

LÄHTÖHAASTATTELU HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TUEKSI

Case Indoor Group Oy

Salmela Anne-Maaret

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2024

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Anne-Maaret Salmela	Vuosi	2024
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Toimeksiantaja	Indoor Group Oy		
Työn nimi	Lähtöhaastattelu henkilöstöjohtamisen tueksi – Case Indoor Group Oy		
Sivumäärä	43 + 7		

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat huonekalumyyjän sitoutuneisuuteen työssä ja miten esihenkilö voi omalla työllään vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen ja viihtymiseen työpaikassa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on sisustus- ja huonekalualalla toimiva Indoor Group Oy. Työhön sisältyi toiminnallinen osuus, jonka tavoitteena oli tuoda Indoor Groupin myymälöihin irtisanoutuville työntekijöille pidettävä lähtökeskustelu.

Tietoperustassa keskityttiin työntekijäkokemuksen kautta työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja merkityksellisyyden kokemukseen työssä. Työsuhteen elinkaaren eri vaiheet käytiin läpi ja erityisesti loppuvaiheen lähtökeskustelua käsiteltiin sisällön, siitä saatavien hyötyjen ja mahdollisten ongelmien kautta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla viittä myymäläpäällikköä Indoor Groupin myymälöistä. Aineisto kerättiin temahaastattelun keinoin.

Työntekijän sitoutumiseen eniten vaikuttavat tekijät olivat haastatteluiden perusteella erilaiset palkitsemiset ja työyhteisön merkitys. Työn merkityksellisyyden kokemusta heikentävinä tekijöinä tuloksissa korostui työn kuormittavuus ja heikentynyt arvostus työtä kohtaan. Esihenkilön läsnäololla koettiin olevan suuri vaikutus työn sujuvuuteen, toimivaan vuorovaikutukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Toiminnallisen työn tuloksena syntyi lähtöhaastatteluohjeistus ja -kysely käytettäväksi irtisanoutuvalta työntekijältä saatavan palautteen keräämiseen. Työntekijöiltä saatavalla tiedolla Indoor Group pystyy kehittämään henkilöstökäytäntöjä, vaikuttamaan työn houkuttelevuuteen ja pienentämään työntekijävaihtuvuutta.

Avainsanat	lähtökeskustelu, työn pitovoima, työntekijäkokemus, esihenkilötyö, työn merkityksellisyys
Muita tietoja	Työhön liittyy toimeksiantajalle toimitettu lähtökeskusteluohjeistus ja -kyselylomake

Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Anne-Maaret Salmela	Year	2024
Supervisor(s)	Satu Valli		
Commissioned by	Indoor Group Oy		
Title	Exit interview to support human resource management – Case Indoor Group Oy		
Number of pages	43 + 7		

The purpose of this thesis was to investigate the factors that affect employee commitment of a furniture seller's work and how manager could have an impact through his/her own work to retain employees. In this thesis, the commissioner is Indoor Group Oy, which operates in interior and furniture field. There was also a functional part in this thesis and the purpose was to bring an exit interview for departing employees.

The theoretical part focused on employee commitment and the experience of meaningful work through employee experience. Different phases of employee life cycle and particularly exit interview in the end of employment was dealt with, additionally, their benefits and possible problems. The research was conducted as a qualitative study through interviews with five store managers from Indoor Groups units. The data was collected using thematic interviews.

Most effective factors impacting employee commitment based on interviews were a different kinds of rewards and meaning of work community. Factors weakening the experience of meaningful work were workload and lack of respect towards work, it stood out in the study. Presence of manager had a large impact on the flow of work, functioning interaction and reaching goals.

The thesis was implemented as a functional one and as a result, exit inquiry and a guide on how to hold an exit interview, was completed. With the information and feedback from departing employees, Indoor Group can improve their HR practices, impact the attractiveness of the work and reduce employee turnover.

Keywords exit interview, leadership, employee life cycle
Special remarks The thesis includes a guide how to organize an exit interview and exit inquiry, to the commissioner

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Toimeksiantajan kuvaus	6
1.2	Tutkimusaineisto ja sen rajaus	7
1.3	Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus	9
2	TYÖSUHTEEN ELINKAARI JA SEN LOPPUVAIHE	11
2.1	Työsuhteen eri vaiheet	11
2.2	Työsuhteen loppuvaiheen lähtöhaastattelu ja sen hyödyntäminen	13
2.3	Hyvän lähtöhaastattelun sisältö	15
3	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS JA PITOVOIMA	17
3.1	Organisaation vaikutus työntekijäkokemukseen	17
3.2	Esihenkilö muodostamassa työntekijäkokemusta	18
3.2.1	Työn merkityksellisyys	18
3.2.2	Motivointi	19
3.2.3	Vuorovaikutus, palautteenanto ja kehityskeskustelut	20
3.2.4	Tunnetaidot	21
3.3	Työntekijäkokemuksen vaikutus työn pitovoimaan	21
4	MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS	23
4.1	Tutkimuskohde ja aineistonhankinta	23
4.2	Tutkimusaineiston analyysi	23
5	LÄHTÖKESKUSTELUOHJEISTUKSEN LAATIMINEN INDOOR GROUPILE MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖIDEN KOKEMUSTEN POHJALTA	25
5.1	Sitoutuneisuus huonekalumyyjän työssä	27
5.2	Esihenkilötyö pitovoiman vahvistajana	30
5.3	Lähtökeskustelun ja -kyselyn suunnittelu	33
5.4	Lähtökeskusteluohjeistus ja -kyselylomake	35
6	YHTEENVETO	38
6.1	Johtopäätökset	38
6.2	Pohdinta	40
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	43

1 JOHDANTO

Uuden työntekijän rekrytointi lähtevän tilalle vie aikaa ja resursseja. Jos työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, se tuo haasteita työn sujumuuteen, kun henkilöstöllä ei ole tarvittavaa kokemusta. Henkisesti työntekijän lähteminen voi olla raskasta niin esihenkilölle kuin kollegoillekin. Lähtemiset voivat vaikuttaa myös organisaation maineeseen, kun toimialan sisällä pohditaan, miksi yrityksestä irtisanoutuu osaajia. (Lindström, Savaspuro & Dufva 2023, 41.) Kun työntekijät huomaavat, että heidän näkemyksiään arvostetaan, se voi vaikuttaa heidän sitoutuneisuuteensa ja pysyvyyteen yrityksessä. Organisaation kannattaa hyödyntää tieto, jota lähteviltä työntekijöiltä saadaan: mikä on syy siihen, että työntekijä lähtee yrityksestä ja mitä muutoksia organisaatiossa on tehtävä. (Spain & Groysberg 2016.)

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on sisustus- ja huonekalukaupan osaaja Indoor Group Oy, jonka Asko- ja Sotkaketjuilla on noin 80 myymälää ympäri Suomea. Tavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle lähtökeskustelukäytäntö ja -kyselylomake myymälähenkilöstöä varten. Keräämällä tietoa lähdön syistä ja työhön sitouttavista tekijöistä Indoor Group haluaa kehittää organisaatiota, vahvistaa työn houkuttelevuutta ja saada tukea myyjien rekrytointiin ja perehdytykseen. Nykyisellään organisaatiossa ei saada tietoa lähdön syistä irtisanoutuville työntekijöiltä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on, mitkä tekijät vaikuttavat huonekalumyyjän sitoutuneisuuteen Indoor Groupissa. Aihetta täsmentävät seuraavat apututkimuskysymykset: Miten myymäläpäälliköt voivat vahvistaa organisaation pitovoimaa omalla työllään? Mitä tulee ottaa huomioon, kun organisaatio ottaa käyttöön lähtökeskustelun myymälähenkilöstölle?

Työntekijän lähteminen saattaa olla yritykselle hankala paikka. Se voi olla jopa häpeän aihe, josta ei mielellään puhuta. Lähtemisiin haetaan mielellään syitä organisaation ulkopuolelta. Se, miten lähtijöitä kohdellaan, viestii yrityksen kulttuurista. Lähtevän työntekijän palautetta on syytä arvostaa, sillä se on kullannarvoista tietoa yritykselle. Organisaatio voisi parantaa pitovoimaansa, kun lähtemisistä kerättyä tietoa käytettäisiin perusteellisemmin hyödyksi. (Lindström ym. 2023, 44, 48–52.) Opinnäytetyön tuloksista hyötyy toimeksiantaja Indoor Group, joka voi

käyttää lähtöhaastattelusta ja -kyselystä saatua tietoa HR- käytäntöjensä kehittämiseen.

Jos organisaatiolla ei ole tarjota merkityksellistä työtä, työntekijä etsii sitä toisesta yrityksestä. Merkityksellisyyden kokemus saa aikaan tehokkuutta, sitoutuneisuutta, luovuutta ja hyvinvointia. Hyvä johtaja luo merkityksiä tavoitteiden ja tulevaisuuden näkymien kautta. Työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi, kun esihenkilö innostaa, rohkaisee ja motivoi. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 56, 116). Tietoperustassa keskityn tarkastelemaan lähtökeskustelun hyödyntämistä erityisesti työn pitovoimatekijöiden näkökulmasta. Syvennyn tarkemmin työntekijäkokemukseen vaikuttavien työn merkityksellisyyden kokemuksen ja johtamisen ja esihenkilötyön teemoihin.

Olen työurani aikana ollut lukuisissa työpaikoissa, eikä minua ole kertaakaan pyydetty lähtökeskusteluun tai täyttämään lähtökyselylomaketta. Aiheena lähtökeskustelu kiinnostaa juuri sen hyödynnettävyyden vuoksi. Opinnäytetyön aihe tukee myös oppimiani asioita, sillä suuntautumisvaihtoehtoni tradenomin tutkinnossa on esihenkilötyö ja johtaminen. Työelämän kehittämisen näkökulmasta halusin tarttua tähän aiheeseen, koska lähtöhaastattelusta on tehty vain pieni määrä opinnäytetöitä. Lindströmin ym. (2023, 44–45) kirjassa professori Alf Rehn kertoo kokemuksistaan Ruotsin ja Tanskan työelämästä. Hän korostaa suomalaisten johtajien hyvin erilaista suhtautumista lähteviin työntekijöihin. Täällä johtajat ajattelevat epäonnistuneensa, jos työntekijä irtisanoutuu ja lähtee muualle töihin. Ruotsissa ja Tanskassa puolestaan ajatellaan sitä onnistumisena, kun on onnistunut kasvattamaan halutun osaajan työmarkkinoille.

1.1 Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja Indoor Group Oy toimii sisustusosalalla Asko- ja Sotkahuonekaluketjuillaan. Myös Lahdessa toimiva huonekalutehdas Insofa Oy kuuluu yhtiöön. Askolla on tällä hetkellä 33 ja Sotkalla 45 myymälää ympäri Suomen. Lisäksi molemmilla ketjuilla on verkkokauppa. Ketjun palveluksessa on yli 700 työntekijää. (Indoor Group 2024.)

Yli sata vuotta Suomessa toiminut Asko on suomalaisille tuttu ja luotettava tuotemerkki, jonka toiminta perustuu laatutietoisien sisustajan palvelemiseen aktiivisella otteella. Sotka puolestaan tarjoaa edullisen ja laajan valikoiman asiakkaille, jotka kaipaavat helppoa asiointia. Aiemmin Indoor Group oli Keskon omistuksessa, mutta vuonna 2017 omistusrakenne muuttui ja pääomistajaksi tuli KH Group Oyj. (Indoor Group 2024.)

Erikoiskaupan toimialojen markkinatilanne on jatkunut vaikeana jo vuosia, vaikka toki poikkeuksiakin on. Huonekalukaupan toimialalla liikevaihto on laskenut vuoden 2021 jälkimmäiseltä puoliskolta lähtien. Arvioiden mukaan odotettavissa on kuitenkin hienoista liikevaihdon kasvua loppuvuoteen 2024. (Erikoiskaupan liitto ETU ry 2023; 2024.)

KH Groupin vuoden 2023 vuosikertomuksen mukaan Indoor Groupilla on otettu käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä ja keskitytty myynnin, markkinoinnin ja valikoiman kehittämiseen. Asiakkaat tekevät huonekaluhankintoja niin myymälöistä kuin verkkokaupasta saamansa tiedon perusteella. Hintakeskeisen kilpailun vallitessa panostetaan asiakaspalveluun ja Asko- ja Sotkaketjujen omiin erottuviin konsepteihin ja vahvoihin brändeihin. (KH Group 2023.)

1.2 Tutkimusaineisto ja sen rajaus

Kun opinnäytetyön tutkimustyön tuloksena syntyy tuotos, joka hyödyttää organisaatiota arjessa, puhutaan toiminnallisesta kehittämistyöstä. Lähtökohdat, valinnat ja ratkaisut opinnäytetyön tekijä perustelee raportissa ja ammatillisen osaamisensa hän näyttää kehittävässä ja tutkimuksellisessa tuotoksessa. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, 11.) Koska tavoitteena on tuottaa toimeksiantajayritys Indoor Groupille lähtöhaastatteluohjeistus ja kyselylomake, olen valinnut toteutustavaksi kehittämispainotteisen opinnäytetyön. Sen tuloksena syntyy konkreettinen tuotos eli ohjeistus lähtökeskustelun pitämiseen sekä kyselylomake, jolla kerätään tietoa lähteviltä työntekijöiltä. Indoor Group voi käyttää kyselylomaketta haastattelun tukena tai itsenäisenä menetelmänä lähteviltä työntekijöiltä saatavan tiedon kerryttämiseen.

