

Sanna Räisänen

LÄHTÖHAASTATTELU JOHTAMISEN TYÖKALUNA

LÄHTÖHAASTATTELU JOHTAMISEN TYÖKALUNA

Sanna Räisänen
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, johtaminen ja organisaatiot

Tekijä: Sanna Räisänen

Opinnäytetyön nimi: Lähtöhaastattelu johtamisen työkaluna

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Syksy 2015

Sivumäärä: 44 + 1

Työn toimeksiantajana on Suomen johtava majoitus- ja ravintola-alan yritys joka työllistää noin 5500 työntekijää. Kohdeyrityksellä ei ole ollut johtamisen tueksi työkalua, jolla tutkittaisiin yrityksessä tapahtuvan henkilöstön vaihtuvuuden syitä. Tietoa ei ole kerätty systemaattisesti eikä näin ollen tilastollista tietoa ole eikä vertailua ole pystytty tekemään.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda lähtöhaastattelujärjestelmästä toimiva työkalu johtamisen tueksi. Lähtöhaastattelujärjestelmän avulla kohdeyritys pystyy analysoimaan toimintaansa sekä kehittämään organisaatiotaan saadun palautteen perusteella. Lähtöhaastatteluista saatujen tulosten perusteella nähdään, onko kohdeyrityksen kehityskohteena johtaminen, työhyvinvointi, palkkaus vai jokin muu työsuhteeseen läheisesti liittyvä aihe.

Tietoperustana opinnäytetyössä on käytetty henkilöstöhallintoon liittyvää kirjallisuutta sekä ulkomaisia internet-julkaisuja. Työ on tehty kehittämiskohteena toiminnallisen opinnäytetyön menetelmän, sillä varsinaisia tutkimuskysymyksiä ei toimeksiannon perusteella pystytty asettamaan ja lopputuloksena on käytäntöön tuleva työväline. Tilastollista tutkimusta vaihtuvuuden syistä on mahdotonta suorittaa, sillä aikaisempaa tilastollista tietoa ei kohdeyrityksellä aiheesta ollut.

Aineistona on käytetty myös kohdeyrityksen palveluksessa toimivien esimiesten haastatteluja. Esimiesten valikoinnissa on otettu huomioon kohdeyrityksen toiminta valtakunnallisesti sekä liiketoiminnan harjoittaminen useilla eri liikeideoilla. Haastatteluja ei ole käytetty niinkään lähteenä, vaan lähtöhaastattelulomakkeen luomisen pohjana.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi lähtöhaastattelulomake, joka siirrettiin automaattiseen palautteenantojärjestelmään. Järjestelmän avulla tulosten analysointi on helppoa ja tilastollisen vertailun tekeminen mahdollista. Työssä perehdyttiin myös lähtöhaastatteluun johtavaan prosessiin, josta on tehty prosessikaavio. Prosessimainen lähestymistapa muuttuviin toimintatapoihin on yleisessä käytössä kohdeyrityksessä, sillä tiedon tulee välittyä saman sisältöisenä kaikille esimiehille.

Opinnäytetyö jättää tilaa jatkotutkimuksille ja aiheen kehittämiseksi. Haastattelun sisältöä voidaan tulevaisuudessa kehittää vastaamaan keski- ja ylemmän johdon irtisanoutumista koskeviin aihealueisiin ja työn kiertoa sitouttamisen välineenä tutkia tarkemmin.

Asiasanat: lähtöhaastattelu, vaihtuvuus, johtaminen, organisaation kehittäminen, yrityskuva, osamisen johtaminen, sitouttaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business economics, management and organizations

Author: Sanna Räisänen

Title of thesis: Exit interview as an utilization for management

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2015 Number of pages: 44 + 1

The commissioner of this thesis is a leading operator in restaurant and hotel business in Finland and has approximately 5500 employees. The case company has not had a tool to measure employee turnover. Data has not been collected systematically and therefore there is no previous statistical information about the subject.

The primary aim of the Bachelor's thesis was to create a practical tool for management support using exit interview questionnaire. With the answers collected from the exit interview questionnaires, the case company can analyze its operations and develop its organization. The outcomes of these interviews will determine where development is needed the most, be it management, work satisfaction, wages or something else closely related to employee turnover.

The data was collected through reviewing appropriate literature and internet publications. Because it was not possible to determine research questions and the outcome is a functional tool, the thesis has been conducted with the methods of a project-based thesis. It was not possible to conduct a statistical comparison due to lack of information.

Material has been also collected by interviewing the case company's foremen. The case company's operations nationwide and various business concepts have been taken into account in selecting the interviewees. The interviews have been used more of as a base for the questionnaire than as a source.

A result of this thesis is an exit interview questionnaire, which was transmitted to an automatic online survey platform. With the help of this platform, the data from the interviews can be easily analyzed and it enables execution for statistical comparison. This project-based thesis makes oneself familiar with the procedure behind the exit interview by presenting a process chart. Process based approach is commonly used in the case company, therefore the information substance remains invariable.

The thesis leaves room for follow-up research. Research could be conducted by developing the exit interview questionnaire to concern also upper level management and to study work circulation as a mean to commitment employees.

Keywords: exit interview, employee turnover, management, development of organization, company image, knowledge management, employee commitment

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Lähtökohtatilanne	6
1.2	Tavoitteet ja rajaus	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	8
2.1	Menetelmät ja työtavat	8
2.2	Aikataulu ja työn kulku.....	9
3	LÄHTÖHAASTATTELU	11
3.1	Lähtöhaastattelun määritelmä	11
3.2	Hyödyt ja haasteet.....	11
3.3	Lähtöhaastatteluun johtava prosessi	12
3.4	Organisaation ja henkilöstötuottavuuden kehittäminen	15
4	JOHTAMISEN OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	17
4.1	Oikea esimies oikealla paikalla.....	17
4.2	Esimies osaamisen johtajana	18
4.3	Osaamiskartoitus.....	19
4.4	Työkierto.....	20
5	YKSITYISYYDEN SUOJA	22
5.1	Yksityisyyden suojan määritelmä	22
5.2	Henkilötietolaki	22
5.3	EU:n tietosuojauudistus.....	24
6	LÄHTÖHAASTATTELULOMAKE	27
6.1	Lähtöhaastattelulomakkeen saate.....	27
6.2	Lähtöhaastattelulomakkeen luominen	28
6.2.1	Perustiedot ja työtehtävät.....	30
6.2.2	Työyhteisö ja johtaminen	31
6.2.3	Kehittymismahdollisuudet	33
6.2.4	Palkkaus ja palkitseminen.....	34
6.2.5	Kohdeyritys Oy.....	35
7	POHDINTA.....	38
	LÄHTEET.....	42
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni olen kuvannut hotelli- ja ravintola-alalla toimivalle yritykselle laaditun lähtöhaastattelujärjestelmän luontiprosessia. Opinnäytetyössäni selvitetään, miten prosessi aloitetaan ja mitä keinoja lähtöhaastattelulomakkeen rakentamiseen olen käyttänyt. Työni aiheen sain työharjoittelupaikkani henkilöstöpäälliköltä.

Kohdeyritys on Suomen johtava hotelli- ja ravintola-alan toimija, joka työllistää valtakunnallisesti n. 5500 henkilöä. Yritykseen kuuluu 47 hotellia ja yli 230 ravintolaa. Toimintaa harjoitetaan useilla eri konsepteilla.

1.1 Lähtökohtatilanne

Kohdeyrityksellä ei ole aikaisemmin ollut käytössään järjestelmällistä toimintatapaa kerätä tietoa henkilöstön vaihtuvuuden syistä. Käytössä on ollut manuaalinen paperilomake, jonka käyttäminen organisaatiossa on ollut hyvin satunnaista eikä tietoja ole koottu yhteen.

Kohdeyrityksessä ei ole luotu selkeitä toimintamalleja siitä, kuka haastattelujen tuloksia kartoittaa ja tulkitsee. Koska haastattelut on tehty paperilomakkeelle, tulosten teemoittaminen ja analysointi on ollut työlästä. Opinnäytetyöni kehityskohde on merkityksellinen, koska sen avulla kohdeyritys saa kerättyä tietoa henkilöstön vaihtuvuuden syistä.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Kehityskohteen tavoitteena on luoda lähtöhaastatteluprosessista toimiva ja järjestelmällinen sähköinen työkalu johtamisen tueksi. Lähtöhaastatteluista nousevien teemojen avulla kohdeyritys pystyy kartoittamaan vaihtuvuuden tekijöitä: löytyykö syy esimerkiksi palkkauksesta, johtamisesta vai työhyvinvoinnista. Henkilöstötuottavuuden tunnuslukuja seurattaessa havaitaan, että jossain on kehittämisen paikka, mutta ei tiedetä missä. Kohdeyrityksen tavoitteena on myös kehittää johtamista toimipaikoissaan. Hyvällä osaamisen johtamisella ja esimiestaidoilla on suuri merkitys vaihtuvuuden vähenemiseen.

Olen rajannut kehityskohteen koskemaan kohdeyrityksen palveluksessa olevien työntekijöiden ja esimiesten lähtöhaastatteluja. Opinnäytetyössäni en tule käsittelemään ylemmän johtoportaan, esimerkiksi aluepäälliköiden tai ketjujohtajien, lähtöhaastatteluja. HR-tunnuslukujen käsittelyn olen rajannut koskemaan vain muutamaa lukua, joihin henkilökunnan vaihtuvuudella on vaikutusta. Tämä jättää mahdollisuuden aiheen kehittämisen jatkamiselle ja lisäselvitysten tekemiselle. Kun lähtöhaastattelujärjestelmä on otettu käyttöön, tulevaisuudessa pystytään analysoimaan kehityskohteen laajamittaisempia vaikutuksia kohdeyrityksen HR-tunnuslukuihin.

Tietoperustana opinnäytetyössäni olen käyttänyt kohdeilmiöstä kirjoitettua kirjallisuutta sekä internet-julkaisuja. Koska kohdeyrityksellä ei ole aikaisempaa tilastollista tietoa vaihtuvuuden syistä, en voi käyttää näitä tietoja lähteenä tai tehdä kehittämiskohteesta tilastollista vertailua. Lähtöhaastatteluilta itsestään ei varsinaisesti löydy kirjallisuutta, mutta aihetta sivutaan muissa teoksissa. Aiheesta löytyy kansainvälisiä julkaisuja, joita olen myös käyttänyt lähteinä.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Luku esittelee opinnäytetyössä käyttämiäni menetelmiä ja työtapoja sekä työni aikataulua. Menetelmien ja työtapojen valintoja olen esitellyt perustellen.

Työn kulku kertoo siitä, miten olen laittanut prosessin alulle ja mitä asioita olen ottanut huomioon työtä tehdessäni. Luvussa esitellään käytännönläheisesti se, miten olen päässyt toimeksiantajan työlle asetettuihin tavoitteisiin.

2.1 Menetelmät ja työtavat

Tein tämän opinnäytetyön toiminnallisen opinnäytetyön menetelmin kehittämistehtävänä. Kehittämiskohteena oli kohdeyrityksen lähtöhaastattelujärjestelmä. Toiminnallisen opinnäytetyön menetelmä sopii valittuun aiheeseen, koska varsinaisia tutkimuskysymyksiä ei pystytä asettamaan ja opinnäytetyöni lopputuloksena on konkreettinen työväline eli produkti, johtamisen tueksi.

Toimeksiantajayritys haluaa pysyä tuntemattomana. Tästä syystä työssäni viitataan kohdeyritykseen. Olen huomionut tämän valmiin produktin julkaisemisessa sekä prosessien kuvauksissa ja laatinut ne niin, ettei kohdeyritystä voida niistä tunnistaa.

Jotta myös haastateltavien anonymiteetti säilyisi, viittaan heihin opinnäytetyössäni muodossa H1 (haastateltava 1), H2 (haastateltava 2) ja niin edelleen. Tiedonkeruussa olen käyttänyt teemahaastattelun menetelmiä. Haastatteluihin tuli valituksi HR-palveluiden avustuksella 12 kohdeyrityksen eri liikeideoissa työskentelevää toimipaikan esimiestä. Haastateltavien valinnassa otettiin huomioon myös kohdeyrityksen toiminta valtakunnallisesti.

Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina puhelimitse ja nauhoitin puhelut haastateltavien luvalla. En esittänyt niinkään valmiita kysymyksiä, vaan haastattelut olivat avoimia, täysin strukturoimattomia keskusteluja haastateltavan ja minun välillä. Valmiita, strukturoituja, kysymyksiä esittämällä ei mielestäni saada aiheeseen sitä tietoa, mitä se tarvitsee. Strukturoidut kysymykset esitetään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä ennalta laadittua lomaketta käyttäen eikä selventäville

kysymyksille näin jää tilaa. Haastatteluiden avulla halusin selvittää esimiesten mielipiteitä ja käsityksiä kohdeyrityksen henkilökunnan vaihtuvuuden syistä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 204–212.)

