



Projektinhallinnan valmiudet henkilöstövuokrausyrityksessä - perehdytysmateriaalin selkeyttäminen

Hanna Korelin

2023 Laurea



Projektinhallinnan valmiudet henkilöstövuokrausyrityksessä - perehdytysmateriaalin selkeytys

Hanna Korelin

Projektinhallinnan valmiudet henkilöstövuokrausyrityksessä - perehdytysmateriaalin selkeytys

Vuosi

2024

Sivumäärä

44

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on seurata ja raportoida toimeksiantoyritykselle, kuinka hyvät valmiudet heillä on organisaatiossa projektinhallintaan. Toimeksiantoyrityksenä toimii valtakunnallinen henkilöstövuokraukseen, suorarekrytointiin, kouluttamiseen ja konsultointiin erikoistunut konserni. Konsernissa toimii kaiken kaikkiaan n. 250 toimihenkilöä ja se työllistää vuodessa yli 10000 vuokratyöntekijää erilaisiin asiakasyrityksiin. Konserni toimii yhdeksällä eri toimialalla ja tämä opinnäytetyö toteutetaan HoReCa eli hotelli, ravintola ja catering-toimialalle.

Toimialan johto on asettanut vuosien 2023-2025 strategisiksi tavoitteiksi liikevaihdon kasvattamisen ja on laskenut sen konkreettisella tasolla auki niin, että jokaisen toimialalla työskentelevän vuokratyöntekijän tulisi tehdä vähintään yksi vuoro enemmän viikossa. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi toteutetaan toimialalla projekti, jonka tarkoituksena on vuokrahenkilökunnan sitouttaminen ja näin liikevaihdon kasvattaminen. Opinnäytetyö toteutetaan päiväkirjamuotoisena työnä, jonka aikana kirjoittaja itse osallistuu toimeksiantoyrityksessä projektin toteutukseen. Kirjoittaja työskentelee toimeksiantoyrityksessä asiakkuuspäällikkönä, mutta opinnäytetyössä seurataan tarkemmin hänen rooliaan projektitiiminjäsenenä, yrityksen strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä seurataan kahdeksan viikon ajalta kirjoittajan työskentelyä projektissa, jonka aikana tuotetaan selkeämpää perehdytysmateriaalia rekrytointikonsulttien käyttöön. Viikoittaiset teemat mukailevat projektin etenemisen kannalta tärkeitä vaiheita. Nämä vaiheet ovat projektin aloitus, tarkoitus ja taustoitus, projektisuunnitelma ja aikataulutus, johtaminen, toteutus, projektin ohjaaminen ja seuranta, tiimityö, projektin lopetus ja lopputuloksen luovutus sekä projektin jälkityö ja arvio toteutuksesta. Nämä viikoittaiset teemat pohjautuvat projektin hallinnasta kertovaan kirjallisuuteen, joiden avulla viikoittaisia teemoja pystyttiin myös reflektomaan opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön tekemisen aikana kirjoittaja sai tärkeitä huomioita projektien olemassaolosta sekä niiden hallintaan liittyvistä vaiheista. Nämä huomiot lisäsivät kirjoittajan käsitystä siitä, kuinka paljon työskentelemme projektien parissa myös tiedostamattamme. Tärkeitä huomioita olivat myös jatkuvan johtamisen ja tiimityöskentelyn merkitys onnistuneessa projektissa. Opinnäytetyöllä kerättiin tietoa yrityksen projektinhallinnan valmiuksista ja tehtiin havaintoja asioista, joihin tulisi jatkossa panostaa lisää. Toimeksiantoyrityksen valmiudet projektin toteutukseen olivat varsin hyvät ja järjestämällä hieman lisää koulutusta projektien johtamisesta, pystytään jatkossa projektit toteuttamaan varsin ammattimaisesti. Toimeksiantoyritys aikoo jatkossa hyödyntää opinnäytetyön aikana tehtyjä havaintoja tehostaakseen projektityöskentelyä ja tiimien johtamista.

Asiasanat: projektinhallinta, projektin elinkaari, johtaminen, johtajuus, tiimityö, perehdytys

Hanna Korelin

Project Management Capabilities In a Staffing Agency

Year

2024

Pages

44

The purpose of this thesis was to monitor and report to the Commissioner how well prepared they are for project management in their organization. The Company is a national group specialising in work force leasing, direct recruitment, training and consulting. The Company has approximately 250 office employees and more than 10,000 leased employees annually in various customer companies. The Company operates in nine different industries and this thesis focuses on HoReCa, i.e. the hotel, restaurant and catering industry.

The Company's management has set a goal for revenue growth in 2023-2025 as a part of its strategy. In order to achieve their goal, every leased employee in HoReCa needs to work one additional shift per week. This thesis is based on a project helping the Group to achieve their target. The plan is to increase the commitment level of leased employees and thus increase turnover .

The thesis is reported in the form of a diary , during which the author participated in the implementation of the project in the Company. The author works as key account manager in the Company. However, the thesis follows her role as a member of the project team more closely in order to achieve the goals set in the Company's strategy.

This diary thesis followed the author's work on the project over a period of eight weeks. During this time, clearer induction material is produced for recruitment consultants. The weekly themes follow different stages in the project: start of the project, purpose and background of the project, project plan and scheduling. Implementation of the project and monitoring, project termination and handover of the end result, as well as project post-work and evaluation of implementation are also documented. The weekly themes were based on literature on project management, which also allowed the weekly themes to be reflected on in the thesis.

During this thesis process, important observations were made about existing projects, as well as the stages related to their management. These observations increased the author's perception of how much we work on projects unconsciously. The importance of continuous leadership and teamwork in a successful project is key to success. The thesis collected information on the Company's project management capabilities and made observations on issues that should be further investigated in the future. The Company's capabilities for project implementation were quite good, and by providing arranging more training on project management, projects can be carried out quite professionally in the future. In the future, the Commissioner intends to utilise the observations made during the thesis to enhance project work and team management.

Keywords: project management, leadership, management, teamwork, orientation

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Lähtötilanne.....	7
3	Projekti - perehdytysmateriaalin selkeyttäminen	7
3.1	Projektin aloitus.....	8
3.2	Viikko 1: Projektin tarkoitus ja taustoitus.....	9
3.3	Viikon yhteenveto	12
4	Projektiorganisaatiomalli	13
4.1	Viikko 2: Projektisuunnitelma ja aikataulutus	14
4.2	Viikon yhteenveto	15
5	Projektin johtaminen	16
5.1	Viikko 3: Johtaminen	16
5.2	Viikon yhteenveto	19
6	Projektin elinkaari	20
6.1	Viikko 4: Projektin toteutus	20
6.2	Viikko 5: Projektin ohjaus ja seuranta	22
6.3	Viikkojen 4 ja 5 yhteenveto	24
6.4	Viikko 6: Tiimityö	25
6.5	Viikon yhteenveto	28
7	Perehdytys	29
7.1	Viikko 7: Perehdytysmateriaali ja käytänteet.....	29
7.2	Viikon yhteenveto	32
8	Projektin lopetus ja lopputuloksen luovutus	32
8.1	Viikko 8	33
8.2	Viikon yhteenveto	36
9	Projektin jälkityö ja arvio toteutuksesta	37
10	Yhteenveto	38
	Lähteet.....	40
	Kuviot	42
	Kuvat	42
	Liitteet	43

1 Johdanto

Päiväkirjamuotoisen opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää toimeksiantoyrityksen kyky työskennellä projektityössä. Selvitys tehdään henkilöstövuokrauksessa ja rekrytoinnissa toimivassa valtakunnallisessa konsernissa. Konserni toimii usealla eri toimialalla ja opinnäytetyö toteutetaan HoReCa-toimialalla tehtävässä perehdytysmateriaalin selkeyttämisprojektissa. Projektin on määritetty konsernin strategisten tavoitteiden mukaisesti ja sillä pyritään kasvattamaan toimeksiantoyrityksen liikevaihtoa sitouttamalla vuokratyöntekijöitä työhönsä. Projektin ja opinnäytetyön toteutetaan aikavälillä 1.9.2023-27.10.2023.

Opinnäytetyöni olen jakanut viikoittain vaihtuviin teemoihin, joissa käsitellään projektinhallintaa teoriassa ja reflektoidaan sitä työstettävään projektiin toimeksiantoyrityksessä. Viikoittaiset teemat olen poiminut lähdekirjallisuudesta, projektin kulkua tarkastelen Pirkko Anttilan, *Se on projekti - vai onko - kirjaan* pohjautuen. Viikoittaiset teemat ovat seuraavat: Projektin tarkoitus ja taustoitukset, Projektisuunnitelma ja aikataulutus, Projektin johtaminen, Projektin toteutus, Projektin ohjaus ja seuranta, Tiimityö, Perehdytys, Projektin lopetus ja lopputuloksen luovutus, Projektin jälkityö ja arvio toteutuksesta.

Karlsson ja Marttala, Projektikirja sekä Forsberg, Mooz & Cotterman kirjoittama Projektin Hallinta, toimii läpi koko projektin hyvänä yhtenäisenä tietopohjana. Lisäksi olen etsinyt täydennystä viikoittaisiin teemoihin muista kirjoista ja verkkolähteistä. Opinnäytetyössä käsitellään toteutettavaa projektia ja sen onnistumisen kannalta tärkeitä asioita kuten perehdytyksen merkitys työssä. Tiimityötä ja perehdytystä käsittelem oman kirjallisuuden pohjalta ja Salminen Onnistu tiimityössä- tiiminjäsenen kirja, onkin erinomainen ja laajasti tiimityötä käsittelevä tietopohja tuon viikon teemalle. Perehdytysviikon aikana pääsen tutustumaan myös laitekstiin ja erilaisiin valmiisiin perehdytysoppaisiin. Viikon aikana käyn läpi myös toimeksiantoyrityksen olemassa olevat materiaalit, jotta ymmärtäisin paremmin, miksi materiaalia pitää selkeyttää.

Projektin toteutuksen ohella sivutaan työtäni asiakkuuspäällikkönä ja käydään läpi lukuisia sidosryhmiä, joiden kanssa työskentelen varsinaisen työni tai projektin yhteydessä. Näitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi henkilöstöhallinta, IT-tuki ja markkinointi. Nämä sidosryhmät vaikuttavat osaltaan myös projektin onnistumiseen ja toteutukseen.

2 Lähtötilanne

Toimeksiantajayritys on erikoistunut henkilöstövuokraukseen ja suorarekrytointeihin. Konserni on jaettu useaan erilliseen toimialaan, joista tässä opinnäytetyössä käsittelen HoReCa-toimialaa. HoReCa lyhenne tulee sanoista Hotels, Restaurants and Catering. HoReCa-toimialan asiakkaita ovat erilaiset hotellit, ravintolat sekä catering-palveluita tuottavat yritykset. Työskentelen organisaatiossa asiakkuuspäällikkönä ja työhöni kuuluu asiakassuhteen koko elinkaari. Valtaosa omista asiakkuuksistani on henkilöstöravintoita sekä koulu- ja päiväkotiruokaloita. Lisäksi omia asiakkaitani löytyy kahdesta hotelliketjusta sekä pienempiä asiakkuuksia a la carte-ravintoloista ja cateringpalveluita tuottavista asiakkaista.

Oma roolini konsernissa ei suoranaisesti ole tekemisissä työntekijöiden kanssa, mutta koska työskentelen laajennetulla Uudenmaan alueella, toimialueeseeni kuuluu myös Päijät-Häme, Kymenlaakso sekä Etelä-Karjala, ja työni on hieman monipuolisempaa kuin pelkällä pääkaupunkiseudulla toimivilla kollegoillani. Vaikka en tee rekrytointia tai palkkaa henkilökuntaa, olen heidän kanssaan paljon yhteydessä alueen rekrytointikonsultin tukena. Minun on siis tärkeää omassa työssäni ymmärtää minkä verran ja millaista perehdytystä palkkaamamme työntekijät saavat.

Organisaatiossa asetettiin strategisena tavoitteena vuodelle 2023-2025 liikevaihdon kasvattaminen ja tämä konkretisoitiin laskemalla se auki seuraavasti; saamalla jokaisen vuokratyöntekijämme tekemään vain yhden vuoron enemmän viikossa, saavutamme asetetut kasvutavoitteet. Tarkoituksemme on nyt selvittää, kuinka voimme kannustaa ja mahdollistaa työntekijöiden aktiivisemmän työskentelyn. Päätimme lähestyä asiaa työntekijöiden perehdytyksen kautta. Koska saimme strategisen projektin toteutettavaksemme, mahdollisti tämä minulle toteuttaa opinnäytetyöni päiväkirjamuotoisena selvittäen konsernille toimialan valmiutta työskennellä projekteissa.

3 Projekti - perehdytysmateriaalin selkeyttäminen

Saimme tehtäväksemme kehittää nykyistä toimintaamme määrättyssä ajassa määrättyllä organisaation kokoonpanolla. Onko käsilläme siis projektityö? Projekti on määritetty monin eri tavoin, riippuen käytettävästä lähteestä. Pirkko Anttila (2001, 12) on yhdistänyt useamman tulkinnan seuraavasti; Projekti on kertaluontoinen, varta vasten muodostetun organisaation tehtäväksi annettu työkokonaisuus, jonka kesto ja resurssit on ennalta määritetty. Ja juuri näin meidän tapauksessammekin oli.

Projektin toteutukseen tarvitaan laajaa taustatietoa nykytilanteesta ja tavoitteista. Projektiin mahdollisesti käytettävä budjetti vaikuttaa toimintatapoihin. Se onko projekti suunnattu sisäiseen toimintaan vai tuotetaanko sillä ratkaisu ulkoiselle toimeksiantajalle, vaikuttaa

myös projektin toteutukseen. Projekti täytyy myös aikatauluttaa ja sen toteutuksesta tulee vastata nimettyjen vastuuhenkilöiden, projektijohtajien. Kirjassa Se on Projekti - vai onko, Pirkko Anttila (2001, 41) käyttää seuraavanlaista projektin kulkua selventävää mallia:

Projektin valmistelu ideasta eteenpäin
Keskeisten kysymysten asettaminen
Taustaselvittelyjen tai esitutkimuksen tekeminen
Projektin tulostavoitteiden määrittäminen
Projektin organisaation ja hallinnon suunnittelu
Projektin resurssi- ja kustannussuunnittelu
Toteutussuunnitelman laatiminen
Projektin toteuttaminen
Projektin seuranta ja arvioiminen
Projektin tulokset
Tulosten hyödyntäminen
Projektiraportin laatiminen
Tiedottaminen
Päätöspalaverit

Kuvio 1: Projektin kulku, Anttila. 2001. 41

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää toimeksiantoyritykselle, kuinka hyvin HoReCa-toimialan toteuttama perehdytysmateriaalin selkeytysprojekti mukailee normaalia projektinhallintaa ja mitä voisi kehittää tulevaisuutta varten.

3.1 Projektin aloitus

Toteutettava projekti on herännyt ideana jo vuoden 2022 loppupuolella, kun konsernin johto on miettinyt seuraavan vuoden budjettia ja strategisia toimenpiteitä sen saavuttamiseksi. Tieto tulevasta projektista jaettiin 14.12.2022 ja mukaan pääsi hakemaan vuoden 2022

loppuun mennessä. Projektiryhmä julkistettiin tammikuun 2023 alussa mutta virallisesti projekti alkaa vasta syksyllä 2023.

