



Projektipäällikön perehdytysopas

Pinja Digital Oy:n projektipäälliköiden perehdytysprosessin kehittäminen

Maria Hellström

OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2020

Liiketalous
Projektijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Projektijohtaminen

HELLSTRÖM, MARIA
Projektipäällikön perehdytysopas
Pinja Digital Oy:n projektipäälliköiden perehdytysprosessin kehittäminen

Opinnäytetyö 34 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Marraskuu 2020

Opinnäytetyön lähtökohtana oli toimeksiantajayritys Pinja Digitalin halu parantaa projektipäälliköiden perehdytysprosessia. Perehdytysprosessia parantamaan toivottiin yhtenäistä kirjallista ohjetta, joka myös yhdistäisi jo olemassa olevat perehdytysmateriaalit ja muut toimintaohjeet samaan paikkaan. Tärkeää oli, että perehdytysmateriaaleista kävisi ilmi tärkeimmät perehtymistä vaativat aihealueet sekä luoda yhteiset toimintaohjeet toimeksiantajayrityksen kyseisen liiketoimintalueen projektipäälliköille. Toimeksiantajayritykselle ehdotettiin toteutettavaksi projektipäällikön perehdytysopasta, joka vastaisi haluun perehdytysprosessin kehittamisestä.

Opinnäytetyöprosessin alussa hankittiin tietoa projektityöstä, projektinhallinnasta ja siihen liittyvistä menetelmistä sekä projektitoimistosta, jonka tehtävin kuuluu asettaa suuntaviivoja työlle sekä varmistaa, että projekteissa toimitaan linjassa yrityksen strategian kanssa. Projektityöhön perehtymisen lisäksi tietoa hankittiin perehdytyksestä, työntekijän perehdytyksestä asiantuntijaorganisaatiossa, projektipäällikön perehdytyksestä, perehdyttämisen hyödyistä sekä perehdytyksen kehittämisestä. Lisäksi haastateltiin yrityksen uusia projektipäälliköitä nykyiseen perehdytysprosessiin sekä perehdytyksen kehittämiseen liittyen. Hankittua tietoa ja omia kokemuksia perehdytysprosessista käytettiin hyödyksi projektipäällikön perehdytysopasta luodessa.

Projektipäällikön perehdytysoppaan toteutusvaiheessa kerättiin jo olemassa olevat perehdytysmateriaalit ja ohjeet, ja liitettiin ne oppaaseen sekä luotiin uusia perehdytysohjeita perehdytysoppaan täydentämiseksi. Projektipäällikön perehdytysopasta kehitettiin opinnäytetyöprosessin aikana huomioiden projektitoimiston edustajan sekä uuden projektipäällikön mielipiteet ja palaute. Toimeksiantajan pyynnöstä projektipäällikön perehdytysopas on salattu.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Project Management

HELLSTRÖM, MARIA:
Orientation Guidebook for Project Managers
Development of Orientation Processes at Pinja Digital Ltd

Bachelor's thesis 34 pages, appendices 1 page
November 2020

The starting point for this thesis was the desire of the principal company Pinja Digital to enhance the orientation process for project managers. Their desire was to have solid instructions that would connect already existing orientation materials and other instructions to the same place. It was important for them that the orientation materials would transpire the most important topics that need orientation and to create mutual guidelines for the project managers in this business area of the company. The principal company was introduced with the idea of the Orientation Guidebook for Project Managers which would meet the desire to enhance the orientation process.

At the beginning of the thesis process information was searched on project work, project management, the procedures connected to it and a project office which was responsible for setting guidelines for project managers and to assure that the projects executed the organisation strategy. Information was also searched about orientation, employee orientation in knowledge organisation, orientation of project managers, benefits of orientation and development of orientation. Collected information and thesis writer's own experience about the orientation process was utilized when creating the Orientation Guidebook for Project Managers.

The Already existing orientation materials and guidelines were collected in the implementation stage of the Orientation Guidebook for Project Managers. They were added to the guidebook and new orientation instructions were created to fulfill the guidebook. The guidebook was developed during the thesis process by paying attention to the opinions and feedback from the new project management and the representatives of the project management office. At the request of the principal the Guidebook for Project Managers is confidential.

Key words: project management, orientation

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty Pinja Digital Oy:n toimeksiantona. Opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajayrityksen halusta kehittää projektipäälliköiden perehdytysprosessia. Työn tarkoituksena on luoda projektipäällikön perehdytysopas, joka yhdistää jo olemassa olevat projektipäälliköiden toimintaohjeet sekä perehdytymistä vaativat aiheet samaan paikkaan. Tarkoituksena on saada tärkeimmät ohjeet kirjalliseen muotoon, mikä auttaa myös hiljaisen tiedon siirtymisessä uusille projektipäälliköille.

Opinnäytetyön tavoitteena on vähentää perehdyttävän henkilön työtaakkaa tarjoamalla valmiit ohjeet perehdyttäviin asioihin sekä vähentää kädestä pitäen tehtävän perehdyttämisen määrää. Työn tuloksena syntyvä projektipäällikön perehdytysopas mahdollistaa myös perehdyttyihin ohjeisiin palaamisen, kun ohjeet ovat saatavilla kirjallisessa muodossa. Tavoitteena on myös saada täysi hyöty projektitoimiston ja muiden tahojen jo valmiiksi tuotetuista ohjeista keräämällä ohjeet tai niiden linkit löydettäväksi samasta paikasta.

Projektipäällikön perehdytysoppaan ansiosta perehdyttäjän työtaakka vähenee ja perehdytysprosessi yhtenäistyy, kun samat perehdytysohjeet ja -materiaalit ovat saatavilla kaikille uusille projektipäälliköille. Oppaan ansiosta toimintatapoja saadaan yhtenäistettyä, kun luodaan valmiita yhteisiä ohjeistuksia, joiden mukaan yrityksessä suositellaan tehtävässä toimittavan. Onnistunut perehdytysprosessi auttaa uutta työntekijää siirtymään tuottavan työn tekemiseen nopeammin ja lisää uuden työntekijän sitoutumista yritykseen.

2 TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN ESITTELY

Toimeksiantajayritys Pinja Digital on osa Pinja Groupia, joka tuottaa valikoituja teollisuuden ohjelmistotuotteita ja teollisia järjestelmäratkaisuja sekä toimii digitaalisen liiketoiminnan kehittäjänä. Pinjan missio on toimia teollisuuden ja digitalisaation uudistamisen kumppanina asiakkailleensa. Tarkoituksena on tarjota palveluita valmistavan teollisuuden, prosessiteollisuuden sekä energia- ja kiertotaloussektorin asiakasyritysten tuotannon koko elinkaarelle. (Pinja 2020.)

Pinja on kasvuyritys, joka on syntynyt useiden yritysten yhdistyessä Protaconin yritysostojen kautta. Näitä yrityksiä ovat: Netwell, Powen, ARROW, SWD, Descal, Vision Systems sekä uusimpana Piimega (Piimega 2020). Pinjan brändiuudistus tehtiin 2020 keväällä, jolloin Protaconista tuli Pinja. Pinja työllistää noin 550 työntekijää ja liikevaihdon ennustetaan vuodelle 2020 olevan noin 50 miljoonaa euroa. Pinja toimii kotimaassa, ja kansainvälisiä asiakkaita on noin kolmessa kymmenessä eri maassa. (Pinja 2020.)

Pinjan liiketoiminta jakautuu kolmeen osa-alueeseen: teolliseen digitalisaatioon, teolliseen uudistamiseen sekä digitaaliseen liiketoimintaan (Pinja 2020). Opin- näytetyö on toteutettu jälkimmäiselle osa-alueelle, digitaaliseen liiketoimintaan eli Pinja Digitaliin. Pinja Digital tuottaa muun muassa ohjelmistokehityksen palveluita. Pinja Digitalilla on tällä hetkellä noin kaksikymmentä projektipäällikköä. Pinjalla työt toteutetaan ketteriä projektinhallinnan menetelmiä hyödyntäen.

3 PROJEKTITYÖ

3.1 Projektin määritelmä

Projektista on tehty useita määritelmiä, mutta yksi tunnetuimmista on seuraavanlainen: "PROJEKTI on sarja ainutlaatuisia, monimutkaisia ja toisiinsa kytkeytyviä toimintoja, joilla on yksi tavoite tai päämäärä ja jotka pitää toteuttaa määrättyssä ajassa, määrättyllä budjetilla ja määrättyjen spesifikaatioiden mukaan." (Project Management Body Of Knowledge 1996) Projektinhallinnan Instituutti on kuvannut projektia väliaikaisena yrityksenä alkaa tuottamaan ainutlaatuinen tuote, palvelu tai ratkaisu (Projektinhallinnan Instituutti 2013).

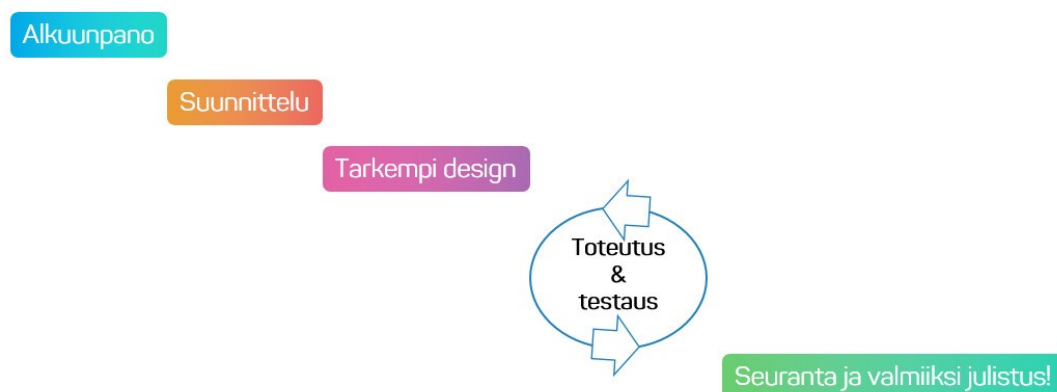
Projektia voidaan kuvailla myös seuraavanlaisesti; Projekti koostuu eri toiminnoista, joilla on usein määrätty järjestys. Projektilla on alku ja loppu. Projekti on ainutlaatuinen. Projekti vaatii erityisosaamista, luovuutta ja harkintaa. Projekti sisältää riskejä ja epävarmuutta, joihin tulee varautua ja joita tulee hallita. Projekteissa päätökset tehdään aiemman kokemuksen pohjalta, mutta jokainen projekti on kuitenkin ainutlaatuinen. Tärkeintä projektissa ei välttämättä ole saavuttaa alun perin suunniteltua toteutusta alun perin sovitussa budjetissa, vaan tyydyttää asiakkaan tarve saavuttamalla parhaiten tarpeeseen sopiva lopputulos. (Projektin määritelmä 2006.)

Projektinhallinta nykyisessä muodossaan alkoi vakiintua vasta vain muutama vuosikymmen aikaisemmin. Yrityksen huomasivat 1960-luvulla tarpeen jakaa työt projekteiksi. Yritykset kehittyivät projektikeskeisemmiksi, kun huomattiin, että eri osastojen ja alojen ammattilaisten on helpompaa viestiä ja tehdä yhteistyötä, kun työt jaetaan projekteihin. (Microsoft Support. 2019.)

3.2 Perinteinen projektinhallinta ja ketterä kehitys

Perinteinen projektinhallinta on lineaarista. Perinteisessä projektinhallinnassa projektissa edetään järjestyksessä suunnitelman mukaan. Perinteistä projektin-

hallinnan menetelmää kutsutaan vesiputousmalliksi. Nimi tulee siitä, että projekti etenee tietyssä järjestyksessä suunnitelman mukaan, palaamatta taaksepäin. Perinteisen projektin vaiheita ovat alkuunpano, suunnittelu, tarkempi design, toteutus ja testaus sekä seuranta ja valmiiksi julistus. Erilaisia variaatioita vesiputousmallista on kuitenkin paljon. (Pulkkänen 2019).



Kuva 1. Vesiputousmalli (Pulkkänen 2019)

Vesiputousmallin vahvuuksia on helppo ymmärrettävyys ja tarkka suunnittelu jo ennen toteutusvaihetta. Hyvin toteutettuna myöhästymiset vähenevät, kun suunnittelu on toteutettu hyvin ja kullekin vaiheelle on varattu riittävästi aikaa. Heikkouksia vesiputousmallissa voi olla määrittelyn vaikeus jo ennen toteutuksen aloittamista ja jäykkyys muutosten ilmaantuessa. Näiden heikkouksien huomaa-minen on tuonut esille tarpeen ketterälle kehitykselle. (Pulkkänen 2019.)

Ketterä kehitys eli agile tarkoittaa iteratiivista projektinhallintamenetelmää. Menetelmässä työt jaetaan pienempiin osiin, joita toistetaan ja toteutetaan määrättyjen vaiheiden kautta. Näitä jaksoja voidaan kutsua sprinteiksi. Sprintti kestää kahdesta neljään viikkoa, ja sen aikana tarkoitus saada sprintin suunnittelupalaverissa sovitut ominaisuudet valmiiksi asiakkaan tarkastelua varten. Kun sprintti ja sen tuotokset valmistuvat, päätetään, mitä seuraavan sprintin aikana halutaan valmistuvan. Tämä tuo kehitykseen joustavuutta, sillä sprintin vaihdon yhteydessä voidaan helposti pudottaa tehtävälialta yhteisymmärryksessä tarpeettomat työt pois tai ottaa työn alle ominaisuuksia, jotka koetaan siinä vaiheessa tär-

keiksi toteuttaa ensin. Joustavuus on ketterän kehityksen tärkein vahvuus. Ketterän kehityksen toimintamalleja ovat muun muassa Scrum ja Kanban. (Pulkkanen 2019.)

Ketterän kehityksen julistuksessa kuvataan ketterälle kehitykselle tyypillisiä ajatusmalleja ja arvostuksen kohteita, joita ovat yksilön ja kanssakäymisen arvostus menetelmien ja työkalujen yli, toimivan ohjelmiston arvostus kattavan dokumentaation yli, asiakasyhteistyön arvostus sopimusneuvotteluiden yli, muutokseen vastaamisen arvostus suunnitelmassa pitäytymisen yli. Jälkeen mainittuja arvostetaan, mutta ensiksi mainittuja arvostetaan enemmän. (Koski 2015.)

3.2.1 Scrum

Scrum on yksi yleisimmistä ketterän kehityksen malleista. Scrumin mukaan tärkeää on, että tiimin jäsenet ratkaisevat ongelmia mahdollisimman korkealla lisäarvolla luovasti ja tuottavasti. Scrum on vaikea hallita hyvin, mutta helppo ymmärtää. Se ei kuvaa tuotekehitysprosessia tai -tekniikkaa, vaan se on viitekehitys, jonka sisällä voi käyttää monia eri menetelmiä ja prosesseja. Scrumissa ajatellaan, että kokemuksen kautta saadaan lisää tietoa ja kyky tehdä päätöksiä kasvaa. (Koski 2015.)

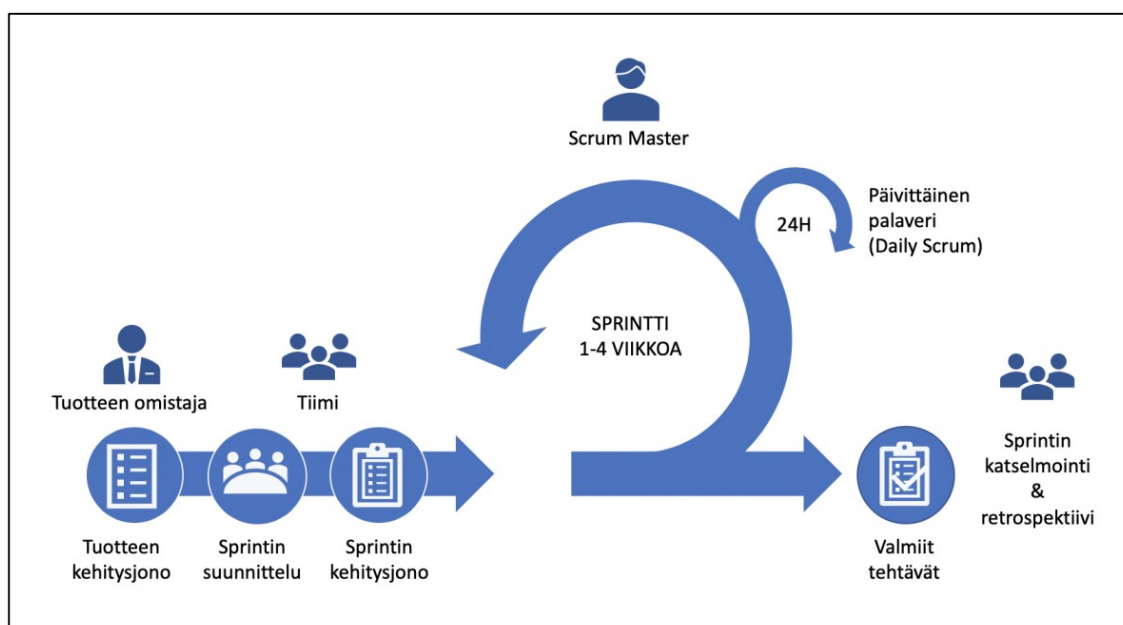
Scrumissa tarkoituksena on määritellä ja sopia tiimin kesken merkittävimmät tekijät. Tärkeää on, että nämä merkittävät tekijät ovat helposti tarkasteltavissa ja tunnistettavissa lopputuloksesta vastaaville. Työn etenemistä tarkastellaan sopivin, yhdessä sovituin määräajoin. (Koski 2015.)

Scrumissa projektitiimille on jaettu roolit. Näitä ovat tuoteomistaja, kehittäjät ja Scrum Master. Tuoteomistajan vastuulla on arvon ja kehitystiimin työn maksimointi ja tuotekehitys. Kehittäjien vastuulla on muuttaa tuotteen kehitysmono valmiiksi tuotteeksi, toimia oma-aloitteisesti ja toimia yhdessä sujuvasti tiiminä. Scrum Master vastaa siitä, että jokaisella tiimin jäsenellä on ymmärrys viitekehityksestä ja että kaikki noudattavat sitä. Hän on myös vastuussa tiimin johtamisesta, hoitaa viestinnän tiimistä ulospäin, auttaa kehittämään mahdollisimman

suuren hyödyn tiimille tuovia toimintatapoja. Scrum Master toimii tuoteomistajan, kehitystiimin ja organisaation apuna. (Koski 2015.)

Tyypillistä Scrumille on, että kaikki tiimin jäsenet ovat tietoisia valmiin määritelmästä. Tiimin tehtävänä on jokaisen sprintin päätteeksi toimittaa valmiin määritelmän täyttävä tuotteen julkaisukelpoinen osa esiteltäväksi tuoteomistajalle ja asiakkaalle. (Koski 2015.)

Scrumiin kuuluu neljä muodollista osaa työn etenemisen tarkasteluun, näitä ovat sprintin suunnittelupalaveri, päiväpalaveri, sprinttikatselmointi sekä sprintin retrospektiivi. Näitä hyödynnetään ja sovelletaan parhaiten sopivaksi projektitiimin käyttöön. (Koski 2015.)



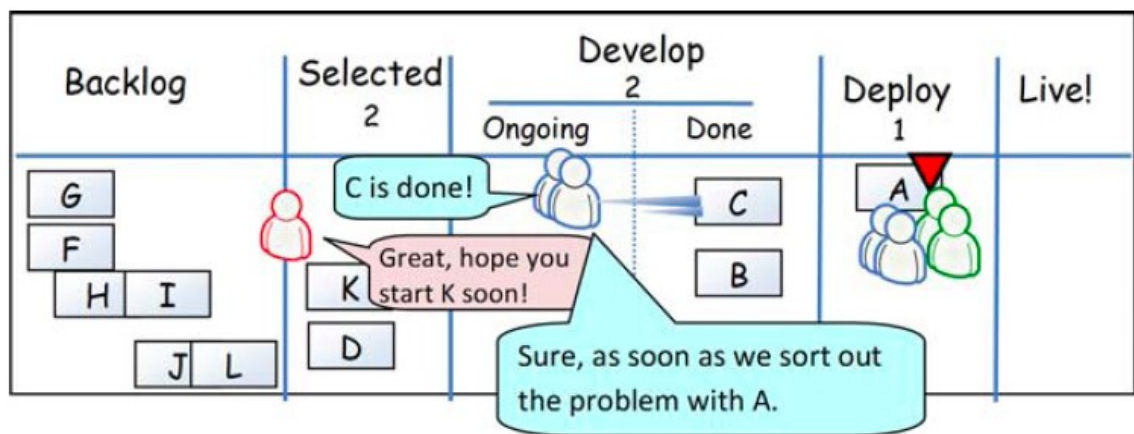
Kuva 2. Scrum-prosessi (Walden 2020)

3.2.2 Kanban ja Scrumban

Kanban tulee japanin kielestä ja tarkoittaa näkyvää taulua. Kanbanissa on kolme perussääntöä: työnkulun näkyvöittäminen, WIP:n määrittäminen taulun jokaiselle sarakkeelle ja tehtävien läpimenoaikojen ylös kirjaaminen. Työnkulun näkyväksi tekemisellä tarkoitetaan työn pilkkomista sopivan kokoiisiin tehtäviin, kunkin teh-

tävän kirjaamista paperilapulle, joka kiinnitetään Kanban-tauluun ja kuvausta taulun sarakkeilla, missä työvaiheessa kukin tehtävä on. WIP:llä (Work In Progress) tarkoitetaan suurinta määrää tehtäviä, jotka mahtuvat kyseiseen sarakkeeseen kerralla, että sarakkeessa oleva työ saadaan tehtyä ilman, että se hidastaa muita työvaiheita. Tehtävien läpimenoaikojen kirjauksella tarkoitetaan aikaa, joka keskimäärin menee yhden tehtävän toimitukseen alkaen tehtävän tilaushetkestä. Kanban eroaa Scrumista siten, ettei se sisällä sprinttejä, vaan palaveriteitä pidetään vain tarvittaessa ja ohjelmistosta julkaistaan heti, kun MVP (Minimum Viable Product) on valmis. Yhden tehtävän valmistuttua siirrytään seuraavaan. (Lekman 2009.)

Kanbanin ja Scrumin yhdistelmää kutsutaan Scrumbaniksi. Scrumban yhdistää Scrumista sopivaksi koetut elementit, kuten roolit, kokouskäytännöt tai kehitysjohtajat Kanbaniin ja toisinpäin. Kehitysmallia käytetään Scrumin tavoin, mutta se ei sisällä sprinttejä vaan projektin vaiheita edistetään kuten Kanbanissa. (Lekman 2009.)



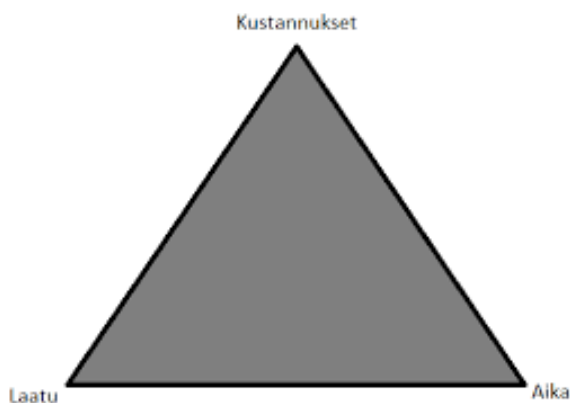
Kuva 3. Scrumban-kehitysmalli (Kniberg & Skarin 2009)

3.3 Projektinhallinta

Projektinhallinta tarkoittaa Projektinhallinnan Instituutin (PMI) virallisen määritelmän mukaan menetelmää tietoa, taitoja, työkaluja ja tekniikoita, joilla priorisoidaan toimintaa kohtaamaan projektin vaatimukset. Projektinhallintaan liittyvät prosessit voidaan jakaa seuraaviin kategorioihin: asettaminen, toteuttaminen, valvonta ja kontrollointi sekä lopettaminen. (PMBOK Guide Fifth Edition 2013.)

Projektinhallinta on vaativaa työtä. Projektipäällikön tehtävänä on hallita kaksi kokonaisuutta: asiat ja ihmiset. Näihin kokonaisuuksiin liittyvät aikataulunhallinta, projektiviestintä, vastuunjako, tiimin motivointi, seuranta sekä riskien hallinta. (Tieturi 2020.)

Harold Kerzner (2017) projektinhallinnan kolmiomallin mukaan projekti koostuu aina kolmesta elementistä: kustannukset, aika ja laatu. Kun yhtä elementtiä muutetaan, vaikuttaa se aina vähintään yhteen muuhun kolmion osa-alueeseen. Projektinhallinnalla pyritään pitämään kolmion elementit tasapainossa. Jokainen elementti määritellään kussakin projektissa erikseen. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu selvittää, mikä näistä elementeistä on tärkein (asiakkaalle) kussakin projektissa. Useimmissa projekteissa jokin kolmion sivuista on kiinteä. Ongelmien ilmaantuessa, täytyy siis joustaa kolmion muista sivuista. Jos esimerkiksi projektin budjetti on kiinteä, eikä lisärahoitusta ole saatavilla, voi olla, että projektin lopputuloksen laadusta joudutaan tinkimään niin, että pysytään budjetissa. (Microsoft Support 2019.)



Kuva 4. Projektinhallinnan kolmiomalli (Kerzner 2017)

3.4 Projektipäällikkyys ammattina

Projektipäällikkö on henkilö, joka on pääroolissa projektin johtamisessa. Projektipäälliköllä on useita vastuualueita, ja projektin menestymiseen vaikuttaa suuresti projektipäällikön kyky suoriutua roolista hyvin. Projektipäällikön vastuisiin sisältyy muun muassa projektin tavoitteiden määrittäminen, saavutettavien ja

välttämättömien askelien määrittäminen, merkkipaalujen asettaminen sekä resursseista huolehtiminen. Projektipäällikön vastuulla on myös todentaa toimeenpano työlle. (Koolaji 2018.)

Projektipäälliköiden merkitys, rooli ja osaamisvaatimukset kasvavat jatkuvasti. Työympäristö on yhä vaativampaa ja projektien monimutkaisuutta lisäävät muun muassa digitalisaatio, uuden työn vaatimukset ja roolit, sidosryhmät ja niiden kasvavat odotukset projekteille. Jotta projekteissa onnistutaan, tulee projektipäälliköiden jatkuvasti kehittyä vastaamaan projektien vaatimuksia. Kehittämisen ja projektitoiminnan kypsyyden nostamisen avuksi tarvitaan viitekehyksiä. Näitä viitekehyksiä on esimerkiksi IPMA Project Excellence Model ja Prince2. Projektin menestyksen avaimina ovat projektin osaava johtotiimi ja projektipäällikön kyvyt ja soveltuvuus kyseiseen tehtävään. (Kosonen 2013.)

Projektit ovat yhä useammin johdettuja ammattilaisten projektipäälliköiden toimesta. Strategiset projektit ovat merkittävämmässä roolissa kuin aikaisemmin. Raportointikäytännöt ovat kehittyneet yhtenäisemmiksi. Standardoidut prosessit ja toteutusmallit projekteissa, selkeät roolien ja vastuun jaot sekä raportointi- ja ohjauskäytännöt ovat tulosta sertifioitujen projektipäälliköiden käyttämisestä työssä. Projektijohtamisen jatkuva kehittäminen on merkittävä mahdollisuus. Projekteissa käytetään yhä enemmän ammattitaitoisia projektipäälliköitä, minkä vuoksi johtamiskyvyt ovat nousseet projektitoiminnan tärkeimmäksi kilpailukykytekijäksi. (Projektijhdistys 2016, 14–17.)

Projektijhdistyksen mukaan projektipäällikön pätevydet voidaan jakaa kolmeen pätevyyslementtiin: käytöspätevydet, tekniset pätevydet ja toteutusympäristöpätevydet. Projektin alku- toteutus- ja lopetusvaiheissa tarvitaan teknisiä pätevyyslementtejä. Käytöspätevyden elementit kuvaavat projektijohtamisen näkökulmasta tärkeitä henkilökohtaisia asenteita. Toteutusympäristön pätevyyslementit kuvaavat projekti-, ohjelma- ja salkkukäsitteet ja niiden ja projektiin osallistuvien väliset yhteydet. (Projektijhdistys 2012.)



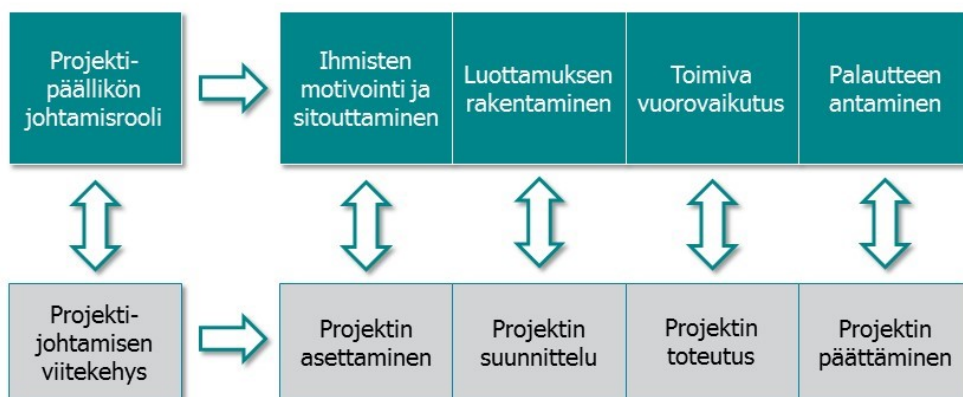
KUVA 5. Projektipäällikön pätevyselementit (Projekttyhdistys 2012)

3.5 Projektipäällikön tärkeät osaamisalueet

Projekttyhdistyksen mukaan projektipäällikön tärkeimpiä osaamisalueita ovat: kommunikointitaidot ja -halu, ihmisten johtaminen, motivointi sekä sitouttaminen, verkostojen ja sidosryhmien johtaminen, ongelmanratkaisutaidot, hyvä hallintotapa ja projektinhallinnan prosessit, asioiden johtaminen, neuvottelutaidot sekä muutosjohtaminen (Projekttyhdistys 2012). Projektipäällikön työ edellyttää johtamis-, motivointi- ja sitouttamistaitoja. Teppo Nurmisen (2015) mukaan 90-luvulta lähtien johtamistaidot ovat olleet nouseva trendi. Projektien johtamisen elinkaareissa kuvataan, miten tietyt johtamistaitojen painotukset vaihtelevat projektin eri vaiheiden mukaisesti. Projektin alussa tärkeäksi on huomattu ihmisten

motivointi ja sitouttaminen, projektin suunnitteluvaiheessa luottamuksen rakentaminen. Toteutusvaiheessa painottuu toimiva vuorovaikutus ja projektin päättyessä palautteen antaminen. (Nurminen 2015.)

Kokonaisvaltainen projektinhallinta



Kuva 6. Kokonaisvaltainen projektinhallinta (Suomen Projektinstituutti 2015)

Projektipäällikön työ vaatii motivaatiota. Projektipäällikön täytyy olla hyvä itsensä ja muiden johtamisessa. Työssä pitää saada näkyviä tuloksia aikaan, käyttää monipuolisesti osaamista ja opetella jatkuvasti uutta. Projektipäällikön kannattaa rakentaa jo uran alkuvaiheessa viitekehys ja runko toimintatavoille, joita voi kokemuksen lisääntyessä soveltaa ja jalostaa edelleen. Projektipäälliköille on saatavilla monia koulutuksia ja sertifikaatteja osaamisen kasvattamiseksi. Koulutuksissa voidaan opetella muun muassa tekemään ositukset, aikataulut ja raportointimenetelmä, jotka kuuluvat olennaisena osana projektipäällikön työhön. (Aarni 2014.)

Omalla projektiorganisaatiolla on hyvä olla olemassa projektiohjeet projektipäällikön avuksi, joita projektipäällikkö voi kokemuksen karttuessa muokata sopiviksi omiin projekteihinsa. Tämän lisäksi projektipäällikön on hyvä perehtyä ihmisten ja tiimin johtamisen periaatteisiin ja keinoihin. Hyvä projektipäällikkö pystyy hyödyntämään projektinhallinnan osaamistaan erityyppisissä projekteissa. Osaamista voi kehittää esimerkiksi: kokeilemalla uutta ja olemalla ketterä, kuuntelemalla muita ammattilaisia ja tiimiä, mentorin avulla, perehtymällä jatkuvasti uusiin näkökulmiin, opettelemalla laskemista, hankkimalla kokemusta monipuolisista projekteista ja opettelemalla enemmän johtamisesta. (Aarni 2014.)

3.6 Projektitoimisto

Projektitoimisto on ryhmä asiantuntijoita tai yksikkö, joka varmistaa tuen sille, että yrityksen strategia toteutuu sekä toimii viestinviejänä projektijohdon ja ylemmän johdon välillä. Projektitoimistosta tunnetumpi englanninkielinen nimitys on Project Management Office (PMO). Projektitoimistot ovat yleisiä projektiorganisaatioissa ja niiden kokoonpano vaihtelee riippuen yritysten tarpeista. (Adapro 2019.)

Projektitoimiston tehtävät

Projektitoimiston tehtäviin kuuluu tukea, asettaa standardeja ja suuntaviivoja yrityksen projektipäälliköille, kerätä projektinhallinnollista tietoa projekteista luodakseen ohjeita projektien johtajille sekä raportoidakseen johtoelimelle. Projektitoimiston tehtävä on varmistaa, että projekteissa toimitaan linjassa yrityksen strategian kanssa (Projektiyhdistys 2012). Projektitoimiston tehtävät vaihtelevat yrityksittäin. Sen keskeisiä tehtäviä ovat yleensä käytäntöjen kehittäminen ja ylläpitäminen projekteissa sekä projektiosaamisen kehittäminen (Adapro 2019).

4 PROJEKTIPÄÄLLIKÖN PEREHDYTYKSEN

4.1 Perehdytys

Työnantaja on vastuussa työntekijän riittävän perehdytyksen järjestämisestä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2020) mukaan aina uuteen tehtävään siirryttäessä tai tehtävien vaihtuessa, tulee työntekijälle järjestää perehdytystä. Perehdytyksen tavoitteena on antaa työntekijälle riittävä opastus omiin työtehtäviin, työpaikan toimintaan, työvälineisiin ja -turvallisuuteen. Perehdytyksessä kuuluu käydä läpi työsuhdeasiat, kuten työaika, koeaika, palkka sekä työterveyshuolto. Perehdytysmateriaalien on suositeltavaa olla saatavilla kirjallisessa muodossa. Perehdytyksestä vastaa lähin esimies, mutta tehtävä voidaan myös delegoida. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020).

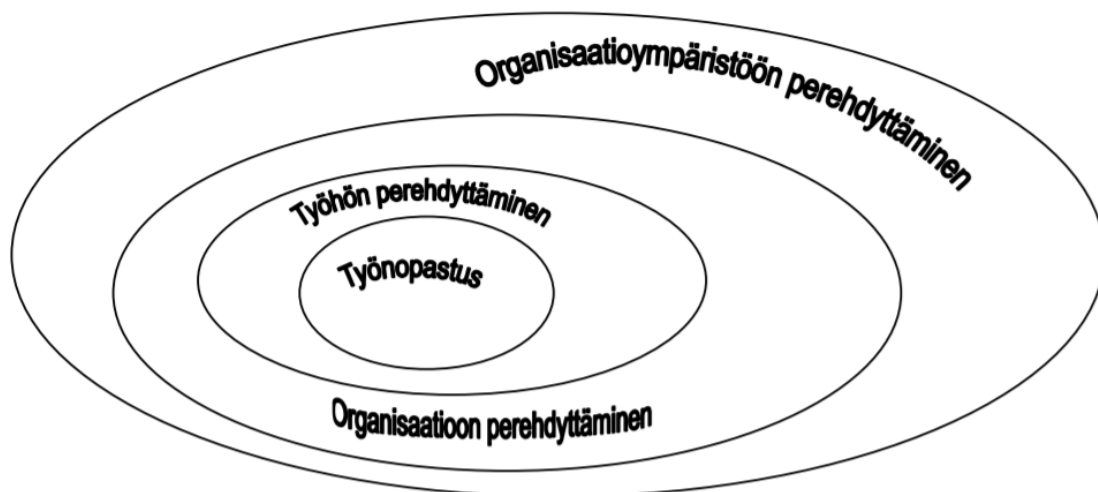
Pohjan oppimiselle luovat työntekijän taidot, tiedot ja kokemukset. Perehtyminen voi olla omatoimista, mikä tarkoittaa valmiina oleviin materiaaleihin ja ohjeisiin tutustumista. On tärkeää, että perehdyttäjä ymmärtää perehdyttämisen prosessin, ja osaa innostaa, kannustaa, rohkaista ja ohjata perehdytettävää. Perehdytyksen on hyvä olla suunniteltua. Jokaiselle perehdytettävälle tulisi tehdä henkilökohtainen perehdytys suunnitelma, josta käy ilmi aihealueet, joihin tulee perehtyä sekä perehdytysmenetelmät. Perehdytyksen aikataulu tulee suunnitella ja siitä tulisi informoida perehdytettävää. Tuloksien seuranta ja arviointi on tärkeä osa perehdytysprosessia. Tarkoituksena on käydä läpi perehdytysprosessi ja arvioida, onko perehdytyksen tavoitteet saavutettu. Jos perehdytystä tulee vielä jatkaa, on hyvä tehdä siitä jatkosuunnitelma. (Tampereen kaupunki.)

Perehdytyksen yksi tärkeistä asioista on saada hiljainen tieto siirrettyä uudelle työntekijälle. Hiljainen tieto on yleensä henkilöitynyttä, jonka vuoksi sen siirtäminen on usein hankalaa. Hiljaisen tiedon siirtämisessä voi auttaa kirjallisen materiaalin lisäksi mentori, joka auttaa töiden ohessa opastamalla, ohjeistamalla ja edistämällä. Hiljaista tietoa saadaan siirrettyä julkiseksi tiedoksi myös kirjaamalla jatkuvasti henkilöiden oppimia asioita ylös ja päivittämällä ohjeita ja perehdytysmateriaaleja. (Tampereen kaupunki.)

4.2 Työntekijän perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa

Osaamisen siirtäminen ja työyhteisön tapojen opettaminen uudelle työntekijälle on perehdytyksen päätarkoitus. Tavoitteena on, että uusi työntekijä saadaan tekemään tuottavaa työtä mahdollisimman nopeasti. Perehdytyksen onnistumisen edellytyksiä ovat muun muassa: tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus, selkeä perehdytyksen vastuunjako, toimiva vuorovaikutus ja verkostoituminen, perehdytettävän motivoiminen ja kannustaminen sekä perehdytyksen seuranta. Onnistunut perehdytys lisää työntekijän työtyytyväisyyttä ja vähentää lähtöaikeita. Perehdytyksen onnistumista voidaan seurata esimerkiksi palautekyselyn, arviointikeskustelun tai palautekeskustelun avulla. Useimmiten perehdytyksen haasteena on kiire, sosiaalisen tuen puuttuminen ja organisaation arvojen ja vision sisäistämisen vaikeus. (Tainio-Keinonen 2020.)

Heinonen ja Järvinen jakavat perehtymisen tasoihin (Heinonen & Järvinen 1997). Ensimmäisellä tasolla on organisaatioympäristöön perehdyttäminen. Seuraavalla tasolla organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttäminen. Tämän jälkeen tapahtuu työhön perehdyttäminen, jonka jälkeen toteutetaan työnopastusta.



Kuva 7. Perehdytyksen tasot (Heinonen & Järvinen 1997, 142)

Organisaatioympäristöön ja organisaatioon perehdyttäminen tarkoittaa koko organisaation, sen toiminta-ajatukseen ja liikeideaan perehtymistä. Perehdytyksen

tämän tason tarkoituksena on saada työntekijä ymmärtämään organisaation toimintaa laajemmin kuin vain oman työtehtävän näkökulmasta. Tämä lisää työntekijän ymmärrystä työnkuvasta osana laajempaa kokonaisuutta ja lisää työntekijän motivaatiota. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.)

Työyhteisöön perehdyttämisen tarkoituksena on saada uusi työntekijä luomaan vuorovaikutussuhteita muiden työntekijöiden kanssa ja ymmärtämään työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä, joita ovat muun muassa noudatettavat säännöt ja henkilöstöpolitiikka. (Åberg 2000, 203.)

Työhön perehdyttäminen on tarkempaa työtehtäviin tutustumista. Tämän tason perehdytystä toteutetaan myös henkilölle, joka on siirtymässä organisaation sisällä uusiin työtehtäviin. Tämän tason tarkoituksena on perehdyttää työntekijä tapoihin, joiden mukaan kyseisessä organisaatiossa toimitaan. Työntekijällä voi olla kokemusta jo vastaavanlaisista työtehtävistä, mutta toimintatavat eri organisaatioissa saattavat vaihdella. Tästä perehdytyksen tasosta on hyvä olla saatavilla kirjallista materiaalia perehdytettävää varten. (Åberg 2000, 207.)

Työnopastus on tärkeä taso, johon kuuluu perehdytys käytännön toimenpiteisiin, jotta uusi työntekijä on valmis toteuttamaan työtehtäviään. Työnopastus tarkoittaa perehdytystä työhön liittyviin tietoihin ja taitoihin (Heinonen & Järvinen 1997, 145.) Työnopastuksen tavoitteena on, että työntekijä oppii työtehtävät ja työmenetelmät ja pystyy nämä opittuaan työskentelemään itsenäisesti (Juuti & Vuorela 2002, 48). Jos työnopastus on toteutettu puutteellisesti, ei työntekijältä voida vaatia kunnollisia työn tuloksia. Työnopastuksesta vastaa esimies, mutta tehtävään voidaan nimittää mentori, jolle on resursoitu aikaa työssä opastukseen. (Juuti & Vuorela 2002, 50.)

4.3 Projektipäällikön perehdytys

Projektipäällikön perehdyttämisessä tulee huomioida monta seikkaa. Yleisen yritykseen ja sen toimintatapoihin perehtymisen lisäksi projektipäällikön tulee tietää, miten yrityksessä halutaan johtaa projekteja. (Ahlroth 2019.)

Projektipäällikön tulee osata motivoida ja johtaa projektitiimin jäseniä. Tämä on asia, mikä helposti unohtuu Marcus Ahlrothin (2019) mukaan uutta projektipäällikköä perehdytettäessä. Ihmisten johtamisessa hyvä apu on perehdytyksen lisäksi muiden projektipäälliköiden tuki ja konsultointi. Uusien henkilöiden perehdyttäminen kunnolla on ensiarvoisen tärkeää. Kaikkien etu on, että uuden projektipäällikön perehtyminen tapahtuu tehokkaasti.

Useassa yrityksessä perehdytys kestää vain ensimmäisten viikkojen ajan. Uuden tiedon määrä on suuri, eikä kaikkea pysty sisäistämään kerralla. Tämän vuoksi on tärkeää, että perehtyminen tapahtuu pienissä, hallittavissa osissa ja perehdytysmateriaali on saatavilla digitaalisessa muodossa jälkikäteen tarkastelua varten. Näin työntekijä pystyy palaamaan perehtymistä vaativiin asioihin, kun sille myöhemmin ilmenee tarve. (Sopanen 2019.)

4.4 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdytyksen onnistuessa uuden työntekijän sitoutuminen työpaikkaan lisääntyy ja vaikuttaa vähentävästi henkilöstön vaihtuvuuteen. Työnlaatu, tulos ja asiakastyytyväisyys paranevat sekä virheiden, tapaturmien ja onnettomuuksien määrä vähenee hyvän perehdytyksen myötä (Tampereen kaupunki). Hyvin hoidettu perehdytys parantaa yrityksen työnantajamielikuvaa, parantaa uusien työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota, tehostaa työn tuloksellisuutta ja edesauttaa vähentämään turhia irtisanoutumisia aikaisessa vaiheessa (Sopanen 2019). ”Tehokkaalla perehdytysprosessilla voit vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, lisätä sitoutumista ja nopeuttaa uuden työntekijän täyden tuottavuuden saavuttamista.” (Saalasti 2019.)

Heikko perehdytys tulee yritykselle kalliiksi. Aki Sopasen (2019) mukaan 86 % uusista työntekijöistä tekee ensimmäisen puolen vuoden aikana päätöksen, aikooko jäädä yritykseen töihin. Tärkeimmät päivät ovat ensimmäiset 45 päivää, jolloin tapahtuu jopa 20 % irtisanoutumisista. Uuden henkilön rekrytointi maksaa keskimäärin 5 000 € (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015). Yritykselle on kallista, jos työntekijäkokemus ja perehdytys mennee pieleen. Perehdytyksen sujuttua hyvin, työntekijä jää todennäköisemmin yritykseen. (Sopanen 2019.)

Kattava perehdyttäminen vaatii selkeän perehdytysohjelman eikä moni yritys ole valmis maksamaan siitä. Yritykselle on kannattavaa, että perehdytyskäytännöt ovat selkeät ja ne on suunniteltu kerran kunnolla. Tällöin perehtymiseen käytetyt aika ja kulut vähentyvät jatkossa. (Sopanen 2019.)

Kun perehdyttämiskäytännöt ovat kunnossa ja riittävällä tasolla, työntekijät opivat nopeammin, ja perehtymiseen kuluva aika vähenee. Tällöin työntekijät voivat käyttää työaikansa nopeammin varsinaisiin työtehtäviinsä. Uudessa työpäivässä aloittaminen on uuvuttavaa. Uusien asioiden opettelu vie energiaa. Hyvillä perehdyttämiskäytännöillä voidaan vähentää perehtyvän työntekijän taakkaa. Hyvin järjestetty perehdytys parantaa työntekijän mielikuvaa yrityksestä, lisäten työn laatua ja määrätietoisuutta. (Sopanen 2019.)

4.5 Perehdyttämisen kehittäminen

Ensimmäinen askel perehdytysprosessin kehittämisessä on ottaa selvää lähtötilanteesta. Kun lähtötilanne on selvitetty, asetetaan kehittämistä varten tarvittava kehittämisohjelma, joka sisältää kehittämisen toimenpiteet, vastuunjaot sekä aikataulun. Kehittämissuunnitelmaa varten tulee määritellä tavoitteet. Jos huomataan, että tavoitteet ovat korkeammalla kuin nykytilanne, on silloin kehittäminen aiheellista. Kehittämisohjelmaa seurataan, jotta tavoitteet saavutetaan halutussa aikataulussa. (Kangas & Hämäläinen 2008, 25.)

5 PROJEKTIPÄÄLLIKÖN PEREHDYTYSOPAS

5.1 Idean synty

Aloittaessani toimeksiantajayrityksessä projektipäällikön tehtävissä huomasin tarpeen kirjallisille projektipäällikön työhön liittyville perehdytysmateriaaleille sekä vakiintuneemmalle perehdytysprosessille. Perehdytysvaiheista organisaatioympäristöön perehdyttäminen ja organisaatioon perehdyttämisestä yrityksessä oli saatavilla perehdytysmateriaaleja ja perehdytysprosessi oli selvästi mietitty näiltä osin, mutta työhön perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyviin asioihin kaipasin lisää kirjallisia ohjeita. Olin ensimmäisiä henkilöitä toimeksiantajayrityksessä, joka aloitti suoraan projektipäällikön tehtävissä yrityksen ulkopuolelta. Aikaisemmin yrityksessä projektipäälliköksi on siirrytty muista tehtävistä, minkä vuoksi perehdytysprosessia ja -materiaaleja tältä osin ei ollut vielä luotu.

Perehdytysprosessini aikana huomasin, että perehdytys vei paljon työaikaakin perehdyttävältä henkilöltä. Moniin asioihin, joihin tarvitsin opastusta, olisi ollut helppompaa tutustua kirjallisen materiaalin avulla. Huomasin myös, että kaikki uudet perehdyttämistä vaativat asiat eivät jääneet mieleen ensimmäisellä kuulemalla, vaan niitä piti kysyä useampaan kertaan, ellei ollut itse muistanut kirjoittaa niihin liittyen ohjeita ylös. Toimeksiantajayrityksen projektitoimisto ja muut tahot olivat laatineet joitakin ohjeita projektipäällikön työssä toimimista varten. Näitä ohjeita ja materiaaleja ei kuitenkaan välttämättä osannut etsiä, ellei tiennyt tarkkaan, mitä oli hakemassa. Perehdytysvaiheessa sain perehdyttäjän kokoaman listan joistakin aiheista, joihin minun tulisi perehdytysvaiheessa perehtyä. Listan kokoaminen on vienyt perehdyttäjältä aikaa eikä listaan välttämättä ollut muistettu koota kaikkia saatavilla olevia materiaaleja tutustuttavaksi. Perehdytysvaiheessa ja myöhemminkin työtehtävissäni huomasin tarpeen jonkinlaiselle materiaalipankille, jonka kautta löytäisin kaikki olemassa olevat ohjeet, joihin olisi myös helppo palata jälkepäin.

Noin vuoden projektipäällikön tehtävässä työskentelyn jälkeen aloin pohtia opinäytetyöni aiheita. Kuulin muutamien uusien projektipäälliköiden pohtivan samankaltaisia asioita kuin minäkin työurani alkuvaiheessa perehdytyksen ollessa ajankohtaista. Heillekin oli oma perehdyttäjä koonnut omat listat aiheista, joihin

olisi hyvä perehtyä, ja kattavalle kirjalliselle ohjeistukselle oli tarve. Esitin idean projektipäällikön perehdytysoppaasta yrityksen projektitoimiston edustajalle ja idea otettiin hyvin vastaan.

5.2 Perehdytysoppaan suunnittelu

Projektipäällikön perehdytysoppaan suunnittelu alkoi projektisuunnitelman laatimisella. Listasin ylös oppaan tekemisen työvaiheet ja työmääräarvion kullekin vaiheelle. Työvaiheet olivat seuraavanlaiset: projektin käynnistäminen, tiedonhaku (tutustuminen nykyisiin perehdytyskäytänteisiin yrityksessä ja aineiston hankinta), haastattelut ja läpikäynti, oppaan kokoaminen, oppaan visualisointi, palaverit sekä palautteen kerääminen ja muokkaukset. Projektipäällikön perehdytysopas -projektille on resursoitu työaika yhteensä 200 tuntia.

Projektinkäynnistäminen sisältää työvaiheiden asettamisen ja niiden työmääräarvioiden laatimisen. Työmääräarvio tälle vaiheelle oli 5 tuntia.

Tiedonhaku-vaihe sisältää yrityksen nykyisiin perehdytyskäytänteisiin tutustumisen ja aineiston hankinnan. Tämän on arvioitu olevan toinen eniten aikaa vievä työvaihe. Siihen kuului kaikkien ohjeiden, videoiden, PMO-materiaalien sekä muiden projektipäällikön työtä ohjaavien dokumenttien etsiminen yrityksen dokumenttienhallintajärjestelmästä sekä muista kanavista, kuten videopalvelusta ja toiminnanohjausjärjestelmästä. Nykyisten perehdytyskäytänteiden selvittämisessä käytettiin myös apuna haastatteluja. Vaiheen työmääräarvioksi asetin 55 tuntia.

Haastattelut-työvaihe sisältää kahden uuden projektipäällikön haastattelut ja keskustelut perehdytysprosessiin liittyen. Työvaiheeseen kuuluu myös haastatteluista ja keskusteluista saadun tiedon läpikäynti. Arvio tälle vaiheelle oli 20 tuntia.

Oppaan kokoaminen tarkoittaa kaiken selvitetyn tiedon kirjaamista projektipäällikön perehdytysoppaaseen. Tämän arvioin olevan toinen isoin projektin työvaihe. Työmääräarvio oli 65 tuntia.

Oppaan visualisointi -vaiheessa tarkoituksena on saada oppaasta mahdollisimman helposti luettava ja selkeä. Visualisoinnissa käytetään resurssina myöhemmin tarvittaessa myös visualisoinnin ammattilaista. Tähän työvaiheeseen oli arvioitu 20 tuntia.

Palaverit työvaihe sisältää palaverit muiden projektipäälliköiden sekä projektitoimiston edustajan kanssa. Tähän vaiheeseen oli arvioitu aikaa 10 tuntia.

Palautteen kerääminen ja muokkaukset on perehdytysoppaan viimeisiä työvaiheita. Tämän vaiheen tarkoituksena on nimensä mukaisesti kerätä palautetta ja muokata opasta paremmin tarkoitusta palvelevaksi. Tällä työvaiheelle arvioin aikaa 20 tuntia.

Perehdytysoppaalle suunniteltiin alustava ja joustava aikataulu. Työn alussa sovittiin, että opasta tehdään silloin, kun muut työt antavat myöten. Tavoitteena oli saada opas tehtyä vuoden 2020 aikana.

5.3 Perehdytysoppaan toteutus

Projektipäällikön perehdytysoppaan toteuttaminen aloitettiin suunnitelman mukaan projektin käynnistämisenä. Tähän liittyi aloituspalaveri toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa, jolloin esittelin vielä idean ja varmistin, että suunnitelmalle on hyväksyntä. Tämän jälkeen valmistelin haastattelukysymykset ja varasin haastattelut kahden projektipäällikön kanssa.

5.3.1 Haastattelut

Tiedonkeruuvaiheessa haastattelin muutamaa toimeksiantajayrityksen projektipäällikköä. Toinen haastateltavista oli toiminut jo aikaisemmin projektipäällikön tehtävissä, mutta oli työskennellyt toimeksiantajayrityksessä vasta muutaman kuukauden ajan. Toinen haastateltava oli työskennellyt toimeksiantajayrityksessä muissa tehtävissä jo muutaman vuoden ajan ja oli nyt siirtymässä projektipäällikön tehtäviin. Hänellä ei ollut aikaisempaa kokemusta projektipäällikkönä toimimisesta. Haastattelujen tavoitteena oli saada aikaan keskustelua nykyiseen perehdytysprosessiin ja perehdytysmateriaaleihin liittyen.

5.3.2 Haastattelun tulokset: uuden työntekijän haastattelu

Kysymys: Mitä perehdytysmateriaaleja käytit? Vastaus: Perehdytysvaiheessa uusi työntekijä sai listan aiheista, joihin tulisi perehtyä perehdytysvaiheessa. Tämä listaus sisälsi linkkejä olemassa oleviin projektipäällikön materiaaleihin ja joihinkin projektipäällikön työhön liittyviin ohjeisiin. Lista oli koottu uutta henkilöä varten.

Kysymys: Mistä löysit perehdytysmateriaaleja? Vastaus: Lista ohjasi materiaaleihin useammassa eri paikassa.

Kysymys: Jäikö perehdytyksessä joitain asioita epäselviksi? Vastaus: Perehdytysvaiheessa jäi epäselväksi se, miten yrityksessä on tapana toimia ja käyttää työkaluja.

Muita huomioita haastattelusta: Yrityksen omia ohjevideoita löytyy videopalvelusta, mutta nämä eivät ole helposti löydettävissä ja uudelleenkäytettävyys on hankalaa, sillä videoista ei ole saatavilla tarkempaa sisällysluetteloa. Perehdytysoppaaseen voisi olla hyvä lisätä jonkinlainen hakusanalista videoihin, jotta aiheet, joihin haluaa perehtyä, löytyisivät nopeammin ja helpommin.

Haastattelussa kävi myös ilmi muita asioita, joista toivottaisiin kirjallista ohjeistusta. Näitä olivat esimerkiksi: projektien ja osaprojektien luonti toiminnanohjausjärjestelmään, nimeämiskäytännöt, resursointi, projektin etenemisen seuranta, projektin etenemisen seurannan raportointi asiakkaalle ja työnohjausjärjestelmän käyttö. Kaivattiin myös ohjeita sisäisten projektien ja asiakasprojektien hallinnan eroista. Perehdytysmateriaalien olisi myös hyvä olla helposti seurattavassa järjestyksessä ja sitä voisi käyttää apuna ensimmäisten projektien edetessä. Keskustelussa kävi ilmi myös tarve erilaisille prosessikuvauksille.

5.3.3 Haastattelun tulokset: projektipäälliköksi siirtyvän työntekijän haastattelu

Kysymys: Tiedätkö, mitä vastuita sinulla on? Vastaus: Ainakin projektien seuranta sekä resurssien hankinta. Talouden seurannasta olisi hyvä saada lisää tietoa. Tästä on jo jotain tietoa PMO-pelikirjassa, mutta tarkemmat kirjalliset ohjeet olisivat hyvät. Olisi myös hyvä saada ohjeita esimerkiksi siihen, miten toimitaan, jos kannattavuus alkaakin näyttää huonolta. Muita vastuita ovat myyntivastuut, mutta tästä ei hirveästi näkyvyyttä. Myyntivastuiden pohdittiin riippuvan projektipäälliköistä. Lisämyynti kuitenkin on paljolti projektipäällikön vastuulla.

Kysymys: Onko sinulla ollut perehdyttäjä tai mentori perehdytyksen apuna? Vastaus: Henkilö, jolta projekti on siirtynyt projektipäällikölle, on opastanut projektinhallinnassa. Esimies toimii perehdyttäjänä, mutta hän ei ole projektipäällikkö. Arkipäiväinen sparraaminen projektipäälliköltä olisi hyvä apu.

Kysymys: Onko sinulla tiedossa, miten perehtyminen projektinhallintaan tulee tapahtumaan? Vastaus: Muilta projektipäälliköiltä on neuvottu kysymään apua ja sitä on mielellään annettu.

Kysymys: Mikä projektinhallintaan liittyvä asia tuntuu vieraimmalta tällä hetkellä? Vastaus: Ylipäätään arjen pyörittäminen, esimerkiksi mistä normaali työviikko koostuu. Vastuiden listaaminen ja missä vaiheessa kuukautta/missä vaiheessa projektia mikäkin tapahtuu, olisi hyvä olla kirjalliset ohjeet.

Kysymys: Onko sinulla jo jotain oletuksia liittyen tuleviin tehtäviin? Vastaus: Vastuut tulevat kasvamaan.

Haastattelun aikana saatiin lisäksi seuraavia ideoita projektipäällikön perehdytysopasta varten: Perehdytyksessä opastamassa olisi hyvä olla aina joku mentori, jolle varattu aikaa perehdytystä varten. Tehdään perehdytysopas, joka sisältää projektien peruskäytänteistä tietoa ja järjestyksessä asiat, joihin tulee perehtyä. Perehdytysoppaasta tehdään sellainen, mitä voi hyödyntää myös perehdytysvaiheen jälkeen asioiden muistiin palauttamisessa.

Tuntien hyväksyntään ja laskutukseen liittyvät asiat sekä kuunvaihteen toimet ovat jo osittain tuttuja, mutta näistäkin olisi hyvä olla saatavilla kirjalliset ohjeet, ettei niitä tarvitse kysellä uudestaan, vaan niihin voi itse palata.

Yrityksessä on projektitoimiston laatimia ohjeita ja videoita, mutta niitä voi olla vaikea löytää. Videoiden huono puoli on se, että jos haluaa löytää tietoa tietystä asiasta, se voi olla vaikeaa löytää videolta. Ongelma ratkeaa sillä, että opetusvideoiden sisältämät asiat on kirjattu ja ajat kerrottu, jotta joka kerta ei tarvitse katsoa koko videota vaan voi katsoa vain halutun kohdan. Kirjoitettuun on helpompi palata kuin esimerkiksi katsoa video uudestaan.

Haastattelussa ilmeni, että projektien seurantatavoista olisi hyvä olla kirjallinen esimerkki. Tällöin voisi saada hyviä ideoita, joita voi sitten jalostaa oman kokemuksen kartuttua. Talouden seurantaan haastateltava kaipasi myös lisää ohjeistusta.

Lisäksi haastattelussa selvisi, että esimerkiksi projektien luontiin toiminnanohjausjärjestelmässä kaivataan kirjallisia ohjeita. Totesimme myös, että näistäkin saattaa jo olla ohjevideoita valmiina, mutta jos on, emme muista mistä ne löytyvät. Perehdytysoppaasta olisi hyvä löytyä ohjaus näihin saatavilla oleviin ohjevideoihin. Perehdytysoppaasta esitettiin toive, että se olisi asiapitoinen ja tiivis. Ei liikaa sisältöä tai jargonia, ennemminkin ohjeita tärkeimmistä opeteltavista asioista tai opastus löytämään olemassa olevat ohjeet.

5.3.4 Tiedonhaku ja oppaan kokoaminen

Olin saanut tietooni muille projektipäälliköille kerätyt listat, jotka sisälsivät asioita, joihin uuden projektipäällikön halutaan perehdytysvaiheessa perehdyttävän. Etsin listalla oleviin asioihin liittyvät ohjeet ja lisäsin ne perehdytysoppaaseen tulevien asioiden listalle linkkeineen. Kokosin ensin kasaan kaiken valmiina olevan materiaalin, mitä löysin. Tämän lisäksi keräsin itse ylös asioita, omien kokemusten sekä haastattelujen perusteella, mitkä olisivat asioita, joiden ainakin tulisi oppaasta löytyä. Näitä kertyi paljon.

Kun perehtymistä vaativia asioita oli mielestäni tarpeeksi, kävin listan läpi toimeksiantajayrityksen projektitoimistosta vastaavan henkilön kanssa. Karsimme pois muutamia asioita ja valitsimme sillä hetkellä tärkeimmät aiheet lisättäviksi oppaaseen. Tässä palaverissa tulimme myös siihen tulokseen, että perehdytysopas halutaan Google Slides -muotoon. Aloin koota opasta haluttuun muotoon ja lisäsin tärkeimmät aiheet kalvoille. Seuraavaksi aloin kerätä tietoa tärkeimmiksi valituista aiheista ja muokata tätä tietoa mahdollisimman ymmärrettävään ja tiiviiseen muotoon. Ajan kuluessa tietooni tuli paljon uusia aiheita, jotka koin kokemuksen ja teoriaan perehtymisen vuoksi tärkeiksi, ja lisäsin niitä oppaaseen.

Kysyin oppaasta palautetta tuoreelta projektipäälliköltä, jota olin haastatellut aikaisemmin. Tein muutoksia palautteen pohjalta, karsin turhaa ja muotoilin asioita uudelleen. Tämän jälkeen sovin jälleen palaverin projektitoimiston edustajan kanssa ja pohdimme parannusideoita, jonka jälkeen taas toteutin halutut parannukset.

Oppaan visualisointiin kuului selkeän materiaalin tuottaminen. Tähän on kiinnitetty huomiota karsimalla mahdollisimman paljon turhaa tekstiä pois ja tekemällä oppaasta mahdollisimman käyttäjäystävällisen selkeän tiedon järjestelyn sekä siistin ulkoasun kautta.

5.4 Projektipäällikön perehdytysoppaan sisältö

Projektipäällikön perehdytysoppaan sisältö on kuvattu tarkemmin liitteissä. Perehdytysopas sisältää opastuksen PMO-materiaaleihin, sekä projektinhallinnan ohjeita projektin elinkaaren mukaisessa järjestyksessä; alkaen projektin myynniltä tuotantoon siirrosta ja päättyen projektin päättämisvaiheen toimiin ja vastuisiin. Näiden lisäksi oppaaseen on lisätty projektipäällikön viikoittain ja kuukausittain toistuvat tehtävät sekä muuta-osion sisältämät tärkeäksi koetut ja mainitsemisen arvoiset asiat, kuten myyntivastuisiin ja lisäkouluttautumiseen liittyvät ohjeet.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda perehdytysopas toimeksiantajayritys Pinja Digitalin projektipäälliköille. Oppaan tärkeimpinä tehtävinä on toimia perehdytyksen ohjeena, opastaa perehdytyksen kulussa, sisältäen toimintaohjeita ja perehtymistä vaativia asioita. Oppaaseen sisällytettiin tärkeimmiksi koetut projektien johtamiseen liittyvät ohjeet tai opastettiin olemassa olevien ohjeiden luo. Opas sisältää myös esimerkkitapoja toimia tietyissä projektin tilanteissa. Näitä tapoja voi kehittää ja muokata kokemuksen karttuessa omiin projekteihin sopiviksi. Ohjeet sisällytettiin oppaaseen, jotta kokemattomampien projektipäälliköiden ei tarvitse jokaisen etsiä itse hyviä toimintatapoja alusta alkaen.

Perehdytysoppaan edistäminen sujui suunnitelmien mukaan. Oppaan toteutuksessa auttoi erityisesti työn vaiheiden suunnittelu ja aikatauluhahmotelma, jota päivitettiin työn edetessä. Työmääräarviossa pysyttiin; arvioitu työmäärä oli 200 tuntia ja toteutuneita tunteja kertyi 140.

Projektipäällikön perehdytysopas täyttää tavoitteen, joka oli koota kaikki projektipäälliköiden ohjeet ja perehdytysmateriaalit yhteen paikkaan, ja vähentää perehdyttäjän perehdytykseen kuluva työaika valmiin perehtymistä vaativien asioiden listan ja kirjallisten ohjeiden myötä. Useissa asiantuntijaorganisaatioissa, kuten toimeksiantajayrityksessäkkin, on vuonna 2020 koronaviruksen vuoksi siirrytty työskentelemään huomattavasti aikaisempaa enemmän etänä. Tämä voi tarkoittaa sitä, että perehdyttävän kynnys kysyä apua saattaa kasvaa ja kirjallisen perehdytysmateriaalin olemassaolo voi olla vielä merkittävämpää kuin aikana, jolloin suurin osa työajasta vietettiin toimistolla.

Perehdytysoppaan hyötyjä toimeksiantajayritykselle ovat muun muassa perehdyttäjän työtaakan vähenemisen ja perehdytykseen käytettävien kulujen pieneminen. Näiden lisäksi perehdytyskokemuksen parantaminen vaikuttaa positiivisesti siihen, että uusi työntekijä sitoutuu organisaatioon, mikä vähentää lähtöaikeita. Kun perehdytys on suunniteltu hyvin, saadaan uusi työntekijä ymmärtä-

mään yhteisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja. Kun perehdytys on kattavaa, uudelta työntekijältä voidaan odottaa tietyntasoista työn tulosta ja työntekijä siirtyy nopeammin tekemään tuottavaa työtä.

Pinja on kasvuyritys, johon palkataan uusia projektipäälliköitä jatkuvasti. Valmiin perehdytysoppaan avulla saadaan myös ylläpidettyä haluttua projektipäälliköiden osaamisen tasoa. Pinja on viime vuosina kasvanut nopeasti muun muassa yritystösostojen myötä. Yhteisen toimintaohjeen avulla saadaan myös yhtenäistettyä yrityksen projektipäälliköiden toimintatapoja.

Perehdytysopasta luodessa on pidetty myös mielessä oppaan ohjeiden päivittämisen tärkeys. Opas on koottu niin, että siinä olevia ohjeita on helppo päivittää ja uusien ohjeiden lisääminen on vaivatonta. Opasta kootessa selvisi osa-alueet, joiden ohjeistusta voidaan vielä parantaa projektitoimiston toimesta. Nämä osa-alueet on kirjattu ylös jatkokehitystä varten ja tuotu yrityksen projektitoimiston tietoon. Perehdytysopasta käytettäessä on tarkoitus kysyä uusilta projektipäälliköiltä palautetta, jonka mukaan perehdytysopas saadaan paremmin palvelemaan sen käyttäjiä eli uusia projektipäälliköitä.

LÄHTEET

- Aarni, M. Ammattimainen projektipäällikkö johtaa ensin itseään eteenpäin. Projektitoiminta. 2014. https://www.adapro.fi/files/905/Projektitoiminta_2_2014_Aarni.pdf
- Adapro. Kuvaus projektitoimistosta. 2019. Luettu 19.8.2020 https://www.adapro.fi/palvelut/projektitoimisto_%28pmo%29
- Adapro. Projektitoimiston tehtävät. 2019. Luettu 19.8.2020. https://www.adapro.fi/palvelut/projektitoimisto_%28pmo%29/projektitoimiston_tehtavat
- Ahlroth, M. Adapro. 23.1.2019. Luettu 3.9.2019 https://www.adapro.fi/blogi/paluu_projektitoiminnan_maailmaan.3151.blog
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Perehdytyksen tasot. Helsinki: Otava.
- Hämäläinen, J. & Kangas, P. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kerzner, H. 2017. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Yhdysvallat: John Wiley & Sons, Inc.
- Kniberg, H. & Skarin, M. Kanban and Scrum – Making the Most of Both. 2009. <https://www.infoq.com/minibooks/kanban-scrum-minibook/>
- Koolaji, M. Taimer. 18.5.2018. Luettu 26.9.2020. <https://taimer.com/fi/projektinhallinta/mita-on-projektinhallinta-esimerkkeja-maaritelmia-ilmaisia-tyokaluja-2018/>
- Koski, J. Itewiki. Ketterät menetelmät. 2015. Luettu 25.8.2020. <https://www.itewiki.fi/opas/ketterat-menetelmat-agile-lean-ja-scrum/>
- Kosonen, J. SIG-17 Project Excellence - Projektipäällikkyyys ammattina. 2013. Luettu 26.9.2020 https://www.pry.fi/toiminta/sig-ryhmat/sig-17_project_excellence_projektipaallikkyyys_ammattina
- Lekman, L. Mikä ihmeen Kanban. Blogikirjoitus 26.9.2009. Luettu 26.9.2020. <https://lekman.fi/2009/09/26/mika-ihmeen-kanban/>
- Microsoft Support. 2019. Luettu 25.9.2020. <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/projektinhallinnan-historiatiedot-lyhyesti-a2e0b717-094b-4d1e-878a-fcd0978891cd>

Nurminen, T. 2015. Projektijohtaminen vaatii strukturoitua maalaisjärkeä ja taitoa johtaa ihmisiä. Luettu 26.9.2020. <https://www.peiliconsulting.fi/ajankohtaista/artikkelit/projektijohtaminen-vaatii-strukturoitua-maalaisjarkea-ja-taitoa-johtaa-ihmisia/> Pulkkanen, A. 2019.

Piimega Blogi. 5.8.2020. Luettu 18.8.2020. <https://www.piimega.fi/fi/blogi/post/piimega-oy-osaksi-pinja-groupia>

Pinja Uutiset. 26.3.2020. Luettu 18.8.2020. <https://www.pinja.com/uutiset/protacon-on-nyt-pinja-teollisuuden-uudistamisella-ja-digitalisaatiolla-vahvaa-kasvua/>

Pinja. 2020. Luettu 24.9.2020. <https://www.pinja.com/>

Projektipäällikön vinkkirja. <https://www.agendum.com/projektinhallinta/johdanto#>

Projektiyhdistys. Projektijohtamisen tila Suomessa. 2016. Luettu 26.8.2020. https://www.pry.fi/files/275/Projektijohtamisen_tila_Suomessa_2016.pdf

Projektiyhdistys. Projekti Johdon Pätevyys 3.0. 1.6.2012. Luettu 3.9.2020. https://www.pry.fi/files/108/PMAF_NCB_3.0_v1.3.pdf

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. Työterveyslaitos. Johda tuottavasti, Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. 2015. Luettu 5.9.2020. http://docplayer.fi/3118449-Tietoa-tyosta-johda-tuottavasti-opas-tyohyvinvoinnin-ja-tuottavuuden-lisaamiseksi-esimiestyon-keinoin-siina-repo-elina-ravantti-rauno-paakkonen.html#show_full_text

Saalasti, T. Intro. 2019. Luettu 5.9.2020. <https://www.intro.fcgtalent.fi/blogit/voiko-perehdytyksen-vaikutusta-mitata>

Sopanen, A. Remax. 21.4.2019. Luettu 5.9.2020. <https://rema.fi/3-hyvaa-syytamiksi-sinun-kannattaa-panostaa-henkilostosi-perehdyttamiseen/>

Suomen Projekti-Instituutti. 2015. Kokonaisvaltainen projektinhallinta. <https://www.peiliconsulting.fi/ajankohtaista/artikkelit/projektijohtaminen-vaatii-strukturoitua-maalaisjarkea-ja-taitoa-johtaa-ihmisia/>

Tainio-Keinonen, K. Vaikuttava perehdytys – tarkoitus, toteutustavat ja tulokset. 28.5.2020. Luettu 29.9.2020 <https://www.vuolearning.com/fi/blog/vaikuttava-perehdytys-tarkoitus-toteutustavat-ja-tulokset>

Tampereen kaupunki. Perehdyttäminen. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Luettu 26.9.2020. https://www.oaj.fi/contentassets/05840ee0512649149b9de01078d5a6ba/tampere_perehdyttaminen.pdf

Tehy. Perehdytys. 24.2.2020. Luettu 26.9.2020. <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuhteen-alkaminen/perehdytys>

Tieturi. Projektinhallinnan määritelmä. 2020. Luettu 25.8.2020. <https://www.tieturi.fi/koulutusala/projektinhallinta/>

University of Helsinki Department of General Linguistics. Projektin määritelmä. 2006. Luettu 25.8.2020 <http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/yleista/maaritelma.shtml>

Walden, J. 2020. Innovaation edistäminen ketterässä ohjelmistokehityksessä. Lappeenranta: Lappeenrannan yliopisto. Kandidaatin-työ.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Otava.

LIITTEET

Liite 1. Projektipäällikön perehdytysoppaan julkiset osat



PROJEKTIPÄÄLLIKÖN PEREHDYTYSOPAS - SISÄLTÖ

- [PMO - Materiaalit ja toistuvat tehtävät](#)
 - [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]
- [Projektin elinkaaren vaiheet](#)
 - [Ennen projektin aloitusta](#)
 - [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]
- [Projektin aloitus](#)
 - [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]
- [Projektin aikana](#)
 - [Redacted]
 - [Redacted]
- [Projektin päättäminen](#)
 - [Redacted]
- [Muuta](#)
 - [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]
 - [Redacted]