

PEREHDYTYSKÄYTÄNTÖMALLI APTEEKKEIHIN

Heli Suppala
Projektityö
Apteekkifarmasian
erikoistumisopinnot
proviisoreille, PD
Helsingin yliopisto
Koulutus- ja
kehittämiskeskus Palmenia
Toukokuu 2010

HELSINGIN YLIOPISTO, KOULUTUS- JA KEHITTÄMISKESKUS PALMENIA

Heli Suppula: Perehdytyskäytäntömalli apteekkeihin

Apteekki-farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD

Projektityö, 50 s., 7 liitettä (14 s.)

Projektityön ohjaajat: apteekkari Paula Suurnäkki ja FaT, apteekkari Markku Ylinen

Toukokuu 2010

Perinteisesti apteekit ovat olleet johtamiskulttuuriltaan autoritaarisia. Yhteiskunta on muuttunut ja nykyään vaaditaan taitoa johtaa ihmisiä. Yhä edelleen perehdytys on laiminlyödyimpiä prosesseja asiantuntijaorganisaatioissa. Suurten ikäluokkien eläköityessä työvoimasta tulee pulaa, siten työntekijöistä on osattava pitää huolta. Perehdyttäminen on sitouttamista, ja vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Apteekeissa työ on nykypäivänä haasteellista, ja aikaa toimintojen kehittämiseen on aina vain niukemmin.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda apteekkien käyttöön perehdytysmalli farmaseuttien perehdyttämiseksi. Tutkimuksen kohteina olivat vuoden opetusapteekeiksi 2000-luvulla valitut apteekit. Ostopäätöksensä täydennettiin neljällä apteekilla, joita ei oltu valittu vuoden opetusapteekeiksi. Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 13 apteekkia.

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa haastateltiin apteekkien 11 apteekkaria ja 11 proviisorina. Tutkimuksen toisessa osassa tehtiin kyselytutkimus kyseisiin apteekkeihin kahden vuoden aikana tulleille työntekijöille. Kyselyyn vastasi 21 henkilöä. Haastattelut suoritettiin lokakuussa 2008 ja kyselytutkimus tammi-helmikuussa 2009.

Tutkimuskohteissa perehdytys oli varsin hyvin hoidettu, ja tutkimuksesta kertyi paljon materiaalia perehdytysmallin luomiseen. Käytetyimmät perehdytystavat olivat perehdyttämisen tarkistuslistan käyttö sekä perehdytysuunnitelma tai -ohjelma. Perehdytystä oli apteekeissa hajautettu kaikille työntekijöille, ja perehdytyksen seurantakeskusteluja käytiin useimmissa tutkimusapteekeissa.

Haastatellut apteekkarit odottivat uudelta työntekijältä eniten ammatillista pätevyyttä, työyhteisöön sopeutumista, aktiivista otetta työhön sekä hyvää asiakaspalvelutaitoa. Perehdytettävä odotti selkeää perehdytysvastuuhenkilöä ja toivoi erityisesti kunnollista talon tapojen esittelyä. Sekä perehdytyksen ohjaaja että perehdytettävä arvostivat kiireettömyyttä ja kirjallista materiaalia. Merkittävää kaikille oli myös koko henkilökunnan myönteinen asennoituminen perehdytystä kohtaan. Myös perehdytetyt olivat sitä mieltä, että perehdytjänkin tulee osoittaa aktiivisuutta. Perehdytetyt kokivat perehdyttämisen vastanneen heidän tarpeitaan kyseisissä apteekeissa, sekä olleen laadultaan hyvää. Sen sijaan he eivät kokeneet voineensa vaikuttaa juurikaan perehdytykseen. Apteekkarit olivat pääasiassa sitä mieltä, että apteekeissa on perehdytyksessä edelleenkin parantamisen varaa.

Luotuun perehdytysmalliin kuuluvat henkilökohtainen perehdytysohjelma sekä tarkistuslista farmaseutin perehdytykseen sekä lyhytaikaisen työntekijän perehdytykseen. Perehdytysohjelmajohdan rungoksi otettiin Työturvallisuuskeskuksen tuottama runko, koska se antoi tukevan pohjan tulokkaan kotouttamiselle työyhteisöön. Tähän runkoon täydennettiin tutkimuksessa esiin tulleet merkittävät tekijät. Tarkistuslistat luotiin tutkimusmateriaalista parhaat kohdat poimien.

Avainsanat: perehdytys, perehdytysmalli, apteekki, farmaseutti, johtaminen

ESIPUHE

Keväällä 2007 olin PD—opinnoissani siinä vaiheessa, että projektityöni aihe tuli uudelleen mietittäväksi. Suoritin samaan aikaan myös Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET) — opintoja, joissa erityisesti henkilöstöhallintoon liittyvät seminaaripäivät olivat kiinnostaneet minua. Osallistuin tällöin PD—opintojeni puitteissa Apteekkaripäiville, joilla mielenkiintoni kiinnittyi kirjaan *Apteekkari johtajana — Apteekkarin johtajuuden kehittämishaasteet yksityisissä apteekeissa*. Kirjaa esitteli farmasian tohtori, apteekkari **Markku Ylinen**, ja ostinkin kirjan itselleni. Myöhemmin otin Markku Yliseen yhteyttä ja kysyin, josko tuon kirjan jälkeen vielä olisi paikka yhdelle PD—työlle aihetta sivuten. Lisäksi tiedustelin, tulisiko hän ohjaamaan tätä projektityötä yhdessä jo aiemmin ohjaajakseni sovitun apteekkari, työnohjaaja **Paula Suurnäkin** rinnalle. Sain myöntävän vastauksen, ja projektityöni otsakkeeksi muotoutui *Perehdytyskäytäntömalli apteekkeihin*.

Projektityöni ohjaajille Paula Suurnäkille ja Markku Yliselle sekä proviisori Sanna Passille suuri kiitos heidän opastuksestaan ja positiivisesta suhtautumisestaan projektityötäni kohtaan. Haluan kiittää myös tutoriani apteekkari Riitta Laurilaa sekä mahtavia kollegojani, jotka ovat aina pyytäessäni tukeneet kuten myös naapurimme tekniikan tohtori. Erittäin suuri kiitos haastattemilleni apteekeille, jotka niin positiivisesti suhtautuivat tutkimukseeni. Kiitän pilottiapteekkeja ja oman työpaikkani työntekijöitä, jotka pienellä varoitusaajalla lähtivät tutkimukseeni mukaan. Kiitos Apteekkien Työnantajaliitolle sekä Suomen Apteekkariliitolle tutkimukseni taloudellisesta tukemisestä. Kiitän samoin työnantajiani, jotka ovat halunneet minua tukea. Myös perheeni tuella olen saanut nämä opintoni vietyä eteenpäin, heille suurin kiitos.

Sastamalassa 14.05.2010

Heli Suppula

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ESIPUHE

1. JOHDANTO	1
2. PEREHDYTYKSEN OSANA APTEEKKITOIMINTAA	2
2.1. APTEEKKIEN JOHTAMISKULTTUURIN KEHITTYMINEN	2
2.2. ORGANISAATION JOHTAMINEN.....	3
2.3. FARMASEUTIN ODOTUKSET TYÖPAIKALTAAN APTEEKKIIN TULLESSAAN	6
2.4. PEREHDYTTÄMINEN.....	7
2.4.1. Perehdyttämisen määritelmää	7
2.4.2. Perehdyttämisen merkitys.....	8
2.4.3. Perehdytyskäytäntö	11
2.4.4. Uuden työntekijän perehdyttäminen	14
3. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	16
4. AINEISTO JA MENETELMÄT	16
5. TULOKSET	18
5.1. HAASTATTELUTUTKIMUS.....	19
5.1.1. Apteekkien taustatiedot	19
5.1.2. Perehdytyskäytännöt apteekeissa	21
5.1.3. Työntekijän sitouttaminen apteekeissa	22
5.1.4. Apteekkarien mielipiteet perehdytyksestä.....	23
5.1.5. Proviisorien mielipiteet perehdytyksestä	25
5.2. KYSELYTUTKIMUS HAASTATTELUAPTEEKKIEN PEREHDYTETYILLE TYÖNTEKIJÖILLE	26
5.2.1. Perehdytettyjen työntekijöiden taustatiedot.....	26
5.2.2. Perehdytettyjen perehdytyskokemukset	27
5.2.3. Apteekkien toimintastrategiat.....	32
6. POHDINTA	33
6.1. PEREHDYTYSMALLIN MUOTOUMINEN	33
6.2. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	38
6.2.1. Haastattelututkimus	38
6.2.2. Kyselytutkimus.....	40
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	41
8. LÄHTEET	43

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Kyselykaavake

Liite 3. Saate kyselyyn

Liite 4. Tutustumiskirje tulokkaalle

Liite 5. Perehdytysohjelmamalli

Liite 6. Perehdyttämisen tarkistuslista, farmaseuttinen työntekijä

Liite 7. Perehdytyksen tarkistuslista lyhytaikaiselle työntekijälle (farm)

1. JOHDANTO

Farmaseuttisen työvoiman saatavuudessa on huomattavia alueellisia eroja (Backas 2006). Lisäksi työikäisen väestönosan supistuessa työvoimapula pahenee (Tilastokeskus 2010). Samaan aikaan työn määrä apteekeissa lisääntyy neuvonta- ja ATK-työn lisääntyessä. Nyt työmarkkinoille tulevat nuoret haluavat olla yksilöitä ja toteuttaa työssä itseään eikä määräilevä johtaminen onnistu (Heliövaara 2008). Apteekkareiden työnantajakuva on oltava vahva, jotta apteekit koetaan houkutteleviksi työpaikoiksi ja apteekkarit hyväksi työnantajiksi (Elo–Kinnunen ym. 2007).

Perehdytys on osa johtamista, ja hyvä johtaminen on nykyaikana tärkeää (Sundell 2007). Perehdytys luo uuteen työntekijään luottamuksen heti alusta lähtien. Perehdytys auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työympäristöön, työhön ja henkilöstöön. Hyvin organisoidun perehdytyksen kautta työnantaja voi tuoda tärkeiksi kokemansa asiat heti uuden työntekijän tietoon. Perehdytyskäytännön ollessa vakio, voi työnantaja olla varma, että jokaiselle työntekijälle on selvitetty kaikki oleelliset asiat heti. Kunnollinen perehdytys ennaltaehkäisee myös virhetoimintoja.

Kuitenkin perehdytys on eräs laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatioissa, erityisesti johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävissä (Kjelin ja Kuusisto 2003). Viimeaikaiset tutkimukset tukevat tätä käsitystä edelleen myös apteekkiympäristössä (Åkerman 2006, Elo–Kinnunen ym. 2007, Regina ja Airaksinen 2009), vaikka uudempi sukupolvi onkin motivoitunut hankkimaan johtamiskoulutusta (Holma–Lahti 2008). Suomen Apteekkariliitto on luonut materiaalia (Apteekki Tyky -kansio 2003), mutta kiire on monessa apteekissa arkipäivää (Åkerman 2006). Tämän työn tavoitteena on auttaa apteekkeja perehdytyksen kehittämisessä luomalla perehdytysmalli apteekkien käyttöön. Tutkittavina kohteina olivat apteekkien perehdytyskäytännöt haastatteluja ja kyselyä apuna käyttäen. Kirjallisuudesta sekä tästä tutkimuksesta saaduista tiedoista yhdessä luotiin perehdytysmalli apteekkeille.

2. PEREHDYTYS OSANA APTEEKKITOIMINTAA

2.1. APTEEKKIEN JOHTAMISKULTTUURIN KEHITTYMINEN

Vuodesta 1969 alkaen Lääkelaitos on myöntänyt apteekkiluvat, jota ennen Suomessa toimi kanta-apteekkeja historian ulottuessa yli 300 vuoden päähän (Elo–Kinnunen ym. 2007). Täten on muodostunut vahva kulttuurinen traditio, jonka vahvuutena on ollut muun muassa huippuluokkaa oleva ammatillinen osaaminen. Pitäessään tiukasti kiinni vanhoista toimintatavoistaan perinteisillä ja vahvan kulttuurin omaavilla yhteisöillä voi varjopuolena kuitenkin olla kykenemättömyys reagoida riittävän nopeasti ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Koska yhteiskunta on muuttunut, on myös johtamisen muututtava: asioiden johtamisesta on siirryttävä ihmisten johtamiseen (Juuti ja Vuorela 2002).

EU:n myötä Suomi on menettänyt kansallista päätöksentekovoimaa ja kilpailuasetelmat ovat muuttuneet (Mannermaa 2004). Kasvukeskukset vetävät yhä enemmän väkeä ja reuna-alueet tyhjenevät. Työvoiman saatavuudessa on huomattavia alueellisia eroja (Backas 2006). Suomessa työikäinen väestö supistuu 67 prosentista 58 prosenttiin koko väestöstä vuoteen 2030 mennessä (Tilastokeskus 2010). Muutos – 9 prosenttiyksikköä – on EU-maiden suurin. Näin työvoimapula pahenee, ja työn määrä apteekeissa lisääntyy (Elo–Kinnunen ym. 2007).

Lääkemyyntikatteiden pienentyminen viitehintakäytännön myötä, lääkeneuvonnan lisääntyminen ja apteekkien eettisten ohjeiden muistaminen asettavat haastetta nykypäivän apteekkityölle (Harjula 2010; Peltonen 2010). Tulevaisuudessa myös elektronisen reseptin käyttöönotto lisää apteekkien työmäärää (Koskela 2009). Nopeiden ja osin ennakoimattomienkin muutosten keskellä työyhteisön johtaminen vaatii erityistä osaamista (Elo–Kinnunen ym. 2007). Apteekkareiden työnantajakuvan on oltava vahva, jotta apteekit koetaan houkutteleviksi työpaikoiksi ja apteekkarit hyviksi työnantajiksi: osaava esimies osaa kääntää organisaationsa toiminnassa ympäristön mahdollisuudet ja jopa uhat edukseen.

Proviisoreiden ja apteekkareiden on jatkuvasti huolehdittava myös oman johtamisosaamisensa kehittämisestä tässä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa (Elo–Kinnunen ym. 2007). Vanhassa, vuosikymmenten takaisessa työkulttuurissa on totuttu

siihen, että ihmisiä pitää käskää (Lehtovaara 2010). Nyt työmarkkinoille tulevat nuoret haluavat olla yksilöitä ja toteuttaa työssä itseään; määräilevä johtaminen ei onnistu (Heliövaara 2008). Farmasian alalla esimiestaitoja on pidetty puutteellisina (Loponen 2002). Organisaatiokonsultti Pontus Salmen tutkimuksessa monien, varsinkin suurten apteekkien apteekkareiden henkilökohtaisissa profiilianalyseissa korostui hallitsevuus (Elo–Kinnunen ym. 2007). Tällöin käytöstä kuvataan adjektiiveilla suora, tehokas ja vaativa. Åkermanin (2006) tutkimuksessa apteekkifarmaseuteista kolmannes ilmoitti työpaikan vaihtamisen syyksi tyytymättömyyden apteekkarin johtamistyyliin. Uudemman tutkimuksen mukaan (Holma–Lahti 2008) yhä useampi apteekkari on nykyään suorittanut esim. PD–opinnot ja/tai johtamisen erikoisammattitutkinnon. Apteekkiproviisoreille vuonna 2007 tehdyn tutkimuksen mukaan 17 % proviisoreista koki oman työpaikkansa ilmapiirin kireäksi ja/tai vanhanaikaiseksi, 10 % hierarkkiseksi ja 7 % autoritaariseksi (Regina ja Airaksinen 2009).

Kun johtaja kehittää itseään, hän kehittää samalla myös työyhteisöään (Kaaja 2008). Apteekeissa, joissa esimiehet olivat saaneet johtamistaidon koulutuksen, oli monissa sovittu yhdessä työntekijöiden kanssa apteekin arvoista, visiosta ja strategiasta (Holma–Lahti 2008). Se näytti myös vaikuttaneen positiivisesti farmaseuttien saantiin. Tämä ja apteekkien panostaminen tiedottamiseen viesti tutkijan mukaan hyvästä johtamiskulttuurista, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja tätä kautta edesauttaa rekrytoinnin onnistumista. Apteekkari Markku Suomisen sanoin: ”Kun asioista sovitaan yhteisesti, niistä kannetaan myös vastuu yhdessä” (Suominen 2006).

Ymmärtääkseen organisaationsa toimintaa ja alaisiaan johtajan on tutustuttava myös itseensä (Juuti ja Vuorela 2002). Ammatillisesti älykäs ihminen käy itsensä kanssa säännöllisesti suunnittelu– ja kehityskeskusteluja (Sydänmaanlakka 2006). Opittuamme johtamaan itseämme voimme oppia johtamaan muita. Johtaminen on yhteistoimintaa, jaettua johtajuutta.

2.2. ORGANISAATION JOHTAMINEN

Scheinin (2009) mukaan yritysten johtajien on erityisen tärkeä oppia ymmärtämään kulttuurin syvärakenteita ja pyrittävä johtamaan niitä. Työntekijöille syntyy yhteisiä ajattelu–

ja käytösmalleja pitkällisen sosiaalisen oppimisen ja yhteisen oppimisprosessin tuloksena. Näkyviä, tiedostettuja yrityskulttuurin osia, artefakteja, ovat muun muassa yrityksen päätöksentekotavat, viestintä, kokoukset, toimintatavat ja pukeutumissäännöt. Työyhteisön todelliset arvot ja pohjimmaiset perusolettamukset ovat kuitenkin tietoisuuden pinnan alla, ja ohjaavat yrityksen toimintoja ja päivittäistä elämää (Schein 1991). Totuttuja, ”meidän” omia toimintatapoja on vaikea tiedostaa saati muuttaa.

Selkeästi määritelty organisaation perustehtävä tuottaa toimivan työyhteisön, henkisen hyvinvoinnin sekä tyytyväisen asiakkaan (Vendell 2005). Päämäärätietoisessa johtamistavassa luotetaan selkeään ja yksinkertaiseen strategiaan (Åhman ja Runola 2006). Strategian pitäisi kertoa jokaiselle työyhteisön jäsenelle, mihin menemme, miksi juuri sinne ja miten. Sen tulisi sitoa työyhteisö yhteiseksi joukoksi, joka ymmärtää oman toimintansa osana apteekin palvelubrändin luomista.

Uutta työntekijää haettaessa jo rekrytointi on osa sitouttamista ja motivointia (Apteekinhoidon käsikirja 2001). Perehdyttäminen ja työnohjaus sekä dialogi jatkavat tästä (Syväjärvi 2008). Luottamus, osallisuus, kommunikaatio ja joustavuus syventävät sitouttamista edelleen.

Rekrytoitaessa esimies arvioi neljää suurta kokonaisuutta: ammatillista osaamista, persoonallisuutta, motivaatiota ja henkilökemiaa (Markkanen 2009). Usein ihmisyyden, ehdokkaan syvin olemus onkin työhaastattelijan ensisijaisen kiinnostuksen kohteena. Kollektiivisesti läsnä oleva tekijä on yhteisön vaikutus yksilön toimintaan, eli ”talon tavat”. Haastattelija toimii sen yhteisön jäsenenä, mihin kuuluu.

Esimieheltä edellytetään kykyä seurata ja antaa palautetta, motivoida ja kannustaa sekä taitoa hallita ryhmäprosesseja (Kupias ja Peltola 2009). Esimiehen tehtävä on varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä, pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta ja tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä. Professori Pirjo Ståhlen mukaan johtajan vahvuus ei enää synny etäisyydestä, vaan läsnäolosta (Bhose 2008).

Henkilöstöä arvostavassa ja yhteisöllisessä humanistisessa kulttuurissa työntekijän sitoutuminen ja työtyytyväisyys on vahvempaa kuin byrokraattisessa, joustamattomassa sekä auktoriteetteja ja sääntöjä korostavassa kulttuurissa (Kinnunen ym 2005).

Kehityskeskusteluissa alaisen näkemyksiä aidosti kuunnellaan (Elo–Kinnunen 2007). Näin saadaan myös henkilökunta sitoutumaan työhön ja muutoksiin. Oman työidentiteetin ja työroolin rakentaminen uudessa työyhteisössä edellyttää palautetta ympäristöltä (Kjelin ja Kuusisto 2003). Kehityskeskustelut ovat keino antaa ja saada palautetta.

Apteekkien uhkakuvien joukkoon on yhtenä tekijänä luettu ammattitaitoisen työvoiman riittämättömyys (Elo–Kinnunen ym. 2007). Tämän vuoksi on pakko ottaa töihin muun muassa asiakaspalveluun sopimattomia persoonia, jotka vahingoittavat apteekkien hyvää palvelukuvaa (brändiä); rekrytointi kun muutenkin on aina riski (Viitala 2007). On kuitenkin muistettava, että yksilöt luovat toiminnalle kasvot (Markkanen 2002). Osuvilla henkilövalinnoilla on myös keskeinen merkitys organisaation toiminnan tehokkuudelle ja työhyvinvoinnille (Honkaniemi ym. 2007). Koko työyhteisö voi sairastua, jos rekrytoidun hankalan tyyppin käytökseen ei puututa (Elo 2009). Lisäksi uuden, pitkäaikaisen työntekijän palkkaaminen on verrattavissa investointiin (Viitala 2007). Varsinkaan pienillä apteekeilla virherekrytointeihin ei ole varaa kannattavuuden kärsiessä (Jussila 2006).

Toisaalta näin taantuman aikana uhkana on myös työvoiman menetys tavalla tai toisella. Yksityisen palvelusektorin irtisanomisuhka on kasvanut vuodessa 6 %:sta 10 %:iin, ja lomautusuhka 8 %:sta 18 %:iin (Työolobarometri 2009). Helpoin tapa kutistaa työntekijä henkisesti on uhata irtisanomisella ja käskeä olemaan luova, tuottava ja innovatiivinen (Lonka 2009). Johtaja ajattelee, että hänen velvollisuutensa on vahtia rahakirstua, kun hänen tehtävänsä olisi luoda mahdollisuuksia sille, että kirstuun virtaa tuoretta rahaa. Siihen tarvitaan uusia ajatuksia, hyvää työilmapiiriä ja innostavaa johtamista. Työntekijöiden määrän vähentäminen on lyhytnäköistä: tulevaisuuden haasteena on vähentyvien työntekijöiden työssä pitäminen, ei vähentäminen (Voima 2009). Myös arvojen ristiriita voi johtaa ongelmiin: on tukala olla töissä yrityksessä, jonka tapaa toimia työntekijä pitää voimakkaasti omasta tavastaan poikkeavana (Kupias ja Peltola 2009).

Hyvä työpaikan ilmapiiri tukee työkykyä, työyhteisön oppimisvalmiuksia ja muutoksiin sopeutumista, ja se myös heijastuu palvelun laatuasiakkaisiin nähden (Apteekki TYKY–kansio 2003). Vielä viime aikoinakin on saanut kuulla, että apteekkien työilmapiirissä on kehitettävää (Kärkimaa 2008). Laurilan tutkimuksessa 26 % kyselyyn vastanneista farmaseuteista ei kokenut työilmapiiriä hyväksi ja kannustavaksi (Laurila 2005). Työpaikoilla, joissa on avoin ja kannustava työilmapiiri ja joissa tieto liikkuu vapaasti,

jokainen voi oppia sekä osallistua ja sitoutua työnsä kehittämiseen (Apteekki TYKY–kansio 2003). Kirjallisella kyselyllä, haastattelulla tai yhteisellä keskustelutilaisuudella voi kartoittaa työyhteisön tilannetta. Työpaikkakeskustelut luovat perustan henkilöstön hyvinvoinnille.

2.3. FARMASEUTIN ODOTUKSET TYÖPAIKALTAAN APTEEKKIIN TULLESSAAN

Työntekijän käsityksiä hyvästä työpaikasta on tutkittu monin tavoin (Kupias ja Peltola 2009). Työolobarometri tiivistää työelämän laadun seuraaviin ulottuvuuksiin: tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, voimavarat suhteessa työn vaatimustasoon ja kannustavuus, innovatiivisuus ja keskinäinen luottamus (Työolobarometri 2009). Nämä eri ulottuvuudet ovat työntekijöille painoarvoltaan erilaisia. Kaisu Muurosen pro gradu –tutkimuksen mukaan nuorten tietotyötä tekevien aikuisten työpaikkaan sitoutumista ennustavat tekijät olivat: tyytyväisyys työpaikan ilmapiiriin ja henkilösuhteisiin, kehittymismahdollisuuksiin sekä työn vaihtelevuuteen (Muuronen 2008).

Kati Rantoja selvitti PD–tutkimuksessaan farmasian opiskelijoiden ura–ankkureita eli tekijää, joka ohjasi kunkin ura–valintaa (Rantoja 2009). Ura–ankkurit vaikuttavat yksilöiden työtyytyväisyyteen ja töissä viihtymiseen. Rantojan tutkimuksen mukaan farmaseutiksi opiskeleville naisille voimakkaampana ankkurina oli turvallisuus ja pysyvyys. Miehillä voimakkaampia ankkureita olivat johtaminen ja johtajana toimiminen, luovuus ja yrittäjäys sekä aito haasteellisuus.

Åkermanin PD–tutkimuksen mukaan apteekkiin aikovat valmistuvat farmaseutit odottivat tulevalta työpaikaltaan koulutusmyönteisyyttä, vaihtelevia ja haastavia työtehtäviä sekä vastuualueiden määrittelyä (Åkerman 2006). Työpaikalta odotettiin myös mukavaa ja viihtyisää työskentelyilmapiiriä, ja kohtuullisia työaikoja. Myös palkkakehitys ja työpaikan sijainti olivat heille merkityksellisiä. Useamman apteekin paikkakunnilla hakijan oma näkemys apteekista (miellyttävä apteekki, hyvinvoinnista kiinnostunut ja palvelualtis henkilökunta) vaikutti työpaikkaan hakeutumiseen.

Apteekissa työhaastattelussa käyneistä työpaikkaansa vaihtaneista farmaseuteista 93 % ilmoitti valinneensa uuden työpaikan työpaikkahaastattelun perusteella (Åkerman 2006).

Työpaikkahaastattelussa esiin tulleet asiat, jotka vaikuttivat positiivisesti työpaikanvalintaan työpaikkaansa vaihtaneilla farmaseuteilla, olivat apteekin yleinen ilmapiiri, työsuhteen ehdot, ”vanhana työntekijänä” rekrytointi, palkkaus/etuus ja apteekkarin käytös ja olemus. Tämän tutkimuksen perusteella jäi mielikuva, että työpaikkahaastatteluun suhtaudutaan puolin ja toisin välinpitämättömästi eikä siihen etukäteen valmistauduta.

Farmaseuttien työpaikan vaihtoon vaikuttivat eniten apteekkarin johtamistyyli, perhesyyt, muut syyt, vaihtelunhalu sekä kiire ja stressi (Åkerman 2006). Puutteelliset esimiestaidot tulivat esiin myös Loposen PD-tutkimuksessa (Loponen 2002). On todettu, että 69 % työntekijän tyytyväisyydestä on riippuvainen hänen suhteestaan esimieheen ja tämän kykyyn jakaa vastuuta (Bhose 2008). Ihmiset eivät jätä huonoa firmaa vaan huonon pomon. Palkkaa tärkeämpi on hyvä työilmapiiri. Laurilan tutkimuksessa farmaseutit halusivat työssään muuttaa eniten johtamista ja esimiestyötä (Laurila 2005). Toiseksi eniten haluttiin parempia kehittymismahdollisuuksia. Loposen tutkimuksessa työpaikkaa vaihtaneet farmaseutit eivät pitäneet farmaseutin työtä haasteellisena, eivätkä nähneet siinä mahdollisuutta itsensä kehittämiseen (Loponen 2002). Laurilan tutkimuksessa 10 % vastaajista koki kiireen työntekoa häiritsevänä tekijänä (Laurila 2005). Parempaa yhteishenkeä ja työilmapiiriä toivoi 7 % vastaajista. Muutoksia apteekin tilajärjestelyihin toivoi 21 % vastaajista.

2.4. PEREHDYTTÄMINEN

2.4.1. Perehdyttämisen määritelmiä

Työhön perehdyttämisellä tarkoitetaan perustietojen antamista henkilöstölle työorganisaatiosta ja sen tavoitteista sekä työympäristöstä (Työsuojelusanasto 1984).

Perehdyttämistä käsittelee myös Työturvallisuuslaki, joka sanoo mm. näin: Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että... työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työmenetelmiin...työssä käytettäviin välineisiin ja niiden oikeaan käyttöön (Finlex 2009). Erityisesti laissa korostetaan nuorten työntekijöiden suojelusta, kuten: Nuori

työntekijä on...sijoitettava työskentelemään kokeneen ja ammattitaitoisen henkilön opastuksen ja silmälläpidon alaisena.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liikeidean sekä työpaikan tavat (Kangas ja Hämäläinen 2007). Perehdyttäminen tarkoittaa myös sitä, että perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat, sekä työnopastuksen kautta tietää työhönsä kohdistuvat odotukset ja oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. Siten perehdyttäminen on eräänlainen yläkäsite: se sisältää sekä alku- ja yleisperehdyttämisen, että työnopastuksen (Kupias ja Peltola 2009).

2.4.2. Perehdyttämisen merkitys

Tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu yleensä erityisesti uutta tehtävää aloittaville henkilöille (Kangas ja Hämäläinen 2007). Siksi työturvallisuusasiat kuuluvat jokaiseen perehdytysohjelmaan.

Myös perehdyttämisen kansantaloudelliset hyödyt ovat suuret (Kupias ja Peltola 2009). Sen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta.

Mitä nopeammin perehdytettävä oppii uudet asiat, sitä joutuisemmin hän pystyy työskentelemään itsenäisesti (Kangas ja Hämäläinen 2007). Kun hän oppii työnsä heti oikein, mahdollisten virheiden korjaamiseen tarvittava aika sekä virheiden määrä vähenee. Kun asia – myös perehdyttäminen – tehdään kuten etukäteen on sovittu, ylimääräisiä kustannuksia ei tule; hyvä laatu ei maksa paljon.

Yksilön työsuoritukselle pohjan luovat osaaminen, tavoitteet ja aktiivisuus (Kjelin ja Kuusisto 2003). Ei riitä, että osaa, on myös haluttava. Alaisen vuorovaikutustaitoja kutsutaan alaistaidoiksi (Kupias ja Peltola 2009). Mika Ireniuksen väitöskirjatutkimuksen mukaan alaistaitoja ovat mm. viitseliäisyys, sosiaaliset kyvyt, yhteistyökyky, rehellisyys ja suoruus (Kokko 2007). Motivaation syttymiselle, vahvistumiselle ja ylläpidolle voi luoda

edellytyksiä, ja se on esimiehen tehtävä (Kupias ja Peltola 2009). On oltava herkkä sille, miten uusi työntekijä motivoituu ja innostuu. Perehdyttämisen avulla pyritään luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön (Kangas ja Hämäläinen 2007). Sitoutunut työntekijä on kiinnostunut työnantajastaan, hyväksyy työn tavoitteet ja tekee parhaansa niiden saavuttamiseksi (Kupias ja Peltola 2009). Sitoutunut työntekijä myös solmii siteitä työyhteisöön ja sen jäseniin.

Kun työskentely- ja oppimisilmapiiri ovat positiivisia, työntekijä motivoituu aktiiviseksi oppijaksi itsekin (Kupias ja Peltola 2009). Osaaminen ja työhyvinvointi korreloivat keskenään. Mitä enemmän perehtyjältä edellytetään aktiivista osallistumista ja omien näkemysten ja osaamisen ilmaisemista perehdyttämisessään, sitä enemmän vaaditaan oppimisilmapiiriltä. Ilmapiirin tulee olla turvallinen ja arvostava. Koko työyhteisön oppimisilmapiiriin vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet, esimies etunenässä.

Perehdyttäjällä on tärkeä rooli oppimisen edistäjänä (Kupias ja Peltola 2009). Perehdyttäjän perusedellytys on hyvä ammattitaito (Kangas ja Hämäläinen 2007). Vähintään yhtä tärkeänä edellytyksenä on opastajan hyvä motivaatio ja myönteinen asenne opastamiseen sekä opastettaviin. Näiden lisäksi tarvitaan opettamistaitoa. Tämän vuoksi perehdyttäjän on hyvä tarkastella sekä organisaationsa että omaa käsitystään oppimisesta. Oppimis- ja ohjaustyyliä on monenlaisia edesauttamaan oppimista.

Myönteinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee uutta tulokasta. Rituaalit ovat tärkeitä myös työorganisaatiossa (Kjelin ja Kuusisto 2003). Kun toimitusjohtaja huomioi henkilökohtaisesti uuden työntekijän esimerkiksi kahvihetken muodossa, antaa se tulokkaalle viestin siitä, että henkilöstöstä välitetään. Jos tulokas tuntee sen sijaan olevansa lähinnä häiriöksi muille työntekijöille ja hänet jätetään liian aikaisin suoriutumaan yksin, hänen työmotivaationsa todennäköisesti heikkenee (Kangas ja Hämäläinen 2007).

Perehdyttäminen ei ole yksisuuntaista vaan vuorovaikutteista, jolloin myös perehdytettävä voi antaa organisaatiolle oman osaamisensa, uusia näkökulmia ja aikaisempia kokemuksia (Kupias ja Peltola 2009). Yrityskuvaan vaikuttavat ihmisten kokemukset jostakin yrityksestä, ja se, mitä he kuulevat toisiltaan (Kangas ja Hämäläinen 2007). Hyvin

– tai huonosti – hoidettu perehdyttäminen kantautuu esimerkiksi harjoittelijoiden kertomuksissa koteihin ja oppilaitoksiin, ja voi vaikuttaa paljon ja monenlaisiin asioihin: halutaanko kyseiseen yritykseen jatkossa hakeutua töihin? Työnantajakuva on syytä ja sitä voi aktiivisesti kehittää (Viitala 2007). Kiinnittäessään huomiota työnopetukseen yritys tunnustaa jokaisen yksilön ihmisarvon ja parantaa hänen kehittymismahdollisuuksiaan (Vartiainen ym. 1990). Tämä vaikuttaa positiivisesti yrityskuvaan. Arvostuksen puute taas voi olla tulokkaan oppimista tukahduttava tekijä (Kupias ja Peltola 2009).

Mitä paremmin tulokas kokee oppineensa talon tavat ja olevansa hyväksytty työyhteisössään, sitä parempana hän pitää saamaansa perehdyttämistä (Elovainio 1992). Työpaikkaan kotoutumista voi edistää esimerkiksi nimeämällä jonkun työkavereista tulokkaan mentoriksi (Kupias ja Peltola 2009). Mentor voi auttaa hiljaisen tiedon siirtämisessä sekä talon tapojen omaksumisessa.

Kaikki pitävät perehdyttämistä tärkeänä (Kjelin ja Kuusisto 2003). Silti se on eräs laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatioissa. Erityisesti johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävissä perehdyttäminen jätetään vähäiseksi, koska odotetaan kokeneen työntekijän jo osaavan työnsä. Ilman perehdyttämistä uusi työntekijä joutuu kyselemään paljon, jolloin työtoverit saattavat tuntea tulokkaan vaivaksi ja jopa evätä avun. Tämä on vallankäyttöä, jota hyvällä perehdyttämällä voidaan ennaltaehkäistä.

Iso osa organisaation vaihtuvuudesta johtuu alun alkaen virheellisestä rekrytoinnista (Kjelin ja Kuusisto 2003). Perehdyttämisen kannalta keskeisin rekrytoinnin osa-alue on työn määrittäminen. Huolellisesti määritelty ihanneprofiili luo pohjan perehdyttämiselle, hyvälle työsuoritukselle ja jopa onnistuneelle työsuhteelle. Tehtävät ja roolit sekä työntekijän tavoitteet on kytkettävä yrityksen tavoitteisiin, tunnistaen myös tehtävän rajat: tilanne ja resurssit. Organisaation arvot, visiot ja strategia luovat pohjan jokaisen työlle.

2.4.3. Perehdytyskäytäntö

Perehdyttämisen lähtökohtana on yrityksen henkilöstöpolitiikka (millaista henkilöstöä, mistä ja miten yritykseen palkataan, sekä miten henkilöstö koulutetaan ja perehdytetään), henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt (Kangas ja Hämäläinen 2007). Suunnitteluun tulee sisällyttää myös varamiehitys (Kangas 2003). Puolen tunnin työpastus ilman ulkoisia häiriötekijöitä on yleensä huomattavasti tehokkaampi kuin muutaman tunnin kestävä sekava opastus keskellä asiakasruuhkaa. Oppimista ei voi tapahtua, jollei siihen ole tarjolla aikaa, resursseja ja ohjausta (Elo–Kinnunen ym. 2007). Oppimista tulee myös seurata ja arvioida (Kangas 2003). Konkreettisia seurannan apuvälineitä työskentelyn seuraamisen lisäksi ovat mm. perehdyttämisen tarkistuslistat sekä perehdyttämisen seurantakeskustelut.

Perehdytyksen perusrunko voi olla kaikille perehdytettäville suunnilleen sama, mutta se joudutaan soveltamaan jokaiseen tilanteeseen erikseen (Kangas ja Hämäläinen 2007). Tulokkaan lisäksi paljon opittavaa saattaa olla myös sellaisella työhön palaajalla, joka on ollut välillä pitkään pois esimerkiksi hoitovapaalla, pitkällä sairauslomalla, töissä ulkomailla tai opiskelemassa. Lyhytaikaisia sijaisia varten monissa yrityksissä on koottu omaa perehdytysmateriaalia, esimerkiksi muistilista tärkeimmistä asioista. Myös apteekeissa yleistynyt vuokratyövoima on perehdytettävä (Kivijärvi 2008). On varmistettava, että he vievät yritystä oikeaan suuntaan toiminnallaan (Kupias ja Peltola 2009).

Useimmiten organisaation toimintakyky on paras, jos sen henkilöstö koostuu erilaisista ihmisistä (Kjelin ja Kuusisto 2003). Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että erilaisuutta aidosti arvostetaan ja hyödynnetään. Kun kyseessä on nuori ja kokematon työntekijä, mitään ei saa olettaa (Kupias ja Peltola 2009). Strategia on avattava ja kerrottava, mitä se tarkoittaa: että kaikkia asiakkaita tervehditään, heille hymyillään ja virheitä pyydetään heti anteeksi.

Perehdyttämisen päätavoitteena on oppiminen (Kangas ja Hämäläinen 2007). Tavoitteiden asettaminen antaa perehdytysohjelman sisällölle suunnan, jonka jälkeen suunnitellaan perehdytysohjelman sisältö: aiheet ja asiat, aikataulut, käytettävät apuvälineet ja oheisaineisto sekä vastuuhenkilöt. Ohjelma on hyvä muistilista paitsi perehdyttäjälle ja perehdytettävälle myös koko työyhteisölle. Koko työympäristö vaikuttaa aina voimakkaasti oppimiseen ja perehtymiseen (Kupias ja Peltola 2009). Tämän vuoksi on tärkeää, että

koko työyhteisö kytketään tavalla tai toisella perehdyttämiseen. Työnjaon on oltava selkeää ja kaikkien tiedossa. Perehdytysuunnitelma on tärkeää käydä läpi nimetyn perehdyttäjän kanssa. Työpaikassa on oltava selkeät ohjeet sekä riittävä opastus kaikille heille, joiden tehtäviin kuuluu työn opastusta (Kangas ja Hämäläinen 2007).

Tehokkaan ajankäytön tärkeimpiä edellytyksiä on ajankäytön suunnittelu (Kangas ja Hämäläinen 2007). Oheismateriaalin tekeminen vie aikaa, mutta toisaalta se säästää varsinaiseen perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. Perehdytyksessä on hyvä antaa tulokkaalle jotain konkreettista käteen, esimerkiksi asiakaslehti (Kjelin ja Kuusisto 2003). Monet arvostavat sitä, että kirjallinen työhön perehdyttävä materiaali on valmiina odottamassa (Kupias ja Peltola 2009).

Talon tavoista on hyvä mainita Tervetuloa taloon –vihkosessa (Kangas 2003).

Perehdyttämisen yksi tärkeimpiä tehtäviä on työyhteisön tapojen ja ammattiroolien opettaminen eli sosiaalistaminen (Kjelin ja Kuusisto 2003). Toisaalta totuttuja, ”meidän” omia toimintatapoja on vaikea tiedostaa, vaikka ne ohjaavat päivittäisiä toimintoja (Schein 1991). Työhön ryhtyessään tulokkaalle on tärkeää kokea olevansa arvostettu, ja saavansa ympäristöltä tukea sopeutuessaan uuteen tilanteeseen (Kjelin ja Kuusisto 2003). Ellei uusi työntekijä vakuutu uudesta työpaikastaan, saattaa hän jättää työpaikkansa varsin pian.

Tervetuloa taloon –vihkosessa on hyvä olla maininta myös ”pelisäännöistä” eli mitä henkilöstöltä odotetaan, käyttäytymisestä, kulkemisesta ja avaimista, puhelimen käytöstä, ulkoisesta olemuksesta, siisteydestä ja järjestyksestä, vaitiolovelvollisuudesta ja muusta tarpeellisesta (Kangas 2003). Tervetuloa taloon –opas on laajuudeltaan ja ulkoasultaan sellainen, että se on tarkoitettu annettavaksi tulokkaalle omaksi. Siinä on lisäksi yritykseen ja työsuhteasioihin liittyviä tietoja. Oppaassa voi olla myös toimenkuvia ja työohjeita.

Virpi Lauhakangas (2001) on PD–työssään laatinut Tervetuloa apteekkiin –oppaan työpaikalleen. Myös Riitta Aalto–Setälä (2005) paneutui PD–työssään perehdytykseen luoden apteekin perehdytysoppaan oheen myös Tutustumiskirjeen tulokkaalle. Perehdytysoppaan laatimista harkittaessa tulee pitää mielessä, että siitä tulee helposti liian raskas käytännössä toteuttaa.

Viimeistään työsuhteen alussa on käytävä syvällinen roolia ja työtä täsmentävä keskustelu (Kjelin ja Kuusisto 2003). On suositeltavaa, että orientointikeskustelussa käytetään samoja

dokumentteja, jotka on työstetty rekryointiprosessia varten. Näitä dokumentteja ovat mahdollinen roolikuvaus, rekryointikriteerit ja työpaikkailmoitus. Työsopimus ja siinä sovitut asiat ovat lähtökohta perehdyttämiselle (Kupias ja Peltola 2009). Orientointikeskustelu auttaa tulokasta asettumaan omaan roolinsa työpaikalla, ja on myöskin myöhemmin käytävien perehdytyskeskustelujen pohjana (Kjelin ja Kuusisto 2003).

Perehdyttäminen onnistuu, kun seuraavat kohdat toteutuvat (Kupias ja Peltola 2009):

- perehdytyksen toteuttamisessa tulee olla mukana koko työyhteisö
- perehdytys suunnitelmassa on tärkeitä nimetä perehdytyksen vastuuhenkilö
- esimiehen rooli sekä työyhteisön työnjako tulee olla selviä kaikille osapuolille
- perehdyttämissuunnitelmassa otetaan huomioon työntekijän tausta
- tukimateriaali tulee olla päivitetty
- perehdyttämisen seuranta ja palautteenanto tulee olla mahdollista
- työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti alkuun työssään ja hänellä on tunne siitä, että pallo on hallussa yrityksellä, työyhteisöllä ja hänellä itsellään – työntekijällä.

Mitä paremmin perehdyttäminen tehdään, sitä parempi pohja luodaan kestäväälle työsuhteelle ja vähennetään vaihtuvuutta (Kjelin ja Kuusisto 2003). Ongelmia perehdyttämisessä aiheuttavat mm. kiire, väärä ajoitus, väärät käsitykset tulokkaan taustoista, vastuun määrittelyn ja viestinnän puutteet sekä ongelma asettua tulokkaan asemaan.

Luottamuksen syntyminen vaikuttaa sekä uuden työntekijän sitoutumiseen että organisaation uudistumiskykyyn ja on siten perehdyttämisen keskeisimpiä tavoitteita (Kjelin ja Kuusisto 2003). Organisaation uudistumiskyky edellyttää dialogia, jolla luodaan yksilöiden ja ryhmien välisiä yhteisiä ajatusmalleja ja pidetään yllä oppimista. Dialogi luo luottamusta, mutta se myös edellyttää luottamusta. Luottamusta edistää erityisesti yhteinen tavoite. Läpinäkyvät, selkeästi muotoillut ja ymmärrettävät tavoitteet ja roolit auttavat suuntaamaan työssä. Esimiehen tehtävänä on luoda tilanteita, joissa tulokkaan on mahdollista ja luontevaa ottaa kontaktia. Noin kuukauden välein olisi hyvä pitää arviointi- ja palautekeskusteluja tulokkaan työyhteisöön sitoutumisen tukemiseksi. Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä: tulokkaan tilanteen arviointi sekä organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi.

Ensimmäisen kuukauden aikana usein perehtymisen päävastuu siirtyy vähitellen perehtyjälle itselleen (Kupias ja Peltola 2009). Perehdyttämiskajson kesto on lyhimillään sama kuin koeajan pituus (Kjelin ja Kuusisto 2003). Yleensä työn hallinnan saavuttaminen ja asettuminen uuteen organisaatioon kestää tietotyössä vähintään puoli vuotta.

Organisaatio, joka ei uskalla kuunnella uusia ajatuksia, ei näe itseään tulevaisuudessa (Kupias ja Peltola 2009). Organisaation on osattava arvioida itseään kriittisesti pystyäkseen kehittymään. Tulevaisuudessa perehdyttämisessä onkin yhdistettävä sekä yksilön ja työyhteisön kehittyminen että sopiva perehdyttämiskonsepti ja organisaation senhetkinen strategia.

2.4.4. Uuden työntekijän perehdyttäminen

Asiakaspalvelussa puhutaan paljon myönteisen ensivaikutelman merkityksestä (Kangas ja Hämäläinen 2007). Myönteinen ensivaikutelma syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta mm. keskittymisestä tilanteeseen, puheesta, ilmeistä, eleistä, äänensävyistä, katsekontaktista. Tulokkaalle voi antaa tervetuloivotukseksi vaikka Tervetuloa-kortin, jossa on työkavereiden kuvat ja allekirjoitukset (Kupias ja Peltola 2009). Hyvän vastaanoton luoma positiivinen vaikutelma on kivijalka tulevalle yhteistyölle. On tärkeää, että esimies ottaa uuden työntekijä vastaan tämän ensimmäisenä työpäivänä.

Jo rekrytointiprosessi on erittäin tärkeä perehdyttämisvaihe (Kupias ja Peltola 2009). Haastattelujen aikana alkaa uuden työntekijän osaamisen kehittäminen. Perehdyttämiseen valmistautumiseen sisältyy tulokkaasta tiedottaminen muille etukäteen (Kangas ja Hämäläinen 2007). Avoimella ennakkokäsittelyllä luodaan pohja uuden henkilön vastaanotolle (Kupias ja Peltola 2009). Epätietoisuus antaa vallan huhuille, uhille ja peloille. Ilmoitustaululle voi pistää tiedon uudesta työntekijästä vaikka valokuvan kera, tai tulokkaalta voi pyytää pientä esittelyviestiä itsestään. Perehdyttämisen työnjako on sovittu etukäteen, perehdyttäjä on koonnut valmiiksi kaiken tarvittavan (perehdytysmateriaalin, takin, avaimet), varannut etukäteen aikaa perehdytykseen ja suunnitellut ainakin ensimmäisen päivän ohjelman (Kangas ja Hämäläinen 2007).

Perehdytyskeskustelussa on tärkeätä käyttää ainakin jonkin verran aikaa toisiinsa tutustumiseen (Kangas ja Hämäläinen 2007). Tällöin löytyy yhteinen ”kieli” ja yhteistyön aloittaminen on helpompaa tulokkaan tausta huomioon ottaen. Molempinpuolisia näkymättömiä toiveita ja tavoitteita yhteistyöstä voi tehdä näkyväksi nostamalla ne pöydälle (Kupias ja Peltola 2009). Tämä edellyttää esimieheltä aikaa ja herkkyyttä vuoropuheluun. Vaatiminen on välittämistä. Esimies viestii tämänkaltaista välittämistä käymällä uuden työntekijän työnkuvan huolella läpi. Tätä kautta luodaan reilun pelin säännöt myös palautteenannolle.

Ensimmäisenä päivänä perehdyttäjä selvittää tulokkaalle perehdyttämisohjelman pääpiirteittäin (Kangas ja Hämäläinen 2007). Suuresta asiämäärästä vain pieni osa jää muistiin heti, joten ensimmäisenä päivänä keskitytään sellaisiin asioihin, jotka on tärkeitä oppia heti. Asioita on tarpeen kerrata ja täydentää seuraavina päivinä. Yleisperiaate on, että ammattitaidotonta aloittelijaa ei jätetä ensimmäisenä päivänä yksin. Tavoitteena on esimerkiksi oppia kulkemaan työtiloissa, oppia löytämään tavallisimmat työvälineet ja saada yleiskuva työtehtävistä ja ihmisistä. Tärkeysjärjestyksen kärjessä on myös työn riskeistä ja niihin varautumisesta tiedottaminen sekä yhdyshenkilöiden nimet ja puhelinnumerot.

Oheismateriaalien tarkoitus on tukea mieleen painamista ja asioiden muistamista (Kangas ja Hämäläinen 2007). Jos tulokkaan on ollut mahdollisuus tutustua etukäteen työpaikan asioihin esimerkiksi lukemalla, hänen on helpompi omaksua kuulemansa. Apumateriaalina perehdytykseen liittyen voi tulokkaalle antaa esim. Tervetuloa taloon –oppaan, yritystietoa (toimintakertomus, esite), henkilöstö- ja asiakaslehtiä, tiedotteita, kiertokirjeitä ja muistioita. Perehdytyksessä hänelle esitellään työpaikan ilmoitustaulut, intranet- ja Internet-sivut, manuaalit, työohjeet, turvallisuusohjeet, toimenkuvat ja video/DVD-materiaalit. Perehdytyksessä apuna ovat perehdyttämisohjelmat, perehdyttämisen tarkistus- ja muistilistat sekä perehdytyskansio perehdyttäjien käyttöön.

Seurannan avulla voimme varmistaa perehdyttämis- ja työnopastussuunnitelman onnistumisen, siis oppimisen (Kangas ja Hämäläinen 2007). Seurannan ja arvioinnin apuna ovat mm. tarkistuslistat ja muistilistat sekä kysymykset ja keskustelut. Tarkistuslistaan merkinnät tekee yleensä esimies, mutta listan voi antaa täytettäväksi myös perehdytettävälle itselleen. Tavallisia työnlomassa käytyjä keskusteluja kannattaa

kuitenkin täydentää ns. seuranta-, arviointi- tai kehityskeskusteluilla, joihin kumpikin osapuoli valmistautuu etukäteen. Etukäteen valmisteltu ja rauhoitettu lyhytkin keskustelu täydentää työn ohessa käytäviä keskusteluja ja usein tuo perehdyttäjälle lisää tietoa asioiden sujumisesta. Perehdyttäjä tekee asioista muistion ja vastaa siitä, että sovitut asiat myös toteutuvat. Tulokkaalle voi antaa tehtäväksi perehtymispäiväkirjan pitämisen, jota hän voi käyttää oppimisen ja kehittymisen tukena, mutta se voi olla myös palautteen saannin kanava perehdyttäjälle (Kupias ja Peltola 2009).

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on kummallekin osapuolelle tärkeitä oppimisen ja ammattitaidon kehittämiseksi (Kangas ja Hämäläinen 2007). Keskustelujen myötä kumpikin oppii myös lisää vuorovaikutustaitoja. Toisaalta tulokkaalle on reilua kertoa, mistä hänen halutaan erityisesti antavan palautetta (Kupias ja Peltola 2009). Esimerkiksi vakiintuneet toimintatavat ja arvot ovat sellaisia asioita, joita on hankalaa tulokkaan palautteesta huolimatta muuttaa.

Apteekin laatu on juuri niin hyvä tai huono, kuin asiakas sen kokee (Wiberg 2006). Laadun jatkuvaan parantamiseen soveltuu parhaiten PDCA-menettely (PlanDoCheckAct): suunnitellaan mitä tehdään, toteutetaan mitä on suunniteltu, tarkistetaan lopputulos, arvioidaan kriittisesti ja kehitetään toimintaa saatujen tulosten mukaisesti.

3. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda apteekkien käyttöön perehdytysmalli farmaseuttien perehdyttämiseksi. Tutkittavina kohteina olivat apteekkarien odotukset uudelta farmaseutilta, tämänhetkinen apteekkien perehdytyskäytäntö sekä mitä farmaseutti kokee ja odottaa työpaikaltaan apteekkiin tullessaan ja miten farmaseutti kokee perehdytyksen.

4. AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimuksessa käytettiin kahta erilaista aineistonkeruutapaa, kvalitatiivista ja kvantitatiivista. Tutkimuskohteiksi valittiin vuoden opetusapteekeiksi valitut apteekit. Se oli selkeä ryhmä tunnustusta saaneista apteekeista, joiden toimintatavat voivat olla

mallina muille. 1990-luvun vuoden opetusapteekeiksi valituissa apteekkeissa monissa oli apteekkari jo vaihtunut valituksi tulemisen jälkeen. Siten vuoden opetusapteekit tutkimuskohde rajattiin 2000-luvun valittuihin. Jotta otos olisi saatu riittävän suureksi mukaan otettiin vielä muutama muu pääkaupungin – Pirkanmaan seudun apteekki.

Tutkimuksen ensimmäinen osa toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastateltaviksi valittiin perehdytyksestä vastaava proviisori ja apteekkari. Tutkimuksen toinen vaihe toteutettiin kyselytutkimuksena niille perehdytetyille, jotka olivat tulleet haastatteluapteekkiin kahden vuoden sisällä haastatteluajankohdasta lukien. Haastateltu proviisori tai apteekkari valitsi kyselyyn sopivat henkilöt apteekistaan.

Haastattelurunko luotiin kirjallisuuden pohjalta. Haastattelurunko pilotoitiin haastatteleamalla kaksi apteekkaria ja kaksi proviisoria. Haastattelurunkoa muokattiin tämän pohjalta. Teemahaastattelurungossa oli ensin kysymykset, joihin proviisori voi vastata ja lopuksi kysymykset, jotka oli suunnattu työnantajalle (liite 1). Haastattelun alussa kysyttiin, saako tutkija mainita kyseisestä apteekista saamia tietoja tutkimuksessaan apteekin nimi mainiten. Tarvittaessa sovittiin, että asiaa kysytään ensin sähköpostitse, jos tällainen tilanne tulee eteen.

Haastatteluajankohdat sovittiin kertoen, että haastattelu tullaan nauhoittamaan. Haastateltaville lähetettiin haastattelurunko etukäteen sähköpostilla. Haastattelut suoritettiin paikanpäällä apteekissa käymällä lokakuussa 2008. Käytännön syistä neljän apteekin kohdalla haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina.

Haastattelut nauhoitettiin matkapuhelimella, ja aineisto siirrettiin bluetooth-tekniikalla tietokoneelle ja litteroitiin. Kun haastateltuja henkilöitä oli kertynyt 11 apteekista, saavutettiin otokselle riittävä koko (saturaatiopiste).

Kyselyrunko luotiin Perehdyttäminen ja tiimityö –kirjan esimerkin mukaan (Elovainio 1992) käyttäen apuna kertynyttä haastatteluaineistoa. Kolme apteekkityöntekijää pilotoi kyselyrunkon saatteineen (liitteet 2 ja 3). Heidän kehittämisajatustensa pohjalta määritettiin vastaamiseen kuluva aika sekä viimeisteltiin kyselylomake. Kyselylomake lähetettiin haastatellun apteekin perehdytyksestä vastaavalle henkilölle hyväksyttäväksi. Tämän jälkeen haastatteluapteekkeihin lähetettiin kyselylomakkeet

saatteen kera perehdytyksestä vastaavan henkilön ilmoittaman kappalemäärän mukaan. Lomakkeet oli laitettu palautuskuoriin, joiden postimaksut oli maksettu. Perehdytyksestä vastaava henkilö jakoi kuoret valituille. Valituilla oli mahdollisuus vastata myös sähköpostitse. Kyselyjä lähetettiin pilottiapteekit mukaan lukien 10 apteekkiin yhteensä 29 henkilölle. Vastausaikaa annettiin tammikuun 2009 loppuun, jolloin vastausaikaa pidennettiin vielä 15.2.2009 saakka. Vastauksista tehtiin kooste, joka lähetettiin perehdytyksestä vastaaville henkilöille sähköpostitse. Kunkin apteekin oman henkilöstön vastaukset lähetettiin yhteenvetona kyseiseen apteekkiin vain, jos perehdytetty oli antanut siihen luvan. Jos vastauksia oli vain yksi apteekkia kohden, lähetettiin apteekkiin yhteenveto kaikista vastauksista.

Sekä haastattelu- että kyselytutkimustuloksissa ovat mukana myös pilottiapteekkien tulokset, sillä kysely pilotoitiin eri henkilöillä, ei tutkimusapteeekeissa.

5. TULOKSET

Tutkituissa apteekeissa työntekijöiden perehdytys oli hyvin hoidettu sekä haastateltujen että perehdytettyjen mielestä. Heikko kohta oli kuitenkin pitkiltä vapailta palaavien työntekijöiden perehdytys. Useimmat apteekit jättivät palaajan perehtymisen työntekijän omalle vastuulle. Perehdytetyt – ja perehdyttäjät – kokivat henkilöstön ja johdon vuorovaikutustilanteet tärkeiksi, sekä varsinaisessa perehdytyksessä että syventävissä kehityskeskustelu- ja palaverikäytännöissä.

Apteekkarit odottivat uudelta työntekijältä eniten ammatillista pätevyyttä, työyhteisöön sopeutumista, aktiivista otetta työhön sekä hyvää asiakaspalvelutaitoa. Perehdytettävä odotti selkeää perehdytysvastuuhenkilöä ja toivoi erityisesti kunnollista talon tapojen esittelyä. Sekä perehdytyksen ohjaaja että perehdytettävä arvostivat kiireettömyyttä ja kirjallista materiaalia. Merkittävää oli myös henkilökunnan myönteinen asennoituminen. Apteekkari sai kiitosta siitä, kun oli antanut proviisorille vapaat kädet luoda apteekille hyvä perehdyttämiskäytäntö.

Apteekeista löytyi myös vastavalmistuneille työntekijöille oma perehdytysmalli ja poislähtevän työntekijän palautelomake. Tilapäiselle työvoimalle taas kaivattiin

perehdytysohjelmaa. Toisaalta kahdelta apteekilta löytyi pikaperehdytyskäytäntö vuokratyövoiman suhteen. Neljästä apteekista annettiin perehdytysmateriaalia tutkijalle mukaan lähempää tutustumista varten.

Perehdytyksestä perehdytetyt tiivistivät näin:

”Itse työn tekeminen opettaa paljon, liika teorian ja kirjallisuuden läpikäyminen ei takaa hyvää lopputulosta, perehdytys pitäisi osata sopeuttaa koulutettavan henkilön ominaisuuksien mukaan eikä viedä perehdytystä läpi samanlaisena kaikille perehdytettäville.”

”Oppilas/uuden työntekijän pitää itse vaikuttaa oppimiseen ja rohkeasti, jos ei osaa tai ymmärrä.”

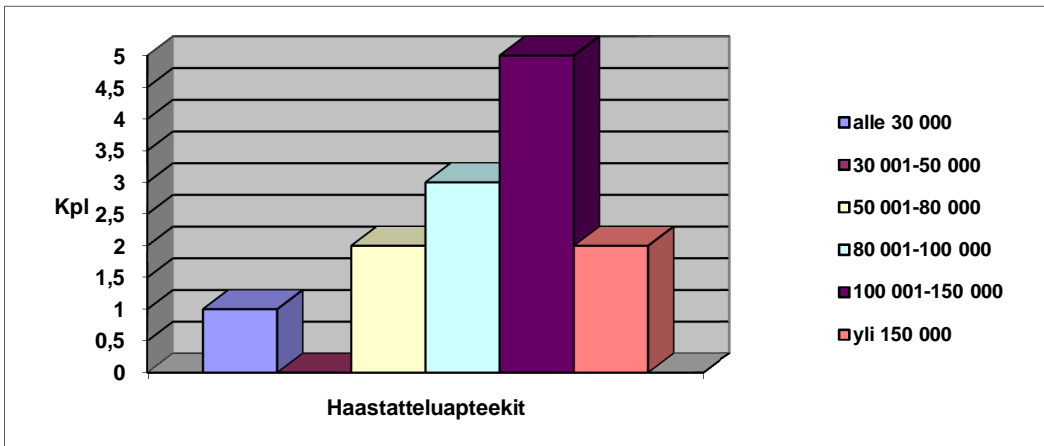
Apteekkarit olivat pääasiassa sitä mieltä, että apteekeissa on perehdytyksessä edelleenkin parantamisen varaa.

5.1. HAASTATTELUTUTKIMUS

5.1.1. Apteekkien taustatiedot

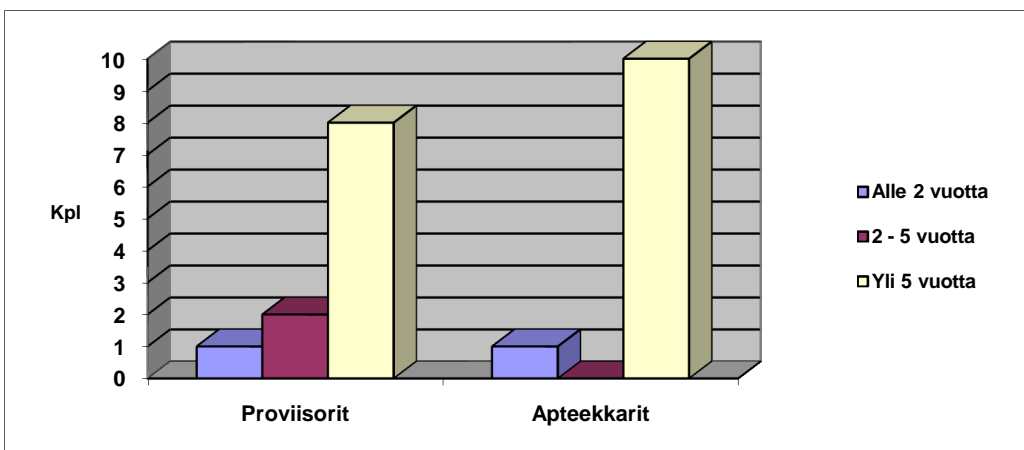
Seitsemästä apteekista haastateltiin apteekkaria ja proviisorina, ja viidestä apteekista joko apteekkaria tai proviisorina. Yhdestä apteekista, josta haastateltiin proviisorina, apteekkari lähetti vastauksensa sähköpostitse, ja yksi apteekkari vastasi proviisorin välityksellä.

Suurin osa kyselyyn vastanneista apteekeista oli 100 001–150 000 reseptin apteekkeja (yhden apteekin reseptuuri on arvioitu muiden kyseisen apteekin tietojen pohjalta; ei ilmoittanut reseptuuriaan) (kuva 1).



Kuva 1. Perehdytystutkimuksessa mukana olleiden apteekkien reseptuurit (n=13).

Suurin osa haastatteluun osallistuneista apteekkareista ja proviisoreista oli ollut apteekissa töissä yli 5 vuotta (kuva 2).



Kuva 2. Haastateltujen apteekkareiden ja proviisoreiden palvelusvuodet (n=22).

Tutkimusapteeekeista osakeyhtiötoimintaa oli kolmella apteekilla. Vapaakaupanmyynnin osuus myynnistä vaihteli apteeekeissa välillä 4–13 % ja oli keskimäärin 8,5 %. Kaikissa apteeekeissa oli arvoista ja pelisäännöistä keskusteltu, ja kolmessa apteekissa ne olivat esillä huoneentaulunakin. Toiset apteekit ymmärsivät pelisäännöillä toimintaohjeita, toiset apteekit taas henkilöstön keskenään sopimia asioita. Eettiset ohjeet olivat huoneentauluna kymmenessä apteekissa.

Haastatteluapteekeista 92 %:ssa asiakastyytyväisyystutkimus oli tehty ainakin joskus (n=12). Seitsemässä apteekissa asiakastyytyväisyystutkimus tehtiin vähintään kahden vuoden välein. Yhdessä apteekissa se oli muodossa toimitusvarmuustutkimus.

5.1.2. Perehdytyskäytännöt apteekeissa

Perehdytysuunnitelma (Lepistö 2004), perehdytysohjelma ja perehdyttämisen tarkistuslista (Kangas 2003) käytiin läpi haastateltavien kanssa samoin kuin SAL:n Apteekki Tyky –kansion vuoden 2003 perehdyttämislomake. Taulukoissa 1 ja 2 on esitettyä eri perehdytystapojen käyttö tutkimusapteekeissa:

Taulukko 1. Perehdytyskäytäntöjä tutkimusapteekeissa (n=13).

Perehdyttämisen tarkistuslista	10 apteekissa
Perehdytysuunnitelma/ohjelma	6 apteekissa
Apteekki Tyky–kansion lomake	0 (ei käytössä)

Taulukko 2. Perehdytyksen apuvälineitä tutkimusapteekeissa (n=13).

Perehdytysmateriaali	Apteekkien lukumäärä
Toimintaohjeita	12
Apteekilla Internet–kotisivut	12
Perehdytysopas tai –kansio	9
Fyysiset tai sähköiset ilmoitustaulut	8
Turvallisuusohjeet	6
Apteekin asiakaslehti	6
Intranet tai jaetut kansiot	6

Työsuojelukansio ja laatukansio toimivat perehdytysaineistona joissain apteekeissa jopa siinä määrin, että se saatettiin antaa tulokkaalle luettavaksi jo ennen työhön tuloa. Myös henkilökohtaista apteekkisähköpostia käytettiin yhdessä apteekissa perehdytysasioiden

välittämiseen; se korvasi ilmoitustaulun. Työntekijän mahdollisuus käyttää ammatillisia nettisivuja luettiin myös kolmessa apteekissa osaksi perehdytystä.

Tulokkaan perehdytystä oli hajautettu eri työntekijöille heidän osaamisalueidensa mukaisesti 12 apteekissa. Kolmesta apteekista korostettiin, että perehdytys on tulokkaan omalla vastuulla. Perehdytyksen seurantakeskusteluja perehdytettävän ja perehdytyksestä vastaavan henkilön välillä käytiin seitsemässä apteekissa. Seurantakeskustelukäytäntö vaihteli siten, että niitä saatettiin harjoittaa ensimmäisellä viikolla pari kertaa, seuraavilla viikoilla kerran, tai sitten 1-2 kuukauden kuluttua työntekijän työsuhteen alkamisesta ja koeajan lopussa. Toisaalta seurantakeskusteluja saatettiin harjoittaa pelkästään työnlomassakin.

Teknisten työntekijöiden kohdalla 92 %:ssa apteekeista oli teknisille suunnattu oma perehdytyskäytäntö. Seitsemässä apteekissa heille tehtiin henkilökohtaisen perehdytys suunnitelman pohjalta tarkistuslista. Viidessä apteekissa teknisen työntekijän perehdyttämisen aloitti proviisori, joka siirsi perehdytysvastuun sen jälkeen teknisille työntekijöille.

Pitkiltä vapailta palaaville annettiin postista koottuja lukunippuja luettavaksi viidessä apteekissa. Neljä apteekkia antoi palaajalle aikaa perehtyä apteekin käytäntöihin ennen kuin häneltä edellytettiin täysipainoista työntekoa. Yhdestä apteekista kerrottiin, että pitkiltä vapailta palaavaa ei päästetä ensimmäisellä viikolla vielä asiakaspalveluun. Kahdeksan apteekkia korosti, että palaajan perehdyttäminen on hänen oman aktiivisuutensa varassa. Kaksi haastateltavaa kertoi heidän pitävän palaverin isommista asioista palaajan kanssa, kaksi mainitsi perehdytyksen tapahtuvan käytännön työn kautta puutteita kartoittaen. Neljä apteekkia kertoi, ettei palaavia perehdytetä.

5.1.3. Työntekijän sitouttaminen apteekeissa

Kehityskeskustelut ovat työnantajan keino saada ja antaa palautetta ja osoittaa kiinnostusta henkilöstöä kohtaan. Tämä on yksi sitouttamisen keinoista. Tutkimusapteeekeista kaksi ei käynyt kehityskeskusteluja säännöllisesti. Muut apteekit kävivät keskusteluja 0,5 – 2 kertaa vuodessa, keskimäärin 0,9 kertaa vuodessa.

Apteekin palaverikäytäntö jakaa tietoa henkilöstölle, ja sitä kautta on varsinkin työsuhteen alussa työntekijää työpaikkaan sitouttava tekijä. Pidempikestoisia aamu- tai iltapalavereja koko henkilöstölle järjestettiin kymmenessä apteekissa keskimäärin 5,1 kertaa vuodessa. Osalla apteekeista osa näistä palavereista oli johtoryhmän kokouksia. Kesken päivän lyhyempikestoisia tiedotustilaisuuksia pidettiin kymmenessä apteekissa keskimäärin kolme kertaa kuukaudessa. Tämän lisäksi viisi apteekkia kertoi pitävänsä satunnaisesti palavereja.

Henkilöstön osallistaminen/osallistuminen palaveriviestintään oli aktiivista, jokaisessa apteekissa tapahtuvaa. Osassa palavereja koulutuksen käyneet työntekijät pitivät muulle henkilöstölle koulutuksen usein työnantajan velvoittamana. Toisilla apteekeilla palaverisisältöön kuului aika-ajoin apteekkarin pitämä tapahtumakatsaus.

Henkilöstön tyytyväisyyskartoitusta oli tehty yhdeksässä apteekissa, niistä kuudessa säännöllisesti vähintään joka toinen vuosi. Yhdessä apteekissa se oli muodossa työturvallisuuskysely, toisessa taas työilmapiirikartoitus.

5.1.4. Apteekkarien mielipiteet perehdytyksestä

44 % apteekkareista oli tyytyväisiä yleisesti oman apteekin perehdytyksen nykytilaan, koska muu henkilökunta asennoitui tulokkaaseen myönteisesti. 33 % oli tyytyväisiä proviisorin toimintaan. Myös sovittu perehdytysohjelma tuotti apteekkareille tyytyväisyyttä.

”Henkilökunta on ymmärtänyt, että kun tulokkaat hyvin perehdyttää, niin heistä saa hyvää työvoimaa jatkossa.”

Apteekkareista 55 % oli tyytyväisiä siihen, että koko henkilökunta oli mukana perehdytyksessä ja perehdytyskäytäntö oli toimiva. Lisäksi he kiittelivät, että proviisori on tehnyt hyvää työtä. He kokivat hyväksi myös, että perehdyttäminen on järjestelmällistä ja

henkilökohtaista, ja että perehtymistä seurataan. Myös positiivinen palaute kertoi heille, että perehdytysohjelma on toimiva.

Toimivuuden parantamiseksi yksi apteekkari kaipasi perehdytyskansiota ja toinen pohti työtyytyväisyyskartoituksen tekemistä. Pienen apteekin apteekkariperehdyttäjä mietti, että pitäisikö sittenkin perehdyttää työajan ulkopuolella, kun *”Jos meinaa, ett on hyvin perehdytetty, niin siihen pitää käyttää rauhallisesti aikaa”*.

Apteekkareista 81 % (n=11) odotti uudelta työntekijältä ammatillista pätevyyttä, työyhteisöön sopeutumista ja aktiivista otetta työhön. Apteekkareista 64 % odotti perehdyttävältä hyvää asiakaspalvelutaitoa.

Itä-Suomen alueella työvoimaa oli hyvin saatavilla ja sen laatu oli hyvää. Muualla vakituiseen farmaseutin paikkaan sai työntekijän, mutta määräaikaiseen virkaan vaikeasti. Tarjolla olevan farmaseuttisen henkilöstön soveltuvuus tarjolla olevaan virkaan oli pääsääntöisesti hyvä, koulutuspaikkakunnilta kaukaisimmilla paikoilla vaihtelevampi. Opetusapteekit saivat farmaseuttista henkilökuntaa usein suoraan oppilaan harjoittelujakson tuloksena jopa siten, että muuta kautta ei toisiin apteekkeihin ollut farmaseuttista työvoimaa tullut lainkaan tutkitun kahden vuoden sisällä. Oppilasaika oli näille rekrytoituille yhtä kuin perehtymisjakso.

”Henkilökunta on saatu hyvin mukaan perehdytykseen opetusapteekkityön kautta”.

Yksi apteekkari totesi rekrytointiin liittyen, että *”Tämä mainekysymys on tärkeä”*.

Apteekkarit arvioivat perehdytyksen nykytilan apteekteissa edelleen vähän hierarkkiseksi, perinteiseksi, ja että paljon on vielä kehitettävää. Kunnollista kytkeminen työpaikan toimintaan kaivattiin sekä räätälöintiä sen mukaan, mitä työntekijä parhaiten osaa. *”Ihmisille on hyvä antaa vastuuta ja valtaakin”* kuului kommentti. *”Kohtalainen”, ”Eiköhän se ole aika hyvin parantunut”* olivat armeliaampia arvioita.

Haastattelujen lopuksi selvisi, että apteekteista löytyy myös vastavalmistuneille työntekijöille oma perehdytysmalli sekä poislähtevän palautelomake. Toisaalta koettiin

tärkeäksi myös itsearviointi, arvioida omaa osaamista ja omaa tasoa vaikka vuosittain tavallaan jatkuvana itsensä perehdyttämismenetelmänä.

5.1.5. Proviisorien mielipiteet perehdytyksestä

Proviisorit olivat tyytyväisiä siihen, että perehdytysohjelma oli tehty omaan apteekkiin sopivaksi, se oli toimiva ja siitä oli tullut hyvää palautetta. Tyytyväisyyttä tuotti myös se, että perehdytys on hajautettu eri työntekijöiden tehtäväksi ja ajoitettu toteutettavaksi pidemmän ajan kuluessa. Tyytyväisiä oltiin myös listoihin, joiden pohjalta perehdyttäminen tapahtui.

Jotta perehdyttämisohjelma toimisi paremmin, proviisorit kaipasivat enemmän aikaa ohjaukseen sekä aikataulutusta perehdyttämiseen. Myös palautekeskustelut koettiin tarpeellisiksi käynnistää, samoin kirjallisen materiaalin luominen. SAL:n perehdytyslomakkeen hyödyntämistä pohdittiin, ja perehdytysohjelman saattamista tarkemmaksi, laajemmaksi ja kattavammaksi. Lisäksi kaivattiin perehdytysohjelmaa keikkatyöntekijöille.

Proviisoreille tyytyväisyyttä yleisesti oman työpaikan perehdytyksessä tuotti henkilöstön osallistuminen. Hyvänä koettiin myös, että työnantaja on antanut vapaat kädet luoda apteekille perehdytyskäytäntö. Positiivinen kokemus oli, kun itse luodulla perehdyttämisohjelmalla oli päästy työvoimapulasta. Perehdytettävälle annettava materiaali ja perehdyttämistä ohjaava kuittauslista koettiin hyväksi, samoin hyvä teknisten perehdyttäjät. Myös positiivinen palaute loi proviisoreille tyytyväisyyttä.

Vielä esille tuli parannusta vaativia asioita, kuten oman ajankäytön hallinta, sitä kautta enemmän aikaa keskusteluihin, sekä palaverien tarpeellisuus. Yksi proviisori korosti lyhyiden sijaisuuksien perehdytyksessä painotusten tärkeyttä ja joustavuuden merkitystä.

Opetusapteekinäkökulma tuli esiin näin:

”Olisi hienoa, jos opetusapteekkien saama palaute olisi tietyllä tavalla julkista. Se pakottaisi apteekit piristymään, parantamaan toimintojaan”

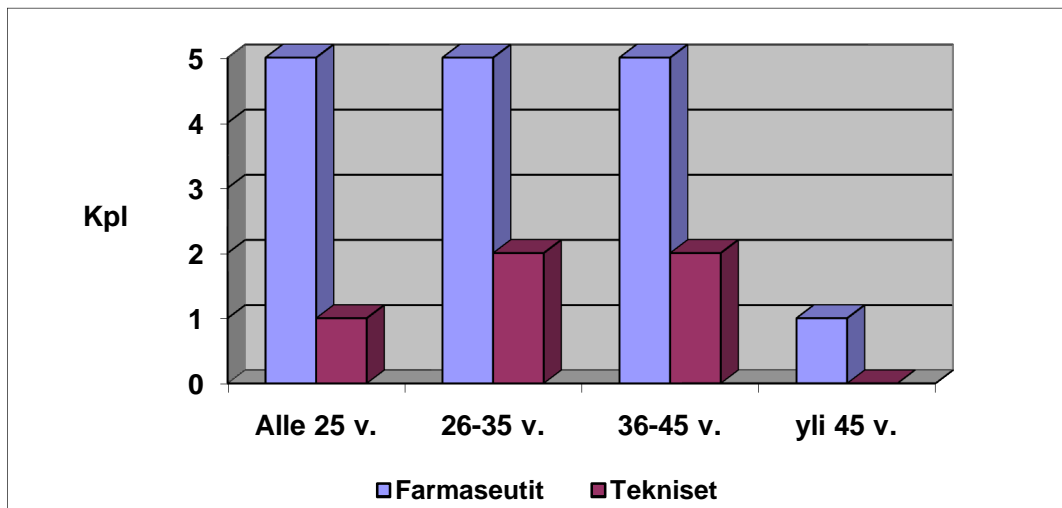
Apteekkareiden vastauksiin verrattuna perehdyttäjät (proviisorit) kaipasivat erityisesti enemmän aikaa toteuttaa perehdytystä ja luoda perehdytysmateriaalia. Molemmat kaipasivat palautekeskusteluja.

5.2. KYSELYTUTKIMUS HAASTATTELUAPTEEKKIEN PEREHDYTETYILLE TYÖNTEKIJÖILLE

Kyselyyn vastasi 21 perehdytettyä 10 apteekista. Vastausprosentti oli 72 %. Vastaajista 16 oli farmaseutteja ja viisi tekniseen henkilökuntaan kuuluvaa. Kolme apteekkia kieltäytyi henkilöstön kyselytutkimuksesta.

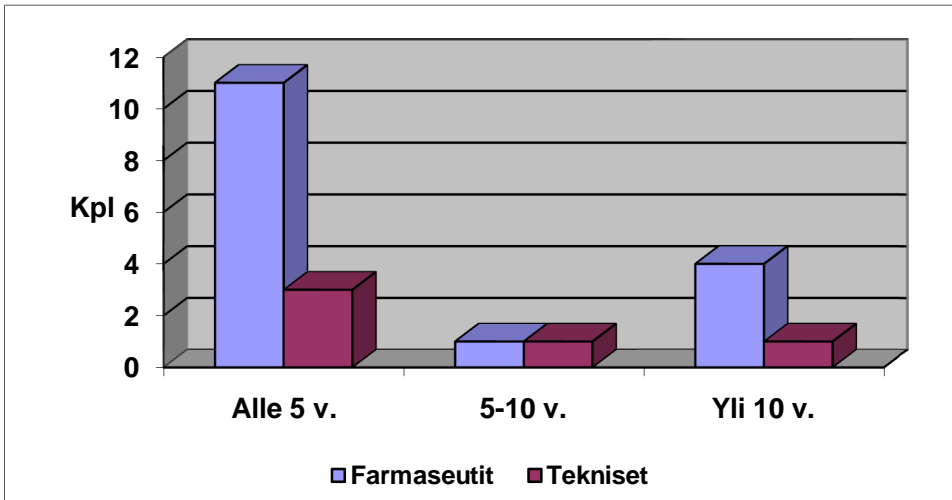
5.2.1. Perehdytettyjen työntekijöiden taustatiedot

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet olivat alle 45-vuotiaita (kuva 3).



Kuva 3. Perehdytyskyselyyn vastanneiden farmaseuttien ja teknisten työntekijöiden ikäjakauma (n=21).

Teknisistä työntekijöistä kaksi oli lääketyöntekijää ja kolme apteekin teknistä työntekijää. Vastajat olivat olleet pääsääntöisesti apteekkityössä alle viisi vuotta (kuva 4).

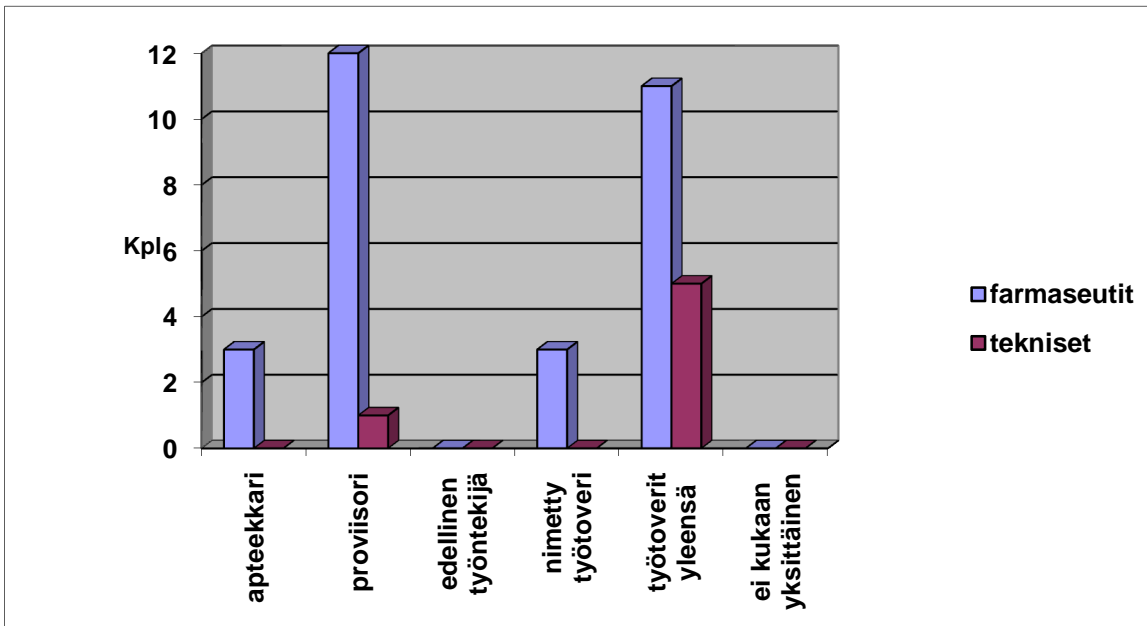


Kuva 4. Perehdytyskyselyyn vastanneiden työkokemus vuosina apteekkityössä (n=21).

5.2.2. Perehdytettyjen perehdytyskokemukset

Kaikki vastaajat kokivat tullessaan perehdytetyiksi työhön tullessaan.

Työtehtäviin vastaajat perehdytti yleensä joko proviisori tai työtoverit yleensä (kuva 5).



