



## **Lähtökyselyn laatiminen Convenience-ketjulle**

Laura Nieminen

Mirka Vintervik

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Amk-Opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

|   |
|---|
| <b>Tekijä(t)</b><br>Laura Nieminen, Mirka Vintervik   |
| <b>Tutkinto</b><br>Tradenomi  |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Lähtökyselyn laatiminen Convenience-ketjulle  |
| <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>26 + 9  |
| <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä lähtökysely Convenience-ketjulle. Convenience-ketjun henkilöstöyksikön tarkoitus on myöhemmin käyttää lähtökyselyä omassa toiminnassaan. Opinnäytetyön alatavoite oli lähtökyselyn pilotoinnista saatujen vastausten avulla selvittää Convenience-ketjusta lähteneiden motiiveja, ja niiden avulla kehittää rekrytointia ja auttaa kohdentamaan rekrytointia oikeisiin kohderyhmiin.</p> <p>Opinnäytetyön aihe lähti toimeksiantajan tarpeesta saada lisätietoa rekrytoinnin täsmällistä kohdentamista varten ja siitä syystä päätettiin tuottaa lähtökysely toimeksiantajayrityksen henkilöstösaston käyttöön. Aihe rajattiin lähtökyselyn tuottamiseen, kyselylomakkeeseen tarvittavien tietojen määrittelyyn sekä rekrytointiin prosessina.</p> <p>Opinnäytetyön tekijöistä toinen työskentelee Convenience-ketjussa ja toinen tekijä työskentelee kunnan hallinnossa. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantajan tilauksesta.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääluvusta. Ensimmäinen luku oli rekrytointi prosessina, sisältäen kaksi alalukua, työpaikkailmoitus ja työpaikkahaastattelut. Toinen luku oli työnantajakuva sisältäen kolme alalukua, palkka- ja palkitseminen, kioskien työehtosopimus ja johtaminen. Kolmas pääluku oli kyselylomake tiedonsaannin välineenä.</p> <p>Empiirinen osuus sisälsi yhden pääluvun ja kolme alalukua. Pääluvussa kerrottiin lähtökyselyn tarpeesta, suunnittelusta ja alkutilanteesta. Ensimmäinen alaluku koski projektisuunnitelmaa, joka oli tarpeellinen opinnäytetyön tekemisen kannalta. Toinen alaluku koski lähtökyselyn tuottamista ja ensimmäisen raakaversio tekemistä. Kolmas alaluku koostui lähtökyselyn pilotoinnista ja siitä saatujen tietojen analysoinnista.</p> <p>Pohdinta-kappaleessa tekijät ovat kertoneet lähtökyselyn tuottamisesta, sen pilotoinnista, ja lopullisesta versiosta. On myös analysoitu lähtökyselyn pilotoinnista saatuja vastauksia. Rekrytoinnin kehittämisehdotukset pohjautuvat lähtökyselyn vastauksiin sekä teoriaan perustuviin oivalluksiin.</p> |
| <b>Asiasanat</b><br>Lähtökysely, Rekrytointi, Kyselylomake.   |

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto .....                                  | 1  |
| 2   | Rekrytointi prosessina .....                    | 3  |
| 2.1 | Työpaikkailmoitus.....                          | 4  |
| 2.2 | Haastattelut.....                               | 5  |
| 3   | Työnantajakuva.....                             | 6  |
| 3.1 | Palkka- ja palkitseminen.....                   | 7  |
| 3.2 | Kioskien työehtosopimus.....                    | 8  |
| 3.3 | Johtaminen .....                                | 9  |
| 4   | Kyselylomake tiedonsaannin välineenä.....       | 10 |
| 5   | Lähtökyselyn alkutilanne .....                  | 12 |
| 5.1 | Projektisuunnitelma.....                        | 13 |
| 5.2 | Lähtökyselyn tuottaminen.....                   | 15 |
| 5.3 | Lähtökyselyn pilotointi .....                   | 16 |
| 6   | Pohdinta.....                                   | 18 |
|     | Lähteet.....                                    | 22 |
|     | Liitteet .....                                  | 24 |
|     | Liite 1. Lähtökyselyn runko .....               | 24 |
|     | Liite 2 Lopullisen lähtökyselyn kysymykset..... | 26 |

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Convenience-ketju. Opinnäytetyön toiminnallisen tuotoksen eli produktin aiheena on sähköisessä muodossa olevan lähtökyselyn tuottaminen toimeksiantajayritykselle.

Tämän produktin pääasiallinen tarkoitus on tuottaa lähtökysely Convenience-ketjulle, ja auttaa toimeksiantajayritystä kohdentamaan rekrytointi ja työpaikkailmoitukset aiempaa paremmin juuri niihin kohderyhmiin, jotka ovat olleet tyytyväisimpiä työskentelyynsä Convenience-ketjussa, ja joiden työsuhteet ovat olleet pitkäkestoisimpia eli työntekijöihin, jotka ovat olleet sitoutuneimpia työhönsä. Kokemus on osoittanut, että työnhakijoiden mielikuva työtehtävistä ja työn vaativuudesta ei ole täysin realistinen ja tämä johtaa usein työsuhteen lyhyeen keston ja joskus sen purkautumiseen jo työhön perehdytys vaiheessa. Lähtökyselyn perimmäisenä tarkoituksena onkin selvittää, mitkä henkilöryhmät ovat potentiaalisesti sopivimpia työskentelemään kioskin eri työtehtävissä, jotta rekrytointin kohdentaminen onnistuisi mahdollisimman täsmällisesti.

Yrityksellä ei ole ollut aiemmin käytössä sähköisessä muodossa toteutettua lähtökyselyä rekrytointin tueksi, joten tarve sellaisen tekemiseen nousi esiin alustavissa keskusteluissa toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajan piirissä on tiedostettu ylemmässä kappaleessa esitetty ongelma ja yhteistyössä mietittiin siihen soveltuvia ratkaisuja, jotka myös soveltuisivat opinnäytetyön aiheeksi ja tuotokseksi. Näin päädyttiin tuottamaan sähköiseen muotoon soveltuva lähtökysely toiminnallisena opinnäytetyönä.

Opinnäytetyön toissijaisena tarkoituksena on antaa toimeksiantajayritykselle neuvoja ja parannusehdotuksia rekrytointiin liittyen, pohjautuen niihin vastauksiin, joita produktimme pilotoinnin yhteydessä olemme saaneet. Pilottikyselyyn saadut vastaukset antoivat melko kattavan kokonaiskuvan niin alan kuin yrityksenkin tilanteesta ja näistä vastauksista yritys saa jatkossa apua myös muihin rekrytointiin ja henkilöstön hyvinvointiin liittyviin kysymyksiin ja mahdollisiin ongelmakohtiin. Lähtökyselyn laatimiseen produktina päädyttäessä sisäistettiin myös se, että kyselyn vastaukset saattavat olla huomiota herättäviä ja hyväksyttiin mahdollisuus ankaraankin palautteeseen yrityksen jäsentäneiden työntekijöiden osalta. Kaiken tämän palautteen huomioiminen ja käsitteleminen kehittää yritystä ja sen kulttuuria jatkossa myös eteenpäin, joten kaikessa armottomuudessaankin tiedon kerääminen on positiivinen asia yritykselle. Hyvinvoiva henkilöstö on kuitenkin nykytiedon pohjalta palvelualalla operoivalle yritykselle vahvuus ja siihen panostaminen on pitkällä aikavälillä kannattavaa liiketoimintaa.

Teoriaosuudessa syvennyttään rekrytointiin, palkkaukseen, työsuhteasioihin sekä kyselyjen laatimisen teoriaan. Käymme läpi rekrytointia prosessina sisällyttäen tähän niin työpaikkailmoituksen kuin työhaastattelun teoriaa. Työehtosopimukseen liittyviä asioita käsitellään opinnäytetyön omana

lukuna. Ketjun toimipaikoissa työskentelevien palkkausta käsitellään myös työehtosopimuksen yhteydessä ja verrataan sitä kaupan alan palkkaukseen yleisesti. Kyselyjen laatimisen teoria vaikuttaa opinnäytetyön lopputuotoksen muotoon ja rakenteeseen ja myös siihen, mitä henkilöiltä voidaan työsuhteeseen liittyen yleisesti kysyä, vaikka kysely toteutettaisiinkin nimettömänä. Lomakkeen muotoilulle suositellaan tiettyjä peruseriaatteita, joilla kyselystä saadaan sopivan pituinen ja mielenkiinnon ylläpitävä niin, että sen tuoma arvo kyselyn laatijalle on riittävä ja vastaukset haluttuihin kysymyksiin saadaan vastaajilta.

Empiirisessä osuudessa käsitellään toimeksiantajayritystä yleisesti sekä työnantajana, perehdytään yrityksen toimialoihin ja myymälätoimintaan ja kerrotaan kyselylomakkeen suunnittelusta, sen ensimmäisen version pilotoinnista ja tämän pilotoinnin eri vaiheista ja kuinka se toteutettiin. Toimeksiantajan osallistuminen työhön tässä vaiheessa oli tärkeää ja välttämätöntä, koska kyselyn pilotointi toteutettiin toimeksiantajan toimesta heidän käyttämällään järjestelmällä (Survey Pal) henkilötietosuojalain vuoksi. Toimeksiantaja toimitti jatkotoimenpiteitä varten kyselystä saadun vastausmateriaalin niin, ettei siitä ollut tunnistettavissa vastaajia missään muodossa.

Viimeisessä luvussa läpikäydään pilottikyselyyn saatuja vastauksia, niistä tehtyjä havaintoja ja johdopäätöksiä, sekä perustellusti valikoimme ja tarkennamme kysymykset lopullista kyselylomakkeen runkoa varten. Teemme myös yleisiä huomioita toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessista ja annamme omia ehdotuksiamme sen parantamiseksi tulevaisuudessa.

