

Tuija Luukkonen

LÄHTÖHAASTATTELU  
HENKILÖSTÖJOHTAMISEN  
TYÖKALUNA  
Tehden Oy

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Liiketalouden tradenomi (AMK)
Tekijä	Tuija Luukkonen
Työn nimi	Lähtöhaastattelu henkilöstöjohtamisen työkaluna
Toimeksiantaja	Tehden Oy
Vuosi	2023
Sivut	46 sivua, liitteitä 18 sivua
Työn ohjaaja	Pia Kaari

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Tehden Oy on turkulainen ohjelmistotalo. Yrityksen ydinliiketoimintaa on oman pilvipohjaisen kassa- ja toiminnanohjausjärjestelmän myynti, ylläpito ja kehittäminen. Jo yli 700 yritystä käyttää Tehden Oy:n toiminnanohjausjärjestelmää yrityksensä ydintoimintoihin. Ohjelmistotalo Tehden työllistää lähes 50 myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja ohjelmistokehityksen asiantuntijaa. Yrityksen henkilöstöjohtamisen prosesseissa ei ole ollut käytössä lähtöhaastattelua. Henkilöstöjohtamisen apuna tarvittava tieto henkilöstön vaihtuvuuden syistä on siten jäänyt puuttumaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda lähtöhaastatteluprosessi ja -lomake yrityksen henkilöstöjohtamisen tueksi. Lähtöhaastatteluprosessin avulla saadaan arvokasta tietoa vaihtuvuuden syistä mahdollisista pinnan alla piilevistä epäkohdista. Haastattelun tulosten perusteella yritys kohdistaa johtamisen kehittämistoimia oikeisiin kohteisiin. Kehityskohteita voivat olla esimerkiksi työhyvinvointi, palkkaus tai jokin muu työn imua heikentävä asia.

Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin työsuhteen elinkaareen ja työhyvinvointiin liittyvää henkilöstöhallinnon kirjallisuutta, webinaareja ja podcasteja. Opinnäytetyö tehtiin käyttäen toiminnallisen opinnäytetyön menetelmiä. Tutkimuskysymystä ”Millainen on hyvä lähtöhaastattelu ja mitä organisaatio voi sen tuloksista oppia?” käytettiin ohjenuorana koko opinnäytetyön ajan. Aineistoa kerättiin myös yrityksen työntekijöiden aiheeseen liittyvistä vapaamuotoisista ja epävirallisista keskusteluista. Keskustelut toimivat niin ikään enemmän ohjenuorana kuin varsinaisena lähteenä. Keskusteluissa käsiteltiin kokemuksia ja mielipiteitä lähtöhaastattelusta ja sen tarpeellisuudesta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi Zeff-kyselytyökalun avulla toteutettava lähtöhaastattelulomake sekä suuntaa antava ohjeistus lähtöhaastatteluprosessiin. Kyselytyökalun avulla vastausten analysointi ja tilastollinen vertailu on helpompaa. Lisäksi kyselytyökalu mahdollistaa vastausten tietoturvallisen säilyttämisen.

Opinnäytetyötä voidaan myöhemmin hyödyntää muokkaamalla lomakkeen kysymyksiä ja suuntaamalla kyselyä eri työntekijäryhmille. Esimerkiksi esihenkilöiden irtisanoutumisten yhteydessä tulee lähtöhaastattelulomakkeessa käyttää erilaista kysymystenasettelua, jotta saadaan paras mahdollinen hyöty prosessista.

**Asiasanat:** lähtöhaastattelu, henkilöstöjohtaminen, työsuhde, työhyvinvointi

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author	Tuija Luukkonen
Thesis title	Exit interview as a human resources management tool
Commissioned by	Tehden Oy
Time	2023
Pages	46 pages, 18 pages of appendices
Supervisor	Pia Kaari

## ABSTRACT

The client of the thesis, Tehden Oy, is a software company in Turku. Company's core business is the sale, maintenance and development of its own cloud-based cash and ERP system. More than 700 companies already use company's ERP system for their core business operations. Software house Tehden employs nearly 50 experts in sales, marketing, customer service and software development. The company's HR management processes have not included exit interviews. The information needed to support HR management on the reasons for staff turnover has therefore been lacking.

The aim of the thesis is to create a process and form for exit interviews to support the HR management in software house Tehden. The exit interview process will provide valuable information on the reasons for turnover, on possible inefficiencies lurking beneath the surface. Based on the results of the interview, the company can better target its management development activities to the right areas. These could be, for example, well-being at work, pay or something else that makes the job more attractive.

The theoretical framework was based on HR literature, webinars, and podcasts on the lifecycle of the employment relationship and well-being at work. The thesis was conducted using the methods of functional thesis. The research questions "What is a good exit interview like and what can an organization learn from its results?" used as a guideline throughout the thesis. Data was also collected through informal coffee table discussions with employees of company on the topic. These discussions also served more as a piece of advice than as a source. The coffee-table discussions covered experiences and opinions about the exit interview and its necessity.

The thesis resulted in the creation of an exit interview form using the Zeff questionnaire tool and a guideline for the exit interview process. The questionnaire tool makes it easier to analyse the answers and make statistical comparisons. In addition, the questionnaire tool allows for a secure storage of the responses.

The topic of the thesis can be further developed by adapting the questions of the questionnaire to different groups of employees. For example, in the case of turnovers of superiors, a different question layout should be used in the exit interview form in order to get the best out of the process.

**Keywords:** exit interview, human resource management, employment relationship, well-being at work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteiden asettelu ja tutkimuskysymykset.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta .....	7
1.3	Keskeiset käsitteet, teoria-aiheet ja opinnäytetyön rakenne .....	7
2	TYÖSUHTEEN ELINKAARI .....	8
2.1	Rekrytointi .....	8
2.1.1	Rekrytoinnin aloitus ja siihen liittyvät työnantajan velvoitteet.....	10
2.1.2	Rekrytointi päättyy työsopimuksen tekemiseen .....	10
2.2	Perehdytys .....	12
2.3	Työntekeminen ja sen merkityksellisyys .....	15
2.4	Työsuhteen päättyminen.....	17
2.4.1	Koeaikapurku tai määräaikaisen työsuhteen päättyminen .....	18
2.4.2	Työsuhteen päättyminen työntekijän tai työnantajan aloitteesta..	18
2.4.3	Työsuhteen purkautuminen .....	20
2.5	Vaihtuvuuden syyt työmarkkinoilla .....	22
3	TYÖHYVINVOINTI .....	26
3.1	Työhyvinvoinnin muodostuminen.....	27
3.2	Työhyvinvointiin vaikuttaminen .....	28
4	TIEDON KERÄÄMINEN JA PRODUKTIN LUOMINEN .....	30
4.1	Tehden Oy .....	31
4.2	Mihin lähtöhaastattelua tarvitaan? .....	32
4.3	Kyselylomakkeen suunnittelun vaiheet ja saatu palaute .....	34
4.4	Haastattelujen analysointi ja johtopäätökset .....	34
4.5	Tunteiden vaikutus lähtöhaastattelussa .....	39
4.6	Miten lähtöhaastattelu toteutetaan .....	39
4.7	Lähtöhaastattelun toimintamalli Tehden Oy:n henkilöstöjohdolle.....	40

4.8 Lähtöhaastattelun saatesanat työntekijälle .....	41
4.9 Lähtöhaastattelutietojen käsittely .....	42
4.10 Lähtöhaastattelusta saatujen tietojen hyödyntäminen .....	43
5 YHTEENVETOA.....	44
6 POHDINTA.....	45
LÄHTEET.....	47
LIITTEET	

Liite 1. Lähtöhaastattelukyselyn analyysia Zeffi  
kyselytyökalun mallivastausten avulla

## 1 JOHDANTO

Työsuhteen elinkaaren aikana on monia merkityksellisiä vaiheita, jotka kaikki yhdessä muodostavat kokemuskokonaisuuden ja jättävät tunnejäljen kyseisestä työpaikasta. Alun rekrytointi- ja perehdytysprosessit ovat tutkimustenkin mukaan merkityksellisimpiä vaiheita työsuhteessa (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022). Lähtöhaastattelu on yksi prosessi, jolla saadaan kerättyä lähtevältä työntekijältä mielipiteet, kokemukset ja kehitysehdotukset. Edellä mainitut työsuhteen vaiheet ovat myös niitä, jotka yleensä nousevat esiin lähtöhaastatteluissa. Pitkänkin työsuhteen päättyessä rekrytointi- ja perehdytysvaiheissa tapahtuneet asiat muistetaan, niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Oppivassa ja kehittyvässä organisaatiossa osataan reflektoida omaa toimintaa ja ottaa oppia tapahtuneista asioista. Lähtöprosessi eli offboarding on käänteinen versio perehdytysprosessista. Lähtöhaastattelu on lähtöprosessin viimeisimpiä vaiheita, jossa kerätään työsuhteen elinkaaren kokemukset yhteen pakettiin. Se, miten lähtöhaastattelusta saatuja tietoja hyödynnetään organisaation kehittämässä, kertoo sen halusta kehittyä ja antaa kilpailuetua kyseiselle organisaatiolle.

Opinnäytetyön aihe on lähtöhaastattelu ja siitä saatujen tulosten hyödyntäminen henkilöstöjohtamisen toimintamallien kehittämässä. Opinnäytetyössä tuotetaan toimeksiantajalle, Tehden Oy:lle, toimintaohjeet lähtöhaastatteluprosessiin ja lomake kysymyksineen tätä tarkoitusta varten. Lähtöhaastattelulomake toimii työkaluna yrityksen johdon ja henkilöstöjohtamisen toimintamallien kehittämässä. Opinnäytetyössä kuvataan lähtöhaastattelun luomisprosessi alusta alkaen, tiedonhankinnasta itse lomakkeen suunnitteluun sekä sen pilotointiin.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteiden asettelu ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Tehden Oy:lle henkilöstöjohtamisen käyttöön uusi työkalu, lähtöhaastattelu. Kokonaisuuteen kuuluu koko lähtöhaastatteluprosessin luominen alusta alkaen. Lähtöhaastattelulomake lisätään yrityksen käytössä olevaan Zeffi-kyselytutkimusjärjestelmään yhdeksi HR:n työkaluista. Lomakkeen käytön tueksi laaditaan myös suuntaa antavan ohjeistus itse haastattelutilannetta ja lomakkeen vastausten jälkikäsitteilyä varten.

Jälkikäsitteilyllä tarkoitetaan haastattelun tuloksien läpikäymistä ja tietojen tal-  
lentamista sekä haastattelun tuloksien katseluoikeuksien rajaamista.

Opinnäytetyön tärkein tutkimuskysymys on, millainen on hyvä lähtöhaastattelu  
ja mitä organisaatio voi sen tuloksista oppia? Lisäksi pohditaan lähtöhaastat-  
telulomakkeen avainkysymyksiä sekä sen rakennetta. Opinnäytetyön tulok-  
sena suunniteltiin suuntaviivat prosessin hyödyntämiselle koko organisaation  
näkökulmasta, Tehden Oy:n henkilöstöjohtamisen ja esihenkilötyöskentelyn  
toimintamallien kehittämisessä.

## **1.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta**

Tutkimusmenetelmänä työssä on käytetty toiminnallisen opinnäytetyön tutki-  
musotetta. Aineistoa on hankittu kvalitatiivisilla menetelmillä haastattelemalla  
sekä puhelimitse että sähköpostilla henkilöstöjohtamisen parissa työskentele-  
viltä henkilöiltä. Ymmärrystä lähtöhaastattelun merkityksellisyydestä ja toimi-  
vuudesta vastaajan näkökulmasta on kerätty haastattelulomakkeen pilotoi-  
neissa sekä useissa epämuodollisissa keskusteluissa työpaikalla. Lisäksi tie-  
donhankintaa on tehty lukemalla teoria-aiheisiin perustuvaa kirjallisuutta, kat-  
somalla erilaisia aiheesta tehtyjä webinaareja sekä lukemalla blogeja.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda lähtöhaastattelurunko toi-  
meksiantajan käyttöön ja saada kokonaiskäsitys ja -ymmärrys lähtöhaastatte-  
lun merkityksestä työntekijälle sekä sen mahdollisuuksista organisaatiolle. Tä-  
män opinnäytetyön kannalta tärkeimmiksi tiedonkeruumenetelmiksi muodos-  
tuivat haastattelut, työhyvinvointia ja työsuhdetta käsittelevä kirjallisuus, lukui-  
sat webinaarit ja podcastit. Oman lisänsä antoivat vapaasti aiheen ympärillä  
rönsyilevät työyhteisön keskustelut tauoilla.

## **1.3 Keskeiset käsitteet, teoria-aiheet ja opinnäytetyön rakenne**

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat lähtöhaastattelu, työsuhteen  
elinkaari ja työhyvinvointi. Koska lähdekirjallisuutta aiheesta lähtöhaastattelu  
on hyvin vähän, on sitä käsitelty seuraavien teoria-aiheiden kautta. Tärkeim-  
mät teoria-aiheet tässä työssä ovat työsuhteen elinkaari ja sen vaiheet, rekry-  
tointi, perehdytys, työn tekeminen ja työsuhteen päätös. Lisäksi yhtenä ai-  
heena on käsitelty työhyvinvointia ja siihen vaikuttamista. Työhyvinvointi on

merkittävässä asemassa, kun tarkastellaan työntekijän lähtöön vaikuttavia syitä.

Opinnäytetyön rakenne on toteutettu niin kutsutulla vetoketjumallilla. Tässä menetelmässä jokaisen teoriaosuuden jälkeen tulee kirjoittajan omaa pohdintaa yhteenvetona käsitelystä aiheesta. Oman pohdinnan osuus sisältää kokemuksia, oivalluksia ja kehitysajatuksia liittyen kyseiseen teoriaosuuteen. Tietoperustaa ja käytäntöä kuljetetaan vuorotellen läpi koko opinnäytetyön. Tämä tasapainottaa opinnäytetyötä ja siitä tulee keskustelempaa ja lukijalle mielekkäämpiä.

## **2 TYÖSUHTEEN ELINKAARI**

Tämän luvun tavoitteena on kuvata lyhyesti kaikki työsuhteen elinkaaren eri vaiheet ja selvittää miten ne linkittyvät vielä työsuhteen päättyessä lähtöhaastattelutilanteeseen. Mistä asioista hyvän työsuhteen kokemus muodostuu ja miten se kokonaisuutena vaikuttaa myös työpaikan vaihtoon liittyviin ajatuksiin sekä työsuhteen keston?

Amel Gaily (2022) kuvailee työn merkityksellisyyttä elämässä. Se on aina ollut ja tulee aina olemaan suuri. Työn tekeminen takaa toimeentulon ja siten määrittelee muun elämän laatua. Työn tekemisen tavat ovat muutoksessa, ja enää harva toteuttaa uraorientoitunutta etenemistä yhdellä ainoalla osaamisalalla tai edes saman työnantajan palveluksessa. Gaily (2022) kiteyttää kirjansa Työn elämä johdannossa työelämän kuvauksen hyvin. Työelämä on kuin koelma erilaisia uria, jotka koostuvat monista eri projekteista, aloista sekä työnantajista. Hän myös kyseenalaistaa yhden ja saman työuran mielekkyyden ihmisen eliniän pidentyessä.

### **2.1 Rekrytointi**

Heikki Huilaja on määritellyt rekrytoinnin käsitteen koskettamaan kaikkia niitä asioita ja toimia, joita työhönottotilanteeseen liittyy. Tapahtumana rekrytointiprosessi määrittelee henkilön osaamista ja arvioi sopivuutta kyseiseen tehtävään. (Melin 2019, 251.) Uuden työntekijän rekrytointi on vaativa ja aikaa vievä ja monitahoinen prosessi yrityksissä. Siinä missä rekrytointi on loistava tilaisuus tehdä hyvä vaikutus uuteen työntekijään, voidaan samalla vahvistaa



ulospäin viestiä organisaation työnantajakuvasta sekä varmistaa yrityksen tulevaisuuden kilpailukykyä. Rekrytointiprosessin tulokset, niin hyvät kuin huonotkin, konkretisoituvat yrityksessä usein vasta kuukausien kuluttua. (Joki 2021, 65.) Henkilöstöasiantuntijan käsikirjassa Joki muistuttaaakin, että huolimattomasti hoidetut rekrytointiprosessit ovat kummankin osapuolen ajan sekä rahan tuhlausta. Siksi olisikin tärkeää käsitellä rekrytointia yhtenä tasa-arvoisena projektina muiden joukossa. (Joki 2021, 65.)

Tarpeen määrittely rekrytointiprosessin alussa on tärkeää. Huolellinen toimenkuvan pohdinta auttaa myös työpaikkailmoituksen teossa. Sen lisäksi, että pohditaan, millaista osaamista työtehtävässä tarvitaan, on syytä käyttää hetki myös työyhteisön toimivuuden pohdintaan ja miettiä, olisiko siinä tarvetta uudenaikaiselle ihmistyyppille. Lähtöhaastattelun tuloksista saadaan tärkeää hiljaista tietoa myös niistä työyhteisön tarpeista, jotka eivät ole aina ilmeisimpiä. Jos lähtöhaastatteluissa on tullut ilmi, että työyhteisö kaipaisi joukkoonsa uudenlaista kannustushenkeä, niin tämä kannattaa ottaa huomioon rekrytointiprosessissa. (Joki 2021, 66.)

Harri Melin (2019) toteaa osuvasti rekrytinnin olevankin kahden osapuolen välinen neuvottelu paljon enemmän kuin vain työstä. Rekrytointineuvottelut koskettavat usein odotuksia uudesta työstä, uuden työn mukanaan tuomasta elämänmuutoksesta ja uusista sosiaalisista sidoksista. Rekrytointi onkin tapahtuma, jossa itse asiassa neuvotellaan työtä laajemmasta sosiaalisesta kontekstista. (Melin 2019, 252.)

Laki ei määrää työnantajaa ilmoittamaan avoimista työpaikoista nykyisille työntekijöilleen, mutta kaikilla, niin osa-, määrä- kuin kokoaikaisillakin, pitää olla tasavertaiset mahdollisuudet hakea avoimena olevaa tehtävää. Työhönottotilanne ei saa myöskään olla millään tavalla syrjivä. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 2. luku 2. §.) Työpaikkailmoitus voidaan kuitenkin suunnata vain joko naisille tai miehille, jos se on tehtävänkuvan tai laadun takia välttämättöntä tai sillä pyritään toteuttamaan yrityksen tasa-arvosuunnitelmaa (Parnila 2017, 39–40).

### **2.1.1 Rekrytoinnin aloitus ja siihen liittyvät työnantajan velvoitteet**

Ennen uuden työntekijän palkkaamista työnantajan on varmistettava, onko hänellä työntarjoamisvelvollisuutta jollekin jo työsuhteessa olevalle tai hiljattain irtisanotulle työntekijälle. Työn tarjoamisen suhteen etuoikeutettuja työntekijöitä ovat esimerkiksi kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti lomautetut työntekijät, osa-aikaiset työntekijät, perhevapailta palaavat sekä asevelvollisuutta suorittaneet työntekijät. (Parnila 2017, 39.)

