



# Lähtökysely työntekijäkokemuksen kehittämisessä

**Case: Jyväskylän kaupunki**

Jasmin Tirola

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2021

Liiketalouden ala

Tradenomi, liiketalouden tutkinto-ohjelma

**Tirola, Jasmin**

## **Lähtökysely työntekijäkokemuksen kehittämisessä, Case: Jyväskylän kaupunki**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2021, 50 sivua.

Liiketalouden ala, liiketalouden tutkinto-ohjelma, opinnäytetyö AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### **Tiivistelmä**

Kaikkien organisaatioiden tavoitteena ovat tyytyväiset työntekijät. Tähän on mahdollista vaikuttaa panostamalla työntekijäkokemukseen. Monesti organisaatiot panostavat enemmän henkilöstön hankintaan ja työsuhteen aikana tapahtuviin asioihin eivätkä prosesseihin työntekijän lähtiessä. Tällöin työntekijältä saatu arvokas palaute toiminnan kehittämiseksi jää saamatta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä olisivat niitä asioita, joita toimeksiantajaorganisaationa toimivan Jyväskylän kaupungin olisi hyödyllistä lähtökyselyn avulla saada selville lähteviltä työntekijöiltä. Toimeksiantajalla ei ole ollut käytössään koko organisaatiolle yhteistä lähtökyselyä, jolla pystyttäisiin selvittämään työntekijöiden lähdön syitä sekä saamaan palautetta organisaation toiminnasta. Lähtökyselyn avulla organisaatio voi analysoida omaa toimintaansa ja kehittää sitä saatujen palautteiden avulla.

Teoreettinen viitekehys koostuu lähtökyselystä ja sen toteutuksesta ja hyödyntämisestä sekä työntekijäkokemuksesta ja siihen vaikuttavista viidestä eri osa-alueesta. Tutkimusotteena käytettiin laadullista tutkimusta ja tutkimusmenetelmänä tutkimuksellista kehittämistyötä. Aineistoa kerättiin syksyn 2021 aikana asiantuntijoille tehdyillä haastatteluilla. Menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua.

Tutkimustuloksista selvisivät tärkeimmiksi koetut asiat lähtökyselyn sisällön suhteen. Lopullisiksi lähtökyselyn teemoiksi valikoituivat tutkimuksen perusteella perehdytys, työtyytyväisyys ja työyhteisö, työympäristö ja työvälineet, esihenkilötyö sekä kehitymis- ja uramahdollisuudet. Teorian sekä haastatteluiden tulosten perusteella laadittiin Jyväskylän kaupungin käyttöön organisaation tarpeita vastaava lähtökysely.

Lähtöprosessia voi tulevaisuudessa kehittää lisäämällä lähtökyselyn rinnalle suulliset esihenkilön tekemät lähtöhaastattelut ennen kyselyn lähettämistä sekä automatisoimalla lähtökyselyn lähettämistä ja työntekijöiden muistuttamista siihen vastaamisesta. Lähtökyselyä on lisäksi mahdollista kehittää räätälöimällä sen pohjalta jokaiselle alalle yksilöity kysely.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Lähtökysely, Työntekijäkokemus, Organisaation kehittäminen, Haastattelututkimus

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Tirola, Jasmin**

**Exit survey in Development of Employee Experience, Case: City of Jyväskylä**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2021, 50 pages.

Business Administration. Degree Programme in Business Administration, Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

**Abstract**

The goal of every organization is satisfied employees. This can be influenced by investing in the employee experience. Usually, organizations invest more in employee recruitment and in things happening during employment, rather than in the employee parting processes. In this case, the valuable feedback that can be received from the employees is not received.

The purpose of this thesis was to find out what would be the things that the city of Jyväskylä, as the client organization, would find beneficial from the exit surveys of the employees leaving the organization. The client hasn't had a common exit survey, used by the entire organization, that could be used to find out the reasons for the employee's leaving the organization as well as getting feedback about the organization's activities. With the help of the exit survey, the organization can analyze its own activities and develop the organization with the feedback received.

The theoretical framework consists of the exit survey and its usage and implementation, as well as the employee experience and the five different fields affecting it. The research approach used was qualitative research and the research method used was research and development. The material was collected during the autumn of 2021, from interviews done with experts. The method used was a semi-structured interviewing.

The result of the research revealed the most important things regarding the content of the exit survey. Orientation, job satisfaction and the work-community, work environment and tools, managerial work as well as career improvement and opportunities were selected as the final themes of the survey. An exit survey was made for the city of Jyväskylä, to meet the needs of the organization, based on the theory and the result of the interviews.

The departure process can be improved in the future by adding oral exit interviews alongside the existing exit surveys, before sending the aforementioned survey. In addition, automating the sending of the survey and sending a reminder to the employees to answer to the survey can be notable improvements. The survey can additionally be improved by customizing it for each field.

**Keywords/tags (subjects)**

Exit survey, Employee experience, Development of organization, Interview study

**Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>3</b>
2.1	Kehittämistyön tavoite ja kehittämistehtävä.....	3
2.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	5
2.3	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät .....	6
2.4	Tutkimuksen kulku.....	9
2.5	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus .....	10
<b>3</b>	<b>Lähtökysely</b> .....	<b>12</b>
3.1	Lähtökyselyn toteutus ja hyödyntäminen .....	13
3.2	Työntekijäkokemus.....	15
3.2.1	Työntekijän perehdytys.....	18
3.2.2	Työtyytyväisyys ja työyhteisö .....	19
3.2.3	Fyysinen ympäristö ja työvälineet .....	20
3.2.4	Esihenkilön johtajuus .....	21
3.2.5	Osaamisen kehittäminen ja urakehitys .....	23
<b>4</b>	<b>Tulokset</b> .....	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>27</b>
5.1	Johtopäätökset ja kehittämiskohteet .....	27
5.2	Luotettavuustarkastelu.....	30
5.3	Tulosten tarkastelu .....	31
	<b>Lähteet</b> .....	<b>33</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>36</b>
	Liite 1. Haastattelurunko 1 .....	36
	Liite 2. Haastattelurunko 2 .....	37
	Liite 3. Saatekirje .....	38
	Liite 4. Lähtökysely Jyväskylän kaupungille .....	39
	<b>Kuviot</b>	
	Kuvio 1. Prosessi tutkimuksellisessa kehittämistyössä (mukaihen Ojasalo ym. 2014, 24.) .....	4
	Kuvio 2. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi .....	10
	Kuvio 3. Työntekijäkokemus (mukaihen Morgan 2017, 8.) .....	16
	Kuvio 4. Työntekijäkokemuksen kehittämisprosessi (Huhta & Myllyntaus 2021, 153.) .....	17

# 1 Johdanto

Työntekijöiden odotukset työskentelyn toimivuuteen ja sujuvuuteen liittyen kasvavat jatkuvasti ja työnantajien on pystyttävä vastaamaan näihin odotuksiin, jotta on mahdollista ylläpitää tyytyväisyyttä ja työn imua. Kilpailu työntekijöiden rekrytoinnista ja kiinni pitämisestä on kovaa ja myös tämän vuoksi työntekijäkokemukseen panostaminen on ensiarvoisen tärkeää. (Huhta & Myllyntaus 2021, 119.) Jos organisaatio pitää huolta työntekijöistään, työntekijät pitävät huolta asiakkaitaan. Ykkössijalla ovat siis työntekijät. Kun tavoitteena on tyytyväiset työntekijät sekä asiakkaat, organisaatioiden on mahdollista vaikuttaa siihen panostamalla henkilöstönsä työntekijäkokemukseen. (Kajjala & Tolvanen 2020, 209.)

Työntekijäkokemuksen mittaaminen sekä kehittäminen ovat lisääntyneet paljon ja yhä useammat organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää huomiota hyvän työntekijäkokemuksen merkitykseen. Suuri osa työntekijäkokemuksesta syntyy ennen työsuhdetta ja sen aikana tapahtuvista asioista, mutta myös työsuhteen jälkeinen aika on tärkeä ottaa huomioon. Positiivista työntekijäkokemusta on mahdollista vahvistaa työsuhteen jälkeen käydylä loppuhaastattelulla tai kyselyllä.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja sen toimeksiantajaorganisaationa toimii Jyväskylän kaupunki. Tarkoituksena on luoda Jyväskylän kaupungin käyttöön täysin uusi lähtökysely, joka on sama kaikille lähteville työntekijöille toimipaikasta riippumatta. Kyselyn lisäksi tarkoituksena on luoda käytännön ohjeita kyselyyn liittyen esimerkiksi siitä, kuinka kysely lähetetään työntekijöille, millä aikataululla kysely lähetetään ja milloin kyselyn tiedot kerätään talteen, raportoidaan ja päivitetään.

Chapmanin (2016) mukaan lähtökysely on organisaatiosta lähteville tehtävä palautekysely, jonka tavoitteena on tiedostaa eri syyt, joiden takia työntekijät lähtevät. Lähtökyselyn avulla saadaan tietoon parannettavia asioita ja voidaan kehittää organisaation toimintaa niihin liittyen. (Chapman 2016.) Lähtökyselystä ja sen merkityksestä ei ole kovinkaan paljoa suomenkielistä tietoa saatavilla, eivätkä läheskään kaikki organisaatiot ole vielä ottaneet lähtökyselyä osaksi omia prosessejaan. Tämä lähtökysely on tehty yleisesti kaikille toimialoille sopivaksi, joten siitä on varmasti hyötyä myös muille organisaatiolle opinnäytetyön toimeksiantajan lisäksi.

Jyväskylän kaupunki on suuri organisaatio ja se koostuu konsernihallinnosta sekä kolmesta toimialasta, joita ovat sosiaali- ja terveys, sivistys ja kaupunkirakenne. Lisäksi siihen kuuluu lukuisia liikelaitoksia, tytäryhtiöitä ja yhteisöjä. Henkilökuntaa on siis paljon ja vaihtuvuus on melko suurta. Kaikissa toimipisteissä ei tällä hetkellä tehdä lähtökyselyjä ollenkaan, eikä organisaatiolla ole mitään yhteistä pohjaa lähtökyselylle. Kysely antaa esihenkilöille ja HR-osastolle tietoa siitä, mitkä eri asiat vaikuttivat työntekijän työsuhteen päättymiseen ja missä asioissa onnistuttiin ja missä asioissa olisi ollut parantamisen varaa. Lähtökyselyn vastausten avulla voidaan kehittää esihenkilötyötä ja koko henkilöstöhallintoa.

## **2 Tutkimusasetelma**

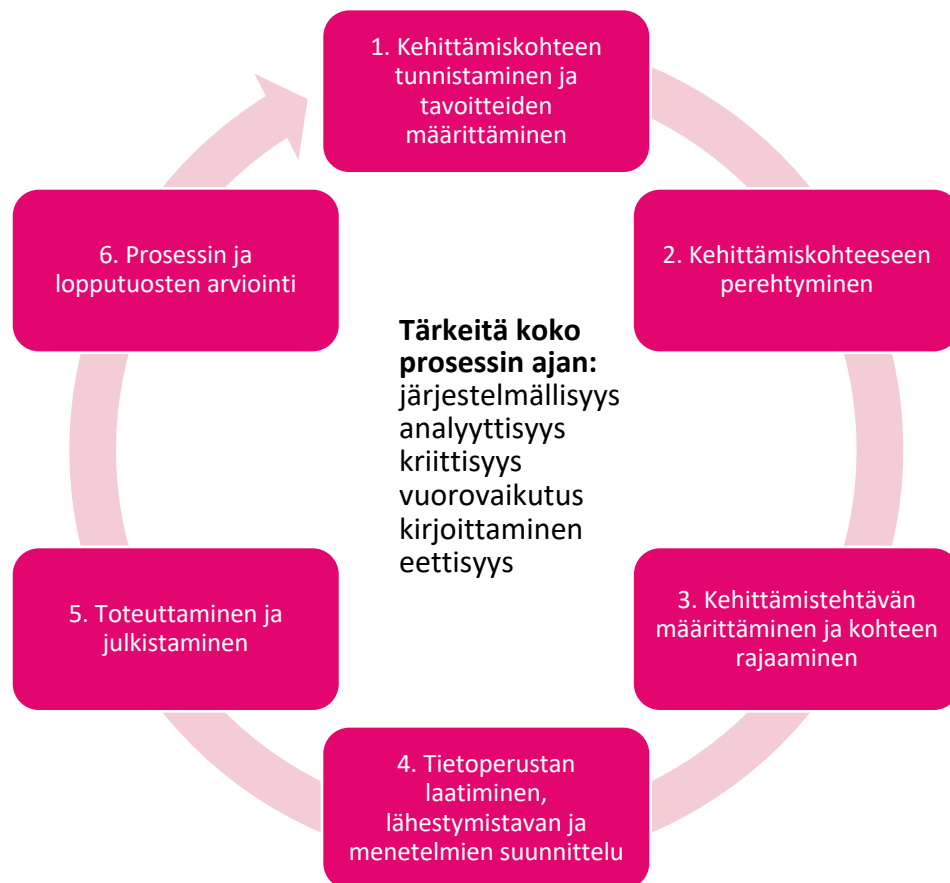
### **2.1 Kehittämistyön tavoite ja kehittämistehtävä**

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on luoda Jyväskylän kaupungille toimiva lähtökysely, joka palvelee kaikkia eri toimipisteitä ja heidän esihenkilöitään. Kysely tehdään Forms-alustalle ja tämän lisäksi luodaan kirjallinen ohjeistus kyselyn käytöstä esimiehille. Opinnäytetyön lopputuloksen avulla organisaatio saa kootusti tietoa työntekijöidensä lähdön syistä ja voi kehittää omaa toimintaansa saadun palautteen avulla. Oma osuuteni on siis luoda kyselylomake ja ohjeet esihenkilöille eli en käsittele vastausten analysointia tai vastausten hyödyntämistä toimeksiantajaorganisaatiossa.

Aihe on syntynyt toimeksiantajaorganisaation todellisesta tarpeesta täysin uuden lähtökyselyn luomiseen. Ongelmana tällä hetkellä on siis se, että Jyväskylän kaupungin esihenkilöillä sekä HR-osastolla ei ole mahdollisuutta saada kirjallista tietoa eikä palautetta organisaatiosta lähteviltä työntekijöiltä. Kehittämistyön avulla tämä ongelma ratkeaa ja lähteviltä entisiltä työntekijöiltä saadaan kerättyä hyödylliset tiedot talteen samaan paikkaan. Kehittämistehtävänä on siis selvittää tutkimuksen avulla, mitkä olisivat niitä asioita, joita Jyväskylän kaupunki lähtökyselyn avulla haluaa saada selville lähteviltä työntekijöiltä. Tutkimuksen lopputuloksena syntyy konkreettinen tuotos eli lähtökysely Jyväskylän kaupungille.

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä, koska Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2014,19) mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö saa alkunsa usein organisaation kehittämistarpeesta, ja sen tarkoituksena on tuottaa käytäntöihin parannuksia tai uusia ratkaisuja. Kuviossa 1

esitellään tyypillinen tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetty prosessimalli, josta saa hyvän kokonaiskuvan kehittämistyön eri vaiheista. Ensin tunnistetaan kehittämiskohde ja ymmärretään sitä ja siihen liittyviä tekijöitä. Suunnitteluvaiheessa ennen tavoitteiden asettamista on pohdittava sitä, mitä organisaatio hankkeelta odottaa ja miten nämä tulevat näkymään työyhteisön arjessa. Tämän jälkeen etsitään kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa sekä teoriassa että käytännössä ja tietojen avulla määritellään kehittämistehtävää tarkemmin ja rajataan sitä. Määrittelyn ja rajaamisen jälkeen ollaan valmiita laatimaan tietoperusta ja kuvaamaan kehittämistyössä käytettävät lähestymistapa ja menetelmät. Seuraavaksi on vuorossa itse kehittämishankkeen toteuttaminen sekä tulosten jakaminen ja julkistaminen kirjallisena. Lopuksi vuorossa on kehittämistyön prosessien ja tuotoksien arviointi, jota tehdään myös koko prosessin aikana. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 23–26.)



Kuvio 1. Prosessi tutkimuksellisessa kehittämistyössä (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 24.)

## 2.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimusote tarkoittaa tutkimuksessa käytettäviä lähestymistapoja ja metodologioita. On monia tapoja luokitella tutkimusotteita, mutta yksinkertaisin tapa on jakaa tutkimusotteet kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tutkimusotteen valinta riippuu tutkimusongelmasta, ja sen perusteella määräytyvät tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät, jotka jakautuvat aineistonkeruumenetelmiin ja aineistonanalyysimenetelmiin. (Kananen 2017, 37–38.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan elämismailmaa ja sen keskiössä ovat merkitykset. Laadullinen tutkimus rakentuu tutkimusaiheeseen liittyvistä aiemmin tehdyistä teorioista ja tutkimuksista, empiirisistä aineistoista sekä tutkijan henkilökohtaisesta ajattelusta ja johtopäätöksistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on kuvata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja antaa siitä tulkinta sekä pyrkiä ymmärtämään ilmiötä syvällisesti. (Kananen 2017, 35.) Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkittavia asioita sekä niiden ominaisuuksia käsitellään numeroiden avulla. Tarkoituksena määrällisessä tutkimuksessa on joko kuvata, kartoittaa, selittää, vertailla tai ennustaa luontoon liittyviä ilmiöitä tai ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia. (Vilkkä 2007, 13–19.)

Kaikilla tutkimuksilla on aina jokin tarkoitus. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on joko selittää, kartoittaa, kuvata, vertailla tai ennustaa ihmiseen tai luontoon liittyviä asioita. (Vilkkä 2007, 19.) Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on yleistää ja sen ominaispiirteitä ovat tiedon strukturointi eli tutkittavan asian ja sen ominaisuuksien suunnittelu, mittaaminen, tiedon esittäminen numeroiden avulla, vastaajien määrä ja tutkimuksen riippumattomuus tutkijan henkilökohtaisesta näkemyksestä (Vilkkä 2007, 13–14). Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää tai ratkaista tutkimuksen avulla tutkimusongelmia, jotka määritellään aina ennen tutkimuksen toteuttamista. Tutkimusongelmat voivat kuitenkin vielä tarkentua ja jopa muuttua tutkimuksen aikana. (Grönfors 2011, 22, 24.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, merkityksiä ja ominaisuuksia. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan esimerkiksi yrittää ymmärtää tutkimuskohdetta selittämällä sen käytöstä tai erilaisten päätösten syitä. Kvalitatiivista tutkimusta voi hyödyntää esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, sosiaalisten ongelmien ja haasteiden tutkimiseen tai erilaisten vaihtoehtojen etsimiseen. (Heikkilä 2014, 15.)

Opinnäytetyön tavoitteiden perusteella lähestymistavaksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska Kanasen (2017, 34) mukaan sitä käytetään, kun tavoitteena on kehittää uutta muutoksen aikaansaamiseksi. Haastatteluja on määrällisesti vähän, mutta kuten Vilkka (2021, 150) toteaa, laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole väliä, vaan pääasiana on aineiston laatu. Tarkoituksena on, että tutkimusaineisto on apuna tutkimuksessa käsiteltävän asian tai ilmiön ymmärtämisessä. (Vilkka 2021, 150–151.)

## **2.3 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät**

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelu onkin Ojasalon ym. (2014, 106) mukaan yksi tutkimuksellisten kehittämistöiden käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Menetelmä valikoitui sen perusteella, millaista tietoa juuri tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön tarvitaan ja mihin tietoa käytetään. Haastattelujen avulla saadaan tärkeää ja hyödyllistä tietoa kehittämistyön lopullista tuotosta eli lähtökyselyä varten.

### **Haastattelu**

Laadullisessa tutkimuksessa käytetyin aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelu on joustava menetelmä ja sopii tämän vuoksi käytettäväksi monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, joten on mahdollista ohjata tiedonhankintaa tilanteessa ja saada esiin vastausten taustalla piileviä motiiveja. Haastattelut voidaan jakaa osallistujamäärän perusteella yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi. Kysymystyyppin perusteella jaoteltuna haastattelut voidaan jakaa lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja syvähaastatteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34.; Kananen 2017, 88–89.)

Haastateltavia valittaessa on pidettävä mielessä se, mitä ollaan tutkimassa. Haastateltavat henkilöt tulisi valita asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella liittyen tutkimuksen teemaan tai tutkittavaan aihealueeseen. (Vilkka 2021, 135.) Haastatteluihin valikoidaan tarkasti sellaisia henkilöitä, joiden avulla saadaan asiantuntevaa tietoa aiheesta ja aikaiseksi paras mahdollinen lopputulos.

Tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on monesti ymmärtää ilmiötä, minkä vuoksi tutkimusaineiston ei tarvitse välttämättä olla suuri. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta otannasta, mikä tarkoittaa tutkittavien valintaa suuremmasta joukosta tutkijan asettamien kriteerien avulla. Aineiston valinta ja rajaus tulee olla aina harkittua, tarkoitukseen sopivaa ja hyvin perusteltua. Merkittävää on, että ihmisiä tutkittaessa valitut henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon ja heillä on myös omakohtaista kokemusta aiheesta. Yksi esimerkki harkinnanvaraisesta otantamenetelmästä on lumipallo-otanta. Siinä tutkijalla on aluksi avainhenkilö, joka taas johdattaa hänet aineistoa kerättävästä henkilöstä toiseen. Niin sanottu eliittiotanta on esimerkki toisesta harkinnanvaraisesta otantamenetelmästä. Siinä tutkimukseen valitaan ne henkilöt, joilta arvellaan saatavan parhaat tiedot tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tähän opinnäyteyöhön tutkimushenkilöt valikoituvat harkinnanvaraisen otantamenetelmän perusteella eliittiotantaa hyödyntäen. Lähtökyselyyn liittyen haastatellaan Jyväskylän kaupungin asiantuntijoita HR-osastolta, koska heillä on aiheesta tietoa ja he tulevat käyttämään kehittämistyön avulla syntyvää lähtökyselyä omassa työssään. HR-asiantuntijoilla on ajankohtaista tietoa työnteijäkokemuksesta ja näkemys siitä, mitä Jyväskylän kaupungin lähteviltä työnteijöiltä olisi hyödyllistä saada henkilöstöhallinnon ja yksiköiden esimiesten tietoon. Haastateltavat henkilöt sovittiin yhdessä toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa.

Asiantuntijoiden lisäksi haastatellaan henkilöä Jyväskylän kaupungin yhdestä yksiköstä. Yksikössä on otettu käyttöön oma, juuri kyseiselle yksikölle suunniteltu lähtökysely muutama kuukausi sitten, joten haastattelukysymykset on suunniteltu tätä silmällä pitäen. Haastatteluiden tavoitteena on selvittää tiedot, joita lähteviltä työnteijöiltä Jyväskylän kaupungin toiminnan kehittämiseksi tarvitaan. Lisäksi tavoitteena on saada yksiköstä tietoa heille tehdyn lähtökyselyn toimivuudesta ja käytännön asioista.

### **Puolistrukturoitu haastattelu**

Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastatteliija on laatinut etukäteen erilaisia teemoja teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja haastattelu etenee niiden teemojen mukaan. Eri teemoista mietitään valmiiksi tarkentavia kysymyksiä, mutta niiden järjestys ei ole

tarkkaa ja haastattelija voi halutessaan tarkentaa tai syventää haastattelukysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Teemahaastattelussa etukäteen suunnitellut teemat pyritään käymään kaikkien haastateltavien kanssa keskustelunomaisesti läpi, mutta annetaan kuitenkin tilaa myös haastateltavan vapaalle puheelle. Kaikkien haastateltavien kanssa ei siis puhuta samoista asioista saman verran, vaan haastattelu etenee kunkin haastateltavan ja tilanteen mukaan. Teemahaastattelussa haastattelijalla on mukana lyhyet muistiinpanot haastattelun teemoista ja niistä johdetuista apukysymyksistä ja hänen on tärkeää keskittyä keskusteluun haastateltavan kanssa. Teemahaastattelu sopii haastattelu-  
muodoksi sellaisiin tilanteisiin, kun tietoa kerätään vain vähän tunnetuista asioista ja ilmiöistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### **Analyysimenetelmät**

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön analyysimenetelmänä käytetään teorialähtöistä sisältöanalyysiä. Teorialähtöisessä sisältöanalyysissä ensimmäiseksi muodostetaan analyysirunko, jonka on mahdollista olla hyvin väljä tai yksityiskohtainen. Analyysirungon sisälle on tarkoitus muodostaa teorian pohjalta erilaisia kategorioita. Kerätystä aineistosta poimitaan sen sisälle kuuluvia asioita ja ulkopuolelle jäävistä asioista muodostetaan uusia kategorioita. Haastatteluaineiston pelkistämässä apuna käytetään yleisesti koodaamista tai teemakortistoja. Koodaamisessa käytetään apuna koodimerkkejä aineiston jäsentelyssä. Teemakortistossa aineisto pilkotaan myöhempiä tulkintoja varten. Aineistoon merkitään eri teemat koodien avulla, ja sen jälkeen nämä kohdat poimitaan erillisiksi teemakorteiksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 140–142.)

Koska haastatteluista saatu aineisto on melko runsasta, tarvitaan aineiston yhdenmukaistamista. Tämä tarkoittaa käytännössä aineiston litterointia eli purkamista tekstimuotoon. Litteroinnin jälkeen perehdytään tekstimuotoiseen aineistoon lukemalla se moneen kertaan. Huolellisen perehtymisen jälkeen aineisto luokitellaan eri asiasisältöihin ja tiivistetään. Näiden avulla aineistosta saadaan esille tutkittavaa ilmiötä kuvaavia rakenteita. Näin tutkija alkaa hahmottamaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin. (Kananen 2015, 88–89.) Aineisto voidaan purkaa teema-alueittain, jos haastattelussa on käytetty apuna eri teemoja. Tällöin koodausvaiheessa lisätään litteroituun aineistoon jokaiseen teemaan eri tunnistetiedot. Kaikista haastatteluista poimitaan siis eri teemoihin liittyvät aineistot ja yhdistetään ne yhteen teemojen mukaan. (Hirsjärvi &

Hurme 2015, 141–142.) Teemoittelussa tarkoituksena on löytää aineistosta esiin tulleista ilmiöistä ja asioista yhteyksiä teoriaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 110–111).

