

## Työntekijän lähtöprosessin kehittäminen

Jemina Soinio

27.8.2020



<b>Tekijä(t)</b> Jemina Soinio	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Työntekijän lähtöprosessin kehittäminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 21 + liitteet
<p>Usein yrityksissä käytetään paljon aikaa ja resursseja liittyen henkilöstön hankintaprosesseihin, muttei niinkään prosesseihin työntekijän lähtiessä. Arvokas palaute ja tieto työsuhteen ajalta ja lähtöpäätöksen taustalta jää saamatta, eikä yritys näin ollen voi käyttää palautetta kehittyäkseen. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoite oli luoda kehittää prosessia työntekijän lähtiessä kohdeyrityksestä. Työstä rajattiin pois työsuhteet, joissa ei sovelleta kohdeyrityksessä käytössä olevaa yhden kuukauden irtisanomisaikaa. Opinnäytetyön työstäminen alkoi 2019 elokuussa valmistuen vuosi sen jälkeen elokuussa 2020. Opinnäytetyö on tehty toiminnallisen opinnäytetyön menetelmin, koska varsinaista tutkimuskysymystä ei ole vaan lopputuotoksena syntyi konkreettisia tuotteita. Työn tuloksena syntyi visualisoitu prosessi, lähtökyselylomake ja esimiehen ohje. Tuotteet tulivat kohdeyrityksessä käyttöön lähes heti niiden valmistuttua. Kohdeyritys saa tulevaisuudessa systemaattisesti kerättyä palautetta koko työsuhteen ajalta ja pystyy hyödyntämään tätä toimintansa kehittämisessä. Lähtöprosessia voi tulevaisuudessa jatkokehittää lisäämällä siihen suullisen lähtöhaastattelun esimiehen toimesta, ennen kyselylomakkeeseen vastaamista.</p>	
<b>Asiasanat</b> esimiestyö, lähtöhaastattelu, kyselylomake	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset .....	1
1.2	Toimeksiantajan esittely .....	1
2	Exit-management prosessi .....	2
2.1	Lähtöhaastattelun määritelmä .....	2
2.2	Lähtöhaastatteluun tai lähtökyselyyn johtava prosessi .....	3
3	Henkilöstön vaihtuvuuden syyt .....	4
3.1	Henkilöstön vaihtuvuuden syyt .....	4
4	Exit management prosessin suunnittelu ja toteuttaminen .....	9
4.1	Lähtötilanne .....	9
4.2	Aikataulu ja työn kulku .....	9
4.3	Produkti 1 (prosessi) .....	11
4.4	Produkti 2 (kyselylomake) .....	12
4.4.1	Kyselylomakkeen saate .....	14
4.4.2	Perustiedot ja työtehtävät .....	14
4.4.3	Rekrytointi ja perehdytys .....	15
4.4.4	Esimiestyö ja johtaminen .....	15
4.4.5	Palkkaus ja palkitseminen .....	15
4.4.6	Kehittymismahdollisuudet .....	16
4.4.7	Työnantajamielikuva .....	16
4.5	Produkti 3 (esimiehen ohje) .....	17
5	Pohdinta .....	19
5.1	Produktin hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen .....	19
5.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	20
	Lähteet .....	22
	Liitteet .....	24

# 1 Johdanto

Osaavien työntekijöiden löytäminen vie aikaa ja kustannuksia. Pelkkään työhakuilmoitukseen kuluu aikaa ja rahaa. Miksi yritys ei siis selvittäisi, minkä takia työntekijät myös lähtevät?

Opinnäytetyössäni olen kuvannut liikunta-alalla toimivalle yritykselle tekemäni Exit Management prosessin kehittämistä. Työssäni kuvataan prosessi mikä johtaa lähtöhaastattelun, joka tässä tapauksessa sähköisesti muodossa oleva lomake ja kuka on vastuussa sen lähettämisestä ja tiedon järjestelmällisestä yhteen kokoamisesta. Sain toimeksiannon työpaikkani HR:ltä.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen ja kuvaan työssäni suunnittelua, aikataulua, käytettyjä menetelmiä ja työtapoja. Tietoperustana käytin exit management ilmiöstä tehtyjä julkaisuja, sekä esimiestyöhön liittyvää kirjallisuutta.

## 1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimiva Exit management-prosessi ja toiminnallisen opinnäytetyön tuotteina kehitän prosessia, sähköisesti lähetettävä kyselylomakkeen ja ohjeet esimiehille. Toimivan prosessin myötä, kohdeyritys saa kootusti tietoa lähdön syistä ja pystyy kehittämään toimintaansa saadun palautteen avulla.

Produktini soveltuvat tilanteisiin, joissa sovelletaan kohdeyrityksessä käytössä olevaa yhden kuukauden irtisanomisaikaa. Tilanteet, joissa työsuhde päättyy välittömästi, kuten koeaikapurku, on rajattu pois työstäni. Nämä voidaan ottaa myöhemmin myös mukaan, mutta se edellyttää prosessin muokkaamista sopivaksi.

Minun osuuteni päättyy työntekijän kyselylomakkeeseen. Työssäni en käsittele vastausten analysointia tai niiden hyödyntämistä johdon tai HR:n näkökulmasta.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

ELIXIA on osa pohjoismaista konsernia ja työllistää Suomessa noin 800 henkilöä. Henkilöstö koostuu asiakaspalvelijoista, Personal Trainereista, ryhmäliikuntaohjaajista, esimiehistä ja johtoon kuuluvasta henkilöstöstä. Valtaosa työntekijöistä on osa-aikaisia. ELIXIA on kuntokeskusketju, Suomessa toimipisteitä on 30. Jokaisessa toimipisteessä on yksi esimies ja tämän lisäksi ryhmäliikunnanohjaajien esimiehiä on Suomessa kahdeksan.

## 2 Exit-management prosessi

Luku sisältää teoriaa lähtöhaastatteluun johtavasta prosessista, sekä lähtöhaastattelusta. Sanalla lähtöhaastattelu tarkoitetaan lähtöhaastattelua, tapahtui se suullisesti tai kyselylomakkeen avulla.

### 2.1 Lähtöhaastattelun määritelmä

Tapahtui lähtöhaastattelu suullisesti tai sähköisen kyselylomakkeen avulla, lähtötilanteessa tehtäviä kysymyksiä varten kannattaa olla olemassa yksinkertainen lomake, jossa kysytään poislähtevän kokemuksia. Tarkasteltavia asioita voi olla esimerkiksi työntekijän aloitusvaihe, perehdytys, työilmapiiri, kehittymismahdollisuudet, johtaminen ja palkkaus. (Hirvihuhta & Litovaara 2009, 255.) Chapman (2016) kuitenkin toteaa kasvokkain toteutetun lähtöhaastattelun mahdollistavan paremman ymmärryksen, kommunikaation sekä vastausten tulkinnan kuin lähtökyselyt.

Osalle työntekijöistä anonyymina kyselylomakkeeseen vastaaminen voi olla mieluisampaa. Jos lähtevä työntekijä on esimerkiksi erityisen ujo, lähtökysely saattaa olla jopa parempi vaihtoehto kuin kasvokkain toteutettu haastattelu (Chapman 2016).

Lähtöhaastattelu on keskustelu työnantajan ja poislähtijän välillä. Keskustelun tavoitteena on saada arvokasta tietoa siitä, miten poislähtevä koki organisaation, tiimin ja oman roolinsa. Haastatteluissa ilmi tuleva kritiikki, tulisi käantää mahdollisuuksien mukaan tavoitteiksi. (Hirvihuhta & Litovaara 2009, 255.)

Jotta lähtöhaastattelusta olisi hyötyä, saadun tiedon pitää olla laadukasta. Tiedon käytettävyys riippuu sen rehellisyydestä ja oikeellisuudesta. Lähtevä työntekijä voi olla hyvin epämotivoitunut kertomaan ajatuksistaan, positiivisista tai negatiivisista. Kuten eräs HR asiantuntija muotoili ”Aikooko työntekijä tosiaan kertoa lähtevänsä, koska ei pitänyt esimiehestään? Todennäköisesti ei, koska haluaa suositukset” (Harvard Business Review, 2016).

Lähtöhaastatteluilla saadaan arvokasta tietoa siitä, mitkä ovat olleet lähdön syyt. Kun syyt ovat tiedossa, pystytään sillä tiedolla vaikuttamaan turhien lähtemisten estämiseen. Mikäli työntekijän lähtö olisi estettävissä tällä tiedolla, säästettäisiin kustannuksia tyhjäkäynnistä ja rekrytoinneista. (Manka & Hakala 2011, 21.) Chapman (2016) esittää lähtöhaastattelun olevan myös viimeinen mahdollisuus muuttaa lähtevän työntekijän mieltä positiivisempaan suuntaan yrityksestä, vaikei se olekaan lähtöhaastattelun pääasiallinen tavoite.