Kehittämispainotteisen opinnäytetyön kehittämisen kohteena olevan käytännön tuottaminen perustellaan opinnäytetyötekstissä lähdeaineiston, aiempien tutkimusten ja itse kerätyn tutkimusaineiston avulla (Vilkkä 2021, 32). Kehittämistyön tuloksena syntyvän tuotoksen kannalta olennaista ammatillista tietoa arjesta voi kerätä erilaisin menetelmällisin keinoin, kuten analyysillä, kyselyillä, toiminnan havainnoinnilla ja haastatteluilla (Kostamo ym. 2022, 21–22). Tutkimusaineistoa kerätään haastatteleamalla myymäläpäälliköitä eri puolilla Suomea sijaitsevista myymälöistä. Esihenkilöiltä saadaan tietoa toiveista ja odotuksista lähtökyselyn toteuttamiseen liittyen sekä työntekijöiden sitouttamisesta ja pitovoimatekijöistä. Opinnäytetyön tuotoksella tulee olemaan vaikutusta myymäläpäälliköiden käytännön työhön, joten heidät on järkevää ottaa mukaan kehittämisprosessiin joko tuottamaan tietoa tai antamaan palautetta (ks. Vilkkä 2021, 34).

Tietoperustassa lähdetään liikkeelle työsuhteen elinkaaren eri vaiheista ja työntekijäkokemuksen käsitteestä. Erityisesti syvennyttään työsuhteen loppuvaiheen lähtöhaastatteluun, sen sisältöön ja hyödyntämiseen. Koska toimeksiantaja haluaa vahvistaa työn houkuttelevuutta ja työntekijäkokemusta lähtökeskustelusta saatavilla palautteilla, käsitellään tietoperustassa pitovoimaan vaikuttavia tekijöitä kuten esihenkilötyötä ja työn merkityksellisyyttä.

Opinnäytetyön kehittämistyö keskittyy Indoor Groupin lähtökeskusteluprosessiin ja sitä tarkastellaan yrityksessä työskentelevien henkilöiden näkökulmasta. Laadullinen tutkimus lähtee käsittelemään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kokemusten, ajatusten ja tunteiden kautta (Puusa & Juuti 2020, 9). Ilmiötä lähdetään tutkimaan sisältäpäin ottaen huomioon niiden henkilöiden näkökulma, joita kehittämistyö koskee (Vilkkä 2021, 17–18).

Haastattelun pohjalta syntyy aineisto, jonka perusteella ilmiöstä voi tehdä uskottavia päätelmiä. Se edellyttää haastatteluiden tallentamista. Tutkija tekee analyysin, joka on hänen oma tulkintansa keskustelluista asioista ja ilmiöistä. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on joustava, koska tutkija pystyy ohjaamaan keskustelua haluamaansa suuntaan eli hakemaan vastausta tutkimuskysymykseen ja tarvittaessa pyytämään täsmennystä asioihin, joita haastateltava kertoo. (Puusa & Juuti 2020, 103, 106–107.)

Tutkimukseen haastatellaan Teamsin välityksellä viittä myymäläpäällikköä Indoor Groupin myymälöistä eri puolilta Suomea. Näin saadaan näkemystä erikokoisista yksiköistä. Toiminnallinen opinnäytetyö poikkeaa tutkimuksellisesta työstä esimerkiksi jokapäiväisen työskentelyn osalta, sillä siinä käydään keskustelua kehittämistyön aikana siihen liittyvien toimijoiden kanssa (Salonen 2013, 6). Työn edessä vuoropuhelu lähtökeskusteluprosessin kehittämiseksi on välttämätöntä, jotta siitä saadaan sopiva toimeksiantajan tarpeisiin.

Laadullisessa tutkimuksessa paljon käytetyn haastattelun toteuttamiseen on useita tapoja. Ne eroavat toisistaan siinä, kuinka paljon haastateltava ohjailee haastattelun kulkua. Teemahaastattelu etenee ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti, mutta kuitenkin joustavasti ja vapaamuotoisesti. (Puusa & Juuti 2020, 104,111–112.) Toimeksiantajaorganisaation edustajien haastattelemiseen teemahaastattelu sopii hyvin, sillä haastateltavia pystytään ohjaamaan opinnäytetyön tietoperustan teemojen pariin. Olen työskennellyt toimeksiantajayrityksessä noin seitsemän vuoden ajan, ja minulla on vahva ymmärrys organisaation toimintatavoista ja yrityskulttuurista. Puusa ja Juuti (2020, 113) pitävät teemahaastattelussa tärkeänä sitä, että haastattelijalla ja haastateltavalla on samanlainen ymmärrys käsitteistä ja tutkittavasta ilmiöstä.

1.3 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Käytän opinnäytetyössäni mahdollisimman tuoreita ja laadukkaita lähteitä. Tärkeä osa opinnäytetyötä on lähdekritiikki, jonka kautta peilataan lähteiden ajankäytön mukaisuutta, luotettavuutta ja laatua (Vilkkä 2021, 120). Opinnäytetyössä tulee kuulua Kostamon ym. (2022, 98) mukaan kirjoittajan oma ääni. Ajatuksella valitut lähteet, joita referoidaan tiivistäen ja kiteyttäen omin sanoin, tukevat asian ymmärtämistä.

Opinnäytetyön tekijän on huolehdittava paitsi lähteiden käytön myös tutkimusaineiston osalta eettisistä käytännöistä. Esimerkiksi haastattelutilanteessa niin osallistumisesta kuin siinä annettujen tietojen käytöstä on saatava haastateltavalta suostumus. Asiallinen ja ymmärrettävästi esitetty informointi tutkimuksen tai kehittämistyön sisällöstä ja kerättävistä tiedoista herättää haastateltavassa luot-

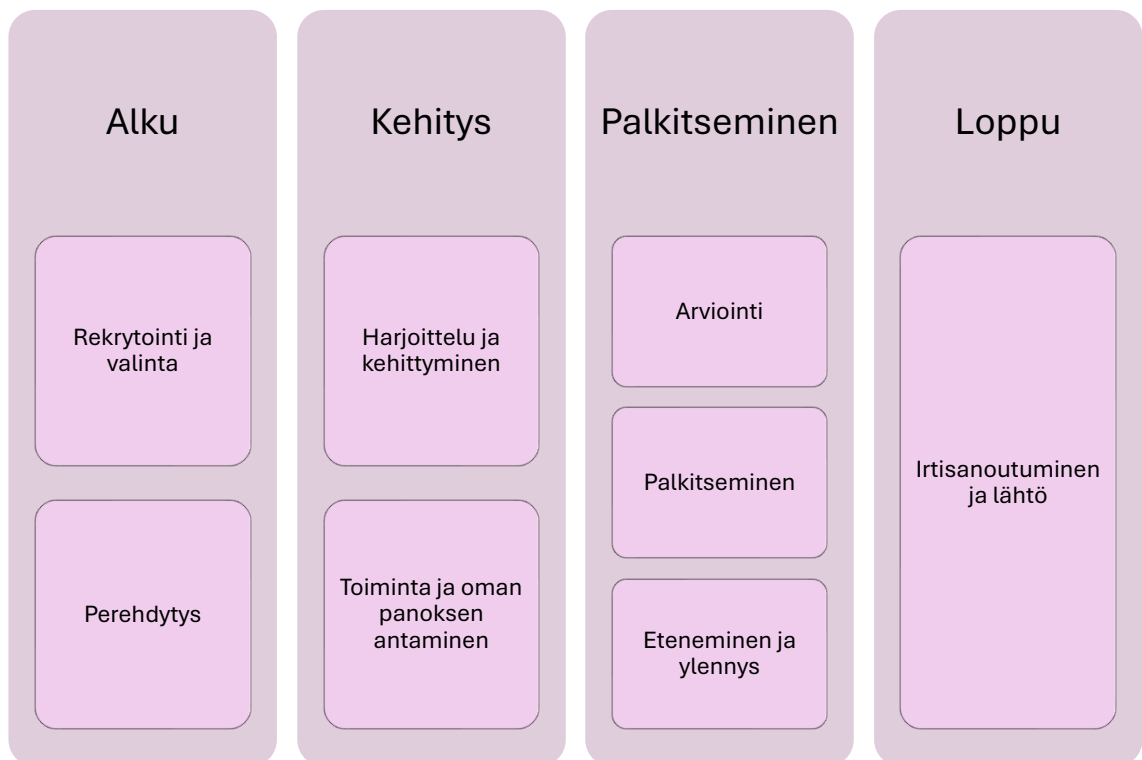
tamusta ja motivoi vastaamaan kysymyksiin. Henkilötietojen säilytykseen ja tunnistettavuuteen sekä tutkimusaineiston käsittelyyn ja hävittämiseen liittyvät eettiset näkökohdat tulee huomioida. (Vilkkä 2021, 115–117.) Myös Puusa ja Juuti (2020, 175) tuovat esille sen, että eettisyyden on kuljettava koko tutkimuksen ajan tutkijan mukana. Tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa eikä se saa olla vaaraksi kenellekään.

Kehittämistyön haastattelut toteutan yksilöhaastatteluina. Ennen haastatteluiden toteuttamista tulen tiedottamaan haastateltavia siitä, miten tulen heidän antamiin tietoja käyttämään kehittämistyössä. Haastatteluiden tallenteet ja litteroinnit tulen hävittämään heti opinnäytetyön valmistuttua. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta pysyn haastatteluissa objektiivisena eli en tuo omia näkemyksiäni haastattelutilanteeseen, vaikka minulla on kokemusta organisaatiossa työskentelystä. Haastattelijana pysyn kuuntelevana osapuolena ja ohjaan haastateltavaa kysymyksillä opinnäytetyön kannalta olennaisten teemojen pariin.

2 TYÖSUHTEEN ELINKAARI JA SEN LOPPUVAIHE

2.1 Työsuhteen eri vaiheet

Ihminen käy työsuhteensa aikana läpi lukuisia vaiheita aina ensikosketuksesta yritykseen työpaikkaa hakiessaan ja päättyen irtisanoutumisen jälkeen pidettävään lähtöhaastatteluun. Kaikista vaiheista muodostuu työsuhteen elinkaari. Nämä vaiheet voivat yrityksessä samaa työtä tekevällä olla hyvin samankaltaiset, mutta se, miten työntekijät kokevat eri tapahtumat ja vaiheet työsuhteen aikana, voi vaihdella merkittävästi. Työntekijäkokemus summaa yhteen kaikki kokemukset, joita työntekijä käy läpi työsuhteen aikana. Jokaisen työntekijän omat odotukset ja havainnot muokkaavat kokemusta. (Maylett & Wride 2017, 25–26.) Baker (2022, 31) jakaa työsuhteen elinkaaren neljään vaiheeseen, joihin kuuluu eri käytäntöjä (kuvio 1). Vaiheet ovat: alku, kehitys, palkitseminen ja loppu. Nämä vaiheet ja käytännöt korostavat niitä kosketuspisteitä, joita organisaation kannattaa huomioida työsuhteen aikana.



Kuvio 1. Työsuhteen elinkaaren vaiheet (mukaillen Baker 2022, 31)

Työntekijän rekrytointi on yritykselle merkittävä toimenpide niin taloudellisesti kuin työpanoksen kannalta. Työntekijän palkkakustannukset tietävät yritykselle

suurta investointia. Onnistunut uuden työntekijän palkkaaminen voi olla monella tavalla hyödyksi kuten tuoda uutta osaamista, vaikuttaa tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen sekä ilmapiiriin. Epäonnistunut rekrytointi voi olla haitaksi työsuhteeseen palkatulle henkilölle, yritykselle ja asiakkaille. (Viitala 2021, 71.) Joki (2018, 65) tuokin esille, että rekrytointiprosessi on suunniteltava huolellisesti kaikkine vaiheineen. Epäonnistuneella rekrytoinnilla voi olla vaikutusta myös työnantaja-kuvaan, mutta onnistuneet rekrytoinnit auttavat yritystä pitämään yllä kilpailukykyä ja menestystä.

Uusi työntekijä pääsee osaksi työyhteisöä ja kiinni työtehtäviinsä perehdytyksen avulla. Huolellinen perehdyttäminen vie aikaa, mutta palkitsee, kun työntekijä oppii tehtävänsä ja virheet vähenevät. (Joki 2018, 85.) Hyvän suoriutumisen seurauksena työntekijä saa positiivista palautetta, joka tukee itseluottamuksen vahvistumista ja vaikuttaa psyykkiseen työhyvinvointiin myönteisesti. Perehdytyksestä on hyötyä myös fyysiselle työhyvinvoinnille, kun siinä käydään läpi työturvallisuuteen liittyvät asiat ja häiriötilanteiden toimintamenettelyt. (Viitala 2021, 98–99.)

Työsuhteen aikana yritys pitää huolta työntekijän osaamisesta ja hyvinvoinnista ja luo hyvät olosuhteet mielekkäälle tavoitteelliselle työlle. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan yksilön suorituksia ja määritellään tavoitteita. Työstä palkitseminen vaikuttaa motivaatioon ja yrityskulttuuriin ja lisää tyytyväisyyttä työtä kohtaan. Palkitsemisella tarkoitetaan niin palkkaa kuin muitakin mahdollisia työntekijän saamia taloudellisia etuja, esimerkiksi auto- tai lounasetua. Työpaikkaan sitouttamisen näkökulmasta aineeton palkitseminen on usein palkkaa tärkeämpi tekijä. Se voi olla esimerkiksi kehittymisen mahdollisuuksia työssä tai työnantajan osoittamaa arvostusta ja kiitosta. (Viitala 2021, 101–105.)

Työntekijävaihtuvuuden ollessa suurta tällä hetkellä työsuhteen elinkaareissa korostuu erityisesti sen loppuvaihe. Siksi HR-osastojen tulisi keskittää huomionsa työntekijäpitoon ja työn houkuttelevuuteen vaikuttaviin tekijöihin. (Baker 2022, 33.) Työpaikasta irtisanoutumiseen liittyy aina tunteita. Lähtökokemuksen muodostumiseen vaikuttaa työnantajan toiminta irtisanomisilmoituksen jälkeen. Esihenkilön kiitollinen suhtautuminen annettuun työpanokseen, lähtökeskustelun

järjestäminen ja läksiäisjuhlat ja -lahja ovat luopumisen hetkellä työntekijälle positiivisia tunteita herättäviä asioita, jotka ylläpitävät myönteistä työntekijäkoke-
musta ja vaikuttavat myös työnantajamaineeseen. (Aarnikoivu 2023, 78–79.)

