ja konservatiivisia ylläpitäjiä. Vetovoiman parantamisen ei pidä olla yksittäisen ihmisen tai osaston työtä.

Yhteisöllisessä vetovoimatekijöiden muotoilussa on neljä tärkeää hyötyä. Ensinnäkin ilman yhteiskehittämistä saatetaan päätyä ratkaisuun loppukäyttäjän kannalta väärinä ongelmia. Heidän ottaminen mukaan auttaa varmistamaan, että kohderyhmän tarpeet ja näkemykset pysyvät kehitystyötä ohjaavina periaatteina. Näin tehdään parempia valintoja vetovoiman rakentamiseksi. Yhteiskehittäminen on mitä mainioin tapa rikkoa taylorismista tuttua erottelua suunnittelija-ajattelijoihin ja tekijöihin.

Toisekseen yhdessä tekeminen johtaa parempaan lopputulokseen. Eri osapuolien näkemykset saadaan huomioitua ja yhdessä luodut ratkaisut ovat vaikuttavampia, monipuolisempia ja kestävät paremmin kriittiset kommentit. Yhteiskehittäminen on erinomainen mahdollisuus rakentaa siltoja organisaation sisäisten siilojen välille tai vahvistaa jo olemassa olevia yhteyksiä. Lisäksi kehittämistyöhön osallistuminen nostaa ihmisten odotuksia; osallistujilta tuleva paine voi auttaa viemään ideat nopeammin käytäntöön.

Kolmas hyöty näkyy käyttöönotossa. Yhdessä kehitetty on kehittäjäporukan ymmärtämä ja ”ostama”. Kehitystyön lopputuloksesta viestiminen ja sen lanseeraaminen on helpompaa, kun eri puolilta organisaatiota löytyy henkilöitä, jotka voivat auttaa ja tukea viestinnässä ja muissa käyttöönoton toimenpiteissä. He ovat luontaisia uusien toimintatapojen varhaisia omaksujia, toimeenpanon onnistumisen seuraajia sekä palautteen kerääjiä.

Neljänneksi osallistaminen on viestinnällinen teko. Se kertoo, mitkä asiat (esimerkiksi työn imu) ovat organisaatiolle tärkeitä ja mitä ollaan tekemässä (esimerkiksi miten työn imua kehitetään). Yhteiskehittäminen rakentaa luottamusta. Sen avulla osoitetaan mukana oleville sidosryhmille, että he ja heidän näkemyksensä ovat tärkeitä.

Iteratiivinen prosessi

Vetovoiman kehittämistä kannattaa lähestyä iteratiivisesti; sen eri vaiheita ei voida etukäteen suunnitella tehtäväksi yksi kerrallaan tietystä järjestyksessä. Muotoilutyössä on usein tarpeen siirtyä joustavasti edestakaisin ongelman ja ratkaisun välillä. Ratkaisuja työstettäessä voidaan joutua palaamaan takaisin ongelman määrittelyyn ja loppukäyttäjän tarpeisiin. Jo tarpeita määriteltäessä voi syntyä ajatuksia mahdollisista ratkaisuista, vaikka niitä ei vielä varsinaisesti olisikaan tarkoitus siinä hetkessä työstää.²²

Ideoinnissa kannattaa hyödyntää kahta ajattelutapaa: divergenttiä ja konvergenttiä. Divergentissä ajattelussa ongelmaa pyritään tarkastelemaan monesta näkökulmasta ja löytämään niin paljon ratkaisuvaihtoehtoja ja niin monipuolisesti kuin mahdollista – huomioimatta vielä lainkaan sitä, mitkä vaihtoehdot ovat mahdollisia tai järkeviä. Tämän jälkeen hyödynnetään konvergenttiä ajattelua ja yhdistetään, eliminoidaan, priorisoidaan ja luokitellaan ideoituja vaihtoehtoja. Tavoite on, että yhdessä pystytään lopulta päättämään, mikä idea on ongelman ratkaisun kannalta lupaavin. Tästä ideasta kehitetään prototyyppi.

