



## **Lähtöhaastattelun ja -kyselyn luominen Teva Finlandille**

Katja Sundqvist

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Katja Sundqvist
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Lähtöhaastattelun ja -kyselyn luominen Teva Finlandille
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 36 + 11
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimeksiantona Teva Finland Oy:lle uusi lähtöhaastattelu sekä sähköinen lähtökysely. Tavoite oli tehdä käytettävyydeltään parempi lähtöhaastattelurunko vanhan tilalle sekä kokonaan uusi sähköinen lähtökysely, jonka avulla voidaan tavoittaa ne lähtijät, joille lähtöhaastattelua ei voitu pitää sekä tuoda mahdollisuus ns. jälkihaastattelulle jo hetki sitten työsuhteen päättäneille. Työ on tehty kehittämiskohteena toiminnallisen opinnäytetyön menetelmin. Keskeinen tietoperusta koostuu lähtöhaastatteluja käsittelevistä tieteellisistä sekä HR:n ja johtamiseen keskittyvien julkaisujen artikkeleista sekä aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta.</p> <p>Työ jakautuu lähtöhaastatteluja käsittelevään teoriaosuuteen ja produktin toteutukseen. Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa tarkastellaan lähtöhaastattelun hyötyjä ja haasteita sekä lähtöhaastattelujen vaikutusta työntekijäkokemukseen ja työnantajamielikuvaan sekä hiljaisen tiedon siirtoon lähtöhaastattelussa. Teoriaosuuden toisessa luvussa käsitellään lähtöhaastattelun hyviä käytänteitä, eli sitä, miten lähtöhaastattelu toteutetaan, mitä siinä kannattaa kysyä ja miten lähtöhaastatteluista saatavaa dataa voidaan hyödyntää organisaation kehittämisessä.</p> <p>Neljännessä luvussa käsitellään produktin toteutusta. Lähtötilanteen kartoitus tehtiin haastattelemalla kahdesti toimeksiantajan edustajaa ja itse kehittämistehtävä tapaustutkimuksen menetelmin ennen kaikkea analysoimalla kirjallista materiaalia ja hyödyntämällä toimeksiantajan edustajan haastatteluja. Produktia käsittelevissä alaluvuissa tarkastellaan toimeksiantajalle luotavia lähtöhaastattelua ja -kyselyä sekä perustellaan, miksi juuri lopullisiin tuotoksiin sisältyvät teemat ja kysymykset päätyivät paikoilleen.</p> <p>Viimeinen luku sisältää johtopäätökset ja pohdinnan. Johtopäätöksissä tarkastellaan työn onnistumista, suosituksia toimeksiantajalle ja esitetään jatkokehitysideoita. Pohdintaosiossa tekijä arvioi omaa oppimistaan ja projektinhallintaa, aiheen ajankohtaisuutta sekä työn luotettavuutta.</p>
<b>Asiasanat</b> Lähtöhaastattelu, työntekijäkokemus, työnantajamielikuva, esihenkilötyö

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyöprosessin aikataulu ja kuvaus.....	1
1.2	Keskeiset termit.....	3
1.3	Toimeksiantajan esittely.....	3
2	Lähtöhaastattelu.....	5
2.1	Työsuhteen päättyminen.....	5
2.2	Lähtöhaastattelun hyötyjä.....	6
2.3	Lähtöhaastattelun haasteita.....	7
2.4	Lähtöhaastattelun vaikutus työntekijäkokemukseen.....	10
2.5	Lähtöhaastattelun vaikutus työnantajamielikuvaan.....	11
2.6	Hiljaisen tiedon siirto lähtöhaastattelussa.....	12
3	Hyvän lähtöhaastattelun elementit.....	14
3.1	Lähtöhaastattelun toteuttaminen.....	15
3.1.1	Haastattelu kasvokkain tai puhelimitse.....	16
3.1.2	Sähköinen kysely.....	17
3.2	Lähtöhaastattelun kysymykset.....	19
3.3	Lähtöhaastattelusta saatava data.....	20
4	Lähtöhaastattelun ja -kyselyn toteuttaminen.....	23
4.1	Menetelmät.....	23
4.2	Lähtötilanne.....	23
4.3	Lähtöhaastattelu toimeksiantajalle.....	25
4.4	Lähtöhaastattelun teemat ja kysymykset.....	26
4.5	Sähköinen lähtökysely toimeksiantajalle.....	27
4.6	Sähköisen kyselyn kysymykset.....	28
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	30
5.1	Johtopäätökset.....	30
5.2	Pohdinta.....	32
5.3	Työn luotettavuus ja ajankohtaisuus.....	32
	Lähteet.....	34
	Liitteet.....	37
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	37
	Liite 2. Lähtöhaastattelu.....	38
	Liite 3. Sähköinen lähtökysely.....	42

# 1 Johdanto

Kaikki työsuhteet päättyvät aikanaan. Lähtöprosessiin kuuluu monenlaisia huomioon otettavia asioita, niin lakiin perustuvia (esimerkiksi lopputili ja työtodistus) kuin organisaation arkeen (esimerkiksi käyttöoikeuksien peruminen ja työnantajan omaisuuden palauttaminen) liittyviä käytännön asioita. Eräs lähtöprosessiin mahdollisesti kuuluva osa on lähtöhaastattelu, joka on työnantajaosapuolen lähtevälle työntekijälle pitämä haastattelu. Sen tarkoitus on selvittää lähdön syytä ja saada lähtijältä palautetta organisaation toiminnasta.

Laajempaa kokonaisuutta tarkasteltaessa lähtöhaastattelu kytkeytyy työsuhteen elinkaareen ja tarkemmin ottaen luonnollisesti työsuhteen päättymiseen. Lähtöhaastattelu aiheena liittyy myös työnantajamielikuvaan ja työntekijäkokemukseen. Aihe on kiinnostava, sillä lähtöhaastatteluita ja -kyselyitä tehdään lähteville työntekijöille edelleen suhteellisen vähän, vaikka niiden avulla saataisiin oleellista informaatiota organisaatioiden kehittämisen kannalta. Esimerkiksi Duunitorin kolumnissaan johtamisen professori Alf Rehn (2.1.2020) toteaa lähtöhaastattelujen olevan Suomessa melko harvinainen käytäntö, vaikka maailmalla niiden pitäminen on jo tavallisempi osa työntekijän lähtöprosessia. Toisaalta taas monet organisaatiot, jotka tekevät lähtöhaastatteluita, eivät välttämättä hyödynnä niistä saamaansa tietoa johdonmukaisesti (Groysberg & Spain 2016), joten senkin puolesta aihe on kiinnostava tutkimuksen kohde.

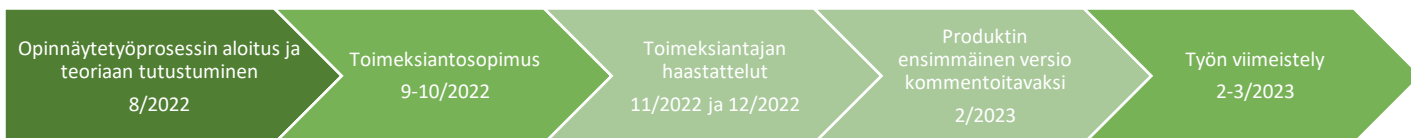
Tämän opinnäytetyön tarkoitus on luoda toimeksiantajayritykselle uusi lähtöhaastattelurunko sekä sähköinen lähtökysely lähtöhaastattelun rinnalla tai korvaajana käytettäväksi. Tavoite on tehdä käytettävyydeltään parempi ja selkeämpi lähtöhaastattelu vanhan ja hankalakäyttöisen tilalle. Täysin uuden lähtökyselyn tarkoitus on tavoittaa ne työpaikalta lähtijät, joille ei syystä tai toisesta voida pitää lähtöhaastattelua sekä tuoda toimeksiantajayritykselle myös mahdollisuus pitää ns. jälkihaastattelu hiljattain lopettaneille työntekijöille. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös lähtöhaastatteluihin ja -kyselyihin liittyvää teoriaa sekä sitä, miten lähtöhaastattelut yleisesti ottaen vaikuttavat työnantajamielikuvaan ja työntekijäkokemukseen.

## 1.1 Opinnäytetyöprosessin aikataulu ja kuvaus

Aloitin opinnäytetyöprosessin elokuussa 2022 ilman toimeksiantoa tarkoitukseni tehdä yleisluontoinen lähtöhaastattelurunko erilaisissa organisaatioissa hyödynnettäväksi. Syyskuun lopussa tutustuin Haaga-Helian Uralle vauhtia alumniin avulla -kurssilla mentoriini, joka toimii henkilöstöpäällikkönä Teva Finlandilla ja sain häneltä toimeksiannon tehdä lähtöhaastattelun heille. Henkilöstöpäällikön mukaan lähtöhaastattelun uusiminen on ollut jo pidempään työn alla, mutta se on jäänyt tekemättä tärkeämpien työtehtävien mennessä edelle. Toimeksiantosopimus allekirjoitettiin lokakuussa 2022. Haastattelin toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikköä kahdesti

lähtöhaastatteluun liittyvistä aiheista kurssiin liittyvien tapaamisten puitteissa marras- ja joulukuussa 2022.

Työllä ei ollut toimeksiantajan puolesta erityisempää kiirettä, joten sen puolesta aikataulu oli vapaahko. Omalta osaltani asetin työn valmistumisen tavoitteeksi alkuvuoden 2022. Sen tarkempaa päivämäärää en halunnut asettaa, sillä elän parhaillani ehkä kiireisimpiä mahdollisia ruuhkavuosia vauva- ja pikkulapsiarjen, kokopäivätyön ja muuttoprojektin keskellä. Näin ollen oma ehtiminen ja jaksaminen oli pakko ottaa huomioon aikataulua suunnitellessa. Toisaalta opiskeluoikeuttakin oli jäljellä vielä reilusti, joten väljä aikataulu oli mahdollinen tässäkin suhteessa. Rennohkosta aikataulusta huolimatta oli tärkeää suunnitella ajankäyttöä huolellisesti ja asettaa välitavoitteita, ettei aikataulu liiaksi veny ja valmistumisen ajankohta mene turhaan kauemmaksi kuin on tarve. Opinnäytetyöprosessi koostui viidestä vaiheesta, joita kuvataan tarkemmin kuvassa 1. Olen onnistunut pysymään suunnittelemissani ja opinnäytetyö valmistuu suurin piirtein asettamassani aikataulussa.



Kuva 1 Opinnäytetyöprosessi

Teoriaosuutta varten olen kerännyt lähtöhaastatteluista koskevaa aineistoa ennen kaikkea aihetta käsittelevistä artikkeleista, joista suurin osa on englanninkielisiä. Osa artikkeleista on tieteellisiä tutkimuksia, toiset taas HR:n ja johtamiseen keskittyneiden lehtien artikkeleita. Aihetta tutkiessani huomasin, että lähtöhaastatteluista on kirjoitettu yllättävän vähän suomeksi ja valtaosa näistäkin artikkeleista on kaupallisten toimijoiden blogi- tai muita kirjoituksia. Toisaalta aiheeseen välittömästi liittyvistä teemoista, kuten esimerkiksi työnantajamielikuvastakuvasta, työtökijäkokemuksesta, tiedolla johtamisesta ja hiljaisesta tiedosta on kirjoitettu kirjallisuutta paljon suomeksikin.

Kehittämistehtävää varten haastattelin toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikköä kahteen otteeseen. Haastattelut olivat lyhyitä puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Ennakkoon laatimieni

kysymysten oli tarkoitus toimia muistutuksena asioista, jotka pitää ehdottomasti käydä lävitse haastattelun aikana. Muuten haastattelut sujuivat epämuodollisina keskusteluina, joiden aikana tein muistiinpanoja. Ensimmäisessä haastattelussa kävimme lävitse nykyisen lähtöhaastattelun sisällön ja katsoimme, millaisia kehitystarpeita siinä on. Haastattelussa käytiin läpi myös yrityksen lähtöhaastattelukäytäntöjä ja toiveita uudelle lähtöhaastattelurungolle. Toisessa haastattelussa tarkennettiin yksityiskohtia nykyisistä käytännöistä sekä keskusteltiin lähtöhaastattelusta saatavien tietojen hyödyntämisestä ja säilyttämisestä. Projektin edetessä olin yhteydessä sähköpostitse henkilöstöpäällikköön saadakseni lisätietoa Teva Finlandin henkilöstöstä sekä saadakseni palautetta produktista sen ollessa luonnosvaiheessa.

Jätin produktin luonnosversiot henkilöstöpäällikön kommentoitavaksi helmikuussa 2023. Palautteen perusteella muotoilin haastattelukysymyksiä vielä hiukan, mutta suuria muutoksia ei ollut tarpeen tehdä. Prosessin viimeisessä vaiheessa siirsin lähtöhaastattelun kysymykset lomakkeelle (liite 2) ja lähtökyselyn kysymykset Webropoliin (liite 3). Viimeistelyvaihe sisälsi luonnollisesti myös muuta hienosäätöä, kuten tekstin muokkausta, pieniä lisäyksiä ja oikolukemista.

## 1.2 Keskeiset termit

**Lähtöhaastattelu** on lähtevän työntekijän ja työnantajan edustajan välillä tapahtuva tapaaminen, jonka tarkoitus on saada tietoa työntekijän lähdön syistä ja palautetta organisaation kehittämiseksi (Hyppänen 2013, luku 8 Työsuhteen päättäminen).

**Työntekijäkokemus** tarkoittaa tunteita ja ajatuksia työstä, työympäristöstä sekä organisaatiosta työnantajana, jotka muodostuvat työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa (Huhta & Myllyntaus 2021, 120-121).

**Työnantajamielikuva** tarkoittaa ihmisten käsitystä ja mainetta organisaatiosta työnantajana (Viitala 2021, luku 2.10).

**Hiljainen tieto** on tietoa, jota ei ole dokumentoitu tai sanoitettu, ja joka yleensä siirtyy työntekijältä toiselle työnteon lomassa mallioppimisena (Viitala & Jylhä 2019, luku Tiedolla johtaminen).

## 1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Teva Finland Oy:lle. Teva Finland Oy on osa kansainvälistä Teva Pharmaceutical Industries Ltd-konsernia, joka on eräs maailman suurimmista lääkeyhtiöistä. Tevan liiketoiminnan keskiössä ovat omat lääkevalmisteet ja lääkeräaka-aineiden valmistus.

Suomessa yrityksen toiminta jakautuu kolmeen liiketoimintayksikköön, jotka ovat alkuperäisvalmisteet, maltillisen hintaiset rinnakkaisvalmisteet ja apteekin itsehoitotuotteet.