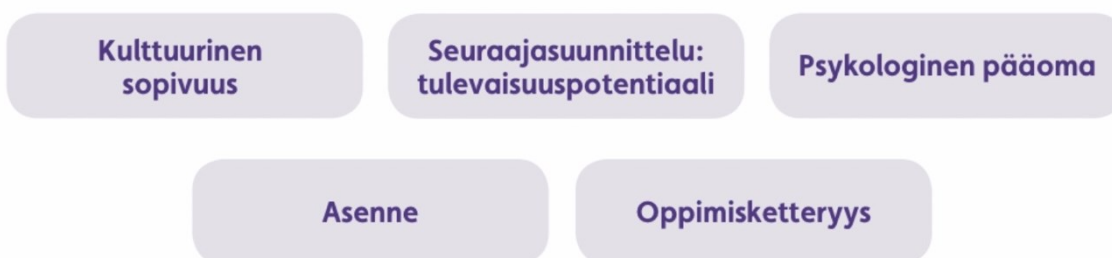
## 2 Rekrytointi prosessina

Liiketoiminnan menestyminen edellyttää, että yrityksessä työskentelee riittävä määrä työhönsä sitoutuneita työntekijöitä, joilla on yrityksen toiminnan edellyttämää osaamista. Yrityksen henkilökunta ei ole vain resurssi, vaan liiketoiminnan kannalta yksi kilpailutekijä. (Viitala, 2014, 6).

Rekrytointi, eli yrityksen henkilöstön hankinta, sisältää toimenpiteet, joilla palvelussuhteeseen saadaan yrityksen tarvitsemat työntekijät. Rekrytointi on yritykselle kallis ja kauaskantoinen investointi. epäonnistunut rekrytointi pahimmillaan vaikuttaa toiminnan kannattavuuteen, palvelujen laatuun, sekä aiheuttaa harmia henkilölle itselleen. Viitala (2014) toteaa myös, että epäonnistunut rekrytointi ja sairauspoissaolot heikentävät yrityksen taloudellista kannattavuutta, näin ollen rekrytointiprosessiin panostaminen ja sen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää.

Onnistunut rekrytointi luo yritykselle mahdollisuuden kehittää toimintaansa, sekä parantaa toiminnan laatua ja tuottavuutta. (Viitala, 2014, 206.) Onkin aiheellista miettiä millaisia työntekijöitä meidän kannattaisi palkata? Pandemian jälkimaininkeina on työvoimapula melkein joka liiketoiminnan alalla. Hyvistä työntekijöistä on selkeä pula. Salli ja Takatalon (2014, 19) mukaan taidot eivät enää ole rekrytoinnin pääperuste, vaan hakijan kehitymis- ja kouluttamiskelpoisuus, siksi täytyy osata hakea oikeantyyppisiä ihmisiä, jotta heidän kouluttamisensa työsuhteen alussa olisi järkevä investointi.

Haastattelutilanteessa on hyvä pystyä arvioimaan hakijan persoonallisuutta, ja suhteuttaa sitä työyhteisöön, sopisiko tämä henkilö luonteeltaan meidän porukkaamme? Jos tätä peilausta pystyy toteuttamaan, rekrytoinnin onnistumisen edellytykset paranevat (Österberg, 2015, 109). Alla olevassa kuviossa on kuvattu näitä ominaisuuksia työnhakijoissa, joita rekrytoijan on hyvä pohtia.



Kuvio 1. Millaisia työntekijöitä meidän olisi syytä rekrytoida? (Salli & Takatalo, 2014, 19).

## 2.1 Työpaikkailmoitus

Työpaikkailmoitus on ensikontakti työnhakijalle mahdollisesta uudesta tulevasta työpaikasta. Hakukanavasta riippumatta, on syytä miettiä, minkälaista viestintää hakuilmoituksessa käytetään. Ilmoitusta voi höystää esimerkiksi huumorin keinoin, huumori on tosin vaikea laji, joten ilmoitus kannattaa aina testauttaa lukijoilla ennen sen julkaisua. Työpaikkailmoituksen viestintä vaikuttaa myös työnantajakuvaan, parhaimmillaan ilmoituksen kautta saadaan yritykselle kiinnostusarvoa ja tunnettua. Ilmoituksen tarkoituksena on löytää ne henkilöt, jotka sopisivat yrityksemme työntekijöiksi persoonallisuudeltaan, koulutukseltaan, ja joilla olisi sopiva työkokemus ja osaaminen (Österberg, 2015, 94.)

Rekrytointikanavan valintaa vaikuttaa mm. millaiseen tehtävään, ja millä aikataululla uutta työntekijää ollaan hakemassa. Rekrytointiin varattu budjetti on myös omiaan vaikuttamaan kanavan valintaan. Rekrytointikanavia on nykyään monia, alla muutamia;

- oma henkilöstö, intra
- työvoimatoimisto, mol.fi
- työvoimanvuokrausyritykset
- oppilaitokset ja korkeakoulujen rekrytointipalvelut
- verkkorekrytointi, palveluntarjoajien sivut, aarresaari.net, duunitori.fi, monster.fi
- yrityksen omat kotisivut
- cv-pankit, LinkedIn
- sosiaalinen media, Instagram, Facebook

Hakukanavaa valitessa analysoidaan kohderyhmä, eli mahdolliset hakijat. Rekrytoinnin onnistumisen kannalta, ilmoitusnäkyvyys kannattaa olla siellä missä mahdolliset hakijat ovat. Mitkä ovat kohderyhmämme suosikkikanavat? Kohdenna ilmoitus sinne. Valitse mieluummin laaja kuin kovin suppea mediaratkaisu.

Työpaikkailmoitusta laadittaessa on hyvä asettaa raamit ilmoitukselle, mikä rekrytointikanava valitaan? Minkälaista tyyliä ilmoituksessa käytetään? Kuka antaa lisätietoja tehtävästä, miten ja milloin? Ilmoituksessa on hyvä mainita selkeästi ja realistisesti haettavan työn tehtäväkuva. (Österberg. 2021, 70.)

## 2.2 Haastattelut

Rekrytointihaastattelu on tärkein tiedonkeruumenetelmä työnhakijaehdokkaasta. Usein haastattelun tekee rekrytoiva esihenkilö, toisinaan henkilöstöhallinnon asiantuntija. Jos molemmat osallistuvat haastatteluun saadaan enemmän havaintoja ehdokkaasta, ja näin paljon objektiivisempi kuva haastateltavasta. (Österberg, 2021, 74).

Useimmiten haastattelussa käytetään strukturoitua haastattelua, jossa kysymykset ovat valmiina mietittynä. Strukturoidun haastattelun vastakohta on vapaasti käyty haastattelutilanne, keskustelun muodossa, jossa haastateltava kertoo itsestään ja taustoistaan. Vapaamuotoinen haastattelu vaatii haastattelijalta paljon, jotta saadaan selville tarvittavat asiat työnhakijasta. (Österberg, 2021, 74).

Haastattelu kannattaa käydä rauhallisessa ja häiriöttömässä paikassa, jotta luodaan hyvä ilmapiiri avoimelle keskustelulle. Haastattelu aloitetaan Small talkilla, jonka jälkeen aloitetaan tiedonkeruuosio. Lopuksi tehdään vielä muutama helppo kysymys, jotta hakijalle jää mukava tunne haastattelusta, eikä jää tenttaamisen maku. Haastattelun loppuvaiheeseen on hyvä jättää aikaa myös vastakysymyksille sekä ilmoittaa hakijalle, kuinka rekrytointi etenee tästä eteenpäin. Päällimmäiset tunteukset sekä vastaukset haastattelussa saatuihin kysymyksiin kannattaa kirjata ylös heti haastattelun jälkeen. Rekrytointivalintaa tehtäessä näihin vastauksiin on hyvä palata ja peilata niitä rekrytoinnille asetettuihin tavoitteisiin. (Österberg, 2021, 74). Alla Österberg (2021, 78) antaa ehdotuksia haastattelukysymyksiksi;

- Kertoisitko lyhyesti työkokemuksesi pääkohdat?
- Miksi hait tätä tehtävää?
- Millainen käsitys sinulla on haettavasta tehtävästä?
- Mitkä työtehtävät tässä haettavassa tehtävässä tuntuvat mieluisimmilta?
- Millaisista työtehtävistä et ole pitänyt?
- Millainen työkaveri olet?
- Miten reagoit stressaavissa tilanteissa?
- Miten ärsyyntyminen näkyy sinusta?
- Miten hyvin tunnet Convenience-ketjun yhtiönä ja sen toimialan?
- Millainen on sinun mielestäsi hyvä tai huono esihenkilö?
- Mitä mielestäsi kuuluu hyvään perehdytykseen?
- Milloin voisit aloittaa?

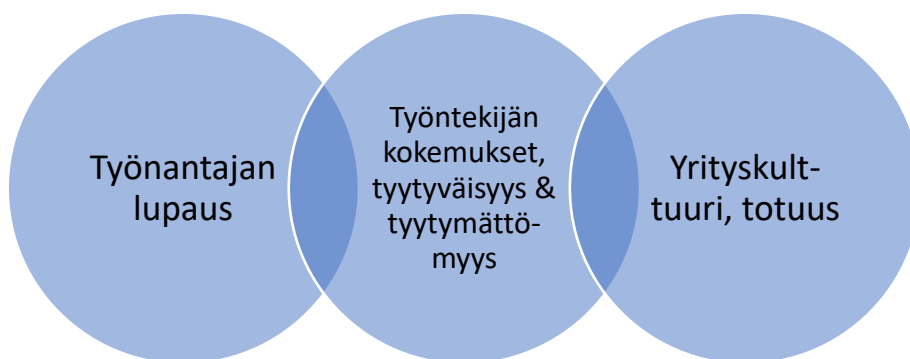
### 3 Työnantajakuva

Työnantajamielikuvan merkitys on noussut keskiöön, kun kilpaillaan hyvistä työntekijöistä. Kun puhutaan mielikuvasta, se on mielikuvaa mikä yrityksestä on syntynyt, todellisuus voi olla täysin erilainen, siksi yrityksen viestinnällä on suuri merkitys, todenmukaista työnantajakuva rakennettaessa (Piha & Poussa, 189.) Tämä linkittyy suoraan rekrytointiin;

Pihan ja Poussan (2012, 189) mukaan ”Hyvät tarinat työnantajasta kiirivät kauas ja tekevät rekrytinnin helpoksi”

”Huonot tarinat työnantajasta kiirivät kauas ja tekevät rekrytinnin hankalaksi”

Työnantajakuva rakentuu sisältä ulospäin, työnantajakuvaan voi vaikuttaa vanhentuneet ja väärinkäsityksiin perustuvat mielikuvat. Yrityksen työnantajakuva perustuu tiettyihin lupauksiin ja tekoihin. Nämä lupaukset, esimerkiksi palkasta tai työajoista, kouluttautumismahdollisuuksista, pitää myös lunastaa, vanha viisaus sanookin, että lupauksia on helpompi tehdä kuin pitää. (Piha & Poussa, 2021, 189.)



