

Henrik Vahtila

Checking in MSD

Perehdyttäminen ja mentorointi fuusioituneessa yrityksessä

Tekijä(t) Otsikko	Henrik Vahtila Checking in MSD
Sivumäärä Aika	66 sivua + 4 liitettä 28.1.2011
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Siv Relander Henkilöstöjohtaja Merja Kuittinen
<p>Tällä opinnäytetyöllä etsittiin ratkaisua perehdyttämiseen ja mentorointiin MSD Finland Oy:ssä, joka on vasta fuusioitunut. Fuusio toi mukanaan tarpeen uudistaa käytäntöjä ja toimintamalleja, kuten perehdyttämistä. MSD Finland Oy on nykyisellään osa maailman toiseksi suurinta lääkealan yritystä ja se työllistää Suomessa noin 200 henkilöä. Henkilöstön ikärakenne tuo myös oman vaikutuksensa perehdytykseen sekä mentorointiin.</p> <p>Tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle uusi perehdyttämisen checklist, mikä yhtenäistäisi yritysten käytäntöjä ja samalla kehittäisi perehdytysohjelmaa. Toisena tavoitteena oli elvyttää yrityksen mentorointikäytäntö luomalla uusi käytäntö kuihtuneen tilalle. Edelliseen tavoitteeseen liittyen etsittiin MSD:lle sopivia ulkopuolisia kouluttajia, jotka voisivat olla mukana käynnistämässä uutta mentoritoimintaa varmistaen näin sen tehokkaan liikkeellelähden. Näiden kaikkien edellä mainittujen tavoitteiden taustalla oli lisäksi fuusion vaikutusten selvittäminen kyseisissä osa-alueissa.</p> <p>Teoreettisen viitekehyksen sekä haastatteluiden sisältö oli monin paikoin yhtenevää, mikä osin helpotti tekemään ratkaisuja lopullisissa tuotoksissa. Molemmista edellä mainituista lähteistä kuitenkin nousi esille yllättäviäkin asioita, minkä ansiosta myös lopullisiin tuotoksiin saatiin yksilöllisiä, mutta toimivia, piirteitä. Teoreettisen viitekehyksen pohjana käytettiin tuoreita asiantuntijateoksia ja haastatteluissa keskityttiin henkilöstöhallinnon asiantuntijoihin yrityksen sisäisten haastateltavien lisäksi.</p> <p>Lopulliset tuotokset tyydyttivät sekä toimeksiantajaa että minua niiden tekijänä. Osa tuotoksista otettiin yrityksessä välittömästi käyttöön ja osa jäi odottamaan käyttöönotolle otollista aikaa.</p>	
Avainsanat	perehdyttäminen, mentorointi, fuusio, msd

Author(s) Title	Henrik Vahtila Checking in MSD
Number of Pages Date	66 pages + 4 appendices 28th January 2011
Degree	Tradenomi, Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and organization development
Instructor(s)	Siv Relander, Lecturer Merja Kuittinen, HR Director
<p>The purpose of this thesis was to search a solution for initiation and mentoring in MSD Finland Oy, which has just gone through a major merger. With the merger came the need to reform the practices and processes, such as initiation. MSD Finland Oy is now part of the world's second largest pharmaceutical company and it employs about 170 people in Finland. In addition to the merger, the age structure also brought its impact on initiation and mentoring.</p> <p>The primary objective was to create a new initiation checklist for the client company, which unites the business practices and at the same time develops the initiation program. Another important objective was to revive the company's mentoring program by creating a new program to replace the faded one. In addition to the abovementioned objective a suitable external trainer who could be involved in the launching of a new mentoring program thereby ensuring its effective starting at MSD was sought. Alongside the abovementioned objectives the effects of the merger on mentoring and initiation were examined.</p> <p>The theoretical framework as well as the content of the interviews were identical in many areas, which greatly facilitated decision-making in the final creations. From both of the sources mentioned above, however, emerged some surprising facts, which helped to make unique, but still functional, features to the final creations. The basis of the theoretical framework was formed from the most recent books written by experts and the interviews were mostly focused on human resource management experts in addition to internal interviews at MSD.</p> <p>The final creations met the needs of both the contractor at MSD and me as the executor. Some of the creations were immediately adopted in the client company, and some of them were put to wait until the time is right for them.</p>	
Keywords	initiation, mentoring, merger, msd

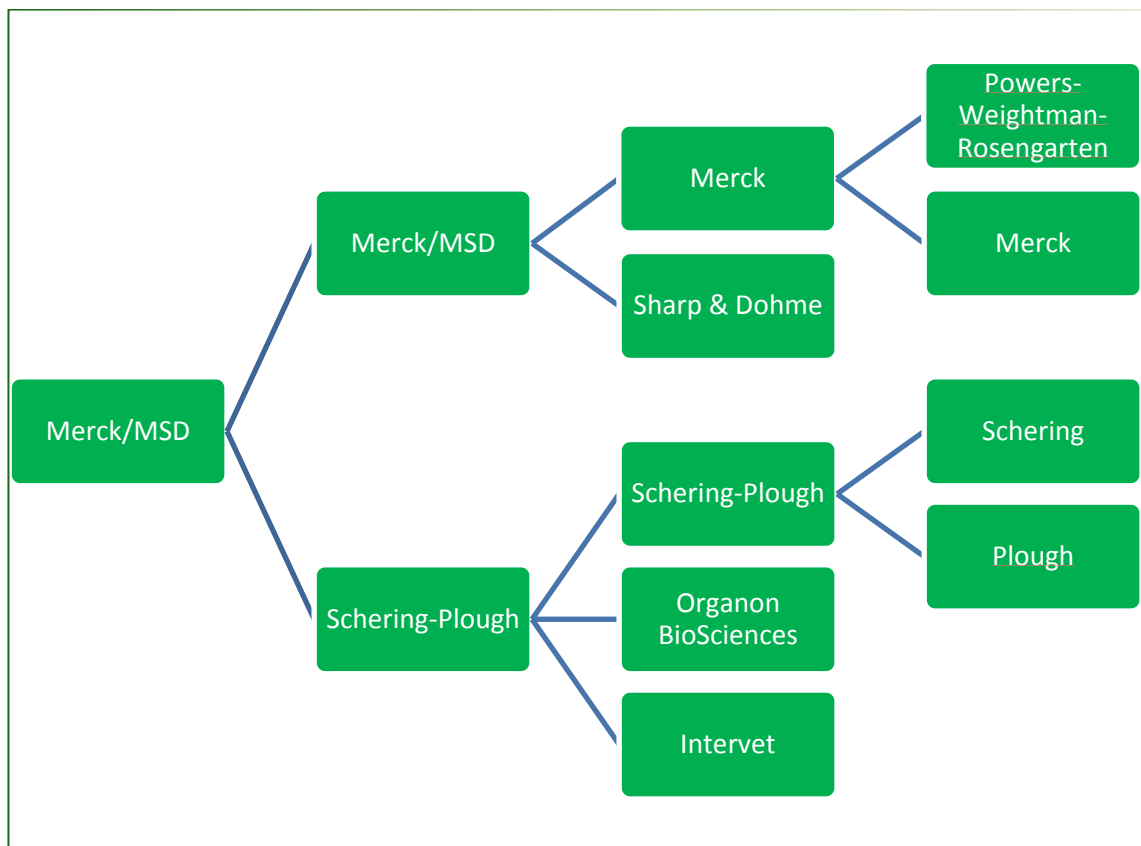
Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yritys	2
1.1.1	Yrityksen liikeidea	3
1.1.2	Organisaatio, sen henkilöstö ja talous	4
1.1.3	Historia, kehittyminen ja tulevaisuuden näkymät alalla	6
1.1.4	MSD:n tuotteet	7
1.2	Tutkimusongelma	8
1.3	Tutkimuskysymykset	9
1.4	Rajaukset	9
1.5	Ajankohtaisuus	10
1.6	Sanasto	11
2	Teoreettinen viitekehys	12
2.1	Perehdyttäminen	12
2.1.1	Perehdyttäminen muiden opinnäytetöiden mukaan	14
2.2	Mentorointi	14
2.2.1	Mentorointi muiden opinnäytetöiden mukaan	16
2.3	Fusion vaikutukset henkilöstöön	17
2.3.1	Fusion vaikutukset muiden opinnäytetöiden mukaan	19
2.3.2	Fusion vaikutukset MSD:n henkilöstöön	19
2.4	Oppaan kirjoittaminen	20
3	Tutkimusmenetelmän kuvaus	21
3.1	Triangulatiivinen tutkimusmenetelmä	22
3.1.1	Avoin haastattelu	25
3.1.2	Sähköpostikysely	25
3.1.3	E-lomakekysely	27

4	Tutkimusten toteutus ja tulokset	28
4.1	Avoin haastattelu: Merja Kuittinen	29
4.2	Avoin haastattelu: Siv Relander	31
4.3	Avoin haastattelu: Merja Mäkelä	32
4.4	Sähköpostikysely: Eeva Pitkänen	34
4.5	Sähköpostikysely: Fujitsu Services Oy	35
4.6	E-lomake kysely: Fuusion vaikutus	39
4.7	E-lomake kysely: Koekäyttäjät	45
5	Tuotosten kuvaus	49
5.1	Perehdyttämisen checklist: Checking in MSD	49
5.1.1	Koeversio	50
5.1.2	Lopullinen versio	54
5.2	Mentorointikäytäntö	55
5.3	Lista mentorointikouluttajista	60
5.4	Fuusion vaikutukset	62
6	Yhteenveto	64
6.1	Oma oppiminen	65
6.2	Ehdotuksia muille opinnäytetyön tekijöille	66
	Lähteet	67
	Liitteet	
	Liite 1. Sähköpostikysely: Fujitsu Services Oy kysymykset	
	Liite 2. E-lomake kysely: Fuusion vaikutukset kysymykset	
	Liite 3. E-lomake kysely: Koekäyttäjät kysymykset	
	Liite 4. Perehdyttämisen checklist: Checking in MSD (Salattu versio)	

1 Johdanto

MSD Finland Oy (MSD) on osa amerikkalaista lääkealan yritystä Merck & Co., Inc.:ia (Merck), joka on maailman toiseksi suurin yritys alallaan. Merck fuusioitui vastikään toisen suuren lääkealan yrityksen, Schering-Ploughin kanssa. Yritykset olivat jo aiemmin tehneet yhteistyötä joidenkin valmisteiden kanssa ja molemmilla yrityksillä on hyvin samankaltainen historia: yritysten juuret ovat Saksassa, mistä ne ovat sittemmin siirtyneet Yhdysvaltoihin. Tästä syystä fuusio oli melko luonnollinen jatke yritysten kehityskulussa. Molempien yritysten historiassa on tapahtunut aiemminkin suuria fuusioita (Kuvio 1), joiden seurauksena jo ennestään suurista lääkealan yrityksistä on tullut jättimäisiä.



Kuvio 1. MSD:n fuusiohistoria. (MSD Finland Oy 2010a.)

Lääketeollisuus on alana erittäin tarkasti valvottu esimerkiksi lainsäädännön kautta, mikä asettaa alan henkilöstöhallinnolle lisähaasteita rekrytointivaiheessa. Osalta alan työntekijöistä vaaditaan tiettyä tarkkaan määritettyä korkean tason koulutusta

voidakseen tehdä jotakin tiettyä tehtävää. Monilla aloilla on vain yhtiön edun mukaista, että tiettyyn työhön voidaan palkata vain tietyntyylisiä työntekijöitä, mutta lääketeollisuuden alalla on kyse myös koko yhteiskunnan edusta; MSD:n työntekijät esimerkiksi opastavat lääkäreitä lääkkeiden oikeassa käytössä. Vaikka rekrytoitava työntekijä olisi asianmukaisesti koulutettu, tarvitsee hän lähes aina lääketeollisuuden yritykseen siirtyessään vielä erityistä koulutusta ja kattavan perehdytysohjelman läpikäynnin.

MSD:n henkilöstön keski-ikä on melko korkea, mikä selittyy osin edellisessä kappaleessa mainituin vaatimuksin uusilta työntekijöiltä. Tämä saattaa aiheuttaa yritykselle ongelmia lähitulevaisuudessa muun muassa hiljaisen tiedon katoamisen kautta. Etenkin vaativimmat tehtävät voivat olla jatkossa haastavia täyttää sopivilla työntekijöillä, sillä Suomen suuret ikäluokat poistuvat työelämästä eikä nuoremmilla työntekijöillä välttämättä ole kaikkea vaadittavaa tietoa ja taitoa.

Opinnäytetyöni varsinaisena tavoitteena onkin kehittää yrityksen henkilöstöhallinnon toimintoja ja yleistä hyvinvointia. Työ konkretisoituu opinnäytetyöprojektin päätteeksi laadittuun perehdyttämisen checklistiin ja uuteen mentorointikäytäntöön. Tämän lisäksi toimeksiannon mukaisesti tarkastelen fuusioitumisen vaikutuksia näihin edellä mainittuihin osa-alueisiin ja yleisesti henkilöstöön MSD:ssä.

1.1 Yritys

MSD Finland Oy (Merck, Sharp & Dohme) on osa amerikkalaista Merck & Co., Inc.:ia (Merck). Yritys toimii yli 140 maassa ympäri maailmaa käyttäen nimeä MSD, vain Yhdysvalloissa ja Kanadassa on käytössä toiminimi Merck (Kuvio 2). Yrityksen pääkonttori sijaitsee Yhdysvalloissa New Jerseyssä, ja Suomen toimipiste sijaitsee Espoon Keilaniemessä. Merck on maailman toiseksi suurin lääketeollisuuden yritys. (MSD Finland Oy 2010a.)



Kuvio 2. MSD:n logo ja missio sekä Merckin logo. (MSD Finland Oy 2010a.)

1.1.1 Yrityksen liikeidea

Yrityksen liikeidea ja toiminta-ajatus voidaan kiteyttää George W. Merckin vuoden 1950 kommenttiin, missä hän muistuttaa lääkkeenvalmistuksen perimmäisestä tarkoituksesta. Vaikka sanojen lausumisesta on kulunut jo yli puoli vuosisataa, ovat ne yhä muovaamassa yrityksen toimintatapoja:

"Pyrimme aina muistamaan, että lääkkeet ovat potilaita eivätkä voiton tavoittelua varten. Tuotto kyllä seuraa aikanaan, eikä se ole koskaan jäänyt tulematta, jos me olemme pitäneet tuon periaatteen mielessämme." -George W. Merck

Yrityksen tavoitteena on kehittää ja tuoda markkinoille uusia lääkkeitä, jotta potilailla olisi käytössään paras mahdollinen lääkehoito. Tähän viittaa myös kuviossa 2 esitetty yrityksen missio:

"Toimimme paremman elämän puolesta".

Kyseisen sitaatin voi tulkita monella eri tapaa, kuten esimerkiksi siten, että yrityksen tuotteet ovat toimivia, jolloin potilaille saavutetaan parempi elämänlaatu. Toisaalta sitaatin voi ymmärtää myös siten, että yrityksen työnteon tavoitteena on tuottaa kaikille ihmisille parempi elämänlaatu. Mission käyttämisestä on päätetty jatkaa myös fuusion jälkeen uudistuneessa MSD:ssä, sillä sen on nähty edustavan yrityksen arvoja.

Merck harjoittaa laajalti hyväntekeväisyyttä sekä suoraan omien lääkkeidensä kautta että epäsuorasti eri hyväntekeväisyysjärjestöjen kautta. Merck on esimerkiksi lahjoittanut jokisoikeuden ja elefanttitaudin torjumiseksi yli miljardi tablettia Mectizania. Kyseistä lääkettä ei ole saatavilla apteekeista, vaan sitä lahjoitetaan kaikille

tarvitseville. Tämän lisäksi Merck on laskenut HIV -lääkkeidensä hinnat sellaiselle tasolle, jolla niiden myynti kehitysmaihin ei tuota lainkaan voittoa. Suomessa MSD osallistuu hyväntekeväisyystoimintaan tukemalla Punaisen Ristin sekä Medihelin toimintaa. (MSD Finland Oy 2010a.)

Lääkealalle tulee vain hyvin harvoin uusia tekijöitä ja alalle onkin hyvin vaikea ryhtyä tuotteiden valmistamisen ja myyntiin saamisen hankaluuden ja suurten kustannusten vuoksi. Toisin sanoen alalla toimiakseen tarvitaan huomattavat resurssit. Tästä syystä alalla toimii useita hyvinkin vanhoja ja suuria yrityksiä, joilla on varaa ja osaamista uusien tuotteiden kehitykseen ja tuottamiseen. MSD:n juuret ulottuvatkin aina 1600-luvulle saakka. Resurssitarve painostaa yrityksiä myös fuusioitumaan jatkuvasti suuremmiksi organisaatioiksi. (MSD Finland Oy 2010a.)

1.1.2 Organisaatio, sen henkilöstö ja talous

Suomessa yrityksen kolme tärkeintä toimintaa muodostuu seuraavista eri osastosta: myynti- ja markkinointiosastosta, kliinisen tutkimuksen osastosta sekä tukitoiminto-osastosta. Varsinaista tuotantoa ja tuotekehitystoimintaa Suomessa ei ole lainkaan. Myynti- ja markkinointiosasto huolehtii nimensä mukaisesti MSD:n tuotteiden markkinoinnista ja myynnistä. Kliinisen tutkimuksen osasto puolestaan vastaa nimensä mukaisesti kaikista kliinisistä tutkimuksista. Näitä tutkimuksia tehdään Suomessa huomattavan paljon jopa globaalilla mittapuulla. Tukitoiminto-osaston työtehtäviin lukeutuvat muun muassa henkilöstöhallinnon tehtävät sekä taloushallinto. (MSD Finland Oy 2010b.)

Kliinisen tutkimuksen sekä markkinoinnin alaisuudessa toimii suurin osa MSD Finland Oy:n työntekijöistä. Työntekijöitä MSD:llä on Suomessa yhteensä vain noin 170, ja se onkin verrattain pieni yritys Suomessa, mutta maailmanlaajuisesti Merckin palveluksessa työskentelee noin 106 000 työntekijää ja tästä syystä Merck on erittäin suuri tekijä globaalilla tasolla. Pääosa Suomen työntekijöistä työskentelee yrityksen toimistolla Espoon Keilarannassa, mutta osa työskentelee niin sanotusti kentällä muun muassa tuote-esittelijöinä. Näitä muualla työskenteleviä ovat muun muassa lääke-esittelijät, joiden työskentelyalue kattaa koko Suomen. Suurin osa (68 %) henkilöstöstä työskentelee myynnin ja markkinoinnin osastoilla. Toiseksi suurin osuus (22 %)

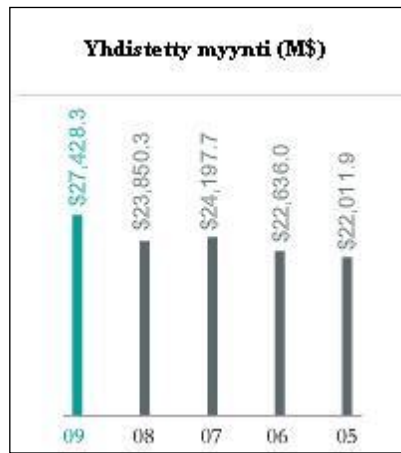
henkilöstöstä työskentelee lääketieteellisellä osastolla ja loput (10 %) henkilöstöstä työskentelee yrityksen tukitoiminnoissa. (MSD Finland Oy 2010a; Kuittinen 2010.)

Huomionarvoinen seikka MSD:ssä on se, että sen henkilöstön ikäjakauma on 27 vuodesta 62 vuoteen keski-ään ollessa 42 vuotta (Kuittinen 2010). Tämän seurauksena yritys tulee muutamien vuosien sisällä kokemaan laajan osaamiskadon muun muassa eläköitymisen kautta, mikäli tiedon ja taidon jakamiselle ei ole olemassa sopivaa kanavaa. Ongelmallisia ovat etenkin vaativimmat tehtävät, jotka voivat olla jatkossa hyvinkin haastavia täyttää sopivilla työntekijöillä, sillä Suomen suuret ikäluokat poistuvat työelämästä eikä nuoremmilla työntekijöillä välttämättä ole kaikkea vaadittavaa tietoa ja taitoa.

Yrityksessä on alan normaaliin keskiarvoon (13–15 %) nähden verrattuna selvästi keskiarvoa pienempi henkilöstön vuotuinen vaihtuvuusprosentti (2–5 %). Tämä tarkoittaa käytännössä noin 4–10 työntekijän vaihtumista yhden vuoden aikana. Tämän lisäksi MSD:n palveluksessa työskentelee vuosittain keskimäärin kaksi korkeakoulutasoista harjoittelijaa ja tarpeen mukaan palkattavia vuokratyöntekijöitä sijaisuuksien paikkaajina. Yhteensä vuoden aikana perehdytystarvetta esiintyy näin ollen jopa noin 15 henkilöllä. (Kuittinen 2010.)

Päävastuun perehdytyksestä kantaa perehdytettävän oma esimies sekä hänen lisäksi henkilöstöjohtaja Merja Kuittinen. Kuittisen vastuu perehdyttämisestä johtuu osin siitä, että MSD:n henkilöstöhallinto-osasto koostuu nykyisellään vain yhdestä henkilöstä, Kuittisesta. (Kuittinen 2010.)

MSD Finland Oy:n yhdistetty myynti (Kuvio 3) oli vuonna 2009 noin 126 miljoonaa euroa. Koko Merck & Co., Inc.:in yhdistetty myynti oli noin 45,9 miljardia dollaria (37,5 miljardia euroa). Näin ollen Suomen osuus yhdistetyn myynnin kokonaismäärästä on vain noin 0,3 prosenttia. Suurin osa Merck:in myynnistä tapahtuukin Yhdysvalloissa, missä vuonna 2009 saavutettiin 47 % yhdistetyn myynnin kokonaismäärästä. (Merck & Co., Inc. 2010, 5.)



Kuvio 3. Yhdistetyn myynnin kehitys. (Merck & Co., Inc. 2010, 5.)

Kuten kuviosta 3 voi havaita, on MSD lähihistoriansa aikana pystynyt nostamaan tulostaan jatkuvasti. Näin ollen yrityksen tulevaisuudennäkymät ovat myös varsin lupaavia.

1.1.3 Historia, kehittyminen ja tulevaisuuden näkymät alalla

Kuten jo aiemmin tässä raportissa mainittiin, ulottuvat MSD:n juuret jopa 1600-luvulle saakka, jolloin Merckin perhe avasi apteekin Saksan Darmstadtissa. Vuonna 1887 Merck siirtyi Atlantin yli Yhdysvaltoihin ja perusti konttorin New Yorkiin. 1951 MSD:n lääkettä käytettiin ensi kertaa Suomessa, vaikka MSD:n tiedotuskeskus perustettiin vasta vuonna 1968 ja varsinainen yritystoiminta Suomessa alkoi vasta vuonna 1974, silloin eräs sisätautilääkäri matkusti Yhdysvaltoihin hakemaan potilaalleen kortisonia, joka oli tuolloin täysin uusi lääkeaine. (MSD Finland Oy 2010a.)

Loppuvuodesta 2009 tapahtui suuri muutos, joka johti yrityksen tämpäpäiväiseen tilanteeseen: Merck fuusioitui Schering-Ploughin (Kuvio 4) kanssa. Nämä kaksi edellä mainittua yritystä olivat jo aiemmin tehneet yhteistyötä joidenkin tuotteidensa osalta, joten yritysten toiminta oli jo entuudestaan tuttua molemmille osapuolille. Tämän lisäksi molemmilla yrityksillä on lähes täysin identtinen historia takanaan; molemmat yritykset ovat alkujaan Saksasta ja ne on perustettu lähes samaan aikaan. Molemmat yritykset ovat sittemmin muuttaneet Yhdysvaltoihin ja siellä samaan kaupunkiin, New Yorkiin. Suomeen yritykset rantautuivat peräti samana vuonna 1974. (MSD Finland Oy 2010a.)



Kuvio 4. Schering-Ploughin logo. (MSD Finland Oy 2010a.)

Lääkeala onkin jatkuvan kehityksen ala. Usein kehitys vain vaatii suuria investointeja, joihin pienillä yrityksillä ei välttämättä ole varaa. Tästä syystä monet lääkeyrityksen ovat yhdistyneet, jotta ovat saaneet käyttöönsä enemmän resursseja. Schering-Plough oli esimerkiksi juuri selviytynyt edellisestä fuusiostaan, jolloin toisena osapuolena toimi Organon BioSciences. Tässä fuusiossa tuli mukaan myös Organonin sisaryritys, eläinhoitoon tarkoitettujen lääkkeiden valmistaja Intervet. (MSD Finland Oy 2010a.)

MSD onkin historiansa aikana ollut jatkuvasti erilaisten muutostöiden vaikutuksen alaisena, joista yksi merkittävimmistä on ollut vuonna 1953 tapahtunut fuusio philadelphialaisen Sharp & Dohmen kanssa. Tämän edellä mainitun fuusion seurauksena onkin syntynyt nykyisin käytössä oleva toiminimi MSD, joka muodostuu sanoista Merck, Sharp ja Dohme. (MSD Finland Oy 2010a.)

MSD onkin tehnyt läpi historiansa hyvin tulosta ottaen huomioon luvussa 1.1.1 esitetty George W. Merckin lausuma yrityksen toimintaperiaatteesta. Viimeisimmän viiden vuoden aikana MSD:n yhdistetty myynti on esimerkiksi kasvanut tasaisesti kaikkina vuosina, vaikka kyseiseen aikaväliin on mahtunut jopa maailmanlaajuinen taantuma. Voimmekin olettaa, että MSD:n ja Schering-Ploughin fuusioituminen mahdollistaa entistä paremman tuloksen tulevina vuosina muun muassa laajentuneen tuotevalikoiman sekä asiakaskunnan kautta.

1.1.4 MSD:n tuotteet

Merckin tuotevalikoima keskittyy reseptilääkkeisiin, joita käytetään muun muassa sydän- ja verisuonitautien, osteoporoosin, astman, tulehduskivun, nivelrikon, migreenin, prostatahyperplasian, miestyypin hiustenlähdön, infektioiden ja glaukooman hoitoon (MSD Finland Oy 2010b).

Merckin tunnetuimpiin tuotteisiin kuuluvat muun muassa Arcoxia, Januvia ja Ezetrol. Merckin ja Schering-Ploughin fuusioitettua tuotevalikoima luonnollisesti kasvoi entisestään. Tunnetuimpia näistä tuotevalikoimaa kasvattaneista tuotteista ovat muun muassa Essex -perusvoiteet, Nuvaring, Axilur sekä Scalibor (MSD Finland Oy 2010b). Suurimpana muutoksena tuotevalikoimassa voidaan pitää muun muassa eläinhoitoon tarkoitettujen lääkkeiden sekä erilaisten ihonhoitotuotteiden ja ehkäisyvalmisteiden ilmestyminen tuotevalikoimaan. Eläinhoitoon tarkoitettujen lääkkeiden tulivat tuotevalikoimaan Schering-Ploughin aikaisemman fuusion kautta omistukseen siirtyneen Intervet Oy:n kautta.

Merck panostaa huomattavasti uusien lääkkeiden kehittämiseen ja tällä hetkellä lupaavia lääkekandidaatteja on tuotekehityksen loppuvaiheessa noin 15. Kuten jo aiemmin tässä raportissa mainitsin, on lääkkeiden kehitystyö erittäin kallista ja hidasta. Uuden lääkkeen kehittäminen voi maksaa jopa noin miljardi euroa ja aikaa uuden lääkkeen markkinoille pääsyyn kuluu yleensä noin 12 vuotta. (MSD Finland Oy 2010b.)

Tuotekehityksen vaiheita ennen lääkkeen markkinoille pääsyä ovat synteesi, tutkimus, prekliiniset tutkimukset ja kliiniset tutkimukset. Etenkin prekliiniset ja kliiniset tutkimukset vievät yleensä useita vuosia, jotta niistä saadaan tarvittavan kattava aineisto hyödynnettäväksi. (MSD Finland Oy 2010b.)

1.2 Tutkimusongelma

Molemmat yritykset ovat toimineet Suomessa jo useita vuosia ja viimeiset omina yrityksinä toimitut vuodet jopa saman kadun varrella lähes naapureina. Tästä syystä Suomessa tapahtunut maantieteellinen muutos fuusiossa ei ollut yrityksen henkilöstölle kovin vaativa, mutta luonnollisestikin muut käytännön järjestelyt yrityksiä yhdistettäessä olivat monille rankkoja. Henkilöstöä jouduttiin irtisanomaan, tehtäviä ja vastuualueita päivittämään ja joitakin asioita priorisoitiin eri tavalla kuin aiemmin.

MSD:llä ja Schering-Ploughilla oli ennen fuusiota käytössään monia samankaltaisia henkilöstöhallinnon toimintoja, mutta käytännöissä oli eroavaisuuksia. Esimerkiksi molempien perehdytysohjelmat sisälsivät huomattavasti samankaltaisuuksia, mutta

vastaavasti eroavaisuuksiakin. Nyt fuusion seurauksena toimintoja ja käytäntöjä on kuitenkin saatava yhtenäistettyä.

1.3 Tutkimuskysymykset

Työni aihepiirinä on luvun 1.2 mukaisesti henkilöstönhallinta ja varsinaisina aiheina perehdyttäminen sekä mentorointi fuusiotilanteessa. Työn toiminnallisena osuutena laadin MSD:lle perehdyttämisen checklistin eli tarkistuslistan, jonka avulla sekä perehdytettävä että perehdyttäjä voivat seurata uuden työntekijän perehdytyksen etenemistä.

Tämän lisäksi laadin kehittämishanketyyppisenä osuutena MSD:lle suunnitelman mentorointikäytännön elvyttämisestä ja systematisoinnista. Toisena toiminnallisena osuutena tässä opinnäytetyössä kokosin toimeksiannon mukaisesti suunnitelmaan liittyvän listan mentorointikoulutusta järjestävistä konsulteista ja yrityksistä. MSD:n tarkoituksena on käynnistää tämän opinnäytetyön tuloksena syntynyt mentorointikäytäntö alan asiantuntijaluennon avustamana.

Tein tutkimukselliseksi osuudeksi selvityksen fuusion vaikutuksista. Tässä opinnäytetyössä yhdistyvät näin ollen sekä tutkimuksellinen että toiminnallinen opinnäytetyö, kuin myös kehittämishanke.

Edellisissä kappaleissa mainitut tutkimuskysymykset ovat tiivistettynä seuraavasti:

- perehdyttämisen checklist
- mentorointikäytännön elvyttäminen
- lista mentorointikoulutusta järjestävistä konsulteista tai yrityksistä
- fuusion vaikutukset.

1.4 Rajaukset

Koska opinnäytetyö on MSD Finland Oy:n toimeksiantama, käsittelen luonnollisesti aihealueita vain MSD:tä koskevin osin. Tällä tarkoitan esimerkiksi sitä, että

opinnäytetyön tuloksena syntyneitä perehdyttämisen checklistiä voidaan hyödyntää vain kyseisessä yrityksessä. Niin ikään laadittu mentorointikäytäntö on luotu vastaamaan MSD:n tarpeita. Ja koska tähän opinnäytetyöhön sisältyy toimeksiannon eri osa-alueiden kautta kaikki mahdolliset opinnäytetyön muodot, rajaan niiden normaalia laajuutta käytännöllisesti järkevälle tasolle.

Ajallisesti aineiston hankinta ja työn laatiminen ajoittuu syksyn 2010 ja kevään 2011 väliselle ajalle. Aloitusaikajako määräytyi harjoittelujaksone päätymisen mukaan, sillä tämä opinnäytetyö on suoraa jatkoa Metropolia Ammattikorkeakoulun opintosuunnitelman mukaiselle ammattiharjoittelulleni, minkä suoritin MSD Finland Oy:n palveluksessa henkilöstöhallinto harjoittelijana. Tästä syystä yrityksen tavat ja käytännöt ovat tulleet minulle tutuiksi.

Työn suorittamiseksi vaadittujen kyselyiden menetelmänä käytän pääosin triangulatiivista haastattelumenetelmää sekä yrityksen sisäisille haastateltaville että ulkoisille haastateltaville. Haastateltaviksi valitsin sellaiset henkilöt, joita aihe erityisesti koskee. Yrityksen sisäisessä haastattelussa tämänlaisia henkilöitä ovat muun muassa hieman ennen fuusiota rekrytoidut ja fuusion jälkeen rekrytoidut henkilöt. Ulkoiset haastateltavat valitsin sen perusteella, että he ovat tutkimuksen teko hetkellä mentorointikäytännön omaavien yritysten palveluksessa.

1.5 Ajankohtaisuus

Opinnäytetyön aihe on monelta kannalta ajankohtainen ja useita tahoja kiinnostava. Ottaessani yhteyttä Fujitsu Services Oy:öön haastattelupyynnön vuoksi he esittivät mielenkiintonsa valmista opinnäytetyötä kohtaan. MSD:n näkökulmasta se on luonnollisestikin ajankohtainen, sillä on huomattu fuusiolla olleita vaikutuksia henkilöstöhallinnan toimintoihin, kuten perehdytykseen. MSD:n toiveena onkin saada opinnäytetyön tulokset käytettäväksi mahdollisimman nopeasti.

Yhteiskunnan kannalta opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen, sillä suuret ikäluokat ovat kiihtyvää tahtia jäämässä eläkkeelle ja heidän mukanaan häviää paljon hiljaista tietoa. Mikä olisikaan tähän parempi lääke kuin toimiva mentorointikäytäntö?

Omalta kannaltani opinnäytetyön aihe on ajankohtainen sen vuoksi, että se käsittelee henkilöstöhallinnan asioita, jotka tulevat vain muutaman kuukauden kuluttua olemaan mahdollisesti työtäni, ja tämänkaltaisen harjoittelu tekemällä opinnäytetyö on erittäin antoisaa tulevia työtehtäviä ajatellen.

1.6 Sanasto

Taulukko 1. Sanasto.

Sana	Tarkoitus
Aasinsilta	Kuulijan tai lukijan ohjaaminen seuraavaan aiheeseen luontevasti.
Checklist	Tarkastuslista suoritettaville osa-alueille.
Coaching/Coachaus	Yritysvalmennustoimintaa. Valmentajana toimii yleensä ulkopuolinen konsultti.
Kliininen tutkimus	Termillä tarkoitetaan ihmisillä tehtävää lääkkeen tehon ja turvallisuuden osoittamisen vuoksi tehtävää kokeellista tutkimusta.
Merck	Tarkoitetaan Merck & Co., Inc.
MSD	Lyhenne sanoista Merck, Sharp & Dohme. Tässä raportissa kyseistä kirjainyhdistelmää käytetään MSD Finland Oy:n koko nimen sijasta.
Prekliininen tutkimus	Termillä tarkoitetaan ennen ihmiskokeita suoritettavia laboratorioskokeita.
Pro Oeconomia -palkinto	Suomalaisille yrityskirjallisuuden kirjoittajille suunnattu palkinto.
Triangulatiivinen tutkimusmenetelmä	Yhdistelmä kvalitatiivisesta sekä kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä.
Verkostomentorointi	Mentorointitoimintaa yli yrityksen rajojen; mentori tai vaihtoehtoisesti aktori voi olla toisesta yrityksestä.
Yhdistetty myynti	Myynnin määrä, johon yhdistetty myös osin Schering-Ploughin myyntiä.

2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa tutkitaan lukujen 1.2–1.4 rajaamana eri osa-alueita, joita tämä opinnäytetyö pitää sisällään. Tutkittavina kohteina ovat muun muassa erilaisen asiantuntijateokset sekä aiemmin eri osa-alueiden käsittelemistä aiheista kirjoitetut opinnäytetyöt.

Tutkittavina aihekokonaisuuksina tässä luvussa ovat perehdyttäminen, mentorointi, fuusion vaikutukset sekä oppaan kirjoittaminen. Näitä eri aiheita käsitellään omissa luvuissaan 2.1–2.4.

2.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan työsuhteen alkuvaiheessa tapahtuvaa koulutusta, jossa uudelle työntekijälle kerrotaan kaikki välttämätön perustieto, jotta tämä voi suorittaa työtehtävänsä tyydyttävästi ja turvallisesti. Tällaista tietoa ovat muun muassa yrityksen säännöt sekä työpaikkarakennuksen tilat ja se, kuinka niissä tulee toimia omaa tai muiden turvallisuutta vaarantamatta. Perehdyttäminen on myös ensimmäinen vaihe uuden työntekijän tutustuttamiseksi muihin työntekijöihin. (Dessler 2004, 158; Borgman & Packalén 2002, 120.)

Perehdyttäminen on tärkeää kaikille yritykseen palkattaville uusille työntekijöille, mutta erityisen tärkeää se on nuorille ja muille vähän alan työkokemusta omaaville henkilöille. Mikäli perehdytystä ei suoriteta kunnolla tai lainkaan, käy se pidemmän päälle kalliiksi yritykselle: työn laatu ei ole kunnollista, virheet ja tapaturmat saattavat lisääntyä, minkä lisäksi saatetaan tehdä päällekkäisiä työtehtäviä. Borgman ja Packalén vertaavat kirjassaan perehdyttämistä rahan laittamiseen korkeakorkoiselle pankkitilille: käytät hieman pääomaa nyt, niin saat myöhemmin huomattavan suuren tuoton pienellä riskillä. (Borgman & Packalén 2002, 120–121.)

Desslerin mukaan perehdyttäminen voi olla joko lyhyt ja epämuodollinen tai pitkä ja muodollinen tapahtuma, tai kaikkea siltä väliltä. Yhtenäistä useimmille kuitenkin on se, että perehdytettäville jaetaan jonkinlainen esite tai opas, josta käy ilmi työsuhteen

perustiedot ja muuta perehdyttämisen aikana mahdollisesti kiinnostusta herättävät asiat. (Dessler 2004, 158.)

Onnistuneella perehdytyksellä tulisi Desslerin mukaan saavuttaa neljä eri tavoitetta. Perehdytettävän työntekijän tulisi tuntea itsensä tervetulleeksi työyhteisöön, hänen tulisi tuntea organisaatio laaja-alaisesti, hänen tulisi tietää, mitä häneltä odotetaan, minkä lisäksi hänen tulisi alkaa toimia oppimansa mukaan. (Dessler 2004, 159.)

Ilkka Haapalainen ottaa kirjassaan Jämääkö johtamista käytännön töissä hieman erilaisen lähestymistavan perehdyttämiseen kuin Dessler: uudelle työntekijälle tulee opettaa talon tavat noin sadassa päivässä, tai kyseinen työntekijä alkaa toimia niin kuin itse parhaaksi näkee, mikä taas ei välttämättä ole aina yrityksen edun mukaista. Tämä puolestaan johtaa siihen, että työntekijää on huomattavasti vaikeampi saada enää noudattamaan yrityksen määrittämiä oikeita toimintatapoja. Perehdyttämisjaksoon tulisikin kiinnittää erityisesti huomiota, sillä kuten Haapalainen kirjassaan toteaa, on uusi työntekijä kuin miljoonainvestointi ja hänet on ajettava sisään sen mukaisesti. (Haapalainen 2005, 66.)

Toisin kuin Haapalainen, Dessler kokee paremmaksi, että henkilöstöhallinnon asiantuntija suorittaa perehdyttämisprosessin alkuvaiheet eli avaa esimerkiksi työaikojen ja lomien määräytymisen perusteet. Haapalainen puolestaan painottaa esimiehen henkilökohtaisen osallistumisen tärkeyttä heti perehdytyksen alkuvaiheista. (Dessler 2004, 159; Haapalainen 2005, 67.) Hän perustelee mielipidettään kirjoittamalla seuraavasti:

”Elei esimies ole jämääkö ensimmäisinä kuukausina, se voi olla myöhemmin myöhäistä”.

Molempien edellä mainittujen, Desslerin ja Haapalaisen, näkemyksissä on omat hyvät puolensa. Desslerin mallissa hyvää on asiantuntijan osallistaminen prosessiin, jolloin toimitaan varmasti oikein eri työsuhdeteknisten asioiden kanssa. Haapalaisen mallissa puolestaan on hyvää esimies-alaisuuden vahvistaminen. Kummassakin on myös varjopuolensa, jotka tässä tapauksessa ovat vastakkaisten mallien negatiivit.

2.1.1 Perehdyttäminen muiden opinnäytetöiden mukaan

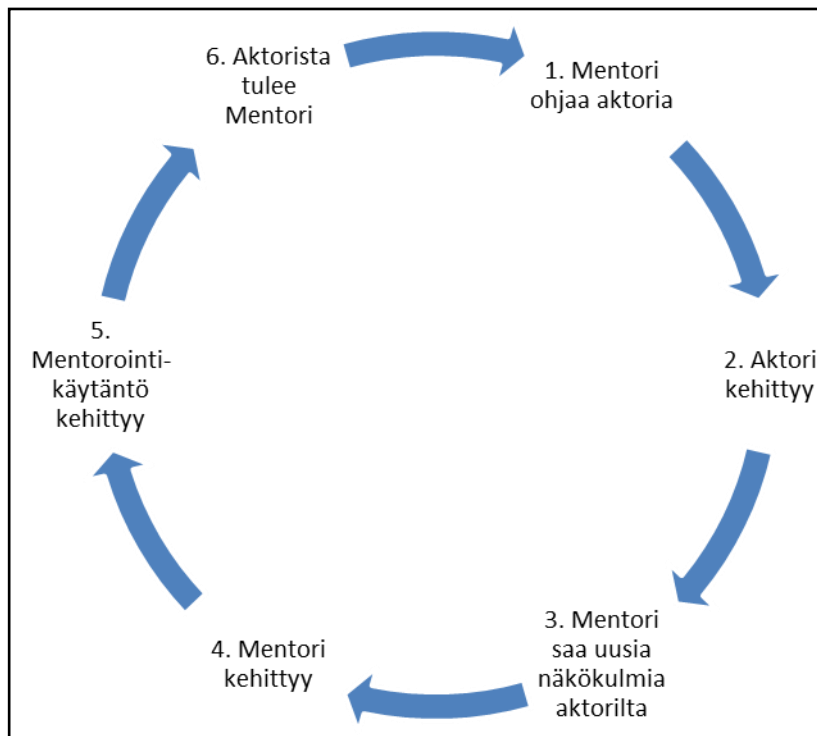
Helena Markkanen teki vuonna 2009 Helsingin OP Pankki Oy:n toimeksiannosta kyselyn osana opinnäytetyötään aiheenaan perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen. Kyselyn tuloksista selvisi, että tärkeimmiksi asiakokonaisuuksiksi perehdyttämisen osalta nousivat aikataulutus ja perehdytysohjelman suunnittelu. Perehdytykselle toivottiin myös jatkuvaa seurantaa siten, että perehdytysuunnitelmaa käydään läpi koko perehdytysjakson ajan. Perehdyttäjän motivaatio perehdytykseen katsottiin myös olevan tärkeässä asemassa. Näin ollen kyselyn tulokset ovat selvästi linjassa luvun 2.1 teorioiden kanssa. (Markkanen 2009, 19–21.)

Samoja asiakokonaisuuksia nousi esille myös Sami Laaksosen vuonna 2010 tekemän opinnäytetyön osana tehdyn kyselyn tuloksissa. Suurimpana teemana kyselyssä nousi esille perehdyttämiskortin, eli tietynlaisen seurantalistan, läpikäyminen perehdytyksen aikana. Myös mentorointikäytäntö perehdyttämisen yhteydessä nousi esille pääosin positiivisessa sävyssä, mutta se nähtiin myös olevan ongelmallista joillain perehdytyksen osa-alueilla. Tästä esimerkkinä on esimiestason perehdytys, jossa uusi esimies mahdollisesti haluaa aloittaa kokonaan puhtaalta pöydältä ilman vaikutteita edeltäjiltään. (Laaksonen 2010, 37–38.)

2.2 Mentorointi

Mentorointi on historialtaan hyvinkin vanha käytäntö, mutta elämme parhaillaan käytännön uuden nousun aikaa Suomessa. Juuret käytäntö on saanut Kreikan mytologiasta, mutta nykyisin sanalla tarkoitetaan lähinnä työelämässä tapahtuvaa vanhemman työntekijän tarjoamaa ohjausta ja tukea nuoremmalle, kokemattomammalle työntekijälle. Suomen väestön ikärakenteesta johtuen tulee työelämässä tapahtumaan seuraavien muutamien vuosien aikana suuria muutoksia henkilöstörakenteessa; suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja heidän mukanaan yrityksistä katoaa suuri määrä hiljaista tietoa, ellei tietoa saada jollain tapaa siirrettyä eteenpäin työyhteisössä. Tähän tarpeeseen sopivaksi ratkaisuksi on nähty mentorointi. (Borgman & Packalén 2002, 119–120.)

Mentorointi nähdään yleensä epämuodollisena ja pitkäkestoisena uran kehityskkeinona (Kuvio 5), jossa osapuolina ovat kokenut ja arvostettu työntekijä (mentori) sekä kehityshaluinen ja -kykyinen nuorempi työntekijä (aktori). Käytännön avulla mentori saa aktorin ajattelemaan asioita muidenkin kuin vain omien näkökulmiensa kautta ja löytämään siten uusia ja mahdollisesti innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin, joita aktori ei välttämättä tiennyt edes olevan olemassa. Toisin sanoen mentori auttaa aktoria näkemään asioita joihin hän on itse liian tottunut kyseenalaistaakseen niitä. (Borgman & Packalén 2002, 119–120; Hawkins & Smith 2006, 38–39.)



Kuvio 5. Mentoroinnin elämänkaari.

Mentoroinnissa ei kuitenkaan keskitytä vain tietyn ongelman tai asian ratkaisemiseen, vaan pääpaino on aktorin ura- ja henkilökohtaisessa kehityksessä. Tavoitteena on siis, että aktorille rakentuu kokonaisvaltainen kuva toiminta-alueestaan ja hän pystyy siten tekemään oikeita päätöksiä urallaan tulevaisuudessa. (Hawkins & Smith 2006, 39–40.)

Usein henkilö hakeutuu mentorointiohjelmaan jonkin suuren muutoksen kynnyksellä. Tällaisia muutoksia voivat olla muun muassa uralla eteneminen, asiantuntijasta esimieheksi siirtyminen tai fuusioitumisen aiheuttama työn uudelleen organisoituminen. Mentoroinnin kautta muutostilanteessa olevat voivat saada apua kokeneemmalta

henkilöltä, mikä helpottaa muutoksen läpikäymistä. Kärjistettynä tilannetta voisi verrata lapseen, joka tukeutuu vanhempiinsa kohdatessaan uuden ja pelottavan asian. (Hawkins & Smith 2006, 41.)

Mentorointia ei kuitenkaan tule pitää vain yksipuolisena oppimisen kanavana. Myös aktori voi tuoda prosessin aikana mentorille uusia ja tuoreita näkemyksiä eri asioihin. Pääpaino mentoroinnin kautta oppimisessa on kuitenkin mentorilta aktorille, mutta aktorilta mentorille -suuntaa ei myöskään pidä unohtaa. Eryteisesti mentori kandidaatteja kartoitettaessa on hyvä tuoda esille myös tämä jälkimmäinen puoli mentoroinnista, jotta kyseinen henkilö kokee käytännön enemmän hyötynä kuin haittana. (Foot & Hook 2008, 307.)

Borgman ja Packalén korostavat kirjassaan, että mentorin ja aktorin henkilökemioiden tulee sopia hyvin yhteen, sillä kyseessä on kuitenkin kahden ihmisen välinen pitkäaikainen suhde eikä vain työsuoritus muiden joukossa. Mentoroinnin tulee lisäksi olla vapaaehtoista, eli yritys ei voi pakottaa henkilöitä osallistumaan. Pakottamisen kautta motivaatio katoaa, mikä puolestaan tekee mentoroinnista vähemmän tehokasta. (Borgman & Packalén 2002, 119–120.)

Mentoriksi ei lisäksi kannata välttämättä valita kaikkein kirkkaimpia tähtiä tai johtoryhmän jäseniä yrityksestä, sillä heidän menestyksensä ja asemansa saattaa olla esteenä objektiivisuudelle aktorin yrittäessä imeä itseensä menestyksen tekijöitä hänestä. Toisaalta kyseisten ihmisten kokemus olisi kaikkein arvokkainta saada jaetuksi ja siksi tällaisille henkilöille tulisi järjestää erityistä koulutusta kuinka toimia mentorina ja siten saada kaikki hyöty irti mentorointiohjelmasta. (Hawkins & Smith 2006, 42.)

2.2.1 Mentorointi muiden opinnäytetöiden mukaan

Markkasen (2009, 20) suorittamassa kyselyssä osaamisen kehittämistä tutkivassa osiossa nousi esille mentorointi toimivana tapana oppia uusia asioita. Käytäntö nousi haastateltavalta esille spontaanisti, ilman johdattelua aiheeseen, mikä kuvastaa käytännön arvostusta nykyisessä työelämässä.

Laaksosen opinnäytetyössä mentorointi nousi vahvasti esille perehdyttämisen apuvälineenä, etenkin tilanteissa, joissa esimies ei ota tarpeeksi vastuuta perehdyttämisestä. Mentori toimisi siis tällaisessa tilanteessa perehdytyksen tukena. Opinnäytetyössä pohdittiin myös mentorointikäytännöstä etukäteen ilmoittamista uudelle työntekijälle ennen varsinaisen työsuhteen alkamista. Näin hänellä olisi mahdollisuus päättää halukkuudesta liittyä mentorointiohjelmaan jo heti työsuhteen alusta alkaen. (Laaksosen 2010, 38.)

2.3 Fuusion vaikutukset henkilöstöön

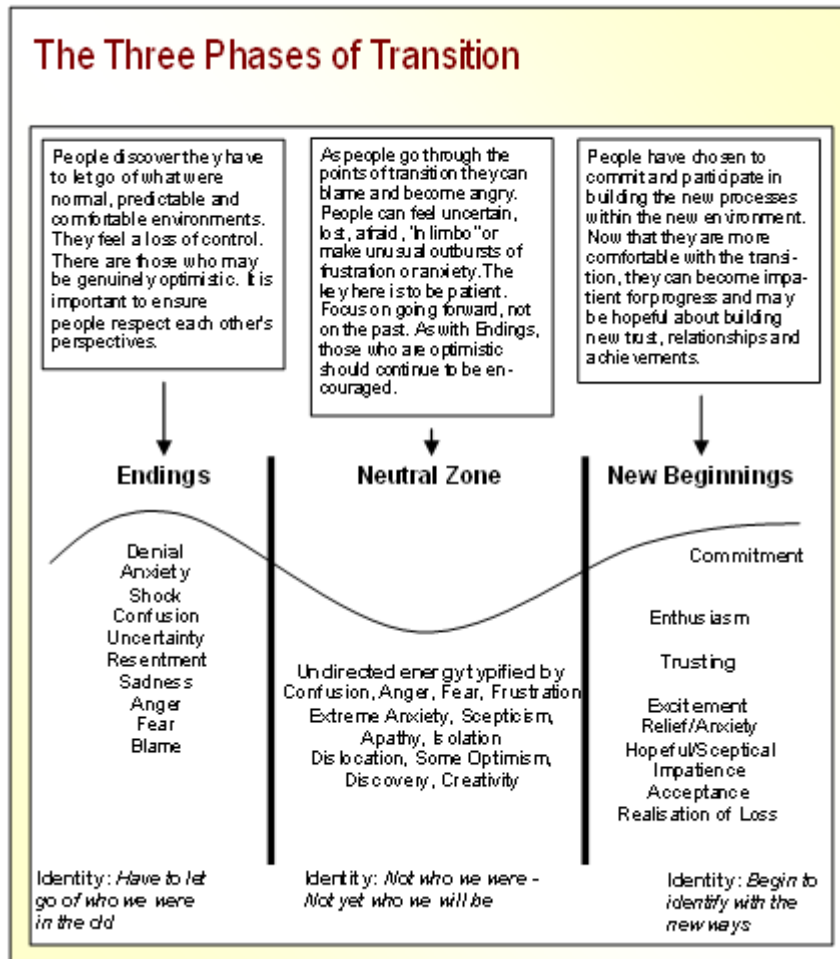
Henkilöstöjohtaja Merja Kuittinen MSD:stä vertasi eräässä kahvipöytäkeskustelussamme fuusiota tsunamiin: "Fuusiosta selvinneet, kuten tsunamista selvinneet kysyvät itseltään: Miksi juuri minä?". Tällä Kuittinen tarkoitti yrityksen palvelukseen fuusion aiheuttamien henkilöstöleikkausten jälkeen jääneitä ihmisiä, jotka alkavat miettiä, miksi juuri he saivat jäädä mutta läheinen kollega "Matti" naapuripöydästä joutui lähtemään. Ihmiset potevat syyllisyyttä entisten kollegoidensa puolesta, mikä heikentää työmotivaatiota, mikä puolestaan vaikuttaa kyseisen työntekijän ympäristöön eli työyhteisöön ja perheeseen. (Kuittinen 2010.)

Fuusio ei ole ainoastaan kahden tai useamman yrityksen yhdistymistä, vaan samalla yhdistyy myös kahden tai useamman yrityksen henkilöstö. Yrityksillä on poikkeuksetta oma tapansa toimia, oma kulttuuri. Kuten kulttuurien kohtaaminen yleensä, myös fuusiotilanteessa se aiheuttaa usein kitkaa, mikä saattaa olla haitallista yhteiselle toiminnalle.

Fuusiota voidaankin henkilöstön kannalta katsottuna pitää suurena muutoksena ja kulttuurien kohtaamisena, minkä vuoksi sitä käsitellessä tulisi soveltaa muutosjohtamisen periaatteita ottaen samalla huomioon erilaiset taustatekijät. Muutosjohtamisella tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla tunnistetaan ja hallitaan muutoksen aiheuttamia tilanteita siten, että muutoksen negatiiviset vaikutukset jäävät mahdollisimman pieniksi ja positiiviset puolestaan korostuvat. (Haapalainen 2005, 24.)

Muutosjohtaminen vaatii esimieheltä laajaa ymmärrystä muutoksen vaiheista ja siitä, miten ihminen eri vaiheissa käyttäytyy ja miten siirtyminen vaiheesta toiseen tapahtuu.

Eri kulttuurien hallitseminen puolestaan vaatii esimieheltä laajaa ymmärrystä eri kulttuurien taustoista, jotta hän oppii ymmärtämään osapuolten näkemyksiä paremmin. Kumpaakin osa-aluetta yhdistää siis tiedon tarve. Tästä syystä ennen fuusioitumista on hyvä järjestää koulutusta edellä mainituista asioista. (Hawkins & Smith 2006, 57–60.)



Kuvio 6. Muutoskäyrä (JISC infoNet 2010).

Kuvion 6 muutoskäyrästä näemme, miten muutos vaikuttaa yksilöön. Kuviossa 6 x-akseli (horisontaalinen) kuvaa aikaa ja y-akseli (vertikaalinen) tehokkuutta. Yksilön tehokkuus kärsii hetkellisesti muutostilanteessa, ennen kuin pääsee takaisin normaalille tasolle. Hyvällä muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa käyrän muotoon siten, että käyrän ääripäät tasoittuvat ja aikajana lyhenee. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että muutosta ei koeta niin raskaana tapahtumana eikä sen läpikäyminen sen vuoksi vaadi niin paljoa aikaa kuin vaatisi ilman hyvää muutosjohtamista.

2.3.1 Fuusion vaikutukset muiden opinnäytetöiden mukaan

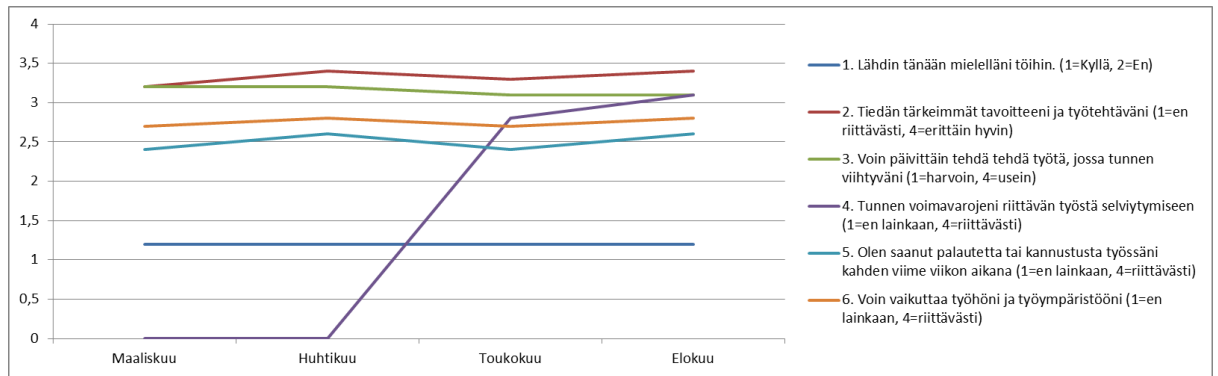
Satu Heikkilä tutki vuonna 2009 osana opinnäytetyötään fuusion vaikutuksia henkilöstöön FABIA Palvelu Osuuskunnan toimeksiannosta. Tutkimuksen tuloksista nousi esille, että muutokseen suhtautuminen on henkilökohtaista ja tunneskaala saattaa vaihdella henkilöiden välillä vastustuksesta kannatukseen. Keinoina fuusion henkilöstöön kohdistuvien negatiivisten vaikutusten pienentämiseksi tutkimus osoitti parhaimmiksi välineiksi tehokkaan viestinnän, henkisen tuen sekä ajan antamisen. (Heikkilä 2009, 43.)

2.3.2 Fuusion vaikutukset MSD:n henkilöstöön

MSD:n henkilöstölle alettiin maaliskuussa 2010 pitää kuukausittaista työtyytyväisyyskyselyä, jonka tuloksia seuraamalla pystytään paremmin näkemään muutokset henkilöstön asenteissa. Kysely kulkee yrityksessä nimellä Pulssi, joka kuvaa hyvin kyselyn jaksottaisuutta ja samalla sen vastausten impulsiivisuutta. (MSD Finland Oy 2010b.)

Kyselyn taustalla on myös fuusion henkilöstöön tekemien vaikutuksen mittaaminen, jotta mahdollisia negatiivisia vaikutuksia voitaisiin minimoida ja positiivisia vaikutuksia korostaa. Valitettavasti kyselylle ei ole vertailuaineistoa fuusiota edeltäneeltä ajalta eikä myöskään heti fuusiota seuranneelta ajalta, vaan tiedonkeruu alkoi vasta muutamaa kuukautta fuusioitumisilmoituksen jälkeen. Tämän lisäksi aineistoa ei kerätty kesälomakauden, eli kesä- ja heinäkuun, ajalta, minkä seurauksena aineisto on melko pätkittäistä. Kysymys 4 lisättiin kyselyyn vasta toukokuussa, minkä vuoksi siitä ei ole aineistoa aiemmilta kyselykerroilta. Kerätystä aineistosta (Kuvio 7) on kuitenkin nähtävissä selvää muutosta joillakin osa-alueilla. Tässä työssä on esitetty vain kyselyn kvantitatiivinen aineisto, mutta kyselyyn liittyi myös kvalitatiivinen osio.

Pulssi-kyselyä on jatkettu säännöllisesti tätä työtä varten kerätyn aineiston kokoamisen jälkeen ja kyselyä muokataan aina vastaamaan kulloinkin vallitsevaa tilannetta vastaavaksi. Tästä esimerkkinä on muun muassa kuvio 7 havaittava kysymyksen 4 lisääminen toukokuun kyselyyn. Tässä esitetyn aineiston jälkeen käyrät ovat jatkaneet tasaista nousua kohti positiivisempia tuloksia.



Kuvio 7. Pulssi-kyselyn tulokset (MSD Finland Oy 2010b).

Erityisesti huomiota herättävä tulos kyselyssä on kysymyksestä numero 3, ”voin päivittäin tehdä työtä, jossa tunnen viihtyvänäi”, saadut vastaukset. Niiden keskiarvo on jatkuvassa laskussa, mikä tarkoittaa käytännössä työn viihtyvyyden vähenemistä. Tulosta voidaan pitää melko huolestuttavana yleisen työhyvinvoinnin kannalta.

Kysymyksen 4, ”tunnen voimavarojeni riittävän työstä selviytymiseen”, vastausten perusteella kuitenkin voisi nähdä positiivista kehitystä fusion negatiivisista vaikutuksista selviytymisessä. Kysymyksen aineisto kuitenkin rajoittuu vain toukokuun sekä elokuun kyselyihin, joten sen painoarvo analysoitaessa on kyseenalainen.

2.4 Oppaan kirjoittaminen

Kun kirjoitetaan viestiä, on hyvä ymmärtää, että teksti itse on vain osa välitettävää viestiä. Pitää ottaa huomioon, missä formaatissa viestin välittää, missä asiayhteydessä viestin esittää, miltä viesti näyttää sekä mahdollisesti, miltä viesti kuulostaa. (Huovila 2006, 3.)

Viestin ulkoasu itsessään jo luokittelee ja tukee viestiä. Pelkästään jo erilaisen fontin valinnalla välitetään erilaisia viestejä. Tästä syystä muun muassa Metropolia Ammattikorkeakoulu on uusimmassa opinnäytetyön kirjoitusohjeessaan vuonna 2010 vaihtanut käytettäväksi fontiksi Tahoman Times New Romanin sijaan. Näillä kahdella edellä mainitulla fontilla ei vielä ole kovin suurta vaikutusta välitettyyn viestiin, kuten fonttien nimien kohdalla käyttämäni fonttimuutokset osoittavat, mutta jos tekstin

kirjoittaisi esimerkiksi **Impact**-fontilla, vaikutus olisi jo melko selkeä. (Huovila 2006, 11; Metropolia Ammattikorkeakoulu 2010.)

Yhteisöstä puhuttaessa tärkein viestinnän elementti on yleensä yrityksen logo, tunnus tai tuotemerkki. Tunnuksen tulisikin esiintyä kaikissa yrityksen toiminnoissa, sillä siitä yritys tunnustetaan. Esimerkiksi McDonald'sin kaksoiskaari M-kirjain on tunnettu ympäri maailman. MSD:llä vastaavana merkinä on tiimalasia muistuttava kuvio (Kuvio 2), jolla ei ole yhtä suoranaista yhteyttä yrityksen nimeen kuin McDonald'sin M-kirjaimella, mutta se on silti tunnettu ja helposti tunnistettavissa. (Huovila 2006, 15–16.)

Kun luodaan yksittäistä julkaisua yhteisössä, tulee julkaisun luonnollisesti noudattaa yrityksen viestintälinjausta, mutta hyvän julkaisun tulisi silti olla erottuva, jotta se saa ansaitsemansa huomion. Yksi yleisimmistä erottavista tekijöistä on julkaisun nimiö. Nimiöllä tarkoitetaan esimerkiksi sanomalehden nimen muodostamaa tunnusta. Julkaisun nimiö onkin yleensä ensimmäinen asia, joka kiinnittää lukijan huomion, ja juuri tästä syystä siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. (Huovila 2006, 17, 86.)

3 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tieteellisinä tutkimusmenetelmävaihtoehtoina olivat aluksi kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen menetelmä. Molemmat edellä mainituista menetelmistä sisältävät useita eri tutkimustyyppisiä, kuten haastattelu ja mielipidekysely.

Suurimpana eroavaisuutena näille menetelmille on otannan laajuus ja tapa, jolla valinta tapahtuu: kvalitatiivisessa menetelmässä on yleensä vain muutamia tarkasti valittuja henkilöitä, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa henkilömäärä voi olla jopa satakertainen tai suurempikin ja henkilöt satunnaisotannalla valittuja. Lyhyesti sanottuna kvalitatiivinen tutkimus käsittelee sanoja ja lauseita, kun taas kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita. (Kananen 2008, 24.)

Koska kohderyhmänä tässä opinnäytetyöhön tehtävässä tutkimuksessa on pääasiassa perehdytyksen läpikäyvät henkilöt, joita on vuosittaisella tasolla luvun 1.1.2 kuvaamalla jaottelulla noin 15, on otanta pakostakin melko pieni. Tästä syystä sopii

tutkimusmenetelmäksi paremmin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiiviselle, eli määrälliselle, menetelmälle kohderyhmä olisi ollut ehdottomasti liian pieni luotettavan aineiston keräämiseksi. Kuitenkaan kvantitatiivista puolta ei tule täysin unohtaa, sillä sen menetelmien kautta saavutetaan tuloksia, joita ei voida saavuttaa vain kvalitatiivista menetelmää käyttämällä. Tästä syystä tutkimusmenetelmäksi muodostui triangulatiivinen menetelmä, jossa painopiste on kuitenkin enemmän kvalitatiivisen tutkimuksen puolella.

3.1 Triangulatiivinen tutkimusmenetelmä

Kuten jo alustavasti kvalitatiivista tutkimusmenetelmää avasin luvussa 3, on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä yksi tieteellisen tutkimuksen menetelmistä. Suomessa kvalitatiivinen tutkimus on jäänyt hieman kvantitatiivisen tutkimuksen varjoon yleisen tietämyksen osalta; kvantitatiivisia tutkimuksia alettiin järjestää Suomessa laajemmalti jo 1940-luvun loppupuolella, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen todellista rantautumista suomalaiset saivat odottaa vielä vuosia. (Alasuutari 1995, 31.)

Tämä on vaikuttanut muun muassa siihen, että stereotypiseksi tutkimustyyppiksi suomalaisille on muodostunut kvantitatiivinen kyselylomake. Tämä voi vaikuttaa omalla tavallaan ihmisten suhtautumiseen tutkimustilanteessa. Vaikutus ei kuitenkaan ole merkittävässä asemassa, mutta se tulee tiedostaa etenkin käytettäessä sähköistä kyselylomaketta.

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä haetaan, kuten luvussa 3 mainitsin, suhteessa syvällisempää tietoa haastateltavilta kuin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Yhdestä haastateltavasta pyritään niin sanotusti imemään kaikki mahdollinen tieto analysoitavaksi. Tästä syystä kvalitatiivisen tutkimuksen taustalla onkin joissain tilanteissa käytetty myös nimitystä Dracula-ajattelu. (Elo 2010, 4; Kananen 2008, 25.)

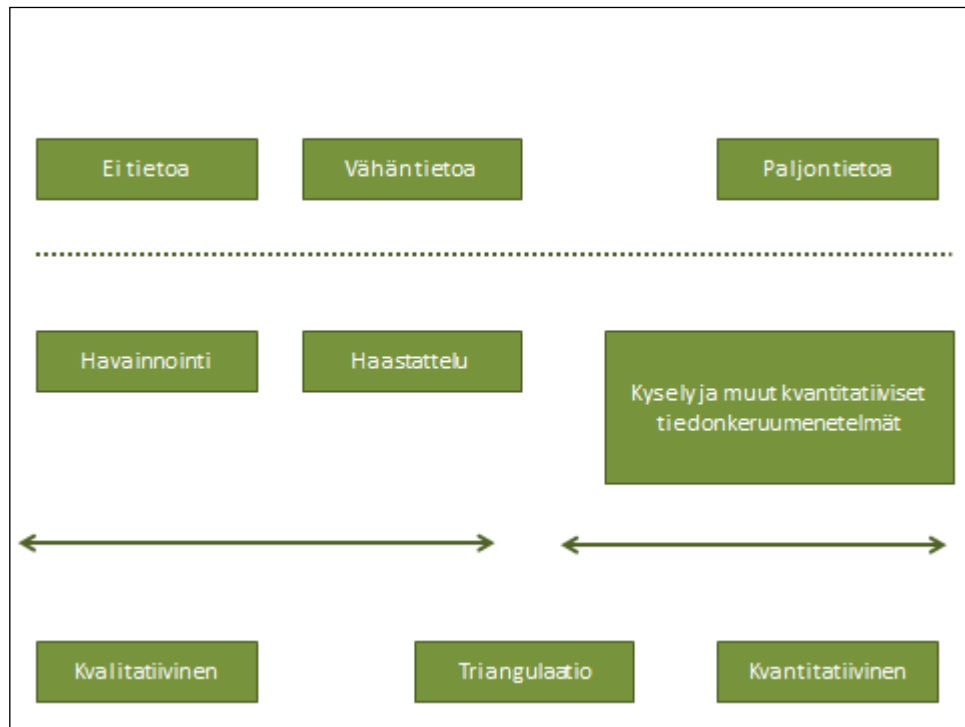
Tutkimusmenetelmän suurimpana etuna pidetäänkin kerättävän aineiston kattavuutta. Tämän lisäksi kvalitatiivinen tutkimus on huomattavasti joustavampi ja siten haastattelijaystävällisempi metodi kuin kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yleensä mahdollista muotoilla kysymykset yksilöllisesti juuri tietylle haastateltavalle, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymysten tulee olla

yhteneviä kaikille haastateltaville vertailukelpoisen aineiston keräämiseksi. (Elo 2010, 13.)

Yhtenä tärkeänä piirteenä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pidetään myös sen suoma mahdollisuutta niin sanottujen piilevien asioiden löytämiseksi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija tavallaan rajaa haastateltavan tiettyihin lokeroihin, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija jättää haastateltavalle avoimen kentän vastauksien monimuotoisuudelle ja siten odottamattomillekin vastauksille. (Elo 2010, 13.)

Negatiivisena ominaisuutena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on sen edustamattomuus: kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tehdä yleistys koskemaan koko tutkittavaa kohderyhmää, mutta kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset edustavat vain haastateltua henkilöä. (Elo 2010, 13; Kananen 2008, 27.)

Kvalitatiivinen tutkimus toimii usein pohjana kvantitatiiviselle tutkimukselle. Tämä antaa tutkijoille mahdollisuuden parempaan kysymysten muotoiluun, kun on ensin tutkittu tarkemmin ilmiötä tutkittavan aihealueen taustalla ja kerätty siten lisää tietoa ilmiöstä. Usein näitä kahta tutkimusmetodia myös yhdistetään tuottamaan mahdollisimman kattavaa tutkimustietoa. Tällaista yhdistelmätkimusta kutsutaan nimellä triangulaatio (kuvio 8). Joissain tapauksissa voidaan myös ensin suorittaa kvantitatiivinen tutkimus, jonka jälkeen suoritetaan vielä kvalitatiivinen tutkimus syventämään tietämystä käsiteltävästä aiheesta. Yhdistelmätkimusta eli triangulaatiota voidaan helposti pitää tehokkaimpana ja luotettavimpana tutkimusmuotona. (Kananen 2008, 25–27, 127.)



Kuvio 8. Tutkimusongelman vaikutus tiedonkeruumenetelmään (Kananen 2008, 68).

Kvalitatiivinen tutkimus käsittää lähdeaineistosta riippuen kolmesta viiteen erilaista tiedonkeruumenetelmäkokonaisuutta, joista Kananen on laatinut seuraavanlaiset suomennot: havainnointi, haastattelu, kirjallinen aineisto, toimintatutkimus sekä tapaustutkimus (Kananen 2008, 5; Creswell 2007, 85; Silverman 2004, vii–viii). Koska tutkittavasta aiheesta ja toimeksiantajasta on jo luvun 1.4 mukaisesti pohjatietoa, yhdistyy tehtävään tutkimukseen myös joitain kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä sekä menetelmiä, jolloin tehtävästä tutkimuksesta syntyy kuvion 8 mukaisesti tietynlainen hybridi eli triangulaatiotutkimus. Näistä edellä mainituista syistä tiedonkeruumenetelmäkokonaisuuksien kirjo kasvaa kattamaan muun muassa kyselyt.

Kasvaneesta menetelmäkokonaisuusvalikoimasta tähän tutkimuskokonaisuuteen parhaiten soveltuvat menetelmät olivat haastattelu sekä kysely, sillä osaa haastateltavista olisi ollut lähes mahdotonta tutkia perinteisen haastattelumenetelmän kautta muun muassa suuren välimatkan vuoksi. Haastattelu menetelmänä tarkentuu vielä lisäksi enemmän keskustelutyyppiseen tiedonkeruuseen eli avoimeen haastatteluun, ja kysely puolestaan jakautuu suoraan sähköpostikyselyyn sekä e-lomakkeen kautta suoritettavaan kyselyyn. Näitä kolmea tarkennettua menetelmää käsittelemme luvuissa 3.1.1–3.1.3.

3.1.1 Avoin haastattelu

Kananen (2008, 73) tiivistää haastattelun idean seuraavasti: "Tiedonkeruumenetelmässä joku (haastattelija) esittää kysymyksiä henkilölle (haastateltava) koskien henkilön faktoja, ajatuksia, mielipiteitä yms. (tutkimusongelma)." Silverman (2004, 140) puolestaan tiivistää haastattelun idean vielä tiiviimpään pakettiin: haastattelija esittää kysymykset ja haastateltava vastaukset. Nämä kaksi tiivistelmää kuvaavat yksinkertaisuudessaan, mitä haastattelulla tarkoitetaan. Oleellinen asia, joka tästä ei kuitenkaan käy ilmi, on se, että haastattelun taustalla täytyy aina olla taustalla tutkimuskysymykset, joihin haastattelun aikana esitetyillä kysymyksillä etsitään vastauksia. Voidaan ajatella, että saamalla vastaukset tutkimuskysymyksiin selvitetään jokin salaisuus. (Kananen 2008, 73.)

Avoin haastattelu on periaatteessa kuin mikä tahansa tavoitteellinen keskustelu, mutta eroavaisuutena on se, että haastattelevassa keskustelussa on yleensä vain yksi varsinainen tavoitteeseen pyrkijä (haastattelija) ja keskustelun toinen osapuoli on yleensä tiedon haltijan asemassa (haastateltava). Suurimpana eroavaisuutena tavalliseen haastatteluun onkin haastattelijan rooli: perinteisessä haastattelussa haastattelijan odotetaan jättäytyvän objektiiviseksi sivustakatsojaksi, kun taas avoimessa haastattelussa haastattelija osallistuu aktiivisesti vastausten rakentamisprosessiin. (Silverman 2004, 140–142.)

Avoimella haastattelulla vähennetään näin ollen myös asiantuntijahaastattelun tuomia riskejä. Tällainen riski on muun muassa haastateltavan nouseminen haastattelijan yläpuolelle, mikäli haastateltava kokee olevansa kuin opettajan asemassa ja haastattelijan puolestaan oppipojan asemassa. Kun molemmat osapuolet ovat aktiivisesti mukana keskustelussa, ei tällaista tilannetta pääse muodostumaan yhtä helposti. Tämä kuitenkin vaatii haastattelijalta hyvää perehtyneisyyttä käsiteltävään aiheeseen. (Kananen 2008, 78; Silverman 2004, 140–142.)

3.1.2 Sähköpostikysely

Sähköpostikyselyä voidaan ajatella haastattelun muotona, jossa varsinaista kontaktia haastateltavan ja haastattelijan välillä ei tapahdu. Tieteellisen tutkimuksen tulee olla

aina objektiivista, ja tällä metodilla voidaan muun muassa vähentää haastattelijan vaikutuksia haastateltavaan ja tämän vastauksiin. Näin ollen voitaisiin jopa väittää, että näin saadaan luotettavampia vastauksia kuin perinteisen haastattelun avulla. Kuitenkin tämä metodi rajaa kaiken muun havainnoinnin pois haastattelutilanteesta, ainoa kerätty data on saadut vastaukset. (Silverman 2004, 140–142; Kananen 2008, 124.)

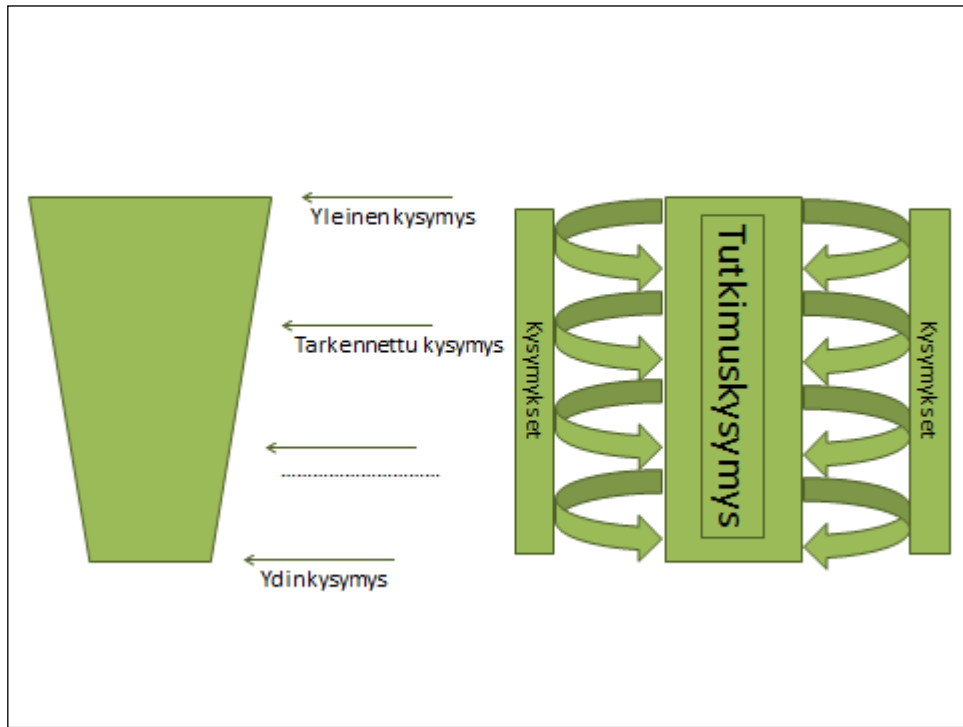
Toisaalta sähköpostikysely sellaisenaan on enemmän kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisen tutkimuksen metodi, mutta kun siihen yhdistää kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä esimerkiksi kysymysten muodon ja asettelun kautta, saadaan tuloksena tehokas triangulatiivinen tutkimusmetodi. Sähköpostitse lähetettävä kysely on nopea, helppokäyttöinen ja helposti yksilöitävä kyselyn muoto. Se ei vaadi tekijältä eikä vastaanottajalta erityisiä ohjelmistoja, vaan pelkkä sähköpostin käytön osaaminen riittää. Sähköpostitse lähetetty kysely on käytännössä katsoen heti lähettämisen jälkeen vastaanottajalla, ja haastattelija voi halutessaan lähettää jokaiselle haastateltavalle yksilölliset haastattelukysymykset.

Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa painotetaan haastattelun syvyyttä (laatua) leveyden (määrän) sijaan, on sähköpostikysely ehdottomasti käytännöllisin väline edellisessä kappaleessa mainituista syistä. Kyselyn kysymykset voidaan esimerkiksi jättää avoimiksi, jolloin haastateltava voi vastata täysin omalla tavallaan valmiiksi annettujen vastausten sijaan. Näin saavutetaan tarvittavaa syvyyttä tutkimukselle myöhempää analyysiä varten. (Kananen 2008, 25.)

Vaikka Kananen (2008, 74) pitääkin sähköpostikyselyä tietyllä tavalla keinotekoisena haastatteluna, koen sen kuitenkin olevan tärkeässä roolissa tässä tutkimuskokonaisuudessa, ottaen huomioon haastateltavien kirjon. Kananen korosti, että tällaisen kyselyn tulosten analysointi usein ontuu erityisesti opiskelijatasoisissa kyselyissä. Tämä voi ainakin osittain selittyä sillä, että sähköpostikyselystä saatuja tuloksia ei voi suoraan viedä esimerkiksi SPSS-ohjelmaan analysoitavaksi, vaan vienti pitää suorittaa manuaalisesti. Tämä kuitenkin onnistuu vain kvantitatiivisessa tutkimusaineistossa. (Kananen 2008, 74.)

Kuten avoimessa haastattelussa (luku 3.1.1), tulee sähköpostikyselyn kysymysten taustalla olla varsinaiset tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset. Kyselyn

kysymyksillä ei siis suoraan saada vastauksia tutkimuskysymyksiin, mutta kysymykset rakentuvat kuvion 9 mukaisesti tutkimuskysymysten ympärille ja siten saadaan selvitettyä vastaus varsinaiseen tutkimuskysymykseen. (Kananen 2008, 77.)



Kuvio 9. Suppilotekniikka haastattelutilanteessa (Kananen 2008, 77).

3.1.3 E-lomakekysely

E-lomakekysely vastaa pitkälti sähköpostikyselyn periaatteita, mutta siinä korostuvat kvantitatiivisen menetelmän ominaisuudet. Tämä johtuu yksilöimättömistä kysymyksistä: sama lomake lähetetään kaikille haastateltaville. Lomakkeeseen on kuitenkin helposti lisättävissä kvalitatiiviseen tutkimukseen vaadittavaa syvyyttä samalla periaatteella kuin sähköpostikyselyssä eli jättämällä haastateltavalle vapaan kentän vastauksille valmiiden vastausvaihtoehtojen sijaan. (Kananen 2008, 25.)

E-lomakkeen negatiivisina ominaisuuksina voidaan pitää käyttämisen vaikeutta: haastattelijalla tulee olla tarvittava osaaminen e-lomakejärjestelmän käyttämiseksi, ja vastaajan tulee myös hallita lomakkeen täyttäminen. Järjestelmän ja lomakkeen tulisi siis olla helppokäyttöisiä, jotta vältetään ylimääräisiltä ongelmilta.

E-lomakeohjelmat antavat haastattelijalle usein mahdollisuuden vastausten helppoon käsittelyyn ja analysointiin, muun muassa luomalla eri muuttujista taulukoita ja kuvaajia tai muuttamalla kerätyn datan SPSS-ohjelmaan sopivaksi. Tämä luonnollisesti nopeuttaa analysointiprosessia sekä lisää tutkimuksen luotettavuutta poistamalla manuaalisen käsittelyn, eli inhimillisen tekijän, tarpeen tästä tutkimuksen vaiheesta. (Kananen 2008, 124.)

E-lomakkeen kuitenkin ehdottomasti tärkein ominaisuus on mahdollisuus haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseen; edes haastattelija ei tiedä, kuka vastaajista on vastannut mitään, mikäli itse kyselyn kysymykset on muodostettu eettisten ohjeistusten mukaisesti. Tällä tavalla voidaan haastateltavista saada imettyä vielä enemmän hyödyllistä informaatiota, sillä vastaajien ei tarvitse huolehtia vastauksensa mahdollisista seurauksista. Työntekijä voi esimerkiksi kaunistella vastauksiaan koskien työnantajaansa, mikäli vastausten yhteydessä näkyisi hänen nimensä. Näin ollen e-lomaketta voidaankin pitää ehdottomasti eettisimpänä tutkimusmetodina, sillä sen avulla voidaan käsitellä arkaluontoisiakin tietoja anonymisti. (Kananen 2008, 133–136.)

4 Tutkimusten toteutus ja tulokset

Tutkimukseeni sisältyi monia erityyppisiä tutkimusmetodeja, jotta kaikkia erityyppisiä haastateltavia voitiin palvella parhaalla mahdollisella tasolla. Pyrin valitsemaan aina kullekin haastateltavalle parhaiten sopivan metodin ja joissain tapauksissa tarjosin haastateltaville muutamia eri metodivaihtoehtoja haastattelun suorittamiseksi. Tästä vaihtoehtojen tarjoamisesta nousi esille mielenkiintoinen huomio stereotyyppisestä suomalaisesta ihmisluonteesta, sillä tarjottaessa vaihtoehtona kasvokkain suoritettavaa haastattelua (sosiaalista kanssakäymistä) tai e-lomakkeen muodossa suoritettavaa haastattelua (yksin tekeminen) valitsivat haastatellut poikkeuksetta e-lomakkeen.

Käsittelen tässä luvussa suorittamiani haastatteluja ja niistä saamiani tuloksia. Haastattelut ovat luvussa 3 esitettyjen teorioiden mukaisessa järjestyksessä eli alkaen avoimista haastatteluista e-lomakekyselyihin. Kunkin metodin osa-alueet on lisäksi jaettu selkeyden vuoksi yksilöllisiin lukuihin (luvut 4.1–4.7).

Näiden toteutuneiden haastatteluiden lisäksi haastattelupyyntö lähetettiin myös Orion Oyj:n Henkilöstöjohtaja Elina Heliölle. Hän ei kuitenkaan useista yhteydenotoista huolimatta vastannut pyyntöihin mitenkään. Kyseinen haastattelu olisi ollut opinnäytetyön kannalta hyvinkin tärkeä, sillä sen kautta olisi saatu kerättyä tietoa suomalaisen lääkeyhtiön harjoittamista toimintatavoista. Kyseinen yritys kertoo verkkosivuillaan muun muassa käyttävänsä mentorointia työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Tästä syystä olisi ollut mielenkiintoista haastatella Heliötä tarkemmin toiminnasta. (Orion Oyj 2011.)

4.1 Avoin haastattelu: Merja Kuittinen

Tässä osiossa haastateltu Merja Kuittinen on MSD Finland Oy:n henkilöstöjohtaja ja samalla tämän opinnäytetyön toimeksiantaja. Edellä mainitusta syystä molemmilla osapuolilla oli näin ollen tarkasti selvillä, mitkä ovat haastattelun aihepiiri sekä tavoitteet. Haastattelu koostui useista pienistä keskusteluista, joiden luonne oli muodollisen tapaamisen sijasta ennemminkin kahvipöytäkeskustelumainen. Haastatteluissa ei luvun 3.1.1 teorian mukaisesti ollut käytössä varsinaista kysymys-vastausrakennetta, vaan keskustelua käytiin työn aiheen perusteella. Haastattelumetodi sopi kyseiseen tilanteeseen luontevimmin, sillä haastattelujen suorittamisen aikaan toimin myös itse MSD Finland Oy:n palveluksessa ja näin ollen tavatessamme esimerkiksi lounastaessa käytimme ajan hyödyksi työn tekemiseksi tarvittavan tiedon keräämiseksi.

Keskustelut opinnäytetyöstä alkoivat vuoden 2010 syyskuun alkupuolella työn toimeksiannon yhteydessä. Keskustelun painopisteenä oli tuolloin varsinaisen aiheen rajaus sekä nykyinen ja aiempi tilanne yrityksessä. Aiheeksi rajautui luvun 1.3 mukaisesti perehdyttämisen checklist sekä mentorointikäytännön elvyttäminen fuusioituneessa yrityksessä. Edellä mainitun aihepiirin mukaisesti tämän keskustelun tärkeimpinä asioina nousi esille, että yrityksessä on jo aiemmin ollut ulkopuolisen kouluttajan ohjaama mentorointiohjelma, mutta toimintatapa on sittemmin kuihtunut. Yhtenä suurena vaikuttavana tekijänä tähän on ollut fuusion vuoksi tapahtunut organisaatiomuutos, jolloin joitakin ihmisiä jouduttiin irtisanomaan. Tämä rikkoi yrityksen sisäistä mentoriverkkoa niin pahasti, että mentoritoiminta jouduttiin

lakkauttamaan resurssien puutteessa. Ongelmana oli siis luoda jatkuva toimintamalli: Mikä saa ihmiset osallistumaan toimintaan ja jatkamaan muutoksista huolimatta?

Toisena tärkeänä esille nousseena asiana oli perehdyttämisen checklistin nykytilanne; molemmissa fuusioituneissa yrityksissä oli käytössä checklist jossakin muodossa, mutta molemmat versiot olivat hyvin kaukana toimivasta kokonaisuudesta. Kuittinen esittikin toiveen helppokäyttöisestä ja helposti muokattavissa olevasta versiosta, jossa yhdistyy lisäksi miellyttävä visuaalinen ilme. Sen pitäisi myös olla käytettävissä sekä sähköisessä muodossa että paperiversiona. Aiemmin käytössä olleet versiot näyttivät päällepäin siltä, kuin ne olisi tehty ajattelematta lainkaan niiden vaikutusta uuteen työntekijään. Totesimme Kuittisen kanssa yhdessä niiden olevan jopa ankeita. Perehdyttämismateriaali on kuitenkin uuden työntekijän ensimmäisiä kontakteja yrityksen käytäntöihin, ja kuten vanha sanonta kuuluu:

“Ensivaikutelman voi tehdä vain kerran.”

Seuraavalla tapaamiskerralla kävimme tarkemmin läpi aihealuetta ja keskustelimme muutamista kehittämistäni ehdotuksista. Aiemmat checklistit olivat niin MSD:llä kuin Schering-Ploughilla olleet Microsoft Wordilla tehtyjä ruudukkoja: pelkkää mustavalkoista ruutua ja tekstiä. Tämän pohjalta laadin ehdotuksen Microsoft PowerPoint-formaattiin rakennetulle checklistille, jolloin käytettävyys ja graafisuus parantuisivat huomattavasti. Kuittinen totesi ajatuksen hyväksi, minkä jälkeen laadin muutaman luonnoksen ajatuksieni pohjalta nimiehdotuksineen havainnollistaakseni ajatuksiani hänelle. Ajatukseni saivat edelleen suopeaa vastaanottoa, joten aloimme puhua jatkosta: keneltä voisimme parhaiten saada tietoa perehdyttämisestä? Lyhyen aivoriihen jälkeen päädyimme valitsemaan muutamia ennen fuusiota rekrytoituja ja muutamia fuusion jälkeen rekrytoituja henkilöitä haastateltaviksi. Näin saataisiin selville, miten fuusio on vaikuttanut perehdyttämisprosessiin. Keskustelun lopputuloksena sovimme haastattelusta ja muualta kerätyn teoretiedon pohjalta kerätyn aineiston pohjalta laadittavan koeversion käytöstä sekä koekäyttäjien haastattelusta. Opinnäytetyön pohjarakenne oli valmistunut.

4.2 Avoin haastattelu: Siv Relander

Tässä osiossa haastateltu Siv Relander toimii lehtorina Metropolia Ammattikorkeakoulussa, minkä lisäksi hänellä on aiempaa työkokemusta lääketeollisuuden alalta. Relander toimi myös tämän opinnäytetyön ohjaajana, joten hänellä oli keskustellessamme laaja tietämys opinnäytetyön aiheesta sekä opinnäytetöistä kokonaisuudessaan. Kuten Merja Kuittista haastattellessa, myös Relanderin kanssa käyty haastattelu oli muodoltaan enemmän kahvipöytäkeskustelun tapainen kuin muodollinen haastattelutilanne. Keskustelut ajoittuivat vuoden 2010 loppupuolelle ja opinnäytetyön tilannekatsauksien yhteyteen. Tässä vaiheessa olin jo suorittanut ensimmäisen e-lomakehaastattelun ja luonut koeversion checklististä.

Tärkeimpänä asiana Relanderin kanssa käydystä keskustelusta nousi esille aikajanan lisääminen checklistiin. Relander huomasi tämän puutteen heti ensimmäisellä checklistin koeversion vilkaisulla. Aikajanalla tässä yhteydessä tarkoitetaan aikataulutusta ja suorittamisjärjestystä checklistissä esiintyvälle eri osa-alueille. Kuullessani tämän ehdotuksen totesin sen olevan ehdottoman käyttökelpoinen idea.

Toisena tärkeänä asiana keskusteluissa nousi toistuvasti esille checklistin koeversiossa esiintynyt nimi tuotokselle, joka oli Relanderin mielestä erittäin onnistunut. Tämä vahvisti omia ajatuksiani, ja kyseinen nimi päättyi loppujen lopuksi viimeistellyn version nimeksi, kuten myös koko opinnäytetyön nimeksi.

Relanderin kanssa keskustellessa nousi esille myös useita muita pienehköjä opinnäytetyön rakenteeseen liittyviä ideoita, kuten aasinsiltojen lisääminen eri tekstiosuuksien välille. Idea sai alkunsa kontrastista perehdyttämisestä ja mentoroinnista kertovan teoriaosuuden välillä esiintyneestä varsin onnistuneesta aasinsillasta, verrattuna joihinkin toisiin opinnäytetyön luonnosversiossa esiintyneisiin vaihdoksiin, joissa oli stand up -koomikko Ismo Leikolaa lainatakseni ”sellainen silta, että aasi hukkuu”.

Näiden keskustelujen tuloksena sain uusia näkökulmia ja ratkaisuvaihtoehtoja sekä varsinaisen toiminnallisen osuuden tuotokseen että itse opinnäytetyöhön. Relander myös vahvisti omia näkemyksiäni tietyistä asioista.

4.3 Avoin haastattelu: Merja Mäkelä

Kolmantena avoimena haastatteluna tässä tutkimuksessa oli keskustelut henkilöstöjohtaja Merja Mäkelän kanssa Roche Oy:stä. Mäkelä työskenteli aiemmin Schering-Ploughin henkilöstöjohtajana ja hänellä on useiden vuosien kokemus henkilöstöhallinnon alalta. Tämän lisäksi hän toimii parhaillaan mentoria vastaavana seniorina. Hänellä on taustansa vuoksi myös hyvät taustatiedot opinnäytetyön teemoista ja kohteesta, joten avoin haastattelu sopi parhaiten haastattelumetodiksi.

Varsinaisessa haastattelutilanteessa häntä pyydettiin vastaamaan Rochen edustajana ja painottamaan keskusteluissa opinnäytetyön mentorointiosuutta. Vertailukelpoisten vastausten saamiseksi, haastattelun runkona käytettiin samaa rakennetta kuin luvussa 4.5 käytetyssä sähköpostikyselyissä. Haastattelun varsinaisena tavoitteena oli saada vastauksia luvussa 1.3 esitettyyn tutkimuskysymykseen mentorointikäytännön elvyttämisestä. Roche toimii tässä tutkimuksessa hyvänä vertailukohtana MSD:lle, sillä yritykset toimivat samalla alalla.

Haastattelusta selvisi, että Rochessa ei ole varsinaista mentorointitoimintaa, mutta puoli vuotta sitten on aloitettu seniori-junioriparin coachaus. Mäkelän kuvauksen mukaan toimintatapa vastaa lähes täysin mentorointia, mutta korostuksena toimintatavassa juniorilta (aktorilta) seniorille (mentorille) tapahtuvan tiedonvälityksen merkitys. Kipinä toimintatavan aloittamiselle oli Rochella havaittu käytännön tarve kyseisen kaltaiselle toimintatavalle; yrityksessä oli paljon uusia ihmisiä, jotka kaipasivat esimiehen tuen lisäksi tukea muilta kokeneilta työntekijöiltä. Tämän lisäksi yrityksessä haluttiin kehittyä ja etsittiin uusia ideoita ja yhtenä kanavana tässä toimisi juniorilta seniorille tapahtuva tiedonvälitys.

Mäkelä kertoi yrityksessä olevan kaksi eritasoista koulutusohjelmaa Leadership School ja Leadership Academy. Leadership School on tarkoitettu niille työntekijöille, jotka ovat tutustumassa esimiestehtäviin ja Leadership Academy puolestaan on tarkoitettu jo pidempään esimiesasemassa työskennelleille. Seniori-junioriparin coachaus, eli Rochen vastine mentoroinnille, on osa viimeksi mainittua. Koulutusohjelmaa vetää ulkoinen konsultti Novetokselta, eli samalta kouluttajayritykseltä, mihin Metropolia Ammattikorkeakoulun Lehtori Liisa Koski-Lukkari ohjasi ottamaan yhteyttä

mentorointikouluttajia kartoittaessa luvussa 4.4. Mäkelä halusi lisäksi korostaa, että ulkoista kouluttajaa käytettäessä tulisi yrityksen omat tavoitteet olla tarkasti selvillä, jotta yhteistyö kouluttajaorganisaation kanssa olisi mahdollisimman tehokasta. Hän toi keskustelussa esille myös erään toisen kouluttajayrityksen Novetos Oy:n lisäksi, tämä yritys oli nimeltään HRM Partners Oy.

Kun yrityksessä valitaan juniori/seniori -paria, on molemmilla osapuolilla mahdollisuus esittää toiveensa tulevasta kumppanistaan. Mäkelä korosti henkilökemioiden yhteensopivuuden tärkeyttä valinnassa. Lisäksi taustalla on myös uudelle työntekijälle tehtävän testauksen tulokset, mistä selviää kyseisen henkilön kehityskohteet, joihin pyritään vastaamaan kumppanin osaamisella mahdollisimman tehokkaasti.

Toisin kuin Fujitsulla (Luku 4.5), Rochella ei ole käytössä verkostomentorointia. Tästä syystä yrityksen johdolle ei ole tarjota mentoria, mutta halutessaan he voivat saada coachauspalveluita konsulteilta. Mäkelä halusi vielä lisätä, että monet yrityksen työntekijöistä käyvät koulutuksissa ja muissa tapahtumissa, joihin osallistuu henkilöitä muista yrityksistä ja sitä kautta henkilöstöllä on mahdollisuus saada uusia ideoita ja vaikutteita muilta yrityksiltä.

Kun Mäkelää pyydettiin vapaasti kommentoimaan mentorointia, hän toi esille, että valitsemalla mentorit yrityksen eri yksiköistä lisää se niiden välistä yhteistyöstä. Tämän lisäksi toimintatapa edistää "Out of the Box" -ajattelua, mikä tarkoittaa uusia näkemyksiä työntekoon.

Keskustellessa Rochen tutor toiminnasta, Mäkelä kertoi, että yrityksessä ollaan vasta suunnittelemassa järjestelmällisempää toimintatapaa. Kun Mäkelää pyydettiin haastattelussa kuvaamaan tutoroinnin ja mentoroinnin eroavaisuuksia käytännön tasolla, kuvasi hän tutorin enemmän lähiohjaukseksi ja mentorointia hän puolestaan kuvasi laajan kuvan selvittämiskeinoksi.

Lopuksi Mäkelä ilmaisi vielä kiinnostuksensa valmista opinnäytetyötä kohtaan, kuten luvussa 4.5 Fujitsua haastatellessa. Tämä osoittaa, että mentorointi on luvun 2.2 mukaisesti erittäin ajankohtainen ja kiinnostusta herättävä teema.

4.4 Sähköpostikysely: Eeva Pitkänen

Luvun 1.3 kolmantena eriteltyä tutkimuskysymyksenä ollutta kohtaa, "Lista mentorointikoulutusta järjestävistä konsulteista tai yrityksistä", selvittäessäni loppuvuodesta 2010 lähdin liikkeelle monia eri reittejä, joista yksi oli yhteyden ottaminen Metropolia Ammattikorkeakoulussa lehtorina työskentelevään Liisa Koski-Lukkarin, jonka vetämällä kurssilla "Konsultointi ja kouluttajana toimiminen" olin aiemmin samana vuonna ollut. Kurssin aiheen vuoksi uskoin hänellä olevan kontakteja erinäisiin konsultointipalveluita ja koulutusta tarjoaviin yrityksiin. Esitettyäni asiani Koski-Lukkarille sain vastaukseksi yhden nimen: Eeva Pitkänen Novetos Oy:stä. Koski-Lukkarin mukaan "hän osaa varmasti ohjata haun oikeaan suuntaan".

Novetos Oy on coaching- ja valmennusyritys, joka on toiminut alalla jo lähes 15 vuotta. Yrityksen palveluksessa työskentelee lähes 20 asiantuntijaa, joista yksi on Eeva Pitkänen. Hänellä on yli 15 vuoden kokemus organisaatioiden kehittamisestä, ja hän on ollut myös mukana luomassa kirjaa aiheesta. Näin ollen organisaation kehittämisen kenttä, johon mentorointi osin kuuluu, on Pitkäselle varmasti tuttu. (Novetos Oy 2011.)

Kun olin saanut Koski-Lukkarilta Pitkäsen ja tämän edustaman yrityksen nimen selville, lähdin ensin selvittämään kyseisen yrityksen tietoja ja tarjontaa sen internetsivustojen kautta. Sivustolla ei suoranaisesti puhuttu mentorointikoulutuksesta, mutta huomioni kiinnittyi sivustolla tarjottuun räätälöityyn konsultointitarjontaan, joka toimisi MSD:n tarpeeseen erinomaisesti. Päätin kuitenkin vielä lähestyä sähköpostitse Pitkästä ja selvittää sitä kautta hänen näkemyksensä ja mielipiteensä sopivasta kouluttajasta.

Ajankohtana tuolloin oli vuoden 2010 joulukuun puoliväli, ja toivoin, että Pitkänen ei olisi vielä lähtenyt joulua viettämään ja olisi näin ollen tavoittamattomissa. Aloitin viestin esittelemällä itseni, asiani sekä sen, miten päädyin ottamaan yhteyttä juuri häneen. Kuvailin myös lyhyesti, millainen koulutustilaisuuden tulisi olla ja kuinka suurelle henkilömäärälle. Sen jälkeen pyysin Pitkästä suosittelemaan jotain yritystä tai henkilöä, joka voisi tarjota kuvailemani palvelua.

Koska vastausta lähettämäni viestiin ei saapunut kohtuulliseksi katsomani ajan (kolme viikkoa) sisällä, jouduin lähettämään Pitkäselle muistutusviestin. Ajankohtana oli

tuolloin vuoden 2011 tammikuun toinen viikko. Heti seuraavana päivänä muistutuksesta sain Pitkäseltä vastauksen, jossa hän pahoitteli yhteydenoton viivästymistä ja kertoi aiemman viestin osuneen hänen ulkomaan matkaansa edeltäneelle ajalle ja siten jääneen epähuomiossa vastaamatta.

Vastaukseksi Pitkäseltä sain kahden henkilön nimet. He molemmat työskentelevät Novetos Oy:lle. Tästä tuloksesta heräsi kysymys, voiko vastaukseen täysin luottaa, sillä luonnollisesti Pitkänen haluaa ohjata mahdolliset työtehtävät edustamaansa yritykseen. Mutta tarkemmin vastauksena saatuja nimiä tutkiessa paljastui, että nimien takana vaikutti olevan erittäin osaavia ja kokeneita henkilöitä. Ensimmäisenä Pitkäsen viestissä mainittiin Tapio Aaltonen, joka on Novetos Oy:n perustaja ja nykyinen hallituksen jäsen. Toisena henkilönä viestissä mainittiin Lari Junkkari, joka on kirjoittanut seitsemän kirjaa, joista yksi on voittanut Pro Oeconomia -palkinnon. (Novetos 2011.)

Näin ollen vaikka Pitkänen valitsikin henkilöt edustamansa yrityksen sisältä, ovat kyseiset asiantuntijat varmasti päteviä suorittamaan MSD:n tarpeita vastaavan mentorointikoulutuksen. Koska vastauksessa oli kuitenkin havaittavissa piirteitä omien suosimisesta, sai se etsimään yhä enemmän muita koulutustarjoajia.

4.5 Sähköpostikysely: Fujitsu Services Oy

Luvussa 1.3 toisena eriteltyinä tutkimuskysymyksenä ollutta kohtaa, "Mentorointikäytännön elvyttäminen", selvittäessäni kävin läpi joidenkin tunnettujen yritysten internetsivustoja etsien merkkejä mentorointitoiminnasta yrityksessä. Fujitsu Services Oy oli näistä löytämistäni yrityksistä ensimmäinen kertoessaan sivustollaan, että sillä on käytössä sekä mentorointi- että tutorointikäytäntö. Verkkosivuilla esitettiin sähköpostiosoite kysymysten esittämiseksi sivuilla käsitellyistä aiheista. Näin ollen päädyin laatimaan kyseiselle yritykselle sähköpostikyselyn (Liite 1). Halusin pitää kysymysten määrän vähäisenä, jotta kyselyn vastaanottajalle ei aiheutuisi vastaamisesta suurta vaivaa. Päädyin valitsemaan sopivaksi kysymysten määräksi kymmenen. Näistä kahdeksan koskee yrityksen käytäntöjä yleensä ja kaksi kyselyyn vastaavan henkilön omia kokemuksia. (Fujitsu Services Oy 2011.)

Luvun 2.2 teoriaan ja muihin aineistoihin viitaten aloin laatia kyseiselle yritykselle sopivia kysymyksiä, joista saatuja vastauksia voitaisiin parhaiten hyödyntää laadittaessa MSD:lle uutta mentorointikäytäntöä. Mentoroinnin niin sanottuja kipupisteitä lukujen 2.2, 2.2.1 sekä 4.1 mukaan ovat toiminnan perusteet, eli mitä mentoroinnilla voidaan saavuttaa ja miten, sekä toiminnan jatkuvuus, eli miten toiminta saadaan vakiinnutettua yhdeksi työntekijöiden kehittämisen peruselementiksi. Lisäksi yhtenä tärkeänä ongelmakohtana esille nousi edellä mainituissa luvuissa myös mentori-aktoriparin valinta. Triangulatiivista menetelmää mukaillen muotoilin kysymykset siten, että samoja kysymyksiä voitaisiin esittää myös muille haastateltaville.

Koska lähetettävää sähköpostia ei voinut annetun osoitteen pohjalta suunnata tietylle henkilölle, täytyi kyselyn ohella lähetettävän viestin olla tarpeeksi selkeä, jotta sen vastaanottava henkilö voisi toimia haluamalla tavalla. Aloitinkin viestin esittelemällä itseni ja opinnäytetyöni aiheen, minkä jälkeen siirryin kuvaamaan, mitä olin juuri lukenut yrityksen verkkosivuilta. Seuraavaksi esitin toiveeni kyselyyn vastaamisesta ja opastin tämän luvun ensimmäisen kappaleen mukaisesti, kuinka kyselyyn tulisi vastata.

Sain vastauksen vuoden 2010 syyskuun puolenvälin aikaan lähettämäni sähköpostiin varsin pian lähettämisen jälkeen, ja kyselyn vastaajaksi esittäytyi kyseisessä viestissä Fujitsu Services Oy:n henkilöstöpäällikkö Paula Louet, joka vastaa yrityksen mentorointitoiminnasta. Louet esitti samalla myös halukkuutensa vastata mahdollisiin asiaa koskeviin lisäkysymyksiin sekä kiinnostuksen valmista työtä kohtaan. Herännyt mielenkiinto asiaa kohtaan herätti kysymyksen mentorointikäytännön tilasta Fujitsu Services Oy:ssä tällä hetkellä: onko myös siellä havaittavissa merkkejä toiminnan kuihtumisesta?

Viitaten luvussa 4.1 selvinneeseen mentorointikäytännön kuihtumiseen MSD:ssä halusin ensimmäiseksi selvittää, miten Fujitsu Services Oy:ssä oli käytännössä toimittu jatkumon aikaansaamiseksi. Yllättäen selvisikin, että Fujitsukaan ei ole selvinnyt mentorointikäytännön jatkumon ylläpitämisestä puhtain paperein: mentorointitoiminnan nykyinen toimintakausi on alkanut vuodesta 2003, mutta toimintaa on ollut Louetin mukaan jo aiemmin, mutta kuten MSD:ssä, se on välillä kuihtunut pois.

Kysyttäessä, mikä sai yrityksen aloittamaan mentorointitoiminnan, Louet vastasi lähes suoraan luvussa 2.2 esitetyn teorian perusteiden mukaisesti:

”Halu tarjota tapa jakaa kokemusta kokeneilta tuoreemmille työntekijöille ja hyödyntää parhaita käytäntöjä sekä tarjota yksilöllinen, henkilökohtainen ja pitkäkestoinen osaamisen kehittämisen muoto.”

Lisäksi Louet esitti vastauksessaan mielenkiintoisen mentoroinnin muodon yrityksen ulkopuolisten kumppanien välillä eli niin sanotun ”verkostomentorointiohjelman”. Tällä menetelmällä saavutetaan uusi ulottuvuus mentoroinnin tarjoamalle toiminnan kehittämiselle, muun muassa johtotehtävissä työskentelevien sparrauskumppanien kautta, sillä muutoin johtotehtävissä työskenteleville olisi lähes mahdotonta löytää mentoria yrityksen sisältä.

Kyselyn avulla pyrin lisäksi selvittämään miten mentorointi on käytännössä järjestetty Fujitsu Services Oy:ssä. Selvitin muun muassa toiminnan laajuutta, miten mentori/aktori -pari valitaan, sekä millaiset parin tapaamisjärjestelyt ovat. Kyselyn tuloksista selvisi, että mentorointitoimintaan osallistuu vuosittain kaikkiaan noin 70 henkilöä, joista noin 30 osallistuu toimintaan erilaisten koulutusohjelmien kautta. Parinvalinnasta Louet kertoi vastauksissaan seuraavaa:

”Mentoria ja aktoria pyydetään täyttämään taustatietolomakkeet, joissa kysytään mentorilta kokemustaustasta ja siitä, mitä hän kokee haluavansa käsitellä aktorinsa kanssa. Aktorin taustatietolomakkeessa puolestaan tiedustellaan toiveita ja tavoitteita mentoroinnille. Aktorin tavoitteiden pohjalta pyrimme löytämään sopivan mentorin. Aktorille tarjotaan usein kahta vaihtoehtoa mentoreista, joista hän itse voi valita sopivammalta tuntuvan. Parit tapaavat ensimmäisen kerran tutustuakseen ja sitten vasta tekevät lopullisen mentorointisopimuksen.”

Edellä kuvattu toimintatapa vaikuttaa toimivalta toimintatavalta, sillä siinä yhdistyvät tarkka analyysi henkilöiden näkemyksistä ja toiveista mentorointiohjelmia kohtaan, sekä lainauksessa mainitun ensimmäinen tapaamiskerran antama mahdollisuus varmistaa luvussa 2.2 mainitun Borgmanin ja Packalénin näkemys mentoroinnin

osapuolten henkilökemioiden yhteensopivuudesta. Louet kertoi vastauksissaan, että mentori/aktori -pari sopii itse tapaamisistaan, joita on noin kerran kuukaudessa ja alkuvaiheessa suositus on tiheämpäänkin tapaamisväliin. Juuri tästä jatkuvasta ja melko tiheästä tapaamisvälistä, sekä aikatauluista sopimisen vaatimasta kontaktin ottamisesta johtuen osapuolten henkilökemioiden tulisi olla kunnossa.

Koska Fujitsu Services Oy:n verkkosivuilla mainittiin mentoroinnin ohella myös tutorointi, liitin kyselyyn myös muutaman tuohon aiheeseen liittyvän kysymyksen, sillä aihe liittyy läheisesti käsittelemääni aihekokonaisuuteen. Louet kertoi, että jokaiselle perehdytettävälle nimetään tutor, joka opastaa uuden työntekijän käytännön toimintatapoihin. Tässä huomionarvoista on se, että perehdytettävällä ei ole päätäntävaltaa tutoristaan, toisin kuin mentoria päätettäessä. Tämän lisäksi yrityksessä on Louetin kuvauksen mukaan, niin sanotusti perinteinen malli mentoroinnille ja tutoroinnille; tutor nimetään ohjaamaan uutta työntekijää, kun taas mentorointia suositellaan yrityksessä jo kauemmin työskennelleelle henkilölle.

Koska halusin selvittää myös yksittäisten henkilöiden kokemuksia mentoroinnista Fujitsu Services Oy:ssä, liitin kyselyyn muutaman kysymyksen vastaajan omista kokemuksista. Vastaajana toimineella Louetilla ei kuitenkaan ollut lainkaan kokemusta mentorina toimimisesta yrityksessä, mutta aktorina hän kertoi toimineensa Fujitsu Services Oy:n lisäksi myös opiskellessaan. Koska Louet ei ollut toiminut mentorina, halusin kysyä mentoroinnista vielä joltain muulta Fujitsun palveluksessa työskentelevältä, jolla asiasta olisi kokemusta. Päädin hyödyntää kyseiseen tarkoitukseen Projekti- ja tiimityö -kurssin kanssa syksyllä 2010 tekemäämme yritysvierailua Fujitsun toimistolle Pitäjänmäessä ja kysyin vierailumme isännältä Jukka Leikolalta muutaman kysymyksen mentoroinnista. Leikola työskentelee päällikkönä Nice-business Solutions Finland Oy:ssä, joka on Fujitsun ja Nokian yhteisomistuksessa oleva tytäryhtiö. Hän kertoi toimineensa mentorina useita kertoja ja olleensa hyvin tyytyväinen käytäntöön.

Leikolan kommentin ja Louetin vastausten perusteella minulla oli nyt kommentit sekä mentorina toimineelta että aktorina toimineelta. Molemmat kertoivat vastauksissaan olevansa tyytyväisiä käytäntöön ja kokivat toimintatavan olevan hyödyllinen henkilökohtaisen kehittymisen kannalta. Louet kertoi lisäksi, että muilta mentori/aktori

-pareilta saatu palaute on pääosin ollut positiivista: ”parit ovat olleet tyytyväisiä oppimiseensa, saamiinsa ajatuksiin ja ideoihin.” Varsinaista suoriutumisen kehitystä ei Fujitsussa ole mitattu, mutta Louetin mukaan havaittavissa on motivaation lisääntymistä.

4.6 E-lomake kysely: Fuusion vaikutus

Tämä kysely (Liite 2) toteutettiin syyskuussa 2010. Kyselyn tavoitteena oli selvittää miten juuri tapahtunut fuusio oli vaikuttanut perehdyttämiseen ja miten vastaajat olivat kokeneet perehdyttämisen ja siinä käytetyt työkalut (muun muassa perehdyttämisen checklistin) omalta osaltaan. Tämän lisäksi kartoitettiin vastaajien tietoutta, kokemuksia ja mielipiteitä mentoroinnista. Kyselyllä etsittiin näin ollen vastauksia luvussa 1.3 eriteltyihin tutkimuskysymyksiin 1, 2 ja 4.

Kyselyyn vastaajiksi kerättiin Merja Kuittisen kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta henkilöitä, joiden katsottiin pystyvän tarjoamaan parhaiten aineistoa tutkimusta varten. Tällaisia henkilöitä olivat hieman ennen fuusiota rekrytoidut ja perehdytetyt, sekä vastaavasti fuusion jälkeen rekrytoidut ja perehdytetyt. Haastateltaviksi valittavia ei kohderyhmästä johtuen ollut mahdollista valita kovinkaan suurta joukkoa, mistä syystä kvalitatiivinen lähestymistapa vähäiseen haastateltavien määrään tuntui sopivimmalta. Lopulliseksi haastatteluun kutsuttavien määräksi varmistui kolme henkilöä, joista yksi oli läpikäynyt perehdytysohjelman ennen fuusiota ja kaksi fuusion jälkeen. Kaikki edellä mainituista olivat kuitenkin käyttäneet samaa perehdyttämisen checklistin versiota.

Edellä mainituille kolmelle henkilölle lähetettiin pyyntö osallistua haastatteluun, joko kasvokkain suoritettavassa muodossa tai sähköisellä kyselylomakkeella. Poikkeuksetta kyseiset henkilöt suostuivat haastatteluun, jolloin tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui tältä osin 100 %. Kaikki vastaajista valitsivat sähköisen kyselylomakkeen haastattelun toteuttamistavaksi. Osalla syynä tähän valintaan oli maantieteellinen este, eli vastaaja työskenteli ja asui muualla kuin pääkaupunkiseudulla. Koska kaikki vastaajista halusivat suorittaa haastattelun sähköisen lomakkeen muodossa, seuraavana vaiheena oli sopivien kysymysten määrittäminen sähköisessä lomakkeessa käytettäväksi.

Kysymyksistä saaduista vastauksista tuli saada selville kyseisten henkilöiden näkemyksiä tämän luvun ensimmäisessä kappaleessa mainituin perustein. Pääpaino kysymyksissä oli perehdyttämisessä ja mentoroinnissa, minkä perusteella kysely jakautui kahteen osioon käsittelemään kumpaakin aihetta erillisinä kokonaisuuksina. Vastauksia verrattaessa vastaajan taustaan ja muiden vastaajien vastauksiin saataisiin selvitettyä fuusion vaikutuksia, minkä lisäksi vastauksista on kerättävissä myös kvantitatiivista aineistoa, mikä laajentaa kyselyn triangulatiiviseksi kyselyksi.

Koska kyselyn luotettavuuden kannalta on tärkeää pitää kysely anonyyminä ja kyselyn tarkoituksena selvittää kahden eritaustaisen vastaajaryhmän vastausten eroavaisuuksia, on vastaajien tausta selvitettävä muutoin kuin nimen kysymisen kautta. Tästä syystä kyselyssä tuli olla merkittävät taustatiedot erittelevä kysymys vastaajien tyyppin erottelun vuoksi. Ratkaisuksi tähän lisäsin kysymyksen perehdyttämisen jälkeen työskennelystä ajasta. Asian olisi tietysti voinut kysyä suoraan: "Oletko käynyt perehdytyksen läpi ennen vai jälkeen fuusion?", mutta muotoilemalla kysymyksen ensin esitettyyn muotoon, ovat vastaukset informatiivisempia muuta analyysiä varten. Muuta taustatietoa vastaajista ei ollut tarpeellista selvittää, sillä ne eivät ole merkityksellisiä tutkittavan asian kanssa. Vastauksien perusteella käytän heidän vastauksiaan eritellessä tunnisteina kyseistä työskentelyaikaa. Nämä ajat olivat kaksi vuotta, kolme kuukautta sekä kaksi kuukautta. Kaksi vuotta työskennellyt oli näin ollen rekrytoitu ennen fuusiota ja muuta kaksi vastaajaa fuusion jälkeen.

Koska olin tutkimuksen tekohetkellä MSD:n palveluksessa, minulla oli käyttöoikeudet yrityksen yleisesti käyttämään Webropol e-lomake järjestelmään. Samalla ohjelmalla suoritetaan muun muassa yrityksen henkilöstötyytyväisyyskysely Pulssi. Näin ollen ohjelma oli haastateltaville ennestään tuttu ja siten myös sen käyttäminen oli heille luontevaa. Itse olin kyseisellä ohjelmalla suorittanut aiemmin muutamia kyselyitä ja analysoinut niiden ja muutamien muiden kyseisellä ohjelmalla tuotettujen kyselyiden tuloksia ja siten kyseinen ohjelma oli myös minulle tuttu. Tästä syystä päädyin valitsemaan kyseisen ohjelman myös tähän kyselyyn. Vaihtoehtona olisi ollut myös Metropolia Ammattikorkeakoulun oma e-lomakejärjestelmä, mutta Webropol ohjelman edellä mainitut edut ajoivat valinnassa edelle.

Aloitin kyselyn konkreettisilla kysymyksillä, mikä Markkinointitiedon hallinta -kurssin opettajani Pirjo Elon mukaan saa vastaajat paremmin avautumaan mielipiteistään heidän kokiessaan onnistumista kyselyn alussa osatessaan vastata kysymyksiin. Ensimmäisenä vuorossa oli perehdyttämistä käsittelevä osio, mihin oli liitetty aiemmin tässä luvussa mainittu taustatietokysymys. Ensimmäiseksi selvitin kuinka paljon aikaa oli käytetty perehdyttämiseen. Vastauksien perusteella ero ennen fuusiota ja fuusion jälkeen rekrytoituilla oli huomattava; ennen fuusiota perehdytykseen oli käytetty ”muutama kuukausi”, kun taas fuusion jälkeen perehdyttämisen kesto oli kutistunut reilusti alle kuukauteen. Kolme kuukautta yrityksen palveluksessa työskennellyt kertoi perehdyttämisen kestäneen vain viikon. Jatkokysymyksenä tähän teemaan pyysin vastaajia kertomaan mielipiteensä siitä, oliko kyseinen perehdyttämiskausi liian nopea vai hidastempoinen. Saadut vastaukset olivat linjassa perehdytykseen käytettyyn aikaan; ennen fuusiota rekrytoitu koki ajan olleen sopiva, kun taas fuusion jälkeen rekrytoidut puolestaan kokivat ajan olleen hyvinkin nopeatempoista. Kaksi kuukautta yrityksen palveluksessa työskennellyt lisäsi vastaukseensa vielä, että käytetty aika (kolme viikkoa) on kuitenkin maksimaalinen yhtäjaksoinen aika käytettäväksi perehdytykseen. Ehdotuksena hän lisäsi vielä perehdyttämisen jakamista pidemmälle aikajaksolle normaalin työn oheen.

Ajankäytön määrittämisen jälkeen selvitin suoritetun perehdyttämisohjelman hyviä ja huonoja puolia. Hyvinä puolina ennen fuusiota rekrytoitu korosti ihmisiin sekä toimintatapoihin tutustumista, huonoja puolia hän ei osannut nimetä lainkaan. Fuusion jälkeen rekrytoidut puolestaan korostivat hyvinä puolina perehdytyksen yksilöllisyyttä, tuotekoulutusta, perehdytysohjelman läpinäkyvyyttä sekä olennaiseen keskittymistä. Huonoina puolina he puolestaan kokivat intranetin vähäisen esittelyn sekä perehdytyksessä käsiteltyjen asioiden kertauksen puutteen. Kaksi kuukautta yrityksen palveluksessa työskennellyt ehdotti opitun tenttimistä perehdytettäviltä eri osioista. Vastauksista on havaittavissa selkeitä eroavaisuuksia vastaajaryhmien vastausten välillä; fuusion jälkeen rekrytoitujen vastauksista voi erottaa kiireen vaikutukset, kun taas ennen fuusiota perehdytetyn vastauksista puolestaan erottuu rauhallinen tahti. Esimerkkeinä tästä ennen fuusiota perehdytetyn vastauksesta puuttunut negatiivinen puoli ja fuusion jälkeen perehdytettyjen vastauksissa esiintynyt olennaiseen keskittyminen.

Kaikki vastaajista olivat yhtä mieltä siitä, että perehdytysjakso oli ollut hyödyllinen. Kaksi kuukautta yrityksen palveluksessa työskennellyt korosti, että varsinkin alan ulkopuolelta tulleelle perehdytysjakso oli ollut erittäin hyödyllinen. Kaikki myös kokivat sisäistäneensä perehdytysjaksossa käsitellyt asiat hyvin tai melko hyvin. Testatakseni tätä väitettä, olin lisännyt kyselylomakkeeseen muutaman ”pistokoekysymyksen”, eli yksityiskohtaisia kysymyksiä perehdytysjaksolla läpikäytyistä asioista. Kaikki vastaajat suoriutuivat esitetyistä kysymyksistä erinomaisesti. Kukaan vastaajista ei myöskään keksinyt mitään, mikä olisi jäänyt käsittelemättä perehdytysjakson aikana.

Seuraavaksi siirryin käsittelemään kysymyksissä käytettyä checklistiä. Kysymyksessä pyysin vastaajia kommentoimaan checklistin visuaalista ilmettä sekä selkeyttä. Kehuja sai vain teemojen jaottelu, kun taas visuaalinen ilme ei ollut kenenkään vastaajan mielestä hyvä tai sellaista ei edes havaittu. Kaksi kuukautta yrityksessä työskennellyt kehottikin vastauksessaan ajanmukaistamaan checklistin. Ajanmukaistaminen olikin heti seuraavana teemana kyselyssä, kun siirryttiin abstraktiin osuuteen ja kysyttäessä missä formaatissa he itse haluaisivat checklistin saada, jos kävisivät saman perehdyttämisyksikön uudelleen läpi, oli vastauksissa hieman ristiriitaa. Kahdelle vastaajista Microsoft Excel olisi ollut luontevin ja helppokäyttöisin vaihtoehto, kun taas yksi olisi suosinut Microsoft Wordia ”ettei taulukko sekoita”. Tällä kyseinen vastaaja tarkoittanee taulukon luettavuutta, mikä voi joissain tapauksissa olla huono. Seuraavana kysymyksenä oli omaan näkemykseeni Microsoft PowerPointin käytöstä checklistissä pohjautuva mielipidetiedustelu olisiko kyseinen formaatti muutos parempaan vai huonompaan suuntaan. Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että muutos olisi kohti positiivista, etenkin visuaalisuuden puolesta.

Kyselyn alkupuolella kysyttiin miten perehdyttäminen oli aikataulutettu heidän kohdallaan, nyt vastaajilta tiedusteltiin miten he itse olisivat ajankäytön suunnitelleet. Kaikilta vastaajilta tuli lähes yhteneviä vastauksia siitä, että kaikkea informaatiota ei ole mahdollista sisäistää kerralla, vaan perehdyttäminen tulisi tapahtua pidemmällä ajanjaksolla ja pienissä erissä. Kaksi kuukautta yrityksessä työskennellyt ehdotti vastauksessaan seuraavanlaista ratkaisua: ”... aluksi tiivis per.jakso työn aloittamisen suhteen välttämättömistä tiedoista. Väliin työn aloitus- ja sulatteluvaihe ja tämän jälkeen täydentävää perehdytystä työn ohessa.”

Seuraavat kysymykset käsittelivät perehdytyksen onnistumisen seuranta. Ennen fuusiota rekrytoitu koki pitkän aikavälin seurannan turhaksi, kun taas kaksi kuukautta yrityksessä työskennellyt korosti vastauksessaan seurannan ja arvioinnin tärkeyttä perehdytyksessä. Hän myös kuvasi vastauksessaan, kuinka seurannasta ja arvioinnista olisi hyötyä niin yritykselle kuin itse perehdytettävälle. Tiedustellessani vastaajilta sopisiko mentorointi perehdytyksen seurannan työkaluksi, ennen fuusiota rekrytoitu sekä kolme kuukautta yrityksessä työskennellyt vastasivat kyllä, kun kaksi kuukautta yrityksessä työskennellyt puolestaan pitäisi mentoroinnin ja perehdyttämisen erossa toisistaan.

Seuraavassa kysymyksessä kysyinkin sitten miten perehdyttämishjelmaa voisi parantaa, niin ennen fuusiota rekrytoitu ja kolme kuukautta yrityksessä työskennelleet vastasivat, että mentoroinnin roolia voisi korostaa. Vastaukset ovat vahvasti ristiriidassa kaksi kuukautta yrityksessä työskennelleen edellisen kysymyksen vastauksiin nähden. Tähän kysymykseen hän puolestaan vastasi, että perehdyttämismateriaaleja tulisi kehittää ja samoihin aikoihin perehdytystä läpikäyville voisi järjestää yhteisen tilaisuuden.

Kun vastaajille sitten tämän osion lopuksi annettiin täysin vapaat kädet kommentoidakseen perehdyttämistä, ennen fuusiota rekrytoitu jätti kentän kokonaan tyhjäksi. Kolme kuukautta yrityksessä työskennellyt puolestaan kertoi saaneensa yksilöllistä ja tehokasta perehdytystä. Kaksi kuukautta yrityksessä työskennellyt puolestaan koki erinomaisena sen, että perehdytyksen kehittämiseen käytetään resursseja.

Seuraavaksi kyselyssä siirryttiin mentorointia käsittelevään osioon. Aluksi halusin selvittää vastaajien mentorointi -tietouden. Kaikki vastaajat näyttivät vastaustensa perusteella tuntevan mentoroinnin tarkoituksen perusteet, mutta kysyttäessä mentoroinnin roolituksesta, yksi väitti tuntevansa ne, yksi arvasi väärin ja yksi ei ryhtynyt edes arvailemaan. Tietämyksessä on siis havaittavissa selviä aukkoja, mutta se on kuitenkin tarpeeksi riittävä muihin asiaa käsitteleviin kysymyksiin vastatakseen. Paikoin kolme kuukautta yrityksessä työskennelleen vastauksista välittyi sellainen kuva, että hän sekoitti mentoroinnin ja tutoroinnin keskenään. Kaikki vastaajista kuitenkin totesivat, että mentorointikäytäntö olisi ehdottoman hyödyllinen MSD:ssä. Ennen

fuusiota rekrytoitu jopa totesi, että nykyisenlainen perehdytyskäytäntö jättää työntekijän hieman tyhjän päälle.

Kartoittaessani haastateltavien kokemuksia mentoroinnista, vain ennen fuusiota rekrytoidulla oli kokemuksia mentoroinnista. Hän kertoi vastauksissaan, että oli tyytyväinen kokemuksiinsa mentoroinnista. Tapaamiset parin välillä olivat olleet säännöllisiä, minkä lisäksi henkilöiden sosiaalisella verkottuneisuudella oli vaikutusta mentori/aktori -parin valintaan. Vaikkakaan muilla haastatelluilla ei ollut kokemusta mentoroinnista, olivat he, kuten myös ennen fuusiota rekrytoitu, valmiita toimimaan aktorina MSD:n palveluksessa. Lähes yhtä yksimielisiä oltiin mentorina toimimisen kanssa; ennen fuusiota rekrytoitu ja kolme kuukautta yrityksessä työskennellyt ilmaisivat kumpikin halukkuutensa toimia mentorina, kun taas kaksi kuukautta yrityksessä työskennellyt otti hieman varovaisemman lähestymistavan aiheeseen ja ilmaisi, että ei olisi vielä valmis toimimaan mentorina.

Seuraavaksi pyysin haastateltavia kuvaamaan millainen olisi täydellinen mentori. Ennen fuusiota rekrytoidun mielestä täydellinen mentori osaisi ottaa huomioon aktorinsa kehittymisen ja osaisi paneutua omaan rooliinsa mentorina. Kolme kuukautta yrityksessä työskennelleen mielestä täydellinen mentori olisi puolestaan pitkään alalla ja MSD:ssä työskennellyt henkilö, joka tuntisi tuotteet ja asiakkaat. Tämän lisäksi hänen tulisi olla iloinen, energinen, tarmokas ja elämänmyönteinen. Kaksi kuukautta yrityksessä työskennellyt puolestaan kuvaa täydellistä mentoria seuraavasti: "Laajan kokemuspohjan ja -näkömyksen omaava henkilö, jolla on hyvät kuuntelu- ja viestintätaidot." Kokemus ja viestintätaidot vaikuttaisivatkin olevan tärkeimmät mentorin ominaisuuksista.

Pyytäessäni vastaajia kuvailemaan millainen mentorointikäytäntö tulisi heidän mielestään olla, jotta se olisi mahdollisimman tehokas, nousi koulutus päällimmäisenä esille. Tämän lisäksi ennen fuusiota rekrytoitu kehotti luomaan prosessit mentoroinnille, sekä muuttamaan yrityskulttuuria paremmin mentoroinnille sopivaksi.

4.7 E-lomake kysely: Koekäyttäjät

Tämä kysely (Liite 3) toteutettiin vuoden 2010 joulukuun ja vuoden 2011 tammikuun välisenä aikana. Kyselyn pääasiallisena tarkoituksena oli selvittää uuden checklistin koeversiota käyttäneiden työntekijöiden kokemuksia perehdytyksestä, minkä lisäksi samassa kyselyssä kerättiin lisäaineistoa perehdyttämisestä ja mentoroinnista. Kuten aiemmalla e-lomake kyselyllä, etsittiin myös tällä näin ollen vastauksia luvussa 1.3 eriteltyihin tutkimuskysymyksiin 1, 2 ja 4.

Kyselyyn vastaajiksi valittiin henkilöitä, joilla olisi mahdollisimman paljon annettavaa tutkimukselle. Tämän kyselyn kohdalla tällä tarkoitetaan checklistin koekäyttäjiä, sillä heillä on ensi käden tietoa käyttämisestä ja siten sen toimivuudesta. Kyselyn kohderyhmä oli luvun 1.1.2 esittämän henkilöstön vaihtuvuuden vähäisyyden vuoksi rajallinen, minkä vuoksi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi käytettäväksi parhaiten. Koska yhtenä koko tutkimuksen osa-alueena on fuusion vaikutusten määrittäminen, tuli kysymyksistä saatavien vastausten kuitenkin olla vertailukelpoisia aiempaan e-lomake kyselyyn nähden fuusion vaikutusten määrittelemiseksi. Näin ollen tutkimus sai tältä osin triangulatiivisen menetelmän piirteitä.

Lopulliseksi vastaajaehdokkaiden määräksi vahvistui Merja Kuittisen kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen 3 henkilöä. Koska en tutkimuksen tekohetkellä enää työskennellyt MSD:n palveluksessa ja koska edellisessä kyselyssä kaikki vastaajista olivat valinneet e-lomakkeen haastattelumuodokseen, en tällä kertaa antanut haastateltaville vaihtoehtoisena muotona kasvotusten tapahtuvaa haastattelua molemminpuolisen vaivattomuuden takaamiseksi.

Koska en työskennellyt enää MSD:n palveluksessa, minulla ei myöskään ollut enää käyttöoikeuksia aiemmassa e-lomakkeessa käyttämäni Webropol -ohjelmaan. Tästä syystä uuden e-lomakkeen alustana toimi Metropolia Ammattikorkeakoulun oma ohjelma. Kyseisestä ohjelmasta minulla ei ollut juurikaan aiempia käyttökokemuksia joitakin harjoituksia lukuun ottamatta, eikä kyseinen ohjelma luonnollisesti ollut ennestään tuttu haastateltaville, kuten aiemmassa e-lomake kyselyssä. Tämä asetti kyselylle hieman lisähaastetta.

Kyselyn runkona toimi vertailukelpoisuuden vuoksi aiemmassa e-lomake kyselyssä käyttämäni runko. Täysin samoja kysymyksiä ei ollut mahdollista käyttää kyselyiden eri päätavoitteiden vuoksi, mutta jättämällä pois joitakin kysymyksiä ja lisäämällä tilalle toisia ja muokkaamalla osaa kysymyksistä saatiin aikaiseksi uudelle kohderyhmälle sopiva kyselylomake, josta saatavat vastaukset ovat kuitenkin osin vertailukelpoisia. Kuten aiemmassa kyselylomakkeessa, myös tässä rakenne oli jaettu kahteen pääosioon, perehdyttämiseen ja mentorointiin. Eroavaisuutena kuitenkin se, että aiemmassa kyselyssä oli osioiden sisällä vielä jaottelu aihepiireittäin, kun taas tässä kaikki osioiden kysymykset olivat yhdellä sivulla.

Kun kyselylomake oli valmiina, seuraavana vaiheena oli saatekirjeen luominen. Saatekirjeessä esittelin itseni ja asiani, minkä lisäksi kerroin perustiedot kyselystä. Perustietoihin kuuluivat muun muassa arvioitu vastaamiseen kuluva aika, toivottu laaja vastaamisen tyyli kattavan aineiston keräämiseksi sekä linkki itse kyselylomakkeeseen. Saatekirjettä lähetettäessä törmäsin ensimmäiseen lievään ongelmaan; olin kopioinut vastaajien sähköpostiosoitteet väärin, minkä seurauksena saatekirje lähetettiin onnistuneesti vain yhdelle vastaajalle. Tämä ongelma oli helposti korjattu sähköpostipalvelimen tuottaman virheilmoituksen johdosta, minkä jälkeen saatekirje saatiin lähetetyksi lopuillekin vastaajista.

Kyselyn suorittamisen ajankohdan vuoksi oli odotettavissa viivettä vastauksissa, sillä monet saattoivat olla jo joululomaa viettämässä. Yksi vastauksista tulikin verrattain nopeasti ajankohdan huomioon ottaen, mutta yksi vastauksista saapui vasta kuukautta myöhemmin. Yhdeltä vastaajaehdokkaista en loppujen lopuksi saanut lainkaan vastausta, mikä laski vastausprosentin pienestä vastaajamäärästä johtuen 66,66 %:iin. Kuten aiemmassa kyselyssä, vastaajien tunnisteenä anonymiteetin suojaamiseksi käytetään vastauksien esittämisessä työskentelyaikaa. Saaduissa kahdessa vastauksessa nämä ajat olivat yksi kuukausi ja kolme ja puoli kuukautta.

Kysely alkoi oleellisten taustatietojen selvittämisen ohella perehdyttämisen ajankäytön selvittämisellä. Vastauksista selvisi, että perehdyttämiseen käytetty aika oli lisääntynyt; käytetty aika oli molemmilla vastaajilla usean kuukauden luokkaa. Kolme ja puoli kuukautta yrityksessä työskennellyt täsmänsi kuitenkin vielä, että harjoittelujaksolla oli ollut intensiivistä perehdyttämistä kahden viikon ajan, minkä jälkeen työsuhteen

vakiinnuttua perehdyttämistä oli jatkettu muutaman kuukauden ajan. Kun kyselyssä kysyttiin täsmällisemmin ajankäytöstä käytetyssä checklistissä esitettyjen osioiden mukaisesti, toinen vastaajista jätti kysymyksiin kokonaan vastaamatta, mutta toinen vastaajista oli osittanut ajankäytön, kuten oli tarkoitettu. Näin ollen aineistolle ei ole vertailukohdetta muista vastauksista, mutta yhdenkin vastauksen ajan erittely toimii suuntaa antavana aineistona sitä analysoitaessa. Kun kyselyssä kartoitettiin vastaajien mielipidettä siitä millaisella aikataululla perehdyttäminen tulisi suorittaa, oli vastaukset täysin yhtenevät aiempaan e-lomake kyselyyn nähden, eli perehdyttäminen tulisi tapahtua jaksoittain pidemmällä aikavälillä yhden intensiivisen perehdyttämisjakson sijaan. Kolme ja puoli kuukautta yrityksessä työskennellyt lisäsi vielä, että perehdytystä on helppo jaksottaa checklistiä apuna käyttäen.

Ajankäytön selvittämisen jälkeen kyselyssä siirryttiin selvittämään vastaajien kokemuksia perehdyttämisjakson hyvistä ja huonoista puolista. Yhden kuukauden yrityksessä työskennellyt kehui perehdytyksessä käytettyä selkeää runkoa, useita perehdytysseisioita sekä hyviä esityksiä. Rungolla vastaaja tarkoittanee tässä yhteydessä checklistissä esitettyä perehdyttämisen perusrakennetta. Kolme ja puoli kuukautta yrityksessä työskennellyt puolestaan tyytyi toteamaan, että perehdyttämisessä hyvää oli ollut "kaikki". Vaikkakin vastauksena se on MSD:n näkökulmasta imarteleva, ei siitä valitettavasti ole juurikaan hyötyä analysoitaessa. Kuitenkin sama vastaaja oli kirjoittanut kehittämiskohteeksi myynti- ja tuotekoulutuksen kehittämisen. Yhden kuukauden yrityksessä työskennellyt ei puolestaan osannut tähän kysymykseen eritellä mitään tiettyä osa-aluetta. Molemmat vastaajista kokivat kuitenkin perehdyttämisjakson olleen erittäin hyödyllinen.

Kun kyselyssä siirryttiin seuraavaksi selvittämään kuinka hyvin perehdytetyt asiat olivat sisäistetty, olivat molemmat vastaajista sitä mieltä, että käsitellyt asiat olivat jos ei täydellisesti, niin ainakin hyvin sisäistettyinä. Yhden kuukauden yrityksessä työskennellyt lisäsi vielä, että ainakin muistiin jäi mistä tietoa voi tarvittaessa etsiä. Tätä väitettä testatakseni kyselyssä oli edellisen e-lomake kyselyn mukaisesti pistokoe kysymyksiä, joihin vastaajat vastasivat erinomaisesti. Kolme ja puoli kuukautta yrityksessä työskennellyt kuitenkin vielä lisäsi, että olisi toivonut syvällisempää perehdytystä tuotteista ja niihin liittyvistä tutkimuksista.

Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin vastaajien kokemuksia käytetystä checklististä. Molemmat vastaajista olivat sitä mieltä, että checklist oli selkeä ja helppokäyttöinen, mutta kolme ja puoli kuukautta yrityksessä työskennellyt kommentoi checklistin visuaalista puolta seuraavasti: "aina voi parantaa, ihan ok". Yhden kuukauden yrityksessä työskennellyt ei puolestaan osannut tähän kohtaan vastata mitään. Molemmat vastaajista kertoivat vastauksissaan käyttäneensä checklistin paperiversiota ja perustelivat sitä käytön helppoudella. Kysyttäessä missä muodossa he haluaisivat saada checklistin, mikäli kävisivät perehdytysohjelmaa nyt uudestaan läpi, vastasivat he, että nykyinen muoto on hyvä.

Perehdyttämistä käsittelevän osion viimeiset kysymykset käsitelivät perehdytyksen seuranta ja perehdytysohjelman kehittämistä. Seurannasta vastaajilla oli melko erilaiset mielipiteet, yhden kuukauden yrityksessä työskennelleen mielestä nykyinen intranetin automaattinen perehdytyksen seurannan kuittausvaatimukset ovat riittävä seurannan muoto, kun taas kolme ja puoli kuukautta yrityksessä työskennellyt ei juurikaan osannut kommentoida asiaa, mutta vastauksesta oli havaittavissa pohtiva sävy. Perehdyttämishojelman kehittämiseksi kuukauden yrityksessä työskennellyt esitti kahden erillisen perehdyttämisaineiston luomista, näistä toinen olisi yleinen kaikille toimiva ja toinen yksilöllinen perehdytettävän työtehtävien mukaan. Kolme ja puoli kuukautta yrityksessä työskennellyt toi puolestaan vastauksessaan taas esille tuoteperehdytyksen kehittämisen.

Perehdytystä koskevan osion lopussa oli vielä täysin avoin kenttä, mihin kolme ja puoli kuukautta työskennellyt oli kirjoittanut lyhyen kommentin. Vastaus kuvaa hyvin yrityksessä vallitsevaa tilannetta ja sen vaikutuksia henkilöstöön. Kyseinen kommentti on suorana lainauksena heti tämän kappaleen jälkeen.

"MSD:llä oli äskettäin integraatio, ja sen välissä kun haluaa perehdyttää kahdella eri säännöksillä niin on hyvin vaikeaa kaikilla osapuolilla tietää tarkkaan missä mennään ja asiat ovat tietenkin sekaisin. Hyvin tässä meni ja jos on ongelmia niin apu löytyy heti." -Vastaaja

Perehdyttämistä käsittelevän osion jälkeen kyselyssä oli vuorossa mentorointia käsittelevä osio. Ensimmäiseksi selvitettävänä asioina olivat vastaajien perustiedot

mentoroinnista. Molemmat vastaajista kertoivat vastauksissaan olevan tietoisia, mitä mentoroinnilla tarkoitetaan, valitettavasti yhden kuukauden yrityksessä työskennellyt oli kyselyssä vastannut vain tähän yhteen mentorointia koskevaan kysymykseen. Tämä ei kuitenkaan ole suuri ongelma, sillä osion vastauksia voidaan käyttää vertailussa aiemman e-lomake kyselyn vastaavan osion kanssa.

Kolme ja puoli kuukautta yrityksessä työskennellyt kertoi vastauksissaan, että on aikaisemmin osallistunut mentorointitoimintaan vain ”osittain”, mutta kokisi mentoroinnin tarpeelliseksi ja hyödylliseksi MSD:ssä. Vastauksessaan hän kertoo kokemuksensa olevan vain positiivisia ja että mentoroinnin avulla on karsittu paljon turhaa tietoa ja se on tarjonnut paljon tärkeää tietoa aloittelijalle. Erityisen yllättävänä vastauksista nousi esille mentori/aktori -parin valintaprosessi, mikä vastaajan mukaan oli ollut ennemminkin pakko. Vastaaja myös ilmaisi halukkuutensa toimia mentorina, mutta lisäsi kuitenkin vielä, että ei ensisijaisesti. Aktorina toimimisesta hän ei puolestaan osannut kertoa mielipidettään, mikä on sinänsä yllättävää, sillä vastaajana on suhteellisen uusi työntekijä yrityksessä. Mentorointi osuuden lopussa olleessa täysin avoimessa osiota koskevassa kentässä hän halusi vielä ilmaista positiivisen näkökulmansa mentorointitoimintaa kohtaan yleisesti kirjoittamalla ”hyvä homma”.

5 Tuotosten kuvaus

Tässä luvussa kuvataan seikkaperäisesti eri vaiheet, joiden kautta on luotu kunkin alaotsikon mukainen tuotos tai selvitys. Näitä ovat luvussa 1.3 esitettyjen tutkimuskysymysten mukaisesti yhteensä neljä kappaletta; Perehdyttämisen checklist, mentorointikäytäntö, lista mentorointikouluttajista sekä fuusion vaikutukset.

5.1 Perehdyttämisen checklist: Checking in MSD

Tämän opinnäytetyön tärkeimpänä osakokonaisuutena voidaan pitää perehdyttämisen checklistin luomista (Liite 4), minkä vuoksi siihen käytettiin suhteessa eniten resursseja muihin osioihin nähden. Prosessi alkoi edetä Merja Kuittisen kanssa käytyjen keskustelujen ohella, jolloin saatiin perustiedot siitä mitä oltiin tavoittelemassa;

Helppokäyttöinen ja helposti muokattavissa oleva, mutta kuitenkin visuaalisesti miellyttävä kokonaisuus.

Koska aiempi versio checklististä oli luotu Microsoft Wordilla, ohjasi se ajatteluni miettimään vaihtoehtoina muita Microsoft Office pakettiin kuuluvia monimuotoisia ohjelmia, sillä edellä mainituissa ohjelmissa etuna on se, että niiden käyttö on useimmille entuudestaan tuttua ja vähintään yhteensopivat ohjelmistot löytyvät useimmista tietokoneista, eikä käyttö näin ollen vaadi uusien ohjelmistojen asentamista eikä käyttökoulutusta. Näin ollen Kuittisen esittämä toive helppokäyttöisyydestä ja helposti muokattavissa olevasta checklististä olisi toteutettavissa.

Koska lehtori Liisa Koski-Lukkari Metropolia Ammattikorkeakoulusta oli vetämällään projekti- ja tiimityö työyhteisön kehittämisessä -kurssilla vuonna 2010 heittänyt ilmaan idean, että Word raportointityökaluna olisi kuihtumassa työelämässä ja PowerPoint puolestaan olisi paikkaamassa tätä kuihtumisen aiheuttamaa aukkoa, syntyi ajatus kyseisen ohjelman potentiaalista myös checklistissä käytettäväksi, jolloin vastattaisiin kyselyssä esille nousseeseen ehdotukseen checklistin päivittämisestä ajantasaiseksi. Tästä ajatuksesta alkoi checklistin koeversion luominen.

5.1.1 Koeversio

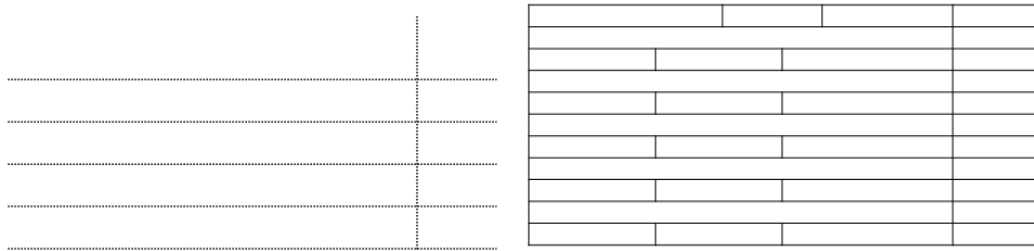
Edellisessä kappaleessa mainitusta ideasta johtuen laadittiin kolme käsin piirrettyä vedosta mahdollisista checklistin sovelluksista PowerPoint muodossa. Näissä vedoksissa pohdittiin muun muassa PowerPoint diojen rakennetta, kuvitusta ja tarvittavien komponenttien määrää ja asettelua. Suunnittelun ohella laadittiin samanaikaisesti kyselyä (Liite 2), millä pyrittiin selvittämään perehdytettyjen kokemuksia vanhasta checklististä ja samalla ehdotuksista uutta checklistiä kohtaan.

Kyselystä saaduista vastauksista kävi ilmi, että haastatellut kokivat paremmaksi, mikäli perehdyttäminen järjestettäisiin osissa pidemmällä aikavälillä yhden intensiivisen koulutussession sijaan. Tästä syntyi ajatus käsiteltävien asioiden jakamisesta selkeisiin osioihin, jotta niihin voidaan helposti palata myöhemmin. Tämä myös mahdollistaisi kyselystä esille nousseen eri osioiden tenttimisen siirryttäessä seuraavaan aiheeseen.

Lisäksi tällä saavutettaisiin luvussa 2.1 esitetty Haapalaisen 100 päivän säännön periaatteen noudattaminen, kuin myös esimies/alainen -suhteen vahvistaminen.

Toinen kyselystä esille noussut asia oli perehdyttämisen yksilöllisyyden arvostaminen, mikä sai ajattelemaan: "miten checklististä saisi vielä yksilöllisemmän?". Vastaukseksi keksittiin sijoittaa perehdytettävä itse checklistiin. Koska olin työskennellyt koko opiskeluaikani, eli lähes kolme vuotta, eräässä pääkaupunkiseudun hotellissa, oli alan termistö juurtunut minulle syväälle mieleen. Tämä seikka lisättynä siihen, että olin luomassa checklistiä, syntyi minulle mielleyhtymä hotellialan checking in -termiin. Kun nyt miettii perehdyttämistä, on se hieman kuin sisäänkirjautuminen hotelliin; yksittäinen henkilö tarjoaa panostansa/rahaa yritykselle, jotta saa yritykseltä toimeentulon/majoituksen vastineeksi. Kun nyt yhdistää tämän ideaan ihmisen yhdistämiseksi checklistiin, saadaan summana "Checking in Työntekijän Nimi", eli erottuva ja yksilöivä otsikko checklistille. Näin vastataan sekä kyselyssä esille nousseeseen asiaan, kuin myös osin luvussa 2.4 esitettyyn teoriaan oppaan kirjoittamisesta. Myös Metropolia Ammattikorkeakoulun lehtori Siv Relander ylisti tätä nimivalintaa.

Kun kyselyn (luku 4.6) vastauksissa 66,66 %:a oli sitä mieltä, että Microsoft Excel sopisi parhaiten uuden checklistin pohjarakenteeksi ruudukkorakenteensa tuoman helppouden vuoksi, mutta 33,33 %:a oli puolestaan sitä mieltä, että juuri ruudukkorakenne tekisi siitä sekavan, sai vastausten vastakkaisuus pohtimaan ratkaisuja, jotka vastaisivat molempiin mielipiteisiin. Tähän vastauksena syntyi "ruudukoton ruudukko", eli ruudukko, missä suurin osa rajaavista linjoista on piilotettuna (Kuvio 10). Oheisessa kuvassa vasemmalla on ruudukoton ruudukko ja oikealla sama ruudukko kaikkine linjoinen. Tällä toimenpiteellä saavutetaan ruudukon edut etenkin käytettäessä checklistiä sähköisessä muodossa, mutta samalla saavutetaan selkeä etenkin paperiversiolla toimiva malli.



Kuvio 10. Ruudukoton ruudukko.

Koska ehdotus PowerPointin käytöstä checklistin pohjana sai kannatusta kaikilta haastateltavilta, kyseisen formaatin käyttö varmistui. Vaikka käytössä olisi ollut Microsoft Officen vuoden 2010 versio, käytin checklistin laatimiseksi PowerPointin vanhempaa versiota, sillä uudemman version käyttämä PowerPointin formaatti ei ole täysin yhdenmukainen vanhemman version, kanssa mikä saattaisi aiheuttaa ongelmia checklistiä käytettäessä. Vanhemman PowerPointin käyttämä formaatti puolestaan toimii uudemmassakin PowerPointissa, joten ongelmia ei pitäisi syntyä.

Saadun kannatuksen ja alustavien käsin piirrettyjen luonnosten pohjalta alettiin suunnitella rakennetta, missä käytettäisiin aiemmin tässä luvussa kuvattua ruudukotonta ruudukkoa. Suurimpana ongelmana oli kuitenkin vielä sopivan visuaalisen ilmeen kehittäminen. Luvun 2.4 teorian mukaisesti julkaisusta tulisi olla nähtävissä yrityksen logo ja kun luodaan yksittäistä julkaisua, tulee julkaisun noudattaa yrityksen viestintälinjausta, mutta julkaisun tulisi silti olla erottuva, jotta se saa ansaitsemansa huomion. Ongelman ratkaisuksi otettiin MSD:n PowerPoint diapohja, jota muokattiin hieman tarkoitukseen paremmin sopivaksi. Kun siihen lisäksi yhdisti ruudukottoman ruudukon tuoman yksilöllisen ilmeen ja aiemmin tässä luvussa esitellyn nimen, tai paremminkin nimiön, saatiin aikaiseksi tarkasti yrityksen viestilinjausta noudattava, mutta kuitenkin selkeästi erottuva toimiva julkaisurakenne. Syntynyt rakenne ei kuitenkaan vielä ollut täydellinen, vaan siihen keksittiin lisätä käytännöllisyyden takaamiseksi pieni muistiinpanoalue jokaiselle sivulle.



Kuvio 11. MSD:n diapohja (MSD Finland Oy 2010b).

Kun rakenne oli pääosin selvillä, laadittiin syntyneistä ideoista luonnokset PowerPointilla. Luonnoksissa oli paljon samoja piirteitä keskenään, mutta yksityiskohdissa oli pieniä eroavaisuuksia. Luonnokset hyväksyttiin opinnäytetyön toimeksiantajalla Merja Kuittisella, minkä pohjalta päädyttiin lopulliseen rakenteeseen yhdistelemällä ominaisuuksia eri luonnoksista.

Tämän jälkeen siirryttiin käsittelemään checklistin sisältöä. Vanha checklist toimi tässä vaiheessa pohjana, mutta sitä tarkastellessa huomasi joitakin ongelmakohtia sisällössä; jotkin asiat olivat kirjattuna useaan kertaan ja jotkin asiat puuttuivat kokonaan. Uudistettu sisällös ja teemajaottelu rakennettiin yhdessä Merja Kuittisen kanssa, minkä jälkeen niitä alettiin siirtää uuteen checklistiin. Koska teemojen välillä oli monin paikoin suuria eroja, muun muassa niiden käsittämien asioiden määrissä, jouduttiin uuden checklistin ruudukotonta ruudukko rakennetta muokkaamaan siten, että joillain sivuilla saattoi olla viisi ja joillakin kuusi käsiteltävää asiaa. Tämä lisäsi samalla muokkaamisen helppoutta sillä mallit valmiille muutoksille rakenteessa oli nyt valmiina, eikä niitä tarvinnut erikseen luoda tulevien muutosten vuoksi.

Kun kaikki tarvittava aineisto oli siirretty uudelle checklistille, voitiin se siirtää seuraavaan vaiheeseen eli koekäyttöön. Koekäyttäjinä toimivat yritykseen seuraavina rekrytoitavat henkilöt, joita pyydettiin käytön jälkeen vastaamaan kyselyyn (E-lomake kysely: Koekäyttäjät) heidän käyttökokemuksiensa selvittämiseksi. Kyselyn tuloksia käytettiin checklistin lopullisen version viimeistelyn tukena.

5.1.2 Lopullinen versio

Checklistin lopullista versiota suunnitellessa tartuttiin ensimmäiseksi Siv Relanderin kanssa käydyistä keskusteluista esiin nousseen aikataulun lisäämiseen checklistiin. Koska kyselystä saatu tulos ajankäytöstä jäi heikohkon vastausprosentin ja kysymykseen vastaamatta jättäneiden vastaajien vuoksi vähäiseksi, ei lopulliseen versioon ole mahdollista lisätä kovin tarkkaa aikataulua. Saatujen tulosten perusteella voidaan ainoastaan tehdä suuntaa antava aikataulu, mutta koska checklistissä on joka tapauksessa yksilökohtaisesti sovittava aikataulurakenne suoritusajankohdiksi on tällaisen lisäaikataulun lisääminen kyseenalaista riittävän aineiston puutteessa. Suositeltavampaa onkin kerätä aineistoa seuraavilta käyttökerroilta, joiden pohjalta kootaan keskiarvoihin perustuva aikataulurakenne. Tämän toteuttaminen ei ole valitettavasti mahdollista Opinnäytetyöhön varatun aikamäärän ja luvussa 1.1.2 esitetyn MSD:n henkilöstön vähäisen vaihtuvuuden vuoksi. Lisäaineiston kerääminen jää näin ollen tulevaisuuden kehityshankkeeksi.

Suuntaa antavan aikataulun lisääminen lopulliseen versioon toi mieleeni sisällysluettelon lisäämisen. Sisällysluettelosta kävisi selvästi ilmi checklistissä käsiteltävät teemat, minkä lisäksi teemojen yhteyteen voitaisiin lisätä edellä mainittu suuntaa antava aikataulu. Tämä lisäys toisi sekä checklistiin lisää selkeyttä, mutta se auttaisi myös uutta työntekijää hahmottamaan läpikäytävää perehdytysohjelmaa paremmin. Sisällysluettelon lisäksi syntyvä ylimääräinen sivu voisi toimia samalla myös paikkana niin sanotulle pääkirjoitukselle, missä esimerkiksi MSD:n henkilöstöjohtaja tai toimitusjohtaja voisi toivottaa uuden työntekijän tervetulleeksi yritykseen (Kuva 12). Näin saataisiin uusi työntekijä kokemaan itsensä tervetulleeksi ja samalla joukkoon kuuluvaksi. Tämä vastaisi osin luvussa 2.1 esitettyihin Desslerin neljään perehdytyksen tavoitteeseen.

Tervetuloa MSD:hen!

Perehdytyksessäsi tullaan käsittelemään seuraavia teemoja

▶ Työyhteisö	1. viikolla
▶ Toimitilat	1. viikolla
▶ Perehdytysohjelma	1. viikolla
▶ Käytännön asiat	1. viikolla
▶ Oma osasto	1. viikolla
▶ Tiedottaminen	2. viikolla
▶ Viestintä	2. viikolla
▶ Työ ja tehtävät	2. viikolla
▶ IS, järjestelmät ja ohjelmat	2. viikolla
▶ Työsuhteasiat, edut ja käytännöt	2. viikolla
▶ Henkilöstön kehittäminen/ täydennyskoulutus	3. viikolla
▶ Merck & Co., EMEAC, Skandinavia, MSD Finland Oy	3. viikolla
▶ Toimintaohjeet ja pakolliset e-learning ohjelmat	3. viikolla
▶ Mentorointi ja perehdytyksen seuranta	3. viikolla



Tähän henkilöstöjohtaja tai toimitusjohtaja voi kirjoittaa terveisensä uudelle työntekijälle ja allekirjoituksellaan vahvistaa viestin vaikutusta.

Allekirjoitus Tähän 

Kuvio 12. Sisällysluettelo ja pääkirjoitus (Kuva: Rajala 2007).

Checklistin lopulliseksi fontiksi valittiin Arial, sillä sen yhtä versiota (Arial Narrow) on käytetty muun muassa MSD:n logon tekstiosassa (Kuvio 2). Tästä syystä valittu fontti jatkaa yhtenäistä teemaa checklistin pohjana käytetyn MSD:n diapohjan kanssa, missä logon kuviota on käytetty graafiseen asuun. Checklistin kansisivulla on kuitenkin otsikoinnissa käytetty MSD:n kirjainyhdistelmän kirjoittamiseksi alkuperäistä Arial Narrow fonttia, jotta sen välittämä viesti olisi mahdollisimman yhdenmukainen muiden MSD:n julkaisujen kanssa. Arial Narrow fontti olisi koko checklistissä käytettynä tehnyt tekstin lukemisen lievästi haastavammaksi, minkä vuoksi päädyttiin valitsemaan Arialin perusversio niin sanottuun leipätekstiin.

Koska koekäyttäjät olivat pääosin tyytyväisiä uuteen checklistiin, ei tarvetta suuremmille muutoksille esiintynyt. Näillä pienillä lisäyksillä voidaan todeta valmis perehdyttämisen checklist valmiiksi luovutettavaksi toimeksiantajan tarkastusta varten ja käytettäväksi uusien työntekijöiden perehdytyksessä osin perehdyttäjän, esimiehen sekä mentorin avustamana.

5.2 Mentorointikäytäntö

Teorian ja haastatteluiden pohjalta luotiin MSD Finland Oy:lle täysin uudenlainen mentorointiohjelma. Lähtökohtana siinä on jatkuvuus, sekä henkilöstön kehittäminen ja

perehdyttämisen tukeminen. Koska sekä luvun 2.2 teoriassa, että luvun 4.3 haastattelussa tuotiin esille mentoroinnilla saavutettava kahdensuuntainen tiedonvälitys perinteisen yhdensuuntaisen tiedonvälityksen sijaan, korostetaan tässä uudessa mallissa juuri tätä mentoroinnin ominaisuutta. Tähän ratkaisuksi löydettiin tutoroinnin ominaisuuksien yhdistäminen mentorointitoimintaan, eli tuomalla mentorointi lähemmäksi perehdyttämistä, kuten luvussa 2.2.1 esitetään. Näin päästään lähemmäs uusia ja vaikutteettomia ajatusmalleja.

Tällä järjestelyllä tasoitetaan lisäksi luvussa 1.1.2 esitettyä perehdyttämisen vastuunjakoa, sillä aiemmin perehdyttämisestä on vastannut pääosin uuden työntekijän esimies ja osin henkilöstöjohtaja Merja Kuittinen. Koska yrityksen henkilöstöosasto koostuu pelkästään Kuittisesta, voi perehdytyksen vastuunjaon tasaaminen mentoroinnin kautta poistaa ylimääräistä painetta Kuittiselta, jolloin hän voi keskittää henkilökohtaiset resurssinsa muihin tärkeisiin kohteisiin. Uuden työntekijän esimiehellä on vastaavasti muut vastuualueensa, jolloin vastuun jakaminen perehdytyksessä vapauttaa myös hänen henkilökohtaisia resursseja muihin toimiin.

Sekä Fujitsu Services Oy:llä, että Roche Oy:llä mentorointi oli sidottu ainakin jossakin elinkaarensa aikana tiettyihin koulutusohjelmiin, mikä luonnollisesti rajaa mahdollisuuksia osallistua toimintaan. Vapaan ja tehokkaan toiminnan takaamiseksi olisikin tärkeää, että toimintaa ei rajattaisi, vaan se olisi täysin oma toimintonsa, mihin kaikilla halukkailla osallistujilla olisi yhtäläinen pääsy.

Sekä teorioissa, että haastatteluissa korostettiin lisäksi, että mentorointi on erittäin herkkä henkilökemioiden ristiriidoille, minkä vuoksi vaihtoehtojen antaminen on yksi toimivan käytännön perusteista. Ei riitä, että vaan toisella suhteen osapuolista on mahdollisuus valintaan, vaan valinnan mahdollisuus tulee olla molemmilla, kuten Mäkelä luvussa 4.3 esitti. Toisin sanoen ei riitä, että aktorilla on valta valita mentorinsa, vaan myös mentorilla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa päätökseen. Yritys ei siis voi oikoa ja antaa aktorille valittavaksi mentoriksi henkilöä, joka on vain ilmoittanut ennakkoon halukkuutensa toimia mentorina, vaan kyseisiltä henkilöiltä tulee kysyä halukkuus toimia juuri tietyn henkilön mentorina. Näin taataan molemminpuolinen tyytyväisyys, mikä motivoi jatkamaan mentorointitoimintaa.

Koska jatkuvuus oli yksi tärkeä ominaisuus toiminnassa, tulee siihen kiinnittää erityistä huomiota. Rekrytoituille henkilöille pidetyissä kyselyissä (luvut 4.6 ja 4.7) kävi ilmi, etteivät mentoroinnin perusteet olleet kaikille täysin tuttuja, siksi yhtenä tärkeänä toimintona tulisi olla koulutus mentorointiin. Rochella (luku 4.3) tämä tapahtui koulutusohjelman ohessa, mutta parempana käytäntönä olisi perehdyttämisvaiheessa rekrytoitujen tutustuttaminen aiheeseen. Perehdyttämistilanteessa mentorina toiminut voisi kertoa omista kokemuksistaan, sekä yleisesti mentoroinnista MSD:ssä. Tämän lisäksi olisi hyvä järjestää määrätyn väliajoin koulutustilaisuus ulkoisen kouluttajan toimesta juuri kyseisestä aiheesta yleisen tietämyksen täydentämiseksi. Näillä toimenpiteillä mentorointi pidetään ihmisten mielissä ja siten toimintaan osallistumisen kynnys pienenee.

Jotta ylipäätään voisi olla mentorointitoimintaa, täytyy olla mentoreita. Tämän vuoksi tulisi henkilöstön halukkuutta toimia mentorina selvittää. Tähän opinnäytetyöhön suoritetuista kyselyistä selvisi, että pelkästään suurella osalla otannan henkilöistä on jonkin asteista halua toimia mentorina ainakin jossakin vaiheessa. Tästä syystä on helppo olettaa, että yrityksen kaikkien työntekijöiden keskuudessa olisi suurehko määrä henkilöitä, joita toiminta kiinnostaisi. Syvempi selvitys olisi hyvä suorittaa kaavaillun mentorointia käsittelevän koulutustilaisuuden jälkeen, jolloin samalla voitaisiin kerätä listaa mentori ja aktori ehdokkaista. Kanavana tässä selvityksessä toimisi parhaiten joko MSD:n intranet tai Webropol kysely.

Mentorointi voidaan kuitenkin aloittaa vasta kun pari on valittu. Parin valitseminen on hyvin tärkeää, kuten aiemmin tässä luvussa on osoitettu. Tästä syystä myös toimivan käytännön löytäminen siihen tuotti eniten vaikeuksia. Lopulta päädyttiin kaksiosaiseen ratkaisuun; ensimmäinen osa koskee mentorin valitsemista uudelle työntekijälle ja toinen osa koskee mentorin valitsemista yrityksessä pidempään työskennelleelle henkilölle.

Uuden työntekijän kohdalla mentorin valinta tapahtuu seuraavasti: rekrytointivaiheessa uudesta työntekijästä laaditaan analyysi mahdollisista kehityskohteista, joihin mentoroinnilla voidaan tarjota apua. Analyysin pohjalta kartoitetaan yrityksestä sellaiset henkilöt, joilla on vahva osaaminen kyseisistä osa-alueista. Näistä valitaan 2–4 henkilöä, jotka parhaiten vastaavat uuden työntekijän kehityskohteita. Kun uudelle

työntekijälle esitellään perehdyttämisen alkuvaiheessa yrityksen henkilöstöä, perehdyttäjät tutustuttaa edellä mainitut mentori ehdokkaat ja uuden työntekijän. Näin molemmat osapuolet pääsevät tapaamaan toisensa ennen varsinaista päätöstä, jolloin mentori ehdokkailla on vielä mahdollisuus vetäytyä toiminnasta, mikäli he kokevat sen olevan kannattamatonta kyseisen henkilön kanssa esimerkiksi henkilökemioiden yhteensopimattomuuden vuoksi. Lopuksi vielä mukana olevat mentori ehdokkaat esitellään mentori vaihtoehtoina uudelle työntekijälle, joka voi aiemman tapaamisensa perusteella tehdä päätöksen itselleen parhaiten sopivasta mentorista. Aluksi tapaamiset on ennalta määrätyn aikataulun mukaisesti, jotta toiminta saadaan kunnolla käyntiin, tämän jälkeen mentori/aktori -pari voivat itse sopia jatkosta parhaaksi katsomallaan tavalla. Tässä yhteydessä on suotavaa, että mentori työskentelee samassa yksikössä ja samassa osiossa uuden työntekijän kanssa, sillä mentorin on hyvä osata neuvoa uutta työntekijää myös käytännön asioissa.

Pidempään yrityksessä työskennelleen henkilön kohdalla valintaprosessi tapahtuu seuraavasti: Aktori kandidaatille suoritetaan kartoitus, mistä selviää kyseisen henkilön toiveet mentoritoiminnalta, sekä hänen kehityskohteensa. Mentori vaihtoehdot etsitään näiden tietojen pohjalta ja heistä valitaan 2–4 parhaiten sopivaa henkilöä. Koska kaikki henkilöt ovat jo pidempään työskennelleet yrityksessä, tuntevat he kaikki ainakin jossakin määrin toisensa jo entuudestaan, eikä varsinaista esittelyä henkilöiden välillä tarvitse suorittaa. Kuitenkin hyvän henkilökemian takaamiseksi, tulee näille henkilöille antaa mahdollisuus tavata keskenään ja tutustua tarkemmin toisiinsa. Kuten uuden työntekijän kohdalla, myös tässä tapauksessa tulee molemmilla osapuolilla olla vielä mahdollisuus ilmaista haluttomuutensa toimia kyseisen henkilön kanssa syystä tai toisesta. Tapaamisen jälkeen aktori valitsee itselleen mieluisimman kumppanin, jonka kanssa he sopivat tulevasta yhteistyöstä. Pidempään yrityksessä työskennelleitten kohdalla olisi suotavaa, että kumppani olisi yrityksen muusta osastosta. Tällä toimenpiteellä mahdollistetaan luvun 4.3 haastattelun mukaisesti osastojen välisen yhteistyön kehittyminen ja samalla niin sanotun out of the box -ajattelun lisääntyminen.

Jotta myös johtoryhmällä olisi yhtäläinen mahdollisuus osallistua mentorointitoimintaan, tulisi MSD:n kerätä luvun 4.5 haastattelun mukaisesti kerätä ympärilleen mentoriverkosto muista yrityksistä. Yritysten ei välttämättä tarvitsisi

edustaa samaa alaa, vaan ne voisivat olla lähes mitä tahansa muita yrityksiä, joilla on vastaavan tasoinen organisaatio. Yhtenä vaihtoehtona voisi muun muassa pitää esimerkiksi luvussa 4.5 haastateltua Fujitsu Services Oy:tä, millä on aiempaa kokemusta mentoriverkostoista. Kokemuksen lisäksi myös Fujitsu on globaali yritys, millä on näin ollen saman laajuisia tavoitteita. Muiden mahdollisten kumppanien kartoittamiseksi voidaan käyttää muun muassa LinkedIn -verkkosivuston tarjoamia mahdollisuuksia ottaa yhteyttä eri yritysten mentori toimintaa hallinnoiviin henkilöihin. Myös yrityksen työntekijöiden henkilökohtaista kontaktiverkostoa voidaan käyttää apuna yhteistyökumppaneiden kartoittamiseksi.

Varsinaisten tapaamisten järjestäminen on pääosin mentorin ja aktorin vastuulla. Kuitenkin uuden työntekijän kohdalla on suotavaa, että toiminnalle annetaan sen alkuvaiheessa niin sanotusti hieman vauhtia ennakkoon sovitulla tapaamisilla. Nämä tapaamiset toimivat toiminnan käynnistämisen lisäksi myös perehdytyksen seurannan työkaluna. Mentorointi perehdytyksen seurannan työkaluna nousi esille muun muassa luvussa 2.1.1 esitetyssä Laaksosen opinnäytetyön tuloksissa, sekä myös luvussa 4.6 esitetyissä MSD:n työntekijöille pidetyn kyselyn vastauksissa. Tästä syystä uudelle työntekijälle sopiva tapaamisväli mentorinsa kanssa olisi kerran viikossa ensimmäisen kolmen viikon aikana, sen jälkeen kerran kuukaudessa kahden kuukauden ajan. Tällä jaottelulla mahdollistetaan perehdytyksen intensiivinen seuranta sen alkuvaiheilla ja samalla myös perehdytyksen testaus eri aihealueiden välillä on mahdollista. Alkuvaiheen tiheän tapaamisvälin jälkeen muutos pidempään aikaväliin toimii toiminnan vakauttajana siirryttäessä tavallisen mentorointitoiminnan aikatauluun, missä suositeltu tapaamisväli on juuri kerran kuukaudessa. Kuukauden mittainen tapaamisväli on optimaalinen sillä tapaamisten välillä ehtii syntyä uusia asioita keskusteltaviksi, ja tähän aikaväliin on päädytty luvun 4.5 mukaisesti myös Fujitsu Services Oy:llä. Siirtymää viikon tapaamisvälistä kuukauden tapaamisväliin voidaan myös porrastaa niin sanotun pehmeämmän siirtymän saavuttamiseksi. Näin ollen tapaamisväli voisi kolmen ensimmäisen viikon jälkeen olla esimerkiksi ensin kaksi viikkoa ja sitten vasta siirryttäisiin kuukauden tapaamisväliin.

Mentorointisuhteen keston sopiminen on myös mentorin ja aktorin vastuulla, mutta suositeltavana yksittäisenä sopimuksena voidaan pitää yhden vuoden mittaista jaksoa. Tämän jälkeen osapuolet voivat halutessaan joko jatkaa suhdetta, tai vaihtoehtoisesti

jättää sopimuksen uusimatta. Vuoden sopimuskausi tarkoittaisi näin ollen kuukauden tapaamisvälillä noin 10–12 tapaamista muun muassa osapuolten lomien ajankohdasta riippuen.

Yhden tapaamiskerran kestoksi voidaan suositukseksi asettaa 1–1,5 tuntia. Tätä aikamäärää voidaan kuitenkin tarvittaessa mukauttaa tarpeen vaatiessa. Alle tunnin tapaaminen olisi riskialtis muun muassa osapuolten mahdollisen myöhästymisen vuoksi, sillä pienikin myöhästyminen niin lyhyestä ajasta on prosentuaalisesti suuri osa keskustelulle varatusta ajasta ottaen huomioon, että tavallisessa ihmisten välisessä keskustelussa varsinainen asiakeskustelu ei ala eikä lopu juuri koskaan kellontarkasti sovittuna ajankohtana, vaan keskustelun alkuun ja loppuun sijoittuu yleensä sosiaaliset muodollisuudet, kuten tervehtiminen ja lyhyt kuulumisien vaihtaminen. Tällaista toimintaa ei kuitenkaan pidä tässä yhteydessä katsoa negatiiviseksi, sillä juuri sosiaalinen toiminta on mentoroinnin kulmakivi. Yli 1,5 tunnin tapaaminen puolestaan veisi liikaa resursseja, joita voitaisiin käyttää osapuolten tavallisissa työtehtävissä. Kuten luvun 4.5 vastauksista voi nähdä, myös Fujitsu Services Oy:ssä on päädytty asettamaan suositusaikamääräksi 1,5 tuntia.

Aiemmin tässä luvussa esitettiin ulkoisen kouluttajan käyttämistä mentorointitoimintaa esitellessä yrityksen työntekijöille. Suomessa toimii useita koulutus- ja konsulttiyrityksiä, minkä vuoksi oikean kumppanin löytäminen voi muodostua hankalaksi. Tästä syystä seuraavassa luvussa on esitetty prosessi sopivien kouluttajayritysten listaamiseksi.

5.3 Lista mentorointikouluttajista

Laadittaessa listaa mentorointi koulutusta järjestävistä yrityksistä, lähestyttiin aihetta kolmelta suunnalta; internetin hakupalveluiden kautta, henkilökohtaisten kontaktien kautta, sekä haastatteluiden kautta. Osaa näistä selvityksistä kuvataan tarkemmin luvuissa 4.4 sekä 4.3.

Ensimmäisenä kanavana mentorointikouluttajia etsiessä käytettiin internetin hakupalvelu Googlea. Hakusanoina käytettiin muun muassa sanoja ”mentorointi”, ”mentor”, ”henkilöstöhallinto”, ”HR”, ”konsultti” sekä ”kouluttaja”. Näiden hakusanojen

avulla esille nousi paljon eri oppilaitosten koulutusohjelmia, mutta myös huomattava määrä eri konsulttiyrityksiä. Tutustumalla eri yrityksiin näiden verkkosivujen kautta, pystyi tarjonnasta karsimaan nopeasti pois useita yrityksiä, joiden tarjoamat palvelut eivät olleet tarpeeksi vakuuttavia. Lopulta karsinnan jälkeen jäljelle jäi vain kaksi potentiaalista vaihtoehtoa: HRM Partners Oy sekä Insightum Oy.

Seuraavana kanavana kouluttajia etsiessä käytettiin henkilökohtaisia kontakteja. Tarkempi kuvaus tästä on löydettävissä luvusta 4.4. Tätä kanavaa käyttäen päädyttiin yritykseen nimeltä Novetos Oy. Lisäksi yrityksen yhteyshenkilönä toiminut Eeva Pitkänen pystyi nimeämään yrityksestä tietyt konsultit, joilla on paras osaaminen aiheesta.

Luvussa 4.3 haastateltu Merja Mäkelä kertoi myös yrityksessä käytettävän edellä mainittua Novetos Oy:tä mentorointi kouluttajana. Tämä tieto asettaa kyseisen yrityksen listalla erittäin korkealle sijalle. Mäkelän haastattelusta nousi esille myös aiemmin tässä luvussa mainittu internetin kautta aluksi löytynyt kouluttaja organisaatio HRM Partners Oy. Koska myös tämä yritys sai mainintoja kahdesta eri lähteestä, nousee se listalla korkealle sijalle. Mutta koska kyseinen kouluttaja ei ole yrityksessä käytössä, ja toisena lähteenä toimi internet, jää sijoitus listalla Novetos Oy:n alapuolelle.

Koska Insightum Oy nousi esille vain yhdestä lähteestä, jää se listalla kolmannelle sijalle. Näin ollen lopulliset sijoitukset listalla menevät seuraavasti kuvion 13 osoittamalla tavalla.

Mentorointikouluttajat					
Sijoitus	Yritys	Puhelinnumero	Sähköposti	Nimetyt konsultit	www osoite
1.	Novetos Oy	0408280113	etunimi.sukunimi@novetos.fi	Tapio Aaltonen & Lari Junkkari	www.novetos.fi
2.	HRM Partners Oy	0108320500	hrm@hrmpartners.fi		www.hrmpartners.fi
3.	Insightum Oy				www.insightum.fi

Kuvio 13. Lista mentorointikouluttajista.

Kaikki kuviossa 13 mainituista yrityksistä ovat erittäin ansioituneita ja heiltä on saatavilla MSD:n tarpeita vastaavaa palvelua fuusioituneen yrityksen mentorointitoiminnan kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Listauksessa ensimmäisellä sijalla oleva Novetos Oy on kuitenkin selvityksen perusteella suositeltavin vaihtoehto.

5.4 Fuusion vaikutukset

Fuusio on suuri muutos. Tästä syystä se aiheuttaa vastaavanlaisia reaktioita ihmisissä, kuin muutkin suuret muutokset: jotkut ihmisistä ovat vahvasti sitä vastaan, jotkut vahvasti sen puolesta ja suurin osa ihmisistä on näiden kahden ääripään välillä lähempänä neutraalia tilannetta. Myös MSD:ssä oli havaittavissa näitä muutoksen perusvaikutuksia henkilöstöön: luvussa 2.3.2 esitetyn Pulssi henkilöstötyytyväisyystutkimuksen avoimissa kommentteissa oli havaittavissa hyvinkin kriittisiä kommentteja muutoksen vaikutuksista. Suurin osa kommentteista oli kuitenkin melko neutraalilla tasolla.

Fuusio vaikutti luvuissa 4.6 ja 4.7 esiteltyjen kyselyjen vastausten mukaan myös yrityksen toimintoihin, kuten perehdytykseen. Suurin vaikutus oli perehdytysjakson pituudessa, sillä ennen fuusiota rekrytoidulla perehdyttämiseen oli käytetty huomattavasti enemmän aikaa, kuin fuusion jälkeen perehdytetyillä. Tuloksista oli kuitenkin havaittavissa paluu aikaisemman mittaiseen perehdytysjaksoon. Jälkimmäisen tutkimuksen (luku 4.7) tuloksista on myös havaittavissa selvästi positiivisempi suhtautuminen perehdyttämiseen verrattaessa aiempaan tutkimukseen (luku 4.6). Vastaavaa palautumista on nähtävissä myös muissa työskentelyn osa-alueissa, mikä käy ilmi kuviossa 7 esitetystä viivakaaviosta, sillä kaikista käyristä on havaittavissa muutos positiivisempaan suuntaan. Voidaan siis todeta, että fuusiolla on ollut vahva hetkellinen vaikutus yrityksen eri toimintoihin.

Koska fuusion vaikutus on ulottunut myös perehdyttämiseen, voidaan olettaa, että sillä on vaikutusta myös fuusion aikana perehdytysohjelman läpikäyneiden henkilöiden perehdyttämisen laatuun. Tästä syystä sillä on vaikutus myös kyseisten henkilöiden toimintakykyyn yrityksessä ja sitä kautta myös henkilöiden tehokkuuteen. Vaikutus ei kuitenkaan ole ollut huomattava, sillä luvuissa 4.6 ja 4.7 esitetyissä tutkimuksissa testattiin perehdytyksen läpikäyneiden henkilöiden tietoutta perehdytyksessä

käsitellyistä asioista, ja kaikki vastaajista suoriutuivat osiosta erinomaisesti. Testaus oli kuitenkin vain pintaraapaisu koko perehdytysohjelman käsittämistä asioista, joten tulos ei anna siltä osin täysin varmaa tulosta. Tästä syystä systemaattinen perehdyttämisen onnistumisen seuranta ja testaus perehdyttämisen aikana takaisi tasalaatuisen perehdyttämisen myös suurissa muutostilanteissa.

Perehdyttämisen laadun kärsimistä voidaan havaita myös kyselyihin vastanneiden henkilöiden vastauksista: ennen fuusiota rekrytoidun vastauksista pystyi havaitsemaan, että perehdytykseen oli ollut kattava ja siihen oli käytetty riittävästi aikaa. Fuusion jälkeen rekrytoitujen vastauksista puolestaan oli havaittavissa asioiden tiivistämistä, sillä vastaajat nostivat esille olennaiseen keskittymisen. Ennen fuusiota rekrytoitu ei myöskään osannut nimetä perehdyttämisestään lainkaan huonoja puolia, kun fuusion jälkeen rekrytoidut puolestaan toivat esille joidenkin osa-alueiden riittämättömän esittelyn. Saman kaavan mukaisesti eri vaiheissa rekrytoidut kokivat perehdytykseen käytetyn ajan olleen sopivaa tai nopeatempoista. Näistä tuloksista voidaan helposti vetää johtopäätös, että fuusiolla on ollut selvä negatiivinen vaikutus perehdytyksen laatuun.

Koska mentorointitoiminta kuihtui luvun 4.1 mukaisesti lopullisesti juuri fuusiota seuranneen organisaatiomuutoksen aiheuttamien vaikutusten jälkeen, on sen vaikutus kiistämätön. Tämän lisäksi luvuissa 4.6 ja 4.7 esitetyissä kyselyissä kuitenkin selvitettiin mentorointitoiminnan käsittelyä perehdytyksen yhteydessä, kaikilta vastaajilta saatiin vastaukseksi, että mentorointia ei käsitelty ollenkaan tai lähes ollenkaan. Ottaen huomioon, että kyselyn vastaajana oli myös ennen fuusiota rekrytoitu henkilö, on tulos melko yllättävä. Mikäli vastaavanlainen toimintatapa on jatkunut jo pidempään, selittää myös se osin miksi mentorointiohjelma on päässyt kuihtumaan. Tästä syystä olisi suositeltavaa, että mentorointitoiminnan esittelyyn kiinnitettäisiin jatkossa enemmän huomiota jo perehdytysvaiheessa, jotta siitä saataisiin tunnettavuuden kautta muutostilanteita kestävä toimintamalli; kun työntekijöillä on valmiiksi tarvittava tietämys mentorointitoiminnasta, ei toiminnan ylläpitäminen vaadi myöhemmässä vaiheessa niin paljon resursseja.

6 Yhteenveto

Tällä opinnäytetyöllä etsittiin useiden haastatteluiden, kyselyiden sekä valmiiden aineistojen kautta ratkaisua perehdyttämiseen ja mentorointiin fuusioituneessa yrityksessä. Tavoitteena oli luoda toimeksiantajana toimineelle MSD Finland Oy:lle uusi perehdyttämisen checklist sekä löytää uusi toimiva käytäntö mentoritoiminnan harjoittamiseen. Tämän lisäksi etsittiin MSD:lle sopivia ulkopuolisia kouluttajia, jotka voisivat olla mukana käynnistämässä uutta mentoritoimintaa varmistaen näin sen tehokkaan liikkeellelähden. Näiden kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden taustalla oli lisäksi fuusion vaikutusten selvittäminen.

Teoreettista viitekehystä laatiessa käytettiin laajaa valikoimaa erilaisia asiantuntijateoksia, mitkä olivat tutkimuksen tekohetkellä tuoreimpia mahdollisia ja tunnetuilta kirjoittajilta. Tällä taattiin kerätyn aineiston luotettavuus. Asiantuntijateosten lisäksi hyödynnettiin muita opinnäytetöitä, jolloin päästiin toisten yritysten sisälle tutkimaan tarkemmin kyseisissä yrityksissä ilmenneitä tekijöitä käsitellyistä asioista.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin triangulatiivinen menetelmä, sillä haastateltavaksi ei ollut mahdollista saada tarpeeksi laajaa vastaajamäärää, jotta kvantitatiivinen menetelmä olisi tullut kysymykseen. Vähäisistä haastateltavista haluttiin kuitenkin saada mahdollisimman paljon tietoa, joten kvalitatiivinen menetelmä oli tästä syystä luonteva vaihtoehto. Kun siihen vielä lisättiin joitakin kvantitatiivisen menetelmän piirteitä, päädyttiin triangulatiiviseen menetelmään, mikä takaa mahdollisimman kattavan tiedonkeruun vähäiseltäkin vastaajamäärältä. Toimeksiantajayrityksen ulkopuolisiksi haastateltaviksi valittiin henkilöstöjohtajia niin saman alan yrityksistä kuin täysin eri alalla toimivista yrityksistäkin. Näiden lisäksi ulkopuolisina haastateltavina haastateltiin myös kokenutta konsulttitoimiston edustajaa, sekä muita henkilöitä, joilla katsottiin olevan annettavaa tutkimukselle. Toimeksiantajayritykseltä haastatteluun valittiin perehdytysprosessin läpikäyneitä tai läpikäyviä henkilöitä.

Teoreettisen viitekehysten sekä haastatteluiden sisältö oli monin paikoin yhtenevää, mikä osin helpotti tekemään ratkaisuja lopullisissa tuotoksissa. Molemmista edellä mainituista lähteistä kuitenkin nousi esille yllättäviäkin asioita, minkä ansiosta myös lopullisiin tuotoksiin saatiin yksilöllisiä, mutta toimivia, piirteitä.

Laajojen ja huomattavan määrän aikaa vaatineiden selvitysten jälkeen lopullisten tuotosten laatiminen sujui lähes ongelmitta. Kaikki tämän luvun alussa esitetyt opinnäytetyön osa-alueet tulivat näin ollen ratkaistuksi ja opinnäytetyön tekijänä pystyn täysin seisomaan tuotosteni takana.

6.1 Oma oppiminen

Opinnäytetyötä varten aineistoa kerätessä asiantuntijateoksista ja haastatteluiden kautta, oma käsitykseni mentoroinnista ja perehdytyksestä laajeni entisestään. Opiskelun aikana eri kursseilta saamani perustiedot toimivat hyvänä pohjana, minkä päälle uutta tietoa oli helppo lähteä rakentamaan laajemmaksi osaamiskokonaisuudeksi.

Tämän lisäksi pääsin haastattelujen kautta tutustumaan opinnäytetyössä käsiteltyjen osa-alueiden käyttöön eri yrityksissä ja kuulemaan haastateltavien omia kokemuksia niistä. Voin jatkossa hyödyntää näitä tietoja käsitellessäni edellä mainittuja asioita työelämään siirryttyäni luoden näin parhaat mahdolliset edellytykset edustamalleni yritykselle.

Yhtenä tärkeimmistä oppimistani asioista oli ajankäytön hallitseminen. Tätä työtä tehdessäni työskentelin samanaikaisesti keskimäärin viitenä päivänä viikossa ja yhtä monena päivänä kävin myös koulussa. Siihen lisättynä vielä harrastuksiin, sekä muuhun vapaa-ajantoimintaan kuluva aika, oli käytettävissä olevan ajan aikataulutuksen ehdottoman tärkeää. Usein ainoa paikka missä ajasta pystyi tinkimään, oli yöunien määrä, mikä useilla viikoilla jäi keskimäärin alle viiteen tuntiin yötä kohden.

Edellä mainittu ajankäytön seuranta myös edesauttoi asioiden priorisoinnissa ja asioihin suhtautumisessa; pystyin tunnistamaan paremmin asiat joihin tuli kiinnittää huomiota, sekä asiat joihin huomion kiinnittäminen olisi turhaa resurssien käyttöä. Myös tämän opitun ominaisuuden hyödyntäminen tulevaisuudessa työelämään siirtyessä on erittäin hyödyllinen ominaisuus.

6.2 Ehdotuksia muille opinnäytetyön tekijöille

Koska opin paremmin analysoimaan omaa toimintaani opinnäytetyön edetessä, pystyin havaitsemaan ongelmakohtia myös omassa toiminnassani prosessin eri vaiheissa. Ehdottomasti tärkein huomioni oli säännöllisen ja tiheän yhteydenpidon tärkeys toimeksiantajaan. Omalla kohdallani yhteydenpidon ajalliset painoalueet olivat työn alku-, keski- ja loppuvaiheessa. Parempi toimintatapa olisikin ollut pitää yhteys avoimena koko työn etenemisen ajan, jolloin myös toimeksiantajalla olisi ollut tarkkaa tietoa työn etenemisestä.

Tärkeimpänä neuvonani muille opinnäytetyön tekijöille on kuitenkin, että ei tule vähätellä omien kontaktiensä arvoa. Tätä opinnäytetyötä tarkastellessa voidaan monin paikoin havaita kontaktien hyödyntäminen, kuten esimerkiksi luvussa 4.4. Kontaktien kautta kerätty tieto voi nousta suureenkin arvoon, kuten voidaan havaita edelliseen esimerkkiin liittyen luvuista 4.3 sekä 5.3.

Lähteet

Alasuutari, Pertti 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Vastapaino, Jyväskylä.

Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi, Helsinki.

Creswell, John 2007. Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches. Second Edition. SAGE Publications Inc. Thousand Oaks, California.

Dessler, Gary 2004. A Framework for Human Resource Management. Third Edition. 2004. Pearson Education, New Jersey.

Elo, Pirjo 2010. Kvalitatiivinen tutkimus. Yleistä, Fokusryhmä. Markkinointitiedon hallinta kurssimateriaali. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Foot, Margaret & Hook, Caroline 2008. Introducing Human Resource Management. Fifth Edition. Pearson Education, Essex.

Fujitsu Services Oy 2011. Internetsivusto. www.fujitsu.com/fi/. Luettu 13.1.2011.

Haapalainen, Ilkka 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Edita, Helsinki.

Hawkins, Peter & Smith, Nick 2006. Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy. Supervision and Development. McGraw-Hill, Berkshire.

Heikkilä, Satu 2009. Fuusio Muutoksena. Case: FABA Palvelu Osuuskunta. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Huovila, Tapani 2006. "look". Visuaalista viestisi. Inforviestintä. Helsinki.

JISC infoNet: The Transition Curve. <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/change-management/transition-management/transition-curve>. Luettu 6.12.2010.

Kananen, Jorma 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kuittinen, Merja 2010. Useita haastatteluja. Kesäkuu 2010–tammikuu 2011.

Laaksonen, Sami 2010. Uusien esimiesten perehdytysohjelma. Case: Järvenpään kaupunki henkilöstöpalvelut. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Markkanen, Helena 2009. Yksilön perehdyttämisen ja osaamisen kehittäminen. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Kansainvälinen liiketoiminta.

Merck & Co., Inc. 2010. Vuosikertomus 2009.

MSD Finland Oy 2010a. Internetsivusto. <http://www.msd-finland.com/content/corporate/>. Luettu 10.9.2010.

MSD Finland Oy 2010b. Imppu (intranet). Luettu 10.9.2010.

Novetos Oy 2011. Internetsivusto. www.novetos.fi. Luettu 13.1.2011.

Orion Oyj 2011. internetsivusto. www.orion.fi. Päivitetty 20.5.2009. Luettu 28.1.2011.

Rajala, Matti 2007. Kuva Merja Kuittisesta Kirsi Gimishanovin internet artikkelissa Johtoryhmätyöskentelyä kehittämällä voidaan välttää jopa irtisanomiset. MPS Tactus. Julkaistu 24.9.2007. Luettu 19.1.2011.

Silverman, David 2004. Qualitative Research. Theory, Method and Practice. SAGE Publications Ltd. TJ International Ltd, Padstow, Cornwall.

Sähköpostikysely: Fujitsu Services Oy kysymykset ja saatekirje

Hei,

Olen liiketalouden opiskelija Metropolia Ammattikorkeakoulusta ja teen parhaillaan opinnäytetyötäni henkilöstöhallinnan alalta. Eräänä aihekokonaisuutena opinnäytetyössäni on mentorointi. Verkkosivujenne (<http://www.fujitsu.com/fi/about/jobs/toissafujitsussa/kehittyva/>) mukaan yrityksellänne on käytössä toimiva mentorointikäytäntö ja haluaisinkin esittää Teille muutaman kysymyksen koskien kyseistä käytäntöä.

Kysymyksiä on yhteensä kymmenen kappaletta, minkä lisäksi voitte kirjoittaa avoimesti omista kokemuksistanne ja näkemyksistänne mentoroinnista. Kysymykset 1-8 koskevat yrityksenne mentorointikäytäntöä yleisellä tasolla ja kysymykset 9-10 koskevat tähän kyselyyn vastaavan henkilön omia näkemyksiä mentoroinnista.

1. Kuinka kauan yrityksessänne on ollut mentorointitoimintaa?
2. Mikä sai yrityksenne aloittamaan mentoroinnin?
3. Mitä tavoittelette mentorointiohjelmalla?
4. Kuinka suuri osa yrityksenne henkilöstöstä osallistuu mentorointitoimintaan?
5. Käytössänne on ilmeisesti mentotoinnin ohella myös tutorointiohjelma?
6. Onko kaikille rekrytoitaville sekä tutor, että mentor?
7. Miten suoritate käytännössä mentori/aktori parin valinnan?
8. Miten mentorin ja aktorin yhteydenpito aikataulutetaan ja järjestetään?

9. Toimitteko itse tällä hetkellä mentorina/aktorina?
10. Koetko mentoroinnin olevan hyödyksi henkilökohtaisen oppimisen kannalta/yrityksen kannalta?

Vapaa sana mentoroinnista

Kiitän jo etukäteen, mikäli pystytte vastaamaan esittämiini kysymyksiin.

Terveisin,

Henrik Vahtila

E-lomake kysely: Fuusion vaikutukset kysymykset

Perehdyttäminen

1. Kuinka pitkä aika kului siihen, että perehdyttämisohjelma oli käyty kokonaisuudessaan?
2. Koitko kyseisen ajan olleen liian lyhyt/nopeatempoinen vai liian pitkä/hidastempoinen?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt MSD:n palveluksessa perehdyttämisohjelman suorittamisen jälkeen?
4. Mikä läpikäymässäsi perehdytysohjelmassa oli mielestäsi hyvää?
5. Mikäli kävisit saman perehdytysohjelman nyt uudestaan läpi, mitä tekisit toisin?
6. Koetko perehdytysohjelman olleen sinulle hyödyllinen?
7. Kuinka hyvin koet sisäistäneesi perehdyttämisohjelmassa käsitellyt asiat?
 - a. Pistokoekysymys 1 (Mistä lähtisit ensimmäisenä etsimään tietoa koskien MSD:n sisäisiä asioita?)
 - b. Pistokoekysymys 2 (Mikä on MSD:n sopimusterveydenhuolto palveluntarjoaja?)
 - c. Pistokoekysymys 3 (Millainen on MSD:n vapaapäiväkäytäntö kotimaan asiakastilaisuuksien osalta?)
8. Mikä sinulle jäi epäselväksi perehdytyksen jälkeen, minkä olisit toivonut saavasi tietää?
9. Käytettiinkö perehdytyksessä apuna perehdyttämisen checklistiä, eli Word dokumenttia otsikolla "MSD:n uuden työntekijän perehdyttämisohjelma"?
10. Oliko kyseinen checklist mielestäsi selkeä (=helppolukuinen)?
11. Oliko kyseinen checklist mielestäsi visuaalisesti MSD:n imagon mukainen?
12. Jos nyt kävisit samaa perehdytysohjelmaa uudestaan läpi, minkälaisessa muodossa (Word, Excel, PowerPoint, jne.) haluaisit saada vastaavanlaisen checklistin?
 - a. Miksi juuri siinä?
13. Jos jatkossa käytettäisiin PowerPoint muotoista checklistiä, olisiko se mielestäsi muutos parempaan vai muutos huonompaan suuntaan?
14. Millä aikataululla mielestäsi perehdyttäminen tulisi suorittaa?
 - a. Kaikki heti alussa vai jaksoittain pidemmällä aikavälillä?
15. Koetko tarpeelliseksi, että työntekijän perehdytyksen onnistumisesta suoritetaan seuranta pitkällä aikavälillä?
 - a. Miten tämä olisi mielestäsi järkevintä suorittaa?
 - b. Kokisitko mentoroinnin olevan sopiva työkalu tähän tarkoitukseen?
16. Miten MSD:n perehdyttämisohjelmaa voisi mielestäsi parantaa?
17. Vapaa sana perehdyttämisestä

Mentorointi

1. Oletko tietoinen mitä tarkoitetaan mentoroinnilla?/Mitä mentorointi merkitsee sinulle?
 - a. Tiedätkö mitä hyötyä mentorointikäytännöllä haetaan?
 - b. Tiedätkö mentoroinnin roolitukset? (mentori&aktori)
2. Käsiteltiinkö perehdytyksessäsi mentorointia MSD:ssä?
3. Kokisitko mentorointikäytännön tarpeelliseksi/hyödylliseksi MSD:ssä?

4. Oletko aikaisemmin työelämässä törmännyt mentori toimintaan?
 - a. Millaisia kokemuksia sinulla on siitä?
 - b. Oletko itse toiminut mentorina/aktorina?
 - c. Koitko mentoroinnin kyseisessä yrityksessä hyödylliseksi henkilökohtaisen oppimisen kannalta/yrityksen kannalta?
 - d. Miten mentori/aktori pari valittiin?
 - e. Miten yhteydenpito tapahtui?
5. Olisitko halukas toimimaan aktorina MSD:n palveluksessa?
6. Olisitko valmis toimimaan mentorina MSD:n palveluksessa?
7. Millainen olisi täydellinen mentori?
8. Miten olisin täydellinen mentori?
9. Miten mentorointi tulisi mielestäsi järjestää MSD:ssä, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta?
10. Vapaa sana mentoroinnista

E-lomake kysely: koekäyttäjät kysymykset

Perehdyttäminen

18. Käytettiinkö perehdytyksessä apuna perehdyttämisen checklistiä, eli PowerPoint dokumenttia otsikolla "MSD – Checking in työntekijän nimi"?
19. Kuinka pitkä aika kului siihen, että perehdyttämisohjelma oli käytökokonaisuudessaan?
20. Koitko kyseisen ajan olleen liian lyhyt/nopeatempoinen vai liian pitkä/hidastempoinen?
21. Paljonko käytit aikaa kunkin aihealueen läpikäymiseen? (Työyhteisö, toimitilat, perehdytysohjelma, käytännön asiat, oma osasto, tiedottaminen, viestintä, työ ja tehtävät, IS, järjestelmät ja ohjelmat, työsuhteasiat, edut ja käytännöt, henkilöstön kehittäminen ja täydennyskoulutus, Merck & Co., EMEAC, Skandinavia, MSD Finland Oy, Toimintaohjeet ja pakolliset e-learning ohjelmat, Mentorointi ja perehdytyksen seuranta)
22. Millä aikataululla mielestäsi perehdyttäminen tulisi suorittaa? (Kaikki heti alussa vai jaksoittain pidemmällä aikavälillä?)
23. Kuinka kauan olet työskennellyt MSD:n palveluksessa perehdyttämisohjelman suorittamisen jälkeen?
24. Mikä läpikäymässäsi perehdytysohjelmassa oli mielestäsi hyvää?
25. Mikäli kävisit saman perehdytysohjelman nyt uudestaan läpi, mitä tekisit toisin?
26. Koetko perehdytysohjelman olleen sinulle hyödyllinen?
27. Kuinka hyvin koet sisäistäneesi perehdyttämisohjelmassa käsitellyt asiat?
 - a. Pistokoekysymys 1 (Mistä lähtisit ensimmäisenä etsimään tietoa koskien MSD:n sisäisiä asioita?)
 - b. Pistokoekysymys 2 (Mikä on MSD:n sopimusterveydenhuolto palveluntarjoaja?)
 - c. Pistokoekysymys 3 (Millainen on MSD:n vapaapäiväkäytäntö kotimaan asiakastilaisuuksien osalta?)
28. Mikä sinulle jäi epäselväksi perehdytyksen jälkeen, minkä olisit toivonut saavasi tietää?
29. Oliko käyttämäsi checklist mielestäsi selkeä (=helppolukuinen/tiedät mihin kohtaan merkinnät tulee tehdä)?
30. Oliko käyttämäsi checklist mielestäsi johdonmukainen? (Käsiteltiinkö asiat siinä järjestyksessä, kuin ne olivat checklistissä?)
31. Käytitkö checklistiä sähköisessä muodossa vai paperille tulostettuna?
32. Oliko käyttämäsi checklist mielestäsi helppokäyttöinen? (Oliko esimerkiksi tarpeeksi tilaa kirjoittaa?)
33. Oliko käyttämäsi checklist mielestäsi visuaalisesti MSD:n imagon mukainen?
34. Jos nyt kävisit samaa perehdytysohjelmaa uudestaan läpi, minkälaisessa muodossa (Word, Excel, PowerPoint, jne.) haluaisit saada vastaavanlaisen checklisten?
 - a. Miksi juuri siinä?
35. Koetko tarpeelliseksi, että työntekijän perehdytyksen onnistumisesta suoritetaan seuranta pitkällä aikavälillä?
 - a. Miten tämä olisi mielestäsiärkevintä suorittaa?
 - b. Kokisitko mentoroinnin olevan sopiva työkalu tähän tarkoitukseen?
36. Miten MSD:n perehdyttämisohjelmaa voisi mielestäsi parantaa?

37. Vapaa sana perehdyttämisestä

Mentorointi

11. Oletko tietoinen mitä tarkoitetaan mentoroinnilla?/Mitä mentorointi merkitsee sinulle?
12. Tiedätkö mitä hyötyä mentorointikäytännöllä haetaan?
13. Tiedätkö mentoroinnin roolitukset? (mentori&aktori)
14. Käsiteltiinkö perehdytyksessä mentorointia MSD:ssä?
15. Kokisitko mentorointikäytännön tarpeelliseksi/hyödylliseksi MSD:ssä?
16. Oletko aikaisemmin työelämässä törmännyt mentori toimintaan?
17. Millaisia kokemuksia sinulla on siitä?
18. Oletko itse toiminut mentorina/aktorina?
19. Koitko mentoroinnin kyseisessä yrityksessä hyödylliseksi henkilökohtaisen oppimisen kannalta/yrityksen kannalta?
20. Miten mentori/aktori pari valittiin?
21. Miten yhteydenpito tapahtui?
22. Olisitko halukas toimimaan aktorina MSD:n palveluksessa?
23. Olisitko valmis toimimaan mentorina MSD:n palveluksessa?
24. Millainen olisi täydellinen mentori?
25. Miten mentorointi tulisi mielestäsi järjestää MSD:ssä, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta?
26. Vapaa sana mentoroinnista

Perehdyttämisen checklist: Checking in MSD (Salattu versio)



Tervetuloa MSD:hen!

Perehdytyksessäsi tullaan käsittelemään seuraavia teemoja

- | | |
|---|-------------|
| ◇ Työyhteisö | 1. viikolla |
| ◇ Toimitilat | 1. viikolla |
| ◇ Perehdytysohjelma | 1. viikolla |
| ◇ Käytännön asiat | 1. viikolla |
| ◇ Oma osasto | 1. viikolla |
| ◇ Tiedottaminen | 2. viikolla |
| ◇ Viestintä | 2. viikolla |
| ◇ Työ ja tehtävät | 2. viikolla |
| ◇ IS, järjestelmät ja ohjelmat | 2. viikolla |
| ◇ Työsuhdeasiat, edut ja käytännöt | 2. viikolla |
| ◇ Henkilöstön kehittäminen/
täydennyskoulutus | 3. viikolla |
| ◇ Merck & Co., EMEAC,
Skandinavia, MSD Finland Oy | 3. viikolla |
| ◇ Toimintaohjeet ja pakolliset
e-learning ohjelmat | 3. viikolla |
| ◇ Mentorointi ja perehdytyksen seuranta | 3. viikolla |



Tähän henkilöstöjohtaja tai toimitusjohtaja voi kirjoittaa terveisensä uudelle työntekijälle ja allekirjoituksellaan vahvistaa viestin vaikutusta.

Ellie Kirjasto Tieteen



Teema/pääotsikko

	Vastuuhenkilö	Aikataulutettu pvm	Kuittaus
◆ Osa-alue numero 1			
◆ Osa-alue numero 2			
◆ Osa-alue numero 3			
◆ Osa-alue numero 4			
◆ Osa-alue numero 5			

Kommentit:

