

Projektipäällikön perehdyttäminen ta- pahtuma-alalla

Pauliina Kallio

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

KALLIO, PAULIINA:
Projektipäällikön perehdyttäminen tapahtuma-alalla

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2021

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehostaa uuden projektipäällikön perehdyttämistä ja helpottaa perehdytysprosessia niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän kannalta. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia kattava ja selkeä perehdytysopas toimeksiantajana toimineen Helena Riihitupa Oy:n uusille projektipäälliköille. Perehdytysopas sisältää tietoja yrityksestä, sen toimintatavoista sekä projektipäällikön työtehtävistä. Opinnäytetyö tarjoaa toimeksiantajalle tietoa perehdyttämisestä sekä valmiin perehdytysoppaan, jota on helppo muokata ja kehittää tulevaisuudessa.

Työn teoriaosuudessa syvennyttiin perehdytykseen, perehdytyksen suunnitteluun ja seurantaan. Työn teoriaosuudessa käsitellään myös ihmisen kykyä oppia ja sitä, kuinka stressi vaikuttaa oppimiseen. Henkilöstön perehdyttäminen on yrityksen tärkeimpiä prosesseja, se koskee kaikkia ja siitä löytyy paljon tietoa. Tässä työssä on pyritty hyödyntämään mahdollisimman tuoretta kirjallisuutta aiheesta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään perehdytyksen lisäksi projektipäällikön työtä ja vastuita sekä opinnäytetyön tutkimusmenetelmiä. Raportissa on kuvattu tarkemmin myös perehdytysoppaan laatimisprosessi.

Tässä opinnäytetyössä sovelletaan laadullista tutkimusta; perehdytysoppaan laatimisessa on hyödynnetty teemahaastatteluja, joilla pyrittiin saamaan syvällisempi ymmärrys toimeksiantajan tarpeista ja odotuksista perehdytysopasta kohtaan.

Työn toiminnallisen osuuden tuloksena syntyi perehdytysopas, joka toimii hyödyllisenä tukimateriaalina projektipäällikön perehdytyksessä. Oppaan sisältö kattaa yrityksen perustiedot, projektipäällikön työnkuvan, perehdytyksen yritysasiakaisiin ja heidän sekä promoottoreiden kanssa toimimiseen. Opas sisältää myös tietoa tapahtumien järjestämisestä, käyttäytymisestä sosiaalisessa mediassa ja CRM-järjestelmän käytöstä. Perehdytysoppaan sisällysluettelo ja perehdytyksen tarkistuslista ovat tämän raportin liitteenä. Perehdytysopas on sisällysluettelo lukuun ottamatta luottamuksellinen ja poistettu julkisesta raportista.

Helena Riihitupa Oy:n perehdytysopasta tulee jatkossa ylläpitämään yrityksen operatiivinen johtaja. Jatkotutkimusaiheena tälle työlle voisivat olla yrityksen perehdytysprosessin suunnittelu tai perehdytysoppaan laatiminen promoottoreille.

Asiasanat: perehdytys, perehdytysopas, projektipäällikkö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Sales Competence

KALLIO, PAULIINA:
Project Manager's Orientation in the Event Field

Bachelor's thesis 55 pages, appendices 3 pages
May 2021

The objective of this study was to improve the new project manager's orientation and make the orientation process easier for both the instructor and the new employee. Therefore, the purpose of this the thesis was to create a comprehensive and informative orientation guide for the new project managers of the commissioner Helena Riihitupa Oy. The orientation guide contained information about the company, its operations and guidelines for the project manager's future job duties. This thesis includes an orientation guide which is easy to edit and develop further in the future.

The theoretical section of the thesis explored orientation, orientation planning and tracking. The theoretical section of the work also included a person's ability to learn and how stress affects to learning. Personnel orientation is one of the most important processes of the company. It applies to everything and there is a lot of information included on that. This work utilised the most recent literature that was available.

In addition to the orientation, the theoretical part of the thesis covered the project manager's work and responsibilities and the research methods of the work. The process of preparing the orientation guide is described in more detail in the report.

The research method for this qualitative study was theme interviews which sought a deeper understanding of the commissioner needs and expectations for the orientation guide.

An orientation guide was created as the result of the functional part of the work. It serves as a useful support material for the project manager's orientation. The orientation guide contains basic information about the company, the project manager's job description, orientation with business customers and working with them as well as promoters. The orientation guide also includes information how to organise events, how to behave in social media and how to use CRM system. Table of contents of the orientation guide and an orientation checklist are attached to this report. Rest of the orientation guide is confidential and has been removed from the public report.

In the future the orientation guide will be maintained by the company's Chief Operating Officer. Further research topics for this study could be the planning of an orientation process for the company or drawing up a guide for promoters.

Key words: orientation, orientation guide, project manager

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyöraportti.....	5
1.2	Opinnäytetyön tausta ja tavoite.....	6
1.3	Toimeksiantajan esittely.....	7
2	PEREHDYTYKSEN SUUNNITTELU	8
2.1	Perehdytyksen tavoite.....	8
2.2	Perehdytyksen suunnittelu.....	9
2.3	Perehdytysprosessi.....	11
2.4	Perehdytyksen seuranta	15
2.5	Haasteet perehdytyksessä.....	16
2.6	Ihminen perehdytyksessä	18
2.7	Perehdyttävä.....	20
2.8	Perehdytettävä.....	22
3	PROJEKTIPÄÄLLIKÖN TYÖ	23
3.1	Projekti	23
3.2	Projektipäällikön työ ja vastuu.....	24
3.3	Projektipäällikön ominaisuudet ja osaaminen	27
3.4	Projektipäällikön urakehitys	29
3.5	Projektitiimi.....	30
3.6	Projektitiimin johtaminen	32
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	36
4.1	Laadullinen tutkimus	36
4.2	Toimintatutkimus.....	38
4.3	Teemahaastattelu	39
4.4	Teemahaastattelun teemat	40
5	PEREHDYTYKSOPPAAN LAATIMINEN	43
5.1	Perehdytysoppaan sisältö.....	43
5.2	Yhteistyö prosessin aikana	45
5.3	Perehdytysoppaan arviointi.....	46
6	POHDINTA	48
6.1	Pohdintaa opinnäytetyöstä.....	48
6.2	Opinnäytetyön lopputulos	49
	LÄHTEET	50
	LIITTEET.....	53
	Liite 1. Perehdytysoppaan sisällysluettelo	53
	Liite 2. Perehdytyksen tarkistuslista.....	54

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyöraportti

Perehdytyksen tehtävänä on taata yrityksen uuden investoinnin eli työntekijän rekrytoinnin onnistuminen sekä sen kannattavuus pitkällä tähtäimellä. Perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen kannattaa panostaa, sillä hyvin onnistuessaan perehdytys lisää yrityksen tuottavuutta, työtyytyväisyyttä sekä työntekijöiden sitoutumista yritykseen. (Eklund 2018, 20, 31–32.) Perehdyttäminen vaikuttaa myös asiakastyytyväisyyteen, sillä jokaisen palvelun tai tuotteen loppukäyttäjänä on asiakas (Kujanen 2005). Perehdytyksen onnistuminen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan ja työtyytyväisyyteen. Projektipäällikön työ edellyttää todellista moniosaamista ja kokonaisuuden hallintaa. Työn monipuolisuuden vuoksi perehdyttäminen on isossa roolissa, jotta onnistuu kyseisessä työtehtävässä.

Tämän opinnäytetyön taustalla on työelämästä lähtöisin oleva tarve perehdytysoppaalle, joka laadittiin toimeksiantaja Helena Riihitupa Oy:n projektipäälliköille. Perehdytysoppaan lisäksi toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdytyksen tarkistuslista, jonka tarkoituksena on auttaa perehdyttäjää muistamaan kaikki perehdytettävät asiat. Tämän laadullisen opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, jonka avulla pyrittiin saamaan syvällisempi ymmärrys toimeksiantajan tarpeesta ja odotuksista opasta kohtaan.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään muun muassa perehdytyksen tavoitteita, suunnittelua ja seuranta. Perehdytys on oppimisprosessi, joten on tärkeää ymmärtää myös ihmisen oppimiskykyä. Teoriaosuudessa perehdytään myös projektipäällikön työhön sekä mitkä ovat projektipäällikön vastuita ja tärkeimpiä ominaisuuksia. Projektipäällikön työhön kuuluu myös vahvasti esimiehenä toimiminen projektitiimille.

Teoriaosuudessa käsitellään perehdytyksen ja projektipäällikön työn lisäksi tämän työn tutkimusmenetelmiä eli laadullista tutkimusta, toimintatutkimusta ja teemahaastattelua. Teemahaastatteluiden avulla pyrittiin saamaan parempi käsitys

projektipäällikön työstä ja toimeksiantajan odotuksista perehdytysopasta kohtaan. Opinnäytetyön tekijä haastatteli yrityksen toimitusjohtajaa ja projektipäälliköä. Helena Riihitupa Oy:n pienen henkilöstömäärän vuoksi haastateltavia oli vain kaksi, sillä vuoden 2020 lopussa työntekijöitä heillä oli toimitusjohtajan lisäksi kaksi. Myös perehdytysoppaan laatimisprosessi on kuvattu kokonaisuudessaan myöhemmin tässä raportissa.

1.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Projektipäällikön työ tapahtuma-alalla on monipuolista, joten opittavia asioita on paljon. Perehdytysoppaan ja tarkistuslistan avulla varmistetaan, että perehdytettävä saa parhaimman mahdollisen perehdytyksen uuteen työhönsä. Helena Riihitupa Oy:llä ei ole aikaisemmin ollut käytössään perehdytysmateriaalia, jonka vuoksi perehdytys on voinut olla puutteellista tai epäjohdonmukaista. Toimeksiantajan toimintaan liittyy vahvasti projektiluonteisuus, joten kasvavassa yrityksessä on tulevaisuudessa tarve juuri projektipäälliköiden perehdyttämisen tehostamiseen.

Helena Riihitupa Oy:n perehdytys on aikaisemmin hoidettu hyvin käytännönläheisesti ja projektipäällikkö on työskennellyt ensin assistentin tapaan, josta vastuuta on portaittain kasvatettu. Tämä periaate aiotaan säilyttää, mutta perehdytysoppaan avulla prosessiin saadaan selkeys. Työn avulla halutaan varmistaa, että perehdytettävälle muistetaan perehdyttää kaikki asiat ja ne käydään oikeassa järjestyksessä. (Riihitupa Henriikka 2021.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehostaa uuden projektipäällikön perehdyttämistä ja helpottaa perehdytysprosessia niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän kannalta. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia kattava ja selkeä perehdytysopas uusille projektipäälliköille, joka sisältää tietoja yrityksestä, sen toimintatavoista sekä tulevista työtehtävistä.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Helena Riihitupa Oy. Yritys on perustettu vuonna 2011 toiminimiyrittäjänä, josta se on myöhemmin vuonna 2018 muutettu osakeyhtiöksi. Helena Riihitupa Oy tarjoaa yrityksille monipuolisia tapahtumatuotannon ja markkinoinnin palveluita. Palveluita tuotetaan ympäri Suomea kokonaisvaltaisesti yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Yritys on käynyt tapahtumissa myös Saksassa, Virossa ja Ruotsissa. Helena Riihitupa Oy on nopeasti kasvava yritys, ja he välittävät työtä tällä hetkellä noin 300 tekijälle. Omia työntekijöitä heillä oli maaliskuussa 2021 toimitusjohtajan lisäksi neljä koko-aikaista ja kaksi osa-aikaista. (Riihitupa Henriikka 2021.)

Helena Riihitupa Oy:n palveluihin kuuluu muun muassa promootio-, juonto- ja telemarkkinointipalvelut. He voivat tuottaa tapahtumia monipuolisesti aina suuriin stadionkeikkoihin saakka, jonka lisäksi yritykseltä hoituu myös sisällöntuotanto asiakkaan toiveiden mukaan. Keväällä 2020 vallinneiden poikkeusolojen vuoksi tapahtumia peruttiin monelta kuukaudelta ja tällöin Helena Riihitupa Oy laajensi palvelujaan videoproduktioihin. (Riihitupa Helena 2020.)

2 PEREHDYTYKSEN TAVOITTEET

2.1 Perehdytyksen tavoite

Perehdytyksen tavoitteet vaihtelevat yrityksen ja työnkuvan mukaan, mutta yleisenä tavoitteena on helpottaa työntekijän sopeutumista uuteen työyhteisöön ja perehtyä uuteen työhönsä. Yrityksen tulee kuitenkin miettiä perehdytysprosessin tavoitteet ennen sen alkamista. Uuden työntekijän täytyy omaksua uusia toimintatapoja sekä sisäistää paljon uutta tietoa lyhyessä ajassa suoriutuakseen tehtävässään. Esimerkiksi määräaikaiselle työntekijälle yksi tavoite voi olla nopea perehtyminen työhönsä. Mikäli yritys toivoo pitkäaikaista työntekijää, voi tavoite olla laajempi, kuten organisaatiokulttuuriin sopeutuminen. Tällöin yritys käyttää enemmän resursseja uuden työntekijän perehdyttämiseen ja oppiminen jatkuu vielä varsinaisen perehdytyksen jälkeen. (Eklund 2018, 25, 28–29.)

Perehdytettävä voi olla yritykselle täysin uusi henkilö tai yrityksen sisältä uusiin tehtäviin siirtyvä henkilö. Perehdytyksen olennaisimpana tavoitteena on saada uusi työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi. (Juuti & Vuorela 2015.) Perehdyttämisen tavoitteiden on hyvä olla selkeitä ja niiden tulee olla saavutettavissa. Liian suuri tavoite ei välttämättä motivoi, sillä uusi työntekijä ei osaa kuvitella lopputulosta hyvin. Liian epäselvä tavoite puolestaan hankaloittaa työn tekemistä, koska ei tiedetä tarkalleen mitä lopputulokselta halutaan. (Eklund 2018, 59.)

Perehdytyksessä on tärkeää antaa hyvä opastus työtehtäviin, sillä tämä lisää myös uuden työntekijän turvallisuuden tunnetta hänen aloittaessa uudessa työpaikassa. Hyvä opastus myös vähentää turvallisuusriskejä, kun kaikki riskit käydään läpi. Tämä korostuu varsinkin silloin, jos työntekijä on uusi alalla ja hänellä ei ole turvallisen työskentelyn perustietoja. Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii uudet työtehtävänsä oikein ja virheet vähenevät. Virheiden korjaamiseen saattaa nimittäin kulua useamman muun työntekijän aikaa, joten työtehtävien oikein oppiminen hyödyttää koko työyhteisöä. (Joki 2018, 111.)

Niin työnantajan kuin myös työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet tulisi selvittää, sillä ne vaikuttavat valtavasti työntekijän kehittymiseen ja sitoutumiseen. Työnantaja ja työntekijä odottavat toisiltaan asioita, jotka vievät kohti omia tavoitteitaan. (Eklund 2018, 62.) Uudelta työntekijältä kannattaakin selvittää hänen uratoiveitaan mahdollisimman syvällisesti, jotta näihin uratoiveisiin voidaan vastata mahdollisimman hyvin. Nämä uratoiveet voivat liittyä esimerkiksi johtamistaitojen kehittämiseen ja niitä on hyvä tarkastella myöhemminkin, koska ne muuttuvat ikääntymisen ja uralla etenemisen vuoksi. Jos työpaikaltaan saa vastakaikua uratoiveilleen, synnyttää se motivaatiota ja ammattitaitonsa kehittymisen kierrettä. (Juuti & Vuorela 2015.) Työntekijälle tulee antaa mahdollisuus myös tutustua esimieheensä, hänen arvoihinsa ja johtamistapoihinsa. Esimiehen avoimuus synnyttää luottamusta ja saa työntekijän kertomaan myös omista toiveistaan. (Kupias & Peltola 2009, 67.)