Teva on perustettu Israelissa vuonna 1901 ja sen toiminta Suomessa on alkanut 2000-luvun alussa, joskin nimi Teva Finland on otettu käyttöön vasta erinäisten yrityskauppojen myötä vuonna 2019. Yritys vaikuttaa tällä hetkellä 60 maassa ja työllistää 37 000 ihmistä, joista noin 70 Suomessa (Teva Finland s.a., Teva Pharmaceutical Industries Ltd 2022).

Suomessa Teva toimii ennen kaikkea myynti- ja markkinointiorganisaationa, joten yritys työllistää suhteellisen paljon myynnin ja markkinoinnin ammattilaisia, esimerkiksi myyntiedustajia. Lisäksi yrityksen henkilöstöä toimii logistiikan, laadun, rekisteröinnin ja lääketurvallisuuden tehtävissä sekä talouden ja HR:n kaltaisissa yrityksen tukitoiminnoissa (Henkilöstöpäällikkö 23.2.2023).

Teva Finlandilla työskentelee tällä hetkellä 72 henkilöä. Vaihtuvuus on pientä, vuonna 2022 irtisanoutui seitsemän henkilöä (Henkilöstöpäällikkö 21.2.2023). Valtaosa yrityksen työntekijöistä työskentelee toistaiseksi voimassa olevissa kokoaikaisissa työsuhteissa, määräaikaisia työntekijöitä vuonna 2021 oli neljä. Määräaikaisuus on yrityksessä varattu esimerkiksi kiire- ja loma-ajoista ja perhevapaista johtuvan lisätyövoiman tarpeelle, projektiin sidotulle työlle ja opiskelijoiden harjoitteluille. Osa-aikaisuus on rajattu poikkeustapauksiin, esimerkiksi henkilöstön omasta toiveesta tapahtuvaan työajan lyhennykseen, mikäli tämän tehtävä soveltuu osa-aikaiseen työskentelyyn (Teva 2021).

## 2 Lähtöhaastattelu

Lähtöhaastattelu on nimensä mukaisesti haastattelu, jonka työnantajaosapuoli pitää lähtevälle työntekijälle hiukan ennen työsuhteen päättymistä. Sen tarkoitus on saada tietoa lähtijän motiiveista päättää työsuhte sekä saada palautetta, jonka avulla organisaation toimintaa voidaan kehittää. Lähtöhaastattelu on suositeltavaa suorittaa kasvokkain, sillä se mahdollistaa paremman kommunikoinnin ja osapuolten välisen ymmärryksen sekä pienentää väärintulkinnan mahdollisuutta. Jos syystä tai toisesta henkilökohtaisesti tapahtuva lähtöhaastattelu ei ole mahdollinen, on sähköinen kyselylomake myös mahdollinen tapa hoitaa palautteen antaminen lähtötilanteessa (Businessballs s.a.).

### 2.1 Työsuhteen päätyminen

Jokainen työsuhte päättyy joskus, viimeistään työntekijän jäädessä eläkkeelle tai työnantajan lopettaessa toimintansa. Yleisesti ottaen työsuhteen päättymistapoja ovat määräajan päätyminen, työsuhteen irtisanominen tai purkautuminen sekä työsuhteen purkautuneena pitäminen. Niin työntekijä kuin työnantajakin voi päättää työsuhteen, mutta työsuhdetta päättäessä pitää aina ottaa huomioon se, että päättäminen tehdään lain mukaisin perustein. Työsopimuslaissa on säädetty työsuhteen päättymiseen liittyvät lakiasiat (Työsuojeluhallinto s.a.).

Työsuhteen päättyessä työnantajaosapuolen on huolehdittava monista käytännön asioista. Lain mukaan lähtevälle työntekijälle tulee maksaa lopputili kaikkine työsuhteeseen liittyvine saatavineen ja laatia tälle pyydettyä palkka- ja työtodistukset. Irtisanomistapauksessa on myös varmistettava, että työntekijälle on ilmoitettu kirjallisesti irtisanomisen lainmukainen peruste ja se, että irtisanomisaikaa noudatetaan. Työntekijästä pitää myös säilyttää tiettyjä tietoja, kuten työtodistuksia, palkka- ja työaikakirjanpitoa ja niihin liittyviä tositteita sekä vuosilomakirjanpitoa. Laeissa on määritelty kullekin säilytettävälle tiedolle säilytysaika, joka vaihtelee kahdesta vuodesta kymmeneen vuoteen (Suomi.fi 2021).

Lainmukaisten velvollisuuksien ohella työnantajan on huolehdittava myös työpaikan arkeen liittyvistä seikoista. Työntekijän tulee palauttaa työpaikan avaimet ja työnantajan omistamat työvälineet. Entinen työntekijä tulee poistaa käyttöoikeuksien, kulunvalvonnan ja työajanseurannan järjestelmistä sekä huolehtia hänen mahdollisesti kesken jääneistä töistään ja niiden jatkuvuudesta. Työsuhteen päättymisestä tulee tiedottaa niitä, joita asia koskee, eli esimerkiksi mahdollisia muita työntekijöitä, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Suositeltavaa on pitää lähtöhaastattelu ennen työsuhteen päättymistä sekä olla paikalla työntekijän viimeisenä työpäivänä ja kiittää häntä tehdystä työstä (Suomi.fi 2021).



## 2.2 Lähtöhaastattelun hyötyjä

Tässä luvussa käsittelen lähtöhaastattelun hyötyjä organisaatioille. Lähtöhaastattelujen järjestämisestä voidaan katsoa seuraavan paljon hyötyä ja positiivisia seurauksia niitä järjestävälle organisaatiolle (Taulukko 1).

Lähtöhaastattelu on lähtevän työntekijän ja työnantajan edustajan välinen keskustelu, jonka voi mieltää työhaastattelun vastakohdaksi – kun työhaastattelussa selvitetään, miksi haastateltava haluaa tulla organisaatioon, selvitetään lähtöhaastattelussa, miksi tämä on päättänyt lähteä organisaatiosta. Lähtöhaastattelussa saatavan tiedon avulla organisaatio voi kehittää henkilöstöhallinnon toimintamallejaan ja -tapojaan sekä mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtoa lähtevältä työntekijältä nykyisille ja tuleville työntekijöille (Businessballs s.a.).

Litovaaran ja Hirvihuhdan (2003, 255-256) mukaan lähtöhaastattelussa saadaan usein paljon tietoa lähtijän työntekijäkokemuksesta, eli siitä, miten hän koki organisaation ja oman roolinsa siinä ja tiimissään. Lähtöhaastattelussa saattaa nousta esille missä lähtijän mielestä oli parantamisen varaa, mutta toisaalta myös siitä, mikä pian entisestä työntekijästä organisaatiossa toimi ja mitä hän työssään arvosti. Kirjoittajat toteavat myös, että lähtevän työntekijän saattaa olla nykyistä työntekijää helpompi ilmaista mielipiteitään ja tuoda esille ideoita, jotka työsuhteen aikana jäivät käyttämättä (Litovaara & Hirvihuhda, 2003, 255-256).

Hyvällä lähtöhaastattelulla on monia pitkänkin aikavälin hyötyjä. Groysbergin ja Spainin (2016) mukaan hyvin tehty lähtöhaastattelu paljastaa organisaation sisäisiä korjaustarpeita ja toisaalta myös erityisiä vahvuuksia. Lähtöhaastattelu saattaa tuoda esille aiemmin piileviksi jääneitä haasteita ja mahdollisuuksia, kehittää esihenkilön kuuntelutaitoja sekä tuottaa kilpailuetua (Groysberg & Spain 2016).

Saman havainnon ovat tehneet myös Pace ja Kisamore (2018), jotka mainitsevat lähtöhaastatteluiden pitämisen hyödyksi kilpailuedun. Kun lähtöhaastatteluista onnistutaan keräämään hyödyllistä palautetta ja palautteeseen reagoidaan toivotulla tavalla, voidaan parantaa jääneiden työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja parantaa kommunikaatiota. Tämä voi johtaa kilpailuetuun kohentuneen työnantajamielikuvan muodossa (Pace & Kisamore 2018).

Lähtöhaastatteluiden etuna voi olla myös se, että niiden myötä nykyiset työntekijät saavat kokemuksen siitä, että heidän mielipiteillään on merkitystä organisaatiossa, mikä edesauttaa sitoutumista nykyiseen työpaikkaan. Ei myöskään pidä vähätellä lähtevien työntekijöiden merkitystä työnantajamielikuvan kannalta: hyvin rakennetun ja toteutetun lähtöhaastattelun kokenut entinen työntekijä saattaa olla organisaatiolle merkittävä brändilähettiläs vielä vuosienkin päästä (Groysberg & Spain 2016).

Myös Litovaara ja Hirvihuhta (2003) tunnistavat lähtöhaastattelun merkityksen työnantajamielikuvan luomisessa. Tunnelma, jossa lähtijä jättää organisaation, vaikuttaa siihen, mitä tämä kertoo työyhteisöstä muualla. Keskinäisen kunnioituksen merkeissä tapahtunut lähtö johtaa todennäköisesti siihen, että lähtijä puhuu organisaatiosta myönteiseen sävyyn ja auttaa luomaan positiivista mainetta organisaatiolle (Litovaara & Hirvihuhta 2003, 256).

Taulukko 1. Lähtöhaastattelun hyötyjä

Lähtöhaastattelusta saatava hyöty	Seuraus
Organisaatio saa tietoa lähdön syistä	Henkilöstöhallinnon toimintamalleja voidaan parantaa palautteen perusteella
Hiljaisen tiedon siirto	Organisaatio ei menetä lähtijän mukana toiminnalle tarpeellista tietoa
Piilevien haasteiden tuominen näkyväksi	Korjaamistoimiin osataan ja voidaan ryhtyä
Piilevien vahvuuksien tuominen näkyväksi	Vahvuuksiin voidaan panostaa
Palaute esihenkilölle	Esihenkilötyötä voidaan kehittää palautteen perusteella
Kohentunut työnantajamielikuva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailuetu</li> <li>• Brändilähettilyyys</li> <li>• Parantunut sitoutuminen työnantajaan</li> </ul>

### 2.3 Lähtöhaastattelun haasteita

Tässä luvussa käsittelen lähtöhaastatteluihin liittyviä haasteita. Huonosti suunniteltu tai toteutettu lähtöhaastattelu saattaa mitätöidä lähtöhaastattelusta saatavat hyödyt ja pahimmassa tapauksessa aiheuttaa organisaatiolle jopa haittaa (Taulukko 2).

Hyödyllisyydestään huolimatta lähtöhaastattelu on alihyödynnetty käytäntö organisaatioissa. Monet jättävät sen väliin kokonaan, toiset taas pitävät lähtöhaastatteluita, mutta eivät analysoi saamaansa tietoa. Jotkut taas analysoivat, mutta saatu tieto jää sittenkin lopulta hyödyntämättä. Parhaimmassa tapauksessa organisaatio pitää lähtöhaastatteluita, analysoi niistä saamansa datan, jakaa sen esihenkilöille ja tuo käytäntöön haastatteluista opitun tiedon. Groysberg ja Spain (2016) tutkivat vuosina 2012 ja 2013 210 eri organisaation lähtöhaastattelukäytäntöjä

haastattelemalla niiden edustajia. Tutkimuksen mukaan vain yksi kolmesta organisaatiosta tarttui toimeen lähtöhaastattelussa saadun tiedon tai palautteen perusteella, jolloin valtaosa siis jätti hyödyntämättä lähtöhaastatteluista saatavan strategisen edun. Yleisesti ottaen tutkimuksen osanottajien mukaan dataa kerättiin, mutta sitä ei jaettu säännöllisesti päätöksiä tekeville tahoille, jolloin lähtöhaastattelut jäivät lähinnä keskusteluiksi ilman sen kummempia jatkotoimenpiteitä (Groysberg & Spain 2016).

Lähtöhaastattelua suunnitellessa otettava huomioon, että saatava tieto riippuu hyvin pitkälti siitä, mitä haastattelussa kysytään. Organisaation on vaikea kehittää työntekijäkokemustaan lähtöhaastatteluiden avulla, mikäli haastattelussa ei kysytä oikeita kysymyksiä tarvittavan tiedon keräämiseksi (Forbes 2020). Ongelmakohtaksi voi muodostua myös se, että lähtöhaastattelu järjestetään vain tavan vuoksi, eikä niissä saatua palautetta oteta tosissaan. Mikäli lähtöhaastattelussa saatu informaatio jää vain haastattelijan papereihin ja tiedostoihin ilman sen kummempaa analysointia ja prosessoimista, menetetään organisaation mahdollisuus oppia ja kehittyä lähtijältä saadusta tiedosta ja palautteesta (Savaspuro 22.12.2021).

Tavallinen ongelma lähtöhaastattelukäytännöissä on se, että ne epäonnistuvat hyödyllisen tiedon tuottamisessa. Groysbergin ja Spainin (2016) arvion mukaan tälle on kaksi syytä. Ensimmäiseksi he nostavat datan laadun. Lähtöhaastattelussa saatava tieto on riippuvaista siitä, kuinka rehellinen ja suorasanainen haastateltava on, eikä lähtöhaastattelu ole useinkaan se paikka, jossa lähtijä haluaa avata sydäntään pian entiselle esihenkilölleen tai työnantajan edustajalle. Syitä tälle on monia: lähtijä saattaa tuntea olevansa liian kiireinen lähtöhaastattelulle tai lähtijän motivaatio tunteidensa tulkitsemiselle tai sanoittamiselle pian entisestä työpaikasta saattaa olla olematon lähtöpäätöksen jälkeen. Myös se, millaiset välit lähtijällä on esihenkilöönsä, saattaa vaikuttaa palautteenantohalukkuuteen – ei ole mukavaa antaa negatiivista palautetta miellyttävälle esihenkilölle, muttei välttämättä myöskään sellaiselle esihenkilölle, josta ei pidä. Voi myös olla, ettei lähtijä ehkä halua puhua kielteiseen sävyyn esihenkilöstä, koska ei halua menettää suosittelijoita (Groysberg & Spain 2016).

Samaan tulokseen ovat tulleet myös König, Richter ja Isak (2022), joiden mukaan lähtijä todennäköisesti haluaa jättää itsestään hyvän kuvan organisaatiolle mahdollisia tulevia kohtaamisia silmällä pitäen, vaikka työnantajapuoli toivoisi saavansa uskottavaa ja vilpitöntä palautetta. Näin ollen lähtöhaastattelussa saatava tieto ei aina ole välttämättä kovinkaan luotettavaa eikä anna todellista kuvaa esimerkiksi esihenkilötyön puutteista tai organisaatiokulttuurista. Lähtevä työntekijä saattaa esimerkiksi kertoa vain saaneensa toisaalta niin hyvän tarjouksen, että siihen kannattaa tarttua vaikkei edellisessä työpaikassa ollut varsinaista vikaa, vaikka hän todellisuudessa niin ajattelisikin (König, Richter & Isak 2022).

Työntekijän lähtö saattaa myös olla joissain tilanteissa jännitteinen erilaisista syistä, jolloin tilanne voi mahdollisesti heijastua myös lähtöhaastattelutilanteeseen. Pahimmassa tapauksessa lähtöhaastattelu vain vaikeuttaa tilannetta työpaikalla ilman, että erityisempiä hyötyjä saavutetaan. Voi myös olla, että lähtevä työntekijä ajattelee, että lähtöhaastattelu on ”liian vähän, liian myöhään”, eli hänen mielipiteensä alkaa kiinnostaa vasta siinä vaiheessa, kun hän on tehnyt jo päätöksen lähdöstä. Tämä johtaa turhautumiseen ja jättää lähtijälle entistä negatiivisemmän mielikuvan työnantajasta. Tässä tilanteessa myöskään motivaatiota rakentavan ja organisaatiolle hyödyllisen palautteen antamiselle synny (Miller 2018).

Toisaalta on myös muistettava, että lähtöhaastattelu saattaa silti olla myös hyvä hetki parantaa välejä sellaisen työntekijän kanssa, joka muuten olisi lähtenyt paha maku suussaan. Tällaisessa tilanteessa erityisesti haastattelevan osapuolen on tärkeää valmistautua haastattelutilanteeseen huolellisesti, pysytellä rauhallisena ja puolueettomana sekä olla reilu lähtijää kohtaan, jotta ero hyvissä väleissä olisi kaikesta huolimatta mahdollinen (Businessballs s.a.). Esihenkilön tai haastattelijan tulee osata ottaa vastaan palautetta neutraalisti, myös siinä tapauksessa, kun saatu palaute on negatiivista. Saadusta palautteesta tulee havainnoida faktat ja havaita kehittämistarpeet, eikä ottaa saatua palautetta henkilökohtaisesti (Kesti 2013, 96).

Toinen tavanomainen ongelma lähtöhaastatteluissa on Groysbergin ja Spainin (2016) mukaan hyvien ja yhtenäisten käytäntöjen puute. Lähtöhaastatteluiden tavoitteet, strategiat ja täytäntöönpano vaihtelevat suuresti ja empiirisistä tutkimuksista saadut löydökset ja suositukset ovat usein ympäripyöreitä tai ristiriidassa keskenään. Lähtöhaastatteluista tehdään vaihtelevilla tavoilla aina kasvokkain pidetyistä puhelinhaastatteluihin ja sähköisiin kyselylomakkeisiin. On myös organisaatiosta riippuvaista, kuka haastattelun pitää, jos sitä siis ylipäänsä edes pidetään. Usein haastattelijana on HR-osaston edustaja tai esihenkilö, mutta myös ulkoisia konsultteja saatetaan käyttää. Groysbergin ja Spainin (2016) tutkimuksen mukaan erityisesti lähtöhaastatteluista saatavan datan hyödyntämisessä on puutteita: vaikka dataa kerättiin, jakoi harva organisaatio saatua dataa niille, jotka tekevät varsinaisia päätöksiä. Siispä voidaan katsoa, että työnantajaosapuoli jätti huomiotta lähtöhaastattelun strategisen arvon (Groysberg & Spain 2016).

Taulukko 2. Lähtöhaastatteluihin liittyviä haasteita

Lähtöhaastattelussa ilmenevä haaste	Seuraus
Haastattelua ei pidetä ollenkaan	Strateginen hyöty menetetään
Haastateltava ei anna todenmukaista palautetta	Palautetta ei voida hyödyntää organisaation kehittämisessä
Työntekijän lähtö on jännitteinen	Lähtijällä ei ole motivaatiota antaa rakentavaa palautetta
Yhtenäisten käytäntöjen puute	Saatu palaute ei päädy päätöksiä tekeville tahoille asti
Haastattelu on rakennettu huonosti	Tarvittavaa tietoa ei saada kerättyä
Saatus dataa ei hyödynnetä	Lähtöhaastattelu jää muodollisuudeksi vailla hyötyjä

## 2.4 Lähtöhaastattelun vaikutus työntekijäkokemukseen

Työntekijäkokemus tarkoittaa tunteita ja ajatuksia työstä, työympäristöstä sekä organisaatiosta työnantajana, jotka muodostuvat työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Käsitteenä työntekijäkokemus on vaikeasti hahmotettava, sillä vähintäänkin jossain määrin kaikki työpaikan asiat vaikuttavat siihen. Työntekijäkokemusta kehittäessä kannattaa kuitenkin keskittyä tiettyihin valittuihin työsuhteen elinkaaren kannalta olennaisiin vuorovaikutushetkiin. Näin voidaan tuottaa työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin, muista työnantajista erottautumisen, hyvän työntekijäkokemuksen tuottaman liiketoimintahyödyn ja organisaation kehittämisen vaikuttavuuden kaltaista lisäarvoa työntekijöille (Huhta & Myllyntaus 2021, 120-121).

Kaijala ja Tolvanen (2020, 18, 212-213) esittävät työntekijäkokemuksen koostuvan työympäristöstä ja teknologiasta ja organisaatiokulttuurista, eli organisaation tavasta toimia, puhua ja johtaa sekä sen symboleista ja tarinoista. Terveellinen ja turvallinen työympäristö, kunnolla palveleva teknologia ja työntekijän huomioiva organisaatiokulttuuri vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja siihen, kokevatko työntekijät organisaation sellaiseksi, jossa on hyvä työskennellä (Kaijala & Tolvanen 2020, 18, 212-213).

Lähtöhaastattelukäytännöllä katsotaan olevan usein hyvä vaikutus työntekijäkokemukseen. Kun organisaatio pitää lähtöhaastattelun lähtevälle työntekijälle, antaa se myös jääville työntekijöille kuvan positiivisesta organisaatiokulttuurista. Lähtöhaastatteluiden pitämällä yritys viestittää työntekijöilleen, että se välittää työntekijöiden mielipiteistä ja on valmis ottamaan vastaan myös kritiikkiä. Toisaalta lähtöhaastatteluista saadaan myös ajankohtaista tietoa siitä, miten henkilöstön pysyvyyttä voidaan parantaa ja näin parantaa työntekijäkokemusta (Businessballs s.a.). On kuitenkin otettava huomioon se, että mikäli lähtöhaastatteluissa saatavaan palautteeseen ei reagoida ja parannuksia tehdä saadun palautteen mukaisesti, voi tämä laskea vielä organisaation palkkalistoilla olevien työmoraalia ja näin ollen vaikuttaa negatiivisesti työntekijäkokemukseen (Miller 2018).

## **2.5 Lähtöhaastattelun vaikutus työnantajamielikuvaan**

Työnantajamielikuva tarkoittaa ihmisten käsitystä ja mainetta organisaatiosta työntajana. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa luonnollisesti vähintäänkin jossain määrin markkinoinnin avulla aikaan saatu mielikuva, mutta todellinen työnantajamielikuva syntyy silti yrityksen tai organisaation sisällä henkilöstön kokemusten ja tulkintojen myötä (Viitala 2021, luku 2.10).

Työnantajamielikuvaan vaikuttaa myös organisaatiokulttuuri, jollainen syntyy väistämättä jokaiseen organisaatioon joko tietoisesti tai tiedostamatta. Organisaation arvoilla ja niiden mukaan toimimisella on suora vaikutus organisaatiokulttuuriin ja siihen, millainen kuva työnantajasta muodostuu niin organisaation sisä- kuin ulkopuolellakin (Kaijala & Tolvanen 2020, 18).

Myönteinen työnantajamielikuva hyödyttää organisaatiota monin tavoin, erityisesti houkuttelemalla potentiaalisia osaajia työmarkkinoilta sekä sitouttamalla jo olemassa olevaa henkilöstöä ja ruokkimalla tuloksellista työkykyä. Hyvää työnantajamielikuvaa voidaan kehittää kauaskantoisesti kehittämällä niin organisaation kuin henkilöstön johtamista ja panostamalla työskentelyolosuhteisiin (Viitala 2021, luku 2.10).

Mikäli työnantaja kohtelee lähteviä työntekijöitä etäisesti ja tunteettomasti, on varsin odotettavaa, että organisaation maine kokee kolauksen jäävien työntekijöiden silmissä. Tällöin arvostus ja sitoutuminen organisaatiota kohtaan vähenee, sillä huonosti hoidettu lähtöprosessi varsinkin irtisanomistilanteessa loukkaa lähtevän työntekijän tunteita merkittäväällä tavalla. Toisaalta taas hyvin hoidettu lähtöprosessi viestittää niin lähtevälle kuin jäävillekin työntekijöille, että heidän työllään on merkitystä ja että työntekijät ovat muutakin, kuin pelkkä tarvittaessa pois heivattava kuluerä (Järvinen 2014, 33).

Hyvin hoidettu lähtöprosessi ja sen osana lähtöhaastattelun pitäminen lähtevälle työntekijälle on erittäin hyvä tapa luoda positiivista työnantajamielikuvaa. Lähtöhaastattelun pitämättä jättäminen

on hukattu tilaisuus jättää hyvä mielikuva organisaatiosta pian entiselle työntekijälle. Lähtevän työntekijän kanssa kannattaa pitää hyvä suhde. Työsuhteen päättyessä keskustelu, jossa kumpikin osapuoli pääsee kertomaan näkemyksistään, on oivallinen tapa hyvän suhteen ylläpitämiseksi. Vaikka työsuhde päättyykin, ei suhde organisaation ja entisen työntekijän välillä pääty täydellisesti. Esimerkiksi mikäli työntekijä jättää työpaikan kireissä tunnelmissa, hän tuskin puhuu entisestä työnantajastaan mairittelevaan sävyyn tuttavilleen ja verkostoilleen. Tämä taas voi johtaa siihen, että organisaation maine työnantajana kärsii, jolloin se saattaa menettää vaikkapa potentiaalisia työnhakijoita tai jopa asiakkaita. Hyvän mielikuvan jättäminen lähtöprosessissa ja -haastattelussa saattaa myös houkuttaa kerran lähtenyt työntekijä palaamaan uudestaan organisaation palkkalistoille tulevaisuudessa uudessa roolissa (König, Richter & Isak 2022).

Myös Groysberg ja Spain (2016) nostavat esille lähtöhaastattelun merkityksen työnantajamielikuvaan. Kunnioittavaan sävyyn käyty lähtöhaastattelu saattaa innostaa lähtevää työntekijää suositteluun entistä työnantajaa potentiaalisille uusille työntekijöille tai luoda bisnesmahdollisuuksia lähtevän työntekijän entisen ja tulevan työpaikan välillä. On myös muistettava se, että entinen työntekijä saattaa olla organisaation asiakas ja myös pysyä entisen työnantajansa asiakkaana, mikäli hän on jättänyt organisaation hyvillä mielin. Ei pidä myöskään vähätellä entisen työntekijän merkitystä brändilähtöiläänä ja näin ollen hyvän työnantajamielikuvan edistäjänä organisaation ulkopuolisille tahoille. Siispä hyvin suunniteltu ja toteutettu lähtöhaastattelu voi olla merkittävä tekijä hyvän työnantajamielikuvan luomisessa (Groysberg & Spain 2016).

## **2.6 Hiljaisen tiedon siirto lähtöhaastattelussa**

Michael Polanyi on luokitellut vuonna 1966 tiedon näkyväksi ja hiljaiseksi tiedoksi. Siinä missä näkyvä tieto on kirjattu tai kuvattu siirrettävään muotoon on hiljainen tieto sellaista, jota ei ole dokumentoitu tai muuten sanoitettu. Se syntyy ajan mittaan toimiessa ja siirtyy yleensä työntekijältä toiselle yhteistyön ja mallioppimisen myötä. Työyhteisön jäsenillä olevaa hiljaista tietoa on tärkeää yrittää tunnistaa, sillä sitä kirjaamalla ja jakamalla voidaan vähentää toiminnassa syntyviä riskejä ja sujuvoittaa työntekoa. Näin ollen se on tarpeellinen osa tiedolla johtamista (Viitala & Jylhä 2019, luku Tiedolla johtaminen).

Eräs ominaisuus hiljaisessa tiedossa on se, että sitä on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta perustella. Tällaisen tiedon julki tuominen saattaa kuitenkin olla ensiarvoisen tärkeää toiminnan kehittämisen ja vaikkapa työyhteisön tai organisaation ongelmakohtien parantamiseksi. Hiljaisesta tiedosta nousevien, toimintaa ohjaavien tuntemusten ja näkemysten avulla on mahdollista kohdentaa kehittämistä ratkaisukeskeisesti (Kesti 2013, 9).

Henkilöstön vaihtuvuustilanteet ovat ensiarvoisen tärkeitä hiljaisen tiedon siirron kannalta, sillä siten varmistetaan työn sujumisen kannalta olennaisen tietämyksen säilyminen organisaatiossa. Hiljaista tietoa poistuu aina lähtijän mukana ja tämä näkyy organisaation toimivuudessa (Virtainlahti 2009, 109). Useimmiten lähtevät työntekijät jakavat työn kannalta olennaista tietoa mielellään jatkajalleen tai johdolle, kun sitä kysytään kohteliaasti. Vaikka hiljaisen tiedon siirtoon kannattaa varautua jo välittömästi, kun lähtijä on ilmoittanut lähdöstään, on hiljaista tietoa mahdollista välittää vielä lähtöhaastattelussakin, mikäli siihen on varauduttu ennakkoon. Hiljaisen tiedon kannalta on olennaista, että lähtöhaastattelu sujuu hyvässä ja rakentavassa hengessä, sillä silloin lähtijä todennäköisimmin jakaa sellaista tietoa, jonka vain hän tietää. Myös hyvä kysymyksen asettelu on tärkeää, sillä luonnollisesti saatava tieto riippuu hyvin pitkälle siitä, millaisia kysymyksiä lähtijälle esitetään (Businessballs s.a.).



### 3 Hyvän lähtöhaastattelun elementit

Lähtöhaastattelun tarkoitus on siis saada lähtevältä työntekijältä palautetta työstään, työpaikan kulttuurista ja tietoa siitä, miksi työntekijä on päättänyt lähteä työpaikasta. Haastattelun perusteella voidaan kehittää organisaation ja sen henkilöstöhallinnon toimintamalleja sekä varmistaa työntekijän tietotaidon siirtymistä muille työntekijöille ja lähtijän mahdolliselle jatkajalle.

Lähtöhaastattelu saattaa olla myös hyvä hetki muistuttaa lähtijää työsuhteen päättymiseen liittyvistä muodollisuuksista, kuten avainten ja tavaroiden palauttamisesta ja muista käytännöistä. Työnantajaosapuolen on kuitenkin muistettava, että vaikka lähtöhaastatteluun osallistuminen on suotavaa, on se aina lähtijälle vapaaehtoista (Mau 2018).

Lähtöhaastatteluprosessi koostuu työnantajan näkökulmasta käytännössä neljästä osasta: valmistautumisesta, itse haastattelusta, datan analysoinnista ja siihen reagoimisesta (Kuva 2).

Lähtöhaastattelun onnistuminen riippuu hyvin pitkälle siitä, kuinka lähtöhaastattelu on suunniteltu ja siihen on valmistauduttu, saadun datan keräämisestä ja analysoinnista sekä sen valjastamisesta organisaation hyödyksi (Maranan 2022).



Kuva 2 Lähtöhaastatteluprosessi (mukaillen Maranan, 2022)

Ensimmäinen vaihe lähtöhaastatteluprosessissa on haastatteluun valmistautuminen. Lähtöhaastatteluun on syytä valmistautua huolella ja valmistautuminen kannattaakin aloittaa heti, kun työntekijän lähdöstä saadaan tietää. Valmistautuessa kannattaa ottaa pohtia, kuinka saada lähtevä työntekijä jakamaan organisaatioon jäävien työntekijöiden, lähtevän työntekijän mahdollisen jatkajan sekä organisaation toiminnan kannalta olennaiset tiedot, mitä lähtijällä saattaa olla (Serrat 2017). On tärkeää valmistella kysymykset ja käsiteltävät teemat ennakkoon, jotta haastattelusta saadaan organisaatiolle olennaista informaatiota (Businessballs s.a.).

Usein tehokkain järjestys suorittaa haastattelu on haastattelun tarkoituksen avaaminen, yhteisymmärryksen rakentaminen, jäsennelty kysely ja haastattelijan yhteenvedo, jonka tarkoitus on varmistaa, että haastattelija on ymmärtänyt haastateltavaa. Lopuksi tulee antaa haastateltavalle mahdollisuus paneutua yksityiskohtiin. Lähtöhaastattelutilanteessa haastattelijan tulee panostaa aktiiviseen kuunteluun ja suvaitsevaan asenteeseen sekä haastattelun päätteeksi kiittää lähtevää työntekijää haastattelusta ja tämän ajasta ja näkemyksistä (Pace & Kisamore 2017).

Pacen ja Kisamoren (2017) mukaan lähtöhaastatteluista saatavaa määrällistä dataa ja yksityiskohtaista laadullista tietoa voidaan hyödyntää toiminnan kehittämiseen ja työntekijävaihtuvuuden vähentämiseen. Data on kuitenkin muunnettava hyödynnettävään muotoon, esimerkiksi taulukkoon, jotta analysointi ja trendien havainnointi olisi mahdollista. Toistuvia teemoja ja ajan saatossa tapahtuneita muutoksia voidaan tarkastella sisältö- ja trendianalyysien avulla. Myös tietojen ryhmittely esimerkiksi ammattikategorioittain, toimipisteiden tai muiden muuttujien mukaan saattaa olla hyödyllistä, sillä siten voidaan havaita vaikkapa toimipistekohtaisia tai alueellisia eroja ja tarpeita organisaation sisällä (Pace & Kisamore 2017).

### **3.1 Lähtöhaastattelun toteuttaminen**

Lähtöhaastattelun kannattaa olla kirjattuna organisaation peruskäytäntöihin työsuhteen päättyessä, sillä tällöin lähtevä työntekijä pystyy varautumaan lähtöhaastattelun tuloon ja esimerkiksi miettimään etukäteen, mitä haluaa tilanteessa sanoa ja kysyä. Mikäli suinkin mahdollista, kannattaa lähtöhaastattelu pitää aiemmin, kuin aivan viimeisinä päivinä ennen työntekijän lähtöä, sillä viimeisinä päivinä työntekijällä saattaa olla paljon tekemistä ja lähtöhaastattelu saattaa tuntua työntekijästä turhalta lisätaakalta kiireisiin viimeisiin päiviin (Mau 2018).

Lähtöhaastattelukäytäntöjä suunnitellessa kannattaa Groysbergin ja Spainin (2016) mukaan pohtia muutamia seikkoja. Tällaisia ovat se, kuka haastattelun suorittaa ja keille kaikille lähtijöistä haastattelu ylipäänsä tehdään, miten lähtöhaastattelu ajoitetaan ja kuinka monta haastattelua lähtijälle pidetään sekä millaisin metodein (kasvokkain, puhelimitse vai sähköisellä lomakkeella) haastattelu suoritetaan. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää myös siihen, mitä informaatiota haastattelussa saadaan ja miten sitä hyödynnetään. On myös mahdollista yksilöidä haastattelut sen mukaan, kuka organisaatiosta on lähdössä, esimerkiksi lähtijän aseman mukaisesti (Groysberg & Spain 2016).

Lähtöhaastattelussa voi ja kannattaakin hyödyntää myös työhaastattelun keinoja. Esimerkiksi sopivan ajan ja paikan järjestäminen, muistiinpanojen tekeminen ja huolellinen kysymysten valmistelu sekä itse tilanteessa haastateltavan kehonkielen ja tunteiden havainnointi ja niihin mukautuminen ovat hyviä keinoja onnistuneeseen haastatteluun niin työ- kuin

lähtöhaastattelussakin (Businessballs s.a.). Rento ja positiivinen tunnelma lähtöhaastattelussa edesauttaa sen onnistumista. Tällöin lähtevä työntekijä uskaltaa todennäköisemmin kyseenalaistaa vallitsevan tilanteen ja antaa rehellistä palautetta, mikä on olennaista lähtöhaastatteluista saavutettavan hyödyn kannalta (Pace & Kisamore 2018).

On olennaista kuunnella, mitä lähtijällä on sanottavanaan sekä antaa tilaa ja aikaa tämän vastauksille. Vaikka haastattelija olisikin erimielinen lähtijän kanssa joistain asioista, kannattaa haastattelijan silti olla ymmärtäväinen tätä kohtaan ja välttää konfliktia, sillä lähtöhaastattelun tarkoitus on saada palautetta ja näkemyksiä, ei nuhdella tai antaa opetuksia lähtijälle (Businessballs s.a.). Myös Sengupta, Sengupta ja Bandopadhyay (2018) muistuttavat, ettei lähtöhaastattelussa suinkaan ole tarkoitus hiillostaa lähtevää työntekijää. Haastattelijan tulee kiinnittää huomiota käytökseensä, elekieleensä ja kysymysten laatuun, jotta haastattelu voi tuottaa sellaista tietoa, jota organisaatio pyrkii haastattelun avulla saamaan (Sengupta, Sengupta & Bandopadhyay 2018).

Eri tavoin suoritettavien lähtöhaastattelujen vahvuuksia ja heikkouksia olen vetänyt yhteen taulukossa 3.

### **3.1.1 Haastattelu kasvokkain tai puhelimitse**

Useimpien asiantuntijoiden mielestä paras mahdollinen tapa pitää lähtöhaastattelu on kasvokkain. Toisaalta myös puhelimitse tehtävä haastattelu saattaa olla jopa yhtä hyvä, riippuen paljolti siitä, millainen persoona haastateltava on. Joidenkin tutkijoiden mukaan puhelinhaastattelussa haastateltava saattaa uskaltaa olla rehellisempi ja suurempi vastauksissaan, kuin mitä tämä olisi kasvokkain haastattelijan kanssa (Groysberg & Spain 2016).

Organisaatiolla on myös hyvä olla yhtenäinen käytäntö siitä, milloin, miten ja kenen toimesta haastattelu pidetään. Usein haastattelija on esimerkiksi HR:n edustaja tai lähtevän työntekijän lähin esihenkilö. Haastattelijan kannattaa olla tehtävään koulutettu, sillä haastattelutilanteet saattavat olla tunnepitoisia tai muuten haastavia. Kokenut haastattelija pystyy pitämään tilanteen hallussaan ja pysymään ammattimaisena vaikeammassakin tilanteessa (Businessballs s.a.).

Myös Pace ja Kisamore (2018) suosittelevat haastattelijoiden koulutusta lähtöhaastattelutilanteita varten. Haastattelijan tulee tietää, millaisia kysymyksiä haastattelussa kysytään ja mitkä ovat olennaisimmat tavoitteet, mihin haastattelulla pyritään. On myös hyödyllistä tietää vähintään työsuhteen päättymisen syy, työnkuvan ja aseman organisaatiossa kaltaiset perusasiat lähtijästä paremman ymmärryksen saavuttamiseksi, mikäli haastattelija ei tunne lähtijää henkilökohtaisesti. Myöskään vähintään jonkin asteinen psykologinen osaaminen ei ole pahitteeksi varsinkaan niissä tilanteissa, joissa lähtöhaastattelutilanne on jostain syystä jännitteinen (Pace & Kisamore 2018).

Groysberg ja Spain (2016) suosittelevat harkitsemaan sopivaa yhdistelmää täysin standardisoidun ja vapaan haastattelun välillä. Aina samaa kaavaa noudattavasta haastattelusta on helpompi havaita trendejä, mutta tällainen haastattelu jää herkästi pintapuoliseksi eikä anna tilaa yllättäville huomiolle ja lähtevän työntekijän ideoille. Vapaa haastattelu taas mahdollistaa edellä mainitut, mutta saattaa tehdä organisaation kannalta olennaisten tietojen seulomisen haastavaksi, varsinkin, jos lähtöhaastatteluita tehdään paljon (Groysberg & Spain 2016).

Sekä Groysberg ja Spain (2016) että Serrat (2017) painottavat lähtevän työntekijän kuuntelua haastattelutilanteessa. Haastattelijan kannattaa kysyä avoimia kysymyksiä, pyytää lähtijän ajatuksia ratkaisusta havaitsemiinsa mahdollisiin organisaatiossa esiintyviin ongelma- ja kehityskohtiin ja antaa haastateltavalle tilaa kertoa mieltään painavista asioista. Ensiarvoisen tärkeää on myös toimia lähtöhaastattelussa saadun informaation mukaisesti ja pyrkiä kehittämään toimintaansa sekä korjaamaan mahdollisia ongelmakohtia (Groysberg & Spain 2016; Serrat 2017).

Viimeistään COVID-19-pandemian myötä etätyöskentely on tullut jäädäkseen ja tämä luonnollisesti saattaa vaikuttaa myös työsuhteen eri vaiheissa tapahtuviin haastatteluihin. Puhelimitse tapahtuva lähtöhaastattelu on eräs tapa pitää haastattelu etänä, mutta myös videopuhelun välityksellä voidaan pitää lähtöhaastattelu esimerkiksi kaukana työpaikasta asuvalle työntekijälle.

Näkemykseni mukaan tämä sijoittuu jonnekin kasvokkain ja puhelimitse pidettyjen lähtöhaastattelujen välille. Ringelin (2021) mukaan etähaastattelu voi tuottaa haastateltavalle psykologisen turvallisuuden tunteen, joka saattaa innostaa haastateltavaa olemaan avoimempi, kuin mitä tämä olisi kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa. Etähaastattelua pidettäessä on kuitenkin otettava huomioon asioita, joita ei välttämättä tule huomioineeksi perinteisemmässä haastattelutilanteessa. Esimerkiksi tilanteen lukeminen saattaa olla huomattavasti hankalampaa, kuin kasvokkain ollessa. Myös yllättävät keskeytykset (esimerkiksi ovikellon soiminen) ja tekniikan toimiminen haastattelutilanteessa kannattaa ottaa huomioon etähaastattelua suunniteltaessa (Ringel 2021).

### **3.1.2 Sähköinen kysely**

Sähköinen kysely ei ole ihanteellisin tapa suorittaa lähtöhaastattelu, mutta se on kuitenkin parempi kuin ei lähtöhaastattelu ollenkaan. Joissain tilanteissa sähköinen lähtökysely saattaa olla jopa paikallaan, esimerkiksi ujo työntekijä saattaa uskaltaa antaa palautetta vapaammin kyselylomakkeella kuin kasvokkain, erityisesti, jos kysely on anonyymi (Businessballs s.a.).

Toisaalta, kuten König, Richter ja Isak (2022) huomauttavat, sähköinen kyselylomake sulkee lähtevältä työntekijältä pois mahdollisuuden avata kunnolla keskustelua työnsä epäkohdista, mikä taas on mahdollista kasvokkain tai puhelimitse tapahtuvassa keskustelutilanteessa. Sähköistä (tai

vastaavaa paperista) kyselylomaketta vaivaa myös persoonattomuus ja sen käyttäminen saattaa aiheuttaa lähtijälle tunteen siitä, etteivät juuri hänen henkilökohtaiset näkemyksensä ole työnantajan mielestä tärkeitä tai olennaisia (König, Richter & Isak 2022).

Sähköisellä kyselyllä on kuitenkin myös puolensa. Verkkokyselyn etuihin lukeutuvat nopeus ja taloudellisuus: sekä sen lähettäminen kohdehenkilölle tai -ryhmälle kuin myös vastauslomakkeen palautus tapahtuu pienessä hetkessä lähes kuluitta ja ilman huolta maantieteellisistä etäisyyksistä. Toinen verkkokyselyn eduista on sen työtaakkaa vähentävä vaikutus. Aineistoa käsittelevän ei tarvitse syöttää tai litteroida tietoa erikseen, sillä se on valmiiksi sähköisessä muodossa ja sanasta sanaan juuri niin kuin vastaaja on kyselyyn vastannut (Valli & Perkkilä 2018, 117-118). Mikäli organisaatiolla on rajalliset resurssit esimerkiksi taloudellisten seikkojen tai HR:n resurssien puolesta, tai lähtökyselyitä pitää toteuttaa huomattavia määriä esimerkiksi isossa organisaatiossa suuren henkilöstövaihtuvuuden vuoksi, voi sähköisellä kyselyllä olla perusteltu paikkansa organisaation lähtökäytännöissä (Sengupta, Sengupta & Bandopadhyay 2018).

Sähköistä kyselyä voi käyttää myös lisänä kasvokkain pidettävälle lähtöhaastattelulle joko ennen tai jälkeen varsinaisen haastattelutilanteen. Varsinkin jälkikäteen lähetetyssä kyselyssä on tutkimuksen mukaan saatu varsin erilaisia vastauksia kuin varsinaisessa lähtöhaastattelussa. Näissä kyselyissä esimerkiksi lähdön syyksi on usein kerrottu eri kuin lähtöhaastattelussa, sillä kun lähdöstä on kulunut jo hetki, uskaltaa entinen työntekijä olla suurempi vastauksissaan kuin silloin, kun työsuhde ei ollut vielä lopullisesti päättynyt (Groysberg & Spain 2016). Sengupta, Sengupta ja Bandopadhyay (2018) suosittelivat jälkikäteen lähetettävän kyselyn ajankohdaksi noin 1-2 kuukautta työsuhteen päättymisen jälkeen. Tässä ajassa muistikuvat eivät ole ehtineet haalistua liiaksi, tunteet ja mahdollinen shokki ovat ehtineet jo laantua ja entinen työntekijä on ehtinyt pohdiskella entiseen työsuhteeseen liittyneitä asioita ja haasteita (Sengupta, Sengupta & Bandopadhyay 2018).

Sähköistä kyselylomaketta luotaessa on otettava huomioon muutamia seikkoja. On esimerkiksi huomioitava, millaisella laitteella osallistuja mahdollisesti käyttää ja että kysely toimii niin tietokoneella kuin mobiililaitteellakin. Myös lomakkeen käsittelymukavuuteen kannattaa panostaa, sillä hankalasti käsiteltävään kyselyyn ei ole miellyttävää vastata ja prosessi jää herkemmin kesken. Tärkeää on liittää mukaan hyvä vastausohje ja motivoida vastaajaa, sillä se takaa paremman vastausprosentin kyselylle (Valli & Perkkilä 2018, 119).

Taulukko 3. Eri lähtöhaastattelumuotojen vahvuuksia ja heikkouksia

Haastattelumuoto	Vahvuudet	Heikkoudet
<b>Haastattelu kasvokkain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vapaa vuorovaikutus</li> <li>• Mahdollisuus lukea kehonkieltä</li> <li>• Tilaisuus yllättäville huomioille ja ideoille</li> <li>• Mahdollisuus paikata tulehtuneita välejä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haastattelijan on oltava tehtävänsä tasalla</li> <li>• Datan käsittely työstä</li> <li>• Haastateltavan mahdollinen haluttomuus puhua suoraan</li> </ul>
<b>Sähköinen kysely</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datan helppo käsittely</li> <li>• Mahdollisuus anonyymiyteen</li> <li>• Jälkihaastattelumahdollisuus</li> <li>• Edullisuus</li> <li>• Mahdollista myös suurilla volyymeilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persoonattomuus</li> <li>• Ei vapaata vuorovaikutusta</li> <li>• Tekniseen toteutukseen kiinnitettävä huomiota</li> </ul>

### 3.2 Lähtöhaastattelun kysymykset

Pace ja Kisamore (2017) toteavat, että hyödyttääkseen organisaatioita strategisesti, tulee lähtöhaastattelulle asettaa tavoitteet, jotka ovat linjassa organisaation ja sen HR:n tavoitteiden kanssa. Tämä luonnollisesti vaikuttaa lähtöhaastattelun sisältöön ja kysymyksiin. Kysymysten tulisi myös antaa mahdollisuus lähtevälle työntekijälle saada äänensä kuuluviin esimerkiksi epämiellyttävistä kokemuksistaan, mahdollisista huolistaan sekä kehitysehdotuksistaan (Pace & Kisamore 2017).

Myös Groyberg ja Spain (2016) muistuttavat lähtöhaastattelun tavoitteiden strategisesta tärkeydestä. Heidän mukaansa organisaation kannattaa lähtöhaastattelua suunnitellessaan keskittyä kuuteen asiaan: HR:n liittyvien kysymysten ja ongelmien selvittämiseen, ymmärtämään työntekijöiden näkemykseen työstänsä, esihenkilötyön tehokkuuden ja mahdollisten ongelmien

kartoittamiseen, organisaation kilpailukyvyyn selvittämiseen, organisaation kehittämiseen sekä hyvän suhteen luomiseen lähtijän kanssa (Groysberg & Spain 2016).

Kysyttävät kysymykset kannattaa suunnitella huolella ennakoon. On suositeltavaa kysyä avoimia kysymyksiä, sillä kysymykset, joihin on mahdollista vastata yhdellä sanalla, harvoin tuottavat hyödyllisiä oivalluksia tai paljastavat organisaation kehityskohtia. Kysymyksiä suunnitellessa kannattaa on myös muistettava tavoitteet – esimerkiksi, jos halutaan pyrkiä hiljaisen tiedon jakamiseen, on kysyttävä kysymyksiä vaikkapa siitä, mitä työn teon onnistumisen kannalta olennaista tietoa lähtijä haluaa jakaa seuraajalleen tai kuinka organisaatio voi hyödyntää lähtijän kokemusta vielä ennen tämän lähtöä (Businessballs s.a.).

Lähtöhaastattelun kysymysten kannattaa keskittyä olennaisiin aiheisiin. Serrat (2017) nostaa tällaisiksi aiheiksi perehdytyksen, koulutuksen ja kehittymisen, työsuorituksen arvioinnin, kommunikaation, työolot, johtamisen sekä hiljaisen tiedon siirtoon liittyvät ja yleisluontoiset kysymykset. Sengupta, Sengupta ja Bandopadhyay (2018) ehdottavat lähtöhaastattelun aiheiksi myös työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen liittyvät kysymykset, lähtevän työntekijän tyytyväisyyden palkkaukseen ja työsuhte-etuihin sekä lähtevän työntekijän kehitysehdotukset liittyen työnkuvaan (Serrat 2017; Sengupta, Sengupta & Bandopadhyay 2018).

Litovaara ja Hirvihuhta (2003) huomauttavat, että lähtöhaastattelun kysymyksiä suunnitellessa voidaan myös keskittyä kysymyksiin, joiden avulla voidaan saada tietää mikä organisaatiossa on parasta ja mikä tekee siitä houkuttelevan työpaikan perinteisempien haasteisiin ja korjaustoimenpiteisiin keskittyvien kysymysten sijaan. Siispä tavanomaisempien lähdön syiden ja suorien muutosehdotusten sijaan voidaan tiedustella esimerkiksi lähtijän uran huippukohtia organisaatiossa, sitä, milloin ja miksi hän oli sitoutuneimmillaan työhönsä organisaatiossa tai sitä, mitä lähtijä arvosti eniten pian entisessä työpaikassaan (Litovaara & Hirvihuhta, 2003, 256).

Sekä Sengupta, Sengupta ja Bandopadhyay (2018) että Pace ja Kisamore (2018) muistuttavat, että lähtöhaastattelu on hyvä tilaisuus keskustella myös lakiteknisistä asioista, esimerkiksi liikesalaisuuksiin liittyvistä laillisista sitoumuksista ja sopimusten rikkomisesta tulevista seurauksista. Vaikka tämän varmistaminen täysin on tietysti mahdotonta, voi lähtöhaastattelu silti vähentää riskiä siitä, että entinen työntekijä paljastaa organisaatioon liittyviä salassa pidettäviä tietoja (Sengupta, Sengupta & Bandopadhyay 2018; Pace & Kisamore 2018).

### **3.3 Lähtöhaastattelusta saatava data**

Henkilöstöanalytiikka auttaa organisaatiota löytämään vastauksia niiden toiminnan kannalta keskeisiin kysymyksiin esimerkiksi työntekijävaihtuvuuden syistä ja työntekijöiden suoriutumisesta. Henkilöstöanalytiikka hyödyntämällä organisaation on helpompi saavuttaa asettamansa tavoitteet

sekä säästää aikaa ja rahaa esimerkiksi prosessien automatisoinnilla. Sen avulla voidaan myös ennakoita ja tuottaa luotettavia selityksiä sekä saada organisaation sisäisistä prosesseista luotettavampi näkemys sekä lisätä tosiasioihin perustuvaa johtamista ja päätöksentekoa. Lähtöhaastattelut tuottavat yleensä laadullista dataa, jonka avulla voidaan kerätä dataa, muodostaa oletuksia ja analysoida määrällistä dataa (Saramies & Törnroos 2021, 50-52, 232).

Varsinkin isommissa organisaatioissa HR on yleensä vastuussa lähtöhaastatteluprosessista, sen suunnittelusta, täytäntöönpanosta, datan keruusta ja analyysistä sekä raportoinnista eteenpäin. Organisaation koosta tai tyypistä riippumatta lähtöhaastatteluista saatujen tietojen ja palautteen analyysin jälkeiset toimenpiteet voidaan luokitella kahteen kategoriaan: välittömiin ja ennaltaehkäiseviin sekä strategisiin parannusmahdollisuuksiin. Välittömät ja ennaltaehkäisevät toimenpiteet ovat sellaisia, jotka liittyvät esimerkiksi terveyteen ja turvallisuuteen, työstä aiheutuvaan stressiin sekä häirintään ja syrjintään. Strategisia parannusmahdollisuuksia taas ovat esimerkiksi perehdytyksen kehittäminen, esihenkilötyön parantaminen, prosessien ja tehokkuuden edistäminen sekä asiakaspalvelun parantaminen (Businessballs s.a.).

Dataa hyödyntäessä tulee ottaa huomioon datan mahdollinen sensitiivisyys, eli tietoja käsitellessä tulee kunnioittaa ja suojella haastateltavaa. Siispä esimerkiksi, mikäli haastateltava on puhunut suorasanaisesti esihenkilöstään haastattelussa, ei tätä tule tuoda kyseisen esihenkilön tietoon aivan suodattamattomana. On myös huomioitava organisaation tavat ja aikataulu päätöksenteossa ja toimia sen mukaisesti. Tällainen tapa voi olla esimerkiksi se, että lähtöhaastatteluista saatu palaute ja mahdolliset analyysit sekä toimenpide-ehdotukset tuodaan ennalta sovittuun johtoryhmän kokoukseen toimenpiteitä ja päätöksentekoa varten. Voi olla myös aiheellista pohtia, tulisiko lähtöhaastatteluista saatu data tuoda koko henkilökunnan tietoon vaikkapa yhteenvedon muodossa (Groysberg & Spain 2016).

Myös Pace ja Kisamore (2017) muistuttavat lähtöhaastattelujen tulosten johdolle raportoinnin tärkeydestä. Johdolle esiteltyjen tulosten tulisi johtaa toimintasuunnitelmaan, jonka tehokkuutta voidaan seurata tarkkailemalla työntekijöiden työtyytyväisyyttä, heidän sitoutumistaan työpaikkaansa sekä lähtöhaastatteluista edelleen saatavaa tietoa. Ajan kuluessa haastatteluissa esille nousseiden huolien ja kehityskohtien tulisi kehittyä toivottuun suuntaan. Näin ollen lähtöhaastatteluista saatavan tiedon hyödyntäminen saattaa parantaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumista työnantajaorganisaatioon (Pace & Kisamore 2017).

Saramies ja Törnroos (2021) ehdottavat, että lähtöhaastatteluja ja niistä saatavaa dataa voidaan hyödyntää myös lähtökyselyn luomisessa, sillä haastattelujen perusteella on helpompaa kehittää hypoteesi esimerkiksi työsuhteen päättämisen syistä, kuin ilman haastatteluja. Lähdön syitä ja syiden tärkeyttä selvittelevä lähtökysely voidaan suunnitella lähtöhaastatteluista saatujen tietojen ja



niistä johdettujen olettamien avulla. Vaikka esimerkiksi haastatteluista tai avoimista vastauksista saatavaa laadullista dataa useimmiten käytetään tukemaan määrällistä analyysiä, on strukturoimatontakin dataa mahdollista muokata määrälliseksi. Tämä tapahtuu määrittelemällä avainsanoja, joiden esiintymistiheyttä ja määrää seuraamalla voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, kuinka tärkeä määritelty asia on organisaation kannalta (Saramies & Törnroos 2021, 231-232).

## 4 Lähtöhaastattelun ja -kyselyn toteuttaminen

### 4.1 Menetelmät

Tämä opinnäytetyö on tehty kehittämistehtävänä toiminnallisen opinnäytetyön menetelmin. Kostamon, Airaksisen ja Vilkan mukaan toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa kehittämistyönä ammatillinen tuotos, joka hyödyttää kohderyhmää (esimerkiksi työntekijöitä tai asiakkaita) tai toimintaympäristön (esimerkiksi yrityksen tai tiimin) konkreettista toimintaa. Tuotos voi olla vaikkapa ohje, opas tai tapahtuma. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimus ei määritä kehittämistä, vaan palvelee sitä tutkimuksen mentaliteetin ja menetelmällisten käytäntöjen keinoin (Kostamo, Airaksinen & Vilka 2022, luku 1.1).

Alkutilannetta kartoittaessa on hyödynnetty laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Vilkan määritelmän mukaan laadullinen tutkimus on tutkimustapa, jonka avulla on mahdollista tutkia ilmiöitä kokemusten perusteella tai ymmärtää ihmisten tuottamia merkityksiä, joilla ei ole yhtä ja ainoaa tulkintaa. Tutkimustapa sopii esimerkiksi erilaisten työelämän ilmiöiden ja asioiden, kuten rekrytoinnin, moniammatillisuuden, osaamisen ja kehittymisen sekä toimintamallien tutkimiseen. Olennaista laadullisessa tutkimuksessa on ymmärtää missä kontekstissa, miten ja miksi tutkittava ilmiö on tutkittavalle tärkeä (Vilka 2021, luku Tutkimus opinnäytetyönä).

Kehittämistehtävän lähestymistavaksi valitsin tapaustutkimuksen. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti toteavat tapaustutkimuksen soveltuvan tarkoitukseen, kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita tai -ideoita esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen aihe on yrityksen tuote, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia menetelmiä monipuolisen, syvällisen ja kokonaisvaltaisen kuvan tuottamiseksi tutkittavasta tapauksesta. Aineistoa voi kerätä analysoimalla kirjallista materiaalia ja tekemällä havaintoja luonnollisissa tilanteissa, kuten havainnoimalla tilanteita tai eri tavoin sovellettavilla haastatteluilla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, luku 3.2).

### 4.2 Lähtötilanne

Teva Finland on tehnyt lähtöhaastatteluita jo pidemmän aikaa. Lähtökohtaisesti haastattelu tehdään kaikille lähtijöille, joskin YT-neuvotteluiden, lyhyiden työsuhteiden, kuten määräaikaistilojen ja koeaikapurkujen sekä konsulttien kohdalla lähtöhaastattelu on saattanut jäädä tekemättä. Määrällisesti lähtöhaastatteluita tehdään Tevalla keskimäärin alle kymmenen vuodessa, henkilöstöpäällikön arvion mukaan noin joka toinen kuukausi.

Lähtöhaastattelussa saatuja tietoja säilytetään HR:n kansiossa, joka on perustettu tätä nimenomaista tarkoitusta varten. Tiedoista ei ole tehty varsinaisia yhteenvetoja, sillä lähtijöitä on

vuosittain sen verran vähän, ettei se ole tuntunut tarkoituksenmukaiselta. Lähtöhaastattelussa saatavia tietoja ei myöskään hyödynnetä järjestelmällisesti, mutta niissä saatu palaute on ohjattu lähteneen työntekijän lähiesihenkilölle. Henkilöstöpäällikön mukaan lähtöhaastatteluissa ei ole selvinnyt kantavia teemoja tai usein esille nousevia huolenaiheita, mutta mikäli näin kävisi, asiaan voitaisiin lähtökeskusteluissa saatujen tietojen perusteella tarttua (Henkilöstöpäällikkö, 13.12.2022).

Teva Finlandin nykyinen lähtöhaastattelupohja on henkilöstöpäällikön mukaan vanha ja vaikeakäyttöinen. Saatekirje on ruotsiksi, sillä se on alun perin tehty yrityksen Ruotsin toimipisteen käyttöön. Lähtöhaastattelu koostuu 40 kysymyksestä, jotka on jaettu yhdeksään osuuteen. Ensimmäisessä osuudessa kartoitetaan taustaa ja toisessa perehdytystä. Seuraavissa osuuksissa käsitellään lähtevän työntekijän viihtymistä, esihenkilösuhdetta ja yhteistyötä sekä lähtijän käsitystä yrityksestä. Viimeisissä osuuksissa käydään lävitse syitä irtisanoutumiselle, tietoja tulevasta työpaikasta ja lopettamisesta. Tilaa on myös vapaalle sanalle.

Vaikka saatekirje ja lähtöhaastatteludokumentin sähköinen formaatti antavat ymmärtää, että työntekijä täyttäisi kyselyn itse, ei se ole ollut henkilöstöpäällikön mukaan käytäntönä. Yleensä lähtöhaastattelut on Teva Finlandilla hoidettu siten, että henkilöstöpäällikkö lähettää kalenterikutsun lähtevälle työntekijälle ja lähtökeskustelu käydään kasvokkain sovittuna ajankohtana ilman erityistä ennakkovalmistautumista. Henkilöstöpäällikkö kertoo, että haastattelu käydään melko vapaamuotoisena keskusteluna lähtöhaastattelupohjaa soveltuvin osin runkona käyttäen (Henkilöstöpäällikkö 14.11.2022).

Lähtöhaastattelupohja on Teva Finlandilla ennen kaikkea henkilöstöpäällikön työkalu lähtöhaastattelutilanteita varten. Henkilöstöpäällikkö kokee hyväksi nykyisen käytännön, jossa lähtevä työntekijä haastatellaan ilman, että tämä esimerkiksi täyttäisi ennakkoon kyselyä, mutta lähtöhaastattelupohja kaipaisi uudistamista. Esimerkiksi nykyisessä keskustelurungossa taustan kartoittaminen tuntuu turhalta, sillä kysymykset tuntuvat osittain hiukan tungettelevilta ja toisaalta tausta on usein henkilöstöpäällikön tiedossa. Myös perehdytysosio tuntuu samaan tapaan tarpeettomilta, ellei kyseessä ole lyhyt, esimerkiksi koeaikana päättyvä työsuhte. Toisaalta viihtymistä ja esihenkilötyötä käsittelevät osiot ovat henkilöstöpäällikön mukaan hyvät ja saisivat mieluusti olla tulevassakin rungossa.

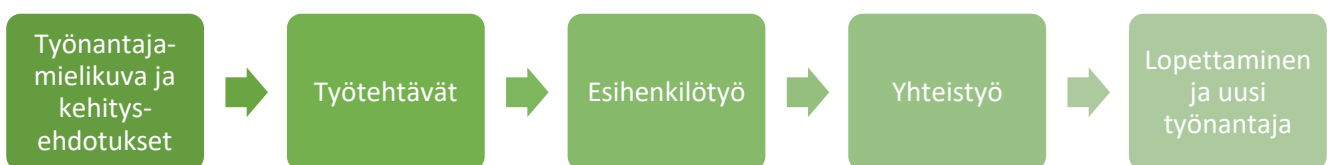
Monessa kohdassa nykyistä lähtöhaastattelurunkoa henkilöstöpäällikkö mainitsee olevan tiivistyksen varaa ja useat kysymykset joutavat poistettavaksi kokonaan. Nykyisessä lähtöhaastattelussa on myös jonkin verran toistoa ja varsin oudon oloisia kysymyksiä, esimerkiksi ”Onko joku Tevan työntekijä, johon haluaisit pitää yhteyttä sen jälkeen, kun olet lähtenyt Tevasta”.

Sen lisäksi, että nykyinen lähtöhaastattelurunko kaipaa selkeää uudistamista, herää keskusteluissa tarve myös sähköiselle lähtökyselylle, jota voisi hyödyntää niissä tilanteissa, joissa työntekijä on Tevalla vain lyhyen aikaa. Tällaisia ovat henkilöstöpäällikön mukaan lyhyemmät määräaikaaisuudet ja konsultit. Heille ei yleensä ole tehty lähtöhaastattelua, mutta heidänkin kokemuksensa ja näkemyksensä kartoittaminen olisi tarpeellista yrityksen ja työyhteisön kehittämisen kannalta (Henkilöstöpäällikkö 14.11.2022).

### 4.3 Lähtöhaastattelu toimeksiantajalle

Henkilöstöpäällikön toiveena oli, että lähtöhaastattelusta saataisiin lyhyempi ja selkeämpi, joten rajasin haastattelun viiteen osioon ja 24 kysymykseen haastatteluissa ilmi käyneet toiveet huomioiden. Lähtöhaastattelussa on tärkeää keskittyä kysymysten oleellisuuteen ja siihen, että vastauksista saatavaa tietoa voidaan hyödyntää organisaation kehittämiseen, joten pyrin valitsemaan kysymykset tätä silmällä pitäen.

Teemoiksi lähtöhaastattelua varten valitsin työnantajamielikuvan ja kehitysehdotukset, työtehtävät, esihenkilötyön, yhteistyön sekä lopettamisen ja uuden työnantajan (Kuva 3). Laatimassani lähtöhaastattelussa ei käsitellä työntekijän taustaa käsitteleviä kysymyksiä henkilöstöpäällikön toiveesta – haastateltava on yleensä tuttu, joten henkilöstöpäällikön mukaan osio on yleensä sivuutettu. Näin ollen sen säilyttäminen vaikuttaa tarpeettomalta. Myöskään perehdytys tai käsitys työnantajasta eivät saa omia osioitaan, vaan ne tulevat lyhyemmin muihin osioihin. Toisaalta viihtymistä ja esihenkilötyötä käsittelevät osiot toivottiin säilytettäväksi, joten ne ovat mukana edelleen, joskin hiukan eri tavalla sijoiteltuna ja osittain muokattuina.



Kuva 3 Lähtöhaastattelun aiheet ja haastattelun kulku

#### 4.4 Lähtöhaastattelun teemat ja kysymykset

Työnantajamielikuva ja kehitysehdotukset-osiossa yhdistyvät vanhan lähtöhaastattelun Viihtyminen ja Käsityksesi Tevasta -osiot lisäen myös hiukan kokonaan uutta. Osion tarkoitus on kartoittaa lähtijän näkemyksiä yrityksestä, arvostuksen kohteita ja viihtymistä sekä sitä, oliko tämä tyytyväinen kehittämismahdollisuuksiin, palkkaukseen ja etuihin. Tässä osiossa on myös jätetty tilaa lähtijälle kertoa omista kehittämisehdotuksistaan. Kysymyksiä osiossa on yhteensä kuusi ja ne on sijoitettu ensimmäiseksi, sillä niiden avulla saadaan olennaista palautetta ja tietoa yrityksen kehittämisen kannalta.

Työtehtävät-osion ajatus on työntekijäkokemuksen tutkiminen ja se sisältää viisi kysymystä. Osioon olen laittanut yhden perehdytystä koskevan kysymyksen, joka yhdistelee muutaman kysymyksen vanhan lähtöhaastattelun Perehdytys-osioista. Muuten osio on kokonaan uusi, eikä siinä kysyttäviä kysymyksiä ole entisessä lähtöhaastattelussa. Osion tarkoitus on selvittää perehdytyksen onnistumisen lisäksi työntekijän näkemystä työtehtävistään ja vaikutusmahdollisuuksistaan niihin sekä työssä kohdatuista onnistumisista ja haasteista. Lisäksi osiossa on kysymys, jonka tarkoitus on edesauttaa hiljaisen tiedon siirtymistä lähtijän seuraajalle ja yritykseen jääville kollegoille.

Esihenkilötyötä käsittelevillä kysymyksillä pyritään luonnollisesti saamaan palautetta esihenkilötyöstä ja kehityskeskusteluista. Kysymyksillä kartoitetaan lähtijän suhdetta esihenkilöön ja pyritään selvittämään, mikä on ollut hyvää ja missä olisi vielä kehitettävää. Tilaa on jälleen jätetty myös lähtijän omille kehitysehdotuksille. Osio koostuu neljästä varsinaisesta kysymyksestä ja yhdestä jatkokysymyksestä.

Yhteistyö-osion tarkoitus on kartoittaa tiimityöskentelyn sujumista ja tiimien välistä yhteistyötä sekä työpaikan ilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria lähtijän näkökulmasta. Kysymysten taustalla on sekä työntekijäkokemuksen että työnantajamielikuvan kehittäminen ja vastausten avulla voidaan kehittää tiimityöskentelyä ja työyhteisöä toimivammaksi tulevaisuudessa. Osiossa on kolme kysymystä, joista viimeinen jakautuu kahteen osaan, jotka mielestäni sopivat samalla kertaa pohdittavaksi.

Lopettamista ja uutta työnantajaa käsittelevä osio yhdistelee vanhan lähtökyselyn Irtisanoutuminen, Tietoja uudesta työpaikasta- ja Lopettaminen -osioita. Koska vanhoissa osioissa oli toistoa ja päällekkäisyyttä ja toisaalta kaikki käsittelevät enemmän tai vähemmän samaa teemaa, ne sopivat mielestäni sidottavaksi yhdeksi huomattavasti lyhyemmäksi osioksi. Osio on lähtöhaastattelun viimeinen, sillä lopettamista ja lähtijän uran tulevaisuutta käsittelevät kysymykset tuntuvat keskustelun kaaren kannalta loogiselta päätökseltä haastattelulle.

Tässä osiossa on perinteinen ”miksi päätit lähteä yrityksestä” -kysymys, joka on varsin keskeinen osa lähtöhaastattelua ja sen jatkokysymykset, joista saatavan informaation avulla voidaan mahdollisesti ennaltaehkäistä muita työntekijöitä jättämästä organisaatiota tulevaisuudessa. Viimeisessä osiossa on myös kaksi tulevaa työnantajaa käsittelevää kysymystä. Niiden tarkoitus on selvittää yrityksen kilpailukykyä toisiin työnantajiin verrattuna saamalla tietoa siitä, mikä sai lähtijän valitsemaan juuri tämän organisaation nykyisen työnantajan sijaan. Haastattelun toiseksi viimeinen kysymys on, ”Voisitko suositella Tevaa uutta työtä etsivälle ystävällesi?”. Tämäkin kysymystyyppi on tavallinen ja tärkeä kysymys lähtöhaastatteluissa, sillä se kertoo ytimekkäästi sekä työnantajamielikuvasta että työntekijäkokemuksesta ja on toisaalta mittari, jonka avulla on helppo seurata tilanteen kehittymistä ajan saatossa. Viimeinen kysymys antaa vielä mahdollisuuden keskustella sellaisista asioista, jotka eivät ole nousseet esille muun haastattelun aikana. Tällaisia ovat esimerkiksi haastattelun aikana heränneet kysymykset tai aiheet, joihin lähtijä toivoo selvennystä. Toisaalta tämä voi olla myös haastattelijalle hyvä hetki muistuttaa lähtijää käytännön asioista, kuten työvälaineiden ja avainten palautuksesta.

#### **4.5 Sähköinen lähtökysely toimeksiantajalle**

Teva Finland ei ole tehnyt sähköisiä lähtökyselyitä lähteville työntekijöille, mutta kuten haastatteluissa tuli esille, verkossa täytettävällä lähtökyselyllä voisi tietyissä tilanteissa olla käyttöä yrityksessä. Sähköisen kyselylomakkeen tulee olla napakka ja helppokäyttöinen, eikä sen täyttämiseen saa kulua liikaa aikaa, jotta vastaajan motivaatio vastata säilyy. Päädyin laatimaan kyselylomakkeen, joka pitää sisällään kolme taustatietokysymystä, 14 neliportaista Likert-asteikkokysymystä (täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä), kolme avointa kysymystä sekä neljä monivalintakysymystä, joista yhteen voi valita useamman vastausvaihtoehdon. Kysymyksiä laatiessa olen pitänyt mielessä lähtöhaastattelun kysymykset ja teemat ja pyrkinyt pitämään yhtenäisyyttä lähtöhaastattelun ja -kyselyn välillä, jotta niistä saatava informaatio olisi yhdenmukaista ja toisiinsa verrattavissa.

On huomattava, että avointen kysymysten käsittely ja analysointi vaativat enemmän aikaa ja vaivaa, kuin esimerkiksi monivalintakysymykset, joten niiden käytössä kannattaa senkin puolesta olla harkitsevainen (Vilkka 2021, luku Kyselylomakkeen valmistaminen). Pyrin näin ollen pitämään avointen vastauskenttien määrän maltillisena, jottei kyselyn täyttämiseen menisi liikaa aikaa – avoin kenttä vaatii aina enemmän pohtimista ja vastauksen muotoilua kuin monivalintakysymys, johon voi vastata spontaanimmmin.

Vehkalahti (2019) toteaa, että yleisesti ottaen kyselylomakkeessa kannattaa olla neutraali vaihtoehto, ellei voida otaksua vastaajien ottavan kantaa käsillä olevaan asiaan (Vehkalahti 2019, 36). Päädyin käyttämään kyselyssä neliportaista asteikkoa tavanomaisemman viisiportaisen sijaan,

sillä mielestäni juuri lähtökyselyn kaltaisessa kyselyssä voidaan olettaa vastaajan ottavan kantaa kysyttävään asiaan ja näin ollen neutraalin vaihtoehdon tarjoaminen vesittäisi aietta kerätä tietoa kysyttävistä aiheista. Toisaalta olisi ollut mahdollista käyttää vaikkapa kuusiportaistakin asteikkoa, mutta uskoisin neliportaisen asteikon olevan helpompi vastaajalle ja toisaalta antavan riittävän tarkkaa informaatiota tuloksia analysoivalle henkilölle.

Sekä Groysberg ja Spain (2016) että Sengupta, Sengupta ja Bandopadhyay (2018) suosittelvat, että sähköisen lähtökyselyn voi ja se kannattaakin tehdä jonkin verran työsuhteen päättymisen jälkeen, myös niissä tapauksissa, joissa varsinainen lähtöhaastattelu on pidetty kasvokkain. Huomioin tämän sähköistä kyselyä laadittaessa ja suosittelenkin yritystä harkitsemaan ottamaan käytännöksi sen, että sähköinen kyselylomake lähetetään kaikille lähteneille työntekijöille esimerkiksi kuukauden kuluttua työsuhteen päättymisestä.

Koska pääosa kysymyksistä on Likertin asteikolla tai monivalintakysymyksiä, on kyselystä helppo laatia yhteenvetoja esimerkiksi johdolle esiteltäväksi päätöksentekoa tukemaan. Yhteenvetoja tarkastelemalla voidaan myös havainnoida vastauksissa tapahtunutta kehittymistä vaikkapa tietyllä aikavälillä. Kasvokkain pidettävän lähtöhaastattelun ja sähköisellä kyselylomakkeella saatujen vastausten avulla voidaan myös tutkia, onko vastauksissa havaittavissa merkittäviä eroavaisuuksia Tevalta lähtevien joukossa.

#### **4.6 Sähköisen kyselyn kysymykset**

Kyselyssä on kolme taustatietokysymystä, nimi, työsuhteen pituus ja työntekijäryhmä. Lähtökysely ei siis ole anonyymi, sillä henkilöstöpäällikön mukaan lähtijöitä on sen verran harvoin, ettei anonyymiyden puolesta toteutuisi. Ikä ja työntekijäryhmä ovat kysymyksinä sitä varten, että voidaan tehdä huomioita, korostuvatko tietynlaiset vastaukset jossain ammattiryhmässä tai ikäluokassa. Kuitenkin vastauksia käsiteltäessä esimerkiksi yhteenvetoja tehtäessä aineistoa tulee mielestäni käsitellä niin, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa.

Työnantajamielikuva ja kehittämis ehdotukset -osiossa on kolme neliportaista Likert-asteikkokysymystä ja yksi avoin kysymys. Suljetuissa kysymyksissä käsitellään viihtymistä yrityksessä, kokemusta kehittämismahdollisuuksista ja tyytyväisyyttä palkkaukseen ja työsuhte-etuihin. Kysymykset on johdettu melko suoraan lähtöhaastattelun vastaavista kysymyksistä. Kehittämis ehdotuksille on avoin kysymyskenttä. Koska ”mitä olet arvostanut” ja ”mitä et ole arvostanut” tyyppiset avoimet kysymykset olisivat vaatineet avoimen kysymyskentän, jätin ne pois sähköisestä lähtökyselystä – mielestäni tila kehittämis ehdotuksille on olennaisempi tällaisessa kyselyssä. Toisaalta kyselyn lopussa on tilaa vapaalle kommentoinnille, joten mikäli kyselyyn vastaaja haluaa kertoa edellä mainituista, hänellä on siihenkin mahdollisuus.

Työtehtävät -osio jakautuu kolmeen suljettuun kysymykseen, joilla kartoitetaan lähtijän tyytyväisyyttä perehdytykseen ja näkemyksiä työtehtävistä. Jälleen olen pyrkinyt tuomaan lähtöhaastattelun kysymykset suljettuun ja helposti numeroksi muutettavaan muotoon. Hiljaisen tiedon siirtoon suunniteltuja kysymyksiä en tuonut lähtökyselyyn ollenkaan, sillä hiljaisen tiedon sanoittaminen tekstiksi saattaa olla aikaa vievää eikä siksi sovellu erityisen hyvin tällaiseen kyselyyn. Toisaalta on otettava huomioon myös se, että lähtökysely saatetaan lähettää vastaajalle vasta työsuhteen päättymisen jälkeen, jolloin on mahdollista, että mahdollisesti saatava tieto on jo joka tapauksessa myöhässä tai siitä on jo keskusteltu varsinaisessa lähtöhaastattelussa.

Esihenkilötyö -osiossa on kolme esihenkilötyön onnistumista kuvaavaa väittämää ja kaksi kehityskeskusteluihin liittyvää kysymystä. Viimeisenä osiossa on avoin kenttä, johon lähtijä voi kirjoittaa ehdotuksiaan esihenkilötyön kehittämiseksi. Yhteistyötä käsittelevät kysymykset on jaettu lähtökyselyn tavoin kahteen tiimityötä ja yhteen työyhteisön ilmapiiriä koskevaan väittämään. Pysin tässäkin kohdassa saamaan kysymyksiin mahdollisimman paljon samankaltaisuutta lähtöhaastattelun ja -kyselyn välille.

Viimeinen osio on lähtöhaastattelun tavoin Lopettaminen ja uusi työnantaja. Kysymys "Lopettamiseeni vaikuttaneet syyt" on monivalintakysymys, jossa voi valita useamman eri vaihtoehdoista. Valitsin tämäntyyppisen vaihtoehdon vastaukselle, sillä työsuhteen päättämiseksi harvoin on vain yhtä ainoaa syytä, joten mielestäni on hyvä, että vastausvaihtoehtoja voi valita useamman. Vastausvaihtoehtoihin olen valinnut tyyppillisiä työsuhteenpäättämisyitä paremmasta työtarjouksesta esihenkilötyön puutteisiin ja YT-neuvotteluihin. Tulevaa työnantajaa ja työtehtäviä koskevat kysymykset ovat monivalintakysymyksiä, joihin voi antaa vain yhden vastauksen. Vastausvaihtoehdot ovat melko suuripiirteisiä ja sisältävät myös vastausvaihtoehdon "Ei vielä tiedossa".

Kuten lähtöhaastattelussa, myös lähtökyselyssä on kysymys siitä, suositteletko lähtijä Tevää työnantajana ystävälleen. Tässä kohtaa olisi voinut käyttää yksinkertainen kyllä/ei -vastausta, Likertin asteikkoa tai numeroasteikkoa. Päädyin numeroasteikkoon 1-10, jossa 1=Erittäin epätodennäköisesti ja 10=Erittäin todennäköisesti, sillä koin, että se on helposti hahmotettava vastaajalle ja toisaalta helposti käsiteltävä sille, joka lähtökyselystä saatua dataa käsittelee ja analysoi. Viimeisenä kohtana kyselylomakkeessa on vapaa palaute Tevalle, jonka tarkoitus on vastata lähtöhaastattelun viimeistä kysymystä.



## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa arvioin työn onnistumista, tarpeellisuutta, luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä. Esittelen myös ehdotukseni siitä, miten toimeksiantaja voisi hyödyntää lähtöhaastatteluista saatavaa dataa ja käyttää sähköistä lähtökyselyä lähtöhaastattelun rinnalla. Kerron luvussa myös aihe-ehdotukseni mahdollisille jatkotutkimuksille. Pohdinta-osuudessa arvioin omaa oppimistani ja prosessinhallintaa.

### 5.1 Johtopäätökset

Toimitin luonnokset lähtöhaastattelusta ja -kyselystä Teva Finlandin henkilöstöpäällikölle helmikuun 2023 lopulla kommentoitavaksi. Luonnosvaiheessa lähtöhaastattelussa oli 27 kysymystä, mutta henkilöstöpäällikön toiveesta kolmessa kohtaa kysymyksiä yhdistettiin, sillä alkuperäisissä kysymyksissä kysyttiin osittain päällekkäisiä asioita. Lopputuloksena lähtöhaastatteluun jäi 24 kysymystä. Pientä tiivistystä lukuun ottamatta henkilöstöpäällikkö oli tyytyväinen lähtöhaastatteluun eikä muita muutosehdotuksia tai -toiveita ollut. Lähtökysely sai erityisesti kiitosta hyvin muotoilluista kysymyksistä. Lähtökyselyyn henkilöstöpäällikkö ei esittänyt muutostoiveita, vaan totesi sen olevan hyvä sellaisenaan. Kävimme keskustelua siitä, tarvitaanko lähtökyselyssä taustakysymyksiä, mutta perusteltuani, että niitä tarvitaan yhteenvetojen teon helpottamiseksi, ne saivat jäädä alkuperäiseen muotoonsa ja paikkaansa. Henkilöstöpäällikkö kertoi, että lähtöhaastattelu ja -kysely tulevat yrityksessä käyttöön heti seuraavan irtisanoutumisen yhteydessä. Hän jäi myös pohtimaan mahdollisuutta käyttää lähtökyselyä myös varsinaista lähtöhaastattelua edeltävänä toimenpiteenä.

Omalta osaltani olen tyytyväinen niin lähtöhaastatteluun kuin -kyselyynkin. Onnistuin mielestäni saavuttamaan lähtöhaastattelulle asetetut tavoitteet, sillä se on alkuperäistä lyhyempi ja johdonmukaisempi. Toisaalta myös ne asiat, mitkä vanhasta lähtöhaastattelusta toivottiin säilytettäväksi, löytyvät vähintään jossain muodossa tässäkin lähtöhaastattelupohjassa. Uskoisin myös, että tämä lähtöhaastattelupohja on käytössä vanhaa kätevämpi selkeyden ja tiiviimmän rakenteen ansiosta. Lopullisesti tämä toki selviää vasta sitten, kun haastattelu pääsee varsinaisesti käyttöön. Onnistuin myös tuomaan hyvin lähtöhaastatteluihin liittyvää teoriaa käytäntöön lähtöhaastattelupohjassa. Haastattelussa esimerkiksi kysytään monia niistä asioista, joita lähteet suosittelevat kysyttäväksi, siinä on otettu huomioon hiljaisen tiedon siirto ja lähtevän työntekijän arvostuksen kohteet sekä annetaan tilaa lähtijälle avata näkemyksiään esimerkiksi esihenkilötyöstä ja yrityksen toiminnan kehittämisestä. Kysymysten asettelussa olen kiinnittänyt huomiota siihen, että ne ovat avoimia eikä niihin ole helppoa vastata vain ”kyllä” tai ”ei”.

Myös lähtökysely onnistui hyvin. Se on selkeä, helppokäyttöinen eikä niin pitkä, ettei siihen jaksaisi vastata kysymysten määrän vuoksi. Onnistuin mielestäni tuomaan haastattelun kysymyksiä suhteellisen hyvin suljettujen kysymysten muotoon ja uskoisin, että kyselystä saatava data on melko hyvin rinnastettavissa lähtöhaastatteluista saataviin tietoihin. Teva Finlandilla ei ole ollut tähän mennessä käytössä sähköistä lähtökyselyä, joten sen toimivuus ja hyödynnettävyys selviävät käyttöönoton myötä.

Lähtöhaastatteluista saataville tiedoille suosittelen, että niitä ryhdytään keräämään johdonmukaisesti esimerkiksi taulukkoon tai asiaan varsinaisesti tarkoitettun ohjelman avulla niin, että yhteenvetojen tekeminen ja tiedon analysoiminen helpottuvat. Mielestäni yrityksen nykyinen käytäntö välittää lähtöhaastatteluissa saatava palaute välittömästi lähteneen esihenkilölle on erittäin hyvä, mutta suosittelisin yritykselle jatkossa lisäksi myös säännöllistä yhteenvetojen esittelyä johtoryhmälle lähdeartikkeleiden (esimerkiksi Groysberg ja Spain 2016) neuvojen mukaisesti. Koska Teva Finlandin työntekijöiden vaihtuvuus on pientä, uskoisin 1-2 kertaa vuodessa olevan riittävä tahti lähtöhaastattelujen yhteenvetojen esittelylle.

Suosittelen yritystä ottamaan lähtökyselyn käyttöön niissä tilanteissa, joissa lähtöhaastattelua ei syystä tai toisesta pystytä tekemään sekä jälkihaastatteluna kaikille lähteneille työntekijöille, sillä kuten aiemmin todettu, usein lähteneiden työntekijöiden vastaukset ovat lähtöhaastatteluun verrattuna erilaisia, kun työsuhteen päättymisestä on kulunut jo hetki kuin silloin, kun työsuhde on vasta päättymässä. Näitä vastauksia verrattaessa saatetaan saada mielenkiintoista tietoa esimerkiksi todellisista lähdön syistä ja voidaan tehdä johtopäätöksiä organisaation kehittämisen tueksi.

Jatkokehittämissuhteiksi ehdotan ns. stay-haastattelua, lähtöhaastatteluiden vaikutuksen tutkimista sekä lähtökyselyn jatkokehittämistä. Stay-haastattelut nousivat useamman kerran esille selatessani artikkeleita ja kirjoituksia lähdemateriaalia etsiessäni. Pace ja Kisamore (2018) määrittelevät stay-haastattelun keskusteluksi, jonka avulla voidaan selvittää työntekijältä, kuinka saada tämä pysymään organisaation palveluksessa jatkossakin. Tämä voisi olla mielenkiintoinen tutkimus- ja kehittämiskohde, sillä tämänkaltaisia haastatteluja ei tietääkseni Suomessa erityisemmin tehdä, vaikkakin kehityskeskusteluissa jonkin verran samankaltaisuutta tietysti onkin. Toinen jatkotutkimuskohde voisi olla Teva Finlandilla tehtyjen lähtöhaastatteluiden tutkiminen, eli sen, millaista tietoa lähtöhaastatteluista on saatu ja miten tietoa on hyödynnetty yrityksessä. Kolmantena jatkokehitysehdotuksena näkisin lähtökyselyn kehittämisen sen jälkeen, kun se on otettu käyttöön. Kyselyä voitaisiin kehittää muun muassa käyttökokemuksen perusteella sekä lähtöhaastatteluista saatavan datan avulla Saramiehen ja Törnroosin (2021) ehdotuksen mukaisesti.

## 5.2 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen on ollut antoisa ja opettavainen projekti. Ennen kaikkea koen oppineeni paljon työn aiheesta, eli lähtöhaastatteluista sekä työsuhteen päättämiseen liittyvistä asioista. Lähtöhaastattelu ilmiönä ei ollut työtä aloittaessani tuttu muuten kuin käsitteenä, enkä ole esimerkiksi itse ollut toistaiseksi koskaan lähtöhaastattelussa pöydän kummallakaan puolella. Opinnäytetyöprosessin myötä olen oppinut lähtöhaastattelujen pitämisen hyödyistä ja haasteista, hyvistä käytännöistä ja tiedoista, mitä lähtöhaastattelun avulla kannattaa kerätä. Toisaalta sähköistä kyselyä laatiessani huomasin metodin suppeuden verrattuna varsinaiseen haastatteluun, mikä kirkasti sen, miksi monet asiantuntijat eivät suosittele sähköisen kyselylomakkeen käyttämistä kasvokkain pidettävän haastattelun sijaan. Uskoisin, että opinnäytetyön tekemisen myötä osaisin pitää lähtöhaastattelun lähtevälle työntekijälle, mikäli sellainen tilanne sattuu kohdalleni.

Opinnäytetyöprosessi opetti myös toimeksiannolla työskentelystä ja kehittämistyöstä. En ole aiemmin tehnyt vastaavaa työtä toimeksiantajalle, joten opin tämänkaltaiseen työhön liittyvistä muodollisuuksista (sopimuksen laatiminen, työn esittely jne.) sekä työelämälähtöisestä projektityöskentelystä. Olen tehnyt työelämässä hiukan samankaltaisia kehittämistöitä, kuten perehdytysmateriaalien ja vastaavien parantelamista, mutta verrattuna opinnäytetyöhön ne ovat olleet pienehköjä ja nopeasti valmiita töitä, jotka eivät vaadi pitkäjänteistä työstämistä. Lähtökyselyn laatiminen toimeksiantajalle vaati huomattavasti enemmän paneutumista ja luonnollisesti lähdekirjallisuuteen pohjautuvaa perustelemista kehittämistyössä. Tässäkin mielessä katson opinnäytetyöprosessin edistäneen ammatillista kehittymistäni ja antaneen eväitä valmistumisen jälkeiseen työelämään.

Myös projektinhallintataitoni varsinkin itseni johtamisen ja priorisoinnin suhteen tuntuvat selvästi kehittyneen opinnäytetyöprosessin aikana. Prosessin alussa ajan ottaminen työskentelylle ja varsinaiseen työhön ryhtymiselle oli selkeästi vaikeampaa kuin myöhemmissä vaiheissa. Tärkeimpiä havaintojani oli aloittaa työn kirjoittaminen epäviralliselle dokumentille lisäten tekstiä inspiraation mukaan eri otsikoiden alle. Kun tekstiä oli syntynyt muutamia sivuja, siirsin ne varsinaiseen tiedostoon ja kirjoitin jatkossa vain sinne. Tämä selvästi lievensi tyhjän paperin kammoa ja alensi kynnystä aloittaa, mikä usein onkin hankalin vaihe tämänkaltaisissa isommissa urakoissa.

## 5.3 Työn luotettavuus ja ajankohtaisuus

Uskoisin työni luotettavuuden olevan hyvällä tasolla. Pyrin olemaan lähdekriittinen lähteitä valitessani ja valtaosa lähteistä onkin tieteellisiä artikkeleita, HR:n ja johtamiseen liittyvien julkaisujen artikkeleita tai aiheeseen liittyviä tietokirjoja. Kaikki lähteet eivät ehkä olleet

parhaimmasta päästä, mutta toisaalta niitä oli käytetty lähteinä esimerkiksi muissa opinnäytetöissä, eivätkä ne olleet sisällöltään ristiriitaisia muiden lähteiden kanssa. Toisaalta opinnäytetyötä työstäessäni huomasin, että eri lähteet ovat varsin yksimielisiä lähtöhaastatteluiden hyödyistä, niissä ilmenevissä haasteista ja niiden metodeista. Useimmiten, jos lähtöhaastatteluita pidettiin hyödyttöminä tai jopa haitallisina, aihetta käsiteltiin työntekijän näkökulmasta. Tämä antoi aihetta ajatella, että lähtöhaastattelut työntekijän näkökulmasta voisikin olla yksi mahdollinen jatkotutkimuskohde.

Koen työni olevan ajankohtainen, sillä lähtöhaastattelut näyttävät olleen viime vuosina yhä enemmän esillä mediassa ja esimerkiksi HR-ammattilaisten keskusteluissa muun muassa sosiaalisen median alustoilla. Ilmeisesti lähtöhaastattelukäytäntö on hiljalleen yleistymässä suomalaisissakin organisaatioissa. Toisaalta keskustellessani opinnäytetyöstäni esimerkiksi esihenkilöasemassa olevien tai HR-ammattilaisten kanssa, huomasin, että aiheesta oltiin selvästi kiinnostuneita – esimerkiksi oma esihenkilöni ehdotti valmiin produktin muokkaamista organisaatiossamme hyödynnettäväksi. Muutenkin aihe on herättänyt keskustelua ja kommentteja. On myös otettava huomioon, kuten aiemmin todettu, että jokainen työsuhde päättyy aikanaan, joten lähdön ja lähtöprosessin tärkeyttä työsuhteen elinkaareissa ei tule sivuuttaa. Senkin puolesta aihe on ajankohtainen tälläkin hetkellä.

## Lähteet

Businessballs s.a. Exit interviews. Exit interviews and knowledge transfer - tips for employees and employers, sample questions and answers. Luettavissa: <http://www.businessballs.com/exitinterviews.htm>. Luettu 20.11.2022.

Forbes 2020. 16 questions HR should ask during exit interviews. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/11/20/16-questions-hr-should-ask-during-exit-interviews/?sh=18272c182eb4>. Luettu: 29.11.2022.

Groysberg, B. & Spain, E. 2016. Making Exit Interviews Count. Harvard Business Review, April 2016. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/04/making-exit-interviews-count>. Luettu: 4.12.2022.

Henkilöstöpäällikkö. 14.11.2022 ja 13.12.2022. Henkilöstöpäällikkö. Teva Finland Oy. Haastattelu. Helsinki.

Henkilöstöpäällikkö. 21.2.2023 ja 23.2.2023. Henkilöstöpäällikkö. Teva Finland Oy. Sähköposti.

Hirvihulta, H. & Litovaara, A., 2003. Ratkaisun taito. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammala. E-kirja. Luettu: 7.12.2022.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu 24.2.2023.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum. Helsinki.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – Strateginen investointi? Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja. Luettu: 7.12.2022.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finva. Sastamala.

Kostamo, P., Airaksinen, T., Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Art House. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.11.2022.

König, C., Richter, M. & Isak, I. 2022. Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment. Management Research Review Vol. 45 No. 3, 2022. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/MRR-02-2021-0148/full/pdf?title=exit-interviews-as-a-tool-to->

reduce-parting-employees-complaints-about-their-former-employer-and-to-ensure-residual-commitment. Luettu: 23.12.2022.

Maranan, R. 2022. A Review of Literature on the Effectiveness and Applicability of Exit Interviews. International Journal of Innovative Science and Research Technology. Volume 7, Issue 3, March 2022. Luettavissa: [https://ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT22MAR928\\_\(1\).pdf](https://ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT22MAR928_(1).pdf). Luettu: 30.12.2022.

Mau, J. 21.9.2018. Exit interviews – Some Do's and Don'ts. HR Daily Advisor. Luettavissa: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2018/09/21/exit-interviews-some-dos-and-donts/>. Luettu: 5.1.2023.

Miller, B. 6.8.2018. Exit Interviews: Pros and Cons. HR Daily Advisor. Luettavissa: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2018/08/06/exit-interviews-pros-cons/>. Luettu: 26.12.2022.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.1.2023.

Pace, V. & Kisamore, J. 2017. Strategic exit interviewing: encouraging voice, enhancing alignment and examining process. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance Vol. 4 No. 1, 2017. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-03-2016-0023/full/html>. Luettu: 16.1.2023.

Rehn, A. 2.1.2020. Parisuhteen tai työsuhteen loppu tulisi nähdä muuna kuin traumana – jo yksi muutos voi tehdä ison eron. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/alf-rehn-kolumni-irtisanoutuminen>. Luettu: 25.2.2023.

Ringel, R. 2021. 8 Tips for Conducting an Excellent Remote Interview. Harvard Business Review, October 2021. Luettavissa: <https://hbr.org/2021/10/8-tips-for-conducting-an-excellent-remote-interview>. Luettu: 25.2.2023.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 16.2.2023.

Savaspuro, M. 22.12.2021. Ovi käy yrityksissä, eikä lähtijöitä kuunnella – piittaamattomuus käy nyt kalliiksi yrityksille. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/ovi-kay-yrityksissa-eika-lahtijoita-kuunnella-piittaamattomuus-kay-nyt-kalliiksi-yrityksille/5c611648-938c-49c8-8f9f-e2ab51b97f79>. Luettu: 4.12.2022.

Sengupta, M., Sengupta, N., & Bandopadhyay, K. Unravelling employee off-boarding: the magic of exit interview. Vol 8. Issue 1, January 2018. Luettavissa:

[https://academia.edu/35992974/UNRAVELLING\\_EMPLOYEE\\_OFF-BOARDING\\_THE\\_MAGIC\\_OF\\_EXIT\\_INTERVIEW](https://academia.edu/35992974/UNRAVELLING_EMPLOYEE_OFF-BOARDING_THE_MAGIC_OF_EXIT_INTERVIEW). Luettu: 27.12.2022.

Serrat, O. 2017. Conducting Exit Interviews. Knowledge Solutions. Springer, Singapore. Luettavissa: [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_115](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_115). Luettu: 4.1.2023.

Suomi.fi. 2021. Työsuhteen päättyessä. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyosuhteen-muutokset/opas/tyosuhteen-paattyminen/tyosuhteen-paattyaessa>. Luettu: 30.3.2022.

Teva Finland. 2021. Henkilöstön kehittämisraportti. Luettu: 21.2.2023.

Teva Finland s.a. Teva Finland Oy osana globaalia Teva-konsernia. Luettavissa: <https://www.tevafinland.fi/yritys/teva-finland/>. Luettu: 19.11.2022.

Teva Pharmaceutical Industries Ltd 2022. Company facts and figures. Luettavissa: <https://www.tevapharm.com/our-company/teva-facts-figures/>. Luettu: 19.11.2022.

Työsuojeluhallinto s.a. Työsuhteen päättyminen. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhte/tyosuhteen-paattyminen>. Luettu: 30.12.2022.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018 Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. s. 117-128. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. E-kirja. Luettu: 13.2.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.12.2022.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.12.2022.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä – Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 16.12.2022.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 13.2.2023.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### **Haastattelu 14.11.2022**

Halutaanko saatekirje käännettäväksi ruotsista suomeksi?

Millaisia muutoksia saatekirjeeseen halutaan?

Onko nykyisessä haastattelussa kysymyksiä, jotka haluat ehdottomasti säästettäväksi?

Onko nykyisessä haastattelussa kysymyksiä, joita et halua säästää?

Millaiset ovat Tevan tämänhetkiset lähtöhaastattelukäytännöt?

Millaisia kehitystoiveita sinulla on lähtöhaastattelun suhteen?

#### **Haastattelu 13.12.2022**

Mistä asti Tevalla on ollut käytössä lähtöhaastattelu?

Keille lähtijöistä lähtöhaastattelu tehdään?

Miten lähtöhaastatteluista saatavia tietoja säilytetään?

Miten lähtöhaastatteluista saatavia tietoja hyödynnetään?

Millaisia toiveita Tevalla on sähköiselle lähtökyselylle?



**Liite 2. Lähtöhaastattelu****Työnantajamielikuva ja kehitysehdotukset**

Miten olet viihtynyt Tevassa?

Mitä olet arvostanut eniten?

Mistä et ole niinkään pitänyt?

Millaiset kehitysmahdollisuudet työntekijöillä on mielestäsi?

Millainen palkkataso ja edut Tevalla mielestäsi on?

Miten Teva voisi kehittää toimintaansa paremmaksi tulevaisuudessa?

**Työtehtävät**

Millaista perehdytystä sait aloittaessasi Tevassa?

Olivatko tavoitteet työssäsi selkeät?

Millaisia mahdollisuuksia sinulla oli vaikuttaa työtehtäviisi?

Mitkä ovat olleet suurimmat onnistumisesi Tevalla? Entä suurimmat haasteet?

Millaista osaamista ja taitoja seuraajaltasi vaaditaan?

**Esihenkilötyö**

Miten yhteistyö on sujunut lähiesihenkilösi kanssa?

Mikä on toiminut hyvin?

Onko jotain, mikä ei ole toiminut kovin hyvin?

Onko sinulla ollut säännöllisesti kehityskeskusteluja esihenkilösi kanssa? Miten ne ovat sujuneet?

**Yhteistyö**

Miten yhteistyö on sujunut tiimissäsi?

Miten yhteistyö on sujunut oman tiimisi ja muiden tiimien välillä?

Miten kuvailisit ilmapiiriä ja yrityskulttuuria Tevalla?

**Lopettaminen ja uusi työnantaja**

Miksi päätit lähteä Tevasta? Milloin päätös on muodostunut?

Mitä Teva olisi voinut tehdä toisin estääkseen lähtösi?

Mikä on uusi työnantajasi?

Mikä sai sinut valitsemaan juuri heidät?

Voisitko suositella Tevaa uutta työtä etsivälle ystävällesi?

Onko vielä jotain muuta, josta haluaisit puhua, mistä ei ole vielä keskusteltu?

**Liite 3. Sähköinen lähtökysely****Lähtöhaastattelu Teva Finland****1. Taustatiedot**

Nimi

Osasto

**2. Työsuhteen pituus**

- Alle vuosi
- 1-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

**Työnantajamielikuva ja kehittämis ehdotukset****3. Olen viihtynyt Tevassa**

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**4. Teva on tarjonnut minulle mahdollisuuksia kehittää osaamistani**

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## 5. Olen ollut tyytyväinen palkkatasoon ja työsuhde-etuihin

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## 6. Miten Teva voisi kehittää toimintaansa jatkossa

### Työtehtävät

## 7. Perehdytys työtehtäviini oli riittävä

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## 8. Työni tavoitteet olivat selkeät

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**9. Minulla oli mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini**

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**Esihenkilötyö****10. Yhteistyö esihenkilöni kanssa on sujunut hyvin**

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**11. Sain esihenkilöltäni riittävästi tukea työhöni**

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**12. Esihenkilöni kohteli kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti**

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**13. Minulla on ollut säännöllisesti kehityskeskusteluja esihenkilöni kanssa**

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**14. Kehityskeskustelut ovat olleet hyödyllisiä**

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**15. Miten esihenkilö voisi kehittää omia esihenkilötaitojaan**



## Yhteistyö

### 16. Yhteistyö on sujunut tiimissäni hyvin

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

### 17. Yhteistyö tiimien välillä on sujunut hyvin

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

### 18. Ilmapiiri työyhteisössä on hyvä

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## 20. Onko tuleva työnantajasi

- Kilpaileva yritys
- Yritys toisella toimialalla
- Ei vielä tiedossa/en halua kertoa

## 21. Ovatko tulevat työtehtäväsi

- Vastaavia kuin Tevalla
- Hiukan erilaisia
- Täysin erilaisia
- Ei vielä tiedossa/en halua kertoa

## 22. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Tevaa työnantajana ystävällesi, joka etsii uutta työtä



## 23. Avoin palaute Tevalle