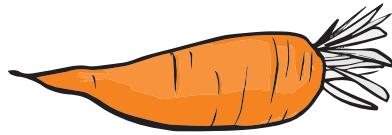


MIIKKA HUHTA • VISA MYLLYNTAUS

Työnantaja- brändi



ja työntekijä- kokemus

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

ALMA TALENT
2021 HELSINKI

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

Copyright © 2021 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN: 978-952-144378-7

ISBN: 978-952-144379-4 (sähkökirja)

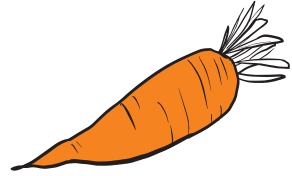
Kansi: Laura Laamanen

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

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

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 tavoitetilä	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	Rekrytointimarkkinointi	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 kehittämissä käytännön viitekehykset ja työkalut.

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