2.2 Työsuhteen loppuvaiheen lähtöhaastattelu ja sen hyödyntäminen

Lähtöhaastattelu on työntekijän ja yrityksen edustajan välinen tapaaminen, jossa käydään läpi työntekijän kokemuksia työstään ja lähdön syistä. Se voi olla hyvin tarkkaan mietitty tai osittain jäsennelty haastattelu, puhelinkeskustelu tai kysely. Kun työntekijä avaa haastattelussa kokemuksiaan ja näkemyksiään työsuhteensa ajalta, yritys pystyy hyödyntämään tätä tietoa toimintojensa parantamiseen ja kehittämiseen. (Givens-Skeaton & Ford 2018, 85.)

König, Richter ja Isak (2021, 382–383, 391–393) tuovat tutkimuksessaan ilmi, kuinka tärkeä työntekijän lähtöprosessi on yritykselle. Lähtöhaastattelun sijaan tulisi puhua lähtökeskustelusta, jossa molemmat osapuolet ovat aktiivisia ja sekä työnantajan että työntekijän näkemys otetaan huomioon. Kun työnantaja on kiinnostunut lähtevän työntekijän näkemyksistä ja järjestää lähtökeskustelun, työntekijälle jää myönteinen kuva työnantajasta ja hän sitoutuu siihen myös lähdettyään eikä puhu negatiivista yrityksestä. Uuden työntekijän palkkaaminen on pitkä ja kallis prosessi, joten lähtevän työntekijän myönteinen suhtautuminen mahdollistaa hänen paluunsa yritykseen. Se on aina edullisempi ja helpompi vaihtoehto organisaatiolle. Tutkimuksessa tuodaan myös esille kasvokkain käytävän lähtökeskustelun paremmat tulokset verrattuna siihen, mitä pelkän lähtökyselyn käyttämisellä saadaan. Ihmiset eivät pidä pelkkää paperilla tai sähköisesti täytettävää kyselyä niin reiluna, koska siinä ei ole mahdollisuutta keskusteluun ja vuorovaikutukseen.

Jadhav (2017) listaa artikkelissaan pitkän listan lähtöhaastattelun tuomia hyötyjä yritykselle ja vain muutaman haittapuolen (taulukko 1). Työntekijävaihtuvuus tuo kustannuksia niin uuden työntekijän rekrytoinnin kuin mahdollisten tuotannon seisahdusten takia. Lähtöhaastattelusta saatua tietoa voidaan käyttää työyhteisön käytäntöjen muokkaamiseen, jotta työntekijävaihtuvuus saadaan pienemmäksi ja osataan rekrytoida yritykseen oikeat henkilöt. Näin säästyy myös aikaa, joka kuluisi rekrytointeihin ja perehdytykseen. Tiedon myötä saatava parempi ymmärrys

työnkuvaan vaadittavista taidoista helpottaa edelleen tulevia työntekijävalintoja. Taulukosta on nähtävissä myös kaksi lähtöhaastattelun mahdollista haittapuolta, jotka Jadhav tuo esille: työntekijän passiivinen suhtautuminen tiedon jakamiseen tai haastattelun pitäjään ja keskustelun pohjalta saadun datan keräämisen ja tulokinnan vaikeus.

Taulukko 1. Lähtöhaastattelun hyödyt ja haitat (mukaillen Jadhav 2017, 41)

Hyödyt	Haitat
Säästöt rekrytointikuluissa ja ajankäytössä	Työntekijän mahdollinen passiivinen suhtautuminen tiedon jakamiseen
Pieni vaihtuvuus vaikuttaa positiivisesti tulokseen ja tehokkuuteen	Haastattelusta saatavan datan tuottaminen voi olla vaikeaa
Työkalu todellisten lähtösyiden paljastamiseen	
Irtisanomisprosessin oikeanlainen läpivienti ja riitojen välttäminen	
Tärkeän tiedon kerääminen työkäytännöistä	
Vaihtuvuuden taustalla olevien ongelmien tunnistaminen	
Hyödyn saaminen työntekijöiden rekrytointi- ja valintaprosessiin	
Ongelmien tunnistaminen datan ja palautteen hyödyntämisessä	

Spain ja Groysberg (2016) puoltavat myös sitä, että työntekijävaihtuvuuden syyt kannattaa selvittää. Pienempi vaihtuvuus tuo etua yritykselle, kun taitavat ja sitoutuneet työntekijät pysyvät yrityksessä. Lähtöhaastattelun tuoman tiedon kerääminen ei ole ongelmatonta, ja hekin löytävät muutamia mahdollisia haittapuolia siihen liittyen. Lähtevä työntekijä voi olla haluton jakamaan tunteitaan tai tuomaan esiin mitään negatiivista esihenkilöstään, koska haluaa hänestä suosittelijan. Lisäksi yrityksillä saattaa olla epäselvyyksiä lähtöhaastattelun toteuttamisen käytännöissä. Monet yritykset pitävät lähtöhaastattelua verukkeena sille, ettei nykyisille työntekijöille tarvitse pitää työsuhteen aikana keskusteluita siitä, mikä saa heidät pysymään työssään yrityksessä.

Aiemmissa tutkimuksissa on ilmennyt negatiivista suhtautumista lähtöhaastatteluihin ja niistä saataviin tuloksiin, mutta König ym. (2021, 382, 391–392) osoittavat, että yrityksillä on kuitenkin motivaatiota pitää haastatteluita, koska ne jättävät

positiivisen jäljen ja sitouttavat työntekijää myös lähdön jälkeen. Lisäksi he tarkentavat, että lähtöhaastatteluiden tulosten avulla pystytään puuttumaan ilmeneviin ongelmiin, kuten kehitystarpeisiin tai ilmapiiriin ja näin ennaltaehkäistään muiden työntekijöiden lähtöhaluja yrityksestä.

2.3 Hyvän lähtöhaastattelun sisältö

Lähtevän työntekijän esihenkilö, HR-osaston työntekijä tai ulkopuolinen konsultti voi pitää lähtökeskustelun (König ym. 2021, 382). Jos haastattelun rakenne on etukäteen tarkkaan mietitty, siitä saatavaa tietoa on helpompi yhdistellä ja havaita usein toistuvia asioita. Epämuodollinen, ei niin tarkkaan suunniteltu keskustelu voi kuitenkin tuottaa yllätyksellisempiä ja hyödyllisempiä näkemyksiä ja olla haastateltavalle mielekkäämpi, sillä se antaa vaikutelman, että hänen mielipiteistään välitetään. Näiden kahden haastattelumuodon yhdistelmä helpottaa epäkohtien tunnistamista ja toisaalta antaa tilaa vapaamuotoisemmalle vuorovaikutukselle. (Spain ja Groyberg 2016.)

Givens-Skeatonin ja Fordin vuonna 2018 julkaisema tutkimus osoittaa, että osaa lähtökeskustelun aiheista pidetään arkaluontoisena tai uhkaavana ja näin työntekijöiden antamat vastaukset voivat olla vääristyneitä. Organisaation on syytä tunnistaa ne aiheet, jotka todennäköisimmin keräävät vääristynyttä tietoa, sillä tuo tieto voi olla yrityksen toiminnan kannalta olennaisinta. Erityisesti tutkimuksessa tuli esille, että työkontekstiin liittyvistä asioista oli helpompaa puhua keskustelussa kuin ihmissuhteisiin liittyvistä syistä. Palkoista, eduista ja kehittymismahdollisuuksista puhuminen ei tuntunut tutkimukseen osallistuneiden mielestä aiheena niin arkaluontoiselta kuin se, miten tyytyväisiä/tyytymättömiä he olivat johtajan työhön. Tarkan ja organisaatiota hyödyttävän tiedon saamiseksi on lähtökeskustelun pitävän henkilön osattava toimia haastattelussa oikein. Hyvän yhteisymmärryksen ylläpitäminen, täsmentävien kysymysten esittäminen ja oikean ja vääristyneen tiedon erottaminen ovat tärkeitä aiheita, joihin haastattelijan tulee keskittyä. (Givens-Skeaton & Ford 2018, 86, 105–106.)

Haastattelija ohjaa keskustelua, mutta on enemmän kuuntelijan kuin puhujan roolissa. Hän ei myöskään yritä ratkaista työntekijän esiin tuomia ongelmia, vaan

antaa nimenomaan haastateltavan ehdottaa ratkaisuja. Haastattelussa tulisi pysyä työhön liittyvissä aiheissa ja säilyttää positiivinen tunnelma. Lähtevältä työntekijältä voi kysyä näkemyksiä omasta työstään ja myös uudesta työstä. Töiden vertailua tulee kuitenkin välttää, sillä työntekijä voi kokea joutuvansa epämiellyttävään tilanteeseen. Lähtöhaastattelussa on hyvä kysyä myös parannusehdotuksia niin työhön, työtiimiin kuin koko yrityksen toimintaan. (Spain ja Groysberg 2016.)

Haastatteluista kerätty tieto kannattaa esitellä organisaation johdolle ja tuoda esille toimia, joihin palautteen myötä kannattaa ryhtyä. Myös johto voi ehdottaa ratkaisuja ja tarjota resursseja niihin. Se, jaetaanko lähtöhaastatteluista saatavaa tietoa nykyisten työntekijöiden kanssa, on yrityksen päätettävissä. Halutessaan yritys voi antaa lähtevälle työntekijälle mahdollisuuden valita itse yksityiskohdat kuten haastattelijan, ajan ja paikan lähtöhaastattelulle. (Spain ja Groysberg 2016.)

3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS JA PITOVOIMA

3.1 Organisaation vaikutus työntekijäkokemukseen

Työnantajakuva tarkoittaa sitä, millaisena yritys näyttäytyy ulospäin ja kuinka houkutteleva se on työnhakijoiden mielestä (Viitala 2021, 51). Huhta ja Myllyntaus (2021, 19) tuovat esille, että yritys on vetovoimainen työntekijöiden silmissä, jos se huolehtii niin työnantajabrändistä kuin työntekijäkokemuksesta. Yrityksessä työskentelevien ihmisten kokemukset koko työsuhteen ajalta muodostavat työntekijäkokemuksen (Viitala 2021, 51).

Organisaation on löydettävä oikea ihminen työtehtävään ja saatava hänet tekemään parhaansa. Ihminen voi nauttia myös haastavien ja vaikeiden työtehtävien tekemisestä, kunhan organisaatio vastaa hänen odotuksiinsa ja palkitsee häntä. Poikkeuksellinen työntekijäkokemus saa työntekijät tuntemaan, että heistä välitetään ja heitä kunnioitetaan. (Maylett & Wride 2017, 27, 30.)

Työntekijäkokemuksen keskiössä ovat työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Johtajan on selvitettävä, mihin työntekijät ovat tyytyväisiä ja mikä työssä turhauttaa. Ihmisiä tulee kuunnella, jotta saadaan ymmärrystä siitä, mitä asioita yrityksessä tulee kehittää. Vastuuta tulee siirtää työntekijöille ja ottaa johtamiseen valmentava ja mahdollistava ote. Vaikka yrityksen jokaisella työntekijällä on vastuu työntekijäkokemuksesta, HR-osasto luo raamit sen kehittämiseksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, 200–203.)

Työntekijäkokemuksen kehittäminen tapahtuu yhteistyössä työntekijöiden kanssa ja siinä tavoitteellisesti pyritään vaikuttamaan positiivisesti työsuhteen elinkaaren kohtaamispisteisiin. Organisaatiolla on vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista. Kehittymismahdollisuudet, arvostus ja viihtyvyyteen panostaminen työpaikalla lisäävät tunnetta, että työntekijöiden tarpeita huomioidaan. Panostamalla työntekijäkokemukseen yritys pystyy erottumaan kilpailijoista ja näyttäytyy vetovoimaisena ja houkuttelevana mahdollisille tulevaisuuden työntekijöille. Kilpailijoiden on mahdotonta kopioida pitkäjänteisesti rakennettua työntekijäkokemusta, joka perustuu yrityksen kulttuuriin ja johtamiseen. Hyvä työntekijäkokemus näkyy myös asiakaskokemuksen parantumisena ja sitä myöten liikevaihdon kasvuna.

Työssä viihtyminen vaikuttaa työntekijöiden tehokkuuteen, vähentää sairauspoissaoloja ja halu vaihtaa työpaikkaa pienenee. Strategisella työntekijäkokemuksen kehittämistyöllä pystytään keskittymään juuri niihin kohtaamispisteisiin, joita pidetään tärkeimpinä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120–124.)

3.2 Esihenkilö muodostamassa työntekijäkokemusta

Esihenkilötyössä toimivalla tulee olla ymmärrys omasta tehtävästään. Valmentava ja kannustava, muita tukeva ja auttava ote johdattelee työyhteisöä kohti tavoitteita ja onnistumisia. Motivaatio ja halu toimia esihenkilöroolissa näkyy niin henkilölle itselleen kuin työyhteisöllekin. Onnistuminen esihenkilötyössä vaatii nöyryyttä ja sen hyväksymistä, ettei työssä ole koskaan valmis. Aina on tilaa kehittyä ja oppia uutta. Esihenkilön on pidettävä muiden lisäksi myös omasta hyvinvoinnista huolta. Hänen on osattava tunnistaa omia toiveita ja tarpeita sekä vahvuuksia ja heikkouksia. (Aarnikoivu 2023, 54–58.)