Kuva 2. Employee experience, mukaillen (Luukka, 2019, 128)

Uusista työllisistä melkein 40 % on opiskelijoita, maahanmuuttajien ja eläkeläisten osuus on noin 25 %, työttömien osuus uusista työllisistä on noin kolmannes (Eva, 2021). Opiskelijat ovat siis suurin osuus, kun rekrytoidaan uutta työvoimaa. Mikäli opiskelija näkee yrityksen negatiivisesti, ei hän myöskään näe sitä mielekkäänä työnantajana, eikä työhakemus silloin lähde kyseiseen yritykseen. Positiivisella yrityskuvalla onkin suora yhteys hyvään työnantajakuvaan, tehokas työnantajamielikuvan rakentaminen on dialogia kohderyhmän kanssa, heidän käyttämissä kanavissa. (Piha & Poussa, 2021, 189.) Luukkaan (2019, 128) mukaan työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri linkittyvät

toisiinsa alla olevan kuvion mukaisesti.

### 3.1 Palkka- ja palkitseminen

Työsopimuslaki määrittelee, miten palkka on maksettava. Palkka on maksettava kyseisessä maassa käytettävässä rahassa. Työntekijän palkka määräytyy yleensä *aikapalkkaan* tai *suoritus-palkkaan* ("*urakkapalkka*") perustuen. Aikapalkkaa sovellettaessa, työntekijän palkan määrä on riippuvainen työhön käytetystä ajasta. Kun määritellään tehtävälle palkkaa, otetaan huomioon työn vaativuus, tehtävän edellyttämä koulutus sekä kuinka vastuullinen tehtävä on. Esihenkilöasema on myös yksi kriteereistä, kun määritellään tehtäväkohtaista palkkaa. Käytännössä toimenkuvien vaativuudet on luokiteltu työehtosopimuksissa. (Saarinen, 2005, 4.1.3.)

Erityisesti vuorotyössä maksetaan työaikalisää, jotka perustuvat työehtosopimukseen. Näitä lisiä on muun muassa ilta- ja viikonloppulisät. Tehtäväkohtaisen palkan ja työaikalisien lisäksi voidaan maksaa henkilökohtaisia palkanosia. Näitä henkilökohtaisia lisiä on työkokemuslisä, jonka raamit on määritelty työehtosopimuksessa, yleensä perustuen työntekijän työkokemukseen. Harkinnanvarainen henkilökohtainen lisä, joka yleensä annetaan hyvän työsuorituksen perusteella tai erityisosaamiseen perustuen. (Oksanen, 2016.). Kielilisiä on myös henkilökohtainen lisä; se annetaan, jos työntekijä omaa kielitaidon, jota tarvitaan työssä.

Palkka ei ole kiveen hakattu, ja sitä pitää pystyä muuttamaan. Työ voi ajan kuluessa muuttua vaativammaksi, asiakasmäärät voivat kasvaa, tulee lisää tehtäviä, lait muuttuvat, on syytä tarkistaa tehtävän vaativuus. Palkkaan vaikuttaa myös kilpailu työvoimasta, jos palkka ei ole kilpailukykyinen alalla, työvoima valuu toisaalle.

Palkitseminen on kokonaisuus, jokainen yritys määrittelee itse palkitsemisjärjestelmänsä. Palkitsemisjärjestelmän muodostumiseen vaikuttaa myös ulkoinen toimintaympäristö kuten työehtosopimukset ja lait. Palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen ja aineettoman palkitsemiseen. *Aineellisia palkkioita* ovat rahalliset palkitsemistavat ja *aineettomia palkitsemistapoja* ovat työn sisältöön liittyvät kannusteet, kuten hyvä johtaminen, etätö, kouluttautumismahdollisuudet, urapolut ja palkkiovapaat. (Hakonen & Nylander, 2015, 1.1.)

Yritysten menestys perustuu yleensä työntekijöiden osaamiseen ja työpanokseen. Johtamisen peruskysymyksiä on, miten yrityksen johto pystyy motivoimaan henkilöstöä hyviin työsuorituksiin sekä sitouttaa työntekijät yritykseen mahdollisimman pitkäksi aikaa. Palkitseminen on yksi tärkeimmistä keinoista edellä mainittujen asioiden saavuttamiseksi, palkitseminen palvelee parhaiten tavoitteitaan, kun se on johdonmukaista ja linjassa yrityksen arvojen ja muun toiminnan kanssa. (Suonpää & Lojander, 2005, 5.)

Tulospalkkiojärjestelmä on useita työntekijöitä koskeva palkitsemisen mekanismi. Sen kriteerit on ennalta annettu perustuen tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteita voi olla yrityksen tulos tai liikevaihto, henkilökohtaiset suoritukset tai vaikka asiakastytyväisyys. Tulospalkkio täytyy olla tasa-  
puolinen kaikkien sitä koskevien piirissä. Työnantajalla voi olla erikseen esihenkilöitä ja työntekijöitä koskeva tulospalkkio-ohjelma. Tulospalkkio on hyvä sitouttamisen keino, yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Työoikeusjuristit.)

### 3.2 Kioskien työehtosopimus

Työehtosopimuksessa sovitaan palvelussuhteen ehtoista. Suomessa noin 90 % työntekijöistä kuuluu jonkin työ- tai virkaehtosopimuksen alaisuuteen. Työehtosopimus voidaan tehdä alakohtaisesti liittotasolla tai paikallisesti yrityksissä ja työpaikoilla. Työehtosopimusten tarkoitus on turvata työehdot, ja välttää palkkojen polkemista, toisaalta hyvin kannattavien yritysten ei ole tarvinnut maksaa parempaa kuin työehtosopimuksessa sovittua palkkaa. (Hakonen & Nylander, 2015, 1.2.).

” Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 7 §:n mukaan työnantajan on noudatettava vähintään valtakunnallisen, asianomaisen alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen (yleissitova työehtosopimus) määräyksiä.” (Finlex)

Työehtosopimus sisältää lukuja palkkauksesta, vuosilomista, työajoista ja luottamushenkilötoiminnasta. Työtä säätelee työehtosopimuksen lisäksi tasa-arvolaki, työaikalaki, laki yhdenvertaisuudesta sekä vuosilomalaki. (Hakonen & Nylander, 2015, 1.2.).

Kioskiliiketoiminnassa noudatetaan työnantajan ja työntekijän välisissä sopimuksissa Kaupan alan työehtosopimusta (myöhemmin TES), jonka sopijaosapuolina ovat työnantajien Kaupan liitto sekä Palvelualojen Ammattiliitto PAM ry. Sopimuksessa on sovittu kaupan alan minimityöehdoista sekä -palkoista. (www.pam.fi). Kioskimyyjien palkka on kuitenkin monessa suhteessa kaupan myyjää heikompi, koska TES:n on kirjattu kioskeja koskeva lisäpöytäkirja, joka heikentää palkkausta huomattavasti verrattuna kauppojen myyjiin. Huomattavia eroja on mm. ilt- ja yöllisissä sekä lauantai- ja aattokorvauksissa. Esimerkkinä kioskimyyjälle maksettava iltalisä, joka on 0,96 € tunnilta kun taas kaupan myyjällä vastaava lisä on 4 € tunnilta pääkaupunkiseudun ulkopuolisilla alueilla. Kioskimyyjät saavat saman iltalisan riippumatta työskentelyalueesta, kun taas kaupan myyjän lisät ovat pääkaupunkiseudulla vielä esimerkkiä korkeammat.

Palkkamalli on metodi, jolla palkkoja korotetaan työpaikoilla. Oleellista yritysten on tietää palkkamallista, miten yritys voi itse vaikuttaa palkankorotuksiin, ja mitkä palkkamääräykset tulevat työehtosopimuksesta. Yritysten omissa käsissä on täydentävät palkkausmallit; aloitepalkkiot, tulos- ja

voittopalkkiot ja voitonjakoerät. Käytännössä yritysten pelivara jää usein pieneksi palkkauksen suhteen, eikä useinkaan palkassa ole kannustavia elementtejä. (Hakonen & Nylander, 2015, 1.2.).

### 3.3 Johtaminen

Hyvä johtaminen on kilpailuetu kiristyvillä työmarkkinoilla. Hyvä johtajuus luo työhyvinvointia. Esihenkilötyön painopiste onkin nykyään enemmän koko toimintaprosessin sujuvuuden varmistaminen kuin yksittäisten työsuoritusten valvonta. Esihenkilöiden tehtävänä on mahdollistaa liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Jotta tavoiteisiin päästäisiin, esihenkilöiden rooli on kannustaa, ohjata, seurata ja arvioida työntekijöitä. Hyvällä johtamisella on iso rooli työntekijöiden pysyvyydessä. Esihenkilöillä on iso vastuu siitä, minkälainen työilmapiiri työpaikalla vallitsee. Joka-päiväinen vuorovaikutus esihenkilöiden kanssa, oman työn arvostuksen kokeminen, palkitsevuuden kokemus on perusta hyvälle työyhteisölle. (Hakonen & Nylander, 2015, 4.3.)

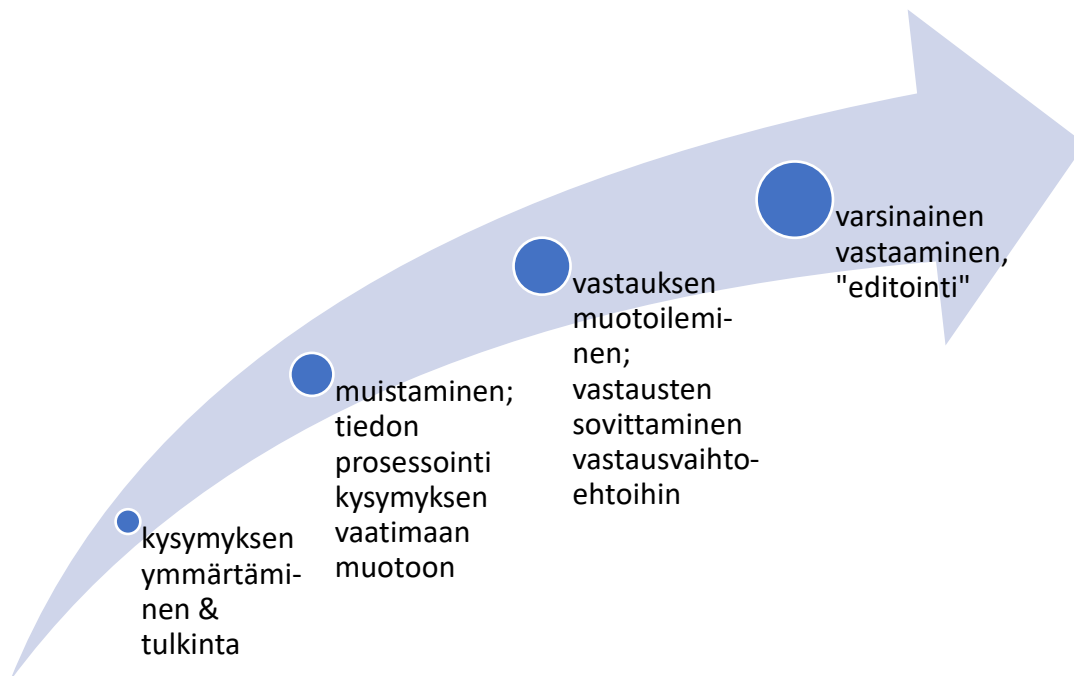
Minkälaisia ominaisuuksia esihenkilöasemassa olevilta nykyään vaaditaan? Österbergin mukaan esihenkilöllä tulee olla herkkyyttä ihmissuhdeasioissa, tarvitaan myös hyvä business-vaisto. Esihenkilö näyttää omalla esimerkillään mallia muun muassa hyvän työmoraalin suhteen. Paineensietokyky ja diplomaattisuus ovat menestystekijöitä esihenkilötyössä onnistuakseen. Österberg sanookin, että johtamaan voi oppia, se ei ole asema. (Österberg, 2015, 128.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena onkin pohtia syitä työntekijän lähtemiselle yrityksestä ja sitä kautta pyrkiä löytämään ne työntekijäryhmät, joiden rekrytointi on kannattavinta yritykselle.

Monikulttuurisuus on osa yritysten luonnollista kehitystä. Se koetaan myös kilpailuvalttina työpaikoilla. Hallitsemattomana monikulttuurisuuden hyödyt jäävät saavuttamatta, monikulttuurisuuden hyödyt edellyttävät hyvää johtamista, muuten työpaikoilla voi esiintyä klikkejä, jännitteitä ja kilpailuasetelmia. Monikulttuurisuuden johtaminen lähtee ihmiskäsityksistä ja maailmankuvasta. Erilaisuuksien ja ongelmien sijaan olisi hyvä keskittyä edistämään uusia kykyjä ja ominaisuuksia. Liiketoiminnan toimintaympäristö on koko ajan muutoksessa, ja tarvitaan usein uudelleenarviointia monikulttuurisuuden johtamisessa. (Lahti, 2008, 21.)

Suomalaisen työväen ikärakenne muuttuu nopeasti, eläkkeelle siirtyvät aiheuttavat vajetta työvoimassa vuosittain, työmarkkinoilta poistuu enemmän väkeä, kun sinne on tulijoita. Tarvitsemme työperäistä maahanmuuttoa ja jo maassa olevien ulkomaalaisten työllistymistä. Työvoimapula on siis käsin kosketeltavissa. Kyse on pitkästä prosessista, ja vastuu monikulttuurisuuden johtamisesta on jokaisella esihenkilöllä. Kyse on loppupeleissä vuorovaikutuksesta, kukaan ei voi jäädä sivusta seuraamaan, vaan työntekijöitä myöten jokaisella on vastuu käydä dialogia ennakkoluuloista itseksseen ja työkavereiden kanssa. (Lahti, 2008, 18.)

## 4 Kyselylomake tiedonsaannin välineenä

Kyselyihin vastaaminen on meille tuttua toimintaa, monet eri tahot yhteiskunnassa, valtio, kunnat, oppilaitokset ja yritykset, käyttävät kyselyitä kerätäkseen tietoa ja mielipiteitä, kyselylomaketta käytetään myös, kun tehdään laajaa kyselytutkimusta. (Vehkalahti, 2019.) Tilastokeskus käyttää kyselyitä ja haastatteluja tilastoja varten, tilastoilla saadaan tärkeätä tietoa yhteiskunnan eri osa-alueista päätöksenteon tueksi, tutkimuksen sekä yhteiskunnallisen keskustelun avuksi. (stat.fi.) Vehkalahten mukaan kyselylomake on siis tiedonkeruun väline. Käsitteenä kysely, englanninkieliseltä nimeltään *survey*, käsittää sekä haastattelu että kyselytutkimuksen. (Vehkalahti, 2019.) Tilastokeskuksen mukaan kyselyyn vastaaja suorittaa sarjan kognitiivisia tehtäviä. Vastauksen antaminen on prosessi, jossa on eri vaiheita;



Kuvio 3. Vastausprosessin mallikaavio, mukailten (Tilastokeskus)

Kyselytutkimuksen tavoitteena on saada tietoa mielipiteistä, arvoista ja ilmiöistä. Näiden asioiden mittaaminen on moniulotteista ja joskus jopa vaikeaa. Kyselylomake on mittausväline, mittareiksi kutsutaan kyselylomakkeen kysymyksiä ja väitteitä, joilla pyritään mittaamaan asenteita ja mielipiteitä. Mittareiden eli kysymysten laatiminen on hyvä tapahtua sisällön tuntijoiden toimesta. (Vehkalahti, 2019.)

Kyselylomaketta suunniteltaessa on mietittävä mihin kysymyksiin halutaan vastaus. Tavoitteiden ja kysymysten valossa voidaan miettiä mitkä ovat ne selittävät tekijät (taustamuuttujat), joilla on vaikutusta tutkittavaan asiaan eli tavoitteeseen. Selittäviä tekijöitä voi olla esim. sukupuoli, koulutus, ikä, työsuhteen kesto, aiempi työkokemus, tai vaikka henkilön asema yrityksessä. Viikkaan

mukaan ”havaintoyksikkö voi olla mikä tahansa havaintoyksikköön liittyvä ominaisuus” joka on mitattavissa. (Vilkkä, 2021,171.)

**Kyselylomakkeen kysymykset** voivat olla monivalintakysymyksiä, sekamuotoisiakysymyksiä tai avoimia kysymyksiä. Monivalinnassa vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot, joista hän valitsee ne, jotka hän kokee parhaiten vastaavan omia näkemyksiä. Monivalintakysymyksillä haetaan vertailukelpoisuutta, ne ovatkin kompromissi mittauksen tarkkuudelle. (Vilkkä, 2021,186.) Vehkalahden (2019) mukaan monivalintakysymykset ei saa mennä päällekkäin, niiden pitää olla toisensa poissulkevia.

Sekamuotoisissa kysymyksissä on mukana sekä annettuja vastausvaihtoehtoja että yksi tai useampi avoin kysymys. Avoimissa kysymyksissä ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja vaan niiden tarkoitus on kerätä spontaaneja vastauksia ja mielipiteitä rajoittamatta liikaa vastaamista. (Vilkkä, 2021, 195.) Vilkkään mukaan avoimet kysymykset soveltuvatkin hyvin kyselyihin silloin kun ei vielä osata tutkittavan asian näkökulmasta rakentaa monivalintakysymyksiä. Avoimia vastauksia voidaan analysoida ja niiden pohjalta rakentaa monivalintakysymykset. (Vilkkä, 2021, 195.)

**Lähtökyselyiden** tekemisen motiivit yrityksissä ovat usein halu saada selville syyt työntekijän lähtemiselle yrityksestä. Kyselyn perusteena on, että kritiikki on eräänlainen ajuri yrityksen henkilöstön kehittämiseksi. Lähtökyselyn avulla saadaan myös lähtijältä tärkeätä tietoa, jota voidaan hyödyntää uutta työntekijää rekrytoidessa. Lähtijä on usein suorapuheisempi kuin nykyinen henkilöstö, ja voi antaa rakentavia mielipiteitä yrityksen henkilöstön parantamiseksi. Yritysten epävarmuus omaa tekemistä kohtaan ja puolustuskanalla olemisen voivat olla esteenä lähtökyselyjen implementoinnille. Monet yritykset voivat kokea lähtökyselyt hankaliksi ja aikaa vieviksi, koska niitä ei ole aiemmin käytetty, eikä välttämättä haluta kohdata yritykseen kohdistuvaa kritiikkiä. (Businessballs s.a.)

Yrityksen johto yleensä järkeilee lähtevän työntekijän syitä lähdölle sanomalla: ”kukaan ei ole korvaamaton”. Tämä ei ole kovin hedelmällistä, kun tavoitteena kuitenkin on pitkät työsuhteet. Businessballs:n mukaan hyviä syitä lähtökyselyn käyttämiseen on muun muassa; keino luoda lähtijälle eräänlainen rauha, jotta ei jää huonoa makua yrityksestä, saadaan vastauksia, joilla parannetaan henkilöstön pysyvyyttä, esihenkilö saa tietoa johtamistavastaan, palautteen vastaanottaminen ja prosessointi on kehittymistä, sekä tiedonsiirto lähtijältä uusille työntekijöille.