Prototyyppi on aikaansaannos, jonka avulla muotoiltua ratkaisua kehitetään (edelleen iteratiivisesti eli vaiheittain) eteenpäin. Kehitystyössä pyritään saaman aikaiseksi pienimuotoisin julkaisukelpoinen tuote (*minimum viable product*, MVP). Vaikka puhumme tuotteesta, kyse voi yhtä hyvin olla palvelusta, brändistä tai kokemuksesta. MVP on konsepti, jonka kanssa loppukäyttäjät ja sitä suunnittelevat vuorovaikuttavat keskenään. Se voi olla melkein valmis ratkaisu tai jotain lyijykynällä paperille hahmoteltua. MVP on esimerkiksi uuden palkitsemismallin testaaminen yhdessä myyntitiimissä tai työpaikka-ilmoituspohjan toimivuuden kokeileminen yksittäisessä rekrytoinnissa ennen laajempaa käyttöönottoa.

Nopeasti aikaansaatu prototyyppi mahdollistaa testaamisen, leikkittelyn, ja mikä tärkeintä, vetovoimatyön kohderyhmän palautteen. Näin voidaan ennen lopullista sitoutumista testata, missä määrin idea toimii ja miten sitä tulee entisestään kehittää. Käsittelemme työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittämisen viitekehyksiä ja käytännön työkaluja tarkemmin luvussa 6.3 *Kehittäminen palvelumuotoilun työkaluilla*.

1.4 Kirjan keskeiset termit

Ennen kuin sukelletaan syvemmälle kirjan pääaiheisiin, on syytä täsmentää, mitä tarkoitamme kirjassa käyttämillämme termeillä.

ASIAKASKOKEMUS (*customer experience, CX*). Asiakkaan ja organisaation vuorovaikutuksessa asiakkaassa heräävät ajatukset ja tunteet.

IHMISKOKEMUS (*human experience, HX*). Ihmisen kaikki ajatukset ja tunteet. Työntekijäkokemus ja asiakaskokemus ovat kumpikin osa ihmiskokemusta.

ORGANISAATIOBRÄNDI. Idea siitä, mitä organisaatio edustaa ja mitä se lupaa olla. Yksityiset yritykset voivat kutsua tätä myös yritysbrändiksi.

OSAAMISHAASTE. Organisaation strategian toteuttamiseen tulevaisuudessa tarvitsema inhimillinen osaaminen ja sen määrä suhteessa nykyisten työntekijöiden osaamiseen ja määrään. Osaamishaastetta määriteltäessä pitää ottaa huomioon niin strategia, kasvutavoitteet, teknologian mahdollisuudet, osaamisen kehittäminen kuin vaihtoehtot osaamisen hankkimiseen muutenkin kuin rekrytoimalla.

POTENTIAALINEN TYÖNTEKIJÄ. Henkilö, joka kuuluu organisaation rekrytoinnin kohderyhmiin eli jonka organisaatio voi haluta rekrytoida nyt tai tulevaisuudessa. Hyvä esimerkki vasta tulevaisuudessa rekrytoitavista mutta jo nyt työnantajabrändin aktivoinnin kohteista, ovat opiskelijat.

TYÖN IMU (*engagement*). Työhön liittyvä aktiivinen ja suhteellisen pysyvä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, jossa tunnusomaista ovat tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset.²³

TYÖNANTAJABRÄNDI (*employer brand, EB*). Idea siitä, millainen työnantaja on, ja lupaus siitä, millaisen työpaikan organisaatio tarjoaa.

TYÖNANTAJABRÄNDIN POSITIO. Miten organisaation työnantajabrändi vertautuu ja erottautuu muiden organisaatioiden työnantajabrändeihin (erityisesti suhteessa rekrytointikilpailijoihin). Position muuttamiseksi toivotunlaiseksi määritellään tavoitepositio (positiointi).