Uudelleenpalkkauksen velvoite koskee tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanottuja työntekijöitä. Tähän velvoitteeseen liittyy muutamia aikamääreitä. Työnantaja on velvollinen tarjoamaan työpaikkaa irtisanotulle, jos irtisanomisaajan päättymisestä on kulunut enintään neljä kuukautta ja tarve uusille työntekijöille on sinä aikana syntynyt. Mikäli irtisanotun työntekijän työsuhde oli kestänyt yli 12 vuotta, pitenee tämä takaisinottovelvollisuus kuuteen kuukauteen. Kummassakin tapauksessa ehtona on irtisanotun työntekijän asiakkuus paikallisessa TE-toimistossa sekä työtehtävien samankaltaisuus. (Parnila 2017, 39.)

### **2.1.2 Rekrytointi päättyy työsopimuksen tekemiseen**

Rekrytointiprosessi päättyy työsopimuksen solmimiseen, kun sopiva henkilö löytyy. Työsopimus voi olla suullinen tai kirjallinen ja sen tyyli on hyvin vapaamuotoinen. (Parnila 2017, 42.) Työsopimus on kuitenkin kumpaakin osapuolta sitova asiakirja ja sen sisällöstä määrää Työsopimuslaki (TSL 2001). Työsopimuksesta on käytävä ilmi työsuhteen keskeiset ehdot. Niitä ovat työsuhteen osapuolten yhteystiedot sekä työntekijän pankkiyhteystiedot palkanmaksua varten. Työsopimuksessa on mainittava työnteon aloituksen ajankohta, sillä se määrittää myös monien työnantajan sekä työntekijän velvollisuuksien ja oikeuksien voimaantumista. Työsopimuksesta pitää käydä myös ilmi, että onko kyseessä toistaiseksi voimassa oleva vai määräaikainen työsuhde sekä koeajan kesto. Muita pakollisia työsopimuksessa mainittavia asioita ovat mahdollinen työehtosopimus, palkka, provisiopalkan määräytymisperusteet sekä palkanmaksukausi. Lisäksi työsopimukseen on hyvä kirjata seuraavat asiat, mutta hieman väljemmin, jotta ne eivät rajoita liikaa työnantajan direktio-oikeutta. Näitä ovat työaika ja työnteon paikka. Muita työsopimukseen kirjattavia

ehtoja voivat olla salassapito- ja kilpailukieltosopimukset. (Parnila 2017, 42–47.)

### **Omia näkemyksiä rekrytoinnista**

Mielestäni rekrytointiprosessia kannattaisi ajatella asiakaspalvelutilanteena. Se on työnhakijan mahdollisesti ensimmäinen kontakti työnantajayritykseen, ja siinä jos missä on mahdollisuus tehdä hyvä ensivaikutelma, joka säilyy mielessä loppuun asti. Rekrytointiprosessi on se peruskivi, jonka päälle työsuhteen kokemusta aletaan rakentaa. Siitä saa jo hyvän käsityksen yrityksen hengestä ja siitä, miten siellä kohdellaan työntekijöitä.

Rekrytointiprosessi on aikaa vievä projekti. Sen huolellinen suunnittelu on perusteltua mielestäni jo siksi, ettei edes henkilöstöasiantuntijalla ole kalenterissaan koko ajan varattuna aikaresurssia rekrytointeihin. Rekrytointitarpeet tulevat usein hyvin yllättäen ajankohtaisiksi. Rekrytointiprosessi kannattaakin siis aloittaa henkilöstöasiantuntijan ja rekrytoivan esihenkilön kalentereiden uudelleen järjestämisellä, varaamalla riittävästi aikaa työhaastatteluille sekä yhteisille suunnittelu- ja purkupalavereille. Ennen rekrytoinnin aloittamista on hyvä miettiä omia osaamis- ja aikaresursseja suhteessa täytettävään positioon. Joskus on fiksumpi valinta ottaa mukaan rekrytointiyhteistyökumppani.

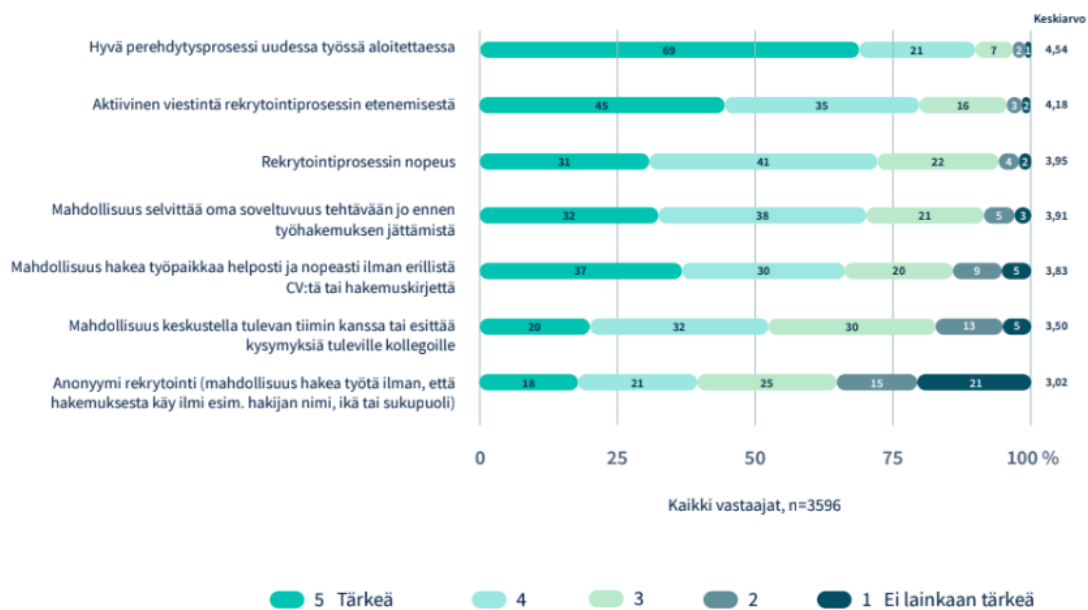
Työpaikkailmoitus kannattaa julkaista ensin talon sisäisissä kanavissa. Helpottaa sekä rekrytointia että perehdytystä, jos uuteen positioon löydetäänkin henkilö jo olemassa olevista työntekijöistä. Rekrytoinnin helpottamiseksi kannattaa myös ottaa käyttöön rekrytointipalkkio. Työntekijälle maksetaan kertakorvaus palkkaukseen johtaneesta vinkistä. Tähän prosessiin pitää laatia selkeä kuvaus, miten ja millä ehdoilla kyseinen palkkio on saavutettavissa. Yleensä suosittelujen kautta rekrytointiprosessiin tulleet työnhakijat ovat melko hyviä kandidaatteja, sillä kukaan suosittelija ei halua kyseenalaistaa omaa mainettaan suosittelemalla tehtävään tai työyhteisöön soveltumatonta hakijaa.

Avoin ja selkeä viestintä rekrytointiprosessin aikana on tärkeää, sillä se ohjaa työnhakijoita tekemään päätöksiä perustuen tosiasioihin. Sen lisäksi, että hakija saa ajantasaista tietoa prosessin etenemisestä, on se myös yksi tapa vahvistaa työnantajamielikuvaa. Seuraavassa luvussa kuvassa 1 esitetään, miten

45 % Duunitorin kansalliseen rekryointitutkimukseen (2022) osallistuneista piti viestintää rekryointiprosessin aikana tärkeänä. Hyvin hoidettu viestintä ja kommunikaatio rekryointiprosessin aikana auttaa rakentamaan luottamusta ja antaa positiivisen kuvan työnantajan arvostuksesta työntekijöitä ja työnhakijoita kohtaan.

## **2.2 Perehdytys**

Perehdyttäminen on työsuhteen tärkeimpiä osa-alueita ja sen onnistuminen muistetaan yleensä läpi koko työsuhteen ja siksi se kannattaakin suunnitella ja aikatauluttaa huolella. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys maksaa itsensä nopeasti takaisin ja tekee työilmapiirin uudelle työntekijälle tervetulleeksi ja sitouttaa hänet nopeammin työyhteisön tuottavaksi jäseneksi. Perehdytys kannattaa aloittaa lempeällä laskulla uuteen työtehtävään eli esihenkilön ja työntekijän tutustumisella ja perehdyttämishjelman esittelyllä. Näin perehdytettävä tietää, että hän voi turvallisesti keskittyä uuden oppimiseen ennen kuin häneltä odotetaan itsenäisiä tuloksia. (Joki 2021, 85.) Duunitorin (2022) teettämän Kansallisen rekryointitutkimuksen yksi keskeisimpiä havaintoja oli perehdytysprosessin merkityksen korostuminen. Kuvassa 1 esitetään tutkimukseen vastanneiden mielipiteiden jakautumista työnhakuprosessin eri vaiheiden merkityksellisyydestä. Kyselyyn on voinut vastata antamalla arvosana asteikolla 1 ei lainkaan tärkeä - 5 tärkeä. Tutkimuksen mukaan jopa 69 % tutkimukseen osallistuneista piti perehdyttämistä työsuhteen alussa erittäin tärkeänä. (Kansallinen rekryointitutkimus 2022, 22.)



Kuva 1. Asioiden merkittävyyden arviointi työnhakuprosessissa (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022)

Kuvassa 1 esitettyjen vaiheiden ja niille laskettujen keskiarvojen mukaan voi todeta kolmen kärjessä työnhakuprosessissa olevan hyvän perehdytyksen, aktiivisen viestinnän ja nopean rekrytointiprosessin. Mielenkiintoinen havainto kuvasta on, että nykyisen suuren anonyymiteetin aikana, sen painoarvo rekrytointiprosessissa on melko vähäinen.

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat perehdytettävän tulevat työtehtävät, ennako-osaaminen ja työntekijän työelämän historia. Jos rekrytointi on tapahtunut talon sisäisesti, nopeuttaa se huomattavasti perehdytysprosessia, kun talon tavat ja työkaverit ovat jo entuudestaan tuttuja. Perehdytettäessä kannattaa kuunnella herkällä korvalla uuden työntekijän pohdintoja ja ottaa kaikki ne arvokkaat huomiot talteen, jotka niin helposti jäävät vanhalta henkilökunnalta huomiotta. (Joki 2021, 87–88.)

Perehdyttämisessäkin sekä työnantajaa että työntekijää ohjaa Työturvallisuuslaki, jonka tarkoituksena on parantaa työntekemisen puitteita, ennaltaehkäistä tapaturmia ja ammattitauteja sekä fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, §1.) Työturvallisuuslain toisen luvun 14 §:ssä määritetään lain puitteissa perehdyttämisen laajuutta.

Huolellisesti laadittu kirjallinen perehdyttämishjelma toimii myös muistilistana esihenkilöille. Näin tulee varmistettua, että kaikki tarpeellinen on kerrottu ja dokumentoitu uutta työntekijää varten ja hän voi tarpeen vaatiessa palata itsenäisesti ohjeiden pariin. Hyvä paikka perehdytysmateriaalille on esimerkiksi yrityksen intranetti, josta se on kaikkien työntekijöiden löydettävissä. Yleensä perehdyttämisestä vastaa esihenkilö samalla varmistaen uuden työntekijän sujahtamisen työyhteisöön. Perehdyttäjällä on suuri merkitys siinä, miten uusi työntekijä pääsee sisälle työyhteisöön ja oppii uudet työtehtävät. Kannattaakin harkita huolellisesti kuka toimii perehdyttäjänä, eikä pitää itsepintaisesti kiinni perehdyttäjän statuksesta. Hyvä perehdytys suunnitelma pitää sisällään myös varahenkilöt ja -suunnitelman yllättävien tilanteiden varalle. (Joki 2021, 88–89.)

Perehdyttämisen seurantaan voi käyttää perehdytys suunnitelman pohjaa tarkistuslistana, näin varmistetaan kaikkien kohtien läpikäynti. Seurantakeskustelulle koeaikana kannattaa järjestää oma rauhallinen hetki ja riittävästi aikaa. Seurantakeskustelun aikana kartoitetaan mahdollinen lisäkoulutuksen tarve ja muut esiin nousseet asiat. Seurantakeskustelun ajankohta on hyvä aikatauluttaa jo perehdytys suunnitelmaan ja kertoa myös perehdytettävälle keskustelun tarkoitus ja luonne. (Joki 2021, 95.)

### **Omia näkemyksiä perehdytyksestä**

Perehdytyksen suunnitteleminen uuden työntekijän näkökulmasta on arvokas ele. Itse hämmästelinkin hieman, kun perehdytykseni aloitettiin työviikon puolivälissä keskiviikkona, mutta sain nopeasti havaita tämän suunnitelman hienouden. Uudella työntekijällä on niin paljon opeteltavaa alkaen uusista työtovereista, työtehtävistä ja uuden työyhteisön toimintamalleista lähtien. Henkinen kuorma on valtava ensimmäisinä viikkoina, ja lähes kaikki energia menee uusien asioiden sisäistämiseen. Kolmen työpäivän jälkeen todellakin aivoni kaipasivat taukoa. Viikonlopun aikana sain sulatella oppimiani asioita ja maanantaina olin jälleen valmis oppimaan uutta ja soveltamaan sitä edellisellä viikolla opitun päälle.

Olen työurani aikana ehtinyt kokea monenlaisia perehdytyksiä ja viimeisin on ehdottomasti paras. Kun kaikki mahdollinen on etukäteen mietitty ja suunniteltu, siitä tulee uudelle työntekijälle todella lämmin ja tervetullut olo. Ja taas kerran se, mitä uusi työntekijä innoissaan kertoo yrityksestä ulospäin omille sidosryhmilleen, kasvattaa positiivista työnantajamielikuvaa. Sain huomata oman kokemukseni kautta, miten hyvä perehdytys madaltaa kynnyksiä ja auttaa esimerkiksi esiintymispelon kanssa. Kun työntekijä kokee olevansa tervetullut työyhteisöön, se auttaa hillitsemään esimerkiksi sosiaalisten tilanteiden pelkoa. Omalla kohdallani tämä tarkoittaa esimerkiksi kuukausipalaverien fasilitointia kymmenille henkilöille ilman jännityksen häivääkään.

### **2.3 Työntekeminen ja sen merkityksellisyys**

Työ on paljon muutakin kuin tulonlähde. Työn pitäisi sopia oman elämän kokonaisuuteen samankaltaisen arvomaailman muodossa. Työtä pidetään mahdollisuutena toteuttaa itseään ja sen pitäisi lisätä henkilökohtaista merkityksellisuuden tuntua. (Ryynänen ym. 2020; Pyöriä 2012, 86.) Pyöriä (2012, 88) kuvailee työn merkityksellisyyden syntyvän työn suhteesta ympäröivään henkilökohtaiseen maailmaan ja työn mielekkyyden kokemuksesta verrattuna tähän suhteeseen. Frank Martela kertoo Filosofian Akatemian blogikirjoituksessaan, miten merkityksellisyyden puute työelämässä on yhdistetty mm. masennukseen ja itsetuhoisuuteen. Merkityksellisyyden kokeminen sitouttaa työntekijää ja sitä kautta hän panostaa työhönsä enemmän. Työn merkityksellisyydestä Martela (2018) erottelee kaksi keskeisintä ja toistuvaa teemaa, joilla mitataan työn arvokkuutta. Arvokkuus työssä itsessään on jotakin, joka tekee työstä tekemisen arvoista eikä ole vain toimeentulon väline. Ensimmäinen teema on kokemus työn tuottamista myönteisistä vaikutuksista ympäröivään maailmaan eli hyvää tuottavasta päämäärästä. Näihin lukeutuvat esimerkiksi kutsumusammattienakin pidetyt hoitoalan työt, poliisi ja opettaja. Toinen teema keskittyy kokemukseen itsensä toteuttamisesta työn kautta. Tämä toteutuu esimerkiksi luovilla aloilla, joissa työntekijä voi itseään toteuttamalla luoda jotakin uutta ja hyödyllistä. (Martela 2018.)

Hyvä työelämä koostuu oman työn kokemuksesta päivittäin. Miten työntekijä ymmärtää ja kokee päivittäin eteensä tulevat työasiat? Millaisia tunteita ne hä-

nessä herättävät ja miten motivoitunut hän on niistä suoriutumaan? Yrityksessä on yhtä monta työelämää kuin on työntekijääkin. Tämän arvostaminen ja kunnioittaminen kasvattaa iloa tehdystä työstä ja lisää yrityksen tuottavuutta sekä henkilökunnan sitoutuneisuutta. (Heinimäki 2018, 96.)

Työ on aina ollut suomalaisille kunnia-asia, nyt tämä velvollisuusajatuksista lähtevä työkeskeinen sitoutuminen on herpaantumassa. Sitoutumisesta ansio-työhön on tulossa ehdollisempaa, sillä vapaa-ajan harrastuksien kautta itsensä toteuttamiselle annetaan nykyään enemmän painoarvoa. (Pyöriä 2012, 108–109.) Tällainen muutos haastaa työnantajaorganisaatiot miettimään päämääriään tuottavuutta laajemmin. Työntekijälle riittävän houkutteleva ja merkityksellinen kokemus, joka lisää työn imua, syntyy mahdollisuudesta osallistua oman työn merkitystä ja uudistavuutta lisääviin prosesseihin. (Pyöriä 2012, 109.)

Merkityksellinen työ ei ole pelkästään työntekijän etu, vaan sen tuloksista nauttii myös työnantaja parempien tulosten ja laadukkaamman jäljen muodossa (Martela 2018). Työn imu on positiivinen hyvinvoinnin tunne työelämässä, joka muodostuu omistautumisen, uppoutumisen ja tarmokkuuden osista. Työn imua voi ja pitää johtaa, jotta sen myönteiset vaikutukset voidaan hyödyntää niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Työn imulla on havaittu selkeä yhteys niin fyysiseen kuin psyykkiseen terveyteen sekä irtisanoutumisten määrään. (Ryynänen ym. 2020, 249.)

### **Omia näkemyksiä työn merkityksellisyydestä**

Merkityksellisyyden kokeminen työelämässä on noussut mielestäni jonkinlaiseksi muoti-ilmiöksi. On hyvä asia, että siihen kiinnitetään huomiota, sillä se lisää merkittävästi kokonaisvaltaista hyvinvointia. Mutta työn merkityksellisyys ei saisi nousta itseisarvoksi jonkin ulkopuolisen voiman tuottamana, vaan jokaisen työntekijän pitää myös ymmärtää oma vastuu merkityksellisyyden tuottajana. Se, että osaisi sanoittaa mitä työn merkityksellisyys itselle tarkoittaa onkin haasteellisempi asia. Työn merkityksellisyyden tajuaa oikeastaan vasta törmätessä sen puutteeseen.



Tarkastellaan työn merkityksellisyyden käsitettä sen puuttumisen kautta. Yksi ihmisen perustarpeista on tulla hyväksytyksi ja nähdyksi. Työelämässä jatkuva vähättely, ideoiden omiminen, työtehtävien toistaminen ilman muutosta (vaikka itse on antanut kehitysehdotuksia) ja niin kutsuttu ylikäveleminen ovat esimerkkejä, jotka johtavat nopeasti kokemukseen merkityksellisyyden puutteesta. Mikäli tällaiseen käytökseen ei puututa, johtaa se nopeasti turhautumiseen ja sitä kautta työsuoritusten heikkenemiseen ja lopulta uupumiseen.

