

## Tuloksellinen perehdyttäminen

- **Perehdytystyökalu ulkoiselle henkilöstöresurssille**

Sanni Pursiainen

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma

2014



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<b>Tekijä</b> Sanni Pursiainen	<b>Aloitusvuosi</b> 2013
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Tuloksellinen perehdyttäminen - Perehdytystyökalu ulkoiselle henkilöstöresurssille	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 33+4
<b>Opettaja</b> Eija Kärnä	
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on ulkoisen resurssin kautta rekrytoitujen tutkimushaastattelijoiden työhön perehdyttämisen kehittäminen laadullisesta ja resursseja säästävästä näkökulmasta.</p> <p>Tämä työ on toiminnallinen opinnäyte ja se on toteutettu tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytteen toimeksiantajana toimii tutkimusyritys, joka toteuttaa erityyppisiä tutkimuksia asiakkailleen. Jotkin näistä tutkimuksista toteutetaan kasvokkain tehtävillä haastatteluilla, ja näitä haastatteluja tehdään ympäri Suomea. Näiden tutkimusten toteuttamiseksi yritys rekrytoi tutkimushaastattelijoina projektikohtaisesti valtakunnallisesti toimivat vuokratyövoimaa välittävän rekrytointiyrityksen kautta. Tutkimusprojekteissa, jotka tuli toteuttaa kasvotusten tehtävillä haastatteluilla, ongelmaksi muodostui tutkimushaastattelijoiden perehdyttämisen laadukas toteutus, sillä perehdytys oli mahdotonta toteuttaa henkilökohtaisesti kasvotusten jokaisen rekrytoituneen tutkimushaastattelijan kanssa. Muut ongelmat olivat tutkimusprojektin osapuolten viestinnän kehittäminen sekä tutkimusprojektin tehokkuus.</p> <p>Työn laatija pääsi työharjoittelujaksollaan toukokuussa 2014 tutustumaan toimeksiantoprojektin lähtötilanteeseen, jolloin oli luotu perusrakenteet tutkimushaastattelijoiden perehdyttämiselle. Työn laatija pääsi toteuttamaan tutkimusprojektia hyödyntäen olemassa ollutta perehdytysmallia ja keräsi huomioita kaikilta tutkimusprojektissa mukana olleilta tahoilta. Laatija havainnoi ja analysoi myös itse mahdollisia kehityskohtia, joita prosessi sisälsi ja loi näiden havaintojen pohjalta sekä sopivaa lähteistöä hyväksi käyttäen uuden toimintamallin perehdytystä varten.</p> <p>Opinnäytetyöprojektin tavoitteena oli saavuttaa tilanne, jossa laajamittaisia tutkimusprojekteja voitaisiin hallita yksinkertaisesti, tuloksellisesti laadukkaina ja pienillä resursseilla.</p> <p>Projekti valmistui ja otettiin käyttöön ensimmäisen kerran elokuussa 2014, jonka aikana saatiin kerättyä lisää huomioita ja palautetta siitä, kuinka kehitystyö onnistui ja mitä asioita perehdytysprosessissa tulisi vielä huomioida. Näiden huomioiden pohjalta perehdytystyökalu koottiin valmiiksi toimintamalliksi, jota yritys pystyy hyödyntämään vastaavanlaisissa hankkeissa myös tulevaisuudessa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, kehittäminen, projektinhallinta, vuokratyö, Sharepoint	

## Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Tietoperusta .....	4
2.1 Toimeksiantoprojekti, opinnäytetyöprojekti ja tutkimusprojektit .....	4
2.2 Kehittämistyön projektin hallinta.....	6
2.3 Perehdyttäminen ja laatuajattelu.....	11
2.4 Viestintä ja oppimismenetelmät .....	14
2.5 Asiantuntijahaastattelut ja ulkoistaminen .....	15
3 Toimintamallin luominen.....	18
3.1 Lähtötilanne – perehdytysmalli toukokuussa 2014.....	18
3.2 Vaihe 1 .....	20
3.3 Vaihe 2.....	20
3.4 Vaihe 3.....	23
3.5 Projektikohtaisesti tarvittavat muutokset.....	23
4 Toimintamalli käytännössä.....	25
4.1 Palaute toimintamallista .....	26
5 Pohdinta .....	28
5.1 Toimeksiantoprojektin onnistuminen .....	28
5.2 Opinnäytetyöprojektin arviointi .....	30
Lähteet.....	32
Liitteet.....	34
Liite 1. Ensikontaktoinnin ohjeistus – Liite poistettu salassapitovelvoitteen vuoksi.	34
Liite 2. Sharepoint-ympäristö – Liite poistettu salassapitovelvoitteen vuoksi. ....	35
Liite 3. Perehdytyspuhelun runko – Liite poistettu salassapitovelvoitteen vuoksi. ...	36
Liite 4. Perehdytysmalli toimeksiantajan myyntityön työkaluna .....	37

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda perehdytystyökalu ja -toimintamalli tutkimushaastattelihoita varten. Toimeksiantaja on tutkimusyritys, johon viitataan tässä raportissa nimityksellä toimeksiantaja. ”Tutkimusyritys yhdistää liiketoiminnan kehittämisen käytännönläheiseen tutkimukseen ja tuottaa tietoa, jonka avulla asiakasyritykset voivat tehokkaasti kehittää myyntiä, asiakaskokemusta ja johtamista. Toteutettavien tutkimusten laatu ja tiedon hyödynnettävyys ovat yrityksen tärkeitä menestystekijöitä.” (Toimeksiantaja, 2014a.) Tutkimusyrittäjän toiminta pohjautuu projekteihin, joiden hyvä hallinta määrittää sekä toiminnan jatkumisen että kannattavan yritystoiminnan. Toimeksiantajan liiketoiminnan kasvu on jatkuvaa. Siksi onkin tärkeää, että kaikki projektien sisäiset toiminnot ovat etukäteen tarkasti mietittyjä, jotta projekteihin ei kulu ylimääräisiä resursseja.

Tutkimuksen toteuttaminen on joka kerta itsenäinen projekti, joka vaatii resursseja sekä asiakkaalta että tutkimuksen toteuttajalta. Asiakkaan resurssit ovat aika ja raha. Asiakastahon, joka tilaa itselleen tutkimuksen, tulee käyttää aikaa sen suunnitteluun yhdessä tutkimuksen toteuttajan kanssa, sillä vain asiakkaalla on se tieto, millaisiin kysymyksiin tutkimuksella pyritään vastaamaan. Tutkimuksen toteuttaminen myös maksaa, joten asiakkaan on tärkeää ottaa osaa tutkimuksen suunnitteluun, jotta sen tuottama tieto auttaa asiakkaan toiminnan kehittämisessä. Tutkimuksen toteuttajan resurssit ovat tismalleen samat, eli aika ja raha, mutta niiden funktio on vain erilainen. Tutkimusta toteutettaessa suunnittelun tärkeys korostuu. Mikäli suunnittelua ei ole viety loppuun saakka, voi projektin aikana ilmaantua suuria, etukäteissuunnittelulla estettävissä olleita menoeriä.

Toimeksiantajan haasteena oli se, mistä löytää aika tutkimusprojektien toteuttamisessa tarvittavien eri osien kehittämiseen, jotka pitkällä tähtäimellä tehostavat toimintaa ja tuottavat enemmän voittoa yritykselle. Toimin yrityksessä työharjoittelijana, ja työharjoittelun aikana sain osallistua erilaisten tutkimusprojektien toteuttamiseen osana asiantuntijaryhmää. Opinnäytetyön aihe nousi esiin erään suuren tutkimusprojektin yhteydessä, jossa tuotettiin valtakunnallisesti toimivalle asiakkaalle tutkimus kaikkien ketjun myymälöiden palvelun toimivuudesta. Tässä tutkimusprojektissa haasteena oli asiakasyrittäjän toiminnan laajuus: kuinka pääkaupunkiseudulla toimiva yritys voi

järkevästi toteuttaa tutkimushaastatteluita 36 eri kaupungissa ympäri Suomea. Tämä asia oli ratkaistu solmimalla yhteistyösopimus vuokratyövoimaa välittävän, valtakunnallisesti toimivan yrityksen kanssa, johon viitataan tässä raportissa nimellä rekrytointikumppani. Tämän rekrytointikumppanin avulla toimeksiantaja sai rekrytoitua tarpeensa mukaisesti tutkimushaastatteliijoita, joiden avulla tutkimus saatiin tehokkaasti toteutettua.

Henkilöstövuokrausfirmojen etu on juuri siinä, että henkilöstöhallinnolliset asiat ovat ulkoistettuna – palkanlaskenta, mahdolliset sairauspoissaolojen korvaukset ja korvaavan työntekijän etsiminen sekä tietenkin itse rekrytointiprosessi jäävät rekrytointikumppanin hoidettavaksi. Siksi osaavan ja laaja-alaisen rekrytointikumppanin kanssa työskentely antaa paljon mahdollisuuksia toteuttaa tutkimuksia erityyppisille aloille ja eri mittakaavoissa tehokkaammin, sillä toimeksiantajan ei tarvitse sijoittaa lisää resursseja jatkuvaan henkilöstöhallintoon. Oman kokemukseni perusteella olen havainnut, että ulkoisen rekrytointikumppanin kautta rekrytoidut työntekijät luovat aina haasteen – kuinka voi vaatia ja saada työyhteisön ulkopuolelta palkatuilta henkilöiltä samantasoista työnjälkeä verraten, että kaikki työntekijät palkattaisiin suoraan toimimaan yrityksen palvelukseen?

Toimeksiantajan haasteeksi muodostui rekrytoitujen henkilöiden perehdyttäminen. Tutkimushaastattelut toteutettiin kaksi kertaa jokaisessa asiakasyrityksen myymälässä, joten 36 kaupungissa toteutettiin yhteensä 72 haastattelukertaa. Haastatteliijoita oli yhtä aikaa kentällä useita kymmeniä, joiden henkilökohtainen työpanos oli kuitenkin ainoastaan joitakin tunteja. Oli siis selvää, ettei jokaisen kanssa kannattanut erikseen käydä lävitse laajaa perehdytystä kasvotusten. Laajan toimintasäteen vuoksi oli myös mahdotonta kutsua kaikkia rekrytoituja yhteen ja suorittaa perehdyttämistä luennoimalla. Toimeksiantaja oli luonut perehdytystä ja tiedonjakoa varten Sharepoint-ympäristön. Sharepoint on osa Microsoft Officen tuoteperhettä, ja organisaatiot käyttävät Sharepointia sivustojen luomiseen. Sitä voi käyttää turvallisena tietojen tallennus-, järjestely- ja jakamispaikkana, josta tiedot ovat saatavilla miltei millä tahansa laitteella. Käyttöä varten tarvitsee vain Microsoft Office -tilin ja Internetselaimen. (Microsoft, 2014.) Sharepoint-ympäristö toimi siis itsenäisenä sivustona, jonka kautta rekrytointikumppani ilmoitti tiedot rekrytoiduista työntekijöistä ja toimeksiantaja toimitti työn tekemistä varten tarvittavat ohjeet sekä materiaalit.

Projektin aikana oli selvää, että tämä toimintamalli oli periaatteessa toimiva, mutta käytännössä se vaati vielä huomattavaa kehitystä, jotta tavoiteltu hyöty saavutettaisiin. Tämä opinnäytetyö kertoo toimintamallin kehittämisestä perehdyttämisen työkaluksi, jota toimeksiantaja voi suoraan hyödyntää vastaavanlaisissa tutkimusprojekteissa riippumatta siitä, kuka toimii projektipäällikkönä. Pyrkimyksenä on luoda kustannustehokas malli, jolla samalla pystytään takaamaan perehdyttämisen riittävä laatu laadukkaan tutkimuksen toteuttamiseksi.

## 2 Tietoperusta

Tämän opinnäytetyön tietoperustana käytän kirjallisuutta kehittämistyöstä ja projektin hallinnasta, perehdyttämisestä, laadusta, ulkoistamisesta, viestinnästä sekä oppimismenetelmistä. Myös asiantuntijahaastattelut (katso luku 2.5) ovat tärkeä osa tietoperustaa.

Tämän työn tietoperusta on hyvin monipuolinen, ja käsittelen edellä mainitut aihekokonaisuudet tiiviisti määritellen käsitteet sekä rinnastaen ne tämän raportin osaluokkiin. Raportti sisältää kaksi projektia, opinnäytetyöprojektin sekä toimeksiantoprojektin. Lisäksi raportissa käsitellään toimeksiantajan tutkimusprojekteja yleisellä tasolla. Tämän asian selkeyttämiseksi olen piirtänyt kuvion (luku 2.1), jossa selvennän näiden projektien eroja.

### 2.1 Toimeksiantoprojekti, opinnäytetyöprojekti ja tutkimusprojektit

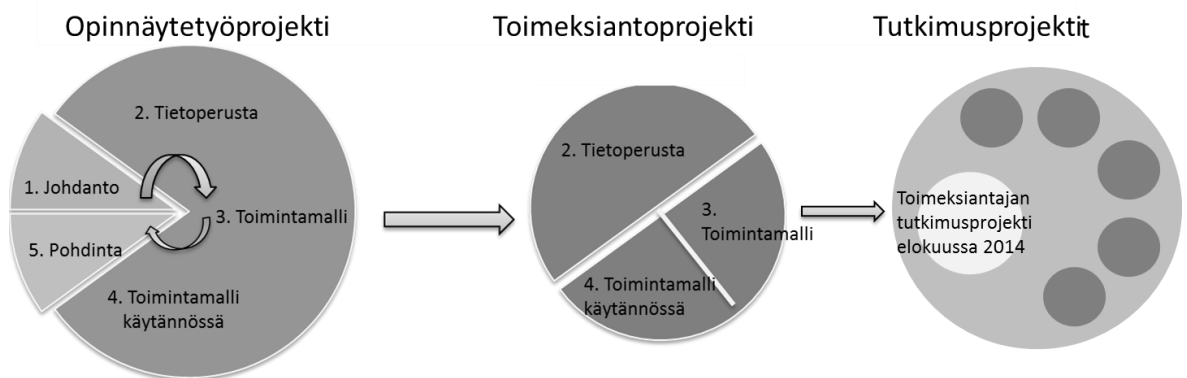
Projektityötä tehdään kaikissa yrityksissä, yhdistyksissä ja julkishallinnon organisaatioissa. Projekteja löytyy myös työelämän ulkopuolelta, sillä myös perhepiirissä suunnitellaan ja toteutetaan erilaisia projekteja. Projektityöllä on tarkoitus saavuttaa jokin tavoite, joka on määritelty etukäteen. Kaikkia projekteja yhdistää muun muassa seuraavat seikat:

- Projektilla on selkeä tavoite (toiminnallinen, taloudellinen, toteuttava tai toimintaa muuttava).
- Asetettu tavoite pyritään saavuttamaan työllä, jota kutsutaan projektityöksi.
- Projektin läpiviennistä on olemassa suunnitelma.
- Projekti on ihmisten välistä yhteistoimintaa.
- Projektille on asetettu aikataulu ja päättämispäivä.

Jokainen projekti on ainutlaatuinen, ja se onkin projektityön tärkein määritelmä, sillä jokaisella projektilla on omat tavoitteensa ja erityispiirteensä, joten kaikki projektit poikkeavat toisistaan. (Kettunen, 2003, 15-16). Petri Virtanen (2000) puolestaan kiteyttää projektin olevan kertaluontoinen toimenpide tai hanke ja se pyrkii toteuttamaan tiettyä ennalta sovittua tehtävää. Se sisältää tietyt kehitysvaiheet eli suunnittelun, toimeenpanon ja arvioinnin ja tehtävästä riippuen muita vaiheita. (2000, 35.)

Sekä Kettunen että Virtanen määrittelevät projektin hyvin samalla tavalla ja onkin tärkeämpää keskittyä eri projektien erityispiirteisiin, sillä yleisen tason tieto ei juuri auta ymmärtämään yksittäisiä projekteja. Forsberg, Mooz ja Cotterman (2003, 112) kirjoittavat, että suurimpana haasteena projektin ajatusten ilmaisussa kirjoittamalla on valita sanat, jotka täsmällisesti esittävät niitä asioita, joita niillä tarkoitetaan.

Tämän työn ymmärtämiseksi on siis luotava selkeät termit, jotta lukija ymmärtää, mikä osa työstäni on toimeksi annettua projektia ja mikä osa liittyy opinnäytetyön työstämisprojektiin. Projektin luonne riippuu sen tavoitteesta ja projektityypeistä voi olla monia erilaisia, esimerkiksi tutkimusprojekteja, yritysten sisäisiä kehitysprojekteja ja toteutusprojekteja (Kettunen, 2003, 17). Kuviolla 1 havainnollistan sitä, miten opinnäytetyön osat jakautuvat näiden kahden projektin välillä ja mihin tässä raportissa muut mainitsemani projektit sijoittuvat.



Kuvio 3. Opinnäytetyöprojektin ja toimeksiantoprojektin vaiheet

Kuvassa vasen ympyrädiagrammi kuvaa koko opinnäytetyötä ja sen eri vaiheita, jotka olen nimennyt tämän työn pääotsikoiden mukaisesti. Keskimmäiseen ympyrädiagrammiin olen irrottanut erikseen tietoperustan, toimintamallin ja toimintamalli käytännössä -osiot, jotka siis muodostavat kokonaisuuden saadusta toimeksiannosta. Toimeksiantoprojektiin kuuluu siis luomani toimintamalli, joka on työn produkti, eli työosuus. Toimintamalli on yleisnimitys sille perehdytyskokonaisuudelle, jota noudattamalla toimeksiantaja saa tuotettua tutkimusprojektin laadukkaasti, tehokkaasti ja maantieteellisesti kattavasti. Kuvion oikeanpuoleinen ympyrädiagrammi kuvaa toimeksiantajayrityksen tutkimusprojekteja yleisesti (tummat ympyrät), joihin luomaani toimintamallia tullaan hyödyntämään.



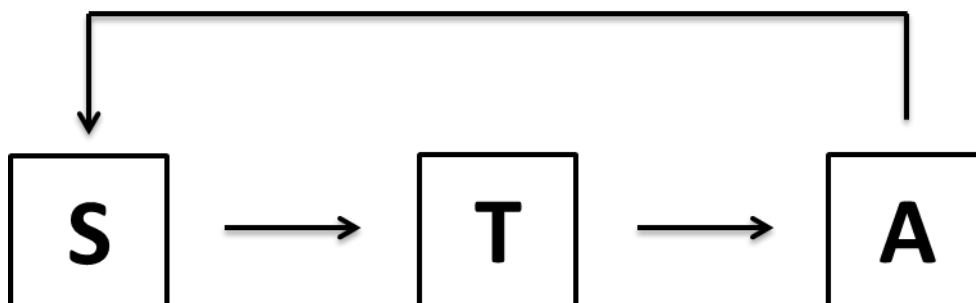
Valkoinen ympyrä erottautuu yksittäisenä tutkimusprojektina kuvaamaan luvussa 4 esiteltävää tutkimusprojektia, jossa tämän toimeksiantoprojektin tuotos tullaan ottamaan käytäntöön.

Tästä opinnäytetyöraportista pyrin luomaan eheän kokonaisuuden, joka palvelee sellaisenaan tai tietyiltä osin käytettynä toimeksiantajaa sekä täysin ulkopuolista lukijaa. Projektityön määrittelyä kuitenkin vaikeuttaa se, että sille löytyy soveltamisalueita niin monilta eri alueilta. Nämä alueet voivat olla esimerkiksi tutkimus ja organisaation kehittäminen. Projektinhallinnan tavoitteena on tavoittaa projektille asetetut tavoitteet suunnittelemalla, aikatauluttamalla ja kontrolloimalla toimintoja. (Virtanen, 2000, 30-31.)

## 2.2 Kehittämistyön projektin hallinta

Projektin hallinta on tärkein osa suunnitteluprosessia. Jos suunnitteluprojektin aikoo toteuttaa järkevästi, on sitä varten tehtävä projektisuunnitelma. Projektisuunnitelma tehdään ennen kuin mitään muuta on tehty, ja se elää koko suunnitteluprojektin ajan. Hyvin tehty projektisuunnitelma auttaa projektin kulun arvioinnissa ja auttaa projektin hallinnassa.

Tämä toimeksianto on kehittämistyö, sillä työn pyrkimyksenä on kehittää jo olemassa olevaa verkkoympäristöä sekä luoda selkeä toimintamalli ja ohjeet sen käyttöön. Kehittämistyön menetelmät -teos (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 23) selventää kehittämistyön seuraavasti:



Kuvio 2. Muutostyön prosessi (S=suunnittelu, T=toteutus, A=arviointi)

Tämä kuvio kuvaa muutostyön prosesseja, joita on kolme, S, T ja A. S kuvaa suunnitteluvaihetta ja tavoitteiden asettamista, T toteutusvaihetta ja A arviointia. Arvioinnin pohjalta alkaa usein jo seuraavan kehittämistyön suunnittelu, jolloin kierros alkaa alusta. (Moilanen ym. 2009, 23.)

Forsberg ym. (2003, 14-15) Pohtivat, miksi projektin hallintaa tulisi mallintaa, ja vastaavat omaan kysymykseensä toteamalla, että mallit auttavat välttämään kalliita virheitä ja umpikujia. Ne selittävät asioiden toimintaa ja voivat laajentaa lukijan näkökulmaa sekä tarjoavat yleisen käsitekehiksen. Forsberg ym. myös toteavat, että mallintamisen riskinä on kuitenkin se, että joku projektiryhmään kuuluva taho ei näe kokonaisuutta mallintamisen takana. On siis tärkeää valita mallintamiseen työkalu, joka on helposti hahmotettavissa ja samat tiedot, jotka löytyvät mallinnetusta projektikuvioista tulee olla saatavissa myös kirjallisena.

Moilanen ym. (2009, 24) avaavat kehittämistyön projektin hallinnalle selkeän mallin (kuvio 3), jota käytän tätä toimeksiantoprojektia suunnitellessa ja hallinnoidessa.



Kuvio 3. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 24)

Tätä kaaviota hyödyntäen toimeksiantoprojektin eri vaiheet saadaan jaettua selkeisiin osiin. Seuraavaksi kerron eri vaiheiden lähtökohdat koko projektin näkökulmasta:

1. Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen

Kehittämistyössä on aina tavoitteena muutos, joka kohdentuu jokin liiketoiminnan osan tai osien kehittämiseen. Tulee miettiä, mitä kehityshankkeelta odotetaan työyhteisön sisällä ja sen jälkeen voi ryhtyä laatimaan kehittämistyön alustavia tavoitteita. (Moilanen ym. 2009, 24.)

Tämä projekti liittyy vahvasti toimeksiantajan yritystoiminnan kehittämiseen, sillä se pyrkii luomaan sekä resurssisäästöjä että tutkimustyön laadukkaampaa toteutusmallia. Työyhteisö odottaa, että tämä hanke antaa heidän käytettäväkseen yksinkertaisesti hallittavissa olevan toimintamallin, jonka avulla suurien tutkimusprojektien henkilöstön hallinta ja perehdytys on tehokkaasti toteutettavissa.

2. Kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä

Kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa haetaan sekä käytännöstä että perehtymällä kirjoitettuun tietoon. Kehittämiskohteen taustaa tutkittaessa saatetaan joutua monenlaisten valintojen eteen, koska samasta aiheesta voi löytyä paljon toisistaan jollain tapaa poikkeavaa tietoa. Tekijältä vaaditaan kykyä tehdä valintoja ja yhdistellä asioita ja myös valmiutta suhtautua kriittisesti lukemaansa aineistoon. (Moilanen ym. 2009, 25.)

Perehdyin tämän projektin lähtötilanteeseen toukokuussa 2014, jolloin olin mukana projektissa, jossa jonkinlaista toimintamallia jo käytettiin. Tätä projektia toteutettaessa havaitsin, että tämän olemassa olleen toimintamallin kehityksellä saavutettaisiin selkeitä hyötyjä vastaavanlaisten tutkimusprojektien toteuttamisessa. Haasteena tiedon keruussa tätä projektia varten on se, että ulkoisen resurssin kautta rekrytoitujen työntekijöiden perehdytyksestä ei ole kirjoitettu suoraa tutkimusta tai julkaistu mallia, joten perehdytysmallin sisällön osalta joudun käyttämään saatavilla olevaa tietoa perehdytyksestä yleisellä tasolla. Sen lisäksi hyödynnän sekä toimeksiantajan

näkemyksiä ja kokemuksia ja omia ajatuksiani, jotta saan luotua toimintamallin, joka vastaa oikeisiin kysymyksiin ja ohjaa käyttäjänsä ymmärtämään oman roolinsa osana perehdytyksen toimintamallia.

### 3. Kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaaminen

Toimeksiantoprojektin tausta- ja tutkimustieto kootaan kehittämisen kohteena olevasta organisaatiosta ja toimintaympäristöstä ja saadun tiedon pohjalta pystytään suunnittelemaan oma lähestymistapa ja menetelmät. (Moilanen ym. 2009, 25.) Tämän kehittämistyön pääasialliseksi tehtäväksi nousi resurssien käytön tehostaminen sekä tutkimusten laadun takaaminen. Tavoitteena on vaivaton ja selkeä tapa toteuttaa tutkimusprojekti, joka vaatii suuren toimintakentän hallintaa, sekä taata tasainen laatu saatujen tulosten välillä riippumatta siitä, missä päin Suomea tutkimus on toteutettu.

Työ rajattiin yhdessä toimeksiantajan kanssa käsittämään olemassa olleen Sharepoint-ympäristön kehittämiseen sekä sen lisäksi tarvittavien tukitoimintojen määrittämiseen. Työn tuloksena pyrin luomaan yhtenäisen toimintamallin, jonka avulla kuka tahansa toimeksiantajayrityksessä työskentelevä, projekteista vastuussa oleva henkilö pystyy hyödyntämään luotua mallia toteuttaakseen laadukkaan tutkimuksen mahdollisimman vähillä resursseilla.

### 4. Tietoperustan laatiminen sekä lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu

Koska kehityshankkeissa pyritään todellisiin tuloksiin ja kehityskohteen käytännönläheiseen kehittämiseen, ovat menetelmälliset ratkaisut hyvin erityyppisiä kuin tutkimusmenetelmät perinteisesti. Kehityshankkeessa menetelmälliset ratkaisut ovat siis muitakin kuin ilmiön kuvaamista, selittämistä tai ennustamista. (Moilanen ym. 2009, 25.)

Kuten jo johdannossa totean, käytän tietoperustan laatimisessa eri alojen kirjallisuutta. Lähteinä on kirjallisuutta projektin hallinnasta, kehittämistyöstä, perehdyttämisestä, verkkoviestinnästä sekä oppimismenetelmistä. Yhtenä menetelmänä kehityshankkeessa käytän myös asiantuntijahaastatteluita. Asiantuntijahaastatteluisa haastattelen kolmea eri tahoja: toimeksiantajaa, tutkimushaastattelijoita sekä rekrytointikumppania. Uskon,

että nämä kolme eri tahoja ovat tärkeitä lähteitä, sillä heidän kokemustaan hyödyntämällä löydän tämän työn kriittiset kehityskohdat ja saan vahvistuksen työni suunnalle. Samoin asiantuntijahaastattelut antavat minulle työn kehittäjänä ensiluokkaista tietoa siitä, millaisiin asioihin minun tulee kiinnittää huomiota heidän yritystoimintansa näkökulmasta ja tämän toimeksiannon ansiosta saan sisällyttää tähän kehityshankkeeseen käytännön osuuden, jossa tekemäni kehitystyö otetaan osaksi yrityksen toimintaa (Luku 4) ja sen myötä saan realistisen palautteen kehitystyön onnistumisesta (Luku 4.1).

## 5. Kehittämishankkeen toteuttaminen ja julkistaminen

Kehittämistyön prosessissa huomionarvoista on se, että aikaa ja resursseja tulisi suunnata prosessin loppuvaiheeseen, sillä muutoksen toteuttaminen on kehitystyön prosessissa tärkein osuus. Tutkimukselliseen kehitystyöhön kuuluu myös tulosten jakaminen kirjallisena kohteena olevan yrityksen hyödynnettäväksi. Tutkimuksellisissa kehitystyöissä myös raportoidaan työn etenemisestä aktiivisesti prosessin aikana ja se auttaa osaltaan myös prosessin eteenpäin viemisessä. (Moilanen ym. 2009, 26.)

Sain toimeksiannon tähän kehityshankkeeseen kesäkuussa 2014 ja sen tuli olla valmiina käyttöön elokuussa 2014, jolloin sen toimivuus arvioitiin. Sain itse toimia osana projektia, jossa luomani perehdytysmalli otettiin käyttöön ja samalla tein havaintoja ja sain palautetta siitä, kuinka luotu perehdytysmalli toimii. Tämän palautteen perusteella tein tarvittavat muutokset, jonka jälkeen malli on toimeksiantajan käytettävissä syksyllä 2014.

Tietoperustan luominen ja projektin suunnitteluvaihe sijoittui kesä-heinäkuulle 2014 ja kehittämistyöt tein heinäkuussa 2014. Tapasin toimeksiantajan elokuun alussa, jolloin esittelin aikaansaannokseni, ja samalla pidimme aivoriihen, jolloin toimeksiantaja antoi vielä oman näkemyksensä luodusta toimintamallista. Tämän jälkeen toimintamalli otetaan sellaisenaan käyttöön. Olin tasaisesti yhteydessä toimeksiantajaan jo suunnitteluvaiheessa ja tutkimusprojektin toteutusvaiheessa elokuussa teimme toimeksiantajan kanssa tiivistä yhteistyötä toimintamallia käyttäen.

## 6. Kehittämisprosessin lopputulos ja arviointi

Vaikka kehittämistyötä arvioidaan koko prosessin ajan, on sen huipentuma loppuarviointi, joka on prosessin viimeinen vaihe. Arviointi tulee miettiä kahdessa osassa: Kuinka onnistuttiin kehittämisprosessissa ja entä sen tuotoksissa? (Moilanen ym. 2009, 26.)

Tämän työn luvussa 4 kerron, kuinka luodun toimintamallin käyttö onnistui käytännössä, kun se otettiin mukaan toimeksiantajan projektiin elokuussa 2014. Otan loppuarvioinnissani huomioon lähtötilanteen sekä muutostarpeen, suunnitteluvaiheen ja sen onnistumisen, projektin toteuttamisen sekä siitä ilmenneet huomiot sekä lopullisen työn tuloksen ja toimeksiantajan sekä sivuston muiden käyttäjien palautteen.

Projektityöskentelylle on ollut tyypillisesti tapana, että aikataulut eivät aina pidä, työmääräarviot ylittyvät ja laatukaan ei aina ole sitä, mitä lähdettiin hakemaan. Tästä syystä projekteja pyritään hallitsemaan projektihallinnan keinoin. Hyvät projektinhallintamenetelmät auttavat toiminnan johtamisessa ja varmistavat projektin onnistumisen pitäen asiakkaat tyytyväisenä (Pelin 1990, s. 12). Sivulta 5 löytyvä projektikaavio toimii siis työni punaisena lankana, jota seuraamalla saan tehtyä työstäni selkeän kokonaisuuden alusta loppuun.

### 2.3 Perehdyttäminen ja laatuajattelu

Perehdyttäminen on formaali prosessi, jonka aikana uusi työntekijä tutustuu organisaatioon, työtehtävään ja työyhteisöön. Perehdyttämisellä on siis muitakin funktioita, kuin toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi. Hyvän perehdytyksen avulla työntekijöistä tulee yhteisön jäseniä, jotka tietävät roolinsa ja ovat omaksuneet työtehtävänsä. (Robbins, 2008, 8.)

Työturvallisuuskeskuksen Internet-sivusto *Sykettätyöhön.fi – työhyvinvoinnin kohtaamispaikka* on foorumi, jonka palvelu tukee työhyvinvoinnin johtamista, kehittämistä ja työpaikan sisäistä yhteistyötä (Työturvallisuuskeskus, 2013a.). Sivustolla määritellään perehdyttämisen peruseräpäät selkeästi. Perehdyttämisen tavoitteena on itsenäisesti työtehtäviään hoitava tuottava työntekijä.

Tämän työn perehdyttämisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon muutamia seikkoja, jotka ovat hyvin poikkeavia normaaleista perehdytystilanteista. Suurin ero on, etteivät työntekijä ja työnantaja, tässä tapauksessa toimeksiantaja, välttämättä tapaa lainkaan kasvotusten. On myös tärkeä huomioida, että perehtymisen aloitus on täysin perehdytettävän, tässä tapauksessa tutkimushaastattelijan, omalla vastuulla.

Sykettätyöhön.fi-sivustolla on määritelty viisi kysymystä, joiden pohjalta perehdytystä on hyvä miettiä. Esittelen ne seuraavaksi.

1. Muistele aluksi omia kokemuksia perehdyttäjänä tai perehdytettävänä. Mikä onnistui ja mikä meni pieleen, mitä siitä voisi oppia? Voit myös haastatella uusimpia työkavereita.
2. Listaa asiat, jotka ovat tärkeitä teidän työpaikallanne jokaisen uuden perehdytettävän ymmärtää. Entä työtehtävässä, jossa uusi työntekijä aloittaa?
3. Pohdi, miten eri ryhmien perehdyttäminen poikkeaa toisistaan, esim. kesätyöntekijät, vuokratyöntekijät, maahanmuuttajat, uuteen tehtävään siirtyvät pitkäaikaiset työntekijät.
4. Miten työpaikallanne on varauduttu uuden työntekijän perehdyttämiseen? Käy läpi perehdyttämisen prosessin kulku, perehdyttämisaineisto ja vastuuhenkilöt.
5. Tutustukaa Perehdyttämisen kehittämisen -aineistoon ja arvioikaa lomakkeen avulla perehdyttämisen ja työnopastuksen tilanne työpaikallanne.
  - a. Sopikaa tavoitteista.
  - b. Etsikää tärkein kehittämiskohde nykytilannetta ja tavoitteita vertaamalla.
  - c. Tehkää tälle tärkeimmälle kohteelle kehittämisohjelma ja toteuttakaa se.
  - d. Arvioikaa tulos. Mikä onnistui tai ei onnistunut? Miksi? (Työturvallisuuskeskus, 2013b.)

Yllä luetellut kysymykset ovat avaavia ja niiden pohtiminen vie hyvin pitkälle perehdyttämisen suunnittelussa. Lähteenä toimiva työturvallisuuskeskus antaa ymmärtää, että sivusto on suunniteltu kaiken kansan käyttöön, ja sen sisältö on selkeästi suunniteltu hyvin kansantajuisesti. Sivustolla ei käytetä vaikeaa termistöä ja teksti on selkokielistä. Lähde on hyvä ja perusteellinen perehdyttämisestä kiinnostuneille henkilöille, mutta tässä projektissa se ei aivan vastaa tarvetta. Luomani toimintamallin tarkoitus on olla tiivis ja selkeä, jossa pyritään jopa siihen, ettei liikaa tietoa anneta, jotta tärkeimmät asiat olisi helpompi omaksua. Työturvallisuuskeskuksen materiaalissa on silti joitain kohtia, joita minunkin tulee pohtia – mitkä ovat omat kokemukseni perehdytettävänä olemisesta, mitkä ovat toimeksiantajayrityksen tärkeimmät asiat, jotka perehdytettävän tulee tietää ja mitkä ovat työtehtävän kannalta oleellisimmat seikat, jotka perehdytettävän tulee ymmärtää?

*Kuntatyönantajien* (2009) verkkosivuilla kirjoitetaan onnistuneen perehdytyksen lisäävän työntekijän sitoutuvuutta työtään ja työpaikkaansa kohtaan. Sen myös sanotaan lyhentävän työn oppimiseen tarvittavaa aikaa. Hyvin hoidettu perehdyttäminen antaa työntekijälle tunteen siitä, että häntä arvostetaan ja tarvitaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Perehdytyksen kerrotaan vaikuttavan myös siihen, millainen mielikuva työnantajasta ja työyhteisöstä syntyy. (Kuntatyönantajat, 2009.)

Mielestäni kuntatyönantajien tekstistä erittäin tärkeä osa on se, että hyvin hoidettu perehdyttäminen antaa työntekijälle tunteen siitä, että häntä arvostetaan ja tarvitaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Samaan viittasi myös Robbins (2008), joka sanoo perehdytyksen olevan parhaimmillaan onnistunut silloin, kuin perehdytettävä henkilö tuntee kuuluvansa osaksi työyhteisöä. (2008, 8.) Tämän opinnäytetyön lopputulosta eli toimintamallia ja sen sisältöä suunniteltaessa tuleekin ehdottomasti pohtia, millä keinoilla työntekijä saadaan tuntemaan olevansa osa toimeksiantajan työyhteisöä.

Tämän työn tavoitteissa, jotka on mainittu jo aiemmin johdannossa, on kaksi tärkeää seikkaa. Toimeksiantaja haluaa saavuttaa kustannussäästöjä sekä parantaa tutkimustulostensa laatua. Laatu on käsitteenä vaikea hahmottaa, sillä se on hyvin moniulotteinen ja suhteellinen. Laatu ei kuitenkaan käsitteenä ole vaikea, kunhan ymmärtää suhteellisuutta ja antaa tilaa eri näkökulmille. Laadun täsmällisen määrittelyn miettiminen onkin tärkeää siksi, että sekavalla ajattelulla ja ilman määriteltyjä kriteereitä on mahdotonta saavuttaa toivottua laatua, jos laadun käsitteet eivät ole linjassa keskenään. (Lillrank, 1998, 19.)

Lillrankin filosofia laadun määrittämisestä on hyvin perusteltu ja se on tärkeä huomio myös projektityöskentelyä ajatellen. Tässä toimeksiantoprojektissa toimeksiantaja mittaa toimeksiantoprojektin onnistumista myös laadulla, joten laadun kriteerien määrittäminen on tärkeää, jotta osaan työstää projektia kohti haluttua suuntaa. Herkko Pesonen kirjoittaa teoksessaan *Laatua! – Asiantuntijaorganisaation laatu opas* (2007, 36) laadun olevan sitä että asiakkaan odotukset toteutuvat. Tämä on hyvä pitää mielessä myös projektinhallinnassa, ettei tekeillä oleva projekti laajene projektipäällikön tavoitteiden mukana, vaan projektin tulee saavuttaa ne seikat, joiden saavuttamista asiakas odottaa.



## 2.4 Viestintä ja oppimismenetelmät

Projektin tavoitteista, tuloksista ja tulosten soveltamisesta käytäntöön käytävää viestintää kutsutaan projektiviestinnäksi. Projektiviestintää käyvät siis sekä projektin parissa työskentelevät sekä heidän omat sidosryhmänsä. Osana projektiviestintää on myös palaute ja projektiviestintä tuleekin nähdä tärkeänä vuorovaikutushankkeena koko projektin ajan. (Juholin, 2008, 259-260.)

Osana viestintää tulee miettiä myös verkossa tapahtuvan viestinnän toiminta. Toimeksiannon yhtenä osana toimii jo olemassa olevan Sharepoint-sivuston kehittäminen. Tässä yhteydessä ei kuitenkaan rakenneta kovin monimutkaista ympäristöä, jotta sen hallinta ja modifiointi säilyisivät mahdollisimman yksinkertaisena laajan käyttäjäkunnan vuoksi. Sharepoint-ympäristön kehittämisprojektin keskeisimmät seikat seuraavat vahvasti samoja sääntöjä, joita minkä tahansa Internet-sivuston luonnissa on hyvä käyttää. Haaga-Heliassa toimivan lehtori Heli Lankisen verkkoviestintä-kurssilla käsitellään verkkosivustoihin liittyviä perusominaisuuksia ja niiden määrittelyjä. Kurssilla pohdittiin verkkosivujen ominaisuuksia kysymysten kautta. Sharepoint-ympäristöä luodessani minun tulee siis miettiä vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Mikä on sivuston toiminnan strategia? Millaiset ovat sivuston perusmäärittelyt? Kuka tai ketkä ovat sivuston kohdeyleisö? Mikä on sivuston sisältö? (Lankinen, kevät 2013a.)

Sivuston rakenteellisten asioiden lisäksi on myös tärkeä miettiä, millaisia elementtejä tulee luoda perehdytysmateriaalin, jotta se täyttää tarkoituksensa. On siis luotava ymmärrettävä ja tehokas materiaali, jonka avulla kuka tahansa pystyy oppimaan tutkimushaastatteluiden tekoa. Itse uskon, että hyvä ja monipuolinen oppiminen on yhdistelmä monenlaisia oppimistapoja. Lukeminen, visuaalisuus ja oman toiminnan ehdollistaminen ovat tehokkaita oppimismenetelmiä, jotka ovat kaikille tuttuja eri kouluasteilta. Pekka Ihanainen kirjoittaa Haaga-Helian ammatillisen opettajakorkeakoulun käyttöön kirjoittamassaan teoksessa *Ammatillinen verkopedagogiikka -teoreettisia ja käytännöllisiä lähtökohdita* monikanavaisesta havaitsemisesta. Monikanavaisella havaitsemisella tarkoitetaan sitä, että oppimisympäristössä, esimerkiksi verkossa, tuotetaan erityylyisiä tapoja oppia: liikkumattomien ja liikkuvien kuvien katsomista ja tuottamista sekä esimerkiksi pelien ja

simulaatioiden toiminnallista käyttämistä. Monikanavaisuus tarkoittaa siis visuaalisen, auditiivisen ja toiminnallisen aktiviteetin samanaikaisuuteen ja limittymiseen.

(Ihanainen, 2010, 8.)

On siis tärkeää, että verkkoympäristössä tapahtuvassa oppimisessa on useita erityyppisiä elementtejä, joiden kautta oppiminen on tehokkaampaa. Ihanainen kirjoittaa toiminnallisuudesta, joka on osa sitä kokonaisuutta, johon kuuluvat havaitseminen, tietäminen ja tekeminen. Toiminnallisuus on siis vastakohta passiiviselle oppimiselle. (Ihanainen, 2010, 9.) Perehdytysmalliin on siis hyvä koota erityyppisiä tapoja, joilla työtehtävää saadaan havainnollistettua.

## **2.5 Asiantuntijahaastattelut ja ulkoistaminen**

Käyttäjätiedon hankinnassa ovat haastattelut tärkeitä. Ilman käyttäjien omia tulkintoja ja toimiansa taustoja on vaikeaa saada kuvaa siitä, mitä itse asiassa on tehty ja mitä haluttaisiin tehdä. Haastatteluista tehtäessä on haastattelijalla miettinyt kysymyksensä etukäteen sen mukaan, mitä tietoja hän pyrkii saamaan. (Hyysalo, 2009, 125.) Tämän toimeksiantoprojektin suunnittelua ja toteuttamista varten haastattelin eri tahoja, joilla on merkittävä rooli toimintamallin loppukäyttäjinä ja heidän vastaustensa perusteella sain selvitettyä kehityskohteeni kipupisteet. Rakentamani perehdytystyökalu tai sen osat toimivat kolmen eri tahon yhdistävänä linkkinä: toimeksiantajan, rekrytointikumppanin sekä rekrytoitujen tutkimushaastattelijoiden tulee kaikkien hyötyä valmiista työstä, joten kaikki nämä tahot toimivat minulle tärkeinä lähteinä kehittämisprosessia ajatellen. Kunkin tahon haastattelukysymyksissä keskityin heidän tarpeisiinsa. Hain avoimilla kysymyksillä vastauksia seuraaviin asioihin: millä tavoin perehdytystyökalu palvelee nyt ja miten sen pitäisi palvella toimiakseen tehokkaasti?

Toimeksiantajan vastauksissa nousi esille perehdytysprosessin helpottaminen. On tärkeää, ettei turhia puhelinsoittoja tai sähköpostiviestejä tarvitse lähettää tutkimusprojektin ollessa käynnissä, vaan kaikki asiat saadaan sovittua tarkasti etukäteen. Myös laadulliset seikat olivat esillä. Toimintamallia suunniteltaessa tulee myös siihen, ettei resursseja valu hukkaan huonosti toteutettujen haastatteluiden vuoksi. Kuinka saadaan varmistettua, että kaikki rekrytoidut henkilöt oikeasti

perehtyvät luotuun materiaaliin ja niin ollen hallitsevat tutkimushaastatteluun tarvittavat taidot. (Toimeksiantaja, 2014a.)

Rekrytointikumppanin toiveet keskittyivät projektin hallintaan. Heidän kannaltaan tärkeää oli, että he saavat tiedot asiakkaansa tarpeesta ajoissa ja selkeästi.

(Rekrytointikumppani 2014a.) Tutkimushaastatteluita jo tehneiden henkilöiden vastauksista nousi esille paljon seikkoja eri aihealueista; oli mielenkiintoista huomata, kuinka laajasti tutkimushaastattelijat olivat eri havaintoja työtehtävästään ja työpäivästään tehneet. Suoritin haastattelut puhelimitse ja valikoin 10 haastateltavaa sattumanvaraisesti. Sain paljon hyviä huomioita projektin kehittämisen kannalta: Monet vastaukset koskivat sitä, että tutkimushaastattelija ei ollut osannut täyttää vastauslomaketta oikein ja monet kokivat, että perehdytys tehtävään olisi voinut olla perusteellisempi. Pääasiassa haastateltavat pitivät työstä ja toivoivat saavansa tehdä sitä myös jatkossa. (Tutkimushaastattelijat, 2014a.)

Näiden haastatteluiden pohjalta on nähtävissä tärkeimmät seikat perehdytystyökalun kehittämistä varten. Selkeimmät tarpeet liittyivät perehdyttämisen toimivuuteen ja keskinäiseen kommunikaatioon. Kuinka nämä saadaan yhdistettyä toimivaksi kokonaisuudeksi, jossa tutkimushaastattelua tekemään lähtevä kokee saavansa tarpeeksi tietoa ja huomiota toimeksiantajalta ja toimeksiantaja ei puolestaan joudu käyttämään resurssejaan kohtuuttoman paljoa? Pyrin lopuksi muodostamaan koko projektista summatiivisen arvioinnin haastatteleamalla samat tahot projektin käyttöönoton jälkeen, jotta saan palautetta toimintamallin toimivuudesta ja mahdollisuuden korjata mahdolliset epäkohdat. Summatiivisella arvioinnilla tarkoitetaan kokoavaa päätösarviointia. Siinä tarkastellaan toteutuneita ja saavutettuja tuloksia toiminnan lopussa (Anttila, 2007, 47).

Ulkoistaminen tarkoittaa tilannetta, jossa yritys hankkii toiselta yritykseltä jotakin sellaista, mitä se voisi tehdä itsekin. Ulkoistamista voidaan kutsua myös alihankinnaksi (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola, 2010, 25). Järvinen ym. (2010, 30) määrittelevät työvoiman vuokrauksen tarkoittavan työtä, jossa työntekijä palkataan vastiketta vastaan henkilöstöpalveluyrityksestä tekemään työtä toisen yrityksen valvonnan alaisena.

Hyöty työvoiman vuokraamisesta on toimeksiantajayrityksessä ilmeinen. Tutkimusprojektit eivät toteudu säännöllisesti eivätkä noudata samanlaista kaavaa, eli kukin tutkimusprojekti on erilaajuinen ja vaatii erityyppisiä tietoja ja taitoja henkilöiltä, jotka toimivat sen parissa. Onkin siis etu, että jokaisen tutkimusprojektin kohdalla voidaan miettiä, minkälaisella haastattelijaprofiililla se kannattaa toteuttaa ja mikä on henkilöstön tarpeen määrä. Käyttämällä tähän rekrytointikumppania ei toimeksiantajalla tarvitse olla laajaa työntekijärepertuaaria tutkimusten toteutusta varten, vaan toimeksiantaja saa tilattua omien määritelmiensä mukaisen määrän ja profiilin mukaiset työntekijät.

### **3 Toimintamallin luominen**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kattava perehdytystyökalu tutkimusyrittäjien käyttöön. Tärkeimmät vaatimukset perehdytystyökalun toiminnalle ovat tehokkuus ja toimiva perehdytys. Perehdytyksestä on siis luotava ketjumainen toiminto, jonka ohjeistus ja läpivienti on yksinkertaista ja ei vaadi projektipäälliköltä kohtuuttomasti resursseja. Sen tulee silti luoda tehokas ja monipuolinen oppimisympäristö ja luoda rekrytoidulle tutkimushaastattelijalle tunne oman työnsä tärkeydestä. (Ihanainen, 2010, 8–9; Kuntaliitto, 2014.)

Luotu perehdytystyökalu toimii kolmen eri käyttäjäryhmän kesken. Pyrkimyksenä on, että toimeksiantaja saa rekrytointikumppanin avulla rekrytoitua tutkimushaastattelihoita projekteihin ja perehdytettyä tutkimushaastattelijoita tehokkaasti työtehtävää varten.

Olen jakanut perehdytyksen kolmeen eri vaiheeseen: ensikontaktointi, Sharepoint-ympäristö ja perehdytyspuhelu. Näiden merkityksen ja sisällön avaan luvuissa 3.2–3.4. Malli on luotu mahdollisimman yleispäteväksi, jotta sen hyödyntäminen on mahdollista erilaisissa tutkimusprojekteissa mahdollisimman pienillä muutoksilla. Ennen näitä vaiheita kuvailen lyhyesti lähtötilannetta eli listaan ne asiat, jotka olivat käytössä toukokuussa 2014, kun idea perehdytysmallin kehittämisestä muodostui (Luku 3.1). Lopuksi luvussa 3.5 kerron vielä, mitä muutostyökaluun luotu malli vaatii projektipäälliköltä, kun se otetaan käyttöön uuteen projektiin. Vaiheet 1–3 on siis kuvattu alla luvuissa 3.2–3.4 ja ne löytyvät liitteistä 1–3. Tämän opinnäytetyön liitteet 1–3 sisältävät toimeksiantajan liikesalaisuuksia, joten ne ovat poistettu salassapitovelvoitteen vuoksi.

#### **3.1 Lähtötilanne – perehdytysmalli toukokuussa 2014**

Toimeksiantajayritys oli luonut keväällä 2014 Sharepoint-ympäristön, jonka kautta jaettiin materiaalia ja ohjeita tutkimushaastatteluiden tekemiseen. Sivusto oli ulkoasultaan hyvin niukka ja navigointi oli hieman monimutkaista, sillä järjestelmä oli luotu kiireessä ja sitä ei ollut ehditty koekäyttämään ennen varsinaista käyttöönottoa. Sivustolle oli luotu kirjalliset ohjeet ja yksi ohjevideo tutkimushaastatteluiden

tekemisestä, sivusto mahdollisti myös tiedonjaon rekrytoiduista tutkimushaastatteliijoista toimeksiantajan ja rekrytointikumppanin välillä.

Sivustolla olleet ohjeet olivat hyvät ja yleispätevät, mutta ne käsittelivät ainoastaan itse haastattelutilannetta, jolloin yleiset ohjeet työpäivän kulusta ja yleisistä huomioista eivät olleet missään luettavissa. Tämä aiheutti sen, että työntekijät ottivat yhteyttä sekä rekrytointikumppaniin ja toimeksiantajaan sekä ennen että jälkeen työvuoron varmistukseen epäselviä asioita liittyen työtehtävään. Monen kysyessä samaa asiaa on selvää, että sellaiset asiat on hyvä kirjoittaa ylös kaikkien tutkimushaastattelijoiden nähtäville. Myös videon rakenne oli ehkä hieman epäselvä, ja oli mahdollista, että ensi katsomalla videon sisällön saattoi ymmärtää väärin. Video oli käsikirjoitettu niin, että siinä korostui tapa, jolla haastatteluista ei saisi toteuttaa. Tämä saattoi aiheuttaa sekaannusta, sillä yleensä ohjeissa korostetaan asioita, joita tulee tehdä onnistuakseen.

Toukokuussa 2014 oli käytössä myös perehdytyspuhelu (luku 3.4), mutta sen käyttö ei ollut kovin laaja-alaista, sillä puhelu vei paljon aikaa. Tutkimushaastatteliijoilla oli paljon kysyttävää, sillä ohjeistusta työvuoroon liittyvistä yleisistä asioista ei ollut missään luettavissa. Toimeksiantaja ei ehtinyt tehdä perehdytyspuhelia kaikille ja näin ollen toimeksiantaja ei saanut varmistettua perehdytyksen toteutumista kaikkien haastattelijoiden osalta. Toimeksiantajalla ei myöskään ollut käytössään selkeää seurantamahdollisuutta perehdytyksen onnistumisesta tai tutkimusprojektin etenemisestä

Tiedonjako rekrytointikumppanin ja toimeksiantajan välillä pystyttiin käymään osittain Sharepoint-ympäristössä, mutta se vaati lisäksi päivittäistä sähköposti- ja puhelinkeskustelua, sillä yhteiset pelisäännöt esimerkiksi yhteystietojen jakamisesta puuttuivat. Myös seuranta toteutuneista työvuoroista, eli tehdyistä haastatteluista, oli hankalaa toimivan seurantamallin puutteen vuoksi.

Näiden huomioiden pohjalta ryhdyin kehittämään Sharepoint-ympäristöä sekä pohtimaan, mitkä seikat jo mainittujen lisäksi ovat tärkeitä kohtia perehdyttämisen ja yhteydenpidon kannalta. Luvuissa 3.2–3.4 kuvaan ne vaiheet, jotka tulee ottaa huomioon vastaavanlaisia projekteja suunniteltaessa.

### **3.2 Vaihe 1**

Tutkimusprojektien poiketessa toisistaan suuresti tutkimuskohteesta riippuen täytyy pohtia, mitkä seikat tulee korostua rekrytointia tehdessä. Joissakin projekteissa on tarve esimerkiksi tietyn ikäryhmän tai tietyn työtaustan omaaville haastatteliijoille. Nämä seikat on hyvä määrittää ja sopia yhdessä rekrytointikumppanin kanssa, jotta tutkimushaastattelijalle on alusta alkaen selvää, mitä työtehtävä häneltä vaatii.

Projektia käynnistettäessä on tärkeää miettiä, mitä työtehtävästä on tärkeää kertoa ensimmäisenä. Rekrytointikumppanin kanssa tulee sopia tästä viestinnästä, jotta he osaavat välittää tietoa oikein rekrytointitilanteessa. On myös tärkeää, että jo rekrytointivaiheessa tutkimushaastattelijalle selvitetään perehdytysprosessin kulku ja ohjataan hänet Sharepoint-ympäristöön, jotta omatoiminen perehtyminen työtehtävään voi alkaa. Rekrytointi tapahtuu puhelimitse, jonka jälkeen rekrytoidulle lähetetään sähköpostiviesti, jossa on tiivistettynä työvuoron tiedot ja ohjeet omatoimisen perehtymisen käynnistämiseen. Sähköpostiviesti tulee tarkastaa jokaisen projektin yhteydessä, ja sen malli löytyy liitteestä 1.

### **3.3 Vaihe 2**

Sharepoint-ympäristön kehittämisen suunnittelussa käytin pohjana Haaga-Heliassa toimivan tietotekniikan lehtori Heli Lankisen verkkoviestintä-kurssia, jonka aika opin selkeästi ne asiat, jotka sivuston suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon. Sivuston strategian eli suunnitelman kannalta tärkeät seikat ovat: Miksi sivustoa pitää kehittää, mitä sillä halutaan saavuttaa ja mitä kävijöiden halutaan tekevän sivustolla? (Lankinen, kevät 2013b.) Tässä projektissa sivuston kehittäminen on oleellista riittävän perusteellisen perehdyttämisen sekä suoraviivaisen kommunikaation saavuttamiseksi. Sivustolla on kolme käyttäjäryhmää: tutkimushaastattelijat, rekrytointikumppani ja toimeksiantaja, joiden toiminnat sivuston sisällä poikkeavat toisistaan.

Tutkimushaastattelijoiden tulee perehtyä työtehtäväänsä eli tutkimushaastatteluiden tekemiseen sekä syöttää haastattelutulokset. Rekrytointikumppani ilmoittaa sivuston kautta rekrytoitujen tiedot toimeksiantajalle ja toimeksiantaja seuraa suoritettuja haastatteluita sekä työaika ja ilmoittaa toteutuneet työtunnit. On siis tärkeää, että sivulla navigointi on helppoa ja ohjeet selkeät.

Verkkosivuston perusmäärittelyissä kuuluu pohtia, millainen sivusto on, millaisia piirteitä tai sisältöä siellä on, millainen sivuston ulkoasu on, täytyykö sivustolle laittaa joitain standardielementtejä ja onko sivusto osa jotakin suurempaa sivustoa? (Lankinen, kevät 2013c.) Sivusto on Microsoft Office -ympäristöön luotu Sharepoint-ympäristö, jonka sisältö koostuu tutkimushaastattelijoiden perehdyttämiseen liittyvistä materiaaleista, työn käytännön toteutukseen tarvittavista lomakkeista sekä rekrytointitilanteen ja rekrytointikumppanin ohjeista asiakaskohtaisesti. Sivuston ulkoasu on pyritty muokkaamaan silmältäävyyttä ja selkeyttä ajatellen. Sivustolla toistuu tiettyjä standardielementtejä asiakasyrityksiin nivoutuen. Sivusto on itsenäinen kokonaisuus.

Sivuston käyttäjistöä täytyy käsitellä kokonaisuutena: mikä on sivuston ensisijainen kohdeyleisö ja kuinka hyvin he käyttävät Internetiä (Lankinen, kevät 2013d.). Tällä sivustolla on kolme pääkäyttäjäryhmää, toimeksiantaja, tutkimushaastattelijat sekä rekrytointikumppani. Kaikilla käyttäjäryhmillä on sivustolla omat sisältönsä ja on oletettavaa heidän käyttävän Internetiä hyvin, sillä valtaosa käyttäjistä ovat opiskelijoita tai nuoria aikuisia sekä henkilöitä, jotka työnsä puolesta joutuvat käyttämään Internetiä päivittäin.

Sisällöllisissä seikoissa päätetään, kuka on vastuussa sisällön tuottamisesta, miten tietoa jaetaan ja mikä on päivitystiheys (Lankinen, kevät 2013e.). Tämän sivuston sisällön tuottamisesta on vastuussa toimeksiantaja. Minä olen tuottanut sisällön ja hyväksyttänyt sen projektin vetäjällä. Tietoja jaetaan pääsääntöisesti suoraan sivustolta, mutta sivuston muutosohjeistus voidaan jakaa myös sähköpostin avulla. Päivitystiheys riippuu huomatuista lisätarpeista ja uusista projekteista.

Sivusto on jaoteltu sekä yleisiin perehdytysohjeisiin että projektikohtaisiin ohjeistuksiin. Yleiset ohjeet vastaavat haastatteluprosessiin liittyviin kysymyksiin; siellä puhutaan esimerkiksi työajoista, annetaan haastattelijalle ohjeet tietoturva- ja salassapitovelvoitteistaan sekä neuvotaan, kuinka haastatteluun tulee valmistautua ja käydään läpi yleiset ohjeet tutkimushaastatteluiden suorittamisesta.

Yleiset ohjeet sisältävät tietoa sekä kirjallisena että videon muodossa, jotta oppiminen olisi monikanavaista havaitsemista mukailevaa. Tämä perehdytysmalli mukailee



Ihanaisen teorioita monikanavaisesta oppimisesta (Ihanainen, 2010, 8). Videoita on kaksi, joista toisessa havainnollistetaan haastattelutilannetta ja toisessa kerrataan tärkeitä asioita koko työpäivään liittyen. Toimeksiantoprojektissa perehdyttämisessä todelliseksi haasteeksi muodostui Robbinsin (2002, 8) mainitsema tutustuminen omaan työyhteisöön, sillä kosketuspinta tutkimushaastattelijan ja toimeksiantajan välillä jää hyvin ohueksi. Tämän ratkaisin toisen videon toteutusmuodolla. Videolla, jossa käydään lävitse yleisiä asioita liittyen työpäivään ja toimenkuvaan, esiinnyn minä istuen työpöydän äärellä. Esittelen itseni videon alussa ja kerron toimenkuvani. Kuvailen videolla tutkimushaastattelijan tärkeää roolia toimeksiantajan tutkimusprojekteissa ja pyrin luomaan videota katsovalle tunteen siitä, että hänen työpanoksensa on toimeksiantajalle erittäin tärkeä. Tämän videon avulla toivon siis saavuttavani sen, että tutkimushaastattelijaksi lähtevä henkilö saa edes pienen kosketuksen toimeksiantajayritykseen, jonka kautta sitoutuminen omaan työtehtävään paranisi.

Yleisiin ohjeisiin on myös luotu tutkimushaastattelijan taitotentti, jolla haastatteliija voi itse kokeilla, kuinka hyvin hän on ohjeet sisäistänyt. Samalla tentin tekeminen vaatii tekijältään toiminnallisuutta oppimiskokemukseen osallistumisessa (Ihanainen, 2010, 9). Tentin tulokset antavat myös tietoja toimeksiantajalle siitä, kuinka paljon kukin haastatteliija tarvitsee lisää ohjaamista ja kertoo myös, mikäli ohjeistuksessa on jotakin epäselvää. Tämä havainto on helppo tehdä, mikäli moni tentin tekijöistä ei osaa vastata tietyn aihealueen kysymyksiin.

Ohjeistuksia pystytään tarkentamaan projektikohtaisesti asiakkaiden toiveiden ja tutkimusten erityispiirteiden mukaisesti. Ohjeistuksen avulla voidaan jakaa tietoa asiakkaan yrityksestä ja liiketoiminnasta siinä määrin kun se koetaan tarpeellisenä. Projektikohtaisen ohjeistuksen yhteydestä löytyvät myös haastatteluun tarvittavat materiaalit sekä ohjeet, kuinka tulokset tulee kirjata toimeksiantajan käyttöön. (Liite 2.) Nämä projektikohtaiset ohjeet tulee päivittää jokaisen projektin yhteydessä, mutta perusohjeistus sivustolla on yleispätevä kaikkiin kasvotusten tehtäviin tutkimushaastatteluihin.

### **3.4 Vaihe 3**

Perehdyttämisen viimeisenä vaiheena toimii puhelinkeskustelu, jonka tarkoituksena on pysyä hyvin lyhyenä, jottei toimeksiantajan tarvitse käyttää perehdyttämiseen ylimääräisiä resursseja. Henkilökohtainen puhelu toimii myös sitouttavana tekijänä työntekijän ja toimeksiantajan välillä. Tähän puheluun viitataan nimellä perehdytyspuhelu.

Perehdytyspuhelulla siis tarkoitetaan keskustelua, joka käydään haastattelijan ja toimeksiantajan välillä ennen työvuoroa, kuitenkin niin, että haastattelijalla on omatoimisesti suorittanut perehtymisen Sharepoint-sivustolla. Puhelulla pyritään kartoittamaan, kuinka hyvin haastattelijalla on omaksunut saamansa ohjeistuksen ja tarkistamaan projektin kannalta oleelliset seikat, jotka haastattelijan tulee hallita. Tarkoituksena on myös antaa haastattelijalle tilaisuus kysyä epäselviä asioita itse haastattelutilanteeseen tai muihin käytännön seikkoihin liittyen.

Puhelussa pyritään siihen, että haastattelijalla asetetaan haastateltavan rooliin, jotta hän ymmärtää, mitä häneltä haetaan. Mikäli haastattelijalla on toiminut tutkimushaastattelijana aiemmin, voidaan hänen osaamistaan hieman syventää ja antaa lisää keinoja siihen, kuinka haastattelut voisivat sujua vielä tehokkaammin. Tämän vaiheen poisjättäminen on mahdollista, mikäli haastattelijalla toimii henkilö, joka on tehnyt haastatteluita toimeksiantajalle jo aiemmin. Mikäli yhdessä projektissa on mukana useita jo haastatteluita tehneitä, ajansäästö on huomattava projektin kokonaisuuden kannalta. Liitteenä 3 oleva malli toimii pohjana, jota täytyy tarkistaa projektikohtaisesti.

### **3.5 Projektikohtaisesti tarvittavat muutokset**

Kohdissa 3.2–3.4 kuvattua kolmivaiheista mallia toteutetaan käytännössä, ovat tietyt muutokset pakollisia. Vaiheessa 1 on mietittävä, mitkä haastattelijan ominaisuudet ovat tärkeimmät kyseessä olevan projektin kannalta ja mitä asioita jo itse rekryointivaiheessa tulee korostaa. Nämä seikat tulee sopia siis toimeksiantajan ja rekryointikumppanin välillä ennen kuin rekryointi projektia varten aloitetaan. (Liite 1.)

Vaiheessa 2 on luotava uusi asiakassivu Sharepoint-ympäristöön tai päivitettävä jo olemassa olevaa asiakassivua. On tarkistettava, että sivustolle päätyy ketjukohtainen ohjeistus, haastattelutilanteen tärkeimmät huomiot sekä haastattelumateriaali. (Liite 2.) Vaiheessa 3 on pohdittava, millaiset kysymykset sparrauspuhelussa on hyvä esittää, eli mitkä ovat kyseessä olevan projektin kulmakivet. (Liite 3.) Nämä muutokset on yksinkertaista toteuttaa Sharepoint-ympäristöön, mikäli hallitsee Microsoft Office –ohjelmiston perusteet. Toimeksiantajan tulee kuitenkin varmistaa, että tarvittavalla osalla työntekijöitä on tarvittava osaaminen tai toimeksiantajan on tarvittaessa koulutettava ne henkilöt, jotka eivät Office-ohjelmiston käyttöä hallitse. Yrityksessä on kuitenkin käytössä esimerkiksi Officen Outlook sekä Lync –ohjelmat aktiivisesti, joten on oletettavaa, että koko henkilöstö pystyy hallitsemaan myös Sharepoint-ympäristön muokkaamisen.

## 4 Toimintamalli käytännössä

Kohdassa kolme kuvattu toimintamalli otettiin ensikäyttöön elokuussa 2014. Mallia toteutettiin yhdessä laajassa tutkimusprojektissa, jossa suoritettiin 1 240 tutkimushaastattelua ympäri Suomen. Haastattelihoita projektissa oli yhteensä 45 henkilöä. Toimeksiantajan puolelta projektissa toimi kaksi henkilöä – projektin vastuhenkilö eli projektipäällikkö sekä minä. Meidän oli tarkoitus asettaa toimintamalli testiin ja tehdä havainnot koko projektin ajalta, jotta mahdolliset virheet tai muut muutostarpeet tulisivat esiin ja näin ne saataisiin korjattua vastaamaan tarvetta.

Projektin aikana tuli esiin hyvin pieniä yksityiskohtia liittyen toimeksiantajan ja rekrytointikumppanin viestintään, joita tuli kehittää vielä tehokkaammaksi. Päivitin Sharepoint-ympäristöön nämä tarpeet sitä mukaa, kun ne ilmenivät, ja saimme viestinnän tehostumaan. Lähtötilanteessa yhtenä pyrkimyksenä oli, että rekrytointikumppanin ja toimeksiantajan viestintä muuttuisi tehokkaaksi ja tiedonjako toimivaksi, jotta turhat puhelut ja sähköpostit saataisiin karsittua molempien osapuolien työpäivistä pois. Toimintamalliin tehtyjen muutosten osalta tämä tavoite saavutettiin erittäin hyvin. Nyt käytännössä kaikki tiedonjako pystyttiin tekemään ainoastaan Sharepoint-ympäristöä käyttämällä. Toiminta tehostui ja selkeytyi, kun kaikki tieto saatiin pakattua yhteen paikkaan.

Toimeksiantaja uskoo, että luomani toimintamalli antaa yritykselle kilpailuedun, jota toimeksiantaja voi hyödyntää myyntitilanteissa. Liitteestä 5 löytyy PowerPoint -esitykseen liitettävä dia, jossa kuvataan yksinkertaisella prosessikaaviolla toimeksiantajan perehdytyksen toimintamalli, jolla toimeksiantaja saa vakuutettua asiakkaan aidosti toimivasta ratkaisusta toteuttaa tutkimuksia maantieteellisestä sijainnista huolimatta. Tämä lisäys toimeksiintoon osoittaa, että toimeksiannon varsinainen projekti, toimintamallin luominen osoittautui heti hyödylliseksi toimeksiantajalle.

Perehdytysmateriaalin päivitysten ansiosta perehdyttäminen oli tehokasta ja myös selkeästi tuloksellista. Tutkimustulokset olivat laadukkaampia kuin aiemmin toteutetuissa projekteissa ja perehdyttäminen ei vaatinut enää kohtuuttomasti resursseja

projektissa mukana olleilta. Sain paljon palautetta toimeksiantoprojektiin liittyen ja niiden pohjalta rakennan summatiiivisen arvion (Anttila, 2007, 47.) luvussa 4.1.

#### 4.1 Palaute toimintamallista

Minun mielestäni toimintamallin käytännön toimivuudesta paras mittari on saatu palaute, sillä tämä kehitystyö on monihaaarainen ja sen teoriapohja ei muodostu ainoastaan kirjoista luetusta tiedosta. Palaute eri käyttäjätahoilta antaa minulle toimintamallin kehittäjänä hyvän kokonaiskuvan siitä, kuinka kehitystyö on onnistunut. Haastattelijoiden perehdyttämiseen käytettiin ainoastaan kohdassa 3 kuvattua toimintamallia ja haastattelukierros sujui hyvin. Kaikki rekrytoinnit ja tutkimushaastattelut suoritettiin annetussa määräajassa ja haastattelutulosten laatu nousi verrattuna aiempiin toteutuksiin.

Haastattelin tai suoritin kyselyn kaikille kolmelle käyttäjäryhmälle (toimeksiantaja, rekrytointikumppani ja tutkimushaastattelijat) vielä elokuussa tehdyn tutkimusprojektin jälkeen ja alla kerron saamani palautteen kautta sen onnistumisesta.

Toimeksiantajan puolesta sain palautetta kahdelta eri taholta, projektipäälliköltä ja toimitusjohtajalta. Projektipäällikkö sanoi kehitysprojektin olleen monella tapaa poikkeuksellisen onnistunut ja sen avulla tutkimushaastattelijoiden perehdyttäminen oli noussut ’juuri ja juuri riittävältä tasolta’ laadukkaalle ja tehokkaalle tasolle. Selkeä järjestelmä mahdollisti myös sen, että projektin aikaiset virheet saatiin minimoitua lähes nollassa. (Toimeksiantaja, 2014b.) Tärkein huomio löytyi palautteen lopusta: ”Viimeisenä ja merkittävimpänä lopputuloksena projektista oli se, että perehdytystyökalu tarjoaa meille mahdollisuuden käyttää missä tahansa päin Suomea (jatkossa myös ulkomailla) ulkoistettuja työntekijöitä, joiden voimme taata pystyvän tarjoamaan ’meidän yrityksen näköistä ja tasoista palvelun laatua’. Tämä on yrityksellemme työkalu ja selkeä kilpailuetu, joka mahdollistaa liiketoimintamme laajentumisen tulevaisuudessa kannattavalla tavalla.” (Toimeksiantaja, 2014b.)

Myös toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja otti kantaa yritykselle luotuun toimintamalliin. Hän totesi, että tämän toimeksiannon kautta yritys havaitsi tämän tyyppisen tutkimusprojektin kipupisteet ja niitä tehostamalla saatiin tehostettua koko prosessia. Luodun toimintamallin avulla pystytään kohdentamaan resurssit oikein ja

vaikuttamaan laatuun. Toimintamalli mahdollistaa myös läpinäkyvämmän seurannan tutkimusprojektin aikana, eli käytännössä projektipäällikkö ja muut tutkimusprojektiin osallistuvat ovat paremmin tietoisia siitä, missä vaiheessa projekti etenee esimerkiksi päivä –tai viikkotasolla. Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja kertoo vielä toimintamallin olevan kilpailuetu, sillä se antaa selkeästi kuvan myös asiakkaalle siitä, kuinka laadukas tutkimus voidaan toteuttaa maantieteellisistä eroista huolimatta. (Toimeksiantaja, 2014b.)

Rekrytointikumppani koki, että heidän toiveitaan oli kuultu projektin suunnittelun ja toteutuksen aikana. Rekrytointikumppani ajatteli, että kehitystyö oli onnistunut, sillä perehdytysprosessi oli kehittynyt huomattavasti. Hyvä mittari toimintamallin onnistumisesta on se, että yksittäisiä yhteydenottoja rekrytoituilta tutkimushaastatteliijoilta oli tullut huomattavasti vähemmän kuin aiempien tutkimusprojektien aikana. Se tarkoittaa sitä, että tutkimushaastattelijat ovat saaneet vastaukset kysymyksiinsä jostakin muualta, ja näin ollen se oli ollut rekrytointikumppanille ajansäästöä. Myös toimeksiantajan ja rekrytointikumppanin väliset yhteydenotot vähenivät päivittäisistä vain viikoittaisiin, ja se on selvää ajansäästöä molemmille osapuolille. (Rekrytointikumppani, 2014b.)

Tutkimushaastatteliijoilta kerättiin palautetta sähköisesti työvuoron päätyttyä ja kyselyyn vastasi noin 30 haastattelijaa. He antoivat pääsääntöisesti erittäin positiivista palautetta Sharepoint-ympäristön kehittämistä. Videomuodossa olleet ohjeet saivat kiitosta eniten. Videot koettiin informatiivisiksi ja niissä annetut neuvot konkreettisiksi. Sharepoint-sivuston selkeys sekä ulkoasu olivat helpottaneet sivustolla liikkumista. Myös perehdytyspuhelu koettiin tärkeänä ja moni vastaajista, jotka olivat menossa tekemään haastatteluita ensimmäistä kertaa, totesivat että puhelu antoi varmuutta lähteä työvuoroon. Moni kertoi myös, että oli ymmärtänyt haastatteluprosessin kulun helposti annettujen ohjeiden avulla. (Tutkimushaastattelijat, 2014b.) Perehdyttämisen toimintamalliin liittyvää selkeää kehitettävää ei ilmennyt yhdenkään käyttäjäryhmän toimesta.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa pohdin projektien etenemistä ja lopputulosta sekä toimeksiantoprojektin että opinnäytetyön kannalta. Erotan nämä kaksi projektia toisistaan myös tässä pohdinnassa, sillä olen käsitellyt niitä erillisinä kokonaisuuksia tässä raportissa (kts. luku 2.1).

### 5.1 Toimeksiantoprojektin onnistuminen

Omat tavoitteeni toimeksiantoprojektissa oli luoda toimiva kokonaisuus hyödyntäen omaa osaamistani sekä verkkoympäristön että henkilöstöhallinnon puolelta ja pyrin luomaan aitoa lisäarvoa toimeksiantajan liiketoimintaan, Opinnäytetyön toimeksianto sai alkunsa kesällä 2014 minun huomioistani ja parannusehdotuksistani jo olemassa olleeseen järjestelmään, jonka oli todettu tarvitsevan päivitystä, mutta aikaa ja henkilöä tälle tehtävälle ei aiemmin ole ollut.

Toimeksiantoprojektin eli toimintamallin luominen ja perehdyttämisen kehittäminen oli erittäin mielenkiintoinen ja haastava tehtävä, sillä aika toteuttamiselle oli rajallinen. Paineita onnistua loi myös tieto siitä, että luomani toimintamalli tultaisiin ottamaan käyttöön elokuussa 2014. Sain projektin valmistelun ja toteuttamisen aikana paljon tukea ja palautetta työn toimeksiantajalta, joka oli tiiviisti mukana projektissani ja avoin työilmapiiri sekä palautteenantokulttuuri auttoivat projektin loppuun saattamisessa sekä tämän raportin kirjoittamisessa.

Opinnäytetyöprojektinä tämä toimeksianto oli ensiluokkainen. Työn aihe oli ajankohtainen, mielenkiintoinen, haastava sekä tavoitteellinen ja tieto toimeksiannon tarpeellisuudesta oli konkreettinen. Sain hyödyntää projektissa paljon opintojen aikana oppimaani tietoa, jonka kautta oppimieni asioiden tärkeys korostui. Sain myös hyödyntää aiempaa työkokemustani sekä esimiestaitojani, jolloin olen ollut henkilökohtaisesti vastuussa perehdyttämisestä. Myös luomani tietopohja tuki työni tuloksia hyvin. Erityisesti pidin Pekka Ihalaisen (2010, 8-9) ajatuksista liittyen monikanavaiseen havaitsemiseen osana verkossa oppimista sekä oppimisen toiminnallisuutta, jonka avulla sain luotua perustellusti oppimisympäristön, joka hyödyntää kirjallisen materiaalin lisäksi liikkuvaa kuvaa ja myös velvoittaa oppijaa osallistumaan oppimiseen tentin muodossa. Myös Robbinsin (2008, 8) näkemys

perehdyttämisen roolista sitouttajana työyhteisöön ohjasi minut ajattelemaan asiaa Sharepoint-sivuston käyttäjän näkökulmasta. Tämän ajattelun pohjalta ideoin videon (luku 3.3), jossa käyn läpi työhön liittyviä asioita. Kuten jo aiemmin mainitsen, esiinnyn videolla toimeksiantajan edustajana, eli annan toimeksiantajalle kasvot. Nyt perehdytysympäristössä on konkreettinen linkki toimeksiantajaan, ja se oli saamani palautteen mukaan hyvä asia. Videot mainitsi suurin osa tutkimushaastattelijoista, jotka antoivat palautetta työvuoronsa jälkeen elokuussa 2014. (luku 4.1)

Haasteena tässä toimeksiantoprojektissa oli aiheen rajaaminen, sillä tämän tyyppistä kehitystyötä pienessä kasvuyrityksessä on paljon, ja kaikki toiminta linkittyy tutkimusprojekteihin. Kuitenkin työn rajaus saatiin selkeästi käsittelemään perehdytystä ja sen toimintamallia koko yrityksen käyttöön sopivaksi ja muut osat osattiin sulkea pois. Uskon, että tämä toimeksianto on antanut yritykselle myös paljon ajatuksia siitä, kuinka he voivat hyödyntää korkeakouluopiskelijoiden osaamista myös tulevaisuudessa vastaavanlaisten kehityshankkeiden parissa.

Kuten olen jo aiemmin maininnut, sain koko toimeksiantoprojektin ajan paljon palautetta toimeksiantajalta. Poimin tähän lainauksen toimeksiantajan loppupalautteesta osan, joka kuvaa luomani toimintamallin käyttöönottoa:

Sanni Pursiainen toteutti projektin annettujen valtuuksien puitteissa itsenäisesti niin hyvin, että pystyimme luovuttamaan päävastuun projektista Sannin haltuun. Toteutuksen aikana Sanni Pursiainen mm. vastasi työvoiman riittävydestä, vuorojen paikkauksista ja lisätarpeista niin hyvin, että toteutus oli valmis selkeästi etuajassa asiakkaan antamasta deadlinesta. Lisäksi Sanni osoitti erityistä vahvuutta työntekijöistä huolehtimisessa: käytännössä Sanni teki itsenäisesti suurimman osan työntekijöiden perehdytyspuheluista ja oli aktiivisesti motivoimassa ja varmistamassa sitä, että jokaisen työntekijän oli helppo lähteä toteuttamaan työvuoroa yksin missä päin Suomea tahansa. Projektin aikana Sanni Pursiainen sai paljon positiivista palautetta sekä yhteistyökumppanimme suunnasta että meidän yrityksemme johdolta. Projektin oli myös taloudellinen menestys ja vastaavanlaisia toteutetaan nyt säännöllisesti kannattavalla pohjalla. (Toimeksiantaja, 2014b.)

Koen, että opinnäytetyöni loi toimeksiantajan liiketoiminnalle aitoa lisäarvoa ja saadun palautteen perusteella on tuntumani oikea. Sain toteuttaa luomaani toimintamallia



käytännössä ilman suurempaa osaamista tutkimusprojektien läpiviennistä ja toimintamalli toimi erittäin hyvin ja se oli selkeä ja toimiva kokonaisuus käytännössä. Tämä kokemus kasvattaa uskoani siitä, että kuka tahansa toimeksiantajayrityksen palveluksessa oleva projektipäällikkö pystyy omaksumaan toimintamallin käytön omiin tutkimusprojekteihinsa. Lisäksi mallin muuntautumiskyky antaa yritykselle paljon vaihtoehtoja erilaisten tutkimushankkeiden toteuttamiselle ja pienillä lisämuutoksilla sitä voidaan hyödyntää myös esimerkiksi puhelinhaastatteluiden tekemisen perehdyttämiseen ja käännöstyöllä toimeksiantaja voi käyttää mallia myös ulkomailla toteutettavissa projekteissa, sillä Internetverkko kattaa koko maailman ja muuta työkalua verkon lisäksi tämän perehdytysmallin toteuttamiseen ei tarvita.

## **5.2 Opinnäytetyöprojektin arviointi**

Opinnäytetyöprojektin valmistelu sekä toteutus oli yllättävän haastava kokonaisuus. Saatuani toimeksiannon kesällä 2014 en osannut ajatella, kuinka paljon työtä olisi vielä tiedossa itse kehitystehtävän jälkeen.

Ryhdyin työstämään raporttia syksyllä 2014 ja tavoite sen valmistumisesta oli saman syksyn aikana. Aikataulussa pysyminen oli ajoittain haastavaa, mutta hyvä tuki, jota sain toimeksiantajalta, auttoi minua eteenpäin ja sain pidettyä työn valmistumisen aikataulussa. Opin paljon uutta omasta työskentelytavastani ja tein virheitä, joista otin opikseni. Esimerkiksi toiminnallisen opinnäytetyön ohjeissa painotetaan työpäiväkirjan pitämistä ja itse en sellaista pitänyt. Nyt jälkikäteen ymmärrän, kuinka arvokas työkalu se olisi minulle raportointivaiheessa ollut, joten otan tästä opiksi ja hyödynnän sitä tulevaisuudessa työelämässä. Projektiluontoinen työskentely oli minulle hyvin mieluisaa, sillä siinä saa nähdä alusta loppuun tekemänsä työnsä lopputuloksen tasaisin väliajoin ja kaikki projektit eroavat toisistaan, joten työnkuva on monipuolinen.

Tämän opinnäytetyöprojektin aikana opin myös, että projektimallisessa työskentelyssä tulee noudattaa tehtyjä suunnitelmia, mutta kuitenkin välillä arvioiden, tulisiko tehtyjä suunnitelmia muokata projektin edetessä. Aikataululliset muutokset ovat varmasti yleisimpiä muuttujia projekteissa, mutta myös muunlaisia asioita saattaa tulla esille. Työn selkeä rajaaminen ja tarkan tutkimussuunnitelman tekeminen

suunnitteluvaiheessa pois sulkivat suuremmat rakenteelliset muutokset projektin edetessä.

Onnistuin mielestäni opinnäytetyössäni hyvin ja toivon lukijan saavan uutta näkökulmaa projektien työstämisen mahdollisuuksista verkkoympäristöjä hyödyntäen. Lisäksi uskon tämän opinnäytetyöprojektin ja siihen liittyvän toimeksiannon auttavan minua työelämässä tulevaisuudessa, sillä olen saanut toimia mukana vastuullisessa kehitystehtävässä ja tekemäni projekti on erittäin onnistunut.

## Lähteet

- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Juvanes Print. Tampere.
- Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. 2003. Visualizing Project Management – A Model for business And technical Success. 2.painos. John Wiley & Sons.
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä – Tieto, tutkimus ja menetelmät. Otava. Keuruu.
- Ihalainen, P. 2010. Ammatillinen verkkopedagogiikka – teoreettisia ja käytännöllisiä lähtökohtia. MultiPrint. Vantaa.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. WS Bookwell Oy. Juva.
- Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2010. Ulkostaminen ja yhteistoiminta. Talentum. Hämeenlinna.
- Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. WSOY. Juva.
- Kuntatyönantajat 22.11.2009. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Helsinki  
Luettavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/hr/osaaminen/perehdyttäminen/Sivut/default.aspx>. Luettu: 15.10.2014.
- Lankinen, H. Kevät 2013. Verkkoviestintä-kurssi. Haaga-Helia, Helsinki.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu – Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Otava. Keuruu.
- Microsoft 2014. Mikä on Sharepoint? Luettavissa: <http://office.microsoft.com/fi-fi/sharepoint-foundation-help/mika-on-sharepoint-HA010378184.aspx>. Luettu: 17.10.2014.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. Otava. Helsinki.
- Pelin, R. 1990. Projektin suunnittelun ja valvonnan menetelmät. Otava. Keuruu.
- Pesonen, Herkko. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell Oy. Juva.
- Rekrytointikumppani, 4.7.2014a. Haastattelu. Helsinki.
- Rekrytointikumppani, 15.9.2014b. Haastattelu. Helsinki.
- Robbins, R. 2002. Orientation: Necessity or Nightmare. SuperVision 63.
- Toimeksiantaja, 18.6.2014a. Haastattelu. Helsinki.
- Toimeksiantaja, 3.11.2014b. Haastattelu. Helsinki.
- Tutkimushaastattelijat, 17.-18.7.2014a. Haastattelu. Helsinki.
- Tutkimushaastattelijat, elokuu 2014b. Haastattelu. Helsinki.
- Työturvallisuuskeskus. 21.05.2013. Perehdytä hyvin. Helsinki. Luettavissa: <http://sykettatyohon.fi/article/perehdyta-hyvin>. Luettu 15.10.2014.
- Työturvallisuuskeskus. Toukokuu 2013b. Perehdytä hyvin – keskustelukysymykset. Helsinki. Luettavissa: [http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/keskustelukysymykset-perehdyta-hyvin/Perehdyta\\_hyvin\\_keskustelukysymykset.pdf](http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/keskustelukysymykset-perehdyta-hyvin/Perehdyta_hyvin_keskustelukysymykset.pdf). Luettu 15.10.2013.
- Virtanen, P. & WSOY, 2000. Projektityö. WS Bookwell Oy. Porvoo.

## **Liitteet**

Tämän opinnäytetyön liitteet 1-3 sisältävät toimeksiantajan liikesalaisuuksia, joten niiden sisältöosuus on poistettu osittain tai kokonaan salassapitovelvoitteen vuoksi.

Liite 1. Ensikontaktoinnin ohjeistus – Liite poistettu salassapitovelvoitteen vuoksi.

Liite 2. Sharepoint-ympäristö – Liite poistettu salassapitovelvoitteen vuoksi.

Liite 3. Perehdytyspuhelun runko – Liite poistettu salassapitovelvoitteen vuoksi.

## Liite 4. Perehdytysmalli toimeksiantajan myyntityön työkaluna



### Tuloksellinen perehdyttäminen – perehdytysmalli tutkimushaastattelijoille

