

Alueellistamisen pyörteissä kohti asiantuntijuutta - Perehdyttäminen organisaation muutostilanteessa

Linda Tossavainen-Nikki

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2014



<p>Tekijät Linda Tossavainen-Nikki</p>	<p>Ryhmä YLI07</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Alueellistamisen pyörteissä kohti asiantuntijuutta - Perehdyttämisen organisaation muutostilanteessa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 87 + 52</p>
<p>Ohjaajat Helena Lankinen</p>	
<p>Työssä tutkittiin myyntilupakoordinaattoreiden perehdyttämisohjelman laatua ja alueellistamisen vaikutusta uusien työntekijöiden perehdyttämiseen Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskuksessa, Fimeassa. Perehdyttämistä tarkasteltiin suhteessa samanaikaisen muutosten, pääasiassa alueellistamisen yhteydessä. Alueellistamispolitiikka määrättiin koskemaan Lääkelaitosta syksyllä 2008, jolloin ilmoitettiin Lääkelaitoksen siirtämisestä Kuopioon.</p> <p>Tutkimus on tapaustutkimus, jossa käytettiin kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa tehtiin vuosina 2011 - 2012 yhteensä viisitoista laajaa haastattelua sekä kyselytutkimus lokakuussa 2013, johon vastasi kolmekymmentä myyntilupakoordinaattoria. Merkittävä tutkimusmenetelmä oli myös havainnointi sekä tutkijan pitkän kokemuksen, vuodesta 2005 vuoteen 2014, tuoma ymmärrys myyntilupakoordinaattorin työstä ja toimintaympäristöstä, mikä oli ehdoton edellytys tutkimuksen onnistumiselle.</p> <p>Kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää olemassa olevaa perehdyttämisohjelmaa ja selvittää, minkälainen vaikutus muuttuvalla toimintaympäristöllä ja usealla paikkakunnalla toimimisella on osaamisen säilyttämiseen organisaatiossa ja miten jatkossa voitaisiin taata asiantuntijuuden säilyminen ja kehittyminen myyntilupa-asioissa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena tuli kehittämis ehdotuksia myyntilupakoordinaattoreiden perehdyttämisohjelmaan sekä ehdotuksia koordinaattorin työn kehittämiseen, työilmapiirin ja viestinnän parantamiseen, sekä ehdotuksia myyntilupa-asiantuntijuuden säilyttämiseksi Fimeassa.</p>	
<p>Asiasanat perehdyttäminen, muutos, alueellistaminen, lääkeala, valtio</p>	

Authors Linda Tossavainen-Nikki	Group YLI07
The title of thesis Aiming for excellence despite the decentralisation policy - Orientation to work during organisational change	Number of pages and appendices 87 + 52
Supervisors Helena Lankinen	
<p>Intention of the study was to evaluate the orientation program of the Coordinators for Marketing Authorisations at Finnish Medicines Agency, Fimea, taking into account the changing environment, especially the regional decentralisation policy which was extended to apply Finnish Medicines Agency (at that time National Agency for Medicines) autumn 2008 meaning that location of the Agency was moved from Helsinki to Kuopio.</p> <p>The chosen study method was case-study. Both qualitative and quantitative study methods were used. The results therefore consisted of fifteen comprehensive interviews during 2011- 2012 and thirty respondents of the qualitative study carried out in October 2013. Observation and long experience of the work, between 2005 until 2014, were also essential methods for acquiring comprehensive conception of the situation.</p> <p>The main focus of the project was to find proposals for improving the orientation program, to find out if the changing environment and working in multiple location has an effect on keeping the knowledge in the organization and how that could be ensured in the future.</p> <p>The outcome of the project resulted proposals for the orientation program as well as many suggestions for developing the work, improving the atmosphere, facilitating the communication and keeping and enhancing the expertise in the marketing authorisation field.</p>	
Key words orientation to work, change, decentralisation policy, medicines, pharmaceutical field, government	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistehtävän taustaa	1
1.2	Kehittämistehtävän tavoitteet.....	2
1.3	Työn rakenne ja rajaus	3
1.4	Keskeiset käsitteet	4
2	Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio	7
2.1	Myyntilupakäsittelyn jatkuva muutostilanne.....	7
2.1.1	Myyntilupakäsittelyn ruuhkautuminen.....	7
2.1.2	Lääkelaitoksen alueellistaminen	9
2.1.3	Uusi organisaatio	10
2.1.4	Sähköistyminen	10
2.1.5	Lainsäädännön muutokset.....	11
2.2	Fimean tehtävät	11
2.3	Fimean henkilöstö	12
2.4	Fimean myyntilupakäsittelijät	13
2.5	Fimean viestintä.....	14
3	Organisaatio muutostilanteessa	16
3.1	Muutoksen vaiheet	16
3.2	Viestintä muutostilanteessa	19
3.3	Johtaminen muutostilanteessa	20
4	Perehdyttäminen.....	22
4.1	Rekrytointi.....	23
4.2	Perehdyttämisen tausta	24
4.3	Vierihoidtoperehdyttäminen	27
4.4	Itsensä johtaminen perehdyttämisessä	27
4.5	Yksilön oppiminen organisaatiossa.....	29
4.5.1	Erilaisia oppimistylejä.....	30
4.5.2	Erilaiset persoonallisuudet oppijoina	31

4.5.3	Oppiva organisaatio	33
4.6	Palautteen ja kritiikin antaminen	34
4.7	Mentorointi	35
4.8	Perehdytys muutostilanteessa	37
4.9	Perehdyttäminen ja työhyvinvointi	39
5	Kehittämistehtävän toteutus.....	41
5.1	Menetelmävalinnat	41
5.2	Tutkijan oma osallistuminen perehdyttämisen kehittämiseen.....	43
5.3	Haastattelututkimuksen toteutus.....	45
5.4	Kyselytutkimuksen toteutus.....	47
5.5	Havainnointi.....	49
5.6	Tutkimuksen luotettavuus	50
6	Tutkimuksen tulokset	56
6.1	Perehdytysohjelma	57
6.2	Tiedonlähteet perehdyttämisessä	61
6.2.1	Ristiriitainen tieto	65
6.3	Haasteet perehdyttämisessä	67
6.3.1	Onnistunut perehdytys	69
6.3.2	Epäonnistunut perehdytys.....	71
6.4	Perehdyttäminen ja työntekijän motivaatio, työssä jaksaminen	73
6.5	Vastaajien kommentteja ja kehittämissuhteita.....	74
7	Johtopäätökset.....	78
7.1	Kehittämissuhteita	81
7.2	Yhteenveto	83
	Lähteet	85

1 Johdanto

Perehdyttäminen aiheena soveltuu hyvin suuntautumisvaihtoehtooni, joka on viestintä. Lisäksi minulla on pitkä kokemus perehdyttämisestä, sillä olen ollut Lääkelaitoksen/Fimean palveluksessa heinäkuusta 2005 ja olen osallistunut perehdyttämisen kehittämiseen tiiviisti siitä asti. Olen osallistunut lukuisien uusien työntekijöiden perehdyttämiseen myös perehdyttämävastaavan ominaisuudessa vuonna 2010 sekä eläinlääkevalvontayksikön prosessipäällikkönä vuosina 2011 – 2012. Tämän kokemuksen pohjalta olen lähtenyt tutkimaan, miten perehdyttämistä Fimeassa voisi edelleen kehittää.

Tutkimuksen tarkoituksena on pohtia alueellistamisen ja muiden suurten muutosten vaikutusta perehdyttämiseen sekä keinoja siihen, miten perehdyttäminen voitaisiin suorittaa mahdollisimman tehokkaasti myös muutostilanteessa, jotta osaaminen voitaisiin säilyttää. Fimean strategiankin (2011, 10) mukaan: ”Osaaminen on Fimean toiminnan ja palvelukyvyn perusta” ja yksi Fimean kriittisiä menestystekijöitä on se, että osaaminen on korkeatasoista.

1.1 Kehittämistehtävän taustaa

Kehittämistehtäväni sijoittuu Fimean eli Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskuksen suurimpaan yksikköön, lääkevalmisteiden arvioinnin prosessiin. Myyntilupaprosessi vastaa lääkkeiden ennakoivalvonnasta eli siitä, että markkinoille pääsee vain turvallisia ja tehokkaita lääkkeitä. Jokaisella kaupan olevalla lääkevalmisteella tulee olla voimassa-oleva myyntilupa.

Myyntiluvan saaminen edellyttää, että myyntiluvan hakija toimittaa vaaditun dokumentaation, joka voi sisältää esimerkiksi kliinisiä tutkimustuloksia lääkkeen tehosta ja turvallisuudesta, lääkevalmisteen laatuun liittyviä tietoja, kuten lääkevalmisteen puhtaus ja toimivuus sekä valmistuspaikkojen asianmukaisuus. Hakijan tulee toimittaa myös hallinnollista dokumentaatiota, jossa selvitetään yksityiskohtaiset tiedot valmisteesta, valmistusluvista, hakuprosessin oikeellisuudesta EU-lainsäädännön ja kansallisen lainsäädännön mukaisesti sekä dokumentaatio- ja aikoihin liittyviä asioita. Suuri osa myyntilupahakemuksista haetaan prosessilla, jossa myyntilupaa haetaan samanaikaisesti mo-

neen, usein jopa 15 – 20, EU-maahan yhtäaikaaisesti. Prosessia vetävä maa on niin kutsuttu viitejäsenvaltio. Myyntilupaprosessien hoitaminen on myyntilupakoordinaattorien keskeinen työtehtävä. Myyntilupa-asioihin perehtyminen on haasteellinen ja pitkä prosessi.

1.2 Kehittämistehtävän tavoitteet

Tutkittaviksi teemoiksi nousivat seuraavat kysymykset:

- Mikä on perehdyttämisen nykytila?
- Onko myyntilupakoordinaattorien perehdyttämisessä kehitettävää?
- Pitäisikö uusien työntekijöiden koulutus ja työkokemus ottaa paremmin huomioon henkilökohtaisessa perehdyttämissuunnitelmassa?
- Miten muutostilanne vaikuttaa perehdyttämiseen?
- Voidaanko perehdyttämisellä luoda selviytymiskeinoja muutostilanteeseen?
- Miten hiljainen tieto voidaan säilyttää perehdyttämisen avulla?
- Mitkä ovat riskit, jos perehtyminen epäonnistuu?

Näitä teemoja tutkitaan tarkemmin haastattelujen ja kyselytutkimuksen muodossa.

Kehittämistehtävän tavoitteena on:

- Etsiä uusia keinoja perehdyttämiseen ja työssä kehittymiseen sekä parannuksia olemassa oleviin ohjeistoihin koordinaattoreille.
- Laatia ehdotus uudeksi perehdyttämissuunnitelmaksi myyntilupakoordinaattoreille ja valmis kehittämistehtävä opintojen osana.

Kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää jo olemassa olevia perehdyttämisohjeita eli toimintaohjeita, työohjeita ja perehdyttämistapoja sekä miettiä työssä kehittymistä myös pidemmällä ajanjaksolla. Työn lopussa on esimerkkinä perehdyttämissuunnitelmia kuten myyntilupakoordinaattorin perehdyttämisen suunnitelma-versiot kehittämistehtävän alkuvaiheilta, ja viimeisin päivitetty versio. (Liite 8. Perehdyttämisohjelmia myyntilupakoordinaattoreille ja tutkijakoordinaattoreille)

Usein perehdyttämistä ajatellaan vain lyhyenä tiiviinä prosessina, jolla on alku ja loppu. Perehdyttäminen on kuitenkin jatkuva prosessi, joka alkaa työntekijän perehdyttämisestä perustehtäviin ja jatkuu syvemmän osaamisen tukemisena ja perehdytettävän kehittymisen seuraamisena pidemmällä aikavälillä, kunnes hän osaa oma-aloitteisesti toimia kaikissa tilanteissa ja kunnes hän saavuttaa sellaisen osaamisen, että voi itse ryhtyä uusien tulokkaiden perehdyttäjäksi. Silloin voidaan puhua enemmänkin mentoroinnista. Myyntilupakoordinaattoreiden perehdyttämisessä onkin jo mentoroinnin piirteitä epävirallisesti, mutta virallinen perehdyttämisohjelma koskee ainoastaan varsinaista työhön perehdyttämisohjelmaa.

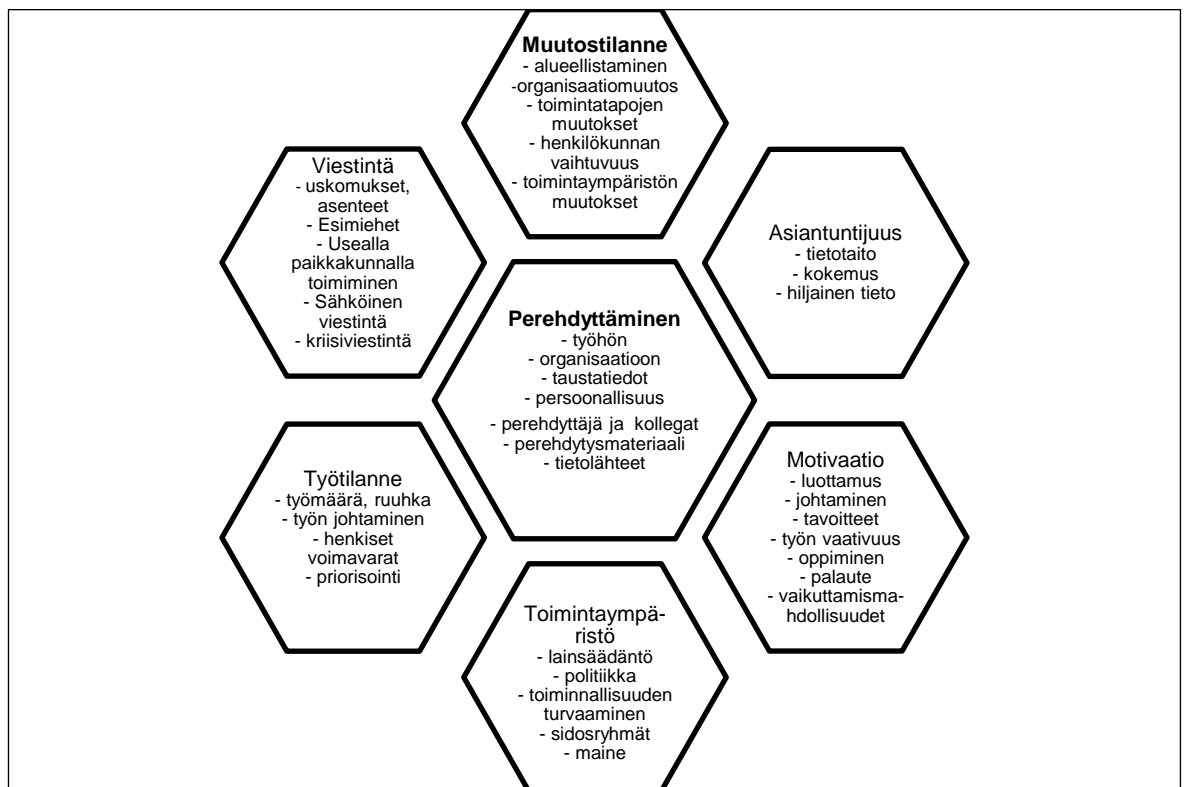
Tavoitteena on arvioida perehdytettävien kehittymistä työssään sekä sitä, mitkä seikat ovat vaikuttaneet heidän oppimiseensa. Yhtenä kysymyksenä on, pitäisikö henkilökohteisessa perehdyttämissuunnitelmassa ottaa huomioon perehdytettävän tausta, kuten koulutus ja työkokemus. Tällä hetkellä perehdyttäminen toteutetaan kaikille saman kaavan mukaan. Tärkeä kysymys on myös, miten perehdyttämiseen vaikuttaa Fimean muutostilanne. Perehdyttämisen kriittisenä tekijänä on pelko hiljaisen tiedon menettämisestä.

Tutkimuksen myötä, lisäarvona työn tuloksille, halutaan kartoittaa myyntilupakoordinaattorin työn vaatimuksia ja tuoda myyntilupakoordinaation ja hallinnollisen osaamisen merkitys esille kohdeorganisaatiossa.

1.3 Työn rakenne ja rajaus

Keskityn tutkimaan lääkevalmisteiden myyntilupien parissa työskentelevien myyntilupakoordinaattorien perehdytystä peilaten sitä taustalla tapahtuviin muutoksiin toimintaympäristössä. Myyntilupakoordinaattoreita on yhteensä noin 30. Lukuun on laskettu mukaan vakinaiset, määräaikaiset sekä tuntityöntekijät. Määräaikaisten ja tuntityöläisten mukanaolo on perusteltua, koska heidän osuutensa on merkittävä ja heidän mukanaolonsa on normaalitilanne, toisin sanoen he ovat käytännössä vakituista henkilökuntaa.

Perehdyttämistä ja muutosten, kuten alueellistamisen, vaikutusta perehdyttämiseen käsitellen viestinnän näkökulmasta. Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin perehdyttämiseen ja muutostilanteeseen liittyviä asioita. Perehdyttäminen on monisyinen prosessi johon vaikuttaa perehtyjän ominaisuudet, perehdyttäjän kyvyt, organisaation valmiudet perehdyttämisohjelman läpivientiin ja koko toimintaympäristön tilanne. Sen vuoksi kehittämistehtävässä on käsitelty useita eri osa-alueita kuten eri persoonallisuustyyppit, erilaiset oppimistyyli, eri perehdyttämismenetelmät, johtaminen, toimintaympäristön vaikutus, muutostilanne, työhyvinvointi ja viestinnän merkitys. Perehdyttämisen viitekehys tutkimuksen näkökulmasta on selitetty kuvion avulla. Perehdyttämisprosessi on yksi osa isoa kokonaisuutta, jossa jokaisen palasen tulisi mennä kohdalleen, jotta perehdytys onnistuisi täydellisesti. Opinnäytetyön viitekehys (kuvio 1) kuvaa sitä, kuinka monet tärkeät osa-alueet vaikuttavat perehdyttämiseen.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

1.4 Keskeiset käsitteet

Perehdyttäminen tarkoittaa lyhyesti kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, työpaikkansa ihmiset ja oman työnsä (Kauhanen 2003, 145).

Lääkkeen myyntilupa: Jokaisella kaupan olevalla lääkevalmisteella tulee olla voimassa-oleva myyntilupa. Myyntiluvan saaminen edellyttää sitä, että luvan hakijan on toimitettava laissa määrätty dokumentaatio, joka sisältää lääkkeen kliinisen, farmaseuttisen sekä hallinnollisen dokumentaation. Myyntiluvalla varmistetaan lääkkeen teho ja turvallisuus sekä hakuprosessin oikeellisuus EU-lainsäädännön ja kansallisen lainsäädännön mukaisesti.

Myyntilupakoordinaattori vastaa myyntilupahakemusten hallinnollisten osioiden tarkistamisesta. Myyntilupakoordinaattorin työnkuvaa on kuvattu seuraavalla tavalla Fimean työnhakuilmoituksessa:

Myyntilupakoordinaattorin tehtäviä ovat myyntilupahakemusten käsittelyyn liittyvät hallinnolliset tehtävät esitarkastuksesta päätökseen kansallisessa myyntilupamenettelyssä. Lisäksi tehtäviin kuuluu hakemuskäsittelyn koordinointi, hakemustilanteen raportointi, yhteydenpito muihin EU:n lääkeviranomaisiin sekä myyntiluvan hakijoihin ja haltijoihin Suomessa ja ulkomailla.

Tehtävän menestyksellinen hoitaminen edellyttää:

- luonnontieteellistä korkeakoulututkintoa mieluummin farmasian alalta
- halukkuutta osallistua prosessimaisesti organisoituun työskentelytapaan
- halukkuutta toimintatapojen kehittämiseen
- hyvää organisaatiokykyä ja kykyä hoitaa useita samaan aikaan vireillä olevia prosesseja
- yhteistyökykyä ja valmiutta kansainväliseen toimintaan

(Fimea 2011. Myyntilupakoordinaattorin työnhakuilmoitus.)

Alueellistaminen

Alueellistamisella tarkoitetaan valtion yksikköjen ja toimintojen sijoittamista pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Nykymuotoinen alueellistaminen aloitettiin vuoden 2000 lopulla. Tavoitteeksi asetettiin Matti Vanhasen I ja II hallituksen ja Mari Kiviniemen hallituksen aikana 4 000 – 8 000 työpaikan siirtäminen pääkaupunkiseudun ulkopuolelle vuoteen 2015 mennessä. (vm.fi. Valtiovarainministeriö/Alueellistaminen)

Alueellistaminen perustuu lakiin valtioneuvoston valtion yksikköjen ja toimintojen sijoittamista koskevasta toimivallasta ja sen tavoitteena on:

- turvata työvoiman saanti valtion tehtäviin
 - edistää tasapainoista alueellista kehitystä
 - tukea maan eri osien työllisyyttä
- (vm.fi. Alueellistaminen)

Lääkelaitoksen organisaatiomuutos

Lääkelaitos muutettiin Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskukseksi eli Fimeaksi alueellistamisen yhteydessä. Fimea aloitti toimintansa marraskuussa 2009.

2 Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio, Fimea, toimii alalla, jossa tarvitaan paljon erityisasiantuntemusta. Perehtyminen työtehtäviin on vaativaa ja aikaa vievää ja muutokset toimintaympäristössä asettavat erityisiä haasteita tietotyöntekijöille. Fimea on 2000-luvulla läpikäynyt useita isoja muutoksia. Fimean visiona on että toiminta perustuu motivoituneen henkilöstön asiantuntemukseen, jolloin lääkkeiden tutkimus ja saatavuus sekä lääkehoitojen turvallisuus ja tarkoituksenmukaisuus ovat eurooppalaista huipputasoa (Fimea 2011, 2). Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin kohdeorganisaatiosta ja minkälaisia muutoksia Fimeassa on tapahtunut viime vuosina.

2.1 Myyntilupakäsittelyn jatkuva muutostilanne

Myyntilupakäsittely on kehittynyt paljon sitten alkuvuosien. 1960-luvun taitteessa talidomidin aiheuttamat vahingot olivat alkusysäys nykyaikaiselle lääkevalvonnalle. Lääkevalvonta kehittyi kansallisten viranomaisten valvonnasta kohti yhteiseurooppalaista valvontaa, jossa kansallinen valvonta edelleen kulkee rinnalla huolehtien jokaisen EU-maan omista erityiskysymyksistä. Perustehtävä on pysynyt samana, vaikka laitoksen nimi on muuttunut Lääkintöhallituksesta Lääkelaitokseksi ja viimeksi Fimeaksi. Puitteet ovat monimutkaistuneet EU-lainsäädännön, tietotekniikan ja erilaisten hakemustyyppien myötä.

2.1.1 Myyntilupakäsittelyn ruuhkautuminen

Suomen suosio viitemaana vuoden 2000 jälkeisinä vuosina osaltaan kuormitti silloisen Lääkelaitoksen toimintaa. Myyntilupahakemusten käsittely lääkelaitoksessa ruuhkautui sekä alkuperäislääke- että rinnakkaislääkehakemusten osalta. Ruuhkaan syntyyn vaikuttivat erityisesti rinnakkaislääkelainsäädännön muutokset. Myyntilupahakemusten jonon poisto ja uusien myyntilupien käsittelystä ajallaan tuli yksi Lääkelaitoksen keskeisistä tavoitteita vuonna 2007. Lääkelaitoksen myyntilupahakemusjonon poistoon perustettiin kaksivuotinen Jonot Pois eli Jopo-projekti, jota seurasi Motiva-projekti, jonka tarkoituksena oli estää uuden ruuhkan syntyminen. Ruuhkanpurku saatiin päätökseen ihmislääkkeiden osalta kesällä 2011 ja eläinlääkkeillä vuotta myöhemmin.

Myyntilupahakemusten käsittelylle on asetettu lakisääteiset enimmäisajat. Pahimmillaan viivästynyt käsittely saattaa johtaa lääkkeiden saatavuusongelmiin eivätkä lääkkeiden käyttäjät saa käyttöönsä viimeisimpiä ajanmukaisia tietoja. Fimean on hoidettava hakemusruuhka lakisääteisenä velvoitteena.

Ruuhkanpurkuprojektissa tavoitteina oli että hakemusten käsittelyprosessi evaluoidaan ja yksinkertaistetaan mahdollisimman tehokkaaksi ja että hakemusten käsittelyn seuranta- ja raportointimenetelmiä kehitetään johtamisen tarpeisiin.

Nämä tavoitteet tukevat myös tätä tutkimusta. Mitä parempia ovat työohjeet, sitä paremmin perehdyttäminen onnistuu. Henkilökunnan osaamisen ja hyvän työmotivaation seurauksena myyntilupa- ja muutoshakemuspäätösten määrä nousee. Ruuhkan helpottuminen antaa toivoa ja helpottaa jaksamista, mikä edesauttaa työtehtävistä suoriutumisista. Kovin ruuhkautuneessa työtilanteessa tekemättömien töiden paine helposti estää työntekijää toimimasta täydellä panoksella. Ruuhkan keskellä myös perehdyttämiseen käytettävää aikaa on niukasti.

Jononpoistoprojekti oli koko myyntilupaprosesseja koskeva projekti. Jonojen poistaminen ja uusien myyntilupahakemusten ajallaan tapahtuva käsittely on jokaisen myyntilupien parissa työskentelevän työntekijän vastuulla. Tavoitteena oli poistaa myyntilupahakemusten käsittelyssä syntyneet ruuhkat siten, että uusien myyntilupahakemusten käsittelyn viivästymisestä ei synny uutta ruuhkaa.

Ruuhkanpurun onnistuminen vaikuttaa sekä hakemustilanteeseen että henkilöstön työssä jaksamiseen, työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen sekä vaihtuvuuteen. Lääkelaitoksen alueellistaminen Kuopioon on aiheuttanut paljon vaihtuvuutta henkilöstössä, joten perehdyttämisestä on tullut kriittinen tekijä toimintojen kannalta. Onnistuneiden Jopo- ja Motiva-projektien jälkeen on keskitytty ehkäisemään uuden ruuhkan syntyä. Tasapainottelu jatkuvan ruuhkanpurun sekä perehdyttämiseen ja kehittämiseen käytetävän ajan välillä on haasteellista.

Työtilanteella on vaikutuksia henkilöstöön ja sitä kautta kokonaistilanteeseen. Myös asenteilla on vaikutusta, esimerkiksi myönteinen ajattelumalli, positiivisempi tulevaisuudenkuva ja avoimempi suhtautumisen uusiin työskentelytapoihin voivat vaikuttaa tulosta parantavasti sekä estää uuden ruuhkan syntymistä. (Lääkelaitos 2007.)

2.1.2 Lääkelaitoksen alueellistaminen

Juuri ruuhkanpurkuprojektien päätyttyä keväällä 2008 ja seuraavana syksynä 2008 Lääkelaitosta kohtasi sen historian suurin muutos; esitys alueellistamisesta Kuopioon. Alueellistaminen aiheutti paljon kuohuntaa sekä organisaation sisällä sekä mediassa. Huoli tulevaisuudesta ja työpaikan säilymisestä johti useiden kokeneiden asiantuntijoiden irtisanoutumiseen tai siirtymiseen muihin työpaikkoihin määräaikaistensa päätyttyä.

Alkuperäisessä esityksessä tarkoitus oli pakkosiirtää kaikki Helsingin virat Kuopioon. Vain pienelle osalle työntekijöistä myönnettiin oikeus niin kutsuttuun hajautetun työn malliin, mikä tarkoitti, että muutamat asiantuntijat olisivat voineet työskennellä etäyhteydellä esimerkiksi Helsingistä käsin. Lopuille tehtiin siirtosuunnitelma, jossa henkilöstölle arvottiin siirtymäpäivä, viimeistään vuoteen 2011, 2012 tai 2014 mennessä. Suurin osa ensimmäisen aallon eli määräaikaisten työntekijöiden työ Fimeassa päättyi jo ennen kuin saatiin neuvoteltua hitaampi siirtymävaihe. Tilanteen epävarmuus oli toki ajanut suuren joukon asiantuntijoita etsimään uutta työpaikkaa jo heti alueellistamispäätöksen jälkeen.

Kun pikkujoukkoa alettiin ymmärtää asiantuntijakadon aiheuttamat vaikutukset, ryhdyttiin miettimään rakentavampaa ratkaisua uuden hallituksen kanssa lakisääteisten toimintojen turvaamiseksi. Alle vuosi ennen toisen aallon siirtymäaikaa saatiin uutta toivoa:

Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimean alueellistaminen Kuopioon siirtyy tuonnemmaksi. Kaikki virat on tarkoitus siirtää Kuopioon vasta vuoteen 2018 mennessä. Aiemmin tavoitteena oli vuosi 2014. Uudesta aikataulusta sovittiin sosiaali- ja terveysministeri Paula Risikon ja Fimean johdon neuvotteluissa Kuopiossa. (HS.fi)

2.1.3 Uusi organisaatio

Alueellistamispäätöstä seurasi organisaatiouudistus. Fimean uusi organisaatio astui voimaan marraskuun alusta 2009. Alueellistamisen puitteissa entinen Lääkelaitos lakkautettiin ja se korvattiin uudella laitoksella Fimealla. Entiset jaostot korvautuivat yksiköillä, joista muodostuu prosesseja. Lisäksi perustettiin oma erillinen yksikkö lääkehoitojen arvioinneille, siihen koottiin tehtävät, jotka koskivat kansallisen kehittämisen koordinoitua, tutkimustehtäviä ja lääkehoitojen arviointia (Fimea.fi, c). Myyntilupaosasto jakaantui kahdeksi lääkevalvonnan arviointiprosessiksi, joissa kummassakin oli yksi lääkevalvonnan arviointiyksikkö. Myöhemmin arviointiprosessit kuitenkin yhdistettiin yhdeksi prosessiksi, jotta myyntilupatoiminnot eivät olisi hajautuneet kahteen osaan. Organisaatiomuutoksen seurauksena myyntilupatyöntekijät sijoitettiin uudella tavalla kahteen eri yksikköön ja esimiesvastuissa tuli uudistuksia.

2.1.4 Sähköistyminen

Ruuhkanpurkuprojektien, alueellistamisen ja organisaatiomuutoksen lisäksi myös monet muut muutokset kulkevat rinnan ja tuovat toimintaympäristöön haasteita. Alueellistaminen toi lisää pontta toimintojen sähköistämiseen. Sähköinen asiointi olisi edellytys myös toimivalle hajautetun työn mallille. Vuoden 2010 kesäkuun alusta sähköisten myyntilupahakemusten toimittaminen on tullut mahdolliseksi ja vuoden 2011 alusta se tuli pakolliseksi ihmislääkkeiden osalta. Eläinlääkkeille sähköiset hakemukset tulivat pakolliseksi hieman myöhemmin.

Fimea aloittaa sähköisten myyntilupahakemusten ml. variaatiot ja uudistamiset vastaanottamisen ilman paperikopiota 1.4.2011 (Fimea.fi.)

Sähköisen asianhallinnan hanke on yksi Fimean kriittinen menestystekijä. Hankkeen tavoitteena on saada lähitulevaisuudessa täysin toimintaan sähköinen asianhallinta ja sähköinen arkistointi. Tämä vaatii uutta perusrekisteriä ja dokumentinhallinnan uusimista. Muutosten oletetaan vaikuttavan tehtävärakenteen muutoksina ja uudenaikaisina työnkuvina. Työnkuvien kehittäminen on siis sidoksissa sähköisen projektin valmistumisajankohtaan. Positiivisena tulevaisuudenkuvana olisi ruuhkan väheneminen ja mah-

dollisuus uusien työtehtävien ottamiseen.

2.1.5 Lainsäädännön muutokset

Omasta organisaatiosta riippumattomia muutoksia aiheutuu jatkuvasti EU-lainsäädännön puitteissa. Suomen on myyntilupakäsittelyssä seurattava EU-tason päätöksiä ja implementoitava niitä omiin kansallisiin ohjeistuksiin ja toimintatapoihin. Viimeaikaisista muutoksista yksi merkittävimmän myyntilupakäsittelyyn vaikuttanut muutos on vuonna 2010 voimaan tullut uusi variaatioasetus (Komission asetus (EY) N:o 1234/2008), joka muutti melkein täysin lääkkeiden muutoshakemusten toimintatavat ja edellytti kouluttautumista ja kouluttamista Fimean työntekijöiltä. Asetusta päivitettiin vielä elokuussa 2012. Tämänkaltaiset lainsäädännön muutokset vaativat myyntilupa-puolen ohjeistojen päivittämistä kauttaaltaan sekä henkilöstön sisäistä ja ulkoista kouluttamista. Sidosryhmien ohjeistamisen lisäksi talon sisäiset toiminta- ja työohjeet vaativat päivitystyöhön runsaasti henkilöresursseja.

2.2 Fimean tehtävät

Fimea on sosiaali- ja terveysministeriön alainen keskusvirasto, joka valvoo lääkkeitä, veri- ja kudostuotteita sekä kehittää lääkealaa. Fimean tehtäviin kuuluvat lääkealan lupa- ja valvontatehtävät, tutkimus- ja kehittämistehtävät sekä lääketiedon tuottaminen ja välittäminen. (Fimea, b)

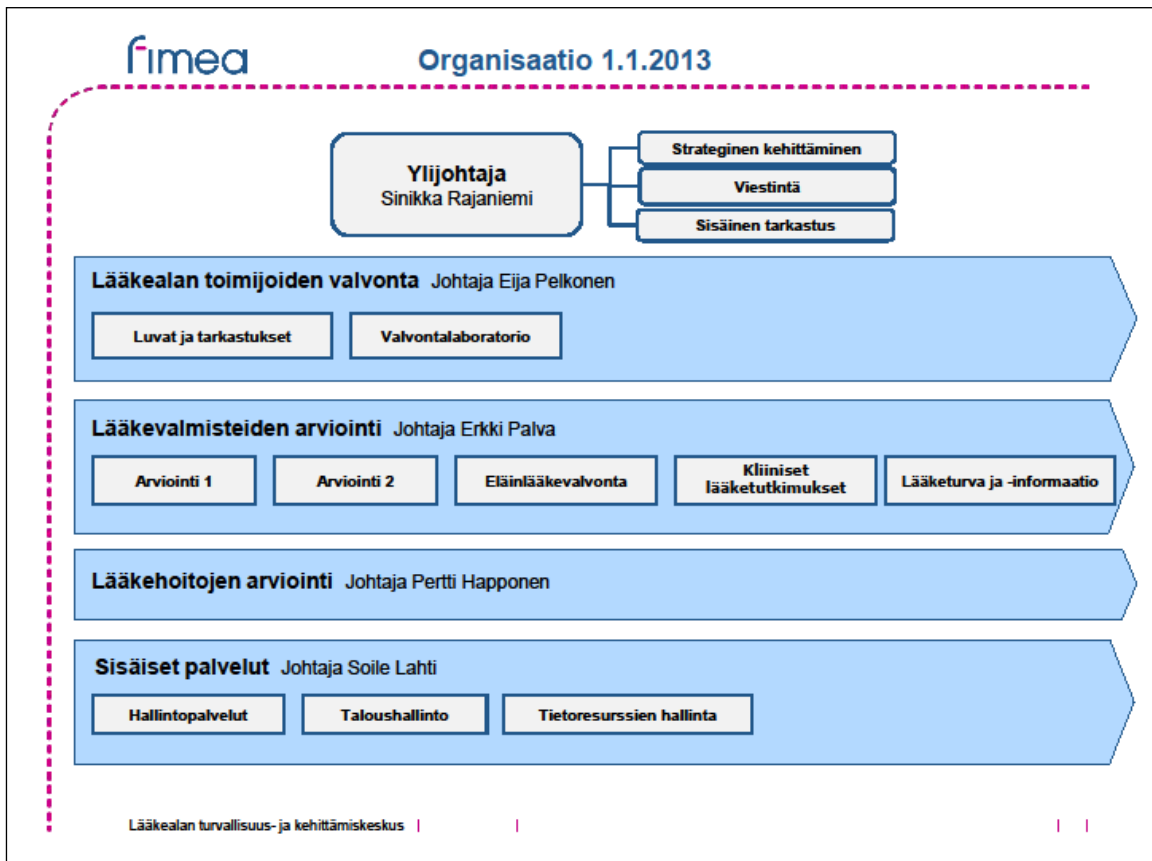
Fimean tehtävien ja tavoitteiden perustana ovat kansallinen ja EU-lainsäädäntö, hallitusohjelma, sosiaali- ja terveysministeriön strategia, Lääkepolitiikka 2020 -ohjelma sekä tulos- ja resurssiohjaus. (Fimea, b)

Fimea on osa Euroopan lääkevalvonnan viranomaisverkostoa ja tekee aktiivisesti kansainvälistä yhteistyötä. (Fimea, b)

Fimean toiminta rahoitetaan maksullisen toiminnan tuloilla ja valtion määrärahoilla. Valtion budjetista rahoitetaan pääasiassa Fimean lääkehoitojen arviointitehtävät ja niitä

tukevat toiminnot. (Fimea, b)

Fimean organisaatio muodostuu kolmesta ydinprosessista (kuvio 2), joita ovat lääkealan toimijoiden valvonta, lääkevalmisteiden arviointi ja lääkehoitojen arviointi. Lääkehoitojen arviointiyksikkö toimii erillään myyntilupatoiminnasta. (Fimea.fi, b)



Kuvio 2. Fimean organisaatio 1.1.2013 alkaen (fimea.fi, a)

2.3 Fimean henkilöstö

Fimeassa työskentelee yhteensä (vuoden 2013 lopussa) 235 henkilöä palvelussuhteessa ja lisäksi Fimeassa työskenteli vuoden aikana kaksi siviilipalvelusmiestä ja seitsemän vuokratyöntekijää (Fimea 2013, 10) Valtaosa henkilöstöstä työskentelee Helsingissä (72,3 %). Kuopiossa työskentelee 24,7 % ja Turussa 3,0 % henkilöstöstä (vuoden 2013 lopussa) (Fimea 2013, 10). Suurin osa Fimean työntekijöistä on asiantuntijoita (37 %), seuraavaksi eniten on erityisasiantuntijoita (31 %) ja toimeenpanevaa työtä tekeviä on vähemmistö (23 %) (Fimea 2013, 10). Fimean koko henkilöstöstä suurin ikäryhmä ovat 45–54-vuotiaat (34,5 %), toiseksi suurin ryhmä ovat 35–44-vuotiaat (30,6 %) ja alle 25-

vuotiaita on vähän, (1,7 %) (Fimea 2013, 11). Myyntilupakoordinaattorien ikäjakauma poikkeaa koko Fimean ikärakenteesta ja on miltei käänteinen; eniten on alle 35-vuotiaita ja vähiten yli 45-vuotiaita. Koko henkilöstöstä naisia on 72,3 % ja miehiä 27,7 %, mutta myyntilupakoordinaattoreissa miehiä on parhaimmillaan ollut vain alle viidennes. Fimeassa 3–5 vuotta palvelleita on 23,1 %, 1–3 vuotta 15,9 %, ja 5–7 vuotta 15,1 %. Palvelusajan keskimääräinen pituus on 7,22 vuotta (Fimea 2013, 13). Myyntilupakoordinaattorien kohdalla seitsemän vuoden palvelusaika ei ylity kuin muutamalla virassa olevalla. Fimean henkilöstö on korkeasti koulutettua; 54 % on saanut terveystieteiden ja sosiaalialan koulutuksen. 17 % on kauppa- ja yhteiskuntatieteilijöitä ja 13 %:lla on luonnontieteellinen koulutus (Fimea 2013, 15). Ylempi korkeakoulututkinto on 33 %:lla ja tutkijakoulutustason koulutus 27 %:lla työntekijöistä (Fimea 2013, 15). Kolme suurinta työntekijäryhmää ovat (virassa vuoden 2013 lopussa):

- myyntilupakoordinaattorit 29 (virassa vuoden 2013 lopussa)
 - erikoissuunnittelijat (28)
 - ylilääkärit (27)
- (Fimea 2013, 15).

2.4 Fimean myyntilupakäsittelijät

Myyntilupaprosessi vastaa lääkkeiden ennakkovalvonnasta eli siitä, että markkinoille pääsee vain turvallisia ja tehokkaita lääkkeitä. Suuri osa myyntilupahakemuksista haetaan prosessilla, jossa myyntilupaa haetaan samanaikaisesti moneen, usein esimerkiksi 15 EU-maahan. Prosessia vetävää maata kutsutaan viitejäsenvaltioksi.

Prosessin yhteishenkilö Fimeassa on myyntilupakoordinaattori, joka vastaa muun muassa hallinnollisen dokumentaation tarkistamisesta ja täydentämisestä, hallinnollisten kysymysten selvittämisestä prosessin aikana, lääketietokantojen päivityksestä ja prosessien aikatauluista. Myyntilupakoordinaattoreilla on pohjatutkintona luonnontieteellinen korkeakoulututkinto ja useimmat ovat farmaseutin, proviisorin tai muun vastaavan tutkinnon suorittaneita. Myyntilupakoordinaattorit koulutetaan Fimeassa myyntilupasioihin. Myyntilupakoordinaattoreita työskentelee tällä hetkellä kolmella paikkakunnalla; Kuopiossa, Helsingissä ja Turussa.

Myyntilupahakemuksen tieteellinen arviointi on jaettu lääketieteelliseen ja farmaseuttiseen arviointiin. Lääketieteellistä eli kliinistä puolta arvioivat ylilääkärit, jotka ovat taustaltaan yleensä joko lääketieteen erikoistuneita tai erikoistuvia lääkäreitä ja/tai lääketieteen tohtoreita. Farmaseuttista eli laatupuolta arvioivat erikoistutkijat. He ovat pääsääntöisesti farmasian asiantuntijoita, proviisoreita ja useimmat farmasian lisenssiaatteja tai tohtoreita. Arvioijat ovat tänä sijoittuneet neljään Fimean toimipisteeseen; Kuopioon Helsinkiin, Turkuun ja Ouluun. Arvioijilla on lisäksi mahdollisuus tehdä osittain myös etätöitä.

Tärkeänä apuna myyntilupakäsittelyssä ovat vielä myyntilupa-assistentit, jotka hoitavat myyntilupaprosessien avustavia tehtäviä kuten erilaisten rekisterien ja tietojärjestelmien ylläpitoa, hakemusten esitarkistusta ja päätösten valmistelua. Myyntilupa-assistentit ovat koulutukseltaan pääasiassa tradenomeja tai muita soveltuvan koulutuksen, esimerkiksi sairaanhoitajan tutkinnon, suorittaneita. Tällä hetkellä kaikki myyntilupa-assistentit työskentelevät Helsingin toimipisteessä, sillä Fimean kirjaamo sijaitsee Helsingissä. Myyntilupahakemukset ja muu materiaali saapuvat pääasiassa elektronisina tallenteina kirjaamon kautta ja myyntilupa-assistentti on myyntilupakäsittelyssä ensimmäinen hakemuksen käsittelijä. Yhä enemmän hakemuksia on alkanut saapua myös yhteisurooppalaisen sähköisen portaalin CESP:in eli Common European Submission Portal'in kautta.

2.5 Fimean viestintä

Viestintästrategia on tehty vuosille 2007 – 2012 ja se noudattaa valtionhallinnon viestinnän periaatteita. Laatutavoitteet määrittyvät valtionhallinnon viestintä 2007 –hankkeen kautta. Sähköiseen asiointiin siirtyminen tuo uusia vaatimuksia ja mahdollisuuksia viestinnälle. Keskeisintä julkisen hallinnon viestinnässä on asiakasneuvonta. Valtionhallinnon viestinnältä edellytettäviä periaatteita ovat: avoimuus, läpinäkyvyys, tasa-arvoisuus ja puolueettomuus, oikea-aikaisuus ja vuorovaikutteisuus. Liittyen projektityöhön mainetavoitteina on menestymistä tukevat mainetavoitteet; johtamis-, toiminta- ja laatujärjestelmät sekä työmenetelmät ja niiden kehittäminen mukaan lukien perehdyttämisohjelmat! Mainetavoitteina ovat myös innostava työyhteisö, joka panostaa henkilöstön

osaamiseen. ”Toiminta perustuu ammatillisen tiedon hallintaan ja uusimman tiedon soveltamiseen.” (Lääkelaitoksen viestintästrategia 2007 – 2012)

Lääkelaitoksen viestintästrategia mukaan Lääkelaitoksen mainetavoitteisiin kuuluu se, että työympäristö on innostava ja henkilökunnan osaamiseen panostetaan. Erityisesti ruuhkaisessa muutostilanteessa, jossa kokeneempia työntekijöitä on vähän perehdyttämässä, henkilökunnan osaamisen säilyttäminen on kriittistä. Ruuhka, uupumus, vaihtuvuus ja jatkuva perehdytys seuraavat toisiaan. Alueellistamisen odotettiin tuovan vaihtuvuutta myös vakituudessa henkilöstössä. Osa vaihtuvuudesta selittyy määräaikaisten päätymisillä, joten näin ollen pätkätyöläisten osalta irtisanoutumiset eivät näy virallisesti tilastoissa, vaikka ketjutetut määräaikaaisuudet ovat tärkeä osa tarvittavaa normaalia henkilöstömäärää. Alueellistamispäätöksen jälkeen lisääntynyt vaihtuvuus ei tullut yllätyksenä.

Viimeisimmässä vuonna 2013 Fimean arvojen mukaan päivitettyssä viestintästrategiassa on kiinnitetty huomiota vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin; ne tulisi ottaa huomioon jo rekrytointitilanteessa ja viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen tulisi olla osa henkilöstön koulutusta. Myös paikkariippumattoman työn mallia kehitetään edelleen ja uusia viestintä välineitä otetaan käyttöön tarpeen mukaan. (Fimean viestintästrategia 2013 – 2016)

Organisaatiomuutoksesta ja alueellistamispäätöksestä johtuen vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuudelle ei asetettu tulostavoitetta vuodelle 2009. Lähtövaihtuvuus kasvoi odotetusti aikaisempiin vuosiin verrattuna ollen 22,5 %. (Fimea 2009, 24)

Hakemustilanteen ajantasaisuus voi tuoda helpotuksen tilanteeseen, joskin käynnissä oleva siirtyminen täysin sähköiseen asiointiin tulee viemään henkilöresursseja. EU-tasolta tulevat lainsäädännön muutokset tulevat jatkossakin kuormittamaan myyntilupa-toimintaa. Jonkin verran vaikutusvaltaa Fimealla on toki vaikuttaa siihen, minkälaisia muutoksia ja miten muutokset toteutetaan toimimalla aktiivisesti EU-työryhmissä.

3 Organisaatio muutostilanteessa

Tässä luvussa kerrotaan organisaatiomuutokseen liittyvistä asioista kuten muutostilanteen eri vaiheista, muutosjohtamisesta ja viestinnän haasteista muutoksen aikana.

3.1 Muutoksen vaiheet

Ponteva kuvailee kirjassaan *Onnistu itsesi johtamisessa* muutostilanteen aiheuttamaa vaikutusta Ylikosken (2009) tutkimukseen viitaten. Muutosta edeltää usein vaihe, jossa: levottomuus lisääntyy, eri ryhmien väliset erot lisääntyvät ja huhut lähtevät liikkeelle. Jos uhkaava ja levottomuutta herättävä vaihe kestää liian pitkään, se vaatii esimieheltä erityisen paljon. Esimiehen tehtävänä on saada huhut hallintaan ja antaa todenmukaista ja oikea-aikaista tietoa. Haasteena on se, että moni esimies alkaa tässä tilanteessa myös varmistella omaa asemaansa. Yhteistyöhalut saattavat vähetä ja omia toimenkuvia voidaan alkaa varjella. Yhteisöllisyys on kuitenkin se voimavara, joka auttaa selviytymään muutoksessa. (Ponteva 2010, 23)

Ponteva jatkaa viitaten Ylikosken (2009) tutkimukseen. Uhan kokemuksen väistyessä alkaa vastustuksen vaihe, jossa vanhaa kaivataan ja kaikkea uutta ja uudistusmielisiä saatetaan jopa vihata (Ponteva 2010, 23). Ylikosken tutkimuksen mukaan:

Vasta perinpohjaisesti muutoksen aiheuttamat asiat käsiteltyään ihmiset ovat valmiita hyväksymään muutoksen. Jos esimies on vienyt muutoksen läpi onnistuneesti, hän ansaitsee työyhteisönsä luottamuksen ja pystyy jatkossa luotsaamaan heitä seuraavien muutosten yli, kirjoittaa Ponteva (2010, 24).

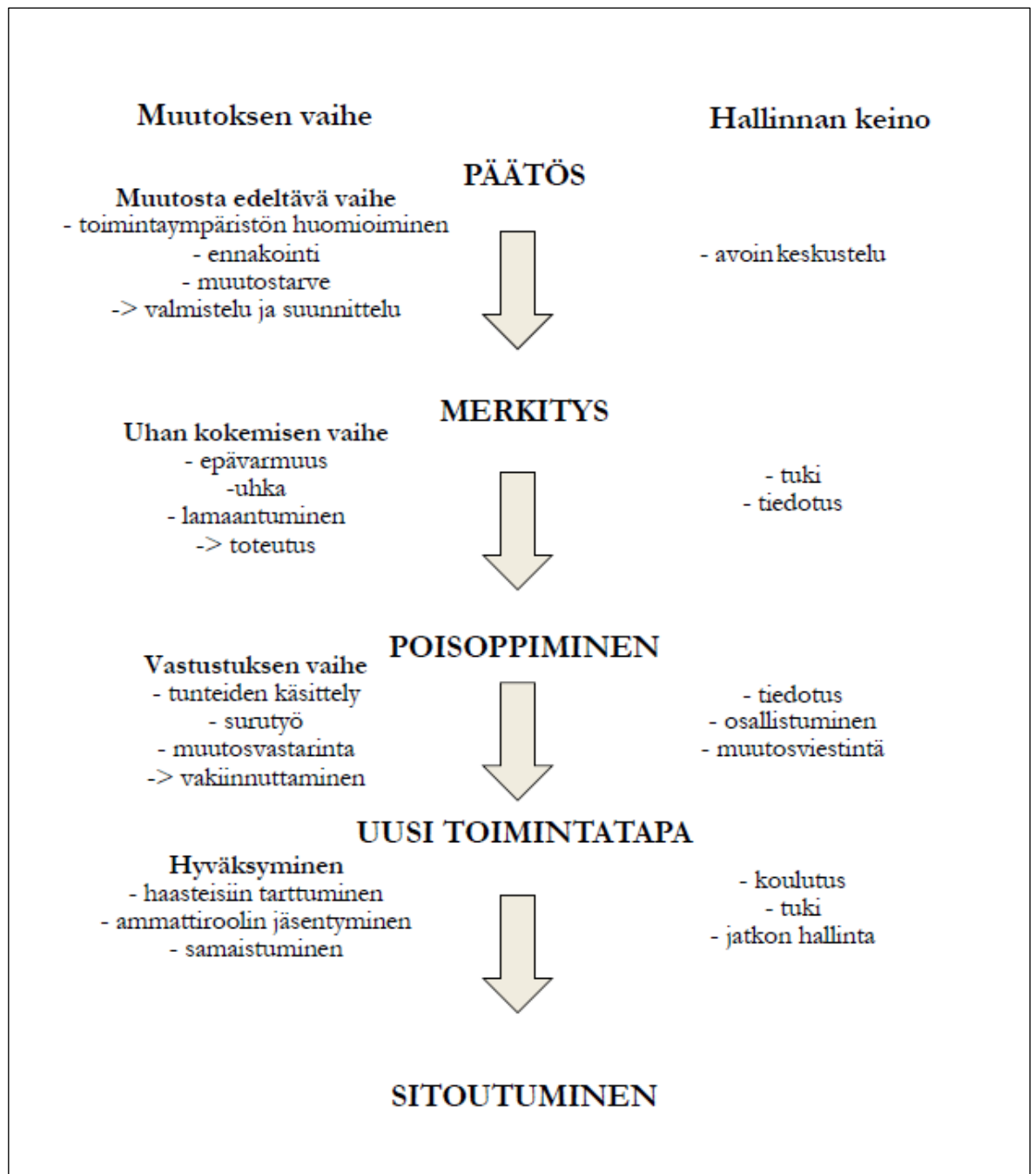
Ponteva (2010, 23) painottaa myös, että perustuen Ylikosken (2009) tutkimukseen, muutos merkitsee aina luopumista:

Kun ihminen lopulta hyväksyy todellisuuden, hänellä on edellytykset uuden omaksumiselle. Sitoutuminen uuteen ei kuitenkaan ole mahdollista, ellei ole pystynyt käsittelemään näitä asioita.

Muutoksen johtamisen vaiheet ovat: 1. valmistelu, 2. suunnittelu, 3. toteutus ja 4. vakiinnuttaminen. Muutosjohtamisessa joudutaan aina käsittelemään muutosvastarintaa, jonka hyvä käsittely on edellytys muutoksen onnistumiselle. Muutosvastarinta ilmenee esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- muutoksesta irtisanoutuminen, ilmenee sitoutumattomuutena
- samaistumattomuus ilmenee muun muassa menneiden muisteleminenä
- epävarmuus suunnasta ilmenee hämmästyneisyytenä
- pettymys ilmenee suuttumuksena ja kielteisyytenä

Hyvällä muutosviestinnällä voidaan yrittää kääntää muutosvastarinta tavoitteiden mukaiseksi toiminnaksi. (Aarnikoivu 2008, 24). Kuviossa 3 muutoksen vaiheet kuvataan 1. muutosta edeltävänä vaiheena, jolloin tehdään päätös muutoksesta 2. uhan kokemisen vaiheena, jolloin muutoksen merkitys avautuu ja organisaatiossa ryhdytään valmistautumaan muutokseen, 3. vastustuksen vaihe, joka on jo muutoksen toteutusvaihetta, jossa opitaan pois vanhasta ja jalkautetaan muutosta, 4. hyväksymisvaihe, jossa ollaan jo vakiinnuttu uuteen toimintatapaan ja edelleen kehitetään sitä.



Kuvio 3. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (mukaiillen Työterveyslaitos 2010, www.ttl.fi, Ponteva 2010, 25)

Ponteva mainitsee kirjassaan Onnistu muutoksessa (2010, 15) Kreiner & Ashforth'in (2004) tutkimuksen, jonka mukaan yleensä positiivisesti asioihin suhtautuvat työntekijät haluavat samaistua organisaatioon, päinvastoin kuin negatiiviset yksilöt, jotka vieraantuvat siitä. Toisen tutkijan, Prattin (2000), mukaan organisaation jäsenet samaistuvat organisaatioon, jos kyseenalaistaminen ja uuden luominen ovat tasapainossa, mainitsee Ponteva (2010, 15).

Usein muutos viedään läpi liian kiireellä. Kuitenkin jokainen muutos vaatii aikaa. Koskaan ei saisi olla niin kiire, ettei ehditä kuuntelemaan, miten työyhteisö kokee ja näkee asiat. (Ponteva 2010, 17.)

Lääkelaitoksessa oli totuttu muutoksiin toimintaympäristössä sekä organisaation sisällä. Muutos, joka uhkaa koko organisaation olemassaoloa, on varmasti suurin muutos, joka voi kohdata organisaation. Lääkelaitoksen alueellistamispäätös oli tällainen muutos. Helsingin sanomissa on kommentoitu asiaa näin: ”Fimean esityksessä kerrotaan, että epävarmuus työsuhteen jatkumisesta ja henkilöstön vaihtuvuudesta johtuva työmäärän kasvaminen on vaikuttanut kielteisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Sairauspoissaolot ovat lisääntyneet”(Fimea.fi, a).

3.2 Viestintä muutostilanteessa

Kirjassaan Onnistu itsesi johtamisessa, Salmimies kertoo esimerkin (2008, 69) tiedotustilaisuuksien merkityksestä organisaatiomuutoksissa:

Yleisesti oltiin sitä mieltä, että niitä kannatti ehdottomasti järjestää. Vaikka niissä ei aina olisi tullut tietoon edes mitään uutta, tilaisuuksilla oli oma arvonsa: oli tärkeä nähdä muita ihmisiä ja johtajia, kuulla omin korvin ja nähdä omin silmin asiat.

Useissa tutkimuksissa, muun muassa Cameron 1994, Heikkilä 1998, Ranki 2000, Ylikoski & Ylikoski 2009, on todettu, että yksi parhaista henkilöstön tukimuodoista liittyy tavalla tai toisella ihmisten kuuntelemiseen)

Muutosviestinnällä kuvataan, millainen muutos on, luodaan ymmärrystä, selitetään syitä ja tavoitteita, käsitellään tulevia haasteita ja luodaan edellytyksiä muutokselle. (Juholin, 2009, 320)

Onnistuneessa muutosviestinnässä:

- henkilöstö ymmärtää muutoksen välttämättömyyden
- henkilöstöllä on koko ajantieto muutoksen tavoitteiden toteutumisesta

- työyhteisö tarjoaa vuorovaikutteisia foorumeita uutokseen liittyvien asioiden käsittelemiseen
- organisaatio pystyy hyödyntämään hyvän keskusteluyhteyden ansiosta henkilöstön asiantuntemuksen parhaalla mahdollisella tavalla

Johdon on toimittava muutoksen vetäjänä ja saattaa käydä niin, että johto on sitoutunut tehtävänsä niin voimakkaasti, ettei kykene näkemään visiossaan mitään negatiivista, mikä puolestaan saattaa lisätä johdon ja henkilöstön välistä kuilua. Erityisesti näin voi käydä, mikäli henkilöstö kokee muutoksen uhkaavana. Tällöin puhutaan muutosvastarinnasta. Muutoksen erinomaisuuden kritisointia pidetään muutoksen toteutumisen häiriönä. (Juholin, 2009, 323)

3.3 Johtaminen muutostilanteessa

Muutostilanne luo erityisiä paineita johtamiselle ja perehdyttämiselle. Alan kirjallisuudessa pohditaan, onko kehittämistyötä mahdollista ylipäätään tehdä muutosten lomassa. Perehdyttäminen on yksi johtamisen osa-alueita, jossa osaamista kehitetään. Onko mitään järkeä tehdä pitkäjänteistä kehittämistyötä, kun toimintaympäristö on muutostilassa? Toinen johtamisen haaste muutostilanteessa on löytää aikaa työntekijöiden tukemiseen. Erityisesti muutostilanteessa työntekijät tarvitsevat eniten tukea. Haasteellista on myös keksiä kannustimia, jos resurssit ovat muutostilanteessa alimitoitettuja. Osaamisen jatkuva kehittäminen on kuitenkin erittäin tärkeä muutosturva. Sen vuoksi hyvä perehdyttäminen on arvokasta erityisesti suurten muutosten aikana. (Salmimies 2008, 67 – 68.)

Organisaatio voi tarjota muutostukea usein eri tavoin kuten:

- tiedollinen tuki, esimerkiksi muutokseen valmentava koulutus tai ajantasainen informaatio
- osallistava tuki, kuten yhteiset pohdinnat tai oman työn suunnittelu
- taloudellinen tuki
- psyykkis-emotionaalinen tuki, esimerkiksi yksilö- ja ryhmäkeskustelut

(Salmimies 2008, 67 – 68.)

Työvoiman supistamisesta on tullut normaali tehokkuuden parantamisen menetelmä. Toimintoja siirretään muualle tai yksiköitä suljetaan huolimatta hyvästäkin tuloksesta. Työntekijälle irtisanotuksi tuleminen on aina kriisi, myös siltä välttyville tilanne aiheuttaa motivaatio-ongelmia, sitoutumisen ja luottamuksen puutetta. (Juholin 2009, 328)

Muutosviestinnässä johdon ja esimiesten asema on kriittinen sillä muutosjohtajuus on nimenomaan ihmisten johtamista (Juholin 2009, 324). Muutostilanteessa esimiehet saattavat paeta vastuutaan väittämällä olevansa itsekkin tietämättömiä, mutta toisaalta myös yksilön oma vastuu muutostilanteessa on tärkeää. (Juholin 2009, 325).

4 Perehdyttäminen

Tässä opinnäytetyössä käsitellään perehdyttämistä kokonaisuutena. Perehdyttäminen ei ole yksioikoinen tapahtuma, jossa on perehdyttäjä ja perehtyjä vaan siihen kuuluu monia eri osa-alueita. Perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttaa koko organisaation tilanne, se, miten hyvin perehdyttämiseen on valmistauduttu ja miten hyvin perehdyttämisen onnistumista seurataan ja kuinka paljon perehdytysprosessia kehitetään. Tässä luvussa kerrotaan perehdyttämisen historiasta ja käydään läpi erilaisia perehdyttämisen tapoja ja perehdyttämiseen vaikuttavia asioita kuten palautteen antaminen.

Perehdyttämisen pohjalla on rekrytointiprosessi, jossa uusi työntekijä saa ensikosketuksen uuteen työnantajaan. Rekrytoinnin merkitys perehdyttämisen onnistumisessa on suuri, sillä se vaikuttaa siihen, onko palkatulla työntekijällä työn vaatimia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja motivaatiota työn oppimiseen. Rekrytoinnin jälkeen tulisi olla selvillä, minkälaiselle perusosaamiselle perehdytysprosessi rakennetaan, jotta uudesta tulokkaasta saadaan suurin mahdollinen hyöty. Mikäli rekrytoinnissa huomataan puutteita työn vaatimassa perusosaamisessa, tulisi tämä ottaa huomioon perehdytysohjelmaa laatiessa. Perehdyttäjän ja esimiehen välinen vuoropuhelu rekrytointivaiheessa auttaisi löytämään soveltuvia työntekijöitä ja valmistelemaan perehtyjälle soveltuva perehdytysohjelma. Palkattavalle henkilölle tulee myös antaa todenmukainen kuva työpaikasta ja työn sisällöstä, jotta perehdytysvaiheessa ei törmätä motivaatio-ongelmiin. Joissain työpaikoissa rekrytointiprosessiin kuuluu kiertokäynti tulevassa työpaikassa, joillain palkattava henkilö pääsee tutustumaan työpaikkaan lähemmin ja tapaamaan tulevia kollegoita ennen työpaikkaan sitoutumista.

Olisi tärkeää löytää sopiva perehdyttäjä-perehtyjä työpari, joiden henkilökemiat menevät yksiin, niin että viestintä perehdytysvaiheessa olisi mahdollisimman onnistunutta. Perehdytyksessä vaaditaan motivaatiota sekä perehtyjältä että perehdyttäjältä. Perehdyttäjäksi soveltuvalta henkilöltä vaaditaan tilanneherkkyyttä ja kykyä kuunnella toista ihmistä. Kyky asettua tulokkaan asemaan ja osoittaa empatiaa ovat myös oppimista edistäviä taitoja. Perehtyjälle edullista on omata ennakkoluuloton ja kiinnostunut asenne. Tietylnainen nöyryys omien taitojen suhteen auttaa uutta työntekijää omaksumaan uusia taitoja kun taas kaikkitietävä asenne voi estää oppimista. Heti alusta pitäen pitäisi,

esimiehen lisäksi, sekä perehtyjällä että perehdyttäjällä olla selvillä perehdyttämisen tavoitteet ja kuinka perehdyttäminen aiotaan toteuttaa. Jos suunnitteluun käytetään alussa aikaa, perehdytys sujuu paremmin ja vähentää tarvetta moniin kertausvaiheisiin, jos perehdytys ei sujukaan yhden perusmallin mukaan. Perehdyttämiseen kuuluu perehdyttämismateriaalin suunnittelu ja kehittäminen, aikatauluttaminen ja eri perehdyttämisen vaiheiden huomioon ottaminen.

Perehdyttäjän ja perehtyjän vaikutus ja viestintä perehdytyksessä ovat keskeinen osa perehdytystä. Myös erilaiset oppimistyyli- ja -taidot vaikuttavat perehdyttämisen onnistumiseen. Perehdyttämisen prosessin aikana ja päätteeksi annetun palautteen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Ilman palautetta perehdyttämistä on mahdotonta kehittää oikeaan suuntaan eikä mahdollisista virheistä ja epäonnistumisista opita.

4.1 Rekrytointi

Rekrytointi voidaan nähdä osana perehdyttämistä. Se on ensimmäinen vaihe, jolloin uusi työntekijä kohtaa työnantajansa. Rekrytointitilanteessa varmistetaan, että molemmilla osapuolilla (työntekijällä ja organisaatiolla) on oikeanlainen kuva työn sisällöstä, työnvaatimuksista ja työntekijän taidoista ja edellytyksistä suoriutua kyseessä olevasta työstä. Perehdyttäminen yritykseen alkaa rekrytoinnin ensikontaktien aikana (Kupias & Peltola 2009, 72).

Rekrytointi on merkittävä kustannus työpaikalle. Välittömät kustannukset rekrytoinnista voivat olla 2 – 3 kertaa henkilön vuosiansioiden suuruiset (Kjelin & Kuusisto 2003, 73). Rekrytointi voi epäonnistua sekä työnantaja että uuden työntekijän kohdalla. Pitäisi olla todella selvää, mitä haetaan ja mitä työntekijälle on tarjolla.

Hyväkin rekrytointi voidaan pilata huonolla perehdytyksellä (Kjelin & Kuusisto 2003, 73).

Perehdyttäjän ja esimiesten tulisi tehdä yhteistyötä jo alkumetreistä alkaen, jotta varmistetaan, että molemmilla on samankaltainen käsitys siitä, mitä työntekijältä odotetaan. Virherekrytoinnit aiheuttavat myös suuren osan henkilöstön vaihtuvuudesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 74).

4.2 Perehdyttämisen tausta

Perehdyttämisellä on pitkä historia jo oppipöjista 1910-luvun taylorismin aikaan, jolloin työntekijän merkitys tärkeänä osana tuotantoprosessia korostui. Suomessa perehdyttämisen juuret ovat toisen maailmansodan jälkeisessä ajassa, jolloin tarvittiin nopeasti ja paljon työntekijöitä massatuotantoon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36) Tänä päivänä organisaatiot ja työtehtävät saattavat olla niin monimutkaisia, että perehdyttäjältä vaaditaan laaja-alaista osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 13)

Kirjallisuudessa perehdyttämisellä tarkoitetaan lähinnä yleisluontoista perehdyttämistä työsuhteen alussa ja varsinaista omaan työhön oppimista kutsutaan työnopastukseksi. Tässä tutkimuksessa perehdyttämisellä tarkoitetaan koko aikaa taloon tulemisesta siihen, kun uusi työntekijä on päässyt sisälle työtehtäviinsä. Perehdyttämisen ja mento-roinnin raja on myyntilupakoordinaattoreiden kohdalla myös liukuva; perehdyttäjää kutsutaankin mentoriksi ja vanhemman työntekijän ohjaus jatkuu myös virallisten perehdytysjaksojen jälkeen niin kauan kunnes uusi työntekijä saavuttaa ”kokeneen työntekijän” statuksen.

Perehdyttäminen on organisaatiossa ensisijaisesti esimiehen vastuulla. Esimies voi myös delegoida perehdyttämisen alaiselleen, esimerkiksi jollekin kokeneelle työntekijälle. (Kauhanen 2003, 145). Perehdyttäminen on yksi tärkeä johtamisen osa-alue, joka sitoo yhteen menneen, nykytilanteen, tulevaisuuden, tuloksellisuuden sekä kehittämisen samoin kuin kehityskeskustelut (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Fimeassa lääkevalmisteiden arviointiprosessissa koordinaattoreiden perehdytys on järjestetty juuri näin; esimies on nimennyt kummassakin yksikössä perehdytysvastaavan/koulutusvastaavan vastaamaan perehdyttämisen organisoinnista.

Perehdyttäminen on johtamista, jossa esimies voi suunnata uutta työntekijää kohti organisaation tavoitteita (Kjelin & Kuusisto 2003, 188).

Perehdyttäminen/työnopastaminen on pitkä prosessi, joka kestää yleensä noin vuoden henkilön taloon tulemisesta ennen kuin työntekijä kykenee antamaan täyden työpanoksensa. (Kauhanen 2003, 146). Perehdyttämistä tapahtuu myös työntekijän siirtyessä

uusiin työtehtäviin talon sisällä tai joskus perehdyttäminen on tarpeen pitkän poissaolon jälkeen. (Kupias & Peltola 2009, 18.) Mentorointi perehdyttäminen ja vierihoito ovat erityisen tärkeitä työssä, jossa kaikkia mahdollisia tilanteita ei voi opettaa etukäteen ja työpaikalla on paljon hiljaista tietoa. Uusi työntekijä oppii pikkuhiljaa tietynlaisia ratkaisumalleja, joiden avulla hän jossain vaiheessa selviää aivan uusistakin tilanteista.

Perehdyttämisen kansantaloudellinen hyöty on suuri, koska hyvän perehdyttämisen avulla edistetään työhyvinvointia, vähennetään sairauslomia sekä edistetään tuottavuutta. (Kupias & Peltola 2009, 20). Ariel de Geusin mukaan ”organisaation kyky oppia nopeammin kuin sen kilpailijat saattaa olla tulevaisuudessa ainoa pysyvä kilpailuetu (Juusela, T. & Lillia, T. & Rinne 2000, 12). Kjelin & Kuusisto (2003, 20 – 21) mukaan perehdyttäminen tuo organisaatiolle kilpailuetua usealla eri tavalla kuten:

- virheiden väheneminen
- prosessien sujuvuus
- nopeus ja tehokkuus
- hyvän maineen ylläpito

Organisaation tuloksellisuus kasvaa hyvän perehdyttämisen avulla. Työntekijän osaaminen pitäisi pystyä hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Tietotyöläisillä on tiettyjä yleisiä osaamisalueita, jotka ovat tärkeitä kuten: 1. kyky oppia uutta 2. tietotekniikka- valmiudet 3. kielitaito 4. viestintätaidot ja yhteistyö- ja ryhmätyötaidot 5. kyky sietää avoimia tilanteita (stressinsietokyky ja joustavuus) 6. kyky arvioida omaa kapasiteettiään. Erittäin tärkeää on myös varmistaa, että rekrytoitavan asiantuntijuus vastaa organisaation hakemaa osaamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 96 - 97.)

Perehdyttämistä ohjaa Suomessa lainsäädäntö; työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (Kupias & Peltola 2009, 20). Valtion virastoissa perehdytystä ohjaa laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa.

Perehdyttäminen onnistuu parhaiten, kun se heijastaa yrityksen valitsemaa menestysstrategiaa (Kupias & Peltola 2009, 31).

Perehdyttäminen ei aina onnistu. Yleisimpiä epäonnistumiseen syitä ovat Kjelinin ja Kuusiston (2003, 241 – 243) mukaan:

- kiire
- perehdyttäjän liian kiinni omassa työssään
- koetaan uusi tulokas kilpailijana
- väärä ajoitus uuden työntekijän tuloajassa
- esimies ei näe perehdyttämisen hyötyjä tarpeeksi hyvin
- väärä kuva uuden työntekijän kyvyistä
- epäselvä perehdyttämisen vastuunjako
- ei tarpeeksi resursseja
- ongelmat viestinnässä

Perehdytyksen onnistumista tulisi seurata. Seurannassa saadaan tietoa sekä perehdytetävän edistymisestä että perehdyttämisjärjestelmän tilasta (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Yrityksissä on kerättävä tietoa perehdyttämisen toimivuudesta yksinkertaisesti ja luotettavasti (Kjelin & Kuusisto 2003, 45). Fimeassa on käytössä perehdytyskortti (Liite 9. Perehdytyskortti, yleisen osan perehdytykset ja perehdytyskortti), joka kulkee perehtyjän mukana koko perehdytysjakson ajan ja johon perehdytettävä saa merkinnän käydyistä perehdytysosioista. Näin seurataan, että kaikki osiot tulevat hoidetuiksi kunkin perehtyjän kohdalla. Seuraava askel olisi ylläpitää palautekaavaketta, jossa arvioitaisiin perehdyttämisosioita. Perehdytyskortti palautuu Fimean henkilöstöpuolelle. Henkilöstöpuoli, Fimean sisäisten asioiden prosessi, on mukana perehdytysprosessissa aina rekrytoinnista asti ja vastaa yleisiin asioihin perehdyttämisestä. Perehdyttämismateriaalia on alettu viemään yhteiseen sähköiseen perehdyttämiskarttaan intranettiin (Fimea 2013, 19). Uusille työntekijöille on myös Tervetuloa Fimeaan -henkilöstöopas, jossa kerrotaan kaikki käytännön perusasiat, jotka uuden työntekijän on hyvä tietää. Talon tapojen lisäksi uudet työntekijät perehdytetään siihen, mitä virkamiehenä työskentely merkitsee. Siihen tarkoitukseen on olemassa myös Mitä on olla virkamies -opas. Fimeassa on myös otettu käyttöön palautekeskustelu perehdytysjakson jälkeen. Yleisesti työhön perehdyttäminen on Fimeassa koettu työtyytyväisyyskyselyissä hyväksi ja nimenomaan yleiseen perehdytykseen ollaan oltu erittäin tyytyväisiä (Fimea 2013, 19).

Tietotyössä perehdyttämisen ydin ei ole opettamisessa tai tiedon välittämisessä. Asiantuntijoiden perehdyttämisen sijaan tulisi puhua perehtymisestä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 247).

4.3 Vierihoidoperehdyttäminen

Fimeassa myyntilupakoordinaattorien perehdyttämisessä käytetään paljon vierihoidoa. Aluksi kokenut työntekijä työskentelee tiiviissä yhteistyössä uuden tulokkaan kanssa. Pikkuhiljaa, muutamien viikkojen jälkeen, kokeneempi ohjaaja antaa enemmän sijaa uuden työntekijän itsenäiselle työskentelylle. Vierihoidajaa kutsutaan Fimeassa mentoriiksi, joka toimii myös perehdytettävän ohjaajana koko perehdytysjakson ajan. Mentori ohjaa uutta työntekijää kädestä pitäen ja ottaa tämän vierelleen seuraamaan omia töitään, jotta tulokas pääsisi tekemään yhdessä mahdollisimman monipuolisia töitä ennen kuin ryhtyy toimimaan itsenäisesti. Jatkossakin mentori on usein ensisijainen henkilö, jolta uudempi työntekijä kysyy ohjausta, kun eteen tulee uusia työtehtäviä.

Vierihoidoperehdytyksessä uusi työntekijä voidaan perehdyttää yksilöllisesti. Vierihoidoperehdyttämisellä tarkoitetaan mallia, jossa perehdytettävä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän työskentelyä. Olennaista tässä mallissa on se, että perehdyttäjällä on riittävästi aikaa perehdytystehtävän hoitamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 36 - 37.)

4.4 Itsensä johtaminen perehdyttämisessä

Usein organisaatioissa kehittämistehtäville ei riitä paljon aikaa, koska perustyö on tehtävä. Asiantuntijatyössä haasteena on työntekijän vapaus ja vastuu omasta työajankäytöstä ja henkilökohtaisesta työtehtävien priorisoinnista. Kehittäminen hoidetaan usein oman työn ohessa ja samoin perehdyttäminen on kyettävä tekemään muiden töiden lomassa. Tämä asettaa perehdyttämiselle asiantuntijatyössä suuria vaatimuksia. Perehdyttämistä tarvitaan työtehtäviin perehdyttämisen lisäksi myös työn hallintaan.

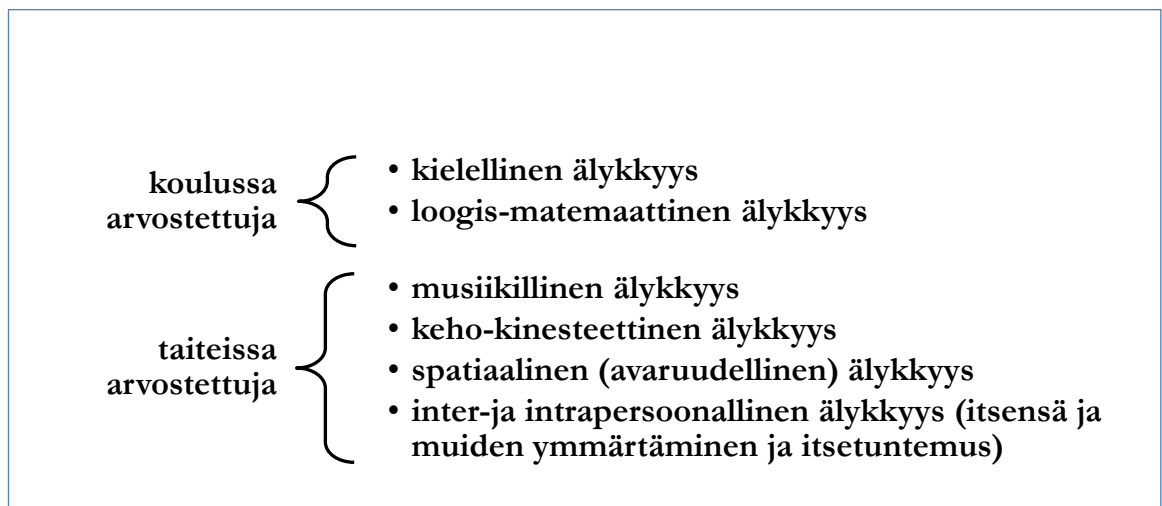
Asiantuntijatyö on hyvin itsenäistä ja itseohjautuvaa. Tietotyön sisältö voidaan jakaa kolmeen osaan: 1. asiantuntijatyö, 2. rutiinitehtävät 3. henkilöpalvelut (Kjelin Kuusisto 2003, 70). Rutiinitehtävistä ei kuitenkaan tarvitsisi kokonaan pyrkiä pois; ne sekä ryt-

mittävät työtä että antavat alitajunnalle aikaa työskentelyyn (Kjelin & Kuusisto 2003, 72).

Itsensä johtaminen on Salmimiehen (2008, 21 - 22) mukaan jatkuvaa muuttumista, oppimista, vanhojen asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista sekä vastuun ottamista, oman potentiaalın, mahdollisuuksien ja vahvuuksien toteuttamista.

Nykyään tarvitaan koko ajan uudenlaisia taitoja ja kykyjä, koska vanhat tiedot menettävät merkityksensä nopeasti. Vastuu henkilökohtaisesta kehittymisestä ja uudistumisesta on jokaisella itsellään. (Salmimies 2008, 23 - 24.)

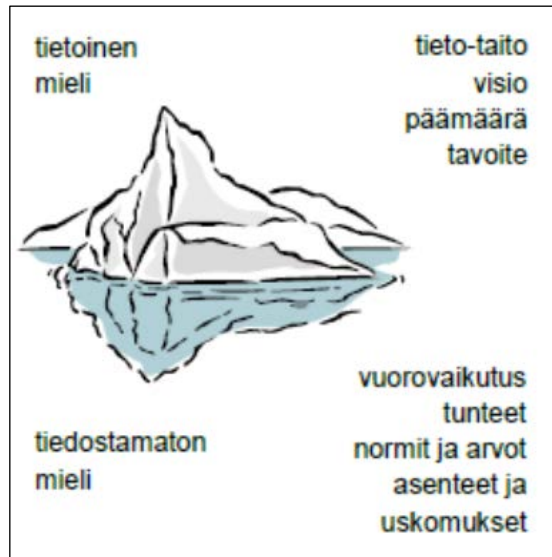
Howard Gardner on jakanut älykkyyden lajit kuvion 4 mukaisesti (Salmimies 26, 2008).



Kuvio 4. Älykkyyden lajit (mukaihen Salmimies 2008, 26)

Itsensä johtamisessa tarvitaan niin kutsuttuja tietoisuustaitoja (mindfulness). Tietoinen läsnäolo nykyhetkessä auttaa havaitsemaan ja ymmärtämään, minkälaista tietoa otetaan vastaan, miten tietoa tulkitaan ja miten siihen reagoidaan. (Salmimies 2008, 29 – 30.)

Jäävuorimallilla (kuvio 5) voidaan kuvata ihmisen tietoista ja tiedostamatonta toimintaa. Jäävuoren huippu kuvaa ihmisen tietoisuutta. Näkyvä osa on tietoista ja pinnan alle jäävä osa ihmisen tiedostamatonta puolta. Tietoisessa itsensä johtamisessa näitä molempia puolia tulisi tutkia ja kehittää. (Salmimies 2008, 29.)



Kuvio 5. Jäävuorimalli (mukaillen Salmimies 2008, 29)

Salmimies kehottaa kirjassaan *Itsensä johtaminen* (2008, 31), opettelemaan vastaalkajan mielentilan ja koettamaan katsoa asioita ilman ennakkokomuksia ja omia tulokintoja.

Yhtä paljon kuin tiedonhakutaitoja myyntilupakoordinaattorin työssä tarvitaan myös itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta, pitää osata ja uskaltaa soveltaa perehdytyksessä annettuja perusasioita, koska työtä tehdään hyvin itsenäisesti ja tapaukset ovat usein uusia, eikä niihin löydy ennakkotapauksia. Myyntilupakoordinaattori on kuin tiiminvetäjä, joka pitää langat käsissä; yhdessä päässä on Fimean tutkijatiimi, yhdessä muut EU:n viranomaiset ja yhdessä myyntiluvanhaltijat. Prosessien aikataulut ja seuraaminen vaativat vahvaa organisointikykyä ja vastuuntuntoa omasta työnteosta.

4.5 Yksilön oppiminen organisaatiossa

Työpaikan perehdytyksessä mietitään harvemmin opetuskeinoja. Oppimiseen liittyvät käsitteet ovat usein peräisin omasta kokemuspohjasta (Kjelin & Kuusisto 2003, 38). Pitäisi olla perehtynyt ihmisen oppimiseen, mutta tällaista tietoa ei välttämättä ole organisaatiossa (Kjelin & Kuusisto 2003,36). Perehtyjän oma asenne vaikuttaa myös; mikäli hän uskoo vahvasti oppivansa vain käytännön työssä, on häntä vaikea motivoida esimerkiksi etsimään tietoa tai lukemaan ohjeita (Kjelin & Kuusisto 2003,39). ”Jokainen perehdyttäjä on osaltaan perehtyjän oppimisen edistäjä” (Kupias & Peltola 2009, 125).

Teoksessa *Learning in the Workplace* Gruber & Palonen (2007, 29) kirjoittavat että Eraut'n (2000) mukaan oppimisen voi luokitella seuraavasti eri tasoihin:

- Deliberative learning on tarkoituksellista oppimista, johon varataan tietoisesti aikaa.
- Reactive learning, jossa oppiminen, esimerkiksi virheistä oppiminen, seuraa suoraan tapahtumaa.
- Implicit learning on tiedostamatonta ja ei-tarkoituksellista oppimista.

Tiedostamattomasta oppimista tulee organisaatiossa periytyvä tapa ohjata muita työntekijöitä. Sekä tehtävät että ihmissuhteet ohjaavat tiedostamatonta oppimista työpaikalla (Gruber & Palonen 2007, 28 - 29). Gruberin ja Palosen teoksessa (2007, 29) mainitaan myös, että Krapp'n (1993) mukaan yhtenä tärkeänä tekijänä on henkilön motivaatio oppimiseen.

4.5.1 Erilaisia oppimistyyliä

Erilaisia oppimistyyliä ovat Kjelinin ja Kuusiston (2003, 40 - 41) mukaan muun muassa:

- behavioristinen tyyli, jossa on tiedon jakaja ja tiedon vastaanottaja, keskeistä on opetuksen suunnittelu ja tavoitteiden määrittely
- kognitiivinen oppimisessa tärkeää on muisti, ajattelu ja merkitysten oppiminen, oppijalla on itsenäisempi rooli
- humanistinen, yksilökeskeinen, suuntaus ottaa huomioon motivaation, tarpeet ja arvot, oppimiskokemus on keskeistä
- työssä oppiminen; koulutus antaa vain pohjan, mutta itse työ opettaa.
- ongelmalähtöinen oppiminen

Ongelmalähtöistä oppimista tukevat esimerkiksi perehdyttämisessä käytettävät oppimistehtävät, jotka voivat olla todellisia työtehtäviä (Kjelin & Kuusisto 2003, 223). Tällä tavoin perehdytettävää voidaan aktivoida toimimaan oma-aloitteisesti.



Kuvio 6. Reflektointi oppimismenetelmänä (mukaillen Tampereen yliopisto 2012.)

Reflektointi oppimismenetelmänä soveltuu työelämässä oppimiseen. Kokemuksen kautta oppiminen (turning experience into learning) tarkoittaa tietoista kokemusten läpikäymistä esimerkiksi, kuten edellä olevassa kuviossa (kuvio 6) kuvaillaan. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi oppimispäiväkirjaa tai ryhmätyöskentelyä. (Tampereen yliopisto 2012.)

Usein ajatellaan, että kokemus tuo aina automaattisesti oppia, mutta oppiminen on paljon kiinni työntekijän omasta kiinnostuksesta ja aktiivisuudesta. Ketään ei voi pakottaa oppimaan ja kehittymään.

4.5.2 Erilaiset persoonallisuudet oppijoina

Oppimiskyky ja sen erot liittyvät perehdyttämiseen, jossa perehtyjä joutuu opettelemaan uuteen työhön. Perehtymisessä vanhoista taidoista voi olla hyötyä, mutta uutta tietoa tulee paljon ja uudelta työntekijältä odotetaan nopeaa tiedon omaksumista. Perehdytysohjelmat on usein tehty yhdenlaisille oppijoille, vaikka kaikki eivät omaksu tietoa yhtä nopeasti tai samoilla keinoilla.

Ihmiset ovat erilaisia persoonallisuuksia. Salmimies (2008, 50) mainitsee että yhden persoonallisuusteorian, viiden faktorin mallin (Big Five), mukaan ihmisellä on perinnöllisesti erilainen persoonallisuus, jonka päätyypit ovat:

- ekstrovertti: lämpö, seurallisuus, puolensa pitäminen, aktiivisuus, jännityshakuisuus ja positiiviset tunteet
- neuroottinen: ahdistuneisuus, vihamielisyys, masentuneisuus, itsetietoisuus, impulsiivisuus

visuus, haavoittuvuus

– avoin: mielikuvitus, estetiikka, tunteet, toiminta, ideat, arvot

– sovinnollinen: luottavaisuus, suorapuheisuus, altruismi, mukautuvuus, vaatimattomuus, lempeys

– tunnollinen: pätevyys, säntillisyyys, velvollisuudentunto, saavutushakuisuus, itsekuri, harkitsevuus

Toinen Salmimiehen (2008, 54 – 57) esimerkki persoonallisuusteoriasta on paljon käytetty Jungin teoriaan perustuva 16 tyyppin teoria (MBTI, Myers-Briggs Type Indicator).

Siinä on neljä eri persoonallisuuksien vastakohtaparia:

- ekstrovertti-introvertti

- tosiasiallinen-intuitiivinen

- ajatteleva-tunteva

- järjestelmällinen-spontaani

Persoonallisuutta on jaoteltu eri teorioissa monella eri tavalla ja ihmiset harvoin edustavat puhtaasti vain yhtä tyyppiä. Jokaisessa on sekoitus kaikkia eri persoonallisuustyyppijä eri suhteessa (Salmimies 2008, 54). Persoonallisuusteorioiden päätyyppien perusteella voidaan kuitenkin jonkin verran oppia ymmärtämään erilaisten ihmisten ajattelua ja toimintaa, niin että vältetään turhilta ristiriidoilta ja edistetään oppimista. Ihmisen oppimiskyky on persoonallisten piirteiden lisäksi erilainen erilaisissa elämäntilanteissa.

Yleisesti ajatellaan, että tiettyihin työtehtäviin soveltuvat tiettytyyppiset ihmiset. Toisaalta voi ajatella, että yhdentyypinen perehdytys ei onnistu kaikkien eri persoonallisuuksien kohdalla. Osa perehtyjistä pääsee toisia nopeammin sisään työtehtäviin, mutta kyse ei ehkä ole pelkästään hyvästä oppimiskyvystä vaan siitä, että kyseinen perehdytysmalli on sopinut heille paremmin. Varsinaiset oppimisvaikeudet ovat oma lukunsa ja ne on yleensä otettu huomioon jo rekrytointivaiheessa. Perehdyttäjän haasteena on ymmärtää tulokkaan ominaisuuksia ja perehdyttää häntä soveltuvalla tavalla. Oppimisen epäonnistumisia kuitenkin tapahtuu. Silloin epäonnistumisen syy voi löytyä, ei vain perehtyjästä – niin kuin usein oletetaan, vaan myös perehdyttäjästä sekä koko perehdytyksen toteutuksesta.

Oppimista voidaan edistää Kupiaksen ja Peltolan (2009, 126) mukaan esimerkiksi:

- ottamalla huomioon aikaisemman kokemuksen ja osaamisen
- huomioimalla yksilölliset oppimistarpeet
- tukemalla oppijan motivaatiota
- auttamalla oppijaa hahmottamaan kokonaiskuvaa
- tukemalla oppijan aktiivisuutta
- luomalla hyvän oppimisilmapiirin
- edistämällä vuorovaikutusta
- lisäämällä palautemahdollisuuksia

Perehdyttäjän tehtävänä on heti alkuvaiheessa tehdä selväksi, mitä uudelta työntekijältä odotetaan ja minkälaisia oppimistavoitteita asetetaan (Kupias & Peltola 2009, 128).

4.5.3 **Oppiva organisaatio**

Organisaatio luo puitteet työssä oppimiseen, joka on paljolti epävirallista, itseohjautuvaa oppimista (Gruber & Palonen 2007, 27). Myös organisaatio kokonaisuudessaan voi oppia. Organisaation oppiminen näkyy kehitymis- ja uusiutumiskyynä, mikä tapahtuu nimenomaan oppivien yksilöiden avulla (Kjelin & Kuusisto 2003, 28). Jotta yksittäisten ihmisten osaaminen muodostaisi koko organisaation osaamisen, vaaditaan hyviä ihmisten välisiä suhteita ja mahdollisuuksia kommunikointiin kollegoiden kanssa (Kjelin & Kuusisto 2003, 29). Usein kirjallisuudessa törmääkin ajatukseen niin sanotusta kollektiivisesta älykkyydestä. Yhteisön osaaminen ei ole vain osiensa summa vaan paljon enemmän. Tämän tyyppisessä oppimisessä merkittävää on niin sanottu hiljainen tieto. Sen vaikutusta kohdeorganisaatiossa on tutkittu pienimuotoisemmalla rinnakkaistutkimuksella, joka on liitteenä.

Jos organisaation oppimista ja kehittymistä tuetaan, työntekijät sitoutuvat enemmän antamaan osaamistaan organisaation käyttöön ja toimimaan organisaation menestyksen eteen (Juusela ym. 2000, 12). Organisaatiot, joissa ihmisiin panostetaan näkyvästi ja uskottavasti, menestyvät (Kjelin & Kuusisto 2003, 23). Organisaatiossa, jossa tehdään

tietotyötä, on hyvin tärkeää suhtautua rekrytointiin ja perehdyttämiseen vakavasti, jolloin vältetään virheinvestoinneilta, joita voi sattua, mikäli työntekijä ei voi kehittyä omalla asiantuntijuusalueellaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 23 - 24).

Organisaation oppimista voivat estää ristiriidat vanhan ja uuden välillä (Kjelin & Kuusisto 2003, 30). Vanhaa tietoa on tarpeetonta väheksyä, vaikka kehittymisen perustana on osin vanhasta luopuminen ja uuden hyväksyminen.

Organisaatiokulttuuri on ikään kuin kaikkien organisaatiosukupolvien yhteinen muisti
(Kjelin & Kuusisto 2003, 30.)

Organisaatiokulttuurilla on vaikutus kaikkiin toimintatapoihin organisaatiossa, myös perehtymiseen ja oppimiseen. yrityksen oppimiskulttuuria määrittelee oppiminen, osaamisen kehittäminen joustavuus ja innovatiivisuus organisaatiossa. (Gruber & Palonen 2007, 22)

4.6 Palautteen ja kritiikin antaminen

Palaute on tehokkainta, kun se annetaan tässä ja nyt -periaatteella jokapäiväisen toiminnan yhteydessä. Menestyksen takana on usein se, että henkilö on paljon tekemisissä muiden ihmisten kanssa. Tilanteiden peilaaminen kollegoilta voi auttaa löytämään oikean ratkaisun. Verkoston muodostamisessa täytyy itse olla aktiivinen, luottaa toisiin ja olla itse avoin. Palautetta tulisi aina antaa molemmin puolin, se ei voi olla yksisuuntaista. Hyvä on myös pitää mielessä, että rakentavan palautteen antaminen on eri asia kuin toisen jatkuva neuvominen tai kritisointi. Rakentavaa palautetta antaessa pitäisi keskittyä nimenomaan tehtävään eikä henkilöön. Palautetta voi antaa myös tekemällä hyviä kysymyksiä. Palaute ymmärretään usein joko kehumiseksi tai haukkumiseksi, mutta tosiasiallisesti se on toisen suorituksen arvostuksen osoittamista eri keinoin kuten: esittämällä kysymyksiä, kommentoimalla, kuuntelemalla mielipiteitä, korjaamalla, kehumalla tai kiittämällä. Päämääränä on auttaa toista parantamaan suoritustaan. Palautteen saaminen on ihmisen kaikkien vuorovaikutustaitojen kehittymisen tärkein tekijä. Monessa organisaatiossa on käytössä mittausjärjestelmiä, jolla tuloksellisuutta seurataan. Tällaiset mittarit eivät kuitenkaan kerro työsuoritusten todellista arvoa. Siksi hyvä palaute esimieheltä tai työn ohjaajalta on tärkeää. (Salmimies, 2008, 232 - 236.)

Kritisoivan palautteen antamisessa tulee olla hyvin hienovarainen, jotta sillä saavutettaisiin hyötyä organisaatiolle. Kritiikin tulee aina tapahtua kasvotusten ja kahden kesken. Kritiikissä tärkeää on se, miten viesti esitetään, että tilanne on vuorovaikutteinen ja että faktat ja perustelut ovat kohdallaan. Parhaimmillaan kritiikki on kehityksen lähtökohta.

Kritisoidessasi jonkun käyttäytymistä tietyssä tilanteessa on hyvä muistaa, että et liitä kritiikkiäsi tulkintojasi siitä, mistä arvelet tämän käyttäytymisen johtuvan. Toisen ihmisen ominaisuuksien, piirteiden tai taipumusten arviointi on tarpeetonta ja loukkaavaa.

(Salmimies, 2008, 232 - 236.)

4.7 Mentorointi

Mentorointi ei ole perehdyttämistapa, mutta sitä voidaan hyödyntää asiantuntijan perehdyttämisessä. Mentoroinnissa kokemus siirtyy vanhemmalta työntekijältä tuoreemmalle työntekijälle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 228.).

Mentorointi on erittäin vanha tapa kehittää yhteisöä, joka on otettu yritysmaailman käyttöön. Mentorointisuhde on kehittämismenetelmänä ohjaajan ja ohjattavan välinen vuorovaikutussuhde, jossa osaamista siirretään eteenpäin. (Juusela ym. 2000, 12.).

Juuselan ym. mukaan (2000, 19) Mentorointia määrittelee:

- luottamuksellinen kahdenkeskinen suhde
- sitoutuminen mentorointisuhteeseen
- rehellisyys ja aitous
- joustavuus

Mentoroitavaksi sopii henkilö joka on;

- halukas kehittymään
- esittää omia näkemyksiä ja ajatuksia
- on avoin uusille ajatuksille
- antaa palautetta
- on avoin ja ilmaisee tunteensa

- arvostaa toisia ihmisiä

(Juusela ym. 2000, 24).

Mentorointiin ei kuulu ohjeiden antaminen, kritisointi, virheiden etsiminen, pelkän tiedon välittäminen vaan halu jakaa osaamista, kiinnostus oppimiseen, vuorovaikutteisuus, tilan antaminen ohjattavalle ja aitous (Juusela ym. 2000, 29 -30). Juusela ym. (2000, 32) kertoo, että McDonaldin mukaan mentoroijan tulisi olla 1. kommunikoija, 2. tukija, 3. valmentaja, 4. neuvonantaja, 5. välittäjä (auttaa luomaan ammatillisia kontakteja), 6. suosittelija (ohjaa oikeitten henkilöiden luo), 7. puolestapuhuja (auttaa viemään ohjattavan asioita eteenpäin organisaatiossa)

Mentorointi liittyy vankasti oppivaan organisaatioon. Siinä mentorointi liittyy muuttuvaan toimintaympäristöön sopeutumiseen ja jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Organisaation muutostilanteessa mentorointityylinen perehdyttäminen voi olla merkittävää, koska sen avulla voidaan säilyttää arvokasta osaamista. Hiljainen tieto voidaan parhaiten siirtää eteenpäin henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Mentoroinnissa itseohjautuvuus ja vastuunkanto on tärkeää, asiantuntijat ovat yhtälailla vaikuttajia ja yrittäjiä. Vastuunkanto ulottuu myös työssä jaksamiseen ja mentoroinnilla voidaan myös ohjata työn hallintaa (Juusela ym. 2000, 9 - 12).

Nimetyt perehdyttäjän roolina saattaa olla toimiminen esimiehen oikeana kätenä ja olla mukana jo rekrytointivaiheesta asti. Nimetyt perehdyttäjät koordinoivat koko perehdyttämistä ja sopivat muiden perehdyttäjien mukaantulosta. Perehdyttäjän rooli saattaa olla lähempänä sisäistä kehittäjää. Tällaisessa tapauksessa uusi vastuu ja työnjako esimiehen kanssa täytyy tehdä selväksi koko työyhteisölle. (Kupias & Peltola 2009, 82.)

Mentorointisuhde voi joutua koetukselle, jos siihen käytettävä aika on riittämätön tai jos välimatka ohjaajan ja ohjattavan välillä on pitkä. Joskus esimies voi kokea mentorin uhkana ja hankaloittaa toimintaa. Luottamuksen säilyttäminen mentorin ja ohjattavan välillä on kriittisintä. Mentoroitava saattaa myös olla liian passiivinen tai varovainen tekemisissään, mikä estää oppimista. (Juusela ym. 2000, 9.)

Mentoroinnin tavoitteita ovat Karjalaisen (2010, 125 – 129) mukaan:

- tietojen, taitojen ja osaamisen päivittäminen
- yksilön kokonaisvaltainen kehitys
- ohjattava löytää itse ratkaisut.
- ura- ja ammatillisen kehityksen tukeminen
- psykososiaalinen ja emotionaalinen tuki
- voimavarojen käytön rohkaisu

Erilaisia näkemyksiä mentoroinnista edustaa: 1. konstruktiviinen ohjausajattelua, jossa korostetaan yksilön omaa aktiivisuutta ja ohjausprosessin roolia merkitysten rakentamisessa. Erona perinteiseen perehdyttämiseen, mentoroinnin päämääränä on luoda uutta eikä pelkästään siirtää vanhaa tietoa ja osaamista. 2. Relationaalinen näkemys mentoroinnista korostaa mentorointisuhteen vastavuoroisuutta: molemminpuolista oppimista, tiedon vaihtoa ja jaettua johtajuutta. "Mentorointi on matalan kynnyksen auttamissuhde, jota voidaan hyödyntää työuransa eri vaiheissa oleville työntekijöille, eikä siihen tarvita isoja taloudellisia resursseja." (Karjalainen 2010, 125 – 129.)

Fimean myyntilupakoordinaattorien perehdytysvastaavalla on ollut juuri tällainen laajempi vastuu, jota voisi kuvailla mentorointisuhteeksi. Mentorin tehtävää on edelleen kehitetty; nimike on muutettu syksyllä 2012 koulutusvastaavaksi ja perehdyttämisen koordinoinnin lisäksi tehtävä kattaa myös koulutustarjonnasta tiedottamisen ja jatkuvan työssä kehittymisen tukemisen tätä kautta. Tehtävää hoidetaan edelleenkin koordinaattorin vaativuusluokassa oman työn ohella. Perehdyttämisen tavoitteiden pitäisi olla samoja kuin johtamisen tavoitteiden, sillä perehdyttäminen on osa johtamista (Kjelin & Kuusisto 2003, 46).

4.8 Perehdytys muutostilanteessa

Muutosvaiheessa perehdytettävät tulevat tilanteeseen, jossa organisaation vanhat työntekijät ovat itsekin perehtymässä uusiin toimintatapoihin ja uuteen tilanteeseen. Lisäksi vanhat työntekijät saattavat olla uupuneita tai stressaantuneita muutoksen aiheuttaman epävarmuuden vuoksi. Silti voimavaroja pitäisi löytyä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, mikä jo sinällään on paljon resursseja vaativa työtehtävä.

Muutostilanteessa perehdyttämiseen kohdistuu entistä enemmän paineita, sillä organisaation työhyvinvointi saattaa olla poikkeavan huono. Perehdyttämisen aikana työntekijä sitoutetaan organisaatioon ja silloin työhyvinvointiin pitäisi kiinnittää erityistä huomiota.

Mielekäs, motivoiva ja haastava työ, jossa työntekijä voi hyödyntää osaamistaan on tärkeä voimavara muutostilanteessa. Karasekin & Theorell'in (1990) mukaan muutostilanteessa uuden oppiminen ja toimintatapojen muutokset ovat entistä tärkeämpiä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 62.)

Erilaiset persoonat reagoivat kriisitilanteessa eri tavoin. Stressireaktioiden voimakkuus vaihtelee eri ihmisillä. Joka tapauksessa raju muutostilanne vaikuttaa työntekijän mielialaan, elimistön toimintaan ja käyttäytymiseen. Keskittymiskyky ja muisti, jotka ovat perehdyttämisessä tärkeitä, voivat olla koetuksella. (Saarelma 2009, 28.) Muutosten keskellä perehdyttämiselle ei ole suotuisat olosuhteet.

Merkittäväksi tekijäksi muutostilanteessa muodostuu se, miten perehdyttämisellä taataan osaamisen säilyminen organisaatiossa? Muutostilanne lisää usein henkilöstön vaihtuvuutta ja muutos voi aiheuttaa toiminnan ja tehtävien muutoksia. Mahdollisimman paljon voidaan pyrkiä tallentamaan kirjallisiin ohjeisiin, mutta hiljaisen tiedon pitäisi myös säilyttää muutoksista huolimatta.

Fimeassa nimenomaan myyntilupakoordinaattorien työ on luonteeltaan sellaista, että ihan kaikkea ei voida kirjata ohjeistoihin, vaan osaaminen muodostuu kokemuksen tuoman tietotaidon myötä. Osa työstä on selkeämpää ja helpommin kirjattavissa sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. Osa vaatii enemmän luovimista, ohjeistojen ja toimintatapojen tulkintaa ja ongelmanratkaisukykyä vanhojen tapausten pohjalta. Tämän tyyppisen tiedon siirtäminen onnistuu esimerkiksi vierihoidoperehdytyksellä ja yhdessä työskentelemällä.

4.9 Perehdyttäminen ja työhyvinvointi

Perehdyttäminen ei ole irrallinen osa, välttämätön paha, niin sanotusta oikeasta työntekijästä vaan osa työssä kehittymisen elinkaarta. Perehtymisaikana opitaan työkalut koko työuraa varten organisaatiossa. Ne organisaatiot, joissa ihmisiin panostetaan, menestyvät. Organisaatiossa, jossa tehdään tietotyötä, on hyvin tärkeää suhtautua rekrytointiin ja perehdyttämiseen vakavasti ja silloin vältetään virheinvestoinneilta ja varmistetaan että työntekijä voi kehittyä omalla asiantuntijuusalueellaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 23 - 24).

Kaikilla perehdyttämiseen osallistuvilla on mahdollisuus tukea uuden tulokkaan työssä jaksamista antamalla selviytymiskeinoja. Erityisesti perehdyttäessä muutostilanteessa, tähän tulisi kiinnittää huomiota. Päävastuu on tietenkin esimiehellä.

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009 -tutkimuksessa, jossa oli vastaajia 372 organisaatiosta, Auran työryhmän raportin mukaan hyvinvoinnin tuottavuus oli suuri tai erittäin suuri ilmapiirin kehittymisen kautta. Vastaajista 66 % mielestä hyvinvoinnin tuottavuus oli suuri ja 57 % mielestä erittäin suuri henkilöstön sitoutumisen kautta (Suutarinen & Vesterinen 2010, 13). Tällaiset tutkimukset osoittavat, että asiaa pidetään merkittävänä. Työntekijän sitouttaminen organisaatioon alkaa jo perehdyttämisestä ja voimakkaimmin sitoutuvat työntekijät, jotka kannattavat organisaation tarkoitusta, arvoja ja tavoitteita sekä arvostavat esimiehiä ja johtoa (Kjelin & Kuusisto 2003, 27).

Erityisesti muutostilanteessa, jossa toimintoja hajautetaan, riski työhyvinvoinnin alenemiseen on suuri. Hajautetun toimintaympäristön kuormitustekijät ovat erilaisia. Asiasta löytyy joitain tutkimuksia, kuten Richterin 2006 tekemä tutkimus, jossa todetaan vaikutuksena muun muassa stressin lisääntyminen. Syitä on monia, kuten:

- sähköisen viestinnän aiheuttamat väärinkäsitykset
 - ajattelu- ja toimintatapojen erilaisuus
 - roolien ja päämäärien epäselvyys
 - matkustaminen ja pidentyneet työajat
- (Suutarinen & Vesterinen 2010, 95).

Työhyvinvointia yleisesti vähentäviä tekijöitä ovat: jatkuva kiire ja epävarmuus, elämän monimutkaistumisen tunne, sekä riittämättömyyden tunne (Suutarinen & Vesterinen 2010, 110).

Perehdytysaikana uudelle työntekijälle voidaan Suutarisen (2010, 115 - 116) mukaan tarjota tukea yksinkertaisin keinoin:

- luodaan hyvät suhteet ja kohdellaan asiallisesti
- otetaan huomioon perehdytettävän taustatekijät kuten osaaminen, työkokemus, ikä
- aktiivinen vuorovaikutus, kyseleminen ja keskusteleminen ja kuunteleminen
- avoimuus
- palautteen antaminen

Kjelin & Kuusisto (2003, 111) puolestaan korostavat lisäksi ammatillista itsetuntemusta ja itseluottamusta. Edellä mainitussa teoksessa (2003 117 – 120) kerrotaan myös, min-kälaisia selviytymiskeinoja uudella työntekijällä on Feldmanin ja Brett'in tutkimuksen mukaan:

- työskentelyn määrän lisääminen ylitöillä, taukoja lyhentämällä tai kotona työskentelemättä
- uudet työskentelytavat
- delegointi ja avun pyytäminen
- työn sisällön muokkaaminen itselle sopivammaksi
- muutokset työnjaossa
- osallistuminen organisaation toimintaan oppimistarkoituksessa
- kokonaan pidättäytyminen kaikesta ylimääräisestä kehittämisestä ajan säästämiseksi
- tehokas tiedon etsiminen

5 Kehittämistehtävän toteutus

Tässä luvussa kerrotaan, kuinka tutkimus toteutettiin ja minkälaisia menetelmiä käytettiin tulosten keruussa ja aineiston purussa. Tutkimuksen valmistelu alkoi jo syksyllä 2010, jolloin tein lehtijutun perehdyttämisestä henkilöstölehteen Sinfoon. Lehtijuttua varten tein sähköpostin välityksellä pienimuotoisen haastattelututkimuksen uusille, juuri perehdytyksessä olleille, työntekijöille aiheena perehdyttäminen Fimeassa. Haastattelukysymykset löytyvät liitteenä (Liite 3. Kysymykset lehtijuttua varten). Lehtijutun haastattelut toimivat pilottitutkimuksena kehittämistehtävän haastattelututkimukselle. Vastausten perusteella sain aiheita haastattelujen teemoihin. Jutun avulla herätin myös kiinnostusta aiheeseen työpaikalla ja sain sitoutettua osallistujia tulevaan haastattelututkimukseen.

5.1 Menetelmävalinnat

Kehittämistehtävään valittu tutkimusmenetelmä on Case- eli tapaustutkimus, jossa on käytetty sekä kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivisina menetelminä olivat haastattelut ja havainnointi ja kvantitatiivisena menetelmänä kyselytutkimus. Myös havainnointi oli yksi hyvin soveltuva tutkimustapa, koska työskentelen itse organisaatiossa.

"Kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen merkityksiä" (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2000, 126). Kvalitatiivista tutkimusta on käytetty, koska se soveltuu parhaiten ihmisten tutkimiseen. Perehdyttämisessä on kyse nimenomaan tiedon välittämisestä ja viestinnästä ihmisten välillä. Tapaustutkimusta voidaan kuvailla niin, että tapauksesta, tässä tutkimuksessa perehdytyksestä muutostilanteessa, kerätään syvälistä yksityiskohtaista tietoa (Aaltola & Valli 2001,159). Tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti useita eri menetelmiä tiedon keruuseen (Aaltola & Valli 2001,159). Tapaustutkimuksen vahvuus onkin kokonaisvaltaisuus (Aaltola & Valli 2001, 160). Sen tähden se soveltuu hyvin tutkimaan näin moniulotteista tutkimusaihetta. Kvalitatiivinen tutkimus myös elää tutkimuksen edetessä ja tutkimussuunnitelmaa ja suunnitelmia voidaan päivittää tarpeen mukaan (Hirsjärvi ym 2000, 155). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ih-

minen on tiedon keruun väline (Hirsjärvi ym. 2000, 155). Teemahaastattelut soveltuvat siksi hyvin tutkimukseen.

Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, johon liittyy jonkin todelliseen elämään kytkeytyvän tämänhetkisen ilmiön empiirinen tutkimus ja jossa käytetään monipuolista lähdeaineistoa. Tutkimus keskittyy ilmiöön ja sen vuorovaikutukseen ympäristön kanssa. Tapaustutkimuksen suurin ero kvantitatiiviseen tutkimukseen on tutkimuskohteen kytkeytyminen ympäristöönsä – tuloksia ei voi toistaa, jos ympäristö muuttuu. Tapaustutkimuksen eri vaiheet ovat: suunnittelu, aineiston keruu, analyysi, tulkinta, ja raportointi. (Robson 2005, 177 – 179.)

Tapaustutkimuksessa ihmisen ja kulttuurin kuvaukset ovat ainutlaatuisia ja laadullisessa tutkimuksessa kuvausten, selitysten ja tulkintojen yhteensopivuus on merkittävää (Hirsjärvi 2000, 214). Hirsjärvi ym. myös korostaa tutkimustavan tarkan raportoinnin merkitystä.

Koska tutkittava joukko, myyntilupakoordinaattorit Fimeassa, on suhteellisen pieni lukumäärältään, yhteensä noin kolmisenkymmentä, on laajempia yleistyksiä vaikea tehdä tällaisen tutkimuksen perusteella. Kuitenkaan yleistäminen joukkoon, ei ole tapaustutkimuksen tärkein tarkoitus vaan kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttaminen (Aaltola & Valli, 2001, 163). Mutta tapaustutkimuksen kuvaavuus ja monipuolinen käsittely antaa myös yleistettävyydelle perusteita (Aaltola & Valli 2001, 163). Tavoitteena on ymmärtää ilmiötä (Aaltola & Valli 2001, 163). Valitussa aiheessa, myyntilupakoordinaattorien perehdyttämisessä, minulla oli hyvä edellytys ymmärtää ja tulkita tutkittavien ajatuksia, pitkän kokemuksen ja työyhteisön hyvän tuntemuksen ansiosta. Kukaan muu ulkopuolinen tutkija ei olisi voinut saada samalla tavalla tietoa ja sen lisäksi kyetä tulkitsemaan sitä viitekehyksen puitteissa.

Haastattelujen jälkeen on tehty kyselytutkimus, jolla on tarkennettu haastatteluissa nousseita erityiskysymyksiä. Haastattelujen ja kyselytutkimuksen lisäksi myös havainnointi on yksi merkittävä tutkimustapa. Koska tutkija on organisaation sisältä, havainnoinnin avulla voidaan hyödyntää tutkijan kokemus ja läheinen suhde organisaatioon.

5.2 Tutkijan oma osallistuminen perehdyttämisen kehittämiseen

Tässä luvussa kuvataan kehittämistoimenpiteitä, joita olen ollut mukana toteuttamassa kohdeorganisaatiossa ennen tutkimukseni toteuttamista. Viimeisen vajaan kymmenen vuoden ajan perehdyttäminen Lääkelaitoksessa/Fimeassa on koko ajan kehittynyt. Varsinkin viime vuosina perehdyttämisohjelmia on kehitetty useaan otteeseen rinnakkain muiden toimintaohjeiden kehittämisen kanssa. Pitkäaikaisena työntekijänä olen toiminut uudempien työntekijöiden perehdyttäjänä aina vuodesta 2006, noin vuoden työkokemuksen jälkeen) ja osallistunut aktiivisesti työ- ja toimintaohjeiden laadintaan ja päivittämiseen.

Syksystä 2009 vuoden 2011 alkuun toimin Arviointiyksikkö 2 perehdytysvastaavan tehtävässä. Työ sisälsi perehdyttämisohjelman kehittämiseen osallistumista, perehdyttämisohjelmien ja aikataulujen laadintaa, vastuuta perehdytettävien koordinoinnista sekä toimimista perehdyttäjänä muiden mentorien lisäksi sekä itse mentorina. Tehtävässä koordinoin uusien myyntilupakoordinaattoreiden perehdytysohjelmien toteutumista sekä myös perehdytin itse monia koordinaattoreita. Olin myös mukana perehdyttämässä ensimmäisiä Kuopion toimipisteeseen sijoitettavia koordinaattoreita, niin sanottua pilottiryhmää.

Lisäksi toimiessani Eläinlääkevalvontayksikön prosessipäällikkönä helmikuusta 2011 elokuuhun 2012, perehdyttäminen kuului työnkuvaani alkaen rekrytoimisesta perehdyttämisohjelman laadintaan sekä perehdyttämiseen. Prosessipäällikkönä olin myös mukana alusta asti rekrytointiprosessissa, kun kevään aikana palkattiin yhteensä kolme uutta työntekijää.

Olen ollut mukana perehdyttämisessä myös toimiessani myyntilupakoordinaattorin tehtävässä ilman erityisvastuuta perehdyttämisestä, toimimalla mentorina, antamalla vierihoitoa uudemmille työntekijöille ja pitämällä sisäistä koulutusta myyntilupasioista.

Aktiivinen osallistuminen useiden toiminta- ja työohjeiden laadintaan ja päivitykseen on ollut osa osaamisen kehittämistä, joka on kuulunut normaaliin työnkuvaani. Toiminta-

tapojen kehittämiseen liittyen olen myös toiminut myyntilupakoordinaattoreiden ja assistenttien työryhmän yhteisen koordinaattorikokouksen puheenjohtajana. Lisäksi olen ollut ulkopuolisena kouluttajana luennoimassa myyntilupaseminaarissa.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa, joulukuussa 2010, kirjoitin artikkelin perehdyttämisestä henkilöstölehteen Sinfoon (Liite 3 Sinfon jutun haastattelukysymykset ja Liite 4. Lehtijuttu Usvasta kohti asiantuntijuutta Fimean henkilöstölehti Sinfossa).

Perehdyttämistä ja toimintaohjeita on kehitetty Fimeassa paljon ja toiminut monissa eri projekteissa kuten:

- perehdyttämisohjelman kehittämisessä vuonna 2006
- Sähkö eli sähköisen asioinnin projektissa kehittämässä prosessiohjeistoja myyntilupaprosessien osalta, (nämä olivat myöhemmin pohjana nykyisille toimintaohjeille, SOP:eille)

Työtehtävääni on kuulunut myös vaikuttaminen monessa lääkevalvonnan EU- työryhmissä Suomen edustajana; CMDv:ssä, NtA:ssa ja QRD:ssa**, joissa on kehitetty työohjeita, joita käytetään kaikissa EU:n lääkevalvontavirastoissa, kuten Fimeassa. EU-työympäristössä olen päässyt seuraamaan ja vaikuttamaan toimintaohjeiden kehittämistä kansainvälisessä ympäristössä. Tästä on ollut paljon apua, kun on suunniteltu kehittämiskohteita oman viraston toimintaan.

* Coordination Group for Mutual Recognition (human),

** Coordination Group for Mutual Recognition (veterinary), Notice to Applicants ja Quality Review of Documents työryhmät Euroopan lääkevirastossa EMA:ssa.

Omakohaista kokemusta perehtymisestä minulla on kertynyt paljon, sillä olen yhdeksän vuoden sisällä perehtynyt talon sisällä useisiin eri tehtäviin:

- myyntilupakoordinaattorin tehtäviin, kesä 2005
- viitemaatehtäviin, syksy 2005 - talvi 2006
- työnjohdollisiin tehtäviin, talvi 2008 (prosessipäällikön viransijaisuus ihmislääkepuolella)

- perehdyttämistä vastaavan tehtäviin, talvi 2010
- eläinlääkevalvontaan ja prosessipäällikön tehtäviin, kevät 2011
- eläinlääkkeiden EU-työryhmätyöskentelyyn, kevät 2011
- ihmislääkkeiden EU-työryhmätyöskentelyyn, syksy 2012
- lastenlääkintäasioihin talvi 2013

Perehdyttämisen kehittäminen ei ole rajoittunut vain tähän työelämänkehittämistehtävään, vaan olen ollut aktiivisesti perehdyttäjänä sekä kehittämässä työtapoja ja perehdyttämistä lähes koko virkamiesurani ajan. Perehdyttämisen ja osaamisen kehittäminen on kulkenut työnkuvassa joko virallisena tai epävirallisena osana koko ajan ehkä kahdestakin syystä: olen ollut yksi kokeneimmista koordinaattoreista miltei alkuvuosista asti, koska vaihtuvuus oli vuosia todella suurta, toisekseen muiden ohjaaminen ja toiminnan kehittäminen on ollut minulle henkilökohtainen kiinnostuksen kohde. Osaamisen kehittämisen ansiosta, myös oma osaaminen on kehittynyt. Liitteessä 1. (Oma oppiminen kehittämistehtävän aikana) arvioin lisää omaa osallistumistani kehittämistehtävän kannalta. Liitteessä 2. (Ajankäytön toteutuminen) kuvataan kehittämistehtävän aikataulutusta.

5.3 Haastattelututkimuksen toteutus

Valitsin teemahaastattelun haastattelumenetelmäksi, koska se tuo syvällisempää tietoa ja se oli mahdollista toteuttaa, koska haastateltavien määrä oli siihen sopiva. Lopulta haastattelut muodostuivat teema- ja syvähaastattelun välimuodoksi.

Teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla. Haastatteluun suostuvilla on ainakin kolme motivaatiota; mahdollisuus mielipiteiden esilletuomiseen, halu kertoa omista kokemuksistaan, hyvät kokemukset aikaisemmista osallistumisista tutkimuksiin. Teemahaastattelu voidaan kuvailla haastatteluna, jossa aihepiirit on etukäteen määritelty. Erona strukturoituun haastatteluun on se, ettei kysymyksiä ole tarkkaan muotoiltu. (Aaltola 2001, 24.)

Avoin haastattelu on lähinnä vapaata keskustelua (Aaltola 2001, 24). Syvähaastattelussa saadaan syvällisempää tietoa. Syvähaastattelu perustuu vapaamuotoiseen vuorovaiku-

tukseen ja siinä vaaditaan syvempiä sosiaalisia suhteita haastateltavien kanssa (Aaltola 2001, 43). "Teemahaastattelu sopii menneisyyden tapahtumien, heikosti tiedostettujen seikkojen ja arkaluontoisten asioiden tarkasteluun" (Aaltola 2001, 43).

Teemahaastattelun ja syvähaastattelun eroa voi olla vaikea vetää. (Aaltola 2001, 24). Omassa tutkimuksessanikin haastattelujen muoto oli jotain tältä väliltä. Halusin kattaa tietyt aihealueet ja säilyttää saman muodon, jotta voisin vertailla vastauksia mutta kuitenkin saada esille mahdollisimman paljon tietoa. Kun haastateltaville annetaan vapautta puhua kysymysten ulkopuolisista asioista, nousee esiin nimenomaan tutkittavien mielestä tärkeimmät asiat eivätkä tutkijan tärkeiksi olettamat aiheet. Haastattelut puretaan litteroinnin avulla, mikä on kohtuullisen työläs vaihe sillä yhden haastattelutunnin purkamiseen arvioidaan kuluvan keskimäärin yksi työpäivä (Aaltola 2001, 41).

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yhteensä viittätoista koordinaattoria Helsingissä joulukuussa 2011 ja Kuopiossa tammikuussa 2012. Haastateltavat valittiin siten, että pyysin haastatteluihin suunnilleen yhtä monta uutta ja kokeneempaa myyntilupakoordinaattoria sekä yhtä monta Helsingin että Kuopion toimipisteen myyntilupakoordinaattoria. Osallistujia oli helppo saada mukaan haastatteluun eikä kukaan kieltäytynyt osallistumasta. Useat olivat ilmoittaneet halukkuutensa osallistua jo aikaisemmin kuuluttuaan tulevasta tutkimuksesta. Helsingiläisiä haastateltiin kahdeksan ja kuopiolaisia seitsemän. Haastateltavien taustatietoja ei tarkoituksella esitetä tässä opinnäytetyössä, jotta vastaajien anonymisuus voidaan taata. Koska osallistuvien joukko on pieni, taustatiedoista voitaisiin helposti tunnistaa ketkä myyntilupakoordinaattoreista ovat vastausten takana. Voidaan kuitenkin sanoa että myös työkokemus jakaantui suunnilleen tasan osallistujien kesken. Haastattelujen toteuttamisen aikaan, kahdeksan haastateltavaa oli kokeneempia ja he olivat olleet enemmän perehdyttäjänä kun taas seitsemän heistä oli uudempia ja heillä oli enemmän kokemusta perehtyjän roolista.

Haastatteluissa kaikille käytettiin samaa runkoa, jossa tutkimuksen aiheet on ryhmitelty teemoittain. Haastattelujen kysymykset teemat, löytyvät kokonaisuudessaan liitteistä (Liite 5. Haastatteliteemat perehdyttäjänä toimineille ja perehtyjänä toimineille). Aihepiirit olivat samoja sekä perehdyttäjille että perehtyjille, mutta kysymyksissä otettiin huomioon, kummassa roolissa tutkittava oli. Kysymykset soveltuivat soveltaen myös

niille, jotka olivat olleet molemmissa rooleissa. Haastattelurunkoa ei noudatettu orjallisesti, mutta kaikki aiheet käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi. Lisäksi haastateltavat saivat vapauden tuoda esille myös omia ajatuksiaan kysymysrunгон ulkopuolelta. Yhteiset teemat helpottivat aineiston litterointia, mutta tavoitteena oli saada tietoa juuri niistä asioista, jotka tutkittavat kokivat tärkeiksi.

Nauhoitetut haastattelujen purettiin litteroinnin avulla eli puhutut vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi sana sanalta. Haastattelujen kesto vaihteli 30 kymmenestä minuutista 120 minuuttiin riippuen vastausten sisällöstä, puhujan puhenopeudesta sekä puhetyylistä. Tämä toteutui tässäkin tutkimuksessa. Välillä yhden pitkän haastattelun purkamiseen meni useita päiviä, koska osa haastateltavista puhui nopeasti ja asiaa oli paljon ja tarkalla purulla haluttiin varmistaa tulosten oikeellisuus. Aineistoa ei kuitenkaan purettu niin tarkasti, että äännähdykset olisi otettu mukaan, mutta tietyin osin oli tarpeen merkitä muistiin myös äänenpaino. Tämä tehtiin tutkijan omilla merkinnöillä. Tästä esimerkkinä vaikka sarkastisuus tai lauseen tarkoituksenomainen loppuminen kesken, kun haluttiin ilmaista että asia on molempien, tutkijan ja haastateltavan tiedossa, mutta sitä ei sanota ääneen. Haastattelutilanteessa tietoa saa paljon enemmän kuin mitä kirjoitetut sanat kertovat.

Haastattelujen purku eteni teemoittelun avulla. Ensin aineistosta poimittiin samoihin teemoihin liittyvät vastaukset, jotka merkittiin koodivärein ja sen jälkeen ryhmiteltiin tietyn aihepiirin mukaisiksi vastauksiksi.

5.4 Kyselytutkimuksen toteutus

Haastattelujen jälkeen varmistui, että eniten esille tulleet teemat kaipasivat lisätutkimusta ja syyskuussa 2013 toteutettiin vielä kyselytutkimus, jotta saatiin laajempi vastaajaryhmä ja myös kvantitatiivisia tuloksia. Kyselytutkimuksessa aineistoa kerätään standardoidusti ja tutkittavat muodostavat otoksen tai näytteen perusjoukosta (Hirsjärvi ym. 2000, 180).

Kyselylomake lähetettiin 34 koordinaattoreille ja vastauksia saatiin 30 myyntilupakoordinaattorilta. Kysely sisälsi pääosin monivalintakysymyksiä ja lisäksi muutamia avoimia

kysymyksiä. Kyselytutkimuksen vastausvaihtoehdot määriteltiin Likertin asteikolla. Vastausvaihtoehtona oli yhdestä viiteen arvosanan lisäksi ”en osaa sanoa” -vaihtoehto. Näin saatiin tarkennettua mitattavaa tietoa laadullisen tutkimuksen tueksi. Kyselytutkimuksen lomake on liitteenä (Liite 6. Kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomake). Vaikka usein edetään kyselytutkimuksesta syventäviin haastatteluihin, tässä tapauksessa, kun tutkija on organisaation edustaja, oli perusteltua aloittaa haastatteluilla. Haastatteluissa voidaan antaa enemmän vapautta tutkittaville kertoa juuri niistä asioista, jotka puhuttavat heitä eniten sen sijaan, että tutkija johdattelisi tutkittavia strukturoidulla kyselylomakkeella.

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus soveltuvat yhteen toisiaan täydentävinä menetelminä. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia voidaan laajentaa koskemaan koko joukkoa kvantitatiivisilla menetelmillä. (Hirsjärvi ym. 2000, 125.) Vaikka usein kvantitatiivinen kysely on pohjana syvähaastatteluille, on perusteltua myös varmentaa laadullisen tutkimuksen tuloksia jälkeensä tehdyllä laskennallisella tutkimuksella.

Kyselytutkimuksessa on tärkeää ottaa huomioon, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen mittaamiseen (Hirsjärvi ym. 2000, 129). Kyselytutkimuksen haasteena on laatia sellaiset kysymykset, jotka vastaajat ymmärtävät tutkijan tarkoittamalla tavalla (Aaltola & Valli 2001, 100). Koska teen itse samaa työtä kuin vastaajat, minun oli helpompi muotoilla kysymykset sellaisiksi, jotka ymmärretään myyntilupakoordinaattorin työn kannalta oikein. Kyselylomakkeen etuna haastatteluihin on se, ettei tutkija vaikuta läsnäolollaan vastauksiin ja kysymykset tulevat kaikille vastaajille samassa muodossa (Aaltola & Valli 2001, 101).

Kyselytutkimuksen kysymykset muotoutuivat haastatteluista saatujen vastausten pohjalta. Kysymykset tulivat aiheista, joista haastateltavat olivat puhuneet ja joista kaipasin lisää vahvistusta kvantitatiivisessa muodossa. Lomake tehtiin Webropol-sovellutuksella online-kyselynä. Webropolin avulla on mahdollista vastata anonyymisti ja vastaukset voidaan siirtää helposti taulukoihin tai muuhun soveltuvaan esitysmuotoon. Lomaketta hiottiin ensin Word-versiona ja viimeistellyt kysymykset siirrettiin sovellutukseen. Ennen kyselyn lähettämistä vastaajille, testasin itse kyselyn toimivuutta ja tein vielä viimei-

set korjaukset. Ennen kyselyn lähettämistä, kerroin tulevasta kyselystä työpaikan kokouksissa ja lähetin sähköpostitse viestin, jossa kerroin kyselyn tarkoituksesta ja sisällöstä ja pyysin halukkaista osallistumaan. Kysely lähti 10.9.2013 yhteensä 34 myyntilupakoordinaattorille Helsinkiin, Kuopioon sekä Turkuun. Kyselytutkimukseen otettiin mukaan myyntilupakoordinaattoreita kaikista toimipisteistä ja kaikista myyntilupia käsittelevistä yksiköistä eli ihmislääkkeitä käsittelevistä ARY 1.stä ja ARY2:sta sekä eläinlääkevalvontayksiköstä, jossa käsitellään eläinlääkkeiden myyntilupa-asioita. Vastausaikaa oli 10 päivää. Lähetin osallistujille muistutusviestin 17.9.2013 sähköpostilla, kehotin työkavereita kannustamaan kaikkia vastaamaan ja lisäksi muistutin kyselyyn vastaamisesta myös facebookissa, missä suurin osa kyselyyn osallistuvista myös on. Annoin vastaajille koko ajan hyvää palautetta vastausten kertyessä. Näin onnistuin saamaan vastauksen lähes kaikilta, joille pyyntö oli lähtenyt, yhteensä 30 myyntilupakoordinaattorilta. Webropolin kautta pystyin seuraamaan tilannetta ja vastausajan päätyttyä, latasin vastaukset sovelluksen kautta graafisiksi esityksiksi sekä lisäksi tallensin ne Excel ja Word-muotoisina.

Kyselyn kysymyksissä käytettiin jonkin verran valmiita vastausvaihtoehtoja. Koska pohjalla oli jo haastatteluista saatu tieto, tämäntyyppiset kysymykset soveltuivat asioiden tarkentamiseen. Avoimilla kysymyksillä annettiin vielä mahdollisuus tuoda esiin omia ajatuksia. Kyselylomakkeen kysymysten valmistelussa oli etuna työn tunteminen. Näin kysymykset perehdyttämisestä soveltuivat nimenomaan myyntilupakoordinaattorin työhän perehtymiseen.

5.5 Havainnointi

Havainnoinnilla tutkimusmenetelmänä on monia etuja. Havainnoinnilla saadaan tietoa asioista, joista ei ole ennakkotietoa ja joita ei osata kysyä kyselyssä tai haastattelussa. Havainnoinnin avulla osataan liittää tieto paremmin oikeaan yhteyteen. Havainnoinnilla voidaan myös seurata ihmisten todellista käyttäytymistä eri tilanteissa. Havainnoinnilla voidaan tuoda esiin monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa. Lisäksi havainnoinnin avulla saadaan muita tutkimusmenetelmiä täydentävää tietoa. (Aaltola & Valli 2001, 127 – 129.)

Havainnoinnin hyötynä on se, että saadaan välitöntä suoraa tietoa. Tutkimusmenetelmän rajoitteena on sen aikaa vievä toteutus. Aineiston keruu vaatii pitkän aikajänteen, joten se ei aina sovellu tutkimusmenetelmäksi. (Hirsjärvi ym. 2000, 201).

Silloin kun tutkija on itse organisaation jäsen, pitkäjänteinen tutkimus ja erityisesti havainnointi soveltuu hyvin aineistonkeruumenetelmäksi. Organisaation jäsenenä havainnointimateriaalia kertyy luonnostaankin runsaasti.

Havainnointia voidaan tehdä joko piilohavainnointina, pelkästään havainnointina tai osallistuvana havainnointina. (Aaltola & Valli 130 – 131.) Hirsjärvi ym. (2000, 201) jakaa havainnoinnin systemaattiseen, ulkopuolisena havainnointiin ja osallistuvaan vapaasti tilanteessa muodostuvaan havainnointiin. Osallistuvassa havainnoinnissa on olennaista että tutkijalla on hyvät suhteet tutkittaviin (Hirsjärvi ym. 2000, 204). Tässä tutkimuksessa olin osa tutkittavien ryhmää ja havainnointi oli joko sivusta seuraamista tai osallistuvaa. Tutkittavat olivat koko ajan tietoisia opinnäytetyön tekemisestä, mutta havainnointini perusteella, he eivät aina tiedostaneet sitä.

Havainnoinnissa vaikeutena on havainnointien kirjaaminen. Muistiinpanovälineitä ei voi aina pitää mukana ja muistiinpanojen tekeminen tilanteessa voisi vaikuttaa tutkittavien käyttäytymiseen. Muistiinpanojen teko jossain vaiheessa, on kuitenkin tärkeää havainnoinnissa. (Aaltola & Valli 134 – 135.)

Koko opinnäytetyöprojektin ajan tein muistiinpanoja aina kun törmäsin opinnäytetyön aiheeseen sopivaan asiaan. Osa havainnoistani, jotka vaikuttivat koko lopputulokseen, olivat koko työkokemuksen tuomia ajatuksia. Vapaamuotoiset keskustelut perehdyttämisaiheesta kollegoiden kanssa toivat paljon lisää ajatuksia opinnäytetyön kirjoittamiseen.

5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Haasteena on olla tutkijana omassa organisaatiossa. Toisaalta se on myös etu, koska kellään ulkopuolisella ei ole vastaavaa tietoa. Kun tutkimuskohteena on näin erityisluontoinen asiantuntijaorganisaatio, ulkopuolisen olisi mahdotonta pelkän tutkimuspro-

jektin puitteissa päästä tarpeeksi hyvin sisälle työhön ja työntekijöiden syvimpiin ajatuksiin. Kun tutkimusmenetelmänä on pääasiassa laadullinen tutkimus, vähentää se tutkijan vaikutusta tutkimustuloksiin – ”tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija” (Hirsjärvi ym. 2000, 155).

Olen kuitenkin halunnut tarkentaa tutkimustuloksia kvantitatiivisella kyselytutkimuksella, joka vahvistaa haastattelun ja havainnoinnin jo tuomia tuloksia. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä ei voida arvioida samalla tavoin laadullisessa tutkimuksessa.

Haastateltavien määrä, viisitoista myyntilupakoordinaattoria, on noin puolet virassa olevista myyntilupakoordinaattoreista ARY 1:ssä ja ARY 2:ssa. Määrä tuntui sopivalta, koska siihen mahtui useampia kokeneita ja uusia työntekijöitä sekä useita haastateltavia molemmilta paikkakunnilta. Suuremman määrän haastattelu olisi ylittänyt aikataulullisesti resurssit, koska haastattelujen tekemisen lisäksi aikaa kuluu paljon haastattelujen purkamiseen. Haastattelujen tekemisessä oli myös huomioita mahdollinen matkustusajankohta Kuopioon ja matkan kustannukset.

Haastattelutilanteet pyrittiin luomaan sellaisiksi, että tutkittavien olisi mahdollisimman mukava osallistua. Ensisijaista oli taata luottamuksellisuuden säilyminen. Tämä taattiin muun muassa siten, että haastattelut tehtiin haastateltavien työhuoneissa kahden kesken. Tutkimukseen osallistuvien nimiä ei ilmaistu missään yhteydessä tarpeettomasti ja itse tutkimuksessa taataan se, ettei ketään yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan. Haastatteluajat järjestettiin haastateltaville sopivana ajankohtana, koska väsymys ja kiire vaikuttavat siihen, miten haastateltavat jaksavat keskittyä haastattelutilanteessa. Kuopiolaisia haastateltiin Kuopion toimipisteessä, koska silloin kun he ovat käymässä Helsingin toimipisteellä, on kyseessä rankka matkustuspäivä ja kiireinen aikataulu kokouksineen. Täten helsinkiläiset ja kuopiolaiset olivat samassa asemassa haastattelutilanteen suhteen, molemmat saivat hoitaa sen omassa työpisteessään. Tutkijalle Kuopion haastattelut toteutettiin tiukalla aikataululla, mutta koska kyseessä oli vapaa-aikana tehty tutkimus, se ei vaikuttanut liikaa tutkijan vireyteen. Hyvät luottamukselliset välit tutkittaviin olivat perusedellytyksiä tämänkaltaisen tutkimuksen suorittamiseen. Haastattelut nauhoitettiin ja lisäksi jokaisesta haastattelusta kirjoitettiin käsin varmuuskopio. Tästä oli suurta apua, sillä osissa nauhoista oli taustakohinaa ja muistiinpanot helpottivat

haastattelujen purkamista. Vaikka kirjoittaminen samanaikaisesti vaikuttaa jonkun ver-
ran tilanteessa mukanaoloon ja hidastuttaa haastattelun etenemistä hieman, siitä on
suuri apu siinä, että saa litteroinnin vastaamaan täysin haastattelua. Haastattelut muo-
kattiin yleiskielen muotoon litteroidun tekstin perustella, jotta ketään haastateltavista ei
voisi tunnistaa oman alueen tyypillisen puhettavan tai murteen vuoksi.

Kirjallisuudessa puhutaan siitä, kuinka merkityksellistä motivaatio on haastattelututki-
muksen onnistumiselle (Aaltola 2001, 24). Motivaation suhteen ei ollut vaikeuksia,
kaikki osallistujat olivat erittäin innostuneita auttamaan tutkimuksen teossa. Yksi syy
tähän oli varmasti se, että tutkimuksen aihe koettiin tärkeäksi ja toisekseen haluttiin olla
lojaaleja kollegalle. Kerroin myös ennen haastatteluja, että takaan luottamuksellisuuden
ja että jokainen voi kertoa itselleen tärkeistä asioista omasta lähtökohdastaan. Tämä
madalsi osallistumisen kynnyksiä, koska jotkut haastateltavat pelkäsivät, etteivät he tiedä
aiheesta tarpeeksi ja toisekseen jotkut pelkäsivät, etteivät olisi kovin luontevia puhu-
maan. Monet haastateltavista itsekkin yllättyivät siitä, miten paljon heillä oli sanottavaa.
Haastattelututkimus antaa täten puheenvuoron myös niille, jotka eivät muutoin saa
luontevasti ääntänsä kuulumaan esimerkiksi yhteisissä kokouksissa.

Haastatteluaineiston luotettavuutta voi testata vertaamalla tuloksia muuhun saman ai-
hepiirin aineistoon kuten tutkimuksiin ja kirjallisuuteen (Aaltola 2001,56). Kun kirjalli-
suusosion tiedot tukevat opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia, voidaan olla varmempia,
että tutkimustulokset ovat luotettavia. Muutenkaan syvähaastattelututkimuksen tarkoi-
tus ei ole tilastollinen yleistäminen suureen joukkoon vaan tutkittavan asian selittämi-
nen, ei sen olemassaolon todistaminen (Aaltola 2001. 57). Kvalitatiivinen ja kvantitatiiv-
vinen tutkimus eivät kilpaile keskenään eivätkä ole toisensa poissulkevia vaan tuovat
esille erilaista tietoa. Laadullinen tutkimuksen päätarkoitus ei ole yleistettävyyden vaan
tapauksen tutkiminen niin tarkasti, että saadaan esille merkittävät seikat ilmiössä ja se,
mitä tulee ilmi myös tarkasteltaessa samaa asiaa yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi ym.
2000, 169).

Kun tutkija on osa organisaatiota, hän saa enemmän tietoa ja luottamusta, mutta hänen
pitää pystyä pitämään tutkijan ja työntekijän roolit erillään. Tässä tutkimuksessa tutkija
pyrkii tietoisesti ottamaan objektiivisen asenteen tutkimukseen, sitä auttoi myös kahteen

otteeseen myönnetyt virkavapaat, jolloin oli helpompi ottaa etäisyyttä organisaatioon ja tutkia sitä ikään kuin ulkopuolisen silmin. Jotta virheelliset muistikuvat eivät väärentäisi havainnoinnin luotettavuutta, kirjoitin omia muistiinpanoja aina kun kohtasin kiinnostavia ilmiöitä, jotka olisivat opintyölle merkityksellisiä.

Kyselytutkimuksen osuuden luotettavuutta varmistettiin huolella valmistellulla kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen kysymysten muotoilussa haastavinta oli, että saatiin sellaisia kysymyksiä, jotka olisivat yksiselitteisiä ja jotka pystyttäisiin arvioimaan hyvin Likertin asteikolla. Kysymysten muoto aiheuttaa eniten virheitä tuloksissa, koska vastaajat saattavat ajatella eri tavalla kuin mitä tutkija on tarkoittanut. Erittäin tärkeää on varmistaa, että kysymykset ovat yksiselitteisiä. (Aaltola 2001, 100). Kyselylomake yritettiin pitää selkeänä ja kohtuullisen pituisena. Avoimia vastauksia ei ollut paljon, mutta joissain kohdin avoin vastausmahdollisuus oli tarpeellinen ja toi arvokasta lisätietoa.

Kyselytutkimuksen luotettavuutta lisää se, että otos oli riittävän suuri. Kolmeakymmentä vastaajaa on yleisesti pidetty riittävänä vastaajamääränä. Oikeaa otoskokoa ei ole olemassa. Voidaan kuitenkin ajatella, että mitä isompi otos, sitä parempi tulos on ja kolminumeroinen otoslukumäärä olisi hyvä, mikäli koko joukko edes on niin suuri (Aaltola 2001, 103). Otannan koko riippuu aina perusjoukon koosta ja tutkimuskohteesta (Aaltola 2001, 102). Otoksen koko vastasi myös lähes koko kohderyhmän kokoa, jos vastaajien määrä olisi jäänyt pienemmäksi, tulokset eivät olisi olleet yhtä luotettavia, ja vastaajien erilaiset taustat olisivat vaikuttaneet enemmän..

Haastattelujen kohdalla käytin otantaa siinä mielessä, että yritin saada yhtä monta helsinkiläistä ja kuopiolaista ja sisällyttää tutkimukseen sekä perehdyttäjiä että perehtyjä. Haastattelujen kohdalla voitaisiin puhua niin sanotusta ositetusta otannasta, jolla varmistetaan eri marginaaliryhmien mukaan tuleminen tutkimukseen (Aaltola 2001, 104). Koska vastaajien määrä oli kuitenkin kohtuullisen pieni, vastaajien taustatiedot jätettiin kyselylomakkeesta tarkoituksella pois, jotta voitiin taata se, ettei ketään vastaajaa voitaisi tunnistaa ja saatiin aidompia luottamuksellisia vastauksia.

Koska kyselytutkimuksen otos on lähes yhtä suuri kuin koko perusjoukko, voidaan tarvittaessa vastaajien taustatiedotkin kuvata yleisellä tasolla. Tarkemmat taustatiedot

ovat vain tutkijan tiedossa. Yleisesti voidaan sanoa että tutkittavista suurin osa sijoittuu 25 – 35 ikävuoden väliin ja on korkeakoulutuksen omaavia naisia. Keski-ikäisiä tai sitä vanhempia koordinaattoreita on vain muutama, samoin miesten osuus on huomattavan vähäinen. Parhaimmillaan tutkimuksen aikana miespuolisia on ollut myyntilupakoordinaattoreita yhteensä viisi, tällä hetkellä (keväällä 2014) kolme. Koska tutkimusjoukko on hyvin homogeeninen ryhmä, vaikka hieman vinoutunut painottuen nuoriin tai alle keski-ikäisiin naisiin, tarkempi erittely tutkimukseen osallistuvista olisi paljastanut ääri-ryhmiin kuuluvien osallistumisen tutkimukseen. Varmastikin suuren luottamuksen ansiosta kyselytutkimuksen vastausprosentti oli todella korkea: vastauksia tuli kolmekymmeneltä koordinaattorilta, mikä on 88 % koko tutkimusotoksesta. ja siten kvantitatiivinen osuus lähentelee kokonaistutkimuksen tasoa (Hirsjärvi ym. 200, 166). Pois otannasta jäivät vain muutamat sairas- tai äitiyslomalla olevat koordinaattorit. Muutamia äitiyslomalla olevia kuitenkin ilmaisivat halukkuutensa osallistua ja siksi myös heidät otettiin tutkimuksen piiriin. Jos aikaa ja resursseja ja voimia olisi ollut riittävästi, olisi teoriassa ollut mahdollista myös haastatella kolmeakymmentä koordinaattoria. Tähän ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta.

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida sisäisen johdonmukaisuuden arvioinnilla (Aaltola & Valli 2001, 121). Ihmistieteissä vastaukset eivät kuitenkaan aina noudata sen kaltaista logiikkaa että vastauksien sisältämiä tekijöitä voitaisiin asettaa luokitella paremmuusjärjestykseen (Aaltola & Valli, 2001, 121). Kvantitatiivisella osuudella saatiin tässä tutkimuksessa vahvistusta siitä, mitkä vastaukset toistuivat eniten. Pelkästään laadullista materiaalia analysoimalla ei voida yhtä tarkasti ilmoittaa, mikä vastaus on ryhmän sisällä eniten kannatusta saava.

Tutkimuksen toistettavuus voisi olla hyvän tutkimuksen kriteeri, mutta se ei välttämättä onnistu, jos sama ilmiö ei toistu uudestaan (Aaltola & Valli 2001, 164). Tutkimustulosten luotettavuutta lisää kuitenkin se, että tutkimusta tehtiin pitkän ajanjakson aikana ja usealla eri menetelmällä. Ennen varsinaisten tutkimusten aloittamista tehtiin myös pienimuotoinen, suuntaa antava pilottitutkimus; sähköpostihaastattelut aiheesta henkilötölehteä varten. Tutkimuksen teon aikana Fimeassa on tehty useita työtyytyväisyystutkimuksia sekä yksi myyntilupakoordinaattoreille kohdistettu työssä kehittymistä koskeva tutkimus. Vaikka tässä tutkimuksessa ei viitata näihin tutkimuksiin, havainnoinnin

kautta nekin ovat vaikuttaneet tulosten tulkintaan. Kohdeorganisaatiossa nämä tutkimukset ovat kuitenkin saatavilla ja esimiestasolla voidaan tarkastella näiden kaikkien tutkimusten tuloksia rinnakkain. Ehkä jos tämänkaltainen tutkimus tehtäisiin yhteistyössä johdon kanssa ja tuloksia hyödynnettäisiin eri tutkimusten kesken, voitaisiin saada suurempi hyöty tutkimuksesta. Erona moneen muuhun työelämänkehittämistehtävään, tätä tutkimusta ei ole linkitetty mihinkään työpaikan projektiin eikä tässä ole ollut mukana projektiryhmää tai muuta tiimiä. Opinnäytetyö on toteutettu ainoastaan tutkijan henkilökohtaisilla resursseilla, Haaga-Helian opinnäytetyönohjaajan ohjauksen tukemana ja myyntilupakoordinaattoreiden osallistumisen avulla. Työpaikkaohjaajan vastuulle jäi lopullisen työn tarkistus salassa pidettävien kohtien tarkistamiseksi.

Haasteena oli löytää aikaa haastattelujen ja kyselytutkimuksen teolle ja tulosten purkamiselle. Pilotin, haastatteluiden ja kyselytutkimuksen välillä kului aikaa, joka oli toisaalta edullista tutkimukselle, koska pystyin havainnoimaan perehdyttämisen kehittymistä pidemmällä aikavälillä ja seuraamaan perehdytystä koko alueellistamisen alkuperäisen siirtymäajan vuodesta 2009 vuoteen 2014. Ajankäytön toteutumisesta opinnäytetyöprojektin aikana kerron tarkemmin liitteessä 2.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa esitetään tutkimustulokset siten, että sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset käydään läpi teemoittain. Suorat lainaukset myyntilupakoordinaattoreiden haastatteluista esitetään sisennettynä tekstinä.

Tulokset olivat hyvin samansuuntaisia molemmissa tutkimuksissa, mikä vahvistaa tutkimuksen tulosten oikeellisuutta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei myöskään ollut paljoa hajontaa vastausten välillä ja haastatteluvastaukset olivat myös melko samansuuntaisia keskenään. Paikkakunnalla ei ollut näkyvää merkitystä vastauksissa, vaan hyvät ja huonot arviot jakaantuivat tasaisesti helsinkiläisten ja kuopiolaisten välillä. Koska tutkimuksessa haluttiin taata vastaajien anonyymius, ei vastaajia eritelty paikkakunnan mukaan. Voidaan kuitenkin todeta, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa arviot eivät juuri poikenneet paikkakunnan mukaan. Haastatteluvastauksissa eroa tuli enemmänkin sen mukaan, kuinka pitkään haastattelija oli työskennellyt Lääkelaitoksessa/Fimeassa kuin sen mukaan, millä paikkakunnalla vastaaja oli. Työvuosien määrä vaikutti myös siten, että pidempään Lääkelaitoksella/Fimeassa työskennelleet olivat ehtineet osallistua nimenomaan perehdyttäjän tehtäviin enemmän. Paljon perehdyttäjän roolissa olleista oli havaittavissa haastatteluissa jonkinasteinen väsymys perehdyttämiseen, ja huoli siitä, miten he selviävät omista töistään perehdytysjakson aikana.

Seuraavissa osioissa käydään läpi tutkimuksen osa-alueet. Tutkimuksen tulokset on jaoteltu aihepiireittäin niin, että osioissa käsitellään perehdytysohjelmaa, tiedonlähteitä, onnistunutta ja epäonnistunutta perehdytystä sekä motivaatiota ja työssä jaksamista. Tutkimustuloksien esittämisessä kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tulokset ovat esitetty lomittain samaa aihepiiriä koskevassa osiossa. Haastattelujen ja avointen kysymysten vastaukset on esitetty suorina siteerauksina aihealueittain ryhmiteltyinä ja kvantitatiiviset tulokset kuvioina ja taulukkoina. Haastatteluvastaukset olisi voinut esittää vain muutamina siteerauksina ja jättää loput liitteeksi, mutta valitsin esitystavan, jossa haastattelusiteeraukset ovat luetteloina, koska halusin jokaisen vastaajan mielipiteen näkyväksi osaksi varsinaista kehittämistehtävää.

6.1 Perehdytysohjelma

Taulukko 1. Perehdyttämiskokouksen arviointi

Arvioi seuraavalla asteikolla, oletko samaa vai eri mieltä perehdyttämiskokouksesta: 1) täysin eri mieltä 2) joihinkin eri mieltä 3) samaa mieltä 4) joihinkin samaa mieltä 5) täysin samaa mieltä 0) (EOS) en osaa sanoa / ei koske minua			
	vastaajien lkm.	vastausten ka	vastausten keskihajonta
Perehdyttäminen onnistui hyvin.	30	3,3	1,18
Oma aktiivisuuteni auttoi perehtymisen onnistumisessa.	30	4,1	0,84
Perehdyttämissuunnitelma toteutui hyvin.	30	3,37	1,25
Sain itse vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön.	30	2,07	0,94
Taustani (koulutus/kokemus) otettiin huomioon perehdyttämisessä.	30	2,43	1,35
Sain palautetta perehtymisestä.	30	2,29 (2. krt. 2,21)	1,12 (2. krt 1,10)
Yhteensä	210	2,8	

Vastaajat olivat keskimäärin samaa mieltä esitetystä väittämästä. Kaikkien vastausten keskiarvoksi tuli 2,81. Kohdissa perehdyttäminen onnistui hyvin sekä perehdytysuunnitelma toteutui hyvin, lukumääräisesti eniten vastauksia (molemmissa 12) tuli kohtaan ”joihinkin samaa mieltä”. Myös 12 vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että oma aktiivisuus auttoi perehtymisen onnistumisessa. Selvimmiä kehityskohteiksi nousivat: perehtyjän mahdollisuus itse vaikuttaa perehdytysohjelmaan, perehtyjän taustan huomioonottaminen perehdytysohjelmassa ja palautteen antaminen. 10 vastaajaa oli joihinkin eri mieltä siitä, että olisivat saaneet itse vaikuttaa perehdytysohjelman sisältöön. Palautteen saamisessa 9 vastaajaa oli sitä mieltä, etteivät olleet saaneet palautetta perehtymisestä. Taustan huomioonottamisessa 10 vastaajaa kalliutui sen puoleen että tausta

otettiin huomioon; jokseenkin saamaa mieltä tai täysin samaa mieltä ja 10 vastaa siihen, että taustaa ei otettu huomioon perehdyttämisessä; jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämästä.

Perehdyttämisohjelmaa koskeva koko taulukko löytyy liitteenä (Liite 7. Webropol-vastauksia). Sain palautetta perehtymisestä -kysymys oli tullut kyselylomakkeeseen kahteen kertaan ja vastaukset poikkesivat hieman toisistaan. Kaksi vastaajaa oli vastannut eri tavoin, kun kysymys tuli kahteen kertaan; ensimmäisellä vastaamiskerralla ”samaa mieltä” ja toisella vastaamiskerralla ”jokseenkin eri mieltä”. Kaikkien vastausten keskiarvoon on laskettu mukaan vain ensimmäinen vastauskerta. Tämä ei vaikuttanut lopputulokseen, joka olisi kummassakin tapauksessa ollut se, että keskimäärin vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että olisivat saaneet palautetta perehtymisestä.

Myyntilupakoordinaattorit kommentoivat perehdytysohjelmaan liittyviä asioita seuraavalla tavalla:

Kun on perehdytetty uusiin tehtäviin jo talossa olleita, perehdyttäminen on mennyt helpommin, kun oli tavallaan se pohja ja osas puhua fimeaa.

Alussa mentor oli läsnä 8h, tehtiin joko mentorin tai minun töitä. Se on kokopäiväistä hommaa ensimmäiset kaksi tai kolme viikkoa.

Osa perehdytyksistä jäi alussa saamatta, kun odotettiin että ne kerrotaan yhdessä pari kuukautta myöhemmin aloittaneen koordinaattorin kanssa samassa perehdytyksessä. Silti näitä töitä joutui jo tekemään. Toisaalta siten sain enempi irti perehdytyksestä, kun osasin kysyä oikeita juttuja.

Perehdyin myyntilupakoordinaattorin työhön vuonna **** , jolloin ajat ja tavat olivat melko lailla toiset -organisaatiosta puhumattakaan. Toisaalta on ollut myönteistä huomata, että kehitys on tässä suhteessa mennyt tosi isoin harppauksin eteenpäin.

Mentorointi on erittäin hyvä tapa tämän tyyppiseen työhön perehdytettäessä.

Perehdytysvastaavalla on vain vetovastuu ohjelman järjestämisestä, mentorin saattaa olla toinen nimetty koordinaattori.

Videolaitteet ovat enemmän käytössä. Matkan rasitukset ja pitkät päivät eivät ole samalla tavalla häiritseviä kuin alkuvaiheessa, kun siirryttiin Kuopioon.

Perehdyttämisohjelma sai seuraavanlaista kritiikkiä:

Mielestäni perehdyttämisohjelma on täysin ummikolle liian monimutkainen. Prosessipäälliköiden alussa pitämät määräyksiä käsittelevät oppitunnit menivät ihan ohi, koska ymmärrys oli vielä liian vähäistä.

Eka kuukausi, miltei kaksi oli ihan kaoottista, tein mitä mentori käski eikä ollut minunlaisia hahmotuskykyä.

Kaikki luennot olivat liian aikaisin heidän ensimmäisinä päivinä. Niistä olisi saanut paljon enemmän irti jos oli hiukan ensin perehtynyt tehtäviin perehdyttäjän kanssa. Nyt ei edes aina tiennyt mistä puhuttiin, kun termistö oli vierasta.

Heti alkuun sijoitetut perehdytyslennot menivät melko lailla hukkaan, koska minulla ei ollut mitään konkreettista mihin niitä yhdistää. Olisin hyötynyt niistä paljon enemmän 2-3 kuukauden kuluttua aloittamisesta.

Myyntilupakoordinaattorin perehdytysohjelma ei ihan kauheesti siinä vaiheessa anna, kun kaikki kuulostaa latinalta.

Silloin kun tuli ihan uutena taloon, se oli aika kaoottista, siitä on niinku hankala sanoa ees mitään, kun ei niistä ees tajunnu enää, mistä puhutaan...

Jotkut prosessit, jotka eivät tulleet alkuvaiheessa, niin tavallaan oli se yleisperehdytys, ei niihin päässyt pureutumaan silleen syvemmin. Itse ei tehnyt sitä työtä silloin tai sen prosessin parissa. Sitten kun niitä töitä tulee, tulee sellainen puoliperehdytys, kun kokoajan käyn kysymässä miten tämä tehdään.

Työn kuvani oli aluksi vain parin kuukauden homma. Sitten mä jäinkin, niin sitten oletettiin että tiedän enempi, vaikka olin tehnyt vain ykköstyypin hakemuksia.

Hyvien materiaalien tekeminen vie paljon aikaa perehdyttäjältä.

Perehdyttäminen on sellainen perusjalka, mistä lähdetään liikkeelle. Luodaan ne eväät ja se mahdollisuus toimia siinä hommassa ansiokkaasti ja tehokkaasti. Senhän pitää kuvastaa myös sitä organisaatiota, et minkälainen se organisaatio työpaikkana ja ympäristönä

on ja mitä siellä arvostetaan ja miten siellä halutaan ihmistä käyttää. Jos siellä, anteeks, vidualleen mennään silloin alussa, niin voihan sen arvata että kyllähän se jossain kuvastuu.

Perehdytysohjelman sisältöä sinänsä pidettiin kattavana, mutta suurin osa tiedosta menee ohi, koska peruskäsitteet ja toimintaympäristö ovat vieraita. Erityisesti tutkijakoordinaattorin uudistettua perehdyttämisohjelmaa pidettiin onnistuneena. Tutkijakoordinaattoreita on pieni joukko, vain neljä, verrattuna myyntilupakoordinaattoreihin ja se perehdytysohjelma on laadittu pienen tiimin kesken. Tutkijakoordinaattorin työ on myös hieman eriluonteista kuin myyntilupakoordinaattorin; se sisältää myös vaativampia tehtäviä kuten aineiston tieteellistä arviointia, toisaalta työnkuvassa on huomattavasti vähemmän erilaisia hakemustyyppisiä. Osa tutkijakoordinaattorin työstä on myös itsenäisempää eikä siinä ei ole niin monta muuttuvaa tekijää, jotka pitäisi ottaa huomioon perehdytysvaiheessa. Aikataulut ovat tutkijakoordinaattoreilla erilaisia ja heidän työtään varjostaa ehkä vielä enemmän pakkotahtisuus ja huoli määräajoissa pysymisestä.

Myyntilupakoordinaattorit kertoivat työtehtävistä, joihin ei ollut ollut riittävää perehdytystä seuraavalla tavalla:

Tietyt työtehtävät on siirretty hoidettavaksi ilman perehdyttämistä.

Tyyppi I variaatiot.

Erään tietojärjestelmän kehittäminen.

ASMF (Active Substance Master File, vaikuttavan aineen valmistukseen liittyvä dokumentaatio) ja RMP (lääkevalmisteiden myyntiluvissa oleva riskienhallintasuunnitelma) asioihin perehdyttäminen lääketurvalain uudistamisen jälkeen ei ole ollut riittävää mielestäni.”

EURS (Eurs Is Yours, ohjelma sähköisten myyntilupahakemusten käsittelyyn), keskitetty menettely (Centralized procedure, Euroopan lääkeviraston vetämä myyntilupaprosessi, jossa haetaan myyntilupaa EU-alueelle).

Useita pieniä asioita, esim. tietopyyntöihin vastaaminen. Toki otin asioista selvää sitä mukaa kun selvitettävää on eteen tullut.”

Perhdytys oli niin suppea, että uusia asioita tulee vastaan lähes päivittäin, joista tulee selvitä omin avuin.

Perusasiat oli käyty hyvin läpi suurimman osan haastateltavista kanssa, mutta useilla perehtyjillä oli jäänyt jokin osa-alue heikommaksi, kuten ilmenee myös taulukosta 2.

Taulukko 2. Kuuluuko työhösi tehtäviä, joihin sinua ei perehdytetty?

Kuuluuko työhösi tehtäviä, joihin sinua ei perehdytetty? (n= 29)		
	vastaajien lkm.	%
Kyllä	10	34,5
Ei	19	65,5

6.2 Tiedonlähteet perehdyttämisessä

Erilaisiksi tiedonlähteiksi oli kerätty mahdollisimman kattava lista eri vaihtoehtoja satumanvaraisessa järjestyksessä ja sen lisäksi annettu mahdollisuus lisätä vaihtoehtoja omien kokemusten mukaan. Tämän perusteella vastaajat arvioivat eri tiedonlähteitä.

Kyselyssä esitetyt vaihtoehdot olivat:

- mentori (nimetty perehdyttäjä)
- perehdytysluennot
- muut myyntilupakoordinaattorit
- muut perehtyjät
- arvioijat (ylilääkärit tai erikoistutkijat)
- myyntilupa-assistentit
- lähiesimies tai työjohdollinen esimies (prosessipäällikkö)
- yhteiset palaverit (esim. koordinaatiokokoukset, yksikkökokoukset jne.)
- epäviralliset tietokanavat ja niin sanottu puskaradio (kahvihuonekeskustelut yms.)
- kirjalliset ohjeet (esim. työohjeet ja toimintaohjeet sekä epäviralliset ns pikaohjeet)
- työhön liittyvät internet-sivustot
- alan kirjallisuus
- omat havainnot
- Voit vielä lisätä vaihtoehtoja ja antaa niille arvosanan 1 - 5.

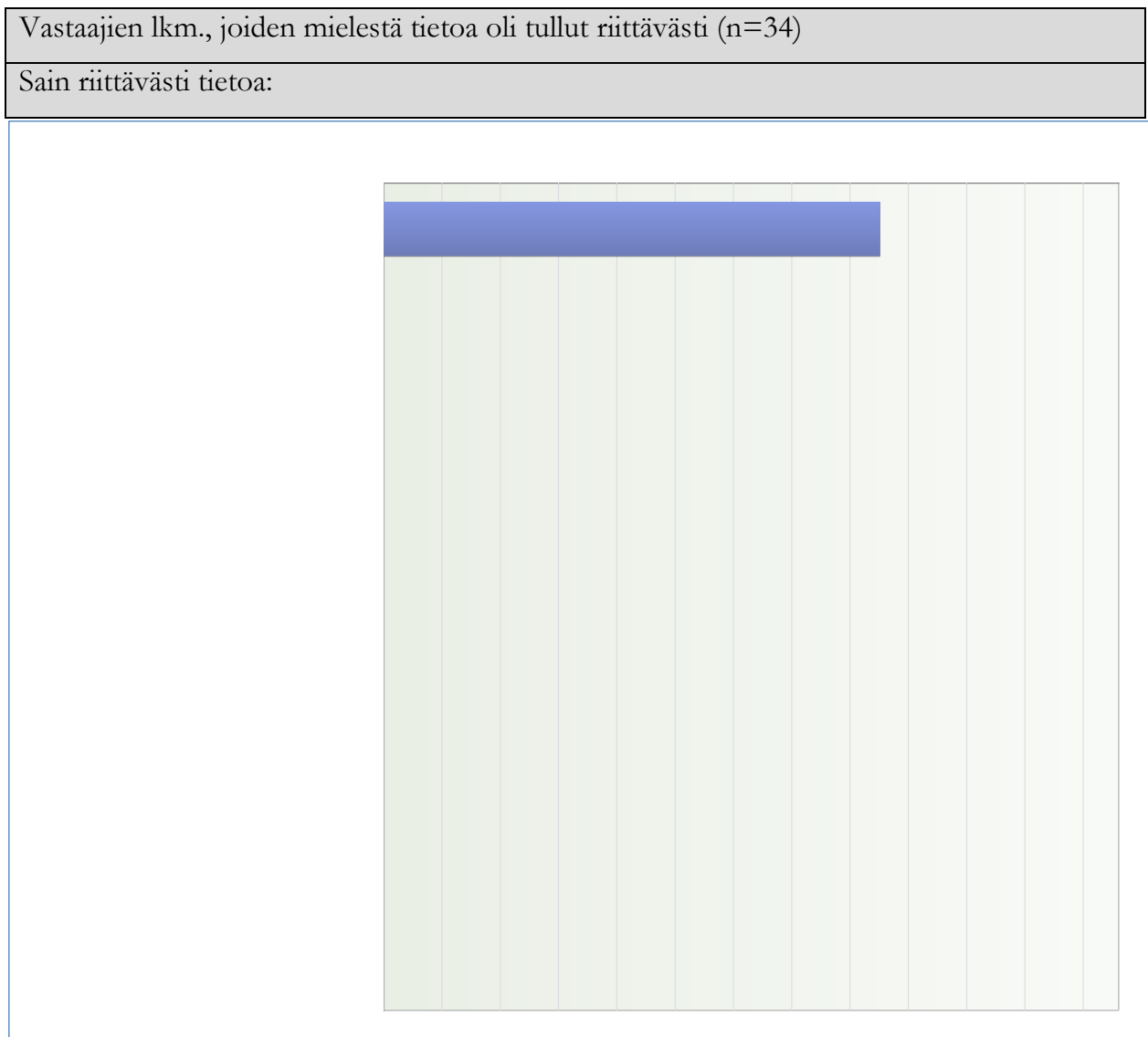
Taulukko 3. Tärkeimmät tiedonlähteet perehdytyksen kannalta ja kuinka tärkeä tiedonlähde oli perehdyttämisen kannalta ja arvioi seuraavalla asteikolla, oletko samaa mieltä vai eri mieltä: valitsemani tiedonlähde oli tärkeä perehdyttämisessäni. Arviointiasteikko: 1) täysin eri mieltä 2) jokseenkin eri mieltä 3) samaa mieltä 4) jokseenkin samaa mieltä 5)täysin samaa mieltä 0) (EOS) en osaa sanoa / ei koske minua

	vastaajien lkm.	vastausten ka	vastausten keskihajonta
Muut myyntilupakoordinaattorit	30	4,37	0,81
Kirjalliset ohjeet (esim. työohjeet ja toimintaohjeet sekä epäviralliset ns. pikaohjeet)	30	4,17	0,79
Omat havainnot	22	3,86	0,83
Perehdytysluennot	29	3,76	1,06
Mentori (nimetty perehdyttäjä)	27	3,74	1,32
Työhön liittyvät internet-sivustot	26	3,62	0,98
Yhteiset palaverit (esim. koordinaatiokoukset, yksikkökoukset jne.)	26	3,54	0,86
Epäviralliset tietokanavat ja ns. puskaradio (kahvihuonekeskustelut yms.)	26	3,38	0,98
Myyntilupa-assistentit	27	3,3	0,95
Alan kirjallisuus	20	3,2	0,83

Lähiesimies tai työjohdollinen esimies (prosessipäällikkö)	30	3,17	1,21
Arvioijat (ylilääkärit tai erikoistutkijat)	24	2,83	1,05
Muut perehtyjät	24	2,75	1,15
Jokin muu tiedonlähde	3	2,33	2,31

Vastausten keskiarvo kaikille tiedonlähteille oli 3,43 eli keskimäärin oltiin samaa mieltä, että kaikkia tiedonlähteitä pidettiin tärkeinä perehdyttämisen kannalta. Tiedonlähteiden määrä on suuri ja myös talon omien ohjeistojen määrää ja laatua on koko ajan viime vuosina kehitetty. Kaikista tiedonlähteistä muiden kollegojen käyttö tiedonlähteenä nousi ykköseksi. Vaihtoehdon ”jokin muu tietolähde” valitsi yhteensä kuusi vastaajaa, joista yksi oli määritellyt sen tarkoittamaan henkilökohtaista perehdyttäjää. Kokonaisuudessaan taulukko löytyy liitteenä (Liite 7 Webropol vastauksia).

Mentoria eli varsinaista nimettyä perehdyttäjää ei pidetty kaikkein tärkeimpänä vaan yleisesti muita koordinaattoreita. Palaverit tiedonlähteenä saivat hyvän arvosanan vaikka palaveriä käytettyä aikaa kritisoidaan paljon. ”Kaikilta meidän perehdyttäjiltä tulee vastaus aikalailla saman tien”.



Kuvio 7. Sain riittävästi tietoa tietoa

Perehdyttäminen tietojärjestelmiin perehdytys on onnistunut parhaiten. Tämä onkin erityisen tärkeä seikka, koska Fimean myyntilupakäsittely on entistä enemmän menossa kohti täysin sähköistä toimintaa. Hyvä tietojärjestelmien hallinta on myyntilupakoordinaattorin työssä kynnykskysymys. Koordinaattorin täytyy hallita kymmenkunta erilaista tietojärjestelmää perustoimisto-ohjelmien lisäksi päivittäisessä työssä. Erinomaiset tiedonhakutaidot internetissä ovat myös tarpeen.

Lakiasiat nousivat aihepiiriksi, josta kaivattaisiin enemmän tietoa perehdytyksessä. Varsinainen lainsäädännön perehdytys tulee perehdytysohjelmassa itsenäisenä osuutena ainoastaan myyntilupakoordinaattorin säännöt ja pykälät -osuudessa, muutoin muiden

aihepiirien lomassa.

Mistä asioista olisit kaivannut enemmän tietoa – kysymykseen vastattiin muun muassa:

- Fimeasta organisaationa ja että mitä kaikkea missäkin osastolla tehdään
- muiden yksiköiden toiminnasta, lakiasioista
- kokonaistilanteesta/kokonaiskuvasta

6.2.1 Ristiriitainen tieto

Taulukko 4. Onko eri perehdyttäjiltä saamasi tieto ollut samansisältöistä.

Onko eri perehdyttäjiltä saamasi tieto ollut samansisältöistä? (n=30)		
	vastaajien lkm.	%
Kyllä	18	60
Ei	12	40

Koordinaattorit mainitsivat seuraavanlaisia esimerkkejä ristiriitaisesta tiedosta:

Ei tullut silleen vääriä tietoja, esimerkkinä tekstien vieminen ydinkansioon: siinä tuli että toiset tekee näin ja toiset näin.

Suurimmilta osin on ollut samansisältöistä, mutta eri koordinaattorien välillä on joitakin ristiriitaisuuksia toimintatavoissa.

Virallisesti voi olla yhdet ohjeet, mutta käytäntö voi olla ihan eri.

Käytännöissä on ollut tietyissä asioissa eroa.

Työskentelytavat ovat koordinaattoreilla erilaisia, jonka seurauksena helposti aletaan tehdä asioita eri tavalla. Periaatteessa toimintatavat ovat samanlaiset, mutta eroja on pienissä käytännön asioissa.

Neuvot ovat ristiriitaisia ja toimintatavat eroavat suuresti henkilöiden ja yksiköiden välillä.

Riippuen vastaajasta sai aika erilaisia vastauksia (asenteeltaankin) ja siksi oppi kysymään "luottoperehdyttäjältä". SOP-tai työohjeita ei juurikaan käytetty/ollut vielä silloin.

Kun kysyi eri työkavereilta apua, neuvot vaihtelivat yleensä aina sen mukaan keneltä kysyi, varsinkin jos oli kyse järkevimmän toimintatavan valitsemisesta.

Et jos toinen sanoo toista, niin mieli siinä sitten... ei siitä oikein glory'a tunne, että jämä olen tehnyt oikean valinnan...

Perehdyttäminen ei ole yhdenmukaista, työtavat on yhtäläiset, koska kirjallisten epävirallisten ohjeiden määrä on lisääntynyt.

Perehdyttämisen pitäisi enenevässä määrin perustua ohjeisiin (ohjeiden oltava ajantasaiset) ja perehdyttäjistä riippuvat vastaukset/ohjeet hävitä tai ainakin vähentyä. Ainahan voi ohjeidenkin jälkeen joissain asioissa olla tulkinnan varaa, vaikka ohjeiden kyllä pitäisi olla niin yksiselitteiset kuin mahdollista.

Ihan kaikkea ei voi kirjata ylöskään.

Itse lukee materiaaleja mitä on ja sitten kyselee, se on sellainen vuorovaikutus.

Miten eri toimintatavat vaikuttavat... Ajan myötä tulee osaaminen, että osaa tehdä linjanvetoja ja on prosessipäälliköiden vastuulla.

On ristiriitaista tietoa; eri työtavat... Perehdytysvastaava käy asiat läpi perehdytettävän kanssa, mikä on oikea tapa tehdä.

Oma mentori on mun mielestä, koska se tietää suurin piirtein mitä prosesseja sulla on. Helppo mennä kysymään, kun sä et osaa välttämättä selittää ihan tarkasti mitä sä olet tehnyt. Tavallaan että on joku joka tietää kokoajan sun tekemisistä. Jos sä kysyt eri ihmisiltä koko ajan paljon, tulee erilaisia vastauksia. Jokainen tekee sitä samaa asiaa eri tavoilla, niin siinä menee pikkaisen sekaisin, ennen kuin pystyy luomaan sen oman tavan.

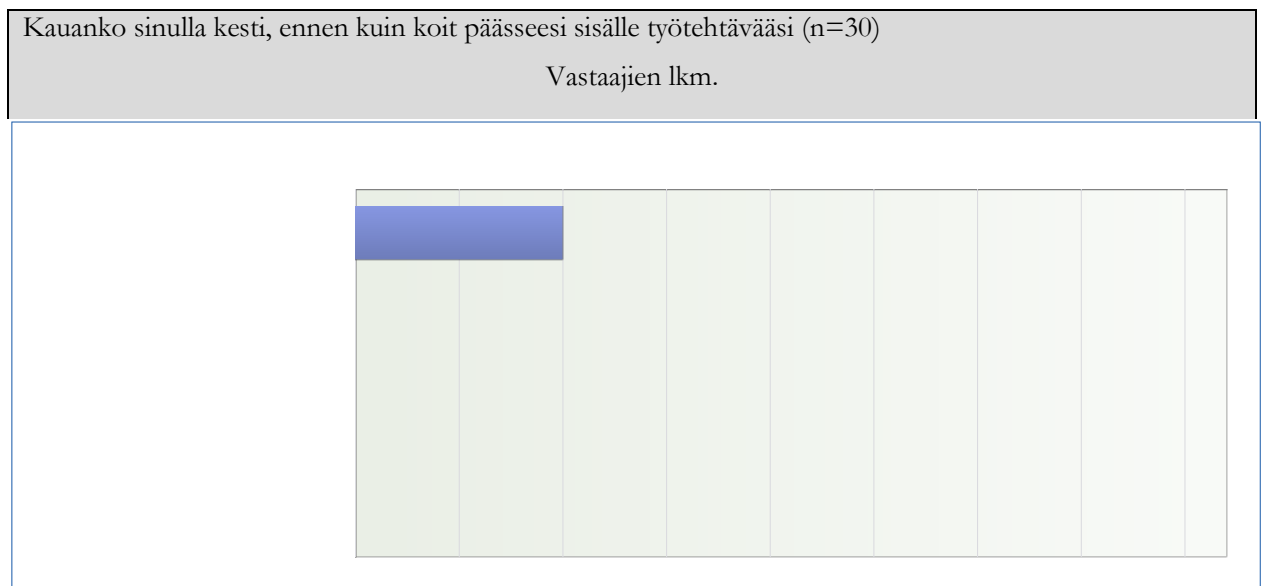
On eri toimintatapoja, prosessipäälliköltä tulee lopullinen vastaus.

Talossa pitkään olleilta sai tiedot, joihin luotin.

Onko perehdytys yhdenmukaista? Hyvä että tulee eri näkökantoja.

6.3 Haasteet perehdyttämisessä

Haastatteluissa eniten nousi esille se, että perehtymiseen käytettävä aika koettiin riittämättömäksi omien töiden hoitamisen rinnalla. Myyntilupakoordinaattorin työhön perehdyttäminen vaatii suhteellisen pitkän ajan, perinteisesti työpaikalla on esitetty, että ennen kuin koordinaattori pystyy tekemään itsenäisesti töitä, siihen menee noin puoli vuotta. Kuviossa 8 vastaajat ovat ilmoittaneet, kauanko heillä meni aikaa perehtymiseen.



Kuvio 8. Kauanko sinulla kesti, ennen kuin koit päässeesi sisälle työtehtävääsi?

Osa vastaajista koki, että perehtymiseen kului aikaa jopa pidempään kuin 6 kuukautta:

- 9 kk (1 henkilö)
- 1 vuosi (4 henkilöä)
- 2 vuotta (1 henkilö)

Alussa on kaaos ja liian aikaisin vaaditaan tulosta.

Oikeastaan vieläkin on oppiminen kesken tai käynnissä. Tulin taloon **** (yli 5 vuotta sitten), mutta koko ajan tulee niin paljon muutoksia, ettei koskaan ole täysin valmis!

Tämä on vaikea kysymys, koska kyllä jo noin puolessa vuodessa on niin sanotusti sisällä tehtävissä, mutta sanoisin että noin vuoden vei aikaa oppia kattavasti myyntilupakoordinaattorin tehtävä.

Kun perehtyy ihan uuteen asiaan, on tunne, että en minä näitä osaa; et voi jättää minua yksin. Se mikä on oikea aika vierihoitoon, on vaikea sanoa. Siinä alussa se on hirveen hyvä (vierihoito), siitä ei kannata missään nimessä luopua.

Mulle itelle kävi niin, että mentor jäi kesälomalle. Yhtäkkiä huomasin, että kyllähän mä tän jo osaankin. Perehdyttäjä voi rohkeasti jättää ja katsoa mitä tapahtuu.

Pitäisi olla pidempi perehdyttämiseen käytettävä aika.

Perehdytys vie puolet työajasta.

Perehdyttäjä joutuu tekemään molempien töitä.

Perehdyttämiseen kuluu paljon aikaa, toisaalta uudelta työntekijältä odotetaan melko nopeasti tulosta. Perehdyttäjä joutuu myös tinkimään omasta tuloksestaan perehdyttäessään. Hyvä perehdyttäminen on kuitenkin tärkeää, jotta esimerkiksi virheiden korjaamiseen ei kulu aikaa myöhemmin. Jos perehdyttämiseen käytettävät resurssit ovat rajalliset, pitäisi osata painottaa kriittisimpiä asioita, että perehdytettävä ymmärtää mihin hänen tulee kiinnittää eniten huomiota. Myös hyvän kokonaiskuvan ymmärtäminen olisi tärkeää alkuvaiheessa. Kun pohja on kunnossa, siihen on helpompi lisätä tietoa.

Yksi haastateltavista kertoi onnistuneesta tilanteesta, jossa uuden tulokkaan perehdyttämiseen oli varattu riittävästi aikaa:

Ei oltu lätkäisty jotain muuta aluetta vaan se sai sen mun, niin pystyin siirtään tavallaan niitä pikkuhiljaa, niitä hakemuksia silleen, et mun ei tarvinnu enää ite miettiä, eikä ees ite käydä läpi, mitä on tapahtunu ja sit antaa toiselle ja ettei lätkästy sataaviittäkymmentä riiviä, suoraan vaan hoitaan koko aluetta... Vaan että on aikaa, myös sille perehdyttäjälle, et sillä on oikeesti aikaa neuvoo ja just silleen, et pystyy pikkuhiljaa alottaa, ettei tuu semmosen hirveen kasan päälle.

Haastatteluissa mainittiin myös että pitäisi olla aikaa lukea ohjeita. Usealla paikkakunnalla tapahtuva perehdyttäminen koettiin perehdytysohjelman toteutumisessa haasteeksi. Edelliseen liittyen on otettava huomioon se, että haastattelujen ajankohtana, videoyhteyksin toimiva perehdytys ei ollut vielä täydessä käytössä.

Kahden paikkakunnan tuomiksi haasteiksi mainittiin haastatteluissa välimatka ja puhe-
limitse tapahtuva neuvonta. Usealla paikkakunnalla toimimisen haasteiksi mainittiin
muun muassa seuraavia asioita:

Helsinki-Kuopio: vaarana että menee eri teille. Pitäisi olla tiiviimpi yhteistyö. Yhteiset
työtavat versus kaksi paikkakuntaa haasteena.

Kokonaisuuden hahmottaminen voi jäädä heikoksi, jos ei ole Helsingissä.

Mut mä sanon sen, et se on huono, et esimies ei oo siellä, sitten ne ei soittele sieltä ja
mä en itekään soittele sinne, et siin ois kehittämistä paljon. Se ei oikeesti niinku auta, et
esimies käy siellä kerran.

Siellähän on viidakon lait et kovaäänisin päättää.

Jos joku voi huonosti, niin se on vähän vaikee soittaa, et täällä ei nyt oo hirveen hyvin
asiat ja se esimies ei nää eikä kuule eikä pysty sitä aistimaan.

Tällä hetkellä molemmilla paikkakunnilla on pysyvästi esimies. Alueellistamisen alkuaikoina molemmat arviointiyksikköjen prosessipäälliköt olivat Helsingissä ja joutuivat matkustamaan paljon Kuopioon. Myöhemmin todettiin, että on välttämätöntä saada esimies paikan päälle Kuopioon. Kuopion koordinaation perustaminen tapahtui suhteellisen nopealla aikataululla, pilottiryhmä oli hyvin pieni ja suurin osa siirtyjistä oli alle vuoden Fimeassa olleita. Siinä vaiheessa ei ollut esimiestä, joka olisi voinut toimia Kuopiossa. Kuopioon sijoittuvat olivat perehtymässä Helsingissä, mutta joutuivat melko alussa omilleen puhelinyhteyden päähän.

6.3.1 Onnistunut perehdytys

Haastatteluissa koordinaattorit kiteyttivät onnistuneen perehdytyksen tärkeimmät seikat:

Perehdyttäjän/perehdytyksen tulisi:

- olla kokenut, mutta ei liian rutinoitunut
- kokemusta enemmän, perehdyttäjän on oltava osaava ja soveltuva perehdyttäjäksi
- tulisi omata perehdyttävän kanssa toimiva henkilökemia

- olla motivoitunut ohjaamaan muita
- olla kykenevä selittämään asiat ymmärrettävällä tavalla
- kertoa, miksi tehdään tietyllä tavalla
- kertoa, mistä tietoa voi etsiä
- ottaa huomioon perehdytettävien kyky omaksua uutta tietoa
- sijaita samalla paikkakunnalla, pitäisi olla mahdollisuus vierihoitoon
- olla muutaman ensimmäisen perehdytysviikon aikana vapaa muista töistä töistä
- ottaa vain yksi perehdytettävä kerrallaan

Sen ei tarvi olla hirveen kokenut, se että se osaa hallita tiedon ja jakaa sen. ***** oli mun perehdyttäjä ja sillä oli aina tarvittava tieto

Ei tarvitse olla kovin pitkään ollut työssään. Mutta tarvitaan itsevarmuutta työnsä osaamisesta, voi olla jopa alle vuodenkin, jos osaa hyvin välittää tietoa. Itsevarmuus auttaa.

Perehdyttäjän pitää osata asiansa hyvin, jotta osaa selittää miksi joku asia tehdään juuri näin.

Perehtyjältä haastateltavat vaatisivat seuraavanlaisia ominaisuuksia, jotta perehdytys onnistuisi:

- oma-aloitteinen
- hyvät tiedonhakutaidot
- motivoitunut
- organisointikykyinen
- farmasian tausta ja apteekkikokemus eduksi

Omalla aktiivisuudella on merkitystä. Minä itse opin kyselemällä.

Että osaa miettiä asiakkaan kannalta – lääkkeen käyttäjän kannalta, et jos tähän laitetaan näin... niin miten se mummeli saa tabletin ulos purkista?

Tavallaan kun täälläkin on työtä paljon, pitää poimia asioita mitä pitää ensin tehdä. Itse koin että on etua, että olen ollut vastaavanlaisessa tilanteessa

Farmaseutin tutkinto on aika hyvä. Tai joku terveydenhuollon tutkinto on olla pohjalla.

Joidenkin asioiden omaksuminen oli helpompaa, kun itsellä on farmaseuttinen tausta.

Perehdyttäjän pitää itse kysellä, että ymmärsitkö tämän asian, pitääkö se käydä vielä uudelleen läpi?

Onnistunut perehdytys on vastaajien mielestä selkeä ja käytännönläheinen perehdytys, jossa mentori ottaa paljon vierihoitoon. Hyvin valmisteltuja koulutustilaisuuksia pidettiin myös tärkeinä.

Esimerkit olivat hyviä perehdytysmateriaaleissa ja koulutuksissa. Ne on jäänyt hyvin mieleen.

Nimetty Mentor on tosi hyvä juttu. Hänestä tulee läheinen. Näkisin asian niin, että tämä suhde jatkuu pidempään, eli perehdytys ei lopu koskaan. Toki muiltakin pitää kysellä asioista.

Se meni hyvin. Oli erikseen se yleisperehdytys. Perusasia käytiin siinä läpi. Syvempi perehdytys tulee kun tulee joku prosessi vastaan ja tehdään sitä vaikka useampi kerta putkeen. Minun mielestä se oli hyvä suunnitelma. Jos joku toinen asia tuli ensin vastaan, se käytiin läpi siinä tulojärjestyksessä, vaikka suunnitelmassa asia olisi ollut vasta myöhemmin.

Myyntilupakoordinaattorin työhön ei voi täysin valmistaa – lopullinen oppiminen tulee kokemuksen myötä, kun oppii käyttämään pohjatietoja uusien ongelmien luovassa ratkaisussa. Myös tiedon löytäminen helpottuu kokemuksen myötä ja kun oppii perusasiat ja hahmoittaa toimintaympäristön lukuisat tiedonlähteet. Tiedonhakutaidot on yksi tärkein myyntilupakoordinaattorin työkalu.

6.3.2 Epäonnistunut perehdytys

Tutkimuksessa mukana olleiden mielestä perehtymisen onnistumista estää:

Jos saa eri tietoa eri ihmisiltä.

Eri perehdyttäjillä on erilainen tapa opettaa.

Minäkään en aluksi osannut kysyä niitä kysymyksiä, joita olisi pitänyt kysyä

Se voi olla niin, että henkilökemiat oli huonot, sen mentorin, joka oli siellä... Siin on vaan käyny sille ihan hemmetin huono säkä...

Vaan ajateltiin et ne käy tääl Helsingissä, et joku pitkään tehnyt pitää niitä, et se tieto kulkis edelleenpäin.

Koska se on huolellinen ja tarkka, niin sillä on menny ohi, kun sille vaan tykitetään tietoa ihan kauheesti.

Sillon se tuntu haastavalta, kun ei olis halunnu tehdä sellasia päiviä, mitä niillä oli, et ties et ne tulee oleen ihan hajalla ja puolet menee ohi.

Siin ei riitä hermot, et sit pitäis olla useampi, jos ajatellaan tälläistä pitkäaikasta... Et ei se voi olla se sama ihminen kaikille.

Mut voi olla, et joku ei oppinu kunnolla ja mikä voi olla just se, että oli toi, että jos se jaksaminen kärsi ja että tuli stressiä siitä, sekin vaikuttaa oppimiseen

Ei pidä olettaa toisen osaavan asioita. Se tulee esiin jossain vaiheessa jos ei ole oppinut tai ymmärtänyt asioita.

Jos sattuu huonot henkilökemiat mentorin välillä siellä ettei saa sellasta tukea, et ei tässä ole mitään hätää...

Täähän on tosi monesti annettu yhdelle ihmiselle, se koko perehdyttämisrumba, ja eka mä aattelin et kivaa, et se on niinku kivaa homma ja sitä voi kehittää ku tekee sitä, mut se on hirveen iso työ, eihän niinku kukaan voi jaksaa koko vuoden tyyliin olla opettamassa uutta vieressä kun sun on pakko hoitaa sun omatkin työt eli siin ei niinku riitä hermot.

Alunperin nimetty mentorini ei ollut sopiva perehdyttäjäksi. Ei ollut mukava uutena, epävarmana määräaikaisena myyntilupakoordinaattorina kysyä neuvoa häneltä, kun naama oli kuin norsun ***** ja otsassa kasvoi *****. Ei ollut myöskään kovinkaan rohkaisevaa kysyä, kun vastaus oli: "kyllä sinun pitäisi jo tietää". Tiedostin kyllä, että ei olisi tarvinnut tietää.

Osa perehdyttäjäistä selvästikään ei kertonut juuri niitä tärkeitä oleellisia asioita, joita taas itse oli oppinut eli osa perehdyttäjäistä saattoi pihdata tietoa.

Minun tuloaika taloon sattui semmoiseen aikaan että oli vaikee tilanne organisaatiossa, että se kenties heijastui joittenkin vastauksista, antoi mennä toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos, mutta heille jotka jatkossa tulee, toivois että se menis yhtä linjaa ja heräis se luottamus ja että ei niinku vähäteltäs toisia ja vedettä ihon niinku matto alta, että kylä toki voi jotain toisinpäin tehdä.

Ristiriitainen tieto, erilaiset neuvot ja opetusmenetelmät, henkilökemiat, väsymys, stressi, liiallinen tietotulva ja ajanpuute nousivat estävinä tekijöinä lähes kaikkien haastateltavien huolenaiheiksi. Sekä hyvästä että huonosta perehdytyksestä tuli palautetta haastateltavien aikana. Palautteen antaminen perehdytysjakson aikana oli tapahtunut pääasiassa niin sanotusti luonnollisen palautteen muodossa, työtehtävien ja yleisen keskustelun lomassa. Lähes kaikki olisivat toivoneet lisää palautetta siitä, miten hyvin he olivat onnistuneet perehtymisessä. Vain yksi haastateltava oli sitä mieltä, että luonnollinen palaute riittää. Haastattelussa tuotiin myös esille että kun annetaan palautetta esimerkiksi omalle perehdyttäjälle, pitäisi tietää, että tieto menee eteenpäin esimiehille

6.4 Perehdyttäminen ja työntekijän motivaatio, työssä jaksaminen

Erityisesti koettiin että, perehdytysaika vaikuttaa pitkään siihen, millaisena perehdyttävä kokee talon ilmapiirin, sillä perehdytysaikana muodostetaan ensivaikutelma työyhteisöstä. Haastattelussa ilmapiirin merkityksestä myyntilupakoordinaattorit kertoivat näin:

Perehdyttävä pitäisi toivottaa tervetulleeksi, ”sinusta tulee meille apu”, ”on odotettu sinua”.

Perehdytys on ensimmäinen kosketus työhön. Jos siitä tulee väärä kuva, vaikka jos perehdyttäjä ei ole innostunut omasta työstään, niin se välittyy perehdyttävää. Sillä on vaikutusta uuden sitoutumiseen.

Kyllähän sillä tunteella, et pidetäänkö sinusta huolta ja onko sulla turvallinen tunne, ei silleen, että lähtekö sulta henki, mutta silleen, et sä voit tehdä niitä juttuja mitä sä teet ja sä luotat, ettei ne mee mynkään, koska toi toinen tyyppi kattoo tossa ja huolehtii että

menee oikein, niin on se merkitys, että valvotko sä ne yöt, näetsä unta töistä vai et.

Perehdyttäjä luo ilmapiirin, kuinka sitä hommaa hoidetaan. Että on miljoona riviä ja iltaseitsemään valot palaa – töissä... vai voitko sä siis käsitellä sitä asiaa että okei, nyt mä en kerkee tehdä, että mut mä teen sen huomenna ja apologies for delay... Et jos me oletetaan, et ne pitää yhden päivän aikana tehdä, vaikka iltakymmenelt, niin joskus sitten mopo lähtee käsistä...

Tukemalla perehtyjää, ettei ole henkilökohtaista työtaakkaa.

”Tyttöjen kanssa kahvitunnilla juteltiin että kun uudet tuli me oltiin niin väsyneitä kaikki, et kyllä tää tästä, mut kun joutuu joka sanan, et mitä tää tarkoittaa, selittää silleen, niin hetkellisesti on rankkaa...”

Sitoutumisen ja työmotivaation juuret ovat perehdytyksessä. Perehdytysjakso on rankka sekä perehdyttävälle että perehtyjälle ja vaatii molemmilta suurta panostusta ja voimavaroja.

6.5 Vastaajien kommentteja ja kehittämisehdotuksia

Koordinaattoreiden haastatteluissa tuli esille monia kehittämisen paikkoja. Pohjalla olleiden valmiiden kysymysten ympärille muodostui keskustelua, jossa usean haastateltavan kanssa käytiin läpi perehdyttämiseen ja työhön liittyviä asioita hyvin laajasti. Seuraavassa muutamia kommentteja ja kehittämisehdotuksia, joita nousi haastatteluista.

Alkuvaiheen perehdyttämistä selkiytettävä

Mielestäni pitäisi aloittaa selkokielellä selvittämään, mistä tässä työssä on kyse. Jos aloittaa ensimmäisenä luettelemaan erilaisia hallinnollisia asioita ja lakipykälää, ei siitä ole mitään hyötyä. Perityt ja itse tekemät "rautalankaohjeet" olivat kultaakin kalliimpia alussa. Yritin tehdä niitä myös omalle perehdyttävälle. Kun on ollut töissä vaikka kuukauden voisi alkaa syventää tietoutta näillä niin sanotusti hankalimmilla asioilla. Luulen, että silloin uudelle työntekijälle jäisi enemmän muistiin perehdytyksestä.

Kaikki luennot olivat liian aikaisin hei ensimmäisinä päivinä. Niistä olisi saanut paljon enemmän irti jos oli hiukan ensin perehtynyt tehtäviin perehdyttäjän kanssa. Nyt ei edes aina tiennyt mistä puhuttiin, kun termistö oli vierasta.

Heti alkuun sijoitetut perehdytysluennot menivät melko lailla hukkaan, koska minulla ei ollut mitään konkreettista mihin niitä yhdistää. Olisin hyötynyt niistä paljon enemmän 2-3 kuukauden kuluttua aloittamisesta.

Yleisten asioiden perehdytys voisi olla tiiviimpää. Se vähentäisi matkustamista ja siitä aiheutuvaa väsymystä. Voisi vielä selkeämmin jaotella perehdytysosiot, että aihepiireittäin olisi yhtäjaksoisesti niihin liittyvät perehdytykset. Nyt asioita tuli sekaisin ja monta ihmistä kertoi samasta asiasta, eikä aina tiennyt onko kyse samasta asiasta vai jostain muusta.

Varattava riittävästi aikaa ja sitoutumista perehdyttämiseen

Perehtyminen työtehtäviin Fimeassa vaatii sekä perehtyjältä että perehdyttävältä suurta panostusta. Perehtyjää pitäisi kuitenkin mielestäni enemmän vastuuttaa vastaamaan siitä, että oma perehdytys onnistuu. Se, että työn sisälle pääsee, vaatii useamman kuukauden, mutta tietyt perusvalmiudet työtehtävien hoitamiseen tulee jo muutamassa kuukaudessa. Välillä tuntuu, että perehdytys on mennyt liikaa siihen suuntaan, että perehdyttäjä jankkaa samoja asioita niin moneen kertaan, että ne ymmärretään. Tiedon etsintä ja omat ongelmanratkaisutaidot jäävät sivuun, vaikka työssämme nämä taidot ovat hyvin keskeisiä.

Tykkäsin ainakin, että tehdään tiiviisti yhdessä sitä hommaa. Ei niin että sanotaan että tee näin ja sitten jätetään tekemään; koin että se auttoi tosi paljon.

Meillä perehdytykseen käytetään paljon resursseja ja perehdytys on mielestäni kattavaa. Ainoa asia, joka olisi hyvä ottaa paremmin huomioon on se, että perehdyttäjältä menee paljon työaikaa, aluksi oikeastaan kaikki aika, uuden henkilön perehdyttämiseen ja tätä ei oteta huomioon työnjaossa. Perehdyttäjien työtaakkaa tulisi keventää reippaasti ainakin perehdytyksen alkuvaiheessa.

Perehdyttäjän pitää olla sitoutunut perehdyttämiseen. Se pitää huomioida hänen työsäännön, että perehdytykseen voi keskittyä. Ei niin että on sama vastuu kuin aikaisemmin, plus perehdyttäjän vastuu.

Perehdytys pitää huomioida työmäärässä, että sen pystyy tekemään hyvin.

Toivottavasti ei tule sellaista tilannetta, että olisi useita perehdytettäviä.

Perehdytys pitää huomioida työmäärässä, että sen pystyy tekemään hyvin.

Palautteenanto

Olen antanut useastikin palautetta, olen ollut ilahtunut, että toinen on oppinut.

Alussa mietin paljon, että teenkö oikein ja asiasta puhuttiin puolen vuoden päästä kehityskeskustelussa - "perehdytyksestä voisi olla jokin väylä palautteen antamiseksi.

Ehkä joku yhteenvetopalaveri, missä olisi kerrattu, mitä asioita on käyty läpi, olisi ollut hyvä.

Perehdytyksestä pohja urakehitykseen

Mielestäni koordinaattorin perehtymissuunnitelmaan tulisi vielä paremmin ottaa huomioon hänen aikaisempi koulutus ja työkokemus ja perehdytysohjelmia pitäisi vielä enemmän muokata perehdytettävän näkökulmasta yksilöllisesti, jotta saadaan uudesta työntekijästä mahdollisimman suuri hyöty.

Perehdytysohjelman, minun näkemykseni mukaan, tulisi sisältää perusperehdytyksen (nykyiseen työtehtävään perehdyttämisen) lisäksi myös suunnitelma urakehityksestä ja jatkokoulutusmahdollisuuksista Fimeassa omien henkilökohtaisten ominaisuuksien ja vahvuuksien mukaisesti. Tämä olisi hyvin motivoivaa työntekijälle ja mahdollistaisi myös työpaikkakoulutuksen mahdollisimman tarkoituksenmukaisen hyödyntämisen.

Perehdytyksestä avaimet työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen

Mitä me voidaan rekrytoinnin jälkeen tehdä? Perehdytys, koulutus - ennen kuin se jää eläkkeelle. Siinähan ne työkalut on, et sinne varmaan kaivattas panostusta että täältä talosta jäis porukkaa eläkkeelle, meillä olis osaavaa, sitoutunutta väkeä.

Töitä on pakko alkaa heti tekemään, ja sä tarvit sen kaiken tiedot heti alussa. Minulle tuli yksitellen hakemukset, ei ollut pinoa pöydällä. Se on parempi, että työt alkaisivat tulla samalla lailla kaikille uusille.

Ehdottomasti niin, että avaimet siihen työssä jaksamiseen! Se pitää lähteä ja tulla sieltä alusta alkaen.

Muita huomioita

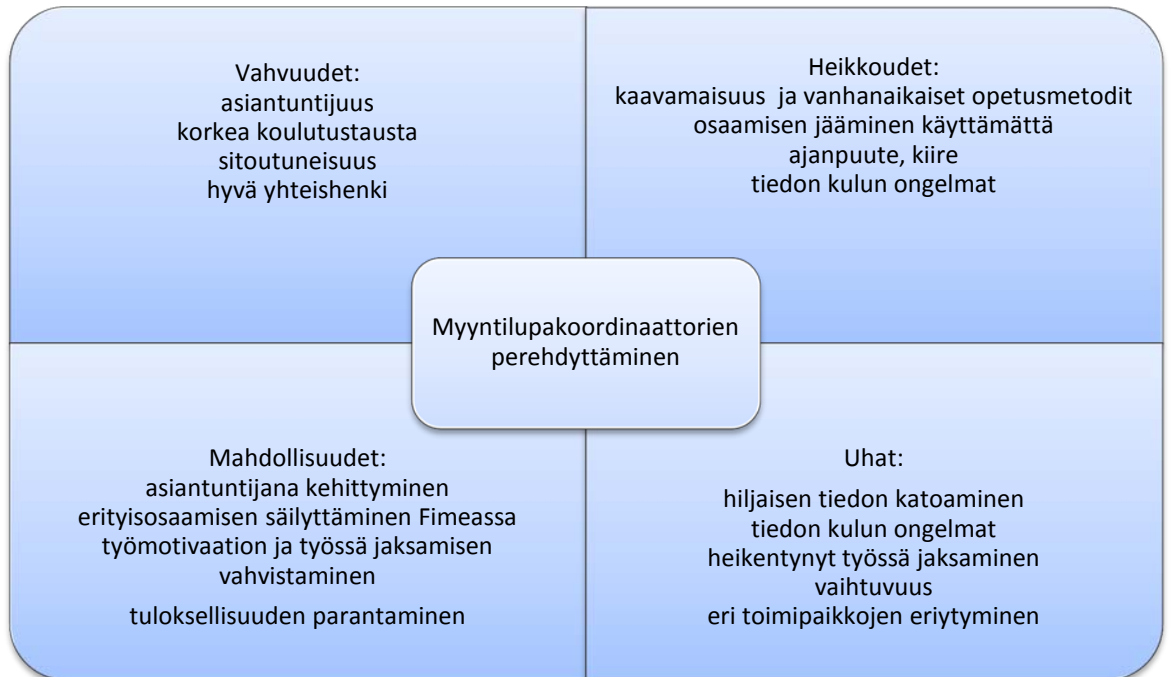
Yhteiset perehdytykset ovat hyviä. Tietoja voidaan jakaa uusien kanssa.

Olin samassa huoneessa toisen aloittaneen kanssa: toinen muisti jotain ja toinen toisesta asiasta. Ei tarvinnut aina käydä kysymässä perehdyttäjältä.

Et tuntosarvet auki, et mitä sieltä perehdytettävän suusta kuulee.

Vastaajien joukosta ei löytynyt yhtään henkilöä, jonka mielestä perehdyttämisen alkuaika olisi ollut helppo. Uudessa työpaikassa tietoa tulee aina alkuun paljon. Fimean myyntilupakoordinaattorien perehdytysjakso on tiivis ja tietoa tulee paljon lyhyessä ajassa. Perehdytettävät toivoivat enemmän palautetta, joka auttaisi tietämään, onko työhön oppiminen lähtenyt sujumaan toivotulla tavalla. Se, missä asioissa vastaajat olisivat kovanneet lisää ohjausta, vaihteli heidän koulutustaustansa ja aikaisemman työkokemuksen mukaan. Alkuvaiheen perehdytysluennot olivat suurelta osalta menneet niin sanotusti hukkaan, kun kokonaisuus, johon olisi sitonut tiedon, ei ollut vielä hallussa. Kaikki pitivät intensiivistä vierihoitoa parhaana tapana oppia myyntilupakoordinaattorin työ.

7 Johtopäätökset



Kuvio 9. Fimean myyntilupakoordinaattorien perehdytyksen SWOT-analyysi.

Perehdyttäminen Fimeassa on kokonaisuutena hyvällä mallilla. Vahvuutena on henkilöstön vahva osaaminen ja halu ylläpitää hyvää mainetta ja jakaa tietoa uusille työntekijöille. Kuviossa 9 kuvataan myyntilupakoordinaattoreiden perehdyttämisen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tutkimuksen perusteella vakavin uhka on hiljaisen tiedon menettäminen. Siitä löytyy lisää tietoa Silent Information (Hiljainen tieto) – raportissa (Liite 11. Silent Information –raportti), joka tehtiin haastatteleamalla Fimean arvioijia.

Haastattelujen perusteella koordinaattoreiden perehdytysohjelma on koettu liian monimutkaiseksi, työtaakka perehdyttämisestä tulisi ottaa paremmin huomioon, perehdyttäjän omatoimisuutta kaivattiin lisää, ohjeiden tulkinnassa oli huomattu eroa ja kaivattiin tarkempia ohjeita käytännön ongelmiin. Henkilökemioiden parempaa huomioonotamista peräänkuulutettiin useissakin haastatteluissa. Perehdyttäjän tulisi ottaa itsestään vastuuta ja perehdyttäjän tulisi olla kiinnostunut tehtävästä sekä siihen soveltuva ja molemmille pitäisi varata riittävästi aikaa perehdytyksen läpivientiin.

Mentorointityyppistä perehdytystä ja vierihoitoa pidettiin sopivana koordinaattorin

työhön perehdyttämismuotona. Perehdytys on mennyt Fimeassa eteenpäin takavuosiin verrattuna ja yleisesti myyntilupakoordinaattorin perehdytystä pidettiin kattavana.

Tutkimus sekä vahvisti organisaatiossa olleita käsityksiä perehdyttämisen tilasta että toivouksia ajatuksia perehdyttämisen kehittämiseen entisestään. Fimean perehdytysprosessi, nimittäin myyntilupakoordinaattoreilla, on astunut harppauksen eteenpäin viiden tai kymmenen vuoden takaisesta, mutta uudessa tilanteessa ja monien muutosten keskellä on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota jatkuvaan kehittämiseen. Vaihtuvuus ja monipaikkaisuuden haasteet voidaan ottaa vielä paremmin huomioon. Myyntilupakoordinaattorien haastattelujen perusteella on tutkimuksessa tullut esille lukuisia hyviä kehittämisehdotuksia, kuten:

- Pitäisi olla enemmän resursseja perehdyttämisen alkuvaiheeseen.
- Työtilanteen tulisi olla 60-70 % normaalista silloin kun perehdyttää.
- Perehdytyksen pitäisi olla kaksivaiheinen: ensin perusasiat, myöhemmin kertaus ja tarkennusta.
- Perehdytystä pitäisi hajauttaa, pitäisi saada useampia perehdyttäjiä vierihoidon.
- Ensimmäinen pitäisi olla CMS (Concerned Member State, osallistuva jäsenmaa) -tehtäviä ja kansallisia prosesseja ja vasta sitten RMS (Reference Member State, viitemaa) -tehtäviä, noin puolen vuoden kokemuksen jälkeen.
- Olisi hyvä aina aina miettiä, kuka on soveltuva perehdyttämään.
- Jonkunlaista loppukatselmusta tai palautetta perehdytyksen onnistumisesta kaivattiin. (Tämä on käynnistynyt jo.)
- Perehdytys-SOP:iin toivottiin loppuhaastattelun, tai muun vastaavan, lisäämistä virallisesti.
- Palautetta perehdyttämisestä pitäisi antaa puolin ja toisin.
- Työhallinta, työtavat ja ajankäyttö kuuluvat myös perehdytykseen; mitkä ovat talon tavat ja odotukset työntekijältä?
- Koska alaa säätelee hyvin monimutkainen ja monitasoinen lainsäädäntö, olisi myyntilupa-asioiden lakiperehdytykselle tarvetta.
- Puutteita on muun muassa EURS-perehdytyksessä.
- Perehdytys tarvitsivat erityistä opastusta: englannissa. Voisi olla esimerkiksi mallilauseita kirjeenvaihtoon; ”näin asioit virkamiehenä” -kieltä.

- Voisi olla teknisiä ohjeita: esimerkiksi englanninkielisiä mallipohjia prosessien eri vaiheisiin, Word-knoppeja tai muita vastaavia. käytännön työtä helpottavia ”pikaohjeita”.
- IT-perustaidot ovat perehtyjillä huonot.
- Kaivattiin enemmän ohjausta apuohjelmiin ja poikkeustapauksien käsittelyyn.
- Voisi olla koordinoitiohjeita; mistä tieto löytyy ja linkkejä eri tietolähteisiin; EMA:n (European Medicines Agency), Euroopan lääkevirasto ja Komission sivuille. On kuitenkin otettava huomioon, että sivustot muuttuvat usein.
- Tarvittaisiin käytännön ohjeita siitä, ”miten täällä toimitaan”.
- Pitäisi kertoa paremmin, mitä muissa yksiköissä tehdään.
- Voisi myös olla perehdytyspaketteja virkavapaalta palaaville.
- Enemmän videoperehdytyksiä (tämä on käynnistynyt jo).
- Perehdytykseen tulisi liittää työntekijän motivointi.

Tutkimuksen tulokset kertovat siitä, että hiljaisen tiedon merkitys on suuri ja mitkään kirjoitetut ohjeet eivät pysty korvaamaan kokeneempien kollegojen tietopankkia. Haasteeksi nousee tämän osaamisverkoston ylläpitäminen kahden paikkakunnan välillä. Vaikka tekniikan avulla yhteydenpito voi olla erittäin nopeaa ja helppoa, epäviralliset keskustelut jäävät erillisiksi eri paikkakunnille ja samoin intuitiivinen ohjaus erityistilanteissa. Haasteena on löytää oikea tieto oikeaan aikaan tietoviidakosta. Kokemuksen ja hiljaisen tiedon siirtyminen takaaminen nousivat esiin tärkeimpänä tietotaidon säilyttämisen välineenä.

Perehdytyksen epäonnistumisen syy voi olla suhteellisen pienestä kiinni. Kun alkuvaiheessa lähdetään väärille urille, on suuntaa vaikea korjata myöhemmin. Perehdytysjakso on hyvin herkkä kausi työntekijän työuralla organisaatiossa. Perehdytysjakson aikana säästetyt resurssit kostaavat myöhemmin.

Osaamisen kehittäminen on nostettu enemmän esille organisaatiossa ja edelläkävijyys onkin yksi Fimean arvoista ja visiona on että ”Fimean toiminta perustuu motivoituneen henkilöstön asiantuntemukseen”. Myyntilupaprosessin arviointiyksikkö 2:ssa: on jo esitetty ajatus, että jokaisesta myyntilupakoordinaattorista tulisi oman erityisosaamisaluensa vastaava. Tähän liittyen on kartoitettu työntekijöiden osaamista osaamiskartan avulla. Liitteenä 10. on myyntilupakoordinaattorien ja tutkijakoordinaattorien osaamis-

kartat keväältä 2013. Samana vuonna aloitettiin myös projekti, jossa myyntilupakoordinaation osaamista on kehitetty käymällä läpi yhteisiä työ- ja toimintaohjeita kerran kuu-kaudessa koordinaatiokokouksissa. Koko LAP:issa on ollut myös projekti, jonka tavoitteena olisi kehittää kaikkien työntekijäryhmien toimenkuvia, mahdollisesti myös lisäkoulutuksen avulla. Projektin etenemiseen vaikuttaa suuresti se, minkälainen tulevista sähköisestä asiointijärjestelmästä tulee, toisin sanoen, kuinka paljon rutiinitehtäviä automatisoituu ja kuinka paljon työaika vapautuu asiantuntijatyöhön. Toimenkuvien kehittämistä on vieritetty ylhäältä alaspäin; arvioijat ottavat joitain uusia tieteellisiä tehtäviä ja joitain heidän töitään siirretään tutkijakoordinaattoreille, tutkijakoordinaattoreilta joitain töitä myyntilupakoordinaattoreille ja myyntilupakoordinaattorien töitä myyntilupa-assistenteille. Osa uusista tehtävistä on sellaisia, joita ainakin osa myyntilupakoordinaattoreista on tehnyt joskus aikaisemmin työtilanteen salliessa, mutta osa on uusia ja jotka saattavat vaatia lisäperehdyttämistä.

7.1 Kehittämisehdotuksia

Itse perehdyttämisohjelmat ovat tällä hetkellä melko hyvällä mallilla. Ne tarvitsevat aika ajoin pientä päivitystä, mutteivät suurta muutosta.

Jonkinlainen koordinaattorin käsikirja perehdyttämiseen voisi olla hyvä ajatus. Kuopion pisteessä sellaista on jo epävirallisesti käytetty paperiversiona. Perehdyttämiskansio voisi olla sähköisenä, jolloin sitä olisi helppo päivittää. Jossain määrin tämä on jo toteutuksessa. Fimeassa on keväällä 2013 otettu käyttöön intranet, jonne on suunniteltu paikkaa yksikön koulutusmateriaalille. Suunnitelma on ollut vireillä arviointiyksikkö 2:ssa. Se sisältäisi erilaisia ohjeita ja/tai ohjeistusta siihen, mistä tieto löytyy. Talon omat koordinaatiohjeet löytyvät tällä hetkellä keskitetysti Fimean dokumentinhallintajärjestelmästä, mutta ohjeita on niin paljon, ettei perehdytyksessä oleva voi niitä kaikkia omaksua heti eikä tietää, mitkä ovat olennaisimpia alkuvaiheessa. Avoimena kysymyksenä on myös, miten tuleva sähköinen järjestelmä tulee vaikuttamaan dokumenttien hallintaan.

Tutkimuksessa haastattelujen ja kyselyiden ja havainnoinnin perusteella, ehdotan, että perehdytysohjelmaa tarkasteltaisiin aikataulutuksen suhteen niin, että eri osa-alueet pe-

rehdytettäisiin sitä mukaa, kun perehtyjä on valmis vastaanottamaan lisää tietoa, ikään kuin siirtymään seuraavalle perehdytystasolle. Tietyt osa-alueet voitaisiin jättää myöhemmäksi, syventäviksi opinnoiksi. Näin alkuvaiheen perehdytyksestä ei tulisi liian tiivistä, jopa kaoottista, vaan perehtyjä voisi rauhassa päästä hallinnan tunteeseen perusasioissa. Osiot voitaisiin jakaa perehdytysvaihe yhteen ja kahteen. Tarkempi suunnitelma vaatii esimiesten ja perehdytysvastaavien ja muiden asianosaisten yhteistä keskustelua.

Perehdytysohjelman laatimisessa tulisi myös huomioida entistä paremmin perehtyjän tausta. Taustan mukaisesti osalla perehtyjistä voisi olla lisäopetusta esimerkiksi farmasian ja apteekkityön perusteissa. Tämä voisi sisältää lyhyesti esimerkiksi farmakologiaa, lääkemuodot, lääkkeen toimitusmääräykset, lääkkeiden korvattavuus ja geneerinen substituuutio. Koska alaa säätelee hyvin monimutkainen ja monitasoinen lainsäädäntö, olisi myyntilupa-asioihin liittyvä lakikoulutus kovasti kaivattu myös kokeneemmille työntekijöille.

Perehdyttävän taustaa tulisi myös hyödyntää paremmin organisaatiossa muun muassa tekemällä työssä kehittymiselle konkreettisia suunnitelmia. Kehityskeskustelut, joissa sovitaan muun muassa työtehtävistä ja mahdollisesta lisäkoulutuksesta, ovat tälläkin hetkellä käytössä. Myyntilupakoordinaattorien on mahdollista saada enintään viisi koulutuspäivää vuodessa, mutta käytännössä tämä ei toteudu jo ihan sen tähden, ettei soveltuvaa myyntilupakoulutusta ole tarjolla, varsinkaan kotimaassa.

Ehdottomasti olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota palautteen antamiseen ja perehdyttämisen arviointiin heti perehtymisjakson aikana ja sen jälkeen. Esimiesten ja perehdytysvastaavien kanssa pitäisi keskustella, olisiko arvio perehdyttämisen laadusta suullista vai anonyymiä kirjallista palautetta. Arvion pitäisi joka tapauksessa mennä esimiesten tietoon, jotta he pystyvät kehittämään perehdytystä. Perehdyttäminen kuitenkin kuuluu viime kädessä esimiesten vastuulle ja on osa johtamista.

Tutkimuksen tekoaikana - perehdytysohjelman runkoja on hiottu ja päivitetty nykyisten perehdytysvastaavien toimesta, mutta niihin ei ole tehty suuria muutoksia. Lisäksi epävirallisia ”rautalankaohjeita” on projektimaisesti ryhdytty kirjoittamaan kirjallisiksi oh-

jeiksi virallisten toiminta- ja työohjeiden täydennykseksi. Tässä merkittävä osa oli syksyllä 2012 eläkkeelle jääneellä prosessipäälliköllä, jolla oli pisin kokemus myyntilupa-koordinaatiosta ja haluttiin taata, että tiedot jäävät taloon mahdollisimman hyvin. Vuonna 2013 on myös käynnistetty projekti, jossa joka kuukausi yhteisessä koordinaatiokokouksessa esitellään ja käydään läpi pari työ- tai toimintaohjetta niin, että ne tulevat tutuksi kaikille, voidaan ottaa esille ohjeen mahdolliset epäselvyydet tai puutteet tai eri tulkintatavat ja päivittää ohjeet ajan tasalle.

Mikäli koko organisaatio olisi ollut kehittämisprojektissa mukana, olisi lähtökohta voinut olla enemmän toimintatutkimuksen mukainen ja tutkimuksella olisi tavoiteltu samanaikaista toiminnan kehittämistä. Nyt vastuu jää organisaatiolle, tutkimuksen tulokset ja tulkinnat on esitetty, organisaatio päättää hyödynnetäänkö niitä vai tulisiko tästä tutkimuksesta kimmoke kehittämislle tai jatkotutkimukselle aiheesta.

Kehittämistehtävä annetaan esimiehien käyttöön, jotka saavat päättää kuinka työtä voidaan hyödyntää koordinaattoreiden perehdyttämisen kehittämisessä. Kehittämiseen osallistuvat todennäköisesti myös perehdyttämävastaavat. Haastattelujen ja kyselytutkimuksen tulokset esitellään työpaikalla. Tulokset varmasti herättävät lisää keskustelua ja ideoita kehittämislle.

7.2 Yhteenveto

Tavoitteena oli tutkia, miten hyvin myyntilupakoordinaattorien perehdyttäminen onnistuu ja onko muutostilanteilla vaikutusta perehdytyksen onnistumiseen. Tutkimus pystyttiin suorittamaan olosuhteisiin nähden kattavasti. Kiireinen työtilanne ja tauot tutkimuksen teossa hidastivat tutkimuksen valmistumista. Pidempi aikajänne tutkimuksen teossa antoi tutkimukseen kuitenkin lisää perspektiiviä ja haastattelututkimuksen tueksi ehdittiin tehdä myös kyselytutkimus. Tutkimuksen ajankohta kattoi hyvin muutostilanteen, sillä muiden muutosten ohella alueellistamisprosessi on jatkunut koko tutkimusajan.

Prosessin kulusta tiedotettiin säännöllisesti opinnäytetyön ohjaajille ja työpaikan yhteyshenkilölle tarpeen mukaan, lisäksi työpaikan koordinaattoripalaverissa syyskuussa 2010 esiteltiin opinnäytetyöaihe ja valmisteltiin kollegoita siihen, mitä työ tulee vaati-

maan ja alustavasti kyseltiin perehdytettävien halukkuutta osallistua tutkimukseen. Kyselytutkimuksesta tiedotettiin sähköpostin välityksellä.

Varsinaisia palavereita työpaikkaohjaajan kanssa oli:

- Keskustelu yksikönpäällikön kanssa lopputyön tekemisestä Fimealle keväällä 2008.
- Keskustelu opinnäytetyön tilanteesta työpaikan ohjaajan kanssa 30.11.2011.
- Keskustelut työn tilanteesta ja kyselyn tekemisestä uuden esimiehen kanssa touku-
kuussa, kesäkuussa sekä elokuussa 2013.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat kaksi asiaa; myyntilupakoordinaattoreiden työ vaatii kattavaa ja pitkäkestoista perehdyttämistä ja perehdyttäminen Fimeassa suoritetaan laadukkaasti. Perehdyttämistä voi kuitenkin edelleen kehittää ja ottaa paremmin huomioon myyntilupakoordinaattorin perehdyttämiseen käyttämä aika muiden työtehtävien osalta. Opinnäytetyön kirjallisuusosio vahvistaa tutkimuksen tuloksia ja antaa ohjeistusta perehdyttämisen kehittämiseen.

Organisaatio voi miettiä jatkokehitystä tämän tutkimuksen tulosten pohjalta ja mahdollisesti tutkia vielä lisää, miten myyntilupakoordinaattoreiden motivaatiota työssä kehittymiseen voisi lisätä. Työnkuvan kehittäminen, motivaatio työhön, rekrytointi ja perehdyttäminen ovat kaikki riippuvaisia toisistaan.

Silent Information (Hiljainen tieto) –raportissa (Liite 11. Silent Information –raportti) Yksi Fimean arvioija vastasi: ”Tieto on turhaa, ellei se ole sovellettua tietoa”. Siinä kiitetty ajatus siitä, että korkeasti koulutetun henkilöstön perehdyttämiseen tulisi panostaa ja tietotaito jää organisaatiossa hyödyntämättä, mikäli oppimista ei sidota kokemukseen.

Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro. Helsinki.

Fimea 2011. Myyntilupakoordinaattorin työnhakuilmoitus. Helsinki.

Fimea 2011. Fimean strategia 2011 – 2020. Luettavissa:

http://www.fimea.fi/download/18349_Fimean_strategia_2011_2020.pdf.

Luettu 12.2.2014 19:18.

Fimea 2013. Fimean henkilöstökertomus 2014. Helsinki.

Fimea 2013. Fimean viestintästrategia 2013 – 2012.

Fimea.fi.a. Organisaatio. Luettavissa:

http://www.fimea.fi/download/23073_Fimea_organisaatio_2013.pdf. Luettu:

20.1.2014 13:52

Fimea.fi.b. Tietoa Fimeasta. HS Fimean työntekijöiden Kuopioon muuton aikataulua aiotaan muuttaa. Luettavissa: http://www.fimea.fi/tietoa_fimeasta.

Luettu 6.10.2012 14:51

Fimea.fi.c. Lääkehoitojen arviointi. Luettavissa:

http://www.fimea.fi/laaketieto/laakehoitojen_arviointi. Luettu 12.2.2014

12:25

Fimea 2009. Toimintakertomus. Luettavissa:

http://www.fimea.fi/download/13776_FIMEA_tmk_2009_naytto.pdf. Luettu 12.2.2014. 12:14

- Fimean arvioijat. 1.11.2011 – 16.12.2011. Fimea, Lääkevalvonnan arviointi-prosessi. Haastattelut Silent information –tutkimusta varten. Helsinki.
- Fimean uusia työntekijöitä. 2010. Fimea. Sähköpostihaastattelut henkilöstölehti Sinfoa varten. Helsinki.
- Gruber, H. & Palonen, T. (eds.). 2007. Learning in the Workplace – New Developments. Suomen kasvatustieteellinen seura. Painosalama Oy. Turku.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6., uudistettu laitos. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa
- HS.fi. 2011. Fimean työntekijöiden siirtoa Kuopioon lykättiin neljällä vuodella. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kotimaa/Fimean+ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden+siirtoa+Kuopioon+lyk%C3%A4ttiin+nelj%C3%A4ll%C3%A4+vuodella/a1305546978980>. Luettu 22.1.2014.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor Oy. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Juusela, T. & Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Gummerus. Jyväskylä.
- Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla, väitös 2010 [<http://dissertations.jyu.fi/studeduc/9789513938666.pdf>] Viitattu 19.10.2011 15:569
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Vantaa
- Kjelin & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum. Gummerus. Jyväskylä.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia-sarja 61. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Helsinki.

Lääkelaitos 2007. Lääkelaitoksen viestintästrategia 2007 – 2012.

Lääkelaitos 2007. Ruuhkanpurkuprojekti, projektisuunnitelma. Helsinki.

Myyntilupakoordinaattorit. 14.12.2011 – 20.1.2012. Fimea, Lääkevalvonnan arviointiprosessi. Haastattelut. Helsinki & Kuopio.

Myyntilupakoordinaattorit. 10.9.2013 – 20.9.2013. Fimea, Lääkevalvonnan arviointiprosessi. Kvantitatiivinen kysely. Helsinki & Kuopio & Turku.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. [verkkokirja] 7.10. 12:30
WSOYpro Oy. Helsinki.

Raelin, J. 2008. Work-Based Learning. Revised ed. Jossey-Bass. San Francisco.

Robson, C. 2005. Real World Research, 2nd ed. Blackwell Publishing. UK

Saarelma-Thiel, T., 2009. Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro. Helsinki.

Suutarinen, M.-L. & Vesterinen, P.-L.. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen.
Otava. Helsinki.

Tampereen yliopisto. 2002. Verkkotutor: Reflektio oppimisessa. Luettavissa:

<http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/reflekt.htm>

Luettu 14.10. 14:57

vm.fi. Valtiovarainministeriö/Alueellistaminen. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/13_hallinnon_kehittaminen/02_hallintorakenteen_kehittaminen/011_alueellistaminen/index.jsp. Luettu: 15.1.2014 13:46

Liitteet

Liite 1.

Oma oppiminen kehittämistehtävän aikana

Kehittämistehtävä opetti minulle projektinhallintakykyä, koska tein kehittämistehtävää pitkällä aikavälillä monen muun työ- ja henkilökohtaisen projektin ohella. Uutena kokemuksena haastattelujen tekeminen oli opettavaista, sillä keskustelujen ohjaaminen oli yllättävän haastavaa. Haastattelututkimuksen tekeminen vahvisti entisestään sitä, että pidän ihmisläheisestä työstä. Opinnäytetyön tekeminen vahvisti myös minulle ominaista halua olla mukana kehittämisessä ja sitä, että olen erityisen kiinnostunut osaamisen kehittämisestä. Kehittämistehtävän myötä opin paljon lisää erilaisista persoonallisuuksista ja siitä, miten eri tavoin ihmiset kokevat asiat. Opinnäytetyön myötä vahvistui usko siihen, että luottamus on avainasia ja kun se sitä on molemmin puolin, saadaan aikaan hyviä tuloksia.

Haasteina minulla oli erityisesti ajankäytön hallinta ja omien voimavarojen arviointi. Huomasin, että ajankäytössäni on parannettavaa, en kyennyt tekemään työtä suunnitellussa aikataulussa niin hyvin kuin olisin toivonut. Yliarvioin myös jaksamiseni ja asetin alussa tavoitteet tilanteeseen nähden liian korkealle. Varsinkin alussa, minulla oli aluksi vaikeuksia rajata aihetta ja madaltaa omaa rimaa. Kehittämistehtävän myötä opin paljon omien rajojen kuuntelua.

Kaikkea kehittämistehtävän puitteissa oppimaani on nykyisessä työssä ehkä vaikea hyödyntää, mutta tulevaisuudessa toivon voivani osallistua kehittämistyöhön. Projekti vahvisti kiinnostustani osaamisen kehittämiseen.

Ajankäytön toteutuminen

Ajankäyttöä olen seurannut asettamalla itselleni välitavoitteita ja arvioimalla ajankäyttöä etukäteen. Projektin määräpäivää on jouduttu siirtämään useampaan kertaan eikä alkuperäisessä tavoiteaikataulussa pysytty, mutta loppua kohden ajankäyttö on toteutunut paremmin. Työn, perheen ja opiskelun yhdistelmä oli haastavampaa, kuin osasin arvioida etukäteen. Kehittämistehtävä aloitettiin vuonna 2008, mutta alkuperäinen projektisuunnitelma ei sellaisenaan toteutunut ja uusi työ aloitettiin vuonna 2009. Kehittämistehtävää viivästytti myös kolmen lukukauden, yhteensä puolentoista vuoden, poissa olevana olo opinnoista. Opinnäytetyön valmistumisessa, merkittävää oli työnantajan myöntämät opintovapajakset. Työtunnit olen arvioinut alakanttiin, todellisia tunteja on mahdotonta laskea, sillä työtä on tehty pitkällä ajanjaksolla useissa osissa muiden tehtävien lomassa.

Arvioidut kokonaistuntimäärät osa-alueittain:

- kirjallisuuden etsiminen, lukeminen ja tiedonhaku -> 100 h
 - haastattelujen tekeminen -> 40 h
 - haastattelujen purku -> 80 h
 - matkustus Kuopioon haastattelemaan -> 10 h
 - kirjoitustyö -> 300 h
 - hankesuunnitelmaesitys -> 20 h
 - havainnointi ja tiedon keruu keskustelemalla -> 50 – 100 h
- (lisäksi lähes 9 vuoden työkokemus myyntilupakoordinaatiosta Fimeassa)
- opinnäytetyön suunnittelu ja muokkaus -> 50 h
 - kyselytutkimus -> 80 h
 - lopullisen version hiominen -> 50 h
 - itsearviointi ja reflektointi -> 8 h
 - lähteiden tarkistaminen -> 15 h
 - oikoluku ja muokkaus -> 20 h

- Lisäksi tulee opinnäytetyön lopullisen version painatus

Suunniteltu aikataulu 13.10.2011:

- Kehittämissuunnitelma 10/2010
- Kirjallisen aineiston keruu 9 - 11/2010
- Hanke-esitys 02/2011
- Haastattelut ja havainnointi 11/2010 – 01/2011
- Kerätyn aineiston käsittely 01-02/2011
- Kirjallisuuskatsaus 11 - 12/2010
- Ehdotus uudesta perehdyttämissuunnitelmasta 4/2011
- Valmis kehittämissuunnitelma 5/2011

Suunnitellut osatehtävät 13.10.2011	Toteutuneet osatehtävät
alustava suunnitelma	
korjattu suunnitelma	Lopullinen versio 4.5.2014
tutkimusmenetelmän valinta, suunniteltu case-tutkimus	toteutunut case-tutkimus
tiedon keruu: - perehdytettävien (5-7) teemahaastattelut joulukuu 2010 - tammikuu 2011 - arviointiyksikkö 1:den perehdyttämistä vastaavan teemahaastattelu - 3-4:än muun perehdyttäjän haastattelu - mahdollisesti haastattelu 3-4:än kliinisen ja farmaseuttisen arvioijan kanssa, jotka ovat tehneet yhteistyötä perehdytettävien kanssa, (peilaa koordinaattorien työtaitoja) – mahdollisesti anonyymisti sähköpostihaastattelu	perehtyjien ja perehdyttäjien (yht. 15) teemahaastattelut joulukuu 2011 - tammikuu 2012 kliinisten ja farmaseuttisten arvioijien ja prosessipäällikön (yht. 8) haastattelut Silent Information –raporttia varten
Kehittämistehtävän hanke-esitys (siinä vaiheessa kun on) helmikuussa 2011	Hanke-esitys pidetty 24.11.2011
johtopäätökset ja lopullinen versio tou-	Lopullinen versio työstä 4.5.2014

Kehittämistehtävän 1. aiheen, JoPo-projekti, suunnitelma 25.11.2007

- alustava suunnitelma
- korjattu suunnitelma
- tutkimusmenetelmän valinta
 - Tällä hetkellä case-tutkimus tuntuisi todennäköisimmältä vaihtoehdolta.
- tiedon keruu
 - Kyselytutkimukset keväällä 2008 ja keväällä 2009 (?), haastattelut (”JoPo-projektiryhmän jäsenet?”)
- johtopäätökset
- aikataulu sidoksissa JoPo-projektin aikatauluun
 - Jopon piti olla valmis keväällä 2009, en osaa tarkentaa aikataulua vielä, tätä täytyy selvittää. (Sähköisen asianhallinnan projektin vaikutus resursseihin ja aikatauluun on vielä epäselvä.)

Liite 3. Kysymykset Sinfon lehtijuttua varten

Henkilöstölehden jutun kysymykset (haastattelu/kysely sähköpostitse 15 uudelle työntekijälle, 10-12/2010)

KYSYMYKSET:

Nimi:

Työtehtävä:

Yksikkö:

Kuka/ketkä osallistuivat perehdyttämiseeni:

1. Minkälainen mielikuva sinulle jäi ensimmäisistä työviikoistasi? (Tunsitko itsesi tervetulleeksi?)
2. Oliko sinulle nimetty henkilökohtainen perehdyttäjä tai mentori?
3. Kuinka pitkään perehdyttämisesi kesti? (Jatkuuko se mahdollisesti vielä?) Oliko aika riittävä?
4. Kuinka pian koit olevasi valmis työskentelemään täysin itsenäisesti?
5. Saitko perehdytyksen aikana kuvan siitä, mitä työntehtäviisi kuuluu ja mitä työltäsi odotetaan? (Poikkesiko tämä ennakkokäsityksestä/ rekrytoinnin yhteydessä saamastasi kuvasta?)
6. Saitko perehdytyksessä kuvan muiden yksiköiden kuin oman yksikkösi toiminnasta?
7. Oliko saamasi perehdytys mielestäsi tarpeeksi kattava?
8. Miten koet oman aktiivisuutesi vaikuttaneen perehdytyksen onnistumiseen?
9. Oletko saanut palautetta perehtymisen aikana ja oliko siitä hyötyä?
10. Onko sinulla muutostoiveita tai kehitysehdotuksia perehdytykseen?!

Tutkiva journalismi Katse perehdytyksiin

Viime vuosina taloon on perehdytetty paljon uusia työntekijöitä. Uusien fimealaisten perehdytys alkoi kiinnostaa minua entistä enemmän kuluneen vuoden aikana kun ryhdyin ARY 2:n perehdyttämistä vastaavaksi. Lähetin perehdytystä koskevan kyselyn sähköpostitse 15 uudelle taloon hiljattain tulleelle työntekijälle, joista ilahduttavan moni vastasi. Luulin tuntevani perehdytettävien ajatusmaailman jo hyvin, mutta vastauksista nousi esiin myös uusia kehittämisideoita.

USVASTA KOHTI VALOA JA ASIANTUNTIJUUTTA

- Pari ensimmäistä viikkoa tuntui, että ei ymmärrä sanaakaan, mistä puhutaan. muistelee myyntilupakoordinaattori

Alussa uusi työntekijä kohtaa valtavan tietotulvan ja on melko ummikko kaikkien prosessien ja lyhenteiden viidakossa.

”Kysyminen nousi tärkeäksi perehdytystyökaluksi.”

- Muistan myöhästyneeni töistä viisi minuuttia ensimmäisenä päivänä, muulta osin (alku oli) pelkkää usvaa. Ensimmäiset viikot oli aikataulutettu loistavasti - ei ollut ylimääräistä aikaa ja aina joku oli pitämässä huolta untuvikoista, kuvai-

lee myyntilupakoordinaattori ensivaikutelmaani. Sitten minun on saanut huomannut työn monipuolisuuden.

- Ei ole vain yhtä ratkaisua asiaan, vaan ratkaisu muotoutuu, valikoituu ja tarkentuu kun kaikki asiaan oleelliset vaikuttavat seikat ovat tiedossa ja saatavilla.

”Alkushokista” huolimatta kaikki vastanneet kokivat olleensa tervetulleita Fimeaan ja saaneensa hyvän vastaanoton.

- Työpaikalla on positiivinen, rento ilmapiiri. Tunsin kyllä itseni tervetulleeksi joukkoon, oli myyntilupakoordinaattori huomio.

- Minulle jäi erittäin positiivinen mielikuva ensimmäisestä työviikosta. oli huolehtinut kaiken ja esitteli minut muille työntekijöille, muistelee harjoittelija,

Alussa uusille tulokkaille annetaan vähän pienempi vastuualue. Osa on kuitenkin joutunut hypäämään heti ruuhkaiseen työalueeseen. Oikotietä perehdytyksen nopeuttamiseksi ei ole vielä keksitty.



osastosihteerin

Alkuvaiheen sinnikäs satsaus uuden opastamiseen palkitaan myöhemmin.

- Työt oli aloitettava melko pian. Täysin itsenäiseen työskentelyyn voi mennä kauan, sillä Fimean ulkopuolelta tulevalle on paljon oppimista, kertoo osastosihteerin.

Ensimmäiset viikot kuluvat yleensä aikataulutetussa tehoperhdytyksessä, mutta virallisen osuuden jälkeen voi sanoa, että perehdytminen oikeastaan vasta alkaa vierihoidolla, muilta kyselemällä ja joskus yrityksen ja ehytyksenkin kautta.

Esimerkiksi vaikeimmat RMS/kansalliset tehtävät saattavat vaatia vielä apua, vaikka koordinaattori olisi jo hyvin perillä tehtävistään.

– En ole vielä kukaan valmis täysin itsenäiseen työskentelyyn, mutta ehkä noin kahden kuukauden jälkeen pystyi sellaiset hakemukset hoitamaan melko itsenäisesti, joissa ei ollut mitään ongelmia, kertoo viime kesäkuussa aloittanut

Kysyvä ei tieltä eksy

Perehdyttäminen ei ole vain tiedon välitystä, vaan myös tiedon haussa opastamista. Omalla aktiivisuudella on tärkeä merkitys uuteen työhön ja työympäristöön perehdyttäessä. Yleensä uudet tulijat ovat olleet todella aktiivisia oppimaan ja kyselemään. Mitä enemmän uusi työntekijä kysyy, sitä nopeammin pääsee kiinni työtehtävistä.

– Kysyminen nousi tärkeäksi perehtymistyökaluksi, kiteyttää

”**Oma aktiivisuus on kaiken a ja o.**”

– Oma aktiivisuus on kaiken a ja o, jos ei osaa, täytyy kysyä aktiivisesti työkavereilta apua ja ottaa selvää toimintaohjeista. Työn oppii vaan tekemällä, kiteyttää myyntilupakoordinaattori,

Vaikka aktiivinen kyseleminen on ensiarvoisen tärkeää, raamit perehdytykselle pitää olla kunnossa, jotta perehdytys on yhdenmukaista, eikä uusille ihmisille jää aukkoja osaamiseen. Viime kädessä perehdyttäjä on vastuussa uuden työntekijän oppimisesta.

– Kyse on kuitenkin työnantajan antamasta koulutuksesta, jolla varmistetaan rekrytoidun henkilön tuottava työskentely organisaatiossa, muistuttaa

Muutostoiveita

Vaikka perehdyttämisellä on talossa jo vahva rutiini, myös kehittämiskohtia löytyy. Eniten muutosta toivottiin perehdytyksen rakenteeseen, muiden yksiköiden esittelyyn ja palautteen antamiseen. Päällimmäisenä kokemuksena perehdytyksistä nousi se, että alkuun tuli infoähky ja kokonaisuudesta oli vaikea saada kiinni.

– Ensimmäisen parin viikon aikana perehdytyksissä puhuttiin prosessien yksityiskohdista, ja kun ei ollut minkäänlaista pohjatietoa, mihin asioita yhdistää, perehdytyksistä ei saanut irti niin paljon, kuin ne olisivat voineet antaa, muistelee



. myyntilupakoordinaattori, sta.

Perehdytysohjelman sisältöä kommentoi myös henkilöstöjohtaja itse oli samanaikaisesti sekä perehdytyksessä että perehdyttäjänä. ajattelee, että myös uudet johtajat ja esimiehet kaipaavat perehdytystä. Koska oma substanssialue hallitaan, on perehdytyksen tarve erilainen.

Jatkossa voisi miettiä sitä, miten perehdytys ja kohderyhmän tarpeet saadaan sovitetuksi yhteen. Nyt samassa perehdytyksessä olevilla henkilöillä on usein hyvin erilainen tausta ja kokemukset.

”**Kaikki vastanneet kokivat olleensa tervetulleita Fimeaan.**”

– Perehdytykset ovat tietyllä tavalla vähän irrallisia kokonaisuuksia, joissa on toisaalta myös päällekkäisyyksiä.

Tämä on hieman raskas tapa omaksua asioita ja välittää tietoa. Osaratkaisu voisi olla koota perehdytykset kokonaisuuksiksi, joissa on tietty sisäinen ”punainen lanka”. Yhteiset perehdytyspäivät voisivat tukea tällaista toiminnon järjestämistä, pohtii

Perehdytys muiden yksiköiden kuin oman yksikön toimintaan oli monen mielestä oli melko vähäistä.

– Minulle ei ole vielä ikinä täysin selvää, mitä eri yksiköt ja osastot Fimeassa tarkalleen tekevät, kuvailee .

Muiden yksiköiden ihmisten tunteminen helpottaisi asioiden hoitamista – usein asiat selviävät parhaiten kysyessä neuvoa kasvatusten.

Palautetta ei koskaan liikaa

Vastaajien mukaan perehtymisjakson päätteeksi ei järjestetty palautekeskustelua, vaikka usein palautetta työn oppimisesta olikin annettu spontaanisti perehdytyksen edetessä. Palautteen saaminen vahvistaisi uuden työntekijän kuvaa omasta osaamisesta. Spontaanin palaute jää usein kirjaamatta ylös ja asiat unohtuvat. Yhtäläillä myös perehdyttäjät kaipaisivat palautetta.

Itse ajattelen, että perehdyttäminen on mitä mainioin tapa itse oppia. Uudet työntekijät osaavat esittää

kysymyksiä ja tuoda esille näkökantoja, joita ei itse ole tullut ajatelleeksi. Perehdyttäminen synnyttää usein sekä

vastauksia että uusia hyviä kysymyksiä. Sen tähden perehdytys vaikuttaa paljon myös kokoneempien työntekijöiden työskentelytapoihin ja osaamiseen. Hyvä perehdyttäminen lyhentää oppimisaikaa ja uuden työntekijän työpanos muuttuu nopeammin tuottavaksi. Haasteena on, mitä ja miten perehdyttää muuttuvassa työympäristössä, samalla kun itsekin on oppimassa uutta. Yhtenä haasteena näen ns. hiljaisen tiedon välittämisen uusille. Perehdytysohjeisiin ei koskaan voida kirjata kaikkea niin tarkasti ylös, että pelkkien ohjeistojen mukaan voitaisiin toimia kaikissa

haasteellisissa ja yllättävissä tilanteissa.

Teksti: Linda Tossavainen-Nikki, ARY2:n myyntilupakoordinaattori ja perehdytysvastaava.

Kirjoittaja opiskelee työnsä ohella liiketalouden ylempää amk-tutkintoa ja valmistelee loppuyötään perehdyttämisestä.

”Hyvä perehdyttäminen lyhentää oppimisaikaa.”

”TYÖN OPII VAIN TARTTUMALLA TOIMEEN”

Myyntilupapuolella on käytössä malli, jossa perehdytystä koordinoi perehdytysvastaava. Perehdytysvastaava toimii mentorina, suunnittelee perehdytysohjelman aikataulun ja sisällön sekä pitää ryhmäperehdytyksiä. Myyntilupakoordinaattori .

– Perehdyttäjät saa tietoja uudesta työntekijästä etukäteen. Eniten auttaa tieto siitä, minkälainen työhistoria tulijalla on. Tarpeettomat perehdytykset pyritään karsimaan, kertoo .

kokemuksen mukaan ensimmäisen kuukauden jälkeen koordinaattori ei ole vielä pystynyt itsenäiseen työskentelyyn, mutta puolen vuoden kuluttua, hän alkaa toimia varsin itsenäisesti. Tässä on mukaan runsaasti yksilöllisiä eroja.

Kysymistä ja oma-aloitteisuutta pitää tärkeinä tekijöinä oppimisessa.

– Työtä oppii vain tarttumalla toimeen ja kysymällä. Mentorikaan ei pysty istumaan määräänsä enempää potkimassa ja auttamassa vieressä. Se, mitä moni uusi ei ehdi tai ole kiinnostunut tekemään, on ohjeistojen lukeminen.

Perehdytysohjelmassa olisi mielestä kehitettävää.

– Uusimman tulijan kanssa huomasi, että talossa oli nyt kolme perehdytysohjelmaa. Ehkä kaikki talon yleiset perehdytykset tuntuvat tarpeettomalta heti alkuun.

Ensin pitäisi saada työntekijä kiinni hommiin ja sitten avartaa ”talokatsomusta”.

– Rohkaisen kysymään ja kerron, kun huomaan, että perehtyjähän ymmärtää jo paljon. Suorastaan hehkutan uutta tulijaa silloin. Jos huomaan ongelmia, on niistä korrekta sanoa ystävällisessä hengessä, kertoo vastaan antaa palautetta.

Teksti: Linda Tossavainen-Nikki

Läite 5. Haastatteluteemat perehdyttäjinä toimineille ja perehtyjinä toimineille

Haastattelut – kysymykset/teemat -perehdyttäjä

Perehdyttäjänä toimiminen

- Saatko vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön?
- Kuuluuko työhösi tehtäviä, joita ei ole perehdyttämisohjelmassa?
- Miten perehdyttäjän kokemus näkyy perehdyttämisessä?
- Miten perehtyjän (tai perehdyttäjän) oma aktiivisuus ja itseohjautuvuus auttavat perehtymisen onnistumisessa?

Perehdytyksen onnistuminen

- Miten hyvin perehdyttämissuunnitelmat yleensä toteutuvat?
- Mitkä asiat edistävät perehdyttämisen onnistumista?
- Mitkä asiat estävät perehdyttämisen onnistumista?
- Onko perehdyttämiseen käytettävä aika mielestäsi riittävä?
- Saavatko perehtyjät yhdenmukaista (oikeaa) tietoa eri perehdyttäjiltä?
- Missä asioissa perehdytettävät kaipaavat erityisesti opastusta?

Mihin kaikkeen perehdyttäminen vaikuttaa?

- Miten perehdyttäminen vaikuttaa työhön sitoutumiseen?
- Miten perehdyttäminen vaikuttaa työssä jaksamiseen?
- Muuta?

Kehittämisehdotuksia perehdytysohjelmaan?

- Muuta palautetta liittyen perehdyttämiseen?

Haastattelut – kysymykset/teemat - perehtyjä

Perehdytysohjelma

- Saitko vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön?
- Kuuluuko työhösi tehtäviä, joita ei ollut perehdyttämisohjelmassa?
- Miten perehdyttäjän kokemus näkyi perehdyttämisessä?
- Miten oma aktiivisuus ja itseohjautuvuus auttavat perehtymisen onnistumisessa?

Perehdytyksen onnistuminen

- Miten hyvin perehdyttämissuunnitelma toteutui
- Mitkä asiat edistävät perehdyttämisen onnistumista?
- Mitkä asiat estävät perehdyttämisen onnistumista?
- Onko perehdyttämiseen käytettävä aika mielestäsi riittävä?
- Saitko yhdenmukaista (oikeaa) tietoa eri perehdyttäjiltä?
- Mitkä asiat vaativat enemmän ohjausta? Oliko asioita, joissa olisit kaivannut parempaa opastusta?

Mihin kaikkeen perehdyttäminen vaikuttaa?

- Miten perehdyttäminen vaikuttaa työhön sitoutumiseen?
- Miten perehdyttäminen vaikuttaa työssä jaksamiseen?
- Muuta?

Kehittämisehdotuksia perehdytysohjelmaan?

- Muuta palautetta liittyen perehdyttämiseen?

Neutral

Myyntilupakoordinaattorien perehdyttäminen

Kyselylomake myyntilupakoordinaattoreille perehdyttämisen onnistumisesta

Teen ylemmän ammattikorkeakoulututkimnon opinnäytetyötä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa koulutusohjelmassa ja tavoitteenani on valmistua tänä syksynä. Opinnäytetyötäni varten tein aikaisemmin haastatteluja koordinaattoreille. Nyt tahtoisin vielä tehdä lisätutkimuksen tarkentaakseni ja vetääkseni yhteen tähän mennessä tekemäni työn. Sen vuoksi toivon että ehtisit vastaamaan muutama kysymykseen netissä. Vastaukset ovat täysin luottamuksellisia eikä niistä pysty tunnistamaan vastaajaa. Voit vastata vaikka et olisi ollut mukana aikaisemmin tekemässäni haastatteluissa.

Muistele perehdytysaikaasi. Voit arvioida perehtymistäsi työhön uutena työntekijänä tai perehtymistä uusiin työtehtäviin. Perehtymisen ajankohdalla ei ole merkitystä. Tarkoituksena on antaa suuntaa antava yleisarvosana oman kokemuksesi perusteella.

1. Arvioi seuraavalla asteikolla, oletko samaa vai eri mieltä perehdyttämisesi: *

1) täysin eri mieltä 2) jokseenkin eri mieltä 3) samaa mieltä 4) jokseenkin samaa mieltä 5) täysin samaa mieltä 0) en osaa sanoa/ei koske minua

	0	1	2	3	4	5
Perehdyttäminen onnistui hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma aktiivisuuteni auttoi perehtymisen onnistumisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämissuunnitelma toteutui hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain itse vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain palautetta perehtymisestäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taustani (koulutus/kokemus) otettiin huomioon perehdyttämisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Valitse sinusta tärkeimmät tiedonlähteet perehdytyksen kannalta ja arvioi seuraavalla asteikolla, oletko samaa mieltä vai eri mieltä; valitsemani tiedonlähde oli tärkeä perehdyttämisessäni. (Voit valita niin monta kohtaa kuin haluat ja/tai lisätä kohtia avoimeen 3. kysymykseen.)

1) täysin eri mieltä 2) jokseenkin eri mieltä 3) samaa mieltä 4) jokseenkin samaa mieltä 5) täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
epäviralliset tietokanavat ja ns puskaradio (kahvihuonekeskustelut yms.) *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työhön liittyvät internet-sivustot *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kirjalliset ohjeet (esim. työohjeet ja toimintaohjeet sekä epäviralliset ns pikaohjeet) *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| yhteiset palaverit (esim. koordinaatiokokoukset, yksikkökokoukset jne.) * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| myyntilupa-assistentit * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| mentori (nimetty perehdyttäjä) * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| muut perehtyjät * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| arvioijat (ylilääkärit tai erikoistutkijat) * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| Voit vielä lisätä vaihtoehtoja ja antaa niille arvosanan 1 - 5. | <input type="text"/> | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| perehdytysluennot * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| alan kirjallisuus * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| omat havainnot * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| lähiesimies tai työjohtollinen esimies (prosessipäällikkö) * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |
| muut myyntilupakoordinaattorit * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |

3. Voit vielä lisätä sinusta tärkeitä tiedonlähteitä perehdytyksessä ja antaa niille arvosanan 1 - 5.

4. Sain riittävästi tietoa tietoa: *

(valitse ne asiat, joista sait riittävästi tietoa, jos muistat perehdytyksesi uutena työntekijänä Fimeassa)

- organisaatiosta
- työyhteisöstä
- työtovereista
- työtehtävistä
- työohjeista
- työpaikan tavoista
- työssä tarvittavista tietojärjestelmistä
- työssä käytettävästä kielestä (alan erityissanasto)
- lakiasioista liittyen myyntilupakoordinaatioon
- siitä, kenen puoleen voi kääntyä kun tarvitsen apua
- Mistä asioista olisit kaivannut enemmän tietoa?
- Ei koske minua. Lähiaikoina olen perehtynyt vain uusiin työtehtäviin.

5. Kauanko sinulla kesti ennen kuin koit päässeesi sisälle työtehtävääsi? *

- 1 kuukausi 2-3 kuukautta 4-5 kuukautta 6 kuukautta Pidempään kuin 6 kuukautta?Tarkenna kuinka pitkä aika:

6. Onko eri tietolähteiltä saamasi tieto ollut samansisältöistä? Jos siinä on ollut ristiriitaisuuksia, kerro mahdollisia esimerkkejä. *

- Kyllä.
 Ei.

7. Kuuluuko työhösi tehtäviä, joihin sinua ei perehdytetty? Kerro mahdollisia esimerkkejä.

- Kyllä.
 Ei.

8. Muita ajatuksia perehdyttämisestä Fimeasta tai terveisiä minulle liittyen kyselyyn:



1. Arvioi seuraavalla asteikolla, oletko samaa vai eri mieltä perehdyttämisesi.								
	0	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Perehdyttäminen onnistui hyvin.	0	2	7	5	12	4	30	3,3
Oma aktiivisuuteni auttoi perehtymisen onnistumisessa.	0	0	0	9	9	12	30	4,1
Perehdyttämissuunnitelma toteutui hyvin.	0	3	5	5	12	5	30	3,37
Sain itse vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön.	2	9	10	7	2	0	30	2,07
Sain palautetta perehtymisestääni.	2	9	7	7	5	0	30	2,29
Taustani (koulutus/kokemus) otettiin huomioon perehdyttämisessä.	2	7	3	8	7	3	30	2,32
Sain palautetta perehtymisestääni.	2	9	9	5	5	0	30	2,21
Yhteensä	8	39	41	46	52	24	210	2,81

2. Valitse sinusta tärkeimmät tiedonlähteet perehdytyksen kannalta ja arvioi seuraavalla asteikolla, oletko samaa mieltä vai eri mieltä: valitsemani tiedonlähde oli tärkeä perehdyttämisessäni. Voit valita niin monta kohtaa kuin haluat.

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Mentori (nimetty perehdyttäjä)	2	4	3	8	10	27	3,74
Lähiesimies tai työjohtollinen esimies (prosessipäällikkö)	2	7	11	4	6	30	3,17
Muut myyntilupakoordinaattorit	0	1	3	10	16	30	4,37
Arvioijat (ylilääkärit tai erikoistutkijat)	2	7	10	3	2	24	2,83
Myyntilupa-assistentit	1	4	10	10	2	27	3,3
Muut perehtyjät	4	6	7	6	1	24	2,75
Kirjalliset ohjeet (esim. työohjeet ja toimintaohjeet sekä epäviralliset ns. pikaohjeet)	0	1	4	14	11	30	4,17
Perehdytysluennot	1	2	8	10	8	29	3,76
Yhteiset palaverit (esim. koordinaatiokokoukset, yksikkökokoukset jne.)	0	4	6	14	2	26	3,54
Epäviralliset tietokanavat ja ns. puskaradio (kahvihuonekeskustelut yms.)	1	5	4	15	1	26	3,38
Omat havainnot	0	0	9	7	6	22	3,86
Työhön liittyvät internet-sivustot	1	2	7	12	4	26	3,62
Alan kirjallisuus	0	4	9	6	1	20	3,2
Jokin muu tiedonlähde	2	0	0	0	1	3	2,33
Yhteensä	16	47	91	119	71	344	3,43

Liite 7. Webropol-vastauksia


2. Valitse sinusta tärkeimmät tiedonlähteet perehdytyksen kannalta ja arvioi seuraavalla asteikolla, oletko samaa mieltä vai eri mieltä: valitsemani tiedonlähde oli tärkeä perehdyttämisessäni. Voit valita niin monta kohtaa kuin haluat.

Vastaajien määrä: 30

Avoimet vastaukset

Jokin muu tiedonlähde: 1

Jokin muu tiedonlähde: 5




- "henkilökohtainen perehdyttäjä" 
-

3. Sain riittävästi tietoa tietoa

Vastaajien määrä: 30

Avoimet vastaukset

Mistä asioista olisit kaivannut enemmän tietoa?








- Fimeasta organisaationa ja että mitä kaikkea missäkin osastolla tehdään 
 - muiden yksiköiden toiminnasta, lakiasioista 
 - kokonaistilanteesta/kokonaiskuvasta 
-

4. Kauanko sinulla kesti ennen kuin koit päässeesi sisälle työtehtävääsi?

Vastaajien määrä: 30

Avoimet vastaukset

Pidempään kuin 6 kuukautta?Tarkenna kuinka pitkä aika:


- 1 vuosi 
 - vuosi 
 - noin vuosi. Oikeastaan vieläkin on oppiminen kesken/ käynnissä. Tulin taloon [REDACTED] mutta koko ajan tulee niin paljon muutoksia, ettei koskaan ole täysin valmis! 
 - 12 kk 
 - tämä on vaikea kysymys, koska kyllä jo noin puolessa vuodessa on ns. sisällä tehtävissä, mutta sanoisin että noin vuoden vei aikaa oppia kattavasti myyntilupakoordinaattorin tehtävä 
 - 9 kk 
 - 2 vuotta 
-

5. Onko eri perehdyttäjiltä saamasi tieto ollut samansisältöistä? Jos siinä on ollut ristiriitaisuuksia, kerro mahdollisia esimerkkejä.

Vastaajien määrä: 30

Avoimet vastaukset

Ei.

- Virallisesti voi olla yhden ohjeet, mutta käytäntö voi olla ihan eri. 

- neuvot ovat ristiriitaisia ja toimintatavat eroavat suuresti henkilöiden ja yksiköiden välillä.
- Suurimmilta osin on ollut samansisältöistä, mutta eri koordinaattorien välillä on joitakin ristiriitaisuuksia toimitatavoissa.
- Käytännöissä on ollut tietyissä asioissa eroa.
- Riippuen vastaajasta sai aika erilaisia vastauksia (asenteeltaankin) ja siksi oppi kysymään "luottoperehdyttäjältä". SOP-tai työohjeita ei juurikaan käytetty/ollut vielä silloin.
- Talossa pitkään olleilta sai tiedot, joihin luotin
- Kun kysyi eri työkavereilta apua, neuvot vaihtelivat yleensä aina sen mukaan keneltä kysyi varsinkin jos oli kyse järkevimmän toimintatavan valitsemisesta

6. Kuuluuko työhösi tehtäviä, joihin sinua ei perehdytetty? Kerro mahdollisia esimerkkejä.

Vastaajien määrä: 29

Avoimet vastaukset

Kyllä.

- Tiedot tyotehtävät on siirretty hoidettavaksi ilman perehdyttämistä
- tyyppi I variaatiot
- perehdytys oli niin suppea, että uusia asioita tulee vastaan lähes päivittäin, joista tulee selvitä omin avuin.
- PSMF ja RMP asioihin perehdyttäminen lääketurvalain uudistamisen jälkeen ei ole ollut riittävää mielestäni
- erään tietojärjestelmän kehittäminen
- EURS, keskitetty menettely
- Useita pieniä asioita, esim. tietopyyntöihin vastaaminen. Toki otin asioista selvää sitä mukaa kun selvitettävää on eteen tullut.

7. Muita ajatuksia perehdyttämisestä tai terveisiä minulle liittyen kyselyyn

Vastaajien määrä: 12

- Mielestäni perehdyttämisohjelma on täysin ummikolle liian monimutkainen. alussa pitämät määräyksiä käsittelevät oppitunnit menivät ihan ohi, koska ymmärrys olisi vielä liian vähäistä. Mielestäni pitäisi aloittaa "selkokielellä" selvittämään, mistä tässä työssä on kyse. Jos aloittaa ensimmäisenä luettelemaan erilaisia hallinnollisia-asioita ja lakipykälä ei siitä ole mitään hyötyä. Perityt ja itsetekemät "rautalanka"ohjeet olivat kultaakin kalliimpia alussa. Yritin tehdä niitä myös omalle perehdyttävälle. Kun on ollut töissä vaikka kuukauden voisi alkaa siventää tietoutta näillä ns. hankalimmilla asioilla. Luulen, että silloin uudelle työntekijälle jäisi enemmän muistiin perehdytyksestä.
- Mentorointi on erittäin hyvä tapa tämän tyyppiseen työhön perehdytettäessä.
- Meillä perehdytykseen käytetään paljon resursseja ja perehdytys on mielestäni kattavaa. Ainoa asia, joka olisi hyvä ottaa paremmin huomioon on se, että perehdyttäjältä menee paljon työaika, aluksi oikeastaan kaikki aika, uuden henkilön perehdyttämiseen ja tätä ei oteta huomioon työnjaossa. Perehdyttäjien työaikkaa tulisi keventää reippaasti ainakin perehdytyksen alkuvaiheessa.
- Työskentelytavat ovat koordinaattoreilla erilaisia, jonka seurauksena helposti aletaan tehdä asioita eri tavalla. Periaatteessa toimintatavat ovat samanlaiset, mutta eroja on pienissä käytännön asioissa.
- Kaikki luennot olivat liian aikaisin hei ensimmäisinä päivinä. Niistä olisi saanut paljon enemmän irti jos oli hiukan ensin perytynyt tehtäviin perehdyttäjän kanssa. Nyt ei edes aina tiennyt mistä puhuttiin kun termistö oli vierasta.
- Perehtyminen tyotehtäviin Fimeassa vaatii sekä perehtyjältä että perehdyttävältä suurta panostusta. Perehtyjää pitäisi kuitenkin mielestäni enemmän vastuuttaa vastaamaan siitä, että oma perehdytys onnistuu. Se, että työn "sisälle" pääsee vaatii useamman kuukauden, mutta tietyt perusvalmiudet tyotehtävien hoitamiseen tulee jo muutamassa kuukaudessa. Välillä tuntuu, että perehdytys on mennyt liikaa siihen suuntaan, että perehdyttäjä jankkaa samoja asioita niin moneen kertaan, että ne ymmärretään. Tiedon etsintä ja omat ongelmanratkaisutaidot jäävät sivuun, vaikka työssämme nämä taidot ovat hyvin keskeisiä.
- Perehdyttämisen pitäisi enenevässä määrin perustua ohjeisiin (ohjeiden oltava ajantasaiset) ja perehdyttäjistä riippuvat vastaukset/ohjeet hävitä tai ainakin vähentyä. Ainahan voi ohjeidenkin jälkeen joissain asioissa olla tulkin varaa, vaikka ohjeiden kyllä pitäisi olla niin yksiselitteiset kuin mahdollista.
- Osa perehdyttäjistä selvästikään ei kertonut juuri niitä tärkeitä oleellisia asioita, joita taas itse oli oppinut eli osa perehdyttäjistä saattoi "pihdata" tietoa.

- Heti alkuun sijoitetut perehdytysluennot menivät melko lailla hukkaan, koska minulla ei ollut mitään konkreettista mihin niitä yhdistää. Olisin hyötynyt niistä paljon enemmän 2-3 kuukauden kuluttua aloittamisesta.
- Samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä on aika vaikea erottaa toisistaan.
- En ole varma miten relevantteja vastaukseni ovat - perehdyin myyntilupakoordinaattorin työhön vuonna 1996 (!), jolloin ajat ja tavat olivat melkolailla toiset -organisaatiosta puhumattakaan. Toisaalta on ollut myönteistä huomata, että kehitys on tässä suhteessa mennyt tosi isoin harppauksin eteenpäin.
- Alunperin nimetty mentorini ei ollut sopiva perehdyttäjäksi. Ei ollut mukava uutena, epävarmana määräaikaisena myyntilupakoordinaattorina kysyä neuvoa häneltä, kun naama oli kuin norsun v****tu ja otsassa kasvoi k***pä. Ei ollut myöskään kovinkaan rohkaisevaa kysyä, kun vastaus oli: "kyllä sinun pitäisi jo tietää". Tiedostin kyllä, että ei olisi tarvinnut tietää. *Tsemppiä loppurutistukseen Linda!*

Perehdyttämisohjelma vuonna 2005

Työhön perehdyttämissuunnitelma

Linda Tossavainen-Nikki

Yleiset (Viikko 26)	Aihe, perehdyttäjä
	Iris-tietojärjestelmään perehtyminen
	Henkilötieto- ja palkka-asiat

Työtehtävät (Viikko 27)	Aihe, perehdyttäjä
Maanantai ip	Lääkelaitoksen yleisesittely, salassapitosopimukset
Tiistai ap	Myyntilupajärjestelmä (kansallinen, tunnustamismenettely ja keskitetty)
Keskiviikko ap	Myyntilupahakemusten käsittely Lääkelaitoksessa, kansallinen / tunnustaminen (esitarkastus)
Keskiviikko ip	Myyntilupahakemusten käsittely Lääkelaitoksessa, tunnustamismenettely (Suomi RMS)
Torstai	Hakemusten vastaanotto ja kirjaaminen (vierihoitona)
Perjantai	Hakemusten vastaanotto ja kirjaaminen (vierihoitona)

Viikko 28	Aihe, perehdyttäjä
Hakemusten vastaanotto ja kirjaaminen	
	Pakkausmerkinnät ja PIL,
	Hakemuksen arviointi erityisesti uudistamiset ja tyyppi II muutokset (kliininen osio),
	Hakemuksen BE-tutkimuksen arviointi,
	Hakemuksen farmaseuttisen osion arviointi,

Viikko 29-31	Aihe, perehdyttäjä
Hakemuksen esitarkastaminen, täydentäminen, vastaanottaminen, (vierihoitona)	
Hakemusten käsittely Lääkelaitoksessa, Kansallinen ja tunnustamismenettely (vierihoitona)	
Tarvittaessa hakemusten vastaanotto ja kirjaaminen	
4-2 pv / henkilö (vierihoitona)	Muutoshakemusten käsittely Lääkelaitoksessa, kansallinen menettely, 1-2 h
4-2 pv / henkilö (vierihoitona)	Muutoshakemusten käsittely Lääkelaitoksessa, Tunnustamismenettely (Suomi RMS), 2h
	Elektroniset SPCt ja PILt

Muut (Sovitaan erikseen)	Aihe, perehdyttäjä
---------------------------------	---------------------------

	Myyntilupahakemusten käsittely Lääkelaitoksessa, tunnustamismenettely (Suomi CMS)
	Uudistamishakemusten käsittely Lääkelaitoksessa, kansallinen ja tunnustamismenettely (Suomi CMS) menettely,
	CTD-hakemusrakenne, valmisteyhteenvedo
	DMF-kirjaus,
	Tietotekniikka Lääkelaitoksessa (Doris ym.) Mikrotuki
	Pakkausmerkintöjen ja PILien 90 pv ilmoitettavat muutokset,

Muina aikoina työhön perehdyttämistä ja opettelua

			Linda Tossavainen-Nikki ()
Viikko 27	Erillinen ohjelma Muu aika itsenäistä perehtymistä tietolähteisiin ja materiaaliin		
Viikko 28	Hakemusten vastaanotto ja kirjaaminen () Erillinen ohjelma	Hakemuksen esitarkastaminen, täydentäminen, vastaanottaminen Erillinen ohjelma	Hakemuksen esitarkastaminen, täydentäminen, vastaanottaminen Erillinen ohjelma
Viikko 29	VIRKAVAPAA	Hakemusten vastaanotto ja kirjaaminen ()	Hakemusten vastaanotto ja kirjaaminen
Viikko 30	Hakemuksen esitarkastaminen, täydentäminen, vastaanottaminen	Hakemusten käsittely Lääkelaitoksessa, Kansallinen ja tunnustamismenettely	VIRKAVAPAA
Viikko 31	Hakemusten käsittely Lääkelaitoksessa, Kansallinen ja tunnustamismenettely	VIRKAVAPAA	Hakemusten käsittely Lääkelaitoksessa, Kansallinen ja tunnustamismenettely

VIERIHOITO/

- VK 29 (vierihoitoa kanssa/esitark. itsenäisesti)
 - ML-hakemuksen esitarkastus
 - käsittelyssä olevia hakemuksia yhdessä
 - muutamia variaatioita
 - vähän ML-prosessin päätöksestä, mitä ennen kolaa; ydinfaillin kok. iris, päätös
 - hakemuksen esitarkastaminen, täydentäminen, vastaanottaminen
 - kansallinen ja tunnustamismenettely
 - kirjeiden muotoilu

- toimintatapoja

- vk 30 loma
- vk 31 (itsenäisesti/ kanssa)
 - esitarkastusta, täydennyspyyntöjä jne.
 - aikatauluja
- vk 31
 - joitain variaatioita yhdessä kanssa
 - esitarkastusta, ML-hak. syöttöä itsenäisesti
- Jonkun verran uusia ML-hakemuksia siirretty minun nimiin.
- Variaatioita ei vielä "omia".

Myyntilupakoordinaattorin vanha perehdyttämishjelma (vuonna 2010)

Arviointi –yksikkö

PEREHDYTTÄMISOHJELMA - KOORDINAATTORI

Nimi:

Aihe	Ajankoh- ta/paikka *	Perehdyttäjä	Osal- listujat	Kuit- ta- us/pv m.
- Hakemusten vastaanottaminen, esitarkastaminen ja täydentäminen - Kansallisten ja CMS hakemusten rakenne, validointi - ML-hakemusten koordinointi - Hakemusten päättäminen (KOLA), hakemusten arkistointi		Myyntilupakoor- dinaattori (Mentor)		
Hakemuksen vastaanotto ja kirjaa- minen (Iris)		Myyntilupa- assistentti		
Koordinaattoreiden ohjeistot ja pykä- lät linkeineen		Prosessipäällikkö		
Uudistamishakemusten käsittely (kansallinen)		Myyntilupakoor- dinaattori		
Muutoshakemusten käsittely (kan- sallinen)		Myyntilupakoor- dinaatto- ri/tutkijakoordinaatt ori		
Myyntilupajärjestelmä (kansallinen, tunnustaminen, hajautettu, keskitet- ty)		Prosessipäällikkö		
Elektroniset SPC ja PL		Projektisihteeri		
Muutos- ja uudistamishakemusten käsittely (MRP)		Myyntilupakoor- dinaattori		
RMS-hakemukset	5.	Prosessipäällikkö		
Hakemusten arviointi (kliininen, BE ja farmaseuttinen)	5.	Ylilääkäri, erikois- tutkija		
Tutustuminen arkistoon	5.	Arkistovastaava ja arkistonhoitaja		

* Järjestysluku tarkoittaa viikonnumeroa työsuhteen alusta. Luvulla 5. merkityt asiat voidaan perehdyttää selvästi myöhem-
minkin tapauksesta riippuen. Annetut luvut ovat suuntaa antavia – niistä voidaan poiketa aikataulutajan harkinnan mukaan.

**PEREHDYTTÄMISOHJELMA - KOORDINAATTORI
MYNTILUVAT**

Perehdytettävän nimi:		Nimetty perehdytysvastaava:	
Aihe	Ajankohta/paikka *	Perehdyttäjä	Kuittaus/pvm.
YLEISTÄ			
Vastaanotto, kulunvalvonta, parkkihalli, työhuone, oman tietokoneen käynnistäminen, puhelin, työtarvikkeiden nouto, postitus ja postilaatikko	Ensimmäinen työpäivä	Osastosihteeri	
Henkilötietolomake, salassapitositoumus, verokortti, työaika, lomat ja nimikirja-asiat.	Ensimmäinen työpäivä	Henkilöstösihteeri / HO-PY	
Lääkevalmisteiden arviointi -prosessin esittely	1.	Prosessin johtaja	
Yksikön esittely	1.	Yksikön päällikkö	
Yleistä myyntiluvista: myyntilupaprosessit, työnjako ja käytännön järjestelyt koordinaattori/arvioitsija	1.	Prosessipäällikkö	
iRis - myyntilupajärjestelmä	1.	Iris-pääkäyttäjä	
EURS-käyttajakoulutus	2.	EURS-tuki	
TEHTÄVÄKOHTAINEN			
Hakemusten vastaanotto ja kirjaaminen järjestelmään (Iris, CTS, Doris ja EURS)	1.	Myyntilupa-assistentti - vierihoitona	
Myyntilupajärjestelmät (kansallinen, tunnistaminen, hajautettu)	1.-2.	Prosessipäällikkö	
Myyntilupajärjestelmä (keskitetty)	5.	Keskitetyn myyntilupakoordinaattori	
Koordinaattoreiden ohjeistot ja pykälät linkeineen	1.-2.	Prosessipäällikkö	
Myyntilupahakemusten rakenne ja validointi	2.	Myyntilupakoordinaattori	

Myyntilupahakemusten laillinen perusta	3.-5.	Prosessipäällikkö	
Hakemusten vastaanottaminen, esitarkastaminen, täydentäminen (iris, CTS, Doris, EURS)	2.	Myyntilupakoordinaattori - vierihoidona	
Hakemusten koordinointi	3.	Myyntilupakoordinaattori - vierihoidona	
Myyntilupahakemusten päättäminen (KO-LA), päätöksen kirjoittaminen ja arkistointi	4.	Myyntilupakoordinaattori - vierihoidona	
Hakemusten arkistointi, tutustuminen arkistoon	5.	Arkistovastaava ja arkistohoitaja	
Sähköiset myyntipäällymerkinnät: - valmisteyhteen veto (SPC) - pakkauseloste (PL)	3.	Projektisihteeri	
Hakemusten arviointi (kliininen BE ja farmaseuttinen)	5.	Ylilääkäri, erikoistutkija	
Muutoshakemusten käsittely (kansallinen)	3.-5.	Tutkijakoordinaattori/ Myyntilupakoordinaattori	
Muutos- ja uudistamishakemusten käsittely (MRP)	3.-5.	Myyntilupakoordinaattori	
Uudistamishakemusten käsittely (kansallinen)	3.-5.	Tutkijakoordinaattori/ Myyntilupakoordinaattori	
Merkkitsemismuutos	3.-5.	Myyntilupakoordinaattori	
Myyntiluvan haltijan siirto	5.	Myyntilupakoordinaattori	
Valmistuslupa ja GMP (Good Manufacturing Practice) perehdytys	5.	Luvat ja tarkastusyksikkö	
RMS tyyppi I variaatiot	5.	Myyntilupakoordinaattori	
RMS Tyyppi II variaatiot ja uudistaminen	5.	Myyntilupakoordinaattori	
RMS MRP/DCP	5.	Myyntilupakoordinaattori	

* Järjestysluku tarkoittaa viikkonumeroa työsuhteen alusta. Luvulla 5. merkityt asiat voidaan perehdyttää selvästi myöhemminkin tapauksesta riippuen. Annetut luvut ovat suuntaa antavia – niistä voidaan poiketa aikataulutajan harkinnan mukaan.

MRP (Mutual Recognition Procedure)
Tunnistamismenettely

DCP (Decentralised Procedure)
Hajautettu menettely

CP Centralised Procedure
Keskitetty menettely

NP National Procedure
Kansallinen menettely

RMS (Reference Member State)
Viitejäsenvaltio

CMS Concerned Member State
Osallistuva jäsenvaltio

SPC (Summary of Product Characteristic) Valmisteyhteen veto

PL (Package leaflet) Pakkauseloste

**PEREHDYTTÄMISOHJELMA - TUTKIJAKOORDINAATTORI
MYYNTILUVAT**

Perehdyttävän nimi:		Nimetty perehdytysvastaava:	
Aihe	Ajankohta/paikka *	Perehdyttäjä	Kuittaus/pvm.
YLEISTÄ			
Vastaanotto, kulunvalvonta, parkkihalli, työhuone, oman tietokoneen käynnistäminen, puhelin, työtarvikkeiden nouto, postitus ja postilaatikko	Ensimmäinen työpäivä	Osastosihteeri	
Henkilötietolomake, salassapitositoumus, verkortti, työaika, lomat ja nimikirja-asiat.	Ensimmäinen työpäivä	Henkilöstösihteeri / HOPY	
Lääkevalmisteiden arviointi -prosessin esittely	1.	Prosessin johtaja	
Yksikön esittely	1.	Yksikön päällikkö	
Yleistä myyntiluvista: myyntilupaprosessit, työnjako ja käytännön järjestelyt koordinaattori/arvioitsija	1.	Prosessipäällikkö	
iRis - myyntilupajärjestelmä	1.	Iris-pääkäyttäjä	
EURS-käyttäjäkoulutus	2.	EURS-tuki	
TEHTÄVÄKOHTAINEN			
Tutkijakoordinaattorin työnkuva ja rooli työyhteisössä (1h)		Laatuasioista vastaava yksikön päällikkö	
Perusperehdytys myyntilupaprosesseihin, toimintaohjeisiin ja käytäntöihin		Prosessipäällikkö	

Myyntilupa- ja muutoshakemuskemudokumentaatio ja hakemusten ryhmittely (2h)		Tutkijakoordinaattori	
IA/IB muutosilmoituksiin ja merkitsemismuutoksiin liittyvät ohjeistot (2h) - lait, asetukset, määräykset - komission asetukset ja ohjeet - EMA:n ohjeistot - Fimean määräykset - toimintaohjeet - CMD(h)- ohjeistus ja luokitteluasiat - Art. 5 - menettely		Tutkijakoordinaattori	
Poikkeusluvut (1h)		Tutkijakoordinaattori	
Annosjakelu (1h)		Laatuasioista vastaava yksikön päällikkö	
Perehdytys hallinnollisiin muutosilmoituksiin		Tutkijakoordinaattori	
Perehdytys laatuun vaikuttaviin muutosilmoituksiin		Tutkijakoordinaattori	
Potilasinformaatio - valmisteyhteenveto (SPC) - pakkausseloste (PL) - myyntipäällysmarkinnat		Erikoistutkija	
Tyyppi II muutoshakemusten ja uudistamisten laatuarviointi (2h)		Erikoistutkija	
Farmaseuttis-kemiallinen arviointi ja siihen liittyvät ohjeistot:			
1. Vaikuttava aine (module 3) (2h): - DMF (Drug Master File) ja CEP (Certification of Suitability to the Monographs of the European Pharmacopoeia) - epäpuhtaudet	2.	Erikoistutkija	
2. Lääkevalmiste (2h): - tuotekehitys ja valmistus - validointi	2.	Erikoistutkija	
3. Lopputuotteen laatuvaatimusten asettaminen, epäpuhtaudet, analyysimenetelmät (2h)	3.	Erikoistutkija	
4. Säilyvyystutkimukset (lääkeaine ja lääkevalmiste) (2h)	3.	Erikoistutkija	

5. Farmakopeaan liittyvät asiat (2h)	4.	Erikoistutkija	
6. Apuaineet ja pakkausmateriaalit (2h)	4.	Erikoistutkija	
7. Steriilit ja aseptisesti valmistetut lääkevalmisteet (2h)	5.	Erikoistutkija	
8. Endotoksiinivalidoinnit (2h)	5.	Erikoistutkija	
9. Kasvisrohtovalmisteiden laatuarviointi (2h)	5.	Erikoistutkija	
10. Eläinlääkevalmisteiden erityspiirteet (2h)	5.	Erikoistutkija	
Harjoitustyö itsenäisesti			
Tyyppi IA/B arviointi, hallinnolliset muutosilmoitukset	1.	Tutkijakoordinaattori antaa materiaalin	
Tyyppi IA/B arviointi, laatuun vaikuttavat muutosilmoitukset	1.	Tutkijakoordinaattori antaa materiaalin	

* Järjestysluku tarkoittaa viikkonumeroa työsuhteen alusta. Luvulla 5. merkityt asiat voidaan perehdyttää selvästi myöhemminkin tapauksesta riippuen. Annetut luvut ovat suuntaa antavia – niistä voidaan poiketa aikataulutajan harkinnan mukaan.

MRP (Mutual Recognition Procedure)
Tunnistamismenettely

DCP (Decentralised Procedure)
Hajautettu menettely

CP Centralised Procedure
Keskitetty menettely

National Procedure
Kansallinen menettely

RMS (Reference Member State)
Viitejäsenvaltio

CMS Concerned Member State
Osallistuva jäsenvaltio

SPC (Summary of Product Characteristic) Valmisteyhteenveto

PL (Package leaflet)
Pakkauseloste

CMD(h) Co-ordination group for Mutual recognition and Decentralised procedures - human
Tunnustamis- ja hajautetun menettelyn koordinaatioryhmä

**Perehtyjän
nimi ja nimi-
ke**

PEREHDYTYSKORTTI

PEREHDYTTÄMINEN FIMEAN TOIMINTAAN – YLEINEN OSA

2014

Kerää perehdytyskorttiin allekirjoitukset jokaisesta käymästasi tilaisuudesta perehdyttäjältä.

Aihe	Ajankohta (katso ohjelma)	Perehdyttäjä	Kuittaus (pvm/perehdyttäjä)
Fimean yleisesittely (1 h)		Ylijohtaja,	
Fimea työyhteisönä (1 h)		Johtaja,	
Fintra -Fimean intranet (0,5 h)		Tietotaja	
Mitä on olla virkamies? (1 h)		Henkilöstöjohtaja,	
Toimintajärjestelmä (1 h)		Erikoissuunnittelija,	
Tietoturva (1 h)		kehittämispäällikkö	
Asiakirjahallinta (1,5 h)		erikoissuunnittelija	
Johtamisjärjestelmä (1 h)		Johtaja	
Prosessien ja sovellusten kehittäminen		kehittämispäällikkö	
ICT-palvelut		ICT-päällikkö	
Tietojärjestelmien käyttökoulutukset (0,5 h) Tarja		laskentasihteeri	
Tietopalvelu (1 h)		tietopalvelukoordinaattori	
Hallintolaki (1 h)		Lakimies	
Viestinnän käytännöt (1 h)		viestintäpäällikkö tai tiedottaja	
Tietotekniikkapalvelut (2 h)		Mikrotukihenkilö	
Liikuntapalvelut (Helsinki) (0,5h)		Liikuntavastaava	

Fimean virkamatkustaminen (0,5h)		Laskentasihteeri	
ESS-henkilöstöhallinnon itseasiointi järjestelmä ja henkilöstöasiat (1,5h)		Henkilöstökoordinaattori	
Omatoinen tutustuminen: Fintra-> Töissä Fimeassa -> perehdytys -> Uuden fimealaisen sähköinen perehdytyskortti		Omatoinen tutustuminen Fintran sisältöön kartan avulla.	perehtyneen kuittaus

Perehdytysten päätyttyä toimita tämä dokumentti sisäisellä postilla tai skannattuna sähköpostitse yhdessä substanssiperehdytyskortin kanssa henkilöstöhallintoon kiitos!

Liite 10. Osaamiskartat

Osaamiskartta

Myyntilupakoordinaattorit

Nimi

Tehtävä

Yksikkö ARY2

			pvm					
	Tehtävä edellyttää	Muu taito tai osaaminen	Osaamisalueet/taidot	Toimen vaatimus (1-5)	Oma arvio (1-5)	Esimiehen arvio (1-5)	Yhteinen arvio (1-5)	Eroitus (C-F)
1. metakompetenssit; tarkoittavat yleisluontoisia, työelämässä yleensä tarvittavia taitoja, jotka liittyvät kiinteästi ihmisen persoonallisuuteen	X		Kommunikointitaidot sosiaalisissa tilanteissa talon sisällä ja ulkopuolella eri sidosryhmiin (avoimuus, kuuntelutaidot, suullinen ja kirjallinen ilmaisukyky, esiintymistaidot)					
	X		Organisointikyky, töiden sujuvuuden varmistaminen (oma ajanhallinta, järjestelmällisyys, analyttisyys, tehtävien priorisointi, päätöksentekokyky)					
	X		Yhteistyötaidot (työparit, ryhmät, kollegat)					
	X		Verkostoituminen (talon sisällä ja ulkopuolella)					
	X		Kannustava ja innostava					
	X		Oma-aloitteinen ja aktiivinen					
	X		Kehittämiskyky (itsensä, työtapojen, työympäristön ja organisaation kehittäminen)					

	X		Kyky hahmottaa useita toisistaan riippuvia asioita yhtä aikaa ja löytää yhteisvaikutukset					
	X		Taito kysyä oikeaa asiaa/asiaa oikein					
	X		Kyky esittää asiat tarvittaessa ytimekkäästi -yhteenvetokyky					
	X		Laajempien kokonaisuuksien hallinta (prosessien hallinta)					
2. tekniset kompetenssit; ovat tehtävään liittyvää ammatillista osaamista.	X		Tunnustamis- ja hajautettu menettely: Lääkevalmisteiden myyntilupa-, muutos- ja uudistamishakemuksien koordinointi (RMS)					
	X		· Hallinnolliset tehtävät esitarkastuksesta päätökseen					
	X		· Prosessin hallinta					
	X		· Yhteydenpito EU-viranomaisten ja myyntiluvan haltijan kanssa ja sisäinen yhteydenpito					
			· Päätösten hallinnollinen oikeellisuus					
			· Arkistoinnin järjestäminen					
			Pienimuotoiset arviointitehtävät:					
			· Merkitsemiset soveltuvin osin					
			· Tekstitarastukset soveltuvin osin					

	X	Tunnustamis- ja hajautettu menettely: Lääkevalmisteiden myyntilupa-, muutos- ja uudistamishakemuksien koordinointi (CMS)					
	X	· Hallinnolliset tehtävät esitarkastuksesta päätökseen					
	X	· Prosessin hallinta					
	X	· Yhteydenpito EU-viranomaisten ja myyntiluvan haltijan kanssa ja sisäinen yhteydenpito					
		· Päätösten hallinnollinen oikeellisuus					
		· Arkistoinnin järjestäminen					
		Pienimuotoiset arviointitehtävät:					
		· Merkitsemiset soveltuvin osin					
		· Tekstitarastukset soveltuvin osin					
		Kansallinen menettely: Lääkevalmisteiden myyntilupa-, muutos- ja uudistamishakemuksien koordinointi					
		· Hallinnolliset tehtävät esitarkastuksesta päätökseen					
		· Prosessin hallinta					
		· Yhteydenpito EU-viranomaisten ja myyntiluvan haltijan kanssa ja sisäinen yhteyden-					

			pito					
			· Päätösten oikeellisuus??					
			· Arkistoinnin järjestäminen					
			Pienimuotoiset arviointitehtävät:					
	X		· Merkitsemiset soveltuvin osin					
	X		· Tekstitar- kastukset soveltu- vin osin					
X			· Myyntilu- van haltijan siirto					
			Muut tehtävät:					
X			Työtehtäviin liit- tyvien tietojärjes- telmien ylläpito roolin mukaisesti					
X			Perehdyttäminen omien vastuualu- een töihin					
X			Myyntilupa- asioihin liittyvä neuvonta					
	X		Esitelmät sidos- ryhmille					
			Erityisvastuut:					
	X		Roolin mukaiset erityisvastuut					
	X		Arviointiprosessin tuntemus					
	X		Fimean organisaation tuntemus (kuka tekee mitä)					
	X		Kokonaisvaltai- nen ymmärrys lääkekehityspro- sessin eri vaiheis- sa tarvittavasta tiedosta (esim. prekliinisen tiedon hyödyntäminen)					
	X		Fimean tietojär-jestelmien tunte- mus					
4. ainutlaatuiset kompetenssit; käytetään tietyissä	X	X	Kyky työskennel- lä eri kansalai- suuksien kanssa					

spesifeissä tehtävissä.			yhtä aikaa (kulttuurien tuntemus)					
		x	Erityisohjelmien käyttötaidot					

Tutkijakoordinaattorit

Nimi

Tehtävä

Yksikkö ARY2

		pvm						
	Tehtävä edellyttää	Muu taito tai osaaminen	Osaamisalueet/taidot	Toimen vaatimus (1-5)	Oma arvio (1-5)	Esimiehen arvio (1-5)	Yhteisen arvio (1-5)	Erotus (C-F)
1. metakompetenssit; tarkoittavat yleisluontoisia, työelämässä yleensä tarvittavia taitoja, jotka liittyvät kiinteästi ihmisen persoonallisuuteen	X		Kommunikointitaidot sosiaalisissa tilanteissa talon sisällä ja ulkopuolella eri sidosryhmiin (avoimuus, kuuntelutaidot, suullinen ja kirjallinen ilmaisukyky, esiintymistaidot)					
	X		Organisointikyky, töiden sujuvuuden varmistaminen (oma ajanhallinta, järjestelmällisyys, analyttisyys, tehtävien priorisointi, päätöksentekokyky)					
	X		Yhteistyötaidot (työparit, ryhmät, kollegat)					
	X		Verkostoituminen (talon sisällä ja ulkopuolella)					
	X		Kannustava ja innostava					
	X		Omaaloitteinen ja aktiivinen					
	X		Kehittämiskyky (itsensä, työtapojen, työympäristön ja organisaation kehittäminen)					
	X		Kyky hahmottaa useita toisistaan riippuvia asioita yhtä aikaa ja löytää yhteisvaikutukset					
	X		Taito kysyä oikeaa asiaa/asiaa oikein					
	X		Kyky esittää asiat tar-					

			vittaessa ytimekkäästi -yhteenvetokyky					
	X		Laajempien kokonai- suuksien hallinta (pro- sessien hallinta)					
2. tekniset kom- petenssit; ovat tehtävään liitty- vää ammatillista osaamista.	X		1. Vastuu kansallisten hallinnollisten tyyppi IA ja IB - muutosilmoitusten koordinoinnista ja arvioinnista;					
	X		Yhteydenpito myynti- luvan haltijaan					
	X		Dokumentaation käsit- tely					
			Vastuu käsittelyn päättymisestä kertovan ilmoituksen oikeelli- suudesta					
			Arkistointi					
	X		2. Vastuu kansallisten farmaseuttis- kemiallisten tyyppi IA -muutosilmoitusten koordinoinnista ja arvioinnista;					
			Yhteydenpito myynti- luvan haltijaan					
			Farmaseuttis- kemiallisen dokumen- taation käsittely					
			Vastuu käsittelyn päättymisestä kertovan ilmoituksen oikeelli- suudesta					
			Arkistointi					
			3. Vastuu kansallisten farmaseuttis- kemiallisten tyyppi IB -muutosilmoitusten koordinoinnista ja arvioinnista;					
			Yhteydenpito myynti- luvan haltijaan					
			Farmaseuttis- kemiallisen dokumen- taation käsittely					
			Vastuu käsittelyn päättymisestä kertovan ilmoituksen oikeelli- suudesta					
			Arkistointi					

		4. Vastuu RMS farmaseuttis-kemiallisten tyyppi IB muutoshakemusten arvioinnista:					
		· Farmaseuttis-kemiallisen dokumentaation arviointi					
X		5. Vastuu RMS tyyppi IA farmaseuttis-kemiallisten muutoshakemusten arvioinnista;					
X		· Farmaseuttis-kemiallisen dokumentaation arviointi					
X		6. Muutoshakemuksiin liittyvä ohjeistus ja neuvonta					
X		Muutoshakemuksiin liittyvien ohjeistojen tulkinta sekä muutoshakemuksiin liittyvä ohjeistus ja neuvonta hakijoille ja talon sisällä					
X		7. Vastuu kansallisten uudistamishakemusten farmaseuttis-kemiallisen dokumentaation arvioinnista:					
X		· Farmaseuttis-kemiallisen dokumentaation arviointi					
X		8. Vastuu uudistamishakemusten (Suomi CMS) farmaseuttis-kemiallisen dokumentaation arvioinnista:					
X		· RMS:n arviointilausuntojen kommentointi tarvittaessa					
X		· Kansallisten tekstikäänösten ja myyntipäällyksmerkintöjen tarkastaminen					
X		9. Poikkeuslupahakemusten käsittely					
X		· Hakemusdokumentaation arviointi					
X		· Poikkeuslupiin liittyvät esittelytehtävät ja vastuu proses-					

		sista					
X		· Yhteydenpito myyntiluvan haltijaan					
X		· Arkistointi					
X		10. Vastuu kansallisten 90 päivän muutosten ilmoitusten arvioinnista ja koordinoinnista;					
X		Muutoshakemusdokumentaation arviointi					
X		Yhteydenpito myyntiluvan haltijaan					
X		Arkistointi					
X		11. Vastuu kansallisten farmaseuttis-kemiallisten tyyppi II muutoshakemusten arvioinnista (erikseen sovittaessa laatuarvioijan kanssa)					
X		Farmaseuttis-kemiallisen dokumentaation arviointi					
X		12. Tietojärjestelmien ja toimintaohjeiden ylläpito					
X		iRis, Doris, EURS					
X		Työnkuvaan liittyvien työhöiden/toimitaohjeiden ylläpito sovitusti					
X		13. Muut tehtävät:					
X		Art. 5 mukaisten luokittelupyyntöjen arviointi ja kommentointi					
X		Ohjeistojen seuranta, kommentointi ja käytännön hallinta					
X		Farmaseuttiseen arviointi- ja koordinoitutyöhön liittyvän tiedon seuraaminen ja ammattitaidon kehittäminen.					
X		Erilaisiin lääkevalmisteita ja ohjeistoja koskeisiin tiedusteluihin vastaaminen					
X		Perehdyttäminen					
X							
X							

	X							
	X							
	X							
3. organisaation sisäiset kompetenssit; liittyvät kiinteästi organisaatiokulttuuriin.	X		Lääketutkimuksen eri osa-alueiden ymmärtäminen viranomaisnäkökulmasta					
	X		Arviointiprosessin tuntemus					
			Fimean organisaation tuntemus (kuka tekee mitä)					
			Kokonaisvaltainen ymmärrys lääkekehitysprosessin eri vaiheissa tarvittavasta tiedosta (esim. prekliinisen tiedon hyödyntäminen)					
		Fimean tietojärjestelmien tuntemus						
4. ainutlaatuiset kompetenssit; käytetään tietyissä spesifeissä tehtävissä.	X	X	Kyky työskennellä eri kansalaisuuksien kanssa yhtä aikaa (kulttuurien tuntemus)					
	X	X	Erityisohjelmien käyttötaidot					

Silent/Tacit Information and Guiding New Workers

Case: Finnish Medicines Agency (Fimea)

Linda Tossavainen-Nikki a0703682, Yli -07

Report

Knowledge Management

MGT8LG093:4

7.6.2010

Introduction

This report describes how silent information is understood, used and transferred in the example organization, Fimea. The intention was to collect information about silent information, learning and guiding new workers via interviews and to use this information in the course project work as well as in the thesis report which relates the subject. There were altogether eight persons who took part in interviews. Respondents were working in demanding positions and could be called knowledge workers.

The interviews revealed that silent information is generally recognised and its meaning is appreciated and it was also found to be very hardly transmittable. Most of the responders had the opinion that it takes years of experience within the organisation before silent information can be adopted; it cannot be taught or be written in guidelines. It is something that worker acquires through solving demanding tasks throughout the years.

The meaning of social networks was also noticed. The common view was that silent information comes across easier when the circumstances are less formal. It was acknowledged that the atmosphere in the organisation was supportive towards coun-

selling new workers and the knowledge sharing was taken positively and information was not hold back.

1. Example organisation

The example organisation is my workplace, Finnish Medicines Agency, where I work in the Regulation of veterinary medicines as an Procedure Manager. Fimea is the national competent authority for regulating pharmaceuticals and it operates under the Ministry of Social Affairs. I have also worked long period of time with human medicines, so I have good contacts to specialists working with human medicines, who I thought were very good interviewees as knowledge workers for this project.

The Fimea “oversees the production, distribution and appropriateness of marketing of medicinal products, in addition to which it also monitors drug consumption and adverse drug reactions” (fimea.fi). “Medicinal product must have a valid marketing authorisation before it can be placed on the market and sold to consumers.” (fimea.fi). The evaluation of different kind of marketing authorisation applications e.g. new medicinal products before licence as well as old medicines with different kind of so called variations (applications in order to amend something compared to the original licence) and renewals (applications where old marketing authorisation licence expires), form the “core” of the Fimea’s work load and the biggest unit inside the organisation.

The process of marketing authorisations as well as other types of applications involves basically three groups of personnel; Senior Medical officers who evaluate the clinical parts (e.g. bioequivalence -in other words how for instance a generic medicine can be compared to the originator, safety, efficacy etc.), Quality Assessors who evaluate quality parts (e.g. related to manufacturing methods, quality of a medicinal product, impurities etc.) and coordinating personnel who handle administrative parts (often related to legal issues) as well as some pharmaceutical revisions and coordination of the procedures.

Fimea’s organisation is structured around four core processes: enforcement and inspections in the pharmaceuticals sector, two processes for regulating medicinal prod-

ucts, and the evaluation of pharmacotherapies. The organisation is supported by a process of internal services.

The whole process of handling MAs is strictly regulated by legislation; in national and EU-level. The law has been further interpreted in various Guidelines e.g. in many European forums e.g. Notice to Applicants, Coordination for Mutual Recognition, European Medicines Agency (EMA) and its working groups and European Commission. Therefore an essential part of Finnish Agency workers' tasks is to follow these forums, take part in European meetings and find information outside own organisation from these interest groups.

The work with MAs is very much knowledge work which demands continuous learning. The information load is tremendous and the environment is constantly changing. The workers have to have a good scientific education as well as experience. The work demands ability to work with multi-task procedures where there are many simultaneously ongoing procedures with tight schedules and deadlines.

Fimea in figures:

- 8100 MAs in 2010
- 196 man-years in 2010
- 30 new workers in 2010

(fimea.fi)

2. Knowledge oriented Fimea

Continuous development and learning in the workplace are important to an organisation which operates in demanding medical field. The know-how is the foundation of Fimea's action as well as service ability. Fimea's function is based on expertise of the motivated personnel and networking. In order to be successful, Fimea has to have the right quantity of well-being personnel. (fimea.fi) The guidelines how to support knowledge creation at Fimea are described in Fimea's strategy.

According to Fimea's values there is a lot of desire to increase knowledge inside organisation and taking advantage of the know-how from networks in Finland and internationally. Fimea develops professional expertise to meet future challenges. Fimea uses its knowledge and skills to develop the pharmaceutical field in cooperation with the relevant stakeholder groups (fimea.fi). Respect for collaboration is also mentioned in values as a tool to meet common goals. "An encouraging and fair atmosphere builds a sense of community, promoting well-being and efficiency in the workplace." (fimea.fi)

3. The research – knowledge workers

My goal was to collect information about silent/tacit information from the knowledge workers. For this purpose I thought Fimea's specialists were the best target group, even how almost every Fimea's employees could be called a knowledge worker. I was afraid that I could not get many volunteers, since our work is very busy and especially assessors are very much dedicated in their work, but there was unexpected enthusiasm to take part in this research and I got altogether eight persons for interviews. Interviewing face-to-face is the best way of gaining profound information and personal opinions. This was important since the subject, silent information, is also very hard to describe only in written. This small "mini-research" is about to come part of my thesis which handles guiding new employees at Fimea. Silent information and how it is transformed is strongly related to orientation to work. My thesis is also mostly qualitative research, so these interviews will give valuable information to complement the thesis.

Interviews were held at Fimea during March - December 2011 and they took from 30 to 45 minutes each and there become altogether seventeen pages of material. Only part of it could be used in this project work but all of it will be useful for the final thesis work. The interviewees consisted of the following groups:

- three Medical Officers
- one Medical Officer and Senior Researcher
- three Senior Researchers
- one Procedure Manager

The target group will not be represented in more detail so the responders cannot be identified.

The responders were mostly also very interested of the subject, even how I had doubts that this kind of soft subject would not interest the scientifically oriented target group who rely on hard results and need to have numeric proof to support believing. On the opposite, many of the interviewees asked beforehand to more information of the subject in order to prepare themselves better for the interview! These workers are always deeply committed and will not do anything without searching information about the subject itself and also around it. Before the interviews I send them some course material so they could learn about the concepts in knowledge management. I also sent them some preliminary, suggestive questions to lead them into the subject. The interviews were so called theme interviews and there were not exact questions, but five orienting themes.

What came out from the interviews? The research questions or themes were:

- What is silent/tacit information?
- How would you describe you special know-how?
- Can silent information be transferred to another person?
- Can it be stored?
- How it is transferred usually? How could it be transferred actively (if it can) and how it could be stored (if possible)?
- How silent information affects the guiding of new workers (specialist)?
- What kind of meaning trust has in sharing/gaining information/knowledge?

In this report I have collected all the responses and tried briefly to pick some issues which were posed most often and formed a picture of how silent information is considered among Fimea's knowledge workers, especially regarding orientation to work and transferring information. The more deep insight can be given only in my thesis, since there is so much material and so little resources at the moment. Next I will present the outcome of the interviews so that I have collected the most common or interesting responses from the interviews regarding each theme.

4. What is silent/tacid information

The interviewees described how they saw silent information:

A process or problem, which has been dealt in past and which I remember later on when a similar problem occurs.

Based on own expertise or learned through experience.

Something that cannot be predicted beforehand.

Something which disappears easily, especially when there is some kind of ongoing organisational change.

Silent information is something that is inside an organisation. What is sent outside, is formal, mainly written, information.

Can be transmitted by expressions and gestures; non-verbal communication.

Silent information is history, precedents, ability be flexible and apply older knowledge. It's creative.

When an organisation has silent knowledge, the knowledge starts to live and the organisation becomes it becomes knowing organisation.

If you are new, you look (e.g. a research material) just where you are supposed to look, according to guidance, but if you are experienced and you have silent information, you are able to see what is missing and you understand the context. For instance a fraud-research; it may seem right in paper, but you just know that there's something wrong with it.

If you have silent information, you just have a feeling what is essential information. Sometimes there is information that even cannot be written in guidelines. For example there are definitions of what can or cannot be written in some statute which have to follow the framework of legislation.

First it came to mind that silent information (used in this work) means the know-how what I've learned in this work, but when I thought it further, I discovered that it is eve-

rything I've experienced during my working years (even in personal life).

Everyone in the organisation knows the importance of the silent information, but to outsiders it can be difficult to realize what kind of silent information some particular organisation obtains. I think this can lead to the fact that it can be difficult to estimate how much and what kind of tacit knowledge an organisation has, unless you are not experienced worker of that organisation.

5. How would you describe you special know-how?

Having the feeling, based on experience, that you can predict the outcome. This is how special knowledge, obtained during many working years in similar positions, was described.

Interpretation of the law issues; if you come outside this field, you have to learn the whole framework before you can actually see and understand the bigger entity.

Sometimes there can be written information which can be opened to others only via silent information and trough experience e.g. some old guidelines or cases which can be found from archives or some one's own personal files – these would be useless for someone new, but they can be interpreted via silent information by experienced worker.

Knowing how to interpret (e.g. guidelines), knowing the internal rules and that you can navigate to the correct outcome.

Its experience from the grass roots level.

Surprisingly, none of the respondents mentioned that his or hers special skill was scientific education or scientific merits. All the responders thought that their specialial know-how was the skills they had learned through their long work experience.

6. Can silent information be transmitted actively?

This is a question to which there might not be true answer. I wanted to find out how the responders thought of it. Can silent information be stored in any way? How it is

transferred usually? How could it be transferred actively and how it could be stored? Few said that it is impossible to transmit silent information actively, but most had the opinion that there are ways to encourage the silent information flow. These were the proposed methods.

Describing something to other person.

It's easy to transmit by spoken communication.

It spreads for instance in situations like when you consult your co-workers.

Mentoring new workers, making mistakes, respecting others.

Asking from the experienced person around coffee table is a good way to share silent information. It spreads in informal situations e.g. during coffee breaks.

Professional meetings with colleagues are good forums for sharing (tacit) information. There should be example cases for learning purpose. Good ways to transmit silent information are informal meetings with colleagues or semi-formal meetings without an agenda or the minutes. Situations where you can easily pose questions like: What do you think of the situation? If someone isolates, it does not promote silent information.

Open attitude, interaction and meetings – everyone are willing to speak out.

It is difficult to transfer, especially if nobody makes question. Sometimes it's not significant before someone needs that piece of silent information.

Silent information is created by asking questions, getting in contact with experienced colleagues, being in collaboration with others, making your own conclusions or creating the information.

Silent information can be transmitted, but the chemistry between people affects how well it happens.

Conversation is an important tool. Finding solutions to practical dilemmas.

The concept of transmitting tacit knowledge has been implemented already in history when masters guided their journeymen.

In a pathological working environment the silent information does not transmit, if you have to keep the information to yourself – silent information is power.

You learn by mistakes. In some point the mentor cannot check everything the new does and the new worker has to take the responsibility of asking.

Activity means a lot.

Telling about cases and spreading your own experiences – not just when you've been asked.

Attitude is important – regarding both new and old workers. Daring to ask and being willing to share information.

It's usually shared knowledge. The knowledge lives despite individuals, it is like "ant-hill" (collective knowledge).

People should know each other, otherwise it is difficult. There has to be face-to-face meetings, especially in informal situations.

Foundation for silent information is voluntariness.

Silent information cannot be included in a SOP (standard operating procedures), but maybe some practical cases could be described in written form. There also are some European databases where this kind of information, for instance, alignments to some issues, have been recorded.

Making so called quick guidelines i.e. short and practical work instructions in addition to official guidelines.(But will this become tacit knowledge anymore?)

Social networks are important.

Respecting others, co-work, common rules, networking, is the basis of everything.

Double recruiting during organisational changes so the knowledge is will not be lost.

One could record good working methods learned via experience.

When a person is retiring, there is a challenge that the know-how and silent information that person has, will stay in the organisation. Replacing new workers should be recruited while the retiring person is still working.

Obstacles to transmission of silent information are working via long distance, lack of personal contacts, negative attitudes e.g. juxtaposition, making meetings too formal e.g. by keeping records of the discussion during meetings.

7. How silent information affects the guiding new person (specialist) at work?

Orientation to work has been continuously developed at Fimea. Within recent years, many new employees have been appointed to Fimea due to Agency's relocation. This is how the respondents thought of orientation to work and preserving silent information:

The basis for guiding new workers should be basic principles how to do the work. It should be based on formal written instructions. After the new worker gains more experience, he or she can obtain silent information from mentor, who is a person with a long working history. Conversation is the best method of transmitting silent information. It also can be transmitted by teaching new workers via examples.

The mentoring period, is very short and the timetable is very tight; there is not much room for silent information sharing. If there is too much hurry and one has to start working independently very soon, it can jeopardize the learning.

How familiar the information is to new worker has an impact to how fast he or she can obtain the silent information. During orientation to work one can receive only the basic knowledge, but the mentor can lead to more deep information in process of time.

Also the activity of a new worker has an important meaning. You can learn only by asking a lot of questions. The new worker should not have any obstacles to pose questions and the experienced workers should have the courage to advise the new ones. The ranking within the working community was mentioned as one of these obstacles.

Some people think that knowledge is power but at work, you have an obligation to share information in a reliable way.

If silent information won't be transmitted to new generation of workers, organisational

dementia will follow.

Thinking how you respond – do I just give the answer or do I also tell relating things which were not asked. This is, I think, important. The new person at work cannot know what he or she does not know. It is important to share experience in every possible situation and instead of giving just answers – guiding to think and act like experienced worker would do. I believe that in that way, if you do it knowingly, you might also share your tacit knowledge or at least help the new worker to create his or her own tacit knowledge storage.

8. What kind of meaning trust has in sharing/gaining information/knowledge?

It was mentioned that it is important that there is such co-work and spirit that people do not have the need for recognition. In that kind of situation the atmosphere is not too competitive and people trust each other in such way that they voluntarily share knowledge. How the interviewees saw the meaning of trust in an organisation:

The person who makes questions reveals his or her ignorance, there has to be climate of trust so people will dare pose questions.

Usually people ask from those they trust. Also attitude resolves; does it feel like you can ask or do you ask only if you really have to...

Most have the desire to share knowledge. There are however some, to whom it is not so natural to share information. It's not because of the bad attitude, but more of a personality issue – it's his or her communication style.

I have noticed that the more personal relationship there is between the mentor and new worker, more deep the knowledge of the new worker will become and the mentoring period goes more fluently. Not only the information will be transmitted but also the attitudes and motivation towards the work.

Conclusion – What was learned?

The theory of this small research relies mainly on the organisation's public information and on my own work experience within the field for almost 17 years and in the organisation for 6.5 years. Observation has been one research method and people inside the

organisation have been the main research material. In my thesis, it is planned to collect more background data, particularly for the literary review.

This project work, on my opinion, showed that tacit information has priceless importance to the knowledge creation inside an organisation where specialist knowledge forms the core of function. There already has been steps to prevent its disappearing and still is much to do to prevail the high standard of competence, which is recognized all over the Europe, where Finnish Medicines Agency has been known as strong player within the marketing authorisation field. The responders highlighted the meaning of silent information and work-experience. The common view was that it is challenging to transfer tacit information, but its survival in an organisation and transmitting it to the new workers should be supported more. Networking and good relationships with co-workers and open atmosphere were mentioned as a criteria for spreading silent information.

The work will go on through my thesis, of which goal is to be able to give proposals to the organisation about how the mentoring should be further developed. Also the silent information plays an important role in orientation to work – in my opinion, it is one of the most efficient method to store tacit knowledge in an organisation. My idea is that the orientation to work/mentoring should be a long period commitment between new and more experienced worker and after they form close relationship, true results of knowledge sharing will appear.

“Knowledge is useless if it is not applied knowledge.” This means that written information cannot be used without tacit knowledge which can be learned by doing.

Sources:

Interviews at Fimea during November-December 2011 by Linda Tossavainen-Nikki

fimea.fi. [http://www.fimea.fi/healthcare_professionals]

fimea.fi. http://www.fimea.fi/license_holders/marketing_authorisations]

fimea.fi.

[http://www.fimea.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/fimea/embeds/fimeawwwstructure/18348_Strategia_Sivula.pdf]

fimea.fi.

[http://www.fimea.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/fimea/embeds/fimeawwwstructure/18346_Strategia_Rajaniemi.pdf]

fimea.fi [

http://www.fimea.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/fimea/embeds/fimeawwwstructure/18359_Fimeas_strategy_2011_2020.pdf]