Opinnäytetyössämme lähtökyselyä halutaan käyttää rekrytoinnin tukena, kohdentamaan rekrytointia juuri oikeisiin ihmisryhmiin, jotta löydetään pysyvimmat ja sitoutuneimmat työntekijät jatkossa yritykseen, koska työsuhteiden päättymistä suurempi ongelma on potentiaalisten rekrytoitavien puute.

## 5 Lähtökyselyn alkutilanne

Opinnäytetyömme toimeksiantajana toimii Convenience-ketju, joka on osa Kansainvälisen omistajan liiketoimintaa. Yrityksen toimialoja ovat jälleenmyynti, kiinteistö- sekä rahoitusala. Kaupan alalla yritys toimii nimellä Kansainvälinen omistaja ja sillä on toimintaa niin Suomessa kuin muissakin Pohjois- ja Baltian maissa. Yrityksen tavoitteena on toimia Franchising-periaatteella mutta sillä on myös niin kutsuttuja oman hoidon toimipisteitä yhteensä noin 70 ympäri Suomea. Näissä toimipai-koissa on yrityksen palkkaama esihenkilö ja myyjät. (Yrityksen www-sivut)

Opinnäytetyön aihetta mietittäessä esiin nousi toisen opinnäytetyön tekijän kokema ongelma työn-antajayrityksensä työntekijäresursseissa. Tämän vuoksi päätettiin kysyä yritykseltä, olisivatko he halukkaita osallistumaan opinnäytetyöprosessiin. Opinnäytetyön aihe, lähtökyselyn laatiminen, vali-koitui aiheeksi siitä syystä, että sen avulla olisi mahdollista kartoittaa tarkemmin ja paremmin työs-sään viihtyneiden työntekijöiden kohderyhmää ja sen avulla rekrytoida yritykseen sopivampaa ja pysyvämpää henkilökuntaa. Empiirisen kokemuksen mukaan onkin ollut havaittavissa, että tietyt ikä- ja sukupuoliryhmät ovat olleet työssään viihtyvämpiä kuin toiset. Tähän vaikuttaa työelämässä viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtuneet muutokset niin työskentelykulttuurissa kuin työnte-kijöiden olosuhteissa ja arvomaailmoissakin. Kaupan ala on perinteisesti ollut joko pitkäaikainen tai opintojen ohella tai niiden välissä ollut osa-aikainen tai väliaikainen työpaikka. Tarkoituksen mu-kaista olisi kuitenkin rekrytoida pysyvää henkilökuntaa, jolloin myös rekrytointikustannukset yrityk-sessä pienenevät ja ammattitaidon osuus kasvaa, kun henkilökunnan vaihtuvuus pienenee.

Kansainvälinen omistaja on vahvasti arvojohdettu yritys, jonka yksi tärkeimmistä arvoista on ”Asia-kas on ylin johtajamme”. Tämän myötä Convenience-ketjulla on erittäin laaja valikoima erilaisia tuotteita ja palveluita, joilla asiakkaat pyritään pitämään mahdollisimman tyytyväisinä ja uskollisina. Tämä luo tarpeen työntekijälle, joka on monipuolinen asiakaspalvelija, joka oppii ja sisäistää no-peastikin uusia asioita. Convenience-ketjun mainoslause antaakin asiakkaalle kuvan niin nopeasta ja tehokkaasta henkilökunnasta kuin konseptistakin.

Yrityksessä on ollut useita vuosia sitten käytössä paperinen versio lähtökyselystä, mutta sähköinen versio ei ole ollut käytössä. Tämän vuoksi haluttiin palauttaa tämä työkalu yrityksen HR-osaston käyttöön. Koska toimeksiantajan edustaja suositteli lämpimästi produktin pilotointia, päädyttiin mal-liin, jossa ensin tehdään niin kutsuttu raakaversio, joka lähetetään yrityksen tietojärjestelmän kautta yrityksessä lyhyen aikaa työskennelleille henkilöille ja siitä saatujen vastausten perusteella muotoillaan lopullinen produkti, eli tässä tapauksessa sähköinen lähtökysely, toimeksiantajan käy-tettäväksi jatkossa haluamallaan tavalla.

## 5.1 Projektisuunnitelma

Opinnäytetyö on eräänlainen projekti, on tärkeä jäsenellä työ alusta alkaen tekemällä projektisuunnitelma. Työelämässä lisääntyy koko ajan projektimainen työskentely, organisoimalla eri tehtävät, voidaan paremmin mitata ja parantaa toimintatapoja sekä parantaa tulostavoitteisiin pääsyä. Projektitoiminnalla pystytäänkin kehittämään yrityksen toimintaa ja sitä kautta alentamaan kustannuksia. Projekti on yleensä eriytetty yrityksen normaalista arjen tekemisestä. Projektin osa-alueet voivat mennä yli osastorajojen ja jopa yrityksen ulkopuolelle. Projektilla on tietyt määreet, projekti on ainutkertainen kokonaisuus, joka on rajattu aihealueeltaan ja laajuudeltaan. Projektien mahdolliset kustannukset tai budjetti on yleensä myös määritelty tai rajattu. (Mäntyneva, 2016, 10.)

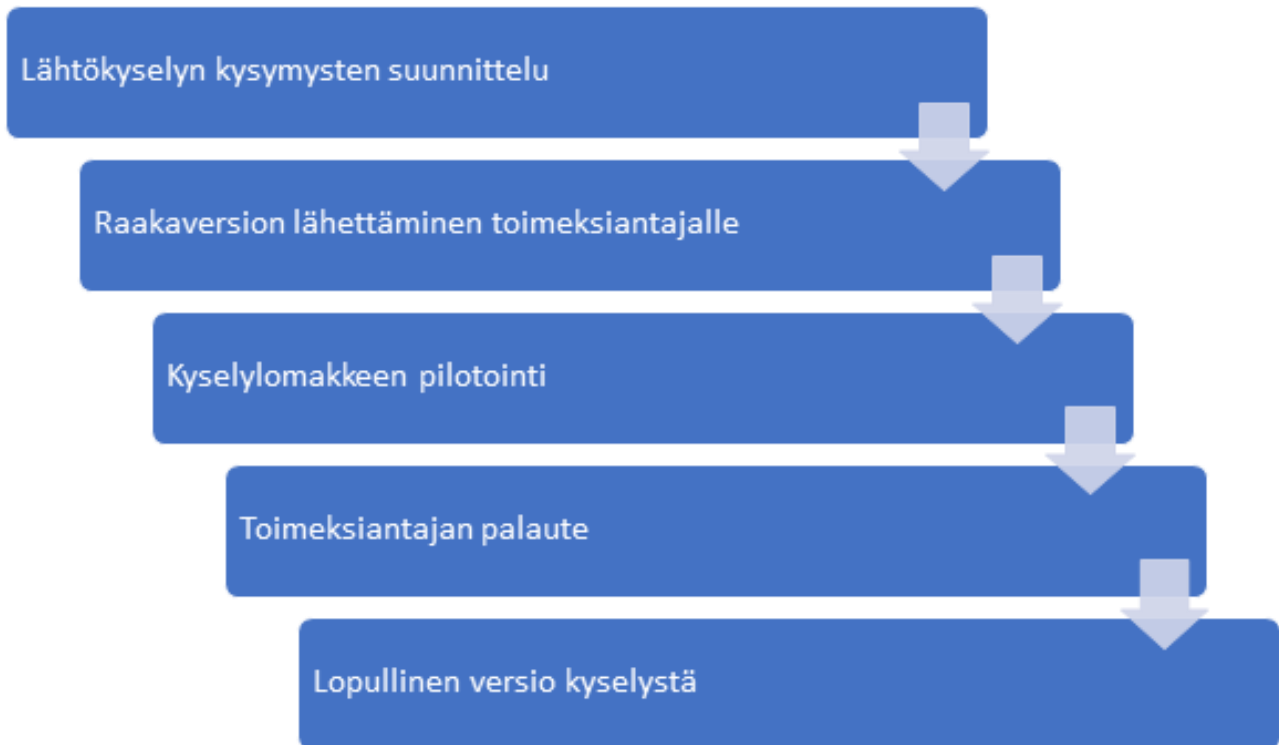
Opinnäytetyön aluksi pidimme palaverin, missä kävimme läpi opinnäytetyön eri osa-alueita ja aikataulua. Hahmottelimme kysymyksiä, ja mietimme mitä halusimme kysymysten avulla todellisudessa selvittää. Aikataulu, jonka merkitsimme opinnäytetyöjärjestelmään, oli arvio koska projektissa eteneminen oli myös toimeksiantajasta kiinni, onneksemme toimeksiantaja toimi nopeasti ja saimme palautetta ja kommentteja heti kun olimme toimittaneet materiaalia toimeksiantajalle.

Projektin vaiheistaminen ja jakaminen eri osa-alueisiin on sen hallittavuuden kannalta tärkeää. Aikataulussa pysyminen edellyttää molempien projektiryhmän jäsenten sitoutumista ja osallistamista työhön. Projektisuunnitelma on keskeinen asia, jotta projektilla on onnistumismahdollisuus. Huono suunnittelu onkin yksi yleisimpiä syitä projektien epäonnistumiselle. (Mäntyneva, 2016, 50.)

Projektisuunnitelma ei yleensä sisällä projektin tarkkaa sisältöä yksityiskohtaisesti tai sen teknisiä ominaisuuksia. Se on eräänlainen läpileikkaus projektista. (Mäntyneva, 2016, 50.) Mäntynevan (2016, 50) mukaan projektisuunnitelmaa voidaankin pitää toimintasuunnitelmana, suunnitelmaa voidaan kuvata mm. kaavioilla, ja aikajanoilla mm. Gantt-kaaviolla. Projektisuunnitelma ja projektin aikataulu ovat kaksi erillistä asiaa. Projektisuunnitelman sisältö riippuu pitkälti projektin laajuudesta ja luonteesta. Projektisuunnitelma voi sisältää osa-alueita, *budjetti, tavoitteet, resurssit, aikataulu, laatukriteerit ja riskienhallinta*. (Mäntyneva, 2016, 53.)

Projektisuunnitelmaa voidaan täydentää erillisellä resurssisuunnitelmalla. Projektin resursseja voivat olla mm. ihmiset, koneet ja kalusto, alihankkijat tai raha. Resurssisuunnitelmassa kuvataan mitä resursseja projekti vaatii, ja missä eri projektinvaiheessa tarvitaan mitään resursseja, jotta projekti saadaan toteutettua. Resurssien määrää on syytä katselmoida projektin kuluessa, voi käydä niinkin, että välillä resursseja on liikaa, ja tästä aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia projektille. (Mäntyneva, 2016, 53.)

Lähdimme opinnäytetyön alussa suunnittelemaan opinnäytetyön eri vaiheet. Koska opinnäytetyön aihe on lähtenyt toimeksiantajan tarpeesta selvittää lähdön syitä lähtökyselyn avulla, selvitimme minkä eri vaiheiden kautta pääsemme haluttuun lopputulokseen. Alla kuvattuna meidän opinnäytetyömme projektisuunnitelma.



Kuvio 4. Opinnäytetyön projektisuunnitelmakaavio

Projektin dokumentit, asiakirjat ja aineisto kootaan yleensä yhteen sovittuun paikkaan. Perustimme opinnäytetyön aluksi ”Opinnäytetyö-”Teams kanavan, johon sovimme tallentavamme kaiken työhön liittyvän materiaalin. Kanavalta löytyy seuraavat opinnäytetyöprojektiin liittyvät dokumentit;

- Toiminnallisen opinnäytetyön ohje
- Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetöille
- Opinnäytetyö
- Lähtökyselyn kysymysten suunnittelurunko
- Mind Map
- Projektisuunnitelman kaavio
- Pilotoidun lähtökyselyn vastaukset muodoissa; Excel, PP ja Pdf
- Lähtökyselyn avoimien vastausten sanapilvi
- Lopullinen tuotos eli produkti, lähtökysely

## 5.2 Lähtökyselyn tuottaminen

Lähtökyselyn ensimmäisen version tekeminen aloitettiin hahmottelemalla kysyttäviä kysymyksiä. Kyselylomake ei saa olla liian pitkä, muuten vastaajien lukumäärä voi jäädä pieneksi. Kysymysten muotoilu oli tärkeää, jotta saisimme mahdollisimman johdattelemattomia vastauksia. Kysymyksissä vältimme sanoja ”huono” ja ”ongelma”, korvasimme ne sanoilla ”riittämätön” ja ”haasteellinen”. Kun halusimme kysyä, miten vastaaja koki toimipaikan työilmapiirin, käytimme vastausvaihtoehdossa muotoilua ”työilmapiirissä on kehitettävää”, eikä ”työilmapiiri on huono”. Liian negatiivisilla sanoilla ruokitaan negatiivisia, ja niillä on liian johdatteleva vaikutus. Vilkkaan (2021, 227) mukaan ”sanat sisältävät aina tulkintaongelmien riskin”. Lomakekysymyksissä on ongelmana se, että kysymykset ja kysymysten asettelu usein peilaa tutkijan näkemystä kysyttävästä asiasta, usein kysymyksiin on sisäänkirjoitettu kysyjän ennakkokäsitys asiasta. (Vilka 2021, 227).

Sääntönä lomakekysymyksissä on, että yhdessä haastattelukysymyksessä kysytään yhtä asiassisältöistä asiaa. Kysymyksessä ei myöskään saisi olla turhia ja sisältöä arvottavia asioita. Kysymyksissä käytettyjen sanojen on syytä olla ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä. Jos kysymykset eivät ole yksiselitteisiä, on vaarana, että vastaukset eivät vastaa kysymystä, vastaajat eivät vastaa ”oikeisiin” asioihin. (Vilka, 2021, 227). Näitten syitten takia kyselylomake testattiin eli pilotoitiin ennen lopullista versiota ja teimme siis ensimmäisen raakaversioon (liitteenä), joka kävi toimeksiantajayrityksen HR-johtajalla hyväksyttävänä ja kommentoitavana. Vilkkaan mukaan (2021, 227) sisällöllinen laatu onkin tärkeämpää kuin vastausten lukumäärä, ja kysymysten muodon korjaaminen korvaa pieneksi jääneen vastausprosentin.

Toiminnallisen ja kehittämistyyppisen opinnäytetyön työstövaihe on usein raskain ja pisin vaihe kehittämispohjaisessa opinnäytetyössä. Koska tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää Convenience-ketjun rekrytointia, on juuri työstövaiheessa toimeksiantajalta saatu palaute, ohjaus ja vertaistuki tärkeää. Se on myös edellytys kehittämishankkeen onnistumiselle sekä ammatillisen kehittymisen kannalta tärkeää. Kehittämishankkeen tarkoitus on tuottaa konkreettinen tuote, eli meidän opinnäytetyössämme lähtökysely, toiminnallinen opinnäytetyö eroakin tässä mielessä tutkimuksellisesta opinnäytetyöstä, tutkimuksellisen tavoitteena on tutkimuksen keinoin tuottaa uutta tietoa tilaajalle. (Salonen, 2013, 16). Meidän produktimme tuottaa myös uutta tietoa tilaajalle, kyselyn vastausten muodossa.

Koska kysymyksessä on toiminnallinen opinnäytetyö, vastausten analysointi ja tutkimuksen keinoin ja säännöin arviointi sekä eri tutkimusmenetelmien esittely jäi vähemmälle, ja rajasimme teoriaa ja sisältöä rekrytoinnin kehittämiseen ja kyselylomakkeen tekemiseen. Tutkimus- ja kehittämistyö menevätkin usein päällekkäin ja ristiin, sen takia rajaus oli tärkeää, ettei opinnäytetyöstä tule liian sekava ja laaja.

### 5.3 Lähtökyselyn pilotointi

Lähtökyselyn pilotoinnissa kysely lähetettiin sadalle neljälle maaliskokuussa 2022 lopettaneelle työntekijälle. Vastauksia saatiin 40 kappaletta, vastausprosentti oli 38,50 %. Pilotoinnin tavoitteena oli nähdä, miten hyvin kyselylomake toimii teknisesti sekä onko kyselyssä kysytyt kysymykset ”oikeanlaisia”. Onko kysymyksiin vastattu niin, että kysymysten tarkoitus on ymmärretty. Kysymysten avulla halutaan saada selville perimmäiset syyt yrityksestä lähdölle, ja miten syyt ymmärtämällä voitaisiin kehittää rekrytointia ja muita työhön liittyviä tekijöitä, mitä vastauksissa ilmenee.

Kun halutaan kartoittaa laajemmin aihetta, kysymys kannattaa muotoilla alkamaan sanoilla *mitä, millainen, miksi* tai voidaan pyytää *kuvailemaan* aihetta omin sanoin. (Vilka, 2021, 231.) Edellä mainituilla kysymysten asettelulla saadaankin Vilkaan (2021, 231) mukaan hyvää empiiristä tutkimusaineistoa. Avoimissa vastauksissa kuvattiin pääosin adjektiivien työoloja, työn sisältöä ja palkkausta. Koostimme sanapilven avointen vastausten pohjalta;



Kuva 5. Lähtökyselyn avoimia vastauksia – sanapilvi

Empiirisen aineiston keruussa on tärkeää, että kysyjä tuntee kohderyhmänsä. Kohderyhmän ja toimintaympäristön tuntemus on tärkeää, koska ihmisten eli vastaajien kokemukset ja käsitykset ovat tilannekohtaisia. Siksi kysyjän on tiedettävä toimintaympäristö ja edellytykset, missä vastaajat toimivat, jotta voidaan tehdä tulkintoja vastausten perusteella. (Vilka, 2021, 235.).

Kyselylomake kannattaakin aina pilotoida, jotta nähdään, toimiiko lomake teknisesti, onko kysymyksiin helppo vastata, puuttuuko joku tärkeä kysymys, onko kyselylomake sopivan pituinen että siihen jaksetaan vastata. (Vilka, 2021, 197.)

HR-yksikkö tietää jossain määrin työnteon edellytykset ja toimintaympäristön, joten he osaavat tulkitä vastauksia ja ymmärtävät miten vastaajien käsitykset ovat muodostuneet. Toisen opinnäytetyöntekijän työhistoria Convenience-kehjussa auttaa muodostamaan kysymyksiä, jotka tuovat vastauksia oletettuihin tai tiedossa oleviin ongelmiin. Toisen opinnäytetyöntekijän ulkopuolinen näkemys ja tietynlainen tietämättömyys mahdollisista kipupisteistä puolestaan antaa kysymyksiin täysin päinvastaista perspektiiviä ja tiettyä puolueettomuutta.

Pilotointivaiheessa yhteistyö yrityksen edustajan, HR-johtajan, kanssa oli hedelmällistä ja positiivisesti vuorovaikutteista. Työstimme Survey Pal-alustalla tehtävää pilottikyselyä yhdessä ja huomioimme molempien osapuolten ajatukset ja toiveet kysymysten muotoilusta ja määrästä. Kysely rakennettiin loogisesti niin, että vastaajan antamasta vastausvaihtoehdosta riippuen kysely siirsi vastaajan seuraavaan itselleen sopivaan kysymykseen tai vastausvaihtoehtoon. Yrityksen edustaja huolehti kyselyn siirtämisestä kyselyalustalle, sen lähettämisestä yhdessä määrittämällemme kohderyhmälle sekä tulosten raportoinnista, koska tietosuojalain vuoksi henkilöiden yhteystietojen jakaminen opinnäytetyön tekijöille ei ollut mahdollista.

