

Projektityöntekijän perehdytysopas Vierumäki-yhtiöille

Rolle Tenho



| | |
|---|--|
| Tekijä(t) Rolle Tenho | |
| Koulutusohjelma Liikunta ja vapaa-aika | |
| Opinnäytetyön nimi Projektityöntekijän perehdytysopas Vierumäki-yhtiöille | Sivu- ja liitesivumäärä 33 + 8 |
| <p>Tämän produktityyppisen opinnäytetyön aiheena on projektityöhön perehdyttäminen. Työssä käydään läpi projektityötä tekevän henkilön perehdytyksen suunnitteluun ja perehdytysoppaan tekemiseen vaikuttavia asioita. Tavoitteena on laadukkaan materiaalin luominen tilaajan, eli Vierumäki-yhtiöiden käytettäväksi uusien projektiasiantuntijoiden perehdyttämisen tueksi. Teoriaosuudessa tarkastellaan aiheita, jotka koettiin tärkeimmiksi oppaan tuottamisen kannalta.</p> <p>Oppaan työstäminen alkoi teoriapohjan rakentamisella. Pääaiheiksi valikoituivat projektit, projektityöskentely ja perehdyttäminen. Lisäksi Vierumäki-yhtiöiltä löytyi kattava materiaali-pankki, jonka avulla saatiin hyvät suuntaviivat teorian hyödyntämiseen. Ensimmäinen versio oppaasta oli valmis kolme kuukautta projektin aloittamisen jälkeen. Opas oli varsin laaja, ja sen sisältöä tiivistettiin sekä muokattiin tilaajan kanssa käydyissä palaverissa lopulta noin kolmasosaan alkuperäisestä. Tuotetta esiteltiin muutamille projektityötä tekeville henkilöille, ja siitä saatiin rakentavaa palautetta. Työn aikana tilaaja oli aktiivisesti tukemassa työn edistymistä ja lopullinen versio oppaasta oli valmis noin puoli vuotta työn aloittamisen jälkeen.</p> <p>Tuotoksena saatiin tiivis, seitsemänsivuinen opas perehdytyskokonaisuuden toteuttamisen tueksi. Sisällöltään opas on hyvin pelkistetty, sillä siihen haluttiin jättää tilaa uuden tekijän omille tavoille, ideoille sekä käytännöille. Oppaassa käydään läpi projektityöskentelyyn perehdyttäminen niin perehdyttäjän, kuin perehdyttävänkin näkökulmasta. Vaikka opas antaa tilaa soveltamiselle, on siinä myös selkeä tehtävälista asioista, jotka on käytävä läpi perehdytyksen aikana. Sisältö tulee kehittymään oppaaseen kuuluvan palautekeskusteluosion avulla jatkuvasti organisaation kehityksen mukana.</p> <p>Opas on teoriaan ja tilaajan toiveisiin tukeutuva kokonaisuus, jonka toimivuus tulee varmistettua sitten, kun tuotetta päästään käyttämään perehdytyksessä. Mahdolliset puutteet tai ylimääräiset asiat voidaan lisätä tai poistaa tiedostosta henkilöstön aikatauluista riippuen erittäin nopeastikin. Tuotteen jalkautuminen käytäntöön on varmistettu sillä, että sen käyttö lisätään osaksi organisaation projektimallia. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli opettavainen ja tilaajan mukaan hyödyllinen molemmille osapuolille.</p> | |
| Asiasanat Perehdyttäminen, projekti, projektityöntekijä | |

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Projekti | 3 |
| 2.1 | Projektin hallinta..... | 4 |
| 2.2 | Projektin aloittaminen, käynnistysvaihe | 6 |
| 2.3 | Projektin aikana, rakentamisvaihe | 7 |
| 2.4 | Projektin saattaminen loppuun, päättämisen vaihe | 8 |
| 3 | Projektityöskentely | 9 |
| 3.1 | Projektityöskentely Vierumäki-yhtiöiden palveluksessa | 11 |
| 3.2 | Projektityöskentelyn haasteet..... | 12 |
| 4 | Perehdyttäminen | 15 |
| 4.1 | Perehdytykseen ja työnopastukseen liittyviä ongelmia..... | 18 |
| 4.2 | Työturvallisuus | 18 |
| 4.3 | Millainen on hyvä perehdytysmateriaali..... | 19 |
| 5 | Organisaatioesittely | 23 |
| 5.1 | Suomen Urheiluopiston kannatusosakeyhtiö..... | 23 |
| 5.2 | Vierumäki Country Club Oy..... | 24 |
| 5.3 | Vierumäen Infra Oy..... | 24 |
| 6 | Työn tavoite | 25 |
| 7 | Työn vaiheet | 26 |
| 8 | Perehdytysopas | 29 |
| 9 | Pohdinta..... | 31 |
| 9.1 | Hyödynnettävyys..... | 31 |
| 9.2 | Yhteenveto ja johtopäätökset | 32 |
| 9.3 | Kehittämissuhteet..... | 32 |
| | Lähteet | 34 |
| | Liitteet..... | 38 |
| | Liite 1. Vierumäki-yhtiöiden projektirakenne | 38 |

1 Johdanto

”Yrityksen menestymisen edellytys on, että siellä on töissä tarpeellinen määrä yritykseen sitoutunutta ja työhönsä motivoitunutta väkeä, joilla on yrityksen toiminnan edellyttämää vahvaa ja jatkuvasti kehittyvää osaamista.” (Viitala 2013, 3.)

Edeltävä lause tiivistää hyvin sen tavoitteen, jonka saavuttamisen ja ylläpidon avuksi tämän opinnäytetyön produkti tehdään. Työn idea syntyi työharjoitteluni aikana Suomen Urheiluopistolla, ja sen tarve kävi ilmi käytyäni työelämän edustajan kanssa palaverin aiheeseen liittyen. Tulimme siihen tulokseen, että organisaatiomuutosten myötä uusi suunnitelma, manuaali tai vastaava olisi tarpeellinen. Työn tilaajana toimii siis Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiö, joka on osa Vierumäki-yhtiöt konsernia. Tästä tarkemmin organisaatioesittelyssä. Suomen Urheiluopistolle kaivataan uutta perehdytyskokonaisuutta, jossa otettaisiin vahvasti huomioon projektityyppiseen työskentelyyn palkattu henkilöstö. Moniulotteisuutta ja haasteita tähän kuvioon antaa organisaation projektityöraakenne, jossa esimerkiksi koulutuskokonaisuuden projektipäälliköksi palkattu henkilö saattaa oman projektinsa sisällä vetää useampaa projektia opiskelijoiden tai kurssilaisten kanssa. Toisaalta myös tämän projektipäällikön projektikokonaisuus saattaa olla osa jostain suurempaa hanketta, sekä vielä mennä osittain päällekkäin tai limittäin jonkun toisen projektikokonaisuuden, tai sen osan kanssa.

Tärkeänä tavoitteena opinnäytetyössä on hankerahoituksella palkattavien projektipäälliköiden ja projektiasiantuntijoiden perehdytyskokonaisuuden jalostaminen sille tasolle, että projektikokonaisuuden läpikäytyään henkilöstö tunnistaa omien tehtäviensä vaatimukset, ja osaa suoriutua niistä. Vaihtoehtoisesti perehdytettävä saa selkeän opastuksen keneltä, tai mistä, hän saa tarvittavan tiedon tehtävän hoitamiseksi. Toimintaan sidosryhmien kanssa kiinnitetään myös huomiota. Avainasemaan teoriapohjan tueksi nousivat luonnollisesti erilaiset julkaisut liittyen perehdyttämiseen, sekä projektityöskentelyyn.

”Perehdytyksen tavoitteena on kokonaisvaltaisen osaamisen kehittäminen, minkä ansiosta uuden työntekijän on mahdollista suoriutua ja onnistua työtehtävissään itsenäisesti ja tehokkaasti”. Perehdyttäminen voidaan nähdä yhtenä työntekijän sitoutumisen ja suoriutumisen kannalta tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Se on ymmärrettävästi ajankohtaista, kun organisaatiossa aloittaa uusi työntekijä, sekä myös silloin, jos itse organisaatiossa tai työvälineissä ja -tavoissa tapahtuu jo olemassa olevien työntekijöiden uudelleen perehdyttämistä vaativia muutoksia. (Vehkaperä 2018.)

Vierumäki-yhtiöiden organisaatiossa käydään läpi suurta organisaatorakenteen uudistamista, joka vaikuttaa kaikkiin alueen toimijoihin ja toimintoihin. Suomen Urheiluopistossa itse työn ydintoiminnoissa ei oleteta tapahtuvan suuria muutoksia. Projekteihin palkatulla henkilöstöllä on kuitenkin usein vastuullaan monia tehtäviä, jotka vaativat kommunikointia organisaation muiden toimijoiden kanssa. Näissä sidosryhmissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös Suomen Urheiluopiston henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan.

Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa on myös huomattava se potentiaali, joka tällä uudella henkilöllä on organisaation kehittämisen kannalta. Viitalan mukaan tulokas kykenee noin vuoden ajan tarkastelemaan työyhteisöä kriittisesti ”ulkopuolisen silmin”. Tämän piirteen onnistunut valjastaminen organisaation kehittämiseen on hyödyllistä, mutta silti monesti käy niin, että uuden työntekijän havainnot ja kehitysehdotukset jätetään huomiotta viitaten henkilön vähäiseen kokemukseen. (Viitala 2013, 102.) Myös tämän tekijän hyödynnettävyyden huomioon tuomaan produktin sisällössä kannustamalla perehdytettyjä henkilöitä antamaan palautetta ja kehitysideoita perehdytyskokonaisuudesta, sekä muista työnteekoon vaikuttavista asioista.

Perehdyttäminen sekä rekrytointi ovat henkilöstön kehittämisen, hyvinvointiasioiden ja työvoiman palkitsemisen ohella henkilöstötoimintojen, tai toiselta nimeltään henkilöstöfunktioiden, asiakokonaisuuksia. Liiketoiminnan siirtyessä prosessijohtamiseen, myös henkilöstötoimintoja voidaan tarkastella prosesseina yksittäisten toimintojen tai toimenpiteiden sijaan. Perehdyttämisprosessi on yksi tyypillinen henkilöstöjohtamisen prosessi kehittämis-, ulkoistamis- ja rekrytointiprosessien rinnalla. (Viitala 2013, 22-23.)

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi perehdyttämiskokonaisuuden suunnitteluun ja toteuttamiseen vaadittavia ja vaikuttavia asioita. Teoria- sekä kokemusperäiseen tietoon pohjautuen selvitetään perehdyttämisen ja projektityön eri vaiheita, jotta lukija hahmottaa kokonaisuuden, joka perehdyttämistä suunniteltaessa täytyy ymmärtää. Opinnäytetyössä keskitytään työntekijöihin, jotka on palkattu uusiin, hankerahoitteisiin projekteihin. Pääosassa ovat täysin uudet työntekijät, mutta tuotteen on tarkoitus helpottaa myös olemassa olevien työntekijöiden perehdytystä uusiin projekteihin. Opinnäytetyössä ei ole tarkoitus huomioida muiden Vierumäen alueen toimijoiden työntekijöitä.

Tuote tulee olemaan sähköisessä muodossa, kuitenkin niin että opas on kokonaisuudessaan tai tarvittavilta osin tulostettavissa myös paperiseen muotoon. Teoriaosuudessa käydään laajemmin läpi niin projekteja, projektityöskentelyä, kuin perehdyttämistäkin jotta lukijalle saadaan laaja kuva aiheesta ja mahdollisesti omia visioita perehdytyksen toteuttamiseen omassa organisaatiossaan

2 Projekti

Ruuskan (2008, 18) mukaan projektista käytetään arkikielessä myös sanaa hanke. Hanke on todellisuudessa suurempi kokonaisuus, joka voi koostua useista projekteista. Projekti voidaan määritellä ryhmäksi ihmisiä, ja resursseja, jotka suorittavat jonkin tehtäväkokonaisuuden, jolle on annettu aloitus- ja lopettamisaika (Ruuska 2008, 19; Juholin 2008, 257). Newtonin mukaan projekti on tapa työskennellä, hallita ihmisiä ja järjestellä tehtäviä. Se on tapa ohjata ja hallita työtä. Projektin merkittävin ero muihin työtapoihin on sen selkeä suuntautuminen kohti tiettyä lopputulosta, jonka saavutettuaan projektin tarve katoaa, ja se lopetetaan. (Newton 2009, 11.) Projekteissa työskennellään nykyään monin eri tavoin, ja sama työntekijä saattaa olla osallisena useassa päällekkäisessä projektissa. Esimerkiksi monet suunnittelu- ja konsultointipalveluita tuottavat organisaatiot ovat perusluonteeltaan projektiorganisaatioita. (Juholin 2008, 257.)

Projektilla on aina selkeä tavoite, ja sen etenemistä seurataan esimerkiksi elinkaarena tai vaiheittain. Projekti voi olla täysin itsenäinen kokonaisuus erillään organisaation perustoinnoista, tai se voi olla muun kehittämisen osana. Kun projekti toteutetaan, sillä on oltava selkeä tavoite, jonka toteutuminen on arvioitavissa. (Juholin 2008, 257.) Newtonin mukaan (Newton 2009, 11) normaalisti lopputuotteen sisältö ja vaatimukset on tarkasti sovittu heti projektin alkaessa. Tärkeät toimijat projektin onnistumisen kannalta ovat projektin omistaja, sekä projektipäällikkö. Omistaja vastaa projektin tuloksesta, ja projektipäällikkö puolestaan toteutuksesta (Juholin 2008, 257). Projektipäällikkö on yleensä projektin keskeisin toimija, ja hän toimii projektissa moninaisissa eri työrooleissa (Kuvio 1). Newtonin mukaan (Newton 2009, 278) projektipäällikkö on henkilö, joka on vastuussa projektin tuotoksen, tai usean projektipäällikön hankkeissa projektin oman vastuualueensa tuotoksen valmistumisesta. Projektilla on myös aina asiakas, ja asiakkaaksi määritellään henkilö, joka täyttää yhden, tai useamman seuraavista kolmesta kriteeristä (Newton 2009, 279): Hän asettaa tavoitteita ja vaatimuksia projektin aikana, hän tulee nauttimaan valmiin tuotoksen tuomista hyödyistä, tai hänellä on virallinen rooli valmiin tuotoksen arvioinnissa.



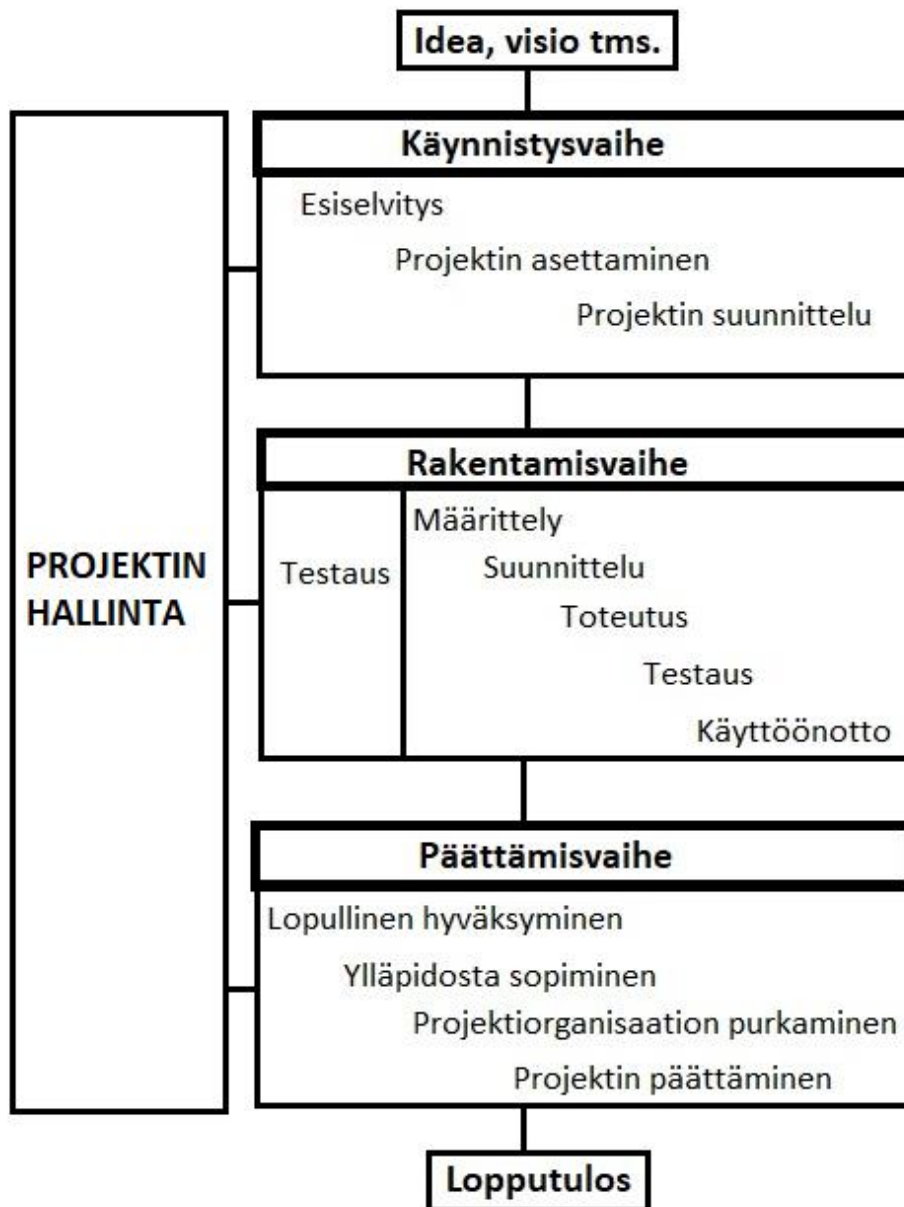
Kuvio 1, projektipäällikön rooleja (Mäntyneva 2016)

Projektityöskentelyä hyödynnetään monipuolisissa organisaatioiden kehittämistehtävissä niin henkilöstön kuin laitteiston sekä palvelujen uudistamisessa tai toiminnan tehostamisessa. Lopputuloksena projekteista voidaan saada esimerkiksi kiinteistöjä ja infrastruktuureja eli materiaalisia tuloksia. Toinen vaihtoehto on immateriaaliset tulokset, kuten palvelut, toimintatapojen muutokset, arvot tai osaaminen. Projektin päävaiheet ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi sekä tuloksen hyödyntäminen. Jos päämäärä on heti alusta asti selkeä, voidaan edetä edellä mainitulla tavalla. Tilanne saattaa jossain tapauksissa olla sellainen, että projekti on niin alkutekijöissään, että ensin täytyy hahmotella ja arvioida, onko idealla edellytyksiä projektiksi. Jälkimmäisessä versiossa projektin lopputulos saattaa olla aivan jotain muuta, kuin ideoinnin alussa osattiin odottaa. (Juholin, 2008, 257-258.)

2.1 Projektin hallinta

Ruuskan mukaan projektihallinta on suunnittelun, päätöksentekon, toimeenpanemisen, ohjauksen, koordinoinnin sekä valvonnan lisäksi, suunnan näyttämistä ja ihmisten johtamista. Projektihallinta voidaan jakaa ohjausprosessiin, ja toteutusprosessiin. Toteutusprosessi sisältää kaikki suoraan projektin lopputuloksen aikaansaamiseksi vaadittavat tehtävät, ja ohjausprosessi taas koko projektin tehokkuus- sekä laatuvaatimusten täyttämiseksi tarvittavat toimenpiteet. (Ruuska 2008, 30-31.)

Projektin hallintaa (kuvio 2) työmenetelmänä on systemaattisesti sovellettu 1950-luvulta saakka (Ruuska 2008, 28). Projektin aikana viestintä on tärkeässä osassa. Kaikkea tietoa ei kannata jakaa kaikille, vaan yksityiskohtaiset tiedot jaetaan projektiin kiinteästi liittyville henkilöille. Yleisluontoisia asioita, kuten jo tehdyt asiat, ja projektin tavoitteet voidaan sitten jakaa ulkopuolisille toimijoille. (Juholin 2013, 260.)



Kuvio 2, Projektin elinkaari ja vaihejako (Ruuska 2008, 34.)

Ruuskan mukaan projektin vaiheistus ymmärretään usein vain rakentamisvaiheen eli toteutusprosessin aikana tapahtuvana vaihejakona. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että vaiheistuksen täytyy kattaa koko projekti käynnistysvaiheesta päättämismisvaiheeseen. Vaiheistus voidaan jatkaa kattamaan myös tuotteen elinkaari, eli se aika, jonka jälkeen tuote on maksanut itsensä takaisin tai sen tehollinen käyttöikä on tullut tiensä päähän. Tämä voi helpottaa tuotteen uusimiseen, tai korvaamiseen tähtäävän projektin valmistelutöiden aloittamisen aikatauluttamista. (Ruuska 2008, 33-35.)

2.2 Projektin aloittaminen, käynnistysvaihe

Projekteja voidaan perustaa vaikkapa luomaan organisaatiolle täysin uusia palveluita tai tuotteita, tai esimerkiksi kehittämään nykyistä viestintää tai tehtaan tuotantoa tehokkaammaksi (Ruuska 2008, 27). Tarve projektin käynnistämiseen voi syntyä visiosta tai kehitys-ideaista, sekä halusta uudistaa tai oleellisesti muuttaa jotain vanhentunutta järjestelmää. Projektin käynnistämisen syy voi myös olla nopeasti muuttunut markkinatilanne tai vastaava ympäristön paineesta johtuva seikka. (Ruuska 2008, 35.) Projektin eteneminen nolatilanteesta valmiiksi tuotokseksi on monipuolinen ja pitkä tie. Kaikki lähtee idean testaamisesta ja jos se vaikuttaa toteuttamiskelpoiselta, aletaan siitä hiomaan projektisuunnitelmaa. Rahoittajan hakeminen voidaan aloittaa jo projektisuunnitelman tekovaiheessa, tai sitten mahdollisille rahoittajille voidaan esitellä hyvin tehty projektisuunnitelma sen valmistuttua. (Juholin 2013, 258.)

Projektille täytyy luoda lyhyt ja helppotajuinen kuvaus, josta voidaan nähdä mistä projektissa on kyse, ja mitä siinä ollaan tekemässä. Tähän voidaan pyytää vaikkapa projektisuunnitelman tekijöitä antamaan muutaman lauseen mittaiset kuvaukset projektin keskeisistä asioista. Kiteytetty kuvaus helpottaa ja avustaa projektin työntekijöiden, sekä sen yhteydessä toimivien henkilöiden suullista ja kirjallista viestintää koko projektin ajan. Projektin alkuvaiheet voivat kestää todella pitkään, sillä niissä voidaan joutua ottamaan huomioon todella suuri määrä eri sidosryhmien, verkostojen ja avainhenkilöiden mielipiteitä. Tällöin hyvät vuorovaikutustaidot nousevat arvokkaiksi, jotta saadaan yhteyksiä ylläpidettyä ja tunnusteltua eri toimijoiden suhtautumista projektiin. (Juholin 2013, 258-259.) Kehitusehdotuksesta tai ideasta syntyneen projektin pystytystä ennen, on tehtävä kohdealueesta esiselvitys tai esitutkimus. Tämän tarkoituksena on selvittää, tukeeko projektin arvioitu lopputulos organisaation tavoitteita, ja onko sen toteuttamiselle teknisiä ja taloudellisia edellytyksiä. Esitutkimuksen on määrä antaa riittävät tiedot projektin asettajalle, jotta tämä voi arvioida projektin käynnistämisen tarpeen ja mahdollisuudet. (Ruuska 2008, 35.)

Esitutkimuksesta täytyy Ruuskan mukaan selvittää toiminnalliset tavoitteet, keskeiset ongelma-alueet, tavoiteaikataulu, kustannusarvio ja resurssitarve, onnistumisedellytykset sekä lopputuloksen alustava rajaus. Projekti voidaan asettaa, jos esitutkimuksesta käy ilmi, että sen toteuttaminen on kannattavaa. Joissain tapauksissa, varsinkin suurien projektien valmistelussa, saatetaan tehdä vielä pika-analyysi ennen esitutkimusta. Tällä pyritään yleisellä tasolla ratkaisemaan, onko projektilla ylipäänsä minkäänlaisia edellytyksiä toteutua. Pika-analyysistä on hyötyä silloin, kun projektin esitutkimuskin olisi niin laaja, että sen tekemiseen kuluisi useita viikkoja. Projektin asettamisesta päättää normaalisti linjaorganisaation johto ja se tehdään asettamiskirjeellä. Asettamiskirjeessä kuvataan tiiviisti

projektin taustat, sen tehtävä ja aikataulu, sekä nimitetään projektipäällikkö ja projektin johtoryhmä. Yksityiskohtaisemmat tiedot ja ratkaisut merkitään myöhemmin projektin suunnittelu- ja määrittelytyön aikana. Asettamiskirjeen sopiva pituus on yksi A4-arkki. Projektin asettaja on yhtä kuin projektin tilaaja, ja hänen vastuullaan on määritellä mitä projektissa on tarkoitus tehdä, mikä on aikataulu, ja kuinka paljon rahaa ja muita resursseja projektilla on käytettävänä. (Ruuska 2008, 36.)

Projektisuunnitelman laatimisesta vastaa projektipäällikkö, mutta sitä ennen hänen on hyvä esitellä oma kirjallinen käsityksensä asettamiskirjeestä, jotta varmistutaan projektipäällikön ja asettajan olevan yhteisymmärryksessä projektin tavoitteista ja rajauksesta. Näiden tietojen avulla projektipäällikkö tekee ensimmäisen, kattavan ja yksityiskohtaisen version projektisuunnitelmasta projektin asettamisen yhteydessä, jonka jälkeen johtoryhmä hyväksyy suunnitelman. (Ruuska 2008, 37.)

2.3 Projektin aikana, rakentamisvaihe

Ensimmäinen vaihe on toimeksiannon kohteena olevan tuotteen tai järjestelmän määrittely. Määrittelyvaiheessa pyritään kuvaamaan mitä lopullisella tuotteella tai järjestelmällä on tarkoitus tehdä. Tässä vaiheessa projektiryhmän on tärkeää toimia yhteistyössä tuotteen loppukäyttäjän kanssa. Suunnitteluvaiheen tavoitteena on tuottaa teknisiä ratkaisuja, ja sen tuloksessa kerrotaan tarkasti, miten tuotteen tai järjestelmän toteutus aiotaan tehdä. Toteutusvaiheen aikana suunniteltu tuote valmistetaan ja sille laaditaan tarvittavat muistiot ja manuaalit. (Ruuska 2008, 39.)

Testausvaiheen aikana valmis tuote koeponnistetaan, jotta varmistutaan tuotteen vaatimustenmukaisuudesta niin teknisesti kuin toiminnallisestikin. Jos tuotteessa ilmenee jotain puutteita, ne korjataan. Huolimatta siitä, että testausvaihe on rakentamisvaiheen lopussa, on tuotetta testattava sopivin väliajoin koko rakentamisvaiheen ajan. Testien välitulokset on kirjattava tarkasti ylös, jotta niistä voidaan nähdä, onko tuote menossa samaan suuntaan suunnitellun lopputuloksen kanssa. (Ruuska 2008, 39.)

Käyttöönottovaiheessa tarkistetaan tuotteen sulava toimivuus. Tähän vaiheeseen kuuluu käyttäjäkoulutukset, työtila- ja muut organisoitkysymykset, ylläpito- ja tukijärjestelyjen sopiminen sekä tiedotus. Tuotannollisissa tilanteissa voidaan pitää koekäyttöjakso, jonka pituus olisi sellainen, että se riittää kattamaan kaikki tuotannon toimintavaiheet. Kun kaikki toimii, voidaan toimitukset aloittaa. (Ruuska 2008, 39.)

2.4 Projektin saattaminen loppuun, päättämisvaihe

”Projektilla täytyy olla selkeä päätepiste” (Ruuska 2008, 40.)

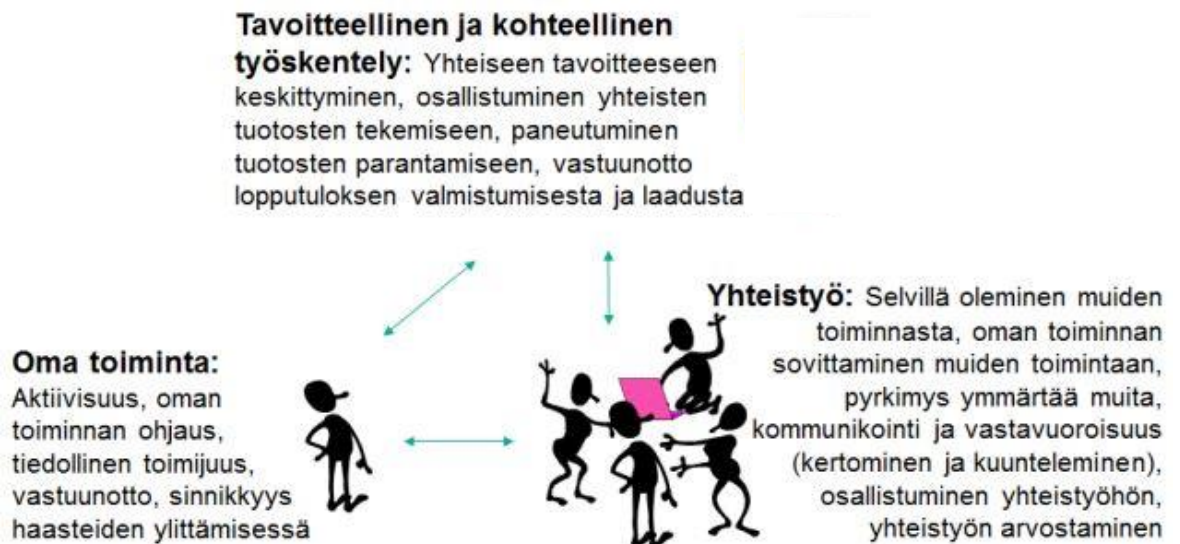
Projekti on aina kertaluonteinen riski, jonka lopputulosta on mahdotonta ennustaa. Hyvä ohjaaminen ja valvonta auttaa pitämään kulut kurissa ja mahdollistaa menestyksensä ja tuottavan lopputuloksen. Projekteissa käy usein niin, että ne venyvät, kun prosessin aikana syntyneitä kehitysideoita ruvetaan toteuttamaan käyttöönottovaiheessa. Jos tällaisia asioita ryhdytään toteuttamaan, olisi ne hyvä luoda omiksi projekteikseen tai yhdistää ne sovittuihin ylläpitojärjestelmiin. Perusorganisaation henkilöstösuunnittelu sotkeentuu, kun projektiryhmä ei vapautu aikataulun mukaisesti muihin tehtäviin. Hyvän suunnittelun avulla saadaan projekti ajallaan päätettyä, kun suunnitelmaan on yksiselitteisesti kirjattu lopputuotteen hyväksymiskriteerit. (Ruuska 2008, 39.)

Kun tuote on valmis, ja tilaaja on hyväksynyt sen, projektipäällikkö kerää tarvittavat asiakirjat ja dokumentit arkistoitavaksi ja hävittää ylimääräiset tiedot. Linjaorganisaatiosta nimetyille vastuuhenkilölle toimitetaan omat koonnit suunnitteludokumenteista sekä ylläpidon ja käyttäjätuen ohjeistuksista. Viimeiseen johtoryhmän kokoukseen projektipäällikkö laatii loppuraportin. Kun loppuraportti ja muut projektin päättämiseen liittyvät tehtävät on hoidettu ja käyty läpi, johtoryhmä katsoo projektin päättyneeksi, projektiorganisaatio puretaan ja projektipäällikkö siirtyy toisiin tehtäviin. (Ruuska 2008, 40.)

3 Projektityöskentely

Suomessa vuonna 2013 lähes 800 000 ihmistä oli työssään jollain tapaa tekemisissä projektien kanssa ja puolet tästä joukosta toimi pelkästään projektityössä (Mtv-uutiset 2015). Projektityöskentely muuttuu jatkuvasti haastavammaksi niin yritysten sisäisten, kuin ulkopuolelta ostettujen projektienkin tapauksissa. Projektityö nähdään usein sekavana, ja nopeatempoisena työskentelynä, jossa muutosten täytyy tapahtua pikaisella aikataululla. (Rantonen 2017.)

Projektityölle tyypillisestä yhteisöllisestä ryhmä- tai tiimityöskentelystä johtuen, sitä tekevältä henkilöltä voidaan odottaa ymmärrystä ja osaamista niin sanottujen pehmeiden taitojen saralla (kuvio 3). Näihin liittyvät ainakin ryhmässä toimimisen käytännöt ja taidot, sekä yhteisölliseen työskentelyyn ja projektitiimeissä toimimiseen vaadittava osaaminen. Ryhmätyöskentelyn lainalaisuuksien ymmärtäminen auttaa henkilöä toimimaan tuottoisana projektiryhmän jäsenenä. Tärkeitä taitoja projektiryhmän toiminnan kannalta ovat toisten huomioon ottaminen, sekä riittävän aktiivinen keskustelu, jotta toimijoiden välinen yhteinen kieli on mahdollista löytää. Ryhmän on kyettävä päättämään yhteiset pelisäännöt sekä tavoite, johon kaikki sitoutuvat. Normaalien ryhmätoiminnan lainalaisuuksien ymmärtäminen auttaa oman ryhmän kohtaamien tilanteiden käsittelyssä. (Kymäläinen 2016, 34-35.)



Kuvio 3. Yhteisöllisessä, tuottavassa työskentelyssä tarvittavat keskeiset taidot. Kymäläinen 2016

Ryhmäviestintätaidot ovat projektin onnistumisen kannalta merkittäviä ja ne voidaan Kymäläisen ym. mukaan jakaa tehtäväkeskeisiin-, ja tunnekeskeisiin taitoihin. Tehtäväkeskeisiin taitoihin luetaan yhteisen keskustelun ylläpitäminen, omien ajatusten ja tunteiden täsmällinen ja tarkoituksenmukainen ilmaiseminen, tarkennusten ja perustelujen pyytäminen, ongelmien määrittelemine ja analysoiminen sekä ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen, kehittäminen ja arvioiminen. (Kymäläinen ym. 2016, 34.) Edellä mainittujen lisäksi tehtäväkeskeisiä taitoja ovat Valkosen (2000, 106-117) mukaan oman puheenvuoron liittäminen muiden puheenvuoroihin, sekä toisten verbaalisen ja nonverbaalisen ilmaisun kuunteleminen ja ymmärtäminen.

Tunnekeskeisiä taitoja ovat puolestaan erilaisiin tilanteisiin, aiheisiin ja ryhmän jäseniin mukautuminen, empatian ja tuen osoittaminen, ristiriitojen ja väärinkäsitysten ratkaiseminen sekä konfliktien hallinta, ryhmän toimintaa tukevan ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen, oma aktiivisuus sekä muiden rohkaiseminen osallistumaan ryhmän toimintaan, unohtamatta toisten verbaalisen ja nonverbaalisen ilmaisun kuuntelemista ja havainnoimista. (Kymäläinen ym. 2016,34; Valkonen 2000, 106-117.)

Hyvän ryhmän ominaisuuksiin kuuluu Kymäläisen ym. (2016, 35) mukaan:

- Ryhmäfokus: ryhmän jäsenet näkevät yhteiset tarpeet omien tarpeidensa ohi, jäsenet kykenevät erottamaan kivat ja välttämättömät/oleelliset asiat (ei tehdä pelkästään asioita oikein vaan oikein oikeita asioita).
- Osaaminen: ryhmän jäsenillä on tahto ja motivaatio tekemiseen sekä kyky sovittaa oma osaaminen ryhmän tavoitteisiin.
- Koheesio: ryhmällä on vahva ryhmäidentiteetti ja voimakas lojaalisuus ryhmää kohtaan.
- Viestintä: ryhmän jäsenet ovat sitoutuneet jakamaan keskeneräistäkin tietoa.
- Voimaantuminen: vaikuttaminen ja osaaminen ovat tasapainossa, ryhmän jäsenillä on oikeus ja velvollisuus vaikuttaa kaikkeen ryhmän toimintaan kompetenssinsa mukaan.
- Riippuvuus: ryhmän jäsenet hyödyntävät toistensa osaamista ja luottavat siihen, että jokainen tekee sen, minkä on luvannut.
- Sitoutuminen: ongelmia käsitellään, kunnes ne ratkeavat.
- Moninaisuus: ryhmät ovat monimuotoisia (sukupuoli, ikä, kokemus ja osaaminen).
- Rakenne: jäsenet tietävät tehtäviensä rajat ja riippuvuussuhteet sekä keinot ryhmän rakenteen ja toimintatapojen muuttamiseen.
- Tunnustus: ryhmä tiedostaa ja juhlii yhteisiä onnistumisiaan sekä jokaisen jäsenen panosta onnistumisessa.

Projektityöskentelyn luonnetta kuvaava listaus (Rantonen 2017):

- Kehittämisen budjetti on kiristetty äärimmilleen kiristyvästä kilpailuasetelmasta johtuen.
- Tekeminen työjonossa lisääntyy, mutta kehittämisen resurssit vaan vähenevät samaa vauhtia.
- Projektioorganisaatio vaihtuu ja muuttuu jatkuvasti ympärilläsi.
- Ylhäältä annetut aikataulut ovat utopistisia.
- Priorisointi on hankalaa, jos ei jopa mahdotonta: jokaikinen tehtävä on luokiteltu kriittiseksi ja kiireellisenä hoidettavaksi.
- Tuntuu siltä, että vanhat tutut toimintatavat eivät enää pure tai takaa onnistumista entiseen malliin.

Rantosen listauksesta projekteissa työskentelyn sisältöön ja vaatimuksiin liittyen, huomaamme projektityöskentelyn voivan sisältää monia haasteita. Projektityöskentelyssä erilaiset arvot, ajattelutavat sekä yrityskulttuurit törmäävät, ja tästä voi syntyä uusia ja ennen näkemättömiä lopputuotteita. Väärinymmärrykset, kompromissit ja omista arvoista joustaminen ovat osa projektityöntekijän arkipäivää. Rantosen mukaan haasteista huolimatta, tai ehkä juuri niiden ansiosta, nykyaikaisen projektityöskentelyn avulla saadaan aikaan hyviä lopputuotteita. (Rantonen 2017.) Projekteihin osallistuu monesti toisilleen täysin tuntemattomia ihmisiä, jolloin yhteistyön toimivuus on yksi tarkkaa huomiointia vaativa asia. Työn onnistumisen avuksi ja ristiriitojen välttämiseksi, on hyvä määritellä mahdollisimman konkreettiset pelisäännöt, joihin jokainen tiimin jäsen kokee voivansa sitoutua. Minimissään tällainen sopimus pelisäännöistä voisi sisältää asiat kommunikoinnista, vastuualueista, poissaoloista ja rästitehtävien hoitamisesta. Unohtamatta tietenkään sopijoiden nimiä ja allekirjoituksia, sekä allekirjoituspäivämäärää. (Kymäläinen ym. 2016, 36.)

3.1 Projektityöskentely Vierumäki-yhtiöiden palveluksessa

Nykyinen projektityön perusrakennemalli on koko Vierumäki-yhtiöiden organisaatiossa selkeä (Liite 1). Jokaisella toimijalla on omat tehtävät, jotka on listattu taulukkoon. Organisaatiossa tapahtuvien muutosten myötä vastuuhenkilöt ovat joiltain osin vaihtuneet ja tulevat mahdollisesti vaihtumaan vielä opinnäytetyöprosessin aikana.

Vierumäki-yhtiöiden toteuttamat projektit, joihin tässä opinnäytetyössä perehdytään, ovat pääosin hankerahoitteisia kokonaisuuksia. Projektiasiantuntija rekrytoidaan, tai nimetään viimeistään sen jälkeen, kun hanke on saanut rahoituksen. Usein projektin tuotantovaiheen aloittamiseen on muutama kuukausi aikaa, ja siinä ajassa rekrytoidun projektipäällikön tulee tutustua organisaatioon, sen käytänteisiin, sidosryhmiin sekä hallintotapoihin. (Tuominen 2019.)

Syksyllä 2019 tilaajaorganisaatiossa oli käynnissä 14 kappaletta ulkopuolisella tukirahoituksella rahoitettavaa projektia, ja projektityöntekijöitä oli neljä kappaletta. Lisäksi osittaisia projektityöntekijöitä oli seitsemän kappaletta. Yksi projektityöntekijä vastaa keskimäärin 1-3 projektin toteuttamisesta. Projektisalkun vuosittainen arvo on noin 850 000 euroa. (Tuominen 2019.)

3.2 Projektityöskentelyn haasteet

Projektien epäonnistuminen ei yleensä johdu teknisistä syistä, vaan hallinnan ja menetelmien riittämättömyydestä. Vaikka projektiryhmä olisi koottu osaavista ammattilaisista, ei kokonaisuus toimi, jos toiminta on heikosti suunniteltua ja organisoitua. Ongelmat voivat näkyä teknisellä puolella, vaikka vika olisikin projektinhallinnassa. Myöskin puoliteholla toteutettava projekti on usein huonompi vaihtoehto, kuin projektin jättäminen kokonaan asettamatta. Joissain tilanteissa projektin toteuttaminen on kuitenkin välttämätöntä, joutuen vaikkapa lainsäädännöllisistä syistä. Tällöin perusorganisaation vaikutusmahdollisuudet projektin lykkäämiseen tai toteuttamatta jättämiseen ovat mitättömät. (Ruuska 2008, 42.)

Projektin rajaukseen liittyvät ongelmat syntyvät epäselvästi sovittujen päälinjausten seurauksena. Tilaaja sekä käyttäjät saattavat toivoa ominaisuuksia, joiden toteuttaminen vaatii lisäresursseja. Rajauksen ollessa puutteellinen, joutuu projektipäällikkö ottamaan kantaa, selvittelemään, testaamaan ja varmistamaan uusien ominaisuuksien vaikutusta lopputuotteeseen, ja tämä voi kokonaisuudessaan viedä viikkokausia aikaa projektiin jo aikataulutettujen tehtävien lisäksi. Muutosehdotukset voivat olla myös hyödyllisiä ja toimivia, mutta niitä tarkastellessa on syytä olla kriittinen. On myös ymmärrettävä, että jokainen käsitelty muutosehdotus, niin hyväksytty kuin hylätty, kuormittaa projektiorganisaatiota ja sitä kautta venyttää aikataulua. (Ruuska 2008, 44.)

Linjajohdon sitoutuminen ja tuki on projektille elintärkeää. Jos jostain syystä projektin lopputuotteen tarve on hävinnyt, tai muita, tärkeämpiä projekteja on noussut projektin edelle, on suuri riski, että perusorganisaatio ei enää osoita projektille sen vaatimia määriä rahoitusta ja muita resursseja. Tässäkin tilanteessa huono suunnittelu voi olla yksi syy projektin ajautumiseen ”tuuliajolle”. Tällöin projekti olisi viipymättä keskeytettävä ja arvioitava sen perusteet uudelleen. Näin on mahdollista minimoida tappiot joita ongelmalliseksi muuttunut projekti aiheuttaa. (Ruuska 2008, 44-45.)

Perusorganisaation ongelmat työntekijöiden irrottamiseksi projektiin tuovat myös haasteita. Jos projektiin liittyviä tehtäviä hoidetaan osa-aikaisesti muiden töiden ohella, voi projektiin sitoutuminen jäädä matalalle tasolle. Lisäksi resurssipulasta johtuva tuuraajien ja muiden lisähenkilöiden käyttö projektin aikana kuormittaa projektiorganisaatiota, jolloin esimerkiksi viestintä hankaloituu kasvavan henkilömäärän ja vaihtuvien vastuualueiden sekä -henkilöiden vuoksi. Projektiorganisaatio tulisi pitää mahdollisimman tiiviinä organisoinnin ja resurssien selkeän ohjaamisen vuoksi. (Ruuska 2008, 45.)

Liiallinen projektien perustaminen voi myös olla kannattamatonta, koska silloin linjaorganisaation toimivat perustyötävät jäävät käyttämättä. Monet tehtävät voi hoitaa ilman että niistä rakennetaan erillistä projektia. (Ruuska 2008, 45-46)

Näkemyserot perus- ja projektiorganisaatioiden välillä aiheuttavat usein hankaluuksia projektin etenemiselle. Kun linjaorganisaatiossa ohjauksen painopiste on tehtävissä ja työprosesseissa, projektiorganisaatiossa puolestaan tähdätään johonkin päämäärään, eivätkä keinot sen saavuttamiseksi ole niin merkityksellisiä. Tämä voi johtaa toimivaltuuksiin liittyviin näkemyseroihin linjaesimiesten ja projektipäällikön välillä. Projektipäällikkö saattaa joutua raportoimaan tekemisistään kaksinkertaisesti, sekä projektin johtoryhmälle, että kulloisenkin työvaiheen tehtäviin vaikuttavalle linjaesimiehelle. (Ruuska 2008, 46-47.)

Tilaaajan epärealistiset tavoitteet projektia kohtaan tuovat painetta rekrytoida projektiin lisää henkilöstöä, jolloin aikataulut venyvät entisestään johtuen uusien tekijöiden pakollisesta opastuksesta projektiin. On mahdollista, että projektille on alun alkaenkin annettu liian tiukka aikataulu tai budjetti käytettävissä oleviin resursseihin nähden. Tilaaajan budjetti- ja aikatauluvaatimukset saattavat myös muuttua projektin aikana johtuen esimerkiksi kiristyneestä kilpailutilanteesta. (Ruuska 2008, 48-49)

Liiallinen työvälineiden ja -menetelmien käyttö kuormittaa tarpeettomasti projektihenkilöstöä. On tärkeää tunnistaa, minkälaisia menetelmiä ja välineitä projektin loppuun saattaminen vaatii, ja pyrkiä karsimaan kaikki turha dokumentointi ja ohjelmistojen käyttö pois. (Ruuska 2008, 50.) Myös henkilöstöriritiikit projektin sisällä voivat vaikeuttaa koko ryhmän toimintaa. Projektipäällikön tulisi osata valita ryhmään henkilöitä, jotka osaavat ja kykenevät työskentelemään toistensa kanssa. (Ruuska 2008, 48.)

Projektin suunnitteluvaiheessa on paljon sudenkuoppia, joista mainittakoon työmääräarviot, henkilöstön käytettävyyden ja kokemusten, sekä projektin vaiheiden riippuvuudet linjatehtäviin ja muiden projektien aikatauluihin nähden. Aikataulujen suunnittelussa on huomioitava

tarpeeksi tarkat tehtäväerittelyt, sekä joustavuus mahdollisten sairastapausten tai vastavien vuoksi. Aikataulua on myös päivitettävä koko projektin ajan. Selkeä projektin aloitus, ja lopetus, tarkat välitavoitteet ja virstanpylväät, sekä jämäkästi ja yksiselitteisesti kirjatut projektin valmistumiskriteerit ovat merkittävä tekijä projektin onnistumisen kannalta.

(Ruuska 2008, 51-53.)

4 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen voidaan nähdä vaihtelevina, valmiiksi suunniteltuina tai spontaaneina tapahtumina, joiden avulla uuden työntekijän tehtävien aloitusta tuetaan. Perehdytyksen osapuolet ovat uusi työntekijä, sekä työnantajaorganisaatio. Perehdytys alkaa, kun työntekijä saa ensimmäisen kontaktin organisaatioon, ja päättyy kun työntekijä on onnistuneesti sopeutunut organisaatioon sen jäsenenä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14-15.). Toisaalta Kjelinin ym. (2003, 10) mukaan nykyään perehdytyksen tavoite on siirtymässä jatkuvasti uudistuvan osaamisen omaksumiseen, eli töissä perehdytystä ja perehtymistä tapahtuu koko työuran ajan. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat samaa kokonaisuutta, joista työnopastus keskittyy erilaisten työtehtävien opettamiseen, ja perehdyttäminen suurempien kokonaisuuksien ymmärtämiseen asiayhteydessään (Penttinen ym. 2009, 6). Kjelin ja Kuusisto kertovat perehdytyksen yleiseksi tavoitteeksi uuden työntekijän sopeutumisen työhön, sekä työyhteisöön perehdyttävässä yrityksessä tai organisaatiossa. Hyvin toteutetun perehdytyksen avulla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti tuottamaan arvoa yritykselle. Tällöin rekrytointiprosessin kulut saadaan nopeasti takaisin. Kjelinin ja Kuusiston mukaan perehdyttäminen on siis organisaatiolle kannattavuuteen ja strategian toteuttamiseen vaikuttava asia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 9-10.) Hyvin perehdytetty työntekijä toimii myös yrityksen brändilähettiläänä (Inkilä 2017). Kuviossa 4 näemme perehdyttämisen aseman osana henkilöstöstrategiaa.



Kuvio 4. Perehdyttäminen osana henkilöstöstrategiaa. Viitala, 2013, 24.

Kjelinin ym. mukaan laadukas perehdyttäminen on organisaatiolle keino vähentää työntekijöiden virheitä, ja näin saavuttaa kilpailuetua. Huonosti perehdytetyt työntekijät aiheuttavat viivästyksiä, sekä ongelmia organisaation prosesseissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.) Hyvällä perehdyttämällä puolestaan yritys voi ehkäistä uusien työntekijöiden ennenaikaista irtisanomista, sillä työntekijä, joka tuntee työyhteisön toimintatavat ja käsittää omien työtehtäviensä vaatimukset, jää perehdyttämätöntä työntekijää todennäköisemmin työs-

kentelemään yritykseen (Armstrong 2009, 606). Hyvin onnistunut perehdyttäminen sitouttaa, ja motivoi uutta henkilöä tehtäväänsä (Psycon 2013). Perehdyttämisen sitouttava vaikutus voidaan nähdä myös kuviossa 5. Motivoitunut työntekijä taas on valmis näkemään vaivaa laadukkaasti työn eteen. Jos organisaatio ei kuitenkaan anna tarpeeksi mahdollisuuksia työntekijän omien laatuvaatimusten saavuttamiseen, työntekijän sitoutuminen yritykseen laskee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21-23.)

Työturvallisuus on tärkeä osa perehdyttämistä, ja työsuojelulaki velvoittaa työnantajan perehdyttämään sekä opastamaan työntekijää uusiin tehtäviin (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). Perehdyttämisessä olevat puutteet ovat yksi suurimmista tapaturmien syistä työpaikoilla, ja suurimman riskin ryhmä ovat juuri uudet, tai organisaation sisällä tehtäviä vaihtavat työntekijät (Oinonen ym 2007, 36). Onnistunut perehdyttäminen vähentää tapaturmariskejä, ja työntekijän stressiä (Vehkaperä 2018).

Perehdytyksen laadusta ja kattavuudesta vastaa aina työntekijän lähin esimies, vaikka hän delegoisi itse perehdyttämisen ja työhön opastuksen jollekin muulle henkilölle. Esimies ei välttämättä osaa itse kaikkia tarvittavia työvaiheita, jolloin voi olla järkevää antaa tehtävä koulutetulle työnopastajalle. Vastuu perehdytyksestä on kuitenkin viimekädessä aina esimiehellä. (Lepistö 2004, 59.) Kjelinin ym. haastattelujen mukaan perehdyttäminen jatkuu siihen saakka, kunnes uusi työntekijä ei enää voi, tai hänen ei tarvitse esittää kysymyksiä, joihin organisaatiossa osataan selkeästi vastata. Kun kysymykset alkavat olemaan sellaisia, ettei organisaatiossa osata niihin vastata, alkaa perehdytys olemaan loppullaan. (Kjelin ym 2003, 205.) Toisaalta, kuten aiemmin jo todettiin, perehdytykselle ei välttämättä aseteta minkäänlaista loppua, vaan se nähdään jatkuvana prosessina ja uuden oppimisena koko työuran ajan (Kjelin & Kuusisto 2003, 9-10).

Perehdytyksen ja työnopastuksen jälkeen ja sen kuluessa on hyvä varmistaa, että asiat ovat tulleet käsitellyiksi perusteellisesti ja ettei mitään tärkeää unohdu. Kirjallinen perehdyttämisohje auttaa esimiestä tai perehdyttäjää muistamaan vaadittavat asiat ja sen, että toiminta on hoidettu asianmukaisesti ja riittävä koulutus on saatu. (Aaltonen ym, 36.)

Kun työntekijä siirtyy yrityksen sisällä uusiin tehtäviin, ei yritykseen liittyvää perehdytystä välttämättä tarvita, vaan voidaan siirtyä suoraan tehtäväkohtaiseen perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Jotta perehdytys suunnitelma on hyvä, siirtoon johtaneet taustat on tärkeää miettiä niin henkilön, kuin tehtävän kannalta. Edullista voi olla esimerkiksi keskittyä vanhoista, edellisessä työtehtävään kuuluvista työtavoista pois oppimiseen. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 16.)

Toimintoja ulkoistettaessa alihankkijalle tai freelancerille on hoidettava kattava perehdytys organisaation toiminnasta. Koko toimintaketjun kuvaaminen on myös edullista, jotta perehdytettävä ymmärtää tehtävänsä merkityksen työkokonaisuuden osana. Näissä ulkoistamistilanteissa myös yrityksen oma väki täytyy perehdyttää uusiin käytänteisiin liittyen alihankkijoihin ja freelancereihin. Uusia yhteistyösuhteita luotaessa on hyvä käydä läpi myös yrityksen epävirallisempia yhteistyökuvioita. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 18.)



Kuvio 5. Davis 2018

Aaltosen ja Oinosen (36) mukaan onnistuneen perehdytyksen jälkeen perehdytettävän työntekijän tulee olla perillä seuraavista asioista:

- Työpaikan oloista, oikeista työtavoista ja menetelmistä
- Työprosessista kokonaisuutena ja sen eri osista
- Työhön mahdollisesti liittyvistä terveysvaaroista
- Työpaikalla käytettävien koneiden ja laitteiden toimintatavoista ja niistä johtuvista työmenetelmistä
- Koneiden ja laitteiden turvallisuusmääräyksistä sekä työssä noudatettavista työsuojelusäännöksistä ja määräyksistä
- Tuotannolliseen toimintaan liittyvistä aloitus- ja lopetustöistä
- Miten työpaikalla toimitaan hälytys- ja vaaratilanteissa.

Onnistuneen perehdytyksen hyötyjä ovat Aaltosen ja Oinosen (37) mukaan:

- Sitoutuminen työyhteisöön heti työsuhteen alusta
- Hallitaan uudet työtehtävät nopeammin ja pystytään työskentelemään ilman muiden apua
- Työn hallinnan kautta epävarmuudesta ja virheiden pelosta aiheutuva henkinen kuormitus voi olla pienempää

- Työtehtävät suoritetaan heti alusta alkaen oikein, jolloin virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenee, materiaalihävikki ja laatuvirheet pienenevät
- Kunnollinen perehdytys vähentää turvallisuusriskejä, jolloin yritykselle ei synny turhia kuluja tapaturmista (tapaturmia sattuu yleensä eniten uutta tehtävää aloitteleville)
- Poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät. Hyvä ensivaikutelma yrityksestä auttaa pitämään työntekijän yrityksessä ja sitoutumaan siihen.

Lisäksi onnistuneesta perehdyttämisestä on hyötyä myös lomalle jäävälle työntekijälle, sillä hän voi turvallisesti jättää työasiat työpaikalle, kun hän luottaa hyvin perehdytetyin sijaisen hallitsevan tehtävänsä (Työterveyslaitos 2019).

4.1 Perehdytykseen ja työnopastukseen liittyviä ongelmia

Perehdytyksessä voidaan nähdä siihen liittyviä haasteita ja ongelmia, joita ovat Aaltosen ym. mukaan koulutustarpeen arviointi liian vähäiseksi, välinpitämättömyys perehdytystä kohtaan ja ajan, sekä resurssien puute. Käytännön toteutus saattaa myös ontua, jos selkeät mallit perehdytykseen ja työnopastukseen puuttuvat. Oma työtehtävä saattaa myös olla niin tuttu ja rutiininomainen perehdyttäjälle, että hän ei osaa opastaa asioita, jotka tuntuvat hänestä itsestäänselvyyksiltä. (Aaltonen ym. 36)

Perehdyttäminen saattaa unohtua, tai jäädä vajaaksi myös sellaisessa tilanteessa, kun organisaatiossa valmiiksi työskentelevä henkilö siirtyy eri tehtävään työpaikan sisällä. Tällöin saatetaan olettaa, että työntekijä osaa uuden tehtävänsä valmiiksi, vaikka se saattaa poiketa täysin hänen aiemmasta työstään. (Aaltonen ym. 36.)

4.2 Työturvallisuus

”Ammatillinen koulutus, työuran alkuvuodet ja työhön perehdytys ovat tärkeitä, jotta turvalliset työtavat juurtuisivat jokapäiväisiksi käytännöiksi alusta alkaen.” (Sauni, R. 2019, 15.)

Suomen laissa määrätään perehdytyksestä seuraavaa: työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1. työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
2. työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3. työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
4. työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

(Finlex 2002.)

Työturvallisuuslailla pyritään parantamaan työntekijöiden olosuhteita työssä, jotta työkyvyn turvaaminen, sekä ylläpito olisi mahdollista. Työturvallisuuslain tarkoitus on myös ennaltaehkäistä ja torjua työssä tapahtuvia tapaturmia, sekä muita työntekijän fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin vaikuttavia terveysvaaroja ja -haittoja. Esimerkkejä tällaisista vaaroista ovat koneet, kemialliset ja biologiset vaarat, säteily, kovat äänet, sekä työperäiset sairaudet. Fyysisten vaaratekijöiden lisäksi työturvallisuuslaissa säännöstellään myös työergonomiaan liittyviä seikkoja, sekä työntekijän psyykkiseen kuormittumiseen liittyviä henkisiä ja sosiaalisia vaikuttajia. Nämä terveyshaittoja aiheuttavat riskit on pyritty minimoimaan laissa tietyin määräyksin. Työturvallisuuslakia sovelletaan niin oman henkilöstön, kuin vuokratyöntekijöiden ja työharjoittelijoiden kohdalla. Työntekijöiden terveys ja turvallisuus on työnantajan vastuulla, ja vastavuoorisesti työntekijän on noudatettava turvallisuusohjeita työssään. Lisäksi työntekijän vastuulla on työolosuhteiden vaatiman siisteyden, huolellisuuden ja varovaisuuden ylläpitäminen. (Viitala 2013, 351.)

4.3 Millainen on hyvä perehdytysmateriaali

Perehdytys- ja työnopastussuunnitelma täytyy tehdä aina kirjallisena. Oppaasta tulee löytyä myös seurantaosuus, jotta suunnitelman toteutumista voidaan seurata ja se saadaan selkeästi dokumentoitua. Perehdytyksen päätyttyä sekä työntekijä, että esimies allekirjoittaa perehdytysdokumentit ja ne jäävät esimiehelle säilöön. Yleismallisen perehdytys-suunnitelman lisäksi työnopastajan tulee tehdä perehdytettävälle henkilökohtainen opastussuunnitelma, joka vastaa kysymyksiin, kuka, miksi, mitä ja miten. (Ahokas ym 2013.)

Perehdytysuunnitelman kokonaisrunko voisi olla Ahokkaan ym (2013) mukaan seuraavanlainen:

- Mitä tavoitteita perehdytykselle asetetaan?
- Mitä ovat työn avaintavoitteet, tehtävät ja työvaiheet.
- Mitä asioita opastukseen sisällytetään?
- Mikä on keskeinen sisältö.
- Mitkä asiat käydään pinnallisesti, mitkä perusteellisemmin läpi?
- Mitä opastettavan tulee tietää, ymmärtää ja miten osattava toimia.
- Miten sisältö jaksotetaan?
- Miten asiasisällöt jäsennellään ja jaksotetaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Viiden askeleen opastusmalli. (Kuvio 6)

Viiden askeleen menetelmä



Kuvio 6. Viiden askeleen menetelmä, (Ahokas ym 2013)

Keskustelevan ja opastavan perehdyttämisen lisäksi yrityksellä on hyvä olla uudelle työntekijälle perehdyttävää itseopiskelumateriaalia (Viitala 2002, 261). Hyvästä perehdytysoppaasta löytyy uudelle työntekijälle nopeasti ja helposti tärkeät tiedot yrityksestä ja sen käytännöistä, työsuhteesta sekä yrityksessä käytettävästä ammattikielestä. Niiden avulla työntekijä pääsee helposti sisälle yritykseen ja sen toimintaan. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 24.)

Perehdytysoppaan yritysesittelyssä on hyvä esitellä lyhyesti yrityksen historia ja sidosryhmät. Tärkeää on selvittää yrityksessä vallitsevat arvot, toiminta-ajatus, visio ja strategiset painopisteet. Yrityksen hallinto ja organisaatio on myös hyvä käydä läpi. Näiden lisäksi perehdytysoppaassa tulee antaa tietoa yrityksen toimintasuunnitelmasta sekä tuotteista ja palveluista. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 24.)

Työsuhteeseen liittyvät käytänteet ja ehdot, kuten työehtosopimus, koeaika, osa-aikaisuus, sivutoimisuus, terveys- ym. todistukset, tulee selvittää uudelle työntekijälle. Myös palkkauksen määräytyminen, sen maksu, mahdolliset lisät ja palkanlaskennan yhteyshenkilö tulee olla uudella työntekijällä tiedossa, jotta hän tietää kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 24.)

Palvelusuhteeseen liittyen työntekijöitä tulee tiedottaa vuosilomista, työajoista, etätö- ja matkustamiskäytännöistä, poissaolokäytännöistä, matkalaskuista, työsuojelusta, kriisitoiminnasta, työterveyshuollosta, vakuutuksista ja luottamusmiehistä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 24.)

Monet käytänteet ovat yrityksessä jo toimiville henkilöille itsestäänselvyksiä. Nämä asiat täytyy tiedottaa uudelle työntekijälle. Tiedotettavia käytänteitä ovat Lahden ammattikorkeakoulun julkaisun mukaan esimerkiksi:

- tilat: sijainti ja kulkeminen
- henkilökortti, henkilöstöedut ja merkkipäivät
- henkilöstöpalvelut: strategia, kehittäminen ja koulutus
- tietohallintopalvelut: sovellukset, tietoturva ja tuki
- posti ja puhelin
- viestintä ja markkinointi
- hankinta ja talous
- asiakaspalvelu
- kirjasto ja tietopalvelut sekä julkaisut
- virkistystoiminta.

(Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 24)

Seuranta ja arviointi, on perehdytyksen edetessä tärkeää. Seurantasuunnitelmaan voidaan kirjata esimerkiksi valmiita keskustelupohjia, joiden tuella käydään läpi välipalautteita perehdytettävän kanssa. Suunnitelmaa kehitettäessä perehdytettyjen kommentit ovat tärkeitä. Koko perehdyttämisjärjestelmän ylläpito on tärkeää, oli sitten yrityksen työntekijöiden vaihtuvuus suurta, tai ei. Erilaisten patkätyöläisten käyttö työpaikoilla lisääntyy jatkuvasti, vuokratyöntekijöitä ja ulkoistettuja palveluja tarjoavia tekijöitä saattaa tarvita yllättäenkin, ja tällöin on edullista, jos yrityksellä on ajantasainen perehdytysuunnitelma, sekä osaaminen sen päivittämiseen. Perehdytysvastaava tarvitsee koulutusta tehtävänsä, sillä

tämän on omattava työn osaamisen lisäksi ymmärrystä opastustarpeen arviointiin ja töiden analysointiin. Sovitun ajan jälkeen esimiehen ja perehdytettävän välille järjestetään seuranta-haastattelu. Jos haastattelun perusteella tarvitaan lisäperehdytystä, sitä tarjotaan, jonka jälkeen pidetään uusi haastattelu. Kun haluttu taso on saavutettu, suunnitelma allekirjoitetaan ja sovitaan sen säilytyksen järjestämisestä. Lisäksi suunnitelman ja toimintamallien kehitysideat päivitetään. (Ahokas ym. 2013.)

5 Organisaatioesittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiö, joka toimii Heinolassa Vierumäen alueella tarjoten vapaa-ajan-, liikunnan-, koulutuksen- sekä valmennuksen palveluita. Opiston toiminta Vierumäellä käynnistyi vuonna 1927. Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiö on osa Vierumäki-yhtiötä, joihin kuuluvat Vierumäki Country Club Oy, Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiö sekä Vierumäen Infra Oy. Vierumäki-yhtiöiden hallituksien puheenjohtajana toimii Mikael Granrot ja toimitusjohtajana Peter Gabrielsson (Vierumäki 2019). Vierumäki-yhtiöt ei itsessään ole yritys, vaan ainoastaan nimike näiden kolmen yrityksen kokonaisuudelle. Toisin sanoen, hallinnollisesta näkökulmasta jokainen yritys on edelleen oma kokonaisuutensa sisaryhtiöineen. Kaikilla on kuitenkin samat henkilöt hallituksessa ja sama toimitusjohtaja. Ulkopuoliselle henkilölle, tai vaikka asiakkaalle on kuitenkin varmasti helpompaa käsittää nämä yhtenä ”Vierumäki” -kokonaisuutena. Organisaation pääomistaja on Keele Oy, joka omistaa enemmistön Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiön, Vierumäki Country Club Oy:n sekä Vierumäen Infra Oy:n osakkeista (Kauppalehti 2019, 9). Syksyllä 2019 Keele Oy osti täyden omistussuuden Vierumäki Country Club Oy:stä. (Tiedote 2019.)

Viimeisimmän tilanteen mukaan Vierumäki-yhtiöiden organisaatiomallissa korkeimmalla on yhtiöiden hallitus, sen alapuolella toimitusjohtaja, ja tämän alapuolella johtoryhmä. Johtoryhmän henkilöillä on kullakin nimettynä toimintokohtainen ohjausryhmä, joka koostuu tämän osa-alueen ammattilaisista. Ohjausryhmillä on tiettyyn rajaan asti oikeus ja velvollisuus tehdä oman aihealueensa ratkaisuja ilman erillisiä suostumuksia ylemmiltä johtoportailta. Ohjausryhmien alla ovat sitten työntekijät. (Vierumäki 2019.) Toimintokohtaisessa organisaatiomallissa työt on jaettu eri toimintokokonaisuuksiin. Mallissa korostuu resursien korkea käyttöaste ja sitä kautta sen hyötynä voidaan nähdä suoritustehokkuus. Pääyksikköorganisaation ominaispiirteitä puolestaan ovat Ruuskan mukaan yksiköiden oma määräämisoikeus omista toimista ja voimavarojen kohdentamisesta organisaation asettamien rajojen sisällä. (Ruuska, 2008, 58-59;61.) Osin Vierumäki-yhtiöt on siis rakenteeltaan toimintokohtainen organisaatio ja toisaalta taas pääyksikköorganisaatio.

5.1 Suomen Urheiluopiston kannatusosakeyhtiö

Suomen Urheiluopisto on opetusministeriön alainen valtakunnallinen liikunnan valmennus- ja koulutuskeskus, jota ylläpitää Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiö. Suomen Urheiluopisto kehittää, tuottaa ja markkinoi liikuntaan ja vapaa-aikaan liittyviä sekä kansallisia, että kansainvälisiä valmennus-, koulutus- ja liikuntapalveluja. Ydintoimintaa ovat liikunta-alan koulutus, terveysliikunta ja urheilu. Suomen Urheiluopiston ammatillinen

koulutus kehittää, suunnittelee ja toteuttaa tutkintoon johtavaa koulutusta, täydennyskoulutusta, alan seminaareja, lyhytkursseja sekä työelämää palvelevia ja kehittäviä hankkeita ja projekteja. Suomen Urheiluopiston kumppanina toimii Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Vierumäen yksikkö, joka vastaa korkeakouluopetuksesta Vierumäellä. Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiö omistaa Kiinteistö Oy Jytinä -oppilajasuntolan. Yhtiön suurimmat osakkeenomistajat ovat Keele Oy, sekä Jääkiekkosäätiö. (Vierumäki 2019.)

5.2 Vierumäki Country Club Oy

Vierumäki Country Club Oy kehittää, tuottaa, toteuttaa ja markkinoi korkealaatuisia kokous- ja kongressi- sekä liikunta- ja hyvinvointipalveluja, niitä tukevia ravintola-, kahvila- ja catering-palveluja sekä majoitusta, rakennustoimintaa ja kiinteistömyyntiä. Vierumäki Country Club Oy:llä on useita tytäryhtiöitä majoitustoiminnan, sekä golfin toimialoilla. Esimerkiksi Vierumäen molemmat golf-kentät, ovat Vierumäki Country Clubin tytäryhtiöitä. Majoituspuolella tytäryhtiöihin kuuluu useita mökkikyliä Vierumäen alueella. Vierumäki Country Club Oy:n omistaa Keele Oy. (Vierumäki 2019.)

5.3 Vierumäen Infra Oy

Yhtiön toimialana on alueen lämpö-, kylmä- ja energiatuotanto, vesihuollon, infran ja ICT-järjestelmien ja tietoverkon hoito- ja ylläpito, pesulatoiminta, liikuntapaikkojen hoito- ja ylläpito sekä ICT-, isännöinti- ja toimitilapalvelut. Yhtiön suurimmat omistajat ovat Keele Oy, sekä Vierumäki Country Club Oy. (Vierumäki 2019.)

6 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Vierumäki-yhtiöiden käyttöön laadukas perehdytysopas uusien projektityöntekijöiden, tai uusiin projekteihin nimettävien, jo työsuhteessa olevien työntekijöiden opastamiseksi projektiorganisaation toimintoihin. Perehdytysopasta, sekä sen osia, voidaan tarpeen vaatiessa muokata vastaamaan Vierumäen alueen eri toimijoiden tarpeisiin.

Koska Ahokkaan ym. (2013) mukaan perehdytysoppaan on aina oltava kirjallinen tuote, tulee opas olemaan sähköinen PDF-tiedosto, joka on helposti tulostettavissa. Tiedosto jaetaan organisaation henkilöstön yhteiseen intranettiin. Tiivistetystä, projektityöhön keskittyvästä oppaasta tulee löytyä kaikki tarpeellinen tieto tehtävään perehtymisen tueksi. Lisäksi materiaalista löytyy Ahokkaan ym. (2013) suosittelema seurantalomake, joka allekirjoitetaan ohjatun perehdytyksen loppuksi. Tuotteen on tarkoitus toimia apuna niin perehdyttävälle, kuin perehdyttäjällekin.

Työturvallisuuskeskuksen mukaan (2010, 1) perehdyttämisen kehittäminen vaatii lähtötilanteen perusteellista selvittämistä. Tähän pohjautuen, jotta opinnäytetyön tuote saadaan sopimaan tilaajan tavoitteisiin, käytetään sen perustana Suomen Urheiluopiston olemassa olevia toimintamalleja niiltä osin, kun mallit ja toimintatavat osoittautuvat toimiviksi ja kokonaisuutta tukeviksi. Tilaajan toiveena on, että tuote tulee olemaan mahdollisimman yksinkertainen, ja sen on annettava projektityöntekijälle sopivasti tilaa omien ideoiden ja toimintatapojen kehittämiseksi, annettujen suuntaviivojen ja rajojen sisällä.

7 Työn vaiheet

Työn vaiheet menivät pääpiirteittäin seuraavasti:

- Aloituspalaveri ja idean esittely tilaajalle
- Aineiston hankkiminen
- Olemassa olevien perehdytysuunnitelmien läpikäynti
- Teoriapohjan luominen
- Tuotteen esittely
- Tuotteen muokkaus
- Tuotos valmis
- Pohdinta
- Opinnäytetyö valmis

Työ alkoi toukokuussa 2019 palaverilla Vierumäki-yhtiöiden kehittämispäällikön kanssa. Silloin päätettiin, että jos työ sopii opinnäytetyökoordinaattorille, niin se toteutetaan. Toukokuun lopulla saatiin hyväksyvä päätös alustavalle opinnäytetyösuunnitelmalle. Kesän ajan kerättiin teoriapohjaa eri kirja- ja verkkolähteistä, sekä suunniteltiin mahdollisia kyselylomakkeita ja mietittiin haastateltavia henkilöitä. Kesän aikana oli tarkoitus saada runsaasti tietoa tilaajaorganisaation toiminnasta ja mahdollisesti tehdä jo ensimmäinen versio työn produktista esittelykuntoon elokuun alkuun mennessä. Oppaasta ei kuitenkaan kesän aikana saatu esityskelpoista. Elokuussa tehtiin ensimmäinen palautus konto-järjestelmään. Se sisälsi sisällysluettelon sekä vapaamuotoisen tekstin työn etenemiseen liittyen. Silloin saatiin jo hieman täytettä otsikoiden alle. Syyskuussa palautettiin virallinen opinnäytetyösuunnitelma ja aloitettiin työn vieminen eteenpäin toden teolla.

Syyskuun lopulla ensimmäinen raakaversio opinnäytetyöstä palautettiin ohjaavalle opettajalle. Tämä vaihe suoritettiin lähinnä siksi, että varmistuttiin, olimmeko ohjaajan kanssa samoilla linjoilla siitä, mihin suuntaan opinnäytetyö oli menossa. Palaute oli rakentavaa, joten kirjoittaminen saattoi jatkua luottavaisin mielin. Esitarkastusversio palautettiin aikataulussa, ja tässä vaiheessa työ oli jo saanut lopullisen rakenteensa.

Lokakuun 21. päivä produktia esiteltiin ensimmäisen kerran työn tilaajalle. Palaveri pidettiin työn tilaajan toimitiloissa. Kävimme läpi teoriaosuuden rakentamisen aikana ilmenneitä asioita, jotka voivat vaikuttaa suoraan produktin sisältöön. Tulimme siihen tulokseen, että produkti tehdään kokonaisuudessaan yhteen tiedostoon, joka sisältää omat osionsa niin organisaation yleis-infolle, työntekijälle tarkoitetulle perehdytyspaketille, sekä perehdyttäjän ja työnohjaajan työkaluille ja ohjeistuksille. Sisältöön liittyen teimme myös ratkaisun,

että tähän oppaaseen ei tule henkilöiden nimiä, vaan käytämme titteleitä. Päädyimme tähän ratkaisuun, koska vanhojen oppaiden ongelmana nähtiin henkilöstön vaihtuvuudesta johtuva tietojen epääjantasaisuus. Tällöin voisi olla helpompaa, että intrassa pidettäisiin jatkuvasti yllä yhtä listaa, josta löytyisi tittelit, vastuualueet, nimet sekä yhteystiedot. Siitä listasta voidaan sitten etsiä oikea henkilö perehdytysoppaasta löytyvän nimikkeen avulla.

Sovimme myös erinäisten materiaalien toimittamisesta työn tilaajan puolelta, jotta tuotteeseen sekä teoriaosuuteen saadaan viimeisin ja ajankohtaisin tieto organisaatiosta. Keskusteluissa nousi esiin myös salassapitovelvollisuuskysymykset, liittyen organisaation rakenteeseen ja eri yksiköiden kassavirtoihin ja projektien osuuksiin verrattuna muuhun Vierumäki-yhtiöiden toimintaan. Tulimme siihen tulokseen, että salassapitoasiat ovat hyvällä mallilla, ja niihin kiinnitetään huomiota koko prosessin ajan. Tämän lisäksi työ tarkastetaan näiden asioiden tiimoilta vielä ennen julkaisua.

Seuraavassa palaverissa työn tilaajan kanssa kävimme läpi tuotteen sisältöä ja päättimme yksinkertaistaa sitä vielä lisää. Valitsimme perehdytettävän nimikkeeksi ”projektiasiantuntija” jotta se kattaisi sekä projektipäälliköt, että projektityöntekijät. Päättimme myös, että tuote tulee rakentumaan kolmesta eri osasta, vaikka se onkin yksi tiedosto. Osat olisivat perehdytettävän osa, yleisinfo, sekä perehdyttäjän osa.

Pääpiirteittäin koko opinnäytetyö eteni varsin kompaktissa paketissa niin, että ensin kaksi kuukautta meni aihetta sisäistäen ja pohdiskellen, jonka jälkeen neljä kuukautta tehtiin tehokkaasti. Noin kaksi kolmasosaa työskentelyyn käytetystä tuntimäärästä meni teoriaosuuteen, ja yksi kolmasosa itse tuotteeseen. Toisaalta, kun lasketaan myös ajatustyötunnit, joita tietokone ei listaa, menevät tuotteen ja teoriaosuuden työmäärät hyvin lähelle toisiaan.

Viimeisimmässä palaverissa päätettiin, että opas keskittyy vain projektityön erityispiirteisiin, ja normaaliin työsuhteeseen liittyvät asiat tulevat jatkossakin löytymään Vierumäki-yhtiöiden olemassa olevasta perehdytysmateriaalista. Päättimme myös sisällyttää materiaaleihin apukysymykset, jotka esimiehen tulee esittää perehdytykselle henkilölle heti perehdytyksen jälkeen, sekä kuusi kuukautta ja 12 kuukautta työsuhteen aloittamisen jälkeen.

Teorian osa-alueiden rakentaminen tapahtui niin, että etsin mielestäni laajimmin aihetta käsittelevän julkaisun, jonka perusteella kirjoitin rungon kullekin alueelle. Kun koko teksti oli kasassa, etsin väättämille tukea muista julkaisuista.

Viimeisimmän tuoteversion, sekä teoriaosuuden esittelyn jälkeen tilaajalta saatiin vielä rakentavaa palautetta ennen seminaariversion palauttamista. Tilaaja myös painotti teoriaosuuden lähteiden luotettavuuden ja ajantasaisuuden merkitystä. Kommenttien perusteella teoriaan saatiin muutamat asiavirheet ja käsitteet korjattua, sekä viimeiset puuttuvat tiedot paikalleen.

8 Perehdytysopas

Tuotoksena on PDF-muodossa oleva tiedosto, joka jaetaan työntekijöiden käytössä olevaan kansioon, jossa se on aina käytettävissä verkkoyhteyden ollessa toiminnassa. Tiedoston saa myös ladata itselleen tulostettavaksi, ja itselle ladattuun versioon saa tehdä muutoksia. Alkuperäistä tiedostoa ei saa muokata.

Tuotoksen sisällössä keskitytään ainoastaan projektityöhön palkatun henkilön tehtävien erityispiirteisiin, ja yleiset työsuhteen tiedot löytyvät edelleen Vierumäki-yhtiöiden yleisestä perehdytysoppaasta. Tuotoksen ensimmäiseltä sivulta löytyy tervetuloa-osuus. Siinä Ahokkaan ym. (2013) suositusten mukaisesti esitellään perehdytyskokonaisuuden tavoitteet ja materiaalin sisältö pääpiirteittäin. Lisäksi ensimmäisellä sivulla on Aaltosen ym. (36) ohjeisiin perustuva selkeä listaus tiedoista, joista työntekijän tulee olla perillä perehdytyskokonaisuuden päätyttyä. Sivulla ohjeistetaan myös tutustumaan yleisiin työsuhteen tietoihin, jotka linkitetään tähän oppaaseen, kun se siirretään Vierumäki-yhtiöiden intraan.

Tuotoksen toisen sivun tarkoitus on tarkentaa perehdytettävälle, mitä häneltä odotetaan perehdytyskokonaisuuden aikana, ja mitä hän voi oma-aloitteisesti tehdä ja mihin kiinnittää huomiota. Toiselle sivulle on myös listattu Lahden ammattikorkeakoulun julkaisun (2007, 24) suositusten mukaisesti perehdytyksen päätavoitteet organisaation, ja sen eri toimijoiden näkökulmista, jotta perehdytettävä ymmärtää perehdytyksen merkityksen osana työyhteisön toiminnallista kokonaisuutta. Viimeisenä asiana sivulta löytyy listaus, josta perehdytettävä näkee, mitkä asiat ja toimet tulisi suorittaa ensimmäisen työpäivän aikana. Tämä, Lahden ammattikorkeakoulun julkaisun (2007, 31-32) ehdottamasta listasta poimituista asioista koottu tiivistelmä, toimii niin perehtyjän, kuin perehdyttäjänkin apuna.

Kolmannelle sivulle on koottu lista tittleistä, ja niiden perässä on tyhjät tekstiosiot. Näihin voidaan perehdytyksen aikana listata työtehtävän kannalta tärkeiden henkilöiden yhteystietoja. Tilaajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella listaan ei ainakaan tässä vaiheessa laiteta henkilöiden nimiä valmiiksi. Listausta nähdään kuitenkin tärkeänä osana perehdytysmateriaalia, ja sen täyttäminen itse varmistaa, tai ainakin mahdollistaa, paremman ajantasaisuuden (Mannonen, 2019)

Neljännellä sivulla on perehdyttäjälle suunnattu materiaali, jonka ensimmäinen osa on mukailtu Lahden ammattikorkeakoulun julkaisun (2007, 12) listauksen pohjalta. Työterveyslaitoksen (2019) julkaisemien, laadukkaan perehdytysprosessin vaiheiden perusteella, perehdyttäjän materiaaliin on merkattu myös perehdytysprosessin kehittämiseen liittyvien

seurantakyselyiden vastuu sekä aikataulut. Koska Viitalan (2013, 102) mukaan uusi työntekijä osaa katsoa työpaikkaa kriittisin silmin vielä jopa vuoden päästä työsuhteen alkamisesta, nähtiin kysely erittäin tarpeelliseksi. Sivulle tuotetaan jatkossa mahdollisesti lisää materiaalia, riippuen perehdyttäjien kehitysideoista tuotteen käyttöönoton jälkeen.

Tämän jälkeen, sivulle viisi, on kerätty tehtävälisiä asioista, jotka perehdyttäjä käy läpi perehdytettävän kanssa. Lista on koottu Työterveyslaitoksen (2019), Työturvallisuuskeskuksen (2016, 5-10), Lahden ammattikorkeakoulun (2007, 27-33) sekä työn tilaajan suosittelujen ja toiveiden mukaisesti vastaamaan tilaajan tarpeita.

Välittömästi perehdytyskokonaisuuden päätyttyä teetettävä palautekysely löytyy sivulta kuusi. Palautteen pyytäminen perehdytyskokonaisuudesta on todella tärkeää materiaalin kehittämisen kannalta (Työterveyslaitos 2019). Kyselyn sisältö päätettiin yhdessä työn tilaajan kanssa. Jatkona kyselylomakkeelle, löytyy viimeiseltä sivulta ohjeistus, sekä apukysymyksiä tuleviin kehityskeskusteluihin. Esimiehen tulee sisällyttää nämä perehdytyskokonaisuuden kehittämistä auttavat kysymykset normaalien kehityskeskustelujen yhteyteen kuuden- ja kahdentoista kuukauden kohdalla uuden työntekijän uralla.

Kokonaisuutena tuotos on tiivis paketti, ja lisäosa organisaation yleisen perehdytysoppaan tueksi, kun rekrytoidaan henkilöstöä projekteihin Vierumäki-yhtiöille. Opas tulee olemaan avoin muokkaamiselle, jotta se kehittyy organisaation ja sen henkilöstön tarpeiden mukaan. Tuotoksen sisältö on pyritty tekemään niin, että se tarvitsisi mahdollisimman vähän päivittämistä. Sen vuoksi nimet, numerot ja tarkat tehtäväkuvaukset loistavat poissaolollaan. Toisaalta näille tiedoille on jätetty tilaa, jolloin tarvittaessa ne voidaan täydentää perehdytyksen aikana, näin saadaan yksilöllistettyä opas tietyille henkilöille ja tiettyyn tehtävään.

9 Pohdinta

Kuten Työterveyslaitoksen (2019) julkaisusta voidaan nähdä, perehdytyksen merkitys yrityksille on todella suuri eikä sen laiminlyönti ainakaan edistä organisaation toimintaa.

Kaikkien tarkasteltujen perehdytysoppaiden sisältö oli jokseenkin samanlainen, eikä suuria eroja tullut myöskään ilmi siinä, millaisia ominaisuuksia perehdyttäjältä vaadittiin. Perehdyttävä henkilö vaikuttaakin olevan todella suuressa roolissa koko perehdytyksen onnistumisen kannalta. Projektityön erityispiirteistä huolimatta materiaalin tekeminen vaikutti loppujen lopuksi varsin yksinkertaiselta. Toki tavoitteenakin oli tehdä materiaalista mahdollisimman yksikertainen, ja tämän ratkaisun toimivuus tullaan näkemään vasta oppaan ensimmäisten käyttökertojen jälkeen.

Olisi todella hienoa, jos tekstimuotoinen opas toimisi niin hyvin, että erillistä perehdytysvastaavaa ei tarvittaisi. Luulen kuitenkin, että perehdytyksessä tulee jatkossakin olemaan suuressa roolissa henkilö joka opastaa työn ja organisaation saloihin. Se, onko tämä joku nimetty henkilö, vai onko joka toiminnolla oma perehdytysvastaava, on aina organisaatiokohtainen ratkaisu. Toisiin tehtäviin perehdytykseksi riittänee pelkkä ohjeiden lukeminen, kun taas joihinkin voidaan vaatia jopa vuoden mittainen perehdytysjakso.

Vierumäen organisaation monipuolisuuden vuoksi, sen rakenteen hahmottaminen voi olla haastavaa, ja itse näen tärkeäksi, että jokainen, joka työskentelee Vierumäki-yhtiöiden palveluksessa, olisi perillä edes pääpiirteittäin organisaation rakenteesta, ja siitä mitkä yritykset kuuluvat samaan kokonaisuuteen ja mitkä ovat ulkopuolisia toimijoita. Myös Kjelin ym. (2003, 9-10) puhuvat organisaatorakenteen hahmottamisen puolesta. On tärkeää tietää missä, ja kenelle työskentelee, ja mitä kaikkea tuo organisaatio tekee. Koska Vierumäki on myös lomakohde, siellä on todella tärkeää, että henkilökunta osaa opastaa asiakkaita tilanteessa kuin tilanteessa.

9.1 Hyödynnettävyys

Tuote on tarkoitettu Vierumäki-yhtiöiden, ja erityisesti Suomen Urheiluopiston käyttöön. Se keskittyy projektityöntekijöihin ja sen tarkoituksena on helpottaa niin uusien henkilöiden integroitumista työyhteisöön, kuin heidän pärjäämistä tehtävässään. Toisin sanoen tuote on hyödyllinen sekä työnantajalle, että työntekijälle. Opas on myös aina käytettävissä organisaation infrassa, joten työntekijällä on aina mahdollisuus mennä katsomaan tarvittavat tiedot tietokoneelta, jos hän ei ole tulostanut opasta itselleen. Toki oppaan voi ladata myös kännykkään sekä tablet-laitteeseen. Tällöin se on lähes varmasti mukana kaikkialla.

Tuote tulee olemaan osa projektitoiminnan mallia, jolla pyritään varmistamaan sen käyttö. Konkreettisesti tuote toimii niin, että perehdyttäjä tulostaa vähintään to-do sivun kahtena kappaleena, jotka täytetään yhdenmukaisesti perehdytyksen aikana. Molemmat listat päivätään ja allekirjoitetaan kun perehdytyskokonaisuus on käyty läpi. Tämän jälkeen esimies arkistoi toisen kappaleen ja toinen jää työntekijälle. Opas voidaan tulostaa myös kokonaisuudessaan. Se täytyy kuitenkin joka tapauksessa lähettää työntekijän sähköpostiin, tai muulla tapaa varmistaa, että työntekijä saa materiaalin sähköisessä muodossa. Perehdyttäjän tehtävänä on selvittää kaikki oppaassa listatut asiat perehdyttävälle. Perehdyttävää voidaan kannustaa listaamaan palautetta jo prosessin aikana, kuitenkin viimeistään välittömästi perehdytyksen päätyttyä. Tavoiteaikataulu tämän projektityöntekijän perehdytyskokonaisuuden läpikäyntiin on yksi työpäivä.

Työnantaja voi käyttää perehdytysopasta myös työpaikkailmoitusten tekemisessä, sillä oppaasta löytyy työtehtävän vaatimuksia ja vaadittavia toimintoja. Näiden pohjalta voidaan nähdä mitä ilmoitukseen tulee kirjoittaa. Lisäksi haastattelutilaisuuksissa opasta voidaan käyttää niin työnhakijan, kuin rekrytoijankin apuna. Hakija näkee oppaasta kuvauksen työtehtävistä ja voi arvioida onko hän ymmärtänyt oikein hakemansa tehtävän sisällön. Rekrytoija taas voi käyttää kysymyksiensä tukena oppaan sisältöä ja pystyy näin keskustelemaan spesifisesti tehtäväkohtaisista asioista eikä mikään osa-alue unohdu.

9.2 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tuotos on koottu tukemaan organisaation kehitystä hyvin perehdytetyn henkilöstön avulla. Tuotteen testaamisen jälkeen sitä saadaan hienosäädettyä ja muutostarpeita tulee mitä todennäköisimmin ilmenemään vielä. Kokonaisuuden kannalta tärkeimmät asiat on saatu tiiviiseen pakettiin. Käyttöönotto on myös mietitty niin, että tuote ei jää pölyyntymään johonkin tiedostojen perukoille.

Raportin sisältö on varsin laaja, vaikka aihe onkin rajattu hyvin tarkasti. Perehdytyksestä ja projekteista sekä projektityöskentelystä löytyy paljon asiaa niin kirjallisuudesta, kuin internetistäkin. Tähän raporttiin on kerätty tärkeimmäksi koetut asiat perehdytysoppaan näkökulmasta. Laajempaa kokonaiskuvaa etsivän kannattaa perehtyä syvemmin myös työhyvinvointiin sekä erilaisiin oppimis- ja opetustyyliihin.

9.3 Kehittämisehdotukset

Oppaaseen voisi kehittää sellaisen lisätoiminnon, että vastuuhenkilön titteliä klikkaamalla saisi suoran yhteyden häneen. Tämä voisi olla jopa mobiilisovellus, jossa olisi omat osi-

onsa jokaiselle organisaation osalle, ja kun työntekijä kirjautuisi hänelle annetuilla tunnuksilla sovellukseen, hän saisi omaa työtehtäväänsä kuvaavan näkymän, jossa olisi tärkeimmät yhteyshenkilöt ja sidosryhmät suoraan saatavilla. Opasta voisi myös täydentää sellaiseksi, että jokaiselle Vierumäki-yhtiöiden osa-alueelle tehtäisiin oma perehdytysopas, jotka linkitetään yhteiseen kansioon. Tällöin kaikki työntekijät pääsisivät katsomaan toistensa perehdytysoppaita, jos vaikka kävisi niin, että oman tehtävän oppaasta ei jostain syystä löydy jotain tarvittavaa informaatiota. Tämä voisi osaltaan tukea myös organisaation sisäisiä tehtävävaihtoja, kun henkilöstö pääsisi tutustumaan eri tehtävien sisältöihin.

Lähteet

Ahokas L. & Mäkeläinen J. Perehdyttäminen ja työnohjaus, ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus 2013. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digi-julkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua Luettu 12.10.2019

Armstrong, M. 2009. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Limited. Lontoo.

Davis K. 2018. The incredible impact of effective onboarding. Bamboo HR. Luettavissa: <https://www.bamboohr.com/blog/effective-onboarding-infographic/>. Luettu 12.10.2019

Inkilä, R. 2017. Sujuva startti vai tahmea alkutaival? Perehdytys osana rekrytointia. ManpowerGroup. Luettavissa: <https://blogi.manpower.fi/perehdytys-osana-rekrytointia>. Luettu: 13.11.2019.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. WS Bookwell Oy. Juva.

Juvonen, R. 2018, Pirstoutuvatko työurat, minkälaiset työurat ovat, Tampereen yliopisto, Työsuojelurahaston tutkimushanke 2018-2020, video katsottavissa: <https://research.uta.fi/tyourat/videt/> katsottu 1.11.2019

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/6758/Perehdyttämisen_tarkistuslista.pdf](https://ttk.fi/files/6758/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf) Luettu 13.11.2019

Kauppalehti, N:O 218/2019, Ilmestynyt 13.11.2019, luettu 25.11.2019

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.

Kymäläinen H. ym Opas projektityöskentelyyn, Tieteestä toimintaa –verkoston julkaisu, Helsingin yliopisto, 2016. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160099/Opas_projektity%c3%b6skentelyyn_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 6.11.2019

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Osa 4. Hyvä perehdytys-opas. 2007. Luettavissa:

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

luettu 13.10.2019

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334#Pidp445884880>. Luettu: 30.7.2019.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Mannonen I 2019, projektityöntekijä, Suomen Urheiluopisto. Haastattelu. Puhuttu 5.11.2019

Mtv-utisten julkaisu, 2015. Luettavissa: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/tutkijat-projekti-tyo-vaatii-nykyista-parempaa-suunnittelua/4671232#gs.cubugf> luettu 30.10.2019

Mäntyneva, M. E-kirja, kappale 4. Helsingin seudun kauppakamari. Printon. 2016

NEWTON, R. 2009. *The project manager, mastering the art of delivery*. 2nd ed edn. Harlow, Prentice Hall.

Oinonen, K. & Aaltonen, M. 2007. Työterveys ja työturvallisuus tuottavuustekijänä. Kirjallisuuskatsaus. Tutkimusosio 2. Työterveyslaitos. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Markku_Aaltonen/publication/267950756_TYOTERVEYS_JA_TYOTURVALLISUUS_TUOTTAVUUSTEKIJANA/links/5507fc070cf26ff55f7fa085.pdf. Luettu: 26.9.2019.

Pyöriä P. 2018, Pirstoutuvatko työurat, työelämän tutkijat vastaavat, Tampereen yliopisto, Työsuojelurahaston tutkimushanke 2018-2020, video katsottavissa: <https://research.uta.fi/tyourat/vidoot/> katsottu 1.11.2019

Psycon 2013. Onnistunut perehdytys sitouttaa. Luettavissa:

<https://www.psycon.fi/blogi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa>. Luettu: 29.10.2019.

Rantonen, H. 2017. Resourcing manager, Solita oy, Onnistuneen projektityöskentelyn salaisuus, blogi. Luettu 8.11.2019, luettavissa: <https://www.solita.fi/blogit/onnistuneen-projektityoskentelyn-salaisuus/>

Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. 7. painos. Talentum Media Oy.

Sauni, R. 2019. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja2019;3. Helsinki 2019. Luettu 26.9.2019
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tiedote Vierumäen omistusjärjestelyistä 1.11.2019. Luettu 22.11.2019

Tohkanen J. Myynti ja asiakkuuksien hallinta, TableOnline Oy. Haastattelu. Puhuttu 19.10.2019.

Työterveyslaitos 2019. Huhtikuu: Tervetuloa uudet työntekijät. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvaluus/ymparistohuoltoalan-turvallisuuden-vuosikello/huhtikuu-tervetuloa-uudet-tyontekijat/>. Luettu: 29.10.2019.

Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä, 2016. Parempi työ, perehdyttämisen tarkistuslista. Luettavissa: https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf. Luettu 12.11.2019

Työturvallisuuskeskus 2017. Teemat 2017. Perehdytä hyvin! Luettavissa: https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/perehdyta_hyvin!.7271.news. Luettu: 20.10.2019.

Työturvallisuuskeskus 2019. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työnsuojelua. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu: 10.11.2019.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu: 3.11.2019.

Työturvallisuuslaki 2002/738:14 § Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus 14 § 1 mom.

Valkonen, T. 2000. Ryhmäviestintätaidot ja niiden arvioiminen. Sivut 106-117 teoksessa Lappalainen, H.-P. (toim.) Virikkeitä viestintävalmiuksien arviointiin. Opetushallitus: Helsinki.

Vehkaperä, M. 2018. Onko yrityksellänne varaa jättää perehdytys puolitiehen? Haaga-Helia Julkaisutoiminta. Luettavissa: <https://esignals.haaga-helia.fi/2018/10/04/onko-yrityksellanne-varaa-jattaa-perehdytys-puolitiehen/>. Luettu: 30.10.2019

Vierumäki, 2019. Vierumäen verkkosivusto, organisaatioesittely. Luettu 14.11.2019. Luettavissa: <https://vierumaki.fi/vierumaki-yhtiot>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Vierumäki-yhtiöiden projektirakenne

| Toimija | Projektin esiselvitys | Projektin suunnittelu/ aloitus | Projektin toteutus | Projektin päättäminen |
|--------------------------------------|---|---|--|--|
| Ohjausryhmä | -Arvioi projektin hyödyt ja riskit organisaatiolle -Hyväksyy projektin tai palauttaa sen uudelleen käsittelyyn -Päättää yli 50 000 € rahoitusten hakemisesta | | -Johdon katselmuksot kvartaaleittain (+johtoryhmä) -Projektin poikkeamat (keskeyttäminen ja lopettaminen) | -Projektin onnistumisen arviointi -Jatkotoimenpiteistä päättäminen |
| Hankepäällikkö | -Osallistuu tarpeen mukaan projektisuunnitelman laadintaan -Päättää yhdessä projektin omistajan kanssa alle 50000€ projektien rahoitushakemuksista -Laatii rahoitushakemuksen yhteistyössä projektin valmisteluun osallistuvien kanssa -Hakemuksen sähköinen arkistointi | -Projektipäällikön tuki projektin käynnistämisen toimenpiteissä | -Projektin ohjaaminen ja projektisuunnitelman poikkeamiin puuttuminen (mm. jatkoaika ja muutoshakemukset) -Yhteyshenkilö rahoittajaan | -Projektin tuloksista ja jatkotoimenpide-ehdotuksista raportointi ohjausryhmälle -Tiedottaa taloushallintoa projektin viivästymistä -Varmistaa arkistoinnin oikeellisuuden |
| Projektin omistaja (yksikön esimies) | -Määrittää projektin tarpeen, tavoitteet, resurssit, riskit ja hyödyt. -Arvioi projektiin tarvittavan rahoituksen (ml. omarahoitusosuus) sekä henkilötöymäärän | -Projektipäällikön ja työntekijöiden rekrytointi -Projektin vaikutukset yksikön budjettiin -Yksikön omat ohjaus-toimet projektissa | -Projektin seuranta ja arviointi projektipäällikön kanssa -projektin ohjaaminen yksikön tavoitteiden suunnassa -projektin laskujen hyväksyjä | -Projektin onnistumisen arviointi yhdessä projektipäällikön ja hankepäällikön kanssa |
| Projektipäällikkö | -Osallistuu projektisuunnitelman laatimiseen (mikäli projektipäällikkö on tiedossa) | -Projektisuunnitelman ja budjetin täydennykset -Viestintäsuunnitelman laatiminen -Projektin tiedot projektisalkkuun ja internettiin -Projektin riskianalyysi -Projektin aloituspalaverin kokoonkutsuja -Ohjausryhmän koostaminen | -Projektin toteuttaminen projektisuunnitelman mukaisesti -Talouden seuranta ja maksatukset -Laskujen tarkastaja -Viestintäsuunnitelman toteuttaminen -Jatkuva arviointi ja riskien hallinta -Ohjausryhmätyöskentely -Raportointi -Dokumentointi (ml. sähköinen) | -Loppuraportin laatiminen -Maksatus -Projektin arviointi -Dokumentointi ja arkistoinnista huolehtiminen -Jatkotoimenpide-ehdotukset |
| Taloushallinto | -Taloushallinnon aineistot rahoitushakemusta varten | -Dimension luominen -Talouden seurannan prosessien läpikäynnin yhdessä projektipäällikön ja hankepäällikön kanssa -Palkkatiedot palkanlaskentaan -Rahoituspäätösten arkistointi | -Pääkirjat ja taloushallinnon aineistot -Maksatuksissa avustaminen -työajanseurantojen ja matkalaskujen käsittely -Tarvittaessa yhteyshenkilö tilitoimisto Rantalaiseen (SUK) | -Taloushallinnon aineiston tuottaminen loppumaksatusta varten -Dimension sulkeminen ja talouden arkistointi |



Vierumäki-yhtiöiden perehdytysmateriaali projektityöskentelyyn

Muut työsuhteeseen liittyvät tiedot löydät yhteisestä perehdytysoppaasta.

Tervetuloa Vierumäki-yhtiöille!

Perehdytyksen tavoitteena on luoda sinulle selkeä ja laaja kuva työtehtävistäsi, sekä organisaatiosta, jotta voit toimia projektiasiantuntijana yhteistyössä muiden Vierumäen alueen toimijoiden kanssa.

Tulet käymään perehdyttäjän ja kollegoidesi kanssa läpi oman yksikkösi toiminnot, sekä työnkuvaasi liittyvät tärkeimmät asiat.

Perehdytyksestä vastaavan henkilön kanssa käytävissä aloituskeskustelussa selvitätte lähtötilanteen perehdytykselle. Sen perusteella teette päätöksen perehdytystarpeen laajuudesta.

Tässä samassa tiedostossa on jäljempänä perehdyttäjän osio. Tutustu myös siihen, jotta tiedät mitä odottaa.

Kun ohjattu perehdytys projektityöskentelyyn on saatu päätökseen, sinun tulee olla yleisten työsuhteen tietojen lisäksi perillä seuraavista asioista:

- Työpaikan olot, työmenetelmät ja -tavat
- Työkaverit, sidosryhmät ja vastuuhenkilöt
- Työprosessin kokonaisuus ja sen osat
- Raportointi ja hallinnolliset tehtäväsi
- Laitteiden ja ohjelmistojen käyttö





Eväitä perehdyttävälle

- Perehdyttäjänäsi toimii esimiehesi, tai erikseen nimetty perehdyttäjä.
- Muista kysyä aina, jos jotain kysyttävää ilmenee.
- Huomioi perehdytyksen aikana myös, että sinulta tullaan pyytämään palautetta perehdytyskokonaisuuden toteutuksesta ja sisällöstä heti sen päätyttyä, sekä 6 kk ja 12 kk perehdytyksen jälkeen.
- Tutustu organisaation rakenteeseen. Eri toimijoiden, sekä vastualueiden tuntemus on välttämätöntä tehtävässäsi menestymisen kannalta.

Tavoitteet

- Työnantajan tavoitteena on saada ammattitaitoinen ja osaava projektiasiantuntija integroitua organisaatioon
- Perehdyttävän kannalta tavoitteena on luoda vahva itseluottamus hoidettavaa tehtävää kohtaan, sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisöön
- Muun henkilöstön kannalta tavoitteena on saada työyhteisöön yksi tukipilari lisää.
- Koko organisaation kannalta tavoitteena on, että työntekijä tuntee pääpiirteittäin myös omaan tehtäväänsä kuulumattomat organisaation toiminnot. Tällöin hänellä on edellytykset tunnistaa ne tekijät, jotka vaikuttava hänen toimiinsa, ja toisaalta ne, joihin hänen toimensa vaikuttavat.

Ensimmäisen työpäivän toimet

- Työpisteen osoittaminen (Perehdyttäjä)
- Henkilökortin hankkiminen (HR)
- Työvälineiden vastaanotto (Perehdyttäjä)
- Tunnusten hankkiminen (Perehdyttäjä)
- Ohjelmistojen esittely (Perehdyttäjä)
- Lounas kollegoiden kanssa. Tutustutaan!





Tärkeitä henkilöitä ja sidosryhmiä

Listaa tähän tarvittaessa henkilöiden nimet ja yhteystiedot.

| | |
|----------------------------|-------|
| Lähin esimies: | _____ |
| Hankepäällikkö: | _____ |
| Yksikön johtaja: | _____ |
| Ravintolapalvelut: | _____ |
| Majoitus: | _____ |
| Kiinteistöpalvelut: | _____ |
| Liikuntapaikkavastaava: | _____ |
| Tiliahallinto: | _____ |
| Taloushallinto: | _____ |
| Markkinointi ja viestintä: | _____ |
| | _____ |
| | _____ |
| | _____ |
| | _____ |
| | _____ |
| | _____ |
| | _____ |
| | _____ |
| | _____ |

Vierumäki-yhtiöiden sähköpostiosoitteet ovat muodossa etunimi.sukunimi@vierumaki.fi





Perehdyttäjän materiaali

Keskity seuraaviin piirteisiin perehdytyksessä:

- Ymmärrettävät ohjeet työtehtävien selvittämiseksi
- Ohjaus oikeisiin työmenetelmiin
- Kannustaminen itsenäiseen tekemiseen ja uuden luomiseen
- Palautteenanto rakentavasti

Muista että eri ihmiset oppivat eri tavalla, ja sinun motivaatiosi perehdytykseen vaikuttaa suoraan tulevaisuuden työn laatuun.

Sinun vastuullasi on, että perehdytetty täyttää perehdytyksen sisältöön liittyvän palautekyselyn välittömästi perehdytyskokonaisuuden päätyttyä. Kysely löytyy tämän dokumentin lopusta. Seurantakyselyt 6 kk ja 12 kk kohdalla liitetään esimiehen kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin.





Perehdyttäjän to-do

Seuraavana lista asioista, jotka perehdytyksen aikana tulee käydä läpi. Perehdyttäjä merkitsee taulukkoon päivämäärän, kun asia on käyty läpi, ja perehdytettävä kuittaa sen rastilla.

Perehdytyksen lopuksi lista allekirjoitetaan ja esimies arkistoi sen.

| | PVM | x | | PVM | x |
|---|-----|---|---|-----|---|
| Työnopastaja ja mahdollinen varaopastaja nimetty | | | Perehdytysaineisto ja sen käyttö | | |
| Vierumäen projektitoiminnan malli ja vuosikello | | | Oma tehtävä, vastuualueet | | |
| Rahoituskanavat ja projektitalous | | | Työn tavoitteet ja laatu | | |
| Projektin hallinnointi | | | Projektiyöhön ja sen raportointiin kuuluvien lomakkeiden läpikäynti | | |
| Kouluttautumismahdollisuudet ja saatavilla olevat materiaalit | | | Perehdytyksen palautekeskusteluista sopiminen | | |

Päivämäärä, allekirjoitus ja nimenselvennys.

Perehdyttäjä: _____

Perehdytettävä: _____





Palaute

Palautekysely välittömästi perehdytyskokonaisuuden päätyttyä

Oliko perehdytys laajuudeltaan työtehtävään nähden riittävä?

Mitä asioita lisäisit, tai poistaisit perehdytyksestä?

Oliko perehdytys ajallisesti sopivan mittainen ja oikein jaksotettu?

Vapaa sana perehdyttäjälle:





Palaute

Apukysymykset kehityskeskusteluihin noin 6 kk ja 12 kk kohdalla työsuhteen alkamisesta

Käytä näitä kysymyksiä kehityskeskustelujen yhteydessä, ja listaa huomiot kehityskeskusteludokumenttiin.

- Oletko kohdannut työssäsi tilanteita, joita ei käyty perehdytyksen aikana läpi? Olisiko nämä asiat hyvä lisätä perehdytysmateriaaleihin?
- Onko sinulle järjestetty lisäperehdytystä tarvittaessa, tai oletko palannut joissain tilanteissa perehdytysmateriaalien pariin?
- Onko työyhteisössä mielestäsi tarvetta lisäperehdytykselle?