Projektin tarkoitus on tuottaa parempaa ja selkeämpää perehdytysmateriaalia HoReCa-toimialan rekrytointikonsulttien käyttöön. Koska aihe on lähempänä rekrytointikonsultteja ja he käyttävät niitä työssään, on luonnollista, että projektia lähti vetämään resurssipäällikkö. Projektiryhmä koostuu erilaisissa rooleissa työskentelevistä toimihenkilöistä. Valtaosa projektiin osallistuvista tekee vakituista rekrytointikonsultin työtä ja lisäksi yksi toimihenkilö asiakkuuksien johtamisen parista.

Projektipäällikön rooli vaihtelee projekteista ja organisaatioista riippuen. Berkun (2006) kirjoittaa kuinka projektipäällikkö voi olla titteli, jota käyttää kuka kulloinkin johtaessaan projektin osa-aluetta ja ollessaan vastuussa siitä, tai tietty nimetty henkilö, joka johtaa tiimiä ja jonka vastuulla koko projekti on. Projektipäällikön tehtävä on varmistaa, että tiimi ymmärtää millainen projekti on. Tähän liittyy vahvasti suunnittelu, aikataulutus ja lopputuloksen tuottaminen. Projektipäällikkö ei kuitenkaan ole pakollinen projektin onnistumisen kannalta. Ihan yhtä hyvään lopputulokseen voidaan päätyä myös tiimissä, jolle tehtävät ovat jaettu ja jonka erityisosaamiset vastaavat tarvittavia taitoja projektin onnistumisen kannalta.

3.2 Viikko 1: Projektin tarkoitus ja taustoitus

Perjantai

Projektitiimin ensimmäisessä tapaamisessa käydään läpi projektiin osallistuvien henkilöiden tiedot. Jokainen pääsee vuorollaan kertomaan, miksi on halunnut osallistua projektin toteutukseen ja kuinka näkisi lopputuloksen helpottavan omaa työtään. Tässä minun näkemykseni erosi huomattavasti muiden osallistujien näkemyksestä, olenhan ainut osallistuja, joka ei varsinaisesti tee työtä rekrytoitavan henkilöstön kanssa.

Projektin aihe on työntekijäviestintä. Aloituspalaverissa käytiin läpi seuraavanlainen agenda:

Luoda (tarvittaessa) tarkempi tavoite teeman alle - mikä tavoite meillä on työntekijäviestinnän kehittämisellä ja miksi sitä tulee kehittää
Ideoita toimenpiteitä ja sopia tehtävät toimenpiteet
Sopia toimenpiteiden vastuuhenkilöt ja aikataulu
Sovitetaan seuraava tapaaminen

Kuvio 2: Aloituspalaverin agenda

Palaverissa käytiin läpi agendan ja suunniteltiin konkreettisia toimenpiteitä projektin toteutukseen. Valitsimme projektiimme kolme pääteemaa, jotka ovat:

1. Työntekijäviestintä

- Mentorointi – tekijöille ketkä ei tee vuoroa sekä myös niille ketkä tekee
- Automaattiset viestit – viestintä listojen mukaan
- Viestintä passivoinnin yhteydessä
- Selkeämpi tapa saada meihin yhteys / tiedot mystaffissa
- Mitä kautta viesti tulee

2. Urapolut työntekijöille

- Aktiivinen urapolkujen rytmittäminen – saliaavusta AC tarjoilijaksi
- Tietojen hyödyntäminen markkinoinnissa

3. Työntekijän perehdytys

- Erilaiset tavat perehdyttää → toimialojen yhteistyö → perehdytyksen yhtenäistäminen
- Tukitoiminnot työsuhteen aikana
- Linkitys työntekijäviestintään → Perehdytysviestintä

Kuva 1: Pääteemat

Pääteemojen lisäksi tarvitaan myös mittarit, joilla voidaan myöhemmin arvioida projektin onnistumista. Tässä projektissa haluttiin käyttää mahdollisimman paljon saatavilla olevaan dataan perustuvia mittareita. Vaikka pääteemat perustuvat haluttuun liikevaihdon kasvatukseen, ovat ne kuitenkin pehmeitä arvoja mukailevia. Nämä pehmeät arvot ovat myös osa toimialan strategiaa. Niiden avulla luodaan luottamuksellista suhdetta työntekijöihin sekä asiakasiin. Tätä voidaan helposti mitata esimerkiksi tarkastelemalla uusien työntekijöiden sopimusmalleja. Mahdollistamalla urakehityksen sitoutetaan työntekijää ja mahdollistetaan hänen

kasvamisensa omassa työssään. Konkreettisesti tämä vaikuttaa toimialan liikevaihtoon positiivisesti nostamalla työntekijöiden palkkaluokkaa.

TAVOITTEET JA MITTARIT

Olemassa olevat työntekijät tekevät enemmän töitä ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenisi

Mittarit

- Työntekijöiden käyttöaste %
- Vaihtuvuus%
- Mystaffista rekrytoitujen lkm
- Sopimusmallit
- Urapolut – esim. valmennettavien työllistyminen

©StaffPoint Group I 2



Kuva 2: Tavoite ja mittarit

Mittareiden avulla on helppoa seurata, kuinka projektin aikana toteutetut uudistukset tuottaisivat tulosta. Pääteemojen työstäminen jaetaan pienemmille ryhmille ja seuraava tapaaminen koko projektitiimin kanssa sovitaan kahden viikon päähän. Tähän mennessä pienryhmillä on aikaa tutustua tarkemmin oman vastualueensa teemaan ja miettiä miten nykyistä toimintaa voidaan sen osalta parantaa.

Maanantai

Projektin valmisteluun kuuluu ideoiminen. Ideat syntyvät normaalisti yhden henkilön päässä, mutta hän haluaa nopeasti myös jakaa ideaansa ja näin syntyykin 2-3 henkilön tiimejä kehittämään alkuperäistä ideaa (Anttila. 2001, 44). Projektilla on nimetty projektipäällikkö, mutta muut tiimin jäsenet eivät ole vielä päässeet konkreettisesti mukaan projektiin. Aleksi Pulkkanen on koonnut Projektipäällikön vinkkirajaan (2022) hyviä huomioita projektitiimistä ja rooleista. Projektitiimissä tulee olla oikea määrä oikeanlaista osaamista sekä persoonia, jotka pystyvät tekemään sujuvaa yhteistyötä. Roolien jakaminen ja vastuuttaminen on mietittävä erityisen tarkkaan. Vastuiden ja tehtävien jako on tärkeää, jotta jokainen tiiminjäsen tietää oman roolinsa ja tehtävänsä. Tähän toteutettavassa projektissakin tulisiin vielä palamaan tarkemmin, viimeistään seuraavassa palaverissa, jotta jokainen saisi paremmin kiinni omasta roolistaan ja tehtävästään.

Tiistai

Projektitiimi on jaettu useampaan pienempään ryhmään, joissa on tarkoitus käydä annettuja osa-alueita läpi. Pienryhmäämme kuuluu minun lisäksi kaksi rekrytointikonsulttia. Ryhmämme tarkoitus on tarkastella nykyistä tapaamme perehdyttää rekrytoitavia työntekijöitä. Lisäksi olemme kuulleet työntekijöiltä, jotka työskentelevät muillakin toimialoilla kuin Ho-ReCa-toimialalla, toimialojen perehdytyksessä olevan eroja. Projektipäällikkö on luvannut selvittää konsernin muilta toimialoilta heidän tapojaan perehdyttää työntekijöitä. Tämän lisäksi ryhmän tarkoitus on miettiä, kuinka tukitoiminnot voisivat olla helpommin saatavilla koko työsuhteen ajan. Toimialamme tukitoimintoihin kuuluu mm. palkanlaskenta, HR-center, työkyky- ja sairaanhoitotiimi.

Keskiviikko

Koska olen huomattavasti vähemmän tekemisissä työntekijöiden perehdytysmateriaalin kanssa, saan vastuulleni käydä läpi toimialan tämänhetkistä materiaalipankkia ja tehdä havaintoja, kuinka paljon ensimmäistä kertaa materiaalia lukeva ymmärtää tarjolla olevasta perehdytyksestä. Jotta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvan, minulle tehdään työsopimus työntekijänä, näin saan pääsyn työntekijänäkymällä kaikkiin perehdytysmateriaaleihin. Työsopimuksen teko itsessään ei ole iso prosessi, ja sen pystyy hyvin tekemään kännykän välityksellä. Jopa työsopimuksen tekemisen sujuvuus on meille projektin kannalta hyvä tieto ja saamme varmistuksen siitä, ettei esteitä mobiilisti tehtävälle sopimukselle ole.

Torstai

Päivän sisältönä toimi palaveri rekrytointikonsultin kanssa. Työskentelemme samassa pienryhmässä ja pyydän häntä pitämään minulle perehdytyksen. Sanallinen perehdytys onkin hyvin selkeää ja se on helppo ymmärtää. Huonommin onkin sitten materiaalin kanssa. Saan sähköpostiini perehdytyskirjeen, jossa työntekijä toivotetaan tervetulleeksi taloon, kerrataan puhe-
limessa käyty perehdytys ja lisäksi lista linkkejä ja käyttäjätunnuksia, joista löydän lisää perehdytysmateriaalia.

3.3 Viikon yhteenveto

Ensimmäisen viikon aikana pääsin jo mukaan selvittämään, miksi teemme tätä projektia ja millaisia vaikutuksia sillä onnistuessaan voisi olla. Ensimmäisten palavereiden perusteella koen myös, että minun roolini tässä projektissa ja tarkoitukseni selvittää, kuinka meidän organisaatiossamme johdetaan projekteja, on hyvin tarpeellinen.

Jotta projekti saataisiin sujuvasti etenemään ja sille löytyisi tarkoitus, tulee ensin selvittää ongelma tai ongelmat, johon haetaan ratkaisua. Ongelmien määrittämisessä voidaan käyttää useita kysymyksiä kuten

Miksi, Mikä, Milloin, Missä, Miten ja Kuka

Joku näistä kysymyksistä saattaa tarjota suoraan vastauksen projektin päämäärään. Useamman kysymyksen taktiikka tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden monipuolisempaan ajatteluun ja näkökantojen laajentamiseen (Anttila. 2001. 47-48). Tehtäessä esitutkimusta, tulee ensin määrittää, kenen näkökulmasta ongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Tarvitseeko aiheesta tehdä tutkimusta vai riittääkö saatavilla oleva tieto, muodostamaan tarpeeksi laajan kuvan ongelmasta. Tarkoitus on tutkia tilannetta ja jopa ympäristöä analysoiden ja määrittäen ongelmaa ja sen laajuutta (Karsson & Marttila 2001. 17).

4 Projektioorganisaatiomalli

Mikäli projektikäytäntö on organisaatiossa yleinen toimintatapa, vakiintuu projektin hallinnan työskentelytapa helposti organisaatioon. Tämä voi tapahtua ihan suullisen tiedon välityksellä, tai organisaatiossa voi olla jopa kirjatut ohjeet projektien suorittamiseen (Karsson & Marttala 2001. 55-56).

Projektikirjassa (Karsson & Marttala 2001. 57-59) esitetään myös erilaisia projektin hallintaan erikoistuneita organisaatiomalleja. Perustetaan projektiä varten oma erillinen projektioorganisaatio, johon palkataan henkilökunta pelkästään projektiä varten. Tällaisella järjestelyllä henkilökunnan focus on pelkästään kyseisessä projektissa ja sen avulla voidaan saada nopeita tuloksia. Toisaalta siinä työllistetään toisinaan turhaankin henkilökuntaa, kun jonkin tietyn osa-alueen osaamiselle olisikin tarvetta vain pienenä hetkenä projektissa. Tällöin projektiin osallistuvien henkilöiden ammatillinen osaaminen saattaa myös taantua, jos he ovat koko projektin ajan ns. eristettyinä omasta ammattikunnastaan. Matriisiorganisaatiossa projektiin palkattavat henkilöt työskentelevät normaalistikin organisaatiossa projektissa mukana olevilla osa-alueilla kuten osto, myynti tai kehitys. He ovat projektissa mukana oman normaalin työskentelynsä ohessa ja raportoivat normaaliin tapaan omalle lähiesimiehelleen ja projektin osalta epäsuorasti myös projektipäällikölle. Tästä saattaa seurata epäselvyys esihenkilön roolista ja vastuusta. Mikäli esihenkilöt eivät tule hyvin toimeen keskenään, aiheuttaa se lisää epäselvyyttä projektissa työskenteleville henkilöille. Kolmantena vaihtoehtona esitetään virtuaaliorganisaatio. Tässä mallissa projektin parissa työskentelevät henkilöt saattavat työskennellä aivan erillisissä organisaatioissa ja jopa maantieteellisesti hyvin kaukana toisistaan. Nimi Virtuaali, viittaaakin vahvasti nykypäivänä valloilla olevaan tapaan kommunikoida virtuaalisesti. Virtuaaliorganisaation heikkoutena voi olla kommunikoinnin hankaluus. Tärkeää onkin siis varmistaa, että etenkin avainasemassa olevilla projektin kannalta tärkeillä henkilöillä on riittävän hyvä kommunikointiyhteys. Hyvän puolena kuitenkin pystytään nostamaan oman alansa parhaiden ammattilaisten hyödyntäminen huolimatta maantieteellisistä tai organisaatioillisista haasteista.

4.1 Viikko 2: Projektisuunnitelma ja aikataulutus

Projektisuunnitelman laatimiseksi voidaan ladata internetistä erilaisia pohjia tai useilla projektien parissa toistuvasti työskentelevällä organisaatioilla on jo omia pohjia käytössään. Tärkeimmät huomiot projektisuunnitelman luomiseksi ovat kuitenkin seuraavat asiat kuten, projektin tausta, miksi olemme kyseisen projektin parissa ja mitä sillä on tarkoitus saavuttaa. Mitä asioita rajataan projektin ulkopuolelle, ettei siitä tule liian laaja tai eksytä kokonaan käsittelemään väärää aihetta. Millaisella aikataululla työskentelemme projektin parissa. Mitkä resurssit meillä on käytössä projektin toteutuksessa. Kuinka vastuu projektin toteutuksesta jaetaan osallisten kesken. Kenelle ja kuinka projektista viestitään ja raportoidaan (Karlsso & Marttala 2001. 14-18).

Perjantai

Koska projektin toteutusta on ollut miettimässä toimialan johto, on toteutettavalla projektilla jo hyvin selkeä tavoite. Tavoitteena on lisätä liikevaihtoa projektissa valitsemillamme keinoilla. Aloitussyökin projektitiimi on jo määritetty omat keinot liikevaihdon lisäämiseksi. Lisäksi taustatutkimusta on jo tehty. Tämän avulla on pyritty selvittämään, mitkä olisivat projektin onnistumisen kannalta tärkeitä kehityskohteita ja konkreettisia tapoja, joilla kasvattaa liikevaihtoa. Omissa pienryhmissämme saimme hyvin vapaasti toteuttaa itseämme ja aikatauluttaa omaa tekemistämme. Koska olemme niin kutsuttu matriisiorganisaatio, oli meillä kaikilla yhtäläiset mahdollisuudet päästä käsiksi tarvittavaan materiaaliin ja ongelmien ratkaisuun. Tarkoituksenamme ei suinkaan ollut keksiä pyörää uudelleen, vaan tehdä jo olemassa olevasta materiaalista selkeämpää. Pienryhmässä työskentelee minun lisäksi kaksi konsulttia ja jo kolmen henkilön aikatauluttaminen hyvin lyhyellä aikavälillä onkin yllättävän hankalaa. Emme varsinaisesti saaneet ylimääräistä aikaa projektin toteuttamiselle, vaan se tulisi saada valmiiksi muiden töiden lomassa. Tästä syystä suunnitelman tekeminen ja aikatauluttaminen ovat erityisen tärkeitä.

Maanantai

Olemme käyttäneet viikon projektista taustatutkimuksen tekemiseen ja tavoitteiden asettamiseen. Varsinainen projekti tuli suunnitella hyvin, jotta siitä tulisi meille myös konkreettisempi. Forsberg, Mooz & Cotterman kirjoittavat kirjassaan Projektin hallinta (2003. 165) siitä, kuinka projekti suunnitelmalla voidaan jo simuloida projektin toteutus. Tätä meidänkin on hyvä hyödyntää. Projektin toteutuksen aikataulu on hyvin tiukka, ensimmäinen esitys meillä olisi jo neljä viikkoa projektin aloituksen jälkeen 29.9.2023. Tässä välivaiheen palaverissa esitellään toimialan muille projektiryhmille omat johtopäätökset, keskeisimmät kehityskohteet sekä jo mahdollisia ratkaisuja. Aikataulun laatiminen on meille nyt äärimmäisen tärkeää, jotta projektimme voidaan onnistua. Tähän liittyen varaamme palaverin seuraavalle

iltapäivälle, jokaaksemme tehtäviä ja sopiaksemme aikataulusta pienryhmämme kanssa. Projektipäällikölle meidän tulee lähettää oma materiaalimme viimeistään 28.9.2023.

Tiistai

Ryhmämme vastuulla on työntekijäviestintä ja siitä nimenomaisesti perehdytysmateriaalin tarkistus. Nyt kun ongelma ja toivottu lopputulos on määritetty, laadimme hieman vapaamuotoisen suunnitelman projektin toetutukseen ja aikataulutamme siihen jo tiedossa olevat projektiryhmämme tapaamiset sekä projektin etenemisen seurantatapaamiset. Projektin hallinnan kannalta aikatauluttamisen tekee tärkeäksi sitouttaminen. Kun olemme laatineet aikataulun asioille, olemme myös jollakin tavalla sitoutuneet noudattamaan sitä ja toteuttamaan asioita edes lähes aikataulussa. Aikataulu on eräänlainen sopimus siitä, mitä kukin projektinjäsen tekee sen aikana. Toinen tärkeä tarkoitus aikataululla on kannustaa ryhmän kaikkia jäseniä tekemään oman osansa osana projektia. Kun vastuuhenkilöt ovat selvillä, on aikataulu helpompi rakentaa. Kolmas tarkoitus aikataululla on tarjota tiimille työkalu, jolla seurata omaa edistymistä ja kokea työ hallittavaksi jakamalla sitä pienempiin palasiin (Berkun 2006. 29-31). Aikataululla onkin siis suurempi vaikutus psykologisesti kuin monesti ajattelemme. Tämä toimii ja näkyy myös meidän organisaatiossamme helposti. Olemme erilaisia persoonia ja jokaiselle aikamääreet ovat hieman erilaisia. Kun jokaista koskee sama aikataulu, on työtä helpompi hallita. Etenkin, jos kokee työn olevat raskasta tai kuormittavaa, aikatauluttamalla työtä pienempiin osiin, saadaan parempia lopputuloksia.

Keskiviikko

Olemme nyt laatineet projektisuunnitelman ja aikataulun sen toteuttamiseen. Tämä kaikki tuntuu kuitenkin olevan aika uutta toiminnassamme. Aikataulutamme toki jokapäiväistä työtämme, mutta se, että työskentelemme projektin parissa, on monelle ryhmäläisellemme vierasta. Itse olen vuosien saatossa ollut mukana monessa projektissa, lähinnä liittyen toimitilojen saneeraukseen tai kouluprojektien aikatauluttamiseen, joten tiedän jo, että jonkun on otettava isompi rooli projektin onnistumiseksi. Vastuun jakaminen onkin hankalampaa, kuin voisi kuvitella. Vaikka projektiin osallistuminen on täysin vapaaehtoista, on tehtäviä ollut hankala jakaa vapaaehtoisten puuttuessa. Jotta aikataulu ja suunnitelma voitaisiin toteuttaa, tarvitaan projektissa vastuuhenkilöitä. Pakottaminen ei normaalisti ole oikea tapa motivoida ihmisiä vaan koen, että heitä tulee enemmän kannustaa tekemään omia valintoja.

4.2 Viikon yhteenveto

Projekti suunnitelman ja aikataulun tekeminen varmasti konkretisoi projektia monelle ryhmässämme. Viikon perusteella voin sanoa, että projektityöskentely on organisaatiossamme

vielä aika vähäistä. Tämä on hassua, onhan työmme kuitenkin hyvin lähellä normaalia projektin hallintaa jatkuvasti. Työskentelemme erilaisten toimeksiantojen parissa ja olemme mukana erilaisissa koulutusprojekteissa. Toimimme aikataulun mukaisesti ja työskentelyllemme on asetettu tiettyjä vaatimuksia ja tavoitteita.

5 Projektin johtaminen

Projektin johtaminen on aina projektipäällikön vastuulla. Projektissa on usein useita eri sidosryhmiä, joita projektipäällikön tulee pystyä johtamaan. Johtaminen ei ole vain käskyjen antamista tai vastuun jakamista, vaan se on myös tiedottamista projektin tilanteesta kaikille osallisille (Kettunen 2003. 145). Projektipäällikön tulee huomioida johtamisessaan kaikki mukana olevat tahot. Isommissa projekteissa osallisena saattaa olla kaikki seuraavista; tilaaja, projektiryhmä, alihankkijat, muut sidosryhmät. Mitä enemmän projektiin osallistuu eri tahoja, sitä enemmän projektipäälliköllä on yhteydenpitoa sekä palavereita eri toimijoiden kanssa. Isoissa projekteissa vastuuta jaetaan usein myös osaprojektin vetäjille kuten alihankkijoiden esihenkilöille tai projektitiimille. Vaikka projektipäällikkö kokisi kuormitusta tai esimerkiksi projektin tilaaja osoittaisi liiallista pyrkimystä projektin vetämiseen, tulee projektipäällikön kuitenkin huomioida, että projektin ohjaus on lopulta aina hänen vastuullaan.

5.1 Viikko 3: Johtaminen

Perjantai

Johtamista ei tapahdu vain projekteissa, vaan johtaminen on yleinen edellytys tavoitteiden saavuttamiselle. Johtamista tapahtuu siis kaikkialla. Oma roolini organisaatiossa asiakkuuspäällikkönä tarkoittaa asiakkuuksien johtamista. Asiakkuuksien johtaminen on yrityksen strategian kannalta erittäin tärkeää, etenkin nyt kun liikevaihtoa kaivataan lisää eikä nykyisiä asiakkaita haluta menettää (Porkka 2019). Asiakkuudet tulee segmentoida tarkasti ja luoda oma strategia jokaisen segmentin asiakkuuksille. Kuinka vastaamme erilaisten asiakkuuksien tarpeisiin ja mistä asiakkuuksissa meillä on vielä kasvumahdollisuudet ja potentiaalia käyttämättä. Tätä asiakkuuspäällikön työssä tulee miettiä. Ja oikeammin yrityksen tulisi tarjota tähän jo valmiit työkalut. Käytännössä voisin verrata omaa työtäni projektipäällikön työhön. Tarkoitukseni on johtaa asiakkuuksia strategisesti asetettuja tavoitteita kohti. Tässä työssä käytetään aivan samoja työskentelytapoja ja vaiheita kuin projektin johtamisessa.

Tänään olen palaverissa markkinoinnin kanssa. Markkinointi on yksi tärkeimmistä sidosryhmistä asiakkuuksien johtamisessa. Markkinoinnin tarkoitus on tukea myyntiä keräämällä ja analysoimalla tietoa mahdollisista ja jo olemassa olevista asiakkaista sekä tuottaa materiaalia myyntityöhön ja asiakkuuksien johtamiseen. Luodaksemme parempaa ja reaaliaikaisempaa markkinointimateriaalia, olemme siirtymässä automatisoidumpaan asiakasviestintään.

Otamme konsernissa käyttöön Customer relationship management eli CRM järjestelmän kautta tapahtuvaa automaatiota. Suunnittelemme jokainen itsemme näköistä viestintää, jota voimme hyödyntää pienempien ja ei niin aktiivisten asiakkaiden kanssa. Tällä pienellä muutoksella pyrimme tehostamaan asiakkuuspäälliköiden ajankäyttöä ja johtamista.

Maanantai

Projektipäälliköllä voi olla monenlaisia tapoja johtaa tiimiään. Sami Kettunen kirjoittaa kirjassaan Onnistu projektissa (2003. 147-148) seuraavista johtamistyyleistä. Projektipäälliköllä voi olla käskyttävä tyyli, jossa tehtävät jaetaan pienemmille ryhmille ja ryhmän jäsenet hoitavat tehtävät, jotka vastaavat parhaiten heidän osaamisalueitaan. Tätä tyyliä kannattaa käyttää etenkin projekteissa, jotka ovat hyvin selkeät ja konkreettiset. Keskusteleva johtamistyyli sopii taas paremmin projekteihin, joissa työskentelee analyyttisiä ja sosiaalisia henkilöitä. Tässä asioista keskustellaan yhdessä ja jokainen tiimiläinen tulee paremmin kuulluksi ja pääsee vaikuttamaan lopputulokseen. Vastuuttava johtaja siirtää vastuun projektin toteutuksesta tiimille. Hän jakaa tehtävät tiimiläisten kesken, mutta antaa vapauden toteuttaa työtehtävät kunkin omalla parhaaksi katsomallaan tavalla. Tärkeintä hänelle on, että työtehtävät tulevat toteutettua.

Mietin meidän projektipäällikköämme ja hänen johtamistyyliään. Sami Kettunen (2003. 148) kirjoittaakin, että johtamistyyli tulee valita johtavan henkilön kokemuksen ja persoonan perusteella. Usein projektissa joudutaan kuitenkin käyttämään kaikkia yllä mainittuja tapoja. Koenkin, että myös omassa projektissamme on vahvoja piirteitä jokaisesta johtamistyylistä. Keskustelemme omassa pienryhmässämme siitä, minkä koemme itse parhaaksi tavaksi johtaa tai kuinka olemme itse toimineet ollessamme johtavassa roolissa. Oma johtamistyyliäni kaikista lähinnä on varmasti juuri tuo keskusteleva tyyli, mutta kuten sanottua, se ei toimi henkilöiden kanssa, jotka eivät ole itseohjautuvia tai pysty jakamaan ajatuksiaan avoimesti ryhmässä. Tästä syystä olen itse tottunut sekoittamaan kaikkia tyylejä.

Tiistai

Projektipäällikön tehtäviä vaikeuttaa myös mahdollinen resurssipula. Oikean osaamisen puuttuminen tai liian pieni tiimi projektin kokoon nähden. Flunssakausi vaikuttaa myös meidän projektitiimiimme. Onneksi aikataulumme ei vielä ole kovin tiukka ja muutamat poissaolot eivät vaikuta vielä projektin valmistumiseen aikataulussa. Projektipäällikkö haluaa kuitenkin varmistaa, ettei mahdolliset sairauspoissaolot vaikuta projektin valmistumiseen ja pidämmekin tiiviisti pieniä palavereita projektin tilanteesta. Sovimme myös, että jaamme tuotamme materiaalia Teams-kanavan kautta ja näin jokaisella on pääsy näkemään, missä vaiheessa kunkin tiimiläisen työ edistyy. Emme myöskään tee työtä yksin, vaan pienryhmissä. Näin pystymme myös paremmin takaamaan projektin etenemisen, vaikka joku tiimiläisistä sairastuisi.

Resurssien johtaminen onkin projektipäällikölle haastavaa. Hän ei pysty vaikuttamaan etukäteen kaikkeen, vaan hänen tulee vain ratkaista vastaan tulevat ongelmat. Yleisiä resurssiongelmia ovat juuri projektin tekijöiden mitoitus, oikeanlaisen osaamisen löytäminen, laitteistoon tai kalustoon liittyvät resurssointi ongelmat sekä raaka-aineiden saatavuus tai käytettävyys (Kettunen 2003. 148). Projektin henkilöstöresursseja mietittäessä tuleekin ottaa etukäteen huomioon useita asioita. Projektipäällikön tulee hahmottaa mielessään koko projektin toteutus, osatakseen ottaa mukaan projektitiimiin oikeanlaista osaamista ja oikeanlaisia persoonia. Hänen tulee huomioida, onko projektitiimin jokainen jäsen tarpeellinen koko projektin toteutuksen ajan vai otetaanko heitä mukaan projektin eri vaiheisiin. Löytyykö kaikki tarvittava osaaminen omasta organisaatiosta vai onko mahdollisesti tarvetta hankkia ulkopuolista apua projektin onnistumisen takaamiseksi (Kettunen 2003. 117).

Meidän projektissamme vaihtoehtona ei ole ulkopuoliset tiiminjäsenet, vaan projektitiimi kasataan toimialan omasta henkilöstöstä. Tämä toimii myös meidän tapauksessamme parhaiten, sillä projektimme tarkoitus on kehittää meidän omaa tekemistämme. Sekoittamalla hieman resursseja hyödyntäen moniammatillista tiimiä, saimme resursoitua tarvittavan määrän erilaista osaamista tiimiin.

Keskiviikko

Projektipäällikön tyyli johtaa voi vaihtua myös tiimiläisen mukaan. Me jokainen olemme omia persooniamme tiimissä ja huomaankin nyt, että projektipäällikkö johtaa meitä hieman erilaisilla tavoilla. Osalle tiimistä käskävä johtamistyyli tuntuu toimivan paremmin, osaa tarvitsee osallistaa enemmän keskustelevalle johtamistyyllillä ja itselleni toimii parhaiten vastuuttava johtamistyyli. Palaveriessamme projektipäällikön tyyli puhua tiimiläiselle vaihtuu. Hän käyttää mielestäni enemmän kysyvää sävyä ei niin aktiivisten tiimiläisten kanssa. Henkilöiden, jotka helposti keskittyvät ennemmin kuunteluun kuin osallistuvat itse keskusteluun. Minä puolestani olen persoonaltani rohkeampi ja minua projektipäällikkö voi johtaa vastuuttamalla tehtävät. Koen olevani kykenevä kertomaan, mikäli koen jonkin työtehtävän tai prosessin itselleni mahdottomaksi tai en siitä selviydy. Vastuuttamalla saan vapauden toteuttaa tehtävän oman aikatauluni mukaisesti, tavalla joka minulle itselleni sopii kaikista parhaiten. Omassa pienryhmässämme huomaan kuitenkin käyttäväni paljon keskustelevaa johtamistyyliä. Varon omassa roolissani ottamasta liikaa valtaa tai johtajan roolia, sillä haluan säilyttää tasa-arvoisen aseman muiden tiimiläisten kanssa. Koenkin saavani myös tällä keskustelevalle tyyllillä pienryhmäni paremmin mukaan suunnitteluun ja ideointiin. He ovat persooniltaan huomattavan paljon enemmän ihmisläheisiä ja varovaisempia.

Torstai

Hyvän johtajan tunnusmerkkejä on paljon. Projektin johtajuudessa erityisen tärkeää onkin olla selkeä ja johdonmukainen toimissaan. Mikäli projektipäällikkö ei pysty johtamaan

projektia kommunikoiden selkeästi, saattaa projektin edetessä lopullinen tavoite hämärtyä tiimiltä. Projektipäällikön tulee olla johdonmukainen, jotta projekti etenee päämäärällisesti oikein, tähdäten palvelun tuottamiseen loppukäyttäjälle (Karlsson & Marttala 2001. 113-115). Meidän projektissamme loppukäyttäjä on työntekijä asiakas, eli meidän vuokratyöntekijämme.

Työssäni johdan asiakkuuksia, mutta toimin myös tietyllä tavalla johtajana tiimissä, jossa minun lisäksi työskentelee asiakkuuksien rekrytoinneista vastaavia konsultteja. Koska asiakkuuspäällikön vastuulla on johtaa asiakkuutta kohti strategista tavoitetta, joudun ottamaan paljon vastuuta myös siitä, mitä ja kuinka muut toimivat organisaatiossamme minun asiakkuuksieni kanssa. Käymme viikoittain läpi konsulttien kanssa asiakkuuksien tilanteen, meneillä olevat projektit kuten rekrytoinnit, määräaikaisten työsuhteiden seuranta tai tulevat sesongit. Tänäpäivä valmistemme markkinoinnilta saamaamme materiaalipankkia ja pyrimme räätälöimään mielenkiintoisen viestin asiakkaillemme. Tarkoituksenamme on herätellä asiakkaita jo ennen sesonkia tulevaan ja muistuttaa heitä, että tarkoituksemme on olla heidän tukena ja mahdollistaa heidän tavoitteidensa saavuttaminen tänäkin vuonna. Tämäkin on siis eräänlaista johtamista. Johdamme asiakasta haluamaamme suuntaan, jotta he mahdollistavat myös meille tavoitteiden saavuttamisen. Tämä onkin toinen hyvän ja vahvan johtajan ominaisuus, katsoa tulevaisuuteen ja osaa soveltaa visiota ympäristöönsä (Karlsson & Marttala 2001. 115).

Hyvän johtajan piirteenä pidän myös taitoa helpottaa kanssa työskentelevien työtä. Työssäni tämä voi tarkoittaa esimerkiksi riittävien tietojen keräämistä asiakkuudesta ja toimipaikoista. Jaan tietoa konsulteille, jotka vastaavat omalta osaltaan asiakkuuksissa työskentelevistä vuokratyöntekijöistä. Näin heidän on mahdollisimman helppoa ohjata ja auttaa työntekijöitä valmistautumaan asiakasyrityksessä työskentelyyn.

5.2 Viikon yhteenveto

Perehdyttyäni viikon ajan erilaisiin johtamistyyliin ja johdettaviin asioihin, on yllättävää huomata, kuinka paljon johtamista tapahtuu meidän tiedostamattamme. Johdamme asioita kuten resursseja, johdamme prosesseja sekä yksilöitä ja tiimejä. Myös hyvää johtajuutta on erilaista. Erilaisille persoonille tai tiimeille sopii erilainen johtamistyyli ja jokaisen johtajan tyyliin vaikuttaa myös hänen kokemuksensa ja persoonansa. Hyvä johtaja osaa myös tarvittaessa muuttaa tapaansa johtaa.

Erityisesti projektijohtamisessa, tulee projektipäällikön olla aktiivisesti mukana projektin toteutuksessa. Johtajaa, joka osallistuu ja on mukana prosessissa, on helppo lähestyä ja hän välittää ympärilleen rakentavaa ympäristöä. Hän antaa muille tilaa suorittaa omia tehtäviään, mutta on kuitenkin tarpeeksi lähellä, jotta voi tarvittaessa tarjota apua tiimiläisille. Hyvä johtaja osaa valita sanansa ja pystyy myös vastaanottamaan palautetta. Palautteen jako tai käskyttäminen ei tee kenestäkään hyvää johtajaa, mutta kuunteleminen ja muiden

onnistumisten arvostaminen, ovat erinomaisia piirteitä johtajalla (Karlsson & Marttala 2001. 114-115).

6 Projektin elinkaari

Kirjassaan Projektin Hallinta Forsberg, Mooz & Cotterman (2003, 76-80) kirjoittavat projektin elinkaaresta seuraavasti: Projektin elinkaari omaa kolme vaihetta, suunnittelu, kehitys ja vaikiinnuttaminen. Jokaiseen vaiheeseen sisältyy lisäksi erikseen ja ennakkoon määritettyä tarkistuspisteitä, yksityiskohtaiset tuotokset sekä toiminnot. Vaikka jokainen projekti on käytännössä hieman erilainen ja projekteja toteutetaan jokaisella toimialalla, löytyvät nämä kolme peruseriaatetta kaikista projekteista. Niistä voidaan käyttää hieman erilaisia nimityksiä projektin mukaan, mutta muutoin ne kyllä löytyvät kaikista projekteista. Jokaisella vaiheella on oma tarkoituksensa. Seuraamalla tätä elinkaarta, joka määritellään aikataulun avulla, tulee jokainen projekti onnistumaan jollakin tasolla.

6.1 Viikko 4: Projektin toteutus

Perjantai

Kuten kirjassa Projektin Hallinta (Forsberg, Mooz & Cotterman 2003, 10-12) puhutaan, jokainen projekti on erilainen, mutta noudattaa pitkälti heidän esittämänsä kolmen vaiheen projektia. Kuten kaikki projektit, projekti, jota toteutamme, on saanut alkunsa tarpeesta. Ulkoisesta tai sisäisestä pyynnöstä suorittaa jotakin. Meidän tarpeemme on sisäinen, tarve kasvat-
taa liikevaihtoa. Vaikka se kuulostaakin hyvin kylmältä, olemme päättäneet toteuttaa sen
pehmeitä arvoja kunnioittaen. Tarkoituksemme on toteuttaa liikevaihdon kasvatus luomalla
luottamusta ja tukemalla työntekijöitämme paremmin tulevaisuudessa. Taata heille mahdolli-
simman hyvät lähtökohdat onnistua omissa tavoitteissaan ja kehittyä omassa työssään.

Maanantai

Projektipäällikön tulee mahdollistaa kehittämisvaiheessa projektiryhmälle vakaa työskentely-
ympäristö (Forsberg, Mooz & Cotterman 2003, 10-12). Meidän projektissamme tämä tarkoittaa
käytännössä projektipäällikön järjestämien tapaamisten ja yhdessä laatimamme aikataulun
kalenteroimista jokaisen projektilaisen normaaliin työskentelyrytmiin. Kehittämisvaiheessa
alkukartoituksen pohjalta aloitetaan ideoiden jalostaminen eli kehittäminen. Kehittäminen
onkin projektin onnistumisen kannalta tärkeää ja sitä projektipäällikön tulee tukea parhaan
kykynsä mukaan. Koska projektiryhmämme jäsenet ovat fyysisesti hyvinkin eri puolilla maata,
tapaamiset tapahtuvat verkon välityksellä. Myös projektin väliarvioinnit ja lopputulosten esit-
tely tullaan toteuttamaan virtuaalisesti. Tämä on kuitenkin nykyaikana hyvin yleistä, eikä pro-
jektiryhmät välttämättä ole fyysisesti toistensa kanssa tekemisissä.

Tiistai

Projektipäällikön tulee huolehtia lisäksi siitä, että ryhmäläisten välillä on mahdollisimman vähän ristiriitoja sekä vastuun ja päätösvallan tasaisesta jakaantumisesta (Forsberg, Mooz & Cotterman 2003, 10-12). Projektissamme päällikkö kyllä kannustaa tiimiläisiä aktiiviseen ajatusten vaihtoon ja vuorovaikutukseen, mutta jostain syystä projektipäällikön läsnäolo rajoitti tiimiläisten vapaata ajatusten vaihtoa. Siksi onkin äärimmäisen tärkeää, että projektipäällikkö pystyy ja osaa luottaa tiimiinsä ja antaa vapauden ryhmälle toimia keskenään. Kunhan ryhmä huolehtii aikataulun noudattamisesta sekä raportoi edistymisestämme sovitulla tavalla. Sovimme tiimiläisten kanssa tapaamiset viikoittaisiksi ja mahdollisuuden myös aktiivisempaan viestintään Teamsin välityksellä. Meillä kaikilla on kuitenkin omat työmme lisäksi huolehdittavana, joten on helpompi antaa jokaiselle myös itsenäisesti suoritettavia tehtäviä, eikä olettaa kaikkien pystyvän työskentelemään samaan aikaan. Itsenäisesti suoritettavia tehtäviä meillä ovat perehdytysmateriaalin kertaaminen, omien perehdytystapojen reflektointi ja kollegan perehdytykseen tutustuminen. Lisäksi kiinnitimme erityistä huomiota työntekijäviestintään omalta ja konsernin tasolta.

Keskiviikko

Koska työntekijäviestintä on projektimme toinen merkittävä kehityksen kohde perehdytysmateriaalin selkeyttämisen lisäksi, perehdymme nykyisiin käytänteisiin. Konsernissamme on käytössä yhteinen viestintä, vuokratyöntekijöille kuukausittain lähetettävä infokirje, jossa kerrotaan ajankohtaisista tapahtumista sekä mahdollisista muutoksista käytänteissä, yhteystiedoissa tai järjestelmissä. Viime aikoina meillä onkin tehty muutamia ennakoivia muutoksia viestinnän helpottamiseksi. Ennen maksulliset palvelunumeromme on uusittu ja ne ovat nyt työntekijöille maksuttomia. Tähän parannukseen ryhdyttiin työntekijöiltä saatujen palautteiden perusteella. Osalla vuokratyöntekijöistämme on käytössä prepaid-puhelin liittymiä, joilla ei ole voinut aikaisemmin soittaa palvelunumeroihimme niiden maksullisuuden vuoksi. Nyt tehdyn muutoksen myötä, työntekijät pystyvät olemaan myös meihin päin helpommin yhteydessä ja aktiivisempi vuorovaikutus syntyy näinkin pienillä muutoksilla.

Tämän infokirjeen lisäksi viestimme vuokratyöntekijöille järjestelmän kautta. Aikaisemmin olemme lähettäneet työntekijöille suuria määriä maksullisia tekstiviestejä, mutta olemme aktiivisesti pyrkinneet niistä pois. Haasteelliseksi tässä on osoittautunut vuokratyöntekijöiden ikäjakauma. Osa henkilöstöstä on jo iäkkäämpiä, eikä heillä välttämättä ole riittäviä valmiuksia käyttää aplikaatioita tai edes nettiselaimessa toimivaa järjestelmää. Taataksemme siis tasapuolisen viestinnän, joudumme työntekijöiden mukaan käyttämään erilaisia viestintätapoja, perinteisiä puhelinsoittoja tai tekstiviestejä, selaimen kautta järjestelmässä tulevia ilmoituksia tai aplikaation kautta tapahtuvaa push-ilmoituksia. Onneksi järjestelmä on meidän oman tytäryhtiömme luoma ja pystymme tekemään siihen päivityksiä ja muutoksia hyvinkin

nopealla aikavälillä. Tässä muutama uudistus, joiden tiedän jo tapahtuneen ja vaikuttavan positiivisesti myös meidän projektimme lopputulokseen.

Torstai

Projekti on vaatimusohjattu (Forsberg, Mooz & Cotterman 2003, 11.) Tällä viitataan vahvasti projektin tarkoitusperiin ja siihen, että projekti syntyy aina jostakin tarpeesta. Projektille asetetaan vaatimus eli tavoite, jota kohden siinä edetään. Meidän projektimme seuraava tarkistuspiste on seuraavana päivänä. Tätä varten ryhmämme kokoontuu erilliseen palaveriin, käymme läpi keräämämme havainnot ja tavoitteet sekä kuinka pyrkisimme tavoitteisiimme pääsemään. Projektipäällikkö valmistelee materiaalin esitykseen ja sovimme roolit projektin esittelyä varten. Koska haluan olla aktiivisesti mukana saattamassa projektia maaliin ja kokea tekeväni jotakin merkityksellistä, lupaudun osallistumaan esitykseen. Palaverin jälkeen käyn vielä itsekseni läpi materiaalin ja teen siihen liittyvät muistiinpanot. Olen valmis ottamaan vastuun saamieni vapauksien mukaisesti.

6.2 Viikko 5: Projektin ohjaus ja seuranta

Projektin toteutuminen on projektipäällikön vastuulla. Normaalin käytännön mukaan projektipäällikkö saa olla mukana kasaamassa omaa tiimiään ja vastuuttaa heitä parhaaksi kokemallaan tavalla. Projektipäällikön työ on muutoinkin hyvin hektistä ja paineet projektin toteutuksesta saattavat olla kovat (Kettunen 2003, 141). Koska projektipäällikkö tässä projektissa toimii myös resurssipäällikkönä eli esihenkilönä 14 henkilön tiimissä, on hän hyvin kiireinen jo ilman projektiammekin. Hän kuitenkin jakaa vastuuta mielellään ja ohjaa ja haluaa olla mukana toteutuksen seurannassa niin paljon kuin hänen on mahdollista. Projektipäällikön onkin tärkeää pysyä mukana projektin seurannassa, jotta hän pystyy myös raportoimaan sen toteutumisesta. Projektin ”tilaa” voidaan mitata seuraavilla mittareilla; ajankäyttö, kustannukset, projektin laajuus ja laadun valvonta (Karlsson & Marttala 2001, 89). Projektipäällikön on tärkeää pysyä selvillä myös projektin tilasta, voidakseen reagoida ja ohjata projektia saavuttamaan haluttu lopputulos. Mikäli projektipäällikkö jättäytyy liiaksi sivuun projektista, voi reagointi projektin suunnan muutokseen tai ryhmän aiheesta eksymiseen, aiheuttaa jopa peruuttamattomia seurauksia.

Perjantai

Tänään olemme ensimmäistä kertaa aloituspalaverin jälkeen esittelemässä kaikkien strategiaryhmien projektin edistymistä. Olemme edellisenä päivänä käyneet läpi oman projektimme tilanteen ja luoneet siitä raportin. Tilanneraportista tulee käydä selväksi projektin tilanne, tulevat toimenpiteet, aikataulu, riskit sekä tarvittaessa ohjausryhmän päätettäväksi tulevat asiat (Karlsson & Marttala 2001, 94). Esitellessämme raporttiamme ja kuunnellessamme muiden ryhmien tilannetta, huomaamme, että projektimme on selvästi jäljessä muita ryhmiä.

Aikataulun puolesta meillä on toki vielä neljä viikkoa aikaa, mutta muut ryhmät ovat jo saavuttaneet huomattavasti paljon enemmän konkreettisia asioita. Meidän ryhmämme on käyttänyt aikaa taustatietojen selvitykseen ja suunnitteluun, mutta emme ole saavuttaneet vielä mitään konkreettista. Tämän koko toimialan yhteisen palaverin jälkeen kokoonnumme vielä oman projektiryhmämme kanssa ja päätämme, kuinka etenemme jatkossa saavuttaaksemme konkreettiset asiat ja pystyäksemme saattamaan projektin valmiiksi aikataulussa.

Maanantai

Työssäni asiakkuuspäällikkönä kohtaan paljon asiakkaitamme, joilla on palautetta työntekijöistämme. Pääsääntöisesti palaute on hyvää, mutta osalle henkilökunnasta perehdytys on selkeästi jäänyt vajavaiseksi. Heillä ei ole oman käsityksensä mukaan tietoa, kuinka toimia sairauspoissaolotilanteissa tai millaiset työvaatteet hänellä tulisi olla työvuoroon saavuttaessa. Tiedän, että vuokrahenkilöstömme kuitenkin saa tiedon näistä asioista, kyse on ehkä ennemminkin siitä pystyvätkö tai haluavatko he sisäistää tiedon, tai onko heillä käsitys siitä, mistä tietoa voi tarvittaessa kysyä.

Valitettavasti minun roolini asiakassuhteiden ylläpitäjänä on pyrkiä pitämään laatulupauksemme asiakkaillemme, ja välittää palautetta eteenpäin rekrytointikonsulteillemme. Palaute on meille arvokasta, jotta voimme parantaa omaa toimintaamme. Kysehän ei pääsääntöisesti ole siitä, että työntekijä ei pystyisi huolehtimaan asioista, vaan siitä, kuinka hyvin hänellä on mahdollisuus saada niistä tietoa. Kuinka hyvin olemme onnistuneet perehdyttämään heitä ja luomaan luottamusta, jotta he uskaltavat tarvittaessa olla yhteydessä ja kysyä epävarmoista asioista.

Projektiamme ajatellen olen kiitollinen tästä saamastani palautteesta ja mahdollisuudesta jo ennakkoon keskustella tilanteesta omissa asiakkuuksissani työskentelevien rekrytointikonsulttien kanssa. Tätä palautetta pystyn nyt hyödyntämään projektimme painopisteiden kanssa ja osatakseni löytää kriittisiä pisteitä paremmin.

Tiistai

Pyysin projektipäälliköltämme vielä itselleni palaveria, käydäksemme läpi tarkemmin tavoitteita ja minun näkemystäni sen toteutukseen. Halusin hänen arvioivan aikataulun realistisuuden ja tehtävien määrän. Itselläni on tapana kerätä jopa liikaa projekteja samanaikaisesti ja nyt toivoin projektipäällikön ottavan vastuun projektin toteutumisesta myös minun kohdallani. Projektipäällikön tulisikin sopia jokaisen tiimiläisen kanssa oma tapaaminen ja käydä läpi vastuut, aikataulu ja työn määrä (Karlsson & Marttala 2001, 90-91). Palaverissa käymme läpi kokonaisuuden ja asettamamme tavoitteet, minun vastuulleni tulleet tehtävät sekä konkreettiset asiat, jota työlläni tulee tavoitella. Huomaamme, että projektin kannalta olisi hyvä, jos ottaisin muita tiimiläisiä mukaan tehtäviini.

Keskiviikko

Tämän päivän tehtävänä minulla on oman työni uudelleen organisointi. Tapani mukaan olen kerännyt itselleni suuren määrän tehtäviä ja vastuita. Minulla on kuitenkin ensisijaisesti työni hoidettavana projektin lisäksi ja minun on nyt myönnettävä aikani rajallisuus ja otettava muita tiimiläisiä mukaan projektin toteutukseen. Järjestän pikaisen palaverin Teamsin välityksellä omalle pienryhmällemme.

Aika ja Fokus - verkkovalmennuksen kehittäjä Kirsi Yli-Kaitala (Työpiste, 2020) kirjoittaa siitä, kuinka työtehtävien priorisointi ja aikatauluttaminen ovat kaksi seitsemästä itsensä johtamisen taidosta. Vaikka olenkin näitä taitoja harjoitellut, nyt en siinä onnistunut. Tai ehkä kyse on kuitenkin siitä, ettei projekti ole päätyöni, vaan suoritan sitä oman työni ohessa. Tällä hetkellä minulla on saman aikaisesti uusiasiakas hankintaa, suuren organisaation asiakassuhteen aloitus ja käyttöönotto sekä muut asiakkaani, jotka näin sesonkeja ennen vaativat hieman normaalia enemmän tekemistä ja aikaani. Kun vihkoni täyttyy konkreettisista to do-listoista, huomaan, että nyt on aika kutsua muutama kollega apuun ja jakaa projektiin liittyviä tehtäviä.

Torstai

Jaettuemme vastuita uudelleen ryhmämme sisällä, huomasin stressini helpottavan ja pystyväni keskittymään taas noihin otollisiin hetkiin, kun olen itse tuottavimmillani eivätkä muut asiat vielä häiritse tekemistäni. Näihin hetkiin ja stressin tasoon myös Yli-Kaitala (Työpiste, 2020) käskee kiinnittämään huomiota. Olen tuottavimmillani aikaisin aamulla. Tuo on myös aika, kun asiakkaat eivät vielä ole kovin aktiivisia. Aikataulutan oman päiväni niin, että käytän sen ensimmäiset 1,5h projektimme edistämiseen ja loput 6,5h asiakkuuspäällikön työhön. Joka päivä en suinkaan tarvitse tuota projekti aikaa, eiväthän kaikki tehtävät ota yhtä paljon aikaa kuin alun tilannekartoituksen tekeminen, johon minulla kului noin 13h. Tämän uudelleen organisoinnin jälkeen päiväni tulevat varmasti olemaan hieman helpommin hallittavia ja loogisempia työstää.

6.3 Viikkojen 4 ja 5 yhteenveto

Kahden kuluneen viikon aikana projektimme on varsinaisesti nytkähtänyt käyntiin ja taustatyö projektin onnistumisen kannalta tärkeisiin asioihin on saatu valmiiksi. Projektipäällikkö on kerännyt meidän tuottamamme taustatiedon yhdeksi kokonaisuudeksi ja olemme päässeet kertomaan muille, kuinka projektimme edistyy. Valitettavasti tässä palaverissa olimme kuitenkin myös huomanneet olevamme muita ryhmiä jäljessä, ja koemme tarpeelliseksi aktivoitua projektin toteutuksessa vielä enemmän. Olemme siirtyneet projektin suunnittelusta projektin toteutukseen, tämä tarkoittaa projektisuunnitelman mukaista projektin toteutusta. Tämä on yleensä projektin intensiivisin vaihe (MCS, Projektin vaiheet ja elinkaari. 2020). Tässä

kirjoituksessa käydään läpi myös projektin onnistumisen kannalta tärkeää seuranta ja ongelmien tunnistamista. Meidän ryhmässämme ongelmat osoittautuivat aikatauluihin ja resursseihin liittyviksi. Onneksi pystymme reagoimaan näihin nopeasti ja näin myös välttämään projektin aikataulun pettäminen. Omalta osaltani olen joutunut käytännössä palaamaan taas projektin alkuun ja tekemään uuden tehtävien jaon ja aikataulutuksen. Onnekseni projektitiimi on hyvin yhtenäinen ja olemme saavuttaneet luottamuksen piirin, joka mahdollistaa avoimesti tilanteen myöntämisen ja sen uudelleen tarkastelun.

6.4 Viikko 6: Tiimityö

Projektin onnistumisen kannalta tiimillä on suuri vaikutus toivottuun lopputulokseen. Projektipäällikön tulee valita tiimiin henkilöitä, joiden taidot soveltuvat hyvin vaadittuihin rooleihin projektin onnistumisen kannalta. Projektiin osallistuvien henkilöiden osaamisen tulee hyödyttää projektia ja mahdollistaa sen toteutuminen parhaalla mahdollisella tavalla. Valitsemalla projektiin vääränlaisella osaamisella ja kokemuksella varustettuja henkilöitä, asettaa projektipäällikkö sekä heidät että projektin epävarmaan tilanteeseen. Vastuuttamalla projektissa henkilöitä, joiden osaaminen ei vastaa vastuualuetta, annetaan heille huonot lähtökohdat onnistua tavoitteiden saavuttamisessa. Näin myös koko projektin onnistuminen kyseenalaistetaan jo heti projektin alussa (Pulkinen 2022).

Jari Salminen kirjoittaa kirjassaan Onnistu tiimityössä - tiimin jäsenen kirja (2013. 19), ettei pelkkä työyhteisössä toimiminen tai tiimiksi nimittäminen, tee tiimiä. Tiimillä tarkoitetaan sellaista työyhteisöä, jolle on asetettu yhteinen päämäärä ja he ovat kaikki sitoutuneet saavuttamaan tuon päämäärän. Tiimissä ymmärretään yhteistyön arvo ja koko tiimi ottaa vastuun projektin onnistumisesta. Yksilö ei voi tiimissä sooloilla vaan jokaisen tiimin jäsenen tulee tulla kuulluksi ja nähdyksi omine mielipiteineen.

Perjantai

Projektin onnistumisen kannalta tärkeää on valita projektiin mukaan henkilöitä, joiden osaaminen vastaa parhaiten projektin tavoitteena olevia kehityskohteita. Projektimme tavoitteena on toteuttaa strategian kannalta tärkeä vuokratyöntekijöiden sitouttaminen. Pehmeitä arvoja vaalivana konsernina, haluamme toteuttaa sen osoittamalla välittämistä työntekijöille ja luomalla heille parhaat mahdollisuudet menestyä ja kehittyä työssään. Tähän rekrytointikonsultit ovatkin juuri oikeita henkilöitä. Oma roolini tiimissä on enemmänkin uusien silmien tarjoaminen ja asiakkaan näkökulman esiin tuominen. Voisi siis puhua, että tiimimme on moniammatillinen. Moniammatillinen yhteistyö voidaan määritellä yksinkertaisimmillaan niin, että joukolla asiantuntijoita on yhteinen työ tai ongelma, tavoite saavutettavana. Saavuttaakseen päämääränsä he yhdistävät osaamisensa ja tietonsa (Isoherranen, Nurminen & Rekola 2008. 33).

Moniammatillinen tiimimme yhdistää hienosti omaa osaamistaan ja keskustelee rakentavasti ratkaisuksista, joihin päädyimme. Pienryhmämme sisällä kävimme aktiivista keskustelua, minun vastuitani on jaettu nyt myös muille ja haluan mahdollisuuksien mukaan olla mukana projektin vaiheiden toteutuksessa. Tiimini onneksi muistuttaa minua myös siitä, että on syynsä sille, että olen joutunut jakamaan omia tehtäviäni muille ja nyt minun on aika astua hetkeksi syrjään ja keskittyä asiakkuudelliseen työhöni. Minulla onkin menossa markkinapuheenvuoro ison mahdollisen asiakkaan kanssa ja sen valmisteleminen vaati aikaa ja selkeitä ajatuksia. Onnistumalla tässä varsinaisessa työtehtävässäni, on meillä kohta mahdollisesti uusi, iso asiakas ja sen myötä myös tarvetta uusille rekrytoinneille. Näitä ja kaikkia muita tulevia vuokratyöntekijöitämme varten perehdytysmateriaalin selkeyttäminen on äärimmäisen tärkeää.

Maanantai

Tiimimme monimuotoisuudesta kertoi paljon myös erilaiset persoonamme. Persoonan vaikutus tiimin tehokkuuteen ja onnistumiseen tavoitteiden saavuttamisessa, on aivan yhtä tärkeää kuin osaamisen laadulla. Tiimissämme on selkeästi persoonia, joilla on paljon ajatuksia ja ideoita, mutta persoonansa vuoksi he eivät jakaneet ajatuksiaan kovin rohkeasti. Toisaalta tiimissä on myös henkilöitä, jotka eivät osaamiseltaan vastanneet välttämättä parhaita ammatillaisia, mutta ovat persoonaltaan huomattavasti tuottavampia ja luottavaisempia. Tässä koen, että projektipäällikkömme on onnistunut hienosti kasaamaan tiimin, joiden persoonat täydentävät toisiaan. Myös meidän pienryhmässämme olemme hyvin erilaisia. Yhteistyö kuitenkin sujuu luottamuksen ansiosta ja jokainen tiimiläinen tulee kuulluksi. Erilaiset persoonat mahdollistavat erilaisten ajatuksien ja lähestymistapojen yhdistämisen ja mahdollistavat uudenlaisten innovaatioiden syntymisen (Koulutus.fi. Miten koota tehokas projektitiimi. 2020.)

Vaikka joudunkin ottamaan hieman etäisyyttä aktiiviseen projektityöhön, tiimimme jakaa minulle tietoa siitä, millaisia ajatuksia heillä on syntynyt ja miten he aikovat ratkaista esiin nousseen ongelman. Koen tämän ansiosta olevani osa tiimiä, vaikken pystykään juuri nyt panostamaan niin paljon kuin toivoisin. Yhteydenpito ja tilannetietojen jakaminen yhteisellä Teams-kanavalla on minulle hyvin merkityksellistä. Tämä mahdollistaa myös ymmärtämään sen, ettei asioita tehdä väärin, vaikken tekisikään niitä itse. Tässä tiimissä opin luottamaan muiden ratkaisuihin ja hellittämään omaa kontrolloimistani. Tämä huono tapa on paljastunut minulle projektin aikana ja haluan päästää siitä irti. Tiimissä töitä tehdään yhdessä yhteisen päämäärän eteen ja etukäteen ei voi päättää tai tietää kenen ajatukset ovat kaikkein tehokaimmat tai tuottavimmat.

Tiistai

Joutuessani ottamaan hieman etäisyyttä projektiin, toinen tiiminjäsenemme on tehnyt mielestäni erinomaista työtä sähköisen perehdytysmateriaalimme ja sen pohjan päivityksen suhteen. Kun olen joutunut antamaan muille vastuuta, projektimme onkin yllättäen saanut esiin

persoonia, joilla on erinomaisia taitoja ja laajaa tietoa projektimme onnistumisen kannalta. Tämä apu on löytynyt yli toimialojen, mikä taas loi meistä konsernina hieman yhtenäisemmän kuvan.

Saan kutsun seuraavalle päivälle perehtymään siihen, kuinka pystymme paremmin ja tehokkammin muokkaamaan sähköisen perehdytysmateriaalin jakoon tarkoitettua Moodlea. Olen jo aikaisemmin käynyt tutustumassa Moodlen materiaaliin ja todennut sen erittäin epäselväksi ja hankalaksi ohjeiden löytämisen ja sisäistämisen kannalta. Tämä tiimin ulkopuolelta löytynyt apu, on meille äärimmäisen tärkeää, jotta pystymme toteuttamaan visiomme.

Keskiviikko

Pienryhmässämme perehdymme tiimin ulkopuolisen jäsenen avulla itsellemme aivan uuteen kokonaisuuteen. Sähköisten alustojen päivitys ei ole ennestään tuttua kenellekään tiimimme jäsenelle. Vastuu näiden alustojen ajantasaisuudesta on aikaisemmin ollut henkilöstöhallinnalla ja toimialojen resurssipäälliköillä. Huomasimme kuitenkin, että perehdytystä heillekään ei ilmeisesti ole toteutettu kovin hyvin. Sähköisen alustan päivitykseen liittyvistä perehdytyksistä on huolehtinut tytäryhtiömme it-konsultit. Olen itsekin saanut heiltä muutamaa viikkoa aikaisemmin pikaisen perehdytyksen alustaan, mutta koska se oli it-konsultin pitämä, oli se mielestäni aivan liian vaikeaa toteuttaa ja ymmärtää ”maallikkona”.

Nyt tiimimme saa apua toiselta toimialalta. Rekrytointikonsultilta, joka on hieman aikaisemmin opetellut itse päivittämään sähköistä alustaa saadakseen oman toimialansa perehdytysmateriaalit selkeästi esille. It-konsultin antama perehdytys keskittyi koodaamiseen. Henkilölle, joka ei koodamisesta mitään aikaisemmin tiedä, se tarkoitti lähinnä leikkaa-liimaa toimintojen käyttöä. Nyt pääsemme kuitenkin konkreettisesti näkemään, kuinka päivitys pystytään toteuttamaan helpommin, ilman aikaisempaa kokemusta koodamisesta.

Joskus tiimin ulkopuolelta löytyy ratkaisuja ongelmiin, joita tiimi ei itsessään ole pystynyt ratkaisemaan. Tämä mahdollistuu verkostojen ylläpitämisellä. Myöntämisellä, ettei tiimi pysty ratkaisemaan jotakin esiin noussutta ongelmaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tiimi olisi epäonnistunut. He hakevat ratkaisua havaittuun ongelmaan ja hyödyntävät siihen tiimin moniammatillista verkostoa. Moniammatillinen yhteistyö onkin laajempaa kuin pelkkä moniammatillinen tiimi (Isoherranen, Nurminen & Rekola 2008. 33-37). Moniammatillisessa yhteistyössä vuorovaikutus on moniulotteisempaa, eikä keskity vain tiimin sisällä tapahtumaan vuorovaikutukseen. Yhteistyöllä mahdollistetaan tiedon ja erilaisten näkökulmien huomioon ottaminen laajemmin ja niistä ratkaisujen valitseminen.

Torstai

Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö (2008. 35) kuvaa asiakaslähtöisen projektin toteutuksessa käytettäviä tekijöitä. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaan polulla toteutuvia tekijöitä kuten, asiakaslähtöisyys, yhteistyö ja verkostojen huomioiminen. Meidän asiakkaitamme projektissa ovat vuokratyöntekijämme eli työntekijä asiakkaamme. Projekti tiimimme toimii moniammatillisessa työyhteisössä sekä moniammatillisessa yhteistyössä. Projektin onnistumisen kannalta tämä on meille äärimmäisen tärkeää ja tiiminä koen meidän onnistuneen hyödyntäessämme myös muiden toimialojen yhteistyötä.

Saatuamme nyt selkeän perehdytyksen siihen, kuinka pystymme tiiminä toteuttamaan sähköisen alustan päivitystä, on meidän helpompi jatkaa eteenpäin. Saamme Teams-tapaamisessa päivitettyä alustan yhdessä ja käymme läpi vielä lisättävästä ja tarvittavasta materiaalista. Kaikkea materiaalia emme pysty itse lisäämään, mutta laitamme tästä viestiä myös eteenpäin ja pyydämme muita päivittämään heidän hallussaan olevia materiaaleja myös meidän toimialallemme.

Olemme viikon aikana onnistuneet keräämään paljon tietoa ja hyödyntämään konsernimme moniammatillista yhteistyötä, mahdollistaen loppukäyttäjälle parhaan kokemuksen. Tiiminä olemme kehittyneet viikon aikana huomasti ja esiin on noussut persoonia, jotka eivät ole aikaisemmin tulleet kuulluksi. Pienryhmämme on kolmesta henkilöstä koostuva ja se lasketaankin tiimin minimi henkilömääräksi (Salminen 2013. 22.). Meille tämä pieni oma tiimimme on äärimmäisen toimiva ja siinä on helppo sopia yhteisistä toimintatavoista ja päämääristä. Projektitiimin kannalta kolme henkilöä on kuitenkin riittävä koko takaamaan tarvittavan osaamisen ja erilaiset näkökulmat. Kolme henkilöä pystyy jo haastamaan toistensa ajatuksen ja näin tuottamaan parempia lopputuloksia.

6.5 Viikon yhteenveto

Projektin onnistumisen kannalta minusta on ollut myös äärimmäisen tarpeellista luoda tiimi, jossa on mukana myös henkilöitä, jotka eivät päivittäin työskentele asioiden parissa, joita tarkeituksemme on kehittää. Projekti tarjoaa myös mahdollisuuden meille kaikille kehittyä omassa työssämme ja ymmärtää ammattilaisia, jotka ovat jonkin muun tehtävän asiantuntijoita. Meidän tiimissämme yhteistyö ja jokaisen jäsenen mielipiteiden arvostus on korvaamatonta. Projektitiimissä ainoastaan osaaminen ei kuitenkaan saa olla merkityksellinen, vaan myös persoonat tulee huomioida tiimiä kasatessa (Koulutus.fi. Miten koota tehokas projektitiimi. 2020). Mikäli tiimi kootaan tutusta yhteisöstä, voidaan se tehdä suoraan, mutta mahdollista on teettää projektiin pyrkiville henkilöille myös esim. DISC-analyysi ja valita henkilöt tämän persoonallisuus testin perusteella. Toimivin tiimi onkin koottu erilaisten osaajien ja persoonien joukosta, niin, että jokaisen tiimin jäsenen erilaisuus tuo jotakin projektiin ja mahdollistaa sen parhaan lopputuloksen.

7 Perehdytys

Päätän, että ennen kuin alan perehtyä syvemmin meidän perehdytysmateriaaleihimme, minun on parasta hankkia tietoa siitä, miten hyvä perehdytys määritetään.

Lahden Ammattikorkeakoulu on tehnyt hyvän materiaalin aiheesta mitä on hyvä perehdytys. Minna Liski, Sari Horn ja Marjut Villanen (2007) ovat toteuttaneet OR-BITS-hankkeen, yhteistyössä Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskuksen ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikön kanssa. Hankkeen aikana tuotettiin Hyvä Perehdytys - opas. Tässä opassa korostetaan perehdytyksessä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Perehdytys ei ole kovinkaan tehokasta, jos se tapahtuu yksipuoleisesti selittäen. Tehokkaampaa siitä saadaan lisäämällä siihen konkreettisia asioita ja vuorovaikutusta (Hyvä perehdytys- opas, 2007. 21).

Perehdytys on kirjattu työturvallisuuslakiin (2002), mutta se on paljon muutakin kuin työtehtävän tai työturvallisuuden opettamista työntekijälle. Perehdyttämällä parannetaan myös työntekijöiden sitoutumista työnantajaan sekä vähentää vaihtuvuutta, joka vaikuttaa puolestaan suoraan tuottavuuteen. Laki velvoittaa perehdyttämään työntekijät työturvallisuuteen sekä työhön yleisesti, toisin sanoen työntekijällä tulee olla riittävästi tietoa työstä, työnsuorituspaikasta sekä työprosessista, suoriutuakseen siitä turvallisesti (Minilex. 2015-2023).

Perehdytysvelvollisuus ulottuu myös henkilöstöpalveluyrityksen kautta palkattuihin työntekijöihin. Tällöin vastuu perehdytyksestä jakautuu. Työnantajavelvoitteet ja siihen liittyvä perehdytys ovat edelleen yrityksellä, joka toimii palkanmaksajana. Työnantajan tulee perehdyttää työntekijä työn kirjaamiseen ja palkanmaksuun liittyviin asioihin, määräaikaissa tai toistaiseksi voimassaolevissa sopimuksissa läpi käydään myös tuntimäärät ja vastuu niiden täyttymisestä, puitesopimuksen osalta korostetaan sitä ettei työntekijä ole velvollinen ottamaan vastaan kuin haluamansa työt, mutta on velvollinen suorittamaan kaikki sopimansa työvuorot, yrityksen sairauspoissaoloihin liittyviin käytänteisiin sekä työntekijän velvollisuuksiin asiakasyrityksessä. Perehdytyksen käytännön läheinen puoli jää asiakasyrityksen vastuulle. Heillä on vastuu huolehtia varsinaiseen työn suoritukseen liittyvästä perehdytyksestä. Työnsuorituspaikalla huolehditaan oikeiden työskentelytapojen kouluttamisesta, koneiden ja laitteiden käytöstä sekä yrityksen yleisistä käytänteistä vuokrahenkilökunnan suhteen.

7.1 Viikko 7: Perehdytysmateriaali ja käytänteet

Perjantai

Luettuani aikaisemmin pikaisesti läpi perehdytysmateriaalimme, ongelma alko selvä minulle. Materiaaliamme on aivan liikaa, se ei ole loogisesti jäsenneltyä ja osa siitä on jo vanhentunutta. Omat kokemukseni perehdytyksestä ovat monipuolisia ja usein jään kaipaamaan vielä vähän lisää tietoa. Mietin myös, olenko osannut itse perehdyttää uusia kollegoitani

oikein tai tarpeeksi. Missä olen saanut sellaisen perehdytyksen, että siitä olisi jäänyt mieluinen kuva hyvästä perehdytyksestä ja mitä siihen on käytetty.

Löydän nopeasti selaamalla internetistä useampia erilaisia blogeja, oppaita hyvään perehdytykseen, muistilistoja ja kirjoja. Lähteistä riippumatta korostetaan sitä, kuinka perehdytys suunnitelma tulee olla kirjallinen, käytettäviä esimerkiksi ovat ”tervetuloa taloon”-opas, henkilöstöopas tai ihan perinteinen perehdytyksen muistilista. Perehdytys suunnitelmaa tehdessä on hyvä huomioida työntekijöiden erilaisuudet, kuten työsuhteen kesto, ammattitaito, jo hankittu kokemus sekä mahdollinen koulutus työtehtäviin (Työelämään.fi. 2023.)

Maanantai

Konsernissamme perehdytys pidetään suullisesti, mieluiten videon välityksellä, mutta myös ihan puhelimitse onnistuu. Varsinaisen perehdytyksen jälkeen uusille työntekijöille laitetaan vielä muistutusviesti. Tämän sähköpostin liitteenä löytyy myös lukuisia pdf-tiedostoja ja linkkejä. Tämän sähköpostin sisältö nousee meillä pohdintoissa hyvin korkealle epäselvinä asioina, ja päätämmekin uudistaa viestin kokonaisuudessaan. Hahmottelemme konsulttien kanssa rakenteen uusiksi, niin että viesti on ryhmitelty aiheittain. Luomme ns. laatikoita, joihin sisällytimme aiheittain käsiteltävät asiat; työvuorot ja niihin liittyvät asiat, tärkeät puhelinnumerot, toimitettavat dokumentit.

Tiistai

Vaikka oma työni liittyykin asiakassuhteiden johtamiseen, tarjouksiin ja sopimusten tekemiseen, liittyy siihen myös aktiivinen yhteistyö rekrytointikonsulttiemme kanssa. Minun asiakkuuksiini liittyviä rekrytointeja hoitaa viisi eri konsulttia ja pääsenkin näin ollen läheisesti seuraamaan viittä erilaista perehdytys tapaa. Tätä kehitysprojektia varten haluan kuitenkin tehdä heille vielä tarkemman kyselyn siitä, millaista palautetta he saavat perehdytyksestä tai kuinka tehokkaaksi he kokevat nykyisen perehdytysmallin.

Koska olen itse jo tutustunut perehdytysmateriaaliimme, on minun helppo laatia kysymykset. Kts. Liite 1.

Kyselyyni saan paljon hyviä vastauksia koko HoReCa-toimialan rekrytointikonsulteilta ja vastaukset ovat hyvin pitkälti sellaisia kuin odotinkin niiden olevan. Kyselyn perusteella voidaan sanoa, että työntekijät kokevat perehdytyksen hyvin laajaksi, jopa niin laajaksi, ettei heille jää siitä välttämättä kovinkaan paljoa mieleen. Perehdytys tilanteessa konsultti käy läpi yleiset käytänteet ja niihin liittyvät puhelinnumerot. Lisäksi perehdytettävä saa linkkejä, joista hän pääsee katsomaan lisää perehdytysmateriaaleja ja videoita. Konsultit kertovat kuitenkin kyselyssä, etteivät perehdytettävät useinkaan pysty sisäistämään näin paljon informaatiota yhdellä kertaa. Tilanteeseen vaikuttaa kuitenkin paljon myös se, kuinka kiinnostunut

perehdytettävä henkilö on saamaan informaatiota ja esimerkiksi se, missä perehdytettävä henkilö perehdytys hetkellä on, vaikuttaa huomattavasti perehdytyksen tehokkuuteen. Konsulttien perehdytysten määrä vaihtelee isosti päivittäisellä tasolla. Perehdytettävien työntekijöiden määrä on vahvasti linkitettyä asiakkuuspäällikön hankkimisiin rekrytointitoimeksiantoihin asiakkailta ja myös yleisesti työntekijäsaatavuuteen. Toimeksiantojen luonne vaihtelee paljon alueellisesti ja asiakaskohtaisesti. Tämä vaikuttaa paljon myös konsulttien tekemien perehdytysten määrään.

Keskiviikko

Eroja perehdytyksissä ja perehdytettävien määrässä on minun asiakkuuksiani hoitavilla konsulteilla paljon. Pääkaupunkiseudulla hakijoita on yleisesti ottaen enemmän, samoin kuin myös asiakkaita. Suurimmat omat asiakkuuteni sijaitsevat pääkaupunkiseudulla ja samasta organisaatiosta saattaa samanaikaisesti tulla useita rekrytointitoimeksiantoja, kun taas maakuntien puolella yksittäiseltä asiakkaalta saattaa tulla toimeksiantoja puolen vuoden välein. Perehdytyksiin vaikuttaa myös asiakkuus. Osalla asiakkuuksistamme on valmiiksi omat perehdytysmateriaalit, jotka he toivovat meidän käyvän palkattujen työntekijöiden kanssa läpi, jo ennen kuin he aloittavat työn asiakasyrityksessä. Toki varsinaisen työhön perehdytyksen vastuu jää aina asiakasyritykselle, mutta monet asiakkaat ovat toivoneet meidän käyvän työntekijöiden kanssa läpi perusasiat, kuten esimerkiksi ruokatauot, työvaatteet tai vaadittavat perehdytykset, kuten PCI- tai Veikkaus-passi.

Torstai

Koska nykyinen työnhakuprosessi on muuttunut myös hybridimalliksi, eivät meidän konsulttimme juurikaan tapaa enää työnhakijoita toimistolla, vaan haastattelut pidetään joko Teamsin tai Whats Up-appin videopuhelun kautta. Pyydän konsulteilta saada tulla kuunteluoppilaaksi perehdytystilanteeseen, jotta saan myös itse käsityksen siitä, miten perehdytettävät reagoivat tilanteessa.

Perehdytys tehdään ravintolatyöntekijälle, joka tulee työllistymään varuskuntakohteeseen. Perehdytyksessä käydään läpi työntekijän velvollisuus merkitä omat työvuorot järjestelmään, asiakas hyväksyy vuorot kerran viikossa ja järjestelmä toimii työntekijän palkanmaksuperusteena. Työntekijää kehoitetaan tallentamaan palvelukeskuksemme puhelinnumero, josta hän saa tarvittaessa apua työvuoroihin liittyen. Perehdytyksessä työntekijälle painotetaan, että me olemme hänen työnantajansa ja siitä syystä hänen tulee ensisijaisesti ilmoittaa sairauspoissaoloista meidän oman sairaanhoitomme puhelinnumeroon. Konsultti korosta myös, ettei hän saa vastaanottaa poissaoloilmoituksia, koska hänen ei ole sairaanhoidon ammattilainen. Perehdytyksessä käydään läpi myös työvuorojärjestelmämme toiminta ja mistä sieltä voi löytää lisää tietoa. Palkanmaksuaikataulu määräytyy työntekijän työnteon aloituksen mukaan ja on kaksi kertaa kuukaudesta. Lisäksi hänelle kerrotaan myös linkeistä, jotka löytyvät

perehdytyskirjeessä. Linkkien kautta pääsee tutustumaan työvaateohjeistukseen (tässä tapauksessa asiakasyritys tarjoaa työvaatetuksen työntekijälle), tietoa meistä työnantajana ja kuinka toimia työtapaturman sattuessa. Koska työntekijä tulee työllistymään varuskuntakoheteeseen, tarvitsee hänelle tehdä myös turvallisuusselvitys. Tätä varten tarvitsemme työntekijältä suostumuksen hänen tietojensa luovuttamiseen asiakasyritykselle, joka hoitaa tiedot eteenpäin MIGRI:n. Perehdytysmateriaaleissa on myös vanhaa tietoa, kuten puhelinnumeroita ja tieto verokortin toimittamisesta. Nämä jäävät nyt kuulopuheiden varassa työntekijän muistiin.

Työntekijä vaikuttaa ymmärtäneen, mitä perehdytyksessä käsitellään. Hän esittää kysymyksiä perehdytyksen aikana ja vaikuttaa olevan oikeasti kiinnostunut työskentelyn aloituksesta. Minulle jää käsitys, että työntekijä sai sellaisen perehdytyksen, jolla hän pääsee aloittamaan työn teon.

7.2 Viikon yhteenveto

Viikon aikana saan hyvin selkeän kuvan siitä, millainen toimialamme perehdytyksen taso on ja kuinka se toteutetaan. Syvennyttyäni enemmän perehdytyksen maailmaan ja tietokirjallisuuteen, jota siitä löytyy, olen hieman yllättynyt tavastamme hoitaa perehdytystä.. Tavallaan tämä havainto myös antoi hyvän ohjenuoran strategian kannalta tärkeään kehitysprojektiimme, henkilökunnan sitouttamiseen.

Perehdytyksen tulee olla jatkuvaa ja koskea kaikkea henkilökuntaa. Sen tulee tarjota parhaat mahdolliset lähtökohdat työtehtävistä turvallisesti ja oikein selviämiseen. Kannustamalla työntekijöitä vuorovaikutukseen ja oma-aloitteisuuteen, saadaan työntekijä myös itse sitoutettua perehdytykseen paremmin. Sitoutunut työntekijä haluaa kantaa vastuun työstään ja on tästä syystä myös alttiimpi kysymään apua ja neuvoa tarvittaessa (Työturvallisuuskeskus.fi.) Tähän meidänkin tulee jatkossa panostaa. Ei pelkästään se, että perehdytysmateriaali on selkeää, vaan rakentaa luottamuksellinen ilmapiiri työntekijöiden kanssa saadaksemme heidät sitoutumaan ja tarvittaessa kysymään apua.

8 Projektin lopetus ja lopputuloksen luovutus

Projektilla saatetaan asettaa jo alussa aikataulu, jonka puitteissa se tulisi saattaa valmiiksi. Aikatauluun saattaa kuitenkin tulla projektin kuluessa muutoksia tai projektin päättymiseen voi vaikuttaa muutoin muuttuneet olosuhteet kuten rahoituksen loppuminen tai yrityskaupat. Projekti tulee kuitenkin päättää jossakin vaiheessa ja vastuu tästä päätöksestä on ohjausryhmällä (Kettunen 2003. 169). Toisinaan projekti voi siis olla myös kesken, vaikka sen päätettäisiin. Joskus voi käydä niinkin, että projektin toteutus osoittautuu mahdottomaksi siinä hetkessä ja ohjausryhmä tekee päätöksen keskeyttää projekti. Toisinaan taas projektin lopetus

viivästyy tai venyy tilaajan vaatiessa muutos- tai lisätöitä toimittajalta. Tämä voi olla ymmärrettävää, mikäli tilaaja ei ole täysin ymmärtänyt projektin tarkoitusta ja luvattua lopputulosta. Tilaaja saattaa myös haluta laajentaa projektia muille osa-alueille alkuperäisen projektin onnistumisen saattelemana. Toimittajan on kuitenkin jossakin vaiheessa osattava sanoa olevansa valmis alkuperäisen projektin toteutuksesta ja että mahdollista lisä- tai muutostöistä voidaan sopia uusi erillinen projekti. Usein valmistuneet projektit jättävätkin siis jälkeensä tarpeen uudelle projektille ja nämä toteutetun projektin aikana tulleet ideat olisivat äärimmäisen tärkeää kirjata ylös ja hyödyntää seuraavan projektin lähtökohtina (Kettunen 2003. 169-170).

8.1 Viikko 8

Perjantai

Projektin aikataulu alkaa tulla vastaan ja meillä on enää muutama päivä viimeistellä tuottamamme materiaali haluamaamme muotoon ennen sen esittämistä toimialalle. Olemme sopineet jo ennakoon viimeistelypalaverin tälle perjantailla. Poikkeuksellisesti olemme varanneet siihen useamman tunnin yhteistä aikaa.

Käymme läpi yhdessä tuottamamme asiat, uudistetun sähköisen perehdytysalustan. Tähän olemme erityisen tyytyväisiä. Olemme hakeneet onnistuneesti apua toimialan ulkopuolelta ja saaneet selviä muutoksia aikaan. Olemme uudistaneet perehdytykseen käytettävän sähköpostin. Tuon sähköpostin, joka lähetetään perehdytyksen jälkeen jokaiselle uudelle työntekijälle. Tuota sähköpostia olemme muokanneet rakenteellisesti järjestellen asiat ajallisesti ja korjanneet kaikki päivitettyt tiedot. Olemme myös pyytäneet markkinoinnilta uudet liitteet sähköpostin tueksi. Välivaiheessa, kun olemme esitelleet idean muutoksista, se sai positiivisen vastaanoton. Toivottavasti lopputulos vastaa nyt odotuksia. Tarkastamme vielä ulkoasun kirjoitusvirheiden osalta ja päivitämme brändin mukaiset uudet teemavärit.

Varmistettuaamme oman pienryhmämme materiaalin, liitymme koko projektiryhmän palaveriin. Käymme läpi muiden pienryhmien osuuden projektista. Koulutuspolkujen mainostamisen ja niiden säännöllisen toteutuksen. Yhteydenottolomakkeen työvuoro sovelluksessa. Tämä on yksi isoimmista uudistuksista, jonka projektimme tuotti. Helppouden työntekijöille jättää yhteydenottopyyntö juuri oikealle taholle. Aikaisemmin työntekijät eivät olleet välttämättä tienneet oikeaa yhteyshenkilöä sidosryhmien keskuudessa. Nyt kaikki on saatu automatisoitua yhdelle lomakkeelle, josta tieto järjestelmän kautta siirtyy suoraan oikealle taholle käsiteltäväksi. Tehdessämme taustatutkimusta, olemme myös havainneet, että olemme yhteydessä työntekijöihin, jotka eivät tee töitä aktiivisesti. Olemme kuitenkin hieman unohtaneet ne työntekijät, jotka tekevät työtä tasaisesti ja itsenäisesti. Nämä työntekijät ovat meille kuitenkin kaikista kallisarvoisimpia ja olemme suunnitelleet heille oman yhteydenoton. Pyrimme muistuttamaan heitä, että he juuri ovat meidän tärkeimmät työntekijämme ja olemme

edelleen heidän tukenaan, mitä ikinä he tarvitsevatkin. Projektipäällikön tehtäväksi jää kasata kaikki tuottamamme materiaali esitysmuotoon. Sovimme kuitenkin hoitavamme esittelemisen niin, että ryhmä, joka on ollut kehitystä toteuttamassa, myös esittelee sen päätösseminaarissa.

Maanantai

Projektin tuloksen luovuttaminen on yksi projektin kohokohdista ja ansaitseekin siksi olla omana vaiheena projektissa. Projektin alussa ei aina olla sovittu luovutustapaa tai edes aikataulua, mutta lopettaakseen projektin, se on pakko luovuttaa jossakin vaiheessa. Jotta luovutus tapahtuisi, tulee lopputulokselle olla myös vastaanottaja (Karlsson & Marttala 2001. 97-98).

Kun kyseessä on tutkimushanke tai sisäinen selvitysprojekti, projektin tulokset esitellään ja luovutetaan päätösseminaarissa, johon osallistuvat sekä projektiin osallistuneet henkilöt sekä tilaajan edustajat. Tulokset esitellään ja käydään läpi yleisölle, jonka jälkeen projektista keskustellaan avoimesti ja sen onnistumista arvioidaan ja lopputuloksen käytännöllisyyttä mietitään. Millaista hyötyä lopputulos tulee tuottamaan tilaajalle ja vastaako se alkuperäistä ajatusta ratkaisusta (Kettunen 2003. 170). Meidän projektissamme tehdään myös tietojärjestelmän kehittämistä. Tytäryhtiömme it-tuki on meille iso apu sekä sähköisen perehdytysalustan kanssa, että uuden yhteydenottolomakkeen luomisessa sovellukseen. Luonnollisesti näistä käyttöönotoista on myös tehty testauksia, parannuksia ja raportointia. Koska muutokset on kuitenkin jouduttu tekemään hyvin nopealla aikataululla, virheitä saattaisi edelleen tulla eteen. Onneksi kyseessä ei siis ollut täysin ulkopuolinen it-yritys, vaan tytäryhtiömme, joka pystyy tekemään tarvittavia päivityksiä nopeastikin.

Tiistai

Projektin lopetukseen liittyy vahvasti myös loppuraportti ja dokumentointi. Näillä projektin tuotos siirretään tilaajalle. Raportteihin kerätään myös tieto projektin aikana opituista asioista, mahdolliset jatkotoimenpiteet sekä esimerkit kuinka projektin jälkiarviointia voidaan tehdä (Helsingin Kaupunki. 2023). Loppuraportti koostaa projektin yhteen. Se tulee sisältää tiivistelmän projektista ja arvion, kuinka hyvin projektin tavoite on saavutettu. Raportissa selvitetään myös projektin kustannukset. Lopuksi siinä käydään läpi myös projektin aikana saadut kokemukset sekä tiimiläisiltä että projektipäälliköltä (Karlsson & Marttala 2001. 98).

Projektissamme ei varsinaista loppuraportti tehdä. Luovutamme lopputuloksen kaikkien toimialallamme työskentelevien sekä vuokratyöntekijöidemme käyttöön. Koska tämä on ensimmäinen projekti, jossa olen organisaatiossamme mukana, olen halunnut dokumentoida sen vaiheita ja onnistumista itseäni, mutta myös organisaatiotamme varten. Aluksi en ollut varma, kuinka hyvin projektityöskentely onnistuisi, mutta lopputulos on onnistunut. Omalta

osaltani käyn varmasti projektin toteutusta läpi vielä useamman kerran, itsenäisesti ja omaa rooliani miettien, mutta myös tiimin ja projektipäällikön kanssa. Koska alkuvaiheiden jälkeen työskentelymme alkoi sujua jopa ammattimaisesti, tiimini ansaitsee siitä myös mielestäni kiitosta.

Keskiviikko

Projektiryhmät kokoontuvat vielä viimeiseen tapaamiseen esitelläkseen lopputulokset. Paljon on tapahtunut kuukauden takaisesta tapaamisestamme. Kaikki ryhmät ovat tuottaneet paljon materiaalia ja etenkin ryhmät, jotka ovat työskennelleet viestinnän projektien parissa, ovat luoneet käytäntöön todella hyvää materiaalia. Itse tulen tarvitsemaan niitä jo heti ensi viikolla osallistuessani rekrytointimessuille. Juuti tuollaisia konkreettisia asioita meidän toimialaltamme on puuttunut.

Asiakkuuspäällikön työn kannalta uutta materiaalia on luotu runsaasti. On selkeästi panostettu prosessiin, jossa johdetaan asiakkuutta. On luotu valmiiksi tapaamismuistio, materiaalia esitettäväksi asiakkaalle erilaisissa myyntitilanteissa. Tarjouspohjamme on uudistettu ja se mahdollistaa nyt entistä paremmin räätälöimisen asiakkaan tarpeen mukaan. Materiaali on ollut todella kaivattua, tähän saakka asiakkuuspäällikkö on ollut aika vahvasti oman tekemisensä varassa ja se on antanut meistä organisaationa jopa hieman epäammattimaisen kuvan. Meille ei ole annettu työkaluja seurata tai kehittää omaa toimintaamme ennen tätä. Asiakkuuksien johtamisen kannalta on erittäin tärkeää, että on olemassa valmiit suuntaviivat ja strategia, kuinka minkäkin segmentin asiakkuutta johdetaan. Asiakkuuksien johtamisessa on hyvä hyödyntää myös organisaation referenssejä ja nyt nekin löytyvät uudesta myyjän materiaalipankista.

Oman projektimme lopputulos saa kiitosta selkeydestään. Erityisesti sähköisen perehdytysalustan päivitys herättää huomiota. Muutos aikaisempaan on todella iso ja onkin yksi suurimmista saavutuksistamme. Sovimme myös esittely tilanteessa, että jatkossa päivityksestä vastaa pienryhmämme ja tarvittaessa voimme päivittää myös organisaation yleisiä sivuja oman toimialamme lisäksi.

Jokaisen ryhmän esityksen jälkeen käymme avoimen keskustelun ja annamme toisillemme palautetta lopputuloksesta. Pääsääntöisesti kaikki on mennyt hienosti ja jokainen projektiryhmä on onnistunut omissa tavoitteissaan. Huomattavaa tosin on, että osalla ryhmistä projektin sisältö on saattanut hieman muuttua projektin edetessä. Tähän on vaikuttanut osaltaan aika-tila ja osaltaan myös annetut resurssit. Tämä ei kuitenkaan ole tavatonta, vaan näin voi helposti käydä projekteissa, joissa tarkkaa suuntaa ei ole määrätty ennakkoon, ja jotka ovat tutkivia ja keskittyvät enemmän palvelun tuottamiseen kuin yksittäiseen tuotteeseen.

Torstai

Projekti on päättynyt, kun kaikki tulokset on luovutettu ja ne on hyväksytty vastaamaan kriteerejä, jotka projektin alussa oli määritetty (Karlsson & Marttala 2001. 97-98). Jotta projekti voidaan virallisesti lopettaa, tulee dokumentoinnin olla ajantasaista, tilaajan hyväksyä lopputulos, mahdollisen tuotteen tai toimituksen olla valmis ja pöytäkirjan mukaisesti hyväksytty sekä mahdollisten projektitilien lopettaminen. Meidän projektissamme tämä tarkoittaa uuden sähköisen perehdytysalustan käyttöönottoa, perehdytys sähköpostin jakamista organisaation intranetin kautta, markkinoinnin ajastamista koulutuspolkujen mainontaan ja konsulttien ottamista käyttöön tarkentavia kysymyksiä urapoluista.

Projektit jättävät myös paljon ajatuksia siitä, mitä olisi vielä voitu tehdä toisin. Tämä ei kuitenkaan ole huono asia, vaan mahdollistaa uusien projektien tekemisen lyhyelläkin aikavälillä. Toimialamme on myös oppinut paljon projektityöskentelystä ja seuraavien projektien läpivieminen on siltä osin huomattavasti helpompaa.

Teemme vielä lopuksi jokainen itsearvioinnin projektin onnistumisesta ja omasta roolista siinä. Tämä on organisaatiossani hieno piirre. Teetätetyt kyselyt käydään aina myös läpi ja niistä saaduille ajatuksille sekä parannusideoiden toteutukselle asetetaan aikataulu. Koen tämän luovan vahvempaa tunnetta siitä, että organisaatiomme välittää oikeasti työntekijöistään ja kuuntelee myös heidän ajatuksiaan.

Monissa isoissa projekteissa työskennellään pitkiäkin aikoja, jopa kuukausia tai vuosia, ja projektiryhmäläiset ovat tiiviistikin yhdessä. Tällaisissa tapauksissa on hyvä palkita tiimiä ja järjestää viralliset päättäjaiset. Koota tiimi yhteen ja purkaa vielä yhdessä projektin aikana tapahtuneet asiat. Tämä antaa tiimille myös henkisesti luvan siirtyä projektista eteenpäin (Kettunen 2003. 172)

8.2 Viikon yhteenveto

Projekti on virallisesti lopetettu ja valmis. Olemme jakaneet lopputuloksen intranetin kautta toimialamme käyttöön. Olemme antaneet palautetta ja arvioineet omaa onnistumistamme. Vaikka emme virallisesti juhlineetkaan projektin päätöstä, joimme tiimin kesken virtuaalikahtvit ja kiitimme toisiamme yhteistyöstä. Jollakin tapaa projektin päätyminen jättää myös haisevan tunteen. Teimme hyvin tiiviisti yhdessä töitä viimeiset kahdeksan viikkoa ja nyt palaamme normaaliin työrytmiimme ja omiin työtehtäviimme.

Projektissa on loppujen lopuksi kyse ihmisistä. Projekti voi onnistua vain juuri niin hyvin, kuin millaiset ihmiset sen parissa työskentelevät. Tästä syystä projektitiimin kasaaminen onkin yksi kriittisesti tärkeimmistä tehtävistä koko projektin aikana. Projektipäällikön rooli on onnistumisen kannalta äärimmäisen tärkeä. Vaikka tiimi koostuisikin parhaista yksilöistä, voi

projektipäällikkö omalla johtamisellaan pilata koko tiimin onnistumisen. Lisäksi projektin onnistumisen kannalta tärkeitä asioita ovat, projektin selkeys, rakenne, prosessitietoisuus, visiot ja kuri (Karlsson & Marttala 2001. 103-104).

9 Projektin jälkityö ja arvio toteutuksesta

Projektin jälkiarviointi jää helposti kokonaan tekemättä. Paras tapa huolehtia jälkiarvioinnin toteutuksesta onkin kirjata jo loppuraporttiin oletus siitä, kuinka projektin oletetaan toteutuvan. Mikäli loppuraporttiin on jo kirjattu arvio projektin todennäköisistä vaikutuksista ja mittavista hyödyistä, tulisi jälkiseuranta todennäköisemmin tehdyksi. Projektin päättyessä kannattaa myös nimetä jo henkilö kenen vastuulla ja millä aikataululla jälkiseuranta toteutetaan (Toivonen 2009).

Jälkiseurantaan voi käyttää erilaisia valmiita raporttipohjia tai sellaisen voi myös jälkiseurantaan valtuutettu henkilö tehdä itse. Jälkiseurantaraportista tulee kuitenkin käydä selville seuraavia asioita, asetettujen hyötytavoitteiden saavuttaminen, missä projekti onnistui ja ei onnistunut, mitä oppeja saimme tarkastellessamme jälkikäteen projektin tulosta ja sen vaikutusta liiketoimintaan. Projektin jälkiarviointia ei kuitenkaan saa tehdä liian pian projektin päättymisen jälkeen, vaan tulee antaa aikaa ottaa käyttöön projektin tulokset, jotta niitä voidaan arvioida realistisesti.

Projektimme jälkityötä ja arviointia onnistumisestamme pystytään tekemään vasta kuukausien päästä. Voimme toki arvioida uusien perehdytettävien työntekijöiden palautteen perusteella, kuinka hyvin perehdytysmateriaalimme uudistus on onnistunut mutta varsinainen tavoite liikevaihdon kasvattamisesta näkyy kuitenkin vasta pidemmän aikavälin jälkeen. Tätä tarkastelee toimialajohtaja yhdessä resurssipäällikön ja toimialapäälliköiden kanssa. Projektin alussa määritettyjen mittareiden avulla seuraaminen on myös helpompaa. Resurssipäällikön vastuulla on kerätä tarvittavaa dataa työntekijöiden käyttöasteesta ja uusista työsuhteista ja niiden tyypistä. Toimialajohtajan vastuulle jää analysoida resurssipäällikön tuottamaa dataa ja tehdä siitä omat päätelmät sen vaikutuksesta liikevaihtoon.

Projektin aikana tuottamaamme materiaalia käyttävät nyt kaikki konsernimme HoReCa-toimialalla ja olemme saaneet palautetta myös rekrytointikonsulteilta materiaalin onnistumisesta. Muutamia korjauksia olemme tehneet vielä jälkikäteen ja olemme vasta vastaanottaneet englanninkieliset versiot materiaaleista. Lopputulos näyttää kuitenkin toimivan hyvin käytännössä. Perehdytettävät työntekijät ovat kertoneet perehdytysviestin olevan selkeä ja etenkin sen loppuun lisätty, ”muista nämä”-kohta on saanut positiivista palautetta.

Projekti toteutui suunnitelman mukaan ja projektitiimi toimi tuottavasti ja tavoitteellisesti selkeän ohjauksen alla. Projektipäällikkö pystyi vastuuttamaan tehtäviä tiimeille, mutta hän

on kuitenkin tarvittaessa tavoitettavissa ja auttamassa vastaan tulleissa ongelmissa. Vaikka projekti työskentely tuntuu aluksi toimialalle vieraalta, projekti etenee selkeästi kuten oppikirjoissa kerrotaan. Uusien roolien omaksuminen projektin sisällä osoittautuu helpoksi ja ryhmä on tyytyväinen omaan työskentelyynsä. Tässä projektissa tiimiläiset pääsevät myös tutustumaan paremmin oman toimialan asiantuntijoihin ja muun organisaation toimintaan sidosryhmien näkökulmasta. Projekti toteutti toivotun uudistuksen materiaaleihin ja sen vaikutusta liikevaihtoon tullaan seuraamaan jatkossa.

10 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantoyrityksen projektityöskentelyn valmiudet. Opinnäytetyö toteutettiin rinnakkain konsernin strategian mukaisesti suunnitellun henkilöstön sitouttamisprojektin kanssa. Opinnäytetyötä tehdessäni keräsin lähdekirjallisuutta projektinhallinnasta ja projektin eri vaiheista. Suhteutin teorian toteuttamaamme projektiin ja seurasin kuinka hyvin konsernin toimintamalli vastaa virallista käsitystä projektin etenemisestä. Strategisen projektimme tarkoitus oli kasvattaa toimialan liikevaihtoa hyödyntäen pehmeitä arvojamme ja panostaen enemmän vuokrahenkilöstömme hyvinvointiin. Helpoimmiksi tavoiksi toteuttaa annettu tehtävä koimme selkeän perehdytysmateriaalin kasaamisen, sähköisten perehdytysalustojen päivittämisen, helpomman tavan vuokratyöntekijöille tavoittaa sidosryhmät sekä mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen omassa työssään järjestäen säännöllisiä koulutuskoulukuja.

Projektin alussa ryhmässä oli hieman epävarmuutta ja odotimme aluksi selkeämpää ohjausta tulevasta projektista. Alkuun haparoimme toteutuksen kanssa, mutta huomattessamme kuinka paljon muut ryhmät saivat konkreettisia asioita aikaiseksi, saimme suunnan myös omalle projektillämme. Uskoakseni meille tiiminä ei ollut aluksi selvinnyt miten konkretisoimme työmme projektissa.

Tehdessäni projektin kanssa samanaikaisesti opinnäytetyötäni, jouduin perehtymään enemmän projektin rakenteeseen ja vaiheisiin ja se varmasti helpotti myös työskentelyämme. Pyrin kuitenkin olemaan johdattamatta projektimme suuntaa itse, vaan annoin projektipäällikön johdattaa meitä vaiheesta seuraavaan. Olikin hienoa huomata kuinka hyvin se vastasi projektin normaalia etenemistä. Osa vaiheista oli meidän projektissamme pienemmässä roolissa kuin lähdekirjallisuudessa, eikä projektissamme ollut mukana budjettia, mutta muutoin sen toteutus oli hyvin looginen.

Projektin edetessä ja oman tiedon aiheesta lisääntyessä, oli hienoa huomata, kuinka paljon projekteja oikeastaan toteutamme koko ajan. Ja kuinka helposti ne muotoutuvat

rakenteeltaan oikeanlaisiksi. Projektin johtajuutta ja johtamista tutkiessa, ymmärsin myös, kuinka paljon johtamista tapahtuu tilanteissa, joita emme normaalisti rekisteröi.

Tärkeimmät huomiot ja kehityskohteet projektinhallinnassa olivat toimeksiantoyrityksen puuttuvat projektinhallintaan liittyvä ohjaus. Toimeksiantoyrityksellä ei ole tarjota mitään valmista pohjaa projektin onnistumisen seuraamiseksi. Tämä on kuitenkin helposti korjattavissa oleva asia ja mahdollistaa jatkossa entistä ammattimaisemman projektien toteutuksen. Projektin onnistumiseen ei kuitenkaan vaikuttanut puuttuvat materiaalit, vaan pystyimme toteuttamaan prosessit toivotusti tekemällä itse materiaalin projektin seuraamiseen. Koen myös, että toimeksiantoyrityksen kannattaa seuraavia projekteja ajatellen järjestää esihenkilöille ainakin pienimuotoinen koulutus projektin johtamisesta. Toimeksiantaja kokee opinnäytetyön täyttäneen tavoitteet selvittäessään projektinhallinnan valmiuksia toimialalla. Opinnäytetyö tarjoaa hyödyllisiä huomioita projektin etenemisestä ja kehittämiskohteista.

Itse opinnäytetyön kirjoittaminen oli yllättävän helppoa ja syvensi paljon käsitystäni projektinhallinnasta. Uskon sen helpottavan tulevaisuudessa myös omaa työskentelyäni ja sen ansiosta koen olevani kykenevämpi ottamaan osaa erilaisiin projekteihin. Lähdekirjallisuus tarjosi lisäksi kattavaa tietoa erilaisten persoonien yhteistyöstä sekä moniammatillisen työyhteisön eduista. Tulevaisuudessa erilaisten johtamistapojen ja persoonien vahvuuksien hyödyntäminen on helpompaa. Opinnäytetyön toteuttaminen hyödytti ei pelkästään toimeksiantoyritystä vaan myös minua itseäni.

Lähteet

Painetut

Anttila, P. 2001. Se on Projekti - vai onko? - Kulttuurialan tuotanto- ja palveluprojektin hallinta. Hamina: Akatiimi.

Berkun, S. 2006. Projektinhallinnan taito, - Suunnittele, hallitse ja johda projekteja. Jyväskylä: Gummerus. 1. Painos.

Forsberg, K. Mooz, H. & Cotterman, H. 2003. Projektin Hallinta, - Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Jyväskylä: Gummerus.

Isoherranen, K. Nurminen, R. & Rekola, L. 2008. Enemmän yhdessä - Moniammatillinen yhteistyö Helsinki: WSOY Oppimateriaalit. 1. Painos.

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektikirja - Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kettunen, S. 2003. Onnistu Projektissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä, - Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: Multiprint. 1. Painos.

Sähköiset

Helsingin Kaupunki. Lopetusvaihe ja P4-käyttöön siirto. 2023. Viitattu 15.10.2023.

<https://kehmet.hel.fi/menetelmavalinta/projektin-elinkaari/portti-p4/>

Koulutus.fi. Miten koota tehokas projektitiimi. 2020. Viitattu 4.10.2023.

[Miten koota tehokas projektitiimi? \(koulutus.fi\)](#)

Liski, M., Horn, S., Villanen, M. 2007. Hyvä Perehdytys-opas. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Lahti: Esa Print Oy. Viitattu 6.9.2023.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Minilex, lakia helpommin. 2015-2023. Viitattu 9.9.2023.

<https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6nantajan-velvollisuus-perehdytt%C3%A4%C3%A4>

Mäntyneva, M. 2020. MCS. Viitattu 5.10.2023

[Projektin vaiheet ja elinkaari - MCS Oy](#)

Porkka, J. Asiakkuuksien johtaminen on strateginen menestystekijä. 2019. Viitattu 13.9.2023

[Kauppalehden artikkeli: Asiakkuuksien johtaminen on strateginen menestystekijä - Business Performance Finland](#)

Pulkkinen A. 2022. Projektipäällikön vinkkiraja. Agendum. Viitattu 5.9.2023.

<https://www.agendum.com/projektinhallinta/4-projektiviestinta>

Pulkkinen A. 2022. Projektipäällikön vinkkiraja. Agendum. Viitattu 5.9.2023.

<https://www.agendum.com/projektinhallinta/2-tiimi-ja-vastuut>

Toivonen E. Thingking Portfolio. Miten tehdä projektien jälkiarviointia niin, että kaikki innostuvat? 2009. Viitattu 18.10.2023

<https://thinkingportfolio.com/miten-tehda-projektien-jalkiarviointia-niin-etta-kaikki-innostuvat/>

Työelämään.fi. 2023. Viitattu 8.9.2023.

<https://tyoelamaan.fi/tyon-aloitus/perehdytys/>

Työturvallisuuslaki (työturvallisuuslaki 738/2002 14 §) Viitattu 9.9.2023.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#a738-2002>

Työturvallisuuskeskus. Perehdyttäminen ja työnopastus. Viitattu 6.10.2023.

[Perehdyttäminen ja työnopastus - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#)

Yli-Kaitala, K. 2020. Työpiste. Viitattu 5.10.2023.

[Ole itsellesi paras mahdollinen pomo! Seitsemän keinoa parantaa itsensä johtamisen taitoja | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Kuviot

Kuvio 1: Projektin kulku, Anttila. 2001. 41	8
Kuvio 2: Aloituspalaverin agenda.....	10

Kuvat

Kuva 1: Pääteemat	10
Kuva 2: Tavoite ja mittarit.....	11

Liitteet

Liite 1: Kysely rekrytointikonsulteille	44
---	----

Liite 1: Kysely rekrytointi konsulteille

1. Kuinka paljon keskimäärin teet perehdytystä päivässä?
2. Kuinka tehokkaaksi koet perehdytyksen?
3. Millaisia eroja huomaat perehdytettävissä henkilöissä?
4. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat kompastuskivet nykyisessä perehdytyksessämme?
5. Kuinka haluaisit kehittää nykyistä perehdytysmateriaalia?
6. Saatko perehdytyksestä palautetta työntekijöiltä?