## 2.2 Lähtöhaastatteluun tai lähtökyselyyn johtava prosessi

Yritykset kiinnittävät vähemmän huomiota työntekijän viimeisiin kokemuksiin yrityksestä, kun tämän ensikokemuksiin siellä. Ensivaikutelma on tärkeä, mutta niin on viimeiset kokemuksetkin ja kuva, joka yrityksestä jää, oli kyseessä joko työntekijän oma päätös lähteä, tai yrityksen päätös irtisanoa henkilö. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että työntekijä tuntee olonsa arvostetuksi ja lähtee yrityksestä positiivisin mielin (Quintop, 2019).

Kaikki työsuhteet päättyvät aikanaan tavalla tai toisella. Esimiehen osaaminen on keskeisessä roolissa työsuhteen päättyessä. On tärkeää opetella työsuhteen päättymiseen liittyvät rutiinit ja hoitaa vaihe henkilöstöä arvostavalla tavalla. Työsuhteen päättymiseen liittyviä asioita pidetään toisinaan epämieluisina, mutta siitä huolimatta on esimiehen vastuulla huolehtia liiketoiminnallisista tehtävistä, vastuista ja arjen toimivuudesta. (Hyppänen 2007, 204.)

Kuten Kesti asian kiteyttää, organisaatiossa voi paremmin jakaa työtehtäviä ja kehittää osaamista, kun prosessit ja roolit ovat kaikkien tiedossa. Lisäksi prosessimainen toimintatapa vastaa hyvin nykypäivän työelämää, koska sitä on mahdollista jatkuvasti kehittää ja se reagoi nopeammin muutoksiin. (Kesti 2013, 121.)

Yleisin syy työsuhteen päättymiseen on työntekijän oma pyyntö. Työntekijä saattaa olla vaivaantunut ja esimiehelle tieto voi tulla yllätyksenä. Irtisanoutumisilmoitusta vastaanottaessa, esimies voi kartoittaa pikaisesti lähdön syitä, mutta varsinainen lähtöhaastattelu kannattaa tehdä myöhemmin. (Hyppänen 2007, 204.)

Työsuhteen päättyessä esimiehen tulee huolehtia kirjallisesta irtisanomisilmoituksesta ja ilmoittaa mahdollisimman pian palkanlaskentaan työsuhteen päättymisestä. Palkanlaskija maksaa työntekijälle lopputilin ja muut mahdolliset korvaukset. Esimies laatii työntekijälle työtodistuksen ja on paikalla viimeisenä työpäivänä, kiittämässä työstä.

Lähtöhaastattelun ajankohdasta ei ole yhtä oikeaa vastausta. Näkemyksiä siitä mikä on paras ajankohta työntekijän vastausten kannalta, on monia. Yksi käytössä oleva ajankohda on noin puoliväli irtisanoutumisilmoituksesta, siihen että työntekijä on kokonaan lähtenyt (Harvard Business Review, 2016).

### 3 Henkilöstön vaihtuvuuden syyt

Luku sisältää teoriaa vaihtuvuudesta ja sen syistä. Käytän teoriaa vaihtuvuudesta kyselylomakkeen pohjana, koska näitä syitä kartoittamalla lähtökyselylomakkeessa saadaan, tietoa asioista, jotka kohdeyrityksessä toimivat hyvin ja missä on kehitettävää.

#### 3.1 Henkilöstön vaihtuvuuden syyt

Vaihtuvuuden tyypillisiksi syiksi Viitala (Viitala 2014, 70.) listaa kirjassaan seuraavia:

- työ ei vastaa uuden työntekijän odotuksia
- esimiehen huomion ja tuen puute
- huono perehdyttäminen, osaamisen riittämättömyys
- tehtävien suppeus ja yksitoikkoisuus sekä vastuun ja itsenäisyyden puute
- kehittymismahdollisuuksien vähäisyys
- henkilöstön arvostamisen puute ja muut johtamisen ongelmat.

**Rekrytointi ja perehdytys.** Rekrytointi ja perehdytys ovat yrityksen ensimmäinen kosketus uuteen työntekijään. Mikäli yrityksessä tapahtuu paljon irtisanoutumisia hyvin pian työsuhteen alettua, erityistä huomiota tulisi kiinnittää nimenomaan rekrytointiin ja perehdytykseen liittyviin prosesseihin. Kupias ja Peltola (2009, 102) kuvaavat perehdytystä prosessina, joka alkaa jo rekrytoinnin aikana ja sen voidaan ajatella kestävän koeajan päätymiseen asti. Jo työhaastattelussa voidaan kertoa työhön liittyvistä odotuksista ja vaatimuksista sekä arvoista ja visiosta. Työsopimuksen allekirjoitushetkellä työntekijä saattaa saada luettavaksi erilaisia materiaaleja ja oppaita. Nykypäivänä valtaosaan työsuhteista liittyy myös erinäisiä tunnuksia. Esimerkiksi sähköposti ja muut vastaavat tunnuksset voidaan ottaa käyttöön ennen varsinaisen perehdytyksen alkua.

Perehdyttäminen toimii sekä valittujen että kaikkien hakijoiden kohdalla myös yrityskuva-markkinointina. Yritys voi vaikuttaa positiivisesti yrityskuvaansa antaessaan tietoa yrityksestä ja itse työstä (Viitala, R. 2014 luku 5).

Onnistuakseen työssään, työntekijä tarvitsee monenlaista osaamista. Uuden työntekijän tullessa tai vanhan siirryessä uusiin työtehtäviin, tarvitaan perehdytystä.



Kuvio 2. Työntekijän osaamisalueet (Kupias, Peltola 2009)

Tehtäväosaamisella tarkoitetaan omassa työtehtävässä tarvittavaa osaamista. Esimerkiksi työntekijän vaihtaessa tehtävästä toiseen, on hyvin todennäköistä, että tehtäväkohtaista osaamista puuttuu. Hyvin suoriutuva työntekijä ei välttämättä ole paras mahdollinen esimies, tällaisessa tilanteessa tarvitaan perehdytystä. Tiimi- tai työyhteisöosaamisella tarkoitetaan tarvittavaa osaamista tiimissä työskentelyyn. Organisaatio-osaaminen on sellaista erityisosaamista, jota tarvitaan pärjätäkseen tietyssä organisaatiossa. Mikäli henkilö siirtyy saman organisaation

sisällä tehtävästä toiseen tai tiimistä toiseen, hän vie mukanaan organisaatio-osaamista, mutta tiimikohtainen osaaminen ei kulkeudu enää mukana, sen vaihtuessa. Organisaatioon kunnolla perehdytetty tulokas on huomattavasti valmiimpi tulevaan työhönsä, kun ainoastaan työtehtäviin perehdytetty työntekijä.

Toimialaosaamisella tarkoitetaan nimenomaan jonkin tietyn toimialan tuntemista. Esimerkiksi liikunta-alalla palkanlaskijan työtehtävät saattavat olla hyvin erilaiset kuin vaikka kunnallispuolella. Työsuhdeosaaminen on tuntemusta omasta työsuhteesta ja siihen liittyvää lainsäädännöstä. Yleis- ja perusosaaminen kattaa työsuhteen perustaidot.

Esimies johtaa perehdytystä. Perehdytyksen johtamisella tarkoitetaan suunnittelua, organisointia ja sen toteutumista. Esimiehen vastuulla on luoda parhaat mahdolliset puitteet työntekijän hyvälle aloitukselle ja turvalliselle oppimisympäristölle. Mitä suurempaa vaihtu-



vuus yksikössä on, sen systemaattisempaa toiminnan tulee olla. Perehdytys kuuluu esimiehen perustehtäviin. Perehdytystilanne on myös hyvä tilaisuus osallistaa ja antaa vastuuta tiimin jäseniä delegoimalla eri perehdytyksen osa-alueita. (Kupias, & Peltola 2014, 98.)

Organisaation tulee suhtautua tarvittavalla vakavuudella uusien työntekijöiden tai roolin vaihtajien perehdytykseen. Laadukkaalla ja riittävällä perehdytyksellä voidaan vaikuttaa paljon siihen, kuinka nopeasti työntekijät sitoutuvat organisaatioon. Kjelín ja Kuusistokin (2003, 24) ovat huomanneet tutkimuksissaan, että sen parempi pohja kestäväälle työsuhteelle luodaan, mitä parempi annettu perehdytys on. Tämä pienentää myös henkilöstön vaihtuvuutta.

Mikäli rekrytointitarve ja -tavoite eivät ole kirkkaat, todennäköisyys epäonnistuneelle rekrytoinnille kasvaa. Rekrytoidessa täytyy olla selvä kuva siitä, minkälaista osaamista tarvitaan tai on olemassa riski, että työnhakijan odotukset ovat liian korkeat ja hänen odotuksensa eivät täyty. Perehdytyksen onnistuessa, työntekijä löytää paikkansa organisaatiossa nopeammin. (Österberg 2014, 109.)

**Esimiestyö ja johtaminen.** Esimies on oman yksikkönsä johtaja. Hänen vastuullaan on yksikön kokonaisuus, sisältäen ihmisten johtamisen, prosessit, asiakassuhteet, talouden ja tunnuslukujen seuraamisen. Esimiehen on löydettävä parhaat tavat jakaa työt työntekijöiden kesken ja huolehdittava siitä, että työntekijät tekevät oikeita asioita oikeaan aikaan. (Hyppänen 2013, 68.)

Sitoutumista tuetaan hyvällä johtamisella. Yhteisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamisen kannalta on keskeistä, että johtaminen ja esimiestyö on hyvää. Yksi merkittävimmistä osa-alueista yritystoiminnassa on henkilöstön johtaminen. (Österberg 2014, 127.)

Esimieheen kohdistuu paljon erilaisia odotuksia. Odotukset tulevat monesta suunnasta, tämän persoonaan ja toimintaan. Erilaiset johtamisoppaat voivat myös luoda paineita sille, minkälainen esimiehen kuuluu olla ollakseen pätevä työssään. Johtamisteorioissa on kuvattu seuraavia hyvän johtajan piirteitä: oikeudenmukainen, jämäkkä, energinen, sosiaalinen, optimistinen jne. Jos joskus ajateltiin hyväksi esimieheksi synnyttävän, nykypäivän ajatus on sallivampi. Nykypäivän käsityksen mukaan esimieheksi voidaan kehittyä ja oppia, mutta se vaatii paljon tahtoa ja halua olla johtaja. (Lehto 2017)

Lehdon (2017) mukaan hyvä esimies on oikeudenmukainen ja kohtelee kaikkia työntekijöitään tasapuolisesti. Esimies selvittää konflikti- ja ristiriitatilanteet ajoissa. Esimies kannustaa alaisiaan, tukee ja huomioi – on tarvittavan lähellä, mutta sopivan etäällä.

**Palkkaus ja palkitseminen.** Palkitsemisella on oma roolinsa motivaatioon liittyvien tarpeiden täyttämässä. Se ei kuitenkaan ole sama asia kuin sitoutuminen ja motivoituminen (Hyppänen 2013, 120).

Yksi yritysten keskeisimpiä haasteita onkin onnistua luomaan sellaiset työtehtävät, työympäristö ja palkitsemisjärjestelmä, että työntekijät kokevat oman panoksensa ja yrityksen ja työn tuottaman vastikkeen olevan tasapainossa keskenään (Viitala 2014, 120).

Työltä ja työyhteisöltä odotetaan useimmiten kuitenkin muutakin kuin mahdollisimman hyvää hintaa tehdystä työstä. Sillä on arvoa ihmisen tarpeille ja itsensä toteuttamiselle. Työ tarjoaa ihmissuhteita ja ryhmän jäsenyyttä, mahdollisuutta tuntea itsensä arvostetuksi ja merkitykselliseksi. Rahapalkan vaikutus ja merkitys voivat vaihdella yksilöittäin. Toinen on valmis työskentelemään kehnoissakin työoloissa rahapalkan ollessa riittävän suuri. Toiselle taas esimerkiksi kehittymismahdollisuudet ja joustavuus ovat tärkeämpiä seikkoja kuin rahapalkan suuruus (Viitala 2014, 115). Palkka ei riitä yksinään työntekijöiden motiivointi keinona, mutta sillä on tärkeä oma sijansa asiassa. Se ei yksin ratkaise hyvän työntekijän saamista, mutta sillä voi olla vahvistava vaikutus poislähtöajatuksiin (Viitala 2014, 117).

Viitalan mukaan (2014, 120) palkitsemisen keinot voidaan ryhmitellä seuraavasti

- palkka ja palkkiot
- palkkaan verrattavat rahanarvoiset muut etuudet
- edustustili, ulkomaanmatkat, subventoidut harrastukset ym.
- terveyspalvelut
- viestitetty kiitos ja arvostus
- luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus
- joustavuus ja vapaus työaikojen, -paikan ja -tapojen suhteen
- lisähaasteet ja vastuut

Aineeton palkitseminen on tärkeää, vaikka se ei korvaa puutteita perus palkkausjärjestelmässä. Henkilö, joka tahtoo kehittyä ja edetä arvostaa esimiehen toimia, jotka auttavat uralla etenemiseen, ja sopiva palkitsemisen väline voi olla esimerkiksi palaute. Positiivinen palaute kannustaa henkilöä etenemään ja hän tuntee itsensä arvostetuksi. Rakentava palaute taas auttaa työntekijää kehittymään. (Hyppänen 2013, 133.)

**Kehittymismahdollisuudet.** Moni työntekijä odottaa työnantajaltaan kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia. Esimiehen tehtävä onkin löytää sopivat mahdollisuudet, kun työnteki-

jän ovat osaamiseltaan ja tarpeiltaan erilaisia. Elämänvaiheilla on myös suuri merkitys siihen, minkälaisilta tulevaisuuden odotukset ovat. Käsitteenä henkilöstön kehittäminen ei nykypäivänä vastaa enää tämän päivän osaamisen kehittämisen vaatimuksia ja luonnetta, koska henkilöstö korostuu kehittämiskotoimenpiteiden kohteena. Nykypäivänä ajatus on enemmänkin se, että jokainen työntekijä on itse vastuussa oman osaamisensa kehittämisestä, ja yrityksen vastuu on etenkin tukea prosesseja johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla (Hyppänen 2014, luku 5)

Henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen on yksi ihmisen sisäisistä motivaatiotekijöistä. Työnkuvan muuttaminen laaja-alaisemmaksi tai syventämällä erikoisosaamista vaativammaksi on yksi keino. Toisille vallan ja vastuun kasvu voi antaa hänen kaipaamaansa lisähaastetta. Luontainen paikka arvioida työntekijän kehittymistä pitkällä tähtäimellä on kehityskeskustelut. Jos työntekijällä on halua ja kiinnostusta kehittyä tai uusiin haasteisiin, esimiehen tehtävä on kannustaa ja tukea tätä löytämään uusia mahdollisuuksia organisaation sisällä (Hyppänen 2014, luku 5). Pitkän tähtäimen kehittymistä on luontevaa arvioida kehityskeskusteluissa. Toiset työntekijät viihtyvät ja sopivat hyvin nykyiseen työtehtäväänsä, mutta toisissa saattaa olla potentiaalia haasteellisempiin töihin. Esimiehen tehtävä on tukea ja auttaa löytämään organisaation sisältä uusia haasteita. Esimiehen onnistuessa, näin vältetään myös työntekijän hakeutuminen uusiin haasteisiin yrityksen ulkopuolella (Hyppänen 2013, 127).

Osaamisen kehittämisen menetelmien kirjo on laaja. Yleisimmin käytettyjä kehittämismenetelmiä ovat koulutukset. Sen lisäksi menetelmiä ovat itseopiskelu, mentorointi, työkierto, kurssit, palaverit, coaching, työtehtävien laajentaminen ja työryhmyöskentely (Hyppänen 2013, luku 4).

**Työnantajamielikuva.** Työnantajamielikuva muodostuu muiden näkemyksistä siitä, millainen yritys on työnantajana. Näkemykset siirtyvät ihmiseltä toiselle ja mielikuvia syntyy kaikissa vuorovaikutustilanteissa yrityksen kanssa. (Työnantajakuva – 5 syytä panostaa 2017)

On yleistä, että yrityksen panostavat ulkoiseen työnantajamielikuvaan enemmän kuin sisäiseen kulttuuriin. Työnantajakuvan rakentaminen tapahtuu ensisijaisesti markkinoinnillisesta näkökulmasta eikä yrityksen vahvuuksia hyödyntäen. Tämä mahdollistaa riskin sille, että ulkoinen ja sisäinen työnantajakuva eivät ole tasapainossa. Innokkaita hakijoita tunnetun brändin vuoksi löytyy, mutta vaihtuvuus kahden ensimmäisen vuoden aikana on todella suurta. (Rossi 2012, 26.)

## **4 Exit management prosessin suunnittelu ja toteuttaminen**

Tässä luvussa kuvataan produktien luomiseen vaikuttaneita seikkoja. Produktien suunnittelussa ja valmistuksessa on käytetty aiheisiin liittyvää teoriaa ja sovellettu sitä sopimaan toimeksiantajan toimintatapoihin ja tarpeisiin.

Luvussa käsitellään myös toimeksiantajayrityksen lähtötilannetta, mikä myös toimi pohjana valmistamilleni tuotteille.

### **4.1 Lähtötilanne**

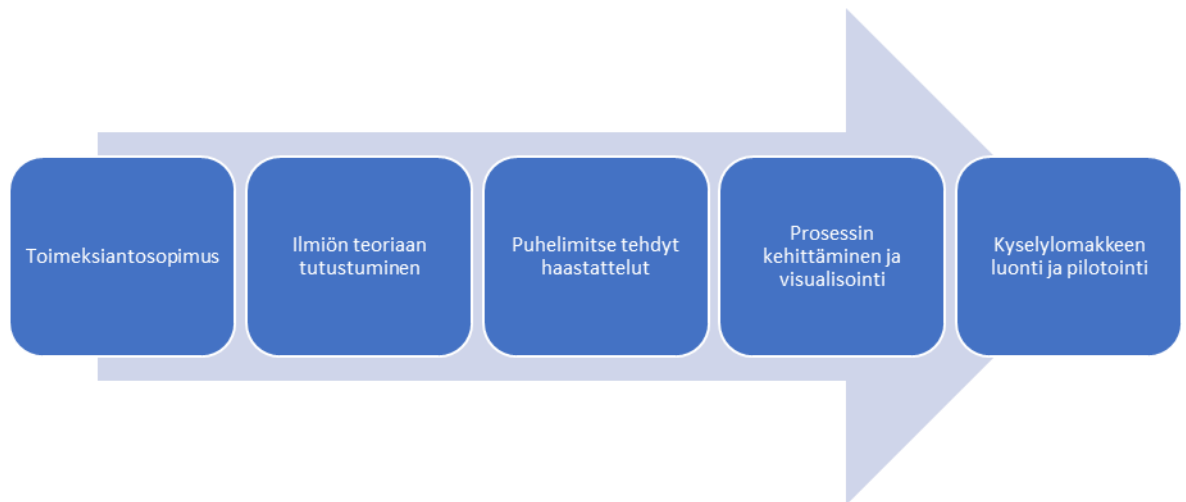
Sain toimeksiannon HR:ltä elokuussa 2019. Opinnäytetyösuunnitelma oli valmis syyskuun puolivälissä. Tämän jälkeen aloin tutustumaan aiheesta löytyvään teoriaan ja kyselin aiheesta yleisesti työpaikallani. Kaikki esimiehet, kenen kanssa keskustelin, kertoivat tehneensä suullisia lähtöhaastatteluita, kun ovat vastaanottaneet irtisanoutumisilmoituksia. Nämä lähtöhaastattelut eivät olleet systemaattisia tai niistä ei kerätty tietoa mihinkään. Vain murto-osa näistä päättyy aluepäälliköiden tai johdon tietoon. Produktini vastaa ehdottomasti toimeksiantajan tarpeita. Kohdeyrityksen menneisyydessä on ollut käytössä suullinen lähtöhaastattelu, josta on fuusioitumisen yhteydessä luovuttu. Osa esimiehistä jotka tekevät suullisia lähtöhaastatteluita, ovat niitä jotka ovat työskennelleet kohdeyrityksessä ajalla jolloin lähtöhaastatteluja tehtiin.

Toimeksiannon toiveena oli kyselylomakkeen olevan selkeä ja yksinkertainen, rasti ruutuun periaatteella täytettävä ja tämän lisäksi 1-2 avointa kysymystä.

Vaihtuvuus on suurinta osa-aikaisten työntekijöiden keskuudessa, jotka työskentelevät pääsääntöisesti asiakaspalvelussa tai lapsiparkissa. Esimiestehtävissä tai johdossa työskentelevien keskuudessa vaihtuvuus on vähäistä tai sitä ei ole juuri ollenkaan.

### **4.2 Aikataulu ja työn kulku**

Sain toimeksiannon yritykseltä elokuussa 2019. Opinnäytetyösuunnitelma oli valmis syyskuussa 2019. Opinnäytetyöni valmistumisajankohdaksi asetettiin tammikuu 2021. Työni ei edennyt suunnitellussa aikataulussa.



Kuvio. Työn kulku

Aloitin työni tutustumalla teoriaan exit management prosessista ja lähtöhaastattelusta. Teoriaa oli saatavilla niukasti suomenkielisistä lähteistä, mutta englanniksi löytyi huomattavasti enemmän.

Tämän jälkeen aloitin tekemään puhelimitse haastatteluja kohdeyrityksen esimiehille. Haastattelut eivät olleet opinnäytetyössäni varsinaisia lähteitä, vaan niiden tarkoitus oli toimia pohjana tuotteilleni. Haastatteluilla tahdoin esimiesten näkemyksiä ja mielipiteitä vaihtuvuuden syistä. Haastatteluissa ei ollut ennalta mietittyjä strukturoituja kysymyksiä. Haastattelut toteutettiin avoimena keskusteluna. Haastateltavista yksi oli toiminut työsuhteensa aikana usean toimipisteen esimiehenä ja nykyään aluepäällikkönä, yksi oli ryhmäliikunnanohjaajien esimies ja kaksi muuta työskenteli tällä hetkellä toimipisteiden esimiehinä.

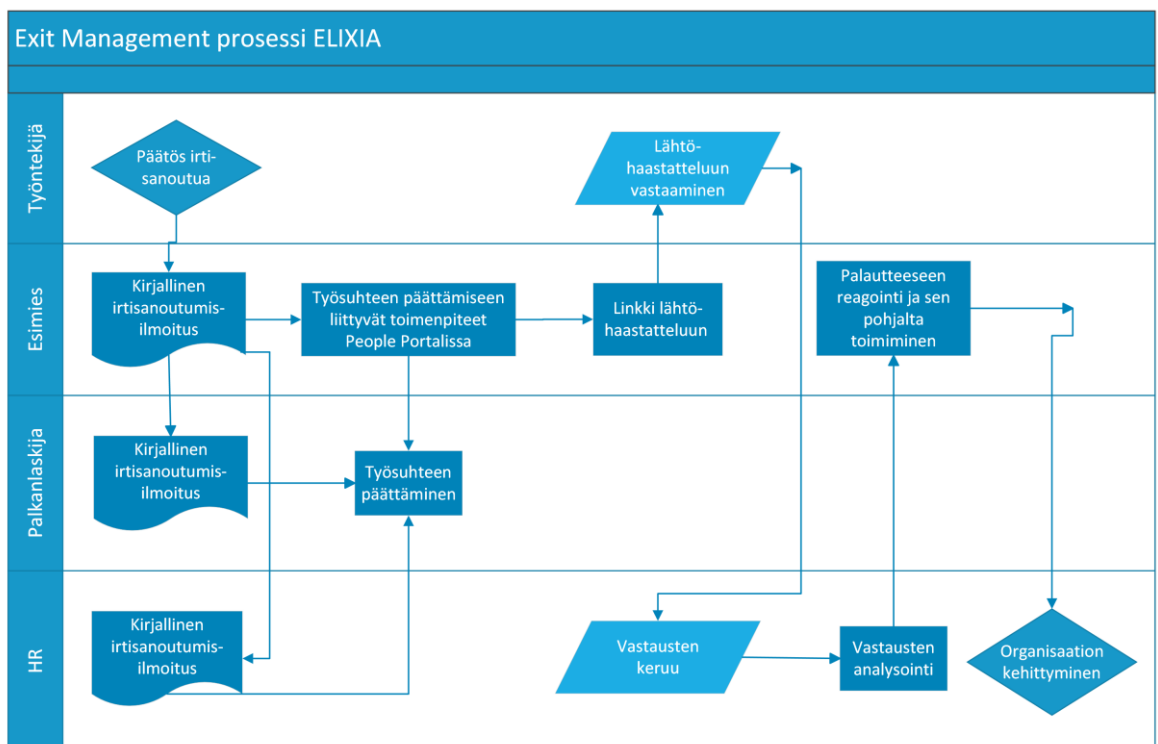
Seuraavaksi aloitin tutustumisen olemassa oleviin prosesseihin ja ohjeistuksiin, jota yrityksestä löytyi liittyen työsuhteen päättymiseen. Sain tietooni myös luvut kohdeyrityksen vaihtuvuudesta. Prosessia ei ole aikaisemmin visualisoitu, vaan toimenpiteet irtisanoutumisilmoituksen jälkeen on kuvattu olemassa olevaan Esimiesoppaaseen. Prosessiin lisättiin lähtökyselyyn liittyvät kohdat. Prosessin visualisoinnin jälkeen pyysin palautetta ja kommentteja kohdeyrityksen palkanlaskijalta ja HR:ltä. Tein palautteen pohjalta korjaukset prosessiin.

Aloitin kyselylomakkeen työstämisen viimeisenä. Kyselylomakkeen pohjana toimi teoria vaihtuvuuden syistä ja tekemät haastattelut kohdeyrityksessä. Ensimmäinen versio kyselylomakkeesta tehtiin paperisena. Lomakkeen ensimmäisen version ollessa valmis, toimitin sen kohdeyrityksen HR:lle pilotoitavaksi. Tämän jälkeen yksi kohdeyrityksen esimies pilotoi lomakkeen. Pilotoinnin jälkeen tein lomakkeeseen korjauksia saadun palautteen pohjalta. Viimeisenä vein kyselyn paperiversiosta sähköiseen Lyyti-järjestelmään.

### 4.3 Produkti 1 (prosessi)

Koska kyseessä on yritys, jossa on monia toimipisteitä ja lukuisia esimiehiä, päädyin prosessimaiseen toimintatapaan. Toimeksiantajayrityksessä on selkeät prosessi ja rutiinit, kuinka toimia työntekijän lähtiessä. Yksittäiset muutokset eivät pitäisi olla suuri asia omaksua näihin.

Prosessi alkaa työntekijän tai esimiehen päätöksestä päättää työsuhde. Kohdeyrityksessä sovellettava yhden kuukauden irtisanomisaika pätee molempiin tilanteisiin, irtisanoutumiseen sekä irtisanomiseen. Useimmiten kyseessä on kuitenkin työntekijän oma päätös irtisanoutua. Prosessissa on kuvattu tilanne, jossa työntekijä itse päättää irtisanoutua. Prosessi on täysin sama lähtöhaastattelun kannalta, mikäli aloite irtisanomisesta tulee työnantajan puolelta.



Kuvio 2. Exit management prosessi ELIXIA

Esimies vastaanottaa irtisanoutumisilmoituksen ja pyytää tämän myös kirjallisesti. Esimiehen on tärkeää tässä vaiheessa kartoittaa suullisesti lähdön syistä ja kertoa tulevasta kyselylomakkeesta. Esimies kertoo, miksi kysely tehdään ja minkä takia siihen on tärkeä vastata.

Esimiehen vastuulla on toimittaa dokumentti kirjallisesta irtisanoutumisilmoituksesta käytössä olevaan HR-järjestelmään (PeoplePortal). Dokumentin tallennuksen jälkeen tieto irtisanomisan alkamisesta lähtee automaattisesti palkanlaskijalle.

Kyselylomake on sähköisessä Lyyti-järjestelmässä. Esimies lähettää kutsun kyselyyn, valmiin saatetekstin kera, joka löytyy yrityksen esimiesoppaasta työsuhteen päätyminen – osiosta. Saateteksti on muotoiltu niin, ettei siitä jää käsitystä, että työntekijä vastaisi omalle esimiehelleen. Alkuperäinen suunnitelma oli HR:n lähettävän kyselylinkki, mutta muu- timme suunnitelmaa käytännön syistä.

Sovimme kohdeyrityksen HR:n kanssa, ideaalin vastausajan olevan 2-4 viikkoa irtisanou- tumisesta. Esimies näkee poislähtevää työntekijää kuitenkin koko irtisanoutumisajan, jo- ten tämän on luonnollista muistuttaa kyselyyn vastaamisesta. Kun kyselyyn tulee vastata 2-4 viikon päästä kirjallisesta irtisanoutumisilmoituksesta, taataan myös työntekijän pääsy yrityksen intranettiin.

Kyselyyn vastaamisen jälkeen, tiedon kerää ja kokoaa kohdeyrityksen HR. Hän on myös vastuussa tiedon hyödyntämisestä tulevaisuudessa.

#### **4.4   Produkti 2 (kyselylomake)**

Tässä luvussa kuvaan lähtökyselylomakkeen luontia ja esittelen ne visuaalisesti. Peruste- len myös, miksi kyseisiä kysymyksiä kysytään. Jokaisen kysymyksen kohdalla on tehty perusteellista harkintaa kysymyksen tarpeellisuudesta ja vastauksen hyödyntämiskelpoi- suudesta.

Kyselylomake kattaa kaikki työsuhteeseen liittyvät seikat. Jokaisesta aiheesta on 2-3 ky- symystä. Kysymykset tulee laatia huolella, sillä kysymysten muoto on yksi suurimmista virheiden aiheuttajista (Heikkilä 2014, 45). Kyselylomake on laadittu noudattaen Heikkilän (2001, 47) kyselylomakkeen hyviä tunnusmerkkejä.

Kyselylomakkeen kysymykset tulee muotoilla tavalla, jota kohderyhmä ymmärtää. Kohde- ryhmän tuntemus on tämän vuoksi tärkeää. Kysymykset tulee esittää järjestyksessä, jossa on havaittavissa jokin juoni (Vilkka 2015, luku 4). Tämän vuoksi kyselylomakkeessani ky- sytään ensimmäisenä vastaajan perustietoja. Varsinaiset kysymykset alkavat rekrytoinnin ja perehdytyksen laadusta ja etenevät loogisessa aikajärjestyksessä, päättyen avoimeen kysymykseen. Avoimien kysymysten avulla voidaan saada vastauksia, jotka olisi muuten voineet jäädä saamatta, esimerkiksi hyviä ideoita tai tarkempaa palautetta. Avoimet ky- symykset voivat kuitenkin houkutella jättämään vastaamatta ja niiden luokittelu saattaa olla haastavaa. Avoimet kysymykset kannattaa jättää kyselylomakkeen loppuun ja vas- taukselle tulee olla tarpeeksi tilaa (Heikkilä 2014).

Samaa aihealuetta koskevat kysymykset on ryhmitelty kokonaisuuksiksi. Kyselylomakkeessa on käytetty strukturoituja kysymyksiä ja yhtä avointa kysymystä. Avoimen kysymyksen tarkoitus on saada spontaaneja kommentteja liittyen työsuhteeseen, eikä vastausvaihtoehtoja ole annettu.

Kyselylomakkeessani vastausvaihtoehtoina on käytetty viisiportaista Likertin asteikkoa. Asteikko on täysin erimieltä – eri mieltä – ei mieltä – ei eri eikä samaa mieltä – samaa mieltä – täysin samaa mieltä. Vastausvaihtoehtoa ”ei eri eikä samaa mieltä” kohtaan on osoitettu myös kritiikkiä. Karjalainen (2015) kehottaa tutkijaa tiedostamaan, että tämän vaihtoehdon olemassaolo saattaa tuntua joidenkin vastaajien mielestä houkuttevalta, koska tällöin ei tarvitse juurikaan pohtia kysymystä. (Karjalainen 2015, 22.)

Kysely-, havainnointi- tai haastattelulomake tulee aina testata ennen varsinaisen aineiston keräämistä. Testauksella ei tarkoiteta pelkästään sitä, että joku vastaa kyselyyn ja tutkija tämän jälkeen arvioi, vastaamisen onnistumisen. Arvioinnin kohteena tulee olla kysymysten, vastausohjeiden, vaihtoehtojen toimivuuden ja kyselylomakkeen pituus ja vastausajan kohtuullinen pituus (Vilka 2015, luku 4).

Ensimmäisen valmiin version toimitin kohdeyrityksen HR:lle ja hän antoi tästä palautteen, jonka perusteella tein korjauksia lomakkeeseen. Korjauksia tehtiin muutamaaan kysymykseen, jossa oli kysytty kahta asiaa yhdessä kysymyksessä, eikä vastaaja tietäisi kumpaan vastaa. Sain kyselylomakkeen kysymysten järjestyksestä positiivista palautetta.

Korjatun version lähetin seuraavaksi kohdeyrityksessä toimivalle esimiehelle. Hän kommentoi kyselyn olevan sopivan mittainen, eikä antanut muuta palautetta.

Tämän jälkeen kysely vietiin sähköiseen Lyyti-järjestelmään. Kokeilemme yhdessä kyselyyn vastaamista myös luodun linkin kautta.

Lyyti-palvelu on verkkopohjainen tapahtumanhallintajärjestelmä. Lyyti-palvelu sisältää esimerkiksi palaute-, analytiikka- ja integraatio-ominaisuuksia. Lyytin kyselytyökalulla voi laatia kyselyn ilman erillistä kyselyohjelmaa. Kyselyn pystyy luomaan hyödyntäen avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai pudotusvalikkoja. Kyselyn linkin voit lähettää omaa kutsukanavaa pitkin avoimena linkkinä tai kohdentaa esimerkiksi tapahtumasi ilmoittautuneille tai vain paikalla olleille. (Lyyti, 2020.)



#### 4.4.1 Kyselylomakkeen saate

Hyvin ja huolellisesti laaditut saate ja vastausohjeet motivoivat työntekijää vastaamaan haastatteluun. Tilanne saattaa olla lähtevälle työntekijälle epämukava, joten saatteesta tulee tulla selkeästi ilmi, mihin tietoa kerätään ja kuka sitä käsittelee. (Vilka & Airaksinen 2003, 59.) Kirjallisen ja suullisen saatteen perusteella vastaaja tietää, mihin tarkoitukseen hän tietojaan ja mielipiteitään antaa ja mihin hänen antamiaan tietoja käytetään. Saadun tiedon perusteella vastaaja voi tehdä päätöksen tutkimukseen vastaamisesta tai vastamatta jättämisestä.

Tein saatetekstistä tarkoituksella lyhyen. Saatteesta tulee ilmi, mihin tarkoitukseen tietoja kerätään ja että ne käsitellään luottamuksellisesti. Kyselylomakkeessa käytettävä saate löytyy alta.

**Hei!**

*Olemme vastaanottaneet tiedon työsuhteesi päättymisestä.*

*On aika toteuttaa ELIXIAN lähtökysely ja kerätä lähteviltä ELIXIALaisilta arvokasta palautetta toimintamme edelleen kehittämiseksi.*

*Toivomme, että haluat osallistua ELIXIAN kehittämiseen ja vastaat kyselyyn. Pääset suoraan kyselyyn klikkaamalla alla olevaa linkkiä. Linkki on voimassa työsuhteesi viimeiseen päivään saakka.*

*Kyselyyn voit vastata anonymisti ja vastauksesi käsitellään täysin luottamuksellisesti. Voit halutessasi vastata kyselyyn myös nimelläsi. Linkki on henkilökohtainen, ja on tarkoitettu vain sinun vastauksiasi varten.*

*Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Lämpimät kiitokset vastauksestasi!*

*Onnea uusiin haasteisiin,*

*ELIXIA*

#### 4.4.2 Perustiedot ja työtehtävät

Ensimmäisessä osiossa kysytään työntekijän perustietoja ja työtehtävää. Kaikkiin perustietoihin vastaaminen on vapaaehtoista yrityksen koon ja anonymiteetin säilyttämisen vuoksi vastaajan niin tahtoa. Osa työntekijäryhmistä on niin pieniä ja vaihtuvuus on niin alhaista, että pelkkä tämä tieto saattaisi paljastaa vastaajan. Perustiedot – osion kysymykset ovat monivalintakysymyksiä.

Kysymys kotikeskuksesta koskee toimipaikkaa, jossa työntekijä on työskennellyt. Kotikeskus kysymyksellä, saadaan vastaus siihen, kuka kyseisen työntekijän esimies on ollut. Mikäli vastaaja kertoo kotikeskuksensa, tämän avulla voidaan kehittää tai antaa kiitosta kyseessä olevalle esimiehelle.

Kysymys vastaajan sukupuolesta päätettiin jättää kyselylomakkeeseen. On aiheellista pohtia, onko sukupuoli perusteltu kysymys, vaikka se on totuttakin useissa kyselylomakkeissa näkemään. Koin kuitenkin mielenkiintoiseksi, että koetaanko esimerkiksi palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät asiat samoin, riippumatta sukupuolesta.

#### **4.4.3 Rekrytointi ja perehdytys**

Rekrytointia ja perehdytystä määrittelevissä kysymyksissä on kiinnitetty huomiota viestintään rekrytinnin aikana ja siihen, onko työstä ja yrityksestä saatu tarpeeksi tietoa jo rekrytinnin aikana. Laadukas ja riittävä perehdytys luo pohjan kestäväälle työsuhteelle. Epäonnistunut rekrytointi työntekijän näkökulmasta voi johtaa tyytymättömyyteen jo työn alkessa, tai jos perehdytyksen aikana selviää, ettei työpaikka ole vastannut sitä kuvaa minkä on rekrytinnin aikana siitä saanut. Kysymyksillä koskien rekrytointia ja perehdytystä on tarkoitus saada selville, onko niiden toteutustapa onnistunut vai vaikuttanut negatiivisesti työntekijän työsuhteeseen.

#### **4.4.4 Esimiestyö ja johtaminen**

Esimiestyö ja johtaminen-osion kysymyksillä etsitään vastauksia esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen toimivuuteen, tasa-arvoiseen kohteluun ja palautteen saantiin.

#### **4.4.5 Palkkaus ja palkitseminen**

Liikunta-alalla ei ole työehtosopimusta, paitsi jos henkilö työskentelee julkisella puolella, jossa työehtosopimus on pakollinen. Tämä tarkoittaa että, osapuolten sopimusvapautta rajoittavat ainoastaan työaika- ja vuosilomalaki sekä työlainsäädännön ehdottomat säännökset, sopimusoikeudelliset säännökset ja työ sopimuslaissa säädetyt kohtuuttoman sopimusehdon säädökset. (Bruun & Von Koskull 2012, 151-152)

Liikunta-alan palkkaus on ollut aika ajoin esillä, esimerkiksi Helsingin sanomat kirjoitti siitä vuonna 2014. Artikkelissa on mainittu muun muassa nämä palkkaukseen liittyvät ongelmat:

- ei ikä- tai kokemuslisiä
- palkoista puhuminen on vaikeaa ja voi johtaa töiden loppumiseen

- sunnuntai- ja pyhäkorvauksia kierretään jakamalla palkka kahteen osaan esim. tunnin suunnittelu ja ohjaus, ainoastaan ohjausosuudesta maksetaan kaksinkertainen palkka - bonuksiin tai provisioihin perustuvia palkkauksia esim. tunnin osallistujamäärästä riippuvia tuntipalkkoja (Helsingin sanomat 2014).

Palkkaus ja palkitseminen – osion kysymyksillä kartoitetaan niiden mahdollista merkitystä työntekijän lähtöpäätökseen. Rahapalkan merkitys yksilölle voi vaihdella suurestikin, mutta palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu paljon muitakin seikkoja. Sopivatko työajat elämäntilanteeseen? Oliko työsuhde-etuudet kattavat? Palkkaukseen liittyvät asiat voivat vaikuttaa oleellisesti työntekijän halukkuuteen jäädä yritykseen. Palkkaus ja palkitseminen osiossa kysytään, onko palkka vastannut työn vaativuus tasoa, onko palkka koettu riittäväksi ja onko työsuhde-etuudet olleet riittävät.

Kohdeyrityksessä työterveyshuollon piiriin kuuluvat henkilöt, jotka työskentelevät yrityksessä päätoimisesti. Tämän vuoksi ensin on esitetty kysymys siitä, kuuluuko työterveyshuollon piiriin vai ei. Näin estetään tilanne, jossa kysymyksessä olisi kaksi erillistä kysymystä, jolloin vastaaja ei välttämättä tietäisi kumpaan vastaa. Vilkan (2007, 71) mukaan kysymyksissä tulee välttää ja-, sekä-, sekä-että- ja tai-sanoja.

Valtaosa haastattelemistani esimiehistäni kertoi olleensa tilanteessa, jossa palkkaus on aiheuttanut työntekijän lähtemisen. Tilanteissa esimiehet eivät ole voineet vaikuttaa palkkaukseen, eikä työntekijällä ole ollut mahdollisuutta esimerkiksi ikä- tai kokemuslisiin.

#### **4.4.6 Kehittymismahdollisuudet**

Kehittymismahdollisuudet-osion kysymyksillä kartoitetaan, vastasivatko tarjolla olevat koulutukset työntekijöiden tarpeita ja koettiin ne sopiviksi oman kehittymisen kannalta. Sen lisäksi selvitetään, koettiin niihin ilmoittautuminen ja osallistuminen helpoksi. Osio sisältää myös kysymykset kehityskeskusteluista, onko niitä pidetty säännöllisesti ja ovatko ne tuottaneet työntekijälle toivottua arvoa. Eräs haastattelemanani esimies kertoi kokeneensa etenemismahdollisuudet kohdeyrityksessä hyviksi ja selkeäksi.

#### **4.4.7 Työnantajamielikuva**

Suosittelisiko lähtevä työntekijä kohdeyritystä työnantajalleen? Työnantajamielikuva osion kysymykset kartoittavat sitä, kuinka todennäköisesti lähtevä työntekijä suosittelisi kohdeyritystä ystävälleen ja vastasivatko kohdeyrityksen arvot arkea työpaikalla. Valtaosa haastattelemistani esimiehistä suosittelisi kohdeyritystä ystävälleen ja heidän kokemus työnantajasta oli positiivinen. Yrityksen työnantajamielikuvaa voi suorittaa työnantajamieli-

kuvatutkimuksilla. Lähtökysely on hyvä hetki mitata sitä. Jos yritys saa työnantajamielikuivatutkimuksista huonoja tuloksia, voi sillä olla negatiivinen vaikutus työvoiman saantiin. Yritys, jolla on hyvä työnantajamielikuva, voidaan ajatella olla haluttu työnantaja ja sitä kannattaa tavoitella sen vuoksi, ettei häviä kilpailua osaavasta työvoimasta. Sen hetkinen taloudellinen tila ja vastaajan oma arvomaailma heijastuu usein vastauksista. Tulosten analysoinnilla saadaan myös tietoa kokemusten sukupolvien välisistä eroista. (Valvisto 2005, 22–27.)

