

Markus Wirzenius

# **Trainee-projektin käynnistämisen ja perehdytysjakson onnistuminen, case: RAN-Trainee III**

Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Kulttuuri ja liiketalous

Liiketalouden Tutkinto-ohjelma

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Tekijä: Markus Wirzenius

Työn nimi: Trainee-projektin käynnistämisen ja perehdytysjakson onnistuminen, case: RAN-Trainee III

Ohjaaja: Aapo Länsiluoto

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 81

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Rantalainen Yhtiöt. Rantalainen Yhtiöt on perustettu 1972 vuonna ja se tuottaa taloushallinnon palveluita asiakkailleen pääosin Etelä-Suomessa. Opinnäytetyön tehtävä oli selvittää, kuinka yrityksen käynnissä olevan trainee -ohjelman perehdytysjakso onnistui nuorten kannalta, sekä kuinka yrityksen toiminta onnistui vaativan projektin alussa. Johtopäätöksien avulla yrityksen olisi tarkoitus pystyä tuottamaan yhä laadukkaampia trainee -ohjelmia ja luomaan tehokkaampia projekteja.

Tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys muodostuu trainee -ohjelmista, projektin alkuvaiheista ja seurannasta, tulokkaan saapumisesta yritykseen ja toimialan nykytilasta. Teoria koostuu pääosin kirjallisista lähteistä, mutta myös sähköisistä artikkeleista ja alan lehdistä.

Empriinen osuus muodostuu kvalitatiivisesta tutkimuksesta, joka on toteutettu haastatteluilla. Haastattelut järjestetään RAN-trainee -ohjelmaan osallistuneille ensimmäisen työssä olo kuukauden jälkeen. Aiheet käsittelivät pääosin ensimmäisen kuukauden, perehdytysjakson, kokemuksia. Perehdytysjakso käsitti kuukauden jakson, jonka aikana harjoittelijat olivat koulutusleireillä kahtena päivänä viikossa ja toimistolla kolmena päivänä viikossa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jotka oli jaettu neljään kokonaisuuteen; odotukset, koulutusleirit, oman kotipaikkakunnan toimistoon sopeutuminen ja kokonaisuuden arviointi. Yrityksen omasta näkökulmasta ensimmäisen kuukauden onnistumisesta vastaa kaikki RAN Trainee -ohjelmat järjestänyt henkilö.

Tutkimustulokset osoittivat, että RAN-Trainee ohjelmien leirit olivat onnistuneita ja nuoret kokivat saaneensa leireiltä paljon oppia tulevaan toimenkuvaansa. Lisäksi nuoret kokivat, että yritys oli satsannut ohjelmaan ja heihin. Tutkimus kuitenkin osoitti, että nuoret olivat kohdanneet ongelmia toimenkuvansa jalkauttamisessa omaan työympäristöönsä. Toimistojen esimiehet eivät olleet riittävän tietoisia projektin tavoitteista, eivätkä työyhteisöt kyenneet tarjota uuteen toimenkuvaan riittävästi tukea kaikilla paikkakunnilla.

Avainsanat: Trainee-ohjelma, perehdytys, taloushallinto, projekti, digitaalisiaatio

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Financial Administration

Author/s: Markus Wirzenius

Title of thesis: Trainee-project starting and induction period succeeds, case: RAN-Trainee III

Supervisor(s): Aapo Länsiluoto

Year: 2017

Number of pages: 81

Number of appendices: 2

---

The commissioner of this thesis is Rantalainen Yhtiöt. Rantalainen Yhtiöt have been established during the year 1972 and it produces the services of the financial management to its customers mainly in Southern Finland. The purpose of this thesis was to clarify how the orientation period of the running trainee-program of the company succeeded from the point of view of the young people and how the operation of the company succeeded at the beginning of the demanding project. Conclusions would help the company to produce the increasingly high-quality trainee-programs and to be able to create more efficient projects.

In this thesis the theoretical frame of reference consists of financial management trainee program, project management in the first stages and follow-up and the arrival of the newcomer to the company. The theory consists mainly of written sources but also from the articles and the papers of the industry.

The empirical part consists of the qualitative survey, which has been executed with interviews. The interviews are arranged for RAN-trainee III trainers after the first month at the work. Main subject in interview is a first month, orientation period. The orientation period consists of office time three days in week and two days in week on the training camps. The interviews were carried out with theme interviews which had been divided into four wholeness; expectations, training camps, adapting to the office and whole process. View of the company from the success of the first month represent the person who has been in charge in all trainee programs.

The research results showed that the camps of RAN-Trainee program were succeeded and the young people experienced that they had got much for their future job description from the camps. Furthermore, the young people experienced that the company had invested in the program and also to them. However, the study showed that the young people had met problems with their job description in their own working environment. The superiors of offices did not know enough about project and the work communities could not offer enough support for the trainers.

Keywords: trainee-program, induction, financial management, project, digitalization

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Yleistä.....	7
1.2 Aikaisempia tutkimuksia.....	8
1.3 Opinnäytetyön tavoitteet.....	9
2 TALOUSHALLINNON TRAINEE -OHJELMA.....	12
2.1 Trainee -ohjelmalla nuoria tulokkaita.....	12
2.2 Aikaisemmin yrityksessä järjestetyt trainee -ohjelmat.....	13
2.3 Sähköisestä taloushallinnosta digitaalisaatioon.....	13
2.4 Digitaalisaatio palvelualoilla.....	16
3 TULOKKAAN PEREHDYTYKSI.....	19
3.1 Perehdytykselle yritys tutuksi.....	19
3.2 Perehdytys alkaa rekrytoinnista.....	20
3.3 Onnistunut perehdytys tuottaa sitoutuneita ja osaavia työntekijöitä.....	21
4 PROJEKTILLA KOHTI MUUTOSTA.....	27
4.1 Projektilla tehokkaampaan työskentelyyn.....	27
4.2 Projektityöskentely on tiimityötä.....	29
4.3 Suunnitelmalla päämäärään.....	32
4.4 Projektin seuranta ja riskit.....	35
5 TUTKIMUKSEN TAUSTATIEDOT.....	38
5.1 Toimeksiantaja – Rantalainen Yhtiöt.....	38
5.2 RAN-Trainee III -ohjelman hakuilmoitus ja ohjelman rakenne.....	38
5.3 Tutkimusmenetelmän valinta.....	40
5.4 Tutkimuksen haastatteluiden laadinta.....	41
5.5 Aineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuus.....	42
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	44
6.1 Traineeiden näkemys projektin käynnistysvaiheesta.....	44

6.1.1 Harjoittelijoiden odotukset ohjelmasta ja yrityksestä .....	44
6.1.2 RAN-Trainee III leirit .....	52
6.1.3 Omaan työyhteisöön sopeutuminen.....	56
6.1.4 Koko prosessin onnistuminen ja kehityskohteet.....	60
6.2 Yrityksen johdon näkemys projektin käynnistysvaiheesta.....	64
7 Yhteenveto.....	70
7.1 Johtopäätökset.....	70
7.2 Löydösten suhde aikaisempaan kirjallisuuteen .....	72
LÄHTEET .....	76
LIITTEET .....	80

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuvio 1. Projektijohtamisen tasot .....	29
Kuvio 2. Työryhmän tai tiimin sisäiset roolit .....	31
Kuvio 3. Tuckmanin malli .....	32
Kuvio 4. Projektin vaiheet .....	33
Kuvio 5. Gantt -kaavio RAN-Trainee III vaiheista.....	39
Kuvio 6. Tutkimuksen analyysi.....	75

# 1 JOHDANTO

Tämä kvalitatiivinen tutkimus tutkii yksittäisen trainee -ohjelman, RAN-Traineen III, alkua ja koko projektin suunnittelua ja käynnistymistä. Tutkimus toteutetaan haastatteluin ja työn tavoite on tarjota tietoa toimeksiantajalle, Rantalainen yhtiölle.

## 1.1 Yleistä

Tutkimuksen aiheena on trainee -ohjelma projektikonaisuutena sekä tulokkaan jalkauttaminen yritykseen. Tämän tutkimuksen kohteiksi valittiin tämän vuoksi toimialan nykytilanne ja aikaisemmat yrityksen ohjelmat, perehdytys ja rekrytointi, sekä projektimuotoinentyöskentely.

Projektityöskentely työmuotona on ollut pitkään yritysmaailmassa, mistä tutkimustietoa on paljon. Trainee-ohjelmat ovat eräänlaisia projektiluontaisia työskentelymuotoja, mutta aikaisempaa tutkimusta trainee -ohjelmasta projektityöskentelyn näkökulmasta ei ole vielä tehty.

Tutkimukseen toimeksiantaja Rantalainen Yhtiöt on järjestänyt trainee -ohjelmia aikaisemminkin. Ohjelman järjestäminen on todettu toimivaksi tavaksi löytää nuoria huippuyksilöitä ja luomaan sitoutuneita työntekijöitä. Tämän vuoksi on päädytty järjestämään uusi trainee -ohjelma, joka on suurempi projektikonaisuus, kuin aikaisemmin järjestetyt ja kantaa nimeä RAN-Trainee III. Haasteena projektissa on, että valituilla henkilöillä ei ole välttämättä aikaisempaa kokemusta taloushallinnosta, sillä uusimpaan ryhmään on haettu myynti- ja markkinointihenkisiä nuoria, mikä poikkeaa yrityksen aikaisemmista ohjelmista. Tämän vuoksi perehdytyksen rooli on entistä suurempi nuorten onnistumisen kannalta.

Projektin ideasta on vastannut yrityksen johto. Trainee -ohjelmaprojektin tavoitteena on vauhdittaa yrityksen strategiaa, minkä tavoitteena on sähköistää lähes kaikki yrityksen asiakkaat. Nykyisellä tahdilla yrityksen asiakkaat ovat täysin sähköisiä 30 vuodessa, ja tämä pyritään nopeuttamaan 3 vuoteen, josta tämä ohjelma kattaa ensimmäisen vuoden. Uusien harjoittelijoiden tehtävä on tulla palvelusasiantuntijoiksi

yrityksessä, joiden tehtävänkuva on tarjota asiakkaille sähköisiä taloushallinnon palveluita ja vahvistaa olemassa olevia kumppanuuksia. Nuoret työskentelevät asiakasrajapinnassa ja toimivat palvelun tarjoajina. Tehtävä on vastuullinen tulokkaalle, minkä vuoksi yritys on toivonut perehdytyksen onnistumisen seuranta- ja kontrollointia, siksi tämä opinnäytetyö on saanut alkunsa. Itse trainee -ohjelman tavoite on myös toimia nuorten kasvualustana, jota kautta he omaavat työyhteisön tavat ja kulttuurin, mikä helpottaa sopeutumista työyhteisöön ja itse työntekoa. Näiden onnistuessa myös ohjelman tulokselliset tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa, minkä lisäksi kasvattaa yritykseen sitoutuneita nuoria.

Opinnäytetyön taustalla on myös organisaation yksi strateginen tavoite, joka on olla toimialan paras tilitoimistotyöpaikka. Ollakseen paras yrityksen tulee jatkuvasti uusiutua ja löytää nuoria lupaavia työntekijöitä, joilla on tarvittavaa innovaatiota. Jotta työntekijä kokisi olonsa tärkeänä osana yritystä, tulee hänet toivottaa tervetulleeksi alusta asti, minkä vuoksi perehdytyksen merkitys on suuri. Rekrytointi ja perehdytys antavat ensivaikutuksen työnantajasta uudelle työntekijälle, mikä saattaa jättää ikuisen jäljen hyvässä tai pahassa. Toimiala on ollut myös pitkään suuressa murroksessa, mikä asettaa työn toimeksiantajalle syyn nuorten ihmisten rekrytointiin ja perehdytys sisältöjen uudelleen pohtimiseen. Ran-trainee -ohjelmien tarkoitus on ollut myös rikkoa nuorten ennako-odotuksia ikivanhasta toimialasta, koska ala kaipaa lisää nuoria tekijöitä.

## **1.2 Aikaisempia tutkimuksia**

Trainee -ohjelmia on tutkittu aikaisemmin opinnäytetöiden yhteydessä. Trainee -ohjelmat ovat usein toimiala- ja yrityskohtaisia, mutta niiden tavoite on sama. Tavoitteena on luoda työyhteisöön uusia tehokkaita työntekijöitä ja sitoutuneita nuoria. Se on vaihtoehtoinen tapa perinteiselle perehdytykselle. Perehdytystä on tutkittu kauan ja trainee -ohjelmista löytyvät tiedot pohjautuvat pitkälti perinteiseen perehdytykseen.

Aikaisempia tutkimuksia trainee -ohjelmista on tehty niiden kohde yritysten teemojen pohjalta, kuten opinnäytetyössään Heidi Virtanen (2013) käsittelee myynnillistä



trainee -ohjelmaa. Tutkimuksessa etsittiin yrityksen trainee -ohjelman menestystekijöitä. Oletuksina Virtanen (2013) esittää, että nuorten menestymiseen vaikuttivat hyvät suhteet toisiinsa ja mentoreihin, sekä koulutuksen sisältö. Lilja Kaupponen (2012) on tutkinut myös oman alansa trainee -ohjelman onnistumista. Tutkimuksessa todetaan, että suunnitelmallisuudella ohjelma olisi voitu kehittää paremmaksi. Tutkimuksen mukaan ohjelman vuorovaikutus oli suuressa roolissa trainee -ohjelman arvioinneissa.

Lina Nikolajeff (2015) on tehnyt opinnäytetyön Perehdyttämiskansio tilitoimistoon. Tutkimuksessa luodaan tilitoimistoon perehdytysopas. Tutkimuksen mukaan etenkin teknologianosaaminen koettiin suurimmaksi haasteeksi, minkä lisäksi osa-alue on alalla jatkuvasti suuremmassa roolissa.

Näiden kolmen tutkimuksen pohjalta voidaan pohtia, millainen taloushallinnon trainee -ohjelman tulisi olla. Sen lisäksi vuorovaikutuksen vaikutus yhtenä tekijänä tulee ottaa huomioon.

### **1.3 Opinnäytetyön tavoitteet**

Opinnäytetyössä trainee -ohjelmaa tarkastellaan projektikonaisuutena, koska perehdytyksen jälkeen nuorten yhteistä työntulosta tullaan seuraamaan ja raportoimaan läpi vuoden yrityksen johdolle. Opinnäytetyön tavoite on arvioida taloushallintoalan trainee -ohjelman RAN-Trainee, perehdytysjakson onnistumista. Itse ohjelman tavoitteena on mahdollistaa työryhmä, joka pureutuu yrityksen asiakkaiden sähköistymisen nopeuttamiseen projektiomaisena työskentelynä. Tämän onnistuminen vaatii, että nuoret tuntevat yrityksen arvot, tuotteet ja toimintaympäristön. Kriittinen tekijä nuorten onnistumiselle on myös sopeutuminen työyhteisöön, jotta nuoret saavat työyhteisönsä tuen asiakaskontakteihin.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään projektia ja projektityöskentelyä. Trainee -ohjelma on projektikonaisuus, joka kestää vuoden ajan. Tavoitteena on saada vuoden aikana yritykseen mahdollisimman paljon uusia sähköisiä taloushallintopalveluita käyttäviä asiakkaita, mikä tulee olemaan uusien ihmisten rooli osana yrityk-

sen strategiaa. Teorian kolmannessa osassa käsitellään uuden tulokkaan ensimmäisiä vaiheita yrityksessä, jotka ovat rekrytointi ja perehdytys. Trainee -ohjelma alkaa perehdytysjaksolla, johon kuuluvat viisi perehdytysleiriä. Leirien tarkoitus on edesauttaa tulokkaan perehdytystä tarjoamalla ammattiin ja työnkuvaan tarvittavia työkaluja. Leirien lisäksi nuoret työskentelevät oman kotipaikkakunnan toimistoissa. Toimistoissa tapahtuva perehdyttäminen on yhtäläillä tärkeätä nuorten onnistumisen kannalta. Teorian viimeinen osa käsitellään taloushallintotoimialan viimeisintä muutosta, digitaalisuutta palvelualoilla, mikä on merkittävä perehdytyksen ja koko trainee -ohjelman sisällön kannalta.

Työn teorian tavoitteena on tutkia trainee -ohjelmia perehdytyksen ja projektijohtamisen näkökulmista. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka RAN Trainee III projekti on onnistuttu järjestämään. Ohjelman järjestelyjä ja yleistä onnistumista selvitetään haastatteluin. Haastateltavilta nuorilta halutaan selvittää, miten hyvin heidän näkökulmastaan organisaatio on pystynyt lunastamaan lupauksen ja millaisia ongelmia he ovat kokeneet perehdytyskuukauden aikana. Tulosten pohjalta voidaan kehittää tulevaisuudessa yrityksen järjestämiä trainee -ohjelmia, sekä luomaan onnistuneempia projekteja koko organisaatiossa.

Keskeisimpiä tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Millaisia odotuksia RAN-Trainee -ohjelmasta oli nuorilla ja pystyikö järjestävä taho vastaamaan niihin?
- Miten perehdytysleirit ovat onnistuneet?
- Miten perehdytys ja tukiverkosto ovat toimistolla onnistuneet?
- Miten yritys onnistu projektin käynnistysvaiheessa?
- Miten RAN-Trainee -ohjelma voidaan tulevaisuudessa kehittää?

Tutkimus muodostuu johdannosta, teoriasta, empiriasta ja johtopäätöksistä. Johdannon tavoitteena on kertoa tutkimuksen syitä ja taustoja lyhyesti, sekä miten se on rakentunut. Teorian alussa esitellään lyhyesti trainee -ohjelman perus ideologia ja yrityksessä aikaisemmin järjestettyjä trainee -ohjelmia, minkä jälkeen tulevat

kaksi suurempaa kokonaisuutta; projektityöskentely ja tulokkaan saapuminen yritykseen.

Tutkittava trainee -ohjelma on vuoden mittainen projekti, joka alkaa perehdytysjaksolla, minkä pituus on noin kuukausi. Projektiryhmä muodostuu traineista, jotka hakivat ohjelmaan ja heidät sijoitetaan työskentelemään lähimpää toimeksiantajan Rantalaisen toimistoon. Projektityöskentelyn alkuvaiheisiin ja kehittymiseen keskitytään tämän vuoksi tutkimuksessa.

Tulokkaan saapuminen osio muodostuu rekrytoinnista ja perehdytyksestä. Trainee-ohjelmissa keskeistä on löytää oikeanlaiset ihmiset rekrytoinnin avulla. Kun oikeat henkilöt on löydetty, on trainee -ohjelmien tarkoitus perehdyttää tulokkaat työyhteisöön. Perehdytyksen rooli projektissa on merkittävä tekijä, koska nuoret ovat taustaltaan kokemattomia työelämässä, minkä lisäksi hakijoilta ei edellytetä taloushallintoalan tuntemista.

Toimialan nykytila kertoo toimialan haasteista, jotka tulee huomioida ohjelmassa. Järjestäessä taloushallintoalaan perehdyttävää trainee -ohjelmaa on selvää, että on tärkeää ymmärtää missä ala on nyt ja minkälaista kehitystä alalla on. Toimialan kehitys ja yrityksen strategian on oltava linjassa tulevaisuuden tekijöiden koulutuksessa, mikäli yritys haluaa pitkän tähtäimen hyötyä perehdytyksestä.

Empiirisessä osuudessa esitellään ensin tutkimuksen toimeksiantaja Rantalainen Yhtiöt, minkä lisäksi tutkimuskohde, eli RAN-Trainee III, ja sen rekrytointi-ilmoitus ja suunnitelma. Toisessa osuudessa avataan tutkimusmenetelmä ja kuinka tutkittava materiaali on kerätty ja käsitelty. Tämän jälkeen työssä esitellään johtopäätökset ja mahdolliset kehitysehdotukset toimeksiantajalle jatkoa varten.

## 2 TALOUSHALLINNON TRAINEE -OHJELMA

Tässä luvussa käsitellään ensin trainee -ohjelmia yleisesti, mitä ne ovat ja miksi yritykset järjestävät sellaisia. Toinen osa luvusta koostuu kohde yrityksen aikaisemmin järjestetyiden ohjelmien kuvauksista ja saavutuksista, joita kirjallisuudesta oli löydettävissä. Lisäksi tämän luvun lopussa katsotaan lyhyesti toimialan nykytilanteeseen.

### 2.1 Trainee -ohjelmalla nuoria tulokkaita

Trainee -ohjelmat ovat yleistyneet Suomessa viime vuosina. Erikokoiset yritykset ja useat eri toimialat ovat alkaneet käyttämään ohjelmia osana omaa perehdytystä. Ne tarjoavat oivallisen mahdollisuuden sitouttaa uusia tekijöitä, koska ohjelmat rakentuvat käytännön työtehtävistä, sekä teoriakoulutusjaksoista, missä traineet oppivat talon tavat ja arvot. (Trainee -ohjelmalla urapolulle [28.11.2016].)

Trainee -ohjelmat ovat vaihtoehtoinen tapa järjestää yritykseen nuoria potentiaalisia tulevaisuuden tekijöitä ja kouluttaa heistä yritykselle lisää työvoimaa. Ohjelmiin haetaan usein opintojensa loppusuoralla olevia ja vastavalmistuneita korkeakoulututkinnon suorittaneita. Ohjelmat kestävät kuukaudesta 1,5 vuoteen. Suurimpia etuja ohjelmasta osallistuville on käytännönläheinen koulutus yrityksestä ja sen toiminnasta, sekä se tarjoaa usein nopean tien vastuullisiin tehtäviin. Yritykselle tällaiset ohjelmat tarjoavat sitoutuneita ja osaavia työntekijöitä, uuden työntekijän, joka tuntee yrityksen arvot, ja jolla on selkeä kuva omasta työstään. (Trainee -ohjelmat [28.11.2016]).

Boman [28.11.2016] kiteyttää trainee -ohjelmien tarkoituksen, toteamalla niiden tarjoavan nuorille yksittäisen toimialan edellyttämää erityiskoulutusta, jota ei kouluissa voida tarjota. Koulujen tarjoama opetus on hyvin behavioristista koulutusmallia, mikä tarjoaa yleisen tietotaidon koulutuksen kohde alalle. Behaviorista mallia avataan tarkemmin kappaleessa 3.3.

## **2.2 Aikaisemmin yrityksessä järjestetyt trainee -ohjelmat**

Yrityksen ensimmäinen trainee -ohjelma järjestettiin vuonna 2012. Ensimmäiseen ohjelmaan kaikki osallistuneet jatkoivat yrityksessä vakinaisessa työsuhteessa. Toinen trainee-ohjelma yrityksessä järjestettiin vuonna 2015. Ohjelmaan hakijoita oli kaiken kaikkiaan 75 nuorta, joista 10 valittiin ohjelmaan. Tällöin valintakriteereinä olivat palveluhenkisyys, it-osaaminen ja kielitaito. Kaikki valitut olivat taloushallinnon opiskelijoita, jotka olivat vähintään puolivälissä opiskeluaan tai pidemmällä. Jokaisen toimenkuva ja työn määrä oli räätälöity hakija kohtaisesti. Kaikille hakijoille järjestettiin yhteisiä koulutuspäiviä, joiden avulla tutustuttiin yrityksen eri toimipaikkoihin ja asiakkaiden toimintaan. (Rantalaisen harjoitteluohjelmaan oli paljon tulijoita 3/2015, 4.)

Viimeisin yrityksen trainee -ohjelma järjestettiin kesällä 2016. Trainee -ohjelma toteutettiin kesätyönä ja siihen haki kaikkiaan yli 200 hakijaa, joista valittiin 10. Ohjelmaan haettiin taloushallintoa opiskelevien lisäksi it-alasta ja markkinoinnista kiinnostuneita nuoria. Nuorille järjestettiin perehdyttämisleirejä pitkin kesää, joissa he pääsivät tutustumaan toisiinsa, yritykseen ja toimialan tulevaisuuteen. (Kesätyö pisti stereotypiat tilitoimistoista uusiksi 2/2016, 7.)

## **2.3 Sähköisestä taloushallinnosta digitaalisaatioon**

Seuraavissa kappaleissa käsitellään taloushallinnon digitalisaatiota, ja digitaalisaation vaikutuksia palvelualoihin. Toimialan muutos tulee vaikuttaa trainee -ohjelmasisältöihin ja painopisteisiin. Myyjien tulee ymmärtää minkälaista viestiä he ovat ajamassa eteenpäin ja että se on toimialan nykytrendin mukainen. Digitaalisaatio määritellään (Businessdictionary.com [26.11.2016]) digitaalisen teknologian yhdistymisenä arkeemme. Taloushallinto ala on ollut pitkään murroksessa, jossa tarkoitus on luopua paperisesta kirjanpidosta digitaaliseen muotoon, mutta digitaalisaatiossa on kyse suuremmasta muutoksesta, mikä vaikuttaa koko palvelualakenttään. Digitalisaatio mahdollistaa palveluiden uudistamisen ja kehittämisen teknologiaa käyttämällä (Digitaalisaatio palvelualoilla 2016, 9).

Taloushallinto ala on kulkenut pitkää matkaa kohti digitaalisaatiota. Lahti ja Salminen (2008, 14) määrittelevät taloushallinnon järjestelmänä, jonka avulla yritys pystyy seuraamaan taloudellisia tapahtumiaan ja informoimaan tilanteestaan useille sidosryhmille. Määrittelyllä halutaan korostaa, että taloushallinto ei ole vain perinteistä laskentatoimea, vaan isompi kokonaisuus.