3.2.1 Työn merkityksellisyys

Ihminen etsii mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä elämässään. Kun merkityksellisyys ja tarkoitus hämärtyy työssä, se voi johtua huonosta esihenkilötyöstä, heikosta vuorovaikutuksesta tai siitä, ettei työ tunnu enää arvokkaalta. Siihen voi vaikuttaa esimerkiksi kiire tai hankalat työkäytännöt. (Aaltonen ym. 2020, 24.) Menestyvä yritys satsaa työntekijän merkityksellisyyden kokemukseen ja mahdollisuuteen kehittyä. Esihenkilö näyttää esimerkillään, salliiko yrityksen kulttuuri uusien ideoiden, virheiden ja hankalien asioiden esille nostamisen ja niiden käsittelyn. Luottamuksen ilmapiiriin lisäksi osaaminen ja tavoitteiden selkeys ja motivointi rakentavat yrityksen menestystä. (Nikula 2022, 138.)

Nykyään työelämässä ihmiset eivät välttämättä pyrikään etenemään urallaan korkeammalle, vaan arvot ohjaavat valintoja enemmän. Halutaan tehdä jotain itselle ja muille merkityksellistä. Vuorovaikutteisuus ja osallisuuden tunne sekä työyhteisön arvot ja käytännöt liittyvät vahvasti merkityksellisyyden kokemiseen. Vaikka työ tuo toimeentulon, aineettomat arvot tuovat yhä enemmän merkitystä. Halutaan kehittyä ja kokea yhteenkuuluvuutta työyhteisössä. Työn kautta tavoitellaan parempia tuloksia, mutta myös hyvinvointia. (Mannermaa 2024, 92, 96.)

3.2.2 Motivointi

Esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa siihen, miten henkilöstö motivoituu ja haluaa työskennellä tavoitteiden eteen. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan haluttujen työntekijöiden houkuttelemista yritykseen töihin ja heidän sitouttamistaan kannustamalla ja luoden mahdollisuuksia kehitykseen, kasvuun ja onnistumisiin. Työtehtävät on jaettava niin, etteivät ne kuormita liikaa. Esihenkilön tehtävä on huolehtia siitä, että työkäytännöt ovat selkeitä ja työntekijöille tarjotaan sopiva määrä haasteita. (Joki 2018, 123–124.) Kun esihenkilö tukee yksittäisen työntekijän kasvua, se tuo lisää itsevarmuutta ja onnistumisen tunteita ja vahvistaa merkityksellisyyden kokemusta ja sitoutumista yritykseen. Hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön taustalla on inhimillistä, tasapainoista ja läsnä olevaa johtamista, joka perustuu luottamukseen. (Nikula 2022, 139.)

Sisäinen motivaatio kertoo työntekijän aidosta kiinnostuksesta työtehtäviä kohtaan. Tekeminen tuntuu arvokkaalta ja siihen liittyy myönteisiä tunteita. Ulkoista motivaatiota puolestaan ruokkii ulkopuoliset tekijät, kuten palkkiot tai ylenemismahdollisuudet. Esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijän motivoitumiseen monella tavalla. Työntekijälle tulee antaa vapautta omien valintojen tekemiseen. Positiivinen palaute vahvistaa onnistumisen tunnetta ja saa aikaan sen, että työntekijän on helpompi tarttua uusiin haasteisiin. Sisäisen motivaation syntymiseen vaikuttavat myös työkaverit ja yhteenkuuluvuuden tunne. Sisäistä motivaatiota ruokkivat tekijät vaikuttavat työn mielekkyyteen ja sitä kautta työn merkityksellisyyden kokemukseen. (Aaltonen ym. 2020, 187–188, 191–194.)

Mannermaa (2024, 98–99) tuo esiin asioita, jotka kuuluvat työssä perustyytyväisyyteen ja toiset taas vaikuttavat motivoivasti. Yhtenä esimerkkinä hän mainitsee, että jos ilmastointi työpaikalla ei toimi, se vaikuttaa motivaatioon heikentävästi. Jos se toimii, tilanteeseen ollaan tyytyväisiä. Toimiva ilmastointi tuo perustyytyväisyyttä, mutta ei yksinään motivoi meitä. Kun meille annetaan päätösvaltaa asioihin, työn sisältö on mielenkiintoista ja kun saamme palautetta tekemisestämme, se pitää motivaatiota yllä. Pahimmillaan työyhteisössä on henkilö, joka löytää kaikesta negatiivista ja voi tartuttaa sitä myös muihin.

3.2.3 Vuorovaikutus, palautteenanto ja kehityskeskustelut

Esihenkilö tukee avointa vuorovaikutusta. Tiedon tulee saavuttaa työntekijät samaan aikaan, eikä esihenkilö saa pantata tietoa. Luottamukseen perustuva, avoin vuorovaikutus on osa yrityksen kulttuuria, jota esihenkilö ohjaa omalla esimerkillään. Myös ristiriidat, ongelmat ja eriävät mielipiteet saavat kuulua ja näkyä vuorovaikutteisessa työyhteisössä. (Joki 2018, 164–166.) Viestintää ei tule miettiä liian kokonaisvaltaisesti eikä siinä tule pyrkiä täydellisyyteen. Kun tieto tulee viiveellä, juorut lähtevät helposti liikkeelle. Tiedon määrään ja selkeyteen on kiinnitettävä huomiota. Vaikeasti ymmärrettävät viestit tai liian suuri määrä tietoa saattavat kuormittaa vastaanottajaa. (Aaltonen ym. 2020, 167.)

Palautteen avulla toimintaa voi ohjata toivottuun suuntaan, huomioida ihmisiä ja heidän tekemisiään ja osoittaa kiinnostusta. Työntekijä haluaa saada vahvistusta sille, onko hänen työnsä oikein tehty ja ollaanko hänen työhönsä tyytyväisiä. Positiivinen palaute voi tulla niin kollegalta kuin esihenkilöltäkin ja molempia pidetään tärkeinä. Työkavereilta saatu palaute pitää sisällään ymmärryksen juuri sen saman työn sisällöstä, jota itsekin tekee ja sen takia se tuntuu merkitykselliseltä. Esihenkilön palaute taas tuntuu merkittävältä, sillä se tulee ylemmältä taholta. (Huttunen 2018, 113–115.) Positiivista kaikua tulee tavoitella myös korjaavaa palautetta annettaessa. Palautteella ohjataan keskittymään oikeisiin asioihin, jotta työntekijä voi onnistua. Jos työntekijä saa jatkuvasti korjaavaa palautetta, hän saattaa lannistua, eikä palautteella olekaan toivottua vaikutusta. Sen vuoksi tulisi huomioida enemmän onnistumisia. (Aarnikoivu 2023, 108–109.)

Työyhteisön vuorovaikutteisuuteen kuuluvat myös säännöllisesti käytävät luottamukseen ja avoimuuteen perustuvat kehityskeskustelut, joissa tarkastellaan työn tuloksia, työntekijän kehittymistarpeita ja tavoitteita. Kehityskeskustelussa niin alaisella kuin esihenkilölläkin on mahdollisuus antaa palautetta. Hyvin toteutettuna alainen pääsee kehityskeskustelussa esittämään omia toiveita ja tuomaan ilmi sen, mihin hän tarvitsee tukea esihenkilöltä. Kun työntekijän odotuksia ja parannusehdotuksia kuunnellaan, se korostaa työntekijän näkemysten merkitystä työyhteisölle ja vaikuttaa työtyytyväisyyteen. (Mannermaa 2024, 105–107.)

3.2.4 Tunnetaidot

Esihenkilötyö vaatii tunnetaitoja. Aito ja myötätuntoinen johtaja puhuu rehellisesti tunteistaan ja ymmärtää sen, että tunnetilat näkyvät helposti muille. Myös vaikeita tunteita on hyvä tuoda esille ja keskustella niistä yhdessä. Työhön kuuluvat haastavat hetket eikä aina voi olla kivaa. Tunnetaitoinen johtaja iloitsee aidosti saavutuksista ja onnistumisista, olivat ne sitten pieniä tai isoja. (Lange & Järvinen 2019, 142–145.)

Koska tunteet ovat läsnä myös työpaikalla, esihenkilön on osattava tulkita niitä ja ymmärrettävä niiden merkitys. Ainutlaatuisuuden ja moninaisuuden ymmärtäminen, positiivinen palaute, läsnäolo, avoin ja arvostava ote vahvistavat myönteistä tunneilmapiiriä. Koska negatiivisuudella on tapana ottaa helposti valta, tarvitaan työelämässä tilaa myönteisille tunteille. Esihenkilö tukee työn muotoilua yhdessä työntekijän kanssa sellaiseksi, että se koetaan myönteisesti. (Aaltonen ym. 2020, 216, 219–221.)

3.3 Työntekijäkokemuksen vaikutus työn pitovoimaan

Työsuhteet eivät enää niinkään ilmennä elinikäistä uskollisuutta työnantajaa kohtaan vaan enemmänkin sitoumusta. Sen myötä työntekijä omalla työpanoksellaan tuo yritykselle arvoa ja työnantaja mahdollistaa kasvun ja kehityksen (Baker 2022, 74). Kun henkilökunta on sitoutunutta, asiakkaat ovat tyytyväisiä ja uskollisia yritykselle, työntekijävaihtuvuus on pienempää ja sitä myöten rekrytointikulut ovat matalammat. Tutkimukset osoittavat, että sitoutuneet työntekijät voivat paremmin: heillä on terveellisemmät elämäntavat ja vähemmän kroonisia sairauksia. (Maylett & Wride 2017, 28.)

Baker (2022, luku "Introduction xviii", luku "xix", 28–29) haastaa kirjassaan organisaatioiden HR-osastoja etsimään uusia keinoja vaikuttaa työntekijän elinkaaren vaiheisiin. Johtamisessa on keskitytty liikaa tuloksiin eikä ihmisten kehittymiseen. Työlle haetaan merkitystä ja sitoutuminen on tällä hetkellä matalalla tasolla. Epävarmuus ja stressi ovat läsnä työelämässä. Bakerin mielestä hyvä keino aloittaa muutos on nostaa työntekijät toiminnan keskiöön. Hän kertoo ajatuksia herättä-

vän esimerkin siitä, kuinka yritykset usein kuuluttavat työntekijöidensä olevan tärkein voimavara. Heikon hetken tullen ollaan kuitenkin ensimmäisenä lomauttamassa tai irtisanomassa työntekijöitä. Työntekijöistä tulee tärkeä voimavara yritykselle, kun heistä saadaan paras potentiaali ja kyvyt esille tarjoamalla työympäristö, joka tukee hyvinvointia ja saa ihmiset kukoistamaan.

4 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuskohde ja aineistonhankinta

Indoor Groupilla ei ole ollut myyntihenkilöstölle käytössä lähtökeskustelua. Siksi on tärkeää kehittää henkilöstökäytäntöjä ja ottaa osaksi yrityksen toimintoja lähteville työntekijöille pidettävä lähtöhaastattelu kasvokkain tai vähintään lomakkeella tai sähköisesti tehtävä lähtökysely.

Tutkimusaineisto saatiin haastattelemalla viittä myymäläpäällikköä Indoor Groupin eri kokoisista myymälöistä ympäri Suomea. Kaikilla haastatelluilla oli vähintään kahdeksan vuoden kokemus myymäläpäällikön työstä ketjun palveluksessa. Heidän alaistensa määrä vaihteli viidestä kolmeentoista henkilöön (osa myyjiä ja osa varastohenkilöstöä). Haastattelut sovittiin sähköpostitse tai puhelimesta ja kaikki haastateltavat saivat jo tässä vaiheessa tiedon tutkimuksen aiheesta ja tavoitteesta, anonymiteetistä ja siitä, miten tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään opinnäytetyössä. Haastatteluun osallistuville myymäläpäälliköille lähetettiin teemahaastattelun runko (liite 1) etukäteen, jotta heillä oli aikaa tutustua siihen ja valmistautua. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä, tallennettiin ja materiaali litteroitiin huolellisesti. Jokaisen haastattelun kesto oli noin 45 minuuttia. Opinnäytetyössä haastattelut erotetaan toisistaan tunnisteilla H1–H5.

4.2 Tutkimusaineiston analyysi

Kehittämistyön tueksi kerätty aineisto on hankittu teemahaastattelun keinoin. Teorian kautta aineistoa analysoiden toimeksiantajalle tehtävä tuotos saadaan vastaamaan juuri heidän tarpeisiinsa (Kostamo ym. 2022, 126). Sain haastatelluilla kokemusperäistä tietoa pitkään (yli 8 vuotta) Indoor Groupilla työskennelleiltä myymäläpäälliköiltä huonekalumyyjien sitoutuneisuudesta työhönsä, työntekijävaihtuvuudesta ja lähtöhaastattelun järjestämiseen liittyvistä tekijöistä. Vaikka haastattelu oli teemoitettu valmiiksi, puhetta tuli myös enakkoon suunnitellun aihepiirin vierestä. Opinnäytetyölle olennaista tutkimustietoa saatiin myös näistä tilanteista, sillä pystyin peilaamaan vastauksia organisaatiosta saamani työkokemuksen ja oman tietämyksen perusteella. Koska yrityksen toiminta on

tuttua, haastattelutilanteet olivat luontevia, täsmennyksiä asioihin oli helppo kysyä ja haastateltavat rohkenivat puhumaan vaikeistakin aiheista.