Haastatteluihin valittiin sellaisten yksiköiden esimiehiä, joissa on kohdeyrityksen HR-palveluiden huomioiden mukaan tapahtunut henkilökunnan vaihtuvuutta. Mukaan valikoitui myös muutamia sellaisten yksiköiden esimiehiä, joissa henkilökunnan vaihtuvuus on vähäistä. Näin sain tietoperustaan toisenkin näkökulman, joka näkyi haastatteluiden teemoissa. Esimiehet jakoivat näkemyksiään vaihtuvuuden syistä, mitkä vaihtelivat sen liikeidean mukaan missä hän työskentelee. Näkemyksiin ja mielipiteisiin vaikuttavat osaltaan haastateltavan taustat ja työkokemus. Haastatteluja olen käyttänyt opinnäytetyössä lähinnä lähtöhaastattelulomakkeen luomisen pohjana, en niinkään lähteenä.

Tiedonkeruukäytännön tulee olla perusteltua, joten haastattelua ei ole valittu opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi pohtimatta sen soveltuvuutta kehityskohteelle. Tiesin jo ennalta, että haastattelut tuovat esille vastauksia monelta eri taholta ja suunnalta. Haastattelemalla pystyin esittämään selventäviä kysymyksiä ja saamaan tarkempaa tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–212.)

2.2 Aikataulu ja työn kulku

Kehityskohteen toimeksiannon sain keväällä 2015 työharjoittelujaksoni loputtua. Opinnäytetyöni valmistumisajankohdaksi asetettiin lokakuu 2015. Työni on edennyt sille asetetussa aikataulussa.

Aiheen tarkennuttua kartoitin HR-palveluiden avulla kohdeyrityksen esimiehiä haastatteluihin. Varasin haastatteluihin tarpeeksi aikaa, koska avoimen haastattelun kestoa ei voi ennalta määrittää. Kevään ja alkukesän haastattelujen jälkeen aloitin lomakkeen luonnin, samalla kirjoittaen opinnäytetyöni teoriaa ja perehtymällä aiheeseen tarkemmin. Lomakkeen valmistelussa käytin apunani pilotointia eli esitutkimusta. Pilotoinnilla kartoitin lomakkeen epäkohtia, eteneekö lomake loogisesti ja ovatko kysymysasettelut tarpeeksi selkeitä.

Ensimmäisen pilotoinnin paperiselle, manuaaliselle lähtöhaastattelulomakkeelle suorittivat kohdeyrityksen HR-palveluiden esimiehet. Parannusehdotuksia tuli kysymysasetteluihin muutamassa

osiossa sekä tarpeettomia kysymyksiä poistettiin. Manuaalinen lomake sai positiivista palautetta sen loogisesta etenemisestä sekä johtamista käsittelevästä osiosta.

Kun olin tehnyt tarvittavat parannukset manuaaliseen lomakkeeseen, rakensin sen sähköiseen, automaattiseen palautejärjestelmään Surveypalliin. Tässä vaiheessa tein lomakkeelle toisen pilotoinnin. Lähetin kohdeyrityksen HR-palveluiden työntekijöille linkin kyselyyn ja pyysin heitä antamaan vastauksensa kuvitteellisena henkilönä. Näin sain samalla kerättyä tietoa, vaikkakin vain kuvitteellista, jotta pystyn perehtymään kuinka vastauksia käsitellään ja analysoidaan ohjelman avulla. Näiden kyselyiden tuloksia ei tulla tässä työssä esittelemään, koska automaattiseen palautejärjestelmän käyttämiseen liittyvät seikat eivät tuo kohdeyritykselle lisäarvoa.

Sähköisen lomakkeen pilotoinnissa huomattiin epäloogisuus vastaajan perustietoja kysyttäessä mitä manuaalisen lomakkeen pilotointi ei tuonut esille. Vastaajakokemus oli aivan erilainen käytettäessä sähköistä versiota, minkä vuoksi toisen pilotoinnin suorittaminen oli produktille hyvin olennaista. Muutin palautteen perusteella kyselyn rakennetta ja jaoin valmiin kyselypohjan kohdeyrityksen viestinnästä vastaavalle henkilölle. Hän muokkaa käyttöön tulevan sähköisen lomakkeen kohdeyrityksen graafisen ohjeistuksen mukaiseksi.

Koska kehityskohde tuo muutoksia kohdeyrityksen tämän hetkisiin toimintatapoihin liittyen työntekijän työsuhteenpäättymisilmoituksen antamiseen, olen luonut tätä varten prosessikaavion. Kaaviossa olen esittänyt kaikkien irtisanoutumiseen liittyvien osapuolten tehtävät prosessin aikana. Prosessimainen toimintatapa on yleistä kohdeyrityksessä, sillä prosessikaaviot helpottavat tiedon siirtymistä saman sisältöisenä suurelle joukolle esimiehiä. Kaaviota esitellään alaluvussa 3.3.

3 LÄHTÖHAASTATELU

Lähtöhaastattelu on keskeinen keino yritykselle kerätä informaatiota sen toiminnasta. Tämä luku avaa tarkemmin lähtöhaastattelua käsitteenä sekä prosessina, mitä se pitää sisällään ja mitä sillä pyritään saavuttamaan. Luvussa esitellään haastattelujen kohdeyritykselle tuomia hyötyjä ja haasteita.

Muutamien henkilöstötuottavuuteen vaikuttavien tunnuslukujen avulla esitetään, miten henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa kohdeyrityksen tulokseen. Aikaisempien tunnuslukujen tilastollista vertailua ei ole tehty, koska vaihtuvuuden syistä ei ole ollut tietoa.

3.1 Lähtöhaastattelun määritelmä

Lähtöhaastattelu on yritysten käyttämä kysely organisaation palveluksesta irtisanoutuvalle työntekijälle. Haastattelu voidaan suorittaa suullisesti työntekijää haastatteleamalla, tekemällä kirjallinen lomakekysely tai lähettämällä työntekijälle linkki sähköiseen kyselyyn. Menetelmää käyttämällä pyritään selvittämään muun muassa sitä, miksi työntekijä irtisanoutuu työnantajan palveluksesta. Näiden syiden selvittäminen on organisaation kehityksen kannalta olennaista, varsinkin jos irtisanoutuva työntekijä lukeutuu yrityksen tai yksikön avainhenkilöihin.

Se mitä lähtöhaastatteluilla pyritään organisaation toiminnasta selvittämään, tulisi määritellä myös yrityksen henkilöstöstrategiassa. Keskitytäänkö haastatteluilla saamaan tuloksia yleisillä liiketoiminnan tasoilla vai halutaanko keskittyä tutkimaan tarkemmin esimerkiksi johtamista tai työhyvinvointia? Tämän yritys pystyy määrittelemään haastattelun runkoa laatiessaan. Henkilötietoihin ja yksityisyyden suojaan liittyviä asioita käsitellään tarkemmin luvussa viisi.

3.2 Hyödyt ja haasteet

Sähköisen lähtöhaastattelujärjestelmän luominen on erinomainen keino kerätä tietoa organisaatiosta ja sen toiminnasta. Kohdeyrityksen toiminnan laajuuden vuoksi HR-palvelujen suorittama suullinen lähtöhaastattelu on käytännössä mahdoton toteuttaa. Irtisanoutuva työntekijä pystyy kat-

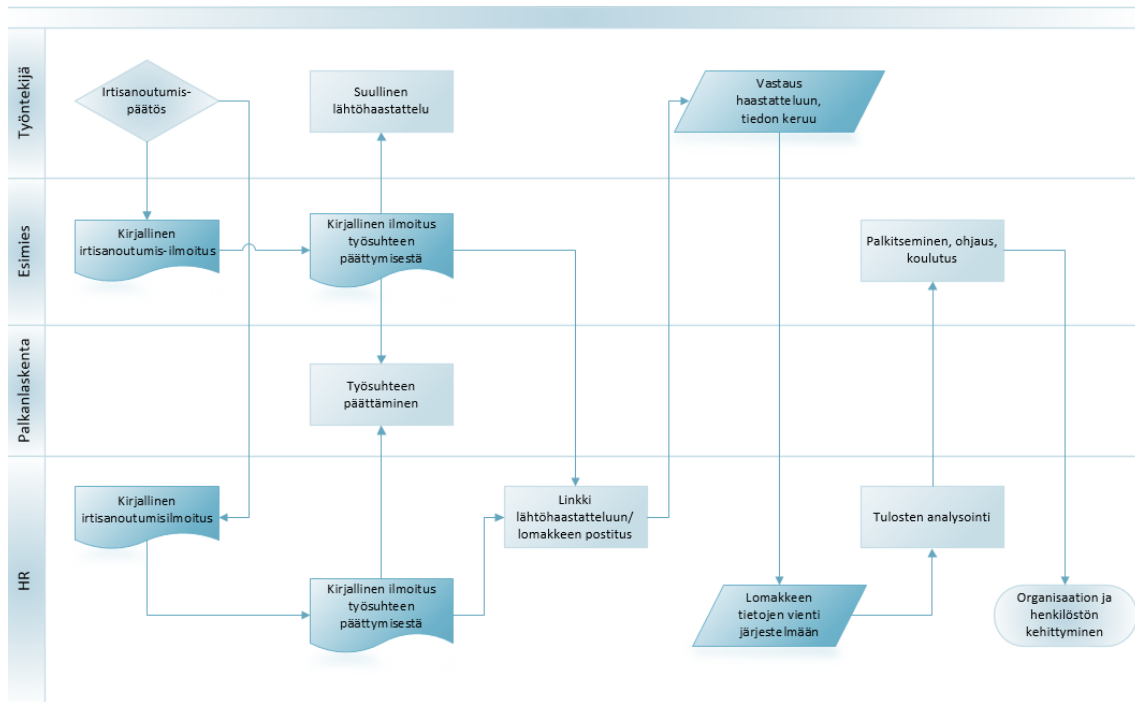
somaan päättymässä olevaa työsuhdettaan vapautuneemmin ja objektiivisemmin ja näin ollen antamaan rakentavaa palautetta. Samaa palautetta on käytännössä haasteellista saada sellaiselta työntekijältä, joka on edelleen työsuhhteessa kohdeyritykseen. Kun lähtöhaastattelulomakkeen sisältö on luotu niin että se käsittelee kaikki työsuhteeseen liittyvät asiat, haastattelun vastauksista hyötyy koko organisaatio. (Businessballs 2015, viitattu 28.8.2015.)

Jonkin asteisen lähtöhaastattelun voi käynnistää jo siinä vaiheessa irtisanoutumisprosessia, kun työntekijä antaa irtisanoutumisilmoituksensa. Haastattelemani esimiehet kävivät kaikki irtisanoutumiseen johtavien syiden pintapuolisen kartoituskeskustelun työntekijän kanssa. Irtisanoutumisaika on tärkeää aikaa, jotta irtisanoutuvalta henkilöltä saataisiin kerättyä mahdollisimman paljon tietoa liittyen hänen työtehtäviinsä. Tämä korostuu varsinkin silloin, jos työntekijä toimii asiantuntijatehtävissä ja lukeutuu yrityksen avainhenkilöihin. Näin ollen lähtöhaastattelua voidaan pitää tärkeänä tekijänä hiljaisen tiedon siirtymisessä. (Businessballs 2015, viitattu 28.8.2015.)

Organisaatiokulttuurin avoimuuden ja luottamuksen puute luovat haasteita lähtöhaastatteluprosessin läpiviemiselle. Jos organisaatiolla ei ole itsevarmuutta altistaa toimintaansa kritiikille, lähtöhaastattelujärjestelmän käyttäminen voidaan lakkauttaa tai sitä ei tuoda lainkaan käytäntöön. Oman haasteensa prosessiin tuo se, miten irtisanoutumistilanne hoidetaan toimipaikassa. Jos irtisanoutumistilanne hoidetaan ammattitaidottomasti ja huonossa hengessä, lähtöhaastattelun tuloksista ei kannata odottaa kovinkaan rakentavia. Työntekijä kokee, että hänen työpanostaan ja ammattitaitoaan ei ole arvostettu, joten miksi auttaa organisaatiota kehittämään toimintaansa hänen avullaan. (Businessballs 2015, viitattu 28.8.2015.)

3.3 Lähtöhaastatteluun johtava prosessi

Lähtöhaastatteluun johtavaa prosessia on kuvattu kuviossa yksi. Prosessi alkaa työntekijän irtisanoutumisilmoituksesta, jonka hän antaa kirjallisena lähimmälle esimiehelle. HR-palvelujen kirjoilla olevat työntekijät antavat ilmoituksen omalle HR-palvelulle. Irtisanoutumisilmoituksen antamisen jälkeen alkaa irtisanoutumisaika. Ajan pituus riippuu siitä, kuinka kauan työntekijä on ollut kohdeyrityksen palveluksessa. Useat kohdeyrityksen esimiehet käyvät tässä vaiheessa pintapuolisesti suullisen lähtöhaastattelun ja tiedustelevat, mitkä seikat ovat johtaneet irtisanoutumiseen.



KUVIO 1. Prosessikaavio lähtöhaastattelujärjestelmän käyttöön.

Esimies täyttää irtisanoutumisilmoituksen perusteella lomakkeen jolla ilmoitetaan työsuhteen päättymisestä ja lähettää ilmoituksen oman osakeyhtiönsä palkanlaskijalle. Palkanlaskija päättää työsuhteen irtisanoutumisajan loputtua ja maksaa lopputilin sekä sen mukana mahdolliset muut korvaukset. Palkanlaskija lähettää myös verokortin sekä työtodistuksen työntekijälle.

Lähtöhaastattelulomakkeen lähettäjänä toimii luontevimmin mielestäni kohdeyrityksen HR-palvelut. HR-palvelut on ulkopuolinen taho, jonka edustaja ei ole työskennellyt kyseisessä toimipaikassa. Ulkopuolisuus herättää luottamusta vastata myös esimiestä koskeviin kysymyksiin (Valvisto 2005, 116). Jos työntekijällä ei ole mahdollisuutta vastata kyselyyn lähetetyn linkin kautta, HR-palvelut lähettää hänelle postitse kaavakkeen, jonka mukana on vastauskuori. Lomakkeen palaututtua HR-palvelut vie vastaukset sähköiseen järjestelmään.

Jotta HR-palvelut saavat tiedon yksiköiden irtisanoutuneesta työntekijästä, nykyisiä toimintamalleja tulisi muuttaa niin, että esimies lähettää työsuhteen päättymisilmoituksen henkilön yhteystietoineen myös HR-palveluun, ei ainoastaan omalle palkanlaskijalleen. Tämä vaatii pieniä muutoksia lomakkeeseen, jolla ilmoitetaan työsuhteen päättymisestä. Lomakkeeseen tulee lisätä kohta yhteystietojen ilmoittamiselle.

Kohdeyrityksellä on ollut käytössään lomake lähtöhaastattelua varten, jonka esimies on voinut tulostaa yrityksen intrasta. Lomakkeen käytöstä ei tiettävästi ole laadittu ohjeistusta, jonka vuoksi lomakkeen käyttö on ollut hyvin satunnaista. Haastattelemistani esimiehistä suurin osa ei ollut kuulutkaan lomakkeesta. Muutama haastateltavista oli käyttänyt sitä, mutta jatkotoimenpiteet vastausuhteen suhteen olivat olleet epäselvät. Näin lomake tietoineen oli jäänyt yksikköön kirjavin arkistointitavoin. Luvussa viisi tullaan käsittelemään tarkemmin tähän liittyvää tietosuojaa sekä yksityisyyden suojaa työelämässä.

Mielestäni prosessimainen toimintatapa on kohdeyrityksen kannalta paras vaihtoehto, sillä toimipaikkoja ja esimiehiä on paljon. Selkeän prosessikaavion avulla saadaan koko organisaatio toimimaan samalla tavalla ja rutiinit vakiinnutettua. Koska kohdeyrityksessä on jo nyt vakiintuneet rutiinit sekä suhteellisen selkeät organisaatoroolit, pienen muutoksen tuominen toimintatapoihin, kuten työsuhteen päättymisilmoituksen lähettäminen palkkakonttorin lisäksi myös HR-palveluun, tulisi käytännössä olla helppoa. Kuten Kesti asian kiteyttää, organisaatiossa voi paremmin jakaa työtehtäviä ja kehittää osaamista, kun prosessit ja roolit ovat kaikkien tiedossa (2014, 141).

Kesti määrittelee henkilöstöhallinnon toiminnot prosessimaisessa toimintatavassa vaativiksi. Hänen mukaansa näiden toimintojen on tuettava kokonaisvaltaista organisaation osaamista sekä esimiestyön kehittämistä ja varmistettava tiedonkulku. Haasteen kohdeyrityksen tiedonkululle tuo jo ennestään suuri jaettavan informaation määrä. Jaettavasta informaatiosta tulisi eriyttää oleellisin sekä tiivistää vähemmän tärkeitä yhteen viestiin. Prosessien läpiviennissä on osallisena useita eri tahoja ja silloin vaaditaan laaja-alaisempaa kehittämisotetta. Prosessimainen toimintatapa mahdollistaa nopeinkin reagoinnin muutoksiin. (2005, 149.)

Nykyajan teknologia mahdollistaa useita tapoja sisäiseen viestintään, on se sitten kohdeyrityksen intra tai sähköposti, yksikään niistä ei syrjäytä suoria keskusteluja käsiteltävästä aiheesta asiaosaisten välillä. Avoin keskustelu antaa mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja väärinkäsitysten riski pienenee. Kuten edellä on kerrottu, jaettavan informaation määrä on toisinaan suuri. Viestiä voidaan tulkita eri tavoin ja tällöin informaation sisältö ei ole samanlaista jokaiselle viestin vastaanottajalle. (Österberg 2014, 199–202).

HR-palveluiden ja esimiesten välistä tiedonkulkua voitaisiin parantaa järjestämällä yhteisiä palaveriteita yksittäisten toimipaikkakäyntien sijaan. Kerran vuodessa järjestettäisiin esimiespäivät, jolloin

kaikki kokoontuisivat yhteen. Muiden palavereiden apuna pystyttäisiin käyttämään videoneuvottelun mahdollistavaa tekniikkaa, jotta kustannukset eivät nousisi kohtuuttomiksi. Yhteiset tapaamiset selkeyttäisivät esimiesten käsitystä siitä, mitä HR-palvelut käytännössä tekee. Tämä avaisi entisestään organisaatioeroja ja nopeuttaisi prosessien läpivientä.

3.4 Organisaation ja henkilöstötuottavuuden kehittäminen

Organisaation kehittämisellä tarkoitetaan toimintatapoja, joiden avulla lisätään sen jäsenten sekä organisaatioyksiköiden välistä yhteistyötä. Kehittämiskohteet ja käytettävät toimintatavat muuttuvat kyseisen organisaation iän ja ulkopuolelta tulevien muospaineiden mukaan. Toimi yritys millä alalla hyvänsä, nykyinen haastava taloudellinen tilanne sekä asetettujen tehokkuusvaatimusten saavuttaminen edellyttävät organisaation kehittämistä jotta se pystyisi pitämään elinkelpoisuutensa. (Kauhanen 2006, 29.) Sähköinen lähtöhaastattelujärjestelmä auttaa organisaatiota itseään kehittämään henkilöstön ja esimiesten kehittymisen kautta. Järjestelmä on luotu johtamisen työkaluksi, jotta epäkohtiin pystyttäisiin puuttumaan ja lisäämään henkilöstön tuottavuutta.

Yksi HR-tunnuslukuista, missä henkilöstöjohtamisen ongelmat näkyvät, on henkilöstökulujen osuus kokoaikaista palkallista kohti (HCCF, Human Capital Cost Factor). Henkilöstöjohtamisen ongelmat kasvattavat työkyvyttömyysmaksuja, sairauspoissaolojen kuluja sekä kasvattavat vaihtuvuudesta aiheutuvia kustannuksia ja näin ollen vaikuttavat henkilöstökulujen kasvuun. Kuluja kasvattavat myös kustannustehokkuuteen vaikuttavat ylityöt. Ylitöillä saatetaan korvata lisääntyneitä sairaslomia, mikä kuormittaa henkilökuntaa. (Kesti 2004, 19).

Toimenpiteiden tulokset tulisi laskea henkilöstötuottavuutta kehitettäessä käyttökatteeseen asti. Muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin lisätään henkilöstökulut ja tämä summa vähennetään liikevaihdosta. Jäljelle jäävä summa jaetaan yrityksen henkilöstömäärällä ja näin saadaan käyttökate henkilöä kohti. Käyttökate henkilöä kohti kertoo tehdyn työn tuloksen ja sitä analysoimalla nähdään henkilöstökehittämisen lopulliset tulokset. (Kesti 2004, 20).

Jotta henkilöstötuottavuuden suuntaa pystytään analysoimaan, siihen tarvitaan tunnusluku joka reagoi tarpeeksi nopeasti muutoksiin. Tehokkain tunnusluku muutosten kartoittamiseen saadaan kun yrityksen myyntikate jaetaan henkilöstökuluilla (HCROI, Human capital Return On Investment). HCROI kertoo, kuinka paljon myyntikatetta jokainen henkilöstöön sijoitettu euro tuottaa. Myyntikate

saadaan liikevaihdosta vähentämällä muuttuvat kulut. Muuttuvia kuluja ovat muun muassa raaka-aineet, tarvikkeet ja ostopalvelut. (Kesti 2004, 20–22).

Muuttuvissa kuluissa on mukana myös harkitsemattomia ostopalveluita sekä hävikkiä. Harkitsemattomia ostopalveluita voivat kohdeyrityksessä olla muun muassa työntekijän tilaaminen alihankkijalta, vaikka omaa henkilökuntaa olisi ollut käytettävissä tai kyseinen työvuoro olisi voitu hoitaa jo vuorossa olevalla henkilökunnan määrällä. Näiden ylimääräisten kustannusten vähentämisellä saadaan kasvatettua myyntikatetta, henkilöstökuluihin taas pystytään vaikuttamaan henkilöstökohentamisen avulla. (Kesti 2004, 20–22).

Henkilöstön voidessa paremmin ja tehokkaammin sekä työhyvinvoinnin ollessa hyvä, sairauspoissaolot vähenevät ja näin pienentävät henkilöstökuluja. Henkilöstön vaihtuvuus on vähäisempää eikä siitä aiheudu ylimääräisiä kustannuksia, kuten perehdytyksen aiheuttamia kuluja. Tunnusluvulle tulisi asettaa ala- ja ylätasot, jolla päästään tavoitteen mukaiseen käyttökatteeseen. Hälytysrajat kertovat, tulisiko toimintaa tehostaa vai onko siinä potentiaalia kasvuun. (Kesti 2004, 20–22).

4 JOHTAMISEN OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Hyvällä esimiestyöllä ja johtamistaidoilla on suora vaikutus liiketoiminnan tuloksellisuuteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Tässä luvussa perehdytään johtamiseen ja osaamisen johtamiseen palvelualalla toimivassa yrityksessä.

Johtamista tarkastellaan esimiehen näkökulmasta sekä pohditaan sitä, millainen johtamisen ja sitouttamisen apuväline työnkierto voisi olla. Osaamisen johtamisessa tarkastellaan myös esimiehen valmiuksia johtaa omaa osaamistaan.

4.1 Oikea esimies oikealla paikalla

Terminä esimies tulisi ennemmin ymmärtää ammattina kuin asemana, koska hyväksi johtajaksi voi opetella. Österberg määrittelee hyvän esimiehen ominaisuuksiksi rehellisyyden, avoimuuden, oikeudenmukaisuuden, luotettavuuden, sitkeyden, tasapuolisuuden ja joustavuuden. Esimiehen tulee omata hyvä paineensietokyky ja kyetä tunnistamaan omat virheensä sekä kehityskohteensa. Näitä ominaisuuksia esimiestyö vaatii niin ryhmien kuin yksilöidenkin johtamisen osaamisessa. Ihmisten johtamisessa tulee osata ottaa huomioon heidän arvonsa, persoonansa ja motivaatiotekijänsä. Kun eri arvoja arvostavista yksilöistä muodostetaan ryhmä, johtamisessa tulee ottaa huomioon ryhmädynamiikkaa koskevia seikkoja. Esimies joutuu pohtimaan miten monimuotoista ryhmää johdetaan, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin. (2014, 127–129).

Ensimmäinen työpaikka esimiehen ”ammattissa” on merkityksellinen kummankin kannalta, niin työntekijän kuin yrityksen. Ikävä kyllä joissain tapauksissa työntekijän odotukset ja kyvyt eivät vastaa sitä, mitä rooli esimiehenä vaatii. Kasvaneiden vastuiden ja laaja-alaisempien työtehtävien kirjo saattaa yllättää uuden esimiehen, varsinkin jos perehdytystä on laiminlyöty. Työ itsessään saattaa olla uudelle esimiehelle tuttua, mutta työsuhdeasioiden hoito vaatii kunnollista perehdytystä. Esimiesasemassa aloittelevan työ on alkuun täynnä epäonnistumisia ja näistä vastoinkäymisistä pääsee yli vain kypsä, aina valmis kehittymään oleva persoonallisuus. (Valvisto 2005, 81–83).

Vaikka esimiehellä olisikin jo vuosien kokemus työyhteisönsä johtamisesta, ei se tarkoita etteikö hän tarvitsisi valmennusta ja koulutusta. Vanhoihin toimintatapoihin ja kaavoihin urautuminen on

uhka työyhteisölle ja koko organisaatiolle. Jos organisaatio kehittyy, esimiehen täytyy kehittyä sen mukana. Yrityksen arvot muuttuvat yleisen kehityksen ja yhteiskunnan mukana ja esimies on se henkilö kenen kautta nämä arvot peilautuvat työntekijöille. Valmennusten avulla varmistetaan yhtenäinen ja ajanmukainen johtamistapa. Jos esimies ei ole sitoutunut työhönsä, kuinka hän voi sitouttaa työntekijöitään. (Valvisto 2005, 84–85).

4.2 Esimies osaamisen johtajana

Nykyinen yhteiskunnallinen haastava taloustilanne asettaa entistä korkeammat tavoitteet yksiköiden esimiehille: heidän tulisi toimia tehokkaammin ja ammattimaisemmin, tinkimättä kuitenkaan tarjoamiensa palvelujen ja tuotteiden laadusta. Työnjohtamis- ja esimiestaidot nousevat tärkeiksi elementeiksi työntekijöiden osaamisen johtamisessa, jotta saavutetaan yhdessä asetetut taloudellisten tulosten, palvelujen ja tuotteiden laatuvaatimukset.

Oikeat ihmiset ja heidän osaamisensa tuovat mielestäni palvelualalla selkeää etua kilpailijoihin nähden. Näiden vahvuuksien tunnistaminen yksiköissä on mielestäni avainasemassa, johon on keskitytty lähtöhaastattelulomaketta laadiittaessakin. Tätä teemaa käsitellään lähtöhaastattelulomakkeen osalta alaluvussa Työyhteisö ja johtaminen.

Palvelujen tuottaminen on hyvin ihmissidonnaista. Palvelun tuottaja, työssään oleva asiakaspalvelija, on se, joka ratkaisee palvelun tuloksen. Merkittävään osaan nousee työntekijän osaaminen sekä halukkuus ratkaista asiakkaan ongelma tarjoamalla hänelle oikeita palveluratkaisuja. Esimiehen tulisi osata johtaa henkilökuntansa osaamista ja varmistaa että oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla. Asiakaspalvelun tähtea ja aktiivista myyntityötä tekevää työntekijää on järjetöntä pitää varastossa kuormaa purkamassa. (Ojala 2008, 18.)

Palveluja tarjottaessa ja myytäessä, toisella puolella tapahtumaa on aina asiakas. Asiakas osallistuu omalla panoksellaan palvelun tuottamisprosessiin, mikä tuo mukanaan erilaisia haasteita asiakaspalvelun parissa työskentelevien työntekijöiden yhteistyötaidoille ja osaamiselle. Tämä asettaa myös haasteita kyseisen yrityksen organisaatiolle, jonka tulisi tarjota apua osaamiseen omasta organisaatiostaan. (Ojala 2008, 18.)

Esimiehen tulisi osata johtaa myös omaa osaamistaan. Hän on roolimalli muulle henkilökunnalle, jonka tulisi johtaa työyhteisöään omalla esimerkillään ja selkeästi viestien. Valmius oppia uutta ja jakaa edelleen jo opittua, on mielestäni yksi sitouttamisen avaintekijöistä. Lampimäki puhuu sitouttamisesta ennemmin termillä sitouttamisen edistäminen. Tällä kuvataan paremmin henkilön omaehtoisuutta työskennellä yrityksessä (Lampimäki 2005, 37.) Näin saadaan lisäksi niin sanottua hiljaista tietoa jaettua, jota on muilla tavoin vaikea opettaa. Yksilön vahvuus saadaan siirrettyä organisaation vahvuudeksi.

Uuden oppimisen myötä esimiehen tulisi olla myös valmis muuttamaan vanhoja toimintatapojaan ja näkemyksiään. Ilman uuden oppimista ja näiden taitojen hyödyntämistä käytännön työssä, ei voi tapahtua kehitystä ja ilman kehitystä ei erotuta kilpailijoista. Otala kuvaa niitä yrityksiä voittajiksi, jotka saavat ihmisten ammattitaidosta ja luovuudesta tehokkaimman tuloksen. Erottavana kilpailutekijänä on siis ihminen. (2008, 331.)

4.3 Osaamiskartoitus

Kompetenssi- eli osaamiskartoituksen määrittely aloitetaan yrityksen liiketoiminnan ydinosaamisen kartoittamisesta ja liiketoiminnan tarpeista. Osaamiskartoituksessa pilkotaan jokin kohdeyrityksen ydinosaamiseen kuuluva työtehtävä osiin, ja tarkastellaan minkälaisia tehtäviä se kokonaisuudessaan pitää sisällään. Jokaiselle tehtävälle määritellään osaamistavoitteet, jotka työntekijän tulee vähintään täyttää. (Österberg 2014, 151.)

Kohdeyrityksen HR-palveluiden ammattitaitoa tulisi käyttää enemmän esimiesten tukena osaamisen johtamisessa ja kartoittamisessa, koska HR-palveluilla on kokonaisvaltainen käsitys osaamistarpeista eri konsepteissa. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä tehdään osaamiskartoituksia vain HR-palveluiden kanssa työsuhteessa oleville työntekijöille, mutta yksiköiden kirjoilla olevien työntekijöiden osaamista ei juurikaan kartoiteta. Työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito on enimmäkseen yksiköiden esimiesten tiedossa, eikä näin ollen koko organisaation käytössä ja hyödynnettävissä. Tämä teema nousi haastatteluissa esille, eivätkä esimiehet nähneet aihetta koko organisaatiota hyödyttävänä asiana.

Se minkälaista osaamista yritys tarvitsee, tulee tukea yrityksen kehittymistä. Kun lähdetään määrittelemään tietyn yksittäisen työtehtävän osaamisvaatimuksia, kartoitukseen tulisi ottaa mukaan

esimiehiä. Heillä on laaja-alainen kuva alaistensa työtehtävistä, vaativuustasoista sekä vastuista. Osaamisvaatimusten kartoittamisessa tulisi ottaa huomioon myös tulevaisuuden tarpeet, minkälaisella osaamisella pysytään kilpailussa mukana. (Österberg 2014, 151–152.)

HR-palveluiden kirjoilla olevien työntekijöiden joukossakin on potentiaalista osaamista, mutta tätä tulisi kartoittaa myös vakituudessa työsuhhteessa olevien työntekijöiden keskuudessa. Kun vakituudessa työsuhhteessa olevan työntekijän työ ei enää vastaa hänen osaamistaan eikä hänen esimiehellään ole resursseja tarjota haastavampia tehtäviä, työntekijä saattaa irtisanoutua ja hakeutua uusien haasteiden pariin. Jos HR-palveluilla olisi tieto työntekijän osaamisesta, hänelle voitaisiin kartoittaa muita työllistymismahdollisuuksia kohdeyrityksen sisältä ja näin pitää osaaminen organisaatiossa. Muussa tapauksessa tieto osaamisen johtamisen puutteista saadaan lähtöhaastattelulomakkeen kautta, jolloin osaava työntekijä on jo menetetty kilpailijalle.

Merkittävä kehittämiskohde, mitä tulee kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon ohjelmiston Saiman käyttöön, on yksiköiden kirjoilla olevien työntekijöiden yhteystietojen puutteellisuus. Tietojen puutteellisuuden vuoksi HR-palvelut ei pysty lähettämään osaamiskartoituksia yksiköiden työntekijöille. Prosessina tietojen kerääminen ja päivittäminen on työläs, ja tähän ollaan miettimässä tehokkainta tapaa toimia. Rekrytoinnissa sähköisten työhakemusten tärkeyttä tulisi painottaa yksiköiden esimiehille, jotta tarvittavat tiedot saataisiin kerättyä ohjelmistoon heti kun rekrytointipäätös on tehty.

4.4 Työkierto

Hyvästä ja osaavasta työntekijästä luopuminen saattaa olla monelle esimiehelle haastavaa, mikä on ongelmallista kun ryhdytään tutkimaan tuottavuuden kehittämistä. Osaamisen puute ei ole ongelmana, vaan sen jakaminen työyhteisössä ja yksiköiden välillä. Hyvä esimiestyö ja kannustava toimintakulttuuri rohkaisevat jakamaan osaamista, jolloin myös työntekijöiden oppimismotivaatio paranee. (Kesti 2014, 140.)

Kun työkierron avulla kehitetään niin työntekijän kuin organisaationkin osaamista, voidaan puhua osaamista kehittävästä työn kierrosta. Tällöin kyseessä on tavoitteellinen ja suunnitelmallinen ammattitaidon kehittäminen. Työntekijän näkökulmasta tämä tarjoaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja vertaiskokemusten saamiseen. (eOsmo 2011, viitattu 11.9.2015).

Kohdeyrityksen esimiehet eivät kokeneet osaavan työntekijän siirtymistä yrityksen sisällä toisiin tehtäviin ongelmallisena. Yleinen asenne oli rakentava ja kannustava ja se kertoi esimiesten hyvästä itsetunnosta. Esimiehet halusivat tukea työntekijän etenemistä ja itsensä kehittämistä eikä mahdollista siirtymistä toiseen toimipaikkaan otettu henkilökohtaisena arvosteluna.

Esimiesten mukaan työkierto ajatuksentasolla on todella mielenkiintoinen. Tällä laajennettaisiin työntekijöiden käsitystä kohdeyrityksen toiminnasta ja sen palveluprosesseista osana kokonaisuutta sekä kehitettäisiin henkilökunnan osaamista. Sisäiset työntekijöiden siirtymiset ketjujen välillä helpottuisivat. Esimiestasolla työnkierrolla estettäisiin urautumista ja avattaisiin uusia näkökulmia omaan toimintaan. Haastavan tästä tekee se, miten työkierto käytännössä toteutettaisiin näinkin suuressa yrityksessä.

5 YKSITYISYYDEN SUOJA

Lähtöhaastattelun yhteydessä käsiteltävät asiat saattavat olla työntekijälle arkaluonteisia, joten yksityisyyden suojalla on tärkeä merkitys vastauksia käsiteltäessä. Tässä luvussa käsitellään yksityisyyden suojaa ja henkilötietolain säädöksiä Suomessa.

Luvussa tuodaan esiin EU:n tietosuojauudistus. Alaluvussa 5.3 ei tulla käsittelemään Euroopan parlamentin ja neuvoston asetusta tarkemmin vaan aihetta käsitellään yleisellä tasolla. Aihe on kuitenkin otettu esille, sillä se tulee koskemaan kohdeyritystä koko organisaation tasolla, myös yksiköiden esimiehiä.

5.1 Yksityisyyden suojan määritelmä

Perus- ja ihmisoikeudet turvaavat yksityisyyden suojaa. Suomen perusoikeusjärjestelmässä yksityisyyden suojaan kuuluu myös luottamuksellisen viestinnän suoja, joka turvataan sananvapauden yhteydessä. (Neuvonen 2014, 23.)

Neuvonen itse käsittää yksityisyyden suojan laajasti eikä pidä sen tarkkaa rajaamista tarkoituksenmukaisena. Hän sisällyttää yksityisyyteen ainakin seuraavat määritelmät: persoonallisuuden suojan, yksilöä koskevien tietojen suojan, oikeuden olla poissa julkisuudesta, oikeuden liikkua ilman julkisen vallan aiheuttamia häiriöitä sekä oikeuden olla fyysisesti suojassa haluamassaan tilassa. (2014, 28). Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) säätää muun muassa siitä, min-kälaisia tietoja työnantaja saa kerätä työntekijästä esimerkiksi työhaastattelutilanteessa tai hänen terveydentilastaan. (Laki yksityisyydestä työelämässä, viitattu 5.5.2015.)

5.2 Henkilötietolaki

Henkilötietoja on alettu keräämään verotuksen ja väestökirjanpidon vuoksi, kun tietoja tarvittiin yhteiskunnasta ja yhteiskunnan jäsenistä. Suomessa henkilötietoja koskeva henkilörekisterilaki säädettiin vuonna 1987. Lain säätämisen jälkeen henkilötietojen suoja kirjattiin myös osaksi muuta lainsäädäntöä. Vuonna 1995 annetun EU:n henkilötietodirektiivin seurauksena henkilörekisterilaki

korvattiin Suomessa henkilötietolailla. Sähköisen viestinnän lisääntyttä tietotekniikan kehittymisen myötä, vuonna 1999 tuli voimaan laki yksityisyyden suojasta televiestinnässä ja teletoinnin tietoturvasta. (Neuvonen 2014, 17–18.)

Henkilötietolain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaavaa turvaavia perusoikeuksia kun käsitellään henkilötietoja. Sen tarkoituksena on lisäksi edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista. (Henkilötietolaki 22.4.1999/523 1§, viitattu 5.5.2015.)

Lähtöhaastattelujärjestelmää ja –lomaketta luotaessa on otettu huomioon yksityisyyteen ja henkilötietolakiin liittyviä seikkoja. Irtisanoutuva työntekijä voi vastata kyselyyn anonyymisti, eikä hänen esimiehensä kanssa käydä annettuja vastauksia läpi ellei haastateltava itse niin halua. Tällä turvataan se, että vastaajaa ei voida tunnistaa hänen antamiensa vastausten ja perusteluiden pohjalta. Tietoja kerää ja analysoi vain kohdeyrityksen henkilöstöosasto. Tämä myös osaltaan rohkaisee vastaamaan haastatteluun ja työntekijä uskaltaa antaa kokonaisvaltaisemman ja todellisemman kuvan irtisanoutumisensa syistä.

Koska lähtöhaastattelujärjestelmässä on kyse henkilötietorekisteristä, se tulee luoda niin, että vastaajan yksityisyyden suoja ei rikota. Kysymykset ja kerättävät tiedot ovat perusteltuja kehityskohdeiden analysoimista varten. Kohdeyrityksellä aikaisemmin käytössään ollut toimintatapa ei tukenut tätä näkökulmaa. Sähköisen työvälineen tarkoitus on kartoittaa vaihtuvuuden syitä, ei irtisanoutuvien työntekijöiden henkilötietoja. Tämän vuoksi lomakkeessa ei kysytä esimerkiksi henkilön yhteystietoja tai henkilötunnusta, koska kyseinen tieto ei tuo lisäarvoa selvitettävälle aihealueelle ja on näin ollen tarpeeton.

Kerättyjä tietoja saa käyttää vain ennalta rajattuun tarkoitukseen eikä niitä saa käyttää uudelleen sellaiseen tarkoitukseen, joka ei ole yhteensopiva ennalta asetetun rajauksen kanssa. Käyttötarkoitussidonnaisuus merkitsee kohdeyritykselle käytännössä sitä, että kerättyjä tietoja ei voi analysoida ja käyttää sellaiseen tarkoitukseen, joka ei tue lähtöhaastattelulomakkeen avulla tehdyn kartoituksen tavoitteita. Irtisanoutuvien ja haastatteluun vastanneiden työntekijöiden puolesta tämä tarkoittaa sitä, että he tietävät tarkalleen, mihin heistä kerättyjä tietoja käytetään. (Syrjänen 2007, 133.) Henkilötiedoista kysytään vain vastaajan sukupuoli ja ikä, koska nämä ovat olennaisia ja kiinnostavia tietoja, kun haastatteluiden tuloksia ryhdytään analysoimaan.

Laissa henkilötiedoilla tarkoitetaan luonnollisen henkilön, tässä tapauksessa irtisanoutuvan työntekijän, sellaisia tietoja, joista hänet on helppo tunnistaa. Henkilötietojen käsittelyn määritelmää laissa kuvataan siten, että se koskee erinäisiä toimenpiteitä, mm. tietojen keräämistä, luovuttamista ja säilyttämistä. Kuten edellisessä kappaleessa kerrottiin, kehityskohde ei ole henkilötietorekisteri, mutta se tulee kuitenkin sisältämään tietoja, joiden käsittelyssä tulee noudattaa henkilötietolain määräyksiä. (Henkilötietolaki 3§, viitattu 5.5.2015.)

Henkilörekisterillä tarkoitetaan henkilötietoja sisältävää tietojoukkoa, jota käsitellään osin tai kokonaan automaattisen tietojenkäsittelyn avulla. Henkilörekisteristä voidaan helposti löytää tiettyä henkilöä koskevia tietoja. Lain määritelmän mukaan rekisterin pitäjä on yksi tai useampi henkilö, yhteisö, laitos tai säätiö (tässä tapauksessa kohdeyritys), jonka tiedonkeruuta varten kyseinen rekisteri perustetaan. Rekisterin pitäjällä on myös oikeus määrätä rekisterin tietojen käytöstä. (Henkilötietolaki 3§, viitattu 5.5.2015.)

5.3 EU:n tietosuojauudistus

Euroopan unionin oikeus- ja sisäasioiden neuvosto on hyväksynyt ehdotuksen uudesta tietosuojasetuksesta. Asetuksella tullaan korvaamaan vuonna 1995 annettu henkilötietodirektiivi. Lopullista päätöstä asetuksen hyväksymisestä odotetaan vuoden 2015 loppuun mennessä. Asetusta ryhdytään noudattamaan aikaisintaan vuoden 2018 alussa kahden vuoden siirtymäajan jälkeen. Tietosuojadirektiivin periaatteita tullaan päivittämään vastaamaan nykyajan vaatimuksia. Asetus sisältää muun muassa säännökset henkilötietojen käsittelyä koskevista periaatteista. Tavoitteena on luoda EU:lle yhtenäinen ja laaja-alainen tietosuojakehys sekä edistää luottamusta online – palveluihin. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2015, viitattu 8.9.2015.)

Uusi tietosuojasetus tulee koskemaan kaikkea henkilötietojen käsittelyä jokaisessa EU:hun kuuluvassa jäsenvaltiossa. Kyseessä on suoraan sovellettava asetusta, joten se tulee olemaan myös suoraan sovellettavaa lainsäädäntöä Suomessa. Suomessa lainsäädäntötoimista joilla edellytetään asetuksen täyttöönsä panna, vastaa oikeusministeriö. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2015, viitattu 8.9.2015.)

Uudessa asetuksessa luetellaan rekisteröidyn eli henkilön kenen tietoja kerätään, oikeudet. Näitä oikeuksia ovat henkilötietoja koskeva tiedonsaantioikeus, oikeus saada tiedot oikaistua, oikeus

tulla unohdetuksi sekä oikeus tietojen poistamiseen ja tietojenkäsittelyn vastustamiseen (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2015, viitattu 8.9.2015). Oikeudella tulla unohdetuksi tarkoitetaan sitä, että henkilö voi vaatia hänen tietojensa poistamista hakukoneista kuten Googlesta. Hakukoneet ovat joutuneet poistamaan hakutuloksia, jotka ovat johtaneet vanhentuneeseen tai epäolennaiseen tietoon henkilöstä (Yle uutiset, viitattu 8.9.2015).

Henkilötietojenkäsittelystä vastaavien eli rekisterin ylläpitäjien velvollisuuksista säädetään asetuksessa erikseen. Asetuksen mukaan rekisterinpitäjällä on velvollisuus antaa rekisteröidylle henkilölle avoimia ja helposti saatavia tietoja siitä miten heidän tietojaan käsitellään. Uusi asetus asettaa entistä selkeämpiä sääntöjä henkilötietoja käsittelevien henkilöiden vastuista, ei ainoastaan rekisterinpitäjien. Asetuksen astuessa voimaan organisaatiolle ei riitä, että se noudattaa toiminnassaan asetusta, vaan sen on myös pystyttävä osoittamaan että nämä säännökset huomioidaan rekisterin ylläpitäjien toiminnassa (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2015, viitattu 8.9.2015). Kohdeyrityksessä tämä ei koske ainoastaan henkilöstöhallinnon parissa työskenteleviä ihmisiä, vaan myös yksiköiden esimiehiä.

Yksiköiden esimiehet saattavat tietämättään pitää henkilötietorekisteriin verrattavissa olevaa tietokantaa. Esimies on voinut esimerkiksi kerätä henkilökuntansa työsopimukset tai työhöntulotarkastusten sopivuukslausunnot yhteen kansioon. Työsopimukset ja työterveyshuollon dokumentit pitävät sisällään henkilökohtaisia tietoja kuten työsopimuksen ehdot, palkan sekä henkilötunnuksen. Sopivuukslausunto saattaa pitää sisällään arkaluontoistakin tietoa työntekijän terveydentilasta. Työsopimuksia tulisi säilyttää siten, ettei niitä ulkopuolinen taho pääse tarkastelemaan. Työsopimukset tulisi säilyttää esimerkiksi lukitussa kaapissa. Sopivuukslausunnot tulisi ohjeistuksen mukaan lähettää palkkahallintoon, mutta kohdeyrityksessä toimintatavat ovat olleet kirjavia.

Alkuperäisten työsopimusten arkistointi yksikössä on sinänsä perusteltua, vaikka tietosuojarikkeiden riskiä voitaisiin minimoida säilyttämällä työsopimuksia vain palkkahallinnossa. Kohdeyrityksen nykyisillä tietoteknisillä valmiuksilla sama tieto olisi esimiesten saatavilla nopeastikin, jos työsopimukset olisivat saatavilla sähköisessä muodossa henkilöstöhallinnon ohjelmistossa Saimassa.

Asetuksen määrittämien kohtien ja tietosuojan laiminlyönnistä voidaan organisaatiolle määrätä sanktioita. Valvontaviranomainen ottaa kussakin tapauksessa asianmukaisesti huomioon kyseisen tapauksen olosuhteet. Rikheet on jaettu kolmeen luokkaan. Ensimmäisen luokan sanktion euroääräinen maksimi on 250 000 euroa, toisessa 500 000 euroa ja kolmannessa, vakavimmassa

tapauksessa 1 000 000 euroa. Liiketoimintaa harjoittavalla yrityksellä sanktio on 2 % liikevaihdosta. Vaikka uusi EU:n uusi tietosuoja-asetus astuu voimaan vasta vuonna 2018, henkilötietojen käsittelyprosesseja olisi hyvä päivittää asetusta vastaaviksi hyvissä ajoin, vaikkakin monet asetuksen velvoitteet on sisällytetty nykyiseen lainsäädäntöön Suomessa. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2015, viitattu 8.9.2015.)

6 LÄHTÖHAASTATTELULOMAKE

Luvussa esitellään tarkemmin lähtöhaastattelulomakkeen luomiseen vaikuttavia seikkoja, miten kysymykset on laadittu ja mitä niillä pyritään saamaan selville. Lomakkeen osiot on kuvattu erikseen ja kysymysten asettelua on perusteltu kohdeyrityksen näkökulmasta.

Luvussa perehdytään myös sähköisen palautejärjestelmän tuomiin mahdollisuuksiin. Luvussa ei kuvata järjestelmän käyttämistä eikä pilotoinnista saatuja kuvitteellisia tuloksia, sillä se ei tuota kohdeyritykselle lisäarvoa. Opinnäytetyöni aikataulu ei mahdollistanut oikean tiedon keräämistä irtisanoutuvilta työntekijöiltä.

6.1 Lähtöhaastattelulomakkeen saate

Lähtöhaastatteluun vastaaminen saattaa olla irtisanoutuvalle työntekijälle epämieluisa tehtävä. Hyvin laadittu saate ja täsmälliset vastausohjeet motivoivat työntekijää vastaamaan haastatteluun. Saatteessa on hyvä mainita mitä tarkoitusta varten haastatteluun pyydetään vastaamaan, mihin kerättyä tietoa tullaan käyttämään sekä kuka tietoja käsittelee. (Vilka & Airaksinen 2003, 59.) Kohdeyrityksen lähtöhaastatteluissa tullaan käyttämään alla olevaa saatetta.

Hei!

Olemme vastaanottaneet ilmoituksen työsuhteesi päättymisestä.

Sinulle on lähetetty linkki Kohdeyritys Oy:n lähtöhaastatteluun. Arvostamme mielipidettäsi toiminnastamme ja toivomme saavamme vastauksesi viiden (5) päivän kuluessa. Kyselyn avulla pyrimme kehittämään toimintaamme koko organisaatiossa. Kysely on luottamuksellinen ja vastauksia kerää vain HR-palvelut. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 10min ja siihen on mahdollista vastata nimettömänä.

Kysely löytyy osoitteesta
[_link:Klikkaa tästä_](#)

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren oikean painikkeen avulla. Linkki on henkilökohtainen ja tarkoitettu vain sinun vastauksiasi varten. Älä jaa linkkiä eteenpäin.

Onnea uusiin haasteisiin,

HR-palvelut

6.2 Lähtöhaastattelulomakkeen luominen

Lähtöhaastattelulomake (liite1) kattaa kaikki työsuhteeseen liittyvät seikat: palkkauksen, työhyvinvoinnin, esimiehen johtamistaidot, irtisanoutuva työntekijän tulevaisuuden urasuunnitelmat sekä oman sitoutumisen työhön. Haastattelussa irtisanoutuva työntekijä arvioi itse, peilaten oman työsuhteensa aikana saamiin kokemuksiinsa, miten työnantaja ja esimies ovat onnistuneet näissä edellä mainituissa työsuhteeseen liittyvissä asioissa, ja miten hän on itse onnistunut saavuttamaan asettamansa tavoitteet.

Irtisanoutumistilanne ja lähtöhaastatteluun vastaaminen voi olla työntekijälle hyvinkin negatiivinen kokemus. Tämän vuoksi kysymykset on laadittu rakentavassa hengessä ja positiivisesta näkökulmasta katsottuna. Lomakkeesta on tehty selkeä ja helposti vastattavan näköinen eikä se ole liian pitkä. Lomakkeen laatimisessa on käytetty apuna pilotointia, lomakkeen esitutkimusta, jonka avulla lomaketta on muokattu ja kysymysasetteluja tarkastettu ennen sen varsinaista käyttöön ottoa. (Hirsijärvi ym. 2009, 204).

Pilotointi suoritettiin kahdessa osassa käyttämällä kohdeyrityksen henkilöstöosaston ammattitaitoa apuna. Lomakkeen ensimmäinen versio pilotoitiin manuaalisena, paperisena lomakkeena, jonka kohdeyrityksen henkilöstöosastojen esimiehet kävivät läpi johtoryhmän kokouksessaan. Pilotoinnin tuloksena muutamia kysymysasetteluja muutettiin selkeämmiksi ja työsuhteen keston määrittelyä kysymyskohtaa tiivistettiin. Alkuperäisessä versiossa työsuhde määriteltiin vuoden tarkkuudella. Työmatkan pituuden vaikutusta irtisanoutumiseen pidettiin kohdeyrityksessä merkityksettömänä ja näin ollen se poistettiin kyselystä. Yrityskuvaa koskevat kysymykset erotettiin omaksi uudaksi osiokseen.

Kun lähtöhaastattelulomakkeen rakenne ja kysymykset olivat hyväksytyt toimeksiantajalla sekä pilotoinnit suoritettu kohdeyrityksessä, lomake vietiin automaattiseen palauteohjelmistoon. Palauteohjelmistossa on valmiita kyselymallipohjia, joista asiakas voi valita tarpeisiinsa sopivimman. Kyselymallivaihtoehdot antavat käsitystä siitä, kuinka paljon mahdollisuuksia kyseinen ohjelmisto yritykselle antaa. (Surveypal, viitattu 3.9.2015).

Surveypal on vuonna 2007 perustettu kotimainen online-asiakaskyselytyökalujen tarjoaja. Surveypal on automaattinen, verkkopohjainen palauteohjelmisto, jota käytetään työkaluna esimerkiksi

asiakastyytyväisyyskyselyjä laadittaessa. Tämä suomalainen yritys on alallaan johtavassa asemassa kotimaassaan sekä muualla Euroopassa. Yritysassiakkaita sillä on tällä hetkellä n. 600. (Suomalainen työ, viitattu 28.8.2015.)

Ohjelmistoa ei voi ainoastaan käyttää esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyjen luomiseen, vaan sen kautta voi myös ilmoittautua erilaisiin tapahtumiin. Net Promoter Score – kyselyn (NPS) avulla voidaan kohdentaa markkinointitoimenpiteitä tehokkaammin ja tunnistaa kehittämiskohteita (SurveyPal, viitattu 3.9.2015.) Koska palautejärjestelmää pystytään käyttämään mobiililaitteissa, ohjelmiston tuomat mahdollisuudet esimerkiksi markkinoinnissa ja asiakastyytyväisyyden mittaamisessa ovat lähes rajattomat. Näitä mahdollisuuksia kohdeyrityksen tulisi käyttää hyväkseen.

Pilotoinnin toisessa vaiheessa kohdeyrityksen henkilöstöosaston työntekijöille lähetettiin linkki kyselyyn. Linkistä päästiin antamaan vastauksia lomakkeen sähköiseen versioon. Sähköistä järjestelmää käytettäessä rakenteessa huomattiin Perustiedot – osiossa epäloogisuuksia, muun muassa vastaajan sukupuolta kysyttäessä vastaajalla tuli mielikuva, että kysymyksellä kartoitetaan vastaajan esimiehen sukupuolta eikä vastaajan itsensä. Sukupuolen ja vastaajan ikää määrittävät kysymykset siirrettiin osion alkuun. Käyttökokemukseltaan sähköinen versio sai kiitosta sen helppoudesta. Sähköisen järjestelmän pilotoinnin avulla huomattiin seikkoja, joita manuaalisen paperilomakkeen pilotoinnissa ei huomattu.

Kohdeyrityksen lähtöhaastattelulomake on muodostettu käyttäen strukturoituja monivalintakysymyksiä sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Strukturoiduilla kysymyksellä tarkoitetaan ennalta määrättyä kysymystä ja siihen annettuja vastausvaihtoehtoja. Vastaajan täytyy löytää annetusta vastausvaihtoehdoista hänelle sopivin. (Hirsjärvi ym. 2009, 194.)

Lomakkeen muissa osioissa esitetään työsuhteeseen liittyviä väittämiä ja työntekijä valitsee vastauksensa sen mukaan, kuinka paljon hän on samaa tai eri mieltä kuin edellä esitetty väittämä. Lomakkeessa käytetään Likertin 5-portaista asteikkoa, jossa vastausvaihtoehdot antavat nousevan skaalan yhdestä viiteen. Avointen kysymysten määrä on rajoitettu, koska niihin saatujen vastauksen analysointi on työlästä ja aikaa vievää. Johtamiseen, palkkaukseen tai työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä ei mielestäni voi esittää monivalintakysymyksin. Teemoissa on kyse asioista, jotka koetaan hyvin eri tavoin. (Hirsjärvi ym. 2009, 194.)

Graafinen ilme ja väritys saattavat paljastaa kehityshankkeen toimeksiantajana toimivan kohdeyrityksen, jonka vuoksi lähtöhaastattelulomaketta ei ole muokattu kohdeyrityksen graafisen ohjeistuksen mukaisesti. Kohdeyrityksen graafinen ohjeistus pitää sisällään värien, fonttien ja logojen käyttöön liittyviä ohjeita ja käytäntöjä. Ohjeistuksella pyritään selkeään ja yhtenäiseen yritysilmeseen. Tätä pidetään kohdeyrityksessä yhtenä viestinnän tärkeimmistä tekijöistä sekä merkittävänä osana koko strategiaa. (Graafinen ohjeisto, viitattu 3.9.2015.)

6.2.1 Perustiedot ja työtehtävät

Perustiedot – osiossa kysymysasetteluksi valittiin monivalintakysymyksiä, esimerkiksi kysymys vastaajan sukupuolesta. Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi annetaan mahdollisuus vastata avoimeen kysymykseen. Avoimella vastausvaihtoehdolla pyritään kartoittamaan vaihtoehtoja, joita lomaketta laatiessa ei ole osattu ottaa huomioon. (Hirsijärvi ym. 2009, 198–200.)

Lomakkeen alkuun on sijoitettu yleisemmät kysymykset kuten sukupuoli, ikä ja työsuhteen kesto (kuvio 2). Työntekijälle annetaan myös vaihtoehto anonyyminä vastaamiseen. Muihin vastaajaa itseään koskeviin kysymyksiin on määritetty pakote, sillä tiedot ovat olennaisia kun tuloksia ryhdytään analysoimaan. Pakotettuihin kysymyksiin on annettava vastaus ennen kuin kyselyssä pääsee etenemään seuraavaan osioon.

1. Perustiedot

Nimi:

Sukupuoli*

Mies

Nainen

Ikäryhmä*

alle 18 vuotta

18 - 25 vuotta

26 - 34 vuotta

35 - 44 vuotta

45 - 54 vuotta

55 -

Tehtävänimike*

KUVIO 2. Perustiedot.

Lisäksi osiossa kysytään, minne irtisanoutuva työntekijä siirtyy työsuhteensa jälkeen. Kysymys jolla kartoitetaan vastaajan siirtymistä muualle kuin kohdeyrityksen toiseen yksikköön, on strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto. Näin pystytään kartoittamaan, siirtyykö työntekijä kilpailijoille vai onko kyseessä ns. alanvaihtaja. Vastausvaihtoehdot on laadittu niin, että pystytään tutkimaan myös kohdeyrityksen sisällä tapahtuvaa työntekijöiden liikkumista. (Hirsijärvi ym. 2009, 198–200.)

2. Työtehtävät

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Annettujen työtehtävien tavoitteet olivat selkeät. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn sisältö vastasi odotuksiani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ vastasi koulutustani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnjako ja vastuut olivat selkeästi määriteltäviä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni ei kuormittanut minua liikaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla oli tarpeeksi aikaa tehdä työni loppuun. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnkuvani oli monipuolinen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin sitoutunut työhöni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyin vaikuttamaan omaan työhöni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineeni olivat ajanmukaiset. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen Seuraava

KUVIO 3. Työtehtävät.

Työtehtäviin liittyvät kysymykset (kuvio 3) on laadittu niin, että ne sopivat yrityksen eri liikeideoille. Työtehtävien tarkan määrittelyn sijasta lomakkeessa kysytään yleisiä tavoitteita sekä työtehtävien monipuolisuutta.

6.2.2 Työyhteisö ja johtaminen

Työyhteisöä ja esimiehen johtamistaitoja määrittelevissä kysymyksissä (kuvio 4) on kiinnitetty huomiota esimiehen rooliin työyhteisön ja osaamisen johtajana sekä työhyvinvoinnin edistäjänä. Esimiehen tulee toimia tasapuolisesti sekä kannustaa työntekijöitä heidän työssään. Kysymyksillä mitataan myös esimiehen palautteenantamistaitoja. Jos palautetta ei osata antaa oikein ja oikeista asioista, vaikuttaa se työntekijöiden työsuorituksiin sekä motivaatioon. Esimiehen tulee osata viestiä selkeästi, jotta kaikki ymmärtäisivät yhdessä asetetut tavoitteet ja toimintamallit.

3. Työyhteisö ja johtaminen

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Olin tyytyväinen yhteistyöhön esimieheni kanssa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni osasi viestiä selkeästi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain esimieheiltäni riittävästä ja asianmukaista palautetta työstäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyin luottamaan esimieheeni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyin antamaan esimiehelleni palautetta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kohteli työntekijöitä tasavertaisesti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kannusti minua työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävän perehdytyksen työhöni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksiköni työilmapiiri oli hyvä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyin luottamaan työtovereihini. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni oli tasa-arvoinen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtäni arvostettiin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhteeni työtovereihini olivat hyvät. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin aktiivisena työyhteisöni jäsenenä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaiset syyt eivät vaikuttaneet irtisanoutumiseeni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KUVIO 4. Työyhteisö ja johtaminen.

Työtehtävien jakamisen ja ohjaamisen tulee olla esimiestyössä tasapainossa kuuntelemisen ja motiivoinnin kanssa. Esimiehen on kyettävä peilaamaan eli projisoimaan omaa toimintaansa ja tämän avulla kehittää omaa laadullista toimintaansa. Projisoinnilla tarkoitetaan pitkäjänteistä, oman esimiestyön objektiivista seuraamista ja kontrollointia. Tämä auttaa työntekijöitä tuntemaan esimiehen aitoa tukea, kannustamista ja motiivointia. Esimiehen laadullisella toiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jonka tuella työntekijät voivat tehdä työnsä mahdollisimman tehokkaasti pitkällä aikavälillä tarkasteltaessa. Kesti vertaa hyvää työuraa maratonjuoksuun, jossa maaliviivalle pääsevät vain ne, jotka osaavat jakaa matkan aikana voimansa oikein. (2013, 87.)

Haastattelemani kohdeyrityksen esimiehet olivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta sitä mieltä, että esimiehen omalla toiminnalla on suora vaikutus työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. Selkeää viestintää, perehdytystä ja omalla esimerkillä johtamista pidettiin ehdottomasti tärkeimpinä seikkoina. Kun esimies toimii ratkaisu- eikä ongelmakeskeisesti, luo hän työyhteisöön positiivista henkeä ja kasvattaa työntekijöiden luottamusta.

Erään yksikön, jossa on kohdeyrityksen henkilöstöosaston huomioiden mukaan suuri henkilökunnan vaihtuvuus, esimies (H10, viitattu 11.9.2015) antoi ymmärtää, etteivät uudet työntekijät osaa heidän työtään. Keskustelun edetessä tämän teeman ympärillä selvisi, ettei esimiehellä ollut motivaatiota ja aikaa järjestää kunnollista perehdytystä uusille työntekijöille. Oletuksena pidettiin sitä, että kun uusi työntekijä tulee töihin, hän osaa talon toimintatavat. Ensivaikutelma kyseisestä toimipaikasta oli että esimiehellä on kehittämiskohteita johtamisessa, ajanhallinnassa ja perehdyttämisessä. Kohdeyrityksen kilpailukyvyyn kannalta on merkityksellistä, että esimiehillä on kyky ja halu kehittyä omassa työssään (Österberg 2014, 128).

6.2.3 Kehittymismahdollisuudet

Työntekijä saattaa irtisanoutua myös ammatillisista syistä. Jos työntekijä kokee, että työnantajan tarjoamat kehitymis-, etenemis- ja koulutusmahdollisuudet eivät tue hänen itse asettamiaan ammatillisia kehittymistavoitteita, työntekijän tavoitteet eivät toteudu.

Kysymyksillä koskien kehittymismahdollisuuksia (kuvio 5) kartoitetaan, vastaako kohdeyrityksen koulustarjonta työntekijöiden tarpeita, kerrotaanko niistä tarpeeksi ja onko työntekijöillä kynnystä hakea niihin. Tämän osion kysymyksillä pyritään lisäksi selvittämään, onko yksikön esimiehellä kehittämiskohteita osaamisen johtamisessa ja tunnistamisessa.

4. Kehittymismahdollisuudet

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Sain tietoa työnantajani järjestämistä koulutuksista.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksiin hakeutuminen oli helppoa.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tarjoamat koulutusmahdollisuudet olivat riittävät.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssäni oli hyvät etenemismahdollisuudet.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kanssani käytiin kehityskeskusteluja.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin kehityskeskustelut hyödyllisiksi.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamiseni kehittymistä seurattiin.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen Seuraava

KUVIO 5. Kehittymismahdollisuudet.

Haastattelemieni esimiesten mukaan kohdeyrityksen koulutustarjonta vastaa työntekijöiden ja yksiköiden tarpeita. Kehittämiskohteita esitettiin ns. täsmäkoulutuksiin. Nykyiset koulutukset ovat pääasiassa esimieskoulutuksia, joihin kaikilla työntekijöillä ei ole valmiuksia tai kiinnostusta osallistua. Tällaisia täsmäkoulutuksia voisivat olla muun muassa lisämyyntikoulutus, hävikin hallintaan liittyvä koulutus tai tuotekoulutus. Koulutukset toimisivat myös sitouttamisen ja motivoinnin välineinä.

Erään hotellin esimies (H12, viitattu 11.9.2015) toi esille näkökulman, että esimieskoulutuksia voitaisiin räätälöidä palvelemaan paremmin koulutettavan työtä. Työntekijän esimieskoulutuksessa oli hänen mielestään keskitytty liikaa ravintoloiden sekä liikenneasemien toimintoihin, eikä niinkään hotelleihin toimintoihin.

6.2.4 Palkkaus ja palkitseminen

Palkkaus ja palkitseminen – osio (kuvio 6) kartoittaa palkkauksen ja muiden rahallisten etuuksien merkitystä irtisanoutumistilanteessa. Ovatko virkistysmahdollisuudet ja henkilökuntaedut riittäviä? Palkitaanko henkilökohtaisista onnistumisista riittävästi?

5. Palkkaus ja palkitseminen

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Palkkatasoni vastasi työni vaativuutta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin tyytyväinen palkkaani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaisista onnistumisista palkittiin riittävästi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan etuudet olivat riittävät. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuudet virkistystoimintaan olivat hyvät. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin tyytyväinen työterveyshuollon toimintaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsopimukseni ehdot olivat hyvät. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen Seuraava

KUVIO 6. Palkkaus ja palkitseminen.

Haastatteluista nousseen teeman mukaan, alan työehtosopimuksen mukainen palkkaus ei ole kilpailukykyinen yksityisten toimijoiden tarjoamien palkkojen kanssa. Ala, jolla kohdeyritys toimii, työllistää paljon nuoria, jolle esimerkiksi sairauskassan tuomat edut eivät ole vielä ajankohtaisia tai niitä ei osata arvostaa. Sairaukassaa ei mielletä henkilökuntaeduksi nuorten työntekijöiden keskuudessa. Haastattelemani esimies (H4, viitattu 11.9.2015) korosti esimiehen omaa rohkeutta palkkausta määriteltäessä. Osaamisen tunnistaminen on olennainen osa kun palkasta lähdetään neuvottelemaan työntekijän kanssa. Esimieheltä vaaditaan rohkeutta ja itsevarmuutta palkan määrän perustelemiseen kun sen määrä ylittää työehtosopimuksessa määrätyn taulukkopalkan.

Esimiesten mukaan virkistysmahdollisuudet ovat rajalliset kohdeyrityksessä. Sen sijaan henkilökuntaetuja he pitivät riittävinä. Henkilökuntaeduista arvostetuimpana he pitivät sairauskassaa ja sen antamia etuuksia. He kokivat kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmän hyväksi ja käyttivät sitä henkilökunnan palkitsemiseen henkilökohtaisista onnistumisista sekä myyntikampanjoiden onnistuttua. Eräs esimies (H3, viitattu 11.9.2015) koki, että palkitsemisjärjestelmän käyttämisessä on korkea kynnyks, koska palkitsemista pitää erikseen anoa. Hänen mielestään järjestelmä kaipaisi avoimuutta.

Rahallinen korvaus ei kuitenkaan palkitse samalla tavalla kuin lähimmältä esimieheltä tai yrityksen johdolta saatu huomiointi tai kiitos. Palkitsemisen keinoina voi käyttää myös haastavampien työtehtävien antamista ja antaa mahdollisuuden osallistua yrityksen järjestämiin koulutuksiin. Palkitsemiselle tulisi luoda selkeät tavoitteet, mihin toiminnalla pyritään ja tulosten tulisi olla helposti mitattavissa. Näitä tavoitteita määritellään yrityksen strategiassa, ovatko ne taloudellisia, laadullisia vai kasvuun johtavia. (Österberg 2014, 168–169.)

6.2.5 Kohdeyritys Oy

Mielikuvia yrityksestä voi tutkia suorittamalla työnantajamielikuvatutkimuksia. Jos yritys saa toistuvasti tutkimuksista huonoja tuloksia, se voi vaikuttaa työvoiman saantiin. Vetovoimaisimmat työnantajat ovat mielenkiintoisempia ja halutumpia työnantajia, ja näin yritys voi hävitä kilpailun osavasta työvoimasta. Tulokset heijastavat sen hetkistä taloudellista tilaa ja vastaajien omaa arvomaailmaa. Tuloksia analysoimalla saadaan myös mielenkiintoista tietoa sukupolvien välisistä eroista. (Valvisto 2005, 22–27.)

Haastattelemieni esimiesten mielikuvat kohdeyrityksestä olivat positiivisia. Osa heistä kuitenkin pohti, kuinka tunnettu kohdeyritys oikeastaan onkaan. Kohdeyrityksen markkinoinnista saa kuvan, että markkinointia tehdään ketjujen kautta, ei niinkään itse kohdeyrityksen itsensä. Ketjut ja niiden brändit ovat tunnettuja, mutta taustalla toimivaa kohdeyritystä ei tunnuta tietävän. Haastatteluissa pohdittiinkin, koskevatko irtisanoutuneen työntekijän mielikuvat enemmän kyseistä ketjua, ei niinkään kohdeyritystä itseään työnantajana. Onko tämä kohdeyrityksen strateginen valinta, siihen on vaikea kommentoida.

6. Kohdeyritys Oy

	Kyllä	Ei
Onko yleinen mielikuvani Kohdeyrityksestä positiivinen? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko yleinen mielikuvani ketjusta jossa työskentelin, positiivinen? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Kyllä	Ehkä	Ei
Työskentelisitkö Kohdeyrityksessä tulevaisuudessa uudelleen? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelisitkö kyseisessä ketjussa tulevaisuudessa uudelleen? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suosittelisitko Kohdeyritystä työnantajana? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suosittelisitko ketjua jossa työskentelit, työnantajana? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen Seuraava

KUVIO 7. Kohdeyritys Oy.

Lomakkeen kuudennessa osiossa (kuvio 7) on asetettu kysymyksiä mielikuviin liittyvistä asioista. Kysymyksillä pyritään selvittämään, millainen mielikuva työntekijälle jäi kohdeyrityksestä ja ketjusta, jossa hän työskenteli. Mielikuvan käsitettä on vaikea määritellä, koska kyseessä on jokaisen henkilökohtainen mielipide asiasta. Henkilökohtaiseen mielipiteeseen vaikuttavat yksilölliset kokemukset ja tuntemukset. (Valvisto 2005, 22–27.)

Tiedossani ei ole, että kohdeyrityksessä olisi suoritettu laajamittaista työnantajamielikuvatutkimusta. Lähtöhaastattelu antaa aiheen kartoittamiselle oivan mahdollisuuden. Mikä ikinä tämä mielikuva tällä hetkellä onkaan, sitä tulisi rakentaa ja kehittää pitkäjänteisesti. Tulevaisuuden osaajien mielikuviin pystytään vaikuttamaan jo tässä hetkessä muun muassa tiivistämällä oppilaitosyhteistyötä. Haasteena on näiden mielikuvien ja odotusten täyttäminen. Mielestäni aktiivisella ja suunnitellulla perehdyttämällä näihin odotuksiin pystytään vastaamaan.

Valvisto on verrannut yritystä ja sen antamaa mielikuvaa työnantajana persoonaan ja hänen vaatukseensa. Tämä kuvaa mielestäni hyvin sitä, miten eri yritykset profiloituvat työnhakijoiden mielessä. Sellaisia työnhakijoita yritys vetää puoleensa, miltä se ulospäin näyttää. Nykypäivänä uusiutuminen, alalla kuin alalla, on ehto jos haluaa pysyä mukana kilpailussa, niin myynnillisesti kuin henkilökunnan osaamisenkin suhteen. Yrityksen omat työntekijät ovat tehokkain väline sen tiedon levittämiseen, millainen yritys työnantajan oikein on. (2005, 22–27.)

7 POHDINTA

Mie tahtoisin ihan tavallisen työpaikan

semmosen
missä pomo
on paikalla
kun sitä tarvii

työkaveri
ei noki eikä nälvi

kysyä uskaltaa
ja apuakin kehtaa pyytää

hommansa voi hoitaa
niin hyvin kuin taitaa
ja muutkin sen huomaa

uuttakin oppii
vaikkei kaikkien kotkotusten
tahtiin hyppisikään

semmosen
tavallisen työpaikan
mie tahtoisin
ei tarvis töihin tullessa pelätä
ja kotiin vois lähteä

hyvillä mielin (Helsingin hiippakunnan tuomiokapituli 2015, viitattu 1.9.2015)

Irja Askolan runo kuvaa mielestäni loistavasti sitä, mitä ihminen työltään oikeasti kaipaa. Selkeää ja tasa-arvoista johtajuutta, työkavereiden tukea ja hyvää työilmapiiriä, riittävää palkitsemista (eikä aina sitä rahallista) ja sopivasti kehittymismahdollisuuksia niitä haluaville. Hotelli- ja ravintola-ala on hyvin suhdanneherkkää ja kilpailu on kovaa. Työ alalla on tuloshakuista, kiireistä ja fyysistä, joten johtamisen ja henkilöstön työhyvinvoinnin kartoittaminen, osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen ovat avainasemassa kun ryhdytään tarkastelemaan henkilökunnan vaihtuvuuden syitä.

Kehittämistyöni tavoitteena oli luoda lähtöhaastattelujärjestelmästä toimiva työkalu johtamisen tueksi, kartoittamaan edellä mainittuja työsuhteeseen vaikuttavia seikkoja. Tämän työkalun avulla kohdeyritys pystyy analysoimaan toimintaansa ja puuttumaan kehityskohteisiinsa. Työni tavoite toteutui ja lopputuloksena syntyi konkreettinen lähtöhaastattelulomake, jonka vein automaattiseen palautteenantojärjestelmään.

Lähtöhaastattelulomake valmistui niin manuaalisena kuin sähköisenäkin versiona niille asetetuissa aikatauluissa. Aikatauluissa pysymistä avittivat hyvä, ennalta tekemäni suunnitelma sekä työni selkeä organisointi. Sujuvalla yhteistyöllä kohdeyrityksen kanssa sekä ohjaajalta saamallani tuella oli tärkeä osa suunnitelmassa pysymisessä ja työn valmistumisessa.

Toteutin kehityskohteen toiminnallisen opinnäytetyön menetelmin, koska varsinaisia tutkimuskysymyksiä ei voitu toimeksiannon perusteella esittää. Toiminnallisen työn tunnusmerkki on lopputuloksena syntyvä konkreettinen produkti, lähtöhaastattelulomake. Valitsemani menetelmä sopi annetulle kehityskohteelle ja oli merkityksellinen työni valmistumisen kannalta.

Kohdeyrityksen esimiesten haastattelu toi mielestäni työlle lisäarvoa. Haastatteluiden perusteella pystyin kartoittamaan niitä vaihtuvuuteen vaikuttavia seikkoja, joita toimipaikkojen esimiehet halusivat selvittää. Sain kerättyä yksityiskohtaisempaa tietoa avoimen keskustelun avulla ja annoin näin esimiehille tilaa vastata omien mielipiteidensä ja kokemustensa pohjalta. Luottamusta haastateltavissa herätti se, että heille annettiin mahdollisuus esiintyä nimettömänä sekä se, että olin haastattelijan roolissa kohdeyrityksen ulkopuolinen henkilö.

Onnistuin lomakkeen pilotoinnissa ja sain sen avulla kerättyä merkityksellistä tietoa lomakkeen käyttökokemuksesta. Pilotointi suoritettiin molemmille lomakkeille, manuaaliselle sekä sähköiselle. Kahden pilotoinnin tekeminen oli työlleni oleellista, sillä käyttökokemus näillä kahdella lomakkeella on erilainen. Sähköisen lomakkeen pilotointi toi esille lomakkeen epäloogisuuksia, mitä manuaalisen lomakkeen kohdalla ei huomattu. Lomake sai kiitosta sen loogisesta etenemisestä sekä kattavuudesta. Erityistä kiitosta sai lomakkeen osio, jossa käsitellään johtamista.

Koska kyseessä on toiminnallisen opinnäytetyön menetelmin toteutettu kehityskohde eikä tieteellinen tutkimus, tulosten analysointi ja arviointi on mielestäni haasteellista. Työn lopputuloksena ei ole numeraalista tietoa jota pystyttäisiin tilastollisesti analysoimaan. Tämä jättää mahdollisuuden jatkotutkimusten tekemiselle. Kohdeyritys voi tutkia lähtöhaastattelujärjestelmän vaikutuksia henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuihin, kun järjestelmä on otettu käyttöön.

Järjestelmää pystytään kehittämään koskemaan myös vaativampia kohdeyrityksen työtehtäviä. Kehityskohteeni rajattiin koskemaan vain työntekijä- ja esimiestason haastatteluja. Lähtöhaastattelulomakkeen sisältöä edelleen kehitettäessä, kohdeyrityksen tulisi mielestäni miettiä suullista

haastattelua sähköisen lomakkeen sijaan. Vaihtuvuus esimerkiksi aluejohtajien organisaatioportaalla on vähäisempää, joten resurssit riittäisivät tähän. Aluepäällikkö- ja ketjujohtajatasolla työskenteleviä voidaan pitää kohdeyrityksen avainhenkilöinä, jolloin hiljaisen tiedon keräämisen tärkeys korostuu. Heillä on kokonaisvaltainen käsitys johtamansa ketjun toiminnasta ja toimivat oman alansa asiantuntijoina ja kehittäjinä.

Lähtöhaastattelujärjestelmän käyttöönotto tuo muutoksia kohdeyrityksen irtisanoutumisprosessiin. Tähän tarpeeseen kehitin muutosviestinnän avuksi prosessikaavion, jossa kuvataan prosessiin osallistuvien tahojen vastuut ja tehtävät. Kaavio esittää selkeästi ja loogisesti prosessin etenemisen ja mahdollistaa viestin siirtymisen saman sisältöisenä kaikille vastaanottajille. Prosessimainen toimintatapa on ominaista kohdeyritykselle ja se mahdollistaa nopeankin reagoinnin muuttuvissa tilanteissa. Kohdeyrityksen tulisi miettiä prosessikaavion luomista myös rekrytoinnin apuvälineeksi. Esimiehillä ei ole tarvittavia taitoja ja tietoja henkilöstöhallinnon ohjelman Saiman käyttämiseksi. Esimiehet käyttävät ohjelmaa harvoin, jolloin aikaisemmin saadut neuvot ovat jo unohtuneet. Näitä ohjeita ollaan parhaillaan päivittämässä.

Toimipaikan esimiehen annettua toimeksiannon HR-palveluille työpaikkailmoituksen laatimisesta, prosessi henkilötietojen siirtymisestä jää kesken. Järjestelmään ei käydä merkitsemässä valitun henkilön hakemukseen tietoa rekrytoinnista tai rekrytoitu henkilö ei ole lähettänyt sähköistä hakemusta lainkaan. Selkeän prosessikaavion avulla toimipaikan kirjoille rekrytoidun henkilön yhteystiedot siirtyisivät Saimaan ja näin mahdollistaisi tulevaisuudessa osaamiskartoitusten lähettämisen. Jos kohdeyritys kokee toimintatavan viemisen toimipaikkojen esimiesten hoidettavaksi liian vaikeaksi, tulisi miettiä HR-palveluille isompaa roolia ja vastuuta toimipaikkarekrytoinneissa.

Olen pohtinut opinnäytetyössäni työn kiertoa sitouttamisen välineenä sekä sen vaikutuksia vaihtuvuuden vähenemiseen. Haastattelemani esimiehet pitivät ajatusta todella mielenkiintoisena, mutta miettivät käytännön haasteita toimintatavan käyttöön otossa. Kohdeyritys järjestää vuosittain esimieskoulutuksia, jotka on räätälöity vastaamaan kohdeyrityksen liiketoiminnan vaatimuksia. Jotta esimieskoulutuksista saataisiin vielä enemmän irti ja heidän osaamistaan kehitettyä, koulutukseen voitaisiin lisätä niin sanottu työharjoittelujakso jossain toisessa toimipaikassa tai esimiehen niin halutessaan, toisessa liikeideassa. Management Trainee – ohjelma toimii jo tällä periaatteella, mutta sen voisi tuoda mukaan jo vuoropäällikkö- ja päällikkökoulutuksissa.

EU:n tietosuojauudistuksen myötä kohdeyrityksen tulisi tarkastella omaa toimintaansa toimipaikkatasolla. Aikaisempia ohjeistuksia arkaluotoisten dokumenttien säilyttämisestä toimipaikoissa tulisi päivittää ja samalla muistuttaa esimiehiä toimintatavoista. Henkilöstöhallinnon ohjelman Saiman tuomia mahdollisuuksia tulisi käyttää enemmän toiminnassa hyväksi ja näin taata työntekijöille se yksityisyydensuoja mikä heille kuuluukin.

Automaattisen palautejärjestelmän Surveypalin tuomat mahdollisuudet markkinoinnissa ja asiakastyytyväisyyden mittaamisessa ovat monipuoliset ja käytännössä rajattomat. Kehityskohdettani tehdessä huomasin, että ohjelmistoa ei tulisi käyttää vain lähtöhaastattelujärjestelmänä, vaan kerätä reaaliaikaista palautetta asiakkailta, tehdä kyselyjä internetiin tai leikkimielisiä visailuja messuille. Mahdollisuudet tunnettuuden kasvattamiseen ja näkyvyyteen sosiaalisessa mediassa ovat valtavat.

Palatakseni vielä Irja Askolan runoon, työsuhde on mielestäni laaja-alaisempi käsite kuin moni työntekijä ymmärtääkään. Se ei ole vain työsopimus, jolla määritellään sen viitekehys. Se on esimiehiä, työkavereita, asiakkaita. Se on ihmisiä.

LÄHTEET

Businessballs 2015. Exit interviews. Exit interviews and knowledge transfer - tips for employees and employers, sample questions and answers. Viitattu 28.8.2015, <http://www.businessballs.com/exitinterviews.htm>.

eOsmo-hanke 2011. Työn kierto. Viitattu 11.9.2015, <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>.

Haastateltava 3., yksikönpäällikkö. Puhelinhaastattelu 13.5.2015. Tekijän hallussa.

Haastateltava 4., ravintolapäällikkö. Puhelinhaastattelu 13.5.2015. Tekijän hallussa.

Haastateltava 10., ravintolapäällikkö. Puhelinhaastattelu 27.5.2015. Tekijän hallussa.

Haastateltava 12., hotellinjohtaja. Puhelinhaastattelu 3.6.2015. Tekijän hallussa.

Helsingin hiippakunnan tuomiokapituli 2015. Talouden tiukat ehdot – onko inhimillisyydelle tilaa muutoksissa? Irja Askola: työn tähden – runoja. Viitattu 1.9.2015, <http://www.helsinginhiippakunta.evl.fi/?x18111=1038750>.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523. Viitattu 5.5.2015, <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>.

Hirsijärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Opimateriaalit Oy.

Kesti M. 2005. Hiljaiset signaalit. Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA, 2014.

Kohdeyritys Oy 2015. Graafinen ohjeisto. Sisäinen lähde. Viitattu 3.9.2015.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Viitattu 5.5.2015, <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>.

Lampimäki, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Neuvonen, R. 2014. Yksityisyyden suoja Suomessa. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Suomalaisen työn liitto 2015. Uutiset 16.3.2015. Viitattu 28.8.2015, <http://suomalainen-tyo.fi/2015/03/16/suomalainen-surveypal-laajentaa-toimintaansa-usassa-lahes-miljoonan-euron-rahoituksen-turvin/>.

Surveypal 2015. Automaattinen palauteohjelmisto. Viitattu 3.9.2015, <http://www.surveypal.com/fi/>.

Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2015. EU:n tietosuojauudistus. Viitattu 8.9.2015, <http://www.tietosuoja.fi/fi/index/lait/euntietosuojauudistus.html>.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vilka H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Yle uutiset 2015. Kotimaa 16.4.2015. Päivitetty 12.5.2015. Viitattu 8.9.2015, http://yle.fi/uutiset/oikeus_tulla_unohdetuksi_laajenee_googlelle_pian_poistomaarayksia_suomesta/7923894.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

LÄHTÖHAASTATTELULOMAKE	
1. PERUSTIEDOT * = pakollinen tieto	
Nimi (ei pakollinen)	Tehtävänimike *
Toimipaikka/osakeyhtiö/ HR-palvelut *	
Sukupuoli*	Ikäryhmä*
<input type="checkbox"/> nainen <input type="checkbox"/> mies	<input type="checkbox"/> alle 18 vuotta <input type="checkbox"/> 18 - 25 <input type="checkbox"/> 26 - 34 <input type="checkbox"/> 35 - 44 <input type="checkbox"/> 45 - 54 <input type="checkbox"/> 55 -
Työsuhteesi kesto*	Työsuhteesi laatu*
<input type="checkbox"/> 0 - 2 vuotta <input type="checkbox"/> 3 - 5 vuotta <input type="checkbox"/> yli 5 vuotta <input type="checkbox"/> yli 10 vuotta	<input type="checkbox"/> kokoaikainen <input type="checkbox"/> osa-aikainen <input type="checkbox"/> määräaikainen <input type="checkbox"/> kesätyö
Siirtymä*	
<input type="checkbox"/> toisen työnantajan palvelukseen, minne? <input type="checkbox"/> toiseen Kohdeyritys Oy:n yksikköön, minne? <input type="checkbox"/> työkyvyttömyys- tai <input type="checkbox"/> vanhuuseläkkeelle <input type="checkbox"/> muualle , minne?	
Olen HR-palveluiden työntekijä*	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei
Saako vastauksistasi keskustella esimiehesi kanssa	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei
Esimiehen nimi ja yhteystiedot	

Vastaa alla esitettyihin kysymyksiin oheisen asteikon mukaan, miten koit oman yksikkösi ja työsi:

- 1 täysin samaa mieltä
- 2 jokseenkin samaa mieltä
- 3 ei mielipidettä
- 4 jokseenkin eri mieltä
- 5 täysin eri mieltä

2. TYÖTEHTÄVÄT

	1	2	3	4	5
Annettujen työtehtävien tavoitteet olivat selkeät.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn sisältö vastasi odotuksiani.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työ vastasi koulutustani.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnjako ja vastuut olivat selkeästi määriteltyjä.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työmääräni ei kuormittanut minua liikaa.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla oli tarpeeksi aikaa tehdä työni loppuun.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnkuvani oli monipuolinen.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olin sitoutunut työhöni.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyin vaikuttamaan omaan työhöni.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työvälineeni olivat ajanmukaiset.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. TYÖYHTEISÖ JA JOHTAMINEN

	1	2	3	4	5
Olin tyytyväinen yhteistyöhön esimieheni kanssa.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni osasi viestiä selkeästi.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sain esimieheltäni riittävää ja asianmukaista palautetta työstäni.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyin luottamaan esimieheeni.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyin antamaan esimiehelleni palautetta.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Esimieheni kohteli työntekijöitä tasavertaisesti.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni kannusti minua työssäni.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sain riittävän perehdytyksen työhöni.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yksikköni työilmapiiri oli hyvä.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyin luottamaan työtovereihini.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisöni oli tasa-arvoinen.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtäni arvostettiin.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suhteeni työtovereihini olivat hyvät.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimin aktiivisena työyhteisöni jäsenenä.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökohtaiset syyt eivät vaikuttaneet irtisanoutumiseeni.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sain tietoa työnantajani järjestämistä koulutuksista.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutuksiin hakeutuminen oli helppoa.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnantajani tarjoamat koulutusmahdollisuudet ovat riittävät.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työssäni oli hyvät etenemismahdollisuudet.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kanssani käytiin kehityskeskusteluja.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koin kehityskeskustelut hyödyllisiksi.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*Osaamiseni kehittymistä seurattiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. PALKKAUS JA PALKITSEMINEN					
	1	2	3	4	5
Palkkatasoni vastasi työni vaativuutta.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olin tyytyväinen palkkaani.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökohtaisista onnistumisista palkittiin riittävästi.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunnan etuudet olivat riittävät.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuudet virkistystoimintaan olivat hyvät.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Olin tyytyväinen työterveyshuollon toimintaan.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työsopimukseni ehdot olivat hyvät.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. KOHDEYRITYS OY					
Onko yleinen mielikuvani Kohdeyrityksestä positiivinen?*	<input type="checkbox"/>	ei	<input type="checkbox"/>	kyllä	
Onko yleinen mielikuvani ketjusta jossa työskentelin, positiivinen?*	<input type="checkbox"/>	ei	<input type="checkbox"/>	kyllä	
Työskentelisitkö Kohdeyrityksessä tulevaisuudessa uudelleen?*	<input type="checkbox"/>	ei	<input type="checkbox"/>	ehkä	<input type="checkbox"/>
Työskentelisitkö kyseisessä ketjussa tulevaisuudessa uudelleen?*	<input type="checkbox"/>	ei	<input type="checkbox"/>	ehkä	<input type="checkbox"/>
Suosittelisitko Kohdeyritystä työnantajana?*	<input type="checkbox"/>	ei	<input type="checkbox"/>	ehkä	<input type="checkbox"/>
Suosittelisitko ketjua jossa työskentelit, työnantajana?*	<input type="checkbox"/>	ei	<input type="checkbox"/>	ehkä	<input type="checkbox"/>
7. KOMMENTTEJA JA TERVEISIÄ TOIMIPAIKALLE/KOHDEYRITYKSELLE:					
Kiitos vastauksistasi!					