Teemoittelussa aineisto jaotellaan litteroinnin jälkeen teemoittain. Joissakin tapauksissa teemat ovat samat kuin aineistonkeruun haastatteluissa käytetyt teemat, mutta joskus aineistosta löytyy uusia teemoja ja niiden järjestys ja jäsenitys eroavat teemahaastattelurungosta. Teemoittelussa voi käyttää apuna koodausta ja kvantifiointia eli aineistossa ilmenevien asioiden laskemista. Aineistoa teemoitettaessa jokaisen teeman alle kootaan haastatteluista ne kohdat, jossa kyseenomaisesta teemasta puhutaan. Tyypillisesti tutkimusraportissa on esitetty teemojen alla sitaatteja aineistosta. Sitaattien avulla on tarkoitus havainnollistaa esimerkkejä sekä todistaa se, että analyysi pohjautuu todelliseen aineistoon ja aineiston avulla on saatu vinkkejä teemojen muodostamiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ensimmäisenä tehdyt videohaastattelut purettiin Teams-työkalun avulla tekstimuotoon eli litteroitiin aineistot. Sen jälkeen jaoteltiin aineiston eri aihealueiden eli teemojen mukaan värikoodien avulla ja koottiin yhteen tärkeimmät tiedot ja tehdyt tulkinnat. Tämän jälkeen etsittiin teemakorttien aineistosta toistuvia ja keskeisiä asioita ja tehtiin vertailuja. Analysoinnin avulla saatiin haastatteluiden tulokset tiivistettyä niin, että tärkeimmät asiat oli helpompaa havainnoida ja saada yleiskuva eri teemoista. Analysointi myös selkeytti paljon haastatteluissa esille tulleita asioita, joten lähtökyselyä oli helpompaa lähteä rakentamaan.

## **2.4 Tutkimuksen kulku**

Opinnäytetyöprosessi (kuviot 2) lähti liikkeelle syyskuussa 2021 yhteydenotosta toimeksiantajaorganisaatioon. Jyväskylän kaupungilla oli akuutti tarve tutkimukselliselle kehittämistyölle, sillä he olivat juuri aloittamassa lähtökyselyn luomisprosessia. Sovimme toimeksiantajan kanssa tapaamisen heti seuraavalle viikolle yhteydenotostani ja tapaamisessa keskustelimme opinnäytetyön aiheesta, toteutuksesta, odotuksista ja aikataulusta. Tapaamisen jälkeen aloin heti työstämään tutkimussuunnitelmaa ja tutustuin aiheeseen liittyvään tietoon ja teoriaan sekä samantapaisista aiheista tehtyihin aiempiin opinnäytetöihin. Tämän jälkeen aloin kirjoittamaan tietoperustaa ja kun tietoperusta oli hyvällä mallilla, oli sen pohjalta helppo lähteä miettimään asiantuntijoille tehtävää haastattelupohjaa.

Päädyimme toimeksiantajan kanssa siihen lopputulokseen, että haastattelut olisi järkevintä tehdä Jyväskylän kaupungin HR-osaston kolmelle työntekijälle, jotka kaikki olivat hieman eri henkilöstöpuolen tehtävissä. Lisäksi haastattelin yhden Jyväskylän kaupungin toimipisteen asiantuntijaa, koska he olivat laatineet omaan käyttöönsä lähtökyselyn samana vuonna. Asiantuntijahaastattelut tehtiin, jotta saatiin tietoa, näkökulmia ja ehdotuksia toimeksiantajaorganisaatio tehtävää lähtökyselyä varten. Haastattelut toteutettiin lokakuun lopussa sekä marraskuun alussa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina puolistrukturoidulla menetelmällä Teams -sovelluksen välityksellä. Haastattelukysymykset HR-asiantuntijoille (Liite 1) sekä yhdelle Jyväskylän kaupungin toimipisteen työntekijälle (Liite 2) suunniteltiin teoriasta johdettujen teemojen pohjalta.



Kuvio 2. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

## 2.5 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Luotettavuuden arviointi on yksi keskeisistä asioista tieteellisessä tutkimuksessa. Luotettavuuskysymyksissä käytettäviä käsitteitä ovat validius, reliaabelius, pätevyys ja uskottavuus. Validiteetissa kyse on siitä, onko tutkimus pätevä eli onko se tehty perusteellisesti ja ovatko siitä saadut tulokset ja tutkijan tekemät päätelmät niin sanotusti oikeita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 25.) Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli se arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. Kun toistetussa mittauksessa saadaan täsmälleen sama tulos tutkijasta riippumatta, on tutkimus silloin luotettava ja tarkka. (Vilkkä 2007, 149.) Reliaabelius ja validius yhdessä muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden (Vilkkä 2007,152).

Hyvään tieteelliseen käytäntöön lukeutuvat muun muassa rehellisyys ja tarkkuus, tieteellisten menetelmien käyttö, lähdeviittausten oikeellisuus, tietosuoja sekä tutkimustulosten avoimuus ja vastuullisuus. Tutkimuksessa mukana olevien asianmukainen informointi lisää läpinäkyvyyttä sekä tutkittavien luottamusta tutkimusaineiston käsittelyyn liittyvissä vastuullisuusasioissa. (Kananen 2017, 190–191.)

Tutkimuksen luotettavuutta varmistavat tutkimusasetelman laatiminen huolellisesti, ongelman määrittely oikein, tutkimusmenetelmien valitseminen oikein sekä tutkimusprosessin toteuttaminen huolellisesti sekä tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Luotettavuuden perustana on työn riittävä dokumentaatio ja kaikkien päätösten perustelu, joiden avulla on mahdollista arvioida tutkijan tekemiä päätöksiä ja ratkaisuja. Yksi tapa todentaa tulkintaa ja varmistaa, että tutkija on ymmärtänyt haastateltavana olleen henkilön puheet oikein, on luetuttaa haastatteluista saatu aineisto ja tulkinta haastatellulla. Tällöin haastateltu henkilö lukee tekstin ja omalta osaltaan vahvistaa tutkijan tekemän tulkinnan sekä tutkimustulokset. Luotettavuutta on mahdollista parantaa myös keräämällä tietoa useista eri lähteistä ja katsomalla, tuottavatko eri lähteistä kerätyt tiedot toisiaan tukevia tuloksia. (Kananen 2017, 176–178.)

Kehittämisyön eettisyyttä ja luotettavuutta pyrin tarkastelemaan koko prosessin ajan. Olen tutustunut ennen prosessin alkamista tutkimusetiikkaa käsittelevään kirjallisuuteen. Otan huomioon opinnäytetyön teoriaosuutta tehdessäni muun muassa lähteiden laajuuden, ajantasaisuuden, tekijän ja puolueettomuuden. Aion omalla toiminnallani lisätä tutkimuksen luotettavuutta esimerkiksi arvioimalla ja reflektoiden tutkimusta koko ajan sitä tehdessä. Haastatteluista saatu aineisto eli kerätty data säilytetään opinnäytetyön hyväksymiseen asti omalla koneellani, minkä jälkeen tiedot hävitetään. Dataa ei käytetä opinnäytetyön tekemisen jälkeen muihin tarkoituksiin. Aineiston yhtenäisyys varmistetaan käyttämällä asiantuntijahaastatteluissa samaa haastattelurunkoa. Laatu puolestaan varmistetaan sillä, että tehdään testihaastattelu ennen todellisia haastatteluja. Opinnäytetyössä ei käsitellä vastaajien henkilötietoja, vaan haastatteluja tarkastellaan työssä anonyymisti.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida opinnäytetyön luotettavuustarkastelun avulla. Sen avulla pyrin näyttämään, kuinka luotettavia saadut tutkimustulokset ovat. Olen perehtynyt tutkimuseettisiin periaatteisiin ja noudatan niitä opinnäytetyötä tehdessä. Luotettavuutta arvioidessa

kiinnitetään huomiota erityisesti vahvistettavuuteen, arvioitavuuteen sekä luotettavuuteen tutkitun henkilön kannalta.

Tiedonhankinnan aloitin purkamalla aiheeni hakusanoiksi eli miettimällä kaikkia niitä käsitteitä, jotka kuvaavat aihettani. Etsin käsitteisiin soveltuvia asiasanoja Finto-palvelun avulla. Tämän jälkeen etsin tietoa asiasanojen sekä muiden aiheeseen liittyvien termien avulla eri tietokannoista suomeksi ja englanniksi. Arvioin käyttämieni lähteiden luotettavuutta tarkastelemalla lähteen kirjoittajaa ja hänen asiantuntemustaan, julkaisijaa, lähteen ajankohtaisuutta ja sitä, onko lähde alkuperäinen ja millaisia lähteitä sen sisällä on käytetty. Lisäksi otin huomioon lähteissä tiedon eettisyyden ja tekijänoikeudet.

### **3 Lähtökysely**

Groysbergin ja Spainin (2016) mukaan jokainen organisaatio tavoittelee arvokkaiden työntekijöiden säilyttämistä itsellään ja jos vaihtuvuus on suurta, on liiketoiminnan kannalta erittäin tärkeää selvittää lähtemisten syyt. Lähtökyselyt ovat käytännöllisin työväline näiden syiden selvittämiseksi. (Groysberg & Spain 2016.) Lähtökysely on yksi tapa mitata työntekijäkokemusta. Lähtökysely tarkoittaa työsuhteen päättymiseen liittyvää palautekyselyä. Sen avulla organisaatio saa tietoonsa arvokasta tietoa työntekijän kokemuksista liittyen organisaatioon, tiimiin ja työyhteisöön sekä omaan rooliinsa. Lähtökyselyn avulla esihenkilö voi parantaa esille tulleita kehityskohtia ja saa lisäksi tietoonsa muuta kiinnostavaa informaatiota. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 255–256.)

Chapmanin (2016) mukaan lähtökysely tarkoittaa postitettua tai sähköistä lomakekyselyä. Lähtökyselyiden tarkoituksena on tiedostaa syyt, joiden vuoksi työntekijät lähtevät yrityksestä. Kyselyn avulla organisaatio voi kehittää omaa toimintaansa ja lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta. Lähtökyselyn avulla organisaatio saa ainutlaatuista tietoa, arvioita ja kehitysideoita liittyen esimerkiksi työympäristöön, käytäntöihin, esihenkilöiden toimintaan sekä mahdollisuuksiin edetä ja kehittyä työssä. Sähköisen lähtökyselyn hyvänä puolena on se, että esimerkiksi ujo työntekijä voi mieluummin vastata lähtökyselyyn sähköisesti anonyyminä kuin kasvokkain. (Chapman 2016.)

Lähtökyselyiden avulla organisaatio saa tietoa niistä syistä, joiden takia työntekijä on lähtenyt yrityksestä. Lähtökyselyistä saatujen tietojen avulla voidaan vähentää tarpeettomia irtisanoutumisia

ja näin esimerkiksi vähentää rekrytoinnista aiheutuvia kustannuksia ja hiljaisen tiedon menettämistä lähtevien työntekijöiden mukana. (Manka & Hakala 2011, 21.) Lähtökysely on ainutkertainen mahdollisuus saada tietää organisaatiosta lähteviltä työntekijöiltä heidän kokemuksiaan ja kehitysehdotuksia liittyen esimerkiksi työympäristöön, organisaatiokulttuuriin, esihenkilötyöhön sekä kehittymis- ja uramahdollisuuksiin. (Chapman 2016.)

### **3.1 Lähtökyselyn toteutus ja hyödyntäminen**

Monet yritykset eivät Groysbergin ja Spainin (2016) sekä Chapmanin mukaan tee lähteville työntekijöille ollenkaan lähtökyselyitä tai lähtöhaastatteluja. Jotkut taas tekevät kyselyn, mutta eivät analysoi ja hyödynnä niistä saatuja tietoja mitenkään eivätkä jaa niitä eteenpäin esihenkilöille. (Groysberg & Spain 2016.) Lähtökyselyä tehtäessä tulee siis huolehtia siitä, että sitä ei tehdä turhaan, vaan osataan myös analysoida ja hyödyntää lähtökyselyistä saatua tietoa sekä informoida siitä eteenpäin esihenkilöille.

Kun johto päättää toteuttaa lähtökyselyitä, tulisi ensimmäisenä tehdä selkeä suunnitelma siitä, millä tavalla, millä aikataululla ja kenen toimesta lähtökyselyt toteutetaan. Organisaatiot antavat monesti vastuun lähtökyselyn ja siihen liittyvien prosessien suunnittelemisesta ja toteuttamisesta henkilöstösastolle tai esihenkilöille. Usein varsinkin suurissa organisaatioissa on järkevä päätös, että henkilöstösasto vastaa lähtökyselyyn liittyvistä asioista. Lähtökyselyyn liittyvään prosessiin kuuluu sen suunnittelu, kyselyyn tulevien kysymysten valinta, ohjeistus, aineiston kerääminen ja sen analysointi sekä aineistosta nousevien kehitysehdotusten ja parannusten eteenpäin vieminen. (Chapman 2016.)

Avoimet kysymykset lähtökyselyssä vaikeuttavat vastausten analysointia, mutta niiden avulla on mahdollista saada odottamattomia ja hyödyllisiä vastauksia. Strukturoidut eli valmiit kysymykset valmiine vastausvaihtoehtoineen taas helpottavat saatujen vastausten analysoimista, mutta niiden avulla ei ole mahdollisuutta saada tarkempia näkemyksiä tai kehitysehdotuksia. Pelkät strukturoidut kysymykset voivat myös saada työntekijöille tunteen, että heidän näkemyksensä ja mielipiteensä eivät ole organisaatiolle arvokkaita eikä tärkeitä. Tämän vuoksi lähtökyselyssä tulisikin yhdistellä sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä hyvässä suhteessa. (Groysberg & Spain 2016.)