Pilottivaiheen lähtökyselyyn saadut vastaukset on välittömästi luovutettu yrityksen tukiorganisaation käyttöön niiden valmistuttua ja opinnäytetyö käytetään myös kokonaisuudessaan toimeksiantajan luettavana ja kommentoitavana ennen sen palauttamista ohjaajien arvioitavaksi.

## 6 Pohdinta

Tässä opinnäytetyön osassa pohdimme tuotoksen tekemistä, hyödynnettävyyttä ja tarpeellisuutta. Käymme läpi pilottikyselyyn saamiamme vastauksia, niistä tekemiämme johtopäätöksiä ja niiden pohjalta perustellusti muotoilemiamme lopullisen produktin kysymyksiä.

Ensimmäisenä taustakysymyksenä tiedustelimme vastaajan sukupuolta. Tämä tieto on tärkeä yrityksen miettiessä vastaajien suhdetta henkilöstön yleiseen sukupuolijakaumaan. Vastaajista 15 % oli miehiä ja 85 % naisia. Vastausvaihtoehtona oli myös ”muu”, mutta tätä vaihtoehtoa ei valinnut kukaan vastaajista. Palvelualojen työntekijöistä valtaosa on naisia, joten tämä otanta vastannee melko hyvin myös koko henkilöstön sukupuolijakaumaa.

Seuraava kysymys koski ikäjakaumaa ja tämä oli etukäteen arvioituna yksi mielenkiintoisimmista kysymyksistä muihin vastauksiin liittyen, koska empiirinen kokemus on jo kertonut, että jo hieman kypsemmät henkilöt soveltuvat usein kioskimyyjän tehtäviin aivan työuransa alussa olevia paremmin. Vastaajista 20 % oli 18–20-vuotiaita, 20 % 21–25-vuotiaita, 15 % 26–30-vuotiaita ja 45 % yli 30-vuotiaita. Myös vastausten perusteella yli 30-vuotiaiden ikäryhmä oli tyytyväisin työskentelyynsä Convenience-ketjussa, vaikkakin tyytymättömin työn palkkaukseen, joten tässä kohtaa sekä empiirinen kokemus että tutkimuksesta saadut vastaukset vastasivat toisiaan hyvin. Tämän takia lopulliseen kyselyyn olisi hyvä edelleen tarkentaa yli 30-vuotiaiden ikäryhmää. Lisäämme ikäryhmiin vaihtoehdot 31–40-vuotiaat sekä yli 40-vuotiaat, jotta sopivinta ikäryhmää voitaisiin tarkentaa entisestään.

Koitko jonkun seuraavista asioista ongelmallisena (ikäryhmittäin)?

|           | paljon erilaisia tehtäviä | asiakaspalvelu | yksintyö | vuorotyö | palkka | kehittymismahdollisuudet |
|-----------|---------------------------|----------------|----------|----------|--------|--------------------------|
| 18-20 v.  | 38 %                      | 0 %            | 75 %     | 0 %      | 38 %   | 13 %                     |
| 21-25 v.  | 29 %                      | 29 %           | 43 %     | 14 %     | 57 %   | 29 %                     |
| 26-30 v.  | 50 %                      | 33 %           | 50 %     | 17 %     | 67 %   | 33 %                     |
| yli 30 v. | 41 %                      | 0 %            | 47 %     | 6 %      | 53 %   | 29 %                     |

Kuva 7. Ongelmalliseksi koettuja työhön liittyviä asioita.

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin henkilöiden työsuhteen muotoa ja vastauksia saatiin niin osa-aikaisista, määräaikaisista kuin vakituisistakin työsuhteista. Vaihtoehtoon ”muu-mikä?” vastanneet olivat työskennelleet esimiehinä (10 % vastaajista), joka on vakituinen kuukausipalkkainen työtehtävä. Convenience-ketjulla on oma työntekijäreservi, jolloin työntekijän työsuhde käsittää aina vain kyseisen työvuoron. Reserviläiset työskentelevät yleensä useissa eri toimipisteissä, mutta heitä voidaan myös palkata määräaikaisiin työsuhteisiin (esimerkiksi lomaturauksiin) tai vakituisiksi henkilöstöksi. Tämä on usein luontainen polku sellaisille työntekijöille, jotka viihtyvät työssään Convenience-ketjussa, päästä vakituisen työsuhteeseen. Reserviläisten kohdalla vaihtuvuus on siis suuri sekä työsuhteiden päättymisen mutta myös työsuhteen luonteen muuttumisen seurauksena.

Seuraavaksi tiedusteltiin vastaajien jakautumista yrityksen sisällä määriteltyihin myyntialueisiin. Tämä tieto on relevantti arvioitaessa, onko tilanne samanlainen koko Suomessa, vai onko vastauksissa alueellisia vaihteluita (vrt. palkkaus, jossa ei esimerkiksi lisien suhteen ole eroa alueen mukaan). Vastaajista vähemmistö edusti myyntialuetta 3, joka käsittää pääkaupunkiseudun sekä sen lähiympäristön. Suurimmat prosentuaaliset vastausalueet olivat alue 5 (23,3 %, Etelä-Karjalasta Porvooseen rajoittuva alue, jolla myös toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee) sekä alue 6 (26,7 %), joka sijaitsee Hämeen, Pohjanmaan ja Oulun alueilla.

Työsuhteen kestoon ja päättymisen syyhyn liittyvät kysymykset kertovat paljon työntekijöiden sitoutumisesta ja halukkuudesta työskentelyyn. Se kertoo myös työnantajakuvasta ja työn vetovoimasta ja siitä, onko työ riittävän motivoivaa siitä saatavaan korvaukseen nähden. Tulokset ovat huomiota herättäviä; vastaajista 95 % on irtisanoutunut itse eikä määräaikaisuuden vuoksi päättyneistä työsuhteistakaan jatkoa toivottu työntekijän puolelta kuin 50 %:lle työsuhteista. Kaikille, joiden työsuhde on päättynyt määräaikaisuuden perusteella, on tarjottu jatkoa työsopimukselle mutta heistä vain yksi on halunnut itse jatkaa työskentelyä yrityksessä.

Kun henkilöiltä tiedusteltiin tarkemmin, miksi he eivät halunneet jatkaa työskentelyä yrityksessä, vastauksia avoimeen kysymykseen saatiin hyvin ja useassa vastauksessa toistui sama linja. Odotetusti osa perusteluista oli yhteydessä opintojen alkamiseen ja jatkumiseen, työpaikan sijaintiin tai työtuntien määrään (sopimuksen muotoon). Myös työn vastaavuus odotuksiin nähden nousee esiin, joka kertoo siitä, ettei työpaikkailmoituksessa ja työhaastattelussa esiin tulleet kuvaukset työstä ole välttämättä olleet riittävän realistisia. Suosittelemme kiinnittämään tähän asiaan tarkempaa huomiota rekrytointiprosessia kehitettäessä.

Palkkaus, työn määrä ja työskentelyolosuhteet (niin fyysiset kuin työskentelyilmapiiriinkin liittyvät) nousevat negatiivisten perusteiden keskiöön työskentelyn päättymisen syistä kysyttäessä.

Esimiesten toiminta kerää kritiikkiä ja se on varmasti täysin perusteltua. Esimiehet pyrkivät parhaansa mukaan täyttämään heille asetetut tavoitteet ja vaatimukset ja se aiheuttaa tarvetta kannustaa henkilöstöä eri tavoin. Yrityksen kannustusmalli myyjille on melko vaatimaton, jolloin keinoja heidän palkitsemiseensa ja motivointiinsa ei sen kautta juurikaan ole. Tähän tilanteeseen toivoisi kehitystä ja ratkaisuja. Myös esimiesten koulutukseen kannattaa panostaa, jotta heillä olisi paremmat valmiudet toimia joskus haastavissakin tilanteissa. Palkitsemisen ja yleisen arvostuksen lisääntymisen kautta työnantajakuva työntekijöiden keskuudessa voisi muuttua positiiviseen suuntaan ja sitä kautta vaikuttaa myös rekrytointiin tuomalla sen piiriin entistä potentiaalisempia työnhakijoita.

Usein ajatellaan, että nuoret ovat nopeampia oppimaan uusia asioita, kuin vanhemmat ihmiset. Kyselyyn tulleiden vastausten perusteella kuitenkin käy ilmi, että 18–20-vuotiaista 38 % mielestä työtehtäviin saatu perehdytys ei ollut riittävää. Todennäköisin syy tähän on kioskityön erittäin laaja ja vaihteleva työnkuva, jonka sisäistäminen vaatii uudelta työntekijältä paljon. Monet nuoret eivät ole tottuneet näin laajaan tehtävien kirjoon ja niistä kunnialla selviytyminen on monelle erittäin haasteellista. Tätä perustetta työsuhteen päättymisen syyksi ei maininnut yksikään ikäryhmässä 21–25 vuotta sekä 26–30 vuotta. Ikäryhmässä yli 30 vuottakin vain 6 %. Tämä vahvistaa ennako-olettaa siitä, että ensimmäisenä työpaikkana nuorelle ei kioskityö välttämättä ole se ihanteellisin. Tämän perusteella rekrytointin suuntaaminen vanhempiin ikäryhmiin on suositeltavaa. Työnhakukanaavista esimerkiksi lehtimainonta, työllisyyspalveluiden sähköiset kanavat, LinkedIn ja Facebook ovat suositumpia jo hieman kokeneempien työntekijöiden tavoittamiseksi kuin esimerkiksi Instagram. Työpaikkailmoitusten suuntaamista tällaisiin kanaviin suositellaan.

Kuva 8. Syyt haluttomuuteen jatkaa työsuhdetta.

Myös onnistumisia yrityksen toiminnasta vastausten perusteella löytyy. Näistä suurimpina palkka- ja palveluiden toimintavarmuus sekä HR-osaston toiminta pääsääntöisesti. Myös työn monipuolisuus nähdään positiivisenakin asiana, ei pelkästään negatiivisena, ja tällaisten henkilöiden löytäminen työntekijöiksi olisikin tärkeää. Suuresta kritiikin määrästä huolimatta 57,5 % vastaajista olisi valmis harkitsemaan paluuta yrityksen palvelukseen. Tämä varmasti vaatisi muutoksia, jotka vaikuttavat työn vetovoimaan, mutta on ehdottomasti huomion arvoinen asia. Tämän vuoksi ehdotamme kyselyyn avointa kysymystä, jossa vastaajat voisivat itse antaa parannusehdotuksia, joiden kautta viihtyvyyttä työssä voitaisiin parantaa. Tähän yhteyteen ehdotamme annettavaksi myös numeerista kokonaisarvosanaa yritykselle; usein pelkän sanallisen arvion perusteella kokonaisarvio voi tulosten analysoijan silmissä olla huonompi, kuin mikä kyselyyn vastaajan näkökulma

kokonaisuudessaan on. Vastaja voi sanallisesti huomioida vain negatiivisia asioita mutta kokonaisuus voi hänen mielestään kuitenkin olla kohtuullisen hyvä.

Kokonaisuudessaan lähtökysely ja siitä saatava informaatio on todella hyödyllistä yritykselle, eikä vain rekrytinnin kohdentamista silmällä pitäen. Kyselyn laatiminen ja sen pilottiversion tulosten analysointi oli erittäin mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi kaikille siihen osallistuneille. Toimeksiantajayrityksen tukiorganisaatio sai pilottikyselyn vastauksista jo osviittaa siitä, mitä yrityksensä pelikentällä työntekijöiden osalta parhaillaan tapahtuu ja samalla hyödyllisen työkalun henkilöstöpolitiikan kehittämiseen jatkossa.

Laadimme kyselylomakkeen kysymykset niin että laadulliset kriteerit täyttyvät. Lukijaa ei saa johdella liikaa kysymyksen annossa. Avoimien kysymysten osuus pidettiin suurena, jotta saadaan dataa itse lähtijöiltä kuultuna. Lähtökysely on eräänlainen apuväline ymmärtämään ja kohdentamaan rekrytointia ”oikeisiin” henkilöihin. Kysely on hyödynnettävissä yrityksessä, henkilöstöhallinnon käytävissä. Lähtökysely onkin hyödyllinen ja ajankohtainen väline, osa henkilöstöhallinnon työkalupakkia. Kyselylomaketta voi jatkojalostaa yrityksen tarpeiden mukaisesti.

Itse yrityksessä työskentelevä opinnäytetyön tekijä sai myös erittäin hyödyllistä tietoa ja työntekijöiden näkökulmia, joista hän voi oppia lisää omassa työssään sekä kasvaa ja kehittyä niin esimiehenä kuin ihmisenä.

Toinen opinnäytetyöntekijöistä pääsi tutustumaan itselleen vieraampaan ammattialaan ja yksityisen työnantajan henkilöstö- ja rekrytointipolitiikkaan ja toi samalla tuoretta näkökulmaa kyselyyn, koska hänen näkemyksensä kysymyksiin ja niistä saatuihin vastauksiin oli se kaikista objektiivisin.

## Lähteet

Businessballs – Exit interviews. Luettavissa: <https://www.businessballs.com/team-management/exit-interviews/>. Luettu 16.10.2022.

Eva, 2021. Työvoiman kirja. Luettavissa: <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2021/09/eva-fakta-tyovoiman-kirja-2021.pdf>. Luettu 1.10.2022.

Finlex. Luettavissa: [Työehtosopimukset - FINLEX®](#). Luettu 31.10.2022.

Hakonen, A., & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. E-kirja.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOYpro. E-kirja.

Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7., uudistettu painos.). Kauppakamari. E-kirja. Luettu 22.9.2022.

Lojander, T & Suonpää, J. 2005. Firma – käytännön yritystoiminta. E-kirja. Luettu 2.10.2022.

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten?* Alma Talent. E-kirja. Luettu 1.10.2022.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen Toteutukseen. 1.painos. Helsinki. Kauppakamari. pdf.

Oksanen, T. 2016. Mistä osista palkka muodostuu ja miten siihen voi vaikuttaa. Luettavissa: <https://www.talentia-lehti.fi/mista-osista-palkka-muodostuu-ja-miten-siihen-voi-vaikuttaa/>. Luettu 2.10.2022.

Palvelualojen Ammattiliitto. Luettavissa: [Kaupan alan työehtosopimus - Palvelualojen ammattiliitto PAM](#). Luettu 31.10.2022.

Piha, K., Poussa, L. (2021). Paremmen työelämän puolesta. Talentum. E-kirja. Luettu 1.10.2022.

Yrityksen www-sivut, luettu 4.12.2022.

Saarinen, M. 2015. Työsuhteen pelisäännöt (8., uudistettu painos.). Talentum Pro. E-kirja. luettu 2.10.2022.

Salli, M. & Takatalo, S. (2014). *Loista rekrytoijana: Hoida kosiomatka tyylillä*. Kauppakamari.

Salonen, Kari. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Turun ammattikorkeakoulu. Pdf. Luettavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>. Luettu 18.12.2022.

Stat.fi. Tilastokeskus – Tiedonsaanti. Luettavissa. <https://www.stat.fi/keruu/index.html>. Luettu 7.10.2022.

Työoikeusjuristit. Tulospalkkio sekä vastaavat kannustin- ja sitouttamisjärjestelyt. Luettavissa: <https://tyoikeusjuristit.fi/palvelumme/tyoikeudellinen-konsultaatio/tulospalkkio-seka-vastaavat-kannustin-ja-sitouttamisjarjestelyt/>. Luettu 2.10.2022.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät.pdf.

Viitala, R. k. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. uud. p.). Edita.

Vilkkä, H. Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). PS-kustannus. E-kirja. 2021.

Österberg, M. (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (5., uudistettu painos.). Kauppakamari.

## Liitteet

### Liite 1. Lähtökyselyn runko

Hei!

Olemme Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun viimeisen vuoden opiskelijoita ja teemme opinnäyte-työnämme sähköisesti toteutettavaa lähtökyselyä Convenience-ketjulle. Toisella meistä on taustaa kioskityöstä useamman vuoden ajalta. Toivoisimme teiltä apua kyselyn luomiseen vastaamalla näihin ensimmäisen version kysymyksiin. Näiden perusteella teemme lopullisen työmme, joka jää tulevaisuudessa Convenience-ketjun käyttöön rekrytointiprosessin tueksi. Kaikki kyselyn tulokset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eikä niistä ole yksilöitävissä henkilötietoja. Kiitämme jo tässä vaiheessa kaikkia vastauksistanne!

#### Taustakysymyksiä

1. Sukupuoli Mies Nainen Muu, vain yhden voi valita
2. Ikä 18–20, 21–25, 26–30, yli 30, vain yhden voi valita
3. Työsuhteen laatu; kesätyöntekijä, määräaikainen, vakituinen, reserviläinen, voi valita useamman
4. Työsuhteen kesto 1kk, 1-6kk, ja yli 6kk, vain yhden voi valita

#### Asiakysymykset

5. Lähtöön vaikuttavat tekijät? Monivalintakysymys;

määräaikaisen työsuhteen päättyminen (jos tämän raksittaa, tulee vastata myös Ollisitko halunnut jatkaa työsuhdetta?) Ei pakottava valinta

Opintojen alkaminen/jatkuminen

Työolot

Palkkaus

Työilmapiiri

Henkilösuhteet työpaikalla

Yhteistyö esihenkilön kanssa

asiakkaat

Ammatinvaihto

kehittymismahdollisuudet tai niiden puuttuminen

Toisen työpaikan saaminen

Työnantajakuva

Perehdytys

Muu syy, jos valitsee niin kysymys Mikä? Ei pakottava valinta

6. Kertoisitko vielä lähtöön vaikuttaneista syistä? Avoin kysymys
7. Missä olemme työnantajan onnistuneet? Missä meillä on kehitettävää? Avoin kysymys
8. Voisitko harkita palaavasi työskentelemään Convenience-ketjussa? Kyllä tai ei, vain toisen saa valita.

Kiitos vastauksista, vastausten perusteella pyrimme kehittämään toimintaamme!

Terveisin Convenience-ketju/ Opinnäytetyöntekijät Mirka ja Laura

## Liite 2 Lopullisen lähtökyselyn kysymykset

### Kysymykset lopulliseen lähtökyselyyn

- 
- 1. Sukupuoli Mies Nainen Muu, vain yhden voi valita
- 2. Ikä 18–20, 21–25, 26–30, 31–40, yli 40, vain yhden voi valita
- 3. Työsuhteen laatu; kesätyöntekijä, määräaikainen, vakituinen, reserviläinen, voi valita useamman
- 4. Työskentelyalue
- 5. Työsuhteen kesto 1kk, 1-6kk, ja yli 6kk, vain yhden voi valita
- 
- 6. Miten lopetit Convenience-ketjussa? Irtisanouduin itse/määräaikainen sopimukseni päättyi
- 7. Kun määräaikainen sopimuksesi päättyi, olisitko halunnut jatkaa Convenience-ketjussa?  
Kyllä/ei
- 8. Tarjottiinko sinulle määräaikaisuuden jälkeen töitä? Ei/Kyllä, mutta en ottanut vastaan koska:  
-> (pilottikyselyn vaihtoehdot)
- 9. Koitko jonkun asian ongelmallisena (voit valita useamman) ->  
(pilottikyselyn vaihtoehdot)
- 10. Kertoisitko vielä lisää lähtöön vaikuttaneista syistä?
- 11. Missä Convenience-ketju on mielestäsi työnantajana onnistunut? Entä missä meillä olisi kehitettävää?  
  
Millaisen kouluarvosanan antaisit Convenience-ketjulle työnantajana kokonaisuudessaan?
- 12. Voit antaa tässä oman kehitysehdotuksesi yritykselle työnantajana
- 13. Voisitko harkita palaavasi työskentelemään Convenience-ketjussa?
-

### **Liite 3 Lähtökysely (pilotti)**

Salattu