2.2 Perehdytyksen suunnittelu

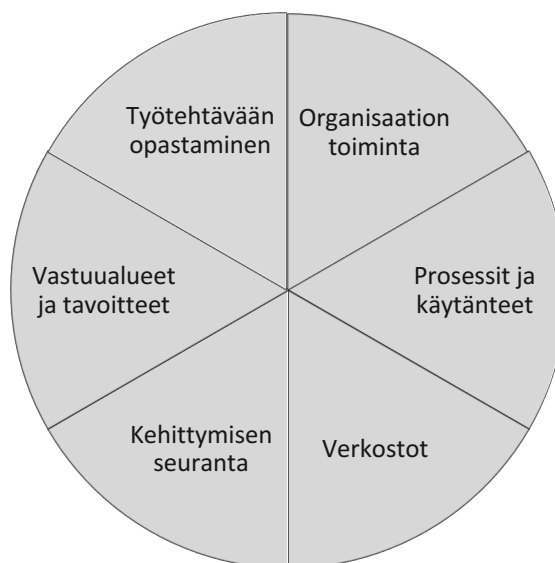
Kun tiedetään perehdytyksen tavoitteet, tarvitaan toimiva perehdytys suunnitelma, joka palvelee sen käyttäjää ja käyttötarkoitusta. Perusteltu ja käytännön työtä tukeva suunnitelma antaa niin perehdyttävälle kuin perehdyttäjällekin hyvät mahdollisuudet onnistua perehdytysprosessin läpi viemisessä. Perehdytys suunnitelmassa on otettava huomioon esimerkiksi, milloin ja missä järjestyksessä asiat käydään läpi, kuka on vastuussa mistäkin ja mitä perehdytys sisältää. (Eklund 2018, 74–76.) Perehdytys suunnitelmasta tulisi selvittää, kuka uuden työntekijän toivottaa tervetulleeksi ja esittelee työyhteisölle. Yrityksen tulee myös suunnitella, miten perehdyttävälle kerrotaan organisaatiosta ja sen toiminnasta sekä eri yksiköiden toiminnasta. Hänelle tulee kertoa varsinkin oman yksikkönsä työtavoista, toiminnasta ja tavoitteista. (Juuti & Vuorela 2015.) Uudelle työntekijälle on hyvä esitellä perehdyttämisen aikataulu ja kertoa, koska itsenäisiä tuloksia odotetaan. Työntekijälle tulee myös esitellä hänen toimenkuvansa ja mikä merkitys hänen työllään on yrityksessä. (Joki 2018, 112.)

Työnantajaa veloitetaan työsuojelulainsäädännön mukaan järjestämään perehdytys uusille työntekijöille. Vastuussa perehdyttämisestä on linjajohto ja esimies, mutta tarvittaessa perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä voidaan delegoida myös

muille työntekijöille. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) On tärkeää tehdä selväksi kenen vastuulla minkäkin osa-alueen opastaminen on. Tämän ollessa epäselvää aiheutuu ylimääräistä työtä tai jotkut osa-alueet voivat jäädä vähemmälle huomiolle. Vastuualueita jakaessa on tärkeää varmistaa resurssien riittävyys eli esimerkiksi se, että onko perehdyttäjällä tarpeeksi aikaa perehdyttämisen suorittamiseen. On hyvä myös varmistaa, että muille työntekijöille on ilmoitettu, ettei kyseinen perehdyttäjä työskentele normaalissa työtehtävässään hoitaessaan perehdyttämistä. (Eklund 2018, 77.) Perehdytyksen onnistuminen edellyttääkin, että koko työyhteisö toimii tiiminä. Kun kaikki toimivat yhdessä, saa uusi työntekijä todennäköisemmin laadukkaamman perehdytyksen. (Pavlou 2020.)

Suunniteltaessa perehdytystä on hyvä sopia, mitä sen aikana tullaan käymään läpi. Uudelle työntekijälle tulee esitellä esimerkiksi olennaiset työtehtävät, toimintatavat ja säännöt sekä eri järjestelmät. Kaikki asiat, jotka uuden työntekijän tulisi oppia, on hyvä kirjata ylös suunnitelmaan. Tarkistuslistan ansiosta perehdytys on tasalaatuisempaa ja se auttaa perehdyttäjää muistamaan asiat, jotka tulee käydä läpi perehdytyksen aikana. (Eklund 2018, 77.) Kannattaa myös miettiä varasuunnitelma yllättävien tilanteiden varalla. Jos esimerkiksi perehdyttäjä sairastuu, täytyy olla mietittynä, kuinka tilanne ratkaistaan. (Joki 2018, 115.)

Perehdytysprosessin jakaminen pienempiin osa-alueisiin helpottaa suunnittelua ja kokonaisuuden hallintaa (kuvio 1). Tämä auttaa myös uutta työntekijää hahmottamaan perehdytysprosessin paremmin. Osa-alueita voidaan painottaa eri tavalla erilaisissa organisaatioissa ja jokin perehdytettävä asia voi kuulua useampaan eri osa-alueeseen. Jaottelemalla sisällön eri osa-alueisiin auttaa se kaikkia saamaan saman mielikuvan perehdytyksen sisällöstä, kunhan sisältö on perusteltavissa. (Eklund 2018, 91, 93.)



KUVIO 1. Esimerkki perehdytysprosessin osa-alueista (Eklund 2018, 92)

Perehdytyksen tukena tulee olla suunnitelma kirjallisessa muodossa, jotta etenemistä voidaan seurata. Tämä sisältää seurannan lisäksi arviointia, jotta nähdään, onko tavoitteet saavutettu. Perehdyttämisen päätyttyä esimiehen tulee säilyttää näitä dokumentteja. Perehdytysuunnitelman lisäksi tulisi olla suunnitelma käytännön asioiden opastamisesta, kuten esimerkiksi mitä ja miten perehdytetään ja kuka perehdyttämisen tekee. Perehdytysuunnitelmaa tulisi myös koko ajan kehittää ja tämän vuoksi perehdytettäviltä kannattaakin kysyä palautetta. Kaikissa yrityksissä ei henkilöstö vaihdu usein, mutta silti on tärkeää muistaa ylläpitää perehdyttämisyjärjestelmää. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

2.3 Perehdytysprosessi

Jokainen perehdytysprosessi on erilainen, sillä oppiminen eri ihmisten välillä tapahtuu eri nopeudella ja tavalla. Kaikkia prosesseja kuitenkin yhdistää tavoite saada työntekijän oppimisprosessi käyntiin. Perehdytysprosessi voidaan luetella yhdeksi johtamisen välineeksi, jonka avulla saavutetaan yrityksen tavoitteita ja toteutetaan strategiaa. Perehdytyksen pitäisi olla linjassa yrityksen muiden prosessien kanssa, eikä se saisi olla oma irrallinen toiminto. (Eklund 2018, 26–27.)

Perehdytysprosessissa on huomioitava, kenelle se on suunnattu eli esimerkiksi, mitkä ovat perehdytettävän taustat. Prosessi ei juurikaan palvele kumpaakaan osapuolta, jos siinä ei pystytä joustamaan lainkaan. Jotta perehdytysprosessi voidaan muokata uudelle työntekijälle sopivaksi ennen työsuhdetta, on hyvä miettiä, mitä hänestä voidaan selvittää rekryointivaiheessa. Jos perehdytysprosessista halutaan yksilöllinen, tulee suunnitelman olla suhteellisen helposti muokattavissa ja sen päivittämisen tulisikin olla osa perehdytyksen seurantaa. (Eklund 2018, 79–80.) Jotta perehdyttämishjelma olisi helposti päivitettävä, on se suunniteltava hyvin (Joki 2018, 114). Perehdyttäminen alkaakin tutustumalla uuteen työntekijään ja kertomalla hänelle, mikä hänen työnsä tarkoitus on ja miten se liittyy yrityksen toimintaan. Uudelta työntekijältä on hyvä kysellä hänen vahvuuksistaan uuden työn suhteen sekä missä kokee epävarmuutta. (Juuti & Vuorela 2015.)

Uuden esimiehen perehdytys vaatii laajemman perehdytyksen kuin muille yrityksen tasoille tulevat työntekijät. Esimiesasemaan perehdytettäessä täytyy ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien lisäksi kertoa, mikä hänen roolinsa, vastuunsa ja valtansa esimiehenä on. Uudelle esimiehelle tulee kertoa yrityksen käytännöt ja mikä hänen roolinsa on muun muassa päätöksenteossa, viestinnässä, rekrytoinneissa, suunnittelu- ja budjetoititoimissa sekä henkilöstön kehittämistavoissa. (Joki 2018, 113.)

Perehdytys tulee olla suunniteltua sekä sen aikataulusta ja tavoitteista tulisi käydä avoin keskustelu perehdytettävän kanssa. Keskustelun avulla perehdytettävän turvallisuuden tunne kasvaa sekä perehdytettävä pystyy paremmin ennustamaan tulevia tapahtumia. Perehdytysjakson aikana työntekijälle ei kannata kertoa liikaa tietoa vaan vain oleelliset asiat, mikä edesauttaa sitä, ettei liiallista stressiä pääse syntymään. Tieto tulisi kohdentaa perehdytettävälle oikeaan aikaan ja tarvittaessa mukauttaa hänen tarpeisiinsa. Perehdytettävä itse ei vielä osaa erottaa epäolennaista tietoa, joten niiden läpikäyminen vain hidastaa perehdyttämistä. Esimerkiksi jotkin myöhemmin tulevat tilanteet voikin ottaa puheeksi vasta lähempänä kyseistä ajankohtaa eikä jo perehdytysjakson aikana. (Eklund 2018, 50–51.)

Hyvä perehdyttäminen ja työhönopastus on tärkeää myös työsuojelun kannalta. Työympäristössä havaitut vaarat on poistettava ja työtapaturmien mahdollisuuksia on minimoitava. Jäljelle jäävistä vaaroista on annettava opastusta, jotta vaaratilanteet tunnustetaan ja niitä voidaan ennakoida. Myös poikkeaviin tilanteisiin on opastettava sekä laadittava kirjalliset ohjeet. Näitä ovat muun muassa erilaiset häiriötilanteet sekä huoltotyöt. Samalla on hyvä opastaa työergonomian suhteen eli kertoa oikeista työmenetelmistä ja -asunnoista, jotta voidaan ennaltaehkäistä rasitusvammoja. Työnopastuksessa tulee korostaa turvallisia työtapoja ja tuoda esille mahdollisia vaaratekijöitä. Tässä korostuu myös perehdyttäjän osaaminen, sillä työn turvallisuuteen liittyvät käytännön asiat on osattava kertoa perehdytettävälle. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työn tekemistä tulee harjoitella, jotta sen oppii ja oppimista voi tehostaa esimerkiksi mielikuvaharjoittelulla. Uusi työntekijä voikin ennen työsuoritusta käydä sen mielessään läpi vaihe vaiheelta. Mielikuvaharjoittelun jälkeen perehdyttäjä voi pyytää uutta työntekijää näyttämään, miten työn tekisi ja pyytää samalla selostamaan suorituksensa. Samalla perehdyttäjä voi kysellä, täydentää ja korjata asioita, joita uusi työntekijä ei vielä muista. Todellinen oppiminen alkaa kuitenkin vasta, kun uusi työntekijä tekee itsenäisesti työtään. Tällöin on hyvä varmistaa, että hän saa tarvittaessa apua muilta työntekijöiltä. (Juuti & Vuorela 2015.)

Perehdyttämisessä voidaan käyttää viiden askeleen menetelmää, joka alkaa valmistautumisella. Tässä vaiheessa uutta työntekijää motivoidaan, hänelle kuvailaan tehtävät ja asetetaan tavoitteet. Silloin tulee myös arvioida työntekijän tietojen ja taitojen tasoa sekä kertoa toimintamalli opastukselle. Valmistautumisen jälkeen siirrytään opetusvaiheeseen, jossa näytetään työtehtävät ja perustellaan työn tarkoitus. Tehtäviä havainnoidaan ja annetaan toimintasäännöt. Seuraavaksi voidaan siirtyä mielikuvaharjoitteluun, jossa uusi työntekijä voi selostaa työn vaiheet ja toistaa työtehtävän mielessään. Tässä tilanteessa perehdyttäjä voi antaa palautetta ja kerrata sääntöjä työntekijälle. Mielikuvaharjoittelun jälkeen on taidon harjoittelun vuoro, jossa uuden työntekijän tulisi päästä kokeilemaan useampaan otteeseen opettelemaansa asiaa. Perehdyttäjän tulee antaa työntekijän harjoitella ja ohjata sitä palautteellaan. Lopuksi opittua varmistetaan palautteen antamisella, rohkaisemalla kysymään ja arvioimalla osaamista. On tärkeää

antaa uuden työntekijän työskennellä yksin ja hänen kanssaan tulee sopia perehdyttämisen seurannasta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdyttäminen ajatellaan usein yksisuuntaisena prosessina, jolloin perehdytettävän rooli on vastaanottaa tietoa, oppia uusi työtehtävänsä sekä sopeutua uuteen työympäristöönsä. Uudella työntekijällä on kuitenkin arvokasta tietoa ja näkemystä yrityksestä sekä sen toimintatavoista. Perehdyttämistä tulisikin ajatella kaksisuuntaisena prosessina, jossa perehdyttävä yritys toimii myös perehtyjänä. Uusi työntekijä katsoo yritystä uusin silmin ja mikäli hänelle annetaan siihen mahdollisuus, hän antaa palautetta ja kehitysideoita yritykselle. (Eklund 2018, 38–39.) Uuden työntekijän avulla yrityksellä on mahdollisuus kehittyä ja uudistua, sillä hän osaa kyseenalaistaa totuttuja kaavoja ja katsoo koko työyhteisöä avoimemmin (Kujanen 2005). Varsinkin mikäli uusi työntekijä on jo kokeneempi, kannattaa hänen havainnointiaan hyödyntää. Hän pystyy huomaamaan asioita, joihin muut ovat jo sokaistuneet. (Joki 2018, 113.)

Tehokkaan perehdytyksen yksi mahdollistaja onkin vuorovaikutus eli näkemysten ja palautteen antaminen molemmin puolin. Yrityksen tulee nähdä yksilöt ja heidän työpanoksensa merkittävänä osana toimintaa, koska yksilölle on tärkeää kokea olevansa tärkeä osa yritystä/organisaatiota. Työntekijät haluavat päästä vaikuttamaan omaan työhönsä, joten päästessään kehittämään sitä he sitoutuvat todennäköisemmin yritykseen. (Eklund 2018, 40.)

Perehdytysprosessin kesto voidaan katsoa monesta eri näkökulmasta, sillä jotkut ajattelevat sen olevan ensimmäisen päivän aikana oleva koulutus ja vastakohtaisesti osan mielestä se ei pääty koskaan. Yleensä kuitenkin perehdytysprosessista puhuttaessa tarkoitetaan viikkojen tai kuukausien mittaista ajanjaksoa. Perehdytyksen olisi suositeltavaa kestää useampia viikkoja. Perehdytystä on kannattavaa suunnitella noin kolmen kuukauden ajaksi, sillä tätä pidemmälle ajanjaksolle ennakoiminen on erittäin vaikeaa. Liian tarkkaan suunniteltu perehdytys on todennäköisesti epärealistisempi kuin melko karkeasti suunniteltu perehdytysprosessi. (Eklund 2018, 88–89.) Vaikka perehdyttäminen normaalisti kestää 2-6 kuukautta, täytyy myös tämän jälkeen seurata, tarvitseeko työntekijä vielä jossain asiassa tukea tai lisää koulutusta (Kujanen 2005).

Uuden työntekijän kontaktiverkoston kasvattaminen on tärkeää perehdyttämisessä ja perehdytettävää tulisikin kannustaa siihen alusta asti. Uuden työntekijän tarvitessa apua hänen on hyvä tietää henkilöitä, jotka voivat auttaa työhön liittyvissä asioissa. Varsinkin oma esimies ja lähimmät kollegat on syytä tuntea, mutta ajan mittaan kasvattaa verkostoaan myös muihin tiimeihin, asiakassuhteisiin ja yhteistyökumppaneihin. Vaikka organisaatio voi tukea uutta työntekijää verkoston kasvattamisessa, on lopulta vastuu siitä työntekijällä itsellään. Hänen oma asenteensa ja halunsa ylläpitää suhteita on tärkeää. (Eklund 2018, 105, 108.)

2.4 Perehdytyksen seuranta

Uuden työntekijän kehittymisen seuranta tulee suunnitella ennen perehdyttämisen aloittamista. Jos perehdytystä ei seurata suunnitellusti, ei voida myöskään tarjota toimivaa perehdytystä uudelle työntekijälle. Seurannan avulla pysytään tietoisina tavoitteista, niiden saavuttamisista ja pystytään tarvittaessa reagoimaan muutoksiin. Mitä monimutkaisemmasta työtehtävästä on kyse, sitä hankalampaa perehdytyksen etenemistä on ennakoida. Seurannan avulla saadun palautteen perusteella voidaan myös kehittää perehdytysprosessia. Perehdytyksen seurannan tavoitteena on, että perehdyttäjät tietää minkälaista tukea uusi työntekijä tarvitsee sillä hetkellä. Seurannan avulla pystytään reagoimaan nopeasti työntekijän haasteisiin, koska niitä on mahdotonta ennakoida etukäteen. (Eklund 2018, 109, 119.) Uudelle työntekijälle kannattaa kertoa etukäteen perehdyttämisen seurannasta ja siitä, koska seuraavan kerran keskustellaan työtehtävien omaksumisesta ja työyhteisöön sopeutumisesta. Myös tämä tuo perehdytettävälle tunteen, että hänen perehdyttämiseensä suhtaudutaan vakavasti. (Joki 2018, 121.)

Perehdytystä voidaan seurata eri mittareilla, jotka määrittävät perehdytyksen merkittävimmät asiat. Mittareina voivat toimia esimerkiksi uuden työntekijän oma arviointi, asiakaspalaute tai perehdyttäjän arviointi. Useita eri osa-alueita voidaan seurata, kuten vuorovaikutusta, työtehtävien sujuvuutta tai onnistumisia. Seurannan sykli lähtee suunnitelman tekemisestä ja sen toteuttamisesta. Perehdytyksen seurannan ja arvioinnin jälkeen tulee pohtia jatkosuunnitelmaa ja suunnitelman

muokattavuutta. Suunnitelman muokattavuus mahdollistaa yksilöllisen perehdyttämisen. Onnistuneessa seurannassa kehitystä hidastaviin asioihin pystytään tarttumaan ajoissa ja näin niiden ratkaiseminen on helpompaa. (Eklund 2018, 120–122.)

Yksi osa suunnitelmallista perehdyttämistä on perehdytyskeskustelut esimiehen ja uuden työntekijän välillä. Näissä voidaan arvioida uuden työntekijän etene mistä sekä työntekijä voi antaa palautetta perehdyttämisprosessista. On hyvä so pua etukäteen, koska perehdytyskeskustelut ovat ja mitä niissä käsitellään. Pe rehdytyskeskusteluja voidaan käydä yrityksestä ja työtehtävästä riippuen viikoit tain, kuukausittain tai muutaman kuukauden välein. (Eklund 2018, 110, 122– 123.) Perehdytyskeskusteluun ei aina tarvitse valita uuden työntekijän esimiestä, vaan henkilö voidaan valita sen perusteella, kenen kanssa se on järkevintä käydä (Suzuno n.d.).

Perehdytyksessä olennaista on, että palautetta annetaan molemminpuolisesti. Silloin perehdyttävä yritys ja uusi työntekijä tunnistavat paremmin kehityskohtei taan, mutta myös vahvuuksiaan, joita kehittää entisestään. Palautteenantokult tuuri on kuitenkin hyvä selvittää uudelle työntekijälle perehdytysvaiheen alussa, jotta hän tietää keneltä odottaa palautetta ja missä kanavassa sitä annetaan. Esi miehen ja perehdyttäjän palautteen lisäksi kannattaa suosia vertaispalautetta, sillä kollegat usein osaavat asettua samaan tilanteeseen paremmin. He myös näkevät päivittäistä työntekoa tarkemmin ja tietävät paremmin mitä arjessa todel lisuudessa tapahtuu. (Eklund 2018, 124–125.)

2.5 Haasteet perehdytyksessä

Perehdyttämisen yksi haaste on, että jokainen työpaikka, työtehtävä ja ihminen on erilainen. Heikko perehdytys aiheuttaa stressiä työntekijälle ja työnantajalle ja siihen kuluu paljon tehokasta työaika. (Eklund 2018, 14,19.) Heikko perehdytys myös saa työntekijät etäännyttämään työstään ja tämä näkyy työpaikalla muun mu assa toistuvina rekrytoineina, jotka puolestaan voivat kyllästyttää perehdyttäjiä. Heikon perehdytyksen vuoksi tapahtuu enemmän virheitä ja vahinkoja työssä sekä työtapaturmat lisääntyvät. (Haavasoja 2017.) Joskus perehdyttäminen voi

olla jo liian ohjaavaa, jolloin uusi työntekijä ei opi työskentelemään itsenäisesti (Kupias & Peltola 2019). Haasteita tuo myös se, että useita asioita voidaan pitää jo itsestäänselvyytenä. Perehdyttäjän kannattaakin laatia muistilistoja, jotta uudelle työntekijälle muistetaan mainita kaikesta oleellisesta. (Eklund 2018, 98.)

Suunnitelmallisuus perehdyttämisessä auttaa rakentamaan ympäristön oppimiselle. Oppiminen on neurobiologinen prosessi, jossa sähköiset signaalit liikkuvat aivoissa edestakaisin muodostaen, vahvistaen ja heikentäen yhteyksiä. Jotta uuden asian oppii, tarvitsee siihen keskittyä riittävän kauan. Mikäli ihminen ottaa vastaan suuren määrän tietoa, tulee väistämättä haasteita huomion kiinnittämisen kanssa. Ihminen vastaanottaa tietoa ympäristöstään jatkuvasti tiedostaen ja myös tiedostamatta. Tämä tulee ottaa huomioon perehdyttämisessä, sillä ei voi olettaa, että kaikki ensimmäisen päivän aikana saatu tieto jäisi uuden työntekijän mieleen. Siksi onkin tärkeää muistaa kerrata asioita ja varmistaa uuden työntekijän oppimaa. Perehdytyksen kannalta optimaalinen oppimisympäristö on rauhallinen ja ulkoiset ärsykkeet on minimoitu. Esimerkiksi erilaiset muistutusäänet katkaisevat ajatuksen väistämättä, joten ne kannattaakin laittaa perehdytyksen ajaksi pois päältä, mikäli se on mahdollista. (Eklund 2018, 52–54.)

Joillain yrityksillä perehdytysprosessi on lyhyt ja he haluavat nähdä uuden työntekijän suorituskyvyn ja tuottavuuden mahdollisimman nopeasti. Todellisuudessa perehdytys on pitkä prosessi ja joissain työtehtävissä se voi kestää useita kuukausia. On myös muistettava, ettei uusien ja vanhojen työntekijöiden suorituksia vertailla liian aikaisin keskenään. (Wigert & Pendell 2019.)

Kiire on yksi yleisimmistä syistä, millä puolustetaan riittämätöntä perehdytystä. Onkin tärkeää tiedostaa, että uuden työntekijän kanssa työskentely ja tehtävien läpikäyminen on hitaampaa kuin normaalisti. Mikäli tätä ei ole huomioitu, saattaa kiireisenä huomio kääntyä uuden työntekijän perehdyttämisestä perehdyttäjän lyhyen tähtäimen etuihin. Pitkällä tähtäimellä uudesta työntekijästä tulee kuitenkin tuottava osa yritystä, joka mahdollisesti laskee myös itse perehdyttäjän työkuormaa. Joten perehdyttäjien ajankäyttöä kannattaakin suunnitella niin, että heillä jää aikaa tehokkaaseen perehdyttämiseen omien työtehtäviensä ohella. Jotta ajankäytön merkitystä voidaan havainnollistaa, kannattaa perehdytysprosessin kustannuksia laskea koko organisaatiotasolla. (Eklund 2018, 143–144.)

Uuden työntekijän palkkaaminen aiheuttaa jokaisessa yrityksessä muutoksen, joka aiheuttaa väistämättä hetkellisen tehokkuuden laskun. Hyvin suunnitellussa ja toteutetussa muutosprosesseissa eli tässä tapauksessa perehdyttämisessä tehokkuuden lasku kuitenkin pystytään minimoimaan. Pahimmassa tapauksessa perehdytysprosessin epäonnistuminen johtaa pitkäkestoiseen tuottavuuden laskuun ja työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. Tällöin perehdytyksen tavoitteita ei olla saavutettu eikä työntekijä sisäistä uutta työtään. (Eklund 2018, 32–33.)

2.6 Ihminen perehdytyksessä

Perehdytyksen suunnittelussa on hyvä ymmärtää, että suorituskyky, stressi ja oppiminen ovat yhteydessä toisiinsa. Niin perehdyttäjän kuin työntekijän itse olisi hyvä ymmärtää työntekijän suorituskyky ja sen vaihtelut. (Eklund 2018, 47.) Uuden työn aloitus on usein myös jännittävä tilanne, joten ensimmäinen työpäivä kannattaa aloittaa rauhallisesti juttelemalla kahvittelun lomassa. Tämän jälkeen voidaan siirtyä perusasioihin, kuten hänen työtilansa ja työvälineidensä esittelyyn sekä muihin työntekijöihin tutustumiseen. Onnistunut perehdyttäminen poistaa jännittyneisyyttä ja näin minimoi työtapaturmien ja turhien virheiden syntyä. Se myös luo lisäksi hyvän pohjan työssä viihtymiselle ja onnistumisille. (Juuti & Vuorela 2015.)

Stressi osoittaa sisäisten ja ulkoisten ärsykkeiden määrää. Sisäiset ärsykkeet tulevat ihmisen omista ajatuksista ja ulkoiset ympäristöstä. Ihmisen suorituskyky vaihtelee suhteessa stressiin. Täysin stressittömänä eli ärsykkeiden ollessa minimissään, on ihmisen suorituskyky heikompaa. Vähäinenkin ärsykkeiden määrä ja stressitason nousu nostaa suorituskykyä ja lisää ihmisen aktiivisuutta. (Eklund 2018, 48.)

Niin sanottu positiivinen stressi eli eustressi lisää suorituskykyä. Tällöin ihminen on innostunut ja valmis oppimaan uutta. Parhaimmassa tapauksessa eustressin alueella ihminen pääsee flow-tilaan, jolloin työtehtävät hoituvat aikataulussa tai jopa nopeammin ja koetaan onnistumisia. Vastakohtaisesti negatiivinen stressi

eli distressi on tila, jossa ihmisen suorituskyky lähtee kasvuun stressin määrän lisääntyessä liian suureksi ja pitkittyessä. Tällöin ihmiseen kohdistuvat odotukset ja vaatimukset kasvavat liian suuriksi. Tämän niin sanotun haastestressin pitkittyessä tai ollessa liiallista, tulee ihmiselle oppimis- ja keskittymisvaikeuksia sekä ongelmanratkaisukyky heikkenee. Tämä aiheuttaa myös esimerkiksi luovuuden laskua sekä vuorovaikutustaitojen heikkenemistä. Liika stressi vaikuttaa ihmiseen negatiivisesti monessa asiassa ja se tulee ottaa huomioon jo perehdytysvaiheessa. (Eklund 2018, 49.) Liiallinen stressi tai pelko kaventavat oppimista. Kielteisessä tunnetilassa ihminen puolustaa helposti omia ajatuksiaan ja tuttuja toimintamalleja. (Kupias & Peltola 2019.)

Perehdytyksessä ihminen kokee useita uusia asioita ja niin ulkoisia kuin sisäisiäkin ärsykejä on valtavasti. Perehdyttäjän tulee ottaa nämä huomioon perehdytysjakson aikana ja varmistaa, ettei ärsykejä tule liikaa. Onnistuneessa perehdytyksessä työntekijällä onkin aikaa palautua ja käsitellä uutta tietoa. (Eklund 2018, 49–50.) Perehdyttäminen tulee jaksottaa ja vaihteistaa, sillä liian pitkä opetustilanne voi olla puuduttavaa. Oppiminen myös helpottuu, kun järjestetään tarpeeksi taukoja, joiden aikana voi käsitellä saatua tietoa. (Juuti & Vuorela 2015.)

Jokainen ihminen oppii eri tavalla, esimerkiksi joku oppii parhaiten lukemalla ja toinen kuuntelemalla. Perehdytyksessä kannattaakin mahdollistaa eri tapoja oppia, joilla varmistetaan, että jokaiselle löytyisi sopiva tapa. Oman oppimistyylin hyödyntämiseen kannustetaan esimerkiksi tarjoamalla eri vaihtoehtoja tiedon saamiseen. Perehdytettävä voi esimerkiksi kerrata tietoa halutessaan lukemalla tai katsomalla videon aiheesta. Tämä tapojen yhdisteleminen myös lisää opiskelun mielenkiintoa. (Eklund 2018, 54–55.) Perehdyttämisen tulee sisältää aina ihmiskontakteja ja pelkkä perehdytysmateriaalin lukeminen ei riitä (Kujanen 2005).

Uuden työntekijän olisi hyvä itse oivaltaa sekä ymmärtää uusien asioiden merkitys, jotta oppiminen olisi tehokasta. Sisäistäessään uutta tietoa aivot pyrkivät yhdistämään sen johonkin toiseen asiaan, jo olemassa olevaan tietoon. Asian muistamista helpottaa, mitä enemmän yhteyksiä pystyy luomaan uuteen asiaan. Pe-

rehdyttäjä voi tarvittaessa auttaa uutta työntekijää kertomalla mihin uusi tieto liittyy. (Eklund 2018, 55.) Kokemuksissa voi olla asioita, jotka helpottavat oppimista, mutta myös sitä vaikeuttavia asioita (Kupias & Peltola 2019).

2.7 Perehdyttäjä

Perehdyttäjä on henkilö, joka vastaa uuden työntekijän opastamisesta. Perehdyttäjää voi olla useampia eri tilanteita varten ja perehdyttäjänä voi toimia kollega, esimies tai yrityksen kouluttaja. Perehdyttäjäksi voi nimetä käytännössä kenet tahansa, mutta lopulta vastuu on silti esimiehellä. Perehdytystä suunniteltaessa olisi tärkeää tehdä selkeä vastuunjako. Perehdytyksen eri osa-alueet ovat hyödyllistä jakaa eri työntekijöille, joka paitsi vähentää esimiehen työkuormaa, mutta myös muut työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi, kun pääsevät jakamaan omaa osaamistaan. Tämä on myös uuden työntekijän eduksi, sillä hän pääsee heti kasvattamaan verkostojaan. Esimiehen vastuulla kuitenkin on, että useasta perehdyttäjistä huolimatta perehdyttäminen säilyy tasalaatuisena. (Eklund 2018, 140–141.)

Perehdyttäminen kehittää myös vanhoja työntekijöitä, sillä opettaessa toista henkilöä, oppii myös itse tehokkaasti (Kupias & Peltola 2009, 57). Perehdyttäjäksi ei kannata silti valita ketä tahansa, sillä esimerkiksi hänen omalla mielenkiinnollaan perehdyttämistä kohtaan on suuri merkitys. Etukäteen on siis mietittävä perehdyttäjän tietojen ja taitojen lisäksi myös asenteet ja valmiudet, jotta perehdyttäminen saisi hyvät mahdollisuudet onnistua. Perehdyttäjä on myös uuden työntekijän tukihenkilö. Perehdyttäjäksi sopii myös hyvin työntekijä, joka on itsekin melko uusi yrityksessä, koska tällöin oma perehtyminen on vielä tuoreessa muistissa. Tärkeää kuitenkin on, että henkilöllä on ammattitaito ja halu perehdyttää. (Joki 2018, 115.) Esimiehen on myös muistettava antaa palautetta perehdyttäjälle sekä tukea häntä, sillä varsinkin uusi perehdyttäjä tarvitsee ohjausta ja tukea (Kupias & Peltola 2009, 57).

Perehdyttäjän yhdeksi työtehtäväksi voidaan katsoa uuden työntekijän tukeminen muutoksen aikana. Perehdytysprosessin aikana uusi työntekijä voi kokea in-

nostuksen lisäksi myös esimerkiksi epävarmuutta ja ahdistusta. Uuden työn lisäksi on voinut tapahtua muutoksia myös henkilökohtaisessa elämässä, kuten esimerkiksi muutto uudelle paikkakunnalle. Näiden asioiden vuoksi perehdyttäjän tulee löytää aikaa uudelle työntekijälle ja varmistaa perehdytyksen eteneminen alusta alkaen. (Eklund 2018, 145.)

Vaikka vuorovaikutustaidot kuuluvat työelämätaitoihin, on perehdyttäjän vastuulla, että perehdytyksen aikainen vuorovaikutus on riittävää. On tärkeää, että kaikki osapuolet ymmärtävät käsiteltävän asian samalla tavalla. Oli vuorovaikutus esimerkiksi kasvotusten tai digitaalisesti, on sen laadusta joka tilanteessa huolehdittava. On myös tärkeää tiedostaa, että vuorovaikutusta ei ole pelkän tiedon siirtäminen. (Eklund 2018, 147–148.) Perehdyttämisen tulee olla systemaattista suorittamista ja opastajan tulee edetä perehdyttämisessä sopivalla tahdilla sekä olla havainnollinen ja innostunut. Perehdytettävä saa näin hyvän kuvan työstä ja häneen tarttuu perehdyttäjän into. Havainnollisuutta voidaan tuoda perehdyttämiseen sillä, että perehdyttäjä näyttää itse, miten kyseinen asia tehdään. (Juuti & Vuorela 2015.)

On perehdyttäjän vastuulla, että luottamus hänen ja uuden työntekijän välille alkaa muodostumaan. Luottamus työntekijöiden välillä kasvattaa työtyytyväisyyttä ja asiakaspalvelun laatua sekä lisää henkilöstön sitoutumista. Luottamuksellista työskentelyä voidaan edistää esimerkiksi huomioimalla työntekijöiden onnistumisia, välittämällä työkavereistaan, johdon avoimuudella ja rehellisyydellä sekä tiimin sitoutumisella yhteisiin haasteisiin. (Eklund 2018, 151–152.)

Vaikka perehdytysprosessi olisikin suunniteltu ja laadukas, riippuu perehdytyksen onnistuminen paljon myös perehdyttäjän kokemuksesta ja taidoista. Onkin tärkeää, että yritys varmistaa perehdyttäjän valmiudet perehdytystyöhön, jotta uudelle työntekijälle voidaan taata hyvä perehdytys työtehtävänsä. Perehdyttäjän tulee ottaa huomioon työntekijän tarpeet ja hänellä pitäisi olla taito tukea työntekijän oppimisprosessia. Suunnitelmallisuuden tavoitteena onkin, että perehdyttäjä ja myös perehdytettävä saavat toimivat työkalut perehdyttämiseen. (Eklund 2018, 32.)

2.8 Perehdyttävä

Perehdyttämistä tarvitsee työpaikasta tai toimialasta riippumatta kaikki henkilöstöryhmät eli myös vuokratyöntekijät tulee perehdyttää ja opastukseen tulee kuulua myös asiakkaiden luona tehtävät työt. Henkilön lähtiessä tekemään työtehtäviä ulkomaille tarvitsee hän perehdytystä esimerkiksi kohdemaan kulttuuriin, lainsäädäntöön ja verotukseen liittyen. Kohdemaassa tulee perehdyttää myös asuamiseen, liikkumiseen, työterveyteen ja työolosuhteisiin liittyviin asioihin. Perehdyttämistä ei kohdisteta vain uusille työntekijöille vaan sitä tarvitaan myös muun muassa työtehtävien tai -menetelmien vaihtuessa, mikäli työtehtävä toistuu harvoin tai jos turvallisuusohjeita laiminlyödään. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Vaikka perehdytysprosessi olisi kuinka hyvin suunniteltu, ei perehdyttävä yritys voi yksin varmistaa perehdytyksen onnistumista. Työntekijän vastuu perehdytyksessä on melko laaja käsite, joka kohdistuu kolmeen osaan eli työnantajaan, työyhteisöön ja itseään kohtaan. Työntekijällä on myös vastuu ohjata perehdytystä oikeaan suuntaan kysymällä epäselviä ja mietityttäviä asioita. (Eklund 2018, 161–162, 167.)

Työntekijän vastuulla on noudattaa työnantajan antamia määräyksiä, joka perustuu työnantajan työnjohto-oikeuteen eli direktio-oikeuteen. Työnantajan oikeuksia ovat määräysvalta siitä, mitä työntekijä tekee sekä miten, milloin ja missä se tehdään. Vastuuseen työnantajaa kohtaan voidaan lukea esimerkiksi työsopimuksen noudattaminen, oman osaamisen ja vahvuuksien esille tuominen, vastuu asiakkaista ja yrityksen toiminnan kehittämisestä. Vastuuseen työyhteisöä kohtaan kuuluu esimerkiksi vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaidot, yhteisistä pelisäännöistä kiinni pitäminen ja työrauhasta huolehtiminen. Vastuu itseään kohtaan sisältää esimerkiksi ammattitaidon ylläpidon ja kehittämisen, oma-aloitteisuuden ja vastuun mielipiteidensä kertomiseen. Työelämätaitojen ylläpito kuuluu ammattitaidon ylläpitoon ja kehittämiseen. Työtehtävästä riippuen työntekijä tarvitsee muun muassa hyviä itsensä johtamisen taitoja ja vuorovaikutustaitoja. Hyvät itsensä johtamisen taidot korostuvat perehdyttämisessä, jolloin työntekijän tulisi kyetä keskittymään ja kehittymään. (Eklund 2018, 162–165.)

3 PROJEKTIPÄÄLLIKÖN TYÖ

3.1 Projekti

Projektilla tarkoitetaan väliaikaista pyrkimystä luoda jokin uniikki tuote, palvelu tai tulos (Project Management Institute 2013, 3). Sillä tarkoitetaan siis kokonaisuutta, joka tehdään ennalta määritellyn tuloksen saamiseksi. Siitä on vastuussa yksi yritys, joka yleensä tekee urakkasopimuksia muiden yritysten kanssa. Ulkoisten projektien lisäksi yrityksellä voi kuitenkin olla myös sisäisiä projekteja, kuten esimerkiksi henkilöstön kehittäminen tai markkinointi. (Pelin 2020, 11, 14.) Projekti saatetaan sekoittaa usein hankkeisiin, mutta hanke tarkoittaa useamman projektin kokonaisuutta (Ruuska 2012, 18).

Projektit ovat osa jokaista yritystä ja ne aloitetaan, jotta saavutetaan jokin ennalta määritetty selkeä tavoite. Tavoite voi olla esimerkiksi toiminnallinen, taloudellinen tai toimintaa muuttava. (Kettunen 2009, 15.) Projekteille asetetut tavoitteet käsittelevät ajan, sisällön, laadun ja taloudellisuuden. Tavoitteiden toteutumista on helppo tarkastella, joten projektien johtaminen on tulosjohtamista yksinkertaisimmillaan. Projekti on onnistunut, kun se valmistuu ajallaan budjetin mukaisesti saavuttaen myös laadulliset tavoitteensa. Onnistumista voidaan myös tarkastella projektitiimin näkökulmasta, eli miten he kokevat projektin onnistuneen esimerkiksi henkilöjohtamisen kannalta. (Pelin 2020, 22.)

Projektien huonona puolena voidaan nähdä sen määräaikaisuus ja epätietoisuus, mitä sen jälkeen tapahtuu. Haasteina puolestaan voi olla esimerkiksi suunnitelmallisuuden puute, epämääräinen tavoite tai sisällön laajeneminen kesken projektin. Myös ammattitaitoisen projektipäällikön puute tuo omat haasteensa. Näitä haasteita voidaan kuitenkin ennakoida muun muassa määrittelemällä tavoitteet yksityiskohtaisesti ennen projektin alkamista sekä kehittämällä työkalut projektin suunnitteluun. (Pelin 2020, 16, 25, 27.)

Projektille tyypillistä on, että sille voidaan määrittää selkeä aloitus- ja lopetus- piste, budjetti, tehtävän laajuus ja suorituskykyvaatimukset, jotka tulee täyttää.

Projekti alkaa yleensä ongelman määrittelyllä (kuvio 2.). Vasta ongelman tunnistamisen jälkeen on helpompi hahmottaa haluttu lopputulos. Tämän jälkeen kehitetään ratkaisuvaihtoehtoja. Yksin tai ryhmässä pohditaan, mitkä vaihtoehdot ratkaisevat ongelman parhaiten ja mitä ne kustantavat. (Heagney 2018, 1, 16.)



KUVIO 2. Projektin vaiheet (Heagney 2018, 16)

Projektin suunnitteluvaiheessa selvitetään muun muassa mitä tehdään, kuka tekee, miten ja milloin tehdään, kuinka paljon se kustantaa ja mitä tarvitaan sen tekemiseen. Kun suunnitelma on tehty, on vuorossa toteutusvaihe. Tässä vaiheessa on tärkeää, että huolella laadittua suunnitelmaa noudatetaan. Jotta saavutetaan haluttu lopputulos, täytyy edistymistä seurata. Jos suunnitelmasta poiketaan, täytyy selvittää miten päästään takaisin suunnitelmaan tai tulisiko sitä muuttaa vastaamaan uutta tilannetta. Kun määränpää on saavutettu ja projekti on valmis, täytyy sen tuloksia tarkastella. Projektin lopussa on hyvä koostaa, mikä onnistui, missä voisi parantaa ja mitä siitä opittiin. (Heagney 2018, 16–17.)

3.2 Projektipäällikön työ ja vastuu

Vastuu projektista ja sen läpiviemisestä tulee aina antaa yhdelle ihmiselle eli projektipäällikölle (Kettunen 2009, 16). Projektipäällikön ensisijainen tehtävä on johtaa projektia ja varmistaa, että kaikki hoidetaan ajallaan, pysytään budjetissa ja oikealla suoritusasteella. Projektipäällikön tulee ymmärtää yrityksen tehtävä ja visio. Hänen tulee hahmottaa, miten projekti liittyy yrityksen tehtävään ja johtaa sitä

niin, että yrityksen edut täyttyvät. (Heagney 2018, 25, 27.) Kokeneella ja osavalla projektipäälliköllä on rohkeus tehdä päätöksiä sekä tehtävään tarvittavat johtamisominaisuudet (Pelin 2020, 15).

Projektinhallintaa voidaan käsitellä omana johtamisen osa-alueena. Projektien parissa työskentely onkin paljon aikatauluskeskeisempää kuin useamman muun johtajan työ. (Heagney 2018, 1.) Projektipäällikön työssä on paljon positiivisia johtamisen piirteitä, kuten esimerkiksi selkeät tavoitteet, työn monipuolisuus ja vaihtelevuus sekä tehdyn työn konkreettiset tulokset (Ruuska 2012, 132). Projektin onnistunut hallinta edellyttää muun muassa projektivaatimusten tunnistamista sekä sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin vastaamista projektin suunnittelussa ja toteutuksessa. Projektinhallinta onkin siis tietojen, taitojen, työkalujen ja tekniikoiden soveltamista projektivaatimusten täyttämiseksi. (Project Management Institute 2013, 5–6.)

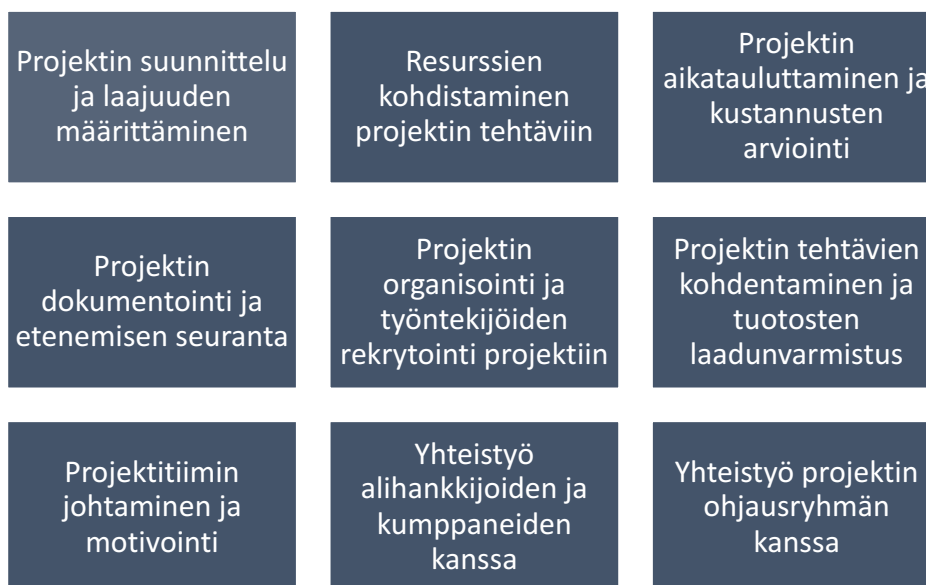
Projektipäälliköltä vaaditaan myös esimerkiksi neuvottelutaitoja, viestintätaitoja, päätöksentekokykyä sekä luottamuksen rakentamistaitoa. Projektipäälliköllä on vastuu tyydyttää tehtävän, tiimin ja yksilölliset tarpeet. Projektinhallinta on strateginen ala, jossa projektipäällikkö on yhteys strategian ja tiimin välillä. Projektit ovat välttämättömiä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä ja helpottavat vastaamaan ympäristön, kilpailun ja markkinoiden muutoksiin. (Project Management Institute 2013, 17–18.)

Projektipäällikön tulee siis pystyä muuntautumaan moneen eri rooliin projektin aikana. Hän toimii esimiehenä projektitiimin jäsenille, myyjänä kontaktoidessaan asiakasta, neuvottelijana ja tilaajana eri alihankinnoissa. Projektipäällikön tulee toimia myös asiantuntijana projektin sisällön luomisessa ja tiedottajana niin projektitiimille kuin myös johdolle ja asiakkaalle. Tiedottaminen voidaankin nähdä yhtenä projektipäällikön tärkeimmistä työtehtävistä. (Pelin 2020, 267.) Projektin tilaajalle eli asiakkaalle tulee raportoida projektin etenemisestä säännöllisesti ilman pyytämistäkin sekä ottaa hänen toiveensa huomioon. Tärkeää on myös osoittaa mielenkiintonsa asiakkaaseen ja kuunnella häntä. (Kettunen 2009, 36.)

Projektipäällikkönä ei tule tavoitella vain yksittäisten projektien tuomaa hyötyä, vaan panostaa pitkiin asiakassuhteisiin. Tavoitteena on luottamuksellinen yhteistyöilmapiiri asiakkaan kanssa. Sopimuksista tulee aina pitää kiinni ja mikäli asiakas haluaa projektin sisältöön jotain lisää, voidaan nämä nähdä lisätyönä, josta voidaan laskuttaa. On muistettava, että projektipäällikkö edustaa yritystään eikä vain yksittäistä projektia ja näin ollen edustamastaan yrityksestä tai asiakkaasta ei tule koskaan puhua pahaa. Asiakkaiden kanssa kannattaa kaikki projektin tärkeät asiat hyväksyttää allekirjoituksin ja näistä tavoitteiden kannalta tärkeistä asioista laaditaan päätösehdotus asiakkaalle. Alihankkijoiden ja toimittajien tehtävät tulee määritellä selkeästi ja niiden edistymistä täytyy seurata sekä heiltä tulisi vaatia raportointia. Myös eri osapuolien tehtävien ajoitus tulee sovittaa yhteen ja esimerkiksi myöhästymisiin on puututtava heti. (Pelin 2020, 269.)

Projektipäällikön vastuulla on projektin toteuttaminen, kun projektin asettaja tai ohjausryhmä on hyväksynyt suunnitelman projektille. Projektin toteuttamisvaihe sisältää suunnittelua, organisointia, seuranta, raportointia, viestintää ja mahdollisten ongelmien ratkaisua. Projekteihin voi tulla myös muutoksia, jolloin projektipäällikkö huolehtii niiden kontrolloinnista ja projektin riskienhallinnasta. (Mäntyneva 2016, 32.)

Hänen tehtävänänsä on projektin johtaminen tulostavoitteisesti ja saada projektitiimi työskentelemään sitoutuneesti kohti projektin tavoitteita. Projektipäällikön vastuulla on siis projektin toteuttaminen menestyksekkäästi. Työtehtävät (kuviokuva 4) voivat vaihdella paljon eri projekteissa ja joissain projekteissa projektipäällikön osaamista vaaditaan enemmän kuin toisissa. Projektipäällikkö voi pärjätä tehtävässään myös ilman muodollista projektiosaamista. Tällöin hänellä tulee kuitenkin olla esimerkiksi taito johtaa ihmisiä, hallita kokonaisuutta, vahva itsetunto ja halua saavuttaa tavoitteita. (Mäntyneva 2016, 37, 39.)

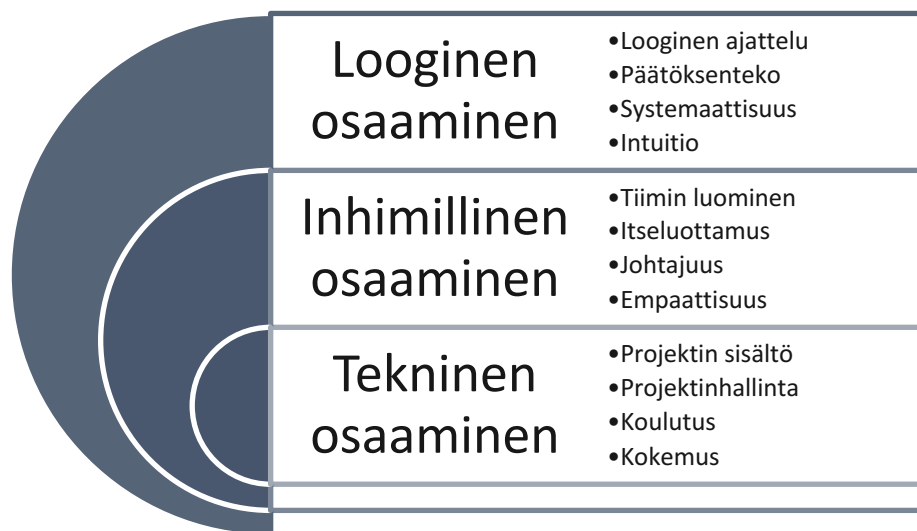


KUVIO 4. Esimerkkejä projektipäällikön työtehtävistä (Mäntyneva 2016, 38)

Vaikka projektipäällikkö on projektitiimin esimies, ei hän välttämättä ole työlainsäädännössä määritelty esimies. Tämä vaikuttaa hänen mahdollisuuksiinsa käyttää työnantajan direktio-oikeutta. Voi olla esimerkiksi tilanne, ettei linjaorganisaation esimies anna työntekijän osallistua projektiin niin paljoa, kuin projektipäällikkö haluaisi. Hänellä tulee silti olla samanlaiset johtamistaidot kuin organisaation linjaesimiehellä. Hänen tehtävänsä on organisoida projekti ja delegoida tehtävät sopiville henkilöille. (Mäntyneva 2016, 37.)

3.3 Projektipäällikön ominaisuudet ja osaaminen

Projektipäälliköltä vaaditaan useita ominaisuuksia onnistuakseen työssään. Näitä ovat muun muassa tehtävien delegoiminen niin, että työntekijä sitoutuu työhönsä sekä halu ottaa vastuuta että kyky kestää stressiä. Hänen tulee myös osata ennakoida ongelmia, omata hyvät neuvottelutaidot, olla määrätietoinen ja osata käsitellä ihmisiä yksilöinä. (Pelin 2020, 268.) Projektipäällikön tulee kehittää työhönsä tarvittavia ominaisuuksia jatkuvasti. Parhaiten työssään kehittyvä tekemällä työtään eli projekteja. Tällöin täytyy kuitenkin muistaa arvioida omaa tekemistään jatkuvasti ja kehittää heikkouksiaan sekä vahvistaa omia vahvuuksiinsa entisestään. (Kettunen 2009, 31–32.) Projektipäällikön osaaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat ihmisten johtamistaidot, projektihallinnan osaaminen ja projektin tekninen osaaminen (kuvio 5). (Pelin 2020, 267.)



KUVIO 5. Projektipäällikön osaamisen osa-alueet (Pelin 2020, 268)

Hyvän projektipäällikön ominaisuuksia ovat muun muassa osaaminen, älykkyys, luovuus, avoimuus, rohkeus, päättäväisyys ja kommunikaatiokyky. Tämä voidaan kuitenkin tiivistää sanomalla, että projektipäällikön tulee olla aloite- ja yhteistyökykyinen. (Ruuska 2012, 140–141.) Menestymistä projektipäällikön työssä voi haitata delegointikyvyn ja luottamuksen puute. Puutteita ovat myös päätöksenteon vaikeus, tiedottamisen ja valvonnan laiminlyönti sekä se, ettei hallitse omaa ajankäyttöään. Projektipäällikön ei tule olla liian teknisesti orientoitunut, koska tällöin ihmiset saattavat unohtua. (Pelin 2020, 269.)

Työn negatiivisina puolina voidaan nähdä vastuun laajuus, joka ei kuitenkaan ole tasapainossa vaikutusmahdollisuuksien kanssa. Aina aloitettaessa projektipäällikön täytyy olla selvillä omista vastuistaan ja valtuuksistaan, sillä usein pienienkin päätösten vuoksi täytyy pyytää varmistus johdolta. Projektipäällikön työssä kohtaa myös paljon stressiä, sillä kiireeltä ja ongelmatilanteilta sekä vaikeilta päätöksiltä ei voi välttyä. Voi tulla myös tilanteita, kun linjaorganisaation päällikön kanssa tulee erimielisyyksiä. Työhön kuuluu myös ajoittain epävarmuutta työn jatkuvuudesta ja mitä projektin loppumisen jälkeen tapahtuu. (Pelin 2020, 271, 281–282.) Onkin tärkeää, että projektipäällikkö huolehtii jaksamisestaan. Työmäärän ei tulisi kasvaa liian suureksi vaan omalle elämälle tulisi jäädä tarpeeksi aikaa. (Kettunen 2009, 39–40.)

3.4 Projektipäällikön urakehitys

Projektipäälliköitä tulee kouluttaa monipuolisesti. Heidän on tunnettava yritys ja tuotteet, hallittava myynti- ja neuvottelutaidot sekä projektinohjausmenetelmät. Työhön kuuluu vahvasti ryhmätyötaidot, projektinhallintaohjelmien hallinta, talous ja kustannuslaskenta sekä sopimus juridiikka. Heidän tulee hallita ajankäyttöään tehokkaasti, osata tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmia. (Pelin 2020, 282.)

Projektipäällikön ura alkaa pienien projektien vetämisestä jatkuen vaativampien projektien johtamiseen. Projektipäälliköiden taitovaatimukset ovat vaativia ja ammattitaitoisista projektipäälliköistä on aina pulaa. Projektipäällikön työ on kehittävä, sillä uusia haasteita tulee päivittäin eteen. Projektien johtaminen on intensiivistä ja voidaan sanoa, että työskennellessään projektipäällikkönä vuoden, kohtaa yhtä paljon johtamisen ongelmatilanteita, kuin linjaesimies neljässä vuodessa. Projektipäällikön työ antaakin hyvät eväät siirtyä (kuvio 6) linjaorganisaation johtotehtäviin. (Pelin 2020, 280.)



KUVIO 6. Esimerkki projektipäällikön urakehityksestä (Pelin 2020, 280)

Projektipäälliköillä onkin hyvät kehittymismahdollisuudet työn monipuolisuuden ja johtamistilanteiden suuren määrän vuoksi. Heillä on myös paljon kontakteja ulkoihin yrityksiin, kuten esimerkiksi asiakkaisiin ja alihankkijoihin. Projektipäällikön

työssä kohtaa paljon haasteita ja mahdollisuuksia. Suuren projektin johtamista voidaankin verrata oman yrityksen johtamiseen. Projektien tulokset liitetään usein projektipäällikköön, joten työn tulokset ovat näkyviä ja onnistuneet projektit muistetaan pitkään. (Pelin 2020, 281.)

3.5 Projektitiimi

Projekteja tehdään harvoin yksin, joten projektipäälliköllä on lähes aina tiimi mukana (Mäntyneva 2016, 34). Projektitiimi voidaan nähdä työryhmää merkittävämpanä asiana, sillä tiimiä yhdistää yhteinen tavoite ja he tukevat toisiaan projektin aikana saadakseen korkeatasoisia tuloksia tehokkaasti. Koko tiimin saavuttama tulos on enemmän kuin yksittäisten jäsenten yhteenlaskettu tulos. Tiimi tarvitsee kuitenkin projektipäällikön näyttämään suuntaa toiminnalle eli se ei toimi itseohjautuvasti. (Pelin 2020, 272.) Projekteissa on erittäin tärkeää saada jäsenet motivoitumaan ja työskentelemään kohti yhteistä tavoitetta. Tämä voi olla haasteellista sellaisten ihmisten kohdalla, jotka tekevät projektityötä päätyökseen. Heidän kohdallaan motivaatiota voidaan nostattaa työtehtävien vaihtamisella eri projekteihin tai antamalla tiimin jäsenille juuri heitä kiinnostavia työtehtäviä. (Kettunen 2009, 34.)

Yksi projektipäällikön haasteista on saada projektin parissa työskentelevä tiimi yhtenäiseksi ja tehokkaaksi, sillä projektin onnistumiseen vaikuttaa suuresti tiimin ryhmähengi. Ryhmähengen vahvistumista edesauttaa tiimin kokoonpanon säilyminen koko projektin ajan eli jäsenten vaihtuvuutta kesken projektin kannattaa välttää. Tiimin koon ei tule paisua monen kymmenen henkilön ryhmäksi, vaan isoimpien projektien kohdalla muodostetaan osaprojekteja ja näille muodostetaan tiimit. (Pelin 2020, 272.) Ideaalein ryhmäkoko on 4-6 henkilöä. Isommalla ryhmäkoolla voidaan saavuttaa laadukkaampia tuloksia, mutta projektin alun organisoituminen on pitkäkestoisempaa. (Ruuska 2012, 155.)

Tiimin ryhmähengen muodostumista helpottaa selkeät tavoitteet ja työtehtävät. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma tärkeä tehtävänsä ja tavoitteet projektille, joten jokaisen panos ja työn tulos nähdään projektin edistymisenä. Projektipäällikön on huolehdittava tiedottamisesta ja kommunikaation toimimisesta projektin aikana.

(Pelin 2020, 273–274.) Jokaisella tiimin jäsenellä on velvollisuus raportoida oman työnsä etenemisestä, joten on pidettävä huolta, että informaatio kulkee niin projektipäälliköltä tiimille kuin myös tiimiltä projektipäällikölle. Raportoinnista onkin hyvä sopia jo ennen projektin käynnistämistä. (Kettunen 2009, 33.) On myös pohdittava, miten luodaan avoin ilmapiiri tiimin jäsenten välille sekä mikä on sopivin tiedottamistapa kyseiseen projektiin. Tulee myös tukea ryhmän jäsenten onnistumista ja edesauttaa turvallisuuden tunnetta. (Pelin 2020, 273–274.)

Projektipäällikön rakentaessa tiimiä on otettava huomioon henkilöiden osaaminen sekä henkilöstösuhteet. Samaan projektiin ei kannata valita henkilöitä, jotka eivät tule toimeen keskenään. Joissain tapauksissa projektiin valitaan kuitenkin vain henkilöt, jotka ovat käytettävissä siihen. (Pelin 2020, 273.) Tiimeissä esiintyy joka tapauksessa lähes aina erimielisyyksiä, mutta projekteissa ne on ratkaistava nopeasti (Ruuska 2012, 155).

Projekteissa ryhmä voi olla aluksi pieni ydinryhmä, joka kasvaa projektin edetessä. Alussa etsitäänkin henkilöt projektitiimiin sekä määritellään tavoite ja tehtävät. Kun projekti on alkanut, on ryhmä innostunut uuden projektin tuomasta haasteesta ja yleensä tässä vaiheessa ryhmähenki lujittuu. Projektin edetessä työnteko muuttuu itsenäisemmäksi, kun kaikilla on oma toimenkuvansa. Onnistunut projekti saa suurta työtyytyväisyyttä aikaan, mutta lopussa voi esiintyä myös ongelmia projektin loppumisesta ja jäsenten suunnitelmista sen jälkeen. (Pelin 2020, 275–277.)

Tiimin jäsenille voidaan projektin alkaessa laatia palkitsemisjärjestelmä. Palkitseminen kannattaa olla tasapuolinen kaikille, jotta vältetään epäoikeudenmukaisuuden tunteista. Tulospalkkio voi esimerkiksi olla rahallinen palkkio, joka voidaan jakaa kaikille työmäärän perusteella. Tulospalkkion avulla voidaan myös varmistaa tiimin jäsenten sitoutuminen projektiin koko sen ajaksi niin, että tulospalkkion saa vain projektissa loppuun saakka työskennelleet. (Pelin 2020, 274.)

3.6 Projektitiimin johtaminen

Projektipäällikön merkittävimpänä roolina on projektiryhmän vetäjänä toimiminen (Mäntyneva 2016, 32). Projektipäällikkö on harvoin projektitiimin jäsenten suora esimies. Hänen täytyykin sopia heidän esimiehensä kanssa, kuinka paljon työntekijät ovat käytettävissä kyseiseen projektiin. (Kettunen 2009, 34.) Hänen tulee edistää projektitiimin ryhmähenkeä huolimatta tiimin henkilöiden vaihtuvuudesta. Tiimin jäsenten sitoutuminen myös saattaa vaihdella, joten on projektipäällikön vastuulla ratkaista työskentelyyn liittyvät haasteet ja tukea työntekoa. Projektille tyypillistä on, että jokin vaikea tehtävän ei etene toivotulla tavalla ja näin hidastaa koko projektin etenemistä. Projektipäällikön tulee antaa jatkuvaa palautetta tiimin jäsenille ja mahdollisesti myös alihankkijoille. (Mäntyneva 2016, 32–33.)

Perinteisen esimiestyön ohjeistukset pätevät projektitiimin johtamiseen. Projektipäällikön tulee esimerkiksi olla määrätietoinen, uskaltaa tehdä päätöksiä, olla avoin ja huomioida tiimin jäseniä tasapuolisesti. (Kettunen 2009, 35.) Projektipäällikön yksi tärkeimmistä taidoista onkin vuorovaikutustaidot sekä taito johtaa ihmisiä. Hänen tulee varmistaa, että jokaisella tiimin jäsenellä on se, mitä hän tarvitsee tehdäkseen työnsä hyvin. Hyvä johtaja saa ihmiset haluamaan tehdä asioita ja tällöin he työskentelevät mielellään myös ilman johtajan tarkkailua. Tämä on tärkeä projektipäällikön ominaisuus, sillä se on välttämätöntä projekteissa. (Heagney 2018, 27, 29–30.)

Ruuskan (2012, 132) mukaan projektien johtamisessa on kyse johtamisen sijaan enemmänkin johdattamisesta. Projektipäällikkönä on tärkeää luoda ympäristö, jossa voi vapaasti sanoa ideansa ja mielipiteensä ilman uhkaa negatiivisista reaktioista. Tämän kaltainen positiivinen mielipidekulttuuri auttaa pitämään ideat pinnalla ja projektit etenemässä. Motivoidakseen tiimiä täytyy projektipäällikön keskittyä yksilöihin ja heidän motivaationsa ylläpitämiseen. Tämä puolestaan motivoi koko tiimiä ja näin maksimoi tiimin suorituskyvyn. On myös tärkeää muistaa juhlistaa myös pieniäkin voittoja ja kiittää tiimiä jatkuvasti hyvästä työstä. (Heagney 2018, 188, 191–192.)

Projektipäällikön tulee antaa palautetta tiimin jäsenille usein, sillä palautteen saaminen muun muassa kasvattaa motivaatiota. On tärkeää muistaa, että palautetta

ei kohdisteta henkilöön vaan työsuoritukseen tai asiaan. Ei kannata myöskään pitää itsestään selvänä, että henkilöt tietävät hyvät suorituksensa, vaan muistaa kiittää myös pienistä asioista. Yleisesti ottaen kehittävä palaute annetaan henkilölle kahden kesken, mutta positiivinen palaute voi olla hyvä antaa muiden kuullen. (Pelin 2020, 275.) Projektipäällikön on kuitenkin muistettava, että hänelle ei kuulu tiimin jäsenten ihmissuhdeongelmien ratkominen, vaan tämä on heidän oman esimiehensä tehtävä. Hänen tulee kuitenkin puuttua tarvittaessa ongelmatilanteisiin, mikäli ne projektin toiminta-alueeseen kuuluvat. (Kettunen 2009, 36.)

Projektitiimin jäsenien panos projektille voi vaihdella esimerkiksi sen mukaan, kuinka paljon heitä osallistetaan tai motivoidaan (Mäntyneva 2016, 33). Motivaation syntymiseen vaikuttaa esimerkiksi toimintavapaus, osallistumismahdollisuus, kehittymismahdollisuudet, onnistuminen ja haasteellisuus sekä vastuu (Pelin 2020, 279). Projektipäällikön tulee kiinnittää huomiota moneen asiaan auttaakseen tiimiä ja yksilöitä tiimin sisällä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Projektitiimiin pitää valita oikeat jäsenet ja antaa heille tarpeeksi aikaa tehtävien suorittamiseen sekä näyttää luottamus heitä kohtaan. Tiimille tulee viestiä projektin etenemisestä sekä asettaa selkeät tavoitteet projektille. (Mäntyneva 2016, 33–34.)

Projektipäällikölle voi tulla eteen myös erilaisia ongelmia tiimin työskentelyssä. Tilanteeseen täytyy puuttua, mikäli aikataulu on jäljessä, tulee poissaoloja tai väärinymmärryksiä, työn laatu ei ole riittävää tai tiimin jäsen ei pysty itsenäiseen toimintaan omalla vastuualueellaan. (Mäntyneva 2016, 33.) Projektipäällikön työssä ristiriitoja voi tulla eteen projektitiimin sisällä kuin myös tiimin ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Usein ristiriidan syntyvät väärinkäsityksistä ja nämä tulisi aina selvittää, koska ristiriidat vaikuttavat ilmapiiriin nopeasti. Henkilöiden kanssa kannattaakin keskustella riittävästi, jotta on selvillä jos jokin asia on epäselvää tai huonosti. Projektipäällikön tulee aina etsiä syy ristiriidalle, jotta pystyy hakemaan ratkaisun siihen. Syyllisiä näissä tapauksissa ei kannata etsiä. (Pelin 2020, 275)

Projektitiimin kanssa olisi hyvä viettää aikaa sitoutumisen edesauttamiseksi ja tällöin myös tiimin jäsenillä on parempi tilaisuus kysyä askarruttavia asioita. Tämä auttaa myös projektipäällikköä näkemään, miten työt edistyvät ja seuraamaan

työn laatua. Kaikkien tiimin jäsenten tulee olla yhtä motivoituneita tekemään parhaansa, jotta projekti onnistuu. Yhdenkin jäsenen motivaation puute vaikuttaa negatiivisesti projektin onnistumiseen. (Mäntyneva 2016, 34–35.) Läsnäolollaan projektipäällikkö myös näyttää, että kuuluu porukkaan ja on sitoutunut sen tavoitteisiin (Ruuska 2012, 157).

Projektipäällikön tulee organisoida projekti ja valita työtehtäviin sopivat henkilöt. Projektitiimiä voidaan joutua kouluttamaan projektin aloitusvaiheessa. Tässä kannattaa ottaa huomioon, että esimerkiksi luentojen sijasta voi koulutukseen kuulua myös ajatusten ja mielipiteiden vaihtoa. (Pelin 2020, 265, 274.) Yksi projektipäällikön osaamisalueista on delegointitaito eli taito hyödyntää tiimin jäsenten osaamista ja ammattitaitoa. Työtehtävien jako edesauttaa projektin onnistumista, mutta myös vähentää projektipäällikön työtaakkaa ja näin edistää omaa jaksamistaan. Delegointia helpottaa, kun projektipäällikkö osaa kertoa selkeästi tehtävän, milloin sen tulisi olla valmiina ja antaa kaikki tarvittava tieto sen tekemiseen. Delegoiduista tehtävistä tulisi pitää kirjaa eikä tehtävien jakamisen jälkeen pidä puuttua liikaa henkilöiden tekemiseen. On myös muistettava kiittää tiimin jäseniä hyvin tehdystä työstä, jotta he tekevät parhaansa myös tulevaisuudessa. (Mäntyneva 2016, 34, 36.)

On projektipäällikön vastuulla, ettei tiimin jäsenet polta itseään loppuun kiireen keskellä. Projekteille on varsin tyypillistä, että niissä on rauhallisia ja kiireellisiä ajanjaksoja. Täytyykin pitää huoli, että henkilöt pystyvät palautumaan ja tämän jälkeen työskentelemään projektin parissa. Henkilöillä, jotka työskentelevät moneen projektin parissa, on suurempi riskiä uupua, koska jossain projektissa on jatkuvasti kiireinen vaihe käynnissä. (Mäntyneva 2016, 35.)

Pelin (2020) kertoi kirjassaan toivomuksia projektipäälliköille. Projektipäällikön kannattaa olla läsnä projektin aikana ja tiedustella työn edistymistä säännöllisesti, ei vain ongelmatilanteissa. Hänen tulisi olla helposti lähestyttävä ja kannustaa tiimiään jatkuvasti. On tärkeää, että tiimin jäsenet saavat motivointia ja he pystyvät esittämään askarruttavia kysymyksiään. Projektitiimiä tulee pitää ajan tasalla projektin etenemisestä ja heille tulee tehdä selkeä tehtävienjako. Tärkeää on myös luottamus alaisiinsa ja ryhmähengen ylläpidosta huolehtiminen. Päätöksentekokyky on myös merkittävää alaisten esille tuomien ongelmien suhteen

sekä organisointikyky ja kyky hahmottaa alaisten kiinnostuksen kohteet. Projektipäälliköltä odotetaan eteenpäin vievää otetta yhteistyöajatuksella, eikä pomottamista ylhäältä päin. (Pelin 2020, 278.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää mistä tutkittavassa ilmiössä on kyse (Kananen 2015, 71). Laadullisen tutkimuksen tuotoksena syntyykin siis ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa ilmiöstä (Aaltio & Puusa 2020). Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetuissa tutkimuksissa aineisto kerätään usein haastatteluina, mutta sitä voi kerätä myös monella muulla tavalla. Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto voi muodostua muun muassa mainoksista, valokuvista, lehdistä, elämänkerroista tai päiväkirjoista. (Vilka 2015.)

Laadulliselle aineistolle ominaista on, että se sisältää odottamattomia ja kiinnostavia löydöksiä. Sen vuoksi valittu ilmiö tulisi olla tarpeeksi rajattu, jotta siihen voi syventyä mahdollisimman perusteellisesti. (Puusa 2020b.) Laadullisessa tutkimuksessa menetelmä on monesti räätälöity tutkimuksen mukaan ottaen huomioon tutkimuksen tarkoituksen ja käytetyt aineistot (Aaltio & Puusa 2020). Laadullinen tutkimus on joustavuutensa ansiosta melko altis virheille ja prosessin aikana voi tapahtua niin tietoisia kuin tiedostamattomiakin virheitä (Kananen 2015, 338, 241).

Tutkimusprosessi etenee aina samalla tavalla, oli aihe tai menetelmä mikä tahansa (Kananen 2015, 19). Laadullinen tutkimusprosessi ei etene suoraviivaisesti vaan sille tyypillistä on syklisyys ja aineistoa laadullisessa tutkimuksessa kerätään niin kauan, että tutkimusongelma ratkeaa (Kananen 2017, 52–53). Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessissa syntyy sykli aineistonkeruun ja analysointivaiheen (kuvio 7) välille, koska aineiston määrää ei voi tietää etukäteen (Kananen 2015, 128).



KUVIO 7. Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessi (Kananen 2015, 128)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus edellyttää muun muassa suunnitelmallisuutta, mutta luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa selkeää ohjeistusta (Kananen 2017, 173). Työn luotettavuuteen vaikuttaa suurimmin itse tutkija. Hän voi omilla valinnoillaan saada aikaan teoriaa, joka tukee juuri hänen tuloksiaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa käytettävät termit vaihtelevat, mutta itse asiasisältö ei silti muutu. Kananen (2015) luettelee luotettavuuskriteereiksi totuudellisuuden, sovellettavuuden, riippuvuuden, vahvistettavuuden ja saturaation. (Kananen 2015, 338, 352.)

Totuudellisuus eli luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat totuudenmukaisia. Tätä arvioidessa tärkeää on riittävän tarkka dokumentaatio, koska myös muiden pitäisi päästä samaan lopputulokseen saman aineiston pohjalta. Sovellettavuus eli siirrettävyys tarkoittaa sitä, että pyritään ymmärtämään ilmiötä eikä tehdä yleistyksiä. Riippuvuudella tarkoitetaan aineiston tulkinnan oikeellisuutta eli sitä, että ulkopuolinen tekisi saman tulkinnan aineistosta päätyen myös samaan lopputulokseen. Vahvistettavuuden keino voi olla se, että henkilö, jota aineisto ja tulkinta koskee, lukee tekstin ja vahvistaa tulkinnan sekä tuloksen. Toisena keinona vahvistettavuuteen on triangulaatio eli eri lähteistä kerätään tietoa tarpeeksi, jotta niillä voidaan vahvistaa esitetyt tulkinnat. Saturaatio eli kyläntyminen tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on saavutettu piste, jolloin uutta tietoa ei enää tule. Uusia havaintoyksikköjä tutkitaan vain siihen asti, että niistä saadaan vielä uutta informaatiota tutkimukseen. (Kananen 2015, 353–355.)

4.2 Toimintatutkimus

Teoria ja käytäntö yhdistyvät toimintatutkimuksessa ja se liitetään lähes aina laadulliseen tutkimukseen. Sen tarkoitus on syventää teoreettista ymmärrystä tutkimuksen kohteesta sekä tuoda muutoksia käytännön elämään. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen ja toiminnan kehittämisen välillä tulisi säilyä tasapaino. (Juuti & Puusa 2020.) Toiminnallisen tutkimuksen tavoitteena on muutos, jota toteuttamassa on myös tutkija itse (Kananen 2017, 43). Toimintatutkimuksessa painotus voi vaihdella toiminnan ja tutkimuksen välillä, mutta toiminnan taustateoriaan perehtyminen on silti aina osa tutkimusta (Suojanen n.d.).

Suunnitelmaa laadittaessa täytyykin pohtia kehittämishankkeen teoreettisia lähtökohtia. Tutkimusprosessi etenee ongelman tunnistamisesta toiminnan suunnitteluun, jota seuraa toiminnan toteuttaminen ja saavutettujen tulosten arviointi. Tutkimuksen alkuvaihetta helpottaa se, että osallistujilla on muutoshalukkuutta ja halua osallistua prosessiin. Mikäli näin ei ole, täytyy tutkijan yrittää herättää osallistujien halu muutokseen ja saada heidät ymmärtämään kehittämistarve. Suunnitteluvaiheessa tulee pohtia työnjakoa niin, että saadaan kaikkien osaaminen hyödynnettyä ja kaikkien tulee olla vapaaehtoisesti mukana työssä. Toiminta itsessään pyritään suorittamaan suunnitelmaan mukaisesti, mutta toimintatutkimuksen luonteelle ominaista on, että suunnitelmasta joudutaan poikkeamaan. Toimintatutkimuksessa tuloksia tulkitaan koko prosessin ajan, mutta lopullinen arviointi suoritetaan vasta toiminnan loppuvaiheessa. (Suojanen n.d.)

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimus, jonka tuotoksena syntyi perehdytysopas, jonka sisällysluettelo on tämän raportin liitteenä (liite 1) ja perehdytyksen tarkistuslista (liite 2) Helena Riihitupa Oy:lle. Aihe opinnäytetyöhön syntyi yhteistyössä opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan kanssa. Perehdytysoppaan lisäksi laaditun tarkistuslistan avulla muistetaan käydä läpi kaikki perehdytettävät asiat uuden työntekijän kanssa.

4.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yksi menetelmä kerätä laadullista aineistoa ja sen ajatuksena on saada selville haastateltavalta tutkimuksen aihepiiriin kuuluvia asioita keskustelunomaisella tavalla (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018). Teemahaastattelun tarkoitus on, että haastateltava vastaisi kysymyksiin mahdollisimman laajasti ja vapaasti (Kananen 2017, 43). Haastattelijan tulisi reagoida aktiivisesti haastateltavan puheeseen esimerkiksi nyökkäyksin ja näin näyttää, että kuuntelee. Tämä saa myös haastateltavan kertomaan avoimemmin omista kokemuksistaan. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018.) Haastattelun tavoitteena on kerätä informaatiota ja se tapahtuu haastattelijan johdolla (Hirsjärvi & Hurme 2015, 42). Haastattelu voidaan käsittää myös tavoitteellisena keskusteluna ja sen aikana tutkija voi esimerkiksi pyytää haastateltavaa tarkentamaan vastauksiaan (Puusa 2020a).

Haastattelutyypit voidaan luokitella niiden strukturointiasteen perusteella eli sen mukaan, kuinka tarkasti kysymykset on suunniteltu ennen haastattelua ja kuinka paljon haastattelija ohjaa kyseistä haastattelua. Teemahaastattelu sijoittuukin tällä luokittelulla lomakehaastatteluiden ja avoimien haastatteluiden välimaastoon. (Eskola ym. 2018.) Ennen teemahaastattelua ei tule tehdä valmiita kysymyksiä, koska se kertoo siitä, että tutkija jo valmiiksi tietää tutkittavasta asiasta niin paljon, ettei teemahaastattelu ole oikea vaihtoehto. Teemahaastattelun tarkoituksena onkin nostaa keskustelun kautta uusia kysymyksiä ja näille vastauksia. Näin tutkija pystyy ymmärtämään ilmiötä mahdollisimman syvällisesti. Johdattelevien kysymysten käyttäminen teemahaastattelussa on kuitenkin epäeettistä, sillä näillä pyritään saamaan haastateltavalta haluttu vastaus. (Kananen 2015, 148, 151.) Haastattelun etuna on esimerkiksi se, että saatuja vastauksia voidaan tarkentaa ja tietoja syventää. Haittapuolina voidaan nähdä sen aikaa vievyys ja se, että haastattelu voi sisältää virhelähteitä, kuten haastateltavan antamat sosiaalisesti suotavat vastaukset. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.) Haastattelun haittapuolina voidaan nähdä myös tutkijan vaikutus haastateltavaan, sillä tutkija voi ohjailla haastateltavaa (Kananen 2015, 143).

Nimensä mukaisesti ennen teemahaastattelua haastattelija määrittelee haastattelun teema-alueet eli aihepiirit. Tarkkoja kysymyksiä tai järjestystä niille ei laadita, vaan haastattelijalla voi olla käytössään vain lista käsiteltävistä asioista.

Haastattelun aikana kaikki ennalta määritellyt aiheet käydään läpi, mutta esimerkiksi näiden laajuus voi vaihdella haastateltavien välillä. Teemojen laajuuden käsitteily voi vaihdella esimerkiksi haastateltavan työnkuvan vuoksi. (Eskola ym. 2018.) Teemahaastattelussa tulisi huomioida haastateltavan tulkinnat ja antaa heidän vapaalle puheellensa tilaa. Haastattelijan omien muistiinpanojen kannattaa olla mahdollisimman lyhyet, jotta hän voi keskittyä keskusteluun paremmin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastattelussa tulisi ottaa huomioon myös haastateltavan kehonkieli sekä haastattelijalla tulisi olla taito niin sanotusti lukea rivien välistä (Kananen 2017, 90).

Teemahaastattelut harvoin noudattavat ennalta suunniteltua järjestystä, mutta ennalta määritellyn teemalistan avulla varmistetaan, että kaikista teemoista keskustellaan haastateltavien kanssa. Teema-alueet voi listan sijasta kirjata myös esimerkiksi ajatuskartaksi, jossa yhdellä silmäyksellä näkee kokonaisuuden paremmin kuin listasta. Yksi vaihtoehto on myös tehdä teema-alueista käsitekartta, jossa ylimmällä tasolla voi olla aihepiirit ja alemmilla tasoilla tarkentavia apukysymyksiä. (Eskola ym. 2018.) Kun tutkija on päättänyt käsiteltävät teemat ennen haastattelua, hän pystyy ohjailemaan haastattelun kulkua kontrolloimatta sitä liikaa (Puusa 2020a).

4.4 Teemahaastattelun teemat

Tässä opinnäytetyössä sovellettiin laadullista tutkimusta ja opinnäytetyön teemahaastatteluiden tavoitteena oli käynnistää opinnäytetyöprosessi ja selvittää syvällisemmin toimeksiantajan toiveita perehdytysoppaan sisällöstä. Haastateltavana oli yrityksen toimitusjohtaja Helena Riihitupa sekä projektipäällikkö Tiina Stork. Yrityksessä työskenteli vuoden 2020 lopussa vain kolme työntekijää, jonka vuoksi haastateltiin vain kahta henkilöä. Molemmat haastattelut kestivät noin kaksi tuntia ja niistä kirjoitettiin kattavat muistiinpanot. Ensin haastattelin yrityksen projektipäällikköä marraskuussa 2020, jonka perusteella sain hyvän käsityksen projektipäällikön työstä sekä asioista, jotka kannattaisi ottaa huomioon perehdytysoppaassa. Riihitupaa opinnäytetyön tekijä haastatteli joulukuussa 2020. Tämän haastattelun jälkeen oli selvää, minkälainen perehdytysoppaan sisältö tulee olemaan ja esimerkiksi raakaversio sisällysluettelosta oli valmis.

Ennen haastatteluja opinnäytetyön tekijä tutustui yritykseen ja sen toimintaan sekä projektipäällikön työhön. Sen pohjalta hän rakensi ajatuskartan (kuvio 8) haastattelun pääteemoista, mitkä tulisi käsitellä toimitusjohtajan kanssa. Opinnäytetyön tekijä kirjasi pääteemojen alle myös tarkentavia apukysymyksiä. Nämä apukysymykset koskivat muun muassa yritysasiakkaiden kanssa toimimista, käyttäytymistä sosiaalisen median kanavissa, yrityksen tapaa käyttää CRM-järjestelmää ja promoottorien perehdyttämistä. Tämän lisäksi haastatteluissa oli tarkoitus käsitellä yrityksen toimintaa yleisellä tasolla. Opinnäytetyön tekijä hahmoteli myös perehdytysoppaan sisältöä jo ennen haastattelua, jotta haastatteluissa saataisiin luotua mahdollisimman kattava pohja oppaalle.



KUVIO 8. Ajatuskartta haastattelun pääteemoista

Ensimmäisessä haastattelussa Storkin kanssa sai paremman käsityksen, millaista projektipäällikön työ on Helena Riihitupa Oy:llä. Hän avasi työtehtäviään ja sen haasteita. Hän antoi projektipäällikön näkökulman siihen, mitä asioita perehdytysoppaaseen kannattaa sisällyttää. Tämän jälkeen haastattelussa oli Riihitupa, joka ensin esitteli itsensä sekä kertoi heidän toiminnastaan. Puheenaiheeksi nousi vuoden 2020 tuomat haasteet, jotka COVID-19-pandemia toi tullessaan. Yrityksen toiminta keskittyi todella vahvasti tapahtumien järjestämiseen, jotka maaliskuussa 2020 peruttiin kokonaan useammalta kuukaudelta. Helena Riihitupa Oy alkoi kuitenkin kehittämään palveluitaan ja käänsi haasteet voitokseen saavuttaen menestyksekkään vuoden. Yritys kasvaa kovaa vauhtia ja tämän vuoksi projektitoimintaan keskittyvällä yrityksellä on tarve projektipäälliköille tulevaisuudessa. Haastatteluhetkellä yrityksellä oli juuri käynnistynyt rekrytointiprosessi uudelle projektipäällikölle.

Haastattelussa Riihitupa kertoi odotuksensa yrityksen uutta projektipäällikköä kohtaan sekä mitä työtehtäviä hänelle kuuluu. Uusi projektipäällikkö tulee olemaan iso osa yritystä ja he toivovat, että hänen kauttaan tulee myös uusia ja raikkaita ajatuksia toimintatavoista. Kävimme läpi suunnittelemani teemat sekä sisällön ja saimme sovittua, mitä perehdytysopas tulee sisältämään. Perehdytysoppaasta oli tarkoitus saada lämminhenkinen ja ulkoasun tuli olla siisti. Riihituvan mielestä paras vaihtoehto oli tehdä opas word-tiedostona, jotta se on helposti muokattavissa jälkikäteen.

5 PEREHDYTY SOPPAAN LAATIMINEN

5.1 Perehdytysoppaan sisältö

Perehdytysoppaan sisältö on muodostunut vaiheittain palaverien ja sähköpostiviestien kautta. Opinnäytetyön tekijä on pitänyt yrityksen myyntijohtaja Henriikka Riihituvan ja operatiivisen johtajan Mikael Wänskän kanssa kolme etäpalaveria, jossa he ovat kertoneet yrityksen toimintatavoista. He ovat myös lähettäneet sähköpostitse eri materiaaleja, jotka auttavat oppaan laatimisessa sekä muutamia tiedostoja oppaan liitteiksi, kuten esimerkiksi salassapitovelvollisuussopimus. Yrityksellä ei ennestään ole perehdytysmateriaalia, joten oppaan sisältö on tehty pääosin tämän prosessin aikana.

Olimme sopineet sisällöstä ja oppaan rakenteesta Helena Riihituvan kanssa haastattelussa, jota lähdimme osio kerrallaan rakentamaan palavereissa. He kertoivat sisällöstä tarkemmin, jonka opinnäytetyön tekijä kirjasi ylös muistiinpanoiksi ja myöhemmin kirjoitin lopulliseen oppaaseen. Tekijä lähetti perehdytysoppaan sähköpostitse kaksi kertaa luettavaksi, jotta sain heidän kommenttejaan ja kehitysideoitaan. Näiden pohjalta opasta muokattiin, jotta se saatiin ensimmäiseen niin sanottuun testikäyttöön uudelle projektipäällikölle maaliskuun 1. päivä 2021.

Perehdytysoppaan sisältö haluttiin pitää ytimekkäänä, jotta se tukisi perehdytystä parhaiten. Siinä käsitelläänkin yrityksen kaikkia toimintoja melko pintapuolisesti, jotta niistä saa aluksi lukemalla pienen käsityksen, jota syvennetään varsinaisessa perehdytyksessä. Joitain toimintoja, kuten CRM-järjestelmän kirjaamista-poja on käsitelty yksityiskohtaisemmin. Ajatus tämän takana oli, että perehdytettävä voi halutessaan palata kertaamaan niitä.

Perehdytysoppaassa käydään läpi aluksi Helena Riihitupa Oy:n perustietoja, työtapoja, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Myös henkilöstön yhteystiedot ja vastualueet on kirjattu oppaaseen. Opas sisältää myös kappaleen perehdytysoppaan kehittämisestä eli siitä, kenen vastuulla kehittäminen on ja miten sitä tullaan

kehittämään. Tässä kappaleessa myös rohkaistaan uutta projektipäällikköä antamaan palautetta oppaan sisällöstä ja perehdyttämisestä. Seuraavaksi perehdytysoppaassa käsitellään projektipäällikön työtä ja kerrotaan muun muassa työajoista ja palkkauksesta. Oppaassa kerrotaan, miten toimitaan sairastuessa ja missä työterveyspalvelut sijaitsevat. Myös sähköpostikäyttäytyminen käydään läpi, eli minkä ajan sisällä sähköposteihin tulee viimeistään vastata ja minkälainen teksti ulkoasun tulisi olla.

Kappaleessa 4 kerrotaan yritysasiakkaista ja heidän kanssaan toimimisesta. Siinä kerrotaan muun muassa, että miten potentiaalista asiakasta lähestytään, miten heille tehdään tarjous ja mitä tarjouksessa tulee ottaa huomioon. Nykyisten asiakkaiden kanssa tulee ottaa huomioon heidän toiveensa yhteydenpidon määrälle ja tavoille, miten ollaan yhteydessä. Myös passiivisiin asiakkaisiin on muistettava olla säännöllisesti yhteydessä.

Perehdytysoppaassa kerrotaan myös promoottoreista, yhteydenpitokanavista heidän kanssaan ja mitkä ovat Helena Riihitupa Oy:n pelisäännöt. Promoottoreille laaditaan aina ennen toimeksiantoa projekti-info, jossa esitellään muun muassa toimeksiantaja ja tulevan toimeksiannon tiedot. Projekti-infoista on myös esimerkit perehdytysoppaan liitteissä. Perehdytysoppaassa kerrotaan myös mitä promoottoreille tulee kertoa myytävästä kohteesta ja kuinka heitä koulutetaan toimeksiantoa varten. Siinä kerrotaan myös työhakemuksien käsittelystä sekä siitä, mitä perustietoja promoottoreilta tulee kysyä aina haastatteluvaiheessa.

Myös nykyisten asiakkaiden kanssa toimimisesta kerrotaan. Tässä tuodaan esille esimerkiksi se, että asiakkailta tulee kysyä heidän toiveensa yhteydenpitotapoihin ja myös passiivisiin asiakkaisiin tulee olla säännöllisesti yhteydessä. Projektipäällikön työhön kuuluu myös tapahtumissa työskentely. Perehdytysoppaassa kerrotaankin mitä tulee ottaa huomioon, kun on tapahtumassa promootiotyössä ja mitä silloin, kun vierailee projektipäällikkönä tapahtumassa.

Perehdytysoppaassa opastetaan myös CRM-järjestelmä Pipedriven käyttöön. Siinä käydään läpi mitä uudesta yrityksestä tulee kirjata järjestelmään ja mistä haetaan esimerkiksi yrityksen verkkolaskuosoite. Kappaleessa kerrotaan myös

tarjouksen ja kaupan kirjaamisesta sekä laskutuksesta. Perehdytysoppaan liitetiedoissa on opinnäytetyön tekijän laatimat kuvalliset ohjeet Pipedriven käytöstä. Näissä ohjeissa esitellään Pipedriven perustoiminnot, pikanäppäimet, aktiviteettien ja muistiinpanojen lisääminen sekä kaupan lisääminen.

Vaikka sosiaalinen media tulee olemaan osa projektipäällikön työtä, saa sitä kuitenkin käyttää itselleen sopivalla tavalla. Perehdytysoppaassa on kuitenkin kerrottu mitä kannattaa ottaa huomioon eri kanavissa asioidessaan. Perehdytysoppaaseen on kirjattu lähteet, joita on käytetty oppaan tekemisessä. Liitteissä on projekti-infon ja Pipedriven käyttöohjeiden lisäksi Helena Riihitupa Oy:n salassapitosopimus.

Perehdytysoppaan lisäksi perehdytystä haluttiin tukea tarkistuslistalla, jonka avulla varmistetaan, että perehdytettävän kanssa on käyty läpi kaikki tarpeellinen. Tarkistuslistaan on kerätty myös itsestään selviä asioita, jotka saattavat helposti unohtua kaiken muun lomassa. Perehdytysoppaassa ei esitellä esimerkiksi yksittäisiä asiakkaita tai tapahtumia juuri lainkaan, joten tarkistuslistaan lisättiin juuri asiakkaiden ja tapahtumien esittelyn. Näiden läpikäyminen on tärkeää, jotta uusi työntekijä saa paremman kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta.

Tämän opinnäytetyön aikana luotu perehdytysopas tulee olemaan hyvä ja kattava alku yrityksen perehdyttämisen kehitystyölle. Jatkossa perehdytysoppaan päivittämisestä tulee ottamaan vastuun Helena Riihitupa Oy:n operatiivinen johtaja Mikael Wänskä. Opasta tullaan laajentamaan tulevaisuudessa muun muassa muilla työnkuville ja yrityksen tarpeellisilla dokumentaatioilla. (Wänskä 2021.) Perehdytysopasta myös kehitetään uusien projektipäälliköiden palautteiden perusteella.

5.2 Yhteistyö prosessin aikana

Perehdytysoppaan ensimmäinen raakaversio lähetettiin myyntijohtaja Henriikka Riihituvalle 18.1.2021, jolloin oppaassa oli jo lopullinen rakenne. Tällöin ajatus oli, että oppaan sisältöä ja esimerkiksi siitä välittyvää tunnetta voidaan jo arvioida.

Tästä versiosta palautetta antoi Helena Riihitupa Oy:n operatiivinen johtaja. Hänen mukaansa opas oli lämminhenkinen, joka kuvastaa yritystä hyvin. Hän myös muistutti, että oppaaseen liitettävät keikkainfot tuli muuttaa anonyymeiksi. Näiden palautteiden perusteella perehdytysoppaasta korjattiin tarvittavat kohdat ja sovittiin uusi tapaaminen

Toinen versio lähetettiin helmikuun lopussa, jotta se pääsi 1.3.2021 aloittavan projektipäällikön käyttöön. Tällöin muutimme kaikki, esimerkiksi palkkoihin liittyvät numerot pois, koska ne saattavat muuttua melko usein. Uusi projektipäällikkö antoi korjausehdotuksia oppaaseen huhtikuussa, joiden perusteella sitä paranneltiin.

Perehdytysopas valmistui lopullisesti 19.4.2021. Työ esiteltiin toimeksiantajalle toukokuun ensimmäisellä viikolla, jolloin käytiin läpi opinnäytetyön sisältö ja tärkeimmät havainnot perehdyttämisestä ja projektipäällikön työstä. Myös perehdytysoppaan ja perehdytyksen tarkistuslistan sisältö kerrattiin vielä. Tämän perusteella Helena Riihitupa Oy:n toimitusjohtaja laati kirjallisen arvioinnin työstä.

Helena Riihitupa Oy:n henkilökunta oli hyvin tiiviisti mukana perehdytysoppaan laatimisessa ja heidän intonsa projektia kohtaan välittyi vahvasti. Saimme sovittua joustavasti esimerkiksi palaveriemme aikataulun ja ne sujuivatkin hyvin tehokkaasti. Tämä perehdytysopas oli heille tarpeellinen ja saimme aikaan hyvän pohjan, mitä voi rakentaa tulevaisuudessa vielä laajemmaksi.

5.3 Perehdytysoppaan arviointi

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja Helena Riihitupa kommentoi perehdytysopasta sen valmistuttua seuraavasti:

Opinnäytetyötä lähdettiin työstämään tilanteeseen, jossa yrityksemme on kasvamassa voimakkaasti ja uutta henkilöstöä rekrytoitiin aktiivisesti. Aiempaa kirjallista perehdytysmateriaalia tässä mittakaavassa ei ollut olemassa, mutta tarve sellaiselle oli realisoitumassa nopealla aikataululla. Opinnäytetyön yksi tavoite oli kirjata ja jäsentää käytänteitämme perehdytyksen tueksi hyvin konkreettisella ja ymmärrettävällä tasolla.

Sen sijaan, että olisimme toivoneet perinteistä laatukäsikirjatyypistä formaalia presentaatiota, halusimme työn sävyltään ja kieleltään kuvastavan todellista tapaamme toimia.

Opinnäytetyöstä muodostui hyvin nopeasti ajatus myös laajemmasta kirjoitetusta esityksestä kaiken tekemisen ja kaikkien toimenkuvien sekä kumppanuuksiemme osalta. Opinnäytetyö palvelee näiltä osin ensimmäisenä osana nyt rakentuvaa kokonaisuutta. Pauliinan vuorovaikutteinen ote työn käsittelyssä toimi kannaltamme erinomaisesti avaten jatkokehitysmahdollisuuksia, mutta palvelen samalla alkupe-
räistä tarkoitusta tavoitellussa aikataulussa. (Riihitupa Helena 2021.)

6 POHDINTA

6.1 Pohdintaa opinnäytetyöstä

Perehdytyksen keskeinen tavoite on saada uusi työntekijä sopeutumaan uuteen työhönsä ja työyhteisöön sekä oppimaan uudet työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti. Perehdytyksen onnistuminen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yritykseen ja perehdytettävään, sillä se nostaa tuottavuutta ja työhyvinvointia sekä vaikuttaa aina asiakaspalveluun saakka. Perehdytystä tulee aina suunnitella ennen uuden työntekijän saapumista, mutta siitä on oltava valmis joustamaan tarvittaessa. Suunnitelmallisuuden avulla voidaan välttää esimerkiksi väärän perehdyttäjän valitseminen tai kiireellinen perehdytys. Keskustelun tulisi olla avointa molemmin puolin koko prosessin ajan ja myös sen jälkeen.

Päällimmäisenä perehdytyksestä jäi mieleen vuorovaikutuksen tärkeys ja että perehdytyksen kohteena on aina inhimillinen ihminen. Koko prosessin ajan tulee huomioida esimerkiksi ihmisen tunteet sekä kyky ottaa vastaan uutta tietoa. Perehdytys tulee jaksottaa suunnitelmallisesti, jotta uusi työntekijä pystyy vastaanottamaan kaiken tulleen tiedon mahdollisimman kattavasti. Myös perehdyttäjällä on merkitystä ja yrityksen tuleekin panostaa tämän valintaan. Perehdytyksen onnistumiseen vaikuttaa suuresti, kuinka paljon perehdyttäjä haluaa sitä tehdä. Perehdyttäjä tulee olemaan uudelle työntekijälle tukihenkilö, jonka kanssa luo ensimmäisen lähimmän suhteen työpaikalla. Uutta työntekijää tulee kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen, koska tällä tavalla molemmat osapuolet saavat maksimaalisen hyödyn toisistaan.

Projektipäällikkö on todellinen moniosaaja, jonka työhön kuuluu vahvasti kehittyminen. Perehdytyksen tulee olla suunniteltua, jotta voidaan taata projektipäällikön onnistuminen työssään. Tätä aineistoa hyödyntämällä toimeksiantaja saa syvempää ymmärrystä perehdyttämisestä ja näin pystyy entisestään kehittämään perehdytysprosessiaan.

6.2 Opinnäytetyön lopputulos

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehostaa uuden projektipäällikön perehdyttämistä ja helpottaa perehdytysprosessia kaikkien osapuolien kannalta. Lopputuloksena syntyi kattava perehdytysopas ja perehdytyksen tarkistuslista tukemaan uuden projektipäällikön perehdytystä. Tuotoksessa esitellään selkeästi yritystä sekä sen toimintatapoja ja perehdytettävän työtehtäviä. Perehdytysopas laadittiin toimeksiantajan toiveiden mukaan ja sen avulla yritys pääsi kehittämään perehdytysprosessiaan.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin teemahaastattelua, jonka avulla pyrittiin ymmärtämään toimeksiantajan tarvetta syvällisemmin. Näin pystyttiin myös mahdollisimman hyvin vastaamaan tähän tarpeeseen perehdytysoppaassa. Ennen haastattelua opinnäytetyön tekijä valmistautui hyvin etsimällä tietoa yrityksestä ja projektipäällikön työstä. Perehdytysoppaasta tuli hyödyllinen yrityksen tuleviin perehdytysprosesseihin ja se on helposti muokattavissa ja laajennettavissa tulevaisuutta varten.

Jatkotutkimusaiheena opinnäytetyön tekijä näkee hyödyllisenä koko perehdytysprosessin suunnittelun. Myös promoottoreiden perehdytyksen voisi yhdenmuukaistaa ja laatia heille perehdytysoppaan.

Opinnäytetyön aihe oli lähtökohtaisestikin opinnäytetyön tekijälle todella mielenkiintoinen. Aihe herättikin yllättävän paljon ajatuksia ja avasi silmiä monella tavalla. Erityisen mielenkiintoista opinnäytetyön tekijän mielestä oli lukea ihmisen oppimiskyvystä sekä stressin vaikutuksesta ihmiseen. Myös projektipäällikön työn moninaisuus yllätti ja tekijä on todella tyytyväinen, että juuri heille sai tämän perehdytysoppaan laatia. Opinnäytetyön tekijä uskoo, että tästä oppaasta on suuri hyöty projektipäälliköille. Raporttia kirjoittaessa innostus säilyi koko ajan, koska tekijä sai kirjoittaa itseään kiinnostavasta aiheesta. Toimeksiantaja Helena Riihitupa Oy oli myös alusta alkaen innolla mukana projektissa ja heidän kanssaan oli miellyttävää tehdä yhteistyötä.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 1. painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettu 24.2.2021. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua

Eklund, A. 2018. Tervetuloa Meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Grano Oy.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa V. Raine & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Haavasoja, T. 2017. Perehdytys – selitys, syy ja seuraus. JHL. Luettu 25.2.2021. <https://www.jhl.fi/blogi/perehdytys-selitys-syy-ja-seuraus/>

Heagney, J. 2018. Fundamentals of Project Management. 5. painos. Nashville: Harpercollins Focus. E-kirja. Luettu 15.1.2021. <https://vuthedudotorg.files.wordpress.com/2015/10/fundamentals-of-project-management-0814437362.pdf>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 1. painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro

Kujanen, J. 2005. Tulokkaan perehdyttäminen työhön tuottaa tulosta. Turun sanomat. Luettu 25.2.2021. <https://www.ts.fi/uutiset/talous/1074040265/Tulokkaan+perehdyttaminen+tyohon+tuottaa+tulosta>

- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja.
- Pavlou, C. 2020. The definitive guide to new employee orientation. Luettu 31.3.2021. <https://www.talentlms.com/blog/guide-new-employee-orientation/#Roles%20and%20responsibilities%20in%20employee%20orientation>
- Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. 8. painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy.
- Project Management Institute. 2013. A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide). Pennsylvania: Project Management Institute. E-kirja. Luettu 10.1.2021. https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf
- Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 1. painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.
- Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 1. painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 1. painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.
- Riihitupa, Helena. toimitusjohtaja. 2020. Haastattelu 10.12.2020. Haastattelija Kallio, P. Turku.
- Riihitupa, Helena. toimitusjohtaja. 2021. Perehdytysoppaan arviointi. Sähköpostiviesti. Luettu 30.4.
- Riihitupa, Henriikka. myyntijohtaja. 2021. Perehdytys ennen. Sähköpostiviesti. Luettu 18.3.2021.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Helsinki: Talentum.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 1.3.2021 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Stork, T. projektipäällikkö. 2020. Haastattelu 18.11.2020. Haastattelija Kallio, P.
- Suojanen, U. n.d. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Meto-dix–Metoditietämystä kaikille. Verkkojulkaisu. Luettu 5.3.2021. <https://meto-dix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Suzuno, M. n.d. Why collecting feedback is an essential part of new hire onboarding – and how to do it. Verkkojulkaisu. Luettu 7.4.2021. <https://www.greenhouse.io/blog/why-collecting-feedback-is-an-essential-part-of-new-hire-onboarding-and-how-to-do-it>

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Wigert, B. & Pendell, R. 2019. 7 Problems with your onboarding program. Verkkojulkaisu. Luettu 7.4.2021. <https://www.gallup.com/workplace/247172/problems-onboarding-program.aspx>

Wänskä, M. operatiivinen johtaja. 2021. Perehdytysoppaan tulevaisuus. Sähköpostiviesti. Luettu 8.3.2021.

LIITTEET

Liite 1. Perehdytysoppaan sisällysluettelo

Perehdytysoppaan muu sisältö on salattua.

	2
1	<i>SISÄLLYSLUETTELO</i>
2	YRITYS.....3
2.1	Yrityksen perustiedot..... 3
2.2	Organisaatiokuvaus..... 3
2.3	Työtavat 4
2.4	Asiakkaamme..... 4
2.5	Tärkeimmät nettisivut..... 5
2.6	Yhteystiedot..... 5
2.7	Perehdytysoppaan kehittäminen..... 6
3	PROJEKTIPÄÄLLIKÖN TYÖ.....7
3.1	Yleistä..... 7
3.2	Päivystysvuoro 8
4	YRITYSASIAKKAAT.....9
4.1	Potentiaalinen asiakas 9
4.2	Uusi asiakas..... 9
4.3	Olemassa olevat asiakkaat 9
4.4	Tarjous 10
5	PROMOOTTORIT.....11
5.1	Yhteydenpito..... 11
5.2	Projekti-info 11
5.3	Pelissäännöt 12
5.4	Raportointi 12
5.5	Työhakemukset..... 12
6	TAPAHTUMAT.....14
7	PIPEDRIVE.....15
7.1	Yleistä..... 15
7.2	Yrityksen lisääminen 15
7.3	Liitetiedostot..... 16
7.4	Tarjous ja kauppa..... 16
7.5	Laskutus 16
8	SOME.....17
9	LÄHTEET.....18
10	LIITTEET19
10.1	Projekti-info esimerkki 1 19
10.2	Projekti-info esimerkki 2 20
10.3	Salassapitosopimus..... 21
10.4	Pipedrive käyttöohjeet..... 23

Liite 2. Perehdytyksen tarkistuslista

1 (2)

HELENA RIIHITUPA OY

PEREHDYTYKSEN TARKISTUSLISTA

Perehdyttävä:
 Perehdytettävä:
 Työsuhteen aloituspäivämäärä:



Helena Riihitupa Oy	Opastettu
Yrityksen perustiedot	
Henkilöstö	
Promoottorit	
Asiakkaat	
Yhteistyökumppanit	
Työterveyshuollon palvelut	
Toimintatavat	
Yrityksen arvot, visio ja tavoitteet	
Käyttäytyminen ja pukeutuminen	
Puhelimen ja tietotekniikan käyttö	
Vaitiolovelvollisuus	
Työsopimus	
Työaika, ylityöt, tauot	
Koeaika ja sen merkitys	
Lomat, poissaolot	
Työehtosopimus	
Palkka	
Palkan määräytyminen	
Palkan määrä ja palkanmaksu	
Mahdolliset palkan lisät	
Loma-ajan palkka	
Sairausajan palkka	
Luontoisedut	
Verokortti	
Matkakulut	
Työskentely-ympäristö	
Toimistojen sijainnit, avaimet	
Oma työpiste, muut tilat, kulkutiet	
Pysäköinti	
Siisteys ja järjestys	
Toimistojen palvelut (kokoukset)	

Perehdytys	
Perehdytysopas ja sen tarkoitus	
Palautekeskustelu	
Palaute perehdytyksestä ja perehdytysoppaasta	
Projektipäällikön työ	
Odotukset projektipäällikölle	
Tärkeimmät työtehtävät ja vastualueet	
Työvälineet ja koneet	
Lähin esimies	
Päivystysvuoro	
Somen käyttö	
Asiakkaat	
Asiakkaiden esittely	
Omat asiakkaat	
Yhteydenpito asiakkaisiin	
Uusasiakashankinta	
Promoottorit	
Yleistietoa promoottoreista	
Yhteydenpito	
Keikkainfojen tekeminen	
Perehdytys keikoille	
Pelissäännöt	
Raportointi	
Työhakemukset	
Tapahtumat	
Tapahtumien esittely	
Tulevat tapahtumat	
Oma työnkuva tapahtumissa	
Promootiotyöt	
Pipedrive	
Yleistä tietoa	
Tunnukset	
Yrityksen lisääminen	
Tarjouksen lisääminen	
Kaupan vahvistus	
Laskutus	