Yrityksen tulisi jo lähtökyselyä suunnitellessa miettiä, miten saatua tietoa yhdistellään, kenelle tietoa jaetaan ja miten saatuja vastauksia hyödynnetään tulevaisuudessa. Vastausten perusteella organisaation on mahdollista parantaa ja kehittää omaa toimintaansa ja tämän vuoksi onkin tärkeää, että vastauksia puretaan yhdessä ja päätetään konkreettiset tavat parantaa toimintaa. (Groysberg & Spain 2016.) Kyselystä saatujen tulosten raportoinnissa on kiinnitettävä huomiota siihen, että vastauksia yhdistetään, jotta ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Tämä varmistetaan siten, että kerätään samaan raporttiin useita lähtökyselyyn osallistuvien henkilöiden vastauksia, ennen kuin ne lähetetään ja raportoidaan eteenpäin esihenkilöille. (Heathfield 2016.)

Chapman (2016) jakaa lähtökyselyn vastauksista johdetut toimet kahteen eri ryhmään, joita ovat korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet sekä strategian parantamisen mahdollistavat toimenpiteet. Korjaavia ja ehkäiseviä toimenpiteitä ovat esimerkiksi työturvallisuuden parantaminen sekä syrjinnän ehkäisy. Strategian parantamisen mahdollistavia toimenpiteitä taas ovat esimerkiksi esihenkilöiden kouluttaminen, käytäntöjen ja prosessien kehittäminen sekä asiakaspalvelun parantaminen. Lähtökyselyiden avulla saatujen palautteiden vieminen käytäntöön on kriittinen vaihe, jolla voidaan perustella prosessin toiminta. Useille organisaatioille lähtökyselyn palautteet antavat hyviä kehitysideoita ja mahdollisuuksia parantaa toimintaa. (Chapman 2016.)

Elämme viestintäyhteiskunnassa ja työhömmme sisältyy valtavasti viestintää sen eri muodoissa. Työyhteisöissä uudistukset ja muutos ovat pysyviä olotiloja ja tämän huomioimiseen tarvitaan viestintää ja vuorovaikutusta. Viestinnän avulla on mahdollista ymmärtää asioita ja toimia tehokkaasti tilanteen vaatimalla tavalla. (Juholin 2009, 11–12.) Jotta organisaation on mahdollista päästä omiin tavoitteisiinsa, tarvitaan viestintää. Työntekijöiden odotuksena on, että työssä tarvittava tieto on löydettävissä sisäisistä kanavista. Mielikuva ja käsitys omasta organisaatiosta syntyy sisäisen viestinnän lisäksi myös sen kautta, mitä organisaatiosta kerrotaan tai ei kerrota sen ulkoisissa kanavissa. (Marjamäki & Vuorio 2021, 27–28.)

Viestinnän onnistumiseen vaaditaan yhteistyötä eli se vaatii viestintää kaikkien työntekijöiden omaan työhönsä liittyvien asioiden tiedonkulusta sekä oman viestintävastuun ymmärtämistä. Lisäksi se vaatii viestinnän kuulumista päätöstentekoon ja yhteistyötä kaikkien organisaatioon kuuluvien toimintojen kanssa. (Marjamäki & Vuorio 2021, 176.) Viestinnän eri kanavia on Kortetjärvi-

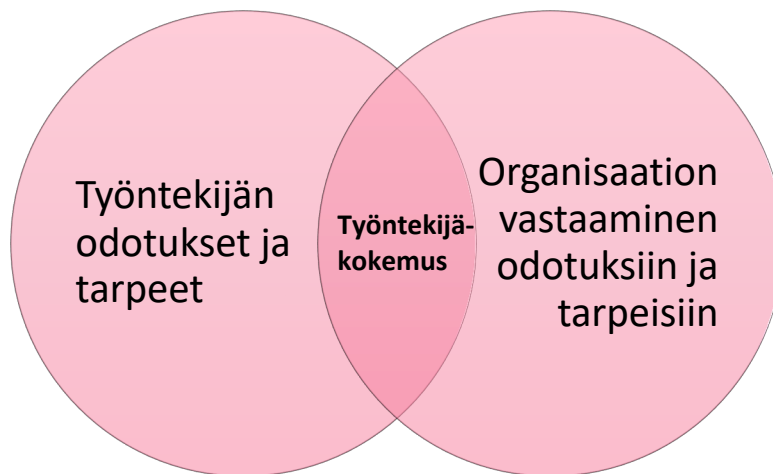
Nurmen ja Murtolan (2015) mukaan useita erilaisia, ja ne voidaan jakaa välillisiin ja välittömiin kanaviin. Välillisiä kanavia ovat esimerkiksi sähköposti, tiedotteet, webinaarit ja organisaation oma intranet. Välittömiä kanavia sen sijaan ovat esimerkiksi palaverit, kokoukset ja keskustelut. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 68.)

Kaikki työsuhteet tulevat päätökseen jossain vaiheessa erilaisten syiden vuoksi. Organisaatiosta pois lähtevältä työntekijältä olisi tärkeää pyytää palautetta työsuhteen ajasta joko suullisesti tai sähköisesti tai molempia tapoja hyödyntäen. Lähtökyselyn avulla on mahdollista saada arvokasta palautetta toiminnasta ja tietoa työntekijäkokemuksen kartoittamiseksi.

### 3.2 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus on työntekijän oma näkemys työnantajastaan. Työntekijäkokemus muodostuu kokemusten, vuorovaikutuksen, tunteiden sekä mielikuvien perusteella. (Korkiakoski 2019, 121.) Työntekijäkokemus syntyy siis siitä, kuinka hyvin työntekijän odotukset ja organisaation antama henkilöstölupaus kohtaavat. (Kaijala & Tolvanen 2020, 210.) Monissa julkaisuissa ja sosiaalisen median kanavissa on keskusteltu viime vuosien aikana asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen yhteydestä. Työntekijät ovat onnistuneen asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta avainasemassa, joten yrityksen kannattaisi panostaa työntekijäkokemukseen, kun tavoitteena on tyytyväiset asiakkaat. (Korkiakoski 2019, 15–16.) Huhta & Myllyntaus (2021, 120) ovat jaotelleet työntekijäkokemuksen kahteen eri osa-alueeseen. Ensimmäisessä osa-alueessa työntekijäkokemusta tarkastellaan työntekijöiden käytännön työkaluna, jonka avulla johdetaan merkityksellisen työn voimavaroja ja työn vaatimuksia. Toisessa osa-alueessa työntekijäkokemusta tarkastellaan työntekijälähtöisenä johtamis-, ajattelu- ja kehittämismallina. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120.)

Työntekijät luovat organisaation ja tämän vuoksi nykypäivänä kaikkien organisaatioiden tulisi välittää omista työntekijöistään ja heidän kokemuksistaan (Mayett & Wride 2017). Työntekijöiden näkökulmasta työntekijäkokemukseen vaikuttavat omat odotukset ja tarpeet. Organisaation näkökulmasta taas työntekijäkokemus muodostuu siitä, millaisen kokemuksen organisaatio uskoo luoneensa. Aina työntekijän kokemus ja organisaation mielikuva eivät kuitenkaan kohtaa. Myönteinen työntekijäkokemus on mahdollista luoda, jos organisaatio tuntee omat työntekijänsä. Tavoittelemisen arvoista olisi se, että yrityksen luoma kuva ja työntekijän kokemus yrityksessä työskentelystä olisivat yhtenäiset ja linjassa keskenään (kuvio 2). (Morgan 2017.)

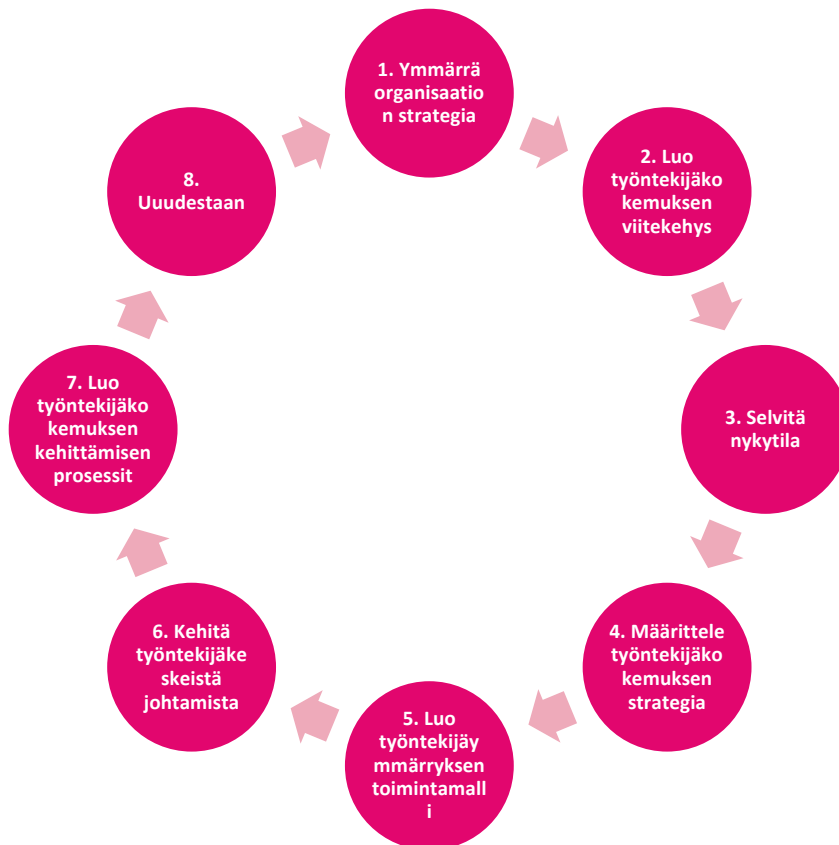


Kuvio 3. Työntekijäkokemus (mukaillen Morgan 2017, 8.)

Huhdan & Myllyntauksen (2021, 122) mukaan työntekijäkokemuksen avulla on mahdollista erottaa muista työnantajista ja kilpailijoista. Työntekijäkokemusta johtamalla ja siihen panostamalla organisaatio vetää puoleensa tavoiteltuja potentiaalisia työntekijöitä, saa heidät pidettyä itsellään ja myös antamaan työskennellessään parhaan työpanoksensa. Vetovoimaisen työntekijäkokemuksen avulla organisaatio voi siis saada itselleen verrattoman kilpailuedun. Muista erottautumisen lisäksi työntekijäkokemus on tärkeä myös organisaation liiketoiminnalle, koska se vähentää henkilökustannuksia ja lisää tuottavuutta. Myös asiakaskokemus paranee, sillä tyytyväinen työntekijä palvelee asiakasta paremmin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 122–123.)

Huhta & Myllyntaus (2021, 152) ovat kuvanneet työntekijäkokemuksen kehittämiseksi kahdeksanvaiheisen prosessin (kuvio 3), jonka avulla organisaatio voi lähteä vaihe vaiheelta kehittämään henkilöstönsä työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemuksen kehitystyö lähtee liikkeelle organisaation strategiasta, joten ensimmäinen vaihe on perehtyä ja ymmärtää strategia. Toisessa vaiheessa luodaan työntekijäkokemukselle viitekehys eli sanoitetaan se, miten organisaatio ymmärtää käsitteen. Tämän avulla kaikki ymmärtävät työntekijäkokemuksen samalla tavalla ja on helpompaa viedä kehitystä käytäntöön. Kolmantena vaiheena on nykytilan kartoitus, joka auttaa ymmärtämään vahvuudet ja kehityskohteet. Neljännessä vaiheessa määritellään työntekijäkokemuksen tavoitetila, valinnat sekä vastuut eli tehdään strategia. Viidennessä vaiheessa luodaan toimintamalli siihen, millä tavoilla ja työkaluilla selvitetään ja kerätään työntekijäymmärrystä. Vaiheessa kuusi muutetaan johtamista enemmän työntekijäkeskeiseksi esimerkiksi siirtämällä vastuuta työnteki-

jöille ja kuuntelemalla työntekijöiden tarpeita. Vaiheessa seitsemän luodaan prosessi työntekijäkokenuksen kehittämiseen ja ryhdytään itse kehittämistyöhön. Kahdeksannessa eli viimeisessä vaiheessa tehdään kaikki uudestaan eli palataan alkuun ja keskitytään niihin asioihin, joissa tekemistä halutaan syventää. (Huhta & Myllyntaus 2021, 153–155.)



Kuvio 4. Työntekijäkokenuksen kehittämisprosessi (Huhta & Myllyntaus 2021, 153.)

Työntekijät ovat organisaation brändin kasvot ja ovat usein niitä henkilöitä, jotka työskentelevät sidosryhmien kanssa päivittäisessä yhteistyössä. Organisaation on ensin tuotettava erinomaisia työntekijäkokenuksia, ennen kuin se voi tuottaa erinomaisia palveluita. Sitoutuneet ja työnantajasta välittävät työntekijät haluavat tehdä kaikkensa organisaation menestymiseksi. (Mayett & Wride 2017.) Positiivisen työntekijäkokenuksen avulla työntekijän on mahdollista voida hyvin, oppia uutta ja loistaa työpaikalla. Työntekijäkokenus muodostuu monista työsuhteen aikana kokeamista asioista, joita ovat esimerkiksi rekrytointi, perehdytys, työilmapiiri, osaamisen kehittäminen, esihenkilötyö, palkkaus ja hyvinvointi. Kokemukseen vaikuttaa näiden lisäksi työpaikalla myös tasa-arvoisuus sekä molemminpuolinen luottamus. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 8–9.)

Tässä opinnäytetyössä työntekijäkokemusta on tarkasteltu viiden eri osa-alueen kautta. Näitä osa-alueita ovat työntekijän perehdytys, työtyytyväisyys ja työyhteisö, fyysinen ympäristö ja työvälineet, esihenkilön johtaminen sekä osaamisen kehittäminen ja urakehitys. Nämä osa-alueet valikoituivat teorian ja toimeksiantajaorganisaation toiveiden pohjalta. Työntekijäkokemukseen liittyviä asioita on paljon, mutta nämä viisi osa-alueita koettiin toimeksiantajaorganisaatiossa kaikkein tärkeimmiksi.

### **3.2.1 Työntekijän perehdytys**

Yksi työntekijäkokemukseen vaikuttava elementti on perehdytys. Perehdytystä tarvitaan, kun henkilö aloittaa uuden työn tai vanha työntekijä aloittaa uudessa työtehtävässä tai ottaa käyttöön uusia työvälineitä. Hyvän perehdyttämisen avulla uusiin asioihin perehtyminen hoituu helpommin ja tehokkaammin. Perehdytyksen tavoitteena on perehtyminen eli asioiden oppiminen ja niiden ymmärtäminen sekä sitoutuminen uusiin asioihin ja työyhteisöön. Perehdytyksessä työnjaon tulisi olla selkeä, jotta kaikki siihen osallistuvat ovat perillä omasta roolista ja tehtävistä. Yksi vaihtoehto on se, että tiimillä on nimettynä tietty perehdyttäjä, joka vastaa aina valmisteluista ja perehdyttää uudet henkilöt käytäntöihin. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Hyvin tehty perehdytysprosessi antaa vahvan perustan hyvän työntekijäkokemuksen syntymiseen. Perehdytyksessä olisi tärkeää huomioida uuden työntekijän omat valmiudet sekä kyky vastaanottaa uutta tietoa. Yrityksellä olisi hyvä olla käytössään perehdytys suunnitelma, jota muokataan työntekijän tarpeiden mukaan. Selkeä, suunnitelmallinen ja myös työsuhteen edetessä jatkuva perehdytys antaa hyvän pohjan positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen ja sitä tukevat muun muassa työskentely kokeneemman henkilön opastuksessa, tekemisen kautta oppiminen sekä erilaiset koulutukset. Työtehtävän lisäksi työntekijä tulisi perehdyttää myös yrityksen toimintatapoihin, arvoihin ja uusiin työkavereihin. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 20.)

Työturvallisuuslain (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14§) mukaan työnantajalla on velvollisuus perehdyttää työntekijä työtehtävään, työympäristöön, työvälineisiin, käytettäviin menetelmiin sekä turvallisuuteen ja terveyteen liittyviin seikkoihin. Perehdyttämisen avulla työntekijän on mahdollista ymmärtää yrityksen toimintaa ja kokonaisuutta. Hyvin tehty perehdytys lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Perehdytyksessä on tärkeää huolehtia perehdytys suunnitelman laadimisesta ja sen pitämisestä ajan tasalla, perehdyttävien henkilöiden kouluttamisesta tehtävään ja

heidän jaksamisestaan sekä perehdytettävien erilaisuuden huomioon ottamisesta. (Liski, Horn & Villanen 2007, 6, 21.)

Perehdyttämisprosessi sisältää ennen työn alkua tiedottamisen, vastaanoton työn alkaessa sekä perehdyttämisen yritykseen, työsuhteeseen ja käytännön työhön. Jo ennen kuin työntekijä aloittaa työssä, tulisi laittaa valmiiksi työhön tarvittavat työvälineet, perehdyttämisohjelma tai suunnitelma sekä esimerkiksi työvaatteet ja käyntikortti. Näin ei menetetä työn alkaessa arvokasta oppimisaikaa. Ennen työn alkua tai heti sen alkaessa uudelle työntekijälle voi antaa organisaatioon liittyvää materiaalia, jotta hän voi tutustua rauhassa organisaatioon. Perehdyttämiseen tulisi työn alkaessa varata tarpeeksi aikaa, vähintään koeajan verran. Perehdytyksen kestoon vaikuttaa paljon tehtävän vaatavuus ja laajuus. (Hyppänen 2013, 450–453.)

### **3.2.2 Työtyytyväisyys ja työyhteisö**

Työntekijät käyttävät lähes kolmanneksen elämästään töissä, joten on loogista, että työssä viihtyminen ja hyvät työolot ovat työntekijöille tärkeitä asioita. Organisaation vastuu omien työntekijöidensä hyvinvoinnista on suuri ja organisaation tulisikin varmistaa, että työntekijät viihtyvät työpaikalla, saavat mahdollisuuksia kehittyä ja kokevat saavansa arvostusta. Kun työntekijä kokee työnantajansa välittävän aidosti omista tarpeistaan ja tyytyväisyydestään, hän on sitoutuneempi työhönsä ja pysyy varmemmin mukana myös vaikeina aikoina. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121–122.)

Työtyytyväisyydelle löytyy useita määritelmiä. Tarveteorian mukaan työtyytyväisyys muodostuu siitä, kuinka paljon työntekijän on mahdollista omassa työssään tyydyttää itselleen tärkeitä tarpeita. Odotusarvoteorian mukaan työtyytyväisyys muodostuu taas siitä, kuinka paljon työntekijän on mahdollista työssään toteuttaa päämääriä ja tavoitteita eli siinä tyytyväinen työntekijä kokee saavansa työstään tyydytystä ja palkkiota omien odotustensa mukaan. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi työtehtävän sisältö, työmäärä, ilmapiiri työpaikalla sekä esihenkilöiden johtamistavat. (Juuti 2006, 27–29.)

Työyhteisö on yksi työntekijäkokemukseen vaikuttava elementti ja onkin tärkeää, että työntekijä kokee löytävänsä oman paikkansa työyhteisöstä. Työyhteisössä jokaisella on oma tehtävänsä,

mutta silti töitä tehdään myös tiiminä yhdessä. Työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat todella monet eri asiat. Näitä ovat esimerkiksi tiedonkulun toimivuus, työkuorman kohtuullisuus, palaute tehdystä työstä, mahdollisuus vaikuttaa sekä yhteisöllisyys ja yhteiset tavoitteet. Työyhteisön toimivuuden kannalta on välttämätöntä, että kaikkia kohdellaan tasavertaisesti ja työpaikalla on selkeät pelisäännöt. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 22.)

Työturvallisuuskeskus (Työturvallisuuskeskus N.d) määrittelee toimivan työyhteisön elementeiksi tasa-arvon, toimivan vuorovaikutuksen, työn sopivan kuormittavuuden, kannustavan ilmapiirin sekä turvallisuuden ja terveellisyys. Toimivassa työyhteisössä on lisäksi tehty tavoitteet selkeiksi ja työn johtaminen ja organisointi pelaavat. Työyhteisön toimivuudessa ilmapiiri on erittäin suuressa roolissa. Hyvän ilmapiirin omaavassa työyhteisössä tuetaan työkaveria ja jaetaan omaa osaamista myös muiden käyttöön. Ristiriitatilanteissa erimielisyydet ratkaistaan oikopäätä ja yhdessä sovittuja sääntöjä noudatetaan. (Työturvallisuuskeskus N.d)

Työyhteisön yhteenkuuluvuutta vahvistavat erilaiset tapahtumat ja tekeminen yhdessä. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa paljon työnantajan ymmärtäväisyys ja joustavuus yksilön erilaisia tarpeita kohtaan. Työnantajan olisi tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden toiveet, tarpeet ja erilaiset elämäntilanteet. Myös työntekijä on valmis joustamaan, kun työnantaja joustaa ja toimii tasavertaisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 24.)

### **3.2.3 Fyysinen ympäristö ja työvälineet**

Fyysinen ympäristö eli tilat, jossa työtä tehdään sekä työvälineet ovat työntekijäkokemukseen vaikuttavia elementtejä. Työympäristön tulisi mahdollistaa työntekijän onnistumisen omassa työssään ja tämän lisäksi sen tulisi olla turvallinen, terveellinen sekä tarkoituksenmukainen suhteessa työhön. Toimiva työympäristö antaa työntekijälle puitteet keskittymiselle, yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Etätyö on tällä hetkellä todella yleistä ja olisikin tärkeää huolehtia myös etätöissä erityisesti turvallisuuteen ja ergonomiaan liittyvistä seikoista. (Kaijala & Tolvanen 2020, 211.)

Monessa yrityksessä työntekijöiden työtiloihin ei olla kiinnitetty asiakastiloihin verrattuna kovin suurta huomiota. Näiden tilojen olisi kuitenkin tärkeää olla linjassa toistensa kanssa, koska toimitilat heijastavat yrityksen kulttuuriin. Hyvä keino saada työntekijät vaikuttamaan ja kokemaan

itsensä kuulluiksi ja näin ollen vaikuttamaan positiivisesti työntekijäkokemukseen onkin ottaa heidät mukaan omien työtilojensa kehittämiseen ja suunnitteluun. (Kaijala & Tolvanen 2020, 212.)

Työympäristössä kannattaa kiinnittää huomiota järjestykseen ja siisteyteen, asianmukaisiin työ-asuihin ja mahdollisiin suojavarusteisiin sekä työvälineisiin ja niiden säännölliseen huoltamiseen.

(Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 33.)

Työympäristön tulisi heijastaa organisaation arvoja ja kulttuuria. Työympäristön suunnittelussa lähtökohtana on organisaation ja henkilöstön tarpeet sekä työpaikalla viihtyminen. Työympäristön puitteet ovat kunnossa silloin, kun ympäristö tukee työssä onnistumista, mahdollistaa hyvän työsuorituksen, on viihtyisä ja tukee hyvää terveyttä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 189–190.)

Työvälineet vaikuttavat paljon työntekoon ja sen onnistumiseen ja sujuvuuteen. Ilman toimivia ja tarkoituksenmukaisia työvälineitä työnteko vaikeutuu ja työntekijä turhautuu. Usein organisaatiot eivät kuitenkaan kiinnitä työvälineisiin kovinkaan suurta huomiota ja työvälineet nähdään enemminkin kulueränä. Työvälineisiin pitäisi kuitenkin panostaa yhtä paljon kuin kuluttajien käyttöön suunnattuihin työvälineisiin, ja myös käytön tulisi olla yhtä helppoa, intuitiivista ja selkeää kuin kuluttajille tarkoitetuissa palveluissa ja tuotteissa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 192–193.)

#### **3.2.4 Esihenkilön johtajuus**

Esihenkilöllä on suuri vaikutus yksilön työntekijäkokemukseen. Esihenkilö on työntekijän arjessa jatkuvasti mukana ja hänellä tulisi olla hyvät johtamistaidot, oikeudenmukaisuutta, työntekijöistä välittämistä sekä sopivasti jämäkkyyttä ja rohkeutta. Hyvä työntekijäkokemus syntyy, kun esihenkilön ja työntekijän välillä on molemminpuolinen luottamus ja esihenkilö ymmärtää huomioida jokaisen työntekijän omana yksilönään. Työarjessa tulisi löytää selkeät yhteiset toimintatavat, jotta asiat sujuvat ja viestintä toimii ja tätä kautta työntekijäkokemuskkin paranee. Muita positiivisesti työntekijäkokemukseen vaikuttavia käytäntöjä ovat esimerkiksi ammattitaidon kehittäminen, kokemuskeskustelut ja luovuuden tukeminen työpaikalla. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 26–27.)

Huhta & Myllyntaus (2021, 175) sekä Moksi (2016, 11) uskovat, että valmentava johtajuus on useimmissa tilanteissa parhaiten työntekijäkokemusta palveleva johtamismalli. Siinä esihenkilön

tavoitteena on mahdollistaa työntekijöidensä onnistumisia ja tukea itseohjautuvuutta sekä oppimista. Valmentavan johtajuuden avulla esihenkilön on mahdollista edistää ja parantaa työntekijän työtyytyväisyyttä, uuden oppimista, työssä suoriutumista, työhön sitoutumista sekä itseluottamusta ja itsensä johtamista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 175–176.)

Hyvän johtajan viisi tärkeintä ominaisuutta ovat kokeneen yritysjohtaja Arto Hiltusen mukaan empatiakykyisyys, ennustettavuus, joustavuus, positiivinen energisyys sekä eettisyys. Empatiakyvyn avulla esihenkilö ymmärtää henkilöstöään paremmin. Esihenkilön ennustettavuus taas luo henkilöstölle turvallisen ilmapiirin tehdä omia päätöksiä ja kehittää omaa osaamistaan. Kolmantena ominaisuutena on listattu joustavuus, jota esihenkilön työssä tarvitsee monessakin asiassa. Neljäs ominaisuus eli esihenkilön positiivinen energisyys tarttuu ja tätä kautta lisää myös työntekijöiden motivaatiota ja jaksamista. Viimeisenä ominaisuutena on eettisyys, joka näkyy sääntöjen noudattamisen ja rehellisyyden lisäksi myös ihan jokapäiväisessä arjessa. (Moksi 2016, 33–34.)

Työntekijäkokemukseen vaikuttava oleellinen tekijä on työntekijän suhde omaan esihenkilöönsä. Johtamisessa on tärkeää onnistua työntekijöille merkityksellisissä asioissa, kuten perehdyttämisessä, palautteen annossa, onnistumisien mahdollistamisessa ja viestinnässä. Esihenkilön johtamisen tulisi onnistua erityisesti työntekijöille merkityksellisissä asioissa kuten perehdytyksessä, palautteenannossa ja viestinnässä. Työntekijöille tärkeisiin asioihin liittyvät prosessit tulisi siis olla luotu työntekijöiden odotusten ja työntekijäkokemuksen tavoitetilan pohjalta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 176.)

Esihenkilön työssä tarvitsee paljon vuorovaikutusta ja viestintää, minkä vuoksi esihenkilö työssä onnistuminen vaatii hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Avointa ja sujuvaa vuorovaikutusta voidaan pitää monen asian perustana, sillä se vaikuttaa työpaikalla työyhteisön toimivuuteen, ilmapiiriin, oppimiseen ja kehittymiseen sekä koko liiketoimintaan. Esihenkilötyön, viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla työntekijöitä ohjataan toimimaan tavoitteiden mukaisesti. (Hyppänen 2013, 68–69.)

### 3.2.5 Osaamisen kehittäminen ja urakehitys

Organisaation menestymiseen vaikuttaa paljon sen työntekijöiden osaaminen ja osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen. Menestyksen varmistamiseksi ja kilpailussa pärjätäkseen organisaation tulee jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja kehittää osaamista ja toimintatapoja. Organisaation lisäksi osaaminen ja sen kehittäminen on tärkeää myös yksilölle. Osaaminen vaikuttaa työntekijän työnsaantiin, urakehitykseen sekä mahdollisesti palkkaan ja erilaisiin palkkioihin. Osaamisen kehittäminen ja siihen liittyvät sopivan kokoiset haasteet lisäävät työntekijän innostusta ja motivaatiota ja haasteissa onnistumisen kautta oma osaamisen tunne vahvistuu. (Hyppänen 2013, 214, 228.)

Oman osaamisen kehittäminen sekä mahdollisuus edetä urallaan vahvistavat positiivista työntekijäkokemusta. Oman ammattitaidon kehittäminen on suurilta osin kiinni omasta motivaatiosta ja halusta oppia uutta. Oma osaamista voi kehittää muun muassa perehtymällä alan kirjallisuuteen, työnkierron avulla ja erilaisilla koulutuksilla. Tässä suuressa osassa on myös esihenkilö, joka mahdollistaa, tukee ja kannustaa työntekijän osaamisen kehittämistä. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 34–35.)

Työntekijäkokemuksen kehittämisen ja työn imun kannalta on erittäin tärkeää, että henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostetaan ja heitä koulutetaan. Työntekijöille tulisi mahdollistaa uuden oppiminen esimerkiksi uusien tehtävien ja projektien kautta. Myös toisilta oppiminen tulisi mahdollistaa vaihtelemalla työpareja ja tiimejä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 186.) Tarve päästä tarttumaan uusiin haasteisiin ja kehittämään omaa osaamistaan vaihtelee eri henkilöillä ja eri elämäntilanteissa. Jotkut henkilöt odottavat työpaikaltaan mahdollisuutta kehittyä ja osa taas etsii kehittymismahdollisuuksia työmarkkinoilta. Kehittymismahdollisuuksilla houkuttelemista käytetäänkin paljon hyödyksi organisaatioiden rekrytoinnissa. (Hyppänen 2013, 228–229.)

Positiivista työntekijäkokemusta lisää mahdollisuudet edetä ja kehittyä uralla yrityksen sisällä. Uralla kehittymiseen liittyy sekä mahdollisuus oppia uusia tietoja ja taitoja että selkeän urapolun rakentaminen esimerkiksi esihenkilötehtäviin siirtymisen tai omassa työtehtävässä erikoistumisen kautta. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 34–35.)

## 4 Tulokset

Tulososiossa on esitetty aineiston analyysin avulla saadut tulokset haastattelussa keskustelluista aihealueista. Ensin on kuvattu lähtökyselyn avulla saatuja hyötyjä sekä asiantuntijoiden kokemusta lähtökyselyn lähettämiseen ja esihenkilön ohjeisiin liittyen. Seuraavaksi on esitetty haastattelun eri teemoihin liittyvät tutkimustulokset yksi teema kerrallaan. Teemat valikoituivat haastattelussa käytettyjen aihealueiden pohjalta. Tämän jälkeen on kooste yhden Jyväskylän kaupungin yksikön asiantuntijalle tehdystä haastattelusta.

Ensimmäisenä haastattelussa selvitettiin asiantuntijoiden näkemystä lähtökyselyn hyödyistä Jyväskylän kaupungille. Lähtökyselyn hyötynä nähtiin olevan sen avulla saatu tieto siitä, miksi organisaatiosta lähdetään pois, millaisia ongelmia työntekijät ovat nähneet työpaikalla, mitä parannettavaa organisaation toiminnassa on sekä miten eri asiat kuten henkilöstöjohtaminen ja esihenkilötyö toimivat organisaation eri yksiköissä. Lähtökyselyn hyötynä nähtiin lisäksi olevan myös positiivisen palautteen saaminen, jota voidaan käyttää apuna esimerkiksi organisaation markkinoinnissa ja rekrytointiviestinnässä. Haastattelun alussa kysyttiin asiantuntijoiden näkemystä lähtökyselyyn suunnitelluista aiheista, jotta kaikki tärkeät aihealueet on varmasti otettu huomioon kyselyssä. Asiantuntijat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että aihealueet ovat relevantteja ja lähtökyselyyn soveltuvia. Kysyttäessä asiantuntijoiden mielipidettä lähtökyselyn tärkeimmästä aihealueesta, perehdytys ja erityisesti esihenkilötyö koettiin tärkeimmiksi aiheiksi.

Haastattelussa selvitettiin asiantuntijoiden näkemyksiä lähtökyselyn lähettämisen aikatauluun sekä esihenkilöiden ohjeistukseen liittyen. Asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että lähtökysely tulisi lähettää työntekijälle mahdollisimman aikaisin. Tämä edesauttaa työntekijän vastaamista kyselyyn, sillä työsuhteen päättymisen jälkeen se saattaa helposti unohtua ja myös motivaatio vastaamisen voi heikentyä. Haastatteluissa selvisi, että lähtökyselyn lähettamisestä ja raportoinnista eteenpäin tulee luultavasti vastaamaan HR-osasto esihenkilöiden sijaan. Tästä huolimatta esihenkilöiden olisi hyvä kertoa työntekijöille lähtökyselystä, sen tarkoituksesta ja syistä sekä siitä, mihin kyselyä tullaan hyödyntämään. Lisäksi tulisi painottaa kyselyn anonyymiyttä ja motivoida kyselyn tekemiseen sekä muistuttaa työntekijää kyselyn vastaamisesta.

## **Perehdytys**

Haastattelussa selvitettiin, millaisia asioita työntekijöiden kokemuksesta perehdytykseen liittyen olisi tärkeää saada HR-osaston tietoon. Haastatteluissa kävi ilmi, että lähtökyselyn avulla tulisi saada tietoon, miten lähteneet työntekijät ovat kokeneet perehdytyksen ja sen riittävyyden, onko työntekijä saanut riittävän perehdytyksen omaan työtehtäväänsä ja tämän lisäksi organisaatioon ja työyhteisöön. Olisi myös hyödyllistä saada tietoon, mitä asioita työntekijä olisi kaivannut enemmän perehdytykseen liittyen ja onko työntekijällä parannusehdotuksia tai ideoita perehdytyksen kehittämiseen. Muita haastattelussa ilmenneitä tärkeinä pidettyjä asioita perehdytykseen liittyen olivat sen aktiivisuus, järjestelmällisyys ja systemaattisuus, tasapuolisuus sekä jatkuvuus.

*Hyvä perehdytys on turvallisen työn ja myöskin henkilöstön kehittämisen lähtökohta (Haastateltava 3).*

## **Tyytyväisyys ja työyhteisön toiminta**

Haastattelussa haluttiin selvittää, mihin asioihin työntekijän kokemuksesta tyytyväisyyteen ja työyhteisöön kannattaisi kiinnittää lähtökyselyssä huomiota. Haastatteluissa esiin tulleita asioita olivat työntekijän kokemus siitä, onko hän saanut työyhteisöltä kaipaamansa tukea, millainen ilmapiiri työpaikalla on ollut ja oliko työilmapiiri kannustava ja yhdessä tekevä. Lisäksi lähtökyselyn avulla olisi tärkeää saada tietoon se, miten työyhteisössä osattiin ratkaista yhdessä mahdollisia ristiriitoja, ongelmia ja haasteita. Tähän osioon liitettiin myös vahvasti työntekijän kokemus siitä, onko hänellä ollut mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä.

*Onko työyhteisössä osattu ratkaista ristiriitoja, haasteita ja ongelmia ja onko siellä sellaista kyvykkyyttä porukkana (Haastateltava 3).*

## **Työympäristö ja työvälineet**

Työympäristöön ja työvälineisiin liittyen haastattelussa selvitettiin asiantuntijoiden näkemystä kyseenomaisen aiheen tärkeimmistä osa-alueista. Haastatteluissa kävi ilmi, että lähtökyselyssä tulisi selvittää ergonomian ja työturvallisuuden toteutuminen työpaikalla ja työvälineissä. Näistä asioista tulisi olla puhuttu työpaikalla riittävästi ja muistettu ottaa turvallisuus ja ergonomia huomioon

myöskin etätöitä tehdessä. Lisäksi tulisi selvittää, ovatko työvälineet olleet asianmukaiset, riittävät ja toimivat.

*Täyttyvätkö työn tekemisen edellytykset näiden osalta, että pystyykö tekemään työtä tarkoituksenmukaisesti (Haastateltava 2).*

### **Esihenkilötyö**

Kaikissa haastatteluissa korostui esihenkilötyön tärkeys ja vaikutus myös muihin haastatteluissa esillä olleisiin aihealueisiin. Asiantuntijahaastattelussa kysyttiin, mitkä olisivat niitä asioita, joita esihenkilötyöstä tulisi kysyä lähtökyselyssä. Esihenkilötyöstä tulisi haastateltavien mukaan kysyä sitä, onko työntekijä kokenut saaneensa tarpeeksi tukea työhönsä ja siinä kehittymiseen, onko esihenkilön toiminta ollut tasapuolista kaikkia kohtaan ja onko esihenkilö ollut helposti lähestyttävä ja auttavainen työntekijöitään kohtaan. Lisäksi esihenkilön vuorovaikutus- ja viestintätaidot nousivat vahvasti esille haastatteluissa.

*Onko esihenkilö sellainen, että on olo, että häntä voi lähestyä ja kysyä apua ja onko ollut toimiva työyhteys siihen esihenkilöön (Haastateltava 2).*

### **Kehittymis- ja uramahdollisuudet**

Haastattelun avulla oli tavoitteena selvittää asiantuntijoiden näkemykset siitä, millaisia asioita tulisi lähtökyselyn avulla saada tietoon liittyen työntekijän kehittämis- ja uramahdollisuuksiin. Haastatteluista selvisi, että Jyväskylän kaupungin yksi markkinoinnissa käytettävistä teemoista on se, että työntekijällä on mahdollisuus rakentaa urapolkua organisaation sisällä. Haastateltavien mukaan työntekijöiltä olisi hyvä kysyä esimerkiksi seuraavia asioita: onko työntekijällä ollut halutesaan mahdollisuutta rakentaa omaa urapolkuaan Jyväskylän kaupungilla, onko työntekijällä ollut mahdollisuutta osallistua koulutuksiin, onko työntekijä saanut tukea oman osaamisensa kehittämiseen sekä onko osaamistarpeista ja osaamisen kehittämisestä puhuttu työyhteisössä ja millä tavoilla sitä on priorisoitu ja suunniteltu.

*Onko työnantaja tarjonnut omassa tehtävässä merkitykselliseen osaamisen kehittämiseen liittyen koulutusta. Onko niihin ollut mahdollista osallistua tai onko sellaisia ollut tarjolla ja onko kaivannut niitä enemmän, kun niitä on ollut tarjolla. (Haastateltava 1.)*

## **Toimipisteen asiantuntijan haastattelu**

Jyväskylän kaupungin yhdessä toimipisteessä on otettu loppukesästä käyttöön juuri sille toimipisteelle räätälöity lähtökysely. Heidän lähtökyselyssään teemoina olivat perehdytys, palaute, ammatillinen kehittyminen sekä työpaikan ilmapiiri. Lähtökyselyn konkreettisina hyötyinä nähtiin olevan lähtökyselyn vastauksien innoittamana aloitettu perehdytyksen kehittämistyö sekä työhyvinvoinnin ajoittaiseen kartoittamiseen tarkoitettu työn ilo -kysely. Haastateltava painotti, että kun työntekijöiltä kysytään palautetta, on tärkeää myös reagoida siihen ja pystyä näyttämään, millä tavoilla palautteeseen liittyviä asioita on kehitetty. Lisäksi työntekijöitä tulisi osallistaa kehittämistyöhön ja muistaa kysyä, onko heillä kehitettäviin asioihin ideoita ja ratkaisuja. Haastateltava koki, että lähtökyselystä saadaan enemmän irti, jos se on tehty tietylle palvelualueelle yleisluontoisen kyselyn sijaan. Tämän avulla palautteeseen on mahdollista reagoida nopealla aikataululla ja päästä kehittämään esille tulleita kehityskohtia.

Toimipisteellä on joulukuussa koko henkilöstölle tarkoitettu henkilöstökokous, jossa käydään yhdessä läpi kyselystä saatuja vastauksia. Tämän lisäksi uudet vastaukset käydään viikoittain läpi Teams – sovellukseen koottuna esihenkilöiden palaverissa. Haastateltava totesi, että lähtökyselyn ei kannata olla kovin pitkä ja aikaa vievä, sillä lyhyt kysely houkuttelee työntekijöitä vastaamaan paremmin. Haastateltava suositteli kysymään kyselyn lopussa työntekijöiltä kysymyksen ”suositteletko Jyväskylän kaupunkia hyvänä työpaikkana?”, sillä se antaa hyvän kokonaiskuvan työntekijän kokemuksesta Jyväskylän kaupungista työnantajana.

## **5 Pohdinta**

### **5.1 Johtopäätökset ja kehittämiskohteet**

Teorian ja haastatteluiden perusteella laadittiin Jyväskylän kaupungin käyttöön lähtökysely (Liite 4). Kyselyn alustava versio toimitettiin Jyväskylän kaupungin HR-osastolle haastateltavien asiantuntijoiden kommentoitavaksi, jotta he saavat vielä tehdä kehitys- ja parannusehdotuksia kyselyn sisältöön liittyen. Kommenttien perusteella lähtökyselyyn tehtiin vielä muutamia muutoksia ja parannuksia, jotta lopputulos olisi kaikki miellyttävä ja organisaatiota palveleva. Lähtökyselyn lähettämistä varten laadittiin kyselylomakkeen saate (Liite 3), jonka HR-osasto voi lähettää sähköpostiviestinä kyselyn linkin kanssa.

Lähtökyselyn ensimmäisessä osiossa kysytään lähtevän työntekijän taustatietoja, jotta saadaan tietoon millä toimialalla työntekijä on työskennellyt. Taustatiedoissa kysytään myös työsuhteen kestoa ja lähtöön vaikuttaneita syitä sekä tietoa uudesta työnantajasta ja työtehtävistä. Avointa kysymystä uudesta työnantajasta ja työtehtävistä ei laitettu pakolliseksi, koska työntekijällä ei ole mitään velvollisuutta kertoa asiasta entiselle työpaikalle. Muut taustatietojen kysymykset ovat kuitenkin oleellisia ja kyselyssä pakollisia tietoja ja niiden avulla saadaan vastaukset liitettyä esimerkiksi eri toimialojen alle raportointia varten. Perustiedot on pidetty maltillisina, jotta vastaajan anonymiteetti säilyy.

Seuraavissa osioissa on kysytty työntekijöiltä jokaisesta haastattelussa keskustellusta viidestä aihealueesta muutamia kysymyksiä. Työtyytyväisyys ja työyhteisö sekä työympäristö ja työvälineet päätettiin vielä lopussa vaihtaa yhden otsikon sisään, josta tuli työtyytyväisyys ja -turvallisuus. Tämä päätös tehtiin, koska kahdesta yhdistetystä aihealueesta ei ollut yhteensä kuin kuusi kysymystä ja yhdistäminen nopeuttaa ja helpottaa kyselyn vastaajia. Lopullisiksi lähtökyselyn teemoiksi päättyivät siis perehdytys, työtyytyväisyys ja -turvallisuus, esihenkilötyö sekä kehittämis- ja uramahdollisuudet. Kyselyn loppuosiossa on vielä kysymys siitä, miten todennäköisesti työntekijä suosittelee Jyväskylän kaupunkia ystävälle tai työtoverille. Lisäksi viimeisenä avoimena kysymyksenä osiossa on vapaamuotoinen palaute Jyväskylän kaupungille. Kysymyksen tarkoitus on se, että työntekijä saa antaa vielä vapaasti haluamaansa palautetta ja tuoda esille ehkä jotain sellaisia asioita, joita ei lähtökyselyssä aiemmin tullut esille.

Lähtökyselyssä erityistä huomiota tulee kiinnittää siitä saatujen vastausten hyödyntämiseen ja aktiivisuuteen niiden eteenpäin raportoimisessa esihenkilötasolle. Koska vastaukset tulevat henkilöstöosastolle, ovat tämän osaston työntekijät avainasemassa lähtökyselyyn liittyvässä prosessissa. Jyväskylän kaupungin yhteen toimipisteeseen tehdyssä haastattelussa selvisi, että siellä lähtökyselyn tulokset koottiin yhteen ja käytiin läpi jopa viikoittain. Tämän tutkimuksen lopputulokseksi syntynyt kysely on tarkoitettu kaikille Jyväskylän kaupungin aloille ja näiden eri alojen vaihtuvuudessa on eroja. Tämän vuoksi viikoittainen raportointi voisi olla kyselyn anonyymiydelle haitaksi. Vastaukset olisi kuitenkin hyvä koota ja raportoida eteenpäin kerran kuukaudessa tai muutaman kuukauden välein, koska tällöin vastausten käsittelyaika ei veny liian pitkäksi ja palautteet ovat vielä ajankohtaisia.

Esihenkilöllä on tärkeä rooli lähtökyselyyn liittyvän tiedottamisen ja siihen vastaamisen motiivoinnin suhteen. Vaikka kyselyn lähettäjänä työntekijälle olisikin HR-osasto, tulee esihenkilön viestiä kyselystä ja kertoa työntekijöille tarkemmin lähtökyselystä. Esihenkilön tehtävänä on kertoa, mitkä ovat ne syyt, joiden takia organisaatio on ottanut lähtökyselyn osaksi prosesseja ja miten siitä saatuja vastauksia tullaan hyödyntämään. Esihenkilön on tärkeä perehtyä huolella lähtökyselyyn, jotta hän voi tarvittaessa vastata työntekijöiden kyselyä koskeviin kysymyksiin. Lisäksi esihenkilön olisi hyvä muistutella työntekijää kyselyyn vastaamisesta työsuhteen viimeisinä viikkoina sen jälkeen, kun työntekijä on saanut lähtökyselyn linkin.

Lähtökyselyn laatiminen Jyväskylän kaupungille oli ajankohtaista ja tarpeellista, koska organisaatiolla ei ollut käytössään aiemmin minkäänlaista yhteistä prosessia lähteville työntekijöille eikä heidän kokemusten kautta ollut mahdollisuutta kehittää toimintaa ja työntekijäkokemusta. Jyväskylän kaupunki voi hyödyntää lähtökyselystä saatuja tietoja esimerkiksi koulutustarpeiden suunnittelussa, prosessien kehittämisessä, markkinointi viestinnässä ja rekrytoinnin apuna. Lisäksi esihenkilöt saavat kyselyn avulla arvokasta palautetta entisiltä työntekijöiltään, joita he eivät ilman kyselyä todennäköisesti olisi saaneet tietoonsa.

Jatkossa organisaation kannattaa ottaa lähtökyselyiden lisäksi käyttöönsä työpaikalla käydyt suulliset lähtöhaastattelut, jotta lähteviltä työntekijöiltä saataisiin palautetta mahdollisimman laajasti. Suosittelen siis lisäämään prosessiin suullisen lähtöhaastattelun käymisen esihenkilön kanssa ennen sähköistä lähtökyselyä. Lähtöhaastattelun avulla olisi mahdollista saada tarkempaa tietoa siitä, mitkä ovat ne syyt, joiden takia työntekijä lähtee organisaatiosta.

Suosittelen kaikille Jyväskylän kaupungin toimialoille tai yksiköille räätälöityä lähtökyselyä, koska silloin ongelmiin ja kehitysehdotuksiin voitaisiin reagoida paljon nopeammin. Tässä kuitenkin on haasteena varmasti anonymiteetin säilyttäminen, koska joissakin yksiköissä vaihtuvuus on paljon pienempää ja vastaukset olisi mahdollista yhdistää tiettyihin henkilöihin. Viimeisenä suosittelemani asia on lähtökyselyyn liittyvän prosessin automatisointi tulevaisuudessa, jotta kaikki lähtevät työntekijät varmasti saisivat lähtökyselyn linkin. Lisäksi voisi luoda automaattisen muistutuksen lähtökyselyyn vastaamisesta, mikä voisi nostaa vastausprosentteja. Jatkotoimenpiteinä toimeksiantajalle jäivät lähtökyselyn käyttöönotto, viestintä sekä vastauksien analysointi ja toiminnan kehittäminen saadun palautteen pohjalta.

## 5.2 Luotettavuustarkastelu

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida Kanasen (2015, 113) mukaan seuraavien kriteereiden avulla: vahvistettavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, arvioitavuus, luotettavuus tutkitun henkilön kannalta sekä saturaatio. Vahvistettavuus varmistetaan vahvistamalla aineiston ja tulosten paikansapitävyys. Arvioitavuus tarkoittaa luotettavuudentarkastelussa sitä, että opinnäytetyön aineisto ja tulkinnat on dokumentoitu tarkasti ja tutkimuksen vaiheissa tehdyt valinnat perusteltu. Tulkinnan ristiriidattomuus voidaan selvittää niin, että kaksi tutkijaa tulkitsevat aineistoa ja tulevat samaan johtopäätökseen. Saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa sitä, että eri lähteistä saadut tutkimustulokset alkavat toistaa itseään. (Kananen 2015, 112–114.) Olennaisena luotettavuuden mittarina kehittämistoiminnassa on käyttökelpoisuus. Tutkimuksen avulla syntyneen tiedon ja tuloksen tulee siis olla todenmukaisuuden lisäksi hyödyllistä ja käyttökelpoista. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.)

Vahvistettavuus todennettiin tutkimuksessa luetuttamalla aineistosta johdetut tutkimustulokset haastateltavilla, jotta he pystyivät vahvistamaan kuvauksen ja tulkinnan oikeiksi. Tutkimuksen arvioitavuus varmistettiin työn tarkalla dokumentoinnilla ja eri tutkimuksen toteuttamisen vaiheiden kuvaamisella. Tutkimuksen edetessä pyrin perustelemaan kaikki tekemäni valinnat tieteellisten periaatteiden mukaan.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina ja haastatteluissa keskusteltiin tietyistä aihealueista. Harjoittelin haastattelua etukäteen ennen sen tekemistä tutkittaville, jotta haastattelutilanne olisi sujuvampi ja luontevampi. Haastatteluissa kerroin haastateltaville tutkimuksen tarkoituksesta ja luottamuksellisuudesta. Aineiston keruussa ja analysoinnissa luotettavuutta lisättiin nauhoittamalla haastattelut ja litteroimalla ne sanatarkasti. Sanatarkan litteroinnin avulla haastatteluaineistoa oli helpompaa tarkastella ja analysoida. Tutkimustulosten havainnollistamiseksi olen esittänyt tuloksissa suoria lainauksia alkuperäisestä aineistosta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käytettiin kirjallälhteitä ja verkkomateriaaleja sekä suomenkielisiä lähteitä ja vieraskielisiä lähteitä. Lähteiden valintoja mietittiin tarkasti monesta näkökulmasta. Aineiston luotettavuutta lisäsivät haastatteluihin valitut luotettavat asiantuntijat, jotka olivat ammattitaitoisia ja kokeneita. Lisäksi luotettavuutta lisäsi, että tarkastelun kohteena olivat asiantuntijoiden itsensä sijasta heidän omaavansa tiedot.

### 5.3 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Jyväskylän kaupungille täysin uusi lähtökysely, joka olisi yleispätevä eli sitä voisi käyttää kaikkien alojen yksiköissä. Haastatteluissa asiantuntijat nimittivät eri teemoista tärkeimpiä asioita, ja niiden avulla oli mahdollista toteuttaa kaikkia osapuolia miellyttävä lähtökysely. Opinnäytetyön tuloksena laadittiin lähtökysely Jyväskylän kaupungille. Asetettuihin tavoitteisiin ja aikatauluun päästiin suunnitelmallisuudella ja toimivalla yhteistyöllä sekä toimeksiantajan että opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Pidän tutkimuksen onnistumisen kannalta erityisen tärkeänä sitä, että viestintä toimeksiantajan kanssa oli toimivaa ja sain nopeasti vastauksia mieltä askarruttaviin asioihin. Hyvän yhteistyön ja viestinnän lisäksi laadukkaaseen lopputulokseen päästiin tietoperustan sekä jatkuvan luotettavuuden arvioinnin avulla. Myös haastatteluaineistonkeruumenetelmänä toimi työssä hyvin ja haastatteluiden avulla saatiin hyvin tietoa lähtökyselyn toteuttamista varten.

Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sopi työhön hyvin ja haastatteluiden avulla päästiin haluttuun lopputulokseen. Otos olisi voinut olla aineistonkeruussa laajempi, jotta aineisto olisi selkeästi lähtenyt toistamaan itseään. Lähtökysely on luotu tietoperustan ja haastatteluiden avulla. Haastatteluista saatu anti oli kuitenkin lähtökyselyn luomiseen kattava, joten ainoastaan teoriasta johdettuja lähtökyselyn kysymyksiä ei tullut paljoa. Olikin mielenkiintoista huomata, miten onnistuneesti teoreettinen viitekehys sekä aineistonkeruusta saatu materiaali kohtasivat keskenään.

Chapmanin (2016) mukaan organisaation tulisi kysymyksiä valitessa keskittyä niihin kysymyksiin, joista saadaan vastauksia haluttuihin ja organisaatiolle tarpeellisiin aiheisiin liittyen. Toimeksiantajalla oli kyselyyn liittyvänä toiveena sen napakkuus. Napakkuuden avulla saadaan juuri haluttuja ja tarpeellisia tietoja esille, mahdollisimman paljon vastauksia ja työntekijöillä riittää motivaatio vastaamiseen. Toiveena oli myös, että kysely kestäisi alle kymmenen minuuttia. Kyselyyn olisi teoriaa hyödyntämällä ja lisäämällä voinut liittää paljonkin kysymyksiä, mutta napakkuutta silmällä pitäen kyselyn tekemisessä painotettiin saatua aineistoa. Lähtökyselyissä monesti kysytään esimerkiksi rekrytointiin ja palkkaukseen liittyviä asioita. Jyväskylän kaupungin lähtökyselystä jätettiin palkkaukseen liittyvät kysymykset kokonaan pois, koska isona julkisena organisaationa radikaaleja muutoksia palkkaukseen ei ole mahdollista tehdä. Palkkauksesta kysyminen ei olisi siis tuonut mitään lisäarvoa organisaatiolle. Rekrytointia lähtökyselyn teemana ei myöskään koettu tarpeelliseksi.

Lähtökyselyn kehittäminen oli itselleni todella opettava ja antoisa projekti. Itselleni oli tärkeää päästä tekemään opinnäytetyö isommalle organisaatiolle, jossa on erikseen oma HR-osastonsa. Minua on jo pitkään kiinnostanut henkilöstöhallinto ja erityisesti toiminnan kehittäminen, joten tämä kehittämistyön aihe oli kuin tehty minulle.

## Lähteet

Chapman, A. 2016. Exit interviews. Businessballs. Viitattu 23.10.2021 <http://www.businessballs.com/exitinterviews.htm#standard-copyright>.

Groysberg, B. & Spain, E. 2016. Making Exit Interviews Count. Harvard Business Review, April 2016. Viitattu 18.10.2021. <https://hbr.org/2016/04/making-exit-interviews-count>.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Toimittanut Hanna Vilkkä. E-kirja. Hämeenlinna: Sofia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä. Viitattu 10.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Electronic publication.

Haastateltava 1. 2021. Henkilöstöasiantuntija. Jyväskylän kaupunki. Haastattelu 28.10.2021.

Haastateltava 2. 2021. Henkilöstöasiantuntija. Jyväskylän kaupunki. Haastattelu 28.10.2021.

Haastateltava 3. 2021. Henkilöstöpäällikkö. Jyväskylän kaupunki. Haastattelu 1.11.2021.

Heathfield, S. M. 2016. How to Conduct an Effective Exit Interview: Conduct an Effective Exit Interview to Understand Why Your Employees Leave. The Balance. Viitattu 20.10.2021. <https://www.thebalance.com/exit-interview-1918121>.

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 19.11.2021. <https://www.ellibs.com/fi/>, Edita Publishing Oy.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen M. & Vähäkuopus M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus. Opas esimiehille. Viitattu 18.10.2021. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – Strateginen investointi? E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 10.10.2021. <https://janet.finna.fi/>, KauppakamariTieto.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 2.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent Pro.

Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys- opas. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Manka, M. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön kehittämiseen. Tammerprint Oy. Tampere. Viitattu 20.10.2021. <https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/henkilostotunnusluvut.pdf>.

Marjamäki, PL. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 12.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Mayett, T. & Wride, M. 2017. The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. Äänikirja. Julkaistu 9.7.2019. Viitattu 12.11.2021. Ascent Audio. <https://www.nextory.fi/kirja/the-employee-experience-how-to-attract-talent-retain-top-performers-and-drive-results-10597532/>.

Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa: pikaopas valmentavaan esimiestyöhön. Espoo: Katariina Moksi.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. E-kirja. Hoboken: New Jersey: Wiley. Viitattu 12.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [Verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus).

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämissessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press: Taju.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuskeskus. N.d. Toimiva työyhteisö. Työturvallisuuskeskuksen verkkosivut. Viitattu 20.11.2021. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteisö#77d504ca](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteisö#77d504ca).

Työturvallisuuslaki 728/2002. Laki työturvallisuudesta. Annettu 23.8.2002. Viim. muutos 13.8.2021. Viitattu 19.11.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 4.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Electronic publication.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelurunko 1

### Haastattelurunko hr-asiantuntijoille

- Kertoisitko minulle, mitä hyötyjä lähtökyselystä on mielestäsi organisaatiollenne?
- Mikä on mielipiteesi lähtökyselyyn suunnitelluista aihealueista? Pitäisikö jotain mielestäsi lisätä/muuttaa? (aihealueet: perehdytys, työtyytyväisyys ja työyhteisö, työympäristö ja työvälineet, esihenkilötyö, kehittämis- ja uramahdollisuudet)
- Mitkä asiat koet tärkeimmäksi lähtökyselyssä?
- Millaisia asioita työntekijöiden kokemuksesta perehdytykseen liittyen olisi mielestäsi tärkeää saada hr-osaston tietoon?
- Mihin asioihin työntekijän kokemuksesta työtyytyväisyyteen ja työyhteisöön liittyen kannattaisi mielestäsi kiinnittää huomiota kyselyssä?
- Mitä tulisi tietää työntekijän kokemuksesta työympäristöön ja työvälineisiin?
- Minkälaisia asioita esihenkilötyöstä olisi mielestäsi tärkeä kysyä lähtökyselyssä?
- Millaisia asioita tulisi saada tietoon liittyen työntekijän kehittämis- ja uramahdollisuuksiin?
- Millä aikataululla lähtökysely kannattaisi mielestäsi lähettää työntekijöille?
- Millaisia ohjeita antaisin toimipisteiden esihenkilöille lähtökyselyyn liittyen?
- Muuta huomioitavaa lähtökyselyn luomiseen liittyen?

## Liite 2. Haastattelurunko 2

### Haastattelurunko JKL kaupungin toimipisteeseen

- Olette luoneet oman toimipisteenne käyttöön lähtökyselyn. Millä tavalla olette toteuttaneet kyselyn? Onko tämä tapa ollut toimiva?
- Minkä takia lähditte toteuttamaan henkilöstölle lähtökyselyä?
- Mitkä lähtökyselyn kysymykset ovat antaneet mielestäsi eniten hyötyä organisaatiolenne?
- Miten henkilöstö on yleisesti kokenut lähtökyselyn? Millaisia parannusehdotuksia he ovat antaneet?
- Millainen vastaus prosentti on ollut?
- Millä tavalla olette lähettäneet kyselyn työntekijöille ja millä aikataululla?
- Miten olette suunnitelleet ja aikatauluttaneet vastauksien ja tuloksien purkamisen ja raportoinnin?
- Millä tavalla aiotte hyödyntää vastauksia?
- Tuleeko sinulle mieleen asioita, joita minun kannattaisi ottaa huomioon lähtökyselyä tehdessäni?
- Muuta huomioitavaa lähtökyselyn luomiseen liittyen?
- Onko minulla mahdollisuutta nähdä/saada käyttööni luomaanne lähtökyselyä?

## Liite 3. Saatekirje

### Lähtökyselyn saate

Alla lyhyt saatekirje, jonka toimeksiantaja organisaatio voi lähettää linkin kera sähköpostin välityksellä työntekijälle, jonka työsuhde on päättynyt.

#### Hei!

Työsuhteesi Jyväskylän kaupungilla on päättymässä tai on päättynyt hetki sitten. Haluaisimme kuulla lähtösi vaikuttaneista syistä ja kokemuksiasi meillä työskentelystä ja meistä työnantajana. Arvostamme kovasti mielipidettäsi ja vastauksiasi, joiden avulla saamme tärkeää palautetta omasta toiminnastamme ja pystymme löytämään asioita, joita tulisi parantaa ja kehittää. Lähtökysely on anonyymi ja luottamuksellinen. Vastaukset kerätään HR:n toimesta. Tuloksista koostetaan vuosittain yhteenvedot, jotka lähetetään palveluliiketoimintaan. Yhteenvedoista ei ole mahdollista tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Yhteenvedoja käytetään Jyväskylän kaupungin toiminnan kehittämiseen.

Pääset kyselyyn klikkaamalla alla olevaa linkkiä.

(Lähtökyselyn linkki)

Kiitos vastauksista ja onnea uusiin haasteisiin,

Jyväskylän kaupunki, Henkilöstöpalvelut

## Liite 4. Lähtökysely Jyväskylän kaupungille



# Palautekysely työsuhteen päättymiseen liittyen

Tämä kysely on anonyymi ja luottamuksellinen. Kyselyn vastauksia käytetään Jyväskylän kaupungin toiminnan kehittämiseen. Vastaa vain yhden kerran. Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia.

\* Pakollinen

## Taustatiedot

### 1. Toimiala \*

- Konsernihallinto
- Sosiaali- ja terveyspalvelut
- Kaupunkirakennepalvelut
- Liikelaitokset
- Sivistyspalvelut

### 2. Konsernihallinto

- Päätöksenteon tuki
- Henkilöstöpalvelut
- Talous ja strategia
- Elinkeino ja työllisyys

### 3. Sosiaali- ja terveystalvet

- Sosiaalipalvelut
- Kaupunginsairaala
- Perheiden ennalta ehkäisevät palvelut
- Ikääntyneiden palvelut
- Avoterveydenhuolto
- Suun terveydenhuollon palvelut
- Vammaispalvelut

### 4. Kaupunkirakennepalvelut

- Kaupunkisuunnittelu ja maankäyttö
- Liikenne- ja viheralueet
- Rakentaminen ja ympäristö
- Asiakaspalvelu ja johdon tuki

### 5. Liikelaikokset

- Tilapalvelu -liikelaitos
- Keski-Suomen pelastuslaitos -liikelaitos
- Kylän Kattaus -liikelaitos

## 6. Sivistyspalvelut

- Varhaiskasvatus
- Perusopetus
- Nuorisopalvelut
- Kirjastopalvelut
- Liikuntapalvelut
- Museopalvelut
- Kaupunginteatteri
- Jyväskylän Sinfonia
- Kulttuuripalvelut

## 7. Työsuhteen kesto \*

- Alle 1v
- 1-5v
- 5-10v
- Yli 10v

## 8. Lähtöön vaikuttaneet syyt \*

- Työtehtävä
- Työtehtävän vaihtuminen
- Työvälineet
- Kiire työskennellessä
- Työilmapiiri
- Yhteistyö esihenkilön kanssa
- Esihenkilön vaihtuminen
- Palkkaus
- Terveydelliset syyt
- Uranvaihto
- Jatkokouluttautuminen
- Parempi työtarjous muualta

Muu

## 9. Uusi työnantaja ja uudet työtehtävät

## Perehdytys

10. Sain perehdytyksen työtehtäviini liittyen \*

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Sain perehdytyksen työyhteisön käytännöistä \*

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mitä asioita olisit kaivannut enemmän perehdytyksessä?

- Suunnitelmallisuus perehdyttämisessä
- Työpaikan toimintaan perehdyttäminen
- Työsuhdeasioiden läpikäynti (työaika, palkkaus, poissaolo käytännöt...)
- Turvallisuuteen ja ergonomiaan perehdyttäminen
- Työtehtävään perehdyttäminen
- Työvälineisiin perehdyttäminen
- Perehdytyksen arviointi
- Perehdytyksen jatkuvuus

Muu

## Työtyytyväisyys ja -turvallisuus

13. Minulla oli mahdollisuus saada tukea ja apua työkavereilta tarvittaessa \*

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Työyhteisössä osattiin ratkaista yhdessä ristiriitoja, ongelmia ja haasteita \*

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Minulla oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhöni \*

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Tiimissäni oli selkeät käytännöt työturvallisuuteen liittyen \*

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Työvälineet olivat asianmukaiset ja riittävät \*

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Parannettavia asioita työympäristöön ja työvälineisiin liittyen?

## Esihenkilötyö

19. Sain esihenkilöltä riittävästi tukea työhöni \*

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Esihenkilön vuorovaikutus ja viestintä työntekijöiden kanssa oli toimivaa \*

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Esihenkilön toiminta oli oikeudenmukaista ja tasapuolista kaikkia kohtaan \*

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Sain esihenkilöltä tarvittaessa tukea työssä kehittämisessä ja uuden oppimisessa \*

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Miten esihenkilö voisi kehittää esihenkilötaitojaan?

## Kehittymis- ja uramahdollisuudet

24. Kanssani käytiin kehityskestusteluja ja osaamiseni kehittymistä seurattiin \*

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Minulla oli mahdollisuus halutessani kehittää uraani Jyväskylän kaupungilla \*

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Lopuksi

26. Miten todennäköisesti suosittelisit Jyväskylän kaupunkia ystävälle tai työtoverille? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En lainkaan todennäköisesti

Erittäin todennäköisesti

27. Vapaamuotoinen palaute Jyväskylän kaupungille

---

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms