



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Laakso Nina

Perehdytyksen arviointeja

Orion Oyj:n toimitusketjussa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Bioanalyttikko YAMK

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Opinnäytetyö

24.04.2019

Tekijä Otsikko	Nina Laakso Perehdytyksen arviointeja Orion Oyj:n toimitusketjussa
Sivumäärä Aika	76 sivua + 2 liitettä 24.4.2019
Tutkinto	Bioanalyttikko YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysala
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ohjaaja(t)	TtT Ly Kalam-Salminen
<p>Perehdyttäminen on yksi henkilöstön osaamisen ja kehittämisen peruslähtökohdista tehostamiseen ja tuottavuuteen tähtäävässä työelämässä. Perehdytykseen panostaminen tulee nähdä tehokasta liiketoimintaa tukevana ja vaihtuvuuden kustannuksia pienentävänä työvälineenä sekä työssä viihtymistä ja työhyvinvointia lisäävänä työvälineenä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Orionin Espoon toimitusketjun eri yksiköissä jonkin aikaa työskennelleiden toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden arviointeja saamastaan perehdytyksestä sekä parannusehdotuksia perehdytysprosessiin. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jonka pohjalta perehdytysprosessia voidaan jatkossa kehittää.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin itsearviointien ja teemahaastatteluiden avulla kohderyhmälle, johon valittiin kymmenen vakituudessa työsuhteessa olevaa toimihenkilöä tai ylemmää toimihenkilöä Orionin Espoon toimitusketjusta. Haastatteluun valitut henkilöt olivat olleet yrityksen palveluksessa 6 kk – 1,5 vuotta. Toteutunutta perehdytystä arvioitiin itsearviointina, perehdytykseen tyytyväisyydellä ja perehdytettävien aiheiden tarpeellisuudella. Lisäksi karotettiin teemahaastattelun avulla tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat perehdytyksessä sekä parannusehdotuksia perehdytykseen.</p> <p>Itsearviointien avulla kerätty aineisto analysoitiin frekvenssien ja prosentiosuuksien avulla. Teemahaastatteluin kerätty tutkimusaineisto litteroitiin ja analysoitiin induktiivisella sisällyttämällä. Itsearviointien ja teemahaastattelun tulokset tukevat toisiaan. Tulosten perusteella perehdytysmateriaali kaipaa selkeytystä ja yhtenäistämistä, myös esimiehen ja perehdyttäjän tehtävät ja vastuut perehdytyksessä nousivat esille tutkimustuloksissa. Tulosten perusteella kävi ilmi, että perehdytys ei ole toteutunut tasalaatuisesti toimitusketjun eri organisaatioissa ja tietyt aiheet ei oltu perehdytetty ollenkaan tai tietyt perusasiat eivät kuuluneet henkilön perehdytysohjelmaan. Työn toisena tarkoituksena, perehdytykseen liittyvinä parannusehdotuksina, esille nousivat perehdytysmateriaalin ja perehdytystavan uudistaminen sekä esimiehen roolin ja vastuun kirkastaminen.</p> <p>Opinnäytetyö palveli hyvin sille asetettua tavoitetta. Sen avulla saatiin monipuolista tietoa perehdytyksen jatkokehitystyöhön.</p>	
Avainsanat	Perehdyttäminen, itsearviointi, haastattelu, toimitusketju

Author(s) Title	Nina Laakso Orientation assessments in Orion Corporation's supply chain
Number of Pages Date	76 pages + 2 appendices 24 April 2019
Degree	Master of Bioanalyst
Degree Programme	Master Degree in Health Care and Social Services
Specialisation option	Management in Health Care and Social Services
Instructor(s)	Ly Kalam-Salminen, Ph.D. Lecturer
<p>Orientation is one of the basic principles of staff competence and development in working life when aiming for efficiency and productivity. Focusing on orientation should be seen as an effective business support and staff turnover cost-reducing workflow, as well as a tool that improves job satisfaction and well-being at work.</p> <p>The purpose of this thesis was to describe, the evaluations of received orientation of the employees and senior employees who worked in Orion's different units in Espoo's supply chain for some time, as well as suggestions for improvement in the induction process. The aim was to produce information on the basis of which Orion's orientation process can be developed in the future.</p> <p>The thesis was carried out through self-assessments and theme interviews for the target group, where ten permanent employees or senior employees were selected from Orion's supply chain in Espoo. The interviewees had been employed by the company for a duration of 6 months to 1.5 years. The previously executed orientation was evaluated as self-evaluation, satisfaction with induction and the necessity of the subjects of induction. In addition, the subject interviews were used to identify issues that lead to satisfaction and dissatisfaction in orientation, as well as suggestions for improvement in orientation.</p> <p>The data collected by self-evaluation were analyzed by frequencies and percentages. The research material collected through the theme interviews was transcribed and analyzed by inductive content analysis. The results of self-assessments and theme interviews support each other. On the basis of the results, the introductory material needs clarification and unification, and the tasks and responsibilities of the supervisor and the tutor in the induction process were highlighted in the research results. The results showed that induction was not uniformly implemented in different units of the supply chain and that certain subjects were not taught at all or that certain basics were not part of a person's induction program. The second purpose of the thesis, as suggestions for improvement in induction, was to revitalize the introductory material and orientation, and to clarify the role and responsibility of the manager.</p> <p>The thesis served its purpose well. It provided versatile information for the further development of orientation.</p>	
Keywords	Orientation, induction, self-assessment, interview, supply chain

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Perehdyttäminen	2
2.1	Perehdyttämisen suunnittelu	5
2.2	Perehdyttämisen vaiheet ja kriteerit	6
2.3	Perehdytettävä	7
2.4	Perehdyttäjä	8
2.5	Esimiehen rooli perehdyttämisessä	9
2.6	Perehdytyksen seuranta ja kehittäminen	9
3	Orion opinnäytetyön toimintaympäristönä	10
3.1	Toimitusketju ja sen henkilöstö	11
3.2	Lääketeollisuuden säätelystä	14
3.3	Perehdyttämisen kokonaisuus Orionilla	15
3.3.1	Perehdytys Orionin toimitusketjussa	17
3.3.2	Työnopastus	18
3.3.3	Pätevöityminen	19
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelmat	20
5	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	20
5.1	Tutkimuksen kohderyhmän valinta	21
5.2	Tutkimusaineiston keruu	22
5.3	Tutkimusaineiston analysointi	23
5.3.1	Määrällisen aineiston analysointi	23
5.3.2	Laadullisen aineiston analysointi	25
6	Tutkimustulokset	27
6.1	Perehdytettyjen arvio saamastaan perehdytyksestä osa-alueittain	27
6.2	Yhteenveto perehdytyksen arvioinneista	32
6.3	Tyytyväisyyttä aiheuttavat asiat perehdytyksessä	38
6.3.1	Tyytyväisyys perehdytykseen valmistautumiseen	38
6.3.2	Tyytyväisyys perehdytykseen liittyviin henkilöihin	39
6.3.3	Tyytyväisyys koulutuksiin	42
6.3.4	Tyytyväisyys perehdytyksen toteutukseen	44
6.4	Tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat perehdytyksessä	46
6.4.1	Tyytymättömyys perehdytyksen suunnitteluun	47

6.4.2	Tyytymättömyys henkilöstötyöskentelyyn	48
6.4.3	Tyytymättömyys perehdytyksen aikatauluun	50
6.4.4	Tyytymättömyys perehdytysmateriaaliin	51
6.5	Parannusehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi	53
6.5.1	Perehdytysprosessin kehittäminen	54
6.5.2	Esimiestyön kehittäminen	57
6.5.3	Perehdytysmateriaalin kehittäminen	58
7	Pohdinta	61
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	61
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus	67
7.2.1	Määrällisten tulosten luotettavuus	67
7.2.2	Laadullisten tulosten luotettavuus	69
7.3	Opinnäytetyön eettisyys	70
7.4	Kehittämisen- ja jatkotutkimushaasteet	72
	Lähteet	74
	Liitteet	
	Liite 1. Toimitusketjun perehdytys- ja opastusohjelmamalli	
	Liite 2. Saatekirje	

1 Johdanto

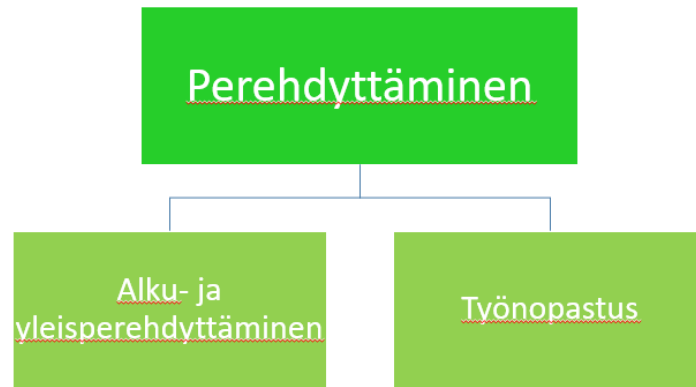
Yrityksissä tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää. Toimiva perehdyttämisen prosessi on yksi tärkeimmistä tekijöistä perehdyttämisen onnistumisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa yrityksessä. Kun perehdyttämisessä sovelletaan hyvin toimivaa perehdytysohjelmaa, uuden työntekijän kehitys tuottavaksi tiimin jäseneksi ja yrityksen arvot ja toimintatavat omaksuneeksi työntekijäksi toteutuu parhaiten (Ketola 2010: 172). Perehdyttämisen ja henkilöstön vaihtuvuuden kustannukset ovat mittavia yritystasolla ja ne aiheuttavat lisätyötä monille työyhteisön jäsenelle. Perehdyttämiseen on paneuduttava ja perehdyttäminen tulee nähdä sijoituksena tulevaisuuteen (Moisalo 2011: 321-323). Mikäli yritys hakee myös jatkuvaa tehokkuutta liiketoiminnassaan, on sitä aiheellista hakea myös perehdyttämisen kautta, koska toimivalla perehdyttämisellä uuden työntekijän työpanos muuttuu nopeammin tuottavaksi (Valvisto 2005: 47). Onnistunut perehdyttäminen hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa. Kunnollinen perehdyttäminen ja työnopastus auttavat uutta työntekijää työnsä hallinnassa ja tukee ihmisen työhyvinvointia, jonka yhtenä merkittävänä osana on ihmisen tekemä työ, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan ohella (Juuti – Vuorela 2015: 62-63).

Tämä opinnäytetyö toteutettiin osana Orion Oyj:n henkilöstöosaston vuoden 2018 tavoitteita. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata, millaiseksi yrityksen toimitusketjussa työskentelevät toimihenkilöt arvioivat saamaansa perehdytystä pitkälle viranomaisien toimesta säädellyllä toimialalla sekä parannusehdotuksia perehdytysprosessiin. Opinnäytetyö toteutettiin Orion Oyj:n konsernin Espoon toimitusketjun eri yksiköissä. Tätä vuorovaikutteista opinnäytetyötä ohjasi ensisijaisesti käytännön tavoitteet. Opinnäytetyön tavoite oli tuottaa tietoa, jonka pohjalta Orionin perehdytysprosessia voidaan jatkossa kehittää.

2 Perehdyttäminen

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämistä. Keskeisiä opinnäytetyöni käsitteitä ovat perehdyttäminen (orientation, employee orientation), perehdytysohjelma (orientation program) ja arviointi (assessment, evaluation) Aikaisempia tutkimustuloksia perehdytykseen liittyen on etsitty MetCat-tietokannasta sekä tarkennettuina hakuina tietokannoista Ebsco Business Source Elite, Academic Search Elite, Proquest ABI/Inform ja Emerald. Hakusanoina on käytetty suomenkielistä sanaa perehdyttäminen (perehd* sisältäen sekä perehdyttämisen että perehdytyksen) sekä englanninkielisiä sanoja orientation, orientation program, orientation programs, induction, induction program, new employee, employee orientation, new orientation program, technology and orientation program ja human resource management, termejä vaihtelevasti yhdistellen. Opinnäytetyöni käsitteiden määrittelyyn on käytetty myös perehdytykseen liittyvää kirjallisuutta.

Yksiselitteiseltä tuntuvan käsitteen perehdyttäminen, sisältö on muuttunut ajan kuluessa. Eri organisaatioissa perehdyttäminen voi tarkoittaa eri asioita, riippuen tavasta, jolla se kytketään yrityksen strategiaan ja sen muuhun toimintaan (Kupias ja Peltola 2009: 17.) Juutin ja Vuorelan (2015: 63) mukaan perehdyttämällä tarkoitetaan uuden henkilön tai uusiin tehtäviin siirtyvän henkilön työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjeistusta, jonka keskeisenä tavoitteena on saada ihminen tuntemaan olevansa tervetullut ja kuuluvansa tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. Perehdyttämisessä on aiemmin ollut ensisijaisesti kyse työhön opastamisesta, jolloin työympäristöt eivät olleet kovin monimutkaisia eivätkä työtehtävät vaatineet laajempaa perehdyttämistä (Kupias ja Peltola 2009: 13). Nykypäivänä Juutin ja Vuorelan (2015: 63) mukaan perehdyttäminen ja työnopastus jatkavat työhönottovaiheessa aloitettua työn hallintaan tähtäävää kokonaisuutta, joka huolellisesti toteutettuna tukee myös ihmisen työhyvinvointia. Kangas ja Hämäläinen (2007: 2) ilmaisevat perehdyttämällä tarkoitettavan työyhteisössä toteutettavia toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä opetetaan tuntemaan työpaikkaan liittyvät toiminta-ajatukset, tavoitteet, liikeideat sekä työpaikan tavat. Kupias ja Peltola (2009: 18) sekä Kangas ja Hämäläinen (2007: 2) näkevät perehdyttämisen yläkäsitteenä, joka kattaa sekä työnopastuksen että alku- ja yleisperehdytyksen kuten kuviossa 1 on kuvattu.



Kuvio 1. Perehdyttämisen kokonaisuus. (Kupias – Peltola 2009: 19; Kangas – Hämäläinen 2007: 2).

Laajempi perehdyttäminen on tullut tärkeäksi organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuesssa. Hyvä perehdytys vaikuttaa muun muassa positiivisesti osaamiseen, jatkuvaan työssä oppimiseen, työmotivaatioon sekä työssä jaksamiseen (Kupias – Peltola 2009: 13–17.) Perehdytyksellä on positiivinen vaikutus myös laatuun sekä tuottavuuteen, työturvallisuuteen ja yhteistyöhön (Kangas – Hämäläinen 2007: 4 – 5). Hannu U. Ketola väitöskirjassaan Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi, perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä (2010: 172) toteaa, että perehdyttämisen onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat oleellisesti perehdyttämisen prosessi, kannustava sisäajo, tulijan oma osaaminen ja hyvin toimiva verkosto.

Sandersin ja Kleinerin (2002) sekä Davisin ja Kleinerin (2001) mukaan perehdytyksen puuttuminen tai puutteellinen perehdytysohjelma aiheuttavat laaja-alaisia lieveilmiöitä henkilöstössä ja yrityksessä. Puutteellinen perehdytysohjelma tai puuttuva perehdytys vähentää uuden työntekijän tehokkuutta, lisää tyytymättömyyttä ja vaikuttaa yrityksen liikevaihtoon lisäämällä rekrytointikuluja (Sanders – Kleiner 2002. 82; Davis – Kleiner 2001. 43.) Yrityksen hyvinvointipolitiikan ja tuloksellisen toiminnan kannalta, jokaisen uuden työntekijän kanssa on perusteltua käydä läpi sellaiset perusasiat, jotka vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen tulokseen. Myös reilun työpaikkakulttuurin vahvistaminen työuran alussa on tärkeitä (Leskinen – Hult 2010: 105). Erilaisilla työpaikkojen yhteisillä pelisäännöillä voidaan luoda oikeudenmukaisuutta arjen vuorovaikutustilanteisiin. Tämä käy ilmi myös Kallion ja Kivistön (2013) kirjasta Mieli työssä (Kallio – Kivistö

2013: 83). Työjärjestelyiden reiluus on Kallion ja Kivistön mukaan yhteydessä työhyvinvointiin sekä tuloksellisempaan työhön (2013: 83).

Lainsäädännössä on huomioitu perehdyttäminen viittaamalla siihen työntekijälle annettavassa opetuksessa ja ohjauksessa. Työturvallisuuslaki 14 §, joka uudistettuna astui voimaan 1.1.2003, määrittelee työntekijälle annettavan opetuksen ja ohjauksen työturvallisuuden näkökulmasta:

"Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa" (Työturvallisuuslaki 2002.)

Työ- ja elinkeinoministeriön työlainsäädännössä mainitaan työntekijöiden riittävä osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen työnantajan velvollisuutena:

"Työnantajalla on työsopimuslain mukaan velvollisuus huolehtia työsuhteessa olevien työntekijöiden osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä siten, että he voivat suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa" (Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 11.3.2018).

Valviston (2005: 47) sekä Kupiaksen ja Peltolan (2009: 13) mukaan perehdytyksellä tarkoitetaan laaja-alaisempaa työhön perehdyttämistä, jonka perimmäisenä tarkoituksena on lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työntekijän tuotos muuttuu tuottavaksi. Tämä edellyttää yrityksen strategiaan ja tuotteisiin liittyvän yrityksen identiteetin ymmärryksen lujittamista jo perehdyttämävaiheessa (Valvisto 2005: 47).

2.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisen suunnittelulla tarkoitetaan Kankaan ja Hämäläisen mukaan (2007: 6) tulevaisuuteen vaikuttavaa, ennalta suoritettua asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista, jonka avulla perehdyttämiseen ja henkilöstön kehittämiseen saadaan johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Kupiaksen ja Peltolan (2009: 87) mukaan perehdyttämisen suunnittelun edellytyksenä tulee miettiä organisaation mukaiset kehittymisen tavoitteet, huomioon ottaen tavoiteltu toimintakonsepti, nykytila ja käytettävissä olevat resurssit.

Artikkelissaan ”Orienting employees into new position successfully” Sanders ja Kleiner (2002) listaavat asioita, jotka tulee huomioida uuden henkilön perehdytyksessä. He nostavat artikkelissa esille yksilön tarpeet ja valmiudet, sekä organisaation tavoitteet, jotka erityisesti tulee huomioida uuden henkilön perehdytyksessä (Sanders – Kleiner 2002: 84–85). Yksilön valmiuksien tuntemisen tärkeydestä kirjoittaa myös Messmer (2004) ja korostaa avoimen keskustelun merkitystä perehdytyksen alusta asti (Messmer 2004: 11–12). Myös Cable, Gino ja Staats (2013) näkevät uuden työntekijän yksilöllisten vahvuuksien tunnistamisen ja nostamisen esille tärkeänä perehdytyksessä, heti ensimmäisenä työpäivänä, yrityksen ja organisaation esittelemisen rinnalla (Cable ym. 2013: 24–28). Laajimmillaan tuloksena on räätälöity ja dialoginen perehdyttäminen, joka mahdollistaa koko työyhteisön ja organisaation oppimisen ja kehittymisen sekä lisäarvon tuottamisen koko organisaatiolle ja työyhteisölle (Kupias – Peltola 2009: 87). Kun perehdyttämistä lähdetään suunnittelemaan, ovat perehdyttämisen organisaatio- ja työyhteisökohdalliset vaikutukset aina taustalla vaikuttamassa (Kupias – Peltola 2009: 113).

Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa kaksi eri osa-aluetta; systemaattinen ja yksilöllinen. Suunniteltaessa perehdytysmateriaaleja koko organisaatio- tai työyksikkötasolle, on kyseessä systemaattinen suunnittelu ja tuloksena syntyviä perehdytysohjelmia voidaan hyödyntää laajemmin tai suppeammin, riippuen samoja työtehtäviä tekevien henkilöiden määrästä Keskitetysti laadittuja systemaattisia perehdytysohjelmia tulee muokata uusien työntekijöiden osaamisen ja yksilötaustan mukaan, mikäli perehdytyksen halutaan olevan hyvää ja tuloksellista. Riittävän yksityiskohtaisia perehdytysuunnitelmia ja –materiaaleja pystytään vain harvoin laatimaan keskitetysti, kuitenkin keskitetysti laadituista perehdytysuunnitelmista ja -materiaaleista on merkittävä apu perehdyttäjäille (Kupias – Peltola 2009: 87–88.)

2.2 Perehdyttämisen vaiheet ja kriteerit

Käsitys perehdytyksestä on muuttumassa radikaalisti detaljitiedon kertaluonteisesta vyörytyksestä, osaksi työyhteisön viestintää, jonka perusominaisuuksia ovat pitkäkestoisuus ja vuorovaikutteisuus, toteaa Elisa Juholin kirjassaan Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. Tavallisimmin perehdytys kestää viikkoja tai kuukausia ja se sisältää sekä teoriaa että käytäntöä. Vaikka käsiteltävät asiat itsessään olisivatkin hyvin yleisiä asioita, tulisi ne käsitellä yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti (Juholin 2009: 234–235.)

Juholin, (2009: 236) on jakanut perehdyttämisen kolmena eri aikana tapahtuvaan vaiheeseen, jotka ovat ennen taloon tuloa, työt aloitettaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen. Perehdytys alkaa rekrytoinnissa, jolloin tarvitaan yhteisesti sovittuja käytäntöjä työnantajamaineesta, kommunikoinnista hakijoiden ja valittujen henkilöiden kanssa sekä varsinaisesta työhön ja organisaatioon perehdyttämisestä. Perehdyttämisen vaiheiden lisäksi Juholin on määritellyt (2009) hyvälle perehdyttämiselle viisi kriteeriä, jotka ovat prosessimaisuus, vuorovaikutteisuus, yksilöllisyys, johdon näkyminen ja sitoutuminen sekä monien foorumien hyödyntäminen (Juholin 2009: 236–237.)

Prosessimaisuudella Juholin (2009) tarkoittaa kuukausien ajan kestävästä asioiden läpikäymistä, jonka aikana asiat on mahdollista sisäistää. Prosessin tulee olla suunnitelmallinen ja johdonmukainen ja prosessin kokonaisuus tulee olla perehdytettävän tiedossa. Vuorovaikutteisuuden kriteerillä Juholin (2009) tarkoittaa sellaista vallitsevaa ilmapiiriä ja tilannetta, jossa aina voidaan esittää kysymyksiä, keskustella asioista ja aikaisemmin läpikäytyihin asioihin voidaan palata myöhemmin. Yksilöllisyydellä Juholin (2009) viittaa perehdytysohjelmaan, joka suunnitellaan kunkin työtehtävän mukaan. Uuden työntekijän arvostusta ja sitoutumista voidaan lisätä myös yrityksen ylimmän johdon toimesta. Yrityksen johdon tulisi osoittaa arvostusta uusien työntekijöitä kohtaan näkymällä yrityksen arjessa (Juholin. 2009: 236 – 237.) Isoissa yrityksissä on vaikea järjestää henkilökohtaisia tapaamisia yrityksen ylimmän johdon kanssa, mutta perehdytyksessä on huolehdittava yleensä yrityksen johtoon tai lähimpään esimieheen henkilöityvät yrityksen vision, arvojen ja strategian läpikäynnistä (Valvisto 2005: 49). Monien foorumien hyödyntäminen liittyy Juholinin (2009) kriteeristöissä myös vuorovaikutukseen. Uudelle työntekijälle tarpeelliset ja välttämättömät aineistot ovat saatavissa eri muodoissa ja niiden sisällöistä tullee voida keskustella tarvittaessa eri henkilöiden kanssa (Juholin 2009: 237.)

2.3 Perehdytettävä

Perehdytettäviä henkilöitä on monenlaisia, samoin tilanteita, joissa perehdytystä ja työnopastusta tarvitaan. Perehdytys ja työnopastus tulee suunnitella ja toteuttaa tarpeen mukaan. Työhön liittyvät perusasiat perehdytettävä voi oppia lyhyessäkin ajassa (pari kolme päivää), mutta itsenäisen työskentelyn oppiminen vie paljon enemmän aikaa, viikkoja ja jopa kuukausia (Kangas 2003: 4.)

Henkilön elämän- ja uranvaihe ovat asioita, jotka tulisi huomioida perehdytyksessä. Henkilön elämänvaihe vaikuttaa siihen, minkälaiset tarpeet yksilöllä on perehdyttämisen ja työjärjestelyiden suhteen. Nuorelle työntekijälle ja kokeneelle työntekijällä työelämän haasteet merkitsevät eri asioita ja eri elämänvaiheissa suhde työhön vaihtelee. Organisaatioiden kannalta on kysymys pitkälti siitä, miten työpaikka pystyy yhdistämään viisaasti nuoruuden nopeuden ja toiminta-aktiivisuuden sekä rajoja tunnustavan kokemuksen hioman työskentelyotteen (Kjelin – Kuusisto 2003:107–108.)

Flinkmanin, Leino-Kilven ja Salanterän laatimassa Hoitotyön vuosikirjan 2014 artikkelissa Työyhteisön keinot pitää nuoret sairaanhoitajat työpaikassa ja ammatissa, on tarkasteltu tutkimusten ja kirjallisuuden valossa sitä, millaista on nuorten sairaanhoitajien lähtöaikomus ja voidaanko siihen vaikuttaa esimiestyön keinoin. Artikkelissa nuoret nähdään monella tavalla haasteeksi esimiestyön näkökulmasta. Nuorten sairaanhoitajien työpaikan ja ammatin vaihtamista on käsitelty muun muassa työhön perehdytyksen kontekstissa. Artikkelissa todetaan, että perehdytysohjelmien on todettu olevan yhteydessä vastavalmistuneiden sairaanhoitajien työssä pysymiseen ja työtyytyväisyyteen. Puutteellisen perehdytyksen on todettu aiheuttavan perehdytettävälle epävarmuutta, stressiä ja pahimmillaan työpaikasta tai ammatista lähtemistä (Flinkman – Leino-Kilpi – Salanterä 2014: 45–54.)

Hannu U. Ketolan väitöskirja Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi, perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä (2010). pyrkii kuvaamaan yksilön ammatillista kasvua tulijasta tuottavaksi työntekijäksi ja asiantuntijatiimin jäseneksi suomalaisissa teknologiateollisuuden tietualan asiantuntijayrityksissä. Ketola on todennut, että henkilön aloittaessa uudessa tehtävässä ja/tai hänelle uudessa organisaatiossa on perehdyttämisellä oleellinen osa ja merkitys henkilön työtä aloittaessa. Ketola kuvaa väitöskirjansa ilmiötä prosessina, jossa perehdytettävä muuttuu ja kehittyy tuottavaksi yrityksen ja työorganisaation jäseneksi mahdollisimman nopeasti tehokkaan

perehdyttämisen avulla. Perehdyttämisen aikana uudessa työntekijässä tapahtuu kehitystä. Tämä kehitys voidaan nähdä perehdytettävien ammatillisena kasvuna novii-
sista asiantuntijaksi perehdyttämisen keinojen avulla (Ketola 2010: 161–165.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009: 127) mukaan perehdyttämisen on tärkeää, että perehdytettävällä on mahdollisuus tuoda esille myös aikaisempaa osaamistaan ja kokemuksi-
aan. Perehdyttäjän tulee selvittää esimerkiksi kyselemällä perehdytettävän aikaisempaa
osaamista. Aikaisemman osaamisen tunnistaminen voi parhaimmillaan toimia ponnah-
duslautana uuden oppimiselle. Uutta opeteltavaa asiaa on mahdollisuus linkittää jo ole-
massa olevaan tietoon ja osaamiseen ja uuden opetteleminen voi helpottua tätä kautta
(Kupias – Peltola 2009: 127.)

2.4 Perehdyttäjä

Perehdyttämisen toteuttamisesta ja käytännön organisoinnista vastaa aina esimies. Pe-
rehdyttäjällä on huomattava rooli uuden tulokkaan tukihenkilönä, esikuvana työympäris-
tössä ja yhteistyöverkostossa. (Kjelin – Kuusisto 2003: 186.). Ketolan (2010) väitöskir-
jassa perehdyttäjän positiivisiin ominaisuuksiin kuuluu asiantuntemus, perehdyttäjän
henkilökohtainen osaaminen ja yrityksen käytäntöjen tuntemus. Asiantuntijatehtävissä
korostui myös perehdyttäjän läheisyys ja välittömyys. Kriittisinä asioina perehdyttäjään
liittyen Ketolan tutkimuksessa nousevat esille perehdyttäjille kasautunut liiallinen työ-
kuorma, joka voi johtaa omien töiden tekemättä jäämiseen, aikapula, joka johtuu pereh-
dyttämisen ja muiden töiden mahdottomasta yhteensovittamisesta sekä systemaattisuu-
den puute perehdyttämisen, joka saattaa johtua liian kireistä aikatauluista tai osaami-
sen puutteesta (Ketola 2010: 126.)

Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan perehdytyksen tulee edetä sopivalla nopeudella, olla
havainnollista ja perehdyttäjän tulee olla innostunut perehdyttämisen. Innostunut pe-
rehdyttäjä voi lisätä myös perehdytettävän innostusta opittavia asioita kohtaan. Epävar-
maa perehdytettävää tulee myös osata tukea, koska kaikki työt vaativat pitkäjänteistä
oppimista ja jatkuvaa harjoittelua. Liian pitkät perehdytysrupeamat voivat tuntua puudut-
tavilta, tämän vuoksi perehdytys tulee suunnitella niin että se tapahtuu työn jaksottami-
seen soveltuvissa sopivan mittaisissa jaksoissa (Juuti – Vuorela 2015: 65–66.)

2.5 Esimiehen rooli perehdyttämisessä

Kirsti Kujanpää toteaa väitöskirjassaan Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi (2017), että organisaation yhtenäinen linja heijastuu henkilöstöjohtamiseen, joka on nähtävissä johdonmukaisena johtamisena sekä ymmärrettävänä toimintana. Tähän perustuen henkilöstön sitoutuminen työyhteisöön on helppompaa, kun oma työ ja sen tavoitteet nähdään osana organisaation tavoitteita. Työhön sitoutuminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja työhön sitoutuminen alkaa heti perehdytysvaiheessa. Kujanpään tulosten mukaan perehdytys, kuten myös lähijohtaminen ja tuen antaminen kuuluvat hyvään esimiestyöhön (Kujanpää 2017: 150–52.)

Esimiehen tulee luoda yhdessä uuden työntekijän kanssa ammatillisia valmiuksia palvelevat tavoitteet, jotka edistävät perehdytettävän työsuoritusta ja auttavat työssä tarvittavien suhteiden luomisessa. Tämän vuoksi kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeimpiä esimiehen ominaisuuksia perehdyttämisen alkutaipaleella. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä, henkisesti läsnä sekä kiinnostunut perehdytettävän oppimisprosessista. Näiden lisäksi esimiehen tulee toimia hyvänä roolimallina ja hänen tulee itsensä noudattaa esimerkillisiä työskentelytapoja (Juuti – Vuorela 2015: 69–70.) Valviston (2005) mukaan esimiehen asemaa henkilöstön sitouttajana ei voi liikaa korostaa. Toimivassa johtamisjärjestelmässä organisaatio asettaa tavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa ja asetettuihin tavoitteisiin päästään vain henkilöstön avulla ja henkilöstön kehittäminen suuntautuu organisaation ja yrityksen kannalta oikeaan suuntaan (Valvisto 2005: 87.)

2.6 Perehdytyksen seuranta ja kehittäminen

Perehdytyksen seurannalla ja arvioinnilla on tärkeä merkitys. On arvioitava perehdytyksen tilannetta ja organisaation perehdytysjärjestelmää sekä seurata perehdytyksen toteutumista samalla kun perehdytystä toteutetaan. Perehdytyksen etenemistä ja oppimistuloksia arvioidaan yhdessä ja niitä voidaan seurata esimerkiksi perehdytettävän, perehdyttäjän ja esimiehen välisissä perehdytyksen seurantakeskusteluissa. Tällaisten keskustelujen avulla saadaan pohjaa tuleville kehittämistavoitteille. Seurantakeskusteluissa tulee tarkastella sekä perehdytyksestä vastaavien henkilöiden, että perehdytettävän toimintaa (Kjelin – Kuusisto 2003: 245.)

Kjelin ja Kuusiston (2003) mukaan yritysten tulisi kerätä yksinkertaista ja luotettavaa yhteenvedotietoa perehdyttämisen toimivuudesta. Kysely voidaan toteuttaa melko yksinkertaisella kyselylomakkeella. Perehdyttämisen onnistumisen arvioinnin kannalta on keskeistä mitata perehdyttävän kokemaa mielihyvää suhteessa perehdyttämiseen. Lisäksi perehdyttämisen arviointia tulisi lähestyä myös organisaation tavoitteiden kannalta. Mielihyvä ei aina ole keskeinen mittari onnistumiselle, koska perehdyttämässä saattaa olla sellaisia vaiheita, jotka ovat yksilön oppimisen ja organisaation näkökulmasta perusteltuja, mutta ne eivät tuota mielihyvää perehdyttävälle. Kuitenkin riittävän mielihyvän tuottaminen on välttämätöntä positiivisten tunne-elämysten ja sitoutumisen saavuttamiseksi (Kjelin – Kuusisto 2003: 245–246.)

Keskustelujen, haastattelujen ja kyselylomakkeiden avulla voidaan varsin hyvin seurata perehdyttämisen onnistumista. Suurissa organisaatioissa perehdyttämisen seuranta voidaan suorittaa myös säännöllisten työyhteisötutkimusten ohessa. Laadullista tietoa perehdytyksen onnistumisesta voidaan kerätä myös yksilöhaastattelujen tai perehdyttävistä koostuvien ryhmäkeskustelujen avulla. Myös lähtöhaastattelujen perusteella voidaan saada paljon ajatuksia perehdyttämisen kehittämiseen. Perehdyttämisen kehittäminen kytkeytyy vahvasti johtamisen kehittämiseen ja on lähes aina myös työnantaja-profiilin kehittämistä (Kjelin – Kuusisto 2003: 246.)

Yrityksen henkilöstön osaaminen on osa organisaation menestystä (Kauhanen 2007: 139). Perehdyttämisen kehittämisessä tulee tarkastella yrityksen ja organisaation perusoleksia. Yrityksen visio, arvot ja strategia antavat suunnan perehdyttämislle sekä tavoitteet, joiden avulla toimintakulttuuria ja sen mukaan perehdyttämistä muutetaan. Yritys voi rakentaa perehdyttämistä brändin kuten tuotteistetun perehdytysohjelman, joka viestittää yrityksen ammattimaisesta otteesta ja henkilöstöajattelusta sekä nykyisille että tuleville työntekijöille tai perehdyttämisen ratkaisuna voi olla laadukas ja luonteva perehdyttävästä huolehtiminen. Tärkeintä on se, että yritystä koskeva perehdyttämisen laaja-alainen merkitys sisäistetään ja perehdyttävästä ollaan aidosti kiinnostuneita. (Kjelin – Kuusisto 2003: 251–252.)

3 Orion opinnäytetyön toimintaympäristönä

Orion on suomalainen, vuonna 1917 perustettu lääketeollisuuden yritys, joka kehittää, valmistaa ja markkinoi ihmis- ja eläinlääkkeitä sekä lääkkeiden vaikuttavia aineita. Asia-

kaspiiri koostuu pääasiassa sairaanhoidon ja terveydenhuollon palveluntuottajista ja ammattilaisista, kuten lääkäreistä ja eläinlääkäreistä, apteekeista, sairaaloista, terveyskeskuksista ja laboratorioista. Orion toimii maailmanlaajuisesti. Orion sijoittuu innovatiivisten lääkeyritysten kategoriaan sen harjoittaman tutkimus- ja kehitystoiminnan vuoksi, vaikka se voidaan yhä enemmän nähdä myös geneerisenä lääkevalmistajana. Yhtiön panostus lääkkeiden ja hoitotapojen tutkimiseen ja kehittämiseen on huomattava. Orionissa on työntekijöitä noin 3 100, 19 eri maassa, ja sen tuotteita on myynnissä yli sadassa maassa jakelu- ja partneriverkoston avustamana (Orion Oyj 2018.)

Orionin lääkeyritykset Suomessa sijaitsevat Espoossa, Turussa ja Kuopiossa. Lääkeaine-tuotantoa on Hangossa ja Oulussa. Varasto- ja pakkaamotoimintaa on Salossa. Orionin tuotteistoon sisältyy noin 300 valmisteen valikoima perusterveydenhuollon lääkkeitä yleisimpien sairauksien hoitoon ja ehkäisyyn. Orionin toimitusketju valmistaa lääke-aineita ja lääkkeitä sekä pakkaa ja varastoi lääkkeitä. Toimitusketjussa ja siihen olennaisesti liittyvässä laadunvarmistuksessa ja Fermionissa työskentelee noin 1 600 henkilöä (Orion Oyj 2019.)

Orionin strategisena tavoitteena on kannattava kasvu ja omistaja-arvon kasvattaminen liiketoimintariskit halliten. Orionin strategiset teemat perustuvat yhtiön toiminnan tarkoitukseen ja konsernin arvoihin, ja ne määrittävät nykyisen strategian keskeisimmät painopistealueet. Orionin vuoden 2019 alussa uudistetut arvot kuvaavat orionilaista toimintaa: arvotamme toisiamme, tavoittelemme parasta ja rakennamme huomista. Nämä ovat peruselementit strategian toteutuksen taustalla. Orionin missiona on rakentaa hyvinvointia, jota yritys tekee tuomalla markkinoille lääkkeitä, joista potilaat saavat apua ja tehoa sairauden hoitoon. Tehokkaat lääkkeet tuovat parantavalla vaikutuksella lisäarvoa potilaalle ja parantaa potilaan elämänlaatua (Orion Oyj 2019.)

3.1 Toimitusketju ja sen henkilöstö

Orionin toimitusketju on konsernin suurin organisaatio. Toimitusketjussa valmistetaan, pakataan ja varastoidaan lääkkeitä sekä valmistetaan lääke-aineita. Kuvassa 2 on kuvattu Orionin toimitusketju, johon kuuluu yhdeksän eri toimialayksikköä. Fermion on liitetty viimeisimpänä toimitusketjuun ja sen rakenne poikkeaa hieman muista toimitusketjun yksiköistä. Toimitusketjulla on sen toiminnasta ja operatiivisesta johtamisesta vastaava johtaja, joka raportoi toimitusjohtajalle (Orion Oyj 2019.)



Kuvio 2. Orionin toimitusketjun toimialarakenne.

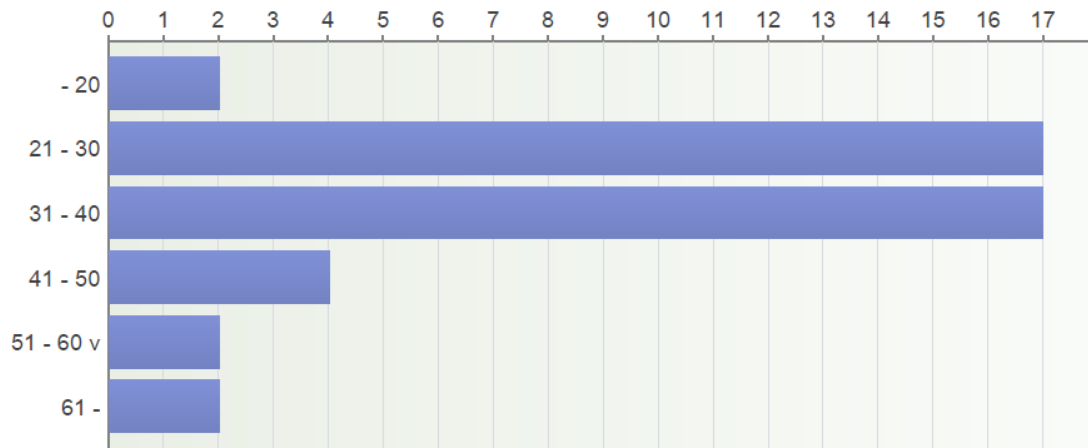
Toimitusketjussa työskentelee noin 1 600 henkilöä. Työntekijät ovat jakautuneet toimitusketjun eri toimialoille seuraavasti:

- kehitysryhmä 15
- valmiina ostettavat tuotteet 16
- ympäristöturvallisuus ja kiinteistöhallinta 24
- tekniset operaatiot 122
- osto ja logistiikka 134
- tuotteiden elinkaaren hallinta ja tuotekehitys (IND&PLM) 201
- laatu 273
- tuotanto 545.
- Fermion 342.

Tässä opinnäytetyössäni keskityn Orionin toimitusketjun perehdytys- ja opastusohjelmaan. Perehdytysohjelmat eri yksiköissä poikkeavat toisistaan. Toimitusketjun osastoja on Espoossa, Turussa, Salossa, Kuopiossa, Hangossa ja Oulussa. Espoon, Turun ja Kuopion toimitusketjuissa tapahtuu lääkevalmistusta ja pakkaamista, Salossa varasto-toimintoja, Hangossa ja Oulussa valmistetaan lääke- ja raaka-aineita.

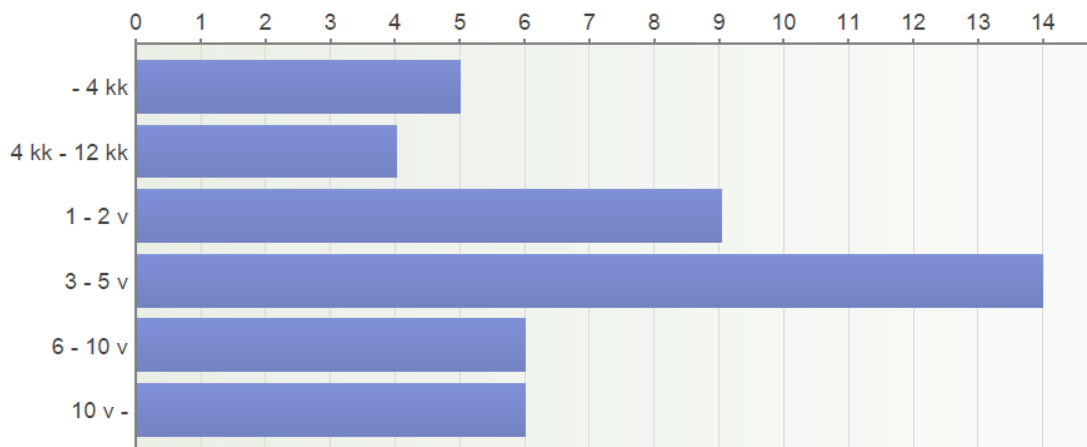
Vuoden 2017 henkilöstötilastojen mukaan Orionin toimihenkilöiden vaihtuvuus oli noussut edelliseen vuoteen nähden. Orionilta lähteneitä työntekijöitä pyydetään täyttämään poislähtölomake, jolla selvitetään poislähdön syytä. Lomakkeessa kysytään organisaatio, josta henkilö lähtee sekä henkilön ikä (kuvio 3) ja palveluksen kesto Orion konsernissa

(kuvio 4). Orionin toimitusketjusta poislähtölomakkeen oli täytetty ja palauttanut 1.1.2017 – 20.5.2018 välisenä aikana 44 henkilöä.



Kuvio 3. Poislähteneiden ikäjakauma. Pystyakselilla on ikä ja vaaka-akselilla henkilömäärä. (Orion Oyj 2018.)

Poislähteneiden ikäjakauma oli 20 tai alle 20-vuotiaista, 61 tai yli 61-vuotiaisiin. Lähteineistä nuorimmissa ja vanhimmissa ikäryhmissä oli molemmissa kaksi vastaajaa. Eniten lähtijöitä oli ikäjakaumassa 21-30, jossa lähteneitä oli 17 ja ikäjakaumassa 31-40, jossa lähteneitä oli niin ikään 17. 41-50 vuotiaita lähtijöitä oli 4 ja 51-60 vuotiaita 2.



Kuvio 4. Poislähteneiden palveluksen kesto Orion konsernissa. Pystyakselilla on aika ja vaaka-akselilla henkilömäärä. (Orion Oyj. 2018.)

Poislähteneiden palveluksen kesto Orionilla oli luokiteltu alle neljästä kuukaudesta yli kymmeneen vuoteen. 4 kuukautta tai alle lähteneistä oli 5, 10 vuotta tai yli kestäneistä palvelussuhteista lähteneitä oli 6. Palvelussuhteen kesto 3 – 5 vuotta –ryhmästä lähteneitä oli 14, joka oli suurin ryhmä.

Strukturoidussa poislähtölomakkeessa valmiina olevat poislähdön syyt olivat palkkaus, työn sisältö, työolosuhteet, esimiestyö ja töiden organisointi, kehittyminen sekä elämäntilanne. Lomakkeessa oli lisäksi erilaisia tarkennuksia eri poislähdön syyille. Vastausvaihtoehdot poislähdön syyille olivat tärkeä syy, jonkin verran vaikutusta ja ei vaikutusta. Eniten vastausta Tärkeä poislähdön syy oli valittu palkkaukseen ja kehittymiseen liittyen. Tarkennetut syyt olivat palkkauksen kehityksen puute sekä heikot urakehitysmahdollisuudet ja itsensä kehittämismahdollisuuksien vähäisyys. Työn sisältö, työolosuhteet, esimiestyö ja töiden organisointi sekä elämäntilanne eivät nousseet samalla tavalla esille tärkeänä poislähdön syynä kuten palkkaus ja urakehitys. Yksi yleisimmistä poislähdön syistä on urakehitys. Konsernissa on ryhdytty toimenpiteisiin lisääntyneen poislähteneiden lukumäärän vuoksi muun muassa osaamisen kehittämisen suunnittelun ja arvioinnin uuden mallin toteuttamisessa sekä perehdytys- ja opastusohjelmien uudistamisessa (Orion Oyj 2018.)

3.2 Lääketeollisuuden säätelyä

Epävarma ja vääränlainen toiminta lääketuotannossa voi aiheuttaa vakavia seuraamuksia. Tämän vuoksi lääketeollisuuden toiminta on ohjeistettu tarkasti erilaisten ohjeiden, säädösten ja lakien avulla. Säätelyn kohteena ovat lääkkeen valmistukseen liittyvät toiminnot, myös henkilöstön kouluttaminen. Euroopan komissio, joka on Euroopan unionin hallinnollinen elin, valmistelee ja panee täytäntöön Euroopan unionin neuvoston asettamia erilaisia säädöksiä ja päätöksiä ja valvoo niiden noudattamista EU:n jäsenvaltioissa. Euroopan komission säädöksistä kumpuaa myös lääketeollisuudessa noudatettava GMP (Good Manufacturing Practice), suomennettuna lääkkeiden hyvät tuotantotavat. Ne ulottuvat myös lääketeollisuudessa toimivan henkilöstön koulutukseen (EudraLex 2019.)

EudraLex, Euroopan unionin säädökset koskien lääkkeitä, ohjeistaa osassa 4 lääketeollisuudessa toimivia henkilöitä. Lääkkeiden hyvien toimintatapojen mukaan henkilöstön osaamisesta säädetään peruseriaatteellisesti niin, että jokaisen lääketeollisuudessa

toimivan henkilön tulisi olla tietoinen GMP:n mukaisista periaatteista ja saada aiheeseen liittyvää perus- ja jatkokoulutusta (EudraLex 2019.)

Orionin toimitusketjun perusperehdytyksessä on otettu huomioon GMP ja sen mukainen koulutus. Suomessa Fimea, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön alainen lääkealan turvallisuuden ja kehittämisen keskusvirasto, toimii ihmisille tai eläimille tarkoitettujen lääkkeiden, veri- ja kudosaluvalmisteiden sekä lääkealan lupa- ja valvontaviranomaisena. Fimea toimii kansallisena viranomaisena ja on osa Euroopan lääkevalvonnan viranomaisverkkoa. Sen toiminnan perustana ovat kansallinen ja EU-lainsäädäntö, hallitusohjelma, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön strategia, Lääkepolitiikka 2020 –ohjelma sekä tulos- ja resurssiohjelma. Lääkealan toimijoiden valvonta on yksi Fimean kolmesta ydinprosessista ja se kattaa lääkkeen koko elinkaaren. Lääketeollisuudessa valvonta koostuu toimilupamenettelyistä, säännöllisestä tarkastustoiminnasta sekä markkinoilla olevien lääkkeiden laadun testaamisesta (Fimea 2019.)

3.3 Perehdyttämisen kokonaisuus Orionilla

Työsuhdeasioissa uuden työntekijän perehdyttäminen on nostettu yhdeksi avaintekijäksi yrityksessä. Orionin henkilöstöpolitiikan sisällöstä ja kehittämisestä vastaa konsernin johtoryhmä ja henkilöstöjohtaja ja sen käytännön toteutumisesta vastaa viime kädessä esimies. Orionin kaikki toiminta on tarkasti ohjeistettua, koska kyseessä on lääkeyritys, joka harjoittaa kansainvälistä lääkeliikeyritystä. Orionin toimintaohjeiden nimeä edeltää kirjainlyhenne SOP ja ohjeen numero. SOP tulee englannin kielisistä sanoista standard operating procedure ja sillä tarkoitetaan yrityksessä virallista työ- tai toimintaohjetta.

Orionilla on kirjattu yleisellä tasolla perehdytys- ja työnopastuskäytäntöjen periaatteet ohjeeseen nimeltä Perehdytys ja työnopastus (SOP 40314). Se antaa kuvan yrityksen tavoitteista ja toiminnasta sekä uuden henkilön osuudesta kokonaisuudessa. Yleisten periaatteiden kuvaamisen keskeisenä tavoitteena on kirkastaa uuden työntekijän rooli ja vastuut. Perehdytys- ja työnopastuskäytäntöjen tavoitteena on varmistaa riittävä ammatillinen osaaminen, joka parantaa työn tuloksellisuutta, lyhentää työn oppimisaikaa ja nopeuttaa valmiutta itsenäiseen työskentelyyn. Perehdytyksen ja työnopastuksen yleisohjetta noudatetaan koko Orion-konsernissa Suomessa, ei ainoastaan toimitusketjussa. Osastoilla noudatetaan omia yksityiskohtaisempia ohjeita, jotka ovat linjassa perehdytys- ja työnopastuskäytäntöjen periaatteellisen ohjeen kanssa (SOP 40314 2018.)

Orionilla perehdytyksellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla henkilö perehdytetään järjestelmällisesti työhön, työympäristöön, yritykseen ja omaan organisaatioon sekä yrityksen yleisiin toimintatapoihin ja turvallisuustekijöihin. Työhön perehdyttämisellä eli työnopastuksella tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla henkilö opastetaan järjestelmällisesti työtehtäviinsä. Työnopastukseen kuuluvat kaikki asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen (Kuvio 5).



Kuvio 5. Perehdyttämisen kokonaisuus Orionilla (SOP40314. Lainattu 19.5.2018).

Perehdytys- ja työnopastus vaihtelee työtehtävien vaativuuden, työsuhteen keston, henkilön ammattitaidon ja kokemuksen mukaan 4 – 6 kuukauden välillä. Ennen varsinaista työsuhteen aloittamista valitulle henkilölle toimitetaan mahdollinen ennakkomateriaali, henkilövalinnasta tiedotetaan osastolla ja uudelle henkilölle laaditaan perehdytysuunnitelma. Perehdytysuunnitelman yhteydessä määritellään perehdytyksen ja työnopastuksen sisältö, kuka tai ketkä perehdyttävät ja opastavat sekä perehdytykseen liittyvä työnjako ja aikataulu (SOP 40314 2018.)

Ensimmäisen työpäivän ja työviikon aikana tapahtuu uuden henkilön vastaanottaminen, työyhteisöön tutustuttaminen, valmiin perehdytysuunnitelman läpikäyminen ja alkupe-rehdytykseen liittyviin valmennuksiin ilmoittautuminen. Esimies ja perehdytyksen vastuuhenkilöt vastaavat perehdytysohjelman läpikäymisestä, toteutumisesta, arvioinnista ja dokumentoinnista. Esimiehellä on suuri rooli uuden henkilön perehdyttämisessä. Esimies vastaa siitä, että tehtävään nimetyn henkilön pätevyys, työkokemus, perehdytys ja annettu koulutus vastaavat tehtävän edellyttämiä vaatimuksia, sekä siitä, että alaisilla on

olemassa riittävät henkilöstödokumentit ja ajantasaiset toimenkuvaukset. Esimies vastaa työhön perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteutumisesta ja valvonnasta. Hän myös nimeää perehdyttäjät ja opastajat (SOP 40314 2018.)

Yrityksen toimialan vuoksi perehdyttämiseen liittyen toimitusketjulla on myös erillinen ohje, nimeltä GxP-koulutus (SOP40326), jonka tarkoituksena on varmistaa GxP-alueella työskenteleville henkilöille riittävä koulutus ja sen dokumentointi. GxP on yleistermi, joka tarkoittaa Good x Practice = hyvät x tavat työskentelyyn, jossa x-kirjain voidaan korvata esimerkiksi kirjaimella C (GCP), jolloin kirjainyhdistelmä tarkoittaa Good Clinical Practice tarkoittaa hyviä klinisiä tutkimustapoja (SOP 40326 2018.)

Perehdyttäjäksi ja opastajaksi valitaan sellainen henkilö, jolla on riittävät valmiudet, pätevyys ja käytännön kokemus opastettavasta tehtäväkokonaisuudesta. Perehdyttäminen ja työnopastus kuluu Orionin toimitusketjussa peruskoulutukseen. Peruskoulutus perustuu aina kirjalliseen perehdytys- ja työnopastusohjelmaan ja se tulee suorittaa kuuden kuukauden sisällä työsuhteen aloittamisesta. Peruskoulutus koskee kaikkia uusia, uusiin tehtäviin siirtyviä ja pitkäaikaisen (yli 6 kk) poissaolon jälkeen työhön palaavia henkilöitä. Esimies määrittelee koulutuksen sisällön laajuuden työtehtävän ja kokemuksen mukaan. Toimitusketjulle on laadittu perehdytys- ja työnopastusohjelman lomakepohjan perusrunko, jonka sisältö räätälöidään henkilön ja roolin mukaan. Lomakepohja voidaan jakaa eri dokumenteiksi, esimerkiksi perehdytysohjelma ja työnopastusohjelma. Henkilön peruskoulutus ja pätevytyminen dokumentoidaan perehdytys- ja opastusohjelmaan. Perehdyttäjät ja perehdytettävät kuittaavat yksittäiset opastusvaiheet läpikäydyiksi sen mukaisesti kuin opastus etenee (SOP 40326 2018.)

3.3.1 Perehdytys Orionin toimitusketjussa

Orionin yleisessä perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyvässä ohjeessa (SOP 40314 Perehdytys ja työnopastus), kuvataan perehdytys- ja työnopastuskäytäntöjen periaatteet, joiden tavoitteena on antaa kuva yrityksen tavoitteista ja toiminnasta sekä uuden henkilön roolista yrityskokonaisuudessa. Orionin perehdytys- ja työnopastusohjeessa on yrityksen yleinen perehdytyslomake, jota voidaan käyttää sellaisenaan tukemaan yleisperehdytystä tai sitä voidaan muokata yksikköä tai roolikohtaisesti. Yleisperehdytyslomakkeen asiat voidaan myös liittää osaksi yleistä perehdytys- ja opastusoh-

jelmaa, kuten on tehty Orionin toimitusketjun yleisessä perehdytys- ja opastusohjelmassa. Opinnäytetyötä varten muokattu perehdytys- ja opastusohjelma on liitteenä työn lopussa (Liite 1) (SOP 40314; SOP 40326 2018.)

Perehdytyksen Orionilla tulisi kattaa kaikki toimenpiteet, joilla työpaikka opitaan tuntemaan. Niihin kuuluvat työpaikan tavat, ihmiset sekä odotukset työhön liittyen. Perehdytyksessä luodaan kokonaiskuva työpaikan toiminnasta, opitaan työpaikan käytännöt, tutustutaan keskeisiin sidosryhmiin ja selvennetään työhön liittyvät odotukset. Orionin toimitusketjun perehdytykseen sisältyy viisi pääosa-aluetta. Ne ovat yleiset asiat, koulutus, työsuojelu ja yritysturvallisuus, tietotekniikka sekä GxP ja laatu (SOP 40326 2018.)

Yleisillä asioilla tarkoitetaan työympäristöön, tiloihin, työtovereihin, työn kannalta oleellisiin sidosryhmiin ja yritykseen tutustumista. Koulutus-osio pitää sisällään peruskoulutukseen sisältyvät kurssit, joita suoritetaan perehdytyksen ja opastuksen edetessä. Työsuojelu ja yritysturvallisuus käsittävät aiheeseen liittyvän ohjeistuksen ja kurssit. Tietotekniikkaan kuuluvat työtehtäviin liittyvät yleiset tietojärjestelmät ja sähköiset työkalut ja GxP ja laatu -osio sisältää työtehtäviin liittyvät laatuasiat. Yleinen asioiden läpikäyminen tapahtuu perehdyttäjän toimesta ensimmäisten työpäivien aikana. Perehdyttäjä voi olla uuden henkilön esimies tai joku muu henkilö, joka tuntee toimitusketjun ja osaston käytännöt. Ensimmäisenä päivänä on tärkeää perehdyttää liikkumiseen, työaikaan ja ohjeistukseen liittyvät yleiset asiat. Läpikäydyt kokonaisuudet kuitataan opastajan ja opastettavan toimesta (SOP 40326 2018.)

3.3.2 Työnopastus

Työnopastukseen Orionilla kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Työnopastuksella tarkoitetaan kaikkien opastettavalle henkilölle kuuluvien työtehtävien läpikäyntiä opastajan kanssa käytännössä. Työopastuksen alussa opastaja on kiinteässä yhteistyössä opastettavan kanssa. Osaamisen karttuessa opastaja lähinnä seuraa opastettavan työskentelyä ja on apuna tarvittaessa (SOP 40314 2018.)

Toimitusketjun toimihenkilöiden yleisessä perehdytys- ja työnopastusohjelmassa olevat aihealueet, eivät välttämättä kuulu samanlaisella painoarvolla kaikkien toimitusketjun toimihenkilöiden opastukseen ja työnkuvaan, mutta yleisellä tasolla aihealueet tulisi käydä pääsääntöisesti kaikkien opastettavien kanssa läpi. Eri aihealueiden opastajina toimii kunkin aihealueen asiantuntija. Heidän kanssaan sovitaan ajankohta, jolloin opastus voi

tapahtua ja opastuksen jälkeen osa-alue kuitataan läpikäydyksi opastajan ja opastettavan toimesta. Yleistä opastusosiota ei tarvitse täyttää järjestyksessä, vaan etenemisjärjestys määräytyy sen mukaisesti, miten opastustilanteita vaativia tapaamisia saadaan järjestettyä. Yleinen opastusohjelma tulisi olla läpikäyty ja kuitattu kaikkien aihealueiden osalta kuuden kuukauden kulutta opastuksen aloituksesta (SOP 40326 2018.)

3.3.3 Pätevytyminen

Pätevytymisellä varmistetaan, että henkilöllä on riittävät tiedot ja taidot suoriutua työtehtävistään lääketeollisuuden parissa. Pätevyyden arviointi voidaan suorittaa työnopastuksen yhteydessä käydyillä arviointikeskusteluilla, pätevyysvaatimuksissa määritellyille kriittisimmille työtehtäville näyttökokeilla ja GxP-peruskoulutuksessa kurssin yhteydessä tehtävillä testeillä. Pätevytyminen dokumentoidaan perehdytys- ja työnopastusohjelmaan (SOP 40326 2018.)

Seuranta- ja välikeskusteluja, joissa opastettava, opastaja ja esimies yhdessä muodostavat kokonais kuvan opastuksen tilanteesta ja vaiheesta, suositellaan käymään noin kerran kuukaudessa ensimmäisten neljän kuukauden aikana, mutta käytäntö vaihtelee osastoista riippuen. Tärkeintä on käydä alku-, väli- ja loppukeskustelut. Esimiehen tulee rohkaista opastajaa ja opastettavaa avoimeen keskusteluun, jossa he voivat antaa palautetta ja käydä asioita läpi ja heille tulee antaa aktiivisesti palautetta. Perehdytykseen liittyvä välikeskustelu tulee käydä läpi viimeistään ennen koeajan päättymistä. Orionin toimitusketjussa toimihenkilöillä koeaika on 6 kuukautta (SOP40314 2018.)

Opastuksen alku-, väli- ja loppukeskustelujen tavoitteena on arvioida opastusprosessia kokonaisuutena ja antaa eri osapuolille palautetta. Alkukeskusteluna toimitusketjussa pidetään sitä keskustelua, jonka esimies käy opastettavan ja opastajan kanssa läpi heti uuden työntekijän ensimmäisenä työviikkona, jolloin selkeytetään uuden työntekijän opastussuunnitelma ja tavoitteet. Kaikissa opastuksenseurantakeskusteluissa tulee selvittää mitä on jo opittu sekä ne asiat, mihin tulee vielä panostaa. Keskusteluihin osallistuvat aina opastaja, opastettava ja esimies. Keskustelut dokumentoidaan perehdytys- ja opastusohjelmaan. Perehdytys- ja opastusohjelmaan on määritetty mahdolliset näyttökoetta vaativat työkokonaisuudet. Niitä voivat olla GxP-kriittiset työkokonaisuudet. Näyttökoetta toimihenkilöillä ei juurikaan ole, muuta kuin GxP-peruskoulutuksiin sisältyvät testit, joiden läpäisykriteerit on määritetty etukäteen (SOP40314; SOP40326 2018.)

Pätevytyminen tulee hyväksyä opastettavan, opastajan ja esimiehen allekirjoituksilla. Hyväksytyjen suoritusten todistukset liitetään henkilön koulutuskansioon ja/tai sähköiseen koulutusjärjestelmään. Koulutuskansiossa säilytetään henkilön kaikki alkuperäiset koulutusdokumentit, esimerkiksi perehdytys- ja työnopastusohjelmat. Koulutuskansioita säilytetään osastolla. Henkilön pätevyysvaatimukset ja pätevyystiedot pidetään ajan tasaisina koulutuskuitausjärjestelmässä ja esimiehen tulee tarkastaa ja kuitata edellä mainitut tiedot järjestelmässä vähintään kerran vuodessa (SOP40326: 2018.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Orionin toimitusketjussa työskennelleiden toimihenkilöiden arviointeja saamastaan yleisperehdytyksestä sekä parannusehdotuksia perehdytysprosessiin. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka pohjalta perehdytysprosessia voidaan kehittää.

Tutkimusongelmat:

1. Miten tyytyväisiä perehdytettävät ovat olleet saamaansa perehdytykseen?
2. Onko perehdytettävä asia ollut tarpeellinen?
3. Mikä aiheutti tyytyväisyyttä perehdytyksessä?
4. Mikä aiheutti tyytymättömyyttä perehdytyksessä?
5. Miten perehdytysohjelmaa tulisi kehittää?

5 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin, pääperiaatteena on se, että analyysitavaksi valitaan sellainen tapa joka tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2009: 224). Kvantitatiivista lähestymistapaa suositellaan Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2015: 60) mukaan muun muassa silloin kun halutaan tietää, miten paljon tiettyä ominaisuutta esiintyy tietyssä joukossa. Tyytyväisyyttä mittaamalla saadaan aste-eroja tutkittavasta ilmiöstä. Perehdytetyjen aiheiden tarpeellisuudella saadaan hyödyllistä tietoa perehdytyksen kehittämiseen ja perehdytykseen valittavien aiheiden valintaan.

Opinnäytetyön haastatteluilla kerätty tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisesti induktiivisella sisällönanalyysi menetelmällä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistona toimii tutkimukseen osallistuneiden ihmisten näkökulma ilmiöstä ja aineiston analysoinnin tuloksena on kuvaus tutkimuksen kohteena olleesta ilmiöstä (Kylmä – Juvakka 2012: 29, 59). Induktiivista sisällönanalyysiä ohjaavat Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2015: 167) sekä Kylmän ja Juvakan (2012: 113) mukaan tutkimuksen tarkoitus ja kysymyksenasettelu. Induktiivisella sisällönanalyysillä haetaan vastausta tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmiin. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusongelmat ja aineiston laatu ohjaavat analyysiprosessia (Tuomi – Sarajärvi 2009: 108). Tässä opinnäytetyössä laadullisena aineistona toimi tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkökulmat ja mielipiteet kokemastaan perehdytyksestä ja aineisto käsiteltiin induktiivisen sisällönanalyysin keinon niin, että aineiston sisältämä informaatio pystyttiin säilyttämään. Analyysivaiheessa kerätty aineisto puretaan osiin eli pelkistetään ja sisällöllisesti samankaltaiset osat ryhmitellään. Tämän jälkeen samankaltaiset osat tiivistetään ja abstrahoidaan niin, että saatu kuvaus vastaa tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmien ilmiötä kuvavassa tiivistetyssä muodossa, säilyttäen aineiston sisältämän informaation (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2015: 167; Kylmä – Juvakka 2012: 113; Tuomi – Sarajärvi 2009: 108.)

5.1 Tutkimuksen kohderyhmän valinta

Opinnäytetyössä tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin kymmenen vakituisessa työsuhteessa olevaa toimihenkilöä tai ylempää toimihenkilöä Orionin Espoon toimitusketjusta. Haastatteluun valitut henkilöt olivat olleet yrityksen palveluksessa 6 kk – 1,5 vuotta. Vastausten luottamuksellisuuden ja henkilökohtaisten vastausten tunnistamisen vuoksi tutkimuksen tuloksista ei käy ilmi mistä yksiköstä henkilöt ovat eikä se ovatko he toimihenkilöitä vai ylempiä toimihenkilöitä. Tämän vuoksi käytän kaikista tutkimukseen osallistuvista henkilöistä nimitystä toimihenkilö.

Uusimmat Espoon toimitusketjuun töihin tulleet vakituiset toimihenkilöt selvitettiin henkilöstöosastolta. Heitä oli yhteensä 24. Jokaisesta yksiköstä, jonne viimeisen puolentoistavuoden aikana oli tullut uusia toimihenkilöitä vakituiseseen työsuhteeseen, valittiin yksi haastateltava satunnaisgeneraattorin avulla, numeroimalla henkilöt ja syöttämällä numerot satunnaisgeneraattoriin. Mikäli yksikössä oli vain yksi kohderyhmään kuuluva uusi henkilö, valittiin hänet haastatteluun. Yhdestä yksiköstä haastateltiin kaksi täysin erilaisissa tehtävissä ja eri osastoilla työskentelevää henkilöä, koska kyseiseen yksikköön oli

nimitetty useita toimihenkilöitä tutkimuksen tarkasteluajanjaksona. Opinnäytetyötä varten tehtiin yksi testihaastattelu. Testihaastattelu otettiin mukaan tutkimukseen, koska sen perusteella haastattelukysymyksiin tai –taktiikkaan ei tullut muutoksia. Testihaastattelun perusteella oli suuntaa antaen arvioitavissa, kuinka kauan haastattelu kestää. Lisäksi haastattelija oppi tallentamaan haastattelut, käyttämään riittävää ääntä sekä toimimaan tarvittavalta etäisyydeltä tallennuslaitteeseen nähden. Tutkimuksen lopulliseksi osallistujamääräksi muodostui kymmenen toimitusketjussa työskentelevää toimihenkilöä. Opinnäytetyön tekijä tapasi jokaisen haastateltavan vain yhden kerran.

5.2 Tutkimusaineiston keruu

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin kohderyhmältä yksilöittäin toteutetulla itsearviointilla sekä teemahaastattelulla. Tapaamisen aluksi, ennen teemahaastattelua, tutkimukseen osallistuneet arvioivat strukturoidusti saamaansa perehdytystä muokattuun perehdytysohjelmaan. Liitteessä 1 on malli kyselylomakkeesta, jossa oli kaikki perehdytysohjelmissa esille tulleet aiheet. He arvioivat tyytyväisyyttään saamaansa perehdytykseen sekä sitä, oliko perehdytetty aihe ollut heidän mielestään tarpeellinen vai ei. Tällä tavalla kerättiin vastaukset tutkimusongelmiin 1 ja 2. Tutkimusongelmiin 3, 4 ja 5, kerättiin aineisto puolistrukturoidulla menetelmällä, teemahaastatteluiden avulla kysymällä tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat perehdytyksessä sekä miten perehdytystä tulisi kehittää.

Opinnäytetyötä varten laadittiin jokaisen tutkimukseen osallistuvan henkilön perehdytysohjelmasta kyselylomake, koska jokaisessa toimitusketjun yksikössä oli käytössä erilainen yleisten asioiden perehdytysohjelma ja perehdytettävät aiheet erosivat toisistaan yksiköiden mukaan. Strukturoitu kyselylomake rakennettiin jokaisen tutkimuksen osallistuvan henkilön omasta perehdytyslomakkeesta liitteen 1 mukaisesti Orionin toimitusketjussa käytössä olevaa perehdytys- ja opastusohjelmajohjaa hyödyntäen (Liite 1). Luotamuksellisuuden vuoksi jokaisen henkilön omaa yleisperehdytyslomaketta ei voinut liittää tähän työhön. Vaikka kyseessä on yleisten asioiden perehdytys, erosivat perehdytysohjelmat toisistaan, koska niitä muokattu jokaiselle henkilölle roolin mukaan. Perehdytysohjelmiin muokattiin itsearviointiin liittyvät sarakkeet. Teemahaastattelun teemat muodostettiin toimitusketjun perehdytystä mukailen niin, että teemahaastattelun teemoiksi valikoitui viiden pääperehdytysosa-alueen (yleiset asiat, koulutus, työsuojelu ja yritysturvallisuus, tietotekniikka sekä GMP/laatu) perehdytyksen tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden kokeminen sekä niiden parannusehdotukset.

Teemahaastattelun avulla on mahdollisuus päästä ihmisen lähelle tutkimaan hänen henkilökohtaisia kokemuksiaan (Hirsjärvi – Hurme 2008: 16). Teemahaastattelu katsottiin soveltuvan parhaiten perehdyttämisen kehittämis ehdotusten hankkimiseen, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolisia mielipiteitä ja kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä, tässä tapauksessa tyytyväisyydestä perehdyttämiseen ja toiveista perehdyttämisen kehittämiseen Orionin toimitusketjussa. Teemahaastattelulle tärkeitä on haastattelun eteneminen tiettyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Hirsjärvi – Hurme 2008: 48; Tuomi – Sarajärvi 2009: 75).

On eettisesti perusteltua kertoa henkilöille mitä aihetta haastattelu koskee, toisaalta henkilöllä on lupa olla osallistumatta tutkimukseen, jos he eivät tiedä mistä on kyse (Tuomi – Sarajärvi 2009: 73). Tutkimuksen kohderyhmää lähestyttiin sähköpostitse saateteksillä (Liite 2), jossa informoitiin tutkimuksesta ja toivottiin osallistumista tutkimukseen. Lisäksi henkilöitä pyydettiin lähettämään oma perehdytyslomake opinnäytetyön tekijälle. Kaikki lähettivät oman perehdytysohjelmansa, joka muokattiin ennen tapaamista liitteen 1 tapaan arviointisarakkein. Haastattelumuotona tutkimuksessa käytettiin yksilöhaastattelua, joka eri yksiköissä työskentelevien henkilöiden aikataulujen yhteensovittamisen hankaluuden vuoksi oli perusteltua käyttää ryhmähaastattelun sijaan. Haastattelun etuna on ennen kaikkea joustavuus, jossa haastattelijalla on mahdollisuus tarvittaessa toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja, käydä keskustelua tiedonantajan kanssa sekä toimia havainnoitsijana (Tuomi – Sarajärvi 2009: 73). Haastattelupaikoiksi valittiin rauhallisia neuvotteluhuoneita, joissa oli mahdollisuus keskustella häiriöttömästi. Haastattelut toteutettiin kesä-, heinä- ja elokuussa 2018. Haastattelussa on halu tietää mitä ihminen ajattelee tutkittavasta asiasta, siksi on järkevää kysyä asiaa häneltä itseltään ja haastattelijalla merkitsee tiedonantajan vastaukset muistiin, esimerkiksi nauhoittamalla haastattelun kuten tässä tutkimuksessa tehtiin (Tuomi – Sarajärvi 2009: 72-73).

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

5.3.1 Määrällisen aineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin itsearvioinnin avulla tietoa siitä, kuinka tyytyväisiä Orionin toimitusketjussa jonkin aikaa työskentelevät toimihenkilöt ovat saamaansa perehdytykseen (tutkimusongelma 1) ja ovatko perehdytetyt asiat olleet heidän mielestään tarpeellisia vai ei (tutkimusongelma 2). Strukturoidun lomakkeen ensimmäinen sarake

koski itsearviointia, johon vastaaja kirjoitti sen vastausvaihtoehdon numeron, joka vastasi hänen tyytyväisyyttä saamastaan perehdytyksestä. Itsearvioinnin Likert-asteikon vastausvaihtoehdot olivat:

- 1 Täysin tyytymätön saamaani perehdytykseen
- 2 Jokseenkin tyytymätön saamaani perehdytykseen
- 3 En tyytyväinen enkä tyytymätön saamaani perehdytykseen
- 4 Jokseenkin tyytyväinen saamaani perehdytykseen
- 5 Täysin tyytyväinen saamaani perehdytykseen
- 0 En voi arvioida, koska en ole saanut aiheen perehdytystä.

Toiseen sarakkeeseen vastaaja arvioi saamansa perehdytyksen tarpeellisuutta. Aiheen tarpeellisuus arvioitiin dikotomisesti kyllä – ei –arvioinnilla. Sarakkeeseen merkittiin rasti (x), mikäli haastateltava koki aiheen tarpeelliseksi. Mikäli hän jätti sarakkeen tyhjäksi tai veti siihen viivan, aihe ei hänen mielestään ollut tarpeellinen.

Mikäli vastaaja vallitsi vaihtoehdon 0, en voi arvioida, koska en ole saanut aiheen perehdytystä ja merkitsi, rastin (x) tarpeellisuus sarakkeeseen, tarkoitti vastaus sitä, että vastaaja ei voi arvioida perehdytyksen laatua koska hän ei ole saanut aiheen perehdytystä, mutta hän koki aiheen tarpeelliseksi. Tutkimukseen valmistautumisen aikana selvisi se, että perehdytysohjelmat eroavat paljon yksiköiden välillä. Tämä on mahdollista, koska yleisen perehdytysohjelman aiheet valitaan yksikkökohtaisesti. Tämä tuli esille myös tuloksissa diagrammeissa ryhmänä aihetta ei ollut perehdytysohjelmassa. Tämä ryhmä oli suurin kaikissa osa-alueissa.

Itsearvioinnin avulla kerätty määrällinen aineisto analysoitiin kvantitatiivisin analyysimenetelmin. Määrällisen tutkimusaineiston kuvauksessa käytettiin frekvenssejä, joissa saatujen tulosten määrä eri osa-alueilla kuvattiin diagrammein ja prosenttiosuuksin. Kaikki itsearvioinnin avulla saadut tulokset siirrettiin ennen analysointia Exceliin. Tutkimustuloksissa on kuvattu perehdytysohjelman jokaisen pääosa-alueen (yleiset asiat, koulutukset, työturvallisuus ja yritysturvallisuus, tietotekniikka ja GMP/laatu) sisältämien perehdytettävien aiheiden itsearviointitulokset tyytyväisyyttä kuvaavien vastausvaihtojen mukaisesti ja kyselyssä käytetyissä perehdytysohjelmissa olevien aiheiden tarpeellisuuden mukaisesti. Havainnollistavissa kuvioissa on värejä tulosten tulkintaa helpottamaan. Tiettyjen tilasto-ohjelmien käyttäminen, ei näin pienessä tutkimusryhmässä (n=10) tuonut lisäarvoa tutkimukselle.

5.3.2 Laadullisen aineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä laadullisena aineistona toimi tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkökulmat ja mielipiteet kokemastaan perehdytyksestä ja aineisto käsiteltiin induktiivisen sisällönanalyysin keinon niin, että aineiston sisältämä informaatio pystyttiin säilyttämään. Tutkimusongelmat 3, 4 ja 5 toimivat induktiivisen sisällönanalyysin yhdistävinä luokkina. Aineisto analysoitiin tutkimusongelmittain. Koodattu aineisto jaettiin tutkimusongelmien 3, 4 ja 5 mukaan. Tämän jälkeen tutkimusongelmien sisällä tehtiin induktiivinen- eli aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jossa aineisto pelkistettiin ja ryhmiteltiin ala- ja yläluokiksi.

Teemahaastattelujen analyysi alkoi tutkimuksen tekijän toimesta litteroimalla eli kirjoittamalla haastattelujen nauhoitukset sanasta sanaan tekstiksi. Tutkija teki jonkin verran haastattelujen aikana huomioita, jotka hän merkitsi muistiinpanoihin haastattelun aikana. Huomiot helpottivat haastattelutilanteiden muistamista, koska joinain päivinä haastateltavia oli kaksi. Haastattelujen litterointi suoritettiin pääsääntöisesti haastattelua seuraavana tai sitä seuraavana päivänä, jotta äänenpainot ja tauot sekä haastattelutilanne oli helppo muistaa. Litteroitua aineistoa kertyi 98 sivua, fontilla Trebuchet MS, fonttikoolla 10 ja rivivälillä 1.0. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, lyhyitä taukoja lukuun ottamatta. Muun muassa pidemmät tauot, huokaukset, nauraminen sekä selkeät muutokset äänen sävyssä otettiin huomioon litteroinnissa.

Tutkija kävi litteroitua aineistoa läpi kokonais kuvan muodostamiseksi. Kun kokonaiskuva aineistosta oli muodostunut, alkoi litteroidun tekstin jäsentely, pelkistys ja ryhmittely. Huolellisen aineiston tutustumisen jälkeen se jäsenneltiin ja jaoteltiin tutkimusongelmien 3, 4 ja 5 mukaisesti omiksi kokonaisuuksiksi. Tällä tavalla tutkimusongelmakohtaiset asiasisällöt saatiin selkeästi eriteltyä. Mikäli lauseen sisällössä oli vastauksia useampaan kuin yhteen tutkimusongelmaan, pilkottiin lause eri tutkimusongelmiin. Pääsääntöisesti lauseiden merkitys kohdistui vain yhteen tutkimusongelmaan. Haastatteluiden alkuperäiset ilmaukset listattiin Excel-taulukkoon tutkimusongelmittain ja pelkistettiin ryhmittelyä helpottaviksi ilmaisuiksi. Samaa merkitystä sisältävät pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin ja niistä muodostettiin alaluokat pelkistettyjen ilmausten viereen. Alaluokat nimettiin sen sisältöä kuvaavalla nimellä (Taulukko 1).

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja alaluokan muodostamisesta. Taulukossa on kaksi alaluokkaa, ylempänä kollegoiden tuki ja alinna huolehtiva esimies.

Koodi	Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
9A4	"asiantuntevii ihmisii kenelt on helppo kysyä"	Työkaverit ovat asiantuntevia ja heiltä helppo kysyä	Kollegoiden tuki
3A6	"kävin eri henkilöitten kaa, niinku mitä heiän kaa semmoi puol tuntii viiva tunti juteltiin yleisesti ett mitä kukakin tiimissä tekee, oli tosi kiva et semmonen oli ja et vähän tietää mitä missäkin tehään"	Lyhyt tutustuminen auttaa tietämään hieman mitä muut tekevät	
5A10	"tosi kivasti mä sain siinä kontaktin tähän isoon tiimiin ja sit mä sain tavallaan lyhyen kosketuksen ja ymmärryksen siihen mitä tehdään"	Kontakti tiimiin ja samalla ymmärrys siitä mitä tehdään	
9A2	"tää on enemmänkin sitä ihan arkipäivää, sitä rutiini, siin ollaan istuttu alas mun kanssa ja katottu ihan alusta loppuun saakka, se on mun mielest menny ihan hyvin"	Arkipäivän rutiinitöissä katsottu ja tehty yhdessä	
1A1	"esimies oli vastassa, kierrettiin kaikki noi, suoritettiin silloin heti alkuun, jäi hyvä fiilis sinänsä"	Esimies oli vastassa ja esitteli paikkoja	Huolehtiva esimiestyö
1A2	"meil oli hyvin selvää varmaan puolin jos toisin, varmaan sovittiin ett jos joku hiertää mieltä niin sanotaan sit saman tien"	Selkeästi sovittu esimiehen kanssa, että hankalistakin asioista puhutaan heti	
1A3	"kehityskeskustelu oli ja se oli aiheellinen, se on kyllä tärkeä"	Kehityskeskustelu pidetty ja koettu aiheelliseksi	
3A8	"koen tärkeemmiks niinku just tää meiän oma tiimi ja just tätä esimies kävi silloin tosi hyvin läpi"	Omaan tiimiin tutustuminen käyty hyvin läpi yhdessä esimiehen kanssa ja koettu yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi perehdytyksessä	

Kun kaikkien kymmenen haastattelun ilmaisut oli pelkistetty ja alaluokat oli muodostettu, muodostettiin yläluokat, joiden avulla saatiin vastaukset tutkimusongelmiin, eli yhdistäviin luokkiin. Taulukossa 2 on kuvattu tyytyväisyyttä aiheuttavat asiat perehdytyksessä yhdistävän luokan sen yläluokkien muodostaminen (Taulukko 2).

Taulukko 2. Esimerkki yläluokan ja yhdistävän luokan muodostamisesta.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Valmiit laitteet ja käyttöoikeudet	Tyytyväisyys perehdytykseen valmistautumiseen	Tyytyväisyyttä aiheuttavat asiat perehdytyksessä
Lähetetty ennakkomateriaali		
Kollegoiden tuki	Tyytyväisyys perehdytykseen liittyviin henkilöihin	
Huolehtiva esimiestyö		
Osaava perehdyttäjä		
Korkeatasoinen koulutustarjonta	Tyytyväisyys koulutuksiin	
Käytännöllinen koulutusmateriaali		
Systemaattinen perehdytysprosessi	Tyytyväisyys perehdytyksen toteutukseen	
Toimiva perehdytysohjelma		

6 Tutkimustulokset

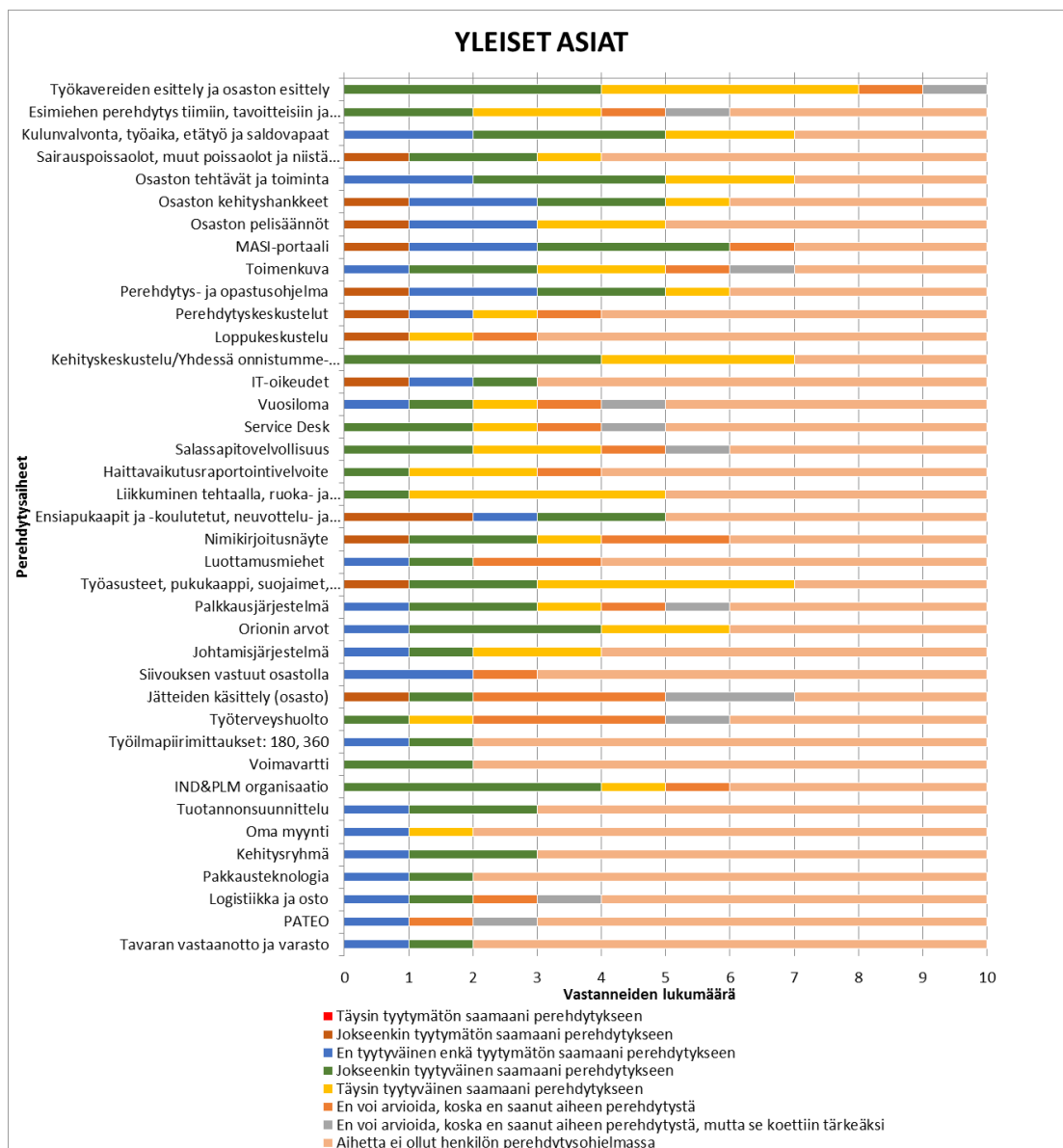
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Orionin toimitusketjussa alle kaksi vuotta työskennelleiden toimihenkilöiden arvioita saamastaan perehdytyksestä, perehdytysohjelmassa olevan aiheen tarpeellisuutta, tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavia asioita kokemastaan perehdytyksestä sekä heidän parannusehdotuksiaan perehdytyksen kehittämiseen.

6.1 Perehdytettyjen arvio saamastaan perehdytyksestä osa-alueittain

Toimitusketjun perehdytysohjelma muodostuu viidestä pääosa-alueesta, jotka ovat yleiset asiat, koulutus, työturvallisuus ja yritysturvallisuus, tietotekniikka sekä GMP/laatu. Seuraavissa kuvioissa (kuviot 6 – 10) on haastateltavien arviointit saamastaan perehdytyksestä ja aiheen tarpeellisuudesta osa-alueittain. Arvio siitä, miten he ovat kokeneet perehdytyksen kyseiseltä osa-alueelta. Lisäksi haastateltavat arvioivat aiheen tarpeellisuuden. Arvioinnin vastausvaihtoehdot olivat:

- 1 Täysin tyytymätön saamaani perehdytykseen
- 2 Jokseenkin tyytymätön saamaani perehdytykseen
- 3 En tyytymätön enkä tyytyväinen saamaani perehdytykseen
- 4 Jokseenkin tyytyväinen saamaani perehdytykseen
- 5 Täysin tyytyväinen saamaani perehdytykseen
- 0 En voi arvioida, koska en ole saanut aiheen perehdytystä

Itsearviointin tuloksia kuvataan pylväsdiagrammeilla osa-alueittain. Pylväs kuvaa osa-alueen aihetta ja sen arviointia eri värein. Kuviossa (kuvio 6) on esitetty perehdytyksen laajimman osa-alueen, yleiset asiat, arvioinnin tulokset. Pylväitä on yhteensä 39 kappaletta, joka vastaa aiheiden määrää osa-alueessa.

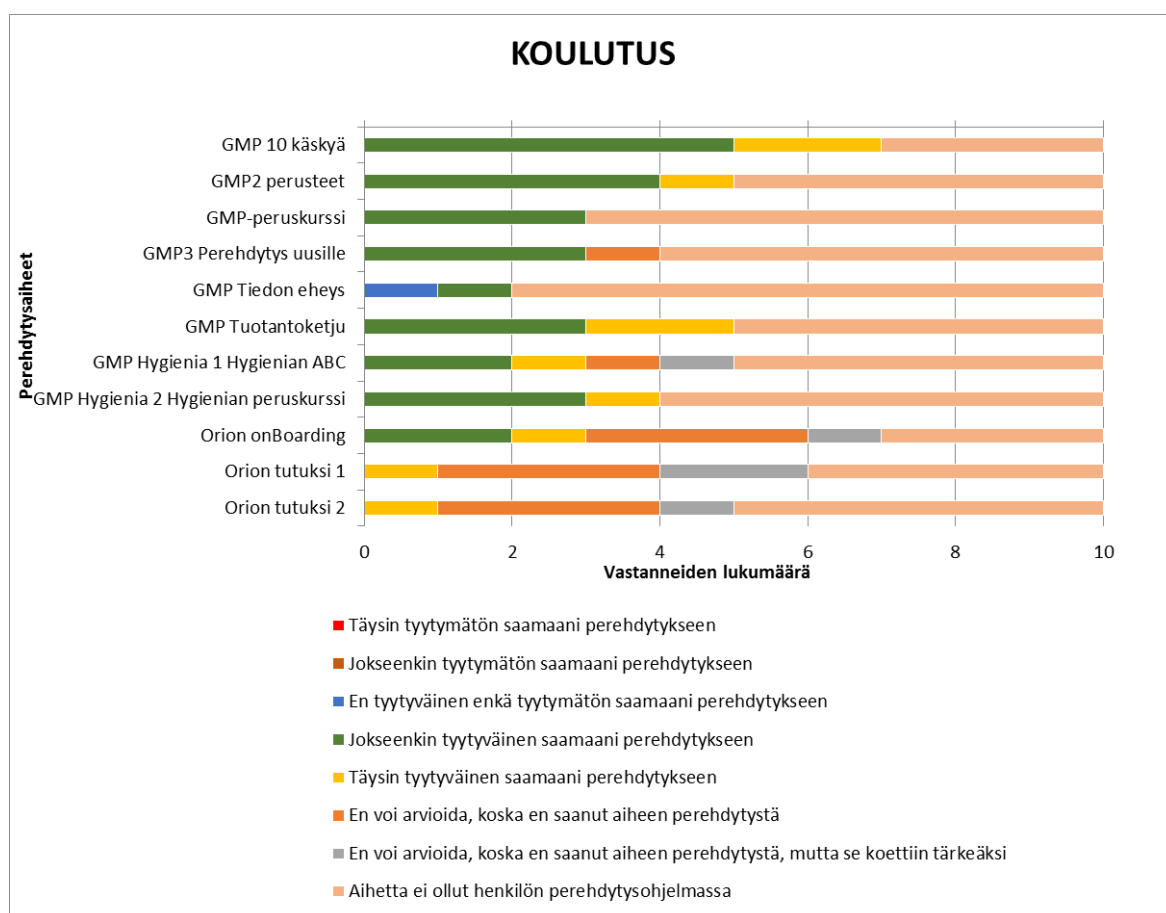


Kuvio 6. Arvioinnit yleisten asioiden perehdyttämisestä.

Yleiset asiat osa-alueen tuloksista voidaan todeta, että jokaisen haastateltavan perehdytyslomaketta oli muokattu osasto- ja roolikohtaisesti. Yksikään aiheista ei löytynyt kaikkien haastateltavien perehdytysohjelmasta. Yleiset asiat osa-alueen itsearviointin tulokset ovat kuviossa 6. Muutamia merkittävimpiä huomioita seuraavassa. Eniten vastausta täysin tyytyväinen saamaani perehdytykseen (frekvenssi = 4) oli aiheista työkavereiden esittely ja osaston esittely, liikkuminen tehtaalla, ruoka- ja kahvijärjestelyt sekä työasusteet, pukukaappi, suojaimet, harrastustoiminta ja kuntosali. Myös kehityskeskustelu/yhdessä onnistumme keskustelu –aiheessa, täysin tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen vastauksia oli 3. Vastausta, jokseenkin tyytyväinen saamaani perehdytykseen on 33 ai-

heessa ja frekvenssi on 64. Kahdeksassatoista aiheessa vastauksena oli, en voi arvioida, koska en ole saanut aiheen perehdytystä. Yhdessätoista aiheessa oli yksi tai kaksi vastausta, en voi arvioida, koska en saanut perehdytystä, mutta se koettiin tärkeäksi. Aiheet olivat työkavereiden esittely ja osaston esittely, esimiehen perehdytys tiimiin, toimenkuva, vuosiloma, service desk, salassapitovelvollisuus, palkkausjärjestelmä, jätteen käsittely, työterveyshuolto, logistiikka ja osto sekä pateo. Yhtä aihetta lukuun ottamatta oli lukuisa määrä vastausta, aihetta ei ollut perehdytysohjelmassa. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilön omassa perehdytysohjelmassa ei ole ollut kyseistä aihetta.

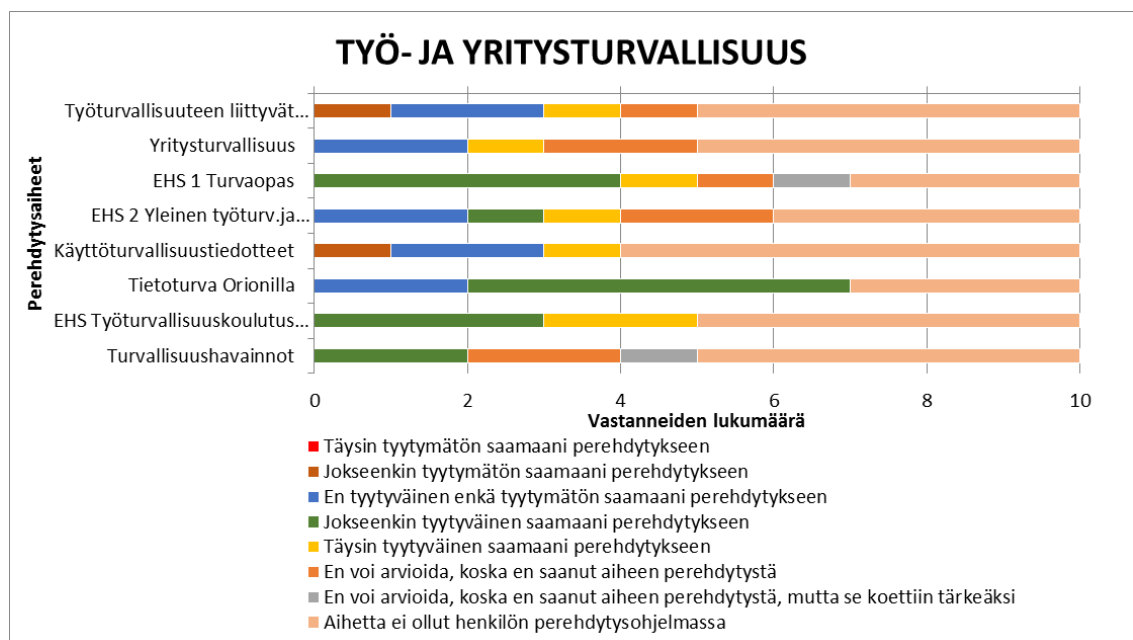
Kuviossa 7 on koulutus-osa-alueen itsearvioinnin tulokset. Osa-alue sisältää 11 aihetta, joista kahdeksan on erilaisia yrityksen toimialaan liittyviä GMP-koulutuksia (good manufacturing practice).



Kuvio 7. Arvioinnit koulutus osion perehdyttämisestä.

Osa-alueen koulutukset itsearviointin tuloksista voidaan todeta, että 8 aiheessa vastauksena oli täysin tyytyväinen saamaani perehdytykseen (frekvenssi = 10). Jokseenkin tyytyväinen saamaani perehdytykseen vastausta oli 9 aiheessa (frekvenssi = 26). Yhtään täysin tyytymätön saamaani perehdytyksen –vastausta ei ollut. Neljässä aiheessa, hygieniä 1 hygienian ABC, Orion onBoarding, Orion tutuksi 1 ja Orion tutuksi 2 oli vastauksia en voi arvioida, koska en saanut perehdytystä, mutta se koettiin tärkeäksi (frekvenssi = 5). Osa-alueen jokaisessa aiheessa oli useita vastauksia, aihetta ei ollut henkilön perehdytysohjelmassa. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilön omassa perehdytysohjelmassa ei ole ollut kyseistä aihetta.

Kuviossa 8 on työturvallisuus ja yritysturvallisuus osa-alueen itsearviointin tulokset. Osa-alue sisältää 8 aihetta työturvallisuuteen ja yritysturvallisuuteen liittyen.

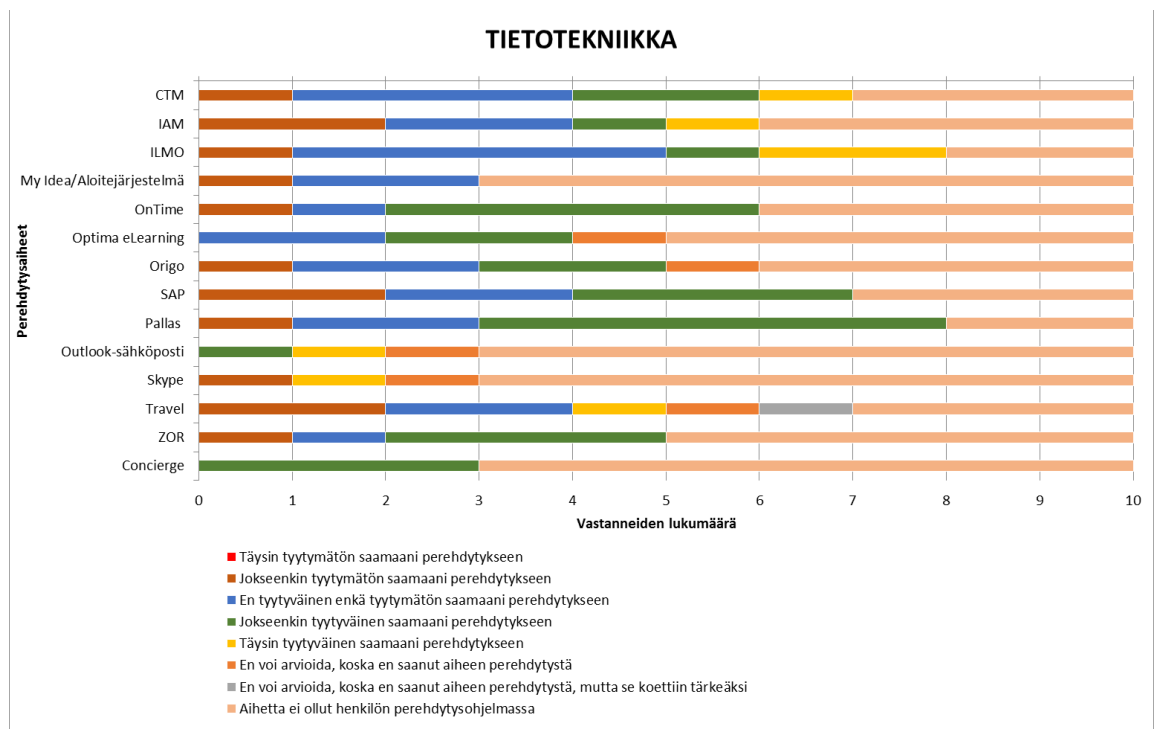


Kuvio 8. Arvioinnit työturvallisuus ja yritysturvallisuus osion perehdyttämisestä.

Osa-alueen työ- ja yritysturvallisuus itsearviointin tuloksista voidaan todeta, että 5 aiheessa vastauksena oli täysin tyytyväinen saamaani perehdytykseen (frekvenssi = 6). Jokseenkin tyytyväinen saamaani perehdytykseen vastausta oli 6 aiheessa (frekvenssi = 7). Yhtään täysin tyytymätön saamaani perehdytyksen –vastausta ei ollut. Kahdessa aiheessa, EHS turvaopas ja turvallisuushavainnot, oli kummassakin yksi vastaus en voi arvioida, koska en ole saanut perehdytystä, mutta se koettiin tärkeäksi. Viidessä aiheessa oli vastaus, en voi arvioida koska en ole saanut perehdytystä (frekvenssi = 8).

Jokaisessa aiheessa oli lukuisa määrä vastausta, aihetta ei ollut henkilön perehdytysohjelmassa. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilön omassa perehdytysohjelmassa ei ole ollut kyseistä aihetta.

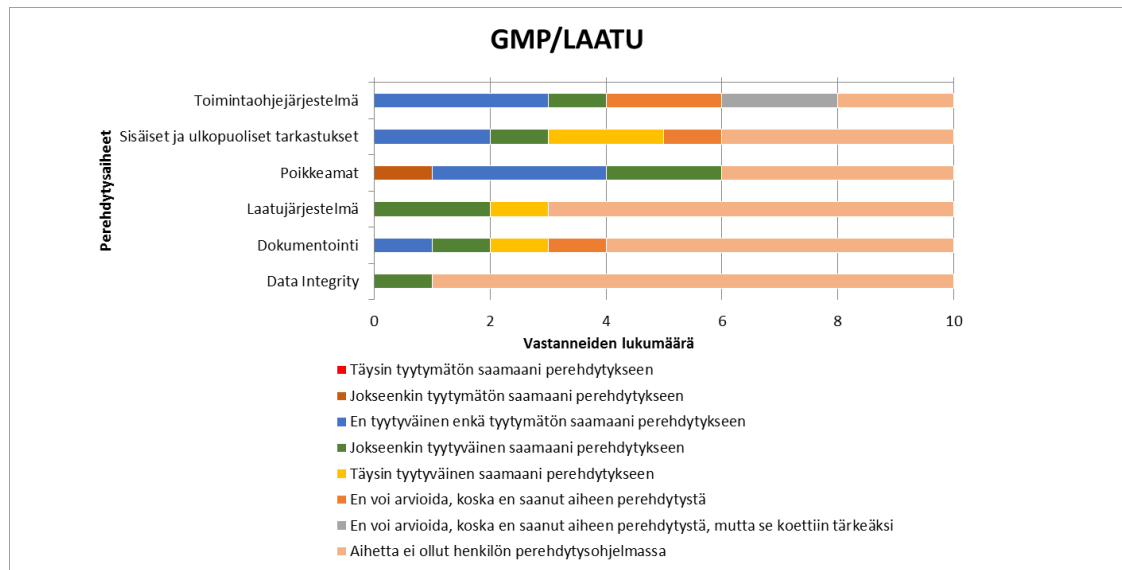
Kuviossa 9 on tietotekniikka-osion itsearviointin tulokset. Osa-alue sisältää 14 aihetta liittyen yrityksen erilaisiin sähköisiin järjestelmiin ja –työkaluihin.



Kuvio 9. Arvioinnit tietotekniikka osion perehdyttämisestä.

Osa-alueen tietotekniikka itsearviointin tuloksista voidaan todeta, että 6 aiheessa vastauksena oli täysin tyytyväinen saamaani perehdytykseen (frekvenssi = 7). Jokseenkin tyytyväinen saamaani perehdytykseen vastausta oli 11 aiheessa (frekvenssi = 27). Yhtään täysin tyytymätön saamaani perehdytyksen –vastausta ei ollut. Jokseenkin tyytymätön saamaani perehdytykseen –vastausta oli 11 aiheessa (frekvenssi = 14). Yhdessä aiheessa, travel, oli yksi vastaus, en voi arvioida, koska en ole saanut perehdytystä, mutta se koettiin tärkeäksi. Viidessä aiheessa oli vastaus, en voi arvioida koska en ole saanut perehdytystä (frekvenssi = 5). Jokaisessa aiheessa oli useita vastauksia, aihetta ei ollut henkilön perehdytysohjelmassa. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilön omassa perehdytysohjelmassa ei ole ollut kyseistä aihetta.

Kuviossa 10 on GMP/Laatu –osa-alueen itsearvioinnin tulokset. Osa-alue sisältää 6 laatuun liittyvää aihetta.



Kuvio 10. Arvioinnit GMP/Laatu osion perehdyttämisestä.

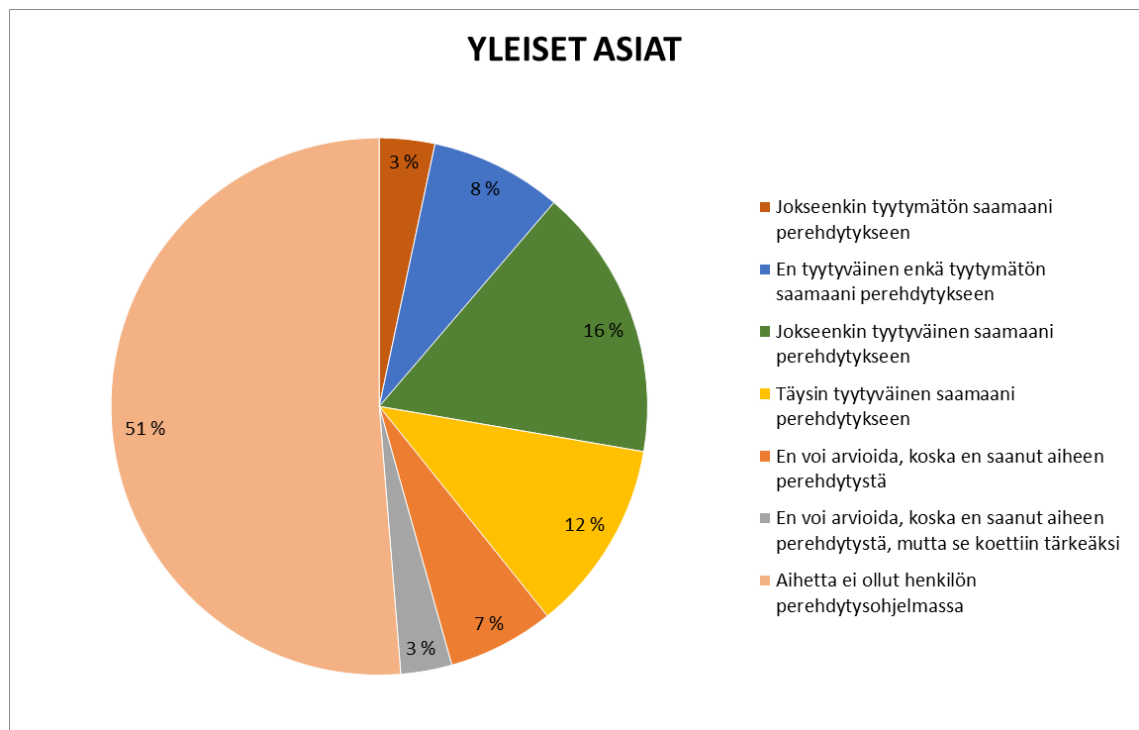
Osa-alueen GMP/Laatu itsearvioinnin tuloksista voidaan todeta, että 3 aiheessa oli vastauksena täysin tyytyväinen saamaani perehdytykseen (frekvenssi = 4). Jokseenkin tyytyväinen saamaani perehdytykseen vastausta oli kaikissa aiheissa (frekvenssi = 8). Yhtään täysin tyytymätön saamaani perehdytyksen –vastausta ei ollut. Aiheessa, toimintaohjejärjestelmä, oli kaksi vastausta, en voi arvioida, koska en ole saanut perehdytystä, mutta se koettiin tärkeäksi. Jokaisessa aiheessa oli useita vastauksia, aihetta ei ollut henkilön perehdytysohjelmassa. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilön omassa perehdytysohjelmassa ei ole ollut kyseistä aihetta.

6.2 Yhteenveto perehdytyksen arvioinneista

Perehdytyksessä on viisi osa-alueita, jotka ovat yleiset asiat, koulutus, työturvallisuus ja yritysturvallisuus, tietotekniikka sekä GMP/laatu. Itsearvioinnin yhteenvedossa kuvataan osa-alueittain arviointien jakautumista prosentuaalisesti. Kolmessa osa-alueissa on yli 50%:n osuus vaihtoehtoa aihetta ei ollut henkilön perehdytysohjelmassa. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöllä ei ole ollut omassa perehdytysohjelmassaan aihetta. Tällöin henkilö ei myöskään ole voinut arvioida aiheen tarpeellisuutta. Tällaisia aiheita oli paljon. Tämä on mahdollista siksi, koska jokainen osasto voi muokata perehdytysohjelmaa omia tarpeitaan vastaavaksi jättämällä aiheita pois lomakkeesta tai lisäämällä tarpeelliseksi

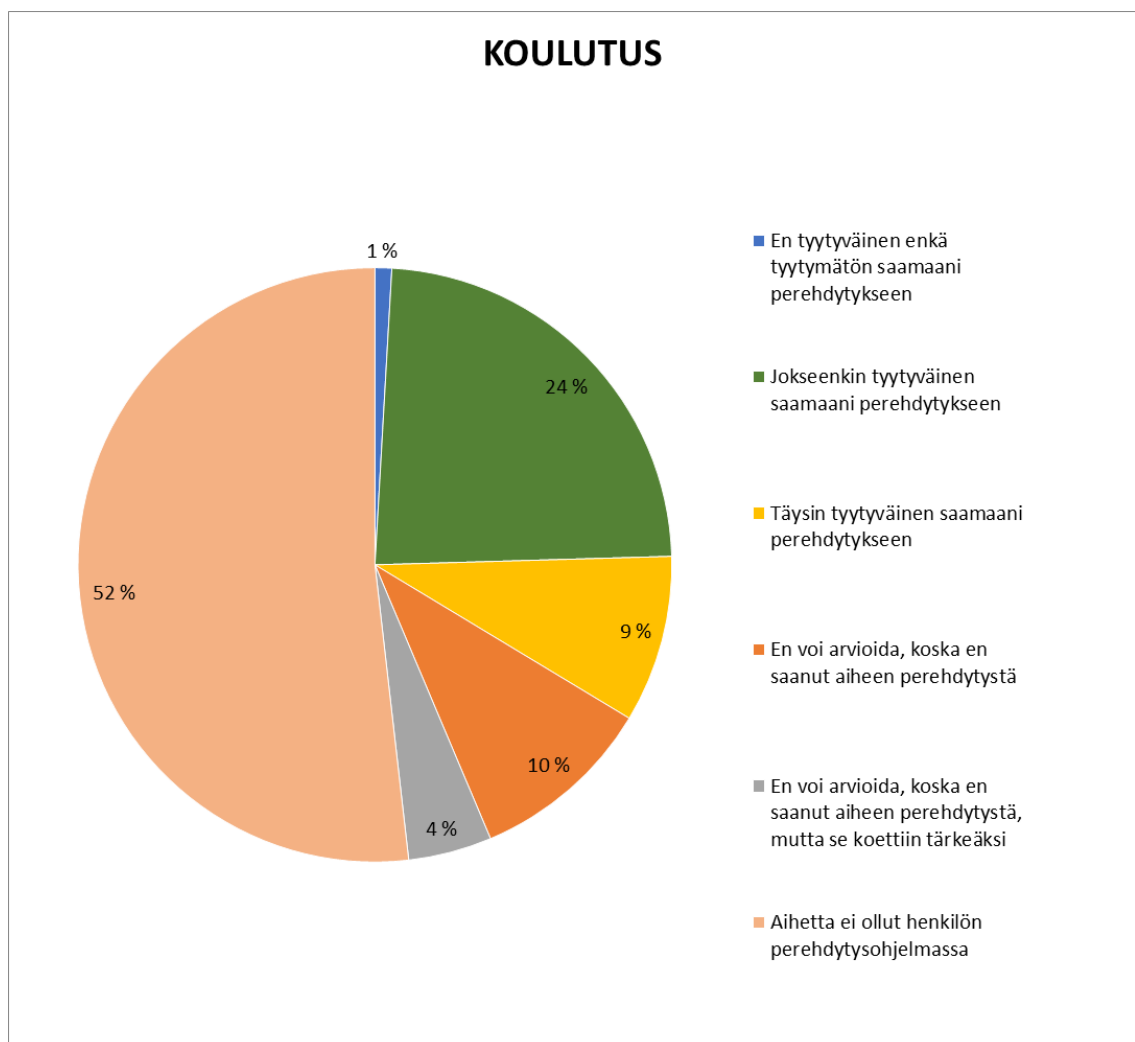
katsomiaan aiheita lomakkeeseen. Monet näistä aiheista olivat sellaisia, jotka helpottavat työarkea ja liittyvät perusasioihin ja työhyvinvointiin, osastosta riippumatta. Myös vaihtoehtoa en voi arvioida, koska en saanut aiheen perehdytystä, mutta se koettiin tärkeäksi, oli jonkin verran, alle 5 %:a jokaisessa osa-alueessa. Positiivisena asiana on todettava, että saatuun perehdytykseen oltiin enemmän tyytyväisiä tai jokseenkin tyytyväisiä kuin tyytymättömiä tai jokseenkin tyytymättömiä. Täysin tyytymättömiä ei oltu yhteenkään saatuun perehdytykseen.

Kuviossa 11 on yleiset asiat-osa-alueen itsearviointien yhteenveto. Osa-alue sisälsi 39 aihetta. Täysin tyytyväinen saamaani perehdytykseen –frekvenssi 45 (12%), jokseenkin tyytyväinen saamaani perehdytykseen –frekvenssi 64 (16%), en tyytyväinen enkä tyytymätön saamaani perehdytykseen –frekvenssi 31 (8%), jokseenkin tyytymätön saamaani perehdytykseen –frekvenssi 13 (3%), en voi arvioida koska en saanut osa-alueen perehdytystä –frekvenssi 25 (7%), en voi arvioida, koska aihetta ei ollut perehdytyksessä, mutta se koettiin tärkeäksi –frekvenssi 12 (3%). Yli puolet aiheista oli sellaisia, joita ei ollut henkilön perehdytysohjelmassa lainkaan eikä tarpeellisuutta niistä arvioitu. Tämä kuvataan diagrammissa vaihtoehtona aihetta ei ollut henkilön perehdytysohjelmassa. Näiden frekvenssi oli 200 (51%).



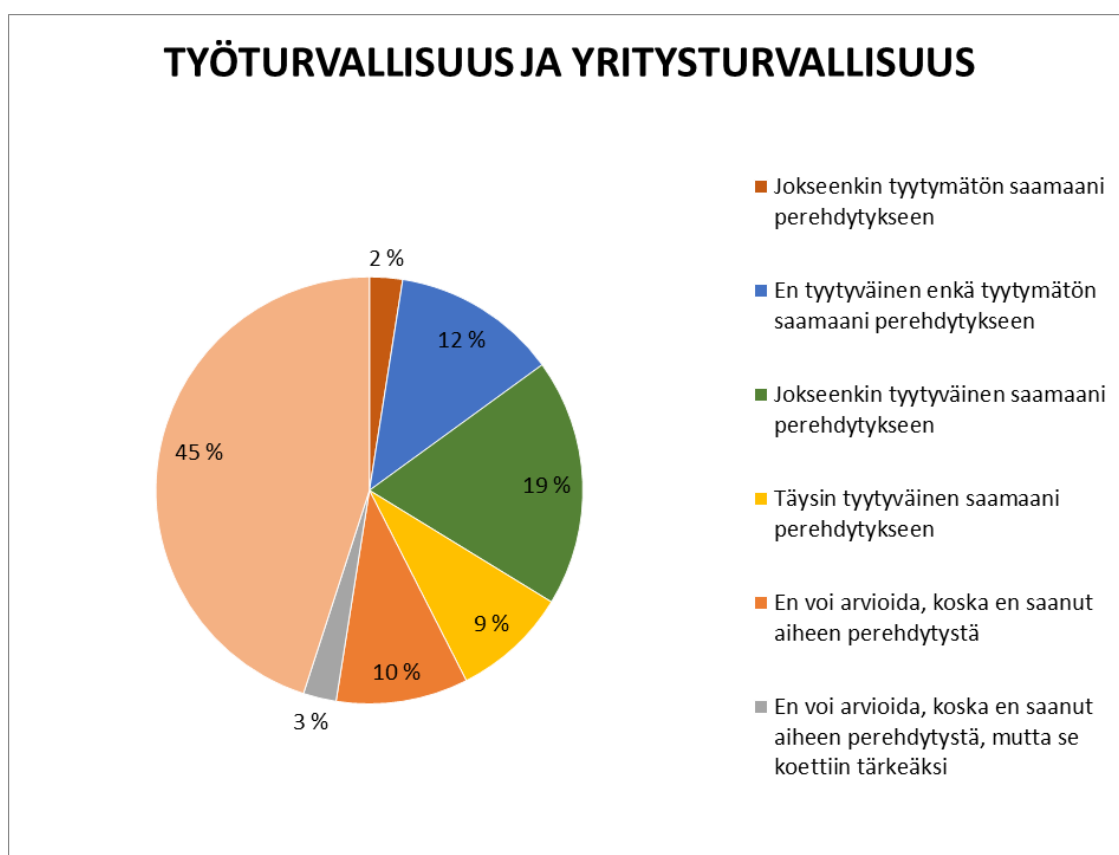
Kuvio 11. Yleiset asiat -osa-alueen perehdytyksen arvioiden yhteenveto.

Kuviossa 12 on koulutus-osa-alueen itsearviointien yhteenveto. Osa-alue sisälsi 11 aihetta. Itsearviointien tulokset jakautuvat seuraavasti. Täysin tyytyväinen saamaani perehdytykseen – frekvenssi 10 (9%), Jokseenkin tyytyväinen saamaani perehdytykseen – frekvenssi 22 (20%). En voi arvioida, koska en saanut osa-alueen perehdytystä – frekvenssi 11 (10%), aihetta ei ollut, mutta se koettiin tärkeäksi – frekvenssi 5 (5%) ja en tyytymätön enkä tyytyväinen saamaani perehdytykseen –arviota oli 1 kappale (1%). Yli puolet aiheista oli sellaisia, joita ei ollut henkilön perehdytyksessä lainkaan eikä niiden tarpeellisuutta ole arvioitu. Tämä kuvataan diagrammissa luokalla aihetta ei ollut henkilön perehdytysohjelmassa. Näiden frekvenssi oli 61 (55%).



Kuvio 12. Koulutus -osa-alueen perehdytyksen arvioinnin yhteenveto.

Kuviossa 13 on työturvallisuus ja yritysturvallisuus –osa-alueen itsearviointien yhteenveto. Osa-alue sisälsi 8 aihetta. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: täysin tyytyväinen saamaani perehdytykseen –frekvenssi 7 (9%), jokseenkin tyytyväinen saamaani perehdytykseen –frekvenssi 15 (19%), en tyytymätön enkä tyytyväinen saamaani perehdytykseen –frekvenssi 10 (12%), en voi arvioida, koska en saanut aiheen perehdytystä –frekvenssi 8 (10%), jokseenkin tyytymätön saamaani perehdytykseen –frekvenssi 2 (2%) ja en voi arvioida, koska en saanut aiheen perehdytystä, mutta se koettiin tärkeäksi –frekvenssi 2 (3%). 45% aiheista oli sellaisia, joita ei ollut henkilön perehdytyksessä lainkaan eikä niiden tarpeellisuutta arvioitu. Tämä kuvataan diagrammissa luokalla aihetta ei ollut henkilön perehdytysohjelmassa. Näiden frekvenssi oli 36.



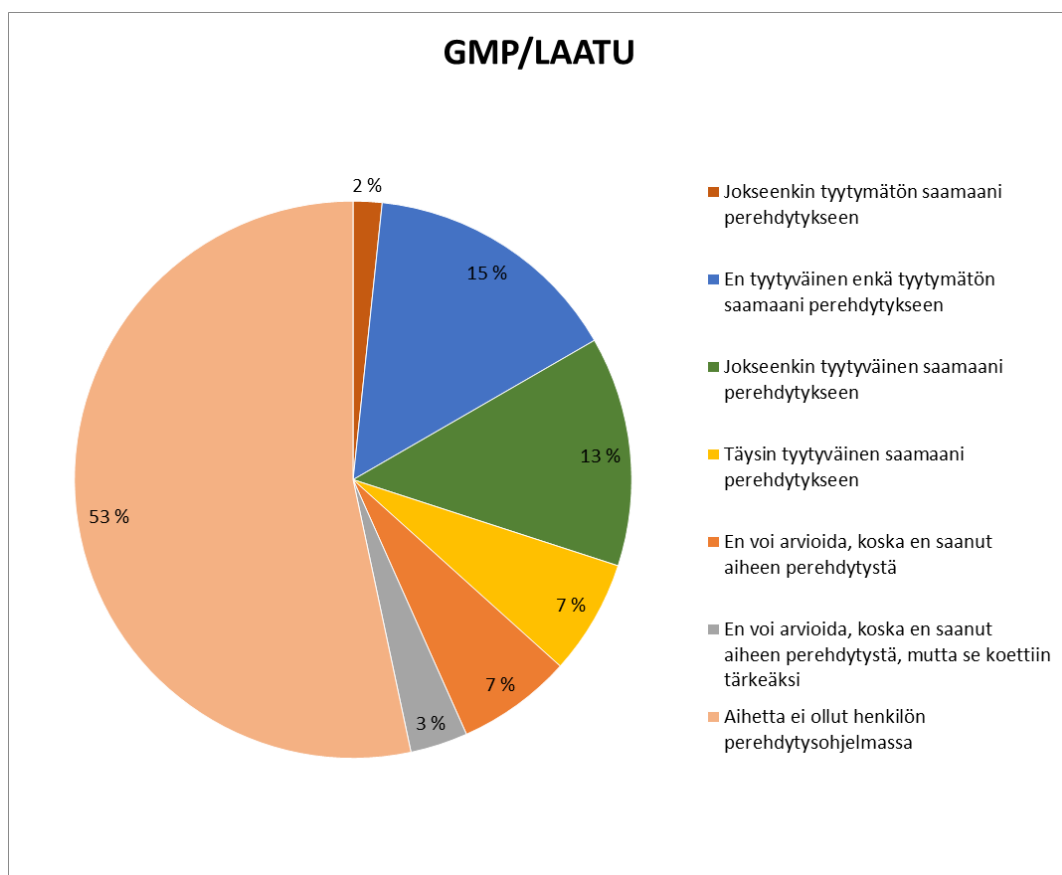
Kuvio 13. Työturvallisuus ja yritysturvallisuus -osa-alueen perehdytyksen arvioinnin yhteenveto.

Kuviossa 14 on tietotekniikka –osa-alueen itsearviointien yhteenveto. Osa-alue sisälsi 14 aihetta. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: Täysin tyytyväinen saamaani perehdytykseen –frekvenssi 7 (5%), jokseenkin tyytyväinen saamaani perehdytykseen –frekvenssi 27 (19%), en tyytymätön enkä tyytyväinen saamaani perehdytykseen –frekvenssi 23 (16%), jokseenkin tyytymätön saamaani perehdytykseen –frekvenssi 14 (10%), en voi arvioida, koska en saanut aiheen perehdytystä –frekvenssi 5 (4%) ja en voi arvioida, koska en saanut aiheen perehdytystä, mutta se koettiin tärkeäksi –frekvenssi 1 (1%). 45% aiheista oli sellaisia, joita ei ollut henkilön perehdytyksessä lainkaan eikä niiden tarpeellisuutta ole arvioitu. Tämä kuvataan diagrammissa luokalla aihetta ei ollut henkilön perehdytysohjelmassa. Näiden frekvenssi oli 63.



Kuvio 14. Tietotekniikka -osa-alueen perehdytyksen arvioinnin yhteenveto.

Kuviossa 15 on GMP/laatu –osa-alueen itsearviointien yhteenveto. Osa-alue sisälsi 6 aihetta. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: Täysin tyytyväinen saamaani perehdytykseen – frekvenssi 4 (7%), jokseenkin tyytyväinen saamaani perehdytykseen – frekvenssi 8 (13%), en tyytyväinen enkä tyytymätön saamaani perehdytykseen – frekvenssi 9 (15%), en voi arvioida, koska en saanut aiheen perehdytystä – frekvenssi 4 (7%), en voi arvioida, koska en saanut aiheen perehdytystä, mutta se koettiin tärkeäksi – frekvenssi 2 (3%) ja jokseenkin tyytymätön saamaani perehdytykseen – frekvenssi 1 (2%). Yli puolet aiheista oli sellaisia, joita ei ollut henkilön perehdytyksessä lainkaan eikä niiden tarpeellisuutta ole arvioitu. Tämä kuvataan diagrammissa luokalla aihetta ei ollut henkilön perehdytysohjelmassa. Näiden frekvenssi oli 32 (53%).



Kuvio 15. GMP/Laatu -osa-alueen perehdytyksen arvioinnin yhteenveto.

6.3 Tyytyväisyyttä aiheuttavat asiat perehdytyksessä

Teemahaastattelujen avulla kerätystä henkilöiden kokemustiedosta etsittiin vastauksia opinnäytetyön tutkimusongelmiin 3, 4 ja 5. Aineiston analysoinnin tuloksena haastatelluista nousi esille neljä perehdytyksessä tyytyväisyyttä kuvaavaa merkityksellistä asiaa, joista muodostettiin tyytyväisyyttä kuvaavien asioiden yhdistävä luokka. Taulukossa 3 on kuvattu tyytyväisyyttä aiheuttavat asiat ylä- ja alaluokkineen. Yläluokkia olivat:

1. Tyytyväisyys perehdytykseen valmistautumiseen
2. Tyytyväisyys perehdytykseen liittyviin henkilöihin
3. Tyytyväisyys koulutuksiin
4. Tyytyväisyys perehdytyksen toteutukseen.

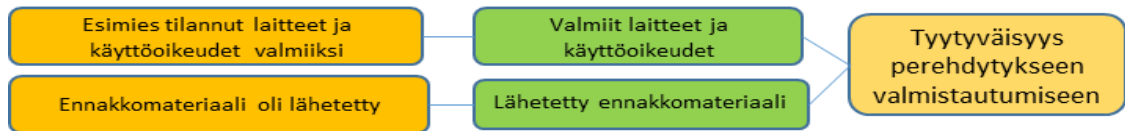
Seuraavissa kappaleissa (6.3.1 – 6.3.4) kerrotaan se, millaisista asioista tyytyväisyyttä kuvaavat yläluokat muodostuivat. Luokkien kuvauksen pohjana olivat haastattelut, joista kappaleissa olevat suorat lainaukset ovat peräisin. Taulukko 3 toimii prosessin havainnollistajana.

Taulukko 3. Yhdistävän luokan Tyytyväisyyttä aiheuttavat asiat perehdytyksessä, yläluokat ja alaluokat.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Valmiit laitteet ja käyttöoikeudet	Tyytyväisyys perehdytykseen valmistautumiseen	Tyytyväisyyttä aiheuttavat asiat perehdytyksessä
Lähetetty ennakkomateriaali		
Kollegoiden tuki	Tyytyväisyys perehdytykseen liittyviin henkilöihin	
Huolehtiva esimiestyö		
Osaava perehdyttäjä		
Korkeatasoinen koulutustarjonta	Tyytyväisyys koulutuksiin	
Käytännöllinen koulutusmateriaali		
Systemaattinen perehdytysprosessi	Tyytyväisyys perehdytyksen toteutukseen	
Toimiva perehdytysohjelma		

6.3.1 Tyytyväisyys perehdytykseen valmistautumiseen

Kuviossa 16 on kuvattu kahtena alaluokkana ne tyytyväisyyttä kuvaavat asiat, jotka tulivat esille haastatteluissa ja jotka luokiteltiin yläluokkaan tyytyväisyys perehdytykseen valmistautumiseen.



Kuvio 16. Ilmaisut, jotka muodostavat alaluokat Valmiit laitteet ja käyttöoikeudet sekä Lähetetty ennakkomateriaali ja jotka on luokiteltu yläluokkaan tyytyväisyys perehdytykseen valmistautumiseen.

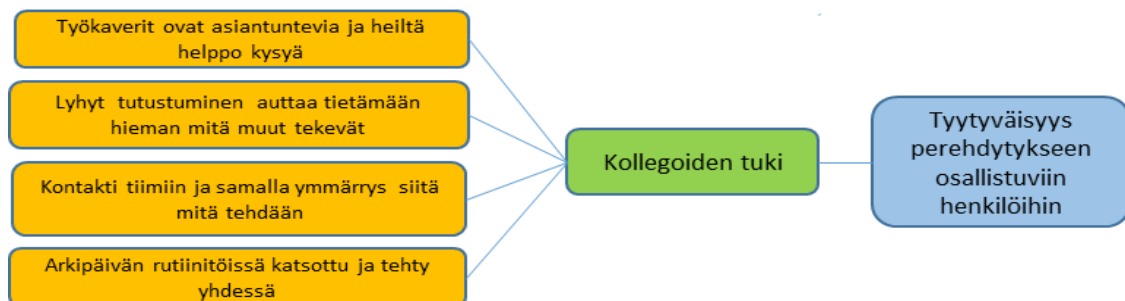
Haastateltavat olivat tyytyväisiä, kun esimies oli tilannut IT-käyttöoikeuteen liittyvät tunnukset sekä tietokoneen ja puhelimen valmiiksi uudelle työntekijälle. Yhdessä haastattelussa tyytyväisyyttä aiheuttavana asiana tuli esille se, että henkilölle oli lähetetty ennakkomateriaalia, jonka avulla hänen oli mahdollisuus tutustua hieman tulevaan työkuvaansa. Seuraavassa on tyytyväisyyttä kuvaavia lauselainauksia haastatteluista, jotka luokiteltiin tyytyväisyys perehdytykseen valmistautumiseen:

"olin harvinaisen tyytyväinen siihen kun kaikki IT-hommat oli kunnossa kun mä tulin taloon"

"itseasiassa ainoa joka lähetettiin mulle ennakkomateriaalina, vähän tietäisin mihin oon tulossa".

6.3.2 Tyytyväisyys perehdytykseen liittyviin henkilöihin

Seuraavissa kuvioissa, kuviot 17, 18 ja 19 ovat ne tyytyväisyyttä kuvaavat asiat, jotka tulivat esille haastatteluissa ja jotka luokiteltiin yläluokkaan tyytyväisyys perehdytykseen liittyviin henkilöihin. Ne ovat kollegoiden tuki, huolehtiva esimiestyö ja osaava perehdyttäjä. Kuviossa 17 on alaluokan kollegoiden tuki muodostuminen.



Kuvio 17. Alaluokan kollegoiden tuki muodostavat ilmaisut.

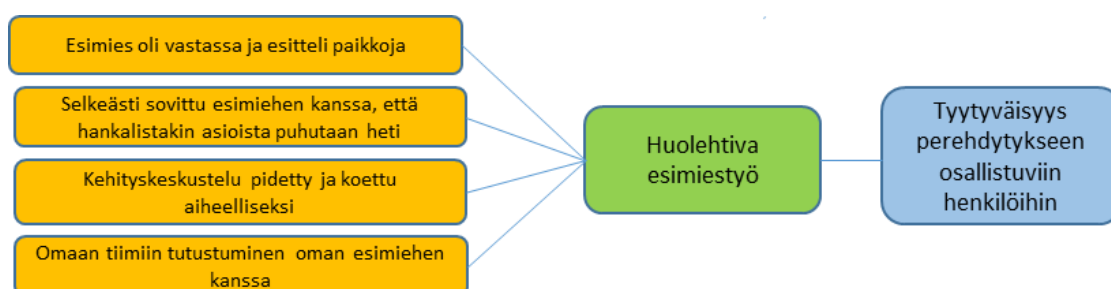
Kollegoiden osaaminen kuvattiin tyytyväisyyttä aiheuttavaksi. Haastateltavat kuvasivat, että kollegoilta pystyi oppimaan rutiinitöiden tekemistä. Haastatteluiden perusteella kollegat auttoivat verkostoitumisessa ja tiimiin tutustumisessa. Kollegoiden tuke kuvaavat seuraavat alkuperäislauseet haastatteluissa:

"asiantuntevii ihmisii kenelt on helppo kysyä"

"kävin eri henkilöitten kaa, niin ku mitä heiän kaa semmoi puol tuntii viiva tunti juteltiin yleisesti ett mitä kukakin tiimi tekee. Oli tosi kiva et semmonen oli ja et vähän tietää mitä missäkin tehään"

"tää on enemmänkin sitä ihan arkipäivää, sitä rutiinii, siin ollaan istuttu alas mun kanssa ja katottu ihan alusta loppuun saakka, se on mun mielest menny ihan hyvin".

Kuviossa 18 on alaluokan huolehtiva esimiestyö muodostavat ilmaisut.



Kuvio 18. Alaluokan huolehtiva esimiestyö muodostavat ilmaisut.

Esimiehen rooli perehdytyksessä on hyvin merkityksellinen ja se tuli esille haastatteluissa. Esimies on se henkilö, joka pääsääntöisesti ottaa uuden henkilön vastaan ja huolehtii perehdytyksen toteutumisesta. Haastateltavat kokivat esimiehen läsnäolon yleis-perehdytysvaiheessa tärkeäksi ja se aiheutti tyytyväisyyttä samoin kuin se, että esimiehen kanssa tutustuttiin omaan tiimiin ja työympäristöön. Yhdessä haastattelussa tuli selkeyttä tuovana asiana esille se, kun esimiehen kanssa oli heti alussa sovittu, että hankalistakin asioista puhutaan avoimesti. Haastateltavat kuvasivat avointa ja jatkuvaa keskusteluyhteyttä esimiehen kanssa tyytyväisyyttä aiheuttavaksi sekä esimiehen kanssa käyttäjä yhdessä onnistumme -keskusteluja aiheellisiksi, koska niiden avulla pystytään seuraamaan perehdytyksen etenemistä sekä ammatillista kehittymistä. Tässä muutamia

huolehtivaan esimiestyöhön luokiteltuja tyytyväisyyttä kuvaavia alkuperäisilmaisuja haastatteluista:

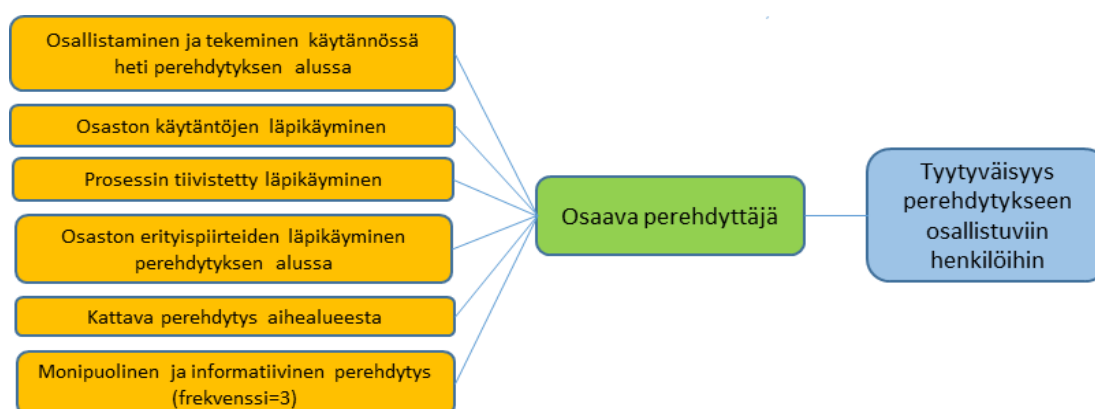
"muuten kaikki oli hyvää, esimies oli vastassa, kierrettiin kaikki noi, suoritettiin silloin heti alkuun, jäi hyvä fiilis sinänsä"

"jatkuva keskustelu toimi esimiehen kanssa"

"koen tärkeemmiksi niin ku just tää meiän oma tiimi ja just tätä esimies kävi silloin tosi hyvin läpi"

"onnistumme yhdessä keskustelu, se on hoidettu ja se on käyty perusteellisesti läpi".

Kuviossa 19 on alaluokan osaava perehdyttäjä muodostavat asiat.



Kuvio 19. Alaluokan osaava perehdyttäjä muodostavat ilmaisut.

Perehdytyksessä suuri merkitys on perehdyttäjän osaamisella. Perehdyttäjän avulla osallistuminen käytännön tekemiseen, osaston käytäntöjen ja prosessien läpikäymiseen aiheutti tyytyväisyyttä. Myös kattavan, informatiivisen, monipuolisen ja sopivan mittaisen perehdytyksen saaminen perehdyttäjältä kuvattiin tyytyväisyyttä aiheuttavaksi useissa haastatteluissa. Seuraavassa osaava perehdyttäjä –alaluokkaan luokiteltuja tyytyväisyyttä kuvaavia alkuperäislauseita haastatteluista:

"mun mielestä perehdyttäjä kävi hyvin selkeesti näitä erityispiirteitä läpi mitä liittyy meidän osastoon heti kun mä tulín taloon"

" he kyllä kaikki ovat pitäneet mulle oman perehdytyksen silloin alkuunsa ja sitten neuvoo ihan jatkuvasti kun apua tarvii"

" todella hyvät perehdytykset, eivät niin pitkiä, ehkä tunnin, mutta oppi termistöä".

6.3.3 Tyytyväisyys koulutuksiin

Seuraavissa kuvioissa, kuviot 20 ja 21, ovat ne tyytyväisyyttä kuvaavat asiat, jotka tulivat esille haastatteluissa ja jotka luokiteltiin yläluokkaan tyytyväisyys koulutuksiin. Kuviossa 20 on alaluokan korkeatasoinen koulutustarjonta muodostuminen.



Kuvio 20. Alaluokan korkeatasoinen koulutustarjonta muodostavat ilmaisut.

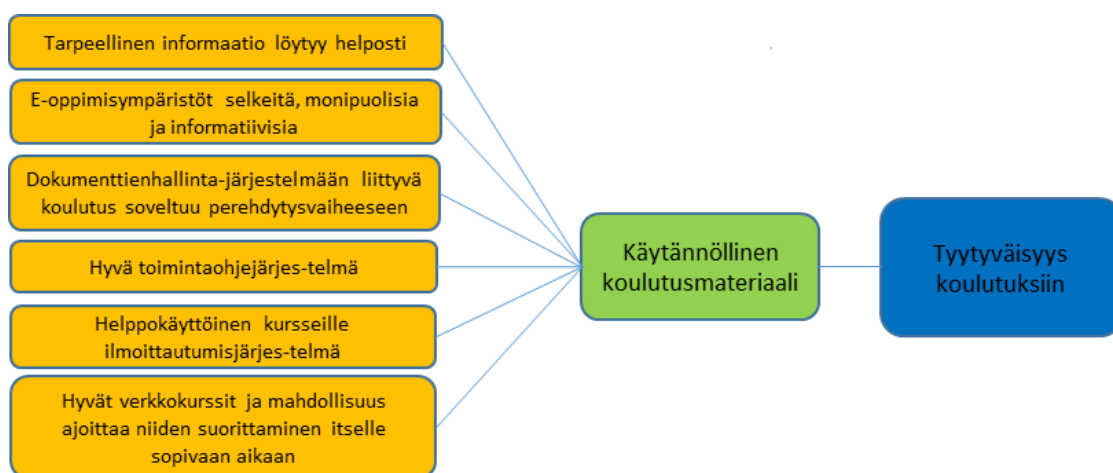
Lääketeollisuudessa työskentelevien tulee suorittaa dokumentoidusti ja määrätyin väliajoin erilaisia koulutuksia, jotka liittyvät esimerkiksi lääkkeiden laatuun. Perehdytysvaiheessa koulutuksista suurin osa on niin kutsuttuja yleisiä koulutuksia, joiden avulla henkilöt tutustuvat yritykseen ja lääketeollisuuden pääperiaatteisiin. Koulutuksia järjestetään aiheesta riippuen joko luokkahuonekoulutuksina tai verkkokoulutuksina. Tyytyväisyyttä kuvaavia, korkeatasoiseen koulutustarjontaan luokiteltuja asioita olivat koulutusten avulla yritykseen tutustuminen, esimerkkien käyttäminen koulutuksissa, hyvät esittäjät, uusiin työntekijöihin panostaminen tutustumispäivällä, laatuun ja turvallisuuteen liittyvät kurssit sekä tietojärjestelmiin liittyvät koulutukset, jotka koettiin tärkeiksi, hyviksi ja käytännön työtä tukeviksi. Tässä korkeatasoiseen koulutustarjontaan luokiteltuja tyytyväisyyttä kuvaavia lauselainauksia haastatteluista:

"Orion on Boarding, Orion tutuksi 1 ja 2 oli niin ku hyviä että tota tuli vähän Orion oikeesti tutuksi niissä"

"ainakin toi oli hirmu hyvä toi työturvallisuusvastuukoulutus, mä muistan ku siel oli niin paljon niit esimerkkejä, niinku tempas mukaansa"

"GXP-kursseista, kun mulla ei ole kokemusta lääketeollisuudesta, niin koin ne kaikki hyvin tärkeiksi ja pääsääntöisesti aika hyviä kursseja ja aika sillai mun mielestä hyvin aikakin käytettiin, aika hyvin muotoutuneita kursseja".

Kuviossa 21 on alaluokan käytännöllinen koulutusmateriaali muodostuminen.



Kuvio 21. Alaluokan käytännöllinen koulutusmateriaali muodostavat ilmaisut.

Tyytyväisyyttä kuvaavat ilmaisut, jotka luokiteltiin alaluokkaan käytännöllinen koulutusmateriaali, liittyivät tarpeellisen tiedon helppoon löytymiseen, sähköisten oppimisympäristöjen selkeyteen, koulutusten soveltuvuuteen, hyvään toimintaohjejärjestelmään, helppokäyttöiseen ilmoittautumisjärjestelmään sekä verkkokurssien tarjoamaan koulutusajankohdan itsenäiseen valintaan. Luokkaan käytännöllinen koulutusmateriaali luokiteltuja lauseita haastatteluista olivat muun muassa seuraavat:

"e-oppimisympäristöt on Orionilla ihan hyviä ja aika selkeitä ja siel on hyvin jokaiselta eri osa-alueelta ihan mielenkiintoisia ja siel sai hyvän käsityksen siihen alkuun"

"perehdyttämismielessä suosittelen että Pallaksesta pidetään kurssi ja se oli hyvä kurssi"

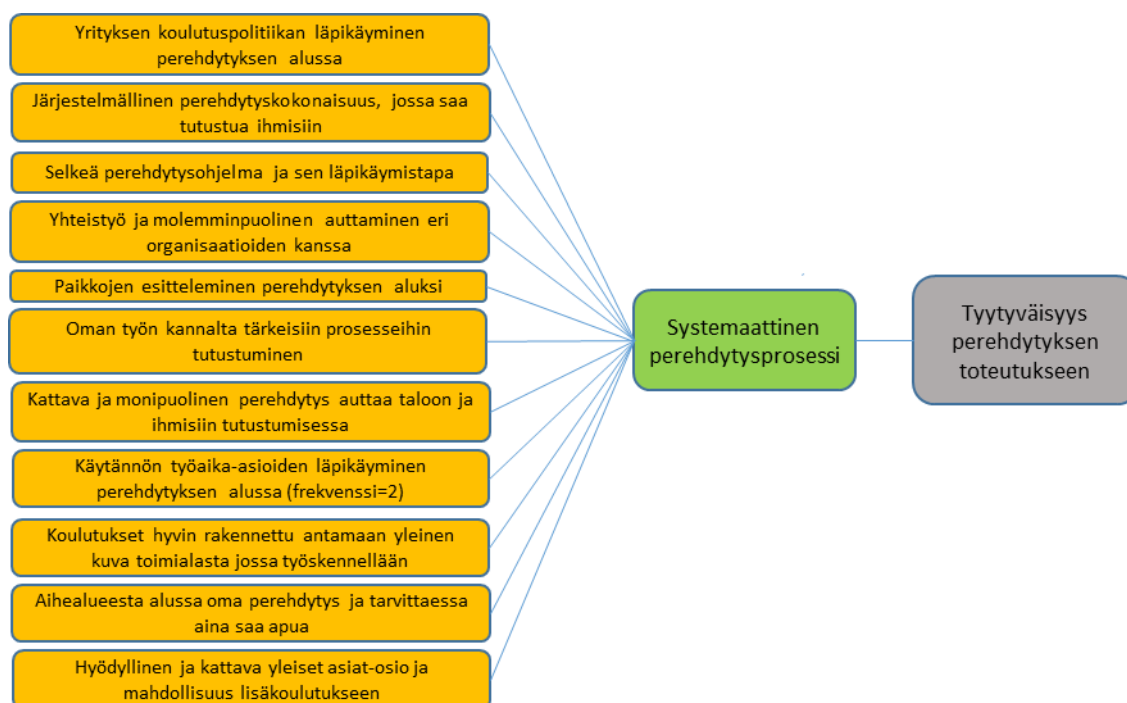
"SOPMap on tosi hyvä, mä oon kokenu sen erittäin hyväksi"

"ILMO on tosi helppokäyttöinen"

"noi verkkokurssit kyl on tosi hyvii ett ne pystyy käymään sillee omalla aikataululla".

6.3.4 Tyytyväisyys perehdytyksen toteutukseen

Seuraavissa kuvioissa, kuviot 22 ja 23, ovat ne tyytyväisyyttä kuvaavat asiat, jotka tulivat esille haastatteluissa ja jotka luokiteltiin yläluokkaan tyytyväisyys perehdytyksen toteutukseen. Ne ovat systemaattinen perehdytysprosessi ja toimiva perehdytysohjelma. Kuviossa 22 on alaluokan systemaattinen perehdytysprosessi muodostuminen.



Kuvio 22. Alaluokan systemaattinen perehdytysprosessi muodostavat ilmaisut.

Systemaattisesta perehdytysprosessista tuli analyysin perusteella laajin tyytyväisyyttä kuvaavien ilmaisujen alaluokka. Systemaattiseen perehdytysprosessiin on luokiteltu haastateltavien tyytyväisyyttä kuvaavia arvioita, jotka liittyivät perehdytyskokonaisuuden järjestelmällisyyteen, yrityksen yleisen koulutuspolitiikan läpikäymiseen, organisaatioiden yhteistyöhön sekä hyvin rakennettuihin koulutuksiin. Yleisten ja käytännön asioiden läpikäyminen kuvattiin tyytyväisyyttä aiheuttavaksi ja se luokiteltiin systemaattiseen perehdytysprosessiin liittyväksi. Tyytyväisyyttä kuvaavia, systemaattiseen perehdytysprosessiin luokiteltuja ilmaisuja haastatteluista olivat muun muassa seuraavat:

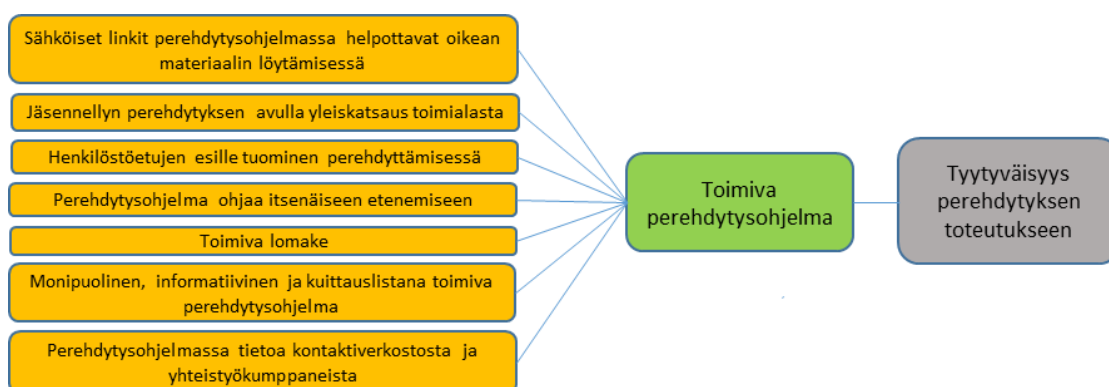
"koulutuksista, sisäinen vai ulkoinen? Joo ne on mun mielestä kans alkuun kiinnostavia asioita, et niinku mikä on yleinen politiikka"

"kokonaisel tasol oon ollut tosi tyytyväinen, sai tavata niin paljon ihmisiä ja miten järjestelmällinen systeemi tää oli"

"yleisperehdytys, mun mielestä se on ollu aika kattava, pääsee hyvin kyllä taloon sisään ja tutustuu aika moneen ihmiseen, on kyllä hyvin palvellut tarkoitustaan"

"työaika, etätyö ja saldovapaat keskusteltiin ja noi on tietty sellaisia mitkä kiinnostaa kun aloittaa, että miten tää kuvio niinku käytännön puolesta toimii"

Kuviossa 23 on alaluokan toimiva perehdytysohjelma muodostuminen.



Kuvio 23. Alaluokan toimiva perehdytysohjelma muodostavat ilmaisut.

Tyytyväisyyttä kuvaavat ilmaisut, jotka luokiteltiin alaluokkaan toimiva perehdytysohjelma, liittyivät perehdytysmateriaalissa olevien sähköisten linkkien tarjoamiin mahdollisuuksiin, jäsenneilyyn perehdytykseen, henkilöstötietujen esille tuomiseen, itsenäiseen työhön ohjaamiseen, lomakkeen toimivuuteen, monipuoliseen ja kuittauslistanakin toimivaan perehdytysohjelmaan sekä perehdytysohjelman tarjoamaan informaatioon kontaktiverkostosta ja yhteistyökumppaneista. Haastateltavat kuvasivat toimivaa perehdytysohjelmaa seuraavin lausein:

"hyvä että oli sähköisenä, että pääsi linkeistä suoraan, ei tarvinnut etsiä"

"en ole aikaisemmissa työpaikoissa törmännyt tämmöseen näin strukturoituun perehdytykseen, mun mielestä tämä oli hyvä. Ihmiselle joka tuli talon ulkopuolelta eikä ole ollut lääkealalla antaa hyvä yleiskatsauksen kaikkeen"

"lomake on ihan toimiva kyllä joo"

"hyvä että tästä käy ilmi et mitä kaikkea pitäisi tietää ja osat ja se oli hyvä sellanen checkkilista monis tapauksissa, varsinkin niit eri sivustoja, mitä tiimejä on ylipää-täntä olemassa. Ku joku mietitytti nii tästä pysty aina vähän kaivelemaan että mihis tää vois liittyä ja ku tääl oli nimet nii sit pysty sitä kautta ettii tietoa".

6.4 Tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat perehdytyksessä

Aineiston analysoinnin tuloksena haastatteluista nousi esille neljä perehdytyksessä tyytymättömyyttä aiheuttavaa merkityksellistä asiakokonaisuutta, joista muodostettiin tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat perehdytyksessä –niminen yhdistävä luokka. Taulukossa 4 on kuvattu tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat ylä- ja alaluokkineen. Yläluokkia olivat:

1. Tyytymättömyys perehdytyksen suunnitteluun
2. Tyytymättömyys henkilöstötyöskentelyyn
3. Tyytymättömyys perehdytyksen aikatauluun
4. Tyytymättömyys perehdytysmateriaaliin.

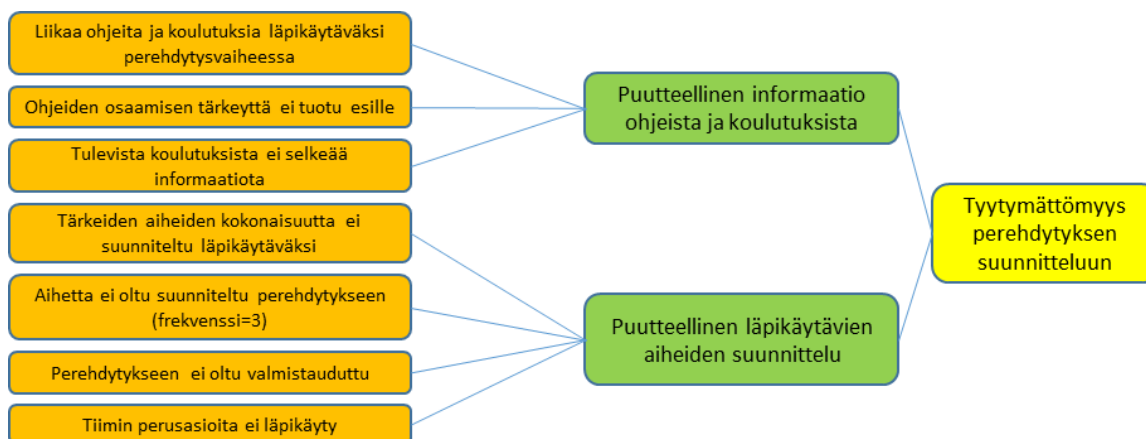
Seuraavissa kappaleissa (6.4.1 – 6.4.4) kerrotaan se, millaisista asioista tyytymättömyyttä kuvaavat yläluokat muodostuivat. Luokkien kuvauksen pohjana olivat haastattelut, joista kappaleissa olevat suorat lainaukset ovat peräisin. Taulukko 4 toimii prosessin havainnollistajana.

Taulukko 4. Pääluokan Tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat perehdytyksessä, yläluokat ja alaluokat.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Puutteellinen informaatio ohjeista ja koulutuksista	Tyytymättömyys perehdytyksen suunnitteluun	Tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat perehdytyksessä
Puutteellinen läpikäytävien aiheiden suunnittelu		
Puutteellinen esimiestyö	Tyytymättömyys henkilöstötyöskentelyyn	
Epäpätevä perehdyttäjä		
Epärealistinen aikataulu	Tyytymättömyys perehdytyksen aikatauluun	
Puutteellinen perehdytysmateriaali	Tyytymättömyys perehdytysmateriaaliin	
Vanhentunut perehdytysohjelman esitysmuoto		

6.4.1 Tyytymättömyys perehdytyksen suunnitteluun

Kuviossa 24, ovat ne tyytymättömyyttä kuvaavat asiat, jotka luokiteltiin yläluokan tyytymättömyys perehdytyksen suunnitteluun alaluokkiin. Alaluokat ovat puutteellinen informaatio ohjeista ja koulutuksista sekä puutteellinen läpikäytävien aiheiden suunnittelu.



Kuvio 24. Alaluokkien Puutteellinen informaatio ohjeista ja koulutuksista sekä Puutteellinen läpikäytävien aiheiden suunnittelu, muodostaminen.

Haastattelujen perusteella yläluokkaan tyytymättömyys perehdytyksen suunnitteluun, luokiteltiin alaluokat puutteellinen informaatio ohjeista ja koulutuksista sekä puutteellinen läpikäytävien aiheiden suunnittelu. Alaluokat muodostettiin seuraavista tyytymättömyyttä kuvaavista asioista kuten tulevista koulutuksista ei ole selkeää informaatiota ja tärkeiden aiheiden kokonaisuus perehdytetty puutteellisesti. Kahdessa haastattelussa tuli esille riittämätön perehdytys, joka liittyy puutteelliseen läpikäytävien aiheiden suunnitteluun. Haastatteluissa kuvattiin myös tilanne jossa ei ole valmistauduttu perehdytykseen eikä tiimin perusasioita käyty läpi. Tyytymättömyyttä aiheuttivat myös se, kun ohjeen osaamisen tärkeyttä ei ollut täsmennetty perehdytyksessä tai ohjeita ja koulutuksia oli liikaa läpikäytäväksi tai aiheen perehdytystä ei oltu tuotu esille. Seuraavassa on tyytymättömyyttä perehdytyksen suunnitteluun yläluokkaan luokiteltuja lauselainauksia haastatteluista:

"siel on ensin niitä GMP-kursseja, sitte täällä on vielä, et must siinä rupes olemaan sitten tietyllä lailla taas toistoa"

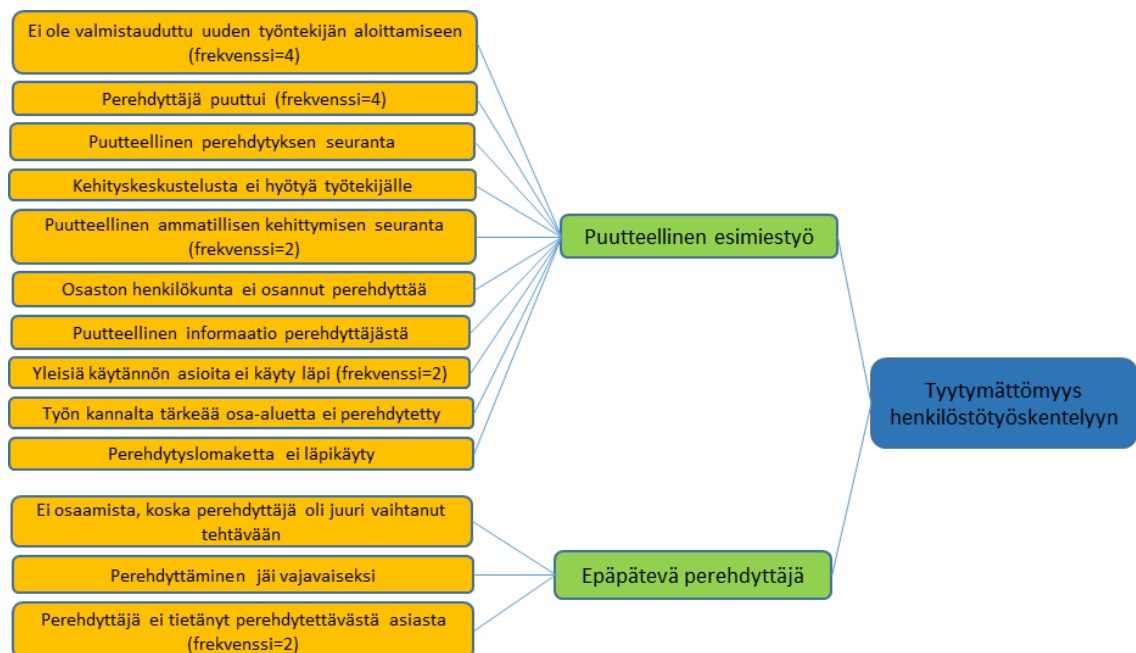
"oli tää niin ku tavallaan perehdytysohjelma ja sit oli CTM nii sit se että pysy kartalla siitä et mitkä kaikki niin ku oikeesti pitää suorittaa ja kun joku oli molemmissa ja

joku toinen oli vaan toisessa nii sitte se että jotenki pääs siihen kartalle nii se oli niin ku oma rulljanssinsa sekín"

"tiimin peruseriaatteet ei käyty läpi, vaan ne tuli tavallaan pikkuhiljaa kysymysten myötä ja niinku tavallaan kun sul tulee eteen joku tilanne ja sä kysyt että miten me toimitaan"

6.4.2 Tyytymättömyys henkilöstötyöskentelyyn

Kuviossa 25, ovat ne tyytymättömyyttä kuvaavat asiat, jotka luokiteltiin yläluokan tyytymättömyys henkilöstötyöskentelyyn alaluokkiin. Alaluokat ovat puutteellinen esimiestyö sekä epäpätevä perehdyttäjä.



Kuvio 25. Yläluokan Tyytymättömyys henkilöstötyöskentelyyn alaluokkien Puutteellinen esimiestyö ja Epäpätevä perehdyttäjä muodostaminen.

Esimiehen rooli perehdytyksessä koettiin merkitykselliseksi. Se tuli esille haastatteluissa tyytyväisyyttä aiheuttavana asiana, joka nimettiin huolehtivaksi esimiestyöksi (kappale 6.3.2) ja tässä tyytymättömyyttä aiheuttavana puutteellisena esimiestyönä. Tyytymättömyyttä aiheuttava asia perehdytyksessä, joka luokiteltiin puutteelliseen esimiestyöhön, oli valmistautumattomuus uuden henkilön aloittamiseen, joka tuli esille neljässä haastat-

telussa. Tähän luokiteltiin myös puutteellinen informaatio, joka tuli esille kahdessa haastattelussa sekä yleisten asioiden läpikäymättömyys, joka tuli esille kahdessa haastattelussa. Työn kannalta tärkeää osa-aluetta ei perehdytetty ja perehdytyslomaketta ei läpikäyty, luokiteltiin myös puutteelliseen esimiestyöhön. Perehdyttäjän puuttumista kuvattiin neljässä haastattelussa tyytymättömyyttä aiheuttavaksi. Aiheen läpikäymättömyys, puutteellinen perehdytyksen seuranta, hyödytön kehityskeskustelu ja puutteellinen perehdytys tulivat esille tyytymättömyyttä aiheuttavina asioina. Puutteellinen ammatillinen kehittymisen seuranta tuli esille kahdessa haastattelussa. Seuraavassa on puutteelliseen esimiestyöhön luokiteltuja tyytymättömyyttä kuvaavia lauselainauksia haastatteluista:

"Onboarding ja Orion up to date, kukaan ei vaan oo opastanu ett mun pitää käydä se, kukaan ei oo vaan kertonu"

"ett mä kävin niin ku esimieheltä kysymässä että kuka opastaa tämän asian"

"ei varsinaisesti oo ollut mitään perehdyttäjää tai perehdytystä ett tota on annettu ohjeita mitä pitää lukee, soppei, mitä ja jos on tullu kysyttävää ni kysytään sitten joltain lähityökaverilta"

"mulla ei ollu dedikoitua perehdyttäjää"

"et kukaan ei huolehdi sun opastuksesta ja perehdytyksestä vaan itse pitää huolehtia siitä että mä ite varasin kaikki kun vaan sain tietää että kuka se opastaja on"

"ei opastuksenseurantakeskusteluja"

"sanotaanko nyt näin että ei meil hirveesti seurata mitään CTM:iä ei tuol ketään kiinnosta mitkään perehdyttämisasiat".

Epäpätevä perehdyttäjään luokiteltiin seuraavia haastatteluissa esille tulleita tyytymättömyyttä aiheuttavia asioita; perehdyttäjällä ei osaamista koska hän oli juuri vaihtanut kyseiseen tehtävään, perehdyttäminen jäi vajavaiseksi ja kahdessa haastattelussa tuli esille, että perehdyttäjä ei tietänyt perehdyttämistään asiasta. Tässä epäpätevää perehdyttäjää kuvaavia lauselainauksia haastatteluista:

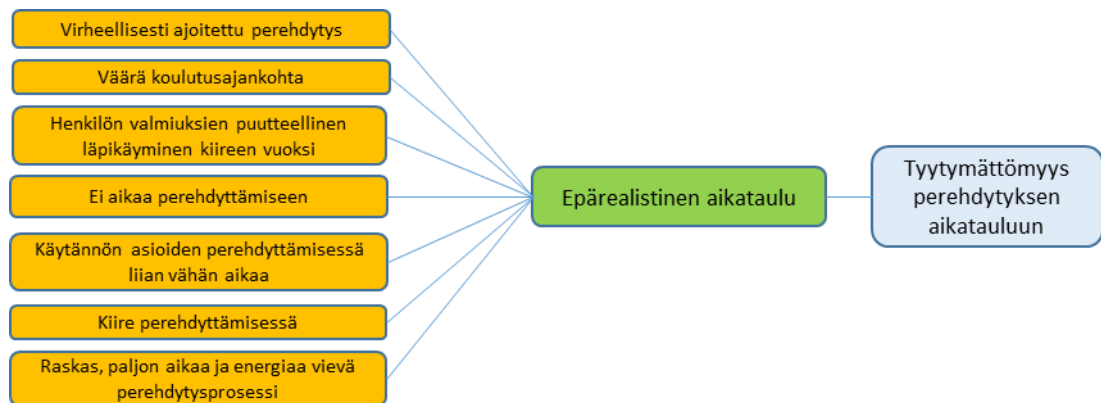
"silloinen henkilö oli vaihtanu tehtävii ja siel oli uus henkilö eikä hänkään ollut käyttänyt järjestelmää sillä tasolla et pystyis niinku oikeesti kouluttamaan, oppi yhen asian kerralla mut ei tullu kokonaiskuva"

"pyysin opastusta itselleni et mitenkä se, nii sitte opastajakin ei ollut ihan välttämättä ajan tasalla"

"yhdessä jos toisessa asiassa opastus jää vähän vajavaiseksi ja sitä korjaamalla ja kantapään kautta, että tietysti jos ne tehtäis kerralla hyvin niin ei tarvitsisi korjailla sitten niitä asioita".

6.4.3 Tyytymättömyys perehdytyksen aikatauluun

Kuviossa 26, ovat ne tyytymättömyyttä kuvaavat asiat, jotka luokiteltiin yläluokan tyytymättömyys perehdytyksen aikatauluun alaluokkaan epärealistinen aikataulu.



Kuvio 26. Yläluokan Tyytymättömyys perehdytyksen aikatauluun alaluokan Epärealistinen aikataulu muodostaminen.

Tyytymättömyyttä kuvaavia, epärealistiseen aikatauluun luokiteltuja asioita haastattelussa olivat, virheellisesti ajoitettu perehdytys, väärä koulutusajankohta, henkilön pätevyyksien puutteellinen läpikäyminen kiireen vuoksi, perehdytysajan puute, liian vähän aikaa käytännön asioiden perehdyttämiseen, kiire perehdyttämässä sekä raskas, paljon aikaa ja energiaa vielä perehdytysprosessi. Seuraavassa on epärealistiseen aikatauluun luokiteltuja tyytymättömyyttä kuvaavia lauselainauksia haastatteluista:

"työturvallisuuskierros ykkönen, koska mun mielestä nämä asiat ois sellaisia jotka pitäisi tyyliin ensimmäisellä viikolla käydä henkilön kanssa läpi, minulla tämä muistaakseni pidettiin vasta ihan niinku siellä opastuksen loppuvaiheessa"

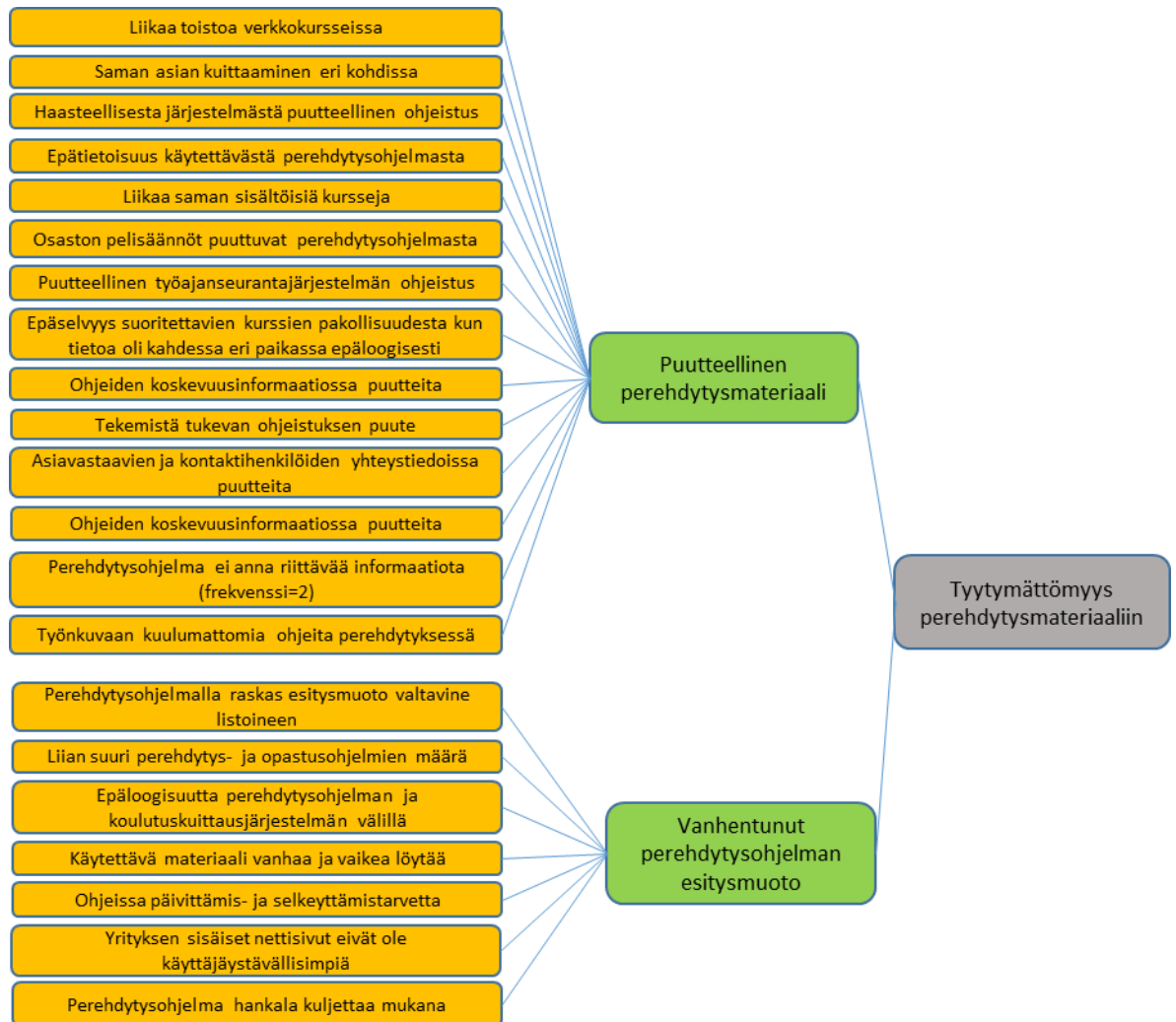
"työturvallisuuteen ja yritysturvallisuuteen liittyvät ohjeet käytiin oikeesti semmonsena soppisulkeisena tunnissa tai parissa, mentiin nii nopeesti että ei siitä kauheesti käteen jääny ehkä. Et sit on joutunu itse lukemaan omalla ajalla"

"...miten nää asiat tehdään käytännössä, siihen olisin kaivannut enemmän"

"tähän prosessiin on käytetty varsin paljon aikaa ja energiaa ja sitä kautta tietysti rahaa, vaatii jokaiselta tunnin palaverin, mut sit mä näen että tavallaan tää on aika raskas tapa perehdyttää ihminen tehtävänsä".

6.4.4 Tyytymättömyys perehdytysmateriaaliin

Kuviossa 27, ovat ne tyytymättömyyttä kuvaavat asiat, jotka luokiteltiin yläluokan tyytymättömyys perehdytysmateriaaliin alaluokkiin. Alaluokat ovat puutteellinen perehdytysmateriaali sekä vanhentunut perehdytysohjelman esitysmuoto.



Kuvio 27. Yläluokan Tyytymättömyys perehdytysmateriaaliin alaluokkien Puutteellinen perehdytysmateriaali ja Vanhentunut perehdytysohjelman esitysmuoto muodostaminen.

Haastattelujen perusteella perehdytykseen liittyvää tyytymättömyyttä, joka luokiteltiin alaluokkaan puutteellinen perehdytysmateriaali, kuvattiin perehdytysmateriaalin sisältämällä liiallisella toistolla. Lisäksi tyytymättömyyttä perehdytysmateriaaliin liittyen kuvasivat saman asian kuittaaminen eri kohdissa, haasteellisen järjestelmän puutteellinen ohjeistus, epätietoisuus käytettävästä perehdytysohjelmasta, saman sisältöiset kurssit, osaston pelisääntöjen puuttuminen perehdytysohjelmasta, puutteellinen työaikaseuran-tajärjestelmän ohjeistus, epäselvyys suoritettavien kurssien pakollisuudesta, ohjeiden koskevuusinformaation puute, tekemistä tukevan ohjeistuksen puute, asiavastaavien ja kontaktihenkilöiden puutteelliset yhteystiedot, puutteellinen informaatio sekä työkuvaan kuulumattomat ohjeet perehdytyksessä. Puutteellinen perehdytysmateriaali alaluokkaan luokiteltuja tyytymättömyyttä kuvaavia ilmauksia haastatteluissa olivat muun muassa:

"verkkokursseissa on paljon toistoa"

"tämä on ihan tårta på tårta, samoin kuin nää, nää on kaikki jo täällä, ni kuka kuittaa tämän? Mun mielestä tää on ihan turha sivu"

"vaikka olen ollut jo jonkin aikaa täällä töissä niin silti on epäselvää miten OnTime merkinnät tehdään, ohjeistus on epäselvää, menee työaikaa siihen selvittämiseen"

"pientä epäselkeyttä et niin ku keneen otan yhteyttä ja kelle se kuuluu, kehen voit olla missäkin asiassa yhteydessä"

"eikä tässä sanota selkeästi mikä tehdään ILMOssa, mihin pitää ilmoittautua ILMOssa mikä suoritetaan suoraan Optimassa, mikä on materiaali joka käydään vain läpi, mikä on joku muu kurssi mihin pitää pyytää vaikka x-kouluttajalta koulutus. Ei ole sillai selkeesti kerrottu, että missä tämä hallinnoidaan ja mistä tämä suoritetaan".

Toisena alaluokkana yläluokalle tyytymättömyys perehdytysmateriaaliin oli perehdytysohjelman vanhentunut esitysmuoto. Haastattelujen perusteella tyytymättömyyttä, joka luokiteltiin vanhentunut perehdytysohjelman esitysmuoto –luokkaan, kuvattiin perehdytysohjelman raskaana esitysmuotona, liian suurena perehdytys- ja opastusohjelmien määränä, epäloogisuutena perehdytysohjelman ja koulutuskuitausjärjestelmän välillä, vanhana ja vaikeasti löydettävänä materiaalina, yrityksen ei-käyttäjävälisinä sisäisinä nettisivuina ja perehdytysohjelman hankalana mukana kuljettamisena. Vanhentunut perehdytysohjelman esitysmuotoa kuvattiin haastatteluissa seuraavin lausein:

"tuntui raskaalta ja tylsältäkin, ensinnäkin varmaan tämä esitysmuoto. Tämähän on valtava lista asioita, tuntui että valmistuuko tämä koskaan"

"näitä lomakkeitaakin oli mulla kolme vai neljä, niit on tullu koko ajan niinku lisää, että mitä perehdytetään milläkin lomakkeella, mikä on missäkin opastusohjelmassa mikäkin asia"

"tää on vähän sekalainen koko tää mun perehdytysohjelma, koska jossain lukee ett mun pitää mennä johonkin kurssille ja kun mä seuraan sielt CTM:stä, siellä taas et ei pitäis, eli ei ne sillai oo yks yhteen".

6.5 Parannusehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi

Tutkimusongelmassa 5 kysyttiin haastateltavilta parannusehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi. Tutkimusongelman 5 yhdistävä luokka on nimeltään parannusehdotukset perehdytyksen kehittämiseksi. Aineiston analysoinnin tuloksena haastatteluista nousi esille kolme parannusehdotusta kuvaavaa asiaa, joista muodostettiin yläluokat. Taulukossa 5 on kuvattu perehdytykseen liittyvät parannusehdotukset ylä- ja alaluokkineen. Parannusehdotusten yläluokat olivat:

1. Perehdytysprosessin kehittäminen
2. Esimiestyön kehittäminen
3. Perehdytysmateriaalin kehittäminen

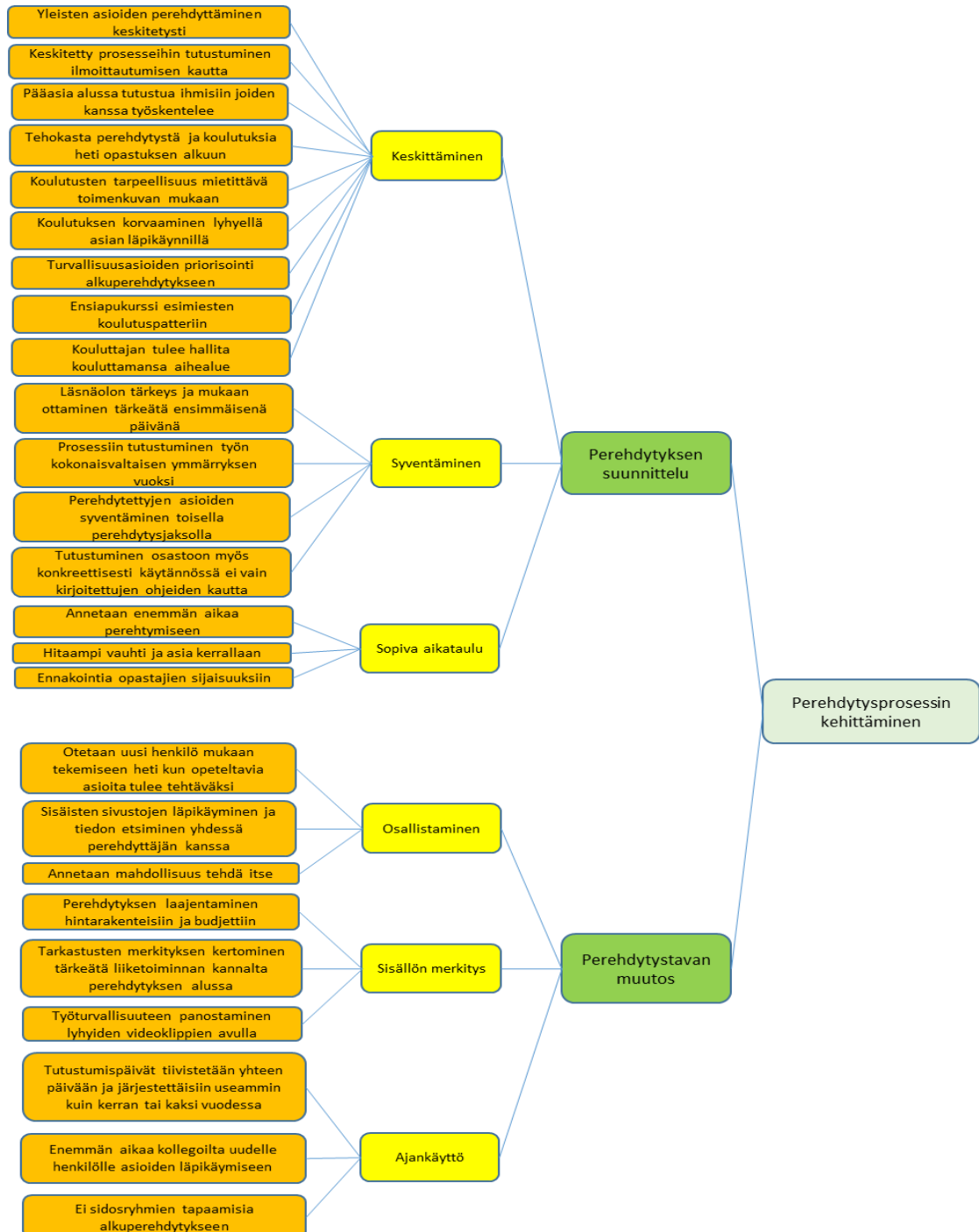
Seuraavissa kappaleissa (6.5.1 – 6.5.3) kuvataan konkreettiset parannusehdotukset, jotka nousivat esille haastatteluissa. Sisällönanalyysin prosessissa parannusehdotukset luokiteltiin ylä- ja alaluokkien mukaan.

Taulukko 5. Perehdytyksen kehittämiseen ehdotetut parannusehdotukset –yhdistävän luokan ylä- ja alaluokat.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Perehdytyksen suunnittelu	Perehdytysprosessin kehittäminen	Parannusehdotukset perehdytyksen kehittämiseksi
Perehdytystavan muutos		
Esimiehen vastuuttaminen	Esimiestyön kehittäminen	
Materiaalin uudistaminen	Perehdytysmateriaalin kehittäminen	
Koulutusten uudistaminen		
Järjestelmän uudistaminen		

6.5.1 Perehdytysprosessin kehittäminen

Kuviossa 28, ovat yläluokkaan perehdytysprosessin kehittäminen, luokitellut alaluokat, jotka ovat perehdytyksen suunnittelu ja perehdytystavan muutos.



Kuvio 28. Yläluokan Perehdytysprosessin kehittäminen alaluokkien muodostaminen haastattelussa esiin tulleista asioista väliluokkien keskittäminen, syventäminen ja sopiva aikataulu sekä osallistaminen, sisällön merkitys ja ajankäyttö kautta.

Haastateltavat kuvasivat parannusehdotuksia perehdytyksen suunnitteluun, jotka liitettiin keskittämisen, syventämisen ja sopivan aikataulun kautta alaluokkaan. Parannusehdotuksen, jotka liittyivät keskittämiseen, olivat yleisten asioiden perehdyttäminen keskitetysti, keskitetty prosesseihin tutustuminen ilmoittautumisen kautta, tehokasta perehdytystä ja koulutuksia heti opastuksen alkuun, koulutusten tarpeellisuus mietittävä toimenkuvan mukaan, koulutuksen korvaaminen lyhyellä asian läpikäynnillä, kouluttajan tulee hallita kouluttamansa aihealue, pääasia alussa tutustua ihmisiin joiden kanssa työskentelee, turvallisuusasioiden priorisointi alkuperehdytykseen ja ensiapukurssi esimiesten koulutuspatteeriin. Syventämiseen liittyvät parannusehdotukset olivat perehdytettyjen asioiden syventäminen perehdytyksen jatko-osalla, tutustuminen osastoon myös konkreettisesti käytännössä ei vain kirjoitettujen ohjeiden kautta, läsnäolon ja mukaan ottaminen tärkeys ensimmäisenä päivänä, sekä prosessiin tutustuminen työn kokonaisvaltaisen ymmärryksen vuoksi. Sopivaan aikatauluun liittyviä parannusehdotuksia olivat, annetaan enemmän aikaa perehtymiseen, hitaampi vauhti ja asia kerrallaan sekä ennakointia opastajien sijaisuuksiin.

Kehitysideoita perehdytysprosessiin kuvattiin haastatteluissa seuraavin lausein:

"eräässä työpaikassa kuukauden alusta aloitti kaikki työntekijät ja aina kuukauden aluksi oli niinku tällanen yhteinen perehdytys, koottais ihmisiä ja käytäis niitä perusasioita yhdessä, varmaan yleisistä asioista aika moniki on sellane mitä käydään niin ku aika lailla samalla tavalla eri ihmisille"

"se aikaikkunakin on tärkeä et saada mahdollisimman paljon painotettua siihen heti alkuun, kuus kuukautta oli oikeesti aika pitkä, siinä ajassa pitäis kuitenkin olla aikalailla sisällä jo monessa"

"tietenkin se avais sitä paremmin sitä toimintaa kun sen näkis käytännössä sen sijaan ett lukee toimintaohjeista ett mitä siel tapahtuu, liitettäis sekin tohon koulutusohjelmaan"

"joku sanalista tai joku jonka perusteella käydään, mutta että olis avointa keskustelua. Ei liian powerpointii. Sopit ja ohjeet löytyy myöhemmin. Luot henkilökohtaisen yhteyden, tutustut porukkaan jotka sulla on pelaajina"

"ehkä jos annettais sit vähä enemmän aikaa perehtymiseen, vaikka siinä hetkessä oli ok mutta tälle jälkikäteen on joutunu toteamaan että se olikin niin kun liian nopea se opastus omalta kohdaltani"

"kouluttamaan sellanen oikeesti kouluttaja henkilö"

"mun mielestä kaikkien esimiesten tulisi käydä ensiapukurssi"

"tärkee ymmärtää se prosessi kun tekee tätä työtä et tietää mitä siel tehdään".

Haastateltavat kuvasivat parannusehdotuksia perehdytystavan muutokseen, jotka luokiteltiin osallistamisen, sisällön merkityksen ja ajankäytön kautta alaluokkaan. Parannusehdotukset, jotka liittyivät osallistamiseen, olivat; otetaan uusi henkilö mukaan tekemiseen heti kun opeteltavia asioita tulee tehtäväksi, sisäisten sivustojen läpikäyminen ja tiedon etsiminen yhdessä perehdyttäjän kanssa sekä annetaan mahdollisuus tehdä itse. Parannusehdotukset, jotka liittyivät sisällön merkitykseen, olivat perehdytyksen laajentaminen hintarakenteisiin ja budjettiin, tarkastusten merkityksen kertominen tärkeätä liiketoiminnan kannalta perehdytyksen alussa ja työturvallisuuteen panostaminen lyhyiden videoiden avulla. Parannusehdotukset, jotka liittyivät ajankäyttöön, olivat tutustumispäivien tiivistäminen yhteen päivään ja niitä järjestettäisiin useammin kuin kerran tai kaksi vuodessa, enemmän aikaa kollegoilta uudelle henkilölle asioiden läpikäymiseen ja se, että alkuperehdytyksessä ei olisi sidosryhmien tapaamisia. Parannusehdotuksia perehdytystavan muutokseen kuvattiin haastatteluissa seuraavin lausein:

"noi turvallisuushavainnot ja tapaturmailmoitukset, niit kannattais kyl niinku jonku kans ihan silloin ku niit tulee, kirjattais ja opeteltais tekemään"

"Origo varmaan opastuksessa et sitä vaan istuttais tota opastajan kans vierekkäin ja katottais et mitä se on ylipäätään syöny ja mitä sieltä niinku löytyy ja miten sieltä niinku haetaan"

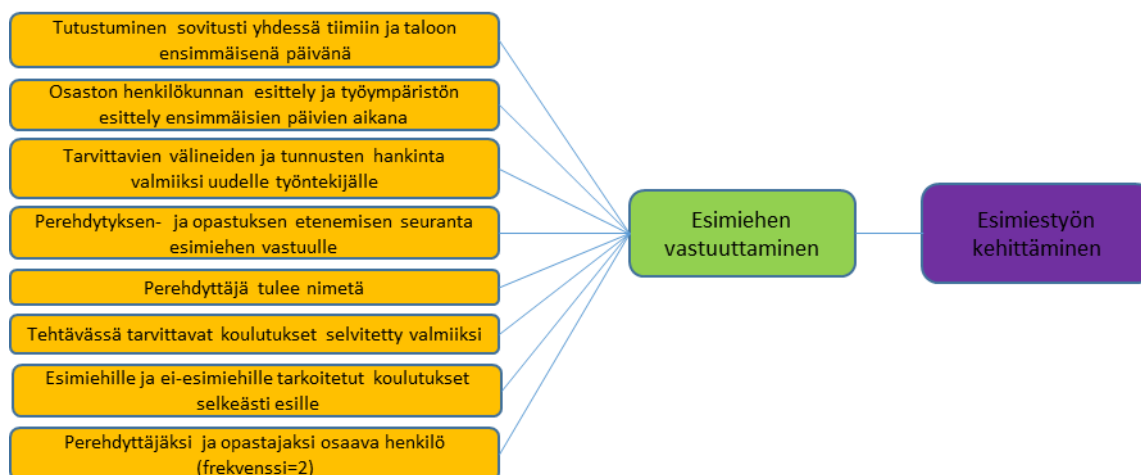
"järjestelmissä tekemällä oppiminen on kaikista paras"

"Orion tutuksi ykkönen ja kakkonen, se et se on kerran vuodessa, niin on auttama liian harvoin, voisiko sitä tiivistää yhteen päivään, pitäis sinne suhteellisen pian pitäis päästä sen jälkeen kun on talossa alottanu"

"alkuun hyvä ett oot ollu vaik kaksi kuukaut töissä, nii sit vast lähtisit tapaa näit ihmisiä, vast sit ku alkaa jo vähän ymmärtää mitä tehdään ja mikä on relevanttii ni osaa kuunnella ihan eri korvalla, et niinku et ei aloittais ihan nii tiukal aikataulul silloin heti samantien ku tuut töihin".

6.5.2 Esimiestyön kehittäminen

Kuvioissa 29 on ne perehdytykseen liittyvät parannusehdotukset, jotka luokiteltiin yläluokkaan esimiestyön kehittäminen.



Kuvio 29. Yläluokan Esimiestyön kehittäminen alaluokan Esimiehen vastuuttaminen muodostaminen.

Haastateltavien kuvaamia esimiehen vastuuttamiseen luokiteltuja parannusehdotuksia olivat tutustuminen sovitusti yhdessä tiimiin ja taloon ensimmäisenä päivänä, osaston henkilökunnan esittely ja työympäristön esittely ensimmäisten päivien aikana, tarvittavien välineiden ja tunnusten hankinta valmiiksi uudelle työntekijälle, perehdytyksen- ja opastuksen etenemisen seuranta esimiehen vastuulle, perehdyttäjän nimeäminen, tehtävässä tarvittavat koulutukset selvittäminen, esimiehille ja ei-esimiehille tarkoitetut koulutukset selkeästi esille, perehdyttäjäksi ja opastajaksi osaava henkilö sekä se, että perehdyttäjän tulee hallita perehdyttämänsä aihealue. Parannusehdotuksia esimiehen vastuuseen kuvattiin haastatteluissa seuraavin lausein:

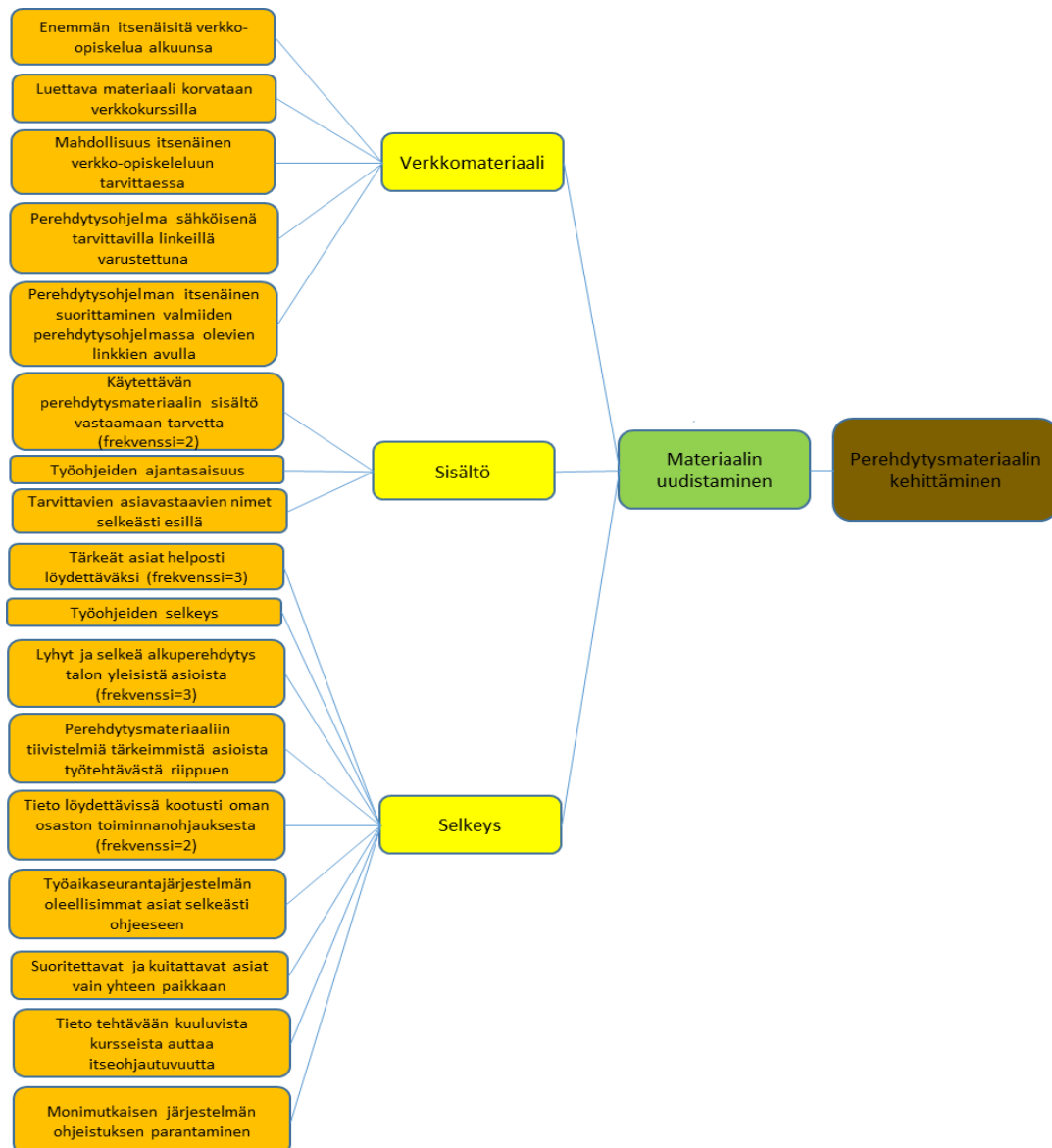
"kun ihminen tulee sit tavallaan vois kalenteriin organisoida ja järjestää, strukturoidaan se päivä ett kuka ottaa vastaan ja kierretään ja mennään yhdessä syömään, ett se ihminen pääsee heti niinko osaks sitä porukkaa"

"osastojen henkilökunnan esittely ja kiertokäynti omalla tehtaalla. Tämä on mun mielestä ehdottomasti sitä tarpeellisinta ja ehdottomasti heti ensimmäisinä päivinä"

"toimihenkilöillä on omalla vastuulla eikä esimiehen vastuulla että opastus etenee, ehkä meitä voisi seurata samalla tavalla kun työntekijöitä että eteneeks".

6.5.3 Perehdytysmateriaalin kehittäminen

Kuviossa 30 ovat yläluokkaan perehdytysmateriaalin kehittäminen luokiteltu alaluokka materiaalin uudistaminen ja väliluokat verkkomateriaali, sisältö ja selkeys, joiden kautta haastatteluissa esille tulleet aiheeseen liittyvät parannusehdotukset on luokiteltu tähän näihin luokkiin.



Kuvio 30. Yläluokan Perehdytysmateriaalin kehittäminen alaluokan Materiaalin uudistaminen muodostaminen väliluokkien verkkomateriaali, sisältö ja selkeys avulla.

Haastatteluissa tuli runsaasti esille parannusehdotuksia, jotka luokiteltiin perehdytysmateriaalin kehittämiseen. Näitä olivat verkkomateriaaliin liittyvät: enemmän itsenäistä

verkko-opiskelua alkuun, luettava materiaali korvataan verkkokurssilla, perehdytysohjelman itsenäinen suorittaminen valmiiden perehdytysohjelmassa olevien linkkien avulla, mahdollisuus itsenäinen verkko-opiskeleluun tarvittaessa, perehdytysohjelma sähköisenä tarvittavilla linkeillä varustettuna ja helposti löydettävissä. Sisältöön liittyviä perehdytysmateriaalin parannusehdotuksia olivat kahdesti ehdotettu käytettävän perehdytysmateriaalin sisältö vastaamaan tarvetta, työohjeiden ajantasaisuus sekä tarvittavien asiavastaavien nimet selkeästi esillä. Selkeyteen liittyviä parannusehdotuksia olivat kolmesti toistuva tärkeät asiat helposti löydettäväksi, työohjeiden selkeys, suoritettavat ja kuitattavat asiat vain yhteen paikkaan, kolme kertaa esiintynyt lyhyt ja ytimekäs alkupehdytys talon yleisistä asioista, tieto tehtävään kuuluvista kursseista auttaa itseohjautuvuutta, työaikaseurantajärjestelmän oleelliset asiat selkeästi ohjeeseen, perehdytysmateriaaliin tiivistelmiä tärkeimmistä asioista työtehtävästä riippuen, tieto löydettävissä kootusti oman osaston toiminnanohjauksesta, tieto perehdytettävistä asioista kootusti yhdessä paikassa sekä monimutkaisen järjestelmän ohjeistuksen parantaminen. Parannusehdotuksia perehdytysmateriaaliin kuvattiin haastatteluissa muun muassa seuraavin lausein:

"mahdollisimman jouheva startti, koska paljon on e-oppimista ja muuta vastaavaa, se olis tehokkaampaa sen opastajan kannalta, ettei sen tarvii pitää kädestä koko ajan kiinni ja opastettava voi itse käydä opiskelemaan"

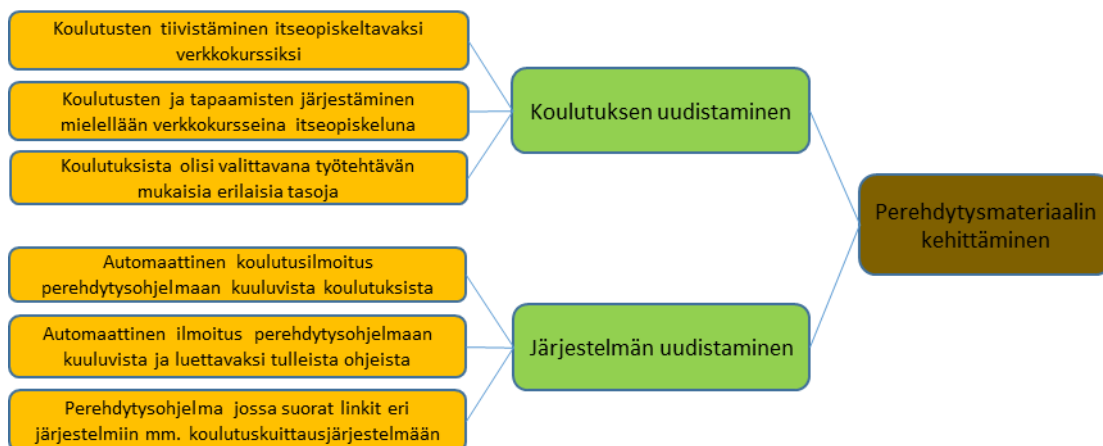
"Orionin turvaopas, Hygienian ABC on vaan materiaali johon perehdytään, voisiko kuitenkin olla kurssi Optimassa?"

"voisiko olla vain joku lista, tässä on nämä nettisivustot mitä sinä tarvitset tässä perehdytysohjelmassa suorittaaksesi perehdytysohjelman, niin että ne olisi vaikka kasattu yhteen paikkaan"

"voisiko joku (esim. ZOR) olla vaikka koulutuspaketina joita voisi käydä omatoimisesti sitten vain tarvittaessa läpi"

"semmonen selkee henkilölistasta ett kehen voi olla yhteydessä missäkin jutussa".

Kuviossa 31 ovat yläluokkaan perehdytysmateriaalin kehittämisen luokitellut alaluokat koulutuksen uudistaminen ja järjestelmän uudistaminen sekä niiden muodostaminen.



Kuvio 31. Yläluokan Perehdytysmateriaalin kehittämisen alaluokkien Koulutuksen uudistaminen ja Järjestelmän uudistaminen, muodostaminen.

Haastateltavat kuvasivat koulutuksen uudistamista seuraavin parannusehdotuksin: koulutusten tiivistäminen mahdollisuuksien mukaan esim. itseopiskeltavaksi verkkokurssiksi, koulutusten ja tapaamisten tarkka harkinta ja järjestetään vain välttämättömät ja mahdollisuuksien mukaan verkkokursseina itseopiskeluna sekä koulutuksista olisi valittavana työtehtävän mukaisia erilaisia tasoja. Parannusehdotuksia koulutuksen uudistamiseen kuvattiin haastatteluissa seuraavin lausein:

"hygienia 1 ja 2, siin on päällekkäisyyttä, jommin kummin päin et joko ne käydään niinku esimiehen kans tai jonkin henkilön kanssa tai sitte käydään se kurssi, pitkälti semmosia teemoja mitä pystyy niinku onlinena käymään siinä aikataulussa"

"hakee taas sitä tasapainoo et mitkä asiat on semmosii mitkä käydään niinku nii joko yhteisesti läpi tai tehdään on-line-kurssi siitä tai näin ja sit voi pohtii sen et hei ketäs ihmisiä tän just pitäis tavata"

"koulutuksista, voisiko olla jotain tasoja, esim. kehittyneille käyttäjille, voi olla järjestöntä, että ihan täysin erilaisissa tehtävissä toimivat saava ihan saman koulutuksen".

Haastateltavat kuvasivat järjestelmän uudistamista seuraavin parannusehdotuksin: automaattinen koulutusilmoitus perehdytysohjelmaan kuuluvista koulutuksista, automaattinen ilmoitus perehdytysohjelmaan kuuluvista ja luettavaksi tulleista ohjeista sekä pereh-

dytysohjelma jossa suorat linkit eri järjestelmiin mm. koulutuskuittausjärjestelmään. Parannusehdotuksia järjestelmän uudistamiseen kuvattiin haastatteluissa seuraavin lausein:

"ILMO, sielt pitäis tulla vähän enemmän infoo niist koulutuksist et eihä siel muista aina käydä, et mist sielt aina muistaa käydä kurkkimassa niitä ja mitkä koulutukset sielt on sit oikeesti aiheellisia"

"enemmän vois painottaa sitä, että mun vastuulla todella on käydä siellä CTM:ssä, esimerkiksi vaikka viikoittain ja lukea niitä soppeja ja kattoo että ne on ajan tasalla ja luettu silloin kun päivämäärät tulee vastaan"

"linkkejä ILMOon, Optimaan ja materiaaleihin, miksi kuitataan tähän. Voisiko nämä kuitata suoraan kohta kohdalta CTM:ään. Oli melkoista hädellää kulkea paperinivaskan kanssa ja seurata mitä CTM:ään tulee".

7 Pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Orion Oyj:n Espoon toimitusketjussa vähintään kuusi kuukautta ja enintään puolitoista vuotta työskennelleiden toimihenkilöiden arviointeja saamastaan perehdytyksestä. Opinnäytetyöprosessille oli selkeä käytännön tarve, koska yrityksessä ei ole aikaisempaa raportoitua tietoa perehdytyksen arvioinnista. Tavoitteena oli tuottaa parannusehdotuksia perehdyttämisen kehittämistyön pohjaksi. Opinnäytetyön kaikkiin viiteen tutkimusongelmaan saatiin vastauksia onnistuneilla it-searvioinneilla sekä teemahaastatteluiden avulla. Opinnäytetyön tuottamaa tietoa tullaan käyttämään perehdytyksen kehittämisessä.

Perehdytyksen arviointien avulla selvitettiin miten tyytyväisiä henkilöt ovat olleet perehdytykseen sekä sitä, kokivatko he perehdytetyn aiheen tarpeelliseksi. Teemahaastatteluiden avulla selvitettiin tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat perehdytyksessä sekä parannusehdotuksia perehdytyksen kehittämiseen.

Arviointien avulla voidaan uudistaa perehdytysohjelman sisältöä. Induktiivisen sisällönanalyysin tuloksena perehdyttämisestä löytyi lähes yhtä monta tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä kuvaavaa ilmaisua. Tyytyväisyyttä aiheuttavat asiat voidaan nähdä isona

perehdyttämisen kokonaisuutena, koska tutkimuksen tuloksena tyytyväisyyttä aiheuttavia asioita löytyi aivan perehdytyksen alusta perehdytyksen loppuun asti. Mikäli haastateltavalla oli ilmaistavana vain yksi tai kaksi perehdytyksessään tyytyväisyyttä aiheuttavaa asiaa, oli hänellä useita parannusehdotuksia. Parannusehdotuksien avulla jokainen esimies voi evaluoida omaa toimintaansa ja kehittää osastonsa perehdyttämistä. Mikäli saatu perehdytys koettiin hyvin järjestetyksi, tuli haastattelussa esille enemmän tyytyväisyyttä aiheuttavia asioita kuin tyytymättömyyttä aiheuttavia asioita. Jokaisella tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä oli vähintään yksi tyytyväisyyttä aiheuttava asia ilmaistavana saamastaan perehdytyksestä. Tyytymättömyyttä aiheuttaviin asioihin löytyi konkreettisia esimerkkejä ja ne tuotiin selkeästi esille, mikä oli hyvä asia ja helpotti luokittelua. Epärealistinen aikataulu ja kiireen tuntu kuvattiin tyytymättömyyttä aiheuttavana tekijänä, kun perehdyttäjällä ei ollut aikaa perehdyttämiseen muiden töiden vuoksi tai uuden henkilön osaamisesta tehtiin kiireessä vääriä ennakko-oletuksia. Merkittävänä tyytymättömyyttä aiheuttavana tekijänä haastatteluissa nousi esille perehdytysmateriaalin puutteet, joita kuvattiin muun muassa asian toistona, perehdytysmateriaalin raskaana esitysmuotona ja perehdytys- ja opastusohjelmien suurena määränä. Monet haastateltavista kokivat tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat mieltä painavina, mutta eivät lannistavina. Teemahaastattelun kolmantena teemana oli parannusehdotukset perehdyttämisen kehittämiseen. Parannusehdotuksia tuotiin esille myös sellaisissa tilanteissa, jolloin haastateltava oli ollut tyytyväinen saamaansa perehdytykseen. Tämä kertoo jatkuvan parantamisen kulttuurista, jota yrityksessä on toteutettu jo usean vuoden ajan. Ajatuksena taustalla on ideologia ikuisesta oppimisesta ja asioiden paremmin tekemisestä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hyvin tehtävää työtä voi aina kehittää ja työ voidaan tehdä vieläkin paremmin. Mielestäni parannusehdotusten esille tuominen osoittaa myös avoimuutta ja sitä että haastattelut onnistuivat. Haastattelutilanteet kyettiin toteuttamaan niin että niissä saatiin luotua avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Selkeiksi parannusehdotuksiksi nousivat perehdytysprosessi, esimiehen vastuuttaminen ja perehdytysmateriaali, joka pitää sisällään järjestelmien- ja koulutuksien uudistamisen.

Tutkimuksen tulosten mukaan perehdytys ei ollut tasalaatuista toimitusketjun eri osastoilla. Perehdytyksessä oli paljon vaihtelua. Perehdytysohjelmien sisältö haastateltavien kesken vaihteli suuresti. Jotkut haastateltavat kokivat perehdytysohjelman vain kuittauslomakkeeksi, jota oli työlästä kuljettaa mukana perehdytystilanteissa. Yhtenä parannusehdotuksena nousi esille sähköinen perehdytysohjelma, joka olisi helppo kuitata perehdytyksen yhteydessä millä tietokoneella tahansa työpisteestä huolimatta. Perehdytyksen

viiden osa-alueen (yleiset asiat, koulutukset, työturvallisuus ja yritysturvallisuus, tietotekniikka sekä GMP/laatu) sisältämiä eri aiheita ei oltu käyty kaikkien haastatteluun osallistuneiden henkilöiden kanssa läpi tai ne eivät sisällyneet henkilön perehdytysohjelmaan. Jokaisessa osa-alueessa oli myös aiheita, joiden itsearviointissa oli valittu vaihtoehto en voi arvioida, koska en ole saanut aiheen perehdytystä, mutta se koettiin tärkeäksi. Tämä selittyy osittain sillä, että osastoittain muokatut perehdytysohjelmat poikkeavat toisistaan. Useita yleisiin asioihin lukeutuvia, kaikille tärkeitä ja merkityksellisiä aiheita, jotka liittyvät konsernin jokaiseen työntekijään ja kaikkiin osastoihin, oli jäänyt käymättä läpi useiden tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa. Tällaisia aiheita olivat muun muassa työterveyshuolto, voimavartti, työilmapiirimittaukset, luottamusmiehet, johtamisjärjestelmä, palkkausjärjestelmä, vuosilomat, perehdytyskeskustelut, perehdytys- ja opastusohjelmat, toimenkuva, osaston pelisäännöt, sairauspoissaolot ja esimiehen perehdytys tiimiin. Aiheet ovat sellaisia, jotka helpottavat työarkea, ne liittyvät perusasioihin ja työhyvinvointiin, osastosta riippumatta. Nämä aiheet ovat sellaisia, jotka esimiehen tai hänen valitsemansa henkilön tulee käydä läpi uuden työntekijän kanssa heti ensimmäisinä työpäivinä.

Perehdytysmateriaalin uudistamisella voidaan parantaa materiaalin tavoitettavuutta ja sisältöä. Esimerkiksi työterveyshuolto on tärkeä aihe. Kuitenkin se oli perehdytetty vain muutamalle tutkimukseen osallistuneelle. Tulisiko työterveyshuoltoon liittyvää perehdytysmateriaalia mahdollisesti täydentää? Onko perehdyttäjällä tiedossa mitä perehdytys työterveydestä tulisi sisältää ja mitä aiheesta tulisi käydä läpi uuden työntekijän kanssa ja mistä perehdytysmateriaali löytyy? Oikea-aikaiset ja keskitetyt perehdytystilanteet, koostetut perehdytysmateriaalilinkit ja verkkokurssit tukevat tämän päivän työelämää. Erilaisten perehdytystapojen ja –materiaalien käyttäminen tämän päivän työympäristössä ja työtehtävissä tukee uusien asioiden oppimista. Samansuuntaisia tuloksia esittävät Hawsen ja Woodin (2018) käytännön insinööriä tukevaa perehdytysmateriaalia koskevassa kirjallisuuskatsauksessa (Hawse – Wood 2018: 26.)

Perehdytys pitää sisällään myös paljon erilaisten työ- ja toimintaohjeiden lukemista ja tiedon omaksumista. Työturvallisuus ja yritysturvallisuus yhdessä, on yksi perusperehdytyksen osa-alueista, jonka perehdytykseen kuuluu ohjeita. Yrityksen toimialasta johtuen, jokaista GxP-luonteista laatuun liittyvää työtehtävää ohjaa toimintaohje. GMP/laatu on myös yksi perehdytyksen osa-alueista. Haastateltavat kuvaisivat työturvallisuuden ja yritysturvallisuuden sekä GMP/laadun perehdytykseen sisältyviä toimintaohjeita massii-

visen pituisiksi, raskaiksi ja hankaliksi löytää. Kyseessä ovat tärkeät osa-alueet. Haastatteluissa esiin tulleiden kuvausten mukaisten ohjeiden perehdyttäminen tulisi olla mahdollisimman yksiselitteistä, selkeää ja visuaalista. Työ- ja yritysturvallisuuteen sekä laatuun liittyvien ohjeiden verkkokoulutukset ja perehdyttäminen verkossa, tarjoaisi runsaasti visuaalisia mahdollisuuksia. Saman suuntaisia tutkimustuloksia ovat saaneet mm. Hawse ja Wood (2018) sekä Casey, Clark ja Gould (2018) tämän päivän työelämän perehdytysratkaisuja ja digitalisten koulutusohjelmien kehitystä koskevissa tutkimuksissa, joissa on tutkittu ohjeiden perehdyttämistä verkossa ja erilaisten teknologisten ratkaisujen käyttämistä perehdytyksen tukena (Casey – Clark – Gould 2018: 82; Hawse – Wood 2018: 26.) Digitaalisia ratkaisuja voisi hyödyntää tulevaisuudessa myös tällä hetkellä kokopäivän mittaisissa Orion tutuksi 1 ja 2 koulutuksissa, joihin haastatteluissa toivottiin perehdytystavan ja –materiaalin muutosta. Perehdytyksen kehittämisen yhteydessä tulee miettiä koulutuksen tämän hetkisen sisällön tarpeellisuutta ja sitä, voisiko koulutuksen suorittaa yhdessä päivässä tai jopa muutamassa tunnissa. Tilaisuus, jossa lukuisat uudet työntekijät ovat saman aikaisesti paikalla, olisi erinomainen tilaisuus perehdyttää monia yrityksen yleisiä asioita. Tällaisia aiheita voisivat olla muun muassa työterveyshuolto, voimavartti, työilmapiirimittaukset, luottamusmiehet, johtamisjärjestelmä, palkkausjärjestelmä, vuosilomat, perehdytys- ja opastusohjelmat ja sairauspoissaolot. Edellä mainitut aiheet ovat sellaisia, jotka olivat jääneet usealta haastatteluun osallistuneelta henkilöltä läpikäymättä perehdytyksessä. Koulutusta voitaisiin keventää ja niitä voitaisiin järjestää useammin kuin kerran tai kaksi vuodessa. Verkkokoulutukset antavat väljyyttä suoritusajankohdalle. Perehdytystavan muutoksella voitaisiin saada aikaan toimiva ja ytimenkäs koulutusratkaisu raskaaksi koetulle ja useita henkilöresursseja sitovalle päivän mittaiselle koulutukselle.

Esimiehen läsnäolon puute ja perehdyttäjän puuttuminen tulivat esille laadullisen aineiston tuloksissa. Useat perehdyttämättömät aiheet määrällisessä tutkimuksessa ja perehdyttäjän puuttuminen voidaan liittää toisiinsa. Esimiehen on huolehdittava siitä, että perehdytys järjestetään ensimmäisestä työpäivästä alkaen ja kaikki perehdytykseen kuuluvat asiat käydään läpi. Esimiestyö on yksi perehdyttämisen kulmakivistä. Esimiesten osallistumisessa ja heiltä saadussa informaatiossa oli paljon eroja, myös esimiehen läsnäolon puute nousi esille haastatteluissa. Esimiehen toivottiin osallistuvan perehdytykseen ja uuden työntekijän ensimmäiseen työpäivään. Esimiehellä on suuri rooli uuden työntekijän perehdytyksessä. Esimies on se henkilö, jonka tulee tuntee työntekijöidensä vahvuudet ja hyödyntää niitä työelämässä. Avoimen kommunikoinnin ja luottamuksen

avulla organisaatioissa on mahdollista saada työntekijöistä paras mahdollinen osaaminen esille ja käyttöön päivittäisessä työskentelyssä. Mitä enemmän perehdytyksen alusta asti on avointa keskustelua ja palautteen antoa, sitä todennäköisemmin uuden työntekijän palkkaamisessa ja yrityksessä pysymisessä on onnistuttu. Avoin keskustelu ja palaute auttavat uutta työntekijää parhaaseen mahdolliseen alkuun uudessa työpai- kassa ja rohkaisevat parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen ja –tulokseen jatkossa- kin (Messmer 2004: 12.)

Yhdessä tämän opinnäytetyön haastattelussa henkilö koki tyytymättömyyttä, kun esi- mies ei ollut paikalla, kun uusi työntekijä aloitti uudessa työpaikassa, toisessa haastatte- lussa uusi työntekijä koki, että esimiestä ei kiinnostanut miten perehdytys etenee, koska esimies ei keskustellut uuden työntekijän kanssa, kolmannessa haastattelussa uusi työntekijä koki tyytymättömyyttä, kun esimies ei ollut järjestänyt hänelle perehdyttäjää. Uuteen työntekijään tutustuminen, uuden työntekijän vahvuuksien huomioiminen ja so- veltaminen käytännön työelämässä vaatii esimieheltä hyvää pelisilmää, läsnäoloa ja avointa kommunikointia. Saman suuntaiseen tulokseen viitataan myös Cablen, Ginon ja Staatsin (2013) johtamisen ja perehdyttämisen uudistamista koskevassa tutkimuksessa sekä Jonesin (2015) tutkimuksessa, jossa tutkittiin johtajien kykyä sitouttaa uusi työntekijä tiimiin. Kommunikointikyky nousee hyvän johtajuuden yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä (Jones 2015: 16-17.) Cablen, Ginon ja Staatsin tutkimuksen mukaan uuden työntekijän kannustaminen omien henkilökohtaisten vahvuuksien soveltamiseen työelämässä, aut- taa uuden henkilön sitoutumisessa työyhteisöön ja koko yritykseen (Cable – Gino – Staats 2013: 23). Uuden työntekijän osaamisen edistyminen ja kannustaminen, edellyt- tää kommunikointia ja kommunikointi edellyttää kanssakäymistä, joko fyysisesti kasvo- tusten tai erilaisten teknologisten ratkaisujen avulla. Säännöllinen kommunikointi on yksi tekijä, jolla uusi työntekijä saadaan sitoutumaan uuteen työhönsä. Sitoutunut, motivoitu- nut ja osaava henkilökunta on myös taloudellisesti, yrityksen liikevaihdon kannalta kan- nattava. Tällaiseen tulokseen ovat tulleet Cablen, Ginon ja Staatsin (2013:28.)

Perehdytyksen säännöllinen arviointi ja seuranta voisivat toimia parantavina toimenpi- teinä esimiehen vähäiselle näkymiselle ja perehdytyksen onnistumisen varmistamiselle. Samaan tulokseen on tullut kommunikointikykyihin liittyvässä tutkimuksessa myös Tim- mins (2011), jossa todetaan arvioinnin yhdeksi puuttumisen ja välittämisen välineeksi (Timmins 2011: 33). Orionin sisäisen ohjeistuksen mukaan perehdytys kattaa kaikki ne toimenpiteet, joilla työpaikka opitaan tuntemaan ja perehdytyksessä luodaan kokonais- kuva työpaikan toiminnasta ja käytännöistä sekä tutustutaan keskeisiin sidosryhmiin ja

selvennetään työhön liittyvät odotukset (SOP40326 2018). Perehdyttämisen tavoitteet ovat hyvin selkeät. Johtajuutta tarvitaan perehdytyksen tavoitteisiin sitouttamiseen ja perehdytyksen toteutumisen seurantaan.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat rehellisiä, innostuneita, työhönsä sitoutuneita ja hyvin optimistisia perehdytyksen suhteen. Opinnäytetyön avulla saatiin monenlaisia parannusehdotuksia perehdytysprosessiin, perehdytysmateriaaliin sekä esimiestyöhön liittyen. Jokainen tutkimukseen osallistunut henkilö oli saanut jonkinlaista perehdytystä ja jokaisella oli jonkinlainen perehdytysohjelma. Vaihtelua perehdytyksen laadussa ja perehdytysohjelmissa eri henkilöiden välillä oli runsaasti. Tulosten perusteella perehdyttämisen kehittämiseen ja perehdytysprosessin yhtenäistämiseen ja selkeyttämiseen olisi aiheellista panostaa. Saman suuntaisia tuloksia saivat myös Sandersin ja Kleinerin (2002) uuden henkilöstön menestyksekkäästä perehdyttämisestä koskevassa tutkimuksessa, jonka mukaan uuden työn oppimisessa ja henkilön kehittämisessä, organisaation paras investointi on tehokas perehdytysprosessi. Heidän mukaansa hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi auttaa organisaatioita samaan motivoituneita työntekijöitä tiimiinsä. Tällaisessa tilanteessa hyötyvät kaikki, uusi työntekijä, tiimi, organisaatio ja koko yritys (Sanders - Kleiner 2002: 88.) Perehdyttäminen tulee nähdä jokaisella osastolla voimavarana ja hyötynä tulevaisuutta ajatellen. Mitä sujuvammin henkilö saadaan perehdytettyä talon ja osaston tavoille ja opastettua työhön, sitä nopeammin hän on pätevä työskentelemään itsenäisesti ja hänet voidaan nähdä yritykselle tuottavana yksilönä.

Jokainen perehdyttämiseen käytetty tunti on arvokas ja niihin tulee panostaa, suuri vaihtuvuus teettää lisätyötä ja –kustannuksia. Uuden työntekijän ensimmäiset päivät uudessa työpaikassa ovat merkityksellisiä, joten merkityksellistä on myös se, miten uusi henkilö vastaanotetaan. Ensimmäiset työpäivät muistetaan läpi vuosien ja ne vaikuttavat yrityskuvan muodostumiseen (Bayer 2010: 2).

Toimin opinnäytetyöprosessin aikana henkilöstön kehittämiseen liittyvissä asiantuntija- ja esimiestehtävissä Orionin lääketuotannossa. Suuri haaste olikin opinnäytetyöhön käytettävä rajallinen aika, koska tein opinnäytetyön päivätyöni ohessa. Esimiehenä tehtäviini on kuulunut perehdyttäminen jo kymmenen vuoden ajan. Viimeisten kahden vuoden ajan, olen osallistunut esimiestyön ohella, henkilöstön kehittämiseen. Siinä tehtävässä olen muun muassa kouluttanut esimiehiä ja työntekijöitä perehdyttäjiksi ja opastajiksi.

Opinnäytetyön tekeminen palveli sekä esimiehen että asiantuntijan rooliani tuomalla uusia näkökulmia perehdyttämisestä ja samalla syventämällä jo olemassa olevaa osaamistani. Työkokemukseni ja roolieni kautta minulla oli ennakkokäsityksiä opinnäytetyöni tutkimustehtäviin liittyvistä asioista. Haasteellisena koin tieteellisistä lähtökohdista kumpuaavan tutkimusotteen yhdistämisen itselleni hyvin tuttuun ja käytännön läheiseen perehdyttämisprosessiin. Motivaatiota opinnäytetyöhöni antoi mahdollisuus tutkia humanististieteellisen tutkimustyön keinoin perehdyttämistä, hyvin insinööripainotteisessa lääketuotannon asiantuntijatyössäni.

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee selvittää, kuinka totuuden mukaista tietoa tutkimuksella on kyetty tuottamaan. Tässä opinnäytetyössä keuhattiin sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Määrällisen tutkimusosuuden luotettavuuden arviointi toteutetaan reliabeliuden, validiuden ja kokonaisluotettavuuden arvioinnin avulla (Vilkkä 2007: 149.) Opinnäytetyön laadullisen tutkimusosuuden luotettavuutta arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerien avulla, jotka ovat uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys (Kylmä – Juvakka 2012: 127).

7.2.1 Määrällisten tulosten luotettavuus

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan lisätä arvioimalla reliabelius, validius ja kokonaisluotettavuus. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa eissattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti arvioi tutkimustulosten pysyvyyttä ja tutkimuksen reliabiliteetissa tarkastellaan erityisesti mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta tutkimuksen toteutuksessa. Arvioinnin kohteena ovat mm. otoskoko, laatu ja vastausvaihtoehdot (Vilkkä 2007: 149–150.) Tässä tutkimuksessa otoskoko oli 10, joka oli pieni otos määrällisessä tutkimuksessa. Nämä 10 edustivat 24:ä viimeisen puolentoistavuoden aikana vakituiseen työsuhteeseen tullutta henkilöä. 10 henkilöä valittiin satunnaisgeneraattorin avulla, numeroimalla henkilöt ja syöttämällä numerot satunnaisgeneraattoriin. Laadultaan otos edusti erinomaisesti perusjoukkoa, joka koostui toimihenkilöistä, jotka olivat työskennelleet yrityksen toimitusketjussa tutkimukseen osallistuville määritellyn ajan. Itsearviointiin vastattiin tapaamisen yhteydessä, ennen haastattelua. Kaikki vastasivat kysymyksiin, joten vastausprosentti oli 100%. Tuloksia tarkasteltaessa on hyvä huomioida, että perehdytysohjelmia oli muokattu osastokohtaisesti. Se toi haastetta

havaintoyksikköjen muuttujien tietoihin. Tutkimuksen tekijälle etukäteen toimitettu oma perehdytysohjelma muokattiin etukäteen, ennen tapaamista vastausvaihtoehtosarakkeilla, joten jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla oli perehdytyslomakkeessaan kysymykset ja vastausvaihtoehtosarakkeet. Tutkimukseen osallistuneiden henkilökohtaisten perehdytysohjelmien muokkaaminen ei vaikuttanut määrällisten tulosten luotettavuuteen laskevasti, koska kaikkien osallistuneiden perehdytysohjelmissa olevat aiheet ja kaikkien vastaukset on otettu tutkimuksessa huomioon. Se, että arvioinnin tuloksissa on paljon vastausta, aihetta ei ollut henkilön perehdytysohjelmassa, johtuu perehdytysohjelmien eroavaisuuksista. Tämä kategoria jouduttiin lisäämään arvioinnin tuloksiin, koska niin monilta puuttui aiheita perehdytyksestä. Perehdytysohjelmissa oli suuri variaatio ja se on yksi merkittävä tulos tässä tutkimuksessa eikä alenna tutkimuksen luotettavuutta. Koska aihetta ei ole ollut henkilön perehdytysohjelmassa, ei kyseisen aiheen tarpeellisuuttakaan pystytty arvioimaan. Liitteessä 1 olevaan perehdytysohjelmapohjaan on koottu kaikki tutkimuksessa käytettyjen perehdytysohjelmien aiheet, jotka löytyvät myös tutkimustuloksista.

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata (Vilkkä 2007: 150). Tutkimuksessa onnistuttiin mittaamaan perehdytyksen arviointia. Vastausvaihtoehdot ja asteikko oli valittu työhön soveltuvaksi, lisäksi vastausvaihtoehdot olivat selkeästi esillä itsearviointin yhteydessä, joten vastaajan oli mahdollista varmistaa vaihtoehtojen ja numeroiden vastaavuudet. Perehdytyksen itsearviointiin ja henkilökohtaiseen perehdytysohjelmaan liittyvät käsitteet olivat vastaajille selkeitä. Epäselkeyden mahdollisuutta vähensi se, että tutkija oli paikalla itsearviointitilanteessa ja hänen oli mahdollista selkeyttää epäselvyyttä aiheuttavia käsitteitä. Epätarkkuutena mittarissa voidaan pitää sitä, että anonymiteettisuoja ja tutkimuksen luonteen vuoksi ei voida varmasti osoittaa sitä, toistuuko samalla henkilöllä sama vastaus koko ajan.

Tutkimuksen reliabelius ja validius muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden (Vilkkä 2007: 152). Tutkimuksen kokonaisluotettavuus oli hyvä tai vähintäänkin kohtalainen. Sitä puoltaa muun muassa otoksen edustavuus ja satunnaisvirheiden vähäinen määrä. On kuitenkin huomioitava se, että vastaajana oli ihminen, joka ei välttämättä toistettaessa samat kysymykset ja vastausvaihtoehdot, vastaakaan enää samalla tavalla kuin ensimmäisellä kerralla. Perehdytyslomakkeiden eroavuudet osastoittain toi kokonaisluotettavuuteen haasteita. Kuitenkin jokaisen tutkimukseen osallistuneen henkilön perehdytyslomakkeet ja niissä olevat aiheet otettiin huomioon tutkimuksessa. Ko-

konaisuutettavuutta lisää se, että tutkimuksen analyysimenetelmä toimi hyvin tässä tutkimuksessa, kysymyssarakkein varustettu perehdytyslomake testattiin, tutkimusajankohdat valittiin kohderyhmälle sopiviin aikoihin, tiedot syötettiin huolellisesti ja tarkastettiin ja koko tutkimusprosessi toteutettiin rehellisesti. Näiden lisäksi tämän opinnäytetyön määrällinen tutkimus täytti tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset.

7.2.2 Laadullisten tulosten luotettavuus

Uskottavuus tarkoittaa tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta sekä uskottavuuden osoittamista tutkimuksessa. Tutkimustulosten tulee vastata tutkimukseen osallistuvien henkilöiden käsityksiä tutkittavasta asiasta (Kylmä – Juvakka 2012: 128.) Tässä opinnäytetyössä uskottavuutta vahvistaa se, että opinnäytetyön tekijä on ollut riittävän pitkän ajan tekemisissä tutkittavan ilmiön, eli perehdyttämisen kanssa sekä tutkimuksen kohteena olevan Orionin toimitusketjun kanssa. Haastateltavien näkökulman ymmärtäminen vaatii aikaa. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt Orionin toimitusketjussa esimiestehtävissä yli kymmenen vuoden ajan.

Tutkimustyön vahvistettavuudella tarkoitetaan tutkimusprosessin kirjaamista niin, että aineiston avulla pystytään kuvaamaan, miten tutkimuksen tekijä on päätenyt tuloksiinsa ja johtopäätöksiinsä (Kylmä – Juvakka 2012: 129). Opinnäytetyötä kirjoitettaessa hyödynnettiin tutkimusprosessin eri vaiheissa kirjattuja aineistoja ja muistiinpanoja koskien haastattelu- ja analyysivaiheita. Saadun aineiston avulla pystyttiin kuvaamaan, miten opinnäytetyön tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty.

Tutkimuksen tekijän tulee olla tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä ja kuvata lähtökohdat tutkimusraportissa, jotta reflektiivisyyden kriteeri täyttyy (Kylmä – Juvakka 2012: 129). Tässä opinnäytetyössä reflektiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tekijä arvioi omaa vaikutustaan ja rooliaan toimitusketjussa ja sitä, kuinka oma rooli vaikutti opinnäytetyöprosessiin ja aineistoon. Tutkimuksen tekijän omalla roolilla oli merkittävä vaikutus kohderyhmän ja aiheen valintaan. Kerättyyn aineistoon ja opinnäytetyöprosessiin roolilla ei ollut merkittävää vaikutusta.

Tutkimuksen siirrettävyys tarkoittaa Kylmän ja Juvakan (2012) mukaan tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin (Kylmä – Juvakka 2012: 129). Tässä opinnäytetyössä siirrettävyys voisi tarkoittaa esimerkiksi perehdytysohjelmien kehittämiseen

saatujen parannusehdotusten käyttämistä yrityksen sisällä laajemmin eri organisaatioiden perehdytysohjelmissa ja –malleissa sekä esimiesten koulutuksissa. Tulosten laajempi käyttö yrityksen sisällä olisi suositeltavaa.

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin itsearvioinnin avulla tyytyväisyyttä perehdytettyihin asioihin sekä perehdytettyjen aiheiden tarpeellisuutta. Teemahaastatteluiden avulla kerättiin tietoa perehdytyksessä tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavista asioista sekä kehitysideoita perehdytykseen. Henkilökohtaiset mielipiteet, joilla tutkimukseen osallistuvat henkilöt ilmaisivat näkökulmiaan ja mielipiteitään, tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavista asioista perehdyttämisen sekä perehdyttämiseen liittyvistä kehitysideoista, ovat luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä tässä opinnäytetyössä. Tämän vuoksi tutkimusraportissa ei käy ilmi tutkimukseen osallistujien taustatiedot, kuten ikä, sukupuoli, osasto ja titteli.

Haastateltavat oli valittu satunnaisesti eri toimitusketjun organisaatioista, kuitenkin niin, että he olivat olleet toimitusketjussa yli puoli vuotta ja alle puolitoista vuotta töissä. Osan haastateltavista tunsin etukäteen. Haastattelutilanteet tuli luoda luottamusta herättäviksi ja yhteneväisiksi jokaisessa haastattelussa. Haastattelun alussa osallistujille kerrottiin, että heidän henkilöllisyytensä ei tule tutkimuksen missään vaiheessa ilmi. Lisäksi heille kerrottiin, että haastattelu tallennetaan ja tallennettu haastattelu litteroidaan.

Aineiston sisällönanalyysissä pyrin asettamaan itseni mahdollisimman objektiiviseen rooliin, joka minulla oli haastattelijana ja kuuntelijana, jolloin omat ennako-oletukseni ja asenteeni oli jätettävä taka-alalle. Aineiston analysoinnin yhteydessä piti palata useita kertoja alkuperäisilmaisuihin, vertailla ja miettiä niiden sisältöä uudelleen ja tarvittaessa muuttaa pelkistettyä ilmaisua paremmin sisältöä vastaavaksi. Pyrin tietoisesti kuuntelemaan ja lukemaan aineistoa niin että haastateltavan sanoma merkityssisältöineen tuli esille.

7.3 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimuksen eettisyyttä pidetään kaiken tieteellisen toiminnan ytimenä ja täten keskeisenä aiheena tutkimuksessa. Etiikalla tarkoitetaan luotettavuutta ja totuudellisuutta ja sen suhdetta tarkastellaan tutkimuskohteeseen, tavoitteeseen ja koko tutkimusprosessiin, aina suunnittelusta julkaisemiseen asti. Tähän liittyy esimerkiksi se, että tutkimusaineistoa ei luoda tyhjästä tai väärennetä. Myös tieteen kriittisyys, omien perusteluiden,

päätösten ja toimintatapojen arviointi liittyy etiikkaan (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2015: 211–212; Kylmä – Juvakka 2012: 135.)

Opinnäytetyössä tutkimusaiheen valintaa ohjasi yrityksen henkilöstöosaston tarve kartoittaa perehdytyksen kokemista yrityksessä. Koska yrityksessä on toimipisteitä useissa eri kaupungeissa ja paljon työntekijöitä, oli opinnäytetyön suorituskenttää rajattava. Yhdessä opinnäytetyön ohjaajien kanssa päädyttiin suorittamaan tutkimus Orionin toimitusketjussa Espoossa. Espoon toimitusketju on myös opinnäytetyöntekijän työpaikka. Yksityiselle yritykselle tehtävässä tutkimuksessa ei tarvittu valtakunnallisen terveydenhuollon eettisen neuvottelukunnan terveystutkimukseen liittyviä lakiin perustuvia lupia. Yrityksen henkilöstöosaston myöntämällä suullisella luvalla minulla oli lupa toteuttaa tutkimus. Haastateltavien valintaan liittyvien henkilötietojen käsittelyssä tuli noudattaa tietosuojalainsäädännön mukaisia tietosuojaperiaatteita. Tutkimukseen satunnaisesti valituille henkilöille lähetettiin sähköposti (Liite 2) liittyen tutkimukseen ja heille kerrottiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Koska opinnäytetyössäni tutkittiin henkilöstön näkemyksiä tutkimuskohteena olevasta asiasta, oli oleellista, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt pystyvät säilyttämään anonymiteetin tutkimusraportissa.

Tutkimuksen tekijän vastuu ulottuu kauemmas tulevaisuuteen ja koskettaa lukuisia ihmisiä. Tämän vuoksi tutkimuksen alkuvaiheessa on mietittävä tutkimuksen seurauksia, opinnäytetyössäni lähinnä vaikutuksia tutkimukseen osallistuvien henkilöiden työelämään. Eettisiä ratkaisuja tehtiin aiheen valintavaiheessa, tutkimusmenetelmien valinnassa, haastateltavien valinnassa, tutkimusaineiston analysoinnissa ja tutkimuksen raportoinnissa. Tutkimusetiikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön keskeiset lähtökohdat on huomioitu tässä opinnäytetyöprosessissa koskien rehellisyyttäni tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa sekä käyttämässäni eettisesti kestävässä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmissä. Viittaan muiden tutkijoiden tekemiin julkaisuihin asianmukaisella tavalla ja olen tallentanut opinnäytetyöhöni liittyvän aineiston vaatimusten edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Kaikessa tutkimuksessa on kyseessä ihmisten hyvää palvelevan tiedon tuottaminen. Parhaimmillaan tutkimuksen tekeminen on Kylmän ja Juvakan (2012) mukaan löytämisen ja oivaltamisen iloa. Tutkimuksen tekijä on kuitenkin usein tilanteessa, jossa vaikeikin ratkaisuja tulee tehdä yksin. Tällaisia ovat esimerkiksi haastattelutilanteet. On muistettava, että tutkimuksen tekijä on vain ihminen, joka on altis virheille ja kuormittu-

miselle. Laadukkaan tutkimuksen tekemiseen kuuluu tutkimuksen tekijän jatkuva tietoisuus eettisistä asioista ja tehtyjen ratkaisujen kauaskantoisistakin seurauksista (Kylmä – Juvakka 2012: 155.)

7.4 Kehittämisen- ja jatkotutkimushaasteet

Opinnäytetyössä kuvattiin millaiseksi Orionin toimitusketjussa työskentelevät toimihenkilöt kokevat perehdytysprosessin sekä esitettiin parannusehdotuksia yrityksessä tapahtuvaan perehdytykseen. Perehdyttämiseen panostamisen nostaminen yhdeksi konsernin yhteisistä sitouttamistoimenpiteistä ja tämän opinnäytetyön toteuttaminen sitouttamistyön tukena, on askel kohti yhtenäisempää ja toimivampaa perehdytysprosessia. Opinnäytetyön avulla esiin tulleet parannusehdotukset on tarkoitus huomioida perehdytyksen kehittämistyössä.

Tutkimuksen tulokset tullee saattaa perehdytysprosessin kehittämisestä vastaavien henkilöiden tietoisuuteen. Opinnäytetyön ohjaajani Orionilta työskentelee konsernin henkilöstöosastolla, joten tulosten hyödyntäminen HR-osaston toteuttamassa koko konsernia koskevassa perehdytyksen kehittämistyössä on mahdollista. Toimitusketjussa tuotannolle suunnatun perehdytysohjelman yhtenäistämistyötä on tehty jo aikaisemmin muun muassa tuotannon tukitiimin toimesta, joten tutkimustulokset olisi luonnollista käydä läpi tuotannon tukitiimin kanssa. Opinnäytetyön tekijä työskentelee henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen liittyvässä asiantuntijatehtävässä inhalaatio-osastolla, joten tutkimuksen tulokset tullaan mahdollisesti käsittelemään inhalaatio-osaston kuukausipalaverissa. Kuukausipalaveriin osallistuu koko inhalaatio-osaston henkilökunta. Perehdytykseen liittyviä parannusehdotuksia voidaan inhalaatio-osastolla käyttää suoraan esimiestyön kehittämisesä. Orionilla järjestetään säännöllisesti organisaatioittain kehitys- ja koulutuspäiviä, joissa tulokset voidaan esittää osana perehdyttämisen kehittämisprojektia.

Jatkotutkimushaasteet

1. Esimiestaitojen kartuttaminen (vuorovaikutustilanteiden haltuunotto ja priorisointikyvyn lisääminen)
2. Esimiesten työajan tarkastelu henkilöstön sitoutumisen ja työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpitämisen näkökulmasta.
3. Esimiestyön- ja perehdyttämisen toteuttamisen mahdollisuudet etätyötilanteessa

4. Erilaisten teknologisten ratkaisujen tuomat mahdollisuudet perehdytysprosessin eri vaiheissa
5. Sähköisen perehdytysohjelman mahdollisuuden selvittäminen
6. Yhden yhteisen, kaikille uusille toimihenkilöille ja ylemmille toimihenkilöille suunnatun perehdytysohjelman laatiminen
7. Osastokohtaisten perehdytys- ja opastusohjelmien evaluointi ja selkeyttäminen
8. Perehdytyksen systemaattisen arvioinnin suunnitteleminen ja käyttöönotto

Lähteet

Bauer, Talya N. 2010. Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series. Sponsored by Right Management.

Cable, Daniel M. – Gino, Francesca – Staats, Bradley R. 2013. Reinventing employee onboarding. MIT Sloan Management Review. Vol 54, pp 22-29.

Casey, Debbie – Clark, Liz – Gould, Kathryn. 2018. Developing a digital learning version of a mentorship training programme. British Journal of Nursing, Vol 27, No 2, pp 82-86.

Davis, Valerie D. – Kleiner, Brian H. 2001. How to Orient Employees Into New Positions Successfully. Management Research News, Vol. 24, Issue ½, pp 43-49.

EudraLex. Eropä EU. Verkkodokumentti <https://ec.europa.eu/health/documents/eudralex/vol-4_fi> Luettu 12.3.2019.

Fimea. 2019. Verkkodokumentti <https://www.fimea.fi/tietoa_fimeasta> Luettu 13.3.2019.

Fimea. 2019. Verkkodokumentti <<https://www.fimea.fi/valvonta>> Luettu 13.3.2019.

Fimea. 2019. Verkkodokumentti <https://www.fimea.fi/valvonta/laaketehtaat_ja_-tukku-kaupat> Luettu 13.3.2019.

Hawse , Sally – Wood, Leigh N. 2018. Designing workplace induction programs to support the transition of new-career engineers to practice. Higher Education, Skills and Work-Based Learning, Vol 9, Issue 1, pp 18-29.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Flinkman, Mervi – Leino-Kilpi, Helena – Salanterä, Sanna 2014. Työyhteisöjen keinot pitää nuoret sairaanhoitajat työpaikassa ja ammatissa. Kirjassa: Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Helsinki.

Jones, Jacqueline. 2015. Effective leadership in the 21st century. Radiology Management. November, pp 16–19.

Juholin, Elisa. 2009. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOP. Helsinki

Juuti, Pauli – Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PK-kustannus.

Kallio, Eila – Kivistö, Sirkku 2013. Mieli työssä. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Kangas, Pirkko – Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Nykypaino Oy.

Kangas, Pirkko 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus Palveluryhmä. Helsinki. Edita Prima Oy.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2015. Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaali Oy. Helsinki

Ketola, Hannu U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi, perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. School of Business and Economics. University of Jyväskylä

Kjelin, Eija – Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Kujanpää, Kirsti 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Väitöskirja. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisu 2017: 40. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Kupias, Päivi – Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Kylmä, Jari – Juvakka, Taru 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Leskinen, Tomi – Hult, Hanna-Maria 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi – Kristallisoitunut toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Messmer, Max. 2004. Maximizing the performance of new hires. Strategic finance. December 2004.

Moisalo, Veli-Pekka 2011. Uusi HR – arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset palvelut Oy.

Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Orion Oyj. 2017. Sisäinen ohjeisto. www.orion.fi Luettu 10.3.2018.

Sanders, Andrew N. – Kleiner, Brian H. 2002. Orienting employees into new positions successfully. *Management Research News*, Vol. 25, Issue 3, pp. 82-89.

SOP40314 v 6.0. Perehdytys ja työnopastus. Orion Oyj sisäinen ohje.

SOP40326 v 7.0. GxP-koulutus. Orion Oyj sisäinen ohje.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. 2012. Verkkodokumentti: <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta> Luettu 24.2.2019.

Timmins, Fiona 2011. Managers' duty to maintain good workplace communications skills. *Nursing Management*. June 2011. Vol 18. No 3, pp 30-34.


Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://tem.fi/tyontekijoiden-osaamisen-kehittaminen> Luettu 11.3.2018

Työturvallisuuslaki 2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738> Luettu 11.02.2018.

Valvisto, Elisa. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilka, Hanna. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Liite 1

 <OSASTO>	PEREHDYTYS- JA TYÖNOPASTUSOH- JELMA	SOP40326 7.0 Viite - Refer- ence 1 1(95)

Opastettavan nimi	
Työsuhteen aloitus	
Tehtävänimike tai - JOB/CTM - Position/CTM	
Pääopastaja	
Pääopastajan vara- henkilö	
Esimies	

Lomake räätälöidään työtehtävän ja henkilön kokemuksen mukaan.

VASTAUSOHJEET

Valintakysymykset 1-5 tai 0

Arvioi saamaasi perehdytystä kunkin osa-alueen kohdalla sarakkeeseen Arvio 0-5. Valitse väittämä, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi

- 1 Täysin tyytymätön saamaani perehdytykseen.
- 2 Jokseenkin tyytymätön saamaani perehdytykseen.
- 3 En tyytyväinen enkä tyytymätön saamaani perehdytykseen.
- 4 Jokseenkin tyytyväinen saamaani perehdytykseen.
- 5 Täysin tyytyväinen saamaani perehdytykseen.
- 0 En voi arvioida, koska en saanut aiheen perehdytystä. Jos vastaus on 0, koitko aiheen tärkeäksi?

Tarpeellisuus

Kirjoita rasti (x) Tarpeellisuus-sarakkeeseen, mikäli koet että aihe on ollut tarpeellinen.

Huomiot

Huomiot-sarakkeeseen voit kirjata joitain lyhyitä huomioita aihealueeseen liittyen.

Jokaisen osa-alueen lopussa on avoimet kysymykset

-avoimet kysymykset käydään yhdessä läpi yksilöhaastatteluna

PEREHDYTYS

YLEISET ASIAT

Opastettava asia	Arvio 1-5 tai 0	Tarpeellisuus, kirjoita rasti(x) mikäli aihe on ollut tarpeellinen	Huomiot
Työkavereiden esittely ja osaston esittely			
Esimiehen perehdytys tiimiin, tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmaan			
Kulunvalvonta, työaika, etätyö ja saldovapaat			
Sairauspoissaolot, muut poissaolot ja niistä ilmoittaminen			
Osaston tehtävät ja toiminta			
Osaston kehityshankkeet			
Osaston pelisäännöt			
MASI-portaali			
Toimenkuva			
Perehdytys- ja opastusohjelma			
Perehdytyskeskustelut			
Loppukeskustelu			

Opastettava asia	Arvio 1-5 tai 0	Tarpeellisuus, kirjoita rasti(x) mikäli aihe on ollut tarpeellinen	Huomiot
Kehityskeskustelu/Yhdessä onnistumme-keskustelu			
IT-oikeudet			
Vuosiloma			
Service Desk			
Vaitiolovelvollisuus			
Haittavaikutusraportointivelvoite			
Liikkuminen tehtaalla, ruoka- ja kahvijärjestelyt			
Ensiapukaapit ja -koulutetut, neuvottelu- ja koulutustilat, arkistot			
Nimikirjoitusnäyte			
Luottamusmiehet			
Työasusteet, pukukaappi, suojaimet, harrastustoiminta, kuntosali			
Palkkausjärjestelmä			
Orionin arvot			
Johtamisjärjestelmä			
Siivouksen vastuut osastolla			
Jätteiden käsittely (osasto)			

Opastettava asia	Arvio 1-5 tai 0	Tarpeellisuus, kirjoita rasti(x) mikäli aihe on ollut tarpeellinen	Huomiot
Työterveyshuolto			
Työilmapiirimittaukset: 180, 360			
Voimavartti			
IND&PLM organisaatio			
Tuotannosuunnittelu			
Oma myynti			
Kehitysryhmä			
Pakkausteknologia			
Logistiikka ja S&OP			
PATEO			
Tavaran vastaanotto ja varasto			

1 Mitkä asiat aiheuttivat yleiset asiat –osion perehdyttämisessä tyytyväisyyttä?

2 Mitkä asiat aiheuttivat yleiset asiat –osion perehdyttämisessä tyytymättömyyttä?

3 Miten haluaisit kehittää yleiset asiat –osion perehdytystä?

KOULUTUS			
Opastettava asia	Arvio 1-5 tai 0	Tarpeellisuus, kirjoita rasti(x) mikäli aihe on ollut tarpeellinen	Huomiot
GMP 10 käskyä			
GMP 2 Perusteet			
GMP-peruskurssi			
GMP3 Perehdytys uusille			
GMP Tiedon eheys			
GMP Tuotantoketju			
GMP Hygienia 1 Hygienian ABC			
GMP Hygienia 2 Hygienian peruskurssi			
Orion onBoarding			
Orion tutuksi 1			
Orion tutuksi 2			

1 Mitkä asiat aiheuttivat koulutus –osion perehdyttämisessä tyytyväisyyttä?
2 Mitkä asiat aiheuttivat koulutus –osion perehdyttämisessä tyytymättömyyttä?
3 Miten haluaisit kehittää koulutus –osion perehdytystä?

TYÖTURVALLISUUS JA YRITYSTURVALLISUUS			
Opastettava asia	Arvio 1-5 tai 0	Tarpeellisuus, kirjoita rasti(x) mikäli aihe on ollut tarpeellinen	Huomiot
Työturvallisuuteen liittyvät ohjeet			
Yritysturvallisuus			
EHS 1 Turvaopas			
EHS 2 Yleinen työturv. ja työsuojelu			

Käyttöturvallisuustiedotteet			
Tietoturva Orionilla			
EHS Työturvallisuuskoulutus Orion			
Turvallisuushavainnot			

1 Mitkä asiat aiheuttivat työturvallisuus ja yritysturvallisuus –osion perehdyttämisessä tyytyväisyyttä?

2 Mitkä asiat aiheuttivat työturvallisuus ja yritysturvallisuus –osion perehdyttämisessä tyytymättömyyttä?

3 Miten haluaisit kehittää työturvallisuus ja yritysturvallisuus –osion perehdytystä?

TIETOTEKNIikka			
Opastettava asia	Arvio 1-5 tai 0	Tarpeellisuus, kirjoita rasti(x) mikäli aihe on ollut tarpeellinen	Huomiot
CTM			
IAM			
ILMO			
My Idea/Aloitejärjestelmä			
OnTime			
Optima eLearning			
Origo			
SAP			
Pallas			
Outlook-sähköposti			
Skype			
Travel			

ZOR			
Concierge			

1 Mitkä asiat aiheuttivat tietotekniikka –osion perehdyttämisessä tyytyväisyyttä?

2 Mitkä asiat aiheuttivat tietotekniikka –osion perehdyttämisessä tyytymättömyyttä?

3 Miten haluaisit kehittää tietotekniikka –osion perehdytystä?

LAATU (GXP)			
Opastettava asia	Arvio 1-5 tai 0	Tarpeellisuus, kirjoita rasti(x) mikäli aihe on ollut tarpeellinen	Huomiot
Toimintaohjejärjestelmä			
Sisäiset- ja ulkopuoliset tarkastukset			

Poikkeamat			
Laatujärjestelmä			
Dokumentointi			
Data Integrity			

1 Mitkä asiat aiheuttivat laatu (GXP) –osion perehdyttämisessä tyytyväisyyttä?
2 Mitkä asiat aiheuttivat laatu (GXP) –osion perehdyttämisessä tyytymättömyyttä?
3 Miten haluaisit kehittää laatu (GXP) –osion perehdytystä?

TYÖNOPASTUS (GxP)

Työnopastuksen yhteydessä käydään aina läpi aiheeseen liittyvät ohjeet.

Mikäli opastettavaan asiaan sisältyy näyttökoe, kokeen asian opastus kuitataan tähän ja itse näyttökoe erilliselle lomakkeelle, joka täytettynä laitetaan työnopastusohjelman liitteeksi.

OPASTETTAVAN ASIAN OTSIKKO (GxP)

(näitä osiota voi olla tehtävästä riippuen useampi)

Opastettava asia	Opas- -te- taan	Opas- tus aloi- tettu	Opas- tus lope- tettu	Opastajan kuittaus	Opastettavan kuittaus
<i><täydennä tehtäväkohtaisia opastettavia asioita></i>					

TEHTÄVÄÄN KUULUVAT OHJEET (GxP)

Luettele ohjeet alla olevaan taulukkoon tai liitä lomakkeen liitteeksi erillinen lista. Opastettava kuittaa tehtävään kuuluvat ohjeet luetuksi ja ymmärretyksi CTM-järjestelmään (CTM-käyttäjät) tai Pallakseen.

<luettele ohjeet tähän tai laita viittaus erilliseen listaan>

Olen lukenut ja lukukuitannut kaikki tehtävään kuuluvat ohjeet.

Opastettavan kuittaus ja pvm

PEREHDYTYKSEN JA TYÖNOPASTUSOHJELMAN VÄLIKESKUSTELU		
Välikeskusteluun osallistuvat opastettava, pääopastaja ja esimies. Keskustelu käydään 3-4 kuukauden kuluttua opastuksen aloittamisesta.		
Miten perehdytys- ja työ- opastus on edennyt?		
Mitä on opittu? Mihin asioihin tarvitaan lisä- opastusta?		
Loppuopastusajan suunnit- telu ja erityiset kehitystar- peet		
	Pvm	Kuittaus
Opastettava		
Pääopastaja		
Esimies		

PEREHDYTYKSEN JA TYÖNOPASTUSOHJELMAN LOPETUS

PEREHDYTYKSEN JA TYÖNOPASTUSOHJELMAN LOPPUKESKUSTELU	
Loppukeskusteluun osallistuvat opastettava, pääopastaja ja esimies.	
Miten perehdytyksen ja työn- opastuksen tavoitteet on saa- vutettu	
Keskustelun pohjalta jatko- opastukseksi on alustavasti suunniteltu	
Yhdessä Onnistumme! -kes- kustelun ajankohdaksi on sovittu	

TEHTÄVIIN PÄTEVÖITTÄMINEN			
Pätevöitymisiä voidaan dokumentoida koko perehdyttämiskokouksen ajan.			
Opastettava on pätevästi suorittamaan itsenäisesti seuraavat työtehtävät:	Pvm	Opastettavan kuitaus	Esimiehen kuitaus
<täsmennä tähän, mihin tehtävään opastettava on pätevä</td> <td></td> <td></td> <td></td>			

PEREHDYTYS- JA TYÖNOPASTUSOHJELMAN LOPETUS		
Esimiehen, opastettavan ja pääopastajan allekirjoituksella todetaan perehdytys ja työnopastus suoritetuksi.	Pvm	Kuitaus
Opastettava		
Pääopastaja		
Esimies		

CTM-käyttäjät:	Pvm	Kuitaus
Olen kuitannut opastettavat asiat suoritetuksi CTM-järjestelmään		

LIITTEET
(osastolla päätetään mitä tarvitaan liitteeksi, riippuu tehtävänkuvasta ja onko perehdytys- ja työnopastus pilkottu useisiin lomakkeisiin)

Arvoisa orionilainen!

Pyydän sinua osallistumaan opinnäytetyöni tutkimukseen.

Suoritan Metropolia ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-tutkintoa. Opinnäytetyöni aihe liittyy HR-osaston vuoden 2018 tavoitteisiin ja Orionin toimitusketjun perehdyttämisen kehittämiseen. Opinnäytetyöni ohjaa Metropolia ammattikorkeakoulun lehtori, TtT Ly Kalam-Salminen sekä Orionin Senior HR specialist Kaisa Ranta-aho.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata Orionin toimitusketjun Espoon osastojen uusimpien toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden arviointeja saamastaan perehdytyksestä sekä kehitysideoita perehdytyksen kehittämiseen. Vastauksesi on erittäin tärkeä, koska tutkimustuloksia on tarkoitus käyttää hyödyksi perehdytyksen kehittämisessä.

Tutkimus toteutetaan itsearvioinnin ja haastattelun avulla yleistä perehdytys- ja opastusohjelmaa hyödyntäen. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina kesä- ja heinäkuun 2018 aikana. Haastatteluun kuluu aikaa 1-2 tuntia ja aineiston käsittelyn helpottamiseksi haastattelut tullaan tallentamaan. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja keskustelu on luottamuksellinen.

Lähetän sinulle kalenterikutsun, koskien haastattelua. **Haastattelun onnistumisen edellytyksenä on se, että lähettäisit minulle täyttämättömän, sähköisen version henkilökohtaisesta perehdytys- ja opastusohjelmastasi.** Sen avulla valmistaudun haastatteluun. Tutkimukseen liittyen vastaan mielelläni kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Nina Laakso / Personnel Competence Specialist, YAMK-opiskelija

Nina Laakso
Specialist, Personnel Competence
Orion Pharma
Orionintie 1
PL 65
02101Espoo