TYÖNANTAJABRÄNDIN PÄÄOMA (*employer brand equity*) Työnantajabrändin rakentamisella vaikutettavissa mutta ei hallittavissa olevat ja ihmisten mielissä elävät tiedot, uskomukset, näkemykset ja mielikuvat organisaatiosta työnantajana ja työpaikkana.

TYÖNANTAJABRÄNDIN VISUAALINEN ILME. Työnantajabrändin identiteetin näkyvä osa eli kaikki se, mikä organisaatiosta työnantajana on silmin havaittavaa. Koostuu tyypillisesti toistuvista visuaalisista elementeistä (esim. tunnus, väri tai muoto) ja visuaalisia valintoja ohjaavista määrittelyksistä (esim. valokuvien ja kuvitusten sisältö ja tyyli).

TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSEN JOHTAMINEN. Vastuutettua, tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa, jolla organisaation eri

toimijoita pyritään saamaan mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttavasti tekemään suunnitelmallista työnantajabrändäystä yhdessä.

TYÖNANTAJABRÄNDÄYS TAI TYÖNANTAJABRÄNDITYÖ (*employer branding*). Aktiivista toimintaa työnantajabrändin rakentamiseksi ja toivotunlaisen brändipääoman kerryttämiseksi.

TYÖNANTAJAN ARVOLUPAUS TAI TYÖNANTAJALUPAUS (*employer value proposition, EVP*). Organisaation määrittelemä kuvaus itsestään työnantajana. Kuvaa asioita, jotka ovat samaan aikaan totta, kohde-ryhmälle houkuttelevia ja erottavat organisaation muista organisaatioista.

Myöhemmin kirjassa käytetään termiä työnantajalupaus erottelemaan tarkoittamamme lupaus sellaisista työnantajan arvolupauksista, joissa keskitytään pelkkään työntekijälle työsuhteesta koituvaan arvoon.

Ajattelumme mukainen työnantajalupaus kertoo sekä organisaation hyvistä että huonoista puolista työnantajana, jotta se houkuttelisi organisaatioon sopivia ihmisiä ja samalla karkottaisi niitä ihmisiä, jotka eivät saa organisaation työntekijäkokemuksesta ja/tai sen tavoitetilasta tarvitsemaansa.

TYÖNANTAJAMIELIKUVA (*employer image*). Yksi työnantajabrändin pääoman osatekijöistä. Yksilön mielessä olevat tarkemmat uskomukset ja ajatukset organisaation työnantajabrändistä. Rakentuu kaikissa kohtaamisissa organisaation sekä sen työntekijöiden ja liiketoiminnan kanssa. Organisaation omilla työntekijöillä ja organisaation ulkopuolisilla on molemmilla mielikuvia organisaatiosta työnantajana – toki ulkopuolisten mielikuvat perustuvat huterampaan tietoon. Työnantajamielikuvasta käytetään myöhemmin kirjassa termiä työnantajabrändimielikuva.

TYÖNTEKIJÄKOKEMUS (*employee experience, EX*). Työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksesta työntekijässä heräävät ajatukset ja tunteet.

TYÖNTEKIJÄPOLKU. Työntekijän elinkaarta kattavampi kuvaus kohtauspisteistä, joita työnantajalla ja työntekijällä on. Polku voi alkaa jo ennen työsuhteen alkamista.

TYÖNTEKIJÄYMMÄRRYS. Systemaattinen tapa kerätä tietoa siitä, mitä omat työntekijät ja rekrytoinnin pääkohderyhmät pitävät tärkeinä ja merkityksellisinä asioina työssään.

TYÖSUHTEEN ELINKAARI. Lineaarinen kuvaus tärkeistä hetkistä sinä aikana, jonka työntekijä on työnantajan palveluksessa.

VETOVOIMATYÖN PÄÄKOHDERYHMÄ. Tärkeimmät osaajakohderyhmät, joita organisaatio erityisesti tarvitsee strategiansa toteuttamiseksi. Kontekstista riippuen käytetään myös termiä rekrytoinnin pääkohderyhmä.