#### **4.5 Produkti 3 (esimiehen ohje)**

Esimiehellä on tärkeä rooli lähtökyselyn onnistumisen kannalta. Esimies toimii henkilönä, joka vastaanottaa irtisanoutumisilmoituksen ja on vastuussa siihen liittyvistä toimenpiteistä. Esimiehen on näin ollen tärkeää suullisen lähtöhaastattelun yhteydessä kertoa linkin saapumisesta ja avata sen syitä ja merkityksellisyyttä tulevaisuuden kannalta. Tämä välittää myös positiivista yrityskuvaa kohdeyrityksestä, osoittamalla olevansa valmis ottamaan vastaan palautetta työsuhteen ajalta ja sen päättymisen syistä.

Esimiehen roolissa työskentelevän on tärkeää ymmärtää miten kyselyn tuloksia voi hyödyntää, jotta hän pystyy parhaalla mahdollisella tavalla motivoimaan lähtevää työntekijää vastaamaan kyselyyn. On myös esimiehen vastuulla, että lähtevällä on asiaa koskeva tieto, jotta tällä on kiinnostusta kyselyä kohtaan. Tämän vuoksi produktin toisena tuotoksena tein ohjeet esimiehille. Ohjeet löytyvät kohdeyrityksen esimiesoppaasta.

Vakiintuneesta asioiden esittämistavasta kannattaa pitää kiinni, koska ihmiset ovat tottuneet löytämään informaation tutusta paikasta, tässä tapauksessa kohdeyrityksen esimiesoppaasta, joka on kaikille esimiehille tuttu paikka etsiä infoa ja sitä käytetään ahkerasti.

Kohdeyrityksessä olemassa olevasta esimiesoppaasta löytyy ohjeet esimiehelle koskien työsuhteen päättämiseen liittyviin toimenpiteisiin. Lisäyksenä työsuhteen päättämiseen liittyviin toimenpiteisiin lisättiin kohta lähtöhaastattelukyselystä ja kuvio, joka havainnollistaa esimiestä sen eteenpäin viemisestä työntekijälle.



Kuvio 13. Esimiehen ohjeistus linkin käytöstä

Kohdeyrityksen Esimiesoppaasta löytyy kohta ”Työsuhteen päättäminen ja työtodistus”, joten lisäys lähtöhaastattelusta oli luonteva lisätä tämän kohdan jatkoksi.

### 6.3 ELIXIAN LÄHTÖHAASTATTELUKYSELY

Kun edellä mainitut työsuhteen päättämiseen liittyvät toimenpiteet on hoidettu, on aika lähettää lähtevälle työntekijälle linkki ELIXIAN lähtöhaastattelukyselyyn.

Roolisi on tärkeä kyselyn vastaamisasteen kannalta. Muistathan siis kertoa, miksi kyselyyn on tärkeä vastata ja muistutat tarvittaessa kyselystä.

Kyselyn saateteksti ja linkki löytyvät Manager sitelta HR lomakkeiden ja pohjien alta. Kopioi saateteksti sellaisenaan ja toimita se linkin kanssa lähtevälle työntekijälle. Kyselyyn voi vastata työsuhteen viimeiseen päivään asti.

# **ELIXIA**

Kuvio 14. Esimiesopas lähtöhaastattelukysely

## 5 Pohdinta

Toteutin kehityskohteen toiminnallisen opinnäytetyön menetelmin, koska varsinaisia tutkimuskysymyksiä ei voinut tapauksessani esittää. Tunnusmerkkinä toiminnalliselle opinnäytetyölle on sen lopputuloksena syntyvät tuotteet, eli tässä työssä kyselylomake, visualisoitu prosessi ja esimiehen ohje. Pohdinta on eri asia tehdä toiminnallisesta opinnäytetyöstä, jossa tutkimuksen tuloksia ei ole esimerkiksi numeerisena eikä niitä voi analysoida samalla tavoin kuin opinnäytetyössä, jossa on tehty tutkimus.

### 5.1 Tuotteen hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen

Tuotteiden luonti onnistui mielestäni hyvin. Niitä tehdessäni viitekehitys oli niin vahvasti takaraivoissa, että kysymysten luonti osoittautui suhteellisen helpoksi. Tuotteet tulevat kohdeyrityksessä suoraan käyttöön. Uskon toimeksiantajan saavan lomakkeen avulla hyödyllistä ja mielenkiintoista palautetta lähteviltä työntekijöiltä ja tämän avulla toimintaa voidaan kehittää.

Työni oli valmis lomakkeen sähköiseen järjestelmään viennin jälkeen. En ole mukana näkemässä tai analysoimassa vastauksia, joita lomakkeen avulla saadaan. Tämä jättää mahdollisuuden jatkotutkimukselle tulevaisuudessa. Mikäli vastauksista ilmeni esimerkiksi perehdytyksessä olevan kehittämisen varaa, voisin tehdä siihen liittyen jatkotutkimusta.

Opinnäytetyöstäni syntyneet tuotteet tulevat käyttöön syksyllä 2020 sellaisenaan, kun ne on työssä kuvattu.

Tulevaisuudessa prosessia tulisi mahdollisesti automatisoida. Nykyinen prosessi jättää paljon esimiehen vastuulle. Jos esimies ei muista tai osaa kertoa lähtevälle työntekijälle miksi kyselylomakkeeseen vastataan tai miksi saadut vastaukset ovat tärkeitä kohdeyritykselle, saattaa työntekijä jättää vastaamatta. Esimiehen täytyy myös muistaa lähettää saatteella varustettu linkki lähtevälle työntekijälle. Toivon siis, että tulevaisuudessa prosessiin pystyttäisiin automatisoimaan edellä kuvatut kohdat. Tällä välttyttäisiin esimerkiksi toimipistekohtaisilta eroilta, kun riippumatta esimiehestä – kaikki saisivat kutsun lähtöhaastattelukyselyyn samaan aikaan ja samasta paikasta.

Lähtöhaastattelukyselyyn on mahdollisuus vastata täysin anonyyminä. Tätä pohdin pitkään, koska koin osan taustatiedoista tärkeinä saatujen vastausten analysoinnin kannalta. Toiveissani oli esimerkiksi toimipaikan eli kotikeskuksen pakollisuus taustatiedoissa. Tällä olisi voinut olla merkitystä esimerkiksi esimiesten kehittämisessä tai kiitoksen antamisessa

hyvästä työstä. Vaihtuvuus on kuitenkin toisinaan niin pientä, ettei anonymiteetti olisi näissä tapauksissa ollut taattua, mikäli toimipaikka olisi ollut pakollinen. Loppu viimein päädyimme kohdeyrityksen HR:n kanssa siihen, että lisäsimme taustatietojen määrää, mutta kaikki ovat vapaaehtoisia. Toisaalta, kun pakotteita taustatiedoissa ei ole, se voi vaikuttaa positiivisesti vastausten rehellisyyteen ja avoimuuteen. Mahdollisesti kohdeyrityksen kasvaessa tai muutoin tätä voidaan myös kehittää tulevaisuudessa.

Esimies vai esihenkilö? Yhdenvertaisuus työpaikoilla on aihe, joka on esillä jatkuvasti enemmän. Mietin käyttäväni kyselylomakkeessa termiä esihenkilö, esimiehen sijaan, mutta päädyin esimieheen sen vuoksi että se tuntuu olevan kohdeyrityksessä vakiintuneempi kuin esihenkilö. Kohdeyrityksen rekrytointi-ilmoituksissa, arkikielessä ja muissa tilanteissa törmäsin ainoastaan termiin esimies. Esihenkilön käyttäminen kyselylomakkeessa olisi pahimmillaan voinut johtaa siihen, ettei vastaajalla ole varmaa käsitystä kenestä kysytään. Mahdollisesti tämä on muuttunut yrityksessä tulevaisuudessa, jolloin termiä esihenkilö voisi käyttää kyselylomakkeessa.

Lähtökyselyn käyttöönoton jälkeen suosittelisin yritykselle suullisen lähtöhaastattelun lisäämistä prosessiin ennen kyselylomaketta. Prosessiin olisi hyvä lisätä kohta, jolloin esimies tekee suullisen lähtöhaastattelun lähtevälle työntekijälle. Lähtöhaastattelussa saataisiin enemmän tietoa siitä, minkä vuoksi työntekijä päätyi lähtemään yrityksestä. Opinnäytetyössä valmistuneella kyselylomakkeella saadaan palautetta siitä, mikä työsuhteen aikana toimi ja mikä ei, mutta ei välttämättä vastausta yksittäisen työntekijän lähtöpäätöksen taustalta. Kohdeyrityksen esimiesten määrä ei ole niin suuri, että suullisten lähtöhaastatteluiden lisääminen prosessiin tai niiden jalkauttaminen käytäntöön olisi mahdottoman työlästä. Toki pohdin sitä, että jokainen esimies ei välttämättä ole ideaali tai parhaimmillaan tilanteessa, jossa tehdään lähtöhaastattelua. Niin työntekijä kuin esimieskin saattavat kokea työntekijän poislähdön yhteydessä epämieluisia tunteita, ja se vaatii esimieheltä kokemusta ja osaamista, jotta lähtöhaastattelu on lähtevälle työntekijälle mieluisa kokemus. Mikäli suullinen lähtöhaastattelu tulisi käyttöön yrityksessä, jonkinlainen koulutus yhteisesti kaikille yrityksen esimiehille olisi paikallaan.

## **5.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessin alkaessa 2019 syksyllä, ymmärsin hyvin nopeasti käsitykseni prosessista olleen kovin kaukana todellisuudesta. Muistan opinnäytetyöohjaajani kommentoineen työn kirjoittamisen olevan huomattavasti sujuvampaa, kun sitä tekee yhtäjaksoisesti ja siihen paneutuneesti. Otin töistä vain kaksi erillistä viikkoa opintovapaata työtä varten, ja eihän se riittänyt. Työ tuli oikeastaan valmiiksi viimeisen kuukauden aikana ennen palautusta, johtuen todennäköisesti juuri ohjaajani vinkistä työn tekemiseen. Minulla oli vih-

doin aika ja rauha paneutua ja kirjoittaa työtä, vailla suuria keskeytyksiä tai työpäiviä. Aikaansaaminen ruokki tekemistä ja se ei tuntunut enää yhtään niin haastavalta. Mistä se aika ja rauha sitten tuli? Oikeaa hetkeä voi odottaa loppuelämänsä sen tulematta ja kirjoitusprosessin aikana ajattelinkin, ettei se varmaan koskaan tule.

Priorisoinnista ja ajankäytöstä se oli kiinni. Kun kalenterin järjesti järkeväksi ja aikaa raivasi siihen, mihin sitä haluaa käyttää, sieltä sitä tuli. Voisin sanoa kehittyneeni ajankäytössä ja asioiden priorisoinnissa, mutta se on vielä ehkä aikaista sanoa. Voi ajatella haasteen tiedostamisen olevan edellytys kehitykselle.

Koin haastavaksi viitekehyksen valitsemisen kyselylomaketta varten. Minulla meni useampi viikko ymmärtää ja hahmottaa, miten perustelen valitsemani kysymykset. Kun aloin tutkimaan henkilöstön vaihtuvuutta teorian näkökulmasta, alkoi kokonaisuus hahmottumaan. Näkökulma, jonka pohjalta loin lomakkeen, oli perehdytys ja rekrytointi, esimiestyö ja johtaminen, palkkaus ja palkitseminen ja kehittymismahdollisuudet. Jälkikäteen ajateltuna, näkökulma olisi voinut olla hieman suppeampi. Aihealueita oli niin monta, että niihin perehtyminen olisi voinut olla vielä syvempää.

Opinnäytetyötä tehdessä opin paljon lähtöhaastatteluista sekä -kyselyistä. Aihe ei ollut entuudestaan tuttu muuten kuin hyvin pintapuolisesti, suullisten lähtökartoituskeskusteluiden kautta omasta työstä. Ymmärsin myös lähtöhaastattelun pitävän sisällään asioita koko työsuhteen ajalta, ei ainoastaan hetkeltä, jolloin työntekijä on päättänyt lähteä.

Kehityin matkan varrella myös esimiehenä. Tulevaisuudessa teen varmasti vielä enemmän itsereflektointia työntekijän lähtiessä. *”Irtisanoudun koska lähden opiskelemaan”* – olisinko voinut estää lähtöpäätöksen joustavimmilla työajoilla tai tukemalla paremmin lähtevän kehittymistä yrityksen sisällä?



## Lähteet

Bruun, N. & Von Koskull, A. 2012. Työoikeuden perusteet. Talentum. Helsinki.

Businessballs 2015. Exit interviews. Exit interviews and knowledge transfer - tips for employees and employers, sample questions and answers. Luettavissa: <http://www.businessballs.com/exitinterviews.htm>. Luettu 11.12.2019.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Helsingin sanomat. Kuntosaleilla on villit työehdot – "kukaan ei uskalla valittaa". 2014. Luettavissa <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002712415.html>. Luettu: 15.6.2020.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2009. Ratkaisun taito. Tammi. Helsinki.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>. Luettu: 15.4.2020.

Hyppänen, R. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä, 2013. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Luettu 29.2.2020.

Karjalainen, L. 2015. Tilastotieteen perusteet. Otavan kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Kupias, P. & Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro.

Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasa. Luettavissa: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf). Luettu 14.7.2021.

Lyyti 2020. Lomakkeet ja kyselyt. Luettavissa: <https://www.lyyti.com/fi/tuote/ominaisuudet/lomakkeet-ja-kyselyt>. Luettu: 15.3.2020.

Manka, M. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön kehittämiseen. Tammerprint Oy. Tampere. Luettavissa: <https://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>. Luettu 15.1.2020.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsingin seudun Kauppakamari. Hämeenlinna.

Talentadore. Työnantajakuva – 5 syytä panostaa. 2017. Luettavissa: <https://talentadore.com/fi/5-syyta-panostaa-tyonantajakuvaan/>. Luettu 14.7.2021.

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

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

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>. Luettu 10.3.2020.

Vilka, H. 2017. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>. Luettu 14.4.2020.

Vilka, H. Tutki ja mittaa. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Luettavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Luettu: 15.3.2020.

Quintop. Who is responsible for Employee Experience? 2019. Luettavissa <https://www.quintop.nl/wp-content/uploads/2008/08/Whitepaper-EX-Final.pdf>. Luettu 14.8.2020.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

## Liitteet

### Kyselyn esikatselutila



Attention by Lyyti

*Valitse jokaisen kysymyksen oikealta puolelta vaihtoehto, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi.*

*Pakolliset kysymykset on merkitty \* symbolilla.*

*Kiitos vastauksistasi!*

## **LÄHTÖHAASTATTELU**

**Perustiedot ja työntekijäryhmä**

Vastaajan nimi

Kotikeskus

Valitse: ▼

Työntekijäryhmäni

- Asiakaspalvelija
- Assistant Club Manager
- Lastenhoitaja
- Personal Trainer
- GX ohjaaja
- Club Manager
- GX Cluster Manager
- Service Office

Vastaajan sukupuoli

- Mies
- Nainen
- En halua kertoa

### Rekrytointi ja perehdytys

Viestintä rekrytinnin aikana oli selkeää \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Sain riittävästi tietoa yrityksestä ja työstä jo rekrytinnin aikana \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Perehdytys työtehtäviin oli riittävä \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Sain palautetta suoriutumisesestäni perehdytyksen aikana \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## **Esimiestyö ja johtaminen**

Pystyin luottamaan esimieheeni \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Sain riittävästi palautetta työstäni \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Esimieheeni kohteli työntekijöitä tasa-arvoisesti \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Työtehtävät oli selkeät \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Työyhteisö oli tasa-arvoinen

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Tavoitteet työssäni olivat selkeät \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Minulla oli mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Työyhteisön ilmapiiri oli hyvä \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## Palkkaus ja palkitseminen

Palkkani vastasi työn vaativuustasoa \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Olin tyytyväinen palkkaani \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Työsuhde-etuudet olivat kattavat \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Kuuluitko työterveyshuollon piiriin \*

- Kyllä
- Ei

Olin tyytyväinen työterveyshuoltoon

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## Kehittymismahdollisuudet

Koulutukset vastasivat tarpeitani \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Koulutuksiin ilmoittautuminen oli helppoa \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Työssäni oli hyvät etenemismahdollisuudet \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Kanssani käytiin kehityskeskustelu säännöllisesti \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Koin kehityskeskustelut hyödylliseksi \*

- Täysin eri mieltä
- Eri mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä



### Lopuksi

Suosittelisitko ELIXIAa työnantajana ystävällesi? \*

Kyllä

Ei

Yrityksen arvot näkyivät arjessa \*

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Ei eri eikä samaa mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Vapaamuotoinen palaute ELIXIALle:

**LÄHETÄ VASTAUKSET**