Opinnäytetyön lukija arvioi aineiston analysoinnin laatua, joten hänelle tulee tuoda esille, miten aineistoa on kerätty ja käyty läpi (Kostamo ym. 2022, 129). Aineiston analysointi aloitettiin alleviivaamalla tekstistä tutkimuksen kannalta keskeisimmät sanat ja asiakokonaisuudet ja lukemalla se useaan kertaan läpi, jotta siitä muodostui sisällöllisesti järkevä kokonaisuus tutkimusongelmaa silmällä pitäen. Työskentelyä jatkettiin tekemällä laaja käsitekartta tutkimusongelmaan liittyvien pääkäsitteiden ympärille. Merkityksellisyys, sitoutuneisuus, pitovoima, esihenkilö ja lähtökeskustelu nousivat tutkimuskysymysten pohjalta keskeisimpinä ja näihin teemoihin lähdettiin keräämään haastatteluista sisältöä. Aineistosta nousevat tärkeimmät tulokset ja huolellinen asioiden erittely pohjustavat tuotoksen syntymistä (Kostamo ym. 2022, 130).

Käsitekartan kokoamisen jälkeen teemoja supistettiin edelleen, koska sitoutuneisuus, merkityksellisyys ja pitovoima liittyvät kaikki hyvin läheisesti toisiinsa ja osittain tarkoittavat samaa, kun tutkitaan organisaation näkökulmasta työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Analyysivaiheessa tutkimuskysymyksiin saatujen vastausten perusteella alettiin hahmotella samanaikaisesti alustavaa runkoa toimeksiantajan lähtökeskustelulle ja -kyselylle.

5 LÄHTÖKESKUSTELUOHJEISTUKSEN LAATIMINEN INDOOR GROUPILE MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖIDEN KOKEMUSTEN POHJALTA

Opinnäytetyössä haettiin vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mitkä tekijät vaikuttavat huonekalumyyjän sitoutuneisuuteen Indoor Groupilla? Miten myymäläpäälliköt voivat vahvistaa organisaation pitovoimaa omalla työllään? Mitä tulee ottaa huomioon, kun organisaatio ottaa käyttöön lähtökeskustelun myymälähenkilöstölle?

Kaikki haastatellut myymäläpäälliköt pitivät työsuhteen elinkaaren vaiheista alkua kaikkein tärkeimpänä. Sopivan henkilön rekrytoinnilla ja hänen kunnollisella perehdyttämisellensä koettiin olevan merkitystä niin työntekijälle kuin organisaatiolle.

Perehdytys on ehdottomasti se, millä työn tekeminen voidaan saada etenemään hyvin tai sitten se voidaan saada etenemään huonosti. (H2)

Kaiken a ja o on se, että työntekijä tuntee, että hänet on otettu hyvin vastaan ja hän saa kunnollisen perehdytyksen. (H5)

Kuvio 2 osoittaa sanapilven muodossa, mitä ominaisuuksia ja tuntemuksia myymäläpäälliköt arvostavat rekrytoidessaan omaan yksikköönsä huonekalumyyjää.



Kuvio 2. Sanapilvi rekrytoinnissa tavoiteltavista ominaisuuksista ja tuntemuksista

Tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat ensivaikutelma, rekrytoitavan henkilön sopivuus työporukkaan ja myyntihenkinen asenne. Myymäläpäälliköiden korostamia tekijöitä työhaastattelutilanteessa olivat motivaation osoittaminen ja innostuneisuus alaa kohtaan.

Vastauksissa tuli esille, että epävarmuus leimaa uuden työntekijän palkkaamista niin esihenkilön osalta kuin yksikössä jo työskentelevien myyjien näkökulmasta. Myymäläpäällikön ja organisaation kannalta rekrytointitarve tulee osata ajoittaa oikein. Epävarmuutta voi aiheuttaa myös se, hakeeko avoinna olevaan työpaikkaan juuri ne potentiaaliset, oikeat ja sopivat ihmiset. Työntekijöiden näkökulmasta epävarmuutta koetaan ajoituksen suhteen: saadaanko uusi työntekijä joukkoon sopivaan ajankohtaan, jotta hänen täysipainoinen perehdyttämisensä on mahdollista. Jos rekrytointia ei hoideta ajoissa, huolta työntekijöissä voi aiheuttaa myös työn kuormitukseen liittyvät tekijät.

Se vaatii kaikilta paljon enemmän panostusta, että saadaan rekrytoitua henkilö hyvin ja saadaan hänet mukaan porukkaan. Jos kaikki joutuu neuvomaan, se on tosi raskasta sekä päällikölle että muille tiimiläisille. (H3)

Kunnollisen perehdytyksen merkitys työsuhteen onnistumiselle korostui jokaisen haastattelun vastauksissa. Tuotetietous ja myyntijärjestelmän osaaminen mahdollistavat kaikkia tyydyttävän toiminnan. Yksi myymäläpäälliköistä toi esille, että ajan puute vaikeuttaa perehdytystä. Jos sitä ei hoideta kunnolla, työntekijä ei pysty antamaan täyttä panostaan.

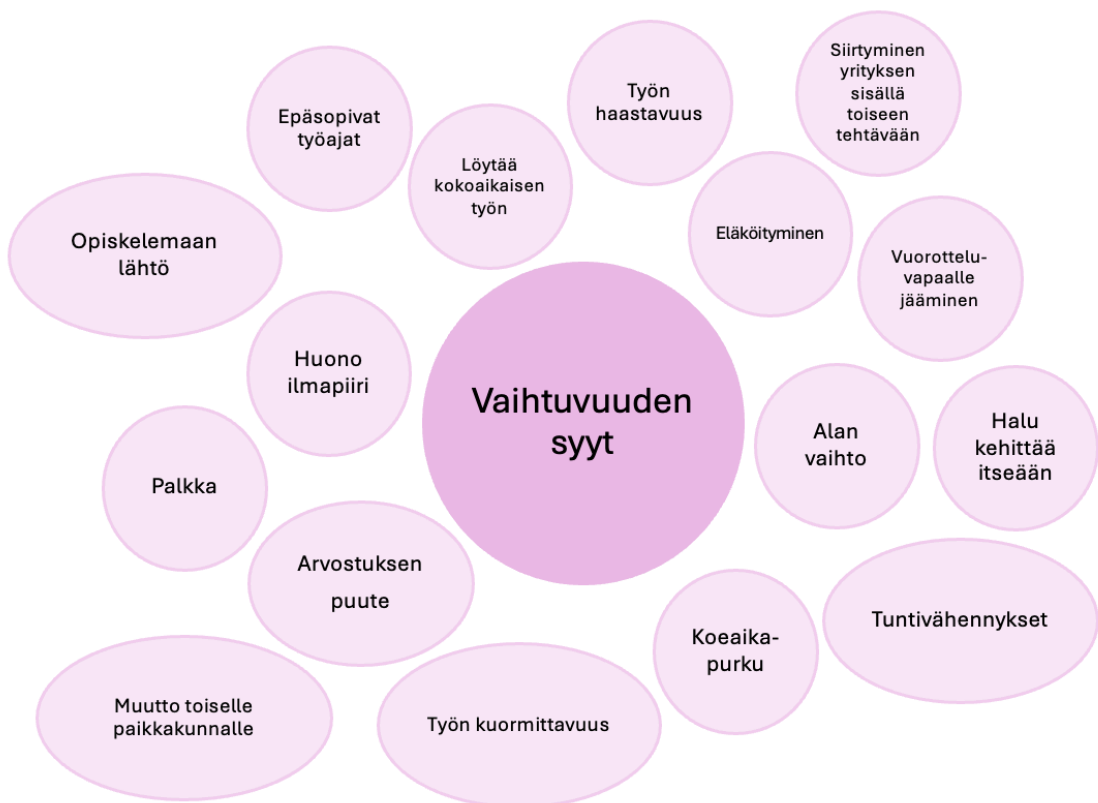
Työntekijän tulee tietää, mitä häneltä odotetaan. Näin työntekijä tuntee, että hän on tärkeä, kun hän saa sen opin perehdytyksessä. (H5)

Perehdytyksellä pääsee hyvin alkuun. Työ kehittää osaamista pikkuhiljaa. (H3)

Myymäläpäälliköiden mielestä myös työsuhteen elinkaaren vaiheista sen loppuun eli työntekijän irtisanoutumiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Yksi haastateltavista perustelee tätä sillä, että yrityksestä jää työntekijälle muisto hyvänä työnantajana ja että hän suosittelee työpaikkaa muille. Koska toimeksiantaja haluaa lähtökeskustelun käyttöön otolla ja siitä saatavilla palautteilla kehittää henkilöstökäytäntöjä kuten rekrytointia ja perehdytystä, tutkimuksen löydökset vahvistavat, että organisaatiossa on tarve myymälähenkilöstön lähtökeskustelulle.

5.1 Sitoutuneisuus huonekalumyyjän työssä

Työntekijävaihtuvuus on ollut haastateltujen pienempien yksiköiden myymäläpäälliköiden mukaan hyvin vähäistä. Suurempien myymälöiden esihenkilöt puolestaan harmittelevat viime vuosina kasvanutta vaihtuvuutta. Kuvioon 3 on kerätty tutkimuksessa esille tulleet vaihtuvuuden syyt Indoor Groupilla. Useammassa haastattelussa lähdön syynä korostui työn haastavuus. Osa ihmisistä kokee provisiopalkan ahdistavana, työmäärä asiakaspalvelun ulkopuolella mielletään suureksi tai työ on henkisesti vaikeaa ja työntekijä on halunnut vaihtaa helpompaan työhön. Työssä asetetaan tarkat myynnilliset tavoitteet ja jos myyjä ei saavuta niitä, hän voi kokea epäonnistuneensa. Työntekijä turhautuu, jos onnistumisia ei tule ja kun ei pääse myynnin tavoitteisiin, se vaikuttaa myös palkkaan.



Kuvio 3. Vaihtuvuuden syyt Indoor Groupissa myymäläpäälliköiden näkemysten mukaan

Arvostuksen puute työtä kohtaan ja työn kuormittavuus toistuvat vastauksissa lähes jokaisen haastateltavan kohdalla. Huonekalumyyjän työ sisältää yhä enemmän selvitettäviä asioita ja myynnin ulkopuolista tekemistä. Hiljattain uusittu

myyntijärjestelmä on lisännyt omalta osaltaan työn vaativuutta, sillä uuden opetelu ja muutokset ovat aina raskaita työntekijöille.

Osan vaihtuvuudesta myymäläpäälliköt kokevat luonnolliseksi. Opiskelemaan lähteminen, itsensä kehittäminen uralla eteenpäin tai nuoren työntekijän lähtö ulkomaille tai kokeilemaan muita työtehtäviä on normaalia vaihtuvuutta haastattelujen myymäläpäälliköiden mielestä. Yksi haastatelluista ottaa esille myös sen, miten ihmisten elämän arvot ovat muuttuneet viime vuosina ja se on lisännyt vaihtuvuutta jonkin verran.

Näitä pitkäaikaisia työntekijöitä lähti sillä tavalla, että kun yksi uskalsi lähteä kokeilemaan siipiään, niin toisetkin uskalsivat lähteä. (H1)

Minun mielestäni vaihtuvuus silloin, kun ihminen haluaa kehittyä ja siirtyä toisiin työtehtäviin, on hyvin luonnollista. (H4)

Välillä on ihan piristävää, että tulee joku uusi henkilö. Se antaa taas uusia näkemyksiä ja uusia ideoita. (H3)

Maylett & Wride (2017, 28) painottavat, että työntekijöiden sitoutuneisuus työhönsä näkyy niin asiakastyytyväisyydessä, yrityksen tuloksissa kuin vähäisempänä vaihtuvuutena. Indoor Groupille on menestymisen kannalta äärimmäisen tärkeää saada tietoa työntekijöiden sitoutumiseen liittyvistä tekijöistä. Työsuhteen aikana kehityskeskustelut ja jatkuva kommunikointi työntekijöiden kanssa tuovat työnantajalle tietoa siitä, mikä sitouttaa ihmisiä työhönsä. Työntekijän irtisanoutuessa tai lähtiessä yrityksestä määräaikaisen työsuhteen päättyessä, tätä tietoa voidaan kerätä lähtökeskustelussa.

Se kehitys ja se palaute, senhän pitää olla päivittäistä. Eihän se riitä, että pidät kerran vuodessa kehityskeskustelun ja se on muka siinä. Niitähän pitäisi olla viikoittain, päivittäin, kaikessa tekemisessä. (H4)

Myymäläpäälliköiden haastatteluista nousi kaksi ylivoimaisesti eniten esiintynyttä käsitettä työntekijöiden sitouttamiseen liittyen: erilaiset palkitsemiset ja työympäristön merkitys. Lähes jokaisessa haastattelussa mainittiin pienet arjen hetket, kuten pullakahvit, hyvänä huomionosoituksena onnistumisista. Myymäläpäälliköt myös kertoivat erilaisia tapoja tuoda kaikkien tietoon hyviä suorituksia. Yksi keino sitouttamiseen oli tulostaa myyjälle kohdistunut positiivinen asiakaspalaute kahvihuoneen pöydälle kaikkien näkyville. Toinen keino taas oli huomioida myyjä

suullisesti kehuun siinä hetkessä. Jokainen haastateltava puhui nimenomaan palkitsemisesta enimmäkseen sanojen muodossa, positiivisella palautteella. Yksi esihenkilö ei uskonut materiaan toimivana palkitsemisen muotona ja useampi kertoi palkitsemismahdollisuuksien pienentyneen, kun yrityksessä säästetään kuluissa. Lähes kaikissa haastatteluissa myymäläpäälliköt painottivat tasapuolisuutta huomioinneissa.

Aika vähän meillä on niitä palkitsemismahdollisuuksia. Ja olen sen kanssa tosi varovainen, sillä jos lähdet yhtä palkitsemaan, niin toinen saattaa ajatella, että minä tein tuon saman viime kuussa ja minua ei palkittu. (H3)

Yritän muistaa kehua sekä yksilöllisesti että porukassa, jos on jotain tehty hyvin. (H1)

Työympäristön, joukkuehengen ja hyvän työilmapiirin merkitys toistui työntekijöitä sitouttavana ja työn merkityksellisyyteen liittyen kaikissa viidessä haastattelussa useampaan kertaan ja eri teemojen osioissa. Jo rekrytointivaiheessa myymäläpäälliköt pohdiskelevat, kuka hakijoista sopii tiimiin parhaiten. Yksi haastatelluista kuvasi hyvin, että vaikka rekrytoitava henkilö olisi kuinka hyvä myyjä, niin jos porukkahenki ei ole kunnossa, yksikkö ei toimi.

Välillä totta kai suututaan toisillemme ja välillä nauretaan kippurassa, mutta meidän olemme näiden ihmisten kanssa enemmän tekemisissä kuin omien perheenjäsenemme kanssa. (H4)

Se, että on sellainen tunne, että arvostetaan työyhteisössä ja ylipäättäen, että on hyvä työilmapiiri ja hyvä olla siinä työpaikassa. (H3)

Ei välttämättä se, mitä työtä teet, vaan se, että saat niitä onnistumisia ja sen hyvänolon tunteen, että olet töissä siellä hyvässä porukassa. (H1)

Hyvää ja tervettä työilmapiiriä määrittää myymäläpäälliköiden mukaan myös se, että aina voi kysyä joko työkaverilta tai esihenkilöltä apua, jos sitä tarvitsee. Yksi myymäläpäällikkö kertoo kannustavansa tiimiä rohkeasti opettelemaan uusia asioita ja tietää, että matkalla sattuu myös virheitä: ”Jos niitä virheitä tulee, se ei haittaa, me korjataan ne ja niistä sää opit”. Pari haastateltavaa kertoi kokemuksestaan, kun työtiimistä joku on ajautunut porukan ulkopuolelle. Yksi työpaikkakiusaamiseen puuttunut myymäläpäällikkö toteaa, etteivät kaikki ole samaa mas-

saa. Hän jatkaa omasta kokemuksestaan, että kun kiusaamiseen pystyy puuttumaan ja saa sen loppumaan, porukasta tulee yhtenäinen. Sen voi havaita myös parempina tuloksina, kun energia suunnataan oikeaan paikkaan.

Sitoutumiseen vaikuttaa haastateltavien mukaan merkittävästi se, miten myyjä onnistuu työssään. Huonekalumyyjälle annetaan tietyt myynnilliset tavoitteet, joiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Siihen, onko myyjä tyytyväinen työhönsä, vaikuttaa toki paljon, saavuttaako hän tavoitteensa. Yksi haastatelluista esihenkilöistä tuokin esille sen, että jos myyjä jatkuvasti epäonnistuu tavoitteissaan, hän alkaa miettiä, onko hän oikeassa työssä. Tavoitteisiin pääsemisen lisäksi onnistumisen tunnetta työssä lisää vastauksien mukaan tyytyväiset asiakkaat ja heiltä tuleva hyvä palaute. Myyjälle tärkeää on myös huomata, kun samat asiakkaat tulevat ostoksille uudelleen.

Se on sitä onnistumista, että saa kauppaa ja myyntiä ja saa hyvää palkkaa, mihin on tyytyväinen. (H3)

Ihmiset, jotka ovat ulospäinsuuntautuneita, tykkäävät myös asiakaspalvelusta ja varsinkin siinä onnistumisesta. Ne ovat ne tekijät, mitkä saavat työn tuntumaan mielekkäältä. (H1)

5.2 Esihenkilötyö pitovoiman vahvistajana

Tutkimusaineistosta on havaittavissa, että osa myymäläpäälliköistä on suuren osan työajastaan mukana myyntitehtävissä. Se auttaa haastateltavien mukaan työntekijöitä näkemään myös esihenkilön osana tiimiä ja tekee hänestä helposti lähestyttävän, läsnä olevan. Vastauksissa esiintyi useasti myös se, että myymäläpäälliköt haluavat jakaa vastuuta ja ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan, kuitenkin käskyttämättä. Kuviossa 4 on nähtävissä, miten haastatellut esihenkilöt näkevät itsensä ja toimintatapansa työssään.



Kuvio 4. Myymäläpäällikön ominaisuuksia ja toimintatapoja

Tutkittavien vastauksista ilmenee, että esihenkilötyö vaatii jatkuvaa tasapainotusta. Toisaalta pitää olla tiukka, mutta silti joustava. Työntekijät haluavat heitä kohdeltavan tasapuolisesti, mutta ehdottomasti on huomioitava kaikkien yksilölliset tarpeet. Vaikka työssä kohdataan haasteita ja ongelmia, esihenkilön on pysyttävä positiivisena ja kannustavana. Työntekijät kaipaavat ohjausta ja tukea, mutta silti heille on annettava vastuuta.

Minä kohtelen kaikkia tasapuolisesti ja yritän omalla työlläni järjestää niille ihmisille menestymisen mahdollisuuksia. (H2)

Minä olen tietyllä tavalla aika tiukka, tietyissä asioissa. Eli pitää olla tietyt säännöt ja rutiinit, mitä me täällä kaikki noudatetaan. Mutta sitten olen kuitenkin tosi joustava esimerkiksi juuri työvuorojen suhteen. (H3)

Annan henkilökunnalle aika paljon vapauksia, jotta he löytävät itse ne toimivat toimintamallit tuolla myymälässä. Se, että en ole semmoinen käskyttävä, määräävä. (H1)

Työn kuormitus tuli poikkeuksetta esille jokaisessa haastattelussa ja siihen myymäläpäälliköillä on vaikuttamisen mahdollisuuksia esimerkiksi työvuorosuunnittelulla ja vapaapäivien sijoittelulla niin, että työntekijä pääsee palautumaan työhönsä. Nykyinen työmäärä kuormittaa, sillä huonekalumyyjän työ sisältää paljon

tehtävää asiakaspalvelun ja myynnin lisäksi. Vaihtuvuuden lisääntyminen on raskasta työntekijöille, koska uuden työntekijän perehdytys on tehtävä muun työn ohessa. Viime vuosina huonekalualalla tapahtunut myynnin lasku on vaikuttanut myyjien provisiokertymään, ja sitä kautta ansiot ovat olleet pienempiä. Se kuormittaa henkisesti eli aiheuttaa epävarmuutta ja huolta tulevaisuudesta. Muutama haastateltava ottaa esille myös arvostuksen heikentymisen huonekalumyyjien työtä kohtaan. Ennen palkitsemismahdollisuuksia oli enemmän. Myös yhteiset tapahtumat ja koulutustilaisuudet, joissa kollegoita toisista myymälöistä pääsi näkemään kasvotusten, ovat jääneet pois. Turhautumista työntekijöissä aiheuttaa yhden haastateltavan mukaan kaupan alalla vallitsevat nopeat ratkaisut, esimerkiksi markkinoinnin suhteen. Viime aikoina myös järjestelmämuutos on aiheuttanut useamman myymäläpäällikön esiin nostamaa turhautumista henkilöstössä.

Työn kuormitus tuo sitä negatiivisuutta ja energiaa menee, kuten sanoin, väärään paikkaan. (H4)

Avoimella vuorovaikutuksella ja turvalliseksi koetulla työympäristöllä on esihenkilöiden mukaan tärkeä merkitys työntekijöiden päivittäiseen työhön. Suuri osa haastatelluista myymäläpäälliköistä totesi vuorovaikutuksen olevan yksikössään avointa ja toimivaa. Lähes kaikki esihenkilöt toivat vastauksissaan ilmi, että he ovat mukana päivittäisessä myyntityössä ja sitä kautta myyjillä on pienempi kynnyks puhua asioista myymäläpäällikölle. Myös vaikeiden, mieltä askarruttavien ja huolta aiheuttavien asioiden esille ottamista piti suurin osa haastatelluista luontevana osana yksikkönsä toimintaa. Aaltonen ym. (2020, 260) painottavat psykologisesti turvallisen ilmapiirin myönteistä vaikutusta työyhteisöön. Toisten mielipiteitä kunnioitetaan, vaikka ne poikkeaisivat omista. He vielä jatkavat, että virheisiin suhtaudutaan sallivasti. Turvalliseksi koetussa ympäristössä ihminen voi olla oma itsensä ja käyttää myös luovuuttaan.

Me olemme kaikki tärkeitä, jokainen yksilö, joka täällä on. Kaikkia täytyy kuunnella. Kyllähän sinä välillä olet vähän psykologikin tässä. (H5)

Se on ihan mutkatonta. En ainakaan itse koe, että olisi asioita, joita ei uskaltaisi ottaa keskusteluun. (H2)

Minä aina painotan, että pitää tulla sanomaan, jos on jokin asia, mikä hiertää tai mikä ottaa päähän, koska asiahan ei korjaannu sillä, että tuolla keskenään valiteen jostain. (H3)

Haastatteluissa useampaan otteeseen mainittiin sitoutuneisuuteen liittyen lähiesihenkilön toiminta ja erityisesti läsnäolo, työn arvostus, työvuorosunnittelu ja haasteista motivoituminen. Myymäläpäälliköt painottivat, että he ovat aina apuna ja tukena, kun sille on tarvetta. Paikallistasolla lähiesihenkilöllä koettiin olevan iso merkitys työhön sitouttamisessa.

Minä en ole toimistopäällikkö. Minä olen niiden ihmisten kanssa ja läsnä koko ajan. Koska miten muuten minä voisin heitä ohjata. (H4)

5.3 Lähtökeskustelun ja -kyselyn suunnittelu

Tekemieni haastatteluiden perusteella osa myymäläpäälliköistä on vapaamuotoisesti keskustellut lähtevän työntekijän kanssa, mutta keskusteluista saatua tietoa ei ole kirjattu ylös tai jaettu laajemmin, vaan se on jäänyt ainoastaan myymäläpäällikön tietoon. Osalle haastatelluista myymäläpäälliköistä lähtöhaastattelu tai lähtökeskustelu oli käsitteenä vieras. Tätä tukee myös Lindströmin ym. (2023, 49) havainto siitä, ettei lähtöhaastattelua hyödynnetä Suomessa kunnolla ja lähtijät jäävät usein huomiotta eikä tarvittavaa arvostusta heiltä saatavalle palautteelle anneta.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet myymäläpäälliköt kokivat järkeväksi pitää lähtöhaastattelun irtisanomisajan kuluessa, lukuun ottamatta yhtä, joka koki, että työntekijä voi pelätä haastattelussa käytyjen asioiden vaikuttavan työtodistukseen. Suurin osa ajoittaisi keskustelun heti irtisanoutumisen jälkeen, jotta siinä ilmenneisiin epäkohtiin pystyttäisiin puuttumaan jo ennen työntekijän lähtöä. Toisaalta työntekijöillä on eripituisia irtisanomisaikoja, joten sekin tulee ottaa huomioon lähtökeskustelun ajankohtaa suunniteltaessa. Vastauksista on kuitenkin todettavissa, että haastattelu on järkevää pitää hyvissä ajoin.

Viimeistään kuukausi ennen lähtöä olisi hyvä käydä se keskustelu ihan kunnolla. Vähän turhaa se sitten on, kun toinen lähtee jo oviaukosta ulos, että kiitos tästä, katsotaan, mitä tehdään vai tehdäänkö mitään. (H1)

Se lähtökeskustelu pitäisi olla oikeasti vasta sen jälkeen, kun työntekijällä on jo työtodistus kädessä, koska sitten hän saattaa pelätä, että se vaikuttaa siihen työtodistukseen, jos hän sanoo jotain. (H3)

Yksi hyvin pitkään esihenkilötyössä ollut haastateltava kertoi käyvänsä vapaamuotoisen palautekeskustelun lähtevien työntekijöiden kanssa, olivat he sitten

kausityöntekijöitä tai pitempiaikaisesta työsuhteesta irtisanoutuvia. Tällä hetkellä esihenkilön kokemuksen mukaan alalla kärsitään ammattitaitoisen työvoiman puutteesta ja työnantajamaineeseen tulee kiinnittää huomiota. Kun työntekijälle jää hyvä ja reilu kuva työpaikasta ja hän kertoo siitä eteenpäin positiivista, on sillä iso merkitys bisnekseen.

Lähtökeskustelun sisältö on kaikkien haastateltavien myymäläpäälliköiden vastauksien mukaan hyvin selkeä. Lähdön syyt ja molemminpuolinen palaute tulisi käydä läpi vuorovaikutteisesti, kasvokkain, huomioiden tilaisuuden yksityisyys ja irtisanoutuvan työntekijän tunteet. Yksi myymäläpäällikkö peräänkuulutti myös työntekijän mahdollisuutta rauhoittua keskustelun jälkeen, koska tunteet voivat olla pinnassa. Myymäläpäälliköiden näkemykset lähtökeskusteluun liittyvistä haasteista tukivat opinnäytetyön tietoperustaa (ks. esim. Jadhav 2017, 41; Spain & Groysberg 2016) eli esihenkilöt pelkäävät, kertooko lähtevä työntekijä rehellisiä syitä lähtöonsä ja todenmukaista palautetta yrityksestä tai myymäläpäällikön toiminnasta. Hienotunteisuus on usein mukana tällaisissa tilanteissa eivätkä ihmiset halua loukata omaa esihenkilöään.

Työntekijä ei välttämättä aina sano oikeita syitä lähtemiseen. Se riippuu vähän henkilöstä. Kyllä siinä varmaan ollaan vähän hienotunteisiakin. (H2)

Ja ainahan sanotaan, että älä riko siltoja vanhaan työpaikkaan, niin voi olla, että halutaan lähteä sillä tavalla fiksusti. (H3)

Osa haastateltavista uskoi, että itse täytettävään kyselylomakkeeseen työntekijät rohkenisivat täyttää rehellisemmin lähtönsä syitä ja palautetta yrityksen toiminnasta. Vastauksista nousi esiin myös kausityöntekijät, kuten kesätyöntekijät, jotka voisivat täyttää pelkän kyselylomakkeen ja antaa lyhytkestoisemman työnoksensä ja kokemuksensa perusteella palautetta kirjallisesti. Kasvokkain käytävä lähtökeskustelu, joka vaatii kiireisen myymäläpäällikön aikaa, olisi käytössä pidempiaikaisen työntekijän lähtiessä yrityksestä.

Me olemme aika pienellä miehityksellä töissä ja esihenkilötkin ovat paljon siinä arjen pyörteessä kiinni. Joten on löydettävä sille se aika. Ja sitten siitä ei saisi tehdä liian kaavamaisista ja muodollista, vaan sen pitäisi olla vuorovaikutteinen hetki. (H2)

Tutkimuksen tulosten perusteella myymäläpäälliköt pitävät lähteiltä työntekijöiltä saatavaa palautetta tärkeänä oman työn kehittämisen kannalta. Suuri osa haastateltavista toi esille, että keskusteluista ja kyselyistä saatava palaute olisi hyvä raportoida niin organisaation HR-osaston kuin ylemmän johdon tietoon, jotta sitä voitaisiin käyttää henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen.

5.4 Lähtökeskusteluohjeistus ja -kyselylomake

Lähdin suunnittelemaan lähtökeskusteluohjeistusta ja -kyselyä jo samanaikaisesti analysoidessani tutkimustietoa tekemistäni haastatteluista. Kyselylomake lähti muodostumaan ensin, sillä sitä voi käyttää runkona myös lähtöhaastattelussa.

Jaoin lähtökyselyn (liite 3) viiteen eri aihepiiriin: taustatiedot ja lähdön syyt, työsuhteen alku, työyhteisö, esihenkilötyö ja työnkuvan kehittäminen. Aiheet muodostuivat opinnäytetyön tietoperustan ja haastatteluista saadun aineiston perusteella. Lähdön syyt- kysymys sisältää kaikki myymäläpäälliköiden esille tuomat syyt vaihtuvuuden taustalla. Ne kaikki oli perusteltua sisällyttää kyselyyn, koska samoja syitä voi esiintyä irtisanoutumisen yhteydessä myös jatkossa.

Ensimmäisessä versiossa ei ollut rekrytointiprosessista kysymystä, joten lisäsin toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella siihen liittyvän kysymyksen. Myymäläpäälliköiden kokemuksen perusteella on erittäin tärkeää, että työntekijä perehdytetään kunnolla työtehtäviinsä, jotta hän saa tarvittavat tiedot ja taidot suoritua työstä ja pääsee osaksi työyhteisöä. Sisällytin kysymyksen perehdytyksestä ja sen kehittämisestä tuotokseen.

Kyselyssä on kolmen kysymyksen osio työyhteisön toimintaan liittyen. Hyvän työilmapiirin, me-hengen ja työyhteisöön kuulumisen merkitys toistui myymäläpäälliköiden haastatteluissa työntekijöitä sitouttavina tekijöinä. Sen vuoksi tästä aiheesta valikoitui oman otsikkonsa alle muutama kysymys. Opinnäytetyön tuloksista on luettavissa, että esihenkilöllä on suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja viihtymiseen työssä. Työntekijän auttamisesta ja tukemisesta, työn arvostamisesta, tasapuolisesta kohtelusta, työhyvinvoinnista, palautteenannosta ja

palkitsemisesta muodostui omat kysymykset esihenkilötyö-otsakkeen alle. Kyselyn lopussa irtisanoutuva työntekijä saa vielä vastata työnkuvan kehittämiseen liittyviin kysymyksiin.

Kun olin tehnyt alustavan version lähtökyselystä, lähetin sen toimeksiantajalle. Kävimme sen jälkeen Teams-palaverissa läpi, mitä muutoksia ja kehitysehdotuksia heillä oli kyselyyn. Heidän mielestään kysely oli jo tällaisenaan hyvin kattava, mutta heillä oli muutamia pieniä lisäyksiä siihen. Kävimme myös keskustelua siitä, voisiko kesätyöntekijälle olla kevyempi kysely, jossa kysymyksiä olisi vähemmän ja ne painottuisivat monivalinta- tai rasti ruutuun kysymyksiin. Olimme molemmat samaa mieltä, että kausityöntekijälle olisi hyvä olla erillinen, kevennetty versio kyselystä.

Toimeksiantajalla on käytössä sähköinen järjestelmä, jonka kautta kyselyn voi lähettää irtisanoutuvalle työntekijälle. Vastaukset palautuvat suoraan HR-henkilöstölle. Kyselyyn ei tule työntekijän nimeä, mutta tulimme siihen tulokseen, että siinä on aiheellista kysyä myymälä, jossa irtisanoutuva työntekijä on työskennellyt. Näin pystytään jatkossa seuraamaan, jos samaan myymälään kohdistuu toistuvasti samoja lähdön syitä. Anonymiteetti ei siis täysin toteudu ja toimeksiantajan on jatkossa aiheellista pohtia, antavatko työntekijät rehellisiä vastauksia kysymyksiin, kun vastaukset voi kohdentaa tiettyyn myymälään.

Toimeksiantaja oli oikein tyytyväinen lähtökyselyn loppuun liitettyyn kiitostekstiin. Palautteen jälkeen ryhmittelin vielä kysymyksiä paremmin sopivien teemojen alle. Poistin myös yhden kysymyksen, joka oli hyvin samankaltainen toisen kanssa.

Kyselyn valmistumisen jälkeen oli helppo tehdä lähtökeskusteluohjeistus (liite 2) esihenkilöitä varten. Vaikka lähtöhaastattelu on vapaamuotoinen, siinä on hyvä käyttää tukena ja runkona lähtökyselyä. Ohjeistuksen alkuun perustelin esihenkilöille huolellisesti, mitä hyötyä lähtöhaastattelun pitämisestä on. Hyötyjä löytyy sekä opinnäytetyön tietoperustasta että esihenkilöiden haastatteluista. Vaikka osalle haastatelluista lähtöhaastattelu oli käsitteenä vieras, he pystyivät kuitenkin näkemään sen positiiviset vaikutukset organisaation ja oman työn kehittämisen kannalta.

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että lähtökeskustelu kannattaa pitää reilusti ennen työntekijän viimeistä työpäivää. Sen vuoksi lähtöhaastattelun ajankohdalle suosituksena ohjeistuksessa on pitää keskustelu hyvissä ajoin. Keskustelun sisällön osalta ei ole tarkkaa määritelmää, mutta siinä kannattaa käyttää lähtökyselyä pohjana. Aiemmat lähtökeskustelusta tehdyt tutkimukset ja myymäläpäälliköiden haastattelut tukivat sitä, että tilanteesta kannattaa tehdä mahdollisimman miellyttävä irtisanoutuvalle työntekijälle. Vaikka tilanne on vuorovaikutteinen, esihenkilö on silti enemmän kuuntelijan roolissa. Nämä seikat tulivat osaksi ohjeistusta.

Seuraavaksi lisäsin tietoa lähtökyselystä saadun palautteen jatkokäsittelystä HR-osastolla. Ohjeistus loppuu muistutukseen siitä, kuinka tärkeää on kiittää työntekijää hänen työpanoksestaan yritykselle.

6 YHTEENVETO

6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat huonekalumyyjien sitoutuneisuuteen Indoor Groupilla ja miten myymäläpäälliköt voivat omalla työllään vahvistaa organisaation pitovoimaa. Myymäläpäälliköiden haastatteluista saadut tulokset tukevat tietoperustan lähteiden löydöksiä. Näiden tietojen pohjalta syntyi opinnäytetyön tuloksena lähtökyselykäytäntö ja -lomake Indoor Groupin käyttöön.

Haastatellut myymäläpäälliköt pitivät työsuhteen elinkaaren vaiheista tärkeimpinä alkua ja loppua. Alussa syntyy tärkeä pohja koko työsuhteelle, kun työntekijä otetaan osaksi työyhteisöä ja hän saa tarvittavan opin, jotta voi menestyä työssään. Organisaation toiminta työsuhteen loppuvaiheessa määrittää sitä, millainen kuva työntekijälle jää yrityksestä ja työstä, kun hän irtisanoutuu. Lähtevä työntekijä voi antaa yritykselle tietoa, jonka avulla voidaan parantaa työn houkuttelevuutta, kehittää työn toimintatapoja ja vähentää vaihtuvuutta.

Tutkimuksen tuloksena kokeneilta myymäläpäälliköiltä saatiin kattavasti tietoa huonekalumyyjien sitoutumiseen vaikuttavista ja työssä merkityksellisyyttä lisäävistä tekijöistä. Palkitseminen eri muodoissaan koetaan merkitykselliseksi. Varsinkin aineeton palkitseminen, kuten positiivinen palaute, huomiointi onnistumisen hetkellä ja kiitos hyvin tehdystä työstä korostui vastauksissa. Motivaatiota parantavana ja työpaikkaan sitouttavana tämä palkitsemisen muoto on palkkaa merkityksellisempi myös Viitalan (2021, 105) mukaan.

Sitoutumisen kannalta tärkeää on löytää tehtävään juuri oikea henkilö, joka on myyntihenkinen, haluaa päästä hänelle asetettuihin tavoitteisiin ja sopii hyvin työporukkaan. Jokaisessa haastattelussa toistui useaan kertaan me-henki ja työpaikan ilmapiiri. Onnistuneella rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa siihen positiivisesti (Viitala 2021, 71).

Myymäläpäälliköillä on oman työn kautta mahdollisuus vaikuttaa organisaation pitovoimaan eli huolehtia siitä, että työntekijät kokevat työssään merkitykselli-

syyttä ja voivat hyvin. Työsuhteen aikana esihenkilö huolehtii työntekijän hyvinvoinnista työssä. Myymäläpäälliköt toivat esille, että sitä voi tukea avoimella vuorovaikutuksella, työntekijöiden tasapuolisella kohtelulla, työvuorosunnittelulla ja mielekkäillä työtehtävillä. Työ ei saa olla fyysisesti eikä psyykkisesti liian kuormittavaa. Työvälineiden, kuten ohjelmistojen ja koneiden, sujuva toiminta helpottaa päivittäistä työtä. Työntekijöiden hyvinvointia lisää myymäläpäälliköiden mukaan turvallinen, luottamukseen perustuva ilmapiiri, jossa myös virheet ja epäonnistumiset sallitaan. Luottamuksen tiimissä nostavat esille myös Lange ja Järvinen (2019, 155–156), jotka kertovat sen pohjautuvan itsekunnioitukseen ja haavoittuvuuden näyttämiseen työssä. Työssä vallitseva vuorovaikutuskulttuuri vaikuttaa merkittävästi työntekijäkokemukseen. Kun asioista uskalletaan puhua ja palautetta annetaan, työntekijät ovat tyytyväisiä työssään. (Aarnikoivu 2023, 66.)

Tutkimuksen mukaan esihenkilön läsnäololla on työntekijöille suuri merkitys. Kun myymäläpäällikkö on tavoitettavissa ja myös mukana päivittäisessä myyntityössä, työntekijöiden on vaivattomampaa antaa palautetta. Kun esihenkilö on lähellä työntekijöitä, hänen on helpompi puuttua asioihin, olla tukena työssä ja huomata mahdollisia kehityskohteita. Myymäläpäällikön apu ja tuki auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja näin työntekijällä on paremmat mahdollisuudet onnistua työssään. Esihenkilö tukee työntekijän kehittymistä ja tavoitteisiin pääsyä toimivan vuorovaikutuksen ja palautteen avulla sekä tarjoaa sopivasti haastetta (Aarnikoivu 2023, 88–89).

Haastatellut esihenkilöt toivoivat lähtökeskusteluista saadun palautteen antavan heille työkaluja oman työn muokkaamiseen, jotta työntekijät viihtyvät ja kokevat merkityksellisyyttä työssään. Samat haasteet ja ongelmat, joita aiemmin tehdyistä tutkimuksista löytyi, olivat myös myymäläpäälliköiden suurimmat huolenaiheet lähtöhaastatteluun liittyen. Henkilökemioihin liittyvät asiat, rehellinen palaute myymäläpäällikön työstä ja toimintatavoista ja todenmukaiset lähdön syyt toistuvat esihenkilöiden haastatteluissa aiheina, joista lähtevän työntekijän voi olla vaikeaa puhua.

6.2 Pohdinta

Kun sain Indoor Groupilta ehdotuksen lähtökeskustelusta aiheeksi opinnäytetyölle, innostuin siitä välittömästi. Aihe oli vieras minulle ja halusin ehdottomasti tietää ja oppia siitä lisää. Opintojeni suuntautuminen esihenkilötyöhön ja johtamiseen pohjusti kattavasti kehittämistyön aihetta.

Käydessäni läpi lähtökeskustelusta tehtyjä aiempia tutkimuksia ja aiheeseen liittyvää lähdekirjallisuutta, minulle vahvistui se, että lähtöhaastattelu kannattaa järjestää ja siitä saatava palaute hyödyntää. Aion ehdottomasti hyödyntää sitä tulevaisuudessa, jos työskentelen esihenkilötehtävissä.

Opinnäytetyön tekemiseen oli aikaa noin puoli vuotta ja aikataulu piti hyvin. Minulla säilyi motivaatio tehdä työtä, koska aihe oli mielenkiintoinen ja siihen sisältyi useita erilaisia vaiheita. Loppuvaiheessa tehty kehittämistyön tuotos oli helppo toteuttaa tietoperustan, haastatteluista saadun tiedon ja oman huonekalumyyjänä kartuttamani kokemuksen perusteella.

Pidin koko prosessin ajan kiinni siitä, että käytän opinnäytetyössä vain laadukkaita ja tuoreita lähteitä. Koska opintoni ovat suuntautuneet esihenkilötyöhön ja johtamiseen, minulle oli vaivatonta koota tietoperustasta kehittämistyötä tukeva kokonaisuus. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelut mahdollistivat vapaamuotoisemman etenemisen tilanteessa, mutta etukäteen suunnitellun rungon avulla haastateltavia oli helppo ohjata opinnäytetyön teemojen pariin. Analysoin haastattelut huolellisesti ja sain vastaukset tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyöstä tuli selkeä kokonaisuus. Toimeksiantaja oli tyytyväinen kehittämistyön tuloksena syntyneeseen lähtökyselylomakkeeseen ja -ohjeistukseen.

Kun Indoor Group ottaa käyttöön lähtökeskustelun, jatkotutkimusaiheena voisi tutkia, mitä hyötyjä lähtöhaastattelupalautteesta on organisaatiolle ollut ja miten sitä on hyödynnetty henkilöstökäytäntöjen kehittämisessä. Lisäksi sitoutuneisuutta voisi tutkia huonekalumyyjien näkökulmasta eli yhtenevätkö heidän näkemyksensä myymäläpäälliköiden kanssa sitoutuneisuuteen vaikuttavista tekijöistä työssä. Tutkimukseen voisi haastatella myös organisaatiosta irtisanoutuneita työntekijöitä.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Aarnikoivu, H. 2023. Jatkuvan keskustelun malli. Helsinki: Kauppakamari.
- Baker, T. 2022. The Future of Human Resources: Unlocking Human Potential. 1st edition. New York: Business Expert Press.
- Erikoiskaupan liitto ETU ry 2023. Talouden alavire suuri haaste erikoiskaupalle – nämä yritykset menestyvät vaikeista ajoista huolimatta. 28.9.2023. Viitattu 8.9.2024 <https://www.etu.fi/uutiset/arhi-kivilahti-talouden-alavire-suuri-haaste-erikoiskaupalle-nama-yritykset-menestyvat-vaikeista-ajoista-huolimatta.html>.
- Erikoiskaupan liitto ETU ry 2024. Tilastot huonekalukauppa. Viitattu 8.9.2024. <https://www.etu.fi/tietopalvelu/tilastot/huonekalukauppa.html>.
- Givens-Skeaton, S. & Ford, L. 2018. Exit Interviews: The Impact of Perceived Sensitivity and Perceived Threat on Individuals' Willingness to Disclose. *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 18(5), 85–107. Viitattu 14.7.2024 <https://doi.org/10.33423/jop.v18i5.276>.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.
- Indoor Group 2024. Yritys. Viitattu 8.9.2024 <https://www.indoorgroup.fi/yritys/2>.
- Jadhav, R. M. 2017. Exit interviews- A Unique Chance to Analyze the Opinions of Departing Employees. *Splint International Journal of Professionals*, Vol. 4(6), 40–43.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- KH Group 2023. Vuosikertomus 2023. Viitattu 8.9.2024 <https://khgroup.com/wp-content/uploads/2024/03/KH-Group-vuosikertomus-2023.pdf>.
- Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House.
- König, C.J., Richter, M. & Isak, I. 2022. Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment. *Emerald Publishing Limited*, Vol. 45(3), 381-397. Viitattu 14.7.2024 <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0148>.
- Lange, I. & Järvinen, K. 2019. Pelko pois: Kohti rohkeaa johtamista. Helsinki: Alma Talent.

Lindström, S., Savaspuro, M. & Dufva, M. 2023. Kiitti mulle riitti: Näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista. Helsinki: Alma Talent.

Mannermaa, K. 2024. Työntekijätaidot: Käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Maylett, T. & Wride, M. 2017. The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results. 1st edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen – Opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön: Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Spain, E. & Groysberg, B. 2016. Making Exit Interviews Count. Harvard Business Review 4/2016. Viitattu 9.5.2024 <https://hbr.org/2016/04/making-exit-interviews-count>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

- Liite 1. Teemahaastattelun runko
- Liite 2. Lähtökeskusteluohjeistus
- Liite 3. Lähtökyselylomake

Liite 1 Teemahaastattelun runko

Myymäläpäälliköiden haastattelu teemoittain

Kummalla ketjulla, Askolla vai Sotkalla, työskentelet ja missä päin Suomea myymälä sijaitsee?

Kuinka monta henkilöä alaisuudessaasi työskentelee?

Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilötehtävissä Indoor Groupilla?

Työhön sitoutuneisuus:

Millaisia ominaisuuksia tavoittelet rekrytoidessasi uuden työntekijän?

Millainen työntekijävaihtuvuus omassa yksikössäsi on ja miten suhtaudut siihen?

Työsuhteen elinkaareissa on erilaisia vaiheita (kuvio 1). Mitkä kolme vaihetta ovat mielestäsi kaikkein tärkeimmät ja miksi?

Minkä syyn vuoksi työntekijät lähtevät Askolta/Sotkalta?

Ovatko huonekalumyyjät tyytyväisiä työhönsä? Mikä turhauttaa heitä työssä?

Millä keinoin työntekijöitä voisi sitouttaa huonekalumyyjän työhön paremmin?

Millainen vuorovaikutuksen kulttuuri yksikössäsi on?

Lähtökeskustelu:

Missä vaiheessa irtisanomisaikaa lähtökeskustelu kannattaa mielestäsi pitää?

Mitä asioita pidät tärkeänä lähtöhaastattelussa?

Mitä haasteita näet lähtöhaastatteluiden pitämisessä?

Millä tavalla mielestäsi lähtökeskustelusta saatavaa tietoa tulisi raportoida Indoor Groupilla ja kenen saataville tämä tieto on järkevää tuoda?

Millaisessa tilanteessa olisi hyvä käydä lähtökeskustelu kasvokkain ja millaisessa tilanteessa puolestaan riittäisi kyselylomakkeella tehtävä lähtökysely?

Mistä aiheista työntekijöiden on vaikeaa puhua lähtökeskustelussa?

Merkityksellisyys työssä:

Kerro, miten ja mistä mielestäsi merkityksellisyys koostuu sisustusmyyjän työssä. Kuvaile itseäsi ja toimintatapojasi esihenkilönä.

Miten huolehdit työntekijän hyvinvoinnista työsuhteen aikana?

Miten palkitset työntekijöitä hyvästä suorituksesta?

Millainen palautekulttuuri yksikössäsi on?

Miten selvität työntekijän yksilölliset tarpeet työtä koskien?

Liite 2 1(2). Lähtökeskusteluohjeistus

Lähtökeskustelukäytäntö myymälähenkilöstölle

Kun irtisanoutuvan työntekijän kanssa käydään lähtökeskustelu, voidaan häneltä saada tietoa ja palautetta, jonka mukaan pystytään kehittämään henkilöstökäytäntöjä. Lähtöhaastattelun järjestämisestä on myös positiivista hyötyä työnantajakuvan kannalta. Työntekijälle jää hyvä ja välittävä kuva yrityksestä, kun hänen kanssaan käydään keskustelu, jossa molemmat osapuolet pystyvät antamaan palautetta. Lähtevän työntekijän mielipiteet ja kehitysideat ovat yrityksen toimintojen kehittämisessä merkityksellisiä. Kun esihenkilö kiittää työntekijän työpanosta, jää hänelle yrityksestä ja työsuhteesta positiivinen kuva ja hän kertoo siitä varmasti eteenpäin ystäville, tuttaville ja potentiaalisille Askon/Sotkan työnhakijoille. Lähtökeskustelussa käydään läpi työntekijän lähdön syitä, työyhteisön toimintaa, esihenkilötyötä ja työnkuvan kehittämistä.

Ajankohta ja paikka

Lähtökeskustelu kannattaa käydä irtisanomisajan puitteissa, hyvissä ajoin, ennen työntekijän viimeistä työpäivää. Työntekijällä on oikeus kieltäytyä keskustelusta niin halutessaan. Keskustelulle kannattaa varata reilusti aikaa ja häiriötön paikka, jotta siinä vallitsee rauhallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri.

Keskustelun sisältö

Lähtöhaastatteluun voi ottaa lähtökyselylomakkeen pohjaksi keskustelulle. Keskustelu on hyvä pitää vapaamuotoisena ja vuorovaikutteisena, jotta se on työntekijälle mahdollisimman miellyttävä tilanne. Kannattaa kuitenkin huomioida, että osa kyselyn aiheista voi olla työntekijälle vaikeita. Esimerkiksi omalle esihenkilölle voi olla vaikeaa antaa palautetta hänen työstään ja ihmisten välisiin suhteisiin ja ongelmiin liittyvät asiat voivat olla hankalia käsiteltäviä. Esihenkilö on keskustelun aikana enemmän kuuntelijan roolissa ja pyrkii säilyttämään tunnelman positiivisena. Mahdollisuuksien mukaan lähtöhaastattelun voi pitää toinen esihenkilö tai joku HR-henkilöstöstä.

Liite 2 2(2). Lähtökeskusteluohjeistus

Lähtökeskustelusta saatu palaute

Täytetty lähtökyselylomake palautuu HR-henkilöstölle ja he keräävät siitä saatua tietoa ja palautetta. Tarvittaessa tehdään toimenpiteitä henkilöstökäytäntöihin kuten rekrytointiin tai perehdytykseen, työnkuvaan, työympäristöön tai esihenkilötyöhön.

Kiitos

Kiitä lopuksi työntekijää hänen panoksestaan yrityksen hyväksi. Pieni konkreettinen muistaminen kuten lounas, kukkakimppu tai lahja osoittaa arvostusta tehdystä työstä ja ajasta yrityksessä.

Liite 3 1(4). Lähtökyselylomake

Lähtökysely Indoor Group

Taustatiedot ja lähdön syyt

Kummalla ketjulla, Askolla vai Sotkalla, työskentelit Indoor Groupilla?

- Asko
- Sotka
- Molemmissa

Missä myymälässä työskentelit?

Työsuhteesi kesto Indoor Groupilla?

- alle 6 kk
- 6 kk – 11kk
- 1–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- yli 10 vuotta

Lähdön syy

- Määräaikaisen työsuhteen päätyminen
- Eläköityminen
- Muutto toiselle paikkakunnalle tai ulkomaille
- Työpaikan vaihto, pysyn huonekalualalla
- Työpaikan vaihto toiselle alalle
- Aloitan opiskelun
- En vielä tiedä, mitä teen tämän työn jälkeen

Jos vastasit määräaikaisen työsuhteen päätyminen tai eläköityminen, siirry seuraavien kahden kysymyksen yli.

Mitkä seuraavista syistä ovat vaikuttaneet päätökseesi lähteä työtehtävästäsi?

(Voit valita useampia)

- Epäsopivat työajat
- Työn kuormittavuus
- Työtuntien vähyys
- Huono työilmapiiri
- Huono palkka
- Arvostuksen puute työtäni kohtaan
- Työssä ei ole etenemismahdollisuuksia

Liite 3 2(4). Lähtökyselylomake

- Huono johtaminen
- Puutteet työkaluissa (esim. käyttöjärjestelmät, ohjelmat)
- Tavoitteet ovat liian korkeita saavuttaa
- Työ sisältää liikaa muuta kuin myyntityötä
- Erimielisyydet työyhteisössä
- Työvuoro-/vapaatoiveitani ei kuunnella/toteuteta
- Työpaikan arvot eivät kohtaa omieni kanssa
- En saa osallistua päätöksiin
- Työ ei ole tarpeeksi haastavaa
- En saa tarpeeksi palautetta työstäni
- Muu syy, mikä _____
- Ei mikään edellisistä

Haluatko perustella tai kertoa lisää edellisen kysymyksen valinnoista?

Työsuhteen alku

Vastasiko rekrytointiprosessissa kerrottu työnkuva todellista?

- Kyllä
- Ei
- En osaa/halua sanoa

Jos vastasit ei, mikä siinä ei vastannut rekrytinnissa kuvattua?

Oliko perehdytys työtehtäviisi riittävä?

- Kyllä
- Ei
- En osaa/halua sanoa

Jos vastasit ei, miten perehdytystä voisi mielestäsi kehittää?

Työyhteisö

Millainen työilmapiiri työyksikössäsi vallitsi?

- Hyvä
- Huono

Liite 3 3(4). Lähtökyselylomake

- Siltä väliltä
- En osaa/halua sanoa

Jos vastasit huono, mikä on näkemyksesi mukaan syy siihen?

Koitko kuuluvasi joukkoon työyhteisössämme?

Esihenkilötyö

Saitko esihenkilöltä tarpeeksi apua ja tukea työssäsi?

- Kyllä
- En
- En osaa/halua sanoa

Koitko, että työpanostasi arvostettiin työsuhteesi aikana?

- Kyllä
- En
- En osaa/halua sanoa

Jos vastasit edelliseen en, miten arvostusta olisi mielestäsi voitu osoittaa?

Kohteliko esihenkilö kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti?

- Kyllä
- Ei
- En osaa/halua sanoa

Jos vastasit ei, miten se näkyi, ettei esihenkilö kohdellut kaikkia tasapuolisesti?

Miten työhyvinvointi huomioitiin ja onko siinä mielestäsi kehitettävää? Mitä voisi kehittää?

3 4(4). Lähtökyselylomake

Saitko tarpeeksi palautetta työstäsi?

- Kyllä
- En
- En osaa/halua sanoa

Miten onnistumisista palkitsemista voisi mielestäsi kehittää Indoorilla?

Työnkuvan kehittäminen

Suosittelisitko tätä työpaikkaa muille? Kerro miksi suosittelisit tai miksi et?

Mistä pidit eniten tässä työssä? Missä olemme onnistuneet?

Mikä asia ei mielestäsi toimi tässä työssä? Missä on parantamisen varaa?

Mitä muutoksia työnkuvaan tulisi mielestäsi tehdä, jotta työ olisi mielekkäämpää?

Lämmin kiitos vastauksistasi.

Niiden avulla voimme kehittää työtä ja organisaation käytäntöjä paremmiksi.

Kaikkea hyvää tulevaan!