Työn merkityksellisyyden kokeminen perustasolla on kuitenkin melko pienestä kiinni. Selkeät toimintamallit, työnkuvaukset ja viestintä ovat ratkaisevassa asemassa tämän asian suhteen. Suurin osa työntekijöistä, jotka kertovat keuvansa työnsä merkityksettömäksi, saivat apua tähän esihenkilön kanssa käydyistä keskusteluista, joissa työn kuva käytäisiin läpi ja työntekijä hahmottaisi oman työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta. Tällaisissa keskustelutilanteissa palautteenannon pitäisi olla molemminpuolista ja rakentavaa, jotta välttyttäisiin mahdollisesti lähtöhaastattelussa liian myöhään annetulta palautteelta.

## **2.4 Työsuhteen päättyminen**

Irtisanomistilanne on aina kummallekin osapuolelle haastava. Kannattaa kuitenkin muistaa, että jos työnantaja kokee tilanteen ikäväksi, on se sitä monin verroin enemmän työntekijälle. (Joki 2021, 173.) Työsuhde voi päättyä eri tavoin, esimerkiksi koeaikapurkuun kumman tahansa aloitteesta, työsopimuksen purkamiseen tai määräaikaisuuden täyttymiseen tai työntekijän eläköitymiseen. Tilanteessa, jossa työntekijän työsuhde irtisanotaan, on tärkeää muistaa lainsäädännölliset näkökulmat ja noudattaa niitä. Irtisanomisprosessissa työntekijää kohtaan osoitettu inhimillisuus sekä henkilökohtainen tuki ovat tärkeitä. Kirjalliset ohjeet ja neuvot esimerkiksi uudelleen työllistymisestä ja erilaisista taloudellisen tuen mahdollisuuksista, helpottavat irtisanotun uutta arkea. Työntekijän kunnioittaminen myös tässä tilanteessa kantaa satoa myöhemmin ja työnantajamielikuva pysyy positiivisen puolella. (Joki 2021, 61; 175.)

### **2.4.1 Koeaikapurku tai määräaikaisen työsuhteen päättyminen**

Koeaika on toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa enintään kuuden kuukauden mittainen. Määräaikaisessa työsuhteessa koeaika on myös enintään kuusi kuukautta tai puolet työ sopimuksen kestosta, jos työsuhde kestää alle vuoden. Koeajan kuluessa voi kumpikin osapuoli irtisanoa työ sopimuksen, se pitää kuitenkin tehdä loukkaamatta toista epäasiallisilla tai syrjivillä perusteilla. (TSL 2001, 1.luku, 4§.) Koeajalla purettu työsuhde päättyy heti. Vaikka koeaikapurulle ei tarvitsekaan esittää erillistä perustetta, on sen kuitenkin liitettävä koeajan varsinaiseen tehtävään. Koeajalla on tarkoitus selvittää molemmin puolin, että vastaako solmittu työsuhde niitä odotuksia, joita työntekijä ja työnantaja ovat työsuhteelle asettaneet. (Kyläkallio 2013, 366.)

Määräaikaisesta työsuhteesta on hyvä muistaa muutamia tärkeimpiä kohtia. Määräaikainen työ sopimus on molemmin puolin sitova koko sen keston ajan ja sitä ei voi irtisanoa, ellei siitä ole erikseen sovittu työ sopimuksessa. Tällaisen sekamuotoisen työ sopimuksen irtisanomiseen työnantaja tarvitsee aina työ sopimuslain mukaisen perusteen. Työntekijä taas voi irtisanoa sekamuotoisen sopimuksen ilman perusteluja. Määräaikainen työsuhde voidaan määrittää kalenterin, projektin keston tai sijaisuuden keston mukaan. Työsuhde päättyy automaattisesti ilman erillistä irtisanomista, kun määräaika tulee täyteen, mahdollinen projekti saadaan valmiiksi tai sijaistettava työntekijä palaa työhönsä. Mikäli määräaikainen työsuhde on tehty yli viiden vuoden mittaiseksi, koskee sitä irtisanottaessa samat perusteet kuin toistaiseksi voimassa olevaa työsuhdetta. (Parnila 2017, 147–148.) Jos työsuhteen päättymisen ajankohta tulee olemaan vain työnantajan tiedossa, on hän velvollinen ilmoittamaan siitä heti tiedon saatuaan työntekijälle (TSL 2001, 6. luku, 1 §).

### **2.4.2 Työsuhteen päättyminen työntekijän tai työnantajan aloitteesta**

Työsuhteen päättyminen työntekijän toimesta voi tapahtua vain yhdellä tavalla: työntekijä irtisanoo työsuhteensa. Se voi tapahtua joko nk. koeaikapurkuna, työsuhteen purkamisena tai normaalina irtisanoutumisena. Työsuhteen irtisanomiseen työntekijän toimesta ei vaadita mitään perusteluja. Irtisanoutumisesta on hyvä tehdä mieluiten kirjallinen ilmoitus tai muu todennettavissa oleva dokumentti. Irtisanomisaika alkaa, kun työnantaja saa tiedon irtisanoutumisesta ja työsuhde katsotaan päättyneeksi, kun irtisanomisaika on kulunut

umpeen. (Parnila 2017, 148–149.) Työsopimuksen purkaminen työntekijän toimesta voi tulla kyseeseen työnantajan laiminlyödessä velvoitteitaan niin pahasti, ettei työntekijän voida olettaa jatkavan työsuhteessa edes irtisanomisaikaa. Tällaisia laiminlyöntejä ovat esimerkiksi palkanmaksun tai työturvallisuuden törkeä laiminlyöminen. Työsopimuksen purkamiseen liittyy aikamääre, se on tehtävä kahden viikon kuluessa purkamisperusteen ilmitulosta. (Kyläkallio 2013, 379; TSL 2001, 8. luku, 1 §.)

Henkilöön liittyviä irtisanomisperusteita ovat esimerkiksi työntekijän työnte-koedellytysten selkeä heikentyminen. Näitä ovat työtehtävien laiminlyönti, luvattomat poissaolot tai jatkuva myöhästely huomautuksista huolimatta. Huolimattomuus työtehtävissä, työilmapiirin tietoinen häirintä, ohjeiden noudattamatta jättäminen ja työturvallisuuden laiminlyönti voivat myös johtaa irtisanomiseen. Näissä tapauksissa noudatetaan yleensä varoitusmenettelyä ja työntekijälle annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi ennen varsinaista työsuhteen irtisanomista. (Parnila 2017, 151.) Vakavammat työntekijän toimet, kuten epärehellisyys ja liikesalaisuuksien paljastaminen. Tai toimet, jotka ovat rikkoneet lakia tai työsopimusta ja ovat johtaneet vakavaan luottamuspuolaan, voivat aiheuttaa työsuhteen purkamisen, jolloin työsopimus päättyy heti ilman irtisanomisaikaa. Työsuhteen purkuun on oltava niin painavat perusteet, että työsuhteen irtisanominen on niihin verrattuna riittämätön toimenpide. (Kyläkallio 2013, 377–379.)

### **Yhteistoimintamenettelystä eli työnantajan ja työntekijöiden välisestä neuvottelusta johtuva työsopimuksen irtisanominen.**

Työpaikoissa, joissa on yli 20 henkeä, voidaan tuotannollisten ja taloudellisten syiden niin vaatiessa päätyä yhteistoimintaneuvotteluiden kautta irtisanomisiin. Uudistunut yhteistoimintalaki määrittää vuoropuhelua työnantajan ja työntekijöiden edustajien välillä. Uuden lain mukanaan tuoma termimuutos on mm. se, että aikaisemmin hieman negatiivissävytteinen yt-neuvottelu on muutettu muutosneuvotteluksi. Lopputulosta se ei siltikään muuta, vaan täysimittaiset muutosneuvottelut on käytävä, kun harkitaan työsopimuksen olennaisten ehtojen yksipuolista muuttamista. Neuvotteluesitys on annettava kirjallisena ja

siitä on käytävä ilmi mm. aiotut toimenpiteet, irtisanomisten tai muiden työvoimaa koskevien järjestelyjen laajuus, perustelut sekä arvioitu toimeenpano-aika. (Kyläkallio 2013, 380; Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333, 3. luku, 16 §.)

### **2.4.3 Työsuhteen purkautuminen**

Työnantaja voi pitää työsuhdetta purkautuneena, jos työntekijä on ollut, ilmoittamatta pätevää syytä poissaololleen, seitsemän päivää tai yli pois työpaikaltaan. Jos työntekijä kuitenkin esittää pätevän syyn sekä poissaololleen että esteelle, miksi ei ole voinut ilmoittaa poissaolostaan, työsuhteen purkautuminen voidaan katsoa peruuntuneeksi. (Kyläkallio 2013, 374.) Tämä toimii myös toisinpäin, eli jos työnantaja toimii yllä kuvatun tavoin, voidaan työsopimus katsoa purkautuneeksi (TSL 2001, 8. luku, 3 §).

Työntekijällä on oikeus vanhuuseläkkeeseen lain määräämällä tavalla, alimman vanhuuseläkeiän ehtojen täytyessä. Vanhuuseläkeiän rajat ovat ennen vuotta 1954 syntyneillä 63 vuotta. Vuoden 1954 jälkeen syntyneillä vanhuuseläkkeen ikäraja tarkistetaan sinä vuonna, kun henkilö täyttää 62 vuotta sopeuttaen sitä eliniän muutokseen. (Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395 3. luku, 11 §.) Vanhuuseläkkeen lisäksi Työsopimuslaki määrittelee työntekijälle eroamisiän. Työsuhde päättyy ilman irtisanomisaikaa, työntekijän saavuttaessa eroamisiän. Vuonna 1957 ja sitä ennen syntyneillä se on 68 vuotta ja vuoden 1962 jälkeen syntyneillä 70 vuotta. Työsuhde päättyy siis sen kalenterikuukauden lopussa, kun työntekijä on saavuttanut yllä mainitut ikärajat. (TSL 2001, 6. luku, 1 a §.)

### **Irtisanomisajat ja -ilmoitusvelvollisuus**

Työsopimuslain säännös irtisanomisajasta on tahdonvaltainen eli disposiivinen. Edellä mainittu tarkoittaa osapuolten mahdollisuutta sopia lain määräämistä irtisanomisajoista toisin. Oikeutta rajoittaa muutama ehto. Yli kuuden kuukauden irtisanomisaikaa ei saa olla ja työntekijän noudatettavaksi määrätty irtisanomisaika ei voi koskaan olla pidempi kuin työnantajan noudatettavaksi määrätty. (Kyläkallio 2013, 375.) Irtisanomisajoista sovittaessa on myös huomioitava työntekijän etu. Työntekijän oikeuksia ei saa edes molemminpuolisella sopimuksella heikentää lakiin nähden. (TSL 2001, 13. luku, 6 §.)

Työntekijän irtisanoutuessa irtisanomisajat ovat seuraavat. Enintään viisi vuotta kestäneessä työsuhhteessa kaksi viikkoa ja yli viisi vuotta kestäneissä työsuhhteissa kuukauden. Työnantajan irtisanoessa toistaiseksi voimassa olevan työsuhteen ovat irtisanomisajat seuraavat. Mikäli työsuhde on kestänyt enintään 12 kk, irtisanomisaika on kaksi viikkoa. Jos työsuhde on kestänyt yli vuoden, mutta alle neljä vuotta on irtisanomisaika yhden kuukauden mittainen. Yli neljä, mutta alle kahdeksan vuotta kestäneissä työsuhhteissa irtisanomisaika on kaksi kuukautta. 8–12 vuotta kestäneissä työsuhhteissa irtisanomisaika on neljä kuukautta. Ja yli 12 vuotta kestäneissä työsuhhteissa noudatetaan kuuden kuukauden irtisanomisaikaa. (Parnila 2017, 147; Kyläkallio 2013, 375.)

Irtisanomisilmoitus on pätevä suullisesti annettuna, mutta työntekijällä on oikeus vaatia sitä kirjallisena. Ilmoituksesta pitää käydä selkeästi ilmi työsopimuksen päättymisen syy ja ajankohta. Irtisanomisaika alkaa kulua vasta kun työntekijä on vastaanottanut irtisanomisilmoituksen, laskennallisesti seitsemäntenä päivänä kirjeen tai sähköpostin lähettämisestä, jos vastaanottamisesta ei saada vahvistusta. (Parnila 2017, 159.)

### **Omia näkemyksiä työsuhteen päättymisestä**

Työsuhteen päättymiseen voi liittyä valtava kirjo erilaisia tunteita. Riippuen siitä millä tavoin työsuhde päättyy, siihen voi liittyä surua ja menetyksen tunteita etenkin pitkän työsuhteen päättyessä. Sen lisäksi huoli ja ahdistus tulevaisuudesta voivat olla monelle tuttuja tunteita. Toisaalta myös helpotuksen, vapautumisen ja innostuksen tunteet voivat olla läsnä, jos työ on ollut stressaavaa ja nyt edessä odottavat uudet mahdollisuudet. Työsuhteen päättymisen sinetöi koko työsuhteen pakettiin, jollaisena se tullaan muistamaan jatkossa. Siksi ei ole yhdentekevää, miten työsuhteen lähtöprosessi hoidetaan. Riitaisankin työsuhteen päättymisen voidaan hoitaa kumpaakin osapuolta kunnioittaen ja ammattimaisuuden säilyttäen. Kummallakin osapuolella on vastuu omasta käytöksestään. Se, mitä viimeiseksi sanotaan, jää päällimmäisenä mieleen koko työsuhhteesta.

Työsuhde ei pääty tiettyyn päivämäärään, vaan työsuhde päättyy sitten, kun kaikki siihen liittyvät asiat, etenkin epäkohdat ja eriävät tunnetilat on käsitelty. Työsuhteen päätyttyä saattavat sanomatta jääneet asiat jäädä vaivaamaan mieltä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna lähtöhaastattelu on myös hyvä tilaisuus näiden asioiden läpikäymiseen. Myrskyisän työsuhteen jälkeensä jättämät epävarmuustekijät voivat siirtyä seuraavaan työsuhteeseen ja nousta pintaan ajoittain, vaikka uudessa työsuhteessa kaikki olisikin hyvin. Heikosti hoidettu lähtöprosessi vaikuttaa työntekijän mielipiteeseen yrityksestä siinä määrin, että esimerkiksi kyseistä työpaikkaa ei halua suositella. Lähtevän työntekijän sidosryhmilleen kertoman viestin kautta tämä vaikuttaa negatiivisesti ulospäin syntyvään työnantajamielikuvaan.

## 2.5 Vaihtuvuuden syyt työmarkkinoilla

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan tietyn seurantajakson aikana työsuhteensa aloittaneiden ja lopettaneiden työntekijöiden välistä suhdetta. Sen laskemiseen on olemassa useampi eri tapa, joten kannattaa raportoidessa muistaa kertoa millä tavalla vaihtuvuus juuri siinä on laskettu. (Manka ym. 2011, 19.) Kuvassa 2 esitetään yksi esimerkki hyvästä kokonaisvaihtuvuuden laskentakaavasta.

$$\frac{(\text{Työsuhteeseen tulleiden henkilöiden määrä } 1.1. - 31.12. + \text{Työsuhteesta lähteneiden henkilöiden määrä } 1.1.-31.12.)}{2}$$

X 100

Henkilöstön kokonaismäärä 31.12.

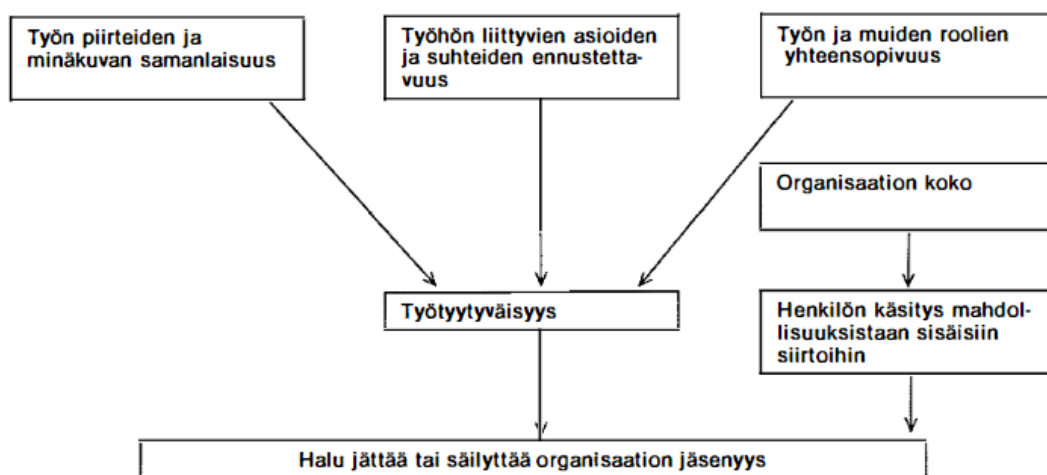
Kuva 2. Vaihtuvuuden laskentakaava (Manka ym. 2011, 19.)

Henkilöstön kokonaisvaihtuvuuden laskennassa vuoden aikana työsuhteeseen tulleiden ja lähteneiden summa jaetaan kahdella. Saatu luku jaetaan henkilöstön kokonaismäärällä vuoden lopussa. Tämä luku kerrotaan sadalla, saadaan kokonaisvaihtuvuudesta kertova prosenttiluku. Tämän luvun avulla voidaan seurata vuositasolla henkilöstön vaihtuvuuden kehityssuuntaa.

Henkilöstön vaihtuvuudesta puhuttaessa totuudenmukaisin mittari on lähtövaihtuvuusprosentti. Se ottaa huomioon vain todellisen vaihtuvuuden, johon voitaisiin vaikuttaa esimerkiksi työhyvinvoinnin avulla. Bruttovaihtuvuus on

taas laajin mittari, sillä se sisältää myös määräaikaisten työsuhteiden päätty-miset, vaihtuvuuden organisaation sisällä sekä eläköitymiset. (Mankki 2018.) Lähtövaihtuvuuden laskukaavassa jaetaan vuoden aikana lähteneiden työntekijöiden määrä vuoden keskimääräisellä työntekijämäärällä ja saatu luku kerrotaan sadalla. Näin saadaan lähtövaihtuvuudesta kertova prosenttiluku. (Hansel 2016, 116.)

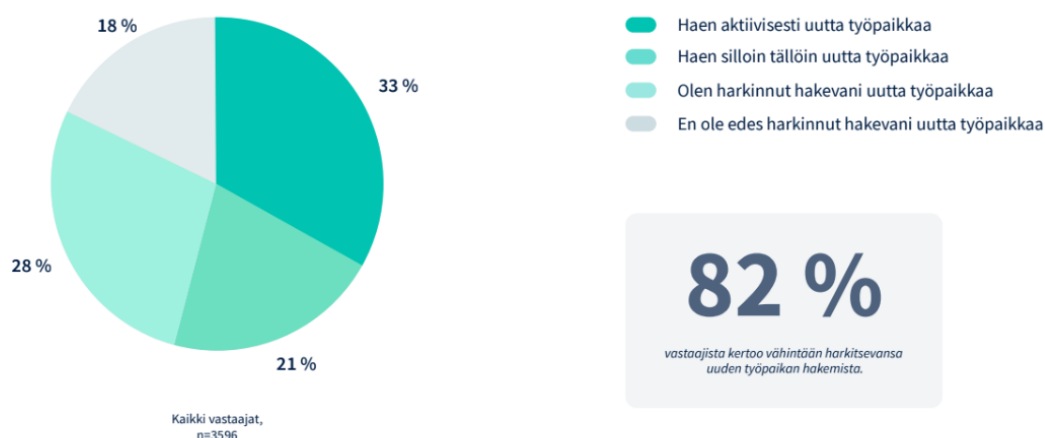
Anne Lahtinen ja Seppo Suominen (1989) ovat tutkineet artikkelissaan Vaihtoa-alttius ja siihen vaikuttavat tekijät vaihtuvuuden syitä ja miten niihin päästäisiin vaikuttamaan. Kuvassa 3. March ja Simon (1958) esittävät tärkeimmät syyt henkilöstön vaihtuvuuteen. Työtyytyväisyys on merkittävässä asemassa työmarkkinoilla tapahtuvaan vaihtuvuuteen. (Lahtinen & Suominen 1989.) Sama asia todetaan Duunitorin (2022) teettämässä Kansallisessa rekrytointitutkimuksessa, jonka mukaan vaihtuvuuden pääsyyt työmarkkinoilla eivät ole juuri muuttuneet vuosikymmenien kuluessa. Työtytymättömyyden taustalla kolmen kärjessä ovat edelleen johtamiseen, palkkaukseen ja etenemismahdollisuuksiin liittyvät tekijät. (Kansallinen... 2022, 15–16.)



Kuva 3 Työpaikan vaihtamiseen tai siellä pysymiseen vaikuttavat tekijät (March & Simon, Lahtinen & Suominen 1989).

Yllä olevasta kuvasta käy ilmi henkilön omien arvojen ja työpaikan arvojen yhteensopivuuden tärkeys työtyytyväisyyden yhtenä tekijänä. Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä oman ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet on koettu tärkeiksi työntekijän sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi

(March & Simon, Lahtinen & Suominen 1989.) Työpaikan vaihtoajatusta heittää eniten työntekijän kokemat epävarmuustekijät, joista psyykkisen työympäristön merkitys korostuu nykyään yhtenä tärkeimmistä. Epämukavat ja vaaralliset työolot, etenemismahdollisuuksien puutteet sekä syrjintä työpaikalla vaikuttavat suuresti työpaikan vaihtoajatuksiin. Työolot vaikuttavat suoraan työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työpaikan vaihtoajatuksiin. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 36–38.)



Kuva 4. Vaihtoalttiuden todennäköisyys suomalaisten työntekijöiden keskuudessa (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 10.)

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja kuvassa 4. esitetään kyselytuloksia Duunitorin (2022) tekemästä Kansallisesta rekrytointitutkimuksesta. Sen mukaan tutkimukseen osallistuneista 82 % ainakin harkitsee työpaikan vaihtoa seuraavan vuoden sisällä. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022,10.) Tässä kohtaa pitää muistuttaa, että pieni vaihtuvuus on tervettä ja kehittää työyhteisön ajattelua ja toimintatapoja. Terveen vaihtuvuuden viitearvona on yleisesti pidetty 3–15 %, mutta se on hyvin alakohtaista. (Viitala 2021, 40.)

Lähtökeskustelu pois lähtevän työntekijän kanssa antaa arvokasta hiljaista tietoa esimerkiksi vaihtuvuuden syistä organisaatiossa. Yleensä poislähtevä henkilö on avoimempi ja kertoo rohkeammin organisaatioon liittyviä näkemyksiään. (Joki 2021, 66.)



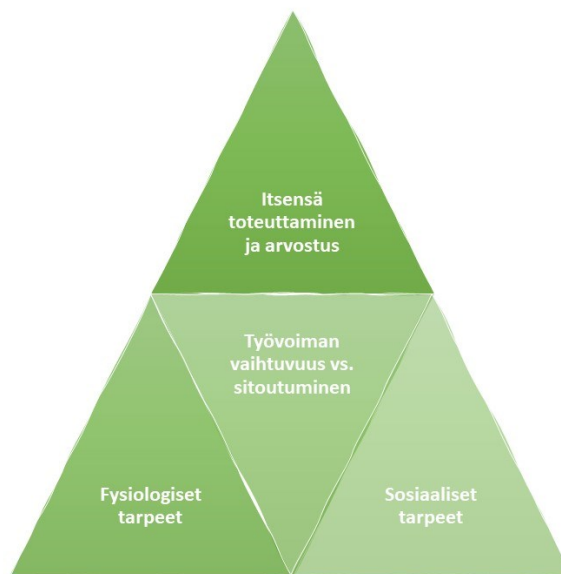
## **Omia näkemyksiä työvoiman vaihtuvuuden syistä**

Lahtisen ja Suomisen (1989) mukaan vaihtoalttiutta on tutkittu jo vuodesta 1930 lähtien. Vuonna 2022 Duunitorin teettämän tutkimuksen mukaan vaihtuvuuden juurisyyt ovat edelleen samoja. Pohjimmiltaan samat syyt tuntuvat toistuvan työvoiman vaihtuvuuden syitä arvioitaessa? Kaikkea ei voida korjata ja tyytymättömyyttä on aina ihmisten keskuudessa, mutta jos karkeasti arvioiden 50 % työvoiman vaihtuvuudesta johtuu heikosta johtamisesta, kannattaisi tähän ilmiöön suhtautua hieman suuremmalla vakavuudella. Työntekijät ja työpaikat ovat erilaisia ja sama johtamistyyli ei sovi kaikille. Lisäksi hyvä johtaminen on hyvin subjektiivinen käsite. Siitä huolimatta tutkimuksesta saadut luvut vaihtuvuuden syistä ovat huolestuttavia ja tähän ongelmakohtaan tulisi tarttua pikaisesti (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 3; 8).

Henkilökohtaisen listani kolmen kärjessä ovat johtaminen, oma kehittyminen ja palkkaus. Pohdin vaihtuvuutta työmarkkinoilla Maslow'n tarvehierarkian ja Riitta Viitalan (2019) johtamisen kirjassa esitetyn tarvepyramidin näkökulmista. Mielestäni työntekijän sitouttamisen tärkeimpiin tekijöihin kuuluvat fysiologisten ja sosiaalisten tarpeiden täytyminen. Fysiologisilla tarpeilla Maslow tarkoittaa hengissä säilymisen fyysisiä edellytyksiä. Työelämään vietyä tämä tarkoittaisi palkan saamista, jonka avulla voidaan mahdollistaa fysiologiset perustarpeet eli ravinto ja asuminen. Sosiaalisilla tarpeilla tarkoitetaan yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeita. Työelämässä nämä täyttyvät työyhteisön hyväksynnän ja välittämisen kokemuksen kautta. Sekä Maslow'n tarvehierarkiassa, että Viitalan (2019) tarvepyramidissa mainitaan erillisenä kohtana turvallisuuden tarve. Kun ajattelen asiaa työelämässä vaihtuvuuden ja sitoutumisen näkökulmasta, niin sosiaalisten ja fysiologisten tarpeiden täytyminen mahdollistaa turvallisuuden tunteen kokemuksen ja sitä kautta auttaa kyseisen tarpeen täyttymisessä.

Nämä edellä mainitut kohdat muodostavat perustan työntekijän perustason sitoutumiselle. Tukevan perustan päälle on hyvä rakentaa lisää ja siksi ylimmäisenä kuviossa ovat itsensä toteuttamisen ja arvostuksen kokemuksen tarpeet. Nämä löytyvät myös molemmista edellä mainituista tarvemäärittelyistä. Työelämässä nämä esiintyvät itsensä arvostamisena sekä muilta saatuna arvos-

tuksena ja tunteena, että tehty työ merkitsee kokonaisuuden kannalta enemmän kuin vain itse työsuoritus. Kuvassa 5. havainnollistetaan asiaa pyramidin avulla. Kun työelämässä kaikki kolme osaa ovat tasapainossa on lopputuloksena työntekijän suurempi sitoutuminen työnantajaansa. Työnantajalla on kaikki mahdollisuudet vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen luomalla positiivisen työympäristön, joka mahdollistaa työntekijöiden menestyksen sekä tarjoamalla kilpailukykyisiä palkkoja, etuja ja kehittymismahdollisuuksia.



Kuva 5. Vaihtuvuuteen vaikuttavia syitä (mukaellen Maslow'n tarvehierarkiaa).

Alkuun mainitsemani itselleni kolme tärkeintä tekijää löytyvät myös kuvan pyramidista. Hyvä johtaminen täyttää sosiaalisia ja arvostuksen kokemisen tarpeita. Mahdollisuus omaan kehittymiseen taas täyttää itsensä toteuttamisen ja arvostuksen tarpeita. Palkkaus täyttää tärkeimpänä fysiologisia eli hengissä säilymisen tarpeita ja korreloi arvostuksen tunnetta ja sitä kautta sen tarpeen täyttymistä. Eri ihmisiä motivoivat eri tarpeiden täyttymiset, ja saavuttaakseen jotain enemmän ovat toiset valmiimpia sietämään puutetta ja epämukavuutta toisia enemmän. Siksi tämä on mielestäni vain suuntaa antava ajatusmalli, mutta antaa kyllä tärkeän näkökulman keskusteluun työhyvinvoinnista. Nämä ovat myös ensiarvoisen tärkeitä keskustelun kulmakiviä lähtöhaastattelussa.

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Työtyytyväisyyttä on tutkittu jo yli sata vuotta. Ensimmäiset tutkimukset keskittyivät lähinnä työn fyysisten olojen kartoittamiseen ja siihen, miten palkka vai-

kutti työntekijän asenteeseen suhteessa tehtävään työhön. (Lahtinen & Suominen 1989, 6.) Työhyvinvointi on monen pienen asian summa ja itse asiassa paljon enemmän kuin vain itse työtehtävään liittyvien asioiden kokonaisuus. Työhyvinvointi muodostuu psyykkisistä, fyysisistä ja sosiaalisista tekijöistä. Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa välillisesti ison osan esimerkiksi sairauspoissaoloista ja voi sitä kautta maksaa työnantajalle paljonkin. Henkinen pahoinvointi työpaikoilla aiheuttaa myös vaihtuvuutta, sitoutumisen ja luovuuden puutetta sekä huonontaa työilmapiiriä. Nämä kaikki edellä mainitut asiat maksavat lopulta työnantajalle paljon erilaisten välillisten tapahtumien kautta. (Joki 2021, 151.) Lähtöhaastattelu on tässä toimiva työkalu, jolla tällaiset mahdollisesti pinnan alla piilevät ongelmat saadaan esiin ja niihin pystytään tarttumaan, mutta siinä keskustelussa annettu palaute tulee valitettavasti liian myöhään kyseisen työntekijän työolojen korjaamiseksi. (Manka & Hakala 2011, 20.)

### **3.1 Työhyvinvoinnin muodostuminen**

Työhyvinvointi ja sitä kautta työntekijöiden työtyytyväisyys muodostuu avoimesta vuorovaikutuksesta, yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta, hyvästä johtamisesta sekä kokonaisvaltaisesta terveydestä. Suunnitelmallisuus henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää, sillä kyseessä on yksi yrityksen strategisista menestystekijöistä. Työhyvinvointi ei ole vain yhden työntekijän tarpeiden huomioon ottamista vaan koko työyhteisön toiminnan kehittämiseen tähtäävää. (Manka & Hakala 2011, 7.) Selkeät toimenkuvat ja työtehtävien määrittelyt poistavat epävarmuutta ja stressitekijöitä. Viestintä yrityksen arvoista, strategiasta ja visioista niin, että jokainen työntekijä ymmärtää tarkoituksen oman työnsä kautta, konkretisoi oman työn merkityksen yrityksen kokonaiskuvassa. (Joki 2021, 151–152.)

Jari Hakasen (2011) kirjassa työn imua kuvaillaan myönteisenä tunne- ja motivaatiotilana työssä. Kun työntekijä kokee työn imua, hän nauttii työstään, kokee sen mielekkääksi ja haluaa panostaa siihen myös vastoinkäymisten hetkinä. Työn imu kuuluu positiivisen psykologian tutkimussuuntaan ja on Jari Hakasen mielestä parasta työhyvinvointia. (Hakanen 2011, 11–12.) Työn imu terminä on kohtalaisen uusi, mutta sen juuret löytyvät antiikin filosofiasta ja eudaimonismista. Eudaimoninen työhyvinvointi tarkoittaa toimintaa, joka tyydyttää psykologisia tarpeitamme ja jonka mukaan toiminnan tavoitteena tulisi

olla onnellisuus. Tällaisessa hyvinvoinnin tilassa työntekijä antaa täyden panoksen ja on valmis ponnistelemaan työnsä eteen. Palkintona työntekijä kokee työympäristönsä mielekkään ja oman työnsä merkityksellisenä. (Hakaniemi 2011, 38.)

### **3.2 Työhyvinvointiin vaikuttaminen**

Työhyvinvointi on myös jokaisen työntekijän vastuulla. Henkilöstöasiantuntija tuo työhyvinvoinnin edistämiseen järjestelmällisyyttä ja tavoitteellisuutta antamalla jokaiselle työkaluja sen rakentamiseen. Henkilöstöstrategian suunnittelu on yksi henkilöstöjohtamisen vuosittaisista työhyvinvointia edistävästä tehtävistä. Henkilöstöjohtamisen toimet esihenkilöiden työn tukemiseksi ovat myös avainasemassa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Suunnitelmallinen perehdytys esihenkilöiden apuna ja erilaiset muutosvalmennukset lisäävät työtyytyväisyyttä. Henkilöstön hyvinvoinnista saadaan ensi käden tietoa tekemällä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa sekä erilaisilla henkilöstökyselyillä. (Joki 2021, 151–152.)

Henkilöstön tunnusluvuista saadaan hyvää pohjaa työtyytyväisyyden mittaamiselle yrityksessä. Manka & Hakala (2011) ovat listanneet perinteisiä sekä uudempia henkilöstötunnuslukujen mittareita. Perinteisesti seurattuja henkilöstön tunnuslukuja ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, työtapaturmat, henkilöstön vaihtuvuus jne. Uudempina mittareina mukaan ovat tulleet muun muassa inhimillistä pääomaa mittaavat asiat, joiden avulla pyritään selvittämään työyhteisön toimivuutta. Tietoa henkilöstötunnuslukujen laatimiseksi voidaan kerätä esimerkiksi työaikakirjanpidosta, työterveyshuollon raporteista tai vaikka erikseen sovitulla toimintamallilla. Tällainen toimintamalli voisi olla, vaikka kvartaaleittain toteutettu pulssikysely työyhteisön toimivuudesta. (Manka & Hakala 2011, 9.) Mittareita on paljon ja siksi jokaisen yrityksen kannattaa valita niistä omiin tarkoituksiinsa sopivimmat. Henkilöstödatan kerääminen vain sen vuoksi, että voidaan sanoa sitä kerättävän, on turhaa ja lisäksi tiedon keräämistä rajoittavat lakien tuomat määräykset. Tietosuoja on yksi ihmisen perusoikeuksista ja laki siitä turvaa henkilötietojen käsittelyssä oikeuden ja vapauden toteutumista. Henkilötietoja käsiteltäessä on toimintojen aina perustuttava lakiin. (Tietosuojalaki 1§.) Yksityisyyden suojasta työelämässä

annettu laki on perusoikeudellinen turva henkilön yksityiselämän suojaamiseksi (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2044/759).

Perinteisiä mitattavia henkilöstön tunnuslukuja Mankan & Hakalan (2011, 10) mukaan ovat:

- Henkilöstön määrä ja rakenne
- Työsuhteen laatu
  - Vakituiset | Määräaikaiset | Kokoaikaiset | Osa-aikaiset
- Koulutus- ja ikärakenne
- Työsuhteen kesto
- Henkilöstön vaihtuvuus
- Työaika, ylitöiden määrä
- Palkkakustannukset
- Kehityskeskustelujen käyminen %
- Osaamisen kehittämisen kustannukset
- Muut henkilöstöinvestoinnit
- Työkykyindeksi
- Sairauspoissaoloprosentti
- Tapaturmataajuus
- Eläköityminen ja sen kustannukset
- Aloitteet ja innovaatiot
- Asiakaspalaute

Perinteisten henkilötunnuslukujen rinnalle Manka & Hakala (2011,10) ovat listanneet aineettomia ja inhimillistä pääomaa mittaavia tunnuslukuja. Niitä ovat:

- Sosiaalinen pääoma
- Psykologinen pääoma
- Rakennepääoma
- Työhyvinvoinnin indeksit

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on ilahduttavaa, että työhyvinvointi otetaan koko ajan paremmin huomioon yleisen hyvinvoinnin rinnalla. Mieli ry:n puheenjohtaja Sirpa Pietikäinen linjasi helmikuun 2023 lopussa Helsingin Sanomien haastattelussa, että työturvallisuuslakiin pitäisi tehdä lisäyksiä, jotka koskisivat henkistä työkyvyn tukemista ja kuormituksen ennaltaehkäisyä ja että mielenterveyttä pidettäisiin jatkossa pysyvänä osana työterveyttä. (Paananen 2023).

## **Omia näkemyksiä työhyvinvoinnista**

Työhyvinvointi on tärkeä asia ja se on mielestäni myös yksi yrityksen menestystekijöitä. Siihen pitää ehdottomasti panostaa ja sen pitää olla yritysten mielenkiinnon kohteina kärkipaikoilla. Mielestäni yksi työhyvinvoinnin edellytyksistä on myös jokaisen yksilön oma vastuu omista valinnoistaan, esimerkiksi terveellisten elämäntapojen osalta. Jos elintavat ovat retuperällä niin, että ne aiheuttavat häiriötä työntekoon, ei hyvälläkään työhyvinvoinnilla paranneta kokonaisuutta loistokuntoon. Eli voidakseen kokea täydellistä työhyvinvointia, pitää myös yksilön ottaa vastuu omasta hyvinvoinnistaan ja elintavoistaan. Työhyvinvoinnin ei pitäisi olla mitään ulkoa annettua, vaan sellaista, että työntekijä myös omalla toiminnallaan on mukana vaikuttamassa siihen.

Työhyvinvoinnin parantamiseen on nykyään tarjolla lukematon määrä erilaisia valmennuksia, sovelluksia ja konkreettisesti rahan arvoisia etuja. Tässäkin mielestäni oikea työhyvinvoinnin parantaminen lähtee pienistä perusasioista, joiden saattaminen paremmalle tasolle on ensisijainen toimenpide työhyvinvoinnin parantamiseksi. Näitä ovat työpaikoilla esimerkiksi selkeät työnkuvat, vastuut, velvollisuudet ja johdon odotukset. Läpinäkyvä ja tasapuolinen johtaminen, kehittymismahdollisuudet, työn merkityksellisyys jne. ovat asioita, jotka oikeasti parantavat työhyvinvointia. Kun perusasiat ovat kunnossa, voidaan tähän lisätä nk. toissijaisia työhyvinvoinnin parantamiseen tähtääviä etuuksia, kuten kulttuuri- ja liikuntaselitteit, lounasedut ym.

Lähtöhaastattelu on viimeinen keskustelu työntekijän kanssa, jossa punnitaan myös työhyvinvoinnin toteutuminen työsuhteen aikana. Siksi lähtöhaastattelun kysymysten suunnittelussa on tärkeää miettiä kysymyksiä työhyvinvoinnin nykytilan ja kehittämisen kannalta. Kokemus työhyvinvoinnista on huonosti todennettavissa, sillä se on hyvin subjektiivinen kokemus. Siksi sen selvittämiseen viimeistään lähtöhaastattelun yhteydessä kannattaa panostaa.

## **4 TIEDON KERÄÄMINEN JA PRODUKTIN LUOMINEN**

Työntekijät ovat ajattelevia ja tuntevia yksilöitä, joiden hyvinvointi on tärkeää myös yrityksen hyvinvoinnin ja menestymisen kannalta, kirjoittaa Maria Törnroos yhdessä Jaana Saramiehen kanssa kirjassa Henkilöstöanalytiikka

(2021). Henkilöstöanalytiikka on vähän kuin yhteinen synonyymi henkilöstöjohtamisen käytössä oleville erilaisille mittareille. Niiden tärkein tehtävä on olla liiketoiminnassa johtamisen ja päätöksenteon tukena. (Saramies & Törnroos 2021, 29–32.)

Lähtöhaastatteluprosessista tulee Tehden Oy:lle hyödyllinen työkalu henkilöstöjohtamisen kehittämistä ja hiljaisen tiedon esiintuomista varten. Sen avulla pyritään selvittämään mahdollisia pinnan alla piileviä työhyvinvoinnin ongelmakohtia, jotta niihin voitaisiin vaikuttaa ennen kuin ne ovat syy mittavampaan työvoivoiman vaihtuvuuteen. Lähtöhaastatteluista saatu tieto yhdistettynä vuosittaisen henkilöstökyselyn tuloksiin antaa melko hyvän kuvan henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta. Näiden avulla voidaan laatia henkilöstöstrategia ja poimia sieltä vuosittain 2–3 tärkeintä kehityskohdetta. Lähtöhaastattelua voidaan käyttää myös positiivisten asioiden esiinnostamisessa. Onnistumiset jäävät helposti arjen pyörteissä ilman arvoistaan huomiota ja tämä on viimeinen hetki nostaa onnistumiset ansaitsemalleen paikalle. Tietoisuus siitä, millaiset asiat tuovat eri työntekijöille onnistumisen kokemuksia, auttavat johtamisen kehittämisessä siten, että näiden asioiden huomioimisesta tulisi osa normaalia työpäivän kulkua. Esimerkiksi esihenkilön riittävä tuki ja työsuoritusten kehuminen ovat tällaisia. On hyvä huomioida myös yksilöllinen tapa vastaanottaa annettua huomiota, toiset kaipaavat julkisuutta ja toisille riittää taputus olalle.

#### **4.1 Tehden Oy**

Tehden Oy on turkulainen vuonna 2007 perustettu ohjelmistotalo. Tehden-järjestelmä oli syntyessään vuonna 2013 ensimmäisiä Suomessa pilvipalveluna toimivia toiminnanohjausjärjestelmiä (SaaS ERP), kertoo yrityksen toimitusjohtaja Heli Nykänen. Yritys toimii pääasiassa kaupan, liikunnan ja kauneuden aloilla, mahdollistaen asiakkaidensa helpomman työskentelyn varastohallinnan, osto- ja myyntitilausten, laskutuksen ja muiden yrityksen ydintoimintojen kanssa. Yrityksessä työskentelee lähes 50 työntekijää ohjelmistokehityksen, asiakaspalvelun, myynnin sekä markkinoinnin parissa. Yli 700 yritystä ympäri Suomea luottaa päivittäisissä toiminnanohjaustarpeissaan Tehden -ohjelmistotalon pilvipalveluun. Suurin asiakas on Broman Group -konserni, jonka tunnetumpia ketjuja ovat Motonet ja AD Varaosamaailma. (Tehden s.a.)

Tehden ohjelmistotalon toimintaa asiakkaiden suuntaan ohjaavat seuraavat arvot; asiantuntija, rento, reilu ja joustava sekä kehittyvä. Alla samat arvot on kuvattu työntekijän näkökulmasta ja miten ne ohjaavat päivittäistä työskentelyä yrityksessä.

- Asiantuntija
  - Tehdeniläinen arvostaa omaa ja muiden asiantuntijuutta
  - Kunnioittaa työkavereiden työaika
  - Työnantaja arvostaa tehdeniläisten asiantuntijuutta panostamalla osaamisen kehittämiseen
- Rento, reilu ja joustava
  - Tehdeniläinen ylläpitää rentoa, keskustelevaa ja avointa ilmapiiriä
  - Apua pyydetään ja annetaan ja joustoa löytyy työnantajan ja työntekijän välillä molempiin suuntiin
  - Tehdeniläinen voi töissä olla oma itsensä
- Tehdeniläinen kehittää ja kehittyy
  - Ei jämähdetä vanhoihin malleihin, vaan kehitetään tarpeen mukaan uutta
  - Virheitä ei pelätä, vaan hyvällä suunnitelmalla on uskallusta lähteä kohti uutta.

Aloitin nykyisessä työssäni lokakuussa 2022 perhevapaan sijaisena. Käydesämme perehdytyksessä läpi yrityksen eri prosesseja esitin kysymyksen lähtöhaastattelusta. Oliko yrityksellä käytössä sellainen ja miten sitä oli hyödynnetty? Vastaukseksi sain, että kyseinen työkalu on ollut jo jonkin aikaa tehtävien töiden listalla. Tiedustelin mahdollisuutta suunnitella kyseinen työkalu ja siihen liittyvät prosessit opinnäytetyönä ja sain hyväksyvän vastauksen.

#### **4.2 Mihin lähtöhaastattelua tarvitaan?**

Lähtöhaastattelu on hyödyllinen sekä työntekijälle että työnantajalle, sillä siinä voidaan käsitellä huolenaiheita sekä parannusehdotuksia. Työnantaja voi käyttää saamaansa tietoa kehittääkseen organisaatiokulttuuria ja parantaakseen työntekijäkokemusta tulevaisuudessa. Lähtöhaastattelua tarvitaan myös tukemaan datan avulla hankittua tietoa henkilöstön hyvinvoinnista ja muista



vaihtuvuuteen vaikuttavista syistä. Dataa yrityksissä tuottavat mm. henkilöstökyselyt ja HR-järjestelmät. Datan kerääminen on niin arkipäiväistynyt yrityksissä, ettei oikeastaan enää tiedetä, mitä kaikkea dataa mistäkin on kerätty ja miten sitä voitaisiin hyödyntää liiketoiminnan tai henkilöstöjohtamisen hyväksi. Kun opitaan hyödyntämään kerättyä dataa, on sieltä mahdollista oppia löytämään uusia ratkaisuja avoimena oleviin kysymyksiin. (Saramies & Törnroos 2021, 113–115.)

”Lähtöhaastattelu on huonoimmillaankin tyhjää parempi työkalu”, toteaa Kalle Honkanen puhelinhaastattelussa 21.2.2023. Kaikki keinot, joilla saadaan palautetta lähtevältä työntekijältä ovat kallisarvoisia. Toki lähtöhaastattelussa saatu palaute tulee liian myöhään juuri kyseisen työntekijän kohdalla. Kalle Honkanen on entinen pitkän linjan HR-ammattilainen julkisen ja yksityisen sektorin puolelta. Nykyisin Kalle toimii oman yrityksensä Parempi ote kautta konsulttina, kouluttajana, valmentajana paremman työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden saralla ratkaisten yritysten sisäisiä ristiriitoja.

Yrityksen koko kehityssuunnitelmaa ei kuitenkaan kannata laittaa lähtöhaastatteluista saatujen vastausten varaan. Keskustelimme Honkasen kanssa lähtöhaastattelusta myös kriittisessä sävyssä. Keskustelimme mitkä ovat prosessin ongelmakohtia ja mitä pitää ottaa huomioon. Tärkeimpänä asiana Honkanen nosti esiin työntekijöiden persoonallisuuskysymykset ja miten ne vaikuttavat vastauksiin. Lähtökohtaisesti ihminen ei halua tuottaa toiselle pahaa mieltä ja siitä syystä saatetaan jättää lähdon todelliset syyt mainitsematta. Esihenkilön huono johtaminen jätetään myös useimmiten mainitsematta, vaikka se suorastaan loistaa pääsyynä työpaikan vaihdolle. Toinen asia on suomalainen rahasta puhumattomuuden kulttuuri: ei uskalleta sanoa suoraan, jos esimerkiksi palkka on syy työpaikan vaihtoon. Kolmantena seikkana hän mainitsi luottamuspulan. Ei luoteta vastapuoleen, jolloin keskusteluyhteys jää heikoksi tai ei luoteta, että asioille oikeasti tapahtuisi mitään, kun ei ole aiemminkaan tapahtunut ja siitä syystä ei edes oteta puheeksi koko asian oikeaa laitaa.

Useasti lähtöhaastattelussa keskitytään vain negatiivisten asioiden esiintuomiseen, mutta mielestäni lähtöhaastattelua pitäisi käyttää nostamaan esille myös

onnistumisia ja positiivisia asioita työuran varrelta. Kiitoksen ja positiivisen palautteen antamisen kulttuuri on vielä kasvuvaiheessa ja tämä olisi hyvä keino tuoda myös niitä julki.

### **4.3 Kyselylomakkeen suunnittelun vaiheet ja saatu palaute**

Lähtöhaastattelun kyselylomakkeen suunnittelu aloitettiin tutkimalla tarjontaa internetistä. Pian kokonaiskuva siitä, mitä lomakkeelta haluttiin, alkoi hahmottua. Lomakkeen kysymysten suunnittelussa apuna käytettiin Mielenterveys-omaisten keskusliiton julkaisemaa Exit-haastattelujen kysymyspatteristoa ja Tehden ohjelmistotalon omia tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn sekä henkilöstökyselyn kysymyksiä. Niiden avulla hahmoteltiin kyselylomakkeen runkoa. (Exit-haastattelujen kysymyspatteristo 2019.)

Prosessin aikana katsoin lukemattoman määrän erilaisia webinaareja, luin e-kirjoja ja erilaisia blogeja henkilöstöjohtamisesta, työhyvinvoinnista ja työolinsäädännöstä. Innostuin työhyvinvoinnin edistämisestä niin paljon, että oli pakko rajata sen tutkimista ja siirtää mielenkiintoisimmat tekstit opinnäytetyön jälkeiseen aikaan. Yksi tärkeimpiä havaintojani tällä matkalla on ollut se, että tunnen nyt vahvasti olevani oikealla alalla ja toteutan suurinta intohimoani.

### **4.4 Haastattelujen analysointi ja johtopäätökset**

Haastattelin tuotosta varten Jenny Nordgreniä, joka toimii Lidl Suomen HRD-päällikkönä ja Miko Heinistä, joka on toiminut pitkään Kyrö Distilleryn HR-vas- taavana. Lisäksi keskustelin Kalle Honkasen kanssa lähtöhaastattelun negatiivisemmista puolista ja sain hyviä näkökulmia haastattelulomakkeen kysymysten muotoiluun. Kysymykset haastateltaville lähetettiin sähköpostitse helmi- kuun 2023 alkupuolella. Haastattelujen tarkoitus oli oikeastaan vain vahvistaa omia ajatuksiani lähtöhaastattelusta, ja niin tapahtuikin. Työn etenemisen kan- nalta oli hienoa huomata oman ajatusmaailman olevan linjassa kovien HR- ammattilaisten kanssa. Haastattelussa kyselin mm. lähtöhaastattelun tekijää, lähtöhaastattelun prosessia sekä lähtöhaastattelujen avulla saatuja konkreetti- sia hyötyjä.

Lähtöhaastattelulomakkeen kysymykset suunniteltiin tukemaan henkilöstöjohtamisen ja organisaation johdon tavoitteita ja auttamaan toimintamallien kehittämisessä. Osa lomakkeen kysymyksistä on strukturoituja, jotta kyselystä saadaan vertailukelpoista dataa tallennettavaksi ja kehityskohteiden löytämiseksi. Strukturoiduilla kysymyksillä tarkoitetaan sellaisia, joihin on annettu rajattuja vastausvaihtoehtoja ja siten vastaukset ovat vertailukelpoisia keskenään. Strukturoidun lomakkeen yleispiirteisiin kuuluu myös kyselylomakkeen muuttumattomuus. Jokaisen kysymyksen kohdalla on myös mahdollista täydentää vastaustaan omin sanoin.

Kyselylomake on muuttunut melkoisesti matkan varrella. Ensimmäinen Word-pohjainen paperille tulostettu versio oli nopeasti suunniteltu ja kokoon kyhätty. Pikainen aikataulu johtui työntekijän irtisanoutumisprosessin nopeudesta. Tämä oli kuitenkin loistava mahdollisuus testata kyselylomaketta ensimmäisen kerran käytännössä. Ensimmäinen versio saatiin testiin lähtöhaastattelussa jo 21.12.2022 ja palaute lomakkeesta sekä itse haastattelutilanteesta oli positiivista. Muutosehdotuksia kyselylomakkeeseen olivat muun muassa kysymysten kategorisointi ja yksinkertaistaminen. Lähtöhaastattelusta saadun palautteen avulla lomaketta kehitettiin selkeämmäksi järjestelemällä kysymyksiä sopiviin kokonaisuuksiin. Paperisen lähtöhaastattelulomakkeen ongelmia havaittiin heti esimerkiksi tietojen tallentaminen ja lomakkeen käsittely ylipäättänsä. Paperinen lomake ei myöskään tuen ohjelmistotalon ekologista ajattelutapaa eikä se oikein sovi yrityksen imagoon. Kehitysprosessin myötä päädyttiin siihen tulokseen, että lomake olisi saatava sähköiseen muotoon käsitteilyn helpottamiseksi. Tässä kohtaa alkoi herätä ajatus lomakkeen yhdistämisestä olemassa olevaan HR-järjestelmään.

Ensimmäisen kyselylomakeversion jälkeen pohdittiin yhteenvetolomaketta tai jotain muuta vastaavaa, jonka avulla saataisiin nopea yhteenveto työntekijän koko työsuhteen ajalta. Tämä toimisi myös jatkossa vaihtuvuuden trendien pika-analyysina. Pienen ajatustyön jälkeen syntyi Työsuhteen elinkaaren tunnetilojen arviointilomake. Kuvassa 6. esitetään lomakkeen alkuperäinen versio, joka tulee muuttumaan myöhemmässä vaiheessa vielä sähköiseen muotoon.

Tämän lomakkeen avulla saadaan karkea arvio työntekijän koko työsuhteen elinkaaren tunnetiloista ja hyvä lähtökohta itse lähtöhaastattelulle. Tässä lomakkeessa työntekijää pyydetään arvioimaan työsuhteen elinkaaren viittä eri vaihetta hymynaamojen avulla. Jokaisessa kohdassa on muutamia suuntaa antavia apukysymyksiä, joiden avulla kutakin vaihetta voi pohtia. Ajan kuluessa näistä lomakkeista kerätyistä tiedoista saadaan yleinen suuntaa antava trendi onnistumisen ja epäonnistumisen kohteille organisaatiotasolla. Onnistuneen lomakkeen suunnittelun jälkeen, kohdattiin taas ongelmia. Miten lomake



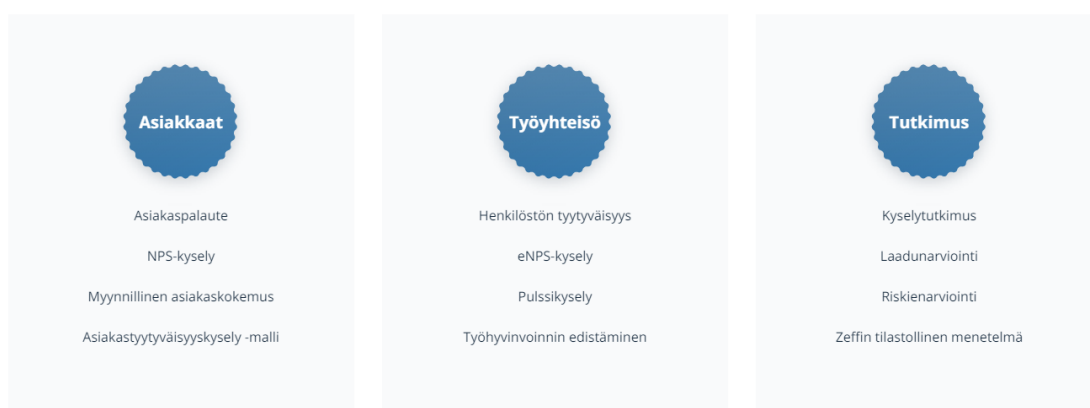
Kuva 6. Työsuhteen elinkaaren tunnetilat -lomakkeen ensimmäinen versio

toimitetaan työntekijälle, miten sitä käsitellään ja arkistoidaan? Nämä muodostuivat sen verran raskaiksi prosesseiksi kokonaisuuden kannalta, että seuraavassa lähtöhaastattelussa Työsuhteen elinkaaren tunnetilat -lomake jäi täyttämättä kokonaan. Lomakkeen idea ja siitä saatavat hyödyt koettiin kuitenkin niin hyviksi, ettei siitä kannattanut luopua kokonaan.

Toinen version lähtöhaastattelulomakkeesta tehtiin suoraan sähköiseen muotoon yrityksen HR-järjestelmään Solaforceen. Solaforce on kotimainen itsepalveluna käytettävä HR-järjestelmä, joka lisää luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä organisaatiossa sekä pitää datan ajan tasalla. Solaforcella pystyy hallitsemaan koko työsuhteen elinkaarta ja sen avulla esihenkilöt saavat helpotusta henkilöstöjohtamisen prosesseihin, arkirutiineista rekryointeihin. (Solaforce s.a.)

Solaforceen tehty uusi sähköinen kyselylomake testattiin toisessa lähtöhaastattelussa 24.2.2023. Kyselylomake toimi tarkoitukseen suhteellisen hyvin, vaikka järjestelmä on hieman jäykkä tuollaiselle lomakkeelle. Haastattelun jälkeen esiin nousi kuitenkin asioita, joiden takia lomaketta päätettiin muuttaa vielä kerran ja siirtää se kyselyjärjestelmä Zeffiin. Tärkein syy oli tietojen luotamuksellisuus ja salaaminen. Solaforcessa esihenkilöillä on admin oikeudet, jotta he pystyvät hallinnoimaan esimerkiksi tiimiläistensä poissaolotietoja. Tästä syystä he myös näkevät kaikki alaistensa täyttämät lomakkeet, kuten varhaisen tuen lomake ja nyt tämä lähtöhaastattelulomake. Näiden oikeuksien rajaaminen ei ole mahdollista tällä hetkellä. Jotta työntekijä voi luottaa siihen, että hänen sanomisensa pysyvät vain rajatussa piirissä, piti lomake siirtää sellaiseen paikkaan, mihin ainoastaan HR:llä on pääsy. HR analysoi haastattelun jälkeen kyselylomakkeen tiedot ja muokkaa ne esihenkilölle esitettävään muotoon. Toinen syy oli käyttökelpoisen datan puute eli Solaforcen lomakkeesta ei saataisi minkäänlaista yhteenvetodataa vastauksista. Solaforcea käytettäessä vertailukelpoinen data pitäisi kerätä vastauksista manuaalisesti.

Zeffi on kyselytyökalu, jonka loistavien tekoälyyn pohjautuvien analyysien avulla esimerkiksi yrityksen tietojohdaminen onnistuu helpommin. Kuvassa 7. esitetään lyhyesti erilaisten kyselytyyppien valikoima Zeff-kyselyjärjestelmässä.



Kuva 7. Kyselytyökalu Zeffin käyttömahdollisuudet (Zeffi s.a.)

Zeffissä on valittavissa kymmeniä erilaisia valmiita kyselypohjia tai halutesaan sellaisen voi luoda alusta alkaen itse. Lukuisat erilaiset oppaat auttavat kyselyn tekijää ja erilaiset kysymystyyliä tekevät kyselyn vastaajalle miellyttäväksi ja helpoksi vastata. (Zeffi s.a.)

Kolmas versio kyselylomakkeesta toteutettiin kyselytyökalu Zeffin avulla. Liitteessä 1. esitetään kysymysten lisäksi esimerkkitietojen avulla, miten vastaukset näkyvät Zeffin analysointiosiossa. Taustatietoina kysely kerää itse vastauspäivän sekä mielipiteen kyselylomakkeeseen vastaamisesta. Itse asetettuja taustakysymyksiä ovat työsuhteen kesto ja työsuhteen päättymiseen johtaneet syyt. Zeffin avulla pystyttiin sisällyttämään työsuhteen elinkaaren tunnetilat -lomakkeen kysymykset samaan pakettiin. Näin kyselystä saatiin yksi kokonaisuus ja vastausten käsittely on kaikin puolin helpompaa.

Kyselylomakkeen tekninen toteutus oli myös Zeffin avulla monipuolisempaa ja kysymystyyppi pystyttiin valitsemaan kysymyskohtaisesti. Tällä tavoin kyselylomakkeesta saatiin ulkonäöltään moderni ja vastaajalle miellyttävä kokemus. Suurin osa kysymyksistä on vaihtoehtokysymyksiä, mikä mahdollistaa vain yhden vaihtoehdon valitsemisen annetuista. Työsuhteen elinkaaren tunnetilat -lomakkeen kysymykseen valittiin kysymystyyppiä kuvavalinta. Esitettyyn kysymykseen vastataan valitsemalla kuhunkin työsuhteen vaiheeseen sopiva hymiö klikkaamalla kyseistä kuvaa. Johtamiseen, esihenkilötyöhön, työyhteisöön, kehittämiseen ja palkkaukseen liittyviin kysymyksiin vastattiin monivalintakysymyksillä. Jokaisen kysymyksen jälkeen tulee arviointijana liittyen siihen, miten paljon kysymyksen aiheella oli painoarvoa lähtöpäätöksen suhteen. Kysymyksen merkityksellisyyttä arvioidaan liikuttamalla palloa arviointijanalla asteikon ”ei vaikuta lainkaan – vaikuttaa hyvin paljon” välillä. Jos työntekijä on rastittanut lähdön syiksi useita eri vaihtoehtoja, tämä auttaa selvittämään niiden keskinäisen järjestyksen merkityksellisyyden suhteen. Kyselytyökalun analysointiosiota selviää, että arviointijana on jaettu 11 yhtä suureen osaan. Ajan kuluessa on mahdollista kerätä prosentuaalinen tieto kysymyksen painoarvosta lähtöön vaikuttavana tekijänä.

Työpaikkaa ja tehtävänkuvaa, työyhteisöä ja työhyvinvointia arvioidaan lähtöhaastattelulomakkeessa väittämien avulla. Kysymystyyppinä käytetään nelikenttää, sillä sen avulla saadaan melko yksityiskohtainen vastaus sekä väitteen paikkansapitävyyteen että sen merkitykseen vastaajalle. Pitkän ajan kuluessa näistä nähdään kertyvää trendiä kyseisten väittämien osalta. Oikeaan yläneljännekseen kertyvät vastauksen ovat yrityksen kannalta paras mahdollinen vaihtoehto, ks. liitteen 1 sivu 16. Viimeisenä kysymyksenä on NPS-mittari

(Net promoter score) eli kuinka todennäköisesti suosittelisit Tehden ohjelmistotaloa työpaikkana? NPS-luku on yleisesti käytetty suosittelujen mittaamiseen ja sen juuret ovat asiakasuskollisuuden parissa. Lähtöhaastattelussa käytettynä se kertoo työntekijän tyytyväisyydestä työpaikkaa kohtaan. Tätä lukua voidaan myöhemmin hyödyntää esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksissa. NPS-luvun vaihteluväli on -100 ja +100, joten kaikki positiivisen puolella olevat luvut ovat hyviä ja jos tulos on yli 50 sitä voidaan pitää erinomaisena.

#### **4.5 Tunteiden vaikutus lähtöhaastattelussa**

Pohdintaa aiheutti se, miten lähtöhaastattelun vastauksissa saataisiin realistiset, työsuhteen aikana koetut tunteet esiin eikä vastauksissa näkyisi vain lähtöhetken mahdolliset negatiiviset ja siten saataisiin myös todenmukaisempi lopputulos. Tämän pohdinnan tuloksena syntyi Työsuhteen elinkaaren tunnetilat -lomake (kuva 6. sivulla 36). Se on läpileikkaus koko kuluneesta työsuhteesta alkaen rekrytoinnista ja päättyen työsuhteen päättymisen vaiheeseen. Lomake luotiin kahta tarkoitusta varten. Ensiksikin, jos lähtötilanne on hyvin negatiivisävytteinen, voidaan mahdollisesti saada lähtöhaastattelun tunnetilan suuntaa hieman käännettyä tai ainakin lievitettyä, kun palataan ajassa aivan työsuhteen alkuun. Tarkoitus on miettiä matkaa kokonaisuutena ja etsiä myös onnistumisia. Ja toiseksi, lomakkeella saadaan pika-arvio työntekijän kokemuksista kyseisessä yrityksessä. Työsuhteen elinkaaren tunnetilat -lomake antaa realistisemmän lähtökohdan lähtöhaastattelulle, kun mukaan poimitaan myös onnistumiset matkan varrelta. Tällä tavoin kokonaiskuva on totuudenmukaisempi, eivätkä vain lähtöhetken mahdolliset aggressiot vaikuta vastauksiin. Tämän pika-arvion avulla voidaan pitkän ajan kuluessa kerätä karkeata trendiä työsuhteen kipukohtista.

#### **4.6 Miten lähtöhaastattelu toteutetaan**

Työntekijä saa valita, haluaako hän osallistua lähtöhaastatteluun neuvotteluhuoneessa kasvokkain vai etänä Google Meet -tapaamisen välityksellä. Lähtöhaastattelu tapahtumana on myös täysin vapaaehtoinen ja halutessaan työntekijä voi kieltäytyä siitä. Ensisijaisesti suositaan kasvokkain tehtävää haastattelua paremman tunneyhteyden saavuttamiseksi ja koska eleiden tulkinta on myös olennainen osa haastattelussa saatavien viestien ymmärtämisessä. Työntekijälle lähetetään sähköpostilla linkki Zeffi-kyselyyn noin viikkoa

ennen varsinaista lähtöhaastattelua, jotta hän voi vastata lomakkeen kysymyksiin rauhassa etukäteen. Lomakkeen vastaukset toimivat runkona itse haastattelutilanteessa.

Haastattelun ajankohta voi olla työntekijän viimeisellä työviikolla, ehkä jopa viimeisenä työpäivänä. Tällöin samassa tilaisuudessa tapahtuu luontevasti avainten ja työvälineiden luovutus. Lähtöhaastattelun kesto voi vaihdella tilanteen ja osallistujien mukaan. Työntekijälle pitää taata mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja kokemuksensa organisaatiosta ilman kiireen tuntua. Lähtöhaastattelun pitää tuntua oikealta välittämiseltä, ei pakonomaisen prosessin suorittamiselta. Siksi on tärkeää varata riittävästi aikaa kysymyksiin vastaamiseen sekä keskustelun syventämiseen. Aikaa suositellaan varaamaan 2–3 tuntia, mutta koko aikaa ei tarvitse käyttää. Tällä tavoin ei myöskään tule heti sellaista oloa, että jotain jäi sanomatta, koska aika loppui kesken.

Arvot ovat tärkeitä, koska ne auttavat merkityksellisyyden määrittelyssä. Yrityksen arvot ohjaavat sen toimintaa ja päätöksiä. Selkeästi viestittynä yrityksen arvot voivat toimia myös kilpailuetuna työntekijämarkkinoilla. Hyvä työntekijäkokemus on loppuun asti tärkeää ja se kasvattaa positiivista työnantaja-mielikuvaa. Pieni muistaminen lähtöhaastattelun vaivannäöstä työntekijälle kertoo arvostuksesta hänen panoksestaan yritystä kohtaan.

#### **4.7 Lähtöhaastattelun toimintamalli Tehden Oy:n henkilöstöjohdolle**

Lähtöhaastattelu mahdollistaa arvokkaan palautteen saamisen työntekijöiden lähdön syistä. Tämän tiedon kerääminen auttaa henkilöstöjohtoa kehittämään toimintaansa saadun palautteen perusteella ja säilyttämään nykyiset työntekijät tyytyväisinä. Seuraavaksi tulee luettelo lähtöhaastattelun toteutuksen eri vaiheista:

1. Irtisanoutumisen jälkeen alkaa lähtöprosessi. Prosessissa käydään mm. läpi työntekijän tehtävät ja niiden siirto seuraajalle.
2. Sovitaan aika lähtöhaastattelulle. Paras ajankohta on viimeisellä työviikolla, kun työvelvoitteet alkavat olla loppuillaan.
3. Noin viikkoa ennen sovittua haastattelua työntekijälle lähetetään linkki lähtöhaastattelulomakkeeseen ja annetaan ohjeet sen täytöstä.



4. Lähtöhaastatteluun kannattaa varata hyvin aikaa ja valmistella neuvotteluhuone sellaiseen kuntoon, ettei tilasta tarvitse turhaan poistua ja keskeyttää syntynyttä luottamuksen piiriä. Tarjolle kannattaa tuoda ainakin vettä ja kahvia ja vaikka hedelmiä.
5. Vastausten analysointi kannattaa suorittaa mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, jotta saatu lisätieto on vielä tuoreessa muistissa.
6. Lähtöhaastatteluanalyysin perusteella tehty yhteenveto esitetään toimitusjohtajalle ja / tai johtoryhmälle ja kerrotaan mahdollisista havaituista toimintamallien muutostarpeista.
7. Päädyttäessä muuttamaan toimintamalleja, pohditaan missä kohtaa muutoksesta tiedotetaan henkilöstölle ja millä tavalla.
8. Henkilöstöjohto seuraa ja raportoi toimintamallin muutoksen onnistumista
9. Tässä kohtaa myös kyselylomaketta voidaan muokata, mikäli huomataan, että se ei joltain osin toimi toivotulla tavalla.

#### **4.8 Lähtöhaastattelun saatesanat työntekijälle**

Saatesanoina työntekijälle lähtee seuraavanlainen viesti ja linkki kyselyyn joko sähköpostilla tai Slack-pikaviestipalvelussa.

”Hei Xxx,

Kiitos arvokkaasta työpanoksestasi Tehdenillä. Olisi aivan mahtavaa, jos vielä osallistuisit lähtöhaastatteluun. Lähtöhaastattelu on täysin vapaaehtoinen ja haluamme sen olevan rento jutteluhetki HR:n kanssa. Tavoitteena on kartoittaa lähtöösi vaikuttaneita syitä ja organisaationa oppia niistä. Tästä linkistä pääset täyttämään kyselyn etukäteen, käytämme sitä keskustelun runkona tapaamisessa. Vastauksesi ovat luottamuksellisia ja niitä tarkastelen vain minä.

Tässä muutamia aikoja, joista voit valita itsellesi sopivimman. Lähtöhaastattelu tehdään kasvokkain ja paikkana on 4. kerroksen takaneukkari. Kerrothan mikäli ehdottamani ajat eivät sovi sinulle, niin valitaan yhdessä parempi hetki.

Ystävällisin terveisin

Tuija”

Lähtöhaastattelun suorittajaksi sopii parhaiten henkilö, jolla on laaja käsitys yrityksen toiminnasta ja sen kulttuurista. Tärkeää on, että haastattelija on kokenut, neutraali ja kuunteleva ja joka on aidosti kiinnostunut työntekijöiden kehittamisestä ja hyvinvoinnista. Neutraalin tilanteen aikaansaamiseksi on parasta suorittaa lähtöhaastattelu vain henkilöstöhallinnon edustajan kanssa. HR toimii puolueettomana sanansaattajana eikä ota kantaa haastattelussa esiintyviin henkilökemioihin liittyviin tunteiden ilmaisuihin, vaan pyrkii käsittelemään asiat asioina. HR sopii haastattelun tekijäksi myös, jos lähtötilanteessa on ollut esihenkilötyöhön liittyvää kitkaa. Silloin on turhaa olettaa työntekijän puhuvan suoraan asioista lähtöhaastattelussa esihenkilölleen, jos kommunikaatio-ongelmat ovat olleet yksi työsuhteen päättymiseen johtanut syy. Vaarana on myös, että keskustelu käydään aggression vallassa ja täysin epäasiallisilla kommenteilla, toteaa Kalle Honkanen. Puolueettoman haastattelijan avulla varmistetaan myös työntekijälle mahdollisuus puhua asioista suoraan. Tilaisuuden tarkoituksena on löytää mahdolliset kipukohtat esimerkiksi esihenkilötyössä.

#### **4.9 Lähtöhaastattelutietojen käsittely**

Lähtöhaastattelulomakkeen vastaukset tallentuvat Zeffiin ja ne säilyvät siellä niin kauan kuin valittu maksullinen lisenssi on voimassa. Yksi sisäänrakennetuista automaattisista analysointimalleista on vastausten trendianalyysi. Kyselytyökalu vertailee automaattisesti vastauksia keskenään ja tekee niistä yhteenvedon. Trendianalyysiin voi valita vastausten vaihteluväliksi eri ajanjaksoja päivistä vuosiin, ja verrata vastauksissa tapahtunutta muutosta. Lähtöhaastattelun kyselylomakkeessa tuolla vaihteluvälillä ei kuitenkaan ole suurta merkitystä, sillä aika ei ole tässä tärkeä muuttuja. Zeffi on paras vaihtoehto lähtöhaastattelulomakkeelle myös siksi, että järjestelmän puolesta luottamuksellisuus sekä tietoturva ovat huipputasoa ja Zeffi takaa tietojen käsittelyn vain ETA-alueella. (Zeffi s.a.)

Vastausten käsittely tapahtuu luottamuksella ja varmistaen henkilötietojen salassa pysymisen. Siksi kyselylomakkeessa ei kysytä mitään tunnistetietoja kuten sähköpostiosoitetta tms. HR asiantuntija analysoi ensin vastaukset ja tekee niiden perusteella esityksen omalle esihenkilölleen eli toimitusjohtajalle.

Yhdessä mietitään tarvittavat toimenpiteet riippuen lähtöhaastattelun tuloksista. Mikäli vastaukset ovat yleisiä työvihtyvyyteen yms. liittyviä korjausehdotuksia, käsitellään asiaa johtoryhmän kokouksessa. Siellä yhdessä pohtien mietitään toimintamallien muuttamista niin, että ne jatkossa vastaisivat saatuun palautteeseen.

Jos lähtöhaastattelun lopputuloksena on selkeää kritiikkiä esimerkiksi esihenkilön toiminnasta tai käytöksestä, asia etenee myös aluksi samaa reittiä eli HR vie asian käsittelyyn toimitusjohtajan kanssa. Riippuen tilanteen vakavuudesta, järjestetään esihenkilölle keskustelutilaisuus, jossa saatu palaute käydään läpi ja sovitaan jatkotoimenpiteistä.

Lähtöhaastatteluita tapahtuu kuitenkin melko harvakseltaan, joten datan kerääminen tällä tavoin on melko hidasta. Aluksi lähtöhaastatteluista saatua informaatiota käytetään yhdessä henkilöstökyselyiden ja pulssikyselyiden rinnalla vahvistamaan käsitystä työhyvinvoinnin todellisesta tilasta. Kun dataa on kertynyt riittävän paljon, jotta yksittäisten henkilöiden vastauksia ei voida enää varmuudella erottaa, voidaan tätäkin käyttää mittarina Tehden ohjelmistotalon henkilöstöstrategian sekä työyhteisön kehittämissuunnitelman laadinnassa.

#### **4.10 Lähtöhaastattelusta saatujen tietojen hyödyntäminen**

Lähtöhaastattelusta saatuja tietoja on tarkoitus hyödyntää henkilöstöjohdon ja esihenkilötyön toimintamallien kehittämisessä tärkeänä osana organisaation kasvua ja kehitystä. Haastattelusta saadaan suoraa palautetta esihenkilötyön laadusta, kehitymis- ja etenemismahdollisuuksista sekä palkkauksesta yrityksessä. Jokainen haastattelu analysoidaan ja käsitellään HR:n toimesta yksittäisenä tapauksena ja tehdään tarvittavat toimenpiteet esiin nousseiden havaintojen pohjalta. Johtoryhmälle ja muulle henkilöstölle näitä tietoja esitetään erillisissä palavereissa, joissa niitä käsitellään henkilöstöstrategian ja työyhteisön kehittämissuunnitelman taustatietoina. Strategia luo suuntaviivat päätöksenteolle ja toiminnalle ja niiden kehittäminen on jatkuva prosessi. Lähtöhaastattelusta saadaan tähän prosessiin tärkeää lisätietoa. Lähtöhaastattelusta saatujen vastausten perusteella tehtyjen toimintamallien suunnanmuutoksia pitää arvioida tarkoin. Niiden pitää olla linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa,

muutokset pitää ottaa käyttöön tehokkaasti ja oikeudenmukaisesti ja niiden pitää edistää avointa kommunikaatiota eri osastojen välillä.

Opinnäytetyön kirjoitusprosessin aikana ehdin tehdä kolme lähtöhaastattelua työni puolesta, joissa pääsin soveltamaan tätä luomaani prosessia. Ensimmäinen lähtöhaastattelu tehtiin 21.12.2022, kun aihe oli vasta pikkuhiljaa kehittynyt mielessäni. Myös ensimmäiseen haastatteluun tehtiin lomake varsin nopealla aikataululla. Haastattelun jälkeen sain korjausehdotuksia ja palautetta itse haastattelusta. Palaute oli kannustavaa ja positiivista ja korjausehdotusten jälkeen, jotka koskivat lähinnä kysymysten asettelua, oli helppoa jatkaa lomakkeen suunnittelua.

Toiseen haastatteluun menin jo paljon itsevarmempana, sillä kun asiaa oli käsitelty enemmän, oli helpompaa myös osallistua haastattelijan roolissa. Oman havaintoni mukaan juuri tuo haastattelijan roolissa olemisen hankaluus on suoraan suhteessa työkokemukseen tai ko. positiossa olemisen aikaan. Toinen haastattelu käytiin helmikuun 2023 lopussa. Opinnäytetyön tekemisen viimemetreillä 30.3.2023 tein vielä kolmannen lähtöhaastattelun lähtevän henkilön kanssa. Palautteena sain kehitysehdotuksia lomakkeeseen, kuten lisää ohjeistuksia kysymyksiin vastaamisesta. Haastattelu meni loistavasti ja palaute sekä lomakkeesta että itse prosessista oli positiivista.

## **5 YHTEENVETOA**

Alun hankaluuksien jälkeen opinnäytetyö eteni vauhdilla. Alkuhankaluuksiin kuului muun muassa oman opinnäytetyön aihion muokkaaminen sellaiseksi, että se tukee omaa ajatusmaailmaa ja arvoja henkilöstöjohtamisessa. Vaikka varsinainen kirjoitustyö ei edennyt niin, ajatustyö kävi koko ajan taustalla, ja pikkuhiljaa ajatus siitä, millaisena tämän prosessin haluan kuvata, varmistui.

Tein alustavan arvion aikataulusta ja huomasin pian, että se ei pidä lainkaan paikkaansa. Luovuin nopeasti aikataulun päivittämisestä ja annoin ajatuksen viedä työtä eteenpäin. Ongelma oli positiivinen, sillä työ valmistui aiottua nopeammin.

Omana kehittämiskohteena huomasin, että aliarvioin ajatustyön prosessoinnin viemän ajan. Aina pitäessäni taukoa kirjoittamisesta sain huomata työn kypsyyneen ja muokkaantuneen parempaan suuntaan. Tätä prosessointia olisi tarvittu vielä lisää.

Tiedonhaku tätä työtä varten oli suurin haaste. Selkeää kirjallisuutta aiheesta ei oikeastaan löytynyt ja teoreettisen viitekehyksen avulla lähdin rakentamaan opinnäytetyön runkoa. Teoreettisella viitekehyksellä viitataan tässä käsitteelliseen kehykseen, jolla kuvataan tähän aihealueeseen liittyviä peruseräitä, käsitteitä ja teorioita. Työsuhteen elinkaari ja työhyvinvointi tarjoavat tälle tutkimukselle teoreettisen perustan ja auttavat määrittämään tutkimuskysymystä. Lähtöhaastattelussa on käytävä läpi kaikki työsuhteen elinkaaren vaiheet, jos halutaan aidosti kehittyä ja ottaa opiksi mahdollisista virheistä. Alan kirjallisuudesta ja monista muista julkaisuista löytyi aina sieltä täältä viittauksia lähtöhaastattelun hyötyihin eri tilanteissa. Niistä keräiltiin tähän työhön osuimmat asiat.

Alkukankeuksien jälkeen kirjoittaminen lähti sujumaan yllättävän helposti. Tämä prosessi auttoi minua monella eri tavalla. Yksi tärkeimmistä oli omien ajatusten selkeyttäminen henkilöstöjohtamisen alalla. Tutustuin syvemmin työlaainsäädäntöön ja tavoitteellisen työhyvinvoinnin malleihin. Sain tämän opinnäytetyön myötä uusia toimintaideoita omaan työhöni henkilöstöasiantuntijana. Ymmärryksenäni henkilöstöjohtamisen tehtävänkentästä ja sen tuomista mahdollisuuksista sekä haasteista laajeni.

Itse kirjoittamistyötä tehdessäni huomasin, että 3–4 tunnin aktiivinen kirjoittaminen ja tiedonhaku päivässä oli aika lailla maksimisuoritus. Ajan pidentyessä keskittymiskyky herpaantui ja tekstin laatu alkoi heikentyä. Myös asioiden prosessointiin olisi pitänyt jättää enemmän aikaa.

## **6 POHDINTA**

Tämä lähtöhaastatteluprosessi on ensimmäinen laatuaan Tehden ohjelmistotalossa. Opinnäytetyön tarkoitus on luoda mahdollisimman valmis työkalu henkilöstöjohtoon ja esihenkilöiden käyttöön. Toiveena on prosessin jatkuva kehittäminen tarpeiden ilmaantuessa. Vain kehittyvä prosessi voi olla hyödyllinen.

Jo tämän työn tekemisen aikana itse lähtöhaastattelulomake on kehittynyt ja muuttanut muotoaan saadun palautteen perusteella. Tällä hetkellä en osaa nimetä suoranaista kehityskohdetta lomakkeessa, se selvinnee käytön myötä. Esimerkiksi kysymysten asettelu on varmasti yksi kehityskohteista, sillä vastausten perusteella on helppoa päätellä, onko kysymykset ymmärretty halutulla tavalla.

Tämän työn myötä nousi ajatus yksityiskohtaisemman lähtöprosessin dokumentoinnista. Perehdytys eli onboarding on yrityksessä hioutunut vuosien saatossa hyvinkin tarkaksi ja tiettyä kaavaa noudattavaksi. Tehdessäni erilaisia tutkimuksia huomasin, että työntekijän lähtöön liittyvää dokumentointia on hyvin vähän. Lähtöprosessille voisi laatia kaksiviikkoisen suunnitelman ja miettiä mitä kaikkea lähtevän työntekijän pitää muistaa siirtää työnsä jatkajalle. Esihenkilön muistilistassa on kattava ohjeistus liittyen erilaisten järjestelmien, luottokorttien yms. käytön lopettamiseen, muttei varsinaista ohjeistusta töiden siirtämisestä.

Opinnäytetyön aikana tunteet ovat vaihdelleet suuresta tyytyväisyydestä alimpaan epätoivoon. Tämä lienee normaali tunteiden skaala kaikille opinnäytetyön tekijöille. Vaikka aihe oli minulle mieluinen, osoittautui tämä melkoisen vaativaksi prosessiksi. Opinnäytetyön tekeminen sisälsi lukemattoman määrän suunnittelua ja suunnitelmien muutosta, tutkimista ja kirjoittamista. Käsitellen opinnäytetyössäni koko työsuhteen elinkaarta sekä työhyvinvointia, joten myös aiheen rajaaminen ja siinä pysyminen oli haasteellinen tehtävä. Punainen lanka katosi aika ajoin ja välillä piti pohtia oikein toden teolla, miten lähtöhaastattelu liittyy kyseiseen aiheeseen.

Omasta mielestäni suoriuduin tästä nopeasti ja erittäin hyvin. Sain mielestäni tiivistettyä asiaa kohtalaisen hyvin ja luotua koko lähtöhaastatteluprosessille toimintamallin. Valmiin tuotoksen lisäksi yhtä tärkeänä pidän omaa ammatillista kehittymistäni tämän työn aikana. Olen tämän opinnäytetyön tekemisen aikana laajentanut esimerkiksi ammatillista verkostoani LinkedInissä ja keskustellut aiheesta eri asiantuntijoiden kanssa. Keskustelut ovat antaneet minulle paljon uusia näkökulmia ja pohdittavaa, mikä taas on kehittänyt omaa ajatteluaani.

## LÄHTEET

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa. Työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Espoo: Teollisuuden palkansaajat TP ry. PDF-dokumentti. Raportti. Saatavissa: <https://www.tpry.fi/edistys-julkaisusarja/edistystiivistelmat/tyohyvinvointi-kannattaa.-tyoolot-tyotytyvaisyys-ja-tuottavuus.html> [viitattu:20.2.2023]

Exit-haastattelujen kysymyspatteristo. 2019. FinFami. Mielenterveysomaisten keskusliitto. PDF-dokumentti. 25.2.2019. Saatavissa: <https://finfamiliaatu.fi/wp-content/uploads/2018/09/Exithaastattelun-kysymyspatteristo-FinFami.pdf> [viitattu: 28.1.2023]

Gaily, A. 2022. Työn elämä, tulevaisuuden epätyypilliset työsuhteet. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521444708> [viitattu: 28.1.2023]

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu> [viitattu: 4.3.2023]

Hansel. 2016. Vuosikertomus. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://vuosikertomus2016.hansel.fi/wp-content/themes/sst-wp-bs/pdf/fi/Vuosikertomus\\_2016.pdf](https://vuosikertomus2016.hansel.fi/wp-content/themes/sst-wp-bs/pdf/fi/Vuosikertomus_2016.pdf) [viitattu: 24.2.2023]

Heinilä, M. 2023. Sales Finland & WOO EU, Co-Founder. Sähköpostikeskustelu 8. – 10.2.2023. Kyrö Distillery Company

Heinimäki, J. 2018. Arvon porukka. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä. E-kirja. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/arvon-porukka-2018#kohta:Arvon\(\(20\)porukka](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/arvon-porukka-2018#kohta:Arvon((20)porukka) [viitattu: 28.1.2023]

Honkanen, K. 2023. Yrittäjä / HR-ammattilainen. Sähköpostikeskustelu 13. – 21.2.2023. Parempi Ote Oy

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari Oy ja tekijä. E-kirja. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asian-tuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil((f6)st((f6)asian-tuntijan((20)k((e4)sikirja) [viitattu: 28.1.2023]

Kansallinen rekrytointitutkimus. 2022. Duunitori. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/tyonhakijatutkimus> [viitattu: 5.2.2023]

Kyläkallio, K. 2013. Yritysjuridiikka. Helsinki: Edita.

Lahtinen, A. & Suominen, S. 1989. Vaihtoalttius ja siihen vaikuttavat tekijät. *Hallinnon tutkimus* Vol 8 Nro 1, 53–68. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102813/60004> [viitattu: 4.2.2023]

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2044/759

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tu-  
kea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. PDF-dokumentti.  
Saatavissa: [https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/henkilostotunnuslu-  
vut.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/henkilostotunnuslu-<br/>vut.pdf) [viitattu: 20.2.2023]

Mankki, M. 2018. Viikon kysymys: Miten henkilöstön vaihtuvuutta mitataan?  
Elinkeinoelämän keskusliitto. Blogi. Päivitetty 24.10.2018. Saatavissa:  
[https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-miten-henkiloston-vaihtu-  
vuutta-mitataan/](https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-miten-henkiloston-vaihtu-<br/>vuutta-mitataan/) [viitattu: 20.2.2023]

Martela, F. 2018. Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Blogi. Päivitetty  
23.4.2018. Saatavissa: [https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-  
kolme-elementtia/](https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-<br/>kolme-elementtia/) [viitattu: 28.1.2023]

Melin, H. 2019. Rekrytointi on paikallinen sopimus. *Työelämän tutkimus* Vol  
17 Nro 3, 251–253. PDF-dokumentti. 7.11.2019. Saatavissa: [https://jour-  
nal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87132](https://jour-<br/>nal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87132) [viitattu: 28.1.2023]

Nordgren, J. 2023. HRD:n osastopäällikkö. Sähköpostikeskustelu 13. –  
17.2.2023. Lidl Suomi

Paananen, V. 2023. Sirpa Pietikäinen vaatii muutoksia työuupumuksen eh-  
käisyyn: ”Töissä ei pidä eikä itse asiassa edes saa olla superihminen”. *Helsin-  
gin Sanomat*. Verkkolehti 25.2.2023. Päivitetty 25.2.2023. Saatavissa:  
<https://www.hs.fi/politiikka/art-2000009407539.html> [viitattu: 28.2.2023]

Parnila, K. 2017. Työsuhde tutuksi – Esimiehen selviytymisopas. Helsingin  
Kamari Oy ja tekijä. E-kirja. Saatavissa: [Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudea-  
mus Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> viitattu: 19.2.2023\]](https://kauppakamaritieto-<br/>fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/tyosuhde_tu-<br/>tuksi#kohta:Ty((f6)suhde((20)tutuksi((20))((2013))((20)esimiehen((20)selviyty-<br/>misopas((20) [viitattu:4.2.2023]</a></p></div><div data-bbox=)

Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet  
työelämässä. *Työelämän tutkimus* Vol 18 Nro 3, 246–260. PDF-dokumentti.  
10.9.2020. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977>  
[viitattu: 19.2.2023]

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä,  
menesty. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: [Solaforce s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://solaforce.com/fi/> \[viitattu:  
23.2.2023\]](https://verkkokirja-<br/>hylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/JABBEXETEB#kohta:Hen-<br/>kil((f6)st((f6)analytiikka [viitattu: 4.2.2023]</a></p></div><div data-bbox=)

Tehden s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tehden.com/> [viitattu:  
24.2.2023]



Tietosuojalaki 5.12.2018/1055

Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

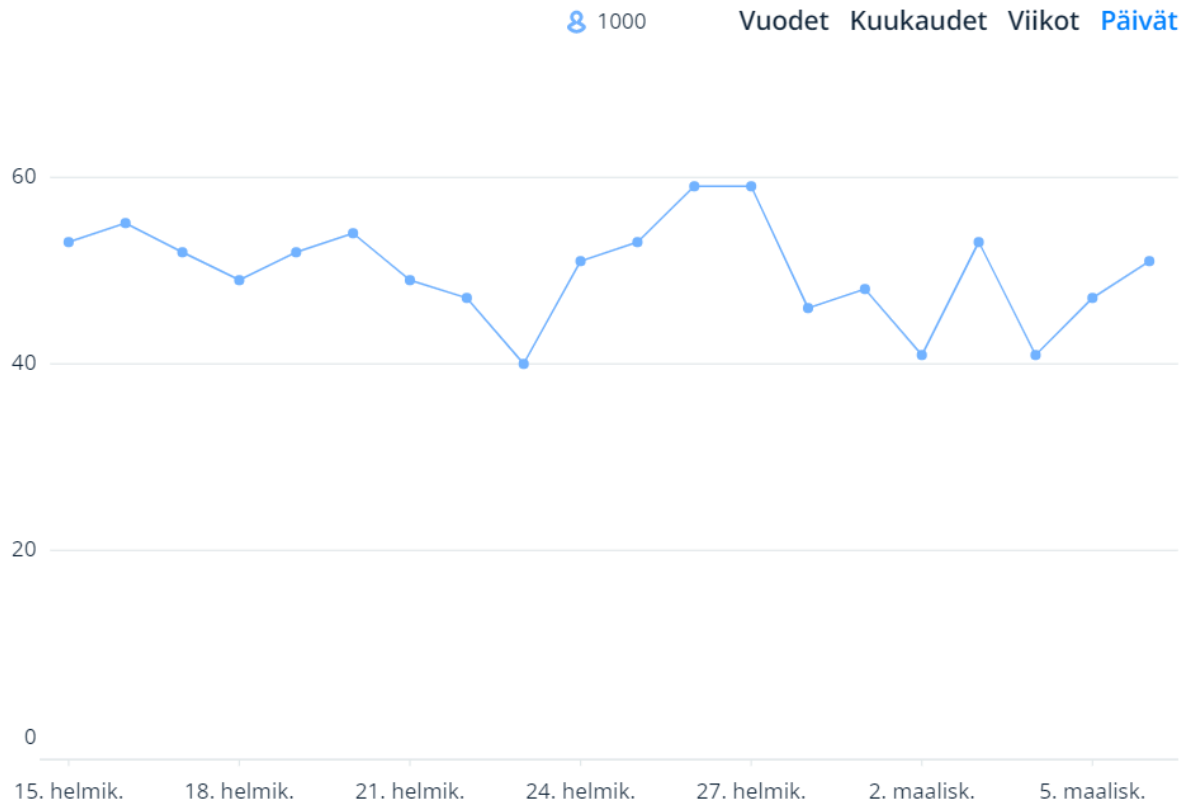
Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.el-library.com/reader/9789513781071> [viitattu: 22.2.2023]

Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333

Zeffi s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.zef.fi/fi/> [viitattu: 24.2.2023]



# Lähtöhaastattelukyselyn analyysia Zeffi kyselytyökalun mallivastausten avulla

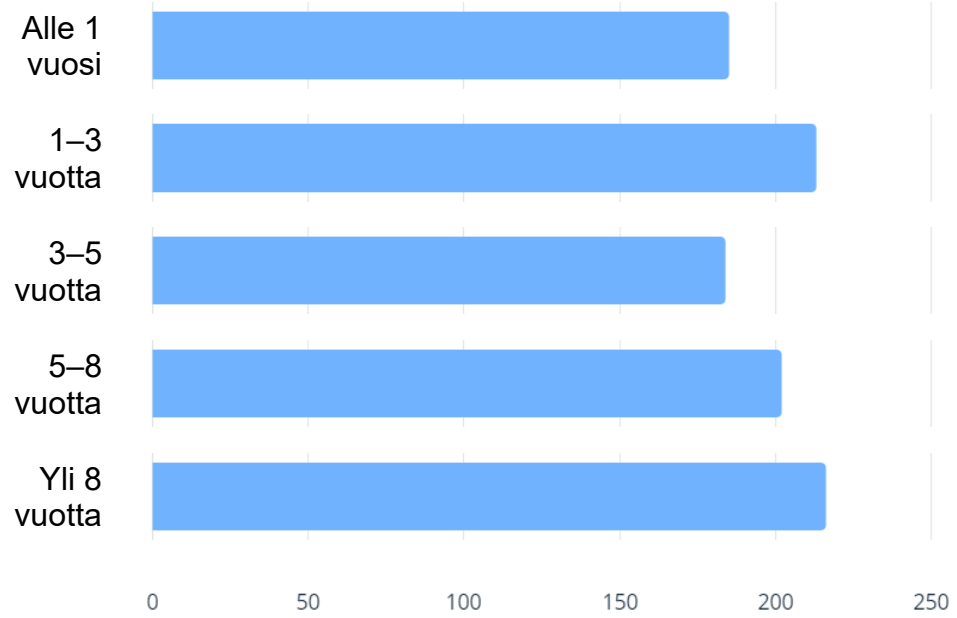
## AIKAJANA



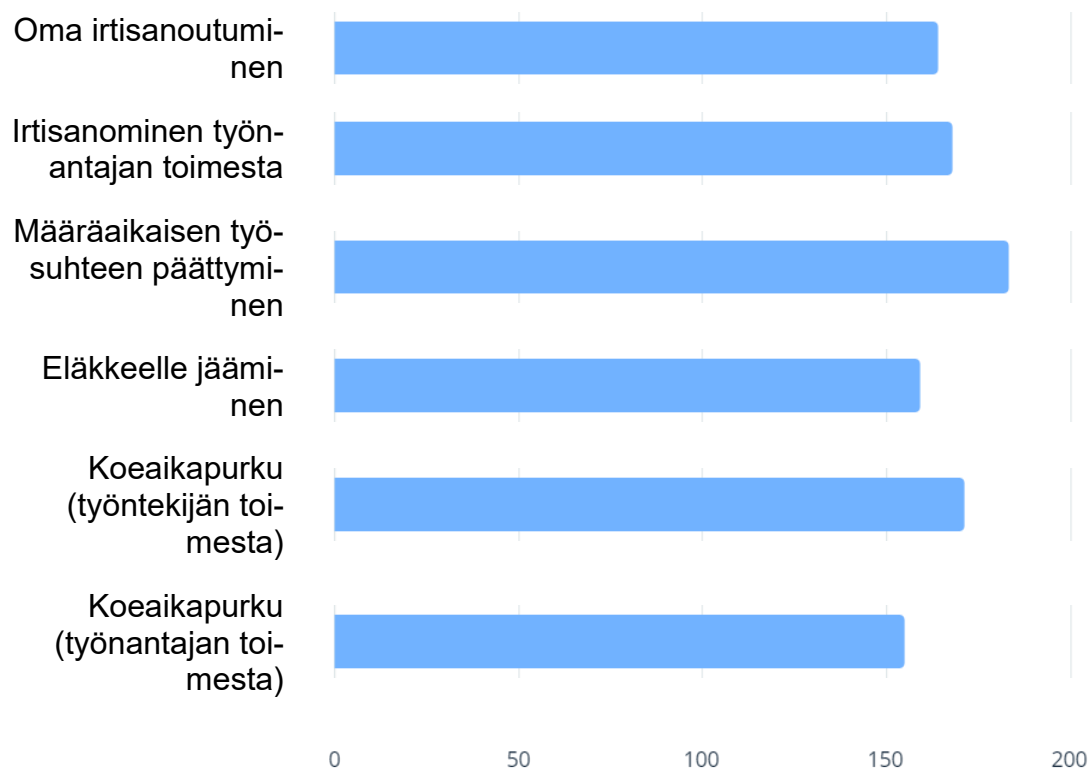
	Vastaukset
Tänään	51
Eilen	47
Viimeiset 7 päivää	327
Viimeiset 30 päivää	1000
Viimeiset 365 päivää	1000

**TYKKÄSITKÖ VASTATA TÄHÄN KYSELYYN?**

Tykkäsitkö vastata tähän kyselyyn?	Vastaukset	%
	0	NaN%
	0	NaN%

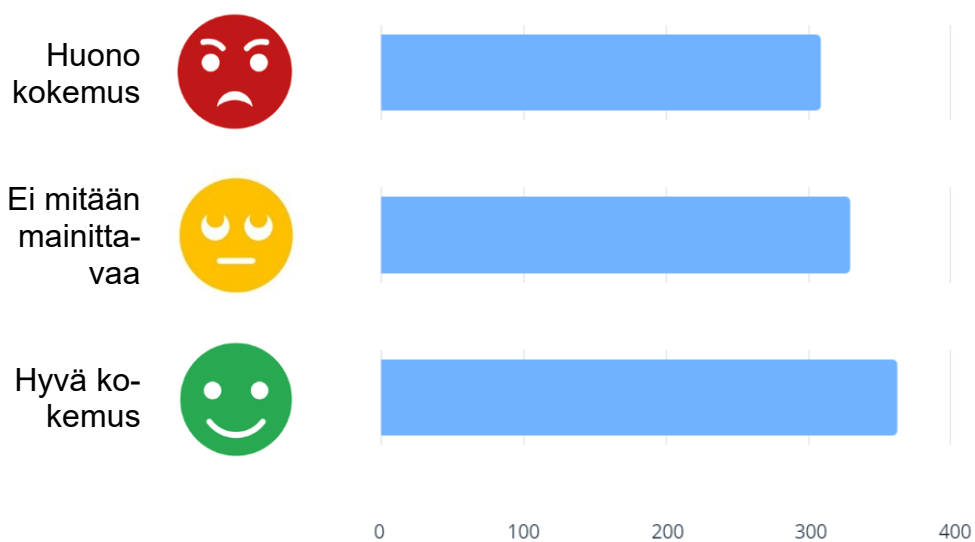
**TYÖSUHTEEN KESTO**

Työsuhteen kesto	Vastaukset	%
Alle 1 vuosi	185	18.5 %
1–3 vuotta	213	21.3 %
3–5 vuotta	184	18.4 %
5–8 vuotta	202	20.2 %
Yli 8 vuotta	216	21.6 %

**TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMISEEN JOHTANUT SYY:**

**REKRYTOINTI**

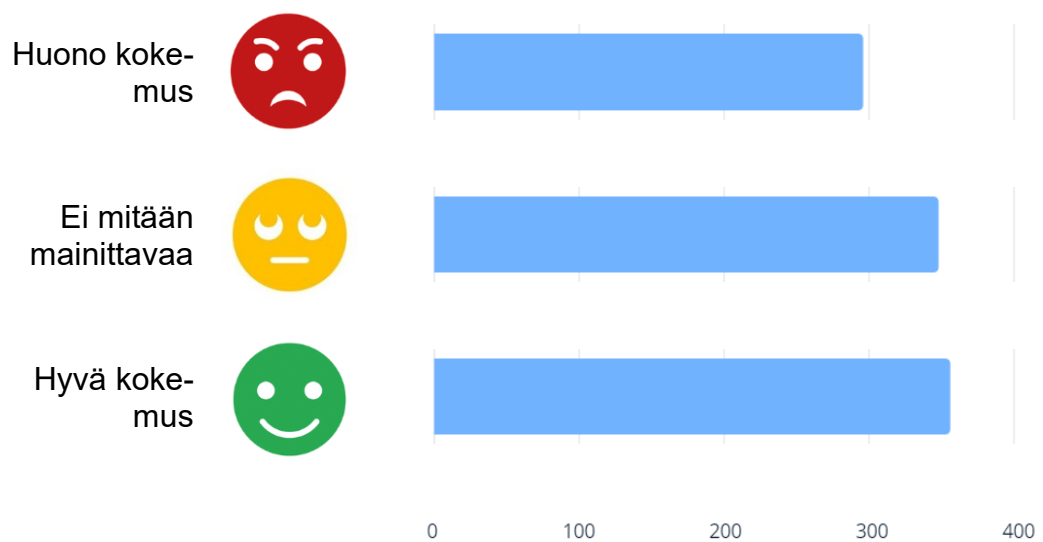
- **TYÖPAIKKAILMOITUKSEN SELKEYS?**
- **VIESTINTÄ REKRYTOINTIPROSESSIN AIKANA?**
- **REKRYTOINTIPROSESSIN JOUSTAVUUS ESIM. AIKATAULUISSA?**
- **ILMAPIIRI HAASTATTELUSSA?**





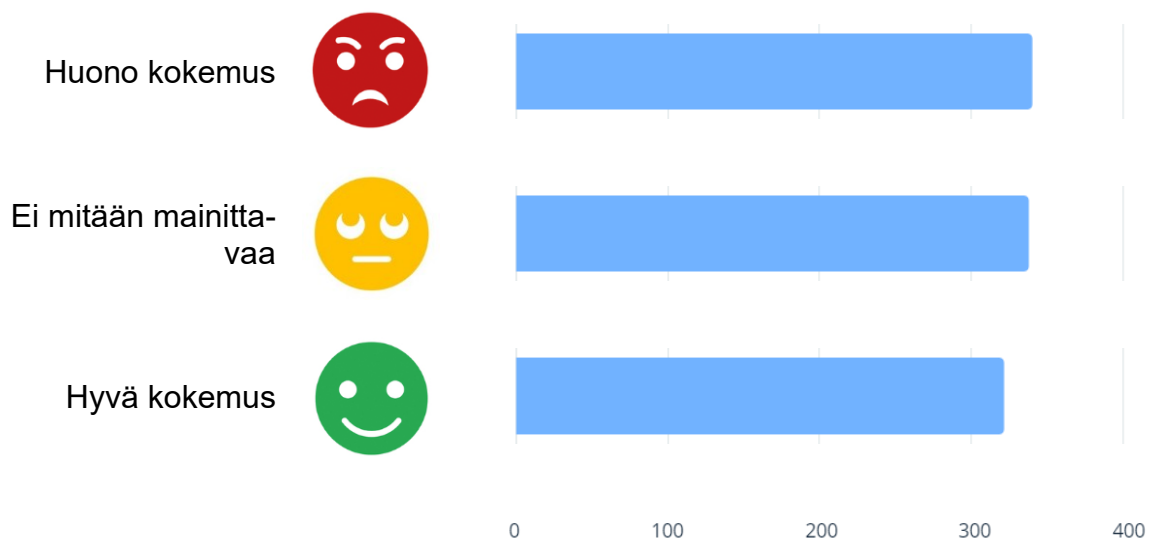
**PEREHDYTYS**

- **PEREHDYTYKSEN SUUNNITELMALLISUUS?**
- **PEREHDYTYKSEN LAAJUUS JA KESTO?**
- **JOUSTAVUUS JA MAHDOLLISUUS MUOKKAAMISEEN?**
- **SOSIAALINEN PEREHDYTYS?**



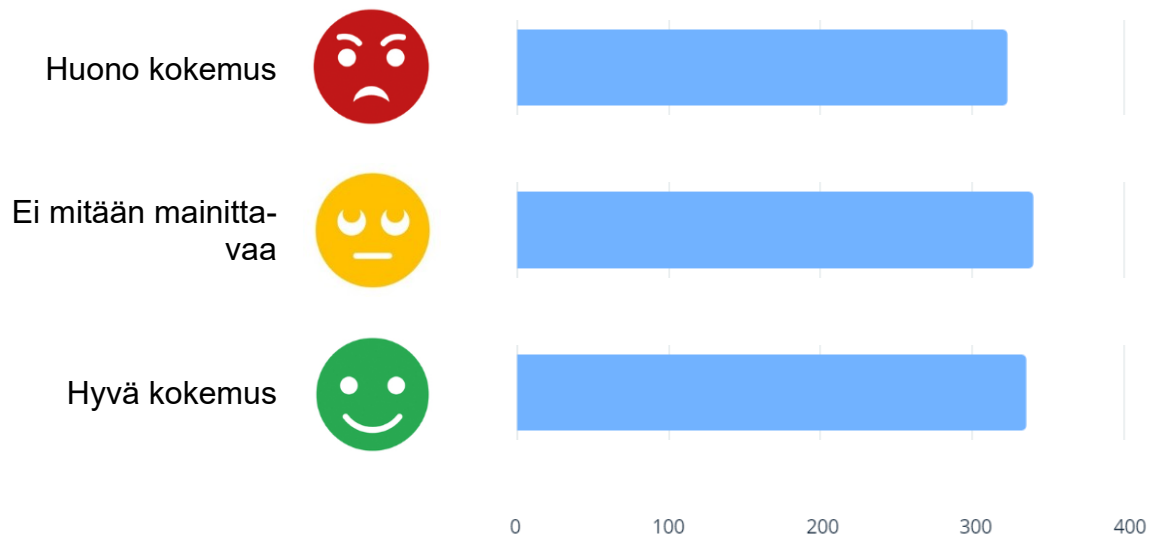
## TYÖNTEKO TYÖSUHTEEN ALUSSA

- TYÖYHTEISÖÖN SOLAHTAMINEN?
- TYÖYHTEISÖN JA ESIHENKILÖIDEN TUKI?
- VAATIMUSTASO TYÖTEHTÄVISTÄ SUORIUTUMISEEN?
- KÄYTÄNNÖN ASIOIDEN (PALKKA, SAIRASTUMINEN JNE.) JA TOIMINTATAPOJEN SELKEYS?



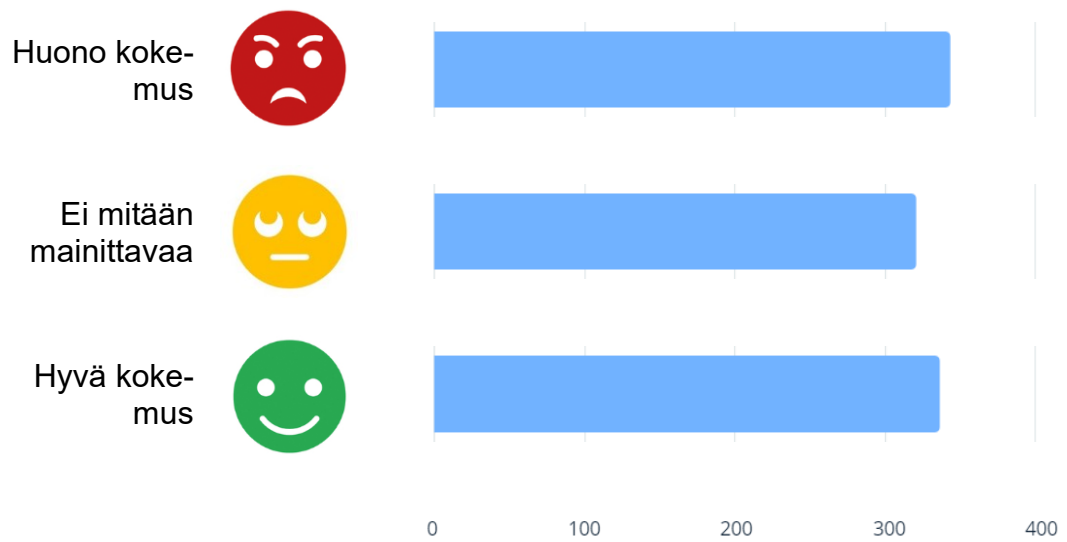
## TYÖNTEKO TYÖSUHTEEN LOPUSSA

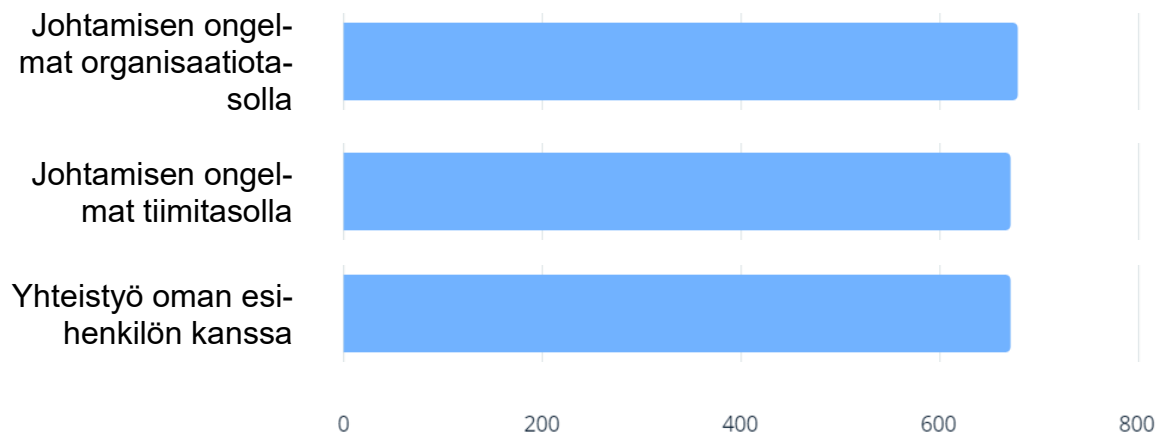
- TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI
- JOHTAMINEN?
- PALKKAUS?
- ETENEMISMAHDOLLISUUDET?



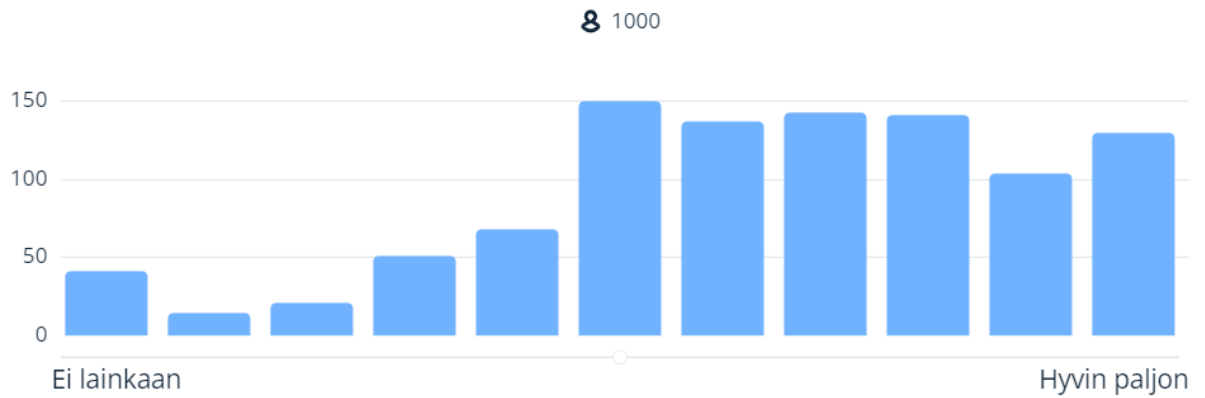
## TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMINEN

- MITEN ILMOITUKSEEN IRTISANOUTUMISESTA SUHTAUDUTTIIN?
- MITEN IRTISANOMISESTA ILMOITETTIIN?
- ESIHENKILÖN TUKI TILANTEESSA?
- ILMAPIIRI TÄSSÄ TILANTEESSA?



**JOHTAMINEN**

## JOHTAMISEEN LIITTYVILLÄ ONGELMILLA OLI PAINOARVOA LÄHTÖPÄÄTÖKSESSÄNI



Johtamiseen liittyvillä ongelmilla oli painoarvoa lähtöpäätöksessäni	Vastaukset	%
0-9	41	4.1 %
10-18	14	1.4 %
19-27	21	2.1 %
28-36	51	5.1 %
37-45	68	6.8 %
46-55	150	15.0 %
56-64	137	13.7 %
65-73	143	14.3 %
74-82	141	14.1 %
83-91	104	10.4 %
92-100	130	13.0 %

**MONIVALINTAKYSYMYKSIÄ LIITTYEN LÄHDÖN SYIHIN OLI JOHTAMISEN LISÄKSI**

- **ESIHENKILÖTYÖSTÄ**
- **TYÖYHTEISÖSTÄ**
- **KEHITTYMISESTÄ**
- **PALKKAUKSESTA JA PALKITSEMISESTA**

Seuraavat kysymykset olivat nelikentän muodossa, jolloin vastaaja arvioi väit-  
tämän paikkansa pitävyyttä sekä sen merkitystä itselleen. Näitä kysymyksiä  
olivat:

- Työpaikka ja tehtäväkuva vastasivat niitä odotuksia, joita minulla oli hakeutuessani tähän tehtävään?
- Tehtäväkuva ja vastuualue olivat minulle selkeitä? Tiesin mitä minulta odotettiin.
- Työssäni oli riittävästi vastuuta ja haasteellisuutta?
- Sain mahdollisuuden toteuttaa työtäni, tehdä itsenäisiä päätöksiä ja kehittyä työssäni?
- Tehden on oppimista tukeva työpaikka?
- Sain tunnustusta omassa työtehtävässäni?
- Sain apua / tukea kollegoiltani?
- Sain riittävästi palautetta työskentelystäni?
- Työyhteisö Tehdenillä. Koin kuuluvani joukkoon yhtenä tasavertaisena jäsenenä?
- Mielestäni tehden on tasa-arvoinen työpaikka?
- Tehdenillä toimitaan mielestäni yhdenvertaisesti ja toisiaan kunnioitta-  
vasti kaikkien kohdalla?
- Pystyin kertomaan omia mielipiteinäni rohkeasti ilman pelkoa nolatuksi  
tulemisesta tai arvostelusta?
- Työhyvinvoinnin tila Tehdenillä on mielestäni hyvällä tasolla?
- Työhyvinvoinnin edistämiseen kiinnitetään riittävästi huomiota?
- Olen kokenut huolta työasioista ja ne ovat "tulleet kotiin".
- Olen voinut jakaa huoleni jonkun kanssa työpaikalla.
- Olen kokenut, että esiin nostamiini huoliin on reagoitu.





**JOS TEHDENILLÄ OLISI TULEVAISUUDESSA OSAAMISTASI JA KIINNOSTUKSEN KOHTEITASI VASTAAVA TYÖTEHTÄVÄ AVOINNA, NIIN HAKISITKO KYSEISTÄ PAIKKAA?**



Jos Tehdenillä olisi tulevaisuudessa osaamistasi ja kiinnostuksen kohteitasi vastaava työtehtävä avoinna, niin hakisitko kyseistä paikkaa?	Vastaukset	%
0-9	48	4.8 %
10-18	10	1.0 %
19-27	32	3.2 %
28-36	51	5.1 %
37-45	70	7.0 %
46-55	145	14.5 %
56-64	128	12.8 %
65-73	150	15.0 %
74-82	119	11.9 %
83-91	90	9.0 %
92-100	157	15.7 %

## KUINKA TODENNÄKÖISESTI SUOSITTELISIT TEHDENIÄ TYÖPAIKKANA?



Kuinka todennäköisesti suosittelisit Tehdeniä työpaikkana?	Vastaukset
0 (Arvostelija)	38 (3.8 %)
1 (Arvostelija)	1 (0.1 %)
2 (Arvostelija)	4 (0.4 %)
3 (Arvostelija)	13 (1.3 %)
4 (Arvostelija)	19 (1.9 %)
5 (Arvostelija)	51 (5.1 %)
6 (Arvostelija)	90 (9 %)
7 (Passiivinen)	105 (10.5 %)
8 (Passiivinen)	152 (15.2 %)
9 (Suosittelija)	239 (23.9 %)
10 (Suosittelija)	288 (28.8 %)