

Toimeksiantajayrityksen lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessien arvioiminen ja kehittäminen

Julia Tirkkonen



Tekijä Julia Tirkkonen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Toimeksiantajayrityksen lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessien arviointi ja kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 59 + 11
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää palveluita tarjoavan, nimettömänä pidettävän, toimeksiantajayrityksen nykyisten lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessien tavoitettavuutta, toimivuutta ja tuloksien hyödynnettävyyttä produktin tuotoksien eli lähtökyselyn saatetekstin ja uusien kysymysten, lähtöhaastattelun haastattelurungon sekä esimiehille ja henkilöstöosastolle tehtyjen ohjeistusten avulla. Toimeksiantajalle valmistetut produktin tuotokset ovat salaisia, joten opinnäytetyön liitteenä on esitetty mukailut sisällöt tuotoksista.</p> <p>Produktin toteutus pohjautuu alun teoriaosuuteen, joka muodostuu lähtökyselyn ja -haastattelun merkityksen, toteuttamisen ja tuloksien hyödynnettävyyden teoriasta, prosessin arvioinnin, asiantuntijahaastatteluiden ja prosessin kehittämisen teoriasta sekä viestinnän teoriasta, tiedotteen laatimisesta ja esityksen valmistelun ja esiintymisen teoriasta.</p> <p>Teoriaa seuraa produktin toteutuksesta kertova luku, joka etenee produktin toteutusjärjestyksessä. Produktin aluksi tutustuttiin prosessien nykytiloihin. Prosessien nykytiloja arvioitiin kahden asiantuntijahaastattelun avulla. Arviointien jälkeen kehitettiin prosesseihin kehitysehdotukset, joiden avulla produktin tuotokset laadittiin. Viimeisenä vaiheena oli tuotosten suunnittelu ja valmistus sekä niiden esittäminen toimeksiantajalle.</p> <p>Toimeksiantajayrityksessä on tunnistettu prosessien tarpeellisuus henkilöstön näkemysten kartoittamiseksi ja ne on otettu käyttöön vuonna 2013. Lähtökysely on verkkokysely, johon vastaavat vapaaehtoisesti lähtevät toimihenkilötasoiset työntekijät yrityksen intranetin kautta, työsuhteen voimassaoloaikana. Toimihenkilöitä irtisanoutuu noin 100 henkilöä vuodessa ja heistä lähtökyselyyn vastaa vain noin kolmasosa. Lähtöhaastatteluun osallistuvat suoraan johtoryhmälle raportoivat henkilöt, joita lähtee muutama vuodessa. Haastattelut toteuttaa ulkopuolinen rekrytoinnin ammattilainen ja tähän mennessä on haastateltu kaikki lähtevät henkilöt. Opinnäytetyö toteutettiin syksyllä 2016, jolloin lähtökyselyn vastausprosentti oli yhä alhainen eikä prosesseista saatuja vastauksia juurikaan hyödynnetty yrityksen toiminnan ja johtamisen kehittämisessä.</p> <p>Prosessien keskeisinä kehitysehdotuksina on mahdollistaa vastaaminen lähtökyselyyn ilman yrityksen intranettiä, korostaa johdolle ja esimiehille vastauksien tärkeyttä yrityksen kehittämisessä ja saada heidät motivoimaan lähteviä vastaamaan, selkeyttää vastuunjako henkilöstöosaston sisällä ja luoda selkeät väylät vastauksien raportointiin ja toimittamiseen esimiehille ja johtajille yrityksen kehittämisvälineiksi. Viimeinen osa opinnäytetyötä on kehitysehdotusten ja produktin tuotosten esittäminen toimeksiantajalle.</p> <p>Opinnäytetyön pohdinnassa on esitetty keskeiset kehitysehdotukset yhteenvetona ja arvioitu opinnäytetyön luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä toimeksiantajan näkökulmasta. Viimeisenä arvioidaan opinnäytetyöntekijän omaa suoriutumista ja oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.</p>	
Asiasanat Lähtökysely, Lähtöhaastattelu, Kehittäminen, Arviointi, Asiantuntijahaastattelu	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	2
1.2	Toimeksiantajayrityksen kuvaus.....	3
2	Lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessin arvioiminen ja kehittäminen	5
2.1	Lähtökysely ja lähtöhaastattelu	5
2.1.1	Merkitys	6
2.1.2	Toteuttaminen	7
2.1.3	Tuloksien hyödyntäminen.....	9
2.2	Prosessin työstäminen	10
2.2.1	Arviointi	10
2.2.2	Asiantuntijahaastattelu	11
2.2.3	Kehittäminen	13
2.3	Viestintä prosessissa	15
2.3.1	Tiedotteen laatiminen	16
2.3.2	Esityksen valmistelu ja esiintyminen	16
3	Produktin toteutus	19
3.1	Nykyisten prosessien esittelyt	20
3.1.1	Nykyinen lähtökyselyprosessi.....	20
3.1.2	Nykyinen lähtöhaastatteluprosessi	23
3.2	Asiantuntijahaastatteluiden suunnittelu ja toteutus	25
3.3	Nykyisten prosessien arvioiminen ja kehitysehdotukset	28
3.3.1	Lähtökyselyprosessin arviointi ja kehitysehdotukset	29
3.3.2	Lähtöhaastattelun arviointi ja kehitysehdotukset	37
3.4	Produktin tuotosten suunnittelu ja valmistus.....	40
3.4.1	Lähtökyselyn kysymykset ja saateteksti	40
3.4.2	Lähtöhaastattelun kysymykset	43
3.4.3	Ohjeistus esimiehille	44
3.4.4	Ohjeistus henkilöstöosastolle	46
3.5	Kehitysehdotuksien ja produktin tuotosten esittäminen	48
3.5.1	Esityksen suunnittelu ja valmistautuminen	48
3.5.2	Esiintyminen.....	51
4	Pohdinta.....	53
4.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	53
4.2	Produktin luotettavuus ja hyödynnettävyys.....	54
4.3	Oman oppimisen arviointi.....	56
	Lähteet	58
	Liitteet.....	60

Liite 1. Asiantuntijahaastatteluiden kysymykset	60
Liite 2. Lähtökyselyn saateteksti ja kysymykset toimihenkilöille	61
Liite 3. Lähtöhaastattelukysymykset laajennetun johtoryhmän jäsenille.....	66
Liite 4. Ohjeistus esimiehille	67
Liite 5. Ohjeistus henkilöstöosastolle	68

1 Johdanto

Chapmanin (2016) mukaan lähtökyselyiden ja -haastatteluiden järjestämisen pääasiallinen merkitys on tiedostaa syyt, joiden takia työntekijät lähtevät yrityksestä ja joiden pohjalta organisaatiota voidaan kehittää yritykseksi, johon työntekijät haluavat sitoutua. Lähtökyselyt ja lähtöhaastattelut ovat melko tuore ilmiö yrityksiä käytännössä, joten jokainen yritys hakee itselleen parhaiten soveltuvia ja parhaiten hyödynnettäviä prosesseja. Tämän opinnäytetyön aiheena on valitun toimeksiantajayrityksen olemassa olevien lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessien arvioiminen ja kehittäminen. Nykyiset prosessit arvioidaan kahden henkilöstöalan ja lähtökyselyiden ja -haastatteluiden asiantuntijan haastatteluiden avulla ja arvioinnin pohjalta tehtyjen kehitysehdotuksien mukaan valmistetaan produktin tuotokset eli saateteksti ja kysymykset lähtökyselyyn, lähtöhaastattelun haastattelurunko kysymyksineen sekä ohjeistus toimihenkilöiden esimiehien motivoimiseen sekä ohjeistus kuvaamaan kehitettyä prosessia henkilöstöosastolle. Laadittuja tuotoksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa myös toisissa yrityksissä lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosesseja luodessa. Produktin tuotokset ovat kuitenkin salaisia, joten ne on esitetty mukailtuina opinnäytetyön liitteenä.

Toimeksiantajayrityksellä on ollut käytössään lähtökysely ja lähtöhaastattelu vuodesta 2013 lähtien. Nykyiseen lähtökyselyyn eli sähköiseen lomakekyselyyn vastaavat itse irtisanoutuneet, eli vapaaehtoisesti yrityksestä lähtevät toimihenkilöstatuksella työskennelleet henkilöt. Vuodessa yrityksestä lähtee vapaaehtoisesti keskimäärin noin 100 toimihenkilöä. Kasvotusten tai puhelimitse toteutettavaan nykyiseen lähtöhaastatteluun osallistuvat lähtevät laajennetun johtoryhmän jäsenet, joita yrityksestä lähtee vuodessa vain muutama henkilö. Toimeksiantajayritys on rajannut lähtökyselyyn vastaajiksi itse irtisanoutuneet toimihenkilöt, sillä vastauksien määrää pyritään näin rajaamaan ja katsotaan, että näiltä henkilöiltä saadaan eniten yritystä hyödyntävää tietoa. Toimeksiantajayrityksen henkilöstönkehityspäällikön mukaan tulevaisuudessa on mahdollisuus laajentaa lähtökysely koskemaan yrityksen koko henkilöstä ja myös irtisanottuja henkilöitä, kun yrityksellä on käytössään toimiva prosessi. (Henkilöstönkehityspäällikkö 30.9.2016).

Toimeksiantajayrityksessä on tunnistettu lähtökyselyn ja -haastattelun mahdollisuudet parantaa henkilöstön sitoutumista, joten opinnäytetyössä ei enää oteta kantaa sitouttamisen ja lähtökyselyiden ja -haastatteluiden suhteeseen. Opinnäytetyön aiheena ei ole vastata kehitettyjen prosessien ja produktin tuotosten jalkauttamisesta käyttöön, esimerkiksi luomalla lähtökyselyä kyselytyökalulla, eikä seurata käyttöönoton ja kehitettyjen toimenpiteiden onnistumista. Opinnäytetyön aiheena ei myöskään ole perehtyä nykyisistä proses-

seista saatuihin vastauksiin, analysoida niitä ja selvittää syitä toimihenkilöiden lähdöille yrityksestä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa toimeksiantajayritykselle konkreettisia ratkaisuja ja materiaalia prosessien toimivuuden, tavoitettavuuden ja tuloksien hyödynnettävyyden parantamiseen. Opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jonka tuotos ovat uudet materiaalit, jotka myös esitetään toimeksiantajan edustajille. Prosessien toimivuuden ja tuloksien hyödynnettävyyttä pyritään parantamaan selkeyttämällä prosessien rakennetta ja kehittämällä toimivat välineet prosessien toteuttamiseen. Tavoitettavuutta parannetaan luomalla materiaalia esimiehille prosesseista tiedottamiseen sekä heidän motivoimiseen.

Toimeksiantajayritys saa työn kautta valmiit välineet prosessien kehittämiseen, eikä henkilöstöosaston tarvitse käyttää resursseja kysymyksien ja varsinaisten prosessien kehittämiseen, ainoastaan niiden jalkauttamiseen käytäntöön. Kehitetyn prosessin avulla toimeksiantaja pystyy keräämään lähteiltä toimihenkilöiltä ja ylemmiltä toimihenkilöiltä mielipiteitä yrityksestä sekä näkemyksiä sen toiminnan kehittämiseen ja niiden avulla kehittämään yrityksen johtamista, esimiestyötä ja toimintaa. Lähtevän henkilöstön mielipiteiden kartoittamisen katsotaan vaikuttavan positiivisesti yrityksen välittämään työnantajamielikuvaan. Toimeksiantajan produktille asettamien tavoitteiden mukaan, produktin tuotoksien tulee olla selkeitä ja noudattaa yrityksen linjaa ulkoasultaan ja esimerkiksi ohjeistuksista tulee olla helposti poimittavissa henkilöstöosaston tarvitsemat tiedot.

Opinnäytetyön kohderyhmänä ovat toimeksiantajayrityksen henkilöstöosasto ja erityisesti henkilöstöpäälliköt, yrityksestä lähteneet ja tulevaisuudessa lähtevät toimihenkilöt ja laajennetun johtoryhmän jäsenet sekä näiden toimihenkilöryhmien esimiehet. Lisäksi kohderyhmänä voidaan ajatella olevan kaikki ne henkilöt, jotka hyötyvät kehitetyistä prosesseista saaduista vastauksista ja vastauksien perusteella tehdystä kehitystyöstä yrityksessä. Toimeksiantajayritys on tunnistanut, että sen prosesseissa on kehitettävää, sillä tällä hetkellä prosessit toimivat tehottomasti, vastuut prosesseissa ovat epäselkeitä ja vastauksia ei hyödynnetä kehittämisessä toivotulla tavalla.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu lähtökyselyn ja lähtöhaastattelun merkityksen, toteuttamisen ja tuloksien hyödyntämisen teoriasta, prosessin työstämisen teoriasta eli prosessin arvioinnin ja kehittämisen teoriasta. Prosessin arvioinnin aineiston keräämisen menetelmäksi valittiin asiantuntijahaastattelut, joten prosessin työstämisen teoriassa esi-

tetään myös asiantuntijahaastatteluiden teoriaa. Viimeisenä kuvataan viestinnän teoriaa tarkemmin tiedotteen laatimisen sekä esityksen valmistelun ja esiintymisen teoriaa.

Teoreettista viitekehystä seuraa produktin toteutuksen kuvaus. Aluksi esitetään nykyiset lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessit sekä kuvataan asiantuntijahaastatteluiden suunnittelu ja toteutus teorian mukaisesti. Tämän jälkeen kuvataan nykyisten lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessien arvioinnit sekä annetaan kehitysehdotukset nykyisten prosessien kehittämiseen. Kehitysehdotusten pohjalta kuvataan produktin tuotoksien suunnittelu ja valmistus. Lopuksi esitetään opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen edustajille esittämisen suunnittelu ja toteutus. Työn viimeisenä osana on pohdinta eli tehdään yhteenveto ja johtopäätökset, arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä, sekä arvioidaan opinnäytetyöntekijän omaa oppimista opinnäytetyön aikana.

1.2 Toimeksiantajayrityksen kuvaus

Aihe opinnäytetyölle saatiin toimeksiantajalta ja ehtona työn toteuttamiselle oli ehdoton nimettömyys eli toimeksiantajan ja sen edustajien nimiä tai tietoja, jotka voisivat mahdollistaa yrityksen tunnistamisen, ei saanut julkaista opinnäytetyössä. Syynä nimettömyyteen oli opinnäytetyön kohdistuminen yrityksen sisäisiin ja luottamuksellisiin prosesseihin. Tästä syystä opinnäytetyössä toimeksiantajasta puhutaan toimeksiantajayrityksenä ja kaikista opinnäytetyöhön osallistuvista henkilöistä puhutaan siten, ettei heitä voida tunnistaa.

Toimeksiantajayritys on kooltaan suuri yritys, joka on osa maailmanlaajuisia konsernia. Konserni on aloittanut toimintansa sata vuotta sitten ja Suomessa toimivan yrityksen vuotuinen liikevaihto on satoja miljoonia euroja. Se tarjoaa muille yrityksille palveluita ja panostaa jatkuvasti palveluidensa ja henkilöstönsä kehittämiseen. (Toimeksiantajayrityksen intranet 2016.) Toimeksiantajayritys toimii palveluiden tuottajana, joka näkyy yrityksen henkilöstörakenteessa. Henkilöstö tuottaa yritykselle sen liikevaihdon tuottamalla palveluita asiakkaille, mutta henkilöstöstä syntyy luonnollisesti myös suurimmat kustannukset. Yritys työllistää yli 10 000 henkilöä, jotka työskentelevät palveluiden tuottamisen, erilaisten tukitoimintojen tai liiketoiminnan johtamisen parissa. Palveluita tuottavat henkilöt työskentelevät työntekijästatuksella ja tukitoimintoja ylläpitävät henkilöt ja liiketoimintaa johtavat henkilöt ovat toimihenkilöitä sekä ylempiä toimihenkilöitä. Toimihenkilöitä on yhteensä reilu 1000 henkilöä ja ylempiä toimihenkilöitä, jotka raportoivat suoraan johtoryhmälle, eli niin kutsuttuja laajennetun johtoryhmän jäseniä on noin 100. (Henkilöstönkehityspäällikkö 3.11.2016.)

Toimeksiantajayrityksen työntekijästatuksella työskentelevien parissa vaihtuvuus on suurta, sillä työ vaatii vain vähän koulutusta ja sitä tehdään usein esimerkiksi opintojen sivussa. Työntekijästatuksella työskentelevien vapaaehtoinen vaihtuvuus on vuosien 2013–2015 välillä vuosittain keskiarvoltaan 12,6 prosenttia työntekijätason henkilöstöstä ja kokonaisvaihtuvuus, mukaan lukien irtisanoutuneet, työntekijästä johtuvat irtisanomiset sekä tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotut, keskimäärin 28,9 prosenttia. Toimeksiantajayrityksen toimihenkilöistä ja ylemmistä toimihenkilöistä on viime vuosien aikana lähtenyt vapaaehtoisesti keskimäärin 90 henkilöä vuosittain, eli toimihenkilöiden vuosittainen vapaaehtoinen vaihtuvuus on keskimäärin 7,4 prosenttia. Kokonaisvaihtuvuus toimihenkilötasolla on vuosien 2013-2015 ollut vuosittain noin 15,5 prosenttia. Toimihenkilöiden luvusta laajennetun johtoryhmän jäseniä on vuosittain vain muutama henkilö, eli vaihtuvuus laajennetun johtoryhmän sisällä on vain muutamia prosentteja. Vaihtuvuus toimihenkilöillä ja laajennetun johtoryhmän jäsenillä on siis merkittävästi alhaisempi kuin työntekijätasolla työskentelevillä. (Henkilöstönkehityspäällikkö 19.10.2016.)

2 Lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessin arvioiminen ja kehittäminen

Toimeksiantajayrityksen lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessien kehittäminen ja uusien materiaalien ja ohjeistusten tuottaminen prosessia varten tekee opinnäytetyöstä toiminnallisen opinnäytetyön. Opinnäytetyön teoria on rakennettu ohjaamaan ja tukemaan pohjaineiston keräämistä ja arvioimista, prosessien kehittämistä sekä produktin tuotosten valmistamista.

Tässä luvussa esitetty teoreettinen viitekehys esittelee ensin lähtökyselyn ja lähtöhaastattelun käsitteet. Sen jälkeen käsitellään lähtökysely- sekä lähtöhaastatteluprosessien merkitystä organisaatiossa sekä niiden toteuttamisessa huomioitavia asioita ja kuvataan saatavien tuloksien hyödynnettävyyden teoriaa. Tämän jälkeen teoria käsittelee olemassa olevan prosessin arvioimisen teoriaa sekä asiantuntijahaastattelun toteuttamisen teoriaa. Prosessin kehittämisen teoriassa käsitellään itse kehitysprojektin teoriaa. Luvun viimeisenä aiheena on prosessista viestiminen, joka on jaettu yleiseen prosessista viestimisen teoriaan, kirjallisen tiedotteen laatimisen teoriaan sekä esityksen valmistelun ja esiintymisen teorioihin.

2.1 Lähtökysely ja lähtöhaastattelu

Groysberg ja Spain (2016) toteavat jokaisella yrityksellä olevan tavoitteena säilyttää yrityksen kannalta arvokkaat työntekijät. Heidän näkemyksensä mukaan henkilöstön suuri vaihtuvuus ennustaa huonoa suoritumista liiketoiminnasta ja mikäli henkilöstön vaihtuvuus kasvaa entisestään, on liiketoiminnalle elintärkeää selvittää organisaatiosta lähtemisen syyt. Lähtökyselyt ja -haastattelut ovat lähtemisen syiden selvittämiseen käytännöllisin väline. (Groysberg & Spain 2016.)

Chapman (2016) tarkoittaa lähtökyselyllä postitettua tai elektronista lomakekyselyä, joka on hänen näkemyksensä mukaan parempi vaihtoehto, kun ei selvittää lähdönsyitä ollenkaan. Lähtökyselyllä Heneman, Judge, Smith ja Summers (2010, 428) tarkoittavat lähdön jälkeisiä kyselyjä, ”postexit surveys”, jotka voidaan toteuttaa anonyymisti lomakekyselyyn vastaamalla, mikäli työntekijä kokee, että haastattelujen vastauksia ei käsitellä luottamuksellisesti vaan negatiiviset vastaukset saattavat aiheuttaa ongelmia työntekijälle.

Vilkan (2005, 74) mukaan kyselylomaketutkimus sopii menetelmänä silloin, kun kyselyyn osallistuvia on suuri määrä ja kyselyn kysymykset ovat arkoja, sillä kyselylomaketutkimuksessa vastaajat ovat aina anonyymeja. Joissakin tilanteissa lähtökysely on jopa parempi

kuin kasvokkain toteutettu lähtöhaastattelu, esimerkiksi erityisen ujo työntekijä saattaa vastata mieluummin anonyymina sähköiseen lähtökyselyyn, kuin osallistua kasvokkain tapahtuvaan lähtöhaastatteluun (Chapman 2016).

Chapmanin (2016) mukaan lähtöhaastattelut ovat kasvokkain tai puhelimitse tapahtuvia haastatteluja, jotka toteutetaan yrityksestä lähteville työntekijöille. Heneman ja muut (2010, 426) tarkoittavat lähtöhaastatteluilla kasvokkain toteutettava haastatteluita, jotka järjestetään ennen henkilön viimeistä työpäivää yrityksessä. Chapman (2016) toteaa kasvokkain toteutetun lähtöhaastattelun mahdollistavan paremman kommunikaation, ymmärryksen sekä vastausten tulkinnan kuin lähtökyselyt.

2.1.1 Merkitys

Groysbergin ja Spainin (2016) mukaan, monet yritykset eivät järjestä lähtökyselyitä tai haastatteluja ollenkaan. Osa kyselyitä järjestävistä yrityksistä ei analysoi kerättyä materiaalia, ja osa yrityksistä analysoi kerätyn materiaalin, mutta ei jaa tuloksia johtajille, jotka voisivat tuloksia yrityksen johtamisessa hyödyntää. Vain muutamat yritykset keräävät ja analysoivat materiaalin ja jakavat tulokset johtajille sekä seuraavat tietojen hyödyntämistä käytännössä. (Groysberg & Spain 2016.)

Groysberg ja Spain (2016) korostavat ammattitaitoisen henkilöstön olevan etu, joka mahdollistaa organisaation menestyksen. Heidän mukaansa organisaation tulee oppia henkilöstöltään, miksi he pysyvät yrityksessä, miksi he lähtevät ja miten organisaation tulee muuttua sitouttaakseen työntekijänsä. Syväluotaavasta lähtökysely- tai lähtöhaastattelu-prosessista voidaan saada jatkuvaa palautetta kaikkiin kolmeen edeltävään kysymykseen. (Groysberg & Spain 2016.)

Chapmanin (2016) mukaan lähtökyselyiden ja -haastatteluiden pääasiallinen merkitys on tiedostaa syyt, joiden takia työntekijät lähtevät yrityksestä ja joiden pohjalta organisaatiota voidaan kehittää yritykseksi, johon työntekijät haluavat sitoutua. Lähtökyselyt ja lähtöhaastattelut ovat ainutlaatuisia mahdollisuuksia saada tietoa yrityksestä lähteviltä työntekijöiltä organisaatiosta sekä arvioita ja kehitysehdotuksia liittyen työympäristöön, yrityskulttuuriin, prosesseihin, käytäntöihin, johtamistapaan sekä kehittymis- ja ylenemismahdollisuuksiin. Yrityksestä lähtevät työntekijät ovat vastauksissaan usein puolueettomampia ja rakentavampia, kuin nykyiset työntekijät. Lisäksi lähtöhaastatteluja voidaan pitää mahdollisuuksina siirtää lähtevien työntekijöiden tietoa ja kokemusta seuraajille. (Chapman 2016.)

Ulrich (2007, 183) korostaa kuitenkin lähtökyselyiden ja -haastatteluiden mittaavan menneitä asioita, joten niiden pohjalta tehtävät muutokset saattavat toteutua liian myöhään. Chapman (2016) painottaa lähtökyselyiden ja -haastatteluiden positiivista viestinnällistä roolia, sillä pyytämällä rakentavaa palautetta, yritys viestii välittävänsä työntekijöistään, mikä vaikuttaa positiivisesti yrityksen työnantajamielikuvaan. Groysbergin ja Spainin (2016) mukaan viestimällä niin lähtevälle kuin yritykseen jäävälle henkilöstölle, että heidän mielipiteensä merkitsevät ja he pystyvät vaikuttamaan yrityksessä, voidaan parantaa henkilöstön sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta.

2.1.2 Toteuttaminen

Chapman (2016) toteaa monen yrityksen jättävän hyödyntämättä lähtökyselyiden ja -haastatteluiden tarjoamat mahdollisuuden kerätä informaatiota yksinkertaisesti siitä syystä, että niitä ei ole tehty aiemminkaan ja prosessien käynnistäminen saattaa olla haastavaa, koska saatava tieto ei välttämättä ole helposti mitattavassa muodossa, se vaatii aikaresursseja ja yritys ei halua altistaa itseään kritiikille.

Yrityksen johdon päättäessä aloittaa lähtökyselyiden ja -haastatteluiden järjestämisen niistä saatavien hyötyjen takia, Chapmanin (2016) mukaan ensimmäisenä tulisi suunnitella ja laatia kirjallinen suunnitelma siitä miten, milloin ja kenen toimesta prosessit toteutetaan. Osa organisaatioista antaa vastuun prosessin suunnittelusta ja toteuttamisesta henkilöstöosastolle ja esimiehille. Hän painottaa, että erityisesti suurissa organisaatioissa henkilöstöosaston tulisi olla vastuussa prosessien suunnittelusta, ohjeiden ja kysymyksien laatimisesta, vastausaineiston keräämisestä, vastauksien analysoimisesta sekä vastauksista saatavien löydöksiä, kehitysehdotusten ja suositusten raportoimisesta. (Chapman 2016.)

Henemanin ja muiden (2010, 428) mukaan yrityksessä tulee tehdä päätös suunnitteluvaiheessa, järjestetäänkö lähtökyselyt ja -haastattelut kaikille lähteville työntekijöille vai ainoastaan itse irtisanoutuneille ja vapaaehtoisesti yrityksestä lähteville työntekijöille. Myös irtisanotut, eli tahtomattaan lähtevät työntekijät, voivat antaa yritykselle arvokasta ja hyödyllistä tietoa organisaatiosta ja sen toiminnasta (Heneman ym. 2010, 428).

Lähtökyselyt ja -haastattelut tulee toteuttaa huolellisesti (Heneman ym. 2010, 426). Heathfield (2016a) korostaa, että haastatteluun osallistuvalla työntekijällä täytyy tehdä selväksi, etteivät haastattelussa esitetyt mielipiteet vaikuta muun muassa johtajien ja esimiesten käsitykseen työntekijästä ja henkilön työllistymiseen tulevaisuudessa. Lähtökyselyt ovat aina anonyymeja eli nimettömiä lomakekyselyitä ja ne soveltuvat menetelmänä Vilkan

(2005, 74) mukaan erityisesti silloin, kun vastaaja on suuri määrä eli aikaa haastatteluihin kului paljon ja vastaajat ovat levittäytyneet maantieteellisesti laajalle alueelle.

Groysbergin ja Spainin (2016) mukaan asiantuntijoilla on eriäviä mielipiteitä ajankohdasta, milloin lähtökysely tai -haastattelu olisi syytä toteuttaa. Osan mielestä toteutus tulisi tapahtua puolivälissä irtisanoutumis- tai irtisanomisaikaa, kun suurin tunteellisuus on rauhoittunut, mutta työntekijä on vielä henkisesti osa organisaatiota. Suurin osa lähtökyselyistä tai -haastatteluista toteutetaan työntekijän viimeisellä viikolla, jolloin työntekijä ei ole enää henkisesti sitoutunut yritykseen. (Groysberg & Spain 2016.) Viimeinen viikko on ajankohdasta haastava myös siksi, että työntekijä on usein erittäin kiireinen tehdessään viimeisiä töitä, siirtäessään vastuunsa kollegoille sekä mahdollisesti perehdyttäessään seuraajaansa (Henkilöstönkehityspäällikkö 30.9.2016). Groysbergin ja Spainin (2016) mukaan toinen toimiva lähestymistapa toteutukselle on työntekijän lähtemisen jälkeen, jolloin haastattelu tai kysely tapahtuu rennommassa ja rehellisemmässä ilmapiirissä.

Valittaessa menetelmäksi lähtöhaastattelu, tulee kiinnittää huomiota haastattelijan valintaan. Heneman ja muut (2010, 427) esittävät haastattelijan valitsemiseksi neutraalia henkilöä, kuten henkilöstöosaston asiantuntijaa tai ulkopuolista konsulttia, jotka ovat koulutettuja ja kokeneita lähtöhaastatteluiden järjestäjiä. Myös Chapman (2016) esittää, että haastattelijoiden tulee kyetä hoitamaan tunteellisia haastattelutilanteita ammattimaisesti ja kypsästi. Henemanin ja muiden (2010, 427-428) mukaan haastattelijan tulee valmistautua ennalta haastatteluun perehtymällä haastateltavan tietoihin ja työhistoriaan yrityksessä. Haastattelu tulee toteuttaa rauhallisessa ja yksityisessä paikassa ja sen aluksi työntekijälle tulee selvittää haastattelun tarkoitus eli vastauksien kerääminen organisaation kehittämiseksi. (Heneman ym. 2010, 427-428.)

Haastattelijan tulee seurata lähtöhaastattelussa kysymyslomaketta, jonka yrityksen henkilöstöosasto ja johto on ennalta laatinut (Heneman ym. 2010, 427-428). Groysbergin ja Spainin (2016) mukaan strukturoidut kysymykset eli kysymykset, joihin on annettu vastausvaihtoehdot ennalta, tekevät helpommaksi vastauksien analysoinnin, mutta niillä saadaan harvemmin yllättäviä näkemyksiä ja kehitysehdotuksia sekä ne saattavat viestittää työntekijälle, etteivät hänen omat mielipiteensä ole tärkeitä organisaatiolle. Avoimet kysymykset tekevät vastauksien analysoinnista haastavampaa, mutta on suurempi todennäköisyys saada odottamattomia ja avuliaita vastauksia. Kysymyksien laatimisessa tulisikin yhdistellä molempia lähestymistapoja. (Groysberg & Spain 2016.) Chapmanin (2016) mukaan yritysten tulee valita sopivimmat kysymykset sen mukaan, mihin aiheisiin he haluavat vastauksia. Heathfield (2016b) esittää kysymyksissä käytettävien esimerkiksi seuraavia aiheita:

"miksi työntekijä on alun perin aloittanut uuden työn etsinnän, miksi työntekijä on päättänyt lähteä yrityksestä, onko hän kertonut yrityksessä kenellekään lähtöaikeistaan ennen lopullista päätöstä ja miten siihen reagoitiin, onko lähdön taustalla yksittäinen tapahtuma, mitä sellaista uusi työnantaja tarjoaa, että työntekijä teki päätöksen lähteä, mitä työntekijä arvostaa ja mistä ei pidä yrityksessä, millainen suhde työntekijällä on esimieheensä, miten esimies voisi kehittää johtamistaitojaan, millaisena työntekijä näkee yrityksen johtamisstrategian yleisesti, mikä oli työntekijän työssä parasta, mistä ei pitänyt työssään ja mitä muuttaisi, oliko riittävästi resursseja ja tukea tehdä työtä, jos ei, mitä puuttui, mitkä ovat kokemukset työntekijöiden motivoimisesta yrityksessä, kuvailtiinko työtä ja vastuita oikein rekrytoinnin aikana sekä perehdytyksessä, olivatko työn tavoitteet ja työntekijään liittyvät odotukset selkeitä, saiko työntekijä riittävästi palautetta päivittäin sekä kehityskeskusteluiden muodossa, oliko työntekijällä selkeä kuva roolistaan yrityksen missiossa ja tavoitteissa, välittääkö yrityksen johto työntekijöistä ja autettiinko työntekijää kehittymään ammatillisesti, miten yrityksestä luotaisiin parempi työpaikka, ohjaavatko yrityksen politiikat ja säännöt luomaan hyvin johdetun ja reilun työpaikan, jossa odotukset on selkeästi määritelty, millainen henkilö menestyy yrityksessä työntekijän näkemyksen mukaan, millaisia taitoja ja ominaisuuksia seuraajalla tulisi olla, onko työntekijällä suosituksia palkkauksen, etujen tai muiden palkkioiden kehittämiseen, mikä saisi työntekijän harkitsemaan työskentelyä yrityksessä uudelleen, suosittelisiko työntekijä yritystä muille ja lopuksi kehitysehdotuksia yrityksen kehittämiseksi paremmaksi yritykseksi." (Heathfield 2016b.)

Heneman ja muut (2010, 428) kirjoittavat, että lähtökyselyn tulee käsitellä kaikkia samoja aiheita kuin lähtöhaastattelukin käsittelee. Lähtökyselyssä on selitettävä selkeästi kyselyn tarkoitus sekä miten vastaukset kootaan yhteen luottamuksellisesti ja vastaajien pysyen anonyymeina (Heneman ym. 2010, 428). Vastauksien yhdistäminen raportoinnissa ehkäisee yksittäisen vastauksen yhdistämistä yksittäiseen työntekijään (Heathfield 2016a).

2.1.3 Tuloksien hyödyntäminen

Henemanin ja muiden (2010, 426) mukaan lähtökyselyistä ja -haastatteluista saatua aineistoa voidaan hyödyntää henkilöstön vaihtuvuuden määrän mittaamisessa ja lähtöön vaikuttavien syiden analysoinnissa. Groysbergin ja Spainin (2016) mukaan yrityksen tulee

suunnitteluvaiheessa suunnitella myös se, miten tietoa yhdistellään, kenelle sitä jaetaan ja miten tiedon pohjalta toimitaan eli miten prosesseista saatuja vastauksia hyödynnetään.

Groysberg ja Spain (2016) korostavat hyödyntämisessä vastauksien arkaluontoisuuden huomioimisen sekä vastaajien vilpittömyyden ja rehellisyyden turvaamisen tärkeyttä. Myös Heathfield (2016a) korostaa, että henkilöstöhallinnon tulee kerätä yhteen raportiksi kaikkien lähtökyselyihin ja lähtöhaastatteluihin osallistuvien työntekijöiden vastaukset, ennen raportoimista esimiehille ja johtajille. Yksittäisiä vastauksia ja työntekijää vastauksien takana ei saa raportoinnissa paljastaa (Heathfield 2016a).

Groysbergin ja Spainin (2016) mukaan esimiehet työstävät vastauksien perusteella yritystä parantavia ja kehittäviä toimenpiteitä, minkä jälkeen lähtökyselyiden ja lähtöhaastatteluiden vastaukset ja ehdotetut toimenpiteet tulee esitellä johtoryhmälle johtoryhmän kokouksessa, jotta he voivat tehdä päätöksiä ottaakseen parannusehdotuksia osaksi toimintatapoja. Chapmanin (2016) mukaan lähtökyselyiden ja -haastatteluiden vastauksien analysoinnista johdetut toimenpiteet jakautuvat kahteen ryhmään, korjaaviin ja ehkäiseviin toimenpiteisiin, kuten yrityksen terveys- ja turvallisuusasioiden parantamiseen sekä ahdistelun tai syrjinnän ehkäisemiseen, ja strategian parantamisen mahdollistavat toimenpiteet, kuten johtajien ja esimiesten kouluttaminen, prosessien kehittäminen sekä tehokkuuden parantaminen. Lähtökyselyistä ja -haastatteluista saatujen palautteiden tuominen käytäntöön on kriittinen vaihe, jolla voidaan perustella prosessin toiminta organisaatiossa (Chapman 2016).

2.2 Prosessin työstäminen

Mikäli yrityksellä on olemassa oleva prosessi ja sitä halutaan kehittää paremmin yrityksen tarpeita vastaavaksi, tulee ensin kuvata prosessin nykytilanne ja arvioida prosessia. Työvälineenä arviointiin voidaan käyttää muun muassa prosessiin osallistuvien henkilöiden haastatteluita, kuten asiantuntijahaastatteluita. Prosessin arvioinnista tunnistetaan kehityskohteet, joiden pohjalta prosessia voidaan kehittää. (Seppänen-Järvelä 2004, 43.)

2.2.1 Arviointi

Jotta arviointiin osataan valita oikeat työvälineet, tulee Seppänen-Järvelän (2004, 19) mukaan ymmärtää, mitä arvioidaan ja mitkä ovat arviointiin kohdistuvat odotukset. Prosessin arvioinnissa tulee arvioida koko prosessia, ei vain lopputuloksia. Arvioinnin tarkoituksena on havainnollistaa prosessin toimintatapoja. (Seppänen-Järvelä 2004, 19.) Mäkipeskan ja Niemelän (1999, 76) mukaan prosessin arvioinnissa selvitetään prosessin nykytila sekä kriittiset kohdat.

Robson (2001, 83) jakaa prosessin arvioinnin summatiiviseen ja formatiiviseen arviointiin. Summatiivinen arviointi perustuu prosessin vaikutusten ja lopputuloksen arviointiin, kun formatiivinen arviointi taas perustuu itse prosessin arviointiin eli miten prosessia on tehty ja miten sitä voitaisiin parantaa. Arvioidessa prosessia ei tulisi valita vain toista menetelmää, vaan hyödyntää molempia eli arvioida sekä prosessin vaikutuksia että sen tekemistä. (Robson 2001, 83.)

Seppänen-Järvelä (2004, 24-26) luokittelee prosessin arvioinnin tapahtuvan joko ulkoisen tai sisäisen arvioijan näkökulmasta. Ulkoinen arvioija on organisaation ulkopuolinen toimija ja yleisempi suurien prosessien arvioinnissa. Sisäinen arviointi tapahtuu usein itsearvioinnin muodossa, kun prosessista vastaavat työntekijät arvioivat itse prosessia ja sen toimintaa. Prosessin arviointiin voidaan yhdistää ulkoisen ja sisäisen arvioinnin lisäksi työkollegoiden vertaisarviointia. (Seppänen-Järvelä 2004, 24-26.) Prosessia arvioitaessa pyritään Seppänen-Järvelän (2004, 31) mukaan löytämään prosessin visio ja tavoitteet. Visio kuvaa lopputulosta, johon kehittämishankkeella pyritään, ja tavoitteet prosessille asetetaan syntyneen vision pohjalta (Seppänen-Järvelä 2004, 31).

Prosessia arvioitaessa kerätään materiaalia monista lähteistä, joista Seppänen-Järvelä (2004, 43) listaa käytettävänä lähteinä muun muassa arviointipalaverit, kasvotusten tai puhelimen välityksellä tehdyt haastattelut, passiivinen tai osallistuva havainnointi ja erilaiset dokumentit, kuten prosessiin liittyvät muistiot ja raportit. Eri lähteistä kerätty aineisto täydentää toisiaan ja tekee materiaaleista luotettavampia (Seppänen-Järvelä 2004, 43).

Seppänen-Järvelän (2004, 49) mukaan prosessin arvioinnista syntyvät materiaalit tähtäävät prosessin toimivuuden kehittämiseen ja selittämään miten lopputulokseen on päästy. Riskinä prosessin arvioinnissa on, ettei saatuja tietoja hyödynnetä. Esimerkiksi arvioinnin pohjalta muodostuneiden kehitysehdotusten tulee olla selviä ja perusteltavissa, jotta niitä voitaisiin hyödyntää prosessin kehittämisessä. (Seppänen-Järvelä 2004, 50). Mäkipeska ja Niemelä (1999, 76) kuvaavat nykytilan ja tavoitellun tilan vertailun paljastavan kehityskohteet.

2.2.2 Asiantuntijahaastattelu

Prosessin arvioinnissa arvioitavan pohjamateriaalin keräämisen voidaan ajatella olevan laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston keräämistä. Aineiston lähteenä voidaan käyttää haastatteluita, kuten esimerkiksi tässä opinnäytetyössä arvioinnin työvälineenä tullaan käyttämään asiantuntijahaastatteluita.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005, 196-197) painottavat tutkimuksissa käytettävän tutkimushaastatteluita. Vilkan (2005, 101-102) mukaan haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina ja haastattelumuotoja ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa tutkija on asettanut kysymykset ja niiden järjestyksen ennakkoon. Menetelmä on toimivin aineiston keruuseen, kun tutkimusongelma on tarkasti rajattu. (Vilka 2005, 101.) Teemahaastattelu on Vilkan (2005, 101-102) mukaan puolistrukturoitu haastattelu, jossa tutkimusongelmasta kerätään oleelliset teemat, joihin liittyen halutaan vastauksia, mutta joiden esittämisjärjestystä ei ole ennalta asetettu. Avoimessa haastattelussa ei kysymyksiä tai teemoja valita ennalta, vaan haastattelutilanteessa haastateltava kertoo tutkittavasta aiheesta valitsemistaan näkökulmista. Haastattelija voi esittää kysymyksiä vastauksien pohjalta syventääkseen aihetta. Teemahaastattelu ja avoin haastattelu ovat toimivia menetelmiä haastattelun toteuttamiseen, kun tietoa on suppeasti saatavilla. (Vilka 2005, 102-104.)

Asiantuntijahaastattelulla Alastalo ja Åkerman (2011, 373) tarkoittavat haastattelutilannetta, jossa haastateltavalta "pyritään hankkimaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai prosessista". Heidän mukaansa itse asiantuntija ei ole tarkasteltava kohde, vaan asiantuntijan tiedot tutkimuksen kohteesta. Asiantuntijat valitaan haastateltaviksi heidän asemansa tai tutkimuksen kohteena olevaan prosessiin osallistumisen perusteella. (Alastalo & Åkerman 2011, 373.) Perinteisesti asiantuntijahaastatteluista hyödynnetään Alastalon ja Åkermanin (2011, 375) mukaan keräämään tausta-aineistoa varsinaisia haastatteluista varten tai kirjoitetun aineiston arvioimista varten.

Alastalo ja Åkerman (2011, 377-378) esittävät asiantuntijahaastatteluiden todenmukaisuuden määrittelyssä olevan muista tutkimushaastatteluista poikkeavat neljä erityispiirrettä. Näistä kolme soveltuvat prosessin arvioinnin näkökulmaan. Ensinnäkin asiantuntijahaastatteluissa aineiston kerääminen ja sen arviointi tapahtuvat osittain samanaikaisesti. Asiantuntijahaastatteluiden kulkua muokataan usein ennalta haastateltavan mukaiseksi, joten haastattelijan tulee valmistautua haastatteluun arvioimalla olemassa olevaa muuta aineistoa, kuten kirjallisia dokumentteja ja aiempia haastatteluista. (Alastalo & Åkerman 2011, 378.)

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 117) esittävät valmistautumisen olevan vähintään haastateltavan kirjoituksiin ja taustaan tutustumista ja tuotoksena valmistautumisesta voidaan johtaa yksilöity haastattelurunko jokaiselle haastateltavalle tai haastateltavalle ryhmälle. Alastalo ja Åkerman (2011, 378-379) neuvovat perehtymään myös asiantuntijan

edustaman organisaation taustoihin, haastattelua koskevan prosessin materiaaleihin sekä asiantuntijan rooliin tarkasteltavassa prosessissa. Täsmällinen valmistautuminen mahdollistaa yksityiskohtaisten ja eniten informaatiota antavien kysymyksen esittämisen (Alastalo & Åkerman 2011, 379).

Toisena piirteenä Alastalo ja Åkerman (2011, 381) tarkoittavat asiantuntijahaastattelusta saatavan aineiston todenmukaisuuden haastetta. Asiantuntijan lausunnot ovat hänen omaa tulkintaansa tutkimusaiheesta, eivätkä välttämättä pohjautu tietoperustaan (Alastalo & Åkerman 2011, 381). Alastalon ja Åkermanin (2011, 384) mukaan kolmas piirre kuvaa haastatteluista saadun tiedon "vihjailevaa tai epämääräistä" roolia. Haastatteluista saatu tieto perustuu aina asiantuntijan omaan näkemykseen ja voi perustua arvailuun. Arvailuun pohjautuvan aineiston hyödyntämistä tulee välttää tai turvautua sen paikkansa-pitävyyden tarkastamiseen muiden aineistojen avulla. (Alastalo & Åkerman 2011, 384-386.) Asiantuntijoiden haastatteluista saatua aineistoa tulee aina arvioida suhteessa muihin aineistoihin, kuten kirjoitettuihin materiaaleihin ja prosessin kuvaukseen (Alastalo & Åkerman 2011, 390).

2.2.3 Kehittäminen

Prosessin nykytilanteen kartoittamisen ja arvioimisen jälkeen käynnistyy prosessin kehittämisvaihe, kehitysprojekti. Organisaation ja sen prosessien kehittäminen voi Lanningin (2002, 15) mukaan olla vähitellen tapahtuvaa jatkuvaa kehittämistä tai kerralla tapahtuva uudistushanke. Jatkuvalle prosessien kehittämisellä kirjoittaja tarkoittaa päivittäistä prosessiin liittyvien ongelmien ratkaisemista, joka johtaa kehitykseen. Kehityksen tapahtuessa kerralla, uudistushankkeen myötä, koko prosessi sekä sen toiminta kyseenalaistetaan ja suunnitellaan uudestaan. (Lanning 2002, 15.) Myös Seppänen-Järvelä (2004, 16) korostaa harkitsemaan, onko kannattavaa toteuttaa kehittämistyö yksittäisenä projektina vai järjestää se muulla tavoin.

Kehittämisen suuntana kehitysprojektissa tulee Rissanen (2002, 33) mukaan olla ensin visio eli kuva siitä, millaisia tuloksia tulevaisuudessa kehittämisellä halutaan. Visio ohjaa kehittämisen suuntaa (Rissanen 2002, 33-35). Vision pohjalta aloitetaan taustaselvitykset eli selvitetään prosessin taustoja, kuten mitä kehittämisprojektin eteen on tehty jo ennalta sekä millaisia vastaavanlaisia prosesseja on käytössä omassa organisaatiossa ja muissa organisaatioissa (Rissanen 2002, 41-43).

Vision ja taustaselvityksien pohjalta määritellään projektille tavoitteet (Rissanen 2002, 44). Rissanen (2002, 45) painottaa, että tavoitteet tulisi määritellä selkeästi sekä määrällisin että laadullisin mittarein, jotta niiden toteutumista voidaan työn valmistuessa arvioida. Mä-

kipeska ja Niemelä (1999, 76) kuvaavat prosessin tavoitetilan olevan tilanne, jossa prosessi toimii tehokkaimmillaan. Kehitysprojektin tavoitteista puhuttaessa tulee Rissanen (2002, 48) mukaan kuitenkin huomioida tavoitteiden lähinnä suuntavan kehitystyötä, ei niinkään luovan tarkkaa suunnitelmaa. Myös Seppänen-Järvelä (2004, 19) painottaa kehittämistyön tavoitteiden tarkentuvan projektin edetessä. Tavoitteita asettaessa tulee muistaa projektin todelliset edunsaajat eli asiakkaat ja projektin tilaajat, eivät projektin tekijät (Rissanen 2002, 68).

Rissanen (2002, 50) esittää visioinnin ja tavoitteiden asettamisen jälkeen kehitysprojektin seuraavan vaiheen olevan projektin perustamisvaihe. Perustuspäätös syntyy organisaation sisäisissä projekteissa samoin kuin muut operatiiviset päätökset eli johdon toimesta, mutta yritysten välisissä kaupallisissa projekteissa päätökseen projektin aloittamisesta osallistuu tilaaja, projektin toimittaja ja mahdollisesti projektin rahoittamiseen osallistuva taho (Rissanen 2002, 50-51).

Kun päätös kehitysprojektin aloittamisesta on tehty, laaditaan projektille suunnitelma. Suunnitelman laajuuteen ja kattavuuteen vaikuttavat luonnollisesti projektin laajuus ja luonne. (Rissanen 2002, 54.) Rissanen (2002, 54-55) kuvaa mittakaavaltaan pienen organisaation sisäisen projektin suunnitelman keskeisiksi aiheiksi määrittelyn tehtävistä projektissa, projektiin osallistuvat henkilöt, sen aikataulu ja budjetti, projektista tiedottaminen ja toteuttaminen, projektin seuranta sekä raportointi projektista. Suuremman ja organisaation ulkopuolelle ulottuvan projektin suunnitelmaan tulisi sisällyttää edeltävien lisäksi kattava riskiarviointi, viestintäsuunnitelma, projektiin liittyvät sopimukset, talousprosessi sekä miten projekti päätetään (Rissanen 2002, 57-60).

Kehitysprojektin suunnitelman laatimisen jälkeen alkaa projektin toteutus suunnitelman mukaisesti. Projektin toteuttamisen tavoitteena on Rissanen (2002, 142) mukaan tuottaa lisäarvoa eli hyötyä, joka voidaan siirtää tilaajalle viestintää apuna käyttäen. Mäkipeska ja Niemelä (1999, 76) pitävät tärkeänä prosessia toteuttavien henkilöiden osallistumista prosessin arviointiin sekä kehitystyöhön. Projektiin osallistuvien tulisi viestiä keskenään ja projektin tilaajalle tulisi viestiä projektin etenemisestä (Rissanen 2002, 136-137).

Rissanen (2002, 171) mukaan projektilla on alun lisäksi lopetus. Projekti voidaan todeta loppuneeksi, kun tulokset eli mahdollinen lisäarvo on siirretty tilaajille, on huolehdittu loppuraportoinnista, dokumenttien säilyttämisestä sekä projektin jälkeisestä markkinoinnista (Rissanen 2002, 171). Seppänen-Järvelä (2004, 21) muistuttaa, että kehitettävä prosessi on alkanut ennen varsinaista kehitysprojektia ja jatkuu vielä pitkään kehitysprojektin päättyessä.

2.3 Viestintä prosessissa

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 9) mukaan viestinnällä on yrityksestä riippumatta tietyt perustehtävät. Kaikissa yrityksissä viestintää tarvitaan päivittäisviestintään, tietojen vaihtamiseen sekä rakentamaan yhteisöllisyyttä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9). Åberg (2006, 83) painottaa, ettei viestinnän ainoana tavoitteena ole tiedon välittäminen, vaan se mahdollistaa ongelmien ratkaisemisen yhdessä. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 11) painottavat viestinnän olevan tänä päivänä työyhteisön sisällä vuorovaikutteista toimintaa. Vuorovaikutuksella he tarkoittavat vaikutussuhdetta, jossa tuotetaan, jaetaan ja tulkitaan yhdessä merkityksiä. Tarkoituksellisuutta vuorovaikutukseen lisää se, että toisella osapuolella on halu jakaa jokin viesti. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 11.)

Rissanen (2002, 135) korostaa viestinnän oleellista roolia projektin toteutuksessa. Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 70) mukaan projektin viestinnästä tulee laatia viestintäsuunnitelma. Suunnitelmaan tulisi kirjata viestinnän sisältö eli viestittävät asiat, kenelle viestitään, viestinnän aikataulu, millä välinein viestitään, millaisia dokumentteja valmistetaan ja miten ne julkaistaan, ketkä vastaavat viestinnästä sekä mahdollinen budjetti viestinnälle (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 70).

Viestinnällä on aina vaikuttava rooli yrityksessä, mutta viestinnän rakenne muovautuu sen päätavoitteen mukaan eli käytetäänkö viestintää tiedottamisen, viihdyttämisen vai vaikuttamisen välineenä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 12). Åberg (2006, 134) toteaa viestinnän olevan vaikuttavaa saadessaan aikaan muutoksen vastaanottajan tiedoissa, asenteissa tai käyttäytymisessä. Tietojen muuttaminen onnistuu asiallisella tiedotteella, mikäli esittäjään luotetaan ja tiedote on ymmärrettävä. Asenteiden muuttamiseen vaaditaan henkilökohtaista vaikuttamista arvostetun henkilön taholta. Arvostettu henkilö voi olla esimerkiksi esimies. Käyttäytymisen muuttaminen on hidasta ja perustuu motivointiin, ryhmän sisäiseen tukeen sekä painostukseen. (Åberg 2006, 137-140.)

Åbergin (2006, 85) mukaan onnistuneen viestinnän lähtökohtana on selkeä sanoma, jonka vastaanottaja ymmärtää. Sanomalla Åberg (2006, 88) tarkoittaa merkkien yhdistelmää, joka kuvastaa lähettäjän ajatusta. Viestinnän ymmärrettävyyttä pystytään tehostamaan käyttämällä lyhyitä lauseita ja välttämällä mutkikkaita rakenteita lauseissa (Åberg 2006, 170). Kun viestintää käytetään jakamaan tietoa, voidaan sen tavoitteena pitää informatiivisen sanoman jakamista (Åberg 2006, 90).

Viesteihin sisältyy aina Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 28) mukaan sanallista sekä sanatonta viestintää. Sanaton viestintä tukee sanallista viestintää ja vuorovaikutuksessa

sanattoman viestinnän avulla henkilöt ilmaisevat tunteitaan sekä ilmentävät ryhmän sisäisiä henkilösuhteita. Kirjoitetussa viestinnässä sanaton viestintä liittyy kirjoitusasuun sekä viestinnän ajoitukseen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 28-29.)

Valitun sanoman eli tiedon siirtämiseen voidaan käyttää erilaisia kanavia (Åberg 2006, 91), jotka ovat jaettavissa välittömiin ja välillisiin kanaviin (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 68). Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 68) listaavat välittömiksi kanaviksi muun muassa palaverit, kokoukset, henkilökohtaiset keskustelut sekä kehityskeskustelut ja välilliseksi kanaviksi muun muassa sähköpostin, tiedotteet, webinaarit sekä yrityksen intranetin. Åbergin (2006, 90) mukaan eri kanavia tulisi yhdistellä ja käyttää tehokkaasti.

2.3.1 Tiedotteen laatiminen

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 32) mukaan työteksteissä tulee noudattaa asiatyylää eli tekstin tulee olla selkeä, täsmällinen sekä havainnollistava. Tekstin sävyn tulee olla sekä asiallinen että kohtelias. Kohteliaisuus näkyy tekstissä oikeakielisenä ilmaisuna, selkeänä ulkoasuna sekä valittuna henkilön puhuttelumuotona, jonka valintaan vaikuttaa viestijöiden välinen suhde. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 36-37.) Tiedotteet ja ohjeet tulisi ilmaista tiiviissä muodossa eli ne tulee laatia lyhyiksi ja informatiivisiksi. Tekstien tulee olla persoonattomia ja neutraaleja eli asiat esitetään tietopohjaan perustuen, eikä omia henkilökohtaisia asenteita tuoda esiin. Huumoria tulisi käyttää informatiivisessa viestinnässä ja työteksteissä vain harkiten. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 32-33, 39.)

Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 76) ohjeistavat aloittamaan tiedotteen otsikolla, joka sisältää ydinasian. Ensimmäisessä kappaleessa tulee kertoa otsikkoa laajemmin ydinasiasta, kuitenkin lyhyesti ja ytimekkäästi. Tiedotteen teksti tulee jäsenellä tärkeysjärjestykseen, ensin esitetään ydinasia, sitten vasta vähemmän tärkeät asiat. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 76.) Tällöin tiedotteen rakenteena käytetään kärkekolmiomallia eli ensin esitetään lukijoille tärkein tieto, sen jälkeen vähemmän tärkeä tieto ja viimeisenä lukijan kannalta vähiten tärkeä tieto (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 256). Tiedotteen kappaleet tulee pitää lyhyinä ja lauseiden tulee olla selkeitä ja helposti luettavissa. Tiedotteen viimeiseen kappaleeseen voidaan kirjata henkilö, jolta saadaan tarvittaessa lisää tietoa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 76.)

2.3.2 Esityksen valmistelu ja esiintyminen

Åberg (2006, 177) toteaa esiintymistilanteiden olevan aina erilaisia, joten kaikkiin esityksiin tulisi valmistautua huolellisesti. Kirjailija esittää esityksen valmistelussa olevan kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe on rajaaminen eli määrittellään ja rajataan aihe, tavoitteet

esitykselle ja haluttu pääsanoma. (Åberg 2006, 177.) Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 243) mukaan aihe rajataan sen mukaan, mitä aiheesta tulee kertoa sekä mikä kuuntelijoita kiinnostaa ja mikä ei ole heille tärkeää. Tavoitteeksi voidaan asettaa esityksen olevan tiedottava, viihdyttävä ja vaikuttava (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 243).

Aiheen rajaamiseen sisältyy Åbergin (2006, 177) mukaan myös esityksen yleisön ja tilanteen hahmottaminen. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 243) hyödyntävät kuuntelijanalyysia eli selvitetään miksi he tulevat kuuntelemaan esityksen, mitkä ovat heidän odotuksensa esitykselle ja mitkä ovat heidän tietonsa käsiteltävästä asiasta. Tilanneanalyysillä hahmotetaan miten esitykseen käytettävä aika, esiintymispaikka ja -tila, kuulijoiden määrä ja tekniikka tulevat vaikuttamaan esitykseen (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 243).

Toinen vaihe on Åbergin (2006, 178) mukaan esityksen koostaminen eli rakennetaan esityksen runko miellekarttaa apuna käyttäen. Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 243) mukaan esitys koostetaan keräämällä ja jäsentelemällä aineisto. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 243) suosittelevat tukisanalistan kirjoittamista esiintymisen tueksi. Åberg (2006, 178) muistuttaa, ettei jokaista esityksen sanaa ole kuitenkaan tarpeen kirjata ylös. Aineiston koostamisvaiheessa valmistetaan myös esityksen oheisaineisto, muun muassa PowerPoint-esitys tai muun esitysohjelman esitys tai erillinen jaettava tiivistelmä (Åberg 2006, 178). Viimeisenä vaiheena on Åbergin (2006, 178) mukaan kuivaharjoittelu eli esitys tulee käydä läpi ensin mielessä useaan kertaan ja lopuksi esittämistä voi harjoitella ääneen, jotta nähdään, kauanko siihen kuluu aikaa. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 243) painottavat, että esityksistä saatua kokemusta ja palautetta tulee hyödyntää valmistautuessa seuraaviin esityksiin.

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 244) mukaan esityksen aiheet voidaan järjestellä esimerkiksi tärkeysjärjestyksen, aikajärjestyksen tai ongelmanratkaisujärjestyksen mukaan. Esitys tulee aloittaa innostavasti, sen aiheita tulee käsitellä johdonmukaisesti ja lopetuksen tulee olla hallittu. Hyvinä aloituksina pidetään kysymystä, viittausta aiempaan esitykseen tai ajankohtaiseen aiheeseen, sitaattia tai sanalaskua, omaa kokemusta, yllättävää väitettä tai erikoista ja hauskaa juttua. Toimiva lopetus voi olla lyhyt kertaus aiheesta, yhteenveto, viittaus esityksen alkuun tai kehoitus toimintaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 244-245.)

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 247) mukaan esiintymisen tueksi laadittujen esitysdiojen tavoitteena on helpottaa yleisöä käsittämään esityksen keskeisin sisältö sekä herättää ja ylläpitää yleisön kiinnostus. Diojen tulee olla selkeitä sekä yksinkertaisia ja yhdessä

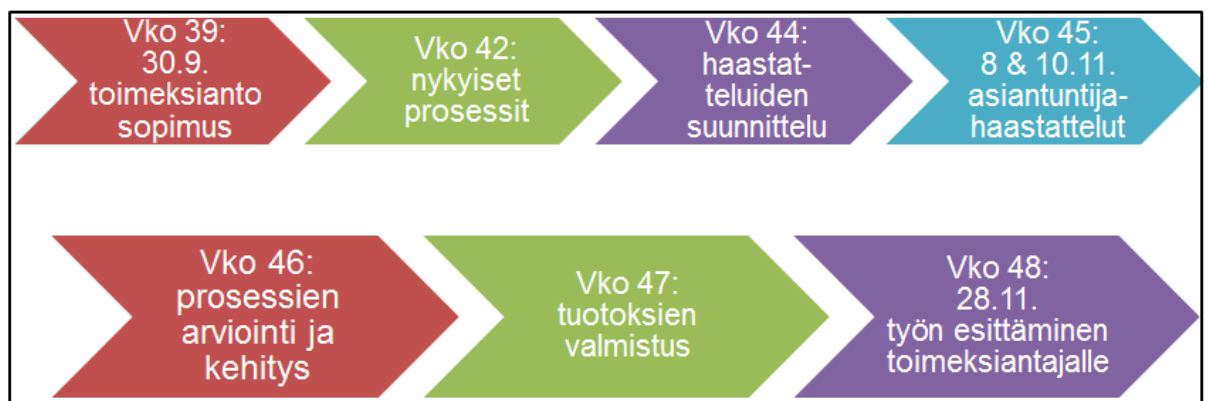
diassa tulee esittää aina yksi asia. Dioja ei tulisi olla liikaa, viidestä seitsemään diaa 15 minuutin esitykseen. Tekstiä dioissa tulee korvata mahdollisuuksien mukaan kuvilla ja kuvioilla. Dioihin ei tule kirjoittaa kokonaisia virkkeitä, ainoastaan ydinsanoja ja lausekkeita. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 247-248.)

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 29, 252-254) mukaan esiintymistilanteessa esitysmateriaalien lisäksi itse esiintyjä välittää kuuntelijoille sanattomia viestejä, kuten onko esiintyjän ääntäminen selkeää ja esiintyminen kuuluvaa, onko esiintyjän ilme myönteinen, millaisia esiintyjän eleet, ryhti ja asento ovat esiintyessä, millainen ulkoinen olemus esiintyjällä on eli pukeutuminen, kampausta ja meikkausta sekä esiintyjän toiminnan kieli. Toiminnan kielellä Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 252-254) tarkoittavat esiintyjän ajankäyttöä, vuorovaikutusta yleisön kanssa sekä innostuneisuutta aiheesta. Ajankäytöllä viestitään suhtautumista ja arvostusta kuuntelijoita ja heidän aikaansa kohtaan (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 29).

3 Produktin toteutus

Tarve opinnäytetyölle syntyi, kun nykyinen henkilöstönkehityspäällikkö kartoitti henkilöstöosaston suorittamia työtehtäviä ja prosesseja ja tunnisti lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessien olevan tarjolla toimeksiantajayrityksessä, mutta niiden vastuunjaon olevan epäselkeä ja hyödynnettävyyden olevan heikolla tasolla. Vuoden 2016 syyskuun lopussa henkilöstönkehityspäällikkö kysyi opinnäytetyöntekijältä, joka suoritti suuntautumisharjoitteluaan toimeksiantajayrityksessä, mikäli tätä kiinnostaisi ryhtyä arvioimaan prosesseja ja tuottamaan kehitysehdotuksia, joiden pohjalta henkilöstöosasto pystyisi prosesseja parantamaan. Koska lähtökyselyt ja -haastattelut ovat melko uusia ilmiöitä, eikä niitä ole juuri muissa opinnoissa käsitelty, kiinnostui opinnäytetyöntekijä aiheesta sen toimeksiantajan tosiasiallisen tarpeen sekä mahdollisuudesta oppia paljon uutta opinnäytetyön aikana.

Opinnäytetyöprosessin vaiheet ja eteneminen on esitetty kokonaisuudessa prosessikaavion (kaavio 3.) muodossa. Toimeksiantosopimus allekirjoitettiin 30.9.2016 ja opinnäytetyöntekijä sitoutui saamaan produktin sekä siihen lukeutuvat tuotokset valmiiksi marraskuun 2016 loppuun mennessä. Opinnäytetyötä tehtiin osittain työajalla. Henkilöstönkehityspäällikön lomista ja opinnäytetyöntekijän muista työtehtävistä johtuen, aloitettiin varsinainen työskentely lokakuussa, viikolla 42, jolloin opinnäytetyöntekijä aloitti perehtymällä lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessien nykytilanteisiin. Tämän luvun aluksi esitetään kuvaukset nykyisistä prosesseista sekä nykyiset kysymykset. Seuraavana on kuvattu marraskuun alussa, viikolla 44, opinnäytetyöntekijän suunnittelemat ja viikolla 45 toteuttamat, asiantuntijahaastattelut. Tämän jälkeen esitetään viikolla 46 opinnäytetyöntekijän toteuttamat prosessien arvioinnit ja johdetut kehitysehdotukset. Viikolla 47 valmistetut produktin tuotokset eli niiden suunnittelu ja toteutus kuvataan sen jälkeen. Viimeiseksi kuvataan produktin tuotoksien ja kehitysehdotuksien esittäminen toimeksiantajayritykselle, mikä tapahtui viikolla 48.



Kuvio 1. Produktin toteutuksen vaiheet ja eteneminen

3.1 Nykyisten prosessien esittelyt

Henkilöstönkehityspäällikön mukaan toimeksiantajayritys on tunnistanut tarpeen lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosesseille ja käynnistäneet prosessit vuonna 2013 selvittääkseen, miksi hyvää osaamista menetetään talon ulkopuolelle. Yritys on päättänyt aluksi lähtökyselyn toteuttamisesta toimihenkilöille ja lähtöhaastattelun toteuttamisesta laajennetun johtoryhmän jäsenille. Kun prosessia ja siitä saatujen tuloksien hyödyntämistä saadaan kehitettyä, laajennetaan lähtökyselyt mahdollisesti koskemaan kaikkia yrityksestä lähteneitä työntekijöitä. (Henkilöstönkehityspäällikkö 19.10.2016.) Produktin toteutus aloitettiin viikolla 42 perehtymällä nykyisiin prosesseihin.

Vuosien 2013-2015 aikana, kun lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessit ovat olleet käytössä, toimeksiantajayrityksestä on lähtenyt toimihenkilöitä vapaaehtoisesti vuosittain noin 90 henkilöä, joista laajennetun johtoryhmän jäseniä on ollut vuosittain muutama henkilö. Lähtökyselyihin on vuosien 2013-2015 aikana vastannut keskimäärin 30 henkilöä vuosittain eli yhteensä vain noin 30 prosenttia lähteneistä. Lähtöhaastatteluihin on osallistunut lähteneistä laajennetun johtoryhmän jäsenistä lähes kaikki lähteneet henkilöt, jolloin osallistumisprosentti on melkein 100 prosenttia. Osallistumisprosentti lähtöhaastatteluihin on siis selkeästi korkeampi kuin lähtökyselyn vastausprosentti. (Henkilöstönkehityspäällikkö 3.11.2016.)

3.1.1 Nykyinen lähtökyselyprosessi

Lähtevät toimihenkilöt vastaavat nykyiseen lähtökyselyyn QuestBack-verkkokyselyn kautta. Kyselyyn johtavaan linkkiin pääsee toimeksiantajayrityksen toimihenkilöille suunnattujen verkkosovelluksien kautta, joihin pääsy on mahdollista vain yrityksen intranetin kautta eli kyselyyn tulee vastata sinä aikana, kun toimihenkilö työskentelee yrityksessä ja hänellä on pääsy järjestelmään. Yleisenä ohjeistuksena on, että toimihenkilön irtisanoutuessa, lähin esimies ohjaa henkilön vastaamaan lähtökyselyyn. Toimeksiantajayrityksessä esimiehille on tarjolla työsuhteen päättymistilanteisiin avustava tarkastuslista, jota seuraamalla tulee hoidettua kaikki velvollisuudet liittyen henkilön lähtöön yrityksestä, jossa myös muistutetaan ohjaamaan lähtevä toimihenkilö vastaamaan lähtökyselyyn. (Toimeksiantajayrityksen intranet 2016.)

Kyselyyn osallistuville kerrotaan kyselyn keston olevan 10-15 minuuttia. Kyselyä perustellaan lähteville toimihenkilöille sillä, että kyselyiden avulla kerätään tietoa lähtöön vaikuttaneista syistä ja tulosten perusteella tunnistetaan kehitystarpeita sekä etsitään ratkaisuja haasteisiin. Lisäksi halutaan tarjota tilaisuus kertoa mielipiteitään viimeisen kerran. Tällä

viestitään yrityksen olevan kiinnostunut lähtevien työntekijöiden mielipiteistä. (Toimeksiantajayrityksen intranet 2016.)

Nykyisen lähtökyselyn alussa on saateteksti, jossa kerrotaan kyselyyn osallistuvalla kyselyn tarkoitus, eli kerätään tietoa lähtöön vaikuttaneista syistä ja ajatuksia toimeksiantajayrityksestä työnantajana yleisesti. Vastauksien perusteella kerrotaan saatavan tärkeää palautetta toiminnasta, pystytään tunnistamaan mahdollisia kehityskohteita sekä toimintaa pystytään parantamaan tulevaisuudessa. Lisäksi kuvataan prosessin eteneminen eli kuka käsittelee vastaukset ja kenelle ne lähetetään. Saatetekstin lopuksi kiitetään vastaajaa kyselyyn vastaamisesta. (Toimeksiantajayritys 2016.)

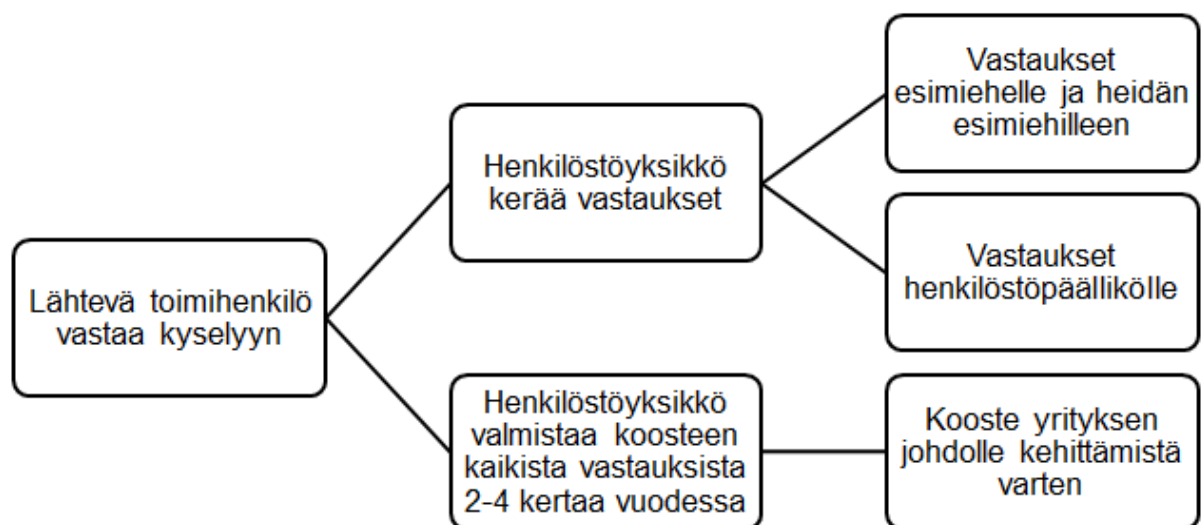
Nykyisen lähtökyselyn ensimmäiset kysymykset koskevat toimihenkilön suurimpia onnistumisia ja haasteita työssään. Toimihenkilöltä kysytään "Mitkä ovat olleet mieleenpainuvimmat onnistumisesi työssäsi toimeksiantajayrityksessä? (mainitse 1-3 asiaa)" sekä "Missä näet, että sinulla on ollut eniten haasteita? (mainitse 1-3 asiaa)". Toisella sivulla kysytään lähtöön vaikuttaneita syitä, jossa vastaajan tulee valita yhdestä neljään syytä, asettaen ne tärkeysjärjestykseen numeron yksi vastaten tärkeintä syytä. Syiksi on listattu, ettei tehtävä vastannut odotuksia ja ennakkokäsityksiä, toimihenkilö ei saanut riittävästi tukea ja tietoa tehtävän suorittamiseen, hän ei tiennyt mitä häneltä odotettiin ja tavoitteet eivät olleet selvät, annetuista tehtävistä suoriutumiseen ei annettu riittävästi aikaa, työvälineet ja -ympäristö eivät olleet sopivia tarkoitukseensa, palkkakehitys ei vastannut odotuksia, ilmapiiri työpaikalla ei ollut hyvä, yhteistyö esimiehen kanssa ei sujunut, ei ollut urakehitysmahdollisuuksia, toimihenkilön kehittymiseen ja koulutukseen ei panostettu, perhesyyt, parempi työtarjous muualta, uranvaihto, jatkokouluttautuminen, terveydelliset syyt, organisaatiomuutos, esimiehen vaihtuminen, oman tehtävänkuvan muuttuminen tai YT-neuvottelut. Valittuaan tärkeimmät syyt lähdölle, vastaaja voi vielä kirjata tarkennuksia tai lisäyksiä lähtöön vaikuttaneista syistä vastauslaatikkoon. (Toimeksiantajayritys 2016.)

Seuraavalla sivulla kysytään syitä, jotka vaikuttivat uuden työnantajan valinnassa. Vaihtoehtoisista voi valita useampia ja vaihtoehtoisia syitä ovat toisenlaiset työtehtävät, pienempi vastuu, suurempi vastuu, parempi palkka, paremmat kehitysmahdollisuudet uralla, uusi työyhteisö, henkilökohtaiset syyt tai muut syyt, jolloin pyydetään kertomaan alla mitkä syyt. Kysymyksen alapuolella on vastauslaatikko, johon voi kirjata tarkennuksia tai lisäyksiä uuden työnantajan valintaan vaikuttaneista seikoista. Vastaajalta kysytään seuraavaksi mihin hän on lähdössään. Vaihtoehtoina ovat lähtö toiselle työnantajalle, lähtö kilpailijalle tai ettei uusi paikka ole vielä tiedossa. Halutessaan vastaaja voi kertoa uuden työnantajan nimen ja uuden tehtävän. (Toimeksiantajayritys 2016.)

Neljännellä sivulla kysytään, miten todennäköistä on, että vastaaja suosittelisi toimeksiantajayritystä työnantajana ystävälle asteikolla nolasta kymmeneen (0= erittäin epätodennäköisesti, 10= erittäin todennäköisesti). Tämän jälkeen kysytään mitkä asiat yrityksessä on vastaajan mielestä hyvin ja missä asioissa on erityisesti kehitettävää. Lähtevältä toimihenkilöltä kysytään myös näkemyksiä johtamisesta toimeksiantajayrityksessä ja miten johtaminen on muuttunut vastaajan mielestä hänen työskentelyaikanaan. Viimeisenä kysytään millainen rooli vastaajaa kiinnostaisi, mikäli hän palaisi toimeksiantajayritykseen. Viidennellä sivulla kysytään millaisia ominaisuuksia vastaajan seuraajalta vaaditaan, esimerkiksi osaamisen, taitojen, työtyylin tai ominaisuuksien suhteen. (Toimeksiantajayritys 2016.)

Kuudennella sivulla kysytään lähtevän toimihenkilön tiedot, eli hänen nimensä, nykyinen tehtävä, nykyinen liiketoiminta- tai tukiyksikkö sekä minkä ikäinen vastaaja on. Seuraavalla sivulla kysytään työsuhteen pituus yhteensä toimeksiantajayrityksessä ja työsuhteen pituus viimeisimmässä tehtävässä sekä liittyikö viimeisimpään tehtävään tulosvastuuta tai esimiesvastuuta. Nykyisen lähtökyselyn kahdeksannella sivulla kysytään vastaajien mielipiteitä miten lähtökyselyä voitaisiin kehittää entistä paremmaksi sekä mikä kyselyssä jäi ihmetyttämään tai oliko jokin kohta epäselvä. Vastaajia pyydetään kertomaan oma mielipiteensä. Kyselyn viimeisellä sivulla kiitetään vielä vastaajia arvokkaista vastauksista sekä kerrotaan vastauksien tallentuvan painaessa "Lähetä"-painiketta. (Toimeksiantajayritys 2016.)

Nykyisessä lähtökyselyprosessissa lähtevän toimihenkilön vastattua lähtökyselyyn vastaukset kerää toimeksiantajayrityksen henkilöstöyksikkö (kuvio 2.).



Kuvio 2. Nykyisen lähtökyselyprosessin vastauksien kerääminen ja tuloksien jakelu

Henkilöstöyksikkö välittää vastauksista saadut palautteet vastaajien esimiehille, heidän esimiehilleen sekä henkilöstöpäällikölle, joka vastaa henkilöstöasioista siinä yksikössä, josta toimihenkilö on irtisanoutunut. Koska kysely on luottamuksellinen, vastaukset toimitetaan esimiehille vasta toimihenkilön lähdettyä yrityksestä. Kaikki vastaukset kootaan yhteen esitykseen kahdesta neljään kertaa vuodessa yrityksen johdon käyttöön tukemaan kehittämistä. Yhteenvedoista ei pystytä tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. (Toimeksiantajayrityksen intranet 2016.)

Toimeksiantajayrityksen mukaan vastauksista koostetaan yksikkökohtaisia muutoksia, jotka mahdollistavat yksikön toimihenkilöiden pysyvyyden parantamisen. Vastauksista koostetaan myös perusteita muuttaa toimintatapoja. Lähtökyselyn tavoitteena on lisäksi parantaa työnantajamielikuvaa ja henkilöstön sitoutuneisuutta. Vastauksia hyödynnetään myös johtamisen kehittämisessä. (Toimeksiantajayrityksen intranet 2016.) Henkilöstönkehityspäällikön mukaan toimeksiantajayrityksessä lähtökyselyillä parannetaan lähteneen toimihenkilön halukkuutta palata takaisin toimeksiantajayritykseen, mikäli sopivia työtehtäviä olisi tulevaisuudessa tarjolla (Henkilöstönkehityspäällikkö 3.11.2016).

3.1.2 Nykyinen lähtöhaastatteluprosessi

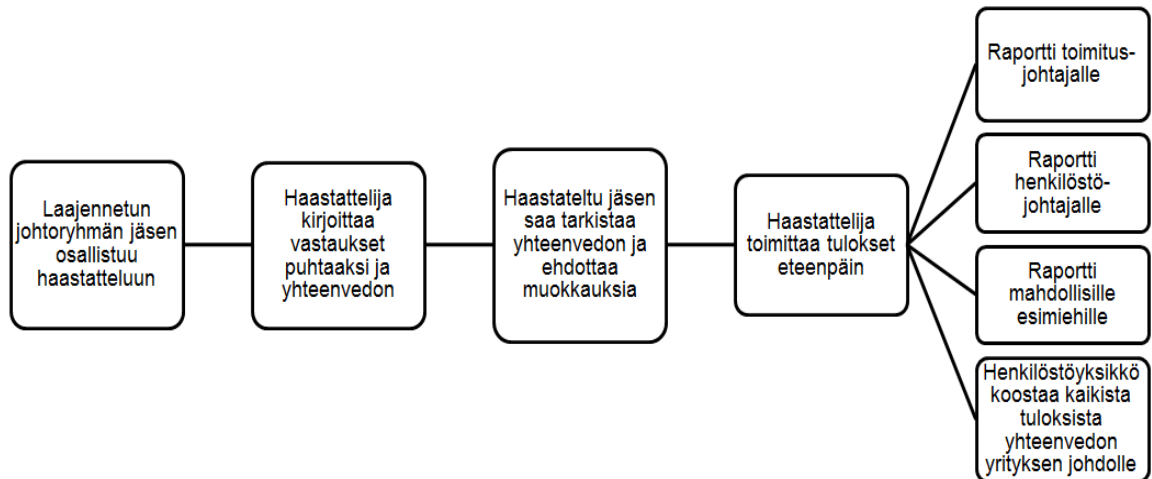
Nykyiset lähtöhaastattelut järjestetään toimeksiantajayrityksestä lähteville laajennetun johtoryhmän jäsenille, eli he eivät vastaa sähköiseen lähtökyselyyn. Toimeksiantajayritys on ulkoistanut haastatteluiden toteuttamisen rekrytointiin ja henkilöstöpalvelualaan erikoistuneelle yritykselle, jossa lähtöhaastattelut toteuttavat asiantuntijat, rekrytointikonsultit. Esimies ilmoittaa henkilöstöpäällikölle laajennetun johtoryhmän jäsenen irtisanoutumisesta ja henkilöstöpäällikkö ilmoittaa lähtöhaastattelun tarpeesta lähtöhaastattelun toteuttavalle yritykselle. Haastattelut toteutetaan pääsääntöisesti työsuhteen päättymisen jälkeen, usein puhelimitse. (Henkilöstönkehityspäällikkö 19.10.2016.)

Nykyiset lähtöhaastattelut laajennetun johtoryhmän jäsenille toteutetaan aina saman haastattelurungon mukaan. Ensimmäinen käsiteltävä aihe on lähtijän osaaminen ja saavutukset toimeksiantajayrityksessä. Haastateltavalta kysytään mitkä ovat olleet hänen tärkeimmät saavutuksensa hänen työssään yrityksessä sekä mitä osaamista hän on tuonut organisaatioon. Tämän jälkeen kysytään lähdön syistä eli miksi henkilö on päättänyt lähteä yrityksestä ja mitkä ovat lähtöön vaikuttaneet keskeiset syyt. Haastateltavalta kysytään myös haluaako hän kertoa mihin on lähdössä, kuten kilpailijalle, toiseen yritykseen tai opiskelemaan. Mikäli henkilö on siirtymässä kilpailijalle, kysytään tarjoaako tuleva työnantaja jotain sellaisia etuja tai asioita, joita toimeksiantajayritys ei ole pystynyt tarjoamaan. (Rekrytointi- ja henkilöstöpalvelualan yritys 2016.)

Kolmantena aiheena kysytään laajennetun johtoryhmän jäsenen mielipiteitä liittyen perehdytykseen. Haastateltavalta kysytään, miten hänet perehdytettiin työtehtäviin ja kokiko hän perehdytyksen olevan riittävää työtehtäviin, vastuualueisiin, asiakkuuksiin, järjestelmiin ja muihin aiheisiin liittyen. Lisäksi kysytään saiko henkilö työsuhteen aluksi riittävän perehdytyksen toimeksiantajayritykseen yrityksenä eli perehdytettiinkö hänelle yritys yleisesti, sen visio, arvot ja strategia sekä palvelutarjonta. Neljäntenä aihealueena ovat haastateltavan työtehtävät eli häneltä kysytään oliko henkilön vastuualueet ja tehtäväkenttä selkeä sekä mistä asioista hän piti eniten työssään. Haastateltavalta kysytään myös mitä asioita hän olisi halunnut muuttaa tehtävänkuvassaan sekä oliko hän tyytyväinen palkkaansa ja muihin etuihin suhteessa työn tehtävänkuvaan. Häneltä kysytään myös, palkitaanko hänen mielestään organisaatiossa riittävästi hyvästä suoriutumisesta. (Rekrytointi- ja henkilöstöpalvelualan yritys 2016.)

Viidentenä aihealueena laajennetun johtoryhmän jäsenen lähtöhaastattelussa on esimiestyö sekä tuki omalle työlle. Haastateltavalta kysytään miten yhteistyö sujui oman esimiehen kanssa, saiko omalta esimieheltä riittävästi tukea ja palautetta työhön sekä mitä mahdollisesti puuttui. Lisäksi kysytään tukiko esimies kehittymistä ja kouluttautumista sekä saiko työyhteisöltä ja kollegoilta tukea omaan työhön. Kuudentena kysytään mielipiteitä toimeksiantajayrityksestä eli mitä mieltä haastateltava on johtamisesta yrityksessä, mitä asioita hän arvostaa yrityksessä sekä mistä asioista hän ei pidä yrityksessä. Lisäksi haastateltavalta kysytään suosittelisiko tämä, asteikolla yhdestä kymmeneen, toimeksiantajayritystä ystävilleen työnantajana. Viimeisenä aihealueena on henkilön seuraajan suunnittelu eli henkilöltä kysytään mitä osaamista yrityksestä puuttuu hänen lähtönsä jälkeen sekä millaisia ominaisuuksia hänen mielestään seuraajalta vaaditaan, esimerkiksi liittyen osaamiseen, taitoihin ja työtyyliin. (Rekrytointi- ja henkilöstöpalvelualan yritys 2016.)

Nykyiset lähtöhaastattelut toteutetaan vain yrityksestä lähteville laajennetun johtoryhmän jäsenille ja niiden vastauksien ja tuloksien raportointi (kuvio 3.) poikkeaa hieman lähtökyselyn tuloksien raportoinnista. Yritys, joka toteuttaa lähtöhaastattelut, kirjoittaa haastattelusta yhteenvedon. (Henkilöstönkehityspäällikkö 19.10.2016.) Haastateltava saa nähdä haastattelun vastauksista tehdyn yhteenvedon, ennen kuin se toimitetaan eteenpäin, ja ehdottaa esimerkiksi muutoksia, jos haastattelussa on tapahtunut väärinkäsitys (Rekrytointin palvelupäällikkö 8.11.2016).



Kuvio 3. Lähtöhaastatteluprosessin vastauksien kerääminen ja tuloksien jakelu

Rekrytointi- ja henkilöstöpalvelualan yritys toimittaa yhteenvedon haastattelusta toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalle, henkilöstöjohtajalle sekä lähtevän laajennetun johtoryhmän jäsenen mahdollisille esimiehille. Myös haastatteluiden vastauksista tehdään kooste toimihenkilöiden lähtökyselyistä saatujen vastauksien raporttiin. (Henkilöstönkehityspäällikkö 19.10.2016.)

3.2 Asiantuntijahaastatteluiden suunnittelu ja toteutus

Toimeksiantajayrityksen intranetistä ja muista materiaaleista saadut tiedot kuvaavat lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosesseja yleisellä tasolla, joten produktissa syvällisempää tietoa prosesseista hankittiin asiantuntijahaastatteluin. Asiantuntijoiden mielipiteet prosesseista toimivat aineistoina arvioinneille sekä kehitysehdotuksille. (Henkilöstönkehityspäällikkö 30.9.2016).

Alastalon ja Åkermanin (2011, 373-375) mukaan asiantuntijahaastatteluissa haastateltava asiantuntija jakaa tietämystään tutkittavasta prosessista ja saatua tietoa hyödynnetään esimerkiksi kirjoitetun aineiston arvioimiseen. Alastalo ja Åkerman (2011, 373) esittävät, että asiantuntijat valitaan heidän asemansa tai arvioitavaan prosessiin osallistumisen vuoksi. Tästä syystä lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessien toimivuuden ja hyödynnettävyyden selvittämiseksi haastateltaviksi valittiin kaksi asiantuntijaa, joista ensimmäinen on lähtöhaastattelut toteuttavan yrityksen rekrytointin palvelupäällikkö, joka vastaa työssään toimeksiantajayrityksen laajennetun johtoryhmän jäsenien lähtöhaastatteluiden toteuttamisesta ja toinen lähtökysely- sekä lähtöhaastatteluprosesseihin perehtynyt toimeksiantajayrityksen kahden yksikön henkilöstöpäällikkö. (Henkilöstönkehityspäällikkö 30.9.2016).

Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 117) mukaan haastatteluihin tulisi valmistautua haastateltavan kirjoituksiin ja taustaan tutustumalla sekä johtaa yksilöity haastattelurunko jokaiselle haastateltavalle tai haastateltavalle ryhmälle. Koska lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessia koskevissa asiantuntijahaastatteluissa haluttiin näkemyksiä molemmilta haastateltavilta liittyen molempiin prosesseihin, suunniteltiin ja valmistettiin yksi haastattelurunko, jota käytettiin molemmissa haastatteluissa. Rekrytoinnin palvelupäälliköllä ei kuitenkaan ulkoisena toimijana ole tietoa toimeksiantajayrityksen sisäisistä prosesseista, kuten esimerkiksi vastauksien hyödyntämisestä yrityksen kehittämisessä, mutta sen sijaan hänellä on erityistä tietämystä nykyisestä lähtöhaastatteluprosessista, joten haastattelurungossa oli molemmille haastateltaville tarkoitettujen yhteisten kysymysten lisäksi vain henkilöstöpäällikölle tarkoitettuja kysymyksiä sekä vain rekrytoinnin palvelupäällikölle tarkoitettuja kysymyksiä.

Alastalo ja Åkerman (2011, 378-379) painottavat perehtymään myös asiantuntijoiden organisaatioiden taustoihin, haastatteluista koskevan prosessin materiaaleihin sekä asiantuntijoiden rooleihin prosessissa. Asiantuntijahaastatteluista varten opinnäytetyöntekijä perehtyi saatavilla olevaan materiaaliin liittyen asiantuntijoiden organisaatioihin sekä kaikkeen mahdolliseen materiaaliin, mitä toimeksiantajayrityksellä on olemassa liittyen prosesseihin. Näitä materiaaleja olivat nykyisen lähtökyselyn kysymykset ja nykyisen lähtöhaastattelun haastattelurunko, koosteraportit aiempien vuosien lähtökyselyistä, haastatteluista tehdyt vastaajakohtaiset koosteet sekä yhteenvedot, ohjeistukset esimiehille kyselyyn vastaamiseen sekä henkilöstöpäällikköjen aikaisemmin esittämiä mielipiteitä lähtökyselyn kysymyksistä sekä prosessin toimivuudesta.

Haastateltavia asiantuntijoita oli kaksi ja molemmille järjestettiin omat asiantuntijahaastattelut. Opinnäytetyöntekijä haastatteli rekrytoinnin palvelupäällikköä 8.11.2016 ja henkilöstöpäällikköä 10.11.2016. Haastattelutilaisuuksiin osallistuivat haastateltava asiantuntija sekä opinnäytetyöntekijä. Molemmat haastattelut toteutettiin kasvotusten rauhallisessa neuvotteluhuoneessa toimeksiantajayrityksen toimitiloissa ja molempiin haastatteluihin oli varattu aikaa yhden tunnin verran. Opinnäytetyöntekijä kirjasi vastauksien avainkohdat haastattelun aikana ylös tietokoneelle, minkä lisäksi molemmat haastattelut nauhoitettiin ääninauhurilla haastateltavien suostumuksella. Nauhoitusten avulla pystyttiin palaamaan jälkikäteen haastattelutilanteisiin ja haastateltujen vastauksiin ja tällä tavoin parantamaan haastatteluiden kirjaamisen ja purkamisen luotettavuutta. Arviointiin on asiantuntijahaastatteluiden lisäksi täydennetty toimeksiantajayrityksen henkilöstökoordinaattorin näkemyksillä, joiden keräämiseksi ei järjestetty varsinaista asiantuntijahaastattelua vaan vapaampi keskustelu.

Asiantuntijahaastatteluiden kysymysrunko rakennettiin haastatteluita suunnitellessa prosessin nykytilakuvauksen ympärille. Haastatteluiden kysymysrunko on nähtävissä kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä (liite 1.). Ensimmäisenä kysymyskokonaisuutena haluttiin tietää asiantuntijoiden mielipiteet lähtökyselyn sekä -haastattelun kysymyksistä ja niiden toimivuudesta. Lähtökyselyn ja -haastattelun kysymykset näytettiin haastateltaville ja kysyttiin heidän mielipiteensä kysymyksistä, mikä niissä on hyvää, mikä huonoa, mitä tulisi lisätä ja mitä mahdollisesti poistaa. Kyselyn ja haastattelun kysymykset näytettiin samaan aikaan, joten asiantuntijat saivat vertailla kysymyksiä ja ehdottaa muutosehdotuksia. Lähtökyselyn saateteksti näytettiin myös ja pyydettiin kertomaan mielipide saatetekstin jäsentelystä ja toimivuudesta.

Seuraavana osana oli lähtökysely- sekä lähtöhaastatteluprosessiin liittyvä kysymyskokonaisuus. Asiantuntijoilta kysyttiin näkemyksiä siitä, miksi lähtökyselyiden vastausprosentti on alhainen. Lähtökyselyprosessiin liittyen kysyttiin myös asiantuntijoiden mielipidettä siitä, mikä olisi paras ajankohta toimihenkilölle täyttää lähtökysely ja miksi valittu ajankohta olisi paras. Lisäksi kysytään lähtöhaastatteluihin liittyen, että lähtöhaastattelut toteutetaan lähteville laajennetun johtoryhmän jäsenille lähtökohtaisesti työsuhteen päättymisen jälkeen, mikä tässä toimintatavassa on hyvää tai huonoa asiantuntijoiden mielestä.

Seuraavaksi kysyttiin mitä hyvää tai huonoa olisi siinä, että myös työntekijästatuksella työskentelevät vastaisivat lähtökyselyyn. Tämä jälkeen kysyttiin mitä hyvää tai huonoa olisi siinä, että myös yrityksestä irtisanotut toimihenkilöt ja työntekijät vastaisivat kyselyyn. Lisäksi kysyttiin mitä tulisi irtisanotuille järjestettävässä lähtökyselyssä ottaa huomioon.

Kolmantena kysymyskokonaisuutena oli vain rekrytoinnin palvelupäälliköltä kysyttävät kysymykset. Palvelupäälliköltä kysyttiin, miten haastateltavat ovat kokeneet lähtöhaastatteluiden toteuttamisen sekä millaisia parannusehdotuksia haastateltavat ovat haastatteluun liittyen antaneet. Lisäksi kysyttiin millaisin ehdoin lähtöhaastatteluita voitaisiin järjestää laajemmalle joukolle. Neljäntenä kysymyskokonaisuutena oli vain henkilöstöpäälliköltä kysyttävät kysymykset. Ensimmäisenä kysyttiin miten lähtökysely voitaisiin toteuttaa ilman vastaajan pääsyä toimeksiantajayrityksen intranettiin eli mahdollistettaisiin jo yrityksestä lähteneiden toimihenkilöiden ja työntekijästatuksella työskentelevien vastaaminen lähtökyselyyn. Seuraavaksi hänelle esitettiin kaaviot lähtökyselyiden ja -haastatteluiden vastauksista saatujen tietojen jakeluun organisaatiossa ja kysyttiin henkilöstöpäällikön kokemuksia siitä, toteutuuko tietojen jakelu kaavioiden mukaisesti. Lisäksi kysyttiin henkilöstöpäällikön mielipidettä siitä, miten tuloksista tulisi raportoida organisaatiossa eli kenelle tulokset tulisi toimittaa ja missä muodossa. Viimeisenä henkilöstöpäällikön kysymyksistä kysyttiin miten lähtökyselyiden ja -haastatteluiden tuloksia hyödynnetään organisaation

toiminnan ja johtamisen kehittämisessä sekä miten tuloksien hyödyntämistä voidaan parantaa. Viimeisenä kysymyksenä oli molemmille asiantuntijoille tarkoitettu kysymys yleisistä ajatuksista lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessien kehittämiseen.

3.3 Nykyisten prosessien arvioiminen ja kehitysehdotukset

Nykyisten prosessien arvioinnit ja niiden kehittämissuunnitelmien laatimisen opinnäytetyöntekijä aloitti asiantuntijahaastatteluiden jälkeen viikolla 46. Lanningin (2002, 15) mukaan prosessin uudistushankkeessa prosessin koko toiminta kyseenalaistetaan ja suunnitellaan uudestaan. Kehittämistä ohjaa visio eli kuva siitä, millaisia tuloksia tulevaisuudessa halutaan (Rissanen 2002, 33-35). Vision ja prosessista tehtyjen taustaselvitysten pohjalta asetetaan tavoitteet kehittämiselle (Rissanen 2002, 44). Lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessien kehittämistä ohjaa visio, jonka mukaan tulevaisuudessa prosessit ovat paremmin hyödynnettävissä. Tavoitteina kehittämiselle ovat suurempi vastausprosentti lähtökyselyyn, tuloksien toimivampi raportointi sekä tuloksien hyödyntäminen yrityksen johtamisessa ja kehittämisessä kattavammin. Työssä esitetyt ehdotukset prosessien kehittämiseen on sidottu näihin tavoitteisiin.

Rissanen (2002, 54-55) kuvaa mittakaavaltaan pienen organisaation sisäisen projektin suunnitelman keskeisiksi aiheiksi määrittelyn tehtävistä projektissa, projektiin osallistuvat henkilöt, sen aikataulu ja budjetti, projektista tiedottaminen ja toteuttaminen, projektin seuranta sekä raportointi projektista. Kehittämissuunnitelman mukaisesti päävastuu tehtävien toteuttamisesta projektissa oli opinnäytetyöntekijällä ja siihen osallistuivat henkilöstönkehityspäällikkö, henkilöstökoordinaattori, haastatellut asiantuntijat sekä tuloksien esitykseen osallistuvat henkilöstöosaston työntekijät. Suunnitelman mukaisesti projektin etenemisestä tiedotettiin henkilöstönkehityspäällikölle viikoittaisissa tapaamisissa, joissa hoidettiin projektin seuranta sekä raportointi.

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 70) mukaan projektin viestinnästä tulee laatia viestintäsuunnitelma. Suunnitelmaan tulisi kirjata viestinnän sisältö eli viestittävät asiat, kenelle viestitään, viestinnän aikataulu, millä välinein viestitään, millaisia dokumentteja valmistetaan ja miten ne julkaistaan, ketkä vastaavat viestinnästä sekä mahdollinen budjetti viestinnälle (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 70). Varsinaista viestintäsuunnitelmaa ei laadittu, sillä viestintä projektista tapahtui henkilöstönkehityspäällikön ja opinnäytetyöntekijän välillä. Viestintävälineinä toimivat sähköposti sekä viikoittaiset tapaamiset. Dokumentteina olivat valmistettavat materiaalit, opinnäytetyösuunnitelma sekä opinnäytetyöhön kirjoitetut tekstit. Materiaaleja ei julkaistu virallisissa portaaleissa, vaan ne jäivät henkilöstönkehityspäällikön ja opinnäytetyöntekijän välisiksi.

3.3.1 Lähtökyselyprosessin arviointi ja kehitysehdotukset

Chapman (2016) esittää, että yrityksen tulee valita sellaiset kysymykset, joista saadaan vastauksia haluttuihin aiheisiin liittyen. Asiantuntijat kokivat kyselyn hieman pitkänä eli tuli selvittää, pystytäänkö sitä hieman lyhentämään ja sisältöä vähentämään. Huomio kiinnittyi aloitukseen, kysymykseen onnistumisista ja haasteista, joka on aloituksena hieman kevyt ja mukailee hampurilaismallia eli alkuun ja loppuun mukavia aiheita ja keskelle piilotetaan ikävät ja vaikeammat aiheet. Asiantuntijoiden mielestä aloitukseen voitaisiin käyttää jotain muuta kysymystä. Opinnäytetyöntekijän kehitysehdotuksena oli, että kysymys suurimmista onnistumisista ja haasteista tulee siirtää pois kyselyn alusta, parempaan kohtaan.

Asiantuntijahaastatteluiden mukaan nykyisen lähtökyselyn kysymyksissä on kysytty toimihenkilön lähtöön vaikuttaneista syistä selkeästi ja monipuolisesti ja lähdön syyt on listattu kattavasti. Listaus, josta tulee valita neljä tärkeintä syytä, on kyselyyn toimiva menetelmä, sillä tulosten purkamisen on kätevää ja tehokasta numerojärjestykseen perustuen. Avoin kohta tarkennuksille ja lisäyksille on hyvä säilyttää, koska vastaajat hyödyntävät sitä usein, mutta asiantuntijoiden mielestä lähtöön vaikuttaneiden syiden kysymyksen ohjeistus on epäselvä ja se saattaa aiheuttaa ongelmia vastatessa ja vastauksien tulkinnassa. Kysymykset toimeksiantajayrityksestä kaipasivat hieman tarkennuksia ja ne voitaisiin linkittää samaan kohtaan lähdön syistä kysyttäessä.

Opinnäytetyöntekijän näkemyksen mukaan kysymys lähdön syistä on oleellinen kysymys, joten tämä kysymys voitiin säilyttää sisällöltään ennallaan, siirtäen se lähtökyselyn ensimmäiseksi kysymykseksi. Ainoastaan kysymyksen ohjeistus vaatii tarkennusta eli selitetään selkeämmin, miten kysymykseen tulee vastata eli valitaan yhdestä neljään syytä, jotka asetetaan tärkeysjärjestykseen, niin että vain yksi syy voi olla tärkein, seuraava toiseksi tärkein ja niin edelleen. Myös avoin kysymys, liittyen lähdön syiden tarkentamiseen, säilytettiin ennallaan.

Asiantuntijoiden mielestä nykyinen kysymys toimeksiantajayrityksen suosittelusta oli hyvä, sillä sitä mitataan myös henkilöstön tyytyväisyyskyselyssä, jolloin voidaan verrata koko henkilöstön ja lähtevien henkilöiden vastauksia keskenään. Opinnäytetyöntekijän mielestä kysymys antaa selkeää kuvaa siitä, millainen työnantajamielikuva lähtevillä toimihenkilöillä on yrityksestä. Kehitysehdotuksena prosessiin liittyen, tulevaisuudessa yritys voi verrata lähtökyselyistä saatavia vastauksia henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokseen ja tunnistaa eroja lähtevien henkilöiden ja yrityksen koko henkilöstön näkemysten välillä.

Asiantuntijoiden mielestä lähtökyselyssä tulisi painottaa enemmän toimihenkilön näkemystä johtamistyöstä, nyt kysymys hukkuu muiden sekaan. Vastauksista on mahdollisuus saada hyviä kehitysehdotuksia johtamiskulttuurin ja muutosjohtamisen kehittämiseen, joten sitä ei tulisi niputtaa tasoltaan kevyempien kysymyksien pariin. Lisäksi johtamisesta kysyessä tulisi tarkentaa onko kyseessä yrityksen ylin johto vai omat lähimmät esimiehet. Lisäksi lähtökyselyssä kysyttäessä, onko vastaajalla esimiesvastuuta, tulisi tarkentaa kysytäänkö suorien alaisien vai kaikkien alaisien määrää. Heathfield (2016b) esittää mahdollisiksi kysymyksiksi esimiehistä ja johtajuudesta kysyttäessä; millainen suhde työntekijällä on esimieheensä, miten esimies voisi kehittää johtamistaitojaan, millaisena henkilö näkee yrityksen johtamisstrategian yleisesti sekä välittääkö yrityksen johto työntekijöistä. Opinnäytetyöntekijän ehdottamana kehitysehdotuksena on, asiantuntijoiden ideoiden lisäksi, johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvien kysymyksien nostaminen selkeästi omaksi kokonaisuudeksi.

Toimihenkilöiden parissa vaihtuvuutta on enemmän, joten perehdytykseen liittyvät kysymykset asiantuntijat lisäisi lähtökyselyyn. Näin saataisiin hyvää tietoa siitä, onko koko työsuhde lähtenyt liikkeelle väärin, huonolla perehdytyksellä. Lisäksi lähtökyselyyn voitaisiin lisätä kysymys toimihenkilön vastuualueesta, onko se koettu riittävänä tai liian laajana. Asiantuntijat lisäisivät lähtökyselyyn lähtöhaastattelusta jo löytyvän kysymyksen, mistä vastaaja ei pidä yrityksessä. Myös Heathfield (2016b) suosittelee kysymään perehdytyksen hoitamisesta asioista, joista lähtijä ei pidä yrityksessä, joten opinnäytetyöntekijän tekemänä kehitysehdotuksena oli lisätä kysymys, perehdytyksen toteuttamisesta ja sen antamista valmiuksista työtä varten sekä kysymys toimihenkilön vastuualueesta sekä mistä tämä ei pidä yrityksessä.

Kysymykset liittyen uuden työnantajan valintaan vaikuttaneista syistä voidaan asiantuntijoiden mukaan nähdä hieman ikävänä kysymyksenä, mikäli henkilöllä ei ole tiedossa uutta työpaikkaa. Opinnäytetyöntekijän mielestä tämä tulisi huomioida kysymyksen asettelussa, vähintään antamalla mahdollisuus vastata, ettei uusi työnantaja ole vielä tiedossa. Lisäksi kysymys uuden työnantajan nimestä ja uusista tehtävistä, ei ole asiantuntijoiden mielestä oleellinen kysymys ja se voitaisiin poistaa kokonaan. Heidän mielestään kysymyksellä, lähteekö henkilö kilpailijalle, toiselle toimialalle tai ei ole tiedossa vielä, saadaan riittävää tietoa tulosten kannalta. He korostavat, että tarkempi tieto uudesta työnantajasta on usein joka tapauksessa lähimmän esimiehen tiedossa. Opinnäytetyöntekijä päätti, että tarkkaa uutta työnantajaa ei uudessa kyselyssä kysytä ja uusien tehtävien sijaan kysytään siirtykö henkilö vastaaviin tehtäviin, joissa hän toimi toimeksiantajayrityksessä vai täysin uudenlaisiin tehtäviin.

Asiantuntijoiden kokemuksen mukaan kysyttäessä, millaiseen rooliin henkilö voisi harkita palaavansa, tulee pohtia sitä, miten tämän kysymyksen vastauksia hyödynnetään. Heidän mielestään riskinä on, että vastaajalle annetaan liian toiveikas kuva työllistystä toivottuun tehtävään tulevaisuudessa ja jos asiasta kysytään, tulee siitä saatuja vastauksia myös hyödyntää. Tällä hetkellä henkilöstöosastolla ei ole resursseja hyödyntää lähtökyselyn vastauksia rekrytointitarpeisiin, joten opinnäytetyöntekijän näkemyksen mukaan kysymys tulee jättää pois.

Seuraajan ominaisuuksista kysyttäessä tulisi tarkentaa kysymyksen muotoilua sen perusteella, mitä kysymyksellä halutaan saada tietoon, esimerkiksi ominaisuuksia, joita toimihenkilöltä itseltään on puuttunut. Asiantuntijoiden mielestä seuraajan ominaisuuksia arvioidessa vastaajat eivät osaa objektiivisesti miettiä, mitä työssä tarvitaan, vaan lähinnä listaavat omia hyviä ominaisuuksiaan. Tieto ei todellisuudessa ole kovin hyvin hyödynnettävissä seuraajan suunnittelussa. Opinnäytetyöntekijä ehdottaakin, että kysymyksiä tarkennetaan, jotta vastaukset olisivat objektiivisia kuvauksia työssä tarvittavista ominaisuuksista eli kysyttäisiin, mitä ominaisuuksia toimihenkilöllä olisi tullut olla, jotta hän olisi pärjännyt ja viihtynyt työssään paremmin. Näihin kysymyksiin voitiin linkittää vielä Heathfieldin (2016b) ehdottama kysymys, millainen henkilö menestyy yrityksessä, omien tehtävienkin ulkopuolelta.

Asiantuntijahaastattelussa kysyttäessä nykyisen lähtökyselyn saatetekstistä, kommentoitiin tekstin olevan hyvin perustavanlaatuinen sekä lähtökyselyn luottamuksellisuutta ja vastauksien käsittelyä koskevat osuudet ovat hyviä. Kuitenkin kritisoitiin saatetekstissä esitettyä motiivia kyselylle eli kehitysehdotuksien pyytämistä. Asiantuntijoiden kokemuksen mukaan moni lähtevä toimihenkilö voi ajatella, ettei ole enää mielenkiintoa antaa ehdotuksia yrityksen kehittämiseksi lähdön jälkeen. Resurssien kannalta ei ole mahdollista käydä kaikkien kanssa kasvotusten keskusteluja, joissa voitaisiin luoda avoimempi ilmapiiri, joten lähtökyselyn saatetekstissä voitaisiin painottaa enemmän kyselyn roolia viimeisenä välineenä kertoa mielipiteitä yrityksestä ja tällä tavoin kannustaa lähteviä toimihenkilöitä vastaamaan lähtökyselyyn. Henemanin ja muiden (2010, 428) mukaan lähtökyselyssä on selitettävä tarkkaan kyselyn tarkoitus sekä miten vastaukset kootaan yhteen luottamuksellisesti sekä säilyttäen vastaajien anonyymiyden. Opinnäytetyöntekijän ehdotuksena on painottaa enemmän kyselyn mahdollisuutta toimia viimeisenä keinona kertoa omia mielipiteitään ja kokemuksiaan yrityksestä ja korostetaan luottamuksellisuutta. Lisäksi tulisi kertoa nimettömänä vastaamisen mahdollisuudesta, ainoastaan osoittaen vastaukset tietylle yksikölle tai jopa ilman yksikköä, jolloin vastaukset koottaisiin vain koosteeseen, eivätkä ne päätyisi omalle esimiehelle. Tämä saattaisi kannustaa vastaamaan avoimem-

min ja rehellisemmin, myös sellaisessa tilanteessa, jossa välit oman esimiehen kanssa eivät ole parhaimmasta päästä.

Lähtökyselyyn vastaavat tällä hetkellä toimeksiantajayrityksestä vapaaehtoisesti lähtevät toimihenkilöt. Uusien toimintatapojen käyttöönottoaminen ja niiden omaksuminen on toki suuressa yrityksessä hidasta ja tämä on tunnistettava prosessin kehittämisessä sekä kehityksen onnistumisen mittaamisessa. Tulevaisuudessa, kun prosessia on saatu kehitettyä ja jalkautettua yrityksen toimintaan, voidaan sitä laajentaa myös työntekijästatuksella työskenteleviin sekä yrityksestä irtisanottuihin toimihenkilöihin sekä työntekijöihin.

Tällä hetkellä lähtökyselyprosessin yksi suurimmista ongelmista on alhainen vastausprosentti. Prosessi on ollut käytössä vuodesta 2013, mutta vastausprosentti on pysynyt samalla alhaisella tasolla vuodesta toiseen. Voidaan olettaa, ettei lähtökyselyprosessi ole vakiintunut toimintatavaksi toimeksiantajayrityksessä. Asiantuntijahaastatteluiden perusteella alhaiseen vastausprosenttiin vaikuttaa lähtevän toimihenkilön alhainen kiinnostus vastata kyselyyn, koska usein lähtevällä henkilöllä on jo ”toinen jalka kadulla”, vastaajan ajanpuute, koska lähtevän henkilön operatiivinen työ ja omien töiden siirtäminen seuraajalle saattavat viedä paljon aikaa ja vastaaminen lähtökyselyyn vaatii pääsyn yrityksen intranettiin eli vastaamisen tulee tapahtua työsuhteen aikana, sekä se, ettei esimies ole pyytänyt tai muistuttanut vastaamaan kyselyyn eli varsinainen heräte vastaamiseen puuttuu, jolloin toimihenkilö ei välttämättä ole edes tietoinen koko lähtökyselystä.

Vastausprosentin nostamiseksi asiantuntijat esittivät toimihenkilön henkilökohtaista muistuttamista esimerkiksi henkilöstöpäällikön suunnalta, esimiehien ja toimihenkilöiden motivoimista sekä muuttamalla toimintatapoja niin, että prosessissa olisi selkeä työnjako, kenen vastuulla on muistuttaa esimiestä ja lähtevää toimihenkilöä vastaamisesta sekä kuka vastaa prosessista ja huolehtii vastauksien raportoinnista. Nykyisellään vastauksien saamisessa on usein liian pitkä viive. Toimeksiantajayritys tarjoaa esimiehien käyttöön muistilistaa työsuhteen päättymiseen, jossa on muistutettu myös lähtökyselyyn vastaamisesta. Kehitysehdotuksena todetaan, että yrityksen tulisi viestittää erityisesti toimihenkilöiden esimiehille tästä työvälisestä ja kannustaa sen ottamista käyttöön.

Ehdotuksena liittyen lähtökyselystä tiedottamisen ja muistuttamisen kehittämiseen ehdotetaan henkilöstöosaston sisäisen vastuunjaon selkeyttämistä. Asiantuntijahaastatteluiden perusteella henkilöstöpäälliköillä on tärkeä rooli esimiehien ja toimihenkilöiden muistuttamisessa. Henkilöstöpäälliköt voisivat yksiköidensä johtoryhmän kokouksessa viestittää yksiköiden johdolle lähtökyselyiden tärkeydestä sekä niistä saatavien vastauksien hyödyntämisessä yksikön kehittämisessä. Kun yksiköiden johdot ovat tietoisia prosessista ja siitä

saatavien tuloksien hyödyntämisestä, pystyvät he motivoimaan omien yksiköidensä esimiehiä ja toimihenkilöitä osallistumaan prosessiin. Henkilöstöpäälliköt voisivat myös itse muistuttaa omien yksiköidensä avainhenkilöitä vastaamaan kyselyyn. Jotta esimiehien ja toimihenkilöiden motivoiminen on tehokasta sekä tasalaatuista, laatii opinnäytetyöntekijä produktissa ohjeistusmateriaalin henkilöstöosastolle sekä esimiehille.

Alhainen vastausprosentti saattaa selittyä myös vastaamisen ajankohdalla. Tällä hetkellä lähtökyselyyn tulee vastata työsuhteen aikana. Tämä saattaa osalle vastaajista antaa sellaisen kuvan, että vastaukset eivät ole luottamuksellisia eli mikäli he vastaavat rehellisesti ja kritisoivasti, vastaukset saattavat aiheuttaa heille ongelmia työpaikalla. Lisäksi työsuhteen loppumetreillä ei välttämättä ole varsinaiselta operatiiviselta työltä ja töiden siirtämiseltä seuraajalle aikaa vastata lähtökyselyyn. Asiantuntijat olivat jokseenkin eri mieltä vastausajankohdasta. Rekrytoinnin palvelupäällikön mielestä paras ajankohta on vastata, kun henkilö on lopettanut yrityksessä työskentelyn eli fyysisesti irtautunut yrityksestä, mutta vielä henkisesti kiintynyt. Tällainen ajankohta olisi yhdestä kahteen viikkoon yrityksestä lähdön jälkeen. Henkilöstöpäällikön mielestä lähtökyselyyn tulisi vastata aivan työsuhteen lopussa eli kun työsuhde on päättymässä, mutta konkreettisesti vielä olemassa. Molemmat asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, ettei ajankohta saa mennä liian kauas lähdöstä.

Groysbergin ja Spainin (2016) mukaan ajankohdasta on eriäviä mielipiteitä. Lähtökysely ja -haastattelu tulisi toteuttaa heidän näkemyksensä mukaan puolivälissä irtisanomisaikaa, sillä viimeisellä viikolla lähtevä henkilö on usein hyvin kiireinen, tai selkeästi lähdön jälkeen, jolloin ilmapiiri on rennompi ja rehellisempi (Groysberg & Spain 2016). Selkeänä ehdotuksena prosessin kehittämiseksi on tarkentaa lähtökyselyyn vastaamisen ajankohdtaa. Perustuen kirjallisuuden teoriaan sekä toimeksiantajayrityksen tuntevien asiantuntijoiden lausuntoihin, vastaamisen tulisi olla mahdollista vielä viime hetkillä, kun toimihenkilö on työsuhteessa yritykseen, sekä pian lähdön jälkeen. Ajankohdaksi vastaamiselle ehdotetaan alkaen viimeisestä viikosta yrityksessä työskennellessä, lähtöä seuraaviin kahteen viikkoon. Vastaamiseen aikaa olisi yhteensä kolme viikkoa.

Ajankohtaan tiiviisti linkittyvä tekijä on se, miten lähtökyselyyn pääsee vastaamaan. Tällä hetkellä vastaaminen vaatii pääsyn toimeksiantajayrityksen intranettiin ja verkkosovellukseen. Henkilöstöpäällikkö ei nähnyt merkitystä sillä, vastataanko intranetin kautta vai ei, mutta myöntää henkilökohtaisen sähköpostin olevan ainoa keino, jos toimihenkilö on jo lähtenyt yrityksestä. Hän mainitsi myös paperilomakkeet yhtenä vaihtoehtona, mutta tuovan sen huomattavia kustannuksia, joten sähköistä lomaketta tulisi suosia. Hänen mielestään työntekijöiden yksityisiä sähköpostiosoitteita voitaisiin hyödyntää myös muussa viestinnässä henkilöstölle.

Yrityksessä tulisi tällä hetkellä kerätä kaikkien työntekijöiden yksityiset sähköpostiosoitteet HR-järjestelmään, mutta suurelta osalta ne tiedoista puuttuvat. Opinnäytetyöntekijä ehdottaa, että esimiehet aina tehdessään työsopimuksen ja perustaessaan uuden työsuhteen, varmistaisivat yksityisen sähköpostiosoitteen löytymisen henkilön tiedoista. Koska sähköpostiosoite saattaa muuttua erinäisistä syistä työsuhteen, varsinkin pitkän sellaisen, aikana, tulisi esimiehen varmistaa, että toimeksiantajayrityksellä on hallussaan voimassa oleva sähköpostiosoite, viimeistään henkilön irtisanoutuessa. Tämä muutos vaatii yleisten toimintatapojen muutosta ja henkilöstöosaston tulisi ohjeistaa uusilla toimintatavoilla sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden esimiehiä työsopimusta solmittaessa sekä työsopimuksen päättyessä.

Henkilöstöosaston tulisi selvittää, onko HR-järjestelmän kautta mahdollista lähettää linkki suoraan irtisanoutuneen toimihenkilön sähköpostiin, viikkoa ennen työsuhteen päättymistä. Mikäli tämä ei ole mahdollista, tulisi yksiköiden henkilöstöpäällikköjen, jotka saavat tiedon irtisanoutuneista toimihenkilöistä, muistuttaa ja motivoida esimiehiä lähettämään kyselylinkin tai mahdollisesti resurssien puitteissa lähettää itse irtisanoutuneille toimihenkilöille kyselylinkki.

Jos tulevaisuudessa yrityksessä halutaan laajentaa lähtökysely koskemaan myös työntekijästatuksella työskenteleviä, on äärimmäisen tärkeää tehostaa sähköpostiosoitteiden keräämistä, sillä työntekijästatuksella työskentelevillä ei ole pääsyä verkkosovelluksiin. Asiantuntijahaastatteluiden perusteella myös työntekijästatuksella työskentelevien vastauksien pohjalta voitaisiin saada tietoon päivittäiseen johtamiseen liittyviä asioita sekä äärimmäisen mielenkiintoisia näkemyksiä liittyen työntekijöiden vaihtuvuuden syihin sekä palkkatasoon, johtamiseen ja yrityskuvaan. Molemmat asiantuntijat tunnustivat ongelmana vastauksien valtavan määrän ja sen, että vastaajien joukossa on monenlaisia henkilöitä; kokoaikaisia ja osa-aikaisia työntekijöitä, sekä kaikkea siltä väliltä, joten tulisi tarkkaan harkita, miten joukkoa rajataan sekä millä resurssein vastauksia pystyttäisiin keräämään sekä analysoimaan. Kehitysehdotuksena onkin ensin saada toimimaan lähtökyselyprosessi irtisanoutuneiden toimihenkilöiden kohdalla ja vasta tämän jälkeen harkitsemaan työntekijästatuksella työskenteleville oman todella lyhyen lähtökyselyn toteuttamista.

Heneman ja muut (2010, 428) toteavat, että myös irtisanotuilta työntekijöiltä voidaan saada arvokasta ja hyödyllistä tietoa yrityksestä ja yrityksen tulisikin suunnitteluvaiheessa päättää, järjestetäänkö lähtökysely vain irtisanoutuneille vai myös irtisanotuille henkilöille. Mikäli toimeksiantajayritys mielii järjestää myös irtisanotuille henkilöille lähtökyselyt tulevaisuudessa, tulisi sen opinnäytetyöntekijän näkemyksen mukaan todella kiinnittää huo-

miota siihen, milloin ja miten vastauslinkki toimitetaan. Avoimimmat ja rehellisimmät vastaukset saataisiin varmasti työsuhteen päättymisen jälkeen, jolloin ei pelättäisi omien vastauksien vaikutuksia. Asiantuntijoiden mukaan irtisanottujen lähtökyselyn kysymyksien tulisi olla täysin erilaisia ja paljon hienovaraisempia kuin vapaaehtoisesti lähteville suunnatussa kyselyssä, vaikkakin vastauksissa nousisi esiin samoja teemoja. Kysymykset voisivat liittyä esimerkiksi johtamiseen, yrityskulttuuriin ja irtisanomisprosessiin, eli miten prosessi hoidettiin. Irtisanottujen vastaukset eivät välttämättä olisi kovin objektiivisia, joista rakentavien ehdotusten koostaminen saattaisi olla haastavaa. Vastauksia analysoitaessa tulisi olla tarkkana, koska vastaukset olisivat varmasti kriittisempiä. Irtisanotuille järjestettävässä lähtökyselyssä suurin tarkoitus olisi osoittaa henkilöille, että yritys on kiinnostunut myös heidän näkemyksistään ja mielipiteistään eli ikään kuin irtisanomisprosessin jälkihoitoa. Tämän prosessin kohdalla on sama tilanne, kuin kaikille työntekijöille kohdistetussa lähtökyselyssä eli ensin tulisi kasvattaa irtisanoutuneiden toimihenkilöiden lähtökyselyn vastausprosenttia ja vakiinnuttaa toimintatavat niin henkilöstöosaston sisällä kuin esimiehien parissa. Tällöin voitaisiin realistisesti harkita oman lähtökyselyn järjestämistä myös irtisanotuille henkilöille. Irtisanotuille järjestettävän lähtökyselyn tulisi olla tarkkaan mietitty ja huolella toteutettu, jotta sen rooli työnantajamielikuvaa parantavana toimintona todella toteutuisi.

Henkilöstöpäällikkö totesi, ettei hänellä ole tietoa asiasta, kysyttäessä toteutuuko tiedonjako ilmoitettujen prosessikaavioiden mukaisesti. Hänen kokemuksensa mukaan, lähtökyselyn vastauksista tehtyä koostetta ei ole toimitettu henkilöstöyksikölle, joten hän toivoi, että tulevaisuudessa se toimitettaisiin myös koko henkilöstöyksikölle ja vastaukset käytäisiin läpi jollakin foorumilla. Kysyttäessä aiheesta toimeksiantajayrityksen Henkilöstökoordinaattorilta, jonka työtehtäviin kuuluu lähtökyselyiden vastauksien toimittaminen lähtevien toimihenkilöiden esimiehille sekä vastuksista koosteen tekeminen sekä sen toimittaminen johdolle, hän vastasi, että lähtökyselyn vastaukset toimitetaan esimiehille, mutta koosteita ei tehdä kahdesta neljään kertaan vuodessa, sillä vastauksia ei tule riittävästi sitä varten. Koko prosessin olemassaolon aikana on tehty vain muutama kooste. Henkilöstökoordinaattorin mielestä koosteita voitaisiin tehdä kerran vuodessa tai useamminkin, kun vastausmäärää saadaan suuremmaksi. Lisäksi hän kertoi, että lähtökyselyyn voi vastata nimettömänä, jolloin vastauksia ei voida toimittaa esimiehelle, mutta ne tulevat osaksi koostetta.

Opinnäytetyöntekijän arvioin mukaan tällä hetkellä lähtökyselyistä saatuja tuloksia ei hyödynnetä juurikaan. Toimeksiantajayrityksen henkilöstöosaston roolituksia ja vastuualueita on muokattu viime aikoina, joten tehtävänjako prosessin sisällä vaatii vielä kirkastamista ja selkeyttämistä. Henkilöstökoordinaattori toimittaa vastaukset vastanneen henkilön esi-

miehelle sekä hänen esimiehelleen ja henkilöstöpäällikölle, mutta varsinaisena kehitysma-
teriaalina niitä ei hyödynnetä. Groysberg ja Spain (2016) painottavat vastauksien arka-
luontoisuuden huomioimisen tärkeyttä ja Heathfieldin (2016a) mukaan henkilöstöosaston
tulee koostaa raportti kaikkien vastaajien vastauksista, ennen kuin vastauksista raportoi-
daan esimiehille ja johtajille, jotta luottamuksellisuus säilytetään. Jatkossa henkilöstöosas-
ton ja henkilöstöpäällikköjen tulee käyttää harkintaa, ovatko lähtevän toimihenkilön vasta-
ukset koskien esimiestyötä tai yrityksen toimintaa niin arkaluontoisia, että niitä ei tule suo-
raan näyttää esimiehelle, vaarantamatta luottamuksellisuutta. Mikäli luottamuksellisuus
vaarantuisi, tulisi vastaukset koostaa vastaajaa paljastamatta koosteeseen ja henkilöstö-
päällikkö voi tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin kehitysehdotuksien kirjaamiseksi.

Vastauksia on tällä hetkellä niin vähän, että koosteita vastauksista ei kannata tehdä use-
ammin kuin kerran vuodessa. Ehdotuksena onkin, että Henkilöstökoordinaattori kerää
jatkossa vastaukset kuten ennen ja toimittaa ne esimiehille ja henkilöstöpäällikölle sekä
tekee koosteen vastauksista jatkossa vain kerran vuodessa, vuoden lopussa. Opinnäyte-
työntekijän ehdotuksena, kooste toimitettaisiin jatkossa henkilöstöpäälliköille ja henkilöstö-
johtajalle ja tuloksia käytäisiin läpi osaston tiimipalaverissa. Asiantuntijoiden mukaan läh-
tökyselystä saatuja vastauksia kannattaa verrata henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksiin,
josta voidaan tunnistaa selkeitä kehityskohteita sekä eroja nykyisen ja yrityksestä lähte-
neiden toimihenkilöiden näkemyksissä. Henkilöstöjohtajan tehtävänä tulee olemaan toi-
mittaa kooste yrityksen johtoryhmään läpikäytäväksi ja kehittämisen välineeksi. Lähtö-
kyselyn koosteen pohjalta tehdyistä kehittämistoimista niin johdon kuin henkilöstöpäällik-
köjen toimesta, tulee viestittää avoimesti yrityksen henkilöstölle. Tällöin henkilöstölle vies-
titetään, että heidän kokemuksensa ja näkemyksensä merkkavat yrityksen kehittämises-
sä ja henkilöstöä pystytään sitouttamaan aikaisempaa paremmin.

Yleisinä ajatuksina Henkilöstöpäällikkö nosti esiin, missä vaiheessa tehdään analysointia,
onko kyselyyn vastannut avainhenkilö, jonka lähtö on yrityksen kannalta menetys, ja mil-
laiset syyt johtivat hänen lähtöönsä, verrattuna ei-merkittäviin lähtijöihin ja heidän syihinsä
lähteä. Hänen mielestään vastauksia tulisi verrata toimihenkilöstä tehtyyn henkilöarvioon,
jossa on kuvattu työssä suoriutuminen sekä tulevaisuuden potentiaali. Opinnäytetyönteki-
jän näkemyksen mukaan vertailun tulisi tapahtua siinä vaiheessa, kun henkilöstöpäällikkö
saa tiedon lähdöstä. Henkilöstöpäällikön mielestä lähtökyselyn järjestäminen on yleisesti
hyvä tapa ja hän toivoi, että se säilytetään. Lähtökyselyllä osoitetaan, että välitetään ja
annetaan vastaajille mahdollisuus pohtia omaa uraa hetken ajan. Hänen mielestään yri-
tyksen tulisi ehdottomasti hyödyntää lähtökyselyistä saadut tiedot yrityksen toiminnan ke-
hittämisessä nykyistä paremmin.

3.3.2 Lähtöhaastattelun arviointi ja kehitysehdotukset

Asiantuntijahaastatteluiden pohjalta opinnäytetyöntekijä ehdottaa lähtöhaastatteluissa painotettavan kysymyksiä mielipiteistä koskien esimiestyötä ja yrityksen johtamista, koska niistä saadaan paljon informaatiota organisaatiosta. Hyviä puolia asiantuntijoiden mielestä olivat myös kysymykset koskien lähdön syitä, jotka heidän mielestään ovat erittäin oleellinen osa lähtöhaastattelua. Opinnäytetyöntekijän ehdotuksen mukaan kysymykset laajennetun johtoryhmän jäsenen lähdön syistä siirretään haastattelun ensimmäiseksi kysymykseksi, koska kysymys saavutuksista ja osaamisista on turhan raskas kysymys alkuun ja sen tuottama arvo organisaatiolle on hieman epäselvä. Asiantuntijahaastatteluihin pohjautuen opinnäytetyöntekijän mielestä tulee edelleen kysyä, mistä lähtevä henkilö ei pidä yrityksessä, kuten myös lähtökyselyssä kysytään.

Asiantuntijat kritisoivat myös lähtöhaastattelussa esitettävien kysymyksien suurta määrää. Kysymyksiä tuli heidän mielestään yhdistellä paremmin ja tätä kautta vähentää niitä. Tämän opinnäytetyöntekijä otti myös huomioon suunnitellessaan uudet kysymykset. Perehdytyksestä ei tulisi asiantuntijoiden mielestä kysyä laajennetun johtoryhmän jäseniltä, jotka ovat olleet usein talossa pitkään, jolloin alkuvaiheen perehdytykset menevät ajallisesti kauas menneisyyteen, eivätkä ole siten ajankohtaisia ja relevantteja asioita lähtöhaastattelun ja yrityksen kehittämisen kannalta. Asiantuntijoiden mielestä voidaan saada aikaan kuitenkin hyvää keskustelua, jos kyseessä on tuore työsuhde. Opinnäytetyöntekijän näkemyksen mukaan, kysymykseen luotaisiin ehdollisuus eli mikäli henkilö on ollut vain muutaman vuoden toimeksiantajayrityksessä, voitaisiin kysyä hänen kokemuksensa perehdytyksestä. Heathfieldin (2016b) neuvon pohjalta perehdytyksestä voitaisiin kysyä lähinnä, kuvattiinko työtä ja vastuita oikein perehdytyksen aikana. Tällöin ei erikseen tarvitse kysyä vastuualueiden ja tehtäväkentän selkeydestä ja kysymyksen voisi kysyä kaikilta haastateltavilta.

Asiantuntijoiden mielestä laajennetun johtoryhmän jäseniltä on turhaa kysyä työtehtäviin liittyen heidän vastuualueistaan sekä tehtäväkentistään, koska niiden voidaan katsoa olevan itsestään selviä asioita, joista ei tarvitsisi enää kysyä johtotasolla. Asiasta voitaisiin heidän mielestään mahdollisesti kysyä jossakin muussa muodossa. Laajennetun johtoryhmän jäseniltä ei tulisi myöskään kysyä, mistä asioista he ovat pitäneet eniten työssään, vaan tulisi kysyä mikä on motivoinut heitä eniten työssään sekä mitä muutoksia he ovat saaneet aikaan yrityksessä työnsä kautta. Kysyessä saavutetuista muutoksista, voidaan samalla kysyä haastateltavan tärkeimmistä saavutuksista yrityksessä.

Lähtöhaastattelun viimeinen kysymys käsittelee seuraajan suunnittelua ja ominaisuuksia, joita seuraajalta tulisi löytyä ja asiantuntijoiden mukaan voitaisiin yhdistää ensimmäinen, saavutuksia ja osaamista kartoittava kysymys, tämän viimeisen kysymyksen kanssa eli haastateltavalta kysyttäisiin, mitä ominaisuuksia työ vaatii, mitä niistä häneltä puuttui sekä mitä ominaisuuksia seuraajalla tulisi olla, jotta työssä viihtyisi ja menestyisi. Asiantuntijoiden haastatteluiden perusteella opinnäytetyöntekijä ehdottaa, että lähtöhaastatteluun tulisi lisätä myös kysymykset liittyen muutoksiin organisaatiossa, miten muutokset on viety läpi organisaatiossa ja miten niiden toteutuksesta ja seurannasta on huolehdittu.

Asiantuntijat totesivat nykyisen haastattelurungon soveltuvan toimihenkilötasoisien henkilön lähtöhaastatteluun hyvin, mutta laajennetun johtoryhmän jäsenen haastattelun tulisi mennä pintaa syvemmälle ja mahdollistaa haastateltavan syvällisemmän pohdinnan ja analyysin. Jotta haastatteluiden tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia, tulisi kaikissa haastatteluissa kysyä samat kysymykset. Groysbergin ja Spainin (2016) mukaan avoimet kysymykset tekevät vastauksien analysoinnista haastavampaa kuin strukturoidut kysymykset, mutta avoimilla kysymyksillä on suurempi todennäköisyys saada yllättäviäkin vastauksia. Lähtöhaastattelussa, jonka päätavoite on saada esiin piilotettujakin näkemyksiä yrityksestä, tulee suosia täsmällisiä avoimia kysymyksiä, jotka on tarkkaan harkittu. Produktin tuotoksena laaditussa haastattelurungossa päätettiin pääasiallisesti suosia avoimia kysymyksiä. Kysymysten tuli olla täsmällisiä, jotta niiden tuloksia voitaisiin hyödyntää kehittämisen kannalta. Jokaisen kysymyksen kohdalla pohdittiin niiden oleellisuutta eli antaako kysymys todella vastauksen siihen, miten yritystä voidaan muuttaa tai kehittää.

Henemanin ja muiden (2010, 427) mukaan lähtöhaastattelun haastattelijan tulisi olla neutraali henkilö, kuten henkilöstöosaston asiantuntija tai ulkopuolinen konsultti, jotka ovat lähtöhaastatteluiden järjestämisessä ammattilaisia. Toimeksiantajayritys on ulkoistanut lähtöhaastatteluiden toteuttamisen ulkopuoliselle rekrytointi- ja henkilöstöpalvelualan yritykselle ja sen ammattitaitoiselle haastattelijalle, jolla on monen vuoden kokemus työ- ja lähtöhaastatteluiden toteuttamisesta. Opinnäytetyöntekijän mielestä tämä järjestely prosessissa tulee pitää ennallaan. Heathfield (2016) painottaa, että haastateltaville täytyy tehdä selväksi, etteivät haastateltavan mielipiteet vaikuta johtajien ja esimiesten käsitykseen haastateltavasta ja vaikuta henkilön tulevaisuuden työllistymiseen. Tämä hoidetaan haastattelun aluksi tapahtuvassa alustuksessa, jossa haastattelija luo avoimen ilmapiirin ja luottamuksen hänen ja haastateltavan välille. Alustuksessa haastattelijan tulee korostaa puolueettomuuttaan haastattelijana sekä vastauksien roolia yrityksen kehittämisessä eli vastauksien tulisi olla rehellisiä sekä avoimia. Vastauksien avoimuuteen vaikuttaa asiantuntijoiden mielestä se, koetaanko niiden todella johtavan kehitykseen. Yrityksen johdon

tulisi siis viestittää henkilöstölle lähtökyselyistä ja -haastatteluista saatavien vastauksien huomioimisesta yrityksen kehityksessä, jotta avoimuus vastauksissa paranisi entisestään.

Asiantuntijoiden mukaan nykyiseen lättöhaastatteluun osallistuneet ovat kokeneet haastattelut todella myönteisinä. Myönteisyyteen vaikuttaa varmasti se, että haastattelun toteuttaa ulkopuolinen toimija, joka ei ole osa toimeksiantajayritystä ja siten ei tiedä asioiden taustoja eikä tunne organisaation ihmisiä, kenestä haastateltava mahdollisesti puhuu. Tilanteita ei ole koskaan koettu ahdistavina tai vaikeina, keskustelu on aina ollut avointa. Haastateltavat ovat sellaisista asemista, että heillä on hyvät vuorovaikutustaidot ja he pysyvät tuomaan objektiivisia näkemyksiä esiin. Asiantuntijat uskovat, että haastattelijan ulkopuolisuudella on suurin myönteinen vaikutus lättöhaastatteluihin. Haastateltavat usein keuhuvat omia tiimejään sekä verkostoja yrityksessä. Lättöhaastatteluprosessiin haastateltavilla ei ole ollut parannusehdotuksia, enemmänkin lättöhaastattelu on tullut positiivisena yllätyksenä haastateltaville ja haastateltavat kokevat, että heidän osaamistaan arvostetaan, kun siitä kysellään vielä jälkikäteen. Voidaan siis ajatella, että lättöhaastatteluiden järjestämisen synnyttämä positiivinen viestintä on toiminut heidän kohdallaan.

Pohdittaessa lättöhaastattelun toteutukselle parasta ajankohtaa, tulee muistaa Groybergin ja Spainin (2016) todenneen, että lättöhaastattelut voidaan hyvin toteuttaa puolivälissä irtisanoutumisaikaa tai lähdön jälkeen. Asiantuntijoiden näkemyksen mukaan haastateltavat ovat kokeneet haastattelut positiivisesti, koska ne on järjestetty lähdön jälkeen. Tämä on ollut toimiva menettelytapa, joten opinnäytetyöntekijä suosittelee toimintatapaa jatkettavan uudessa lättöhaastatteluprosessissa. Haastateltavat ovat kokeneet lättöhaastattelut lähtökohtaisesti niin, että heidän mielipiteistensä välitetään ja niitä kunnioitetaan.

Asiantuntijahaastatteluiden pohjalta nykyistä laajemmalle joukolle lättöhaastatteluiden järjestäminen on suositeltava idea, mutta silloin tulisi miettiä, miten haastateltava joukko rajattaisiin. Rajattaisiinko esimerkiksi tulosvastuullisiin toimihenkilöihin ja esimiesasemassa toimiviin. Toimeksiantajayrityksessä on hyvin erilaisissa roolituksissa ihmisiä, joiden haastatteleminen heidän lähtiessään, voisi antaa yritykselle arvokkaita kehitysehdotuksia. Eri liiketoimintayksiköissä on toimihenkilötasoisia avainhenkilöitä, joilta kannattaisi kysellä heidän osaamisestaan sekä tietämyksestään, vaikka he eivät laajennettuun johtoryhmään kuulukaan. Asiantuntijoiden mukaan henkilöstöpäällikkö olisi oikea ihminen tekemään päätöksen, osallistuuko henkilö lähtökyselyyn vai lättöhaastatteluun. Suositellaan, että päätökseen avainhenkilöiden kohdalla osallistuvat henkilöstöosaston asiantuntijoita, henkilöstöjohtaja ja henkilöstöpäälliköt. Henkilöstöpäälliköiden tulee tehdä päätökset myös ylimääräisistä lättöhaastatteluista, joita voidaan tarpeen mukaan järjestää henkilöstölle, esimerkiksi YT-neuvottelujen suurien irtisanomisten kohdalla.

Vaihtoehtona pelkälle lähtöhaastattelulle on lähtökyselyn lisäksi käytävä lyhyt keskustelu lähtevän toimihenkilön ja henkilöstöpäällikön välillä. Asiantuntijat korostivat myös yrityksessä tehtävän lisäharkinnan kautta lähtöhaastatteluita, esimerkiksi suurissa muutostilanteissa ja irtisanomisissa YT-tilanteen takia, jolloin irtisanottujen kanssa käydään lyhempi puhelinhaastattelu, vaikka henkilöt eivät kuulukaan lähtöhaastatteluprosessin piiriin.

Opinnäytetyöntekijän suunnitelman mukaan kehitetyssä lähtöhaastatteluprosessissa henkilöstöpäälliköllä on vastuu ilmoittaa lähtöhaastattelun järjestävälle yritykselle sellaisen tarpeesta, saadessaan tiedon lähtevästä laajennetun johtoryhmän jäsenestä omassa yksikössään. Kuten lähtökyselyidenkin kohdalla, on lähtöhaastatteluista saatujen vastauksien hyödyntäminen jäänyt hieman heikolle tasolle, vaikka itse prosessi on toteutettu huomattavasti tehokkaammin ja paremmin. Tulevaisuudessa haastatteleva asiantuntija kirjoittaa vastaukset haastattelusta puhtaaksi kuten ennenkin ja toimittaa puhtaaksi kirjoitetut vastaukset haastattelulle laajennetun johtoryhmän jäsenelle. Kun haastateltava on hyväksynyt vastaukset, voi haastatteliija toimittaa ne eteenpäin henkilöstönkehityspäällikölle ja henkilöstöjohtajalle. Henkilöstöjohtaja käy läpi haastattelun vastaukset haastateltavan mahdollisten esimiehien kanssa sekä haastateltavan yksikön henkilöstöpäällikön kanssa. Henkilöstöjohtaja esittää vastaukset ja mahdolliset suorat kehitysehdotukset johtoryhmälle, joista he voivat työstää ehdotuksia kehittääkseen organisaation toimintaa.

3.4 Produktin tuotosten suunnittelu ja valmistus

Produktin tuotoksien suunnittelu arviointeihin ja kehitysehdotuksiin pohjautuen sekä tuotoksien valmistaminen aloitettiin viikolla 47. Suunnittelussa ja valmistuksessa noudatettiin viestinnän teoriaan pohjautuvia käytäntöjä. Tuotokset ovat uudistetut kysymykset ja kyselyn saateteksti lähtökyselyyn sekä kysymykset lähtöhaastatteluun ja ohjeistukset uudistetusta prosessista henkilöstöosastolle ja yrityksen toimihenkilöiden esimiehille. Viimeisessä osassa kerrotaan tuotoksien esittämisestä toimeksiantajayrityksen edustajille eli henkilöstönkehityspäällikölle, eri yksiköiden henkilöstöpäälliköille sekä henkilöstöosaston henkilöstölle. Toimeksiantajayritykselle tuotettujen tuotosten asettelussa on käytetty yrityksen omia malleja ja muotoilutyylejä ja ohjeistusmateriaalit on tehty yrityksen logoilla varustetuille pohjille. Produktin kaikkien tuotosten sisällöt on esitetty mukailtuina opinnäytetyön liitteenä.

3.4.1 Lähtökyselyn kysymykset ja saateteksti

Ensimmäisenä tuotoksena opinnäytetyöntekijä suunnitteli ja valmisti lähtökyselyn vastaukseen ohjeistavan ja motivoivan saatetekstin. Saateteksti ja kysymykset on esitetty opin-

näytetyön liitteenä (liite 2.). Saatetekstin suunnittelussa noudatettiin tiedotteen laatimisen teoriaa. Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 32-37) mukaan työteksteissä noudatetaan asiatyyliä eli tekstin tulee olla selkeää, täsmällistä, havainnollistavaa, asiallista sekä kohteliasta. Tekstin tulisi olla myös persoonaton ja neutraali, eikä sen tulisi sisältää huumoria (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 32-33, 39). Lähtökyselyn saatetekstissä ei tullut missään nimessä käyttää huumoria, koska huumori laskisi kyselyn uskottavuutta. Saatetekstin suunnitelman pohjaksi valittiin Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 76) kärkikolmiomalli eli teksti aloitetaan tärkeimmällä asialla. Kärkikolmiomallin mukaisesti opinnäytetyöntekijä päätti aloittaa saatetekstin kertomalla kyselyn tarkoituksesta eli kerätä mielipiteet ja kokemuksia lähteiltä toimihenkilöiltä, koska heidän mielipiteidensä katsotaan olevan tärkeitä ja niiden pohjalta saatavan palautetta toiminnasta ja yrityksestä, jonka avulla voidaan toimintaa parantaa.

Toisessa kappaleessa päätettiin kehitysehdotusten ja teorian mukaisesti painottaa luottamuksellisuutta vastauksien keräämisessä eli miten vastaukset kerätään, miten niitä hyödynnetään sekä mahdollisuudesta vastata täysin anonyymisti kyselyyn tai osoittaen vastaukset yleisesti tietylle yksikölle, jolloin ne päätyvät vain koosteeseen. Saatetekstin lopussa oleva kiittäminen vastauksista sekä henkilöstöosaston kiittäminen kirjattiin aiempaa vastaavana. Koska saatetekstiä tullaan käyttämään lähetettävän sähköpostin kuvauksena, tulee sen muotoilussa noudattaa toimeksiantajayrityksen yleisiä asettelumalleja, jolloin se on yhtenäinen yrityksen muun sisäisen viestinnän kanssa.

Lähtökyselyn kysymysten suunnittelussa ja valmistuksessa pidettiin mielessä Henemanin ja muiden (2010, 426) kommentti, että lähtökyselyt ja -haastattelut tulee toteuttaa huolellisesti. Lähtökyselyn tärkein osa, eli kysymykset, tuli siis suunnitella ja laatia huolellisesti. Kysymyksien muodostamisessa hyödynnettiin aiemmin käytössä ollutta kysymyslomaketta, asiantuntijoiden mielipiteitä vanhoista kysymyksistä sekä lähtökyselyn teorian ehdottamia kysymyksiä. Åbergin (2006, 85) mukaan viestintä onnistuu silloin, kun lähtökohtana on selkeä sanoma, jonka vastaanottaja ymmärtää. Hänen mukaansa väärinkäsityksiä pystytään vähentämään käyttämällä lyhyitä ja selkeitä lauseita (Åberg 2006, 170). Kysymyksiä suunnitellessa opinnäytetyöntekijä kiinnitti erityistä huomiota kirjoitusasuun, jotta väärinkäsityksiä ei tapahtuisi, koska lähtökyselyyn vastaava henkilö ei voi kysyä yksin vastatessaan tarkentavia kysymyksiä kysymyksien merkityksistä.

Suunnittelu aloitettiin päättämällä, mistä aiheista toimeksiantajayritys haluaa saada tietoa lähteiltä toimihenkilöiltä ja mistä tiedoista olisi eniten hyötyä kehittäessä yrityksen toimintaa, käytäntöjä ja yrityskulttuuria. Valittuja aiheita olivat lähdon syyt, kuva yrityksestä, yrityksen suositteluinen työnantajana, johtaminen sekä esimiestyö, perehdytys, toimihenki-

lön oma vastuualue, suurimmat onnistumiset ja haasteet työssä, uusi työnantaja sekä uudet työtehtävät ja seuraajalta vaaditut ominaisuudet. Jokaisen aihealueen kysymykset päätettiin koota aihealuetta kuvaavan otsikoinnin alle selkeyttämään kyselyn rakennetta. Kysymyksien määrää ei vähennetty ja kyselyä lyhennetty, päinvastoin kysymyksiä tuli aiempaa enemmän, koska yhdistettyjä kysymyksiä purettiin omiksi kysymyksiksi ja kysymyksien avulla pyritään tulevaisuudessa saamaan paremmin yrityksen kehittämiseen tähtäävää tietoa.

Kehitysehdotusten perusteella lähtökyselyn ensimmäiseksi kysymykseksi valittiin kysymys lähdön syistä ja päätettiin hyödyntää vanhan kyselylomakkeen kysymystä. Ainoastaan kysymyksen ohjeita tarkennettiin ja selkeytettiin, jotta vastaajalle on selkeää, että hänen tulee valita yhdestä neljään syytä ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen. Kuten vanhassakin kyselyssä, annettiin mahdollisuus lisäkirjauksiin liittyen lähdön syihin. Toiseksi aihealueeksi seuraamaan lähdön syitä, valittiin kysymykset liittyen toimihenkilön kuvaan yrityksestä. Aiheesta parhaiten tietoa saataisiin kysymällä, mistä asioista henkilö pitää yrityksessä, mistä hän ei pidä ja missä on erityisesti kehitettävää.

Kolmanneksi aihealueeksi päätettiin asettaa kysymykset liittyen perehdytykseen ja vastuualueisiin. Koska perehdytys tapahtuu työsuhteen alussa, siitä on hyvä kysyä kyselyn aluksi. Perehdytyksestä päätettiin kysyä, miten sen toteutus onnistui sekä antoiko se hyvät valmiudet työskentelylle, koska saatava tieto on oleellista yrityksen perehdytyksen kehittämiseksi. Vastuualueista laadittiin kysymys, onko toimihenkilö kokenut oman vastuualueensa liian laajana tai liian suppeana. Kysymyksestä saadaan arvokasta tietoa liittyen tehtävien ja vastuiden jakamiseen yrityksessä, mikäli henkilö kertoo vastatessaan nimensä ja hänen tehtävänsä pystytään tunnistamaan. Neljänneksi aihealueeksi valittiin suurimmat onnistumiset ja haasteet, sillä kysymys on hyvä sijoittaa keskelle kyselyä, työhön liittyvien kysymysten pariin. Viidenneksi aihealueeksi valittiin johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät kysymykset. Johtamisesta haluttiin kysyä yleisellä tasolla, mitä mieltä ollaan yrityksen johtamisesta ja miten se on muuttunut henkilön uran aikana sekä välittääkö johto työntekijöistä ja esimiestyöstä tarkemmin liittyen omaan esimieheen eli miten yhteistyö sujui, miten esimies voisi kehittää esimiestaitojaan sekä tukiko oma esimies henkilön kehittymistä ja kouluttautumista.

Kuudennessa aihealueessa päätettiin kysyä tulevista asioista eli tulevaisuuden työnantajasta ja työtehtävistä. Kysymys tulevasta työnantajasta muotoiltiin kehitysehdotuksen perusteella kysymykseksi, mikäli henkilö siirtyy kilpailijalle, toiselle toimialalle tai ettei ole vielä tiedossa sekä mikä vaikutti uuden työnantajan valinnassa. Tulevia työtehtäviä koskeva kysymys asetettiin muotoon, siirtyykö henkilö vastaaviin tehtäviin kuin toimeksianta-

jayrityksessä, uudenslaisiin tehtäviin tai ettei ole vielä tiedossa. Seitsemänneksi aihealueeksi valittiin kysymykset liittyen toimihenkilön seuraajaan eli millaisia ominaisuuksia, osaamista ja taitoja seuraajalta vaaditaan, mitä ominaisuuksia toimihenkilöllä olisi tullut olla, jotta työssä olisi viihtynyt tai pärjännyt paremmin sekä yleisellä tasolla, millainen henkilö menestyy yrityksessä. Viimeisenä aihealueena päätettiin kysyä toimeksiantajayrityksen suosittelusta eli millä arvosanalla toimihenkilö suosittelisi yritystä työnantajaksi. Toimihenkilön taustatiedot päätettiin pitää lähtökyselyn lopussa ja lähes ennallaan. Vastaajalta kysytään hänen nimensä, nykyinen tehtävä, yksikkö, ikä, työsuhteen pituus yhteensä sekä nykyisessä tehtävässä, oliko viimeisessä tehtävässä tulosvastuuta tai esimiesvastuuta sekä kehitysehdotuksen mukaisesti suorien alaisten määrä. Lopuksi päätettiin antaa mahdollisuus antaa palautetta kyselystä sekä kiitetään vastaajaa vastauksista.

3.4.2 Lähtöhaastattelun kysymykset

Toisena tuotoksena opinnäytetyöntekijä suunnitteli ja valmisti lähtöhaastattelun kysymykset, jotka tulevat käyttöön sekä henkilöstöosastolle että ulkopuolisen yrityksen rekrytointin palvelupäällikölle, joka vastaa laajennetun johtoryhmän jäsenien lähtöhaastatteluiden toteuttamisesta. Uusi lähtöhaastattelurunko on opinnäytetyön liitteenä (liite 3.). Lähtöhaastatteluiden suunnittelussa huomioitiin kysymysten oleellisuus. Jokaisen kysymyksen kohdalla opinnäytetyöntekijä pohti, voidaanko sillä saavuttaa yrityksen toiminnan kehittämiseen hyödynnettäviä vastauksia. Mikäli vastaukset eivät olisi hyödynnettävissä, ei kysymyksiä olisi oleellista kysyäkään. Lähtöhaastatteluiden suunnittelussa huomioitiin myös aiempien kysymysten pinnallisuus, eli uusilla kysymyksillä pyritään saamaan aikaan syvällisempää pohdintaa. Lähtöhaastatteluissa tulee suosia avoimia kysymyksiä, sillä niiden avulla parannetaan vastuusten syvällisyyttä sekä nostetaan esiin odottamattomia ja avulialta vastauksia. Kysymyksen muotoilussa kiinnitettiin huomiota Åbergin (2006, 85) teorian mukaisesti selkeään ja ymmärrettävään sanomaan. Haastattelut tulee edelleen toteuttaa ulkoistetun yhteistyökumppanin asiantunteva haastattelija, jonka taitoihin luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri haastattelun alustuksella luotetaan.

Kuten lähtökyselyinkin kohdalla, tulee lähtöhaastattelun kysymyksiä suunnitellessa noudattaa Chapmanin (2016) neuvoa eli yritysten tulee valita sopivimmat kysymykset sen mukaan, mihin aiheisiin he haluavat vastauksia. Kysymyksiä päädyttiin yhdistelemään ja vähentämään uuden haastattelurungon laadinnassa, jotta sen pituutta saatiin lyhennettyä. Asiantuntijahaastatteluiden ja aiemmista lähtöhaastatteluista saatujen vastuusten pohjalta aiheiksi, joista saadaan yrityksen kehittämisen kannalta oleellisinta tietoa, valittiin esimiestyö ja oman työn tukeminen, johtaminen toimeksiantajayrityksessä, muutokset yrityk-

sessä, lähdön syyt, perehdytys lyhyissä työsuhteissa, työtehtävät ja työssä vaadittavat ominaisuudet.

Asiantuntijahaastatteluihin pohjautuen lähtöhaastattelun ensimmäiseksi kysymykseksi valittiin kysymykset lähdön syistä eli mitkä ovat syyt henkilön päätökseen lähteä yrityksestä sekä siirtykö henkilö kilpailijalle tai toiselle toimialalle ja tarjoaako uusi työnantaja jotain sellaista, mitä toimeksiantajayritys ei ole tarjonnut tai ei pystyisi henkilön näkemyksen mukaan tarjoamaan tulevaisuudessa. Toiseksi aihealueeksi päätettiin valita perehdytysasiat eli haastateltavalta kysytään, kuvattiinko työtä ja vastuita totuudenmukaisesti perehdytyksen aikana ja oliko tehtäviin perehdytys riittävää. Kolmanneksi aihealueeksi valittiin esimiestyötä ja oman työn tukemista koskevat kysymykset. Esimiestyöstä päätettiin kysyä yhteistyön toimivuudesta esimiehen kanssa sekä tukiko esimies työssä onnistumista tarpeeksi, miten esimies olisi voinut tukea paremmin sekä kokiko haastateltava, että hänen esimiehensä tuki kehittymistä ja kouluttautumista.

Neljänneksi aihealueeksi valittiin johtaminen ja muutokset toimeksiantajayrityksessä kysymyksiin, mitä mieltä haastateltava on yrityksen johtamisesta sekä miten haastateltavan kokemuksen mukaan muutokset yrityksessä on viety läpi ja miten niiden toteutuksesta ja seurannasta on huolehdittu. Tässä yhteydessä päätettiin esittää myös kysymys liittyen asioihin, joista haastateltava ei pidä yrityksessä. Viidennen aihealueen päätettiin olevan työtehtävät ja työssä vaadittavat ominaisuudet. Kysymykset muotoiltiin antamaan vastauksia liittyen motivoiviin tekijöihin haastateltavan työssä, aikaansaatuihin muutoksiin sekä suurimpiin saavutuksiin hänen työssään. Lisäksi päätettiin kysyä samassa aihepiirissä seuraajalta vaadittuja ominaisuuksia eli mitä ominaisuuksia työssä vaaditaan, jotta siinä viihtyy ja menestyy, ja puuttuiko haastateltavalta joku näistä ominaisuuksista. Viimeisenä kysymyksenä säilytettiin lähtökyselyssäkin kysyttävä kysymys, millä arvosanalla (1-10) haastateltava suosittelisi yritystä työnantajana. Saatuja vastauksia voidaan verrata toimihenkilöiden lähtökyselystä saatuihin tuloksiin sekä henkilöstötyytyväisyyskyselyn vastaavan kysymyksen tulokseen, minkä perusteella voidaan vertailla eri henkilöstöryhmien kokemuksia yrityksestä ja halukkuutta suositella yritystä työnantajana.

3.4.3 Ohjeistus esimiehille

Tällä hetkellä suurimpia haasteita lähtökyselyprosessissa on alhainen vastausprosentti. Suuressa roolissa vastauksien keräämisessä itse toimihenkilöiden lisäksi ovat esimiehet, joiden tulee muistuttaa ja motivoida lähteviä toimihenkilöitä vastaamaan kyselyyn. Jotta esimiehet pystyisivät motivoimaan tehokkaasti alaisiaan vastaamaan lähtökyselyyn, tulee heidän itse ymmärtää, miten prosessi toimii ja mihin siitä saatuja tuloksia voidaan hyödyn-

tää. Tätä tarkoitusta tukemaan opinnäytetyöntekijä suunnitteli ja valmisti kolmantena produktin tuotoksena ohjeistuksen toimihenkilöille (liite 4.).

Tietoa voidaan siirtää välittömän tai välillisen kanavan kautta (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 68). Koska toimihenkilöiden esimiehiä on yrityksessä suuri määrä ja he sijaitsevat maantieteellisesti laajalla alueella, päätettiin viestinnän kanavaksi valita välillinen kanava eli sähköpostitse ja yrityksen intranetin kautta jaettava tiedote tai paremminkin ohjeistus. Ohjeistuksen tarkoitus oli muistuttaa esimiehiä lähtökyselyn olemassaolosta, motivoida esimiehiä hyödyntämään yrityksestä löytyviä työvälineitä toiminnan kehittämiseen, antaa prosessista informaatiota sekä tarjota eväitä toimihenkilöiden motivoimiseen.

Åbergin (2006, 134-140) mukaan viestinnän vastaanottajan tiedoissa, asenteissa tai käyttäytymisessä muutoksen aikaansaava viestintä on vaikuttavaa. Asiallisella tiedotteella pystytään muokkaamaan tietoja. Jos halutaan muuttaa vastaanottajan asenteita, vaaditaan arvostetun henkilön, kuten esimiehen, henkilökohtaista vaikuttamista. Käyttäytymisen muuttaminen perustuu motivointiin. (Åberg 2006, 137-140.) Suunnittelun pohjana oli toimihenkilöiden esimiehille suunnatun ohjeistuksen tavoite muokata esimiehien tietoja sekä motivoida esimiehiä motivoimaan lähteviä toimihenkilöitä vastaamaan lähtökyselyyn.

Åbergin (2006, 85) mukaan viestintä onnistuu, kun siinä on selkeä ja ymmärrettävä sanoma. Ymmärrettävyyttä pystytään lisäämään käyttämällä lyhyitä lauseita, joissa ei ole monimutkaisia rakenteita (Åberg 2006, 170). Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 32) mukaan työtekstin tulee olla selkeä, täsmällinen, havainnollistava, asiallinen sekä kohtelias. Tiedotteet ja ohjeet tulee laatia lyhyiksi ja informatiivisiksi, niiden tulee olla neutraaleja eli persoonattomia sekä niiden tulisi sisältää huumoria vain harkiten (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 32-33, 39). Esimiehille suunnatun ohjeistuksen suunnittelussa luonnosteltiin, että ohjeistuksen tulee olla informatiivinen ja motivoiva. Siihen ei tule missään nimessä yhdistää huumoria, vaan tyylin tulee olla selkeä, asiallinen ja kohtelias. Lauseiden tulee olla helposti luettavissa ja selkeästi ymmärrettävissä.

Kortetjärvi-Nurmi ja Murtolan (2015, 76) mukaan tiedote tulisi aloittaa ydinasian sisältävällä otsikolla. Ydinasia ohjeistuksessa on muistuttaa esimiehiä motivoimaan lähteviä toimihenkilöitä vastaamaan kyselyyn, sillä vastauksista on mahdollista saada arvokasta tietoa esimiehen itsensä ja yrityksen kehittämiseksi. Otsikoksi tämän ydinasian opinnäytetyöntekijä muotoili muistuttamaan lähtökyselystä sanoin; "Esimies, muista lähtevien toimihenkilöiden lähtökysely!" Ensimmäisessä kappaleessa tulee kertoa ydinasiasta kattavammin kuin otsikossa (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 76). Ensimmäisessä kappaleessa päätettiin kertoa ydinasiasta eli lähtökyselystä, johon vastaavat vapaaehtoisesti lähtevät toi-

mihenkilöt, ja esimiesten roolista motivoida alaisiaan vastaamaan sekä mitä saaduilla tuloksilla voidaan saavuttaa eli mielipiteitä ja ideoita yrityksen, johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen.

Tiedotteen rakenteena voidaan käyttää kärkikolmiomallia eli ensin esitetään lukijoille tärkein tieto, sen jälkeen vähemmän tärkeä tieto ja tiedotteessa viimeisenä lukijan kannalta vähiten tärkeä tieto (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 256). Tiedotteessa päätettiin käyttää kärkikolmiomallia ja ydinasian esittämisen jälkeen, katsottiin suunnitteluvaiheessa toiseksi tärkeintä olevan kertoa prosessista, mitä siihen vastaaminen vaatii toimihenkilön ja esimiehen näkökulmasta, luottamuksellisuudesta lähtökyselyssä, sekä miten tulokset toimitetaan esimiehille ja yrityksen johdolle.

Kolmannessa kappaleessa katsottiin olevan oleellista mainita laajennetun johtoryhmän lähtöhaastattelusta sekä mahdollisuudesta suorittaa lähtökyselyn lisäksi lähtöhaastatteluita myös lähtevälle toimihenkilölle esimiehen ja henkilöstöpäällikön päätöksellä. Viimeisenä mainitaan lähtökyselyn olevan tarkoitettu tällä hetkellä lähtökohtaisesti vapaaehtoisesti lähteville toimihenkilöille eli sen soveltuvuus lähtökyselyksi irtisanotulle henkilölle ei ole mitä parhain, vaan sellaisessa tilanteessa kannattaa suosia lähtöhaastattelua. Kortetjärvi-Nurmen & Murtolan (2015, 76) mukaan tiedotteen viimeiseen kappaleeseen voidaan kirjata tarvittaessa lisätietoja antava henkilö, joten ohjeistukseen päätettiin laittaa henkilöstökoordinaattorin, joka vastaa vastauksien käsittelystä, yhteystiedot. Ohjeistus laadittiin toimeksiantajayrityksen asiakirjamalliin, jossa on valmiina yrityksen käytäntöjen mukaiset asetellut ja logot ja eri aihepiirin asiat on esitetty numerjärjestyksessä.

3.4.4 Ohjeistus henkilöstöosastolle

Henkilöstöosaston henkilöt ovat avainasemassa sekä lähtökysely- että lähtöhaastatteluprosesseissa, vastaten tehokkaasta toiminnasta ja vastauksien muokkaamisesta sellaiseen muotoon, että niitä voidaan hyödyntää tehokkaasti toimeksiantajayrityksen toiminnan, johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä. Henkilöstöosaston osalta prosesseihin tuli kehittämisen pohjalta muutoksia toimintatapoihin ja suositeltuihin tehtäväjakoihin, joten opinnäytetyön ja prosessien esittämisen lisäksi opinnäytetyön tekijä päätti suunnitella ja valmistaa tuotoksena kirjallisen ohjeistuksen tukemaan toiminnan kehittämistä henkilöstöosastolla. Henkilöstöosaston ohjeistus on työn liitteenä (liite 5.).

Henkilöstöosaston ohjeistuksen tarkoitus on kuvata prosesseja ja niiden etenemistä, ei niinkään motivoida henkilöstöosaston työntekijöitä. Ohjeistuksen tavoitteena on parantaa prosessien hahmottamista ja kuvata eri toimijoiden roolit. Åbergin (2006, 90) mukaan viestintää käytettäessä jakamaan tietoa, voidaan sen tavoitteena pitää informatiivisen sano-

man jakamista. Henkilöstöosaston ohjeistuksen päätavoite on antaa informaatiota. Koska kyseessä on informatiivinen tiedote, suunniteltiin tekstin olevan selkeää ja lauseiden lyhyttä. Henkilöstöosaston ohjeistus päätettiin aloittaa korostamalla henkilöstöosaston tärkeää roolia prosesseissa ja vastauksien saattamisessa johdon avuksi kehittämistyöhön. Prosessien nykytilanteet esitettiin hyödyntäen kaavioita, joten uudet kehitysehdotusten mukaiset prosessit päätettiin esittää myös kaavioiden avulla.

Lähtökyselyprosessin arvioinnissa nousi esiin, että vastausprosentti vapaaehtoisesti yrityksestä lähtevien toimihenkilöiden lähtökyselyssä on alhainen ja saatuja tuloksia ei juuri-kaan hyödynnetä kehittämisvälineenä. Kehitysehdotuksena oli selkeä vastuunjako prosessiin ja vastauksien käsittelyyn, jolloin vastauksia tulisi todennäköisesti hyödyntämään kehittämisessä ja työnantajamielikuvan parantamisessa paremmin. Henkilöstöosaston ohjeistuksessa päätettiin kuvata uudistettu lähtökyselyprosessi ja tuloksien hyödyntäminen kaavion avulla, joka on esitetty liitteenä olevassa ohjeistuksessa.

Kaavion mukaisesti prosessin aluksi esimies saa tiedon toimihenkilön irtisanoutumisesta ja ilmoittaa siitä henkilöstöosastolle. Mikäli HR-järjestelmästä linkkiä ei pystytä lähettämään automaattisesti henkilön sähköpostiin viikkoa ennen työsuhteen päättymistä, tulisi yksiköiden henkilöstöpäällikköjen muistuttaa esimiehiä lähettämään kyselylinkki tai lähettää se itse. Seuraavaksi Henkilöstökoordinaattori tulee käydä läpi vastaukset kerran kuukaudessa, jolloin niiden käsittelyaika ei veny liian pitkäksi. Vastaukset toimitetaan henkilöstöpäälliköille, jotka arvioivat toimitetaanko nimellä varustetut vastaukset esimiehille vai liitetäänkö ne vastauskoosteeseen nimettömänä luottamuksellisuutta vaarantamatta niiden arkaluontoisuuden vuoksi ja mahdollisiin ongelmiin esimiehen toimissa puututaan. Kehitysehdotuksen pohjalta kaavioon päätettiin kirjata, että Henkilöstökoordinaattori kasa-aa koosteen kerran vuodessa, aina vuoden lopussa. Henkilöstökoordinaattori toimittaa koosteraportin henkilöstöpäälliköille ja tuloksia käydään läpi esimerkiksi henkilöstöosaston tiimipalaverissa. Henkilöstöpäälliköiden lisäksi kooste toimitetaan henkilöstöjohtajalle, joka toimittaa raportin johtoryhmälle kehitysehdotuksien työstämistä varten.

Lähtöhaastatteluprosessi on vieraampi henkilöstöosastolle kuin lähtökyselyprosessi. Siksi uudistetun lähtöhaastatteluprosessin tarkkaan kuvaukseen kiinnitettiin huomiota suunnitellessa ohjeistusta. Suunnitelman mukaisesti kuvaava kaavio päätettiin aloittaa lähtevän laajennetun johtoryhmän jäsenen irtisanoutumisesta. Kyseisen yksikön henkilöstöpäällikkö ilmoittaa lähdestä ulkopuoliselle haastattelijalle lähtöhaastattelun tarpeesta. Haastattelija eli rekrytoinnin palvelupäällikkö sopii ajan haastateltavan kanssa ja haastattelu toteutetaan kasvokkain tai puhelimitse kahden viikon sisällä lähdestä. Seuraavaksi kaaviossa haastattelija kirjoittaa haastattelusta raportin, joka hyväksytetään haastateltavalla. Kun

vastaukset on tarvittaessa korjattu ja hyväksytty, rekrytoinnin palvelupäällikkö toimittaa vastaukset henkilöstönkehityspäällikölle ja henkilöstöjohtajalle. Henkilöstöjohtaja käy läpi vastaukset mahdollisten esimiehien kanssa ja haastateltavan yksikön henkilöstöpäällikön kanssa. Suunnitelman mukaan kaaviossa esitetään viimeisenä, että henkilöstöjohtajan vastuulla on esittää lähtöhaastatteluista saadut vastaukset johtoryhmälle.

Kehitysehdotuksien mukaan henkilöstöosaston ohjeistukseen suunniteltiin kirjattavaksi myös ehdotus lähtöhaastatteluiden laajentamisesta toimihenkilötasoisille avainhenkilöille. Ohjeistukseen päätettiin kirjata kyseisen yksikön henkilöstöpäällikön olevan oikea henkilö päättämään, mikäli lähtöhaastattelu tulisi toteuttaa lähtökyselyn sijaan. Ohjeistukseen päätettiin kirjoittaa myös, että erityisten avainhenkilöiden kohdalla päätökseen voivat vaikuttaa henkilöstöjohtaja, lähtevän avainhenkilön yksikön johto ja henkilöstöpäälliköt. Valmistautuessa ohjeistusta henkilöstöosastolle, tehtiin omat versiot ohjeistuksista ja kaavioista sekä toimeksiantajayritykselle osaston henkilöiden nimillä että opinnäytetyötä varten ilman nimiä, pelkkiä nimityksiä käyttäen. Pohjina käytettiin yrityksen omia logoilla varustettuja pohjia.

3.5 Kehitysehdotuksien ja produktin tuotosten esittäminen

Produktin toteutuksen viimeinen osa oli produktin tuotosten ja prosessien kehittämiseen tähtäävien toimenpiteiden esittäminen toimeksiantajan edustajille, henkilöstöosastolle ja muulle yleisölle viikolla 48 eli maanantaina 28.11.2016 toimeksiantajayrityksen tiloissa. Esityksellä oli suuri painoarvo prosessiin osallistuville, koska he pystyivät esittämään tarkentavia kysymyksiä opinnäytetyöntekijälle ja näkemään suoraan produktin tuotokset. Esityksen suunnittelu, valmistautuminen esitykseen ja esiintyminen pohjautuivat kirjallisuuden teoriaan.

3.5.1 Esityksen suunnittelu ja valmistautuminen

Kuten Åberg (2006, 177) korostaa, tulee esiintymiseen valmistautua huolellisesti ja ensimmäisenä tulisi rajata aihe ja asettaa esityksen tavoitteet. Esityksen aiheena oli tässä tapauksessa kertoa lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessien kehittämisestä eli mikä on prosessien nykytilanne, mitä kehityskohteita prosesseista on tullut esiin opinnäytetyön työstämisen aikana ja millä tavalla prosesseja pystytään kehittämään sekä mitä kehittämisen vaatii toimeksiantajayrityksen henkilöstöosastolta.

Åberg (2006, 177) rajaisi aihetta myös esityksen yleisön ja tilanteen perusteella. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 243) suosittelevat kuuntelija-analyysin tekemistä eli selvitetään, miksi kuuntelijat tulevat kuuntelemaan esityksen, millaisia odotuksia heillä on esitykselle ja

mitä he tietävät ennalta aiheesta. Esityksen yleisönä olivat toimeksiantajayrityksen edustajat, henkilöstöosaston henkilöstöä sekä asiantuntijahaastatteluihin osallistunut henkilöstöpäällikkö. Rekrytoinnin palvelupäällikkö ei päässyt paikalle työkiireiden vuoksi. Kuuntelijanalyysin perusteella motiivina tulla kuuntelemaan esitys oli työskentely henkilöstöosastolla sekä omakohtainen osallistuminen lähtökysely- tai lähtöhaastatteluprosesseihin sekä opinnäytetyöprosessiin jollakin tavalla. Kuuntelijoiden odotuksena esitykselle oli saada konkreettisia kehitysehdotuksia ja ratkaisuja prosessien ja niiden hyödyntämisen parantamiseen. Kaikki osallistujat tiesivät ennalta toimeksiantajayrityksessä olevan lähtökysely- ja -haastatteluprosessit, mutta tarkka yksityiskohtainen kuva prosessien kulusta ja vastuualueista prosesseissa puuttui. Kaikki kuulijat olivat henkilöstöasioiden asiantuntijoita, joten esityksen tyyli pystyttiin sen mukaan asettamaan ammattimaiseksi.

Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 243) suosittelevat kuuntelijanalyysin täydentämistä tilanneanalyysillä eli arvioidaan esitykseen käytettävän ajan, esiintymispaikan ja -tilan, kuulijoiden määrän ja tekniikan vaikutukset esitykseen. Aikaa esitykselle oli osallistujien kalenterista varattu yksi tunti. Tunnin katsottiin olevan riittävä aika käydä esitys läpi ja keskustella osallistujien kanssa aiheesta. Esiintymispaikaksi valittiin toimeksiantajayrityksen neuvotteluhuone, jossa kaikille osallistujille oli istumapaikat ja esteetön näkymä esitykseen. Lisäksi neuvotteluhuone oli varustettu esitykseen tarvittavalla tekniikalla eli järjestelmällä, jonka kautta tietokoneelta voi esittää esityksen suurella näytöllä seinällä.

Analyysien jälkeen Åbergin (2006, 178) ja Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 243) mukaan esitys koostetaan rakentamalla esityksen runko hyödyntäen miellekarttaa sekä keräämällä ja jäsentelemällä aineisto. Åbergin (2006, 178) mukaan koostamisvaiheessa valmistetaan myös esityksen tukiaineisto eli esimerkiksi PowerPoint-esitys. Suunnitellessa esityksen runkoa rajattiin ensin aiheet, joiden katsottiin olevan oleellisia kuuntelijoille. Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 244) mukaan aiheet voidaan esityksessä järjestää esimerkiksi tärkeyden, ajan tai ongelmanratkaisujärjestyksen mukaisesti. Esittäessä opinnäytetyöprosessia sekä siitä saatuja tuloksia, päätettiin aiheiksi ja esitysjärjestykseksi valita opinnäytetyön runkoa mukaileva järjestys eli esitysjärjestys perustui sekä aikajärjestykseen että ongelmanratkaisujärjestykseen. Aiheiksi ja järjestykseksi valittiin lähtökyselyiden ja -haastatteluiden merkitys ja hyödyt yrityksessä yleisesti, prosessien nykytilat toimeksiantajayrityksessä, prosessien arviointien pääkohdat ja prosesseihin kohdistuvat kehittämissuhteet, uudistettujen prosessien esittely ja uudet materiaalit sekä prosessien tulevaisuuden mahdollisuudet ja haasteet yrityksessä. Aihelistan pohjalta muotoiltiin esityksen runko, jonka alle esitettävä aineisto jaettiin.

Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 244-245) kirjoittavat, että esityksessä tulee olla innostava aloitus esimerkiksi kysymys, viittaus aiempaan esitykseen tai ajankohtaiseen aiheeseen, sitaatti tai sananlasku, oma kokemus, yllättävä väite tai erikoinen ja hauska juttu, esityksen tulee olla johdonmukainen ja lopetuksen tulee olla hallittu ja toimiva, esimerkiksi lyhyt kertaus aiheesta, yhteenveto, viittaus esityksen alkuun tai kehoitus toimintaan. Esittäessä opinnäytetyötä päätettiin itse esitys aloittaa kysymyksellä siitä, kuinka moni esitykseen osallistujista on osallistunut jossain vaiheessa uraansa lähtöhaastatteluun tai vastanneet lähtökyselyyn. Tällä kysymyksellä haluttiin herättää kuuntelijoiden kiinnostus esitystä kohtaan sekä selvittää miten hyvin kuuntelijoilla on omakohtaista kokemusta osallistumisesta lähtökysely- tai lähtöhaastatteluprosessiin.

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 247) mukaan esityksen tukena toimivien esitysdiojen tavoitteena on helpottaa yleisöä käsittämään keskeinen sisältö sekä herättää ja ylläpitää kiinnostusta. Heidän mukaansa diojen pitää olla selkeitä ja yksinkertaisia, yhdessä diassa esitetään yksi asia ja dioja ei tulisi olla liikaa, vain noin viidestä seitsemään diaa per 15 minuutin esitys. Tekstiä tulisi korvata kuvilla ja kuvioilla ja tekstisisältö tulisi esittää ainoastaan ydinsanoina ja lausekkein, ei kokonaisilla virkkeillä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 247-248.) Esityksen tueksi päätettiin laatia PowerPoint-esitys. Diat suunniteltiin esitettävän esitysrunkoa mukailevassa järjestyksessä. Dioihin kirjattiin vain ydinsanat, välttämättä pitkien virkkeiden käyttämistä. Koska dioissa esitettiin ydinsanat, ei erilliselle tukisanalistalle katsottu olevan tarvetta. Ulkoasuna käytettiin toimeksiantajayrityksen omaa teemaa, jossa oli yrityksen viestintäosaston valitsevat ja muotoilemat asetukset valmiina.

Diojen valmistamisessa päätettiin ensimmäisen dian olevan otsikkodia ja otsikkona esitykselle oli "Opinnäytetyöesitys - Toimeksiantajayrityksen lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessien arvioiminen ja kehittäminen". Seuraavalla dialla esitettiin esityksen agenda eli esitysjärjestys ja pääteemat. Lisäksi kuuntelijoille päätettiin painottaa, että he voivat esittää kysymyksiä jo esityksen aikana ja viimeistään esityksen lopuksi. Seuraavana oli kysymysdia, jolla avattiin itse esitys. Ensimmäisen dian jälkeen diat noudattelivat esitysrunkoa eli ensimmäisenä esitettiin prosessien merkitys ja hyödyt yrityksessä, prosessien nykytilanteet eli prosessien tehokkuus, prosessien kulku ja tuloksien hyödynnettävyys eli luotiin perusteltu tarve prosessien kehittämiseksi ja opinnäytetyölle. Tätä seurasi prosessien arvioinnissa esiin nousseet pääkohdat eli selkeimmät ongelmat kysymyksissä sekä tuloksien käsittelyssä ja näihin kohdistuvat kehittämissuositukset. Lopuksi esitettiin kehittämissuositusten pohjalta laaditut uudistetut prosessit ja niiden kulku sekä uudet materiaalit. Viimeisenä aiheena esitettiin henkilöstöosaston vastuulle jääviä tulevaisuuden näkymiä, kuten lähtöhaastatteluiden laajentaminen toimihenkilöille sekä lähtökyselyprosessien laajentaminen koskemaan irtisanottuja sekä työntekijästatuksella työskenteleviä. Lisäksi

haasteina todettiin olevan esimiehien motivoiminen, selkeän työjaon tekeminen henkilöstöosaston sisällä sekä vastaamisen mahdollistaminen ilman intranettiä.

Åbergin (2006, 178) mukaan diojen laatimisen jälkeen tulisi harjoitella eli käydä esitys läpi mielessä useaan kertaan ja lopuksi harjoitella ääneen, jotta nähdään myös, kauanko esitykseen kuluu aikaa. Koska esitys pidettiin henkilöstöalan asiantuntijoille, jotka ovat kokeneita esiintyjä, koettiin äärimmäisen tärkeäksi valmistautua esitykseen hyvin, jotta siitä pystyttäisiin suoriutumaan erinomaisesti. Hyvään valmistautumiseen kuului esityksen harjoittelu useaan kertaan kokonaan alusta loppuun. Esitystä harjoitellessa otettiin aikaa, kauanko esitykseen kuluu aikaa, jotta esittäessä pystyttiin seuraamaan, että kaikki aiheet ehdittäisiin varmasti käsitellä. Esityksajan selvittämällä varmistettiin myös, että esitys voitaisiin pitää rauhallisesti, eikä olisi syytä kiirehtiä.

3.5.2 Esiintyminen

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 29, 252-254) mukaan esitysmateriaali ja esiintyjä välittävät kuuntelijoille sanattomia viestejä, kuten ääntäkö esiintyjä selkeästi ja kuuluvasti, onko esiintyjän ilme myönteinen, millaisia eleitä hän tekee, esiintyjän ulkoinen olemus sekä esiintyjän toiminnan kieli. Toiminnan kieli tarkoittaa ajankäyttöä, vuorovaikutusta yleisön kanssa sekä innostuneisuutta aiheesta (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 252-254). Sanattomiin viesteihin kiinnitettiin huomiota harjoittelun aikana, eli harjoiteltiin puhumaan selkeästi ja innostuneesti aiheesta ja ääntämään selkeästi haastavat, mahdollisesti ongelmia esityksessä aiheuttavat, sanat. Harjoittelussa kiinnitettiin myös huomiota eleisiin ja esiintymisasentoon. Asento ei saanut viestittää ujoutta ja olla sulkeutunut, mutta ei myöskään ylimielinen tai liian avoin. Käsien asentoon ja liikuttamiseen kiinnitettiin myös huomiota eli käsiä tuli liikuttaa rauhallisesti myötäilemään puhetta esityksen aikana, ei liian innokkaasti, mutta ei myöskään pitää kokonaan paikallaan. Ulkoiseen olemukseen kiinnitettiin myös huomiota, valmistautumalla siistillä ulkoasulla. Toiminnan kielestä huolehdittiin harjoittelemalla ajankäyttöä, jolloin esitys ei venyisi yliajalle ja veisi kuuntelijoiden arvokasta aikaa. Vuorovaikutuksesta yleisön kanssa päätettiin huolehtia sallimalla kysymykset esityksen aikana ja viimeistään esityksen lopuksi yleisölle annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä ja ajatuksia opinnäytetyöstä ja esityksestä.

Esitykseen kului aikaa tasan tunti, kuten oli harjoiteltu, ilman kiirehtimistä. Esitys noudatti esitysrunkoa ja kaikki aiheet käsiteltiin. Esityksen aluksi opinnäytetyöntekijä kysyi seitsemältä kuuntelijalta, kuinka moni on itse osallistunut lähtöhaastatteluun tai vastannut lähtökyselyyn. Vain muutama oli aiemmin osallistunut haastatteluun tai vastannut kyselyyn, joten voitiin todeta, että lähtökyselyt ja -haastattelut ovat melko tuoreita ilmiöitä, josta pys-

tyttiin hyvin jatkamaan niiden merkitysten ja hyötyjen esittelemiseen. Kuuntelijoilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä esityksen aikana opinnäytetyöntekijälle ja tarkentavia kysymyksiä esitettiin kenen vastuulla on arvioida vastausten arkaluontoisuutta sekä millä tavalla irtisanottujen henkilöiden lähtökyselyn tulisi erota vapaaehtoisesti lähtevien kyselyistä. Lähtökyselyiden vastausten arkaluontoisuuden arvioinnin toteuttamiseen päätettiin soveltaa ajattelutapaa, että mikäli vastaukset ovat arkaluontoisia, voidaan vastaajan olettaa vastaavan anonymyminä, jolloin vastaukset liitetään vain koosteeseen. Mikäli vastauksista nousee esiin arkaluontoisia asioita, joihin henkilöstöpäällikön tulisi puuttua, henkilöstöpäälliköt puuttuvat niihin näkemyksensä mukaisesti. Irtisanottujen toimihenkilöiden lähtökyselyn luonteeseen liittyvään kysymykseen vastattiin myöhemmin itse esityksessä, mutta jo kysymyksen vastauksena opinnäytetyöntekijä korosti irtisanottujen lähtökyselyn olevan hienovaraisempi ja lähinnä keskittyvän positiivisen työnantajamielikuvan säilyttämiseen sekä irtisanomisen jälkihoitoon.

Palautteina itse materiaaleista nostettiin esiin lähtökyselyn saatetekstissä oleva muotoilu vapaaehtoisesti lähtevistä toimihenkilöistä sekä lähtökyselyn kysymys uusista työtehtävistä eli välimuoto vastaavien työtehtävien ja täysin uudenlaisten tehtävien välille. Lähtöhaastattelurunkoon ehdotettiin muutosta perehdytykseen liittyvään kysymykseen eli tarkennus siihen, että kysymyksellä tarkoitetaan viimeisintä tehtävää, sekä linkittämään kysymys ylipäättään mahdollisuuksiin kehittyä ja kouluttautua yrityksessä. Opinnäytetyön liitteenä oleviin produktin tuotoksiin on tehty kuuntelijoiden ehdottamia muutoksia. Muutoksia ovat ehdotetut tarkennukset kysymyksiin. Kuuntelijoille korostettiin, että valmistetut materiaalit, erityisesti ohjeistukset, toimivat pohjana prosesseille ja henkilöstöosaston omalla vastuulla on jalkauttaa uudet toimintatavat käytäntöön sekä ratkaista esimerkiksi lähtökyselylinkin lähettämiseen liittyvät haasteet. Henkilöstönkehityspäällikön palautteen mukaan lähtökyselyn ja -haastattelun kysymyksien toimivuudesta ei saada näyttöä, ennen kuin ne otetaan käyttöön, jolloin vastauksien pohjalta kysymyksiä voidaan hienosäätää.

Esityksen aikana opinnäytetyöntekijä pysyi rauhallisena ja hän noudatti aikataulua. Asento oli ryhdikäs ja avoin, mutta ei liian rento. Kädet pidettiin rauhallisena, eivätkä ne vieneet liikaa huomiota itse puheelta. Kaikki kuuntelijat saivat osallistua esitykseen esittämällä kysymyksiä ja palautetta. Palautteena koko esityksestä sanottiin sen olleen selkeä ja erittäin havainnollistava, antaen perusteellisen kuvan myös sellaiselle kuuntelijalle, joka ei itse prosessin kanssa ole juurikaan ollut tekemisissä. Palautteen mukaan opinnäytetyöntekijä esiintyi selkeästi ja äänenkäyttö oli vakuuttavaa ja ammattimaista. Kuuntelijat jäivät innokkaina pohtimaan, miten uudistetut prosessit ja kehitysehdotukset pystytään jalkauttamaan käytäntöön.

4 Pohdinta

Opinnäytetyön tuotoksena valmistuivat kehitysehdotukset toimeksiantajan lähtökyselyn- ja lähtöhaastatteluprosessien kehittämiseen sekä materiaalit mahdollistamaan kehittämistä. Opinnäytetyön tekemistä ohjasivat kirjallisuuden teoria, kahden asiantuntijan haastattelut sekä toimeksiantajan edustajalta saadut tiedot. Pohdinnassa esitetään yhteenveto ja johtopäätökset kehitysehdotuksista ja arvioidaan työn luotettavuutta sekä tuloksien ja tuotoksen hyödynnettävyyttä toimeksiantajayrityksessä. Viimeisenä osana opinnäytetyöntekijä arvioi omaa oppimistaan opinnäytetyön työstämisen aikana.

4.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa toimeksiantajayritykselle konkreettisia keinoja ja materiaalia prosessien toimivuuden, tavoitettavuuden ja tuloksien hyödynnettävyyden parantamiseen. Työn tuotoksena valmistettiin saateteksti ja uudet kysymykset lähtökyselyyn, uusi lähtöhaastattelurunko sekä ohjeistukset esimiehille ja henkilöstöosastolle, joita toimeksiantajayritys voi hyödyntää prosessien jalkauttamisessa käytäntöön. Yritykselle luotiin uudistetut prosessikuvaukset prosessien toimivuuden, tavoitettavuuden ja tuloksien hyödynnettävyyden konkreettiseen parantamiseen. Tavoitteen toteutumisen tosiasiallinen arviointi on mahdollista vasta silloin, kun yritys saa jalkautettua uudet prosessit käytäntöön ja pystytään arvioimaan prosessien toimivuutta. Tällä hetkellä voidaan todeta, että produktin tuotokset vastasivat niille asetettuja tavoitteita eli ne olivat selkeitä ja yrityksen tyylin mukaisia.

Keskeisinä kehitysehdotuksina toimeksiantajayritykselle lähtökyselyprosessin kehittämiseen on mahdollistaa lähtökyselyyn vastaaminen ilman yrityksen intranettiä. Lisäksi vastauksien keräämisen ja käsittelyn jälkeen tulee olla selkeä vakiintunut reitti ja työnjako, miten tulokset jaellaan, millaisissa tiimeissä vastaukset käydään läpi sekä vastauksista johdettavia kehitysehdotuksia työstetään. Tällä hetkellä lähtökyselyn vastausprosentti on alhainen, jonka yhtenä suurimpana aiheuttajana on esimiesten ja johdon välinpitämätön suhtautuminen prosessiin. Henkilöstöosaston tulee motivoida yrityksen johtoa ja esimiehiä ymmärtämään lähtökyselyiden ja -haastatteluiden tarjoama potentiaali yrityksen kehittämisessä sekä työnantajamielikuvan säilyttämisessä.

Lähtöhaastatteluiden kohdalla erityistä huomiota tulee kiinnittää vastauksien hyödyntämiseen johdon työskentelyssä ja siihen vaaditaan henkilöstöjohtajan ja henkilöstönkehityspäällikön aktiivisuutta tiedottaa johdolle tuloksista ja niistä johdettavista kehitysehdotuksista. Jotta lähtökyselyiden ja -haastatteluiden positiivista vaikutusta työnantajamielikuvan

kehittymiseen voidaan hyödyntää, tulee prosesseista viestittää avoimesti henkilöstölle ja erityisesti tehtyjen kehitysehdotuksien ja -toimenpiteiden näkökulmista.

Nykyiseen lähtöhaastatteluun osallistuneet laajennetun johtoryhmän jäsenet ovat pitäneet haastatteluita positiivisena asiana ja ovat olleet kiitollisia mahdollisuudesta kertoa mielipiteitään. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että teoriakirjallisuuden esittämä lähtökyselyiden ja lähtöhaastatteluiden positiivinen viestinnällinen rooli on toteutunut toimeksiantajayrityksessä. Tulevaisuudessa henkilöstöosaston tulee huolehtia toimeksiantajayrityksessä, että prosesseja todella hyödynnetään ja parannetaan työnantajamielikuvaa lähtevienkin henkilöiden parissa.

Opinnäytetyön jatkotutkimusehdotuksena ehdotetaan muille opiskelijoille ja toimeksiantajayritykselle uudistettujen prosessien ja kehitysehdotuksien jalkauttamista yrityksen toimintaan sekä uusien kysymyksien testausta testiryhmällä ja niiden kehittämistä vastaajakokemuksien pohjalta. Toisena opinnäytetyön aiheena ehdotetaan viestinnällisempää aihetta eli suunnitella viestintäprojekti, jolla lisättäisiin toimihenkilöiden tietoisuutta itse lähtökyselystä sekä esimiehien tietoisuutta prosessista saatavista hyödyistä ja kasvatettaisiin esimiehien motivaatiota kannustaa toimihenkilöitä vastaamaan kyselyyn. Kolmantena aiheena sekä opiskelijoille että toimeksiantajayritykselle ehdotetaan lähtökyselyiden toteuttamista myös irtisanotuille toimihenkilöille tai työntekijästatuksella työskenteleville. Neljäntenä opiskelijoille sopivana aiheena ehdotetaan lähtökysely- tai lähtöhaastattelu-prosessin luomista alusta alkaen toiselle toimeksiantajalle eli sellaiselle yritykselle, jolla ei ole lähtökysely- tai lähtöhaastattelu-prosessia vielä käytössään.

4.2 Produktin luotettavuus ja hyödynnettävyys

Produktin luotettavuutta arvioidessa tulee arvioida asiantuntijahaastatteluiden ja lähtökysely- ja lähtöhaastattelu-prosessien arvioinnin luotettavuutta. Asiantuntijahaastatteluiden luotettavuutta lisäsivät valitut luotettavat asiantuntijat, jotka olivat aiheeseen hyvin perehtyneitä ja omasivat ammattimaisia objektiivisia mielipiteitä ja monipuolisia kokemuksia arvioitaviin prosesseihin liittyen. Luotettavuutta lisäsi myös se, että tarkastelun kohteena todella olivat asiantuntijoiden tiedot, eivät asiantuntijat itse.

Nykyisten prosessien arvioinnin luotettavuutta paransi se, että niiden arviointiin käytettiin kirjallisuuden teorian lisäksi kokeneiden asiantuntijoiden näkemyksiä, eivätkä arvioinnit nojanneet vain opinnäytetyöntekijän tekemiin päätelmiin ja mielipiteisiin. Asiantuntijahaastatteluiden luotettavuutta arvioitaessa tulee muistaa, että varsinaista tieteellistä luotettavuutta on lähes mahdoton arvioida, koska tulokset kuvastavat yksittäisten asiantuntijoiden

näkemyksiä ja mielipiteitä. Yksittäisen asiantuntijan näkemysten ja mielipiteiden luotettavuuden arvioiminen on lähes mahdotonta, koska mielipiteitä ei voida pitää tieteellisesti luotettavina. Tästä syystä haastateltavia asiantuntijoita valittiin kaksi, jotta heidän näkemyksiään pystyttiin vertailemaan ja yhdistelemään, jolloin pystyttiin muodostamaan luotettavat ja monipuoliset arvioinnit.

Toimeksiantajayrityksen edustajat olivat läsnä työn tuloksien esittämisessä ja he ottivat uudistetut materiaalit kiinnostuneina vastaan. Henkilöstönkehityspäällikkö kertoi jo aloitta-neensa neuvottelut yrityksen IT-osaston kanssa lähtökyselyn vastauslinkin automaattisen lähettämisen toteuttamiseksi. Toimeksiantajayritys aikoo ottaa kyselylomakkeen ja haastattelurungon käyttöön nopealla aikataululla. Käyttöänoiton jälkeen nähdään, minkälaisia vastauksia uusista kysymyksistä saadaan ja miten henkilöstö reagoi kysymyksiin. Esityksessä yrityksen edustajat olivat erittäin kiinnostuneita laadituista ohjeistuksista ja ryhtyivät pohtimaan, millaisella aikataululla ja viestinnän keinoilla ohjeistuksia voidaan esimiehille välittää. Henkilöstöosastolle laaditun ohjeistuksen he aikovat päivittää, kun kyselylinkin lähettämistapa ja osaston sisäiset vastualueet prosessissa saadaan varmistettua, ja jakaa ohjeistuksen koko osastolle, kun toimintatavat otetaan käyttöön. Edustajien näkemysten mukaan, uudistetut kysymykset ja ohjeistukset sekä prosessien selkeiden haasteiden esiin nostaminen, tuottaa arvoa toimeksiantajayritykselle, koska ne parantavat lähtökysely- ja lähtöhaastatteluprosessien tehokkuutta ja tuloksien hyödynnettävyyttä yrityksessä. Parannetuilla prosesseilla saadaan aikaisempaa paremmin hyödynnettäviä vastauksia, joiden avulla pystytään tosiasiallisesti puuttumaan epäkohtiin yrityksessä, kehittämään yrityksen toimintaa sekä johtamista ja parantamaan työnantajamielikuvaa.

Opinnäytetyöprosessissa laaditut uudistetut materiaalit olivat toimeksiantajayrityksen edustajien mielestä toimivia ja niille asetettujen vaatimuksien mukaisia. Lähtökyselyn saatetekstin kuvattiin olevan kohtelias, asiallinen ja kertovan selkeästi lähtökyselyyn vastaamisen tarkoituksen sekä miten vastauksia käsitellään. Saatetekstin katsottiin korostavan luottamuksellisuutta ja kannustavan vastaajia vastaamaan avoimesti. Lähtökyselyn kysymysten katsottiin kysyvän oleellisia asioita, joiden vastauksista on johdettavissa kehitysehdotuksia yritykselle. Lähtöhaastattelurungon katsottiin olevan haastatteluun tyyliltään sopiva ja tuottavan syvällisempiä vastauksia kuin aiempi haastattelurunko. Kysymykset vastaavat teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä teoriaa toimivista kysymyksistä ja niiden viestintä korostaa toimeksiantajayrityksen kiinnostusta henkilöstön mielipiteitä kohtaan. Esimiehille laadittu ohjeistus koettiin sisällöltään motivoivaksi ja kirjoitusasultaan kohteliaaksi sekä yrityksen esimiehille sopivaksi. Henkilöstöosasto totesi ohjeistuksessa olevan hyvää sisältöä, jota voidaan vielä hieman muokata, kun prosessin vastuut ja käytännöt tarkentuvat. Henkilöstöosaston ohjeistuksen viestinnällisen arvon katsottiin olevan

informatiivisempi kuin esimiehien ohjeistuksen ja soveltuvan prosesseista tiedottamiseen osaston sisällä. Henkilöstönkehityspäällikkö nosti kuitenkin esiin, että lähtökyselyn ja -haastattelun kysymyksien toimivuudesta ei saada näyttöä, ennen kuin ne otetaan käyttöön. Hyödynnettävyyden todellinen arviointi tulisi siis suorittaa vasta sitten, kun toimeksiantajayrityksen henkilöstöosasto on ottanut uudistetut prosessit käyttöön.

Opinnäytetyön haasteena oli prosessien laajuus, jolloin arvioinnit kasvoivat myös hyvin laajoiksi. Opinnäytetyön aiheen olisi voinut rajata koskemaan vain lähtökyselyprosessin arviointia ja kehittämistä, koska lähtöhaastatteluprosessissa ei ollut yhtä paljon epäkohtia, kuin lähtökyselyprosessissa. Pelkän lähtökyselyprosessin arviointi olisi ollut riittävän laaja aihe. Toimeksiannon mukaisesti, yrityksen näkökulmasta oli kuitenkin mielekkäämpää arvioida molemmat prosessit samalla kertaa, jotta niiden tuottama hyöty yritykselle on laajin mahdollinen ja molempien prosessien voidaan katsoa olevan ajan tasalla.

4.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aikana opinnäytetyöntekijä oppi laatimaan yksityiskohtaisen projektisuunnitelman ja aikataulun, joita sitouduttiin prosessissa noudattamaan. Jälkikäteen arvioituna aikataulun laatimisessa olisi tullut ottaa paremmin huomioon se, kuinka paljon eri vaiheisiin tulisi varata aikaa. Nykyisessä aikataulussa oli ongelmana, että joillekin työvaiheille oli varattu liian vähän aikaa ja joillekin vaiheille liikaa aikaa, joten ei voida sanoa, että aikataulussa olisi täysin pysytty. Opinnäytetyönsuunnitelma oli laadittu yksityiskohtaisesti ja prosessin aikana tehtiin vain pieniä muutoksia itse suunnitelmaan.

Opinnäytetyöntekijä oppi tarkastelemaan teoriakirjallisuutta kriittisesti sekä työskentelemään lähes täysin itsenäisesti. Opinnäytetyön teoriakirjallisuuden valitsemisen opinnäytetyöntekijä koki erittäin haastavana vaiheena. Hän koki, että lähtökyselyä ja -haastattelua koskevaa luotettavaa kirjallisuutta oli saatavilla niukasti, joten teorian koostaminen tuntui aluksi varsin hankalalta. Soveltuvien lähteiden löytämisen jälkeen ja teoriakirjallisuuden kirjoittamisen jälkeen tekijä kysyi teorian soveltuvuudesta toimeksiantajan edustajan näkemystä, jonka mielestä erityisesti lähtökyselyn ja -haastattelun teoriat vastasivat sille asetettuja tavoitteita eli olemassa olevien prosessien uudistuksen tukemista.

Tekijä työskenteli prosessien arvioinnin ja kehittämisen parissa lähes täysin itsenäisesti toimeksiantajan edustajan ja asiantuntijoiden arviointien lisäksi. Ajoittain tuntui siltä, että punainen lanka pääsi hieman katoamaan ja työskentely oli haastavaa. Toimeksiantajan henkilöstönkehityspäällikkö kuitenkin kannusti ja motivoi tekijää viikoittaisissa tapaamisissa ja antoi jatkuvasti palautetta työn etenemisestä ja produktin tuotoksista. Koska opin-

näytetyö tehtiin opinnäytetyöntekijän harjoittelupaikassa, henkilöstöosaston työntekijät olivat tästä tietoisia ja erittäin kiinnostuneita työn etenemisestä ja tekijän näkemyksistä liittyen prosesseihin. Kaikki osaston työntekijät olivat kannustavia ja motivoivat myös omalta osaltaan tekijää.

Työ syntyi nopeassa aikataulussa, toimeksiantajan toiveen mukaisesti, joten tekijä kehittyi myös työtehtävien priorisoinnissa. Ajoittain työtahti tuntui tekijän mielestä turhan vauhdikkaalta. Opinnäytetyön tekemisen lisäksi oli muita koulutehtäviä ja muut harjoittelun työtehtävät tehtävinä, joten aikaa palautumiseen tehtävien vaihtamisen välillä ei juuri ollut. Produktin valmistumisen jälkeen opinnäytetyöntekijän on todettava, että mikäli aloittaisi työn nyt, tekisi sen hitaammalla tahdilla, jotta pystyisi työskentelemään rauhallisemmalla tahdilla. Rauhallisemmalla tahdilla olisi pystynyt työskentelemään huolellisemmin ja kiinnittämään paremmin huomiota yksityiskohtiin.

Opinnäytetyötä työstämällä tekijä oppi paljon lähtökyselyistä ja -haastatteluista, toimeksiannolla työskentelystä, projektiviestinnästä sekä olemassa olevan prosessin arvioinnista ja kehittämistyöstä. Opinnäytetyöntekijä ajatteli tietävänsä jo lähtötilanteessa melko paljon lähtökyselyiden ja -haastatteluiden toteuttamisesta vaihto-oppilas opintojen kautta, mutta teoriakirjallisuuteen ja nykyisiin prosesseihin tutustuessa ja produktin toteuttamisen myötä tekijä hahmotti, että hänen tietonsa produktin aluksi olivat olleet hyvinkin pintapuoliset. Projektityyppisestä työskentelystä hänellä oli jo ennalta kokemusta, mutta työelämälähtöisen projektin työskentely oli hänelle vierasta. Työelämässä ollaan usein hyvinkin kiireisiä ja ajoittain tuntui siltä, ettei sopivaa aikaa tapaamisille asiantuntijoiden ja henkilöstönkehityspäällikön kanssa meinannut löytyä. Tämäkin olisi ollut helpompaa, jos opinnäytetyön tekemiseen olisi valmistettu hieman rauhallisempi aikataulu.

Opinnäytetyöntekijä oppi myös aiheen rajaamisen tärkeyden. Aihe osoittautui turhan löyhästi rajatuksi, joka kasvatti työn laajuutta huomattavasti. Rajausta arvioidessa tulee toki muistaa, että aihe ja tavoitteet tulivat toimeksiantajalta, jolloin tarkempi rajausta olisi ollut haastavaa tehdä, toimeksiantajan toiveet täyttäen. Työn valmistumisen jälkeen tekijä kuitenkin ajattelee, että hänen olisi kannattanut lähteä arvioimaan ja kehittämään vain lähtökyselyprosessia, joka olisi ollut yksinäänkin riittävän laaja aihe.

Kokonaisarvioina opinnäytetyön tekeminen oli erittäin opettavainen kokemus ja työn aihe ja toteuttamistapa olivat mieluisia. Tekijä katsoo, että toiminnallinen työ soveltui menetelmänä hänelle paremmin, kuin perinteisemmän tutkimustyyppisen työn tekeminen, sillä toiminnalliseen työhön sisältyi perinteisempien haastatteluiden lisäksi luovempi produktin tuotoksien valmistaminen, jonka toteuttamisessa tekijällä oli melko vapaat kädet.

Lähteet

Alastalo, M. & Åkerman, M. 2011. Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusu vuori, J, Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). Haastattelun analyysi. s. 372-392. Osuuskunta vastapaino. Tampere.

Chapman, A. 2016. Exit interviews. Businessballs. Luettavissa: <http://www.businessballs.com/exitinterviews.htm#standard-copyright>. Luettu: 20.10.2016

Groysberg, B. & Spain, E. 2016. Making Exit Interviews Count. Harvard Business Review, April 2016. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/04/making-exit-interviews-count>. Luettu: 21.10.2016.

Heathfield, S. M. 2016a. How to Conduct an Effective Exit Interview: Conduct an Effective Exit Interview to Understand Why Your Employees Leave. The Balance. Luettavissa: <https://www.thebalance.com/exit-interview-1918121>. Luettu: 25.10.2016.

Heathfield, S. M. 2016b. Perform Exit Interviews: How to Conduct an Exit Interview. The Balance. Luettavissa: <https://www.thebalance.com/perform-exit-interviews-1919341>. Luettu: 25.10.2016.

Heneman III, H. G., Judge, T. A., Smith, V. & Summers, R. 2010. Staffing Organizations: Recruitment and Selection in Canada. McGraw-Hill Ryerson. Kanada.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena - Yritysviestinnän käsikirja. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. Oy Edita Ab. Helsinki.

Rekrytointi- ja henkilöstöpalvelualan yritys 21.1.2016. Lähtöhaastattelurunko laajennetun johtoryhmän jäsenille. Helsinki.

- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti. Jyväskylä.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet: Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Tammi. Helsinki.
- Seppänen-Järvelä, R. 4/2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa: Opas käytäntöihin. Stakesin sosiaalipalvelujen evaluaatioryhmä Finsoc. Stakes. Helsinki.
- Toimeksiantajayrityksen intranet 2016. Toimihenkilön lähtökysely. Luettu 20.10.2016.
- Toimeksiantajayritys 2016. Lähtökyselyn kysymyslomake. Helsinki.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Asiantuntijahaastatteluiden kysymykset

Asiantuntijahaastattelun haastattelurunko (8.11. ja 10.11.)

Lähtökyselyn ja -haastattelun kysymykset;

1. Mikä on mielipiteesi lähtökyselyn ja -haastattelun kysymyksistä? Mitä hyvää/ huonoa? Mitä lisäisit/poistaisit?

2. Mitä mieltä olet lähtökyselyn saatetekstistä?

Lähtökyselyyn vastaaminen sekä lähtöhaastattelun toteuttaminen;

3. Lähtökyselyn vastausprosentti on alhainen. Mikä on mielestäsi syynä lähtökyselyn alhaiseen vastausprosenttiin?

4. Miten vastausprosenttia pystyttäisiin nostamaan?

5. Mikä on mielestäsi paras ajankohta vastata lähtökyselyyn? Miksi?

6. Lähtöhaastattelut toteutetaan lähtökohtaisesti työsuhteen päättymisen jälkeen. Mikä tässä on hyvää/huonoa?

7. Tällä hetkellä lähtökyselyyn vastaavat toimihenkilöt. Mitä hyvää/huonoa olisi siinä, jos myös työntekijästatuksella työskentelevät vastaisivat kyselyyn?

8. Tällä hetkellä lähtökyselyyn vastaavat irtisanoutuneet toimihenkilöt. Mitä hyvää/huonoa olisi siinä, jos myös irtisanotut toimihenkilöt/työntekijät vastaisivat lähtökyselyyn? Mitä tulisi ottaa huomioon heille järjestettävässä kyselyssä?

Vain rekrytointin palvelupäälliköltä kysyttävät kysymykset;

9. Miten haastateltavat ovat yleisesti kokeneet lähtöhaastattelun toteuttamisen? Millaisia parannusehdotuksia he ovat antaneet?

10. Millaisin ehdoin lähtöhaastatteluita voitaisiin järjestää laajemmalle joukolle?

Vain henkilöstöpäälliköltä kysyttävät kysymykset;

11. Tällä hetkellä lähtökyselyyn vastaaminen vaatii intranetin käyttöä, onko ajatuksia tämän kiertämiseen, toista keinoa? (jo yrityksestä lähteneet toimihenkilöt, työntekijästatuksella työskentelevät)

12. Kaaviot vastauksista saatavien tietojen jakelusta organisaatiossa. Kokemuksesi siitä, toteutuuko tiedonjakelu kaavioiden mukaisesti?

13. Onko ehdotuksia tuloksien raportoinnin parantamiseen?

14. Miten lähtökyselyiden ja -haastatteluiden tuloksia hyödynnetään toiminnan ja johtamisen kehittämisessä? Miten tuloksien hyödyntämistä voidaan parantaa?

Lopuksi;

15. Yleisiä ajatuksia lähtökyselyn ja/tai lähtöhaastattelun kehittämiseen?

Liite 2. Lähtökyselyn saateteksti ja kysymykset toimihenkilöille

Toimeksiantajayritys - toimihenkilöiden lähtökyselyn kysymykset

Saateteksti

Hei!

Työsuhteesi toimeksiantajayrityksessä on juuri päättymässä tai jo päättynyt hetki sitten. Haluaisimme kuulla lähtöosi vaikuttaneista syistä sekä mielipiteitäsi ja kokemuksiasi työs-kentelystä toimeksiantajayrityksessä ja toimeksiantajayrityksestä työnantajana. Arvos-tamme mielipidettäsi ja pyydämme siksi sinua kertomaan niistä vielä meille. Vastauksiesi pohjalta saamme tärkeää palautetta toiminnastamme ja pystymme tunnistamaan kehitet-täviä asioita.

Lähtökyselyyn vastaavat kaikki toimeksiantajayrityksestä vapaaehtoisesti lähtevät toimi-henkilöt. Lähtökysely on luottamuksellinen ja vastaukseksi käsitellään ensin henkilöstöy-k-sikössä, jonka jälkeen ne toimitetaan henkilöstöpäällikölle, esimiehellesi sekä hänen esi-miehelleen. Tuloksista koostetaan kerran vuodessa koosteet, joista yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa. Voit vastata nimettömänä kyselyyn, mikäli et halua tietoja toimitettavan esimiehellesi. Koosteita käytetään yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Vastaamiseen kuluu aikaa noin 15 minuuttia.

Kiitos!

Ystävällisin terveisin, Henkilöstöosasto

Kysymykset;

Lähtöön vaikuttaneet syyt

Alla on listattu mahdollisia lähtöön vaikuttaneita syitä. Valitse vähintään 1 ja enintään 4 lähtösi vaikuttanutta syytä ja numeroi syyt tärkeysjärjestykseen siten, että 1=tärkein syy, 2=toiseksi tärkein jne.

Syyt;	1.	2.	3.	4.
Tehtävä ei vastannut odotuksiani				
En saanut riittävästi tukea ja tietoa tehtävän suorittamiseen				
En tiennyt mitä minulta odotettiin, tavoitteet eivät olleet selvät				
Minulla ei ollut riittävästi aikaa suoriutua annetuista tehtävistä				
Työvälineeni ja -ympäristö eivät olleet tarkoitukseensa sopivia				
Palkkakehitys ei vastannut odotuksiani				
Työpaikkani ilmapiiri ei ollut hyvä				
Yhteistyö esimieheni kanssa ei sujunut hyvin				
Minulla ei ollut urakehitysmahdollisuuksia				
Kehittymiseeni ja koulutukseeni ei panostettu				
Perhesyyt				
Sain paremman työtarjoituksen muualta				
Uranvaihto				
Jatkokouluttautuminen				
Terveydelliset syyt				
Organisaatiomuutos				
Esimiehen vaihtuminen				
Oman tehtävänkuvan muuttuminen				
YT-neuvottelut				
Muu syy				

Kerro tarkennuksia tai lisäyksiä lähtösi vaikuttaneista syistä.

Kysymyksiä toimeksiantajaryityksestä

Mitkä asiat ovat mielestäsi toimeksiantajaryityksessä hyvin ja mistä asioista pidät toimeksiantajaryityksessä?

Mistä asioista et pidä?

Missä asioissa on eniten kehitettävää?

Perehdytys ja vastualueet

Miten perehdytyksesi toteutettiin? Miten se mielestäsi onnistui?

Antoiko perehdytys hyvät valmiudet työsi tekemiseen toimeksiantajayrityksessä?

Ovatko työsi vastuut olleet selkeät? Onko vastuualue ollut sopivan laajuinen, liian laaja tai liian suppea?

Suurimmat onnistumiset ja haasteet

Mitkä ovat olleet mielenpainuvimmat onnistumisesi urasi aikana toimeksiantajayrityksessä? (1-3 asiaa)

Mitkä ovat mielestäsi olleet suurimpia haasteita? (1-3 asiaa)

Johtaminen ja esimiestyö toimeksiantajayrityksessä

Mitä mieltä olet johtamisesta toimeksiantajayrityksessä? Miten johtaminen on muuttunut aikanasi toimeksiantajayrityksessä?

Koetko, että johto välittää työntekijöistä?

--

Miten yhteistyö sujui oman esimiehesi kanssa? Miten esimiehesi voisi kehittää esimiestaitojaan?

--

Miten oma esimiehesi tuki kehittymistäsi ja kouluttautumistasi?

--

Uusi työnantaja ja uudet työtehtävät

Onko uusi työnantajasi?

Kilpaileva yritys

Yritys toisella toimialalla

Ei ole vielä tiedossa

Mikä vaikutti mahdollisen uuden työnantajan valinnassa?

--

Ovatko uudet työtehtäväsi?

Vastaavia kuin toimeksiantajayrityksessä
--

Hieman erilaisiin tehtäviin

Täysin uudenlaisiin tehtäviin

Ei ole vielä tiedossa

Seuraajasuunnittelu

Millaisia ominaisuuksia, osaamista ja taitoja seuraajaltasi vaaditaan?

--

Mitä ominaisuuksia olisit toivonut itseltäsi löytyvän, jotta olisit viihtynyt tai pärjännyt työssäsi paremmin?

--

Millainen henkilö menestyy näkemyksesi mukaan yrityksessä?

Toimeksiantajayrityksen suosittelu

Millä todennäköisyydellä suosittelisit toimeksiantajayritystä työnantajana ystäväille? (10 = erittäin todennäköisesti, 0 = erittäin epätodennäköisesti)

Taustatiedot

Nimi

Nykyinen tehtävä

Liiketoiminta-/tukiyksikkösi

Ikä

Työsuhteesi pituus toimeksiantajayrityksessä yhteensä

Työsuhteesi pituus viimeisessä tehtävässä

Oliko viimeisessä tehtävässäsi tulosvastuuta?

Oliko viimeisessä tehtävässäsi esimiesvastuuta?

Suorien alaisten määrä

Palautetta kyselystä

Miten lähtökyselyä voitaisiin mielestäsi parantaa? Jäikö jokin kohta epäselväksi?

Kiitos arvokkaista vastauksistasi! Vastauksesi tallentuvat, kun painat "Lähetä"-painiketta.

Liite 3. Lähtöhaastattelukysymykset laajennetun johtoryhmän jäsenille

Lähtöhaastattelurunko laajennetun johtoryhmän jäsenille

Lähtöön vaikuttaneet syyt

Mitkä ovat lähtösi vaikuttaneet syyt?

Lähdetkö kilpailevaan yritykseen tai toiselle toimialalle?

Tarjoaako uusi työnantajasi jotain sellaista, mitä toimeksiantajayritys ei ole pystynyt tarjoamaan tai pystyisi näkemyksesi mukaan tarjoamaan tulevaisuudessa?

Perehdytys

Kuvattiinko työtäsi ja vastuita totuudenmukaisesti perehdytyksen aikana ja oliko perehdytys tehtäviisi mielestäsi riittävä?

Esimiestyö ja tuki omalle työlle

Miten yhteistyö sinun ja esimiehesi välillä sujui?

Tukiko esimies työssä onnistumistasi tarpeeksi ja miten esimies olisi voinut tukea paremmin?

Miten esimiehesi tuki kehittymistäsi ja kouluttautumistasi? Miten kehittymistä ja kouluttautumista tuettiin yleisesti yrityksessä?

Johtaminen ja muutokset toimeksiantajayrityksessä

Mitä mieltä olet johtamisesta toimeksiantajayrityksessä?

Miten toimeksiantajayrityksessä tehdyt muutokset on mielestäsi viety läpi? Miten niiden toteutuksesta ja seurannasta on huolehdittu?

Mistä asioista et pidä toimeksiantajayrityksessä?

Työtehtävät ja työssä vaadittavat ominaisuudet

Mitkä tekijät motivoivat sinua työssäsi toimeksiantajayrityksessä?

Mitä muutoksia sait aikaan työssäsi? Mitkä ovat suurimpia saavutuksiasi työssä?

Mitä ominaisuuksia (osaaminen, taidot, työtyyli, ominaisuudet) työssäsi vaaditaan, jotta siinä viihtyy ja menestyy? Puuttuiko sinulta jokin näistä ominaisuuksista?

Toimeksiantajayrityksen suositteluinen työnantajana

Millä arvosanalla suosittelisit toimeksiantajayritystä työnantajana ystävilleesi? (1-10)

ESIMIES, MUISTA LÄHTEVIEN TOIMIHENKILÖIDEN LÄHTÖKYSELY!

1. Toimeksiantajayrityksessä on käytössä lähtökysely vapaaehtoisesti lähteville toimihenkilöille. Lähtökyselyssä yrityksestä irtisanoutuneet toimihenkilöt kertovat kyselyssä mielipiteitään ja kokemuksiaan yrityksen toiminnasta, johtamisesta ja esimiestyöstä. Lähtökysely viestittää toimeksiantajayrityksen välittävän työntekijöidensä mielipiteistä ja vastauksien pohjalta voidaan tunnistaa ideoita yrityksen kehittämiseen. *Esimiehenä olet tärkeässä roolissa; muistuttamassa ja motivoimassa toimihenkilöitä vastaamaan kyselyyn!*
2. Lähtökyselyyn on mahdollista vastata viimeisen viikon aikana tai lähtöä seuraavien kahden viikon aikana. Vastauslinkki kyselyyn lähetetään henkilön yksityiseen sähköpostiosoitteeseen, kun olet ilmoittanut henkilöstöosastolle irtisanoutumisesta, joten on erittäin tärkeää, että esimiehenä olet kerännyt kaikkien alaistesi yksityiset sähköpostiositteet HR- järjestelmään.
3. Vastaukset käsitellään aina luottamuksellisesti henkilöstöosastolla, joka toimittaa vastaukset lähtevän henkilön esimiehelle ja tämän esimiehelle sekä henkilöstöpäällikölle. Kaikki vastaukset kootaan kerran vuodessa koosteeksi, josta yksittäistä vastaajaa ei pysty tunnistamaan. Kooste toimitetaan yrityksen johdolle kehittämisen välineeksi. Lähtökyselyyn voi vastata myös nimettömästi, jolloin vastauksista raportoidaan vain koosteessa.
4. Laajennetun johtoryhmän jäsenille järjestetään lähtöhaastattelu eli he eivät vastaa lähtökyselyyn. Esimiehenä voit käyttää harkintaa yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa, tulisiko lähtevälle toimihenkilölle järjestää lähtöhaastattelu lähtökyselyn sijaan. Lähtökysely on ensisijaisesti tarkoitettu vapaaehtoisesti lähteville toimihenkilöille, joten irtisanotut toimihenkilöt kannattaisi haastatella lähtökyselyn sijaan. Olethan yhteydessä yksikkösi henkilöstöpäällikköön lähtöhaastatteluihin liittyen.

Lisätietoja lähtökyselyprosessista ja vastauksien käsittelystä saat henkilöstöosaston koordinaattorilta.

Toimeksiantajayritys, Henkilöstöosasto

Liite 5. Ohjeistus henkilöstöosastolle

OHJEISTUS LÄHTÖKYSELY- JA LÄHTÖHAASTATTELUPROSESSEIHIN HENKILÖSTÖOSASTOLLE

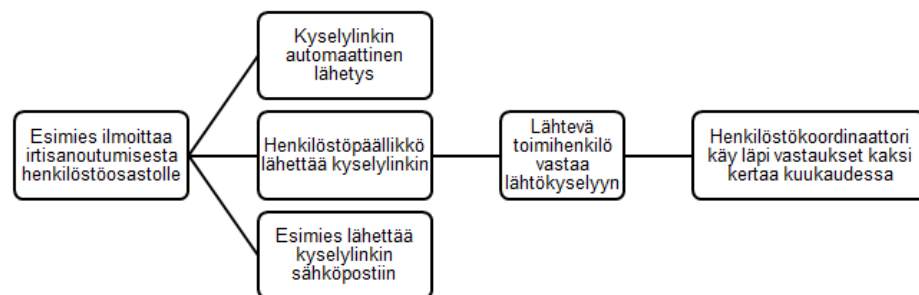
1. Lähtökyselyt ja -haastattelut ovat olleet toimeksiantajayrityksessä käytössä vuodesta 2013. Tällä hetkellä lähtökyselyn vastausprosentti on alhainen ja kyselyistä ja haastatteluista saatuja vastauksia ei juuri hyödynnetä toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämisessä. Henkilöstöosaston sisällä on ollut hie-man epäselvää, kenen vastuulla on huolehtia prosessien eri vaiheista.

2. Tämä ohjeistus havainnollistaa uudistettujen prosessien kulua ja eri rooleja prosessien aikana, joilla pystytään parantamaan prosessien tavoitavuutta, tehokkuutta ja hyödynnettävyyttä tulevaisuudessa. Prosessit on esitetty myös kaavioiden avulla.

1. Lähtökyselyprosessi

1. Kaikkien yrityksestä vapaaehtoisesti lähtevien toimihenkilöiden tulee vastata lähtökyselyyn. Uudistetun prosessin myötä vastausajankohta tulisi siirtymään alkaen viimeisenä viikkona ennen toimeksiantajayrityksestä lähtöä, jatkuen lähtöä seuraaviin kahteen viikkoon.

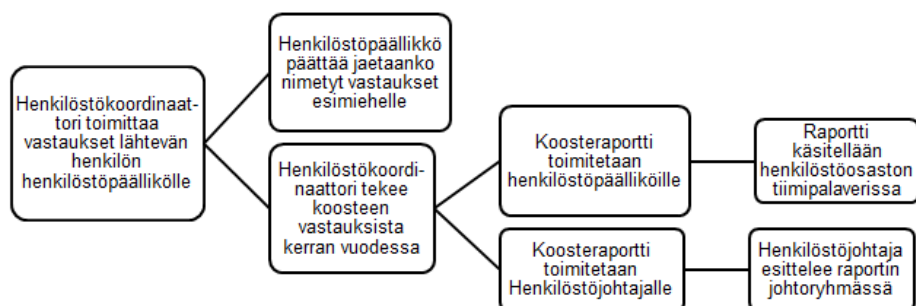
2. Toimihenkilön irtisanoutuessa toimeksiantajayrityksestä, esimies toimittaa tiedon henkilöstöosastolle. Koko henkilöstön tiedoista tulisi löytyä yksityiset sähköpostiosoitteet, johon kyselylinkki voitaisiin lähettää automaattisesti, toimihenkilön esimiehen tai lähtevän henkilön liiketoimintayksikön henkilöstöpäällikön toimesta.



3. Kuten ennenkin, Henkilöstökoordinaattori käy läpi vastaukset kerran kuukaudessa ja toimittaa ne lähtevän henkilön henkilöstöpäällikölle. Henkilöstöpäällikön tulee käyttää harkintaa, sisältääkö nimellä tulleet vastaukset arkaluontoisia tietoja, esimerkiksi esimiehestä, jolloin luottamuksellisuuden säilyttämiseksi vastauksia ei tule käydä läpi esimiehen kanssa, vaan mahdollisesti pyrkiä ratkaisemaan tilanne ilman vastauksia.

4. Kaikki vastaukset tulee kerätä kerran vuodessa, vuoden lopussa, koosteraportiksi, josta ei käy ilmi vastaajien nimet.

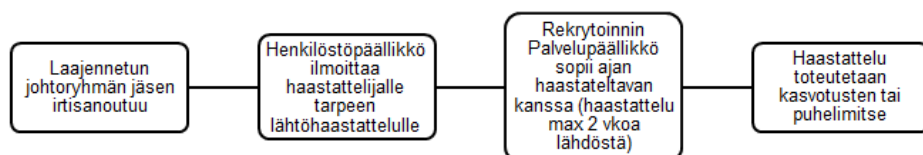
Koosteraportin tulisi valmistaa sama henkilö, joka on alun perin kerännyt vastaukset. Raportti toimitetaan henkilöstöpäälliköille ja saatuja tuloksia käydään läpi esimerkiksi henkilöstöosaston kesken. Henkilöstöpäälliköiden lisäksi vastaukset tulee toimittaa henkilöstöjohtajalle, joka esittelee koosteraportin johtoryhmälle.



2. Lähtöhaastatteluprosessi

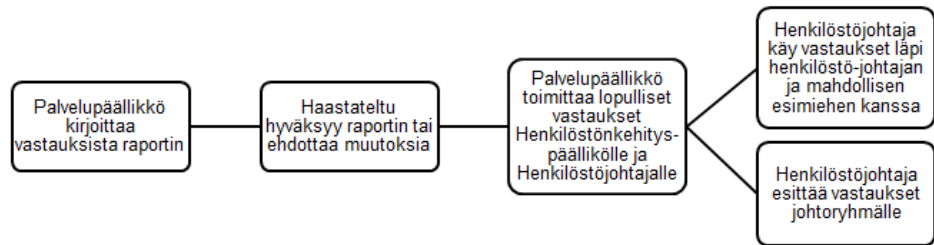
1. Lähtöhaastatteluita laajennetun johtoryhmän jäsenille ei pääasiallisesti hoideta talon sisäisesti, vaan ne tilataan aina ulkoiselta rekrytoinnin ja henkilöstöpalvelualan yritykseltä. Poikkeuksena tietenkin voidaan poiketa käytännöstä joidenkin henkilöiden kohdalla tai järjestää virallisen lähtöhaastattelun lisäksi oma haastattelu.

2. Kun lähtöhaastattelu tilataan toiselta yritykseltä, henkilöstöpäällikkö ilmoittaa tarpeesta lähtöhaastattelulle ja rekrytoinnin palvelupäällikkö sopii haastatteluajan haastateltavan kanssa. Haastattelun tulee tapahtua kasvokkain tai puhelimitse kahden viikon sisällä henkilön lopetettua toimeksiantajayrityksessä



3. Palvelupäällikkö valmistaa haastattelun vastauksista raportin, jonka hyväksyttää haastateltavalla. Tämä jälkeen hän lähettää raportin henkilöstönkehityspäälliköille ja henkilöstöjohtajalle.

4. Henkilöstöjohtaja käy vastaukset läpi mahdollisen esimiehen kanssa ja lähtevän laajennetun johtoryhmän jäsenen yksikön henkilöstöpäällikön kanssa. Henkilöstöjohtaja esittää vastaukset johtoryhmälle ja nostaa esiin mahdollisia kehitysideoita.



5. Syvällisempien lähtöhaastatteluiden laajentamista toimihenkilötasoisille avainhenkilöille kannattaa harkita tulevaisuudessa, sillä heiltä olisi todennäköisesti mahdollista saada arvokasta tietoa liittyen toimeksiantajayrityksen toimintaan ja johtamiseen liittyen. Päätökseen avainhenkilöiden kohdalla tulisi osallistua henkilöstöpäälliköt sekä yksiköiden johto ja henkilöstöjohtaja.