Sähköinen taloushallinto on ollut 2000-luvun alun vallitseva termi, missä kirjanpito muuttui sähköiseen muotoon. Samasta aiheesta on käytetty myös termiä paperiton kirjanpito. Sähköinen taloushallinto käsitti materiaalin sähköisen muodon, kuten verkkolaskut, sekä sen käsittelyn. Erilainen tieto, jota taloushallinnossa käytetään, on siirtynyt sähköiseen muotoon, jonka vuoksi tietoa käsitellään, siirretään ja varastoidaan sähköisesti, ei paperisesti. Digitaalinen tiedon muoto mahdollistaa erilaisten vientien ja käsittelyiden automatisoinnin. Tämän lisäksi tiedon jakaminen eri sidosryhmille, kuten verottajalle, helpottuu huomattavasti. (Lahti & Salminen 2008, 19–20.) Digitaalisesti muutettua tietoa kutsutaan digitoinniksi.

Nykyään puhutaan taloushallinnon digitaalisaatiosta, joka käsittää suuremman muutoksen, kuin digitointi. Digitaalisaatio määritelmästä on ollut monta versiota, mikä kertoo alan valtaisasta muutoksesta. (Lahti & Salminen 2014, 23.) Lahti ja Salminen (s. 24) määrittelevät digitaalisaation taloushallinnossa kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointina, joissa tiedostot käsitellään digitaalisessa muodossa. Automatisointi on kehittymässä alalla, minkä myötä digitaalinen taloushallinto määrittelynä voi olla tulevaisuudessa, automaattinen taloushallinto.

Automaattinen taloushallinto tulevaisuudessa tulee poistamaan manuaalisia työvaiheita. Tätä tekee jo digitaalinen taloushallinto, mutta ei yhtä kokonaisvaltaisesti. Automaation myötä järjestelmät voivat toimia itsenäisesti, joihin nykyisin tarvitaan henkilökuntaa. Henkilöstön tehtävä tulevaisuudessa tulee olla järjestelmän säännösten luojia ja poikkeusten käsittelijöitä. Taloushallintoalalla muutos on käynnissä ja selvä, että henkilöiden osuus prosessissa tulee vähentymään merkittävästi. (Lahti & Salminen 2014, 28.)

Lahti ja Salminen (2014, 24) esittävät, että mikäli yritys haluaa digitaalisen taloushallinnon toteutuvan, tulee pystyä tietoa viemään yli yritys- ja sidosryhmärajojen,

jolloin kaikki tapahtumat ja itse ydintoiminta on saatava integroitua myös taloushallintoon. Kun eri ohjelmistot ovat integroituja, esimerkiksi kirjanpito ja yrityksen työajanseuranta-ohjelma, säästytään manuaaliselta työltä, jota vielä tehdään monissa yrityksissä, kun halutaan siirtää tietoa ohjelmasta toiseen. Reaaliprosessien ja kirjanpidon yhteen saattaminen on merkittävä muutos myös alalla, minkä vuoksi digitaalisesta taloushallinnosta on käytetty myös termiä integroitu taloushallinto (mp.).

Hyvänä esimerkkinä tiedon saattamisesta kolmansille osapuolille myös sähköisen taloushallinnon avulla on yritystä myytäessä. Sähköinen taloushallinto (2015, 13) -artikkelissa todetaan, että yritys hyötyy sähköisestä kirjanpidosta myös yrityksen myyntitilanteessa. Myyntitilanteessa merkittävä kustannus syntyy due diligence -selvityksen teosta. Due diligencen avulla myyjä pystyy kertomaan taloudellisesta tilanteestaan ostajalle. Kaikki tarvittava materiaali on saatavilla kätevästi sähköisestä kirjanpidon arkistosta. Myös rahoittajat vaativat raportteja yrityksen tilanteesta. Sähköinen taloushallinto (mp.) -artikkelissa todetaan myös, että pankkilainaa omaavilla yrityksillä on velvollisuus säännölliseen raportointiin pankin suuntaan, mikä on huomattavasti täsmällisempää ja helpompaa sähköisen taloushallinnon avulla.

Digitaalinen taloushallinto mahdollistaa tilitoimiston ja asiakkaan välisen yhteistyön. Nykyisiä ohjelmat ovat yhteiskäyttöjärjestelmiä, jotka ovat askel itseasiointipalvelun syntyyn alalla, sillä sen myötä asiakkaat pystyvät käyttämään ja kirjaamaan oman yrityksen tietoja samaan järjestelmään, kuin tilitoimisto. Nykyisen muodon ansiosta työnjako on joustavaa ja ylipäättänsä mahdollista. Asiakkaat pystyvät osallistumaan oman taloutensa hallitsemiseen, yhteistyössä tilitoimiston kanssa. Nykyiset järjestelmät mahdollistavat myös tehokkaan viestinnän asiakkaan ja tilitoimiston välillä (Taloushallintojärjestelmän yhteiskäyttö tilitoimiston kanssa 2013, 4–12.) Tämän seurauksena yhteiskäyttöjärjestelmät tuovat asiakkaan lähemmäksi palveluntarjoajaa, minkä seurauksena asiakaspalvelutaidot ja kommunikointi asiakkaan suuntaan korostuvat työntekijöiden arjessa. Asiakkaan vaatimukset ja tietoisuus palvelun laadusta myös tulevat muuttumaan yhteiskäyttöjärjestelmän myötä.

Sen lisäksi, että asiakas pystyy syöttämään tietoa yhteiskäyttöjärjestelmään, artikkelissa Miten pieni yritys (2016, 12) todetaan, että digitaalisaatiolla on vaikutus myös

luonnollisesti tilitoimiston asiakkaiden talouteen. Sähköiset palvelut tehostavat yrityksen taloushallintoa, vaikka sillä ei olisi vaikutusta taloushallinnon kustannuksiin suoranaisesti. Kustannus säästöjä yrittäjä voi saada esimerkiksi ostolaskujen sähköisellä vastaanottamisella, mikä poistaa nykyisin yleiset paperilaskulisät. Artikkelissa Miten pieni yritys (mp.) todetaan myös, että saatavien hallinta on kätevämpää, kun ohjelmasta saadaan tietoa maksujen saapumisesta, minkä lisäksi saatavia voidaan periä ohjelmasta käsin. Sähköinen prosessi auttaa yritystä hallitsemaan kasvavirtaansa ja luomaan näin kilpailuetua.

## **2.4 Digitaalisatio palvelualoilla**

Artikkelin Yksilöllisempään asiakaskokemukseen (2016,5) mukaan kirjanpidon automaation myötä tilitoimistoissa lakisääteisen tiedon tuottamiseen kuluva aika laskee, minkä seurauksena tilitoimiston työntekijöillä on mahdollisuus keskittyä asiakaspalveluun. Muutos ei vaikuta ainoastaan tilitoimistoihin, vaan se koskee kaikkia palvelualoja ja koko toimintakenttää. Digitaalisatio palvelualoilla (2016, 4) -tutkimuksen mukaan digitaalisatio ei vaikuta ainoastaan yrityksiin omiin työtapoihin, se vaikuttaa myös asiakkaiden toiveisiin ja mieltymyksiin, minkä vuoksi se muuttaa koko toimintaympäristöä alalla. Sen tuoman muutoksen myötä yritysten arvot, kulttuuri ja jopa johtamistavat tulevat muuttumaan. Itse palveluiden muutos digitaalisation myötä on hyvin vaihtelevaa alasta riippuen, mutta suurimman osan työntekijöiden rooli tulee muuttumaan kaikilla palvelualoilla. Tämän seurauksena työntekijöiltä vaaditaan yhä monipuolisempia ominaisuuksia ja taitoja.

Digitaalisatio vaikuttaa ennen kaikkea työnkuvaan ja työtehtäviin. Yksi suuri tekijä on miten digitaalisatio vähentää tiettyä osaa töistä. Tutkimuksen Digitaalisatio palvelualoilla (2016, 4) mukaan digitaalisatio vähentää työntekijöiden mekaanista työtä, minkä vuoksi aikaa vapautuu muulle työlle. Tämä aika tulisi käyttää asiakkaisiin, minkä vuoksi asiakaskeskeisyys ja -kokemus ovat nykypäivänä kaikkien palvelualojen työntekijöiden keskeisimpiä osaamisalueita.

Koska palvelukenttä muuttuu ja digitaalisatio tulee poistamaan työtä, voidaan olettaa myös että se vaikuttaa resursseihin. Artikkelissa Katoavat palvelutehtävät kor-



vautuvat (2016) on arvioitu, että yli 200 000 työpaikkaa tulee häviämään lähivuosi-  
kymmeninä palvelualoilta. Työpaikkojen häviäminen tulee vaikuttamaan alaan mer-  
kittävästi. Yrityksien reagoiminen muutokseen mahdollistaa uusien työpaikkojen  
syntymisen. Uudet työnkuvat, kuten tiedon jalostaminen asiakkaille, asiakaspalvelu-  
ja asiantuntijatehtävät ovat avain menestykseen muutoksen myötä. Yrityksen tulee  
pystyä myös luomaan uusia liiketoimintamalleja, joiden lisäkoulutusten ja sisältöjen  
on vastattava uusia toimintamalleja.

Digitaalisaatio muuttaa monen ihmisen työnkuvaa, mutta myös silloin yrityksen tulee  
pystyä myös kehittää palveluiden tarjontaan. Asiakkaat haluavat yhä monipuolisem-  
pia ratkaisuja, jotka palvelevat heitä kokonaisvaltaisesti. Asiakkaat hakevat palve-  
luiden lisäksi palveluntarjoajalta kumppanuutta, jonka avulla he voivat kehittää  
omaa liiketoimintaansa digitaalisaation aikakaudella. Aikakauden suuri muutos nä-  
kyy myös itseasiointipalveluiden lisääntymisenä. Tällä pyritään tarjoamaan asiak-  
kaille parempaa saatavuutta ja mahdollisuutta itse vaikuttaa toimintaan. (Digitaali-  
saatio palvelualoilla 2016, 19). Itseasiointipalvelut auttavat myös vastamaan kasva-  
viin asiakkaiden tarpeisiin suhteessa aikaan ja paikkaan. Asiakkaat haluavat palve-  
lua ajasta ja paikasta riippumatta, mikä on mahdollista itseasiointipalvelun tarjoajilla  
(mts. 20).

Sen lisäksi että asiakkaiden tarpeet ovat kasvaneet. On tutkimuksien (Digitalisaatio  
palvelualoilla 2016, 36) mukaan huomattu myös, että asiakastyytyväisyyden ja yksit-  
täisen hyvin hoidetun palvelutilanteen merkitys tulee digitalisaation myötä muuttu-  
maan. Asiakkaille on jatkuvasti paljon informaatiota tarjolla ja erilaisia ratkaisuja eri-  
laisissa viestintäkanavissa, minkä vuoksi asiakastyytyväisyys ei yksin riitä. Asiak-  
kaat odottavatkin saavansa palveluntarjoajalta asiantuntijuutta ja palveluiden sovel-  
tumista heidän omiin tarpeisiinsa. Yrityksien ja yksittäisten työntekijöiden on tämän  
vuoksi kyettävä ennakoimaan asiakkaiden tarpeita ja löytää ratkaisuja kokonaisval-  
taisen palvelun takaamiseksi.

Asiakastyytyväisyys ja yksittäisen tilanteen merkitys on vähentynyt, mutta asiak-  
kaan kokemaa arvo ei ole muuttunut. Asiakkaille tulisi tarjota yksilöllistä palveluko-  
kemusta, jossa asiakasta kuunnellaan aidosti. Yksilöllinen palvelu auttaa löytämään  
ratkaisuja asiakkaan oman toiminnan tueksi ja kehittämiseksi. Kun yksilöllinen pal-

velu toteutuu, on asiakas tyytyväinen. Ihmiset ovat yhä enemmän aktiivisia jakamaan kokemuksiaan ja tietoisia mitä haluavat, minkä vuoksi tyytyväinen asiakas on tärkeä. (Yksilöllisempään asiakaskokemukseen 2016, 5.)

Trainee -ohjelmat tarjoavat hyvän alustan toimialan viimeisimpien muutoksien opettamiseen tulokkaille. Ohjelmat ovat vuorovaikutteisia tilanteita, joissa nuoret voivat oppia yrityksestä, sen tavoista ja arvomaailmasta. Trainee -ohjelmissa, kuten kaikessa perehdytyksen eri muodoissa, tulee tuntee toimialan viimeisimmät muutokset. Taloushallintotoimialana on siirtynyt sähköisestä kirjanpidosta digitaalisaatioon, minkä myötä muuttunut voimakkaasti viime aikoina. Digitaalisaatio tuo kaikille palvelualueille uudenlaisia tehtäviä ja toimenkuvia. Sen myötä aikaa vapautuu toiminnalle, johon aikaisemmin ei ole ollut aikaa. Tähän haasteeseen myös nykyaikainen taloushallinnon trainee -ohjelman tulee pystyä vastata.

### 3 TULOKKAAN PEREHDYTYKSI

Kun yritykseen saapuu uusi työntekijä, on yrityksen tarkoitus saada hänestä mahdollisimman pian tehokas jäsen työyhteisöön. Tulokkaan saapuessa hänet tulee perehdyttää, eli toivottaa tervetulleeksi ja opettaa yrityksen mallit. Hyvin tärkeitä on myös, että tulokas tuntee yhtiön, jossa hän työskentelee.

#### 3.1 Perehdytykselle yritys tutuksi

Perehdytys alkaa jo rekrytointitilanteessa. Rekrytointitilanteessa hakijoille annetaan tietoa yrityksestä ja mahdollisesta uudesta toimenkuvasta. Valitun henkilön kohdalla prosessi jatkuu tulokkaan tutustuttamisella yrityksen tavoitteisiin ja tapoihin, ulkoisiin sidosryhmiin ja yrityksen tulevaisuuden näkymiin. Seuraavalla tasolla tulokas tutustetaan toimintaympäristöönsä; organisaation jäseniin, tiloihin ja järjestelmiin. Viimeisenä tulokas tulee perehdyttää omaan työntehtäviinsä liittyviin asioihin, kuten työkaluihin ja tiedonlähteisiin. Tulokas tuntee lopulta myös yhteiset pelisäännöt ja periaatteet; työajat, palkkausperuste ja vastuut. (Viitala 2007, 190.)

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joilla yritetään saada uusi tulokas tuntemaan uusi työympäristönsä ja sen arvot, ihmiset ja verkosto, sekä tuntemaan häneen kohdistuvat odotukset (Kangas 2000, 4). Helsilä (2009, 48) toteaa perehdyttämisen laajuudesta, että se voi vaihdella hakija kohtaisesti, jos esimerkiksi työntekijä on täysin vieraalla paikkakunnalla, voi olla syytä auttaa henkilö sopeutumaan uuteen paikkakuntaan.

Asioihin ja ihmisiin tutustuminen ovat perehdyttämisen perusteita, mutta hyvä perehdytys luo myös motivoituneita ja positiivisesti työhönsä suhtautuvia työntekijöitä (Kangas, 2003, 5).

Kjelin ja Kuusisto (2003, 13–14) korostavat perehdyttämisen tärkeyttä toteamalla, että kun uusista tulokkaista pyritään tehdä osa työyhteisöä ja tuottava voimavara yritykselle on perehdyttäminen keskiössä. Siinä luodaan myös pohja kaikelle toiminnalle, mitä yritys odottaa uudelta työntekijältä ja mitkä ovat hänen vastuu alueensa.

Caloniuksen (2013) mukaan kun uudet työntekijät kokevat tulevansa tervetulleeksi uuteen paikkaan, voi se muodostua pienistä asioista, kuten kontakteista ennen ensimmäistä työpäivää tai etukäteen varautumisesta työntekijän tuloon. Tällaisia asioita voisivat olla valmiina olevat tunnukset ja työpiste.

### **3.2 Perekdytys alkaa rekrytoinnista**

Helsilän (2009, 18) mukaan rekrytointi sisältää kaikki toimenpiteet, jotka yritys tekee hankkiessaan uutta työväkeä täyttämään oman tarpeensa. Yrityksen päätös järjestää rekrytointi on strateginen päätös. Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) korostavat myös Helsilän tavoin, että uuden tulokkaan ottaminen ja perehdyttäminen ovat aina investointeja yritykselle, josta halutaan saada myöhemmin lisätuottoa. Organisaation näkökulmasta on kyse strategiasta ja tuloksen tekemisestä.

Rekrytointi alkaa ilmoituksella, johon hakija vastaa hakemuksella. Helsilän (2009, 23) mielestä hyvä hakemuskirje on yleensä persoonallinen myyntikirje, minkä liitteenä ovat henkilön ansioluettelo ja opintotodistukset. Hakemuksen perusteella henkilö kutsutaan haastatteluun, joka on vuorovaikutustilanne. Helsilän (mp.) mukaan haastattelu on oiva tapa päästä tutustumaan henkilön persoonaan ja saada tietoa hakijasta. Oikeilla kysymyksillä saadaan selville hakijan osaamista, toiveita ja tavoitteita (mts. 23).

Kjelin ja Kuusisto (2003, 23) korostavat työnhakijamarkkinoiden kehityksestä, että yksilö korostuu entisestään. Yksilö, eli työnhakija, on yhä voimakkaammin lojaalinen itselle, eikä työyhteisölle. Työyhteisön tehtäväksi on jäänyt työhyvinvoinnin kehittäminen siten että työntekijä tuntee itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä, jolloin hän on halukas työskentelemään yrityksessä. Kjelin ja Kuusisto (mp.) toteavat, että jo rekrytointivaiheessa yrityksen ja työnhakijan tulee olla samaa mieltä uuden tulokkaan tavoitteista, jolloin ristiriitatilanteita voidaan välttää. Toiminnan tulee olla avointa, välittävää ja tavoitteellista, jotta työnhakijan lojaalisuus ei horjuisi.

Työnhakijamarkkinoilla työnantajan tulee erottua edukseen muista, jotta se herättäisi huomiota hakijoiden keskuudessa. Kjelin ja Kuusisto (2003, 25) toteavat, että työnhakijat arvostavat yhä enemmän työnantajissaan piirteitä, jotka antava kuvan

vakaasta, yhteisöllisestä ja eteenpäin menevästä työkuulttuurista. Heidän mielestään siis työntekijän valintaan vaikuttavat voimakkaasti työnantajan antama mielikuva yrityksestä.

### **3.3 Onnistunut perehdytys tuottaa sitoutuneita ja osaavia työntekijöitä**

Perinteinen perehdyttäminen noudattaa behavioristista koulutusmallia, jossa esimies toimii tiedon antajana ja oppija vastaanottajana. Tässä mallissa uutta tulokasta ei huomioida yksilöllisenä persoonana, jolla on erilainen lähtötilanne, vaan oletetaan kaikkien lähtevän samalta viivalta tilanteeseen. Tällöin koulutuksen sisältö ja tavoitteet luodaan valmiiksi ja voidaan käyttää yhä uudestaan uusille tulokkaille. Tällöin oppimista seurataan erilaisten kokeiden ja asenteen mukaisesti. (Ruohotie 2000, 108.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 47) toteavat behavioristisesta mallista, että sitä noudattamalla yritys ei onnistu hyödyntämään organisaation tulokkaan uusia näkökulmia, eikä pyri kehittämään omaa toimintaansa. Kjelin ja Kuusisto (mp.) toteavat, että kehittynyt organisaatio osaa hyödyntää myös ulkopuolisen näkemystä, eli uuden tulokkaan, jolloin uutta työntekijä ei yritetä opettaa yhteisön tavoille kaikin tavoin, vaan kuunnellaan myös hänen näkemyksiään. Tällöin myös organisaatio saattaa oppia pois vanhoilta tavoiltaan ja tätä kautta tehostaa ja parantaa omaa työyhteisöään. Mikäli perehdytystilanteessa ei osata kuunnella myös tulokasta voi valtava määrä hänen potentiaalista tai ammattitaidostaan jäädä hyödyntämättä. Tämä vuoksi Kjelin ja Kuusisto (mts. 16) korostavat, että organisaation tulee pitää perehdytyksessä mielessään, miksi he ovat uudet tulokkaat halunneet, usein rekrytoinneissa on takana tarkoitus kehittää yrityksen toimintaa. Tämän tulee näkyä myös perehdytyksessä ja uuden tulokkaan huomioon ottamisessa.

Perehdyttäminen on muuttunut vuosien myötä myös yhä enemmän työn opastamisesta yrityksen ja työyhteisön tutustuttamiseen. Siitä on tullut laajempi kokonaisuus, jonka avulla tulokkaan tulisi ymmärtää organisaation tarkoitus ja olemassaolon syy. (Kupias & Peltola 2009, 13) Olemassaolon tarkoituksella on myös Pitkäsen (2010, 200) mukaan merkittävä vaikutus yksilön viihtymiselle, koska ihmiset haluavat tehdä töitä, joilla he tietävät olevan hyvä päämäärä ja selkeä syy.

Kangas (2000, 4) nostaa tärkeäksi perehdytyksessä yrityksen liike- ja palveluidean ymmärtämisen tulokkaan menestymisen kannalta Niihin kuuluvat asiakkaiden tuntemisen, palveluiden ja tuotteiden osaaminen, henkilöstön asenteet ja taidot, ja työyhteisön pelisääntöjen tunteminen.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 16) nostavat työyhteisön toimintatapojen ja kulttuurin omaksuminen tärkeäksi perehdyttämisessä. Yhteisön tapojen ja käytäntöjen siirtäminen tulokkaalle tuovat hänet lähemmäksi työyhteisöä. Vaikka uusi työntekijä olisi kokenut työntekijä, voi uusi työyhteisö ja -ympäristö asettavat haasteita. Kjelin ja Kuusiston (mp.) mielestä hyvällä perehdyttämällä työntekijä saavuttaa maksimityötehokkuutensa mahdollisimman pian ja voi toimia tuottavana osana yritystä ja yhteisöä. Helsilä (2009, 49) kuitenkin toteaa, että tulokasta on turha opettaa talon tavoille liiaksi, koska hänen tarkoituksena on tuoda omat vahvuutensa taloon ja uutta näkemystä.

Allen ja Meyer (1990, 1–18) ovat todenneet työntekijällä olevan kolmea eri sitoutumisen lajia; velvollisuuteen perustuva, tunteisiin perustuva ja hyötyyn perustuva sitoutuminen. He korostavat myös työntekijän sitoutumista työyhteisön tavoitteisiin ja itse yhteisöön olevan merkittävässä roolissa suhteessa työnantajan saaman etuun uudesta työntekijästä. Tämän vuoksi kaikkia edellä mainittuja sitoutumisen lajeja tulee pystyä hyödyntämään perehdytyksessä.

Aikaisemmin mainituista sitoutumisen lajeista Kjelin ja Kuusisto (2003, 27) nostavat tunnesidonnaisuuden tärkeäksi asiantuntijatyössä. Jotta sitoutuminen olisi mahdollista tunnetasolla, tulee työntekijän ja työnantajan edustaa samoja arvoja ja jakaa yhteiset tavoitteet. Tunnesidonnaisuus useimmiten näkyy työntekijän motivaationa oppia uutta ja suurena uskollisuutena omaa työtään kohtaan. Kjelin ja Kuusisto (mp.) toteavat, että etenkin asiantuntijatyössä on tärkeitä, että työntekijä on mukana tunnesidonnaisessa suhteessa, koska työ vaatii juuri näitä ominaisuuksia. Asiantuntijatyössä yhteisöllisyys on myös suuri tekijä työntekijän sitoutumisessa. Kjelin ja Kuusisto (s. 28) korostavat, että yhteisöllisyys auttaa yhtiötä kehittymään, kun tietoa jaetaan avoimesti, sekä työntekijää jolle tarjoutuu jatkuvia paikkoja uuden oppimiselle.

Suomalaisten parhaiden yritysten perehdytyksissä on kahdeksan yhteistä ominaisuutta (Olet tervetullut ja odotettu 2012):

1. Ensimmäinen päivä on tärkeä
2. Tee prosessista ja materiaaleista yrityksen brändin näköisiä
3. Tee perehdytyksestä kaikille yhtä laadukas, mutta persoonallinen
4. Organisaation arvot ja yksilöllisyys tulee näkyä perehdytyksessä
5. Perehdyttäjien roolitus ja koulutus, osallista ylin johto
6. Perehdytys on sosiaalista kanssakäymistä
7. Kuuntele myös uutta tulokasta
8. Perehdytysprosessi tulee päättää juhlallisesti

Yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukyvyistä on henkilökunnan osaaminen. Kilpailukyky muodostuu yrityksen kyvystä hyödyntää osaamista ja siitä, kuinka nopeasti yrityksessä opitaan uutta. Oppimisen nopeutta voidaan kehittää osaamisen johtamisella. Tällä johtamismallilla pyritään tunnistamaan yksilön oppiminen ja osaaminen. Yksilöiden osaaminen on yksi keskeisimmistä asioista menestyvässä liiketoiminnassa, koska mikään yritys ei kehity ilman henkilöiden kehittymistä. (Viitala 2007, 170.)

Osaamisella ja sen kehittämällä on merkitys yksilön menestymiseen, koska sen avulla yksilö kykenee työskentelemään sujuvammin ja luotettavammin. Näiden kautta yksilö ansaitsee työyhteisön hyväksynnän helpommin, mikä on etenkin uudelle työntekijälle kriittinen tekijä onnistumisen kannalta. Uuden oppiminen jo itsessään on motivoiva tekijä ihmiselle luonnostaan, ja sillä on todettu selkeä vaikutus työviihtyvyyteen. (Viitala 2007, 178.)

Työelämäkvalifikaatiot ovat työssä tarvittavia ominaisuuksia, joilla yksilö pärjää työssään ja organisaatiossa (Viitala 2007, 179). Viitala (mp.) toteaa, että nämä ominaisuudet voivat olla muodostuneet yksilölle koulutuksesta, työstä tai muunlaisista sosiaalisista tilanteista elämässä, mutta myös persoonallisuudella on oma osansa.

Ammattiosaamisen kvalifikaatiot voidaan jakaa myös kolmeen eri luokkaan; yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin (Viitala 2007, 179). Yleiset kvalifikaatiot ovat yleisiä työelämässä hyväksi koettuja ominaisuuksia, jotka pätevät alasta riippumatta, toisin kuin ammattikohtaisiin, jotka ovat voimakkaasti sidonnaisia ammatinlaan. Yleisiä voivat olla esimerkiksi muuntautumiskyky ja sosiaaliset taidot, mitkä ovat usein persoonasta ja sosiaalisesta ympäristöstä muodostuneita ominaisuuksia. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot ovat substanssiosaamista, kuten kirjanpitäjällä kirjanpito (mp.). Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot ovat moniulotteisempia alkuperältään, koska ne voivat olla peräisin monesta eri tekijästä riippuen. Ne ovat sidonnaisia tietynlaiseen tehtävänkuvaan, kuten tuotteen esittely asiakkaalle.

Perehdytyksellä voidaan edesauttaa henkilöstön osaamista ja tehokkuutta. Kangas (2000, 5) korostaa, että hyvä perehdytys myös edesauttaa uutta työntekijää oppimaan asiat nopeammin, minkä lisäksi oppimaan asiat kerralla oikein. Näin myös muiden työntekijöiden työaika säästyy, mitä vähemmän uusi henkilö tarvitsee apua ja neuvoa muilta työntekijöiltä. Kangas (mp.) toteaa myös, että virheiden ennaltaehkäisyllä ja nopealla oppimisella on positiivinen vaikutus suoraan myös yrityksen tulokseen.

On kuitenkin selvä, että uusien työntekijöiden myötä myös virheiden todennäköisyys kasvaa. Useimmiten virheet ilmenevät Kjelinin ja Kuusiston (2008, 20) mielestä, kun yrityksessä esiintyy paljon vaihtuvuutta työyhteisössä. Kun yrityksessä on paljon vaihtuvuutta, mitataan yrityksen perehdytyksen laatua. Lisäksi he toteavat, että huonosti järjestäytynyt perehdytys aiheuttaa, että uudet työntekijät eivät pysy vakituisen tekijöiden matkassa, mikä tuottaa viiveitä työn eri vaiheissa. Viiveistä seuraa alasta riippumatta usein huonoa palautetta ja tyytymättömyyttä, sekä nousevia kustannuksia. Pahimmillaan asiakas voi viiveestä syntyvän virheen vuoksi vaihtaa palvelua tarjoavaa yritystä.



Harjoittelijalle sattuvat virheet ja huonosti hoidetut asiakaspalvelutilanteet voivat Kjelinin ja Kuusiston (2003, 20) mukaan vaikuttaa yritykseen luotettavuuteen myös isossa kuvassa. Oma henkilökunta voi kokea turhauttavaksi, kun yleinen laatutaso laskee, minkä vuoksi vakiohenkilökunnan työmotivaatio voi kärsiä. Vastaavanlaiset tilanteet heijastuvat myös harjoittelijan omaan motivaatioon. Harjoittelijan turhautuminen omiin virheisiin latistaa entisestään työnteon moraalia, sekä opettaa välttämään vastaavanlaisia tilanteita. Nämä jatkuvat virheet voivat ajaa tilanteeseen, kun kumpikin harjoittelija ja kokenut työntekijä, voivat olla halukkaita lähtemään yrityksestä. Kjelin ja Kuusisto (mp.) muistuttavat myös, että asiakkaan suuntaan jatkuvasti vaihtuva henkilökunta ei luo koskaan hyvää kuvaa yrityksestä. Monet asiakkaat kokevat tärkeäksi, että heidän oma yhdyshenkilönsä säilyy samana pitkään, jolloin asiantuntija on ansainnut asiakkaan luottamuksen. Kjelin ja Kuusisto (s. 21) korostavat, että näiden syiden vuoksi yrityksen laatutekijät ja periaatteet, on tuotava perehdytyksessä esiin ja on tärkeätä saada uusikin työntekijä sitoutumaan yritykseen.

Sitoutuneita työntekijöitä voidaan saada aikaan onnistuneella perehdytyksellä. Callonius (2013) toteaa, että yrityksen panos rekrytointiin ja perehdyttämiseen usein palkitaan motivoituneilla ja sitoutuneilla työntekijöillä, jotka kykenevät suoriutumaan yliodotusten.

Jotta nuori voi suoriutua tehtävästään on hänen oltava motivoitunut. Yksilön menestymisen kannalta olennaisia Viitalan (2007, 180) mielestä ovat asenne ja motivaatio työhön ja työelämään. Asenne kuvaa yksilön kykyä suhtautua asioihin pitkällä tähtäimellä, kun motivaatio on taas useimmiten yksittäisiin tilanteisiin sidonnainen ja täten väliaikainen. Yksilön asenteet muodostuvat arvomaailmasta ja arvostuksen kohteista. Motivaatio taas muodostaa suunnan ja voiman yksilön tekemiselle. Molemmat tekijät vaikuttavat yksilön kykyyn hyödyntää osaamistaan ja toisinpäin, osaaminen lisää motivaatiota ja voi puutteellisena tuhota motivaation. Motivaation merkitys tulokkaan onnistumisessa on tärkeä huomioida. Useimmiten innostus työhön ja sitä myötä motivaatio tehdä, tulevat ihmiselle luonnostaa, mutta se on myös erittäin helppoa tuhota. Motivaatio yhdistetään usein rahallisiin korvauksiin, mutta Pitkäsen (2010, 133) mukaan tärkeintä on työn sisältö. Hyvin hoidettu perehdytys

auttaa tekijäänsä löytämään oikean työnsisällön ja edesauttaa motivaation ylläpitämiseen.

Perehdytyksellä ei kehitetä vain yksilöitä, vaan koko yritystä. Kangas (2000, 6) esittää, että onnistuneella perehdyttämisellä voi olla vaikutus myös yrityksen imagoon. Vaikka ihminen ei jäisi pitkäaikaiseksi työntekijäksi, voi hän omaksua positiivisen kuvan yrityksen toiminnasta, minkä myötä hän on mahdollinen suosittelija. Myös erilaiset verkostot, kuten koulut, ovat hyvin kiinnostuneita harjoittelijoiden kokemuksista työyhteisössä, minkä kautta onnistunut perehdytys voi levitä tietoutena vastuullisesta yrityksestä.

Kun yritykseen tulee uusia työntekijöitä, on tärkeitä että he kokeva olonsa tervetulleiksi. On myös todettu, että mitä nopeammin yritys saa tulokkaasta tehokkaan jäsenen työyhteisöön, sitä todennäköisemmin myös työntekijä itse viihtyy. Tehokkaaksi jäseneksi tuleminen vaatii yrityksen arvomaailman tuntemista, työtapojen omaksumista, sekä vuorovaikutusta. Etenkin vuorovaikutus uuden tulokkaan kanssa on merkki kehittyneestä yrityksestä. Tällöin yritys saa tuoreen ulkopuolisen näkökulman omasta toiminnastaan. Jokaisen rekrytoinnin takana tulisi olla tavoite paremmasta toiminnasta, eikä sen tarkoitus ole paikata pelkästään aukkoa perustoiminnassa. Jokainen uusi työntekijä on myös mahdollisuus yritykselle kehittää omaa toimintaa, joko omalla toiminnalla tai kuuntelemalla työntekijää.

## 4 PROJEKTILLA KOHTI MUUTOSTA

Trainee -ohjelma toteutetaan vuoden mittaisena projektina. Projektiryhmä kasataan ohjelmaan hakevista traineista, ja projektinjohdosta vastaavat yrityksen HR-vastaava ja trainee -ohjelman koordinaattori. Projektiryhmä tulee työskentelemään pääosin eri puolilla Suomea, omilla vastuualueillaan, mutta yhteinen päämäärä ja tavoite sekä nykyaikaiset viestintäkanavat mahdollistavat tiimin etätyöskentelyn. Tässä kappaleessa käsitellään etenkin projektin valmistelua koskevat vaiheet ja tiimityöskentelymuodon merkitystä projektityöskentelyssä.

### 4.1 Projektilla tehokkaampaan työskentelyyn

Projekti muodostuu yrityksen ihmisistä ja resursseista, jotka kasataan suorittamaan suunnitelman mukaista tehtävää, joka syntyy useimmiten muutoksen tarpeesta (Ruuska 2005, 18). Projektien ansiosta yritys kykenee tehokkaammin reagoimaan ympäristön- ja toimialanmuutoksiin, sekä tehostamaan valittua osa-aluetta yrityksen toiminnassa (mts. 11).

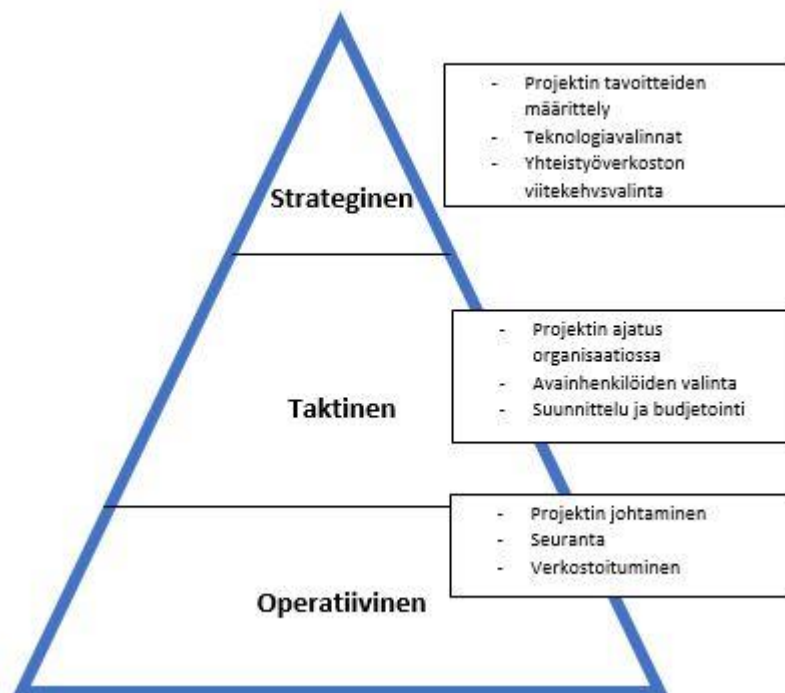
Projektit voivat kestää kuukausista useaan vuoteen. Lyhyet projektit keskittyvät tarkkaan määriteltyyn aiheeseen, kun isommat projektit voivat koskea koko yrityksen perustekemisen muutosta. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 9.) Projektilla on aina oma elinkaarensa. Projekti on aina väliaikainen, joten sille tulee olla aloitus- ja päättymisajankohta. Aloitus- ja päättymisajankohdan välissä projektiin sisältyy erilaisia vaiheita, joiden tulee olla määriteltyinä. (Ruuska 2005, 22.)

Jokaisen projektin elinkaari on projektikohtainen, vaikka mallit ovat usein samanlaisia, tulee niissä huomioida projektityypille ominaiset piirteet. Elinkaari toimii projektin käsikirjoituksena ja luo loogisen etenemisen-mallin projektille. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö eteneminen voisi tarvittaessa elää projektin myötä. (Forsberg, Mooz & Cotterman 2000, 30.) Ruuska (2005, 22) muistuttaa, että etenemisen määrittelyssä tulee huomioida, että usein peräkkäiset vaiheet voidaan toteuttaa osittain samanaikaisesti siirtymävaiheessa. Elinkaarta suunniteltaessa tulee huomioida myös riskit, jotka estävät vaiheesta eteenpäin siirtymisen, ja mahdollisen tarpeen palata edelliseen vaiheeseen.

Projekteilla on sekä kehitystavoitteita että välittömiä tavoitteita (Silfverberg 1997, 50.). Välittömät tavoitteet kuvaavat projektin osien välisiä tavoitteita. Välittömillä tavoitteilla voidaan mitata esimerkiksi projektin elinkaaren eri osien onnistumista. Silfverberg (mp.) korostaa, että näiden tulosten tulisi ohjata projektia itse kehitystavoitteen saavuttamiseen.

Projekteja tulee olla oma elinkaarensa ja oma johtonsa. Rissanen (2002, 72) esittää projektinjohtamisen olevan hyvin samankaltaista kuin yrityksen johtaminen, mutta suppeamassa muodossa. Projektinjohtajalla on usein kuitenkin tarkemmin määriteltä ennakkoon tavoite ja aikaraja, jolloin projekti on saatava tavoitteeseen.

Projektinjohtamisessa pätevät kuitenkin johtamisen kolme tasoa. Rissanen (2002, 76) mukaan näiden kolmen tason, operatiivisen, taktisen ja strategisen (kuvio 1), tulisi olla linjassa keskenään, eikä alemmpitasoinen linja voi olla ristiriidassa ylemmän kanssa. Pyramidin ylin taso, strateginen taso, sisältää projektin tavoitteet, teknologian ja verkoston valinnat (mp.). Seuraava, taktinen, taso sisältää projektin tarkoituksen osana organisaatiota, avainhenkilöiden valinnan ja suunnittelun. Pyramidin alin taso, operatiivinen, sisältää projektin päivittäisen johtamisen, seurannan ja verkostoitumisen. Projektinjohtajan tehtävä on pitää projektin visio ja tavoitteet jatkuvasti mielessä ja esillä. Johtajan tehtävänä on luoda avoin ja luottava ilmapiiri, seurata projektin ja työn laatua ja valvoa resurssien käyttöä. Yksilön ja ryhmien välisten kemian aistiminen ja motivoiminen ovat Rissanen mukaan (mp.) myös olennainen osa hyvää projektijohtamista.



Kuvio 1. Projektijohtamisen tasot (mukaillen Rissanen 2006, 76).

Projektilla voidaan tavoitella erilaisia asioita, mutta lopputuloksena tulisi olla uusi toimintatapa, ei tuote. Silfverberg (1997, 11–12) toteaa, että kehitysprojektin tulisi olla alku kannattavammalle toiminnalle, eikä sen keskeinen tarkoitus tule olla pelkästään itse palveluiden teettäminen. Hänen mielestään palveluiden kannattavuus, laadun parantuminen, tehokkuus tulisi olla kehitysprojektin lopputulos, tai peräti täysin uusi palvelu, ei nykyisten palveluiden tarjoaminen. Paasivaara ym. (2008, 7) määrittelevät kehittämisprojektin hyvin samankaltaisesti, yksilöllisenä ja päämäärätietoisena tehtäväkokonaisuutena, jonka lopputuloksena yritys voi omaksua uusia toimintatapoja. Toimintatavan kehittyminen voidaan todeta olevan sama päämäärä, kuin Silfverbegillä aikaisemmassa viittauksessa.

## 4.2 Projektityöskentely on tiimityötä

Projektit toteutetaan yleisesti tiimityöskentelynä. Tämän vuoksi projektit vaativat usein hyviä tiimityötaitoja. Rissanen (2002, 78) korostaa, että tiimityötaidot ovat edellytys onnistuneelle projektille. Tiimityötaidoissa ihminen on jatkuva oppija, jossa ei koskaan voi olla täysin valmis.

Rissanen (2002, 79) määrittelee tiimiksi, projektin yhteydessä, pienehköksi ryhmäksi, jonka jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärää, suoritustavoitteisiin ja toimintatapoihin, minkä lisäksi ryhmä kykenee hyödyntämään toistensa erityisosamista. Tiimin jäsenet tuntevat myös olevansa yhdessä vastuussa koko projektin onnistumisesta. Onnistuneen tiimityöskentelyn ja yhteenkuuluvuuden myötä projektin jäsenten motivaatio voi nousta paremmalle tasolle. Helin (2006, 214) toteaa tiimien perustamisen syyksi sen, että tiimityöskentely muotona mahdollistaa vastuullisuuden ja sitoutumisen lisääntymisen jäsenissä. Joka voidaan tulkita syyksi myös motivaation kehittymiseen.

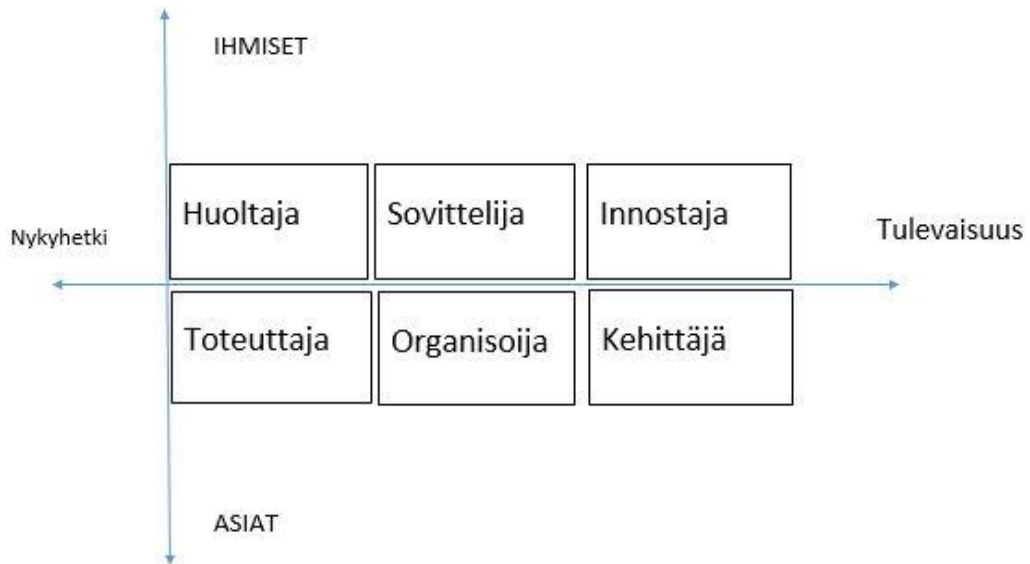
Ryhmätyöskentelyn ja koko projektin kannalta keskeistä on Paasivaaran ym. (2008, 46) mukaan, että ryhmä tietää tavoitteensa. Tavoitteiden esiin tuominen säännöllisin välein kommunikoinnissa muistuttaa, miksi he ovat kokoontuneet tekemään töitä. Kommunikointi voi olla aluksi haasteellista, jolloin ryhmän vetäjän vastuu on suuri. Kehittyessään kommunikointi mahdollistaa erilaisten mielipiteiden tuomisen ja vertaistuen keskusteluiden muodossa, tällöin myös ryhmänvetäjän rooli pienenee. Tällainen toimintatapa kehittää myös yksilön kommunikointitaitoja ja opettaa uusia lähestymistapoja toimintaan. Paasivaara ym. (s. 52) nostavat myös tärkeäksi muistaa, että ryhmät muodostuvat yksilöistä, joilla on oma persoonansa, omat taitonsa ja näkemyksensä asioihin. Hyvässä ryhmässä tämä osataan muuntaa voimavaraksi, jolloin eri ihmisiä hyödynnetään oikeanlaisissa tehtävissä.

Persoonallisuudet tulee myös tiedostaa tiimin sisällä, eikä vain projektijohdossa. Tiimityöskentely onnistumisen kannalta McAlister (2006, 100) korostaa jäsenten keskeisiä suhteita. On tärkeätä, että he oppivat tuntemaan toisensa ja ymmärtämään toisiaan. Etenkin lyhyissä projekteissa on tärkeätä, että ihmiset tunnistavat toistensa persoonallisuudet ja yksilölliset erot ryhmässä. Tämän avulla ryhmä kykenee toimimaan tehokkaammin ja yhteisymmärryksessä.

Toimivissa tiimeissä jäsenillä on erilaisia vahvuuksia ja sitä myötä erilaisia rooleja ryhmässä. Roolia ei itse valita, vaan roolin ottaminen on useimmiten tiedostamaton toimintaa. (Helin 2006, 223–228.)

Helin (2006, 224) on jakanut ryhmän sisäiset roolit kahteen kategoriaan; ihmis- ja asiapidonnaisiin. Ihmispuolen roolit ovat huoltaja, sovittelija ja innosta. Asiapidon

roolit ovat toteuttaja, organisoija ja kehittäjä. Kuvio 3 kuvaa eri roolien orientoitumista aikajanalla nykyhetkestä tulevaisuuteen.

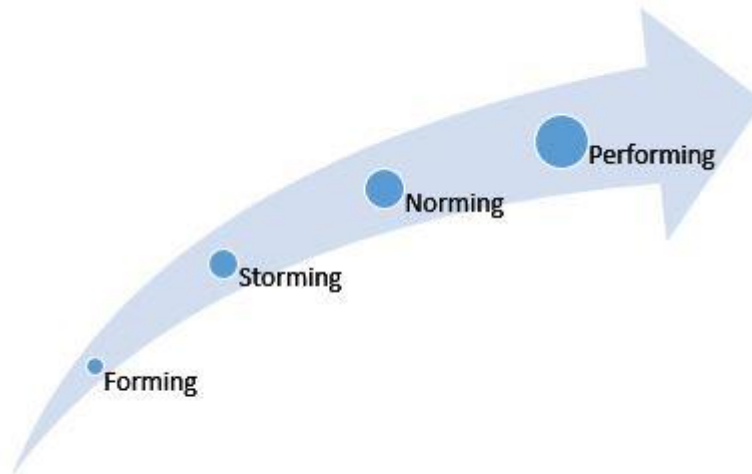


Kuvio 2. Työryhmän tai tiimin sisäiset roolit (mukaillen Helin 2006, 224).

Jotta ryhmätyöskentely projektissa onnistuisi, tulee projektiryhmän kehittyä projektin myötä, kuten minkä tahansa ryhmän ihmisiä, jolla on yhteisiä tavoitteita. Joukon kehittymistä tiimiksi Rissanen (2002, 87) kuvaa kolmivaiheisena tapahtumana, jossa ensimmäinen vaihe on tiimin muotoutumisen vaihe, toisena vakiintumisen vaihe ja viimeisenä itsensä johtamisen vaihe. Rissanen (s. 86) esittää, että hyvä tapa kehittää ryhmätyöskentelyä ovat tiimikokoukset. Hyvän kokouksen tulisi olla avoimia ja keskustelevia, kokousten aiheiden tulisi olla olennaisia työhön liittyen, dokumentointi on kaikkien saatavilla jälkikäteen ja kokouksista kerätään palautetta.

Poiketen Rissanen (2002, 87) mallista Pitkänen (2010, 122) esittää tiimin muodostumisen nelivaiheisena Tuckmanin mallina (kuviot 2), jossa vaiheet ovat *forming*, *storming*, *norming* ja *performing*. Malli kuvastaa tarkemmin tiimin henkilökemioita, kuin Rissanen esittämä kolmivaiheinen malli. *Forming*, eli muodostumisen vaiheesta hän toteaa, että se on usein hyvin muodollinen ja keskittyy tiimin sääntöjen muodostamiseen. Aikaisempaan malliin selkeästi poiketen toisena vaiheena on *storming*, joka on henkilökohtaisempaa ja tällöin tiimissä persoonallisuudet tulevat esiin, mikä voi aiheuttaa myös ongelmia. Pitkäsen (s. 128) mukaan kolmannessa

vaiheessa tiimin innostus ja tuloskeskeisyys lisääntyvät, minkä myötä ilmapiiri on kevyempää usein. Tiimin saavuttaessa neljännen vaiheen se kykenee työskentelemään tehokkaammin ja saavuttamaan flow-tilan.



Kuvio 3. Tuckmanin malli  
(Pitkänen 2010, 122).

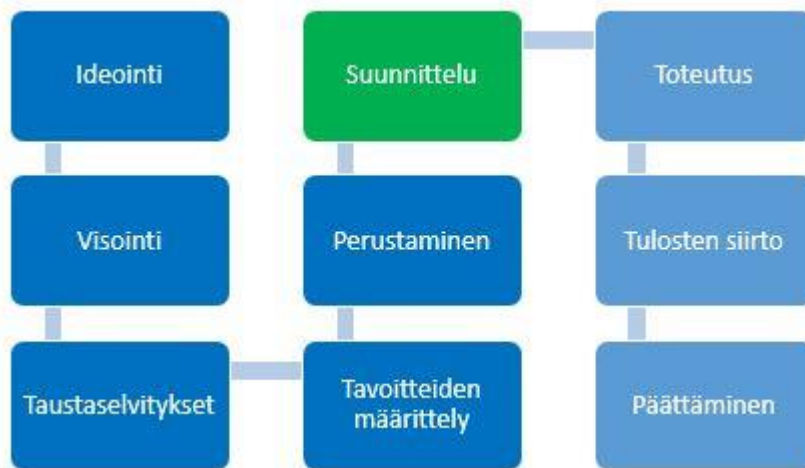
Tiimityöskentely sujuvuuteen ei vaikuta ainoastaan tiimin sisäinen toiminta sillä myös ulkoisilla tekijöillä on vaikutusta tiimiin. Janhosen (2010, 52) tutkimuksen mukaan tiimityöskentelyn laadulla ja viestinnän sujuvuudella sisäisesti että ulkoisesti, on vaikutusta tiimin laatuun. Tutkimuksessa todetaan, että sekä ryhmän sisäiset ja ulkoiset verkostorakenteet vaikuttavat positiivisesti tiimityöskentelyyn. Tämän vuoksi voidaan todeta, että tiimin jäsenien kuuluminen organisaation eri verkostoihin, on hyödyksi koko ryhmälle.

### 4.3 Suunnitelmalla päämäärään

Projektin suunnittelu ja suunnitelman laatiminen ovat Rissasen (2002, 55) ja Kettusen (2003, 49) mukaan projektityöskentelyssä yksi merkittävimmistä vaiheista. Onnistunut suunnitelma voi ennalta ehkäistä monet vastaantulevat ongelmat. Matkalla projektin suunnitteluvaiheeseen ovat niin sanotut taustatyövaiheet, joita ovat ideointi, visiointi, taustaselvitykset, tavoitteiden määrittely ja perustamispäätös, kuten



kuviossa 4 on nähtävissä. Rissanen huomauttaa (s. 28), että jokainen edeltävä vaihe edesauttaa itse suunnittelua, ja kun niihin käyttää aikaa ja vaivaa, on lopputuloksena parempi suunnitelma.



Kuvio 4. Projektin vaiheet  
(Rissanen 2002, 55).

Rissanen (2002, 25) toteaa ideoinnin olevan usein spontaania ja vapaamuotoista. Ideoinnin ongelmana on löytää usein suuresta ideoiden määrästä se paras ja olennaisin yrityksen ongelmiin. Oikeanlaisten ideoiden löydettyä seuraa visiot, joita Rissanen (mts. 33) kuvaa mielikuvana projektin halutusta päämäärästä. Visioiden ei ole tarkoitus määrittää projektin lopputulemaa, koska sitä on hyvin vaikea määrittää näin aikaisessa vaiheessa. Niiden pohjalta kuitenkin projektille luodaan tavoitteet.

Projektin eri vaiheista Kettunen (2003, 48) esittää suppeamman version, joka sisältää tarpeen tunnistamisen, määrittelyn, suunnittelun, toteutuksen ja projektin päättämisen. Merkittävä ero Rissanen (2002, 55) malliin on suunnitteluvaihetta edeltävien välivaiheiden määrä.

Kaiken pohjana on projektisuunnitelma. Hyvän suunnitelman avulla mahdollistetaan onnistuminen. Ruuskan (2005, 21–22) mukaan suunnitelmassa tulee ilmetä, mitä projektilla halutaan saavuttaa ja millä aikataululla, kuinka paljon siihen käytetään yrityksen resursseja, millä tavalla tiedotetaan ja dokumentoidaan projektin aikana.

Silfverberg (1997, 12) nostaa tärkeäksi suunnitelmasta, että tavoitteiden määrittäminen ja aikataulujen tulee olla tarkat ja todenmukaiset. Paasivaara, Suhonen ja

Nikkilä (2008,10) taas korostavat suunnitelmassa yrityksen perustehtävää, jota ei sovi unohtaa projektia suunnitellessa. Perustehtävä määrittelee miksi organisaatio on olemassa. Projektin tavoitteena tulisi olla aina edesauttaa organisaation perustehtävää.

Projektisuunnitelman tulisi Silfverbergin (1997, 45) mukaan pystyä vastaamaan kolmeen peruskysymykseen; mitä projektilla tavoitellaan, mitä projektilla tulisi saada aikaan ja miten se toteutetaan. Koko projektin onnistumista voidaan arvioida, kun verrataan suunnitelmaa ja projektin aikaansaannoksia sen päätyttyä (Ruuska, 2005, 21).

Suunnitelmaa laatiessa tulisi olla Kettusen (2003, 82) mukaan tiedossa projektin vaatimukset ja rajoitteet. Näiden pohjalta voidaan luoda projektisuunnitelma, jonka malliksi Rissanen (2002, 184–202) esittää seuraavaa runkoa:

1. Projektin kuvaus
2. Projektin talousprosessi
3. Projektin tekninen prosessi
4. Projektin sosiaalinen prosessi
5. Projektin oikeudellinen prosessi
6. Projektin ekologinen prosessi
7. Projektin riskiarviot
8. Tulosten siirto tilaajalle, asiakkaalle tai muulle edunsaajalle
9. Projektin päättäminen

Projektit ovat usein odotusarvoltaan lyhyitä, mutta tuottavia, minkä vuoksi ilman taustatöitä ja suunnittelua haluttu päämäärä on vaikea saavuttaa. Rissanen (2002, 21) muistuttaa, että useimmiten projektien ongelmat liittyvät huonoon suunnitteluun ja projektin aloituksen kiireelliseen aikatauluun. Hän toteaa myös, että kiire johtuu

useimmissa projekteissa halusta päästä toteuttamaan, minkä vuoksi suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen käytetään kovin vähän aikaa. Tästä seuraa usein projektien muuttuminen, mikä saattaa aiheuttaa sen että projektin alkuperäinen tavoite kadotetaan matkalla ja se ei tuota haluttua vastausta.

#### **4.4 Projektin seuranta ja riskit**

Ruuska (2005, 38) korostaa, että projekti on kuin mikä tahansa yrityksen investointi, jonka etuja ja haittoja tulee arvioida monipuolisesti ja realistisesti. Projektien onnistumista on hänen mukaansa hyvin vaikea ennustaa. Yritys ottaa aina riskin järjestäessään projektin. Riskin takia projektin suunnittelu, seuranta ja kontrollointi korostuvat suureen rooliin (mts. 27).

Projektin jäsenet voivat työskennellä eri paikoissa, minkä lisäksi he voivat olla toisilleen entuudestaan täysin tuntemattomia. Rissanen (2002, 135) toteaaakin, että tämän vuoksi tavoitteiden pääsyn kannalta on keskeistä jäsenten välinen viestintä. Projektin vastuuhenkilön tehtävä on luoda puitteet jäsenille, mitkä mahdollistavat sujuvan sisäisen viestinnän. Sisäisiä viestintäkanavia voivat olla esimerkiksi sähköposti ja erilaiset sosiaalisen median kanavat. Kuitenkaan sähköinen viestiminen ei yksin riitä, sillä on tärkeitä luoda myös henkilökohtaisia tapaamisia.

Viestinnän suunnitelmallisuudesta Rissanen (2002, 136) korostaa, että mitä vähemmän ihmiset tapaavat toisiaan ja mitä suurempi projekti on, sitä suurempi painoarvo on suunnitelmalla. Kymmenien tai peräti satojen ihmisten projektit vaativat jo erinomaisen suunnittelun, koska viestinnän tulee toimia, mutta sitä ei saa olla liikaa, minkä lisäksi se tulisi olla avointa ja hyvin kohdennettua. Avoimella ja onnistuneella viestinnällä on huomattu myös positiivinen vaikutus projektin jäsenien motivaatioon ja luottamukseen.

Pitkänen (2010, 214) muistuttaa, että hyvä viestijä osaa myös kuunnella ja ymmärtää vastaanottajan näkökulman. Kun vastaanottaja kokee tulleensa kuunnelluksi, on hän myös vastaanottavampi kuulemaan johtoa, sekä motivoituneempi tekijä.

Viestinnän tulee kehittyä ja muuttua projektin myötä. Alkuvaiheessa viestinnän painopiste on Rissasen (2002, 138) mukaan projektin tavoitteen tarkentamisessa, projektisuunnitelman tiedottamisessa, vastuiden määrittämisessä ja muovaamisessa. Projektin ollessa käynnissä tulee viestinnän keskittyä ajankohtaisten asioiden tiedottamiseen, projektin aikaansaannoksiin, innovaatio- ja teknologiaseurantaan. Etenkin projektin aikaansaannoksia on hyvä tiedottaa jäsenille projektin myötä motivaation lisäämiseksi. Kun projekti on ohi, tulee viestinnän keskittyä Rissasen (mp.) mielestä loppuraportointiin saavutusten muodossa ja kiittää kaikkia projektiin osallistuneita.

Rissanen (2002, 163) toteaa riskitekijöistä, että ne toimivat samalla tavalla kuin viestinnän painopisteet, muuttuvat ja ovat erilaisia projektin eri vaiheissa. Riskitekijöiden tunnistaminen auttaa ennaltaehkäisemään ongelmia, mutta jotkin riskit voivat olla luonteeltaan täysin arvaamattomia.

Riskitekijät riippuvat projektin luonteesta, koosta ja kestosta. Rissanen (2002, 164) toteaa, että tietynlaiset ongelmat kuuluvat kuitenkin lähes kaikkiin projekteihin. Useimpien projektien alussa riskitekijät liittyvät projektin tavoitteisiin ja resursseihin, sekä oikeanlaisen osaamisen löytämiseen. Alkuvaiheessa taloudelliset riskit ovat alhaiset, mutta Rissanen (s. 165) muistuttaa, miten alun ratkaisut vaikuttavat projektin etenemisen myötä projektin kasvaviin taloudellisiin riskeihin.

Yleisimpinä riskitekijöinä Rissanen (2002, 165) pitää muun muassa henkilöriskejä, jäsenten yhteistyökyvyttömyyttä ja suunnitteluvirheitä. Henkilöriskit ja suunnitteluriskit liittyvät projektin alkuvaiheeseen. Oikeiden henkilöiden valinta on kriittinen tekijä, sekä heidän sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen. Suunnitteluriskit liittyvät usein budjetoinnin tai aikataulujen suunnitteluun. Yhteistyökyky on projektin aikainen riski. Rissasen (mp.) mukaan, jos henkilökemiat eivät kohtaa, johtaa se ryhmänä toiminnan hankaluuksiin, mikä estää projektin tavoitteisiin pääsyn.

Silfverberg (1997, 58) korostaa riskien kartoituksessa ulkoisten tekijöiden huomiointia. Ulkoisista tekijöistä johtuvat tekijät voivat olla merkittäviä projektin kannalta, jonka vuoksi niiden tunnistaminen on kriittistä suunnitteluvaiheessa. Kaikkiin tekijöihin ei voida vaikuttaa, mutta niiden olemassaolon todentaminen auttaa reagoimaan ongelmatilanteissa. Jotkin ulkoiset ongelmat voivat olla myös niin merkittäviä, että

estävät projektin toteutumisen. Suunnitelman tehtävänä on kartoittaa, onko tällaisia riskejä olemassa liittyen projektiin.

Paasivaara ym. (2008, 53–54) toteavat myös, että ryhmätyöskentelyssä piilee riskejä. Ryhmätyöskentelyn kehittyessä se on taipuvainen ryhmäajatteluun. Ryhmäajattelun myötä ryhmän jäsenet luopuvat omista ajatuksistaan ja alkavat myötäilemään toisiaan. Vastakohtana ryhmäajattelulle on yksilöiden liian voimakas tietynlaisen roolin omaksuminen, mikä ei ole hyväksi ryhmätyöskentelylle. Tällöin yksilö omaksuu roolin, jota hän edustaa ja pitää huolta omista mielipiteistään voimakkaasti, pyrkien saamaan muut omalle puolelleen. Tällaisissa ongelmatilanteissa ryhmänvetäjän vastuu korostuu jälleen: hänen tulee pystyä aistimaan tilanne ja reagoimaan siihen.

Rissanen (2002, 13) mielestä hyvä projekti vaikuttaa aina mukana oleviin henkilöihin, työyhteisöön ja -ympäristöön. Hän nostaakin esiin, että usein kehitysprojektien epäonnistumisen syy voi löytyä itse projektin ulkopuolelta, kuten työyhteisön arvo maailmasta ja kulttuurista. Tätä ilmiötä voidaan kutsua myös muutosvastarinnaksi, jonka vuoksi projektiin suhtaudutaan skeptisesti muussa työyhteisössä.

Riskeistä syntyvien ongelmaan Rissanen (2002, 183) antaa ratkaisuksi peruskäytännön, joka pätee yleisesti kaikenlaisiin ongelmatilanteisiin; tunnista, analysoi, tunnista painoarvo, ratkaisuvaihtoehtojen punnitseminen, päätös, motivointi ja seuranta. Projektit etenevät usein nopeassa tahdissa, eikä aikatauluissa ole varaa pysäyttää toimintaa, minkä vuoksi asiat tulisi selvittää nopeasti. Kehittynyt ryhmä onnistuu löytämään usein ratkaisut itsenäisesti, eikä siihen tarvita ulkopuolista resurssia, kuten yrityksen johtoa. Rissanen (mp.) esittää, että mikäli ryhmä onnistuu itse ratkaisemaan ongelman, on se usein paras ratkaisu, koska tällöin ryhmä on myös sitoutunut noudattamaan ratkaisua.

Projektityöskentely on hyvin monimuotoista ja sitä on lähes kaikkialla yritysmaailmassa. Projektit vastaavat yritysten muutos tarpeisiin tai yrityksessä koettuun puutteeseen. Muutos tarve voi koskea koko toimialaa tai yksittäistä toimintaympäristöä. Projektit vaihtelevat suuruudeltaan ja kestoltaan, minkä vuoksi jokainen projekti on yksilöllinen. Kaikki projektit kuitenkin vaativat suunnittelua ja viestintää. Viestinnän avulla ennaltaehkäistään virheitä ja pystytään seuraamaan projektin etenemistä.

## 5 TUTKIMUKSEN TAUSTATIEDOT

### 5.1 Toimeksiantaja – Rantalainen Yhtiöt

Rantalainen Yhtiöt ovat 45 vuotta toimineet taloushallintopalveluiden tarjoajana, pääasiassa Suomessa. Kyseessä on yli 40 paikkakunnalla toimiva konserni, joka työllistää yli 500 työntekijää, ja tarjoaa yli 11 000 yritykselle palvelujaan. (Tilitoimistopalveluja jo kolmannessa polvessa, [21.01.2017].)

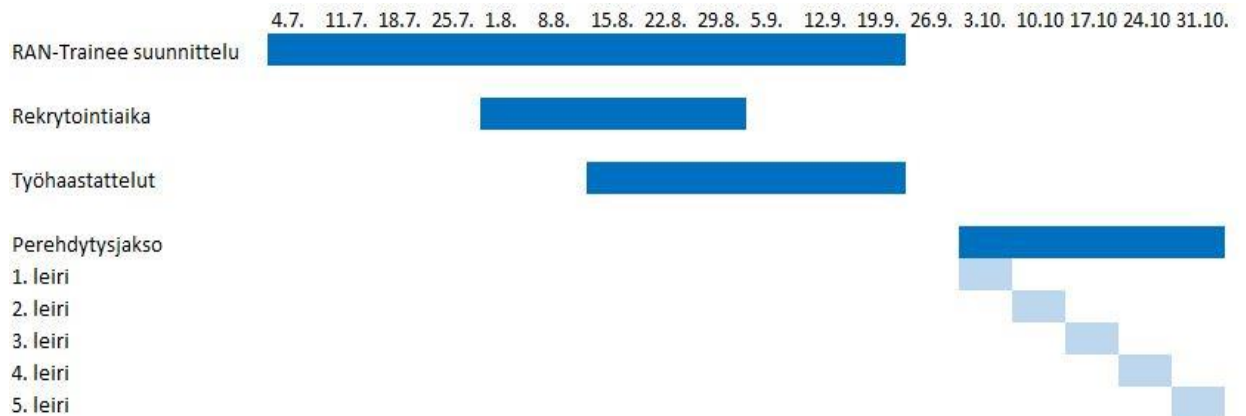
Rantalainen Yhtiöt on perheyritys, jonka kolmas sukupolvi astui johtoon viisi vuotta sitten. Yritys on toimialansa yksi suurimmista Suomessa, mutta sen lisäksi se on ainoa perheyritys toimialan suurimmista. (Tilitoimistopalveluja jo kolmannessa polvessa, [21.01.2017].)

Yhtiön visiona on olla paras paikallinen taloushallinnon kumppani. Yhtiön toiminta-ajatuksena on taloudellisen informaation tuottaminen ja jalostaminen asiakkaille. Perustehtävänä on tarjota laaja-alaisesti laskentatoimen erilaisia asiantuntijapalveluita paikallisille toimijoille. Rantalaisen tarjoamat palvelu ovat muun muassa kirjanpito, palkanlaskenta, sähköinen taloushallinto, yritysverotus, tilintarkastus, asiantuntijapalvelut, sekä yrityksen perustamisen auttaminen. (Visio ja missio, [21.01.2017].)

### 5.2 RAN-Trainee III -ohjelman hakuilmoitus ja ohjelman rakenne

Tilitoimistoiden digitaalisaatiosta on puhuttu jo pitkään ja toimialanmuutos on kestänyt odotettua pidempään. Yritys on päättänyt käyttää resursseja ja koota ryhmän nuoria muutoshaluisia nuoria työryhmäksi, jonka avulla muutokseen voidaan reagoida ja vauhdittaa entisestään. Sähköiset palvelut eivät ole yrityksessä uusi asia, mutta niiden prosentuaalista määrää halutaan kasvattaa ja käyttöönottoprosesseja nopeuttaa jatkuvasti. Kehitysprojektin tarkoituksena saada nuorista kasvamaan yritykselle myyjiä, jotka pystyvät tuottamaan asiakkaille lisäarvoa ja parempaa asiakaskokemusta.

Trainee -ohjelma tulee kestämään tasan vuoden verran. Projektin suunnittelu sai alkunsa heinäkuun alussa, minkä jälkeen elokuussa alkoi rekrytointiprosessi. Rekrytointi jakaantui ilmoitusten tekoon, sidosryhmien kontaktoimiseen ja haastatteluihin. Työhaastattelu mahdollistaa ihmiseen tutustumisen vuorovaikutustilanteessa, minkä kautta saadaan arvokasta tietoa hakijan osaamisesta ja ominaisuuksista (Helsilä 2009, 23). Haastattelut alkoivat rekrytointiprosessin aikana ja päättyivät pari viikkoa rekrytoinnin jälkeen. Haastatteluiden merkitystä haluttiin korostaa rekrytointiprosessissa. Tämän vuoksi haastattelut haluttiin tehdä kahdessa osassa, koska ne ovat paras tapa selvittää henkilön sopivuus tehtävään ja tutustua ihmiseen. Ensimmäiset haastattelut suoritettiin projektinjohdon kanssa, minkä jälkeen parhaat ehdokkaat kutsuttiin lähiesimiesten lisähaastatteluun. Kuvio 5 havainnollistaa projektin aikataulua Gantt-kaavion avulla.



Kuvio 5. Gantt -kaavio RAN-Trainee III vaiheista

Perehdytysjakso pidettiin syys-marraskuun aikana, minkä lisäksi harjoittelijat työskentelivät kolme päivää viikosta omilla kotipaikan toimistoillaan. Marraskuusta lähtien harjoittelijat työskentelevät itsenäisesti omissa kotipaikkakuntansa toimistoissa. Itsenäisentyön vaiheessa tapaamisia tullaan järjestämään, joiden tarkoituksena on lähinnä tarjota vertaistukea ja kokemusten jakoa työnteosta.

Ohjelman projektisuunnitelma on toteutettu yhdessä konsernin HR-vastaavan kanssa, joka on järjestänyt aikaisemmat kaksi tapahtumaa. Suunnitelmassa ilmevät ohjelman aikataulut, koulutustapahtumien sisältö sekä viestintätavat. Lisäksi suunnitelmassa on määriteltynä tavoitteet, mitä palveluasiantuntijan tulee tuntea ja

millaisia tuloksia kukin palveluasiantuntijan tulisi saada aikaan sähköistymisprojek-tissa. Tavoitteiden ymmärtäminen ja työkuultuuriin sopeutuminen on nostettu tärke-äksi osaksi perehdytysleirien onnistumisen kannalta.

Palveluasiantuntijan rooli yrityksessä on uusi, minkä vuoksi toimenkuvaa halutaan seurata tarkasti. Jatkuva yhteydenpito ja seuranta korostuvat, jotta voidaan tehdä tarvittavia muutoksia ohjelmaan, esimerkiksi järjestää lisäkoulutusta. Työn laadun seurantaan tullaan kehittämään työkaluja ja arvioimaan perehdytysjakson sisältöä.

### 5.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä menetelmiä ovat kyselyt, haastattelut, havain-not ja erilaisiin dokumentteihin pohjautuva tieto. Menetelmiä voidaan yhdistellä tut-kimusresurssien ja tarpeiden mukaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 71)

Haastattelua ja kyselyä käytetään, kun halutaan tietää, mitä ihminen on mieltä asi-asta, tai miksi hän on toiminut kyseissä tilanteessa kyseisellä tavalla. Merkittävin ero kyselyn ja haastattelun välillä on haastattelijan toiminta tiedonkeruuvaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 72). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 204) toteavat haastattelun olevan ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suo-rassa kontaktissa kohteen kanssa.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73–74) nostavat haastattelun eduiksi joustavuuden, sillä haastattelijalla on mahdollisuus korjata väärinkäsityksiä ja tarkentaa kysymyksiään. Haastatteluiden suurin haaste on aika ja raha. Hirsjärvi ym. (2009, 205) nostavat haastattelun eduksi myös joustavuuden, mutta korostavat myös muita etuja, kuten haastatteluaiheiden järjestyksen mahdollisen säätelyn, minkä lisäksi voidaan tar-peen mukaan tulkita vastauksia, toisin kuin lomakekyselyssä.

Haastatteluaineisto voidaan kerätä nauhoittamalla videota tai ääntä. Tämän jälkeen aineiston käsittelynä käytetään litterointia, eli äänen tai videon muuntamista teks-tiksi. Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvuori (2010, 424) esittävät, että litterointia teh-dessä tutkijan tulee pohtia kolmea osa-aluetta; tarkkuus, tukinnallisuus, sekä kuvien ja tekstin käyttö.



Litteroinnin oikean tarkkuus riippuu keskusteluntyylistä ja tutkijan kiinnostuksen kohteesta, eli tutkimusongelmasta. Hyvärinen ym. (2010, 425) mukaan, mikäli tutkijaa kiinnostavat enemmän haastatteluiden asiasisältö, kuin tunnelma keskustelussa, ei litteroinnin tarvitse olla yksityiskohtainen. Esimerkiksi, kun yritetään selvittää yksittäisen prosessin tai tapahtumasarjan tapahtumia, on riittävää, että keskustelu litteroidaan vähemmällä tarkkuudella.

Litteroinnin tulkinta on enemmän apuväline, koska äänite itsessään on tutkijan päätyöväline. Hyvärinen ym. (2010, 427–428) esittävät, että litteroitua tekstiä voi kuitenkin hyödyntää jäsentelemällä tietoa ja hahmottamaan suurempia kokonaisuuksia. Tämän lisäksi se on tärkeä tutkimuksen luotettavuuden kannalta, koska se lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä.

Tutkija joutuu pohtimaan litteroinnin tarkkuuttaan kahden ääripään väliltä; raakalitteroinnin ja pikkutarkan litteroinnin. Erittäin tarkka litterointi saattaa muuntaa aineiston vaikeaksi ymmärtää, kun taas raakalitterointi voi jättää jotain olennaista pois tutkimuksen läpinäkyvyyden kannalta. (Bucholtz 2000, 1461.)

Haastattelut tuottavat useimmiten tekstimassoja, joita voidaan tulkita monesta eri näkökulmasta. Hyvärinen ym. (2010, 11) toteavat, että valtavien massojen läpi käyminen kaikkien haastatteluiden jälkeen onkin usein haastavaa. Analyysi tulisi aloittaa mahdollisimman ajoissa ja muiden haastatteluiden ohessa, milloin aineiston koaminen ja käsittely ovat tiiviimpänä kokonaisuutena.

#### **5.4 Tutkimuksen haastatteluiden laadinta**

Tässä laadullisessa tutkimuksessa empiirinen aineisto on kerätty haastatteluin. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin. Haastateltavana oli konsernin HR-johdaja, joka on vastuussa RAN-Trainee -ohjelmien järjestämisestä ja kehittämisestä. Hänen haastattelunsa avulla pyritään selvittämään koko projektin tarkoitus, kuinka suunnittelu prosessi on edennyt ja traineiden rooli tulevaisuudessa, sekä tuntemukset perehdytysjakson onnistumisesta.

Harjoittelijat on jaettu kahteen ryhmään: palveluasiantuntija ja muut. Palveluasiantuntijoita haastatellaan laajemmin, koska muut ryhmässä olleet eivät osallistuneet

kaikkiin leireihin, minkä lisäksi toimenkuva on täysin heidän tarpeisiinsa räätälöity. Ryhmässä on palveluasiantuntijoita kaiken kaikkiaan neljä kappaletta, joiden lisäksi ”muu”-ryhmään kuuluu kaksi traineeta. Haastatteluilla pyritään selvittämään perehdytyksen onnistuminen ja traineiden kokemukset ohjelman ensimmäisestä kuukaudesta, jota tässä työssä kutsutaan perehdytysjaksoksi. Perehdytyksen onnistumisesta halutaan selvittää, kuinka perehdytysjakso on sujunut organisoinnin kannalta; viestintä ja aikataulut, minkä lisäksi pyritään selvittää miten tulokkaat ovat sopeutuneet työyhteisöönsä.

Kaikki kahdeksan haastattelua on toteutettu nauhoittamalla. Nauhoitetut haastattelut tullaan litteroimaan, jonka pohjalta tehdään tutkimuksen analyysi. Analyysi on toteutettu työssä ryhmittelemällä vastaukset, joista voidaan saada saman sisältöisiä vastauksia. Analyysin tueksi on kasattu kaavio. Kaaviossa käy ilmi keskeisimmät asiasisällöt, jotka ovat todettavissa haastatteluissa ja näiden kehitysehdotukset.

## **5.5 Aineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen aineistoa analysoidaan usein kokonaisuutena. Kokonaisuudella tarkoitetaan, että ennakkolajittelua tutkimuskohteista ei yleisesti tehdä, koska laadullisessa analyysissä eivät tilastolliset todennäköisyydet vaikuta. (Alasuutari 2012, 30–31.)

Laadullinen analyysi voidaan jakaa kahteen vaiheeseen, havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen (Alasuutari 2012, 31).

Havaintojen pelkistämisessä tarkastellaan ensin aineistoa valitusta näkökulmasta. Tällöin kiinnitetään huomioita vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta keskeistä. Näitä voidaan kutsua myös raakahavainnoiksi. Seuraavana vaiheena onkin näiden havaintojen yhdistäminen, mikä tapahtuu yhteisten tekijöiden löytämisellä. (Alasuutari 2012, 32.)

Alasuutari (2012, 33) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään huomioida enemmistöä asioissa, vaan jokainen tutkimustulos pitää osata suhteuttaa kokonaisuuteen ja arvioida sen painoarvoa suhteessa muihin. Esimerkiksi haastatteluissa yksikin väitteen kumoava vastaaja voi olla viesti siitä, että olettamusta ei voida

tehdä. Mikäli kuitenkin toinen vastauksista on selkeästi hallitseva, tulee tutkijan pohtia, onko vastaus poikkeavuus yleisestä.

Alasuutarin (2012, 33) mukaan yksittäisen vastauksen painoarvoa voidaan arvioida pohtimalla vastauksen takana olevia mahdollisia tekijöitä, kuten asemaa yhteisössä suhteessa muihin. Erot ovat siis tärkeitä, mutta niihin tulisi suhtautua varauksella, koska erottuluiden ja tyyppittelyitä on helppo löytää, mutta poikkeuksetonta sääntöä on vaikea muotoilla.

Alasuutarin (2012, 35–37) mukaan arvoituksen ratkeamisvaihetta helpottavat havainnot ja niiden käyttäminen, mitä enemmän havainnot johtavat samaan pisteeseen, voidaan todeta ratkaisumalli. Näiden pohjalta saatu merkitystulkinta tutkittavasta asiasta on arvoituksen ratkaisu. Ratkaisut tuottavat usein lisäkysymyksiä, joiden pohjalta voidaan tutkia jotakin asiaa tarkemmin. Täydellisen varmuuden saavuttaminen tieteellisellä tutkimuksella on haastavaa.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Traineeiden näkemys projektin käynnistysvaiheesta

RAN-Trainee ryhmään osallistui kaiken kaikkiaan kahdeksan nuorta henkilöä. Kuiden henkilön toimenkuva tulee olemaan perehdytysjakson jälkeen Palveluasiantuntija, kun kaksi harjoittelijaa tulee toimimaan eri toimenkuvalla. Näiltä kahdelta harjoittelijalta ei kysytty puhtaasti toimenkuvaan tai kaikkiin leireihin liittyviä kysymyksiä, koska he osallistuivat vain osaan leireistä, minkä lisäksi ohjelma kokonaisuus oli suunniteltu pääsääntöisesti Palveluasiantuntijoita varten. Haastattelurunko muodostui neljästä osasta; odotuksista, leireistä, toimistotyöstä ja kokonaisuuden arviointi.

#### 6.1.1 Harjoittelijoiden odotukset ohjelmasta ja yrityksestä

**Nuoret hakivat trainee -ohjelmaan mielenkiintoisen työkuvan vuoksi.** Ensimmäisenä tutkimuksessa selvitettiin, mikä sai nuoret hakemaan kyseiseen trainee -ohjelmaan. Teoriassa Kjelin ja Kuusiston (2003, 25) mielestä työntekijät arvostavat eteenpäin pyrkivää työkulttuuria. Yhtä lukuun ottamatta kaikki hakijoista kokivat julkaistun ilmoituksen ja siinä olevan työnkuvan mielenkiintoisena. Ilmoitus oli herättänyt selvästi positiivista huomiota. Lisäksi neljän nuoren mielestä ajankohta oli hyvä, koska he olivat juuri hakemassa töitä tai valmistuneet koulusta, eli ohjelman ajankohta kyseisille hakijoille oli hyvä. Myös kahden hakijan mielestä toimialan muutoksen tekeminen herätti mielenkiintoa työhön.

”Ilmoituksesta oli tehty erittäin mielenkiintoinen. Siinä esimerkiksi kerrottiin toimialan muutoksesta ja kysyttiin, haluatko olla siinä mukana. Tämä oli houkuttelevaa. Lisäksi ajankohta oli minulle sopiva, koska opinnot ovat loppusuoralla ja olin miettinyt tulevaisuutta ja harjoittelun suorittamista.” (Trainee A)

”Se tuli hyvää aikaan, se ilmoitus. kuulosti tosi mielenkiintoiselta työkuva. Ajoitus oli kaikkein tärkein, olin just alkanut hakemaan töitä. Sen ilmoituksen jälkeen, kun mielenkiinto heräsi, aloin tutkimaan Rantalasta yrityksen, ne arvot ja ne alkoi tuntumaan itselle sopivilta.” (Trainee B)

”Kesä oli kokemusta kirjanpityöstä, tai lähinnä avustavista, sitten kun kuulin tällaisesta mahdollisuudesta, tai kuulin että tällainen oli tulossa, niin innostuin, koska perus kirjanpito ei kiinnostanut ihan niin paljon, sellainen myyntityö kuulosti omalta” (Trainee C)

”Satuin näkemään fb:ssä ilmoituksen tosta, ja tota sitten ilmoituksen, tai kuvauksen, perusteella innostuin laittaa haun.” (Trainee D)

”Se oikeestaan se hakuilmoitus tuli aika hyvään saumaan. Mä olin silloin etsimässä töitä ja just valmistunut. Näin sen, itseasiassa duunitorissa oli juttu Rantalaisesta ja siitä kuinka halutaan tehdä eritavalla kuin aikaisemmin tilitoimistossa. Olin juuri valmistunut ja koin että hakuilmoitus kuulosti omalta. Hakuilmoitus oli se tärkeä juttu, miksi innostuin. En ollut ennen kuullut Rantalaisesta, koska olen kotoa Pohjois-Suomesta, missä Rantalaista ei ole.” (Trainee E)

”Mm.. Hyvä kysymys. Taisin aluksi huomata työpaikka ilmoituksen, ja mietin haenko. Sitten sukulainen vinkkasi että tällainen ohjelma on auki. Ja sitten päätin että kokeilisin.” (Trainee F)

”Olin juuri valmistunut ja kesätyöt loppuivat, koska sesonki oli jo ehtoo puolella. Sitten huomasin, että tällaiselta alalta, mikä on lähellä omia opintoja, on paikka auki. Ajattelin että saamalla oman alan töitä, saa itselleni paremmat pelimerkit. Myös sana muutos herätti itsessäni kiinnostusta, minkä lisäksi työnkuva, tällainen business to business myynti oli lähellä oma kokemusta.” (G)

**Nuoret olivat löytäneet työhakuilmoituksen sosiaalisesta mediasta.** Toisena kysymyksen nuorilta haluttiin selvittää, kuinka he saivat tiedon avoimesta työpaikasta liittyen ohjelmaan. Kolme nuorista oli löytänyt ilmoituksen Facebookista; yksi koulun ilmoitukseinältä ja toinen ystävänsä Facebook-seinältä. Yrityksen tavoite olikin näkyä mahdollisimman paljon sosiaalisessa mediassa ja Internetissä, mitä edesauttoi Duunitorin kanssa järjestetty kampanja. Kampanja näkyvyys on tuottanut selvästi tulosta valittujen yksilöiden kohdalla. Myös henkilön A:n kohdalla eri oppilaitoksille viestiminen on tuottanut tulosta.

”Facebookista oman kouluni Työ- ja harjoittelupaikat -sivulta löytyi linkki Duunitorin ilmoitukseen.” (Trainee A)

”Facebookki” (Trainee D)

”Tuttu on töissä yrityksessä, ja hänen facebookissaan bongasin tällaisen paikan.” (Trainee G)

Kaksi harjoittelijaa seurasivat Duunitori-sivua, jonka kautta löysivät ilmoituksen. Yksi hakijoista pääsi ohjelmaan sisäisen haun kautta ja yksi kuuli sukulaiseltaan ohjelmasta.

”Seurasin Duunitorin sivuja säännöllisesti. Iski silmää erityisesti, koska olin ensimmäistä kertaa hakemassa oman alan töitä; kaikki myyntipäälliköt ja sellaiset tuli katsottua. Suuriosa sellaisia että en uskonut oman kokemukseni riittävän. Trainee sana rohkaisi hakemaan.” (Trainee B)

”Firman sisältä, kun olin jo ollut kesän harjoittelussa” (Trainee C)

”Duunitori, joo. Selasin avoimia ja sattui osumaan silmään. Ja se kolahti. Hain muihinki, mutta muiden kohdalla oli epävarma olo että haluanko. Rantalaisen kohdalla oli heti olo että haluan tänne.” (Trainee E)

”Sukulaisen kautta” (Trainee F)

**Nuorten odotukset ja mielikuvat tulevan ohjelman sisällöstä.** Kolmantena valituilta kysyttiin, millaisia odotuksia heille syntyi esitteiden perusteella. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää, mitä he odottivat ohjelmalta, joka herätti heidän mielenkiintonsa ja myös pystyikö ohjelma vastaamaan näihin. Yksi hakijoista totesi, että esitteen perusteella ilmoitus antoi toimenkuvasta hiukan sekavan kuvan ja jätti ilmeisesti kysymyksiä, joihin koki saavansa vastauksen vasta työhaastatteluissa.

”Niistä sai ehkä vähän epäselvän kuvan, en mä oikein tiennyt niiden pohjalta mitä tulisin tekemään. Niistä ei oikein saanut mitään sellaista kuvaa. Vasta haastattelut ja oikeastaan vasta toimitusjohtajan kanssa keskustelu avasi tulevaa hiukan.” (A.)

Kahden hakijan mielestä ohjelma vastasi odotus arvoltaan esitteistä syntyneitä mielikuvia. Myyntityö painotteisuus ilmeni kaiken kaikkiaan kolmelta vastaajalta.

”Juuri tällaista kun on ollutkin, että alkuun on tiiviimpää koulutusta, minkä jälkeen myyntiprojekti, jossa saa tehdä aika itsenäisesti töitä.” (B.)

”Aikalailta tällaista millaista ollut. Odotuksena oli että käydään tarkasti mitä myydään ja kenelle myydään ja saadaan myyntikoulutusta ja sitten lähdetään pikku hiljaa itse siihen hommaan ja että alkuun siinä olis mukana joku ammattilainen ja sitten siitä siirtyä pikku hiljaa itse tekemään” (C.)

”Mmm... Uudenlaista, haastavaa myyntityötä. Varsinkin se haastavuus, mikä tuli ensimmäinen mikä tuli mieleen odotuksena, että on haastavaa.” (D.)

Kahdelle hakijalla ilmoituksesta syntyi odotusarvo muutosryhmästä, joiden tehtävä oli tuoda toimialalle ja yritysympäristöön uudenlaista tapaa toimia. Samoilla vastauksilla ilmeni vastauksissaan odotusarvo ryhmästä, joka tulee muodostumaan samanhenkisistä tekijöistä.

”Mulla tuli sellasia odotuksia, että firma on aika uudistus haluinen ja halutaan nuoria mukaan. Ja meistä halutaan kouluttaa muutoksen tekijöitä. Ehkä vähä niinku tullut järkytyksenä se miten perinteinen ja sellainen, niinku että muutosta vielä tarvitaan paljon, ja että täällä on ihmisiä paljon jotka ei sitä halua. Mutta niin sellainen olo että halutaan katsoa pitkälle tulevaisuuteen ja panostaa traineeseen ja meihin nuoriin.” (E.)

”Odotusarvo oli se, että syntyisi jonkinlainen uusi ryhmä, samanlaisia ihmisiä, jotka voisivat tehdä merkittävää muutosta alalla ja tällaisen muutostarpeen tiedostin kun hain ohjelmaan. Muutoksen tekeminen kiinnostaa haasteellisuuden vuoksi itseäni.” (G.)

Yhden harjoittelijan puheessa korostui hakemuksen positiivinen kuvaus, mikä sai innostumaan ohjelmasta.

”Mm.. Tietenkin. Oli iha eri työtä se itse hakemus, niin ei ihan vastaa omaa työkuva tällä hetkellä, mutta siitä ilmoituksesta tuli kyllä tosi positiivinen kuva, sellainen innostava että kannusti hakemaan.” (F.)

**Haastatteluiden jälkeinen tilanne.** Seuraavan kysymyksen tarkoitus oli selvittää pystyikö yritys pitämään valitsemansa linjan läpi rekrytointiprosessi, eli kokivatko nuoret että ilmoituksessa esitetty työ oli sama kuin mitä haastattelijat heille esitti. Kjelin ja Kuusisto (2003, 23) korostavat, että rekrytointivaiheessa työntekijän lojalisuuteen vaikuttavat avoin, välittävä ja tavoitteellinen toiminta. Kysymyksellä haluttiin selvittää, minkälaista lisäinformaatiota haastattelu tilanne tarjosi hakijoille. Lisäksi joidenkin hakijoiden kohdalle tehtiin muutoksia toimenkuvan osalta vielä viime

hetkillä. Tavoite oli löytää kaikille sopivin työnkuva. Tätä kysymystä ei kysytty sisäisen haun kautta tulleelta hakijalta.

Kaksi hakijoista kohtasi haastattelun yhteydessä muutoksia. Ensimmäisen ja toisen haastattelun välillä oli tullut kahdenlaista informaatiota. Toisen tapauksessa erilainen tieto oli helpotus, kun toisen hakijan kohdalla projektijohdon näkemys erosi merkittävästi alueellisen johdon kanssa, mikä aiheutti epävarmuutta ohjelmaan liittyen. Ristiriitaisen informaatio johtui osittain myös siksi, että joidenkin hakijoiden toimenkuvaa räätälöitiin heille sopivammaksi.

”Projektijohdon kanssa puhuttiin eri alueesta ja varmaan siitä myynnillisestä puolesta, mutta sitten kun kävin toimitusjohtajan kanssa, hän puhui toisesta alueesta ja ohjelman käyttöönotosta, sekä kirjanpitohom-  
masta. Vasta haastattelun jälkeen rupesi miettimään puhuttiinko yhtä samoista hommista. Vasta toimitusjohtajan haastattelun jälkeen mietin, että mitäköhän mä menin tekemään.” (A.)

”Toisen haastattelun jälkeen totta kai muuttui, kun työkuva selvisi, että on toinen. Ja niin oli paljon parempi, koska se on lähempänä mitä olen opiskellut ja missä koen olevani hyvä.”(E.)

Neljä muuta kokivat, että haastattelu tarjosi vain vahvistusta jo esitteessä esitettyyn tai entisestään vahvasti tietoa. Näistä kahden kohdalla selvästi mieleen oli tullut haastattelussa käytyjä toimialaan liitetyjä mielikuvia.

”Haastattelussa kerrottiin lisää ja olin vain enemmän innostunut enemmän työnkuvasta. Oma työnkuva on vielä vähän muotoutumassa, mutta muovaantuu varmaa. Oli kyllä aika selkeästi, selkäesti määritelty kuitenkin haastattelussa, mutta työtä pystyy tekemään hiukan oman näköisesti.”(B.)

”Ei oikeastaan muuttunut. Haastattelija onnistui tuomaan haastavuuden esille.” (C.)

”Oli muuten, mutta muistan kun minulta kysyttiin mitä odotan ilmapiiriltä. Tähän vastasin että kannustavaa ja tähän haastattelijä totesi asian käristetysti, että työkaverit vetävät alaspäin ja yrittävät vastustaa uusia asioita. Silloin muuttui että ehkä tää ei olekaan semmonen että kakki ottaa meidät riemulla vastaan. Siinä vaiheessa ajatustapa muuttui ehkä vähän realistisemmaksi.”(D.)



”Monessakin käänteessä puhuttu stereotypiasta alasta, kuten haastattelussa, sitä kun on pidetty paljon esillä, on omalla tapaa rasittavaa, koska ei ajattele itse niin. Mutta ei oikeestaan muuttunut, että näin sen edelleenkin hyvänä haasteena ja mahdollisuutena kehittää itseäni.” (G.)

**Odotuksien ja lupauksen lunastaminen.** Seuraavaksi nuorilta kysyttiin, onko perehdytysjakso, eli ohjelman ensimmäinen kuukausi, joka sisälsi viisi kappaletta koulutusleirejä, vastannut odotuksia. Lähes kaikki, eli kuusi, kokivat ohjelman olleen positiivinen suhteessa odotuksiin. Esiin nousivat koulutuksen laajuus, lupauksien lunastaminen ja odotuksien ylittäminen. Nuoret kokivat selvästi, että heihin ja itse ohjelmaan oli satsattu yrityksen puolesta.

”Joo, koulutusta ollut monipuolisesti. Alkuun tuntui, että tässä on hirveästi uutta asiaa, mitä pitäisi oppia lyhyessä ajassa. Minkä takia vähän epäilytti, että miten tulee opittua kaikki. Nyt kun näitä koulutuksia on ollut suhteellisen tiheästi, mutta ollut silti vähän väliä, niin on tullut uutta asiaa ripotelle. Joten on kerennyt omaksua sen ennen kuin menty uuteen asiaa”(B.)

”On vastannut ja myöskin ylittänyt aika reilusti. Olisin odottanut paria tapaamista, missä käytäisiin nopeasti, ehkä liian nopeasti. On tullut kertausta ja ollut paljon asiaa, ja nähty yhteistyökumppaneita, mikä on ollut hienoa. Nähnyt koko syklin mitä tässä pyöritetään.”(C.)

”Joo kyllä. Lupauksien suhteen en koe, että olisi ollut katteettomia lupauksia. Kaikki mikä on tuotu esille haastattelussa tai ilmoituksissa on tavalla tai toisella lunastettu, yksikohdat on muuttunut, mutta ei vaikutusta”. (D.)

”Mun mielestä on ihan täysin. Se on ollut niin laaja, vaikka muutaman olen missannut. Etenkin myös täällä toimistolla on ollut aina myös apua tarjolla. Ollut omasta aloitteesta kiinni miten pääsee kiinni töihin. Mutta mun mielestä on onnistuttu vastaamaan siihen mitä on kuvailtu haussa. Koulutuksissa tullut hyvin esiin, että vaikka kohtaisi negatiivista tai vastusta että ei luovuta, koska on johdon tuki takana kun tehdään muutosta.” (E.)

”Kyllä joo mun mielestä. Kaikki leirit olivat mielenkiintoisia, vaikka ei nyt ihan täysin ollut mulle, kun oli niitä myyntiin liittyviä. Tuli sellainen fiilis että meihin oikeasti panostetaan.” (F.)

”Paljonhan oli sellaisia asioita sitten työelämässä, mihin oli jo otettu kiinni. Tällaisella leirisysteemillä toteutettu ohjelma oli itselleni täysin uutta, mikä oli todella mukavaa. Sitten niin, millä tavalla tuli sisään itse organisaatioon, se ei vaatinut itseltään, ehkä niin paljoa, kun leireiltä oli saanut hyvää tietoa organisaatiosta.” (G.)

”Ei oikein ollut odotuksia. Tai että tulin aika sillain, avoimin mielin.”(A.)

**Yrityksen tunteminen nuorten keskuudessa.** Seuraavalla kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka hyvin itse yritys oli tuttu valituille ja onko käsitys muuttunut perehdytyksen myötä. Peräti kuusi harjoittelijaa sanoivat, että eivät tunteneet lainkaan tai edes ollut kuullut Rantalaisesta ennen ohjelmaan hakua. Näistäkin vain yksi oli kuullut yrityksestä aikaisemmin. Perehdytysleirien jälkeen tilanne on muuttunut huomattavasti ja nuoret kokevat kaikki tuntevansa toimeksiantajan hyvin. Vastauksista selvästi myös korostui, että kertomassa oli ollut konsernin ylin johto, mikä ilmeisesti oli tehnyt vaikutuksen myös osaan harjoittelijoista.

”En kyllä tuntenut. En tuntenut oikein. Oon taloushallintoa opiskellut ja harjoituspaikkaa miettiessä on tullut vastaan ja miettinyt vaihtoehtoa, mutta ei sen ihmeemmin. Nyt on käyty hyvin läpi ja voi sanoa tuntevansa strategian, vision ja mission. Sekä yrityksen historiasta kerrottiin organisaation johdolta viimeisellä leirillä.” (A.)

”En muista, että olisin koskaan kuullut, siinä vaiheessa Rantalainen ei sanonut mitään. Kyllä voin sanoa, sen verran hyvin perehdytetty koko konsernin arvomaailmaa, ja etenkin kun konsernin johtohenkilöt ovat olleet puhumassa, niin koen että on tullut hyvä kuva.” (B.)

”En suuremmin. Jos puhutaan ennen kesää, niin en käytännössä ollenkaan tiennyt. On kyllä, on päässyt ihan konsernin omistajista lähtien kuulemaan heidän ajatuksiaan ja näkökulmiaan asioihin. Ihan hyvä, tai oikeastaan erinomainen pohja lähteä itse työelämään.” (C.)

”En tuntenut ollenkaan. Sanoisin että... Jos olisi 4-10 arvostelu niin 8 ½, semmonen hyvä plus nykyään.” (D.)

”En ollenkaan, ikinä en ollut edes kuullut. Itseasiassa sitten nettisivujen ja sukulainen tiesi yrityksen ja hänellä oli hyvä kuva firmasta. Oma käsitys muuttui siitä positiiviseksi ja etsin tietoa. Koen tuntevani aika hyvin. Ollaan kuitenkin saatu, tai lähetty ihan nollasta, käyty ihan perrusjuttuja ja syvennetty pikku hiljaa. Huomaa kun teen töitä, niin aluksi piti miettiä

tarkkaa että mitä tarjotaan ja mitä halutaan tuoda esiin. Nykyään huomaa että se on alkanut tulemaan ihan selkärangasta.” (E.)

”En tiennyt ollenkaan. Tiesin henkilön joka on täällä ollut töissä. Tunnen paljon yrittäjiä ja ei ole koskaan edes tullut puheeksi, eli aika nolliassa ollaan oltu. Tunnen joo. Huomasin, että ihan arjessakin, olen pystynyt kertomaan yrityksestä, jossa toimin. Hyvin on saanut tietoa ja tunnen erittäin hyvin omasta mielestä” (G.)

Vain yksi nuorista tunsu yrityksen entuudestaan, mutta tässäkin tapauksessa ilmeisesti organisaation imago oli tunnetumpi, kuin itse organisaatio.

”Tottakai yritys on tosi tuttu ollut aina. Mutta en voi sanoa että olisin tuntenut organisaatiota kauhean hyvin. Ei ole ollut kiinnostusta perehtyä sen tarkemmin. Melko hyvin nyt. Harmittaa, kun jäi konsernin johtajan esitys väliin, se olisi ollut tosi kiinnostava.” (F.)

**Perehdytysleiri on Rantalaisen näköinen ja arvomaailman mukainen.** Perehdytyksen ja koko prosessin tulisi olla yrityksen näköinen. Siksi seuraava kysymys keskittyi selvittämään onnistuiko Rantalainen luomaan oman näköisen perehdytysjakson ja oliko se yrityksen arvomaailman mukainen. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että perehdytysjaksolla oli näkyvissä Rantalaisen arvot. Kaksi harjoittelijaa nosti esiin vahvasti tulevaisuuden näkymät ja kuinka yritys haluaa kehittyä, mikä oli iso osa perehdytyksessäkin.

”On, koska on puhuttu just tulevaisuudesta ja haluamme olla alan parhaita, konserni pyrkii selvästi tähän. Ja just kaikki puitteet ollut just sellaisia mitä tällaiselta firmalta voi odottaa. On kyllä siis todellakin. En kyllä odottanut tällaista panostusta. Kirjanpitäjien mietteitä kuullessa tullut sellainen olo, että onko vielä omalla alueella tehty tämän suuntaisia asioita. Perehdytysjaksolla tämä on kyllä.” (A.)

”Nyt täytyy vähän miettiä, mitä ne olivat... (pitkä hiljaisuus) kyllä mä sanoisin että niitä on tuotu esiin ja tuotu tähän perehdytysjaksoon.”(B.)

”Kyllä. Ei tuu ainakaan äkkiseltää mieleen mitää ristiriitoja, perehdytyksen ja rantalaisen arvomaailman välillä.” (D.)

”On. Tavallaan ollaan, tai huomaa, että on rakennettu sen mukaan se perehdytysjakso.” (E.)

”Joo, en oo ite havainnut mitään ristiriitoja siihen. Kaikkialle mihin on menty ja tavattu uusia ihmisiä, niin siitä ei olla poikettu. Ollut aika johdonmukainen omasta mielestä.” (G.)

Kaksi harjoittelijaa olivat muiden kanssa samaa mieltä, mutta molemmat nostivat esiin sen lisäksi alueelliset erot, ja kuinka isossa konsernissa vielä joillakin paikkakunnilla on nähtävissä vanhan yrityksen arvomaailmaa.

”Joo, on ollut. Mutta oon kyllä huomannut että eroaa näkemykset vähän eri alueilla.” (F.)

”Kyllähän ne on näkynyt, että halutaan kehittyä ja olla mukana sähköisten taloushallinto asioiden viemisessä ja näkyy vahvasti tekemisessä, että siihen panostetaan. Mutta kyllähän sen huomaa, että ollu eri paikkakunnilta ja huomaa että isoja eroja on edelleen konserni tasolla toiminnoissa, ja että tota noin niin, ei olla saatu vielä niitä lyötyä lävitse, että siinä on vielä paljon tekemistä.” (C.)

### 6.1.2 RAN-Trainee III leirit

**Perehdytysleirien sisällöt olivat onnistuneet hyvin.** RAN-trainee leirit olivat täysin projektijohdon suunnitteleimia. Projektijohto muodostui yrityksen korkeimmasta johdosta ja isosesta. Koulutuksien puhujina toimivat sekä yrityksenjohto että ulkopuoliset asiantuntijat. Ensimmäinen kysymyksen tarkoitus oli selvittää harjoittelijoiden yleinen mielipide kuluneista leireistä ja leirimuotoisesta toiminnasta. Vastauksista kävi ilmi, että kaikki harjoittelijat olivat sitä mieltä, että leirimuotoinen koulutus oli hyvä asia. Esiin tuli etenkin ryhmään tutustuminen, mikä koettiin tärkeäksi siksi että ryhmä olisi tukena työssä. Vastauksissa kävi ilmi myös, että nuoret saattavat kokea olevansa yksin toimistolla, minkä vuoksi muiden samanlaisten ihmisten tuki koettiin tärkeäksi.

”Ohjelma ollut innostavaa ja kattavaa ja tosi lähellä sitä työtä mitä tullaan tekemään. Ei voi sanoa, että olisi ollut turhia luentoja. Kyllä ne mun mielestä toimii tosi hyvin, nää leirit ylipäättänsä. Moni on omalla paikkakunnalla yksin, ja täällä kaikki on samassa työtehtävässä ja täältä saa sen tuen ja oman verkoston luotua. Lähes kaikki aiheet osunut nappiin. Jos siihen jonkun mainitsee, mikä ei niin onnistunut, niin se ajankäytönhallinta, oli vähän niinku, toki se on tärkeitä, mutta se meinas mennä vähän sivuraiteille. Taisi johtua siitä että luennoitsija ei ehkä tiennyt mitä tullaan tekemään.” (C.)

”Nää on ollut tosi tehokkaita. Ryhmäytyminen tapahtuu paljon helpommin. Uskoisin, että viestittely ja avun pyytäminen muilta on leirien ansiosta helpompaa. Ja siis yhteishenki ja sitten se tutustuminen on vaa helpompaa. Välimatkat olleet aika pitkiä, mutta ei ole latistanut, enemmänkin väsyttänyt.” (A.)

”Kaikilla on hyvä olla ja kaikilla on myös hauskaa. Kyllä se ainakin muhun iskostu täysin, että mitä sillä haetaan ja tieto oli riittävää. Tietysti se askarruttaa, että kun siirrytään omalle toimistolle täysin, että onko siinä petraamista, että saataisiin leiriltä asiat myös toimistoille. Ainakin oman kokemuksen perusteella tässä voisi olla petrattavaa. Leirien sisällöt ja rakenteet oli hyvin muodostettu. Paljon uutta asiaa tuli itselleni, osittain omasta taustasta johtuen. Minusta nämä olleet tosi virkistäviä ja ympäristöt miellyttäviä, vaikka vähän rankkoja ollut tällaiset leirit.” (G.)

Leirien ohjelmat ja sisällöt saivat kehuja pääsääntöisesti nuorilta. Kaksi leiriä, 2. ja 4., kuitenkin nousivat osittain negatiivisessa valossa esiin C:n ja D:n puheissa. Lisäksi harjoittelija D nosti esiin, että kaikki ohjelmat eivät olleet valmiita, vaan ohjelmat annettiin pikku hiljaa ryhmälle.

”Puitteet on ollut aina hyvät, käytännöasiat kuten kulkemiset ja sellaiset onnistunut tosi hyvin. Sisällöllisesti ei tuu mieleen mitää suurempia epäkohtia. Valmistautuminen oli osittain vaiheessa, kun leirejä alko tulla, mutta sisältö ollu sinänsä tota niin tarpeen mukaista. Ehkä se tota itse ohjelman ja palvelun käyttö ja opettaminen olisi voinut tulla aikasemmin, toisella leirillä vaan näytettiin miten se toimii, ja siitä ei jäänyt varmaa kenelle mitää käteen, silloin olisi voinut jo päästä käyttämään demotunnuksia.” (D.)

Myös leirit saivat kehuja selkeästä teemasta, sekä joustavuudesta, mikäli jokin asia on koettu tärkeäksi ryhmän mielestä.

”Kaikki on ollut tosi tärkeitä ja alkuun kun käytiin ensimmäisellä leirillä hyvin yleisiä, Rantalaisen arvomaailma ja sellaista. Oli hyvä, että käytettiin niihin aikaan. Jokaisella leirillä on ollut ihan selkeä teema; viimeksi oli myynti ja nyt oli ohjelma. On ollut tosi selkeet ohjelmat, joitaki muutoksia on ollut, esimerkiksi myyntiargumentteihin oli varattu vähän aikaa, ja sitten kuitenkin käytettiin enemmän aikaa. On pystytty tarpeen mukaan keskittyä aiheeseen mikä koettu tärkeäksi.”(B.)

**Paras leiri.** Kysymyksellä haluttiin selvittää, mikä leirikokonaisuuksista miellytti harjoittelijoita ja miksi, jotta hyväksi todetut piirteet leirillä saataisiin mukaan myös tuleviin ohjelmiin. Lähes yksimielisesti paras leiri oli Turku-Tukholmassa järjestetty

myyntiaiheinen leiri. Leiri koettiin tärkeäksi, koska oli kaikkein lähimpänä tulevaa työnkuvaa ja tarjosi konkreettisia harjoitteita ja esimerkkejä tulevasta.

”Myyntispiikkien harjoittelu oli tärkeitä, sekä millaisia argumentteja asiakkaat tulevat käyttämään, sekä ohjelmisto, en oikein osaa valita niistä kahdesta.” (A.)

”Myyntipainoitteinen leiri oli mieleenpainuvimmin. Hienoissa puitteissa oli leiri, aihe oli tärkeä, koska oli oma koulutusta vastaavaa. Hinnoittelua olin odottanut tosi paljon. Päästiin vihdoin puhumaan niistä” (B.)

”No olihan laivareissu, niinku myös sisällöllisesti koulutukseltaan, mitä on eniten miettinyt. Eli argumentit ja miten puhelut tulisi rakenteeltaan luoda, että saisi tapaamisen luotua tai jopa myytyä. Se on kuitenkin myyntityössä tosi tärkeitä.”(C.)

”Varmaan tota, mikä oli Turussa, siellä tuli ensimmäisen kerran myyntii liittyvää, ja oli tosi hyviä harjoitteita; hissi-aiheita ja tällaiset iha asiakkaalle soitto harjoitukset ja prosessi. Se on ollut kaikkein mieleenpainuvimmin.”(D.)

Yksi harjoittelijoista koki mieleenpainuvimmaksi leirikseen ensimmäisen leirin, joka järjestettiin Mikkelissä. Mikkelissä aiheina olivat ryhmään tutustuminen persoonallisuustestin kautta ja yritykseen tutustuminen.

”Ensimmäinen leiri oli sellainen, tykkäsin siitä miljööstä. Tutustuminen meni todella hyvin ja siellä oli vaihtelevasti aiheita. Kun mennä yrityksen strategiasta, enneagrammii, mikä oli varmasti monelle mieleen. Siitä rakentui hyvä kokonaisuus, mikä sai vastaanottajan mielenkiinnon. Iltaohjelma ja kaikki muu oli omaan makuun.”(G.)

**Työnkuva ja sen perehdyttäminen.** Perehdytyksen keskeisiä asioita ovat omaan työkuvaan tutustuminen ja sen sisäistäminen. Kaikki harjoittelijat kokivat, että työnkuva on onnistuttu selventämään leireillä hyvin ja leiri on tarjonnut riittävästi tietoa ja apua työnkuvaan liittyen. Harjoittelija C olisi toivonut yrityksen perustamista ohjelmaan konkreettisen esimerkin avulla, eli oikean asiakas yrityksen avulla. Harjoittelija D koki, että asiakkaidenhallintaan olisi tarvittu lisätietoa.

”On siis on. Ensimmäisestä leiristä asti selkeytynyt entisestään ja tietää mitä odotetaan ja tulee tehdä. Joo ja nyt kun ohjelman käyttö tuli,

niin nyt on kaikki tarvittava. Sitä odottanut, että pääsen sen kanssa tutuksi. Ja viimeinen leiri auttoi tähän. Mitään ei oikeestaan oo puuttunut. Ollaan kuitenkin henkilöstöasioitakin käsitelty. Onhan tää niinku psykologia, että saa ne kirjanpitäjät auttamaan” (A.)

”On ollut, alkuun tehtiin selväksi mitä tullaan tekemään ja mitä tehdään jatkossa. Pikku hiljaa menty syvemmälle ja syvemmälle aiheissa. Nyt sitten viimeisimmät ollut enemmän nippelitietoa ja menty selvästi palapalalta, nyt pitäisi olla kaikki työkalut kunnossa. Hyvä kysymys, ei tuu ainakaan mitää suurta mieleen. Tottakai tota, käyttöönottoa on vaikea näyttää demoympäristössä. Ehkä jos joku pitäisi sanoa, niin varmasti firmassa on käyttöönottoja. Joku olisi voinut tulla näyttämään koko prosessin alusta loppuun asti oikealla yrityksellä.” (C.)

”On ja kyllä! Joo, tota, kyllä ne on ollut. Ehkä tota tämmöstä, asiakkaiden hallintaa, millä tavalla kannattaa pitää tietoa asiakkaista ja kirjata niitä tapahtumia ja tätä näin, siihe ei ole oikein tullu mitää selkeätä, esimerkiksi crm, joutunut improvisoimaan, ei ollut mitään selkeätä miten se tulisi tehdä” (D.)

Harjoittelijoiden B:n ja G:n kommentista voidaan tulkita, että leirillä käyty työnkuva on selvillä, mutta toimistopuolella asiasta on ollut epäselvyyttä.

”On selvillä. Perehdytysjakso antoi kaivatun tiedon, mutta toimistokysymykset tulevat ilmeisesti myöhemmin tässä?” (B.)

”Työnkuva leirillä on ollut selvä, mutta se ei oo ihan kaikilla tavoin välitynyt toimistolle asti. Sisällöt on vastannut juuri sitä, mitä alusta asti on ajatellut. Mutta ymmärrän, että tavat on erilaiset tämän kokoisessa organisaatiossa.” (G.)

**Tavoitteet.** On tärkeitä, että työntekijä tuntee yrityksen odotukset häntä kohtaan. Sen lisäksi työtä motivoi tieto, että tavoitteet ovat realistiset ja työntekijä sitoutuu tavoitteeseen. Kolme harjoittelijaa kokivat leirillä asetetun tulostavoitteen kovaksi tai haastavaksi. Harjoittelijan A:n mielestä toimistoympäristö ei ole valmis ottamaan vastaan riittävästi uusia sähköisiä asiakkaita. Harjoittelija C piti tavoitetta haastavana, koska työn kuvaan liittyi muutakin kuin asiakkaille myyminen.

”No siis 20 sähköistystä per kuukausi. Mulla on noi ohjelmiston siirtojen tukena oleminen tavallaan. No siis on tavoite aika paljon, kun miettii toimisto ympäristöä, kun on kaikki siirrot menossa ja kaikki kirjanpitäjät ei tiedä itsekään mitä tekee ja ne on vähän vielä negatiivisia siellä. Vaa-

tii vähän vielä, että ne saa innostumaan, koska niitä tarvitaan sillai tu-  
eksi että saa asiakkaat mukaan. Sitku näkevät että on hyvää niin uskon  
että innostuvat.”(A.)

”Tavoitteet on todella kovat, mutta onneksi on puhuttu, että ne ei ole  
välttämättä pakolliset, tai että niihin on aina päästävää, vaan ne ovat  
ihannetavoiteita, mihin pyritään. Se on hyvä että tavoitteet on korkealla,  
että ei mennä sieltä mistä aita on matalin.” (B.)

”Tulos tavoitteet ei ole kauhean realistiset, koska työnkuvaan kuuluu  
paljon muutakin kuin myyntityötä, mitkä vievät aikaa. Itselläni ensin ta-  
voite opetella asiat ja sitten toteuttaa tulostavoitteita.” (C.)

Harjoittelija D oli ainut harjoittelijoista, joka koki tavoitteen realistiseksi alusta alkaen.

”Kyllä ja kyllä ollut ihan realistiset tavoitteet.” (D.)

Yhden harjoittelijan kohdalla tulostavoitteita tärkeämpi asia oli luottamus työsuh-  
teessa.

”Se on ollut tässä positiivinen asia, että mä olen saanut riittävästi pa-  
lautetta siitä, että mä teen sen mitä multa odotetaan. Itseä ei motivoi  
ulkoiset motivaattorit, luottamus on tärkeämpää. Tähän asti on täyttänyt  
esimiehen sanojen mukaan tavoitteet.” (G.)

### 6.1.3 Omaan työyhteisöön sopeutuminen

**Toimistoilla perehdyttäminen.** Kysymyksen tarkoitus oli selvittää, miten toiminta-  
leirien ulkopuolella on sujunut yleisesti ja miten perehdytys on tapahtunut toimis-  
toilla. Neljän harjoittelijan vastauksessa käy ilmi, että toimistoilla perehdytys on ollut  
vähäistä ja paljon on jäänyt harjoittelijan omalle vastuulle. Kaksi vastaajista koki tu-  
lonsa selkeästi positiivisena, mutta heidänkin kohdalla avun saaminen muiden kii-  
reen vuoksi on ollut hankalaa. Harjoittelijan D:n mukaan toimistolla ei myöskään ole  
oltu täysin tietoisia, mikä uuden tulokkaan rooli on, mutta on saanut toimia vapaasti.

”Paikkakunnalla missä olen ollut, on vähän työntekijöitä ja on ollut  
helppo päästä mukaan. Toisella paikkakunnalla, missä olen ollut, on  
vielä tekemistä itsellä. Olen päässyt tutustumaan kaikkiin, mutta hirve-  
ästi kukaan ei ole opastanut omassa työssä, apua saan kun kysyn,  
mutta aika kiire kaikilla.” (A.)



”Mua ei oo hirveesti perehdytetty toimistolla. Oon saanut aika itsenäisesti aloittaa omaan toimenkuvaani ensimmäisestä päivästä lähtien. En ole kerinnyt miettimään koko asiaa vielä hirveästi. Nyt kun alkaa tulemaan asiakkaita, en ole kaikkea voinut vielä itse tehdä. Vielä joutuu vähän odottelemaan, että kerkeisi jutella esimiesten kanssa asiakkaitamme, ja välillä he tuntuvat olevan todella kiireisiä. Välillä myös tuntuu että osaisin enemmän kuin mitä osakaan vasta valmistuneena ja kuu-kauden tässä työssä olleena. Välillä tuntuu että oletetaan että osaisin jonkun asian, vaikka en ole opiskellut taloushallintoa.” (B.)

”Kun aloitin aikaisemmin niin ei ollut hirveä positiivinen. En hirveästi saanut perehdytyksiä. Itse piti opetella, toki sillai parhaiten oppii kun itse tekee, oli silloin toki toimistolla vähän muutakin. Ilmapiiri on tosi parantunut ja syksyllä jo on ollut tosi hyvä ilmapiiri, ja homma rullaa koko toimistolla.” (C.)

”Mua ei tota ihan hirveesti täällä oo ohjeistanut kukaan, jos en oo erikseen mennyt kysymään jotain, silloin saanut vastaukset. Omat esimiehet ei hirveästi tiedä mitä mä tuun tänne tekemään. Jäänyt omalle vas- tulle. ei ole haitannut, mutta tuli vähä semmoinen olo että heitetty vaan tänne.” (D.)

Harjoittelija G on kokenut saaneensa perehdytystä, mutta henkilökohtaista ohjaa- mista olisi voinut olla enemmän.

”Perehdytystä on ollut, ja olen ollut kokoajan kartalla, mitä odotetaan ja mitä teen. Aika itsenäisesti olen vielä toiminut. Henkilökohtainen ohjaa- minen on jäänyt aika vähälle. Koen että tarvitsen vielä apua, ja toivon että se korjaantuu vielä. Paljon on asioita, missä uskoisin, että voisin auttaa, mutta se ei ole täysin omissa käsissä. Muiden työntekijöiden kanssa on mennyt hyvin, olen käynyt keskusteluja, heidän asiakkais- taan.”(G.)

Kahden harjoittelijan vastauksien pohjalta voidaan päätellä, että perehdytys heidän kohdallaan on toteutunut toimistolla hyvin ja heille on jäänyt positiivinen ja tervetullut kuva.

”On tosi hyvin. Kaikki on kuitenkin tosi mukavia.. Ei oo ollut semmonen olo että en olis tervetullut tänne, siinä mielessä mennyt tosi hyvin. Ehkä olisi toivonut aktiivisempaa, mm.. tai että ei oikein kukaan esitellyt, niin joutunut itse olee aktiivinen esittäytymään, mikä ei kyllä haitannut it- seäni. Muuten kaikki sujunut tosi hyvin.” (E.)

”Mun mielestä on onnistunut hyvin. Tein alkuun jotain pieniä yksinkertaisia kerrallaan, mikä käytiin läpi ja sitten niin. Nyt kun oppinut tekemään juttuja niin ei tarvii neuvoa. Kiire kyllä näkyy, että ei aina saa apua heti. Oma esimies on aika kiireinen, eikä ole oikein muilta ollut keltä vielä kysyä.” (F.)

**Esimiehen rooli perehdyttäjänä.** Kysymyksellä haluttiin selvittää esimiesten roolia osana perehdytystä ja työyhteisöön tutustumista. Työnkuva ei ole ainoastaan uusi työntekijöille, vaan myös toimistoille, minkä vuoksi työnkuvasta keskustelu esimiehen kanssa on tärkeitä. Kolmen harjoittelijan kohdalla esimies on käynyt keskusteluja työnkuvasta. Suurinta osaa harjoittelijoista oli esitelty myös omalle työyhteisölleen. Silti puolet harjoittelijoista kokivat esimiehen olleen vähän tekemisissä heidän kanssaan perehdytyksen aikana.

”No en oikeestaan pysty sanomaan, että olisi aktiivinen, mutta en pysty sanomaan että olisi ollut epäaktiivinen... Olemme käyneet keskustelun työnkuvasta.” (B.)

”Ei alkuun kyllä... Muiden tapahtumien takia toki.. Tota noi niin, nyt ollut parisen kuukautta ollut oma palvelujohtaja nii lähtenyt pikku hiljaa rullaa. Olen käynyt työnkuvasta tarkatkin keskustelut. Tavoitteista ei sen tarkempia.” (C.)

”Ei hirveästi kyllä ole. Keskustellut kyllä, hyvin pikaisesti. Minut laitettiin esittelemään itseni ensimmäisenä päivänä kahvihuoneessa, mutta ei hirveästi muuta.” (D.)

Suuriosa harjoittelijoista kokivat esimiehen roolin riittäväksi. Heistä yksi kuitenkin tunsu kaipaavansa vielä keskusteluja leirillä käydyistä asioista esimiehensä kanssa, mitä vaikeutti esimiehen kiireet.

”Mm.. on kyllä ollut omalla tavallaan. Niin... On siis sillä tavalla.. Ottanut mukaan joka paikkaan ja esitellyt uusia toimistoja ja sillain. On omalla tavallaan kyllä.” (E.)

”Kaikki esimiehet on ottanut tosi hyvin vastaan ja olleet mukavia, tykkään kaikista. En varsinaista face-to-face keskustelua käynyt. Perus keskustelu yhteydessä on ollut ja viitattu tulevaan.” (F.)

”Sanotaan, että se on niinku, riittävästi. Käytännössä se on näkynyt niin, että käytiin kaikki ihmiset läpi, että tutustutettiin henkilökohtaisesti. Siitä

sen jälkeen itse olen halunnut ottaa askeleen, että tutustun muihin oman työnkuvan kautta. Olen käynyt riittävät keskustelut omasta työnkuvasta esimieheni kanssa.” (G.)

”Esimies esitteli ensimmäisenä päivänä kaikille ja toisena työpäivänä olivat eläkekahvit, joissa pääsin esittelemään itseni. Työnkuvasta ollaan keskusteltu, mutta ei tavoitteista. Paljon olisi asioita joista tulisi keskustella, noussut esiin leireillä, joista olisi hyvä vielä käydä keskusteluja. Itse olen joutunut olemaan aktiivinen hakeutuessa keskusteluihin. Esimiehet ovat olleet aika kiireisiä.” (A.)

**Tukiverkosto ja riittävä apu työntekoon.** Tukiverkostolla tarkoitettiin erilaisia kontakteja omalla työpaikalla, joiden avulla harjoittelija saisi tukea niin omaan työkuvaansa, kuin työyhteisöön liittyvissä asioissa, sekä erilaisten erikoisosaamisalueiden kanssa, kuten IT asioiden. Kaikki harjoittelijat kokivat saavansa kaivattua tukea työyhteisöltään. Neljän harjoittelijan vastauksissa nousi myös esiin esimiehen rooli avun antajana tarpeen mukaan. Samojen vastaajien puheista voidaan myös todeta, että työnkuvaa liittyvää tietotaitoa on harvalla ihmisellä toimistolla.

”Vain yksi henkilö toimistolla tuntee ohjelman hyvin, joten ollut vaikea löytää välillä apua. Kirjanpitäjiltä saanut kuitenkin tietoa henkilökemioista ja kirjanpidollisista asioista. Omalta esimieheltä lähinnä saa tarvittavaa apua. Mikä on hankalaa, koska ollaan paljon eri paikoissa. Tutustumisen myötä toivottavasti soittaminen ja muu yhteydenpito lisääntyy.” (A.)

”Verkosto on joo, kyllä. Muistan jo kaikkien nimetkin. Suurimman osan kanssa olen puhunut puhelimesta, esimerkiksi jos on tullut jotain asiakkaisiin liittyvää. Meillä on tekijöitä kahdessa paikassa. En ole vielä löytänyt sellaista tukihenkilöä, keneltä voisın kysyä. Esimiehet ovat olleet parhaita neuvomaan.” (B.)

”On kyllä hyvin, löytyy jos tulee it- tai ohjelmaongelmia, löytyy myös myyntipuolen apua. Myös sopimusten tekemiseen.” (C.)

”Sanoisin, että tosi hyvin, että mulla on puhelimesta jo kaikkien numerot tallennettu ja ollaan yhteydessä työhön liittyviin asioihin. Yllättävän paljon. Eri osa-alueille on eri tukihenkilöitä. On ohjelmaan teknisiä tai myyntiin, niin löytyy aina. Ja on kyllä... Saanut tukea kun on tarvinnut.” (D.)

”On joo. Meillä on aika laajasti täällä sellasia, mm lähimies on se keltä voi kysyä mitä tahansa, jos on henkilöstöasioita tiedän keltä kysyä ja omilta työkavereilta voi aina kysyä. Ei ole semmoinen olo että jäisi ilman apua, aina on joku.” (E.)

”Olen tutustunut ihmisiin ja pystyn kyllä kysymään jos tulee jotain, mutta joitakin tiettyjä kyselyjä en oikein voi kysyä kuin esimieheltäni.” (F.)

”Joo, kävi hyvä tuuri, naapuri pisteessä on erittäin mukavia ihmisiä, jotka ovat ottaneet hyvin. Heiltä voin pyytää apua ja kyllä muiltakin tulee tukea tarpeen mukaan. Mutta seinänaapureista on ollut isoin apu tähän asti, etenkin sisäisissä asioissa ja tavoissa. On pidetty myös huolta, että kaikki on hyvin, ja että on kysytty, miten menee. Oma palvelupäällikkö on se, joka on työtä antanut ja myös sieltä tarpeellisesti myös se apu.”(G.)

#### 6.1.4 Koko prosessin onnistuminen ja kehityskohteet

**Koko RAN-Trainee III viestinnän toimivuus.** Seuraavaksi selvitettiin viestinnän sujuvuutta. Viestinnän rooli kasvaa Rissasen (2002, 136) mukaan kun projektin jäsenet toimivat eri paikkakunnilla. Perehdytysleirejä lukuun ottamatta harjoittelijat oli sijoitettu eri puolille konsernia. Viestintäkanavina toimi pääosin puhelin ja sähköposti. Kolmen harjoittelijan kohdalla rekrytointivaiheessa oli jonkinlainen katkos ollut ensimmäisen ja toisen haastattelun tai molempien haastatteluiden jälkeen.

”Hyvin, hain viimeisenä päivänä ja tuli aika nopeasti kutsu haastatteluun. Pieni viivästys tuli toisen haastattelun kanssa, aikataulut eivät olleet ihan mitä ensimmäisessä haastattelussa oli luvattu. Laitoitte viestiä tosi hyvin infoa siitä kuitenkin, ja tuli sellanen iha ymmärtäväinen olo viivästymisen suhteen.” (A.)

”Ihan hyvin, en keksi mitään valittamista. Ainoa mitä itse rekrytointi vaiheessa, jouduin aika kauan odottamaan ”onneksi olkoon” puhelua, olin ensimmäisiä jotka hakivat ja jäi jotenkin vähä epäselväksi, tiesin että tulen tapaamaan oman toimistopäällikön, ja sitä sain odottaa pari viikkoa.” (B.)

”Muuten suju viestintä, mutta oma sähköposti oli väärä aluksi (Naurua). Jonkin aikaa odottelin soittoa haastatteluiden välillä. Ihan hyvin leirien välillä. Ei minusta tarvitse tarkkoja aikatauluja, koska on työpäivistä kyse, välillä tuli vähän viime tippaan.” (F.)

Kolme harjoittelijaa olivat tyytyväisiä viestinnän sujuvuuteen. Kaksi heistä nosti myös esiin puhelimesta toimivan ryhmäviestinnän Whatsapp -sovelluksen avulla, mikä auttoi pikaviestinnässä ryhmän sisällä.

”Hyvinhän se on sujunut. Kaikki ohjelmat on saatu ajoissa, välillä vähän tiukassa, mutta aina on tiedetty mihin mennää ja missä ollaan. Puhelimesta onnistunut pikaviestintä tarpeen mukaan hyvin.” (C.)

”Erittäin hyvin, kaikki oikeestaan tullut viestinnän osalta selväksi ja ajoissa ja näin... Ei oikein tuu mitään mieleen, että olisi ollut puutteita eri kanavissa ja hoitanut sen oman tarpeensa.” (D.)

”Viestinä toimi rekrytointi vaiheessa hyvin, aika nopeesti sain soiton ja tiedotettiin valinnasta. Öö.. myöskin tavallaan tässä leirivaiheessa viestinä on sujunut hyvin ja saanut tarvittavan informaation leireistä ajoissa. Ei varsinaisia tietokatkoksia siinä. Parhainta on whatsapp ryhmä missä tulee vapaamuotoista keskustelua muiden kanssa.” (E.)

Yksi harjoittelijoista koki, että henkilökohtainen viestintä oli sujunut hyvin, kuten muillakin, mutta projektijohdon ja toimistoiden välinen sisäinen viestintä olisi kaivannut kehittämistä. Muut haastateltavat eivät kommentoineet projektijohdon viestintää kolmansille osapuolille.

”Meidän porukka täällä ei ole tietoinen siitä, mitä mä oon saanut sieltä koulutusvaiheesta tähän päivään. Siihen olisi ehkä toivonut, että projektinjohto olisi infonut paremmin myös omaa toimistoa. Viestintä suoraan minulle on toiminut hyvin, ei oo mitää, oon saanut riittävät työkalut toimia. Jos joku on mennyt pieleen, on ollut oma vika.” (G.)

**RAN Trainee -ohjelman kehittäminen.** Kysymyksen tarkoitus oli selvittää, miten harjoittelijat itse näkevät ohjelman kehityskohteet. Koko prosessilla tarkoitettiin rekrytointia, perehdytystä; leirillä ja toimistolla, sekä koko trainee -ohjelman sisältöä ja rakennetta. Kahden harjoittelijan mielestä projektista olisi tullut viestiä paremmin toimistoja ja toimistojen esimiehiä.

”Toimistoille voitaisiin ilmoittaa selkeämmin, mitä on tarkoitus tehdä. Yhtenäiset ohjeet olisivat hyvät myös siinä mielessä, että kaikki saisivat alkuun sopivia hommia, mutta ei kuitenkaan liian haastavia. Esimies olisi voinut kertoa vielä selvemmin kirjanpitäjille, mitä ollaan tekemässä, ja siten patistaa kaikkia kirjanpitäjiä yhteistyöhön, ettei vastuu jäisi kokonaan omille hartioille.” (A.)

”Se on se viestintä leiriltä toimistoon. Mielestäni erittäin tärkeitä, että kun koulutus on loppu ja mennään omalle toimistolle, että voi sanoa, että tätä on nyt opittu ja silloin myös omalla esimiehellä on sama käsitys. Tämä ei ihan täysin ehkä toteutunut.” (G.)

Yhden hakijan vastauksista voidaan todeta, että hän koki ohjelman olleen vielä suunnitteluvaiheessa, kun projekti alkoi. Harjoittelijan kommentista voidaan tulkita, että alussa pienet asiat leirien ohjelmat ja työkalut toimistoilla olivat puutteellisia projektin alkaessa.

”Ehkä siinä heti alkuun, ensimmäisessä leirissä voisi esitellä tulevien leirien teemat, että ei turhaan huolehdi ja mietitä, onko tällainen asia tulossa, valmis ohjelma kaikista leireistä, niin osaisin odottaa, ja saisi paremman kuvan koko hommasta, mikä auttaisi myös valmistautumista. Ehkä vielä sitten tommoset pienet asiat; kuten puhelimet ja tietokoneet kaikki valmiina heti. Että ei joutuisi turhaan istumaan toimistolla ilman konetta tai puhelinta.” (B.)

Harjoittelija D nosti ohjelman rakenteen ja koulutuksien järjestyksen kehityskohteiksi. Lisäksi harjoittelija jäi kaipaamaan lisää tukea toimistolta omiin työtehtäviinsä aloitusvaiheessa.

”Ehkä se rakenne, että se järjestys, missä vaiheessa opetetaan tai koulutetaan mitään asioita. Se ohjelma koulutus voisi tulla aikasemmin ja esimerkiksi tää yrityksen strategia ja missiot voisi tulla ensimmäisessä tapaamisessa. Nyt ne tulivat aika myöhään. Toimistolla oltaisiin voitu sitä niinku asiakkaiden hankkimiseen ja niihin liittyvistä asioista voitu auttaa. Esimerkiksi jossain missä olisi valmiina mitä on puhuttu asiakkaille, minkä lisäksi itse työhön olisi voitu perehdyttää miten olisi voitu lähteä liikkeelle.”(D.)

Yhden harjoittelijan kommentista voidaan tulkita, että eri paikkakunnilla oli erilaisia käytäntöjä. Minkä lisäksi hän nosti päälliköiden tiedottamisen, kuten A ja G harjoittelijat. Lisäksi hän nosti esiin rekrytoinnin hakijamäärän.

”Hakuprosessiin jotain, että saataisiin hakijoita lisää, tähänkin varmaa odotettiin lisää hakijoita, ja miettiä kanavia uudemman kerran, että firma saa mahdollisimman parhaat tekijät. Itse sisältöä en hirveesti lähtis muuttellee, mutta sillain että olisi millä paikkakunnalla tahansa niin olisi samoja asioita, hinnat ja palvelut. Ja se perehdytys olisi niille päälliköille, että ne tietäis paremmin mitä me tullaan tekemään.” (C.)

Harjoittelijat E ja F kokivat ohjelman onnistuneena kokonaisuutena, ainoa esiinnoussut asia oli yhteenvetopäivä, joka olisi voinut tulla aikaisemmin.

”Kokonaisuus on mun mielestä aika hyvä. Ehkä joku sellainen yhteenveto. Itse tosin olin poissa viimeisistä leireistä. Yhteenvetopäivä heti olisi ollut hyvä. Keväällähän meillä sitten on, mutta ehkä olisi ollut kiva jos olisi ollut heti.” (E.)

”Nyt ei tuu mieleen, jotakin ollut mielessä aikasemmin, mutta tota... Ei mitään isompaa jäänyt kaipaamaan” (F.)

**RAN Trainee III –ohjelman arvioiminen.** Koko ohjelman arvioinneista voidaan todeta, että ohjelma oli kokonaisuudessaan hyvin onnistunut. Nuoret kokivat saaneensa paljon tietoa, kokeneet että heitä arvostetaan ja että he ovat tervetulleita yritykseen. Etenkin leirien sisällöt ja aiheet saivat kiitosta pääsääntöisesti harjoittelijoilta. Perusteluina, miksi täysiä pisteitä ei tullut, olivat viestintä toimistoille, toimistoilla tapahtumat ja pienet asiat liittyen leireihin ja niiden valmisteluihin.

”9+; Sisältö on ollut erittäin hyvä, huomaa että yrityksen johtotasolta on panostettu ja meitä pidetään tärkeinä ja meitä arvostetaan. Erinomainen koska yrityksen sisäinen viestintä ei ehkä ole ollut sitä luokkaa mitä se olisi voinut olla.” (C.)

”9+ Vaikka on ollut tota noin valmistautuminen vähä vaiheessa, nii kuitenkin kaikki pääasiat tullut koulutettua. Ja miten ne ovat tulleet nii sillä ei ole ollut loppujen lopuksi niin paljoa merkitystä. Se lopputulos oli kuitenkin hyvä. Kun tultiin toimistolle tekee hommia oli hyvä fiilis tehdä töitä, mikä on kaikkein tärkeintä. (D.)

”9; Koska mun mielestä kaikki järjestelyt ja koulutusten sisällöt ollut tosi mielenkiintoisia. Se yksi miinus on se että olisi voinut olla se yhteenvetopäivä heti. Ja että näitä skype miittejä voisi olla enemmänkin. Kaikin tavoin muuten on vastannut odotuksia kyllä ihan täysin.” (E.)

”8 ½ onnistu hyvin. Oli tervetullut fiilis. Oli mielenkiintoisia asioita mitä käsiteltiin. Mutta ehkä henkilökohtaisesti laski se, että osa aiheista ei osunut omaan työnkuvaan. Toki ymmärrän sen kun olin vähä poikkeava tapaus.” (F.)

”Tota... 8 ½. Koulutusaika oli hauskaa ja siitä sai paljon irti. Mutta se lasku tulee nimenomaa tästä, että olisi pitänyt saada kantamaan vähän

pidemmälle, eli eli siis kun siiryn toimistoon niin odotan, että viesti omasta tekemisestä on kulkeutunut toimistolle asti.” (G.)

”7 1/2 Leirit olivat toimivia ja puhujat erittäin hyviä. Aikataulut ja aiheet tulivat tietoon aika myöhään, joten siihen olisin toivonut selkeää runkoa jo etukäteen. Muokkauksia olisi voitu tehdä tarpeen mukaan, mutta olisi ollut kiva tietää valmiiksi, mitä aiheita tullaan käsittelemään milläkin leirillä. Lisäksi olisin kaivannut enemmän itse tuotteesta ja muihin tarjottaviin tuotteisiin liittyvää perehdytystä, vaikka viimeinen leiri tarjosikin varsinkin ohjelmaan liittyviä vastauksia. Toimistoille olisi tarvittu lisää tietoa ohjelmasta ja meidän työnkuvasta. Lisäksi ohjeistusta millaisista hommista kuuluisi aloita, että kaikki saisivat sopivia tehtäviä kokemukseen nähden.” (A.)

”7 ½ jotkin pienet asiat jäi vähän nahertamaan, mutta ne on ehkä enemmän toimisto asioita, trainee puolen arvosana voisi olla ehkä korkeampikin.” (B.)

## 6.2 Yrityksen johdon näkemys projektin käynnistysvaiheesta

Yrityksen johdon näkemys ensimmäisestä kuukaudesta edusti kaikkien yrityksessä järjestettyjen trainee -ohjelmien vastuuhenkilö. Kysymyksen tarkoitus oli selvittää, miten yritys koki onnistuneensa järjestelyissä ja verrata näitä myös harjoittelijoiden vastauksiin.

**Trainee -ohjelmat Rantalaisella.** Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miksi Rantalainen on päättänyt valita trainee -ohjelmat perinteisen perehdytyksen sijaan nuorille. Vastauksesta voidaan todeta, että yritys pitää trainee-ohjelmaa hyvänä tapana esitellä omaa toimintaansa ja tehokkaana perehdytyksenä, joka tarjoaa molemmille osapuolille kattavampaa tietoa toisistaan. Vastauksessa myös nousee esiin toimialan vähäinen kiinnostus nuorten keskuudessa. Nuorten vastauksissa tätä ei ilmennyt suoraan. Kuitenkin suuriosa ei ollut edes kuullut yrityksen nimeä, vaikka se on toimialansa suurimpia.

Trainee -ohjelma on parempi.. tehokkaampi ja parempi tapa hoitaa se perehdytys. Kun kuitenkin pitäisi ihmisiä perehdyttää. Jos me yksitellen perehdyttäisiin ihmisiä, niin me voitaisiin käyttää siihen ehkä päivä. Nyt me käytetään 10 ihmiseen 8 päivää, se on tehokkaampaa. Tulija saa enemmän ja firma saa laajemmin kerrottua itsestään. Samalla siinä tutustuu näihin tulijoihin, uusiin ihmisiin. Se on myös houkuttelevampi, tilityötoimistoa ei koeta seksikkääksi työnantajaksi, ja trainee -ohjelman



avulla se koetaan kiinnostavammaksi. Trainee -ohjelma leirimuotoisuus lisää sen kiinnostavuutta.

**RAN Trainee III –ohjelman perustamisen syy.** Teoriassa Ruuska (2005, 18) toteaa, että projektit syntyvät muutoksen tarpeesta. RAN-Trainee III rakennettiin vastaajan mukaa, koska yritys tarvitsi uusia tekijöitä uudelleenlaiseen työnkuvaan.

Järjestämisen syy oli koska haluttiin nuoria ihmisiä, jolla on hyvät it-taidot ja suuntautuvat myyntiorientoituneeseen työhön. Itseasiassa nuoruus ei ollut kriteeri, sillä jos olisi ollut kokeneempia myyjiä hakijoiden joukossa, olisi voitu valita heistä joku, mutta lopullisessa haussa näitä ei hirveään paljon tullut. Kesällä totesimme, että meillä on tarve tällaiselle uudelle työnkuvalle.

**Projektin suunnittelu.** Projektin suunnittelu on Rissasen (2002, 55) ja Kettusen (2003, 49) mielestä keskeisin vaihe projektin käynnistymisessä. RAN-Trainee III suunnittelu pohjautui pitkälti vanhoihin harjoitusohjelmiin, sekä niihin osallistuneiden traineiden kokemuksiin. Yritys kuvaili suunnitteluprosessia kevyeksi. Suunnittelu aika projektissa oli lyhyt. Harjoittelijoiden vastauksista kävi ilmi, että ohjelmat tulivat osittain tiukalla aikataululla, mikä on varmasti syntynyt kiireellisestä aikataulusta.

Suunnittelu pohjautui pitkälti aikaisempiin trainee -ohjelmiin ja hyväksi koettuihin elementteihin. Tietysti myös vähän uusia osioita otettiin. Sitteen kuulosteltiin vanhojen traineiden kokemuksiin. Ketä siihen osallistui, no itse tietenkin, lisäksi trainee hankkeen isonen ja koko johtoryhmä antoi ajatuksia mitä siellä pitäisi olla. Suunnitteluprosessi oli hyvin kevyt.

**Projektisuunnitelman toteutuminen.** Projektin suunnitelma seurannasta vastaajain nosti esiin korjaamisen. Muutokset nousivat esiin myös harjoittelijoiden vastauksista pääosin hyvänä asiana. Vastaaja nosti myös esiin viimeisen, eli yhteenvetopäivän puuttumisen, joka oli merkitty alkuperäiseen suunnitelmaan. Yhteenvetopäivän puuttuminen oli myös harjoittelijoiden mielestä puutos ohjelmassa.

Sehän meni ihan nappiin. Jos ei mennyt niin korjattiin suunnitelmaa. Sen verran se petti että viimeinen opinto-osuus jäi kateeksi, eikä sitä saatu ikinä toteutettua.

**Projektiviestintä projektijohdon näkökulmasta.** Viestinnässä kolme tärkeintä osa-aluetta RAN-Trainee III olivat projektijohdon sisäinen viestintä, harjoittelijat ja

toimistot. Kahdessa näissä onnistuttiin yrityksen mielestä hyvin, mutta toimistoviestinnän peittäminen huomattiin. Sama ilmeni harjoittelijoiden vastauksista, koska esimiehet ja toimistot eivät tarkkaan tienneet, mitä harjoittelijat olivat toimistoille tulleet tekemään.

Mun mielestä tota... Sisäisesti johto oli hyvin tietoinen, viestintä traineiden kesken meni tosi hienosti, oli whatsapp ja vieläki aktiivinen ryhmä siellä. Suurin kompastus oli yksiköiden päällikötaso ei saanut niin paljon tietoa, tai ei lukenut tietoa, mitä siitä laitettiin.

**Projekti riskien arvioiminen ja kohtaaminen.** Riskien kartoittaminen ennen prosessia auttaa ennaltaehkäisemään vahinkoja. Riskeistä yritys oli huolissaan eniten rekrytointiin liittyen. Riskeiksi oli ajateltu; oikeanlaisten ihmisten löytäminen ohjelmaan ja heille esitteissä luvatus työkuvan toteutuminen omassa yksikössään. Etenkin jälkimmäisessä yritys koki epäonnistuneensa osittain.

Riskeinä on aina rekrytoinnissa ettei löydetä oikeanlaisia ihmisiä tai sitten ihmiset ei pääse vauhtiin työssä mitä he tekevät, ajatellun laisiin työtehtäviin. Valitettavasti näihin törmättiin, koska ihmiset eivät päässeet alusta asti töitä mitä olisi pitänyt tehdä. Eli paikallisyksikkö ei ottanut tulokkaita niin kuin olisi pitänyt.

**Työnhaku ilmoituksen viesti.** Ilmoituksella yritys halusi viestiä modernia ja kasvavaa toimijaa. Parin harjoittelijan mielikuvat vastasivat yrityksen tavoite kuvaa. Ilmoituksessa haluttiin painostaa myyntityön vaativuutta, mikä ilmeni myös ainakin yhden harjoittelijan odotuksista.

Työnkuvasta varmaan mahdollisimman totuuden mukainen. Koska se on myyntityötä, ja myyntityö on vaativaa, minkä vuoksi kaikista ei ole siihen. Yrityksestä haluttiin antaa moderni ja kasvava tilitoimisto.

**Rekrytointiprosessi ja henkilövalinnat.** Henkilövalinnat ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen tulevaisuuden ja projektin onnistumisen kannalta. Yritys on tyytyväinen, miten rekrytointi sujui, mutta hakemusten määrä oli odotettua alempi. Tähän syyksi epäiltiin ajankohtaan, jolloin hakuilmoitus julkaistiin. RAN-trainee III ohjelmaan ei ollut kiintiö määrää ehdokkaista. Hakijoita otettiin sitä mukaan, kun sopivia henkilöitä löytyi.

Rekrytointi sujui Duunitorin kautta erinomaisesti. Ehkä osittain johtuen hakuajasta, kun se oli elokuussa, niin hakemuksia tuli vähän. Jos keväällä tehtäisiin, uskoisin että olisi suurempi hakijamäärä. Olemme tyytyväisiä rekrytointivalintoihin. Meillä eli määrä sen mukaa, kuinka hyviä ihmisiä löytyi, ei ollut mitään pakollista määrää.

**Perehdytysjakson tavoitteet.** Projektilla tulee olla lopullisia tavoitteita, että välillisiä tavoitteita. Silfverberg (1997, 50) toteaa, että projekteilla on välittömiä tavoitteita, jotka sijoittuvat projektin eri osa-alueiden välille Yhtenä välitavoitteena voidaan pitää projektin perehdytysjakson toteutumista. Yhtiö tavoite oli tarjota yrityksestä kattava kuva hakijoista, sekä yrityksen omista myynnillisistä argumenteista. Lisäksi tuote ja sen koulutus oli nostettu keskeiseksi tavoitteeksi.

Oli tavoitteita, jotka liittyivät yhtiöön, eli kertoa yhtiöstä ja sen historiasta. Opettaa asioita mitä me halutaan että meidän myynnissä huomioidaan ja tuoda traineille tietoa argumenteista, millä tuotetta myydään. Kouluttaa itse tuotetta ja tuotteen tekemistä.

**Leirimuotoisesti järjestetty perehdytys.** Yritys nosti keskeisimmäksi syyksi tiimin kehittymisen, kun kysymyksenä olivat leirimuotoisesti järjestetyt perehdytykset. Tiimin työskentelystä Helin (2006, 214) toteaa, että se mahdollistaa jäsenien vastuullisuuden ja sitoutumisen lisääntymisen. Tähän on myös pyritty vastaamaan leirimuotoisella perehdytyksellä yrityksen mukaan.

Siinä se ryhmähenki kehittyi paremmin, koska ihmiset viettävät myös vapaa-aikaa yhdessä. Siten saadaan ryhmä hitsautumaan yhteen ja siten saadaan lisäarvoa siitä, että ihmiset tuntevat toisensa.

**Hakijoiden arviointi ja seuranta.** Arviointi tapahtui projektijohdon kesken, minkä pohjalta edistymistä seurattiin.

Edistymistä seurattiin, joka koulutuspäivän jälkeen, puhuttiin kouluttajan järjestän ja trainee -ohjelman koordinaattorin kanssa.

**Perehdytyksen onnistuminen tavoitteisiin nähden.** Yritys ei osannut vastata perehdytyksen onnistumiseen vielä näin varhaisessa vaiheessa. Myyntituloksien pohjalta voidaan vasta todeta tehtiinkö perehdytyksessä oikeita asioita.

Tätä tulisi kysyä Traineelta, että saivatko sellaiset eväät että heille oli hyötyä. Nyt kun seurataan myyntituloksia, niin nähdään onko valinnat

sen myyntityön kannalta ollut oikeita. Nyt jo traineista kaksi on muissa hommissa, se ei kuitenkaan ole epäonnistuminen, jos ihmisille löydetään paremmin soveltuva tehtävä, johon me tarvitsemme tekijän. Se on normaalia työsuhteen evoluutiota, että laitetaan oikeat ihmiset oikeille paikoille. Se on hienoa, että jos tehdään virhe rekrytointi, mutta on täydellinen toiseen position ja työnantaja mahdollistaa tämän. Se on molemmille osapuolille miellyttävä kokemus jos pystytään joustamaan.

**Toimistojen reagointi uuteen ohjelmaan.** Kun huomioidaan aikaisemmat tutkimuksen vastaukset, liittyen toimistoympäristöön. Voidaan päätellä, että toimistot eivät olleet riittävästi mukana projektissa, koska reaktioita suuntaan tai toiseen ei saatu.

Ei nyt mitenkään.. Ei negatiivisesti eikä kirkuen positiivisesti. Aika neutraalisti.

**Toimistojen reaktio uusiin harjoittelijoihin.** Projektijohdon saaman palautteen mukaan uudet harjoittelijat ovat pärjänneet hyvin uudessa työympäristössä.

Mitä palautetta olen saanut esimiehiltä niin kaikki ovat saaneet todella positiivista palautetta.

**Sopeutumisen edistäminen haastavaa työyhteisöön.** Kursseilla on käyty asioita läpi liittyen tulevaan työympäristöön ja kulttuuriin. Harjoittelijoiden vastauksista nousi esiin, että he olivat kokeneet tämän tärkeäksi ja helpottavaksi tekijäksi. Varsinaisia toimenpiteitä toimistojen suuntaan ei oltu tehty.

Ei muutakun puhumalla kursseilla, annettu neuvoja miten toimia, mutta ei sen suuremmin.

**Lähiesimiesten toiminta osana perehdytystä.** Vastauksesta voidaan todeta, että koko tilanne on ollut uusi myös esimiehille, sekä koko yritykselle. Uusi toimenkuva on ollut erilainen verrattuna aikaisempiin, mikä on asettanut myös haastetta esimiehille. Johto onkin pohtinut tulevaisuudessa toimenpiteitä tämän estämiseksi.

Luulen, että lähiesimiehet on ollut tiukoilla, koska tämä toimenkuva on uusi. Eivätkä esimiehet ole tehneet tällaista työtä. Siinä on varmaan ollut se suurin heikkous, koska esimiehet eivät ole tehneet tämmöistä puhdasta myyntityötä. Siinä on voinut käydä suuri hajonta tähän lä-

hiesimies perehdytykseen. Ohjelman aikana tuli ajatus, että lähiesimiehet leiritetään, jossa kerrotaan mitä ollaan tekemässä. Eli seuraavalla kerralla siis esimiehet olisi enemmän mukana leiritoiminnassa.

**Työyhteisö.** Vastauksesta voidaan todeta, että projektin yksi tavoitteista on saada nuoret pysymään yrityksessä, mikä vaatii sitoutumista ja innostusta. Rissasen (2002, 136) mukaan sisäiset motivaattorit ovat usein tärkeämpiä, kuin ulkoiset. Työnkuvan mielekkyys on todettu esittävä suurta roolia sisäiseen motivaatioon.

Tietenkin sellaisen kuvan, että he haluavat tämän trainee -ohjelman jälkeen jäädä taloon. Eli että viihtyvät sekä työnkuvassa että työympäristössä.

**Projektin kehittäminen paremmaksi organisaation näkökulmasta.** Yrityksen oma arvio projektista on alempi, kuin suurimman osan harjoittelijoista. Suunnitelmallisuuden puuttuminen kävi ilmi, sekä harjoittelijoiden, että yrityksen omassa arviossa projektista. Omiksi kehityskohteiksi yritys nosti suunnitelmallisuuden lisäksi toimistojen ja esimiesten perehdyttämisen. Tämän lisäksi kirjallisen materiaalin ja ennakkotehtävien määrä on suunniteltu nostettavan tulevaisuudessa.

Kouluarvosana 7 ½; ensi kerralla pitää ottaa esimiehet mukaan, se olisi parantanut. Tää lähti vähän kiireellä liikkeelle, verrattuna edelliseen, jossa valinta-aika oli pidempi ja markkinointi. Saatiin huomattavasti paljon enemmän hakijoita, siihen pitäisi panostaa, että meillä olisi pitkä tähtäimen suunnitelma. Tässä oli selvä tarve, ja tarve tuli kesällä, minkä vuoksi ei haluttu odottaa ensi kevääseen, mutta ajoitus siis olisi voinut olla parempi. Ehkä koulutusta voisi olla vielä enemmän, ehkä tässä vielä luento-osuuksia voisi jatkossa parantaa kirjallisella materiaalilla tai ennakkotehtävillä, nyt ennakkotehtäviä oli aika vähän. Niitä voisi olla tulevaisuudessa vielä enemmän.

## 7 Yhteenveto

Tutkimuksen yhteenvedossa tullaan käymään läpi haastattelujen pohjalta ilmenneitä asioita. Ilmenneitä asioita verrataan aikaisempaan kirjallisuuteen, minkä pohjalta luodaan yritykselle kehitysehdotuksia tuleviin trainee -ohjelmiin. Lopuksi tulokset kuvataan taulukolla, johon on koottu keskeisimmät löydökset ja ratkaisuehdotukset.

### 7.1 Johtopäätökset

Tutkimus osoitti, että yrityksen toivomat mielikuvat rekrytointi-ilmoituksesta olivat välittyneet hyvin hakijoille. Monet hakijoista kokivat työnkuvauksen mielenkiintoisena ja haastavana. Työn mielenkiintoa lisäsi myös toimialan muutokseen osallistuminen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten yritys pystyi lunastamaan antamansa lupaukset. Tulosten mukaan harjoittelijoiden odotuksiin oli onnistuttu vastaamaan. Moni koki myös, että henkilökohtaiset odotukset ohjelmasta ylittyivät. Haastatteluissa ja ilmoituksessa annetut informaatiot vastasivat toisiaan tulosten perusteella.

Hakijoista kukaan ei tuntenut yritystä entuudestaan. Harva heistä oli edes kuullut yrityksestä ennen ilmoituksen lukua. Vastauksien pohjalta kuitenkin RAN-Trainee III on pystynyt tarjoamaan kattavan kuvauksen yrityksestä ja sen arvomaailmoista. Tämä edesauttaa uutta tulokasta toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti ja edesauttaa sopeutumista työyhteisöön. Tässä mielessä RAN Trainee -ohjelmat tarjoavat tärkeää tietoa aloittavalla nuorelle.

Sen lisäksi, että nuoret oppivat tuntemaan yrityksen, olivat leiritykset onnistuneita. Tutkimuksen mukaan harjoittelijat olivat tyytyväisiä perehdytysjaksoon, etenkin kun katsotaan heidän arvioitaan kokonaisuudesta. Arviointien perusteella pelkkien leirityksien arvosana voisi olla korkeampi, mutta toimistoissa oli ollut pieniä asioita, joissa yritys ei ollut onnistunut. Suuriosa harjoittelijoista koki leirin ohjelmasisällön mielenkiintoisena, sekä kokivat saaneensa työnkuvaan liittyvät valmiudet leireiltä. Toimistoissa työyhteisöihin sopeutuminen oli onnistunut hyvin monen henkilön koh-

dalla. Harjoittelijoiden mukaan leirit tarjosivat työnkuvan lisäksi hyvät valmiudet työyhteisöön sopeutumiseen. Perekäytöksen kannalta teoriassa nousseet keskeiset asiat, työyhteisöön sopeutuminen ja yrityksen tunteminen, onnistuivat molemmat tutkimuksen mukaan hyvin RAN-Trainee III perekäytösjaksolla.

Haastatteluissa yritys nosti esiin epäonnistuneensa suunnitelmallisuudessa ja viestinnässä toimistojen suuntaan. Samoja asioita nostivat esiin myös harjoittelijat. Yrityksen organisaatio oli selvästi kuunnellut harjoittelijoita, koska heidän vastauksiinsa välittyi selkeästi samoja teemoja, kuin harjoittelijoiden vastauksista.

Tutkimustulosten mukaan projektisuunnitelman laatimiseen olisi tarvittu lisää aikaa. Työnantajan haastattelussa nousi esiin projektin kiire suunnitteluvaiheessa. Harjoittelijoiden vastauksista kävi ilmi myös että ensimmäisen leirin yhteydessä ei harjoittelijoille käynyt selväksi tulevien leirien sisältö. Tämän vuoksi leirien järjestelyt koettiin keskeneräiseksi parin harjoittelijan mielestä.

Tutkimuksen mukaan leirien aiheet ja sisällöt olivat onnistuneita. Ainoat aiheet, jotka nousivat negatiivisessa valossa esiin, olivat molemmat yrityksen ulkopuolisten puhujien pitämiä luentoja. Harjoittelijat osasivat arvostaa enemmän konkreettisia esimerkkejä, joista parhaiten osasivat kertoa yrityksen johto. Tämän lisäksi harjoittelijat kokivat yrityksen johdon läsnäolon tärkeäksi leireillä. Molempia tuloksia tukevat myös kysymys mieleenpainuvimmasta leiristä.

Leireistä eniten kehuja sai myyntipainotteinen leiri. Leirin sisältö koettiin mielenkiintoiseksi, minkä lisäksi leirillä tehdyt harjoitteet olivat harjoittelijoiden mieleen. Kyseisen leirin suunnittelusta ja puhumisesta vastasivat yrityksen oma johto. Nuoret kokivat tärkeäksi, että käydyt esimerkit koskivat nimenomaan yrityksen omaa mallia toimia, eivätkä teoreettista viitekehystä. Tämän lisäksi myyntipuheharjoittelu ja argumenttien saaminen teki leiristä erityisen onnistuneen. Tämän pohjalta voitaisiin todeta, että mitä vähemmän perekäytettävällä on kokemusta, sitä enemmän hän arvostaa esimerkkejä, jotka ovat yrityksen näköisiä, sekä konkreettisia esimerkkejä tulevasta. Nuoret osasivat arvostaa vähemmän teoreettisia viitekehäksiä, joita on vaikea viedä käytäntöön, josta ei ole vielä riittävää kokemusta.

Perehdytyksessä asetetut työn tavoitteet koettiin epärealistiseksi ja haastaviksi. Tunne johtui usein siitä, että nuorien työnkuvaan kuului paljon muutakin, kuin puhdasta myyntityötä. Tämän lisäksi tavoitteet koettiin vaikeaksi toteuttaa, koska toimintaympäristöt eivät tarjonneet riittävä tukea uuteen työnkuvaan. Osa toimistoista ei ollut valmis vastaanottamaan uusia sähköisiä asiakkaita, koska olivat vasta liittyneet Rantalainen konserniin.

Tutkimuksen mukaan toimistojen valmius projektin vastaanottoon vaihteli paikkakuntakohtaisesti. Suuren konsernin erilaiset toimintaympäristöt tulivat esiin tutkimuksessa. Joidenkin harjoittelijoiden kohdalla kävi ilmi, että myyntityötä vaikeutti selkeästi toimistojen valmius sähköisten palveluiden käyttöönottoon. Aikaisemmin mainitun tukihenkilö ongelman lisäksi, henkilöt joutuivat toimialueelle, jossa he eivät saaneet riittävä tukea omaan työnkuvaansa työyhteisöltä, kuten edellisessä kappaleessa jo mainittiin. Toimintaympäristöihin vaikuttamiseksi ohjelmaan hakiessa tulisi huomioida toimipisteet, joihin harjoittelijat sijoitettaisiin. Tämän lisäksi, mikäli harjoittelijoita olisi kaksi samalla paikkakunnalla, voisivat he tukea toistensa osamista ja muutoksen tekoa.

## **7.2 Löydösten suhde aikaisempaan kirjallisuuteen**

Kjelin ja Kuusisto (2003, 25) toteavat teoriassa, että työnhakijat arvostavat yhä enemmän työnantajissaan piirteitä, jotka antava kuvan vakaasta, yhteisöllisestä ja eteenpäin menevästä työkuulttuurista. Tutkimuksessa nuoret kokivat Rantalaisen vakaana ja etenkin eteenpäin pyrkivänä yrityksenä. Tutkimus myös osoitti, että nuoret kokivat tärkeäksi päästä osaksi tätä muutoksen tekoa, mikä voisi viedä yritystä eteenpäin.

Teoriassa projektin tärkeimpänä vaiheena nostettiin esiin suunnitteluvaihe. Suunnitelmallisuuden puuttuminen vaikuttaa projektin kaikkiin osa-alueisiin. Suunnitelmassa tulisi käydä ilmi projekti aikataulut ja etenemisjärjestys. Etenemisjärjestyksestä tuli, sekä positiivista, että negatiivista palautetta. Harjoittelijat kokivat puutoksia suunnitelmassa ja sisältöjen etenemisjärjestyksessä, mutta sillä ei heidän mielestään ollut vaikutusta lopputulokseen. Teoriassa Kettunen (2003, 49) ja Rissanen



(2002, 55) nostavat projektin suunnittelu ja suunnitelman laatimisen projektityöskentelyssä tärkeimmäksi vaiheeksi. He korostavat, että onnistunut suunnitelma voi ennalta ehkäistä monet vastaantulevat ongelmat. Hyvällä suunnitelmalla olisi voitu myös RAN Trainee -ohjelmassa ilmennyt viestintä ongelma estää. Myös osa nuorista koki, että ohjelma kokonaisuuden runko olisi voitu esitellä ensimmäisellä leirillä. Ohjelma ei kuitenkaan ollut täysin valmis, ja osa leireistä suunniteltiin ohjelman aikana.

Tutkimuksessa nuorista suuri osa tunsikin ohjelmassa asetetut tavoitteet haastavaksi tai epärealistisiksi. Projektin tavoitteiden on tärkeää olla realistisia, jotta työntekijöiden motivaatio säilyisi. Perehdytyksessä on tärkeää, että harjoittelijat tuntevat tavoitteet ja odotukset, jotka yritykseltä kohdistuvat heihin. On hyvin tärkeää, että tulokset ja yritys ovat yhtä mieltä tavoitteista. Tavoitteiden asettamista tulisi pohtia tulevaisuudessa. RAN-Trainee III projektin henkilökohtaiset tavoitteet harjoittelijoille olivat korkeat, koska vain yhden harjoittelijan mielestä tavoitteet olivat realistiset. Tavoitteiden haasteellisuus nuorten mielestä johtui pääosin toimistojen tilanteesta. Rissasen (2002, 13) mielestä hyvä projekti vaikuttaa aina mukana oleviin henkilöihin, työyhteisöön ja -ympäristöön. Hän nostaakin esiin, että usein kehitysprojektien epäonnistumisen syy voi löytyä itse projektin ulkopuolelta työyhteisöstä. RAN-trainee III -ohjelmassa ilmeni, että kaikki toimistot eivät kyenneet tukemaan projektiin osallistuneita nuoria.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että viestintä toimistoille ei ollut riittävää. Janhosen (2010, 52) tutkimuksessa on todettu, että tiimityöskentelyn laatuun vaikuttavat sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän laatu. Tämän tutkimuksen pohjalta projektin sisäinen viestintä on onnistunut hyvin, mutta ulkoinen viestintä on epäonnistunut. Projektin tavoitteista ja tulevien harjoittelijoiden toimenkuvasta ei ollut välittynyt riittävä kuva toimistoille. Projektin viestintää tulisi kehittää siten, että toimistot olisivat paremmin tietoisia tulevasta. Tämä helpottaisi myös esimiesten roolia perehdyttäjinä ja harjoittelijoiden tukijana. Tähän ratkaisuksi voisivat olla työnantajan oma ehdotus esimiesten perehdyttämisestä. Laadittu projektisuunnitelma tulisi sisältää myös viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelmassa tulisi käydä ilmi ajankohdat ja osapuolet, kelle viestintä tarvitaan, sekä millaista viestintää eri osapuolille tarvitaan. Suunnitelmassa olisi voinut myös käydä läpi tarkemmin projektiviestintää

projektin ulkoisille sidosryhmille, eli toimistoille. Projektin sisäinen viestintä koettiin onnistuneeksi ja nuoret saivat riittävästi tietoa. Tutkimuksessa kävi kuitenkin, että viestintä ei ollut tavoittanut toimistoja. Projektisuunnitelmassa tulisi pohtia kuinka eri projektin sidosryhmiä viestitään tehokkaasti ja mitä asioita heidän tulisi tietää projektiin liittyen.

Tutkimus osoitti, että toimistoilla ei ollut riittävästi tukea harjoittelijoiden toiminnalle. Katoavat palvelutehtävät korvautuvat -artikkelissa (2016) nostetaan esiin toimialalla oleva muutos ja uusien asiantuntija tehtävien tuleminen. Tästä on kyse myös tässä tapauksessa. Uusi työnkuva ei ollut tuttu toimistoilla, jonka vuoksi aikaisemmin nostettu viestintä olisi voinut ennaltaehkäistä ongelman. Tutkimuksen mukaan myös liian moni harjoittelija jäi työnkuvansa kanssa yksin tai oli riippuvainen esimiehestään, koska työyhteisössä esimiehet tunsivat työnkuvaan liittyvät asiat parhaiten. Esimiehet koettiin vaikeaksi tavoittaa heidän kiireensä vuoksi. Tämän vuoksi tulisi pohtia olisiko harjoittelijalle parempi olla tukihenkilö, joka ei olisi esimiehenä. Myös toisen harjoittelijan sijoittaminen samaan toimintaympäristöön toimisi ratkaisuna ongelmaan. Tällöin harjoittelijat voisivat tehdä työnjakoa ja suunnitella yhdessä, miten tilanteita ratkaistaan.

Tutkimuksen analyysien pohjalta on koottu kuvio 6., jossa esitellään esiin nousseet asiat, niiden vaikutukset ja mahdolliset ratkaisut.

Haastattelussa esiin nousivat	Johtopäätökset	Kehitysehdotukset
<p>Toimistot ja niiden esimiehet eivät tunteneet projektin päämääriä ja harjoittelijoiden roolia yrityksessä riittävän hyvin.</p>	<p>Projektiviestintä projektijohdolta toimistoille oli epäonnistunut, eikä toimistojen esimiehet olleet riittävästi mukana projektin luonnissa.</p>	<p>Projektiviestintä tulee kehittää. Myös yrityksen oma ehdotus esimiesten perehdyttämisestä yhdellä leireistä auttaisi heitä tukemaan seuraavaa projektia.</p>
<p>Nuoret kokivat jääneensä työnkuvansa kanssa yksin toimistoissa.</p>	<p>Uusi toimenkuva oli lähimpänä esimiesten tekemää työtä. Kirjanpitäjien työnkuva on hyvin erilainen kuin nuorten, joten työyhteisöstä oli vaikea löytä tukea.</p>	<p>Nuoria voitaisiin sijoittaa useampi samaan toimintaympäristöön, jolloin he voisivat tukea toinen toisiaan.</p>
<p>Leirien sisällöistä nousivat esiin käytännönläheisimmät harjoitukset ja yrityksen johdon pitämät koulutukset.</p>	<p>Nuorten vähäisen kokemuksen vuoksi heille oli tärkeää saada konkreettisia esimerkkejä ja toimintatapoja. Ulkopuoliset puhujat eivät osanneet tuoda konkreettisia esimerkkejä, mitä nuoret vielä tarvitsivat.</p>	<p>Yrityksen johdon läsnäolo leireillä on tärkeää. Organisaation ulkopuoliset puhujat toimivat paremmin, kun nuoret ovat saaneet kokemusta työstä, joten heitä voisi käyttää enemmän projektin loppupuolella.</p>
<p>Projekti ja etenkin leirit olivat erittäin onnistuneita nuorten mielestä</p>	<p>Nuoret kokivat, että yritys on panostanut heihin ja leirien sisällöt koettiin mielenkiintoiseksi.</p>	<p>Leirien aiheet ja laatu tulisi jatkua samanlaisina, koska se tuottaa sitoutuneita nuoria, jotka kokevat olevansa tärkeitä yritykselle.</p>

Kuvio 6. Tutkimuksen analyysi

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Allen, N. & Meyer J. 1990. The Measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. [Verkkojulkaisu] Journal of Occupational Psychology 63, 1-18. Saatavana: ”vaatii käyttöoikeuden”
- Boman, H. Ei päiväystä. Trainee-ohjelmalla urapolulle. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän ylioppilaslehti. [Viitattu 12.10.2016]. Saatavana: <https://jylkkari.fi/arkisto/0714/pdf/07.pdf>
- Bucholtz, M. 2000. The politics of transcription. [Verkkoartikkeli] Journal of Pragmatics 32, 1439-1465. [Viitattu 09.01.2017]. Saatavana: [http://icar.univ-lyon2.fr/ecole\\_thematique/tranal\\_i/documents/Buscholz\\_Transcription.pdf](http://icar.univ-lyon2.fr/ecole_thematique/tranal_i/documents/Buscholz_Transcription.pdf)
- Businessdictionary.com [Verkkosivu]. [Viitattu 20.10.2016]. Saatava: <http://www.businessdictionary.com/definition/digitalization.html>
- Calonius, M. 9.12.2013. Onnistunut perehdytys sitouttaa. [Verkkojulkaisu]. Psycon. [Viitattu 25.01.2017]. Saatavana: <http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/onnistunut-perehdytys-sitouttaa>
- Digitaalisaatio palvelualoilla – Pysykö Suomi mukana digikehityksessä? 2016. [Verkkojulkaisu] Palvelualojen työnantajat PALTA ry. [Viitattu 27.12.2016]. Saatavana: [https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitaalisaatio-palvelualoilla-Pysyyk%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4\\_FINAL.pdf](https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitaalisaatio-palvelualoilla-Pysyyk%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4_FINAL.pdf)
- Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. 2000. Projektinhallinta: Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Helsinki: Edita.
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä: Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 39. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Katoavat palvelutehtävät korvautuvat uusilla asiantuntijatehtävällä. 08.07.2016. [Verkkajulkaisu]. Palvelualojen työnantajat PALTA ry. [Viitattu 08.12.2016]. Saatavana: <https://www.palta.fi/tiedotteet/katoavat-palvelutehtavat-korvautuvat-uusilla-asiantuntijatehtavilla/>
- Kaupponen, L. 2012. Trainee -ohjelman onnistumisen arviointi Efekta Oy:ssä. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Haaga-helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 7.5.2017.] Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012120418383>
- Kesätyö pisti stereotypiat tilitoimistoista uusiksi. 2016. Tiliposti & Palkka; Rantalaisen asiakas- ja sidosryhmälehti, 2/2016, 7.
- Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Juva: WSOY.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen Pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa: sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- McAlister, D. 2006. The Project Management Plan: Improving Team Process And Performance. [Verkkajulkaisu] Marketing Education Review [Viitattu 23.01.2017]. Saatavana: EBSCOhost "vaatii käyttöoikeuden"
- Miten pieni yritys voi tehostaa taloushallintoaan? 2016. Tiliposti & Palkka; Rantalaisen asiakas- ja sidosryhmälehti, 1/2016, 12–13.
- Nikolajeff, I. 2015. Perehdyttämiskansio tilitoimistoon. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 7.5.2017.] Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015120819873>
- Olet tervetuullut ja odotettu – perehdytys Suomen parhaissa työpaikoissa. 2012. [Verkkajulkaisu]. Great Place to Work Institute. [Viitattu 12.12.2016]. Saatavana: <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/621-olet-tervetullut-ja-odotettu-perehdytys-suomen-parhaissa-tyoepaikoissa>

- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys: Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Infor.
- Rantalaisen harjoitteluohjelmaan oli paljon tulijoita. 2015. Tiliposti & Palkka; Rantalaisen asiakas- ja sidosryhmälehti, 3/2015, 4.
- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen: projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Silfverberg, P. 1997. Ideasta projektiksi: Projektisuunnittelun käsikirja. Helsinki: Edita
- Sähköinen taloushallinto tekee yrityksen myymisestäkin helpompaa. 2015. Tiliposti & Palkka; Rantalaisen asiakas- ja sidosryhmälehti, 1/2015, 13.
- Taloushallintojärjestelmän yhteiskäyttö tilitoimiston kanssa: Opas sähköistä taloushallintoa ja sen ulkoistamista harkitseville yrityksille. 2013. [Verkkajulkaisu]. Visma Software Oy. [Viitattu 10.12.2016]. Saatavana: "vaatii käyttöoikeuden".
- Tilitoimistopalveluja jo kolmannessa polvessa. [Verkkosivu]. Rantalainen Yhtiöt. [Viitattu 12.1.2017]. Saatavana: <http://www.rantalainen.fi/>
- Trainee-ohjelmat. [Verkkosivu] Helsinki: Mediatalo Opiskelupaikka Oy.[Viitattu 28.11.2016]. Saatavana: <http://www.opiskelupaikka.fi/Tyopaikka-harjoittelu/Työnhaku/Trainee-ohjelmat>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. Henkilöstöjohtamienne: Strateginen kilpailutekijät. 2007. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtanen, H. 2013. Myynnin perehdyttämisen onnistuminen trainee-ohjelman avulla. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Haaga-helia ammattikorkeakoulu. Myyntityön koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 25.2.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013052711021>

Visio ja missio. Ei päiväystä. [Verkkajulkaisu.] Rantalainen Yhtiöt. [Viitattu 12.1.2017]. Saatavana: Visio ja missio - Rantalainen Yhtiöt

Yksilöllisempään asiakaskokemukseen. 2016. Tiliposti & Palkka; Rantalaisen asiakas- ja sidosryhmälehti, 2/2016, 5.

## **LIITTEET**

Liite 1. Tutkimuskysymykset

Liite 2. Trainee-ohjelman ilmoitus



## LIITE 1. Tutkimuskysymykset

### Odotukset ja taustat

1. Miksi hait Ran Trainee-ohjelmaan?
2. Mistä sait tiedon ohjelmasta?
3. Millaisia odotuksia sinulla oli ohjelmasta esitteiden perusteella?
4. Muuttuivatko odotukset haastattelun jälkeen? (yksi vanha tekijä, ilman haastattelua)
5. Onko perehdytysjakso (ensimmäinen kuukausi) vastannut odotuksia?
6. Miten hyvin tunsit Rantalaisen hakiessasi?
7. Koetko että yritys on nyt tuttu sinulle?
8. Onko perehdytysjakso ollut Rantalaisen arvomaailman näköinen mielestäsi?

### Koulutusleirit

9. Miten leirit ovat sujuneet ja miten niiden ohjelmat ovat onnistuneet?
10. Mikä leireistä oli paras tai onnistunein?
11. Onko työnkuvasi tullut leirillä selville ja ovatko leirien aiheet tukeneet tulevaa työnkuvaasi, olisiko jotain vielä tarvittu?
12. Ovatko tavoitteet tulleet selville Trainee-ohjelmassa ja mitä mieltä olet niistä?

### Toimisto arki

13. Miten toimistoissa on sujunut tähän asti?
14. Ovatko työympäristö ja ilmapiiri vastannut odotuksia?
15. Onko esimiehesi ollut aktiivinen työhön tutustuttaja ja oletteko käyneet keskusteluja työnkuvastasi?
16. Omaatko työpaikalla riittävän tukiverkoston ja tiedät keltä saat apua tarvittaessa?

### Koko prosessi

17. Miten koko prosessin viestinä on onnistunut?
18. Miten koko prosessia ja Trainee-ohjelmaa voitaisiin kehittää mielestäsi?
19. Miten ohjelman järjestäjät voisivat vielä auttaa sinua työssäsi?
20. Arvioi koko prosessia ja ohjelmaa perustellusti

## LIITE 2. Trainee-ohjelman ilmoitus



### Hae paikkaa RAN Trainee III -ohjelmasta

Rantalainen Yhtiöt on vuonna 1972 perustettu täyden palvelun tilitoimisto. Tavoitteenamme on olla *Suomen paras tilitoimistotyöpaikka*. Nyt etsimme RAN Trainee III -ohjelman kautta joukkoomme uusia innokkaita tekijöitä.

Haemme harjoitteluohjelmaan nyt *myyntiorientoituneita* taloushallinnon, myynnin ja markkinoinnin opiskelijoita eri puolilta Suomea. Ohjelma alkaa 19.9.2016, on palkallinen ja kestää 31.7.2017 asti. Hae rohkeasti mukaan!

[www.rantalainen.fi](http://www.rantalainen.fi)



## Tehtävänimike ja työnkuva

Ohjelmaan valitut työskentelevät Account Manager -tittelillä. Ohjelman aluksi on koulutus- ja perehdytysjakso, jota seuraa 31.7.2016 asti kestävä myyntiprojekti. Projektin tavoitteet ja päätoimipiste määritellään ohjelman alussa.

## Valintaprosessi ja -kriteerit

### VAIHE 1: Hakemukset

Hakemuksien perusteella arvioimme hakijoiden koulumenestystä, ammatillista osaamista sekä työkokemusta. Hakuaika ohjelmaan on 29.7.-23.8.2016. Hakutulokset ovat valmiina viimeistään 2.9.2016.

### VAIHE 2: Haastattelut

Ensimmäinen haastattelu käydään Skype-haastatteluna, jonka jälkeen sovi-taan tapaaminen. Haastatteluihin kutsutaan 15-20 hakijaa. Haastatteluilla pyrimme syventämään käsitystämme hakijan soveltuvuudesta ja motivoitu-neisuudesta.

### VAIHE 3: Valinnat

Valitsemme haastattelujen perusteella 5-10 henkilöä ohjelmaan. Valinnoista ilmoitetaan jokaiselle henkilökohtaisesti puhelimitse tai sähköpostilla.

## Jätä hakemus ja kysy lisää!

Jätä hakemus Duunitorin kautta osoitteessa: <http://rekrysoft.fi/jobentry/1458039/apply/>. Lisätietoa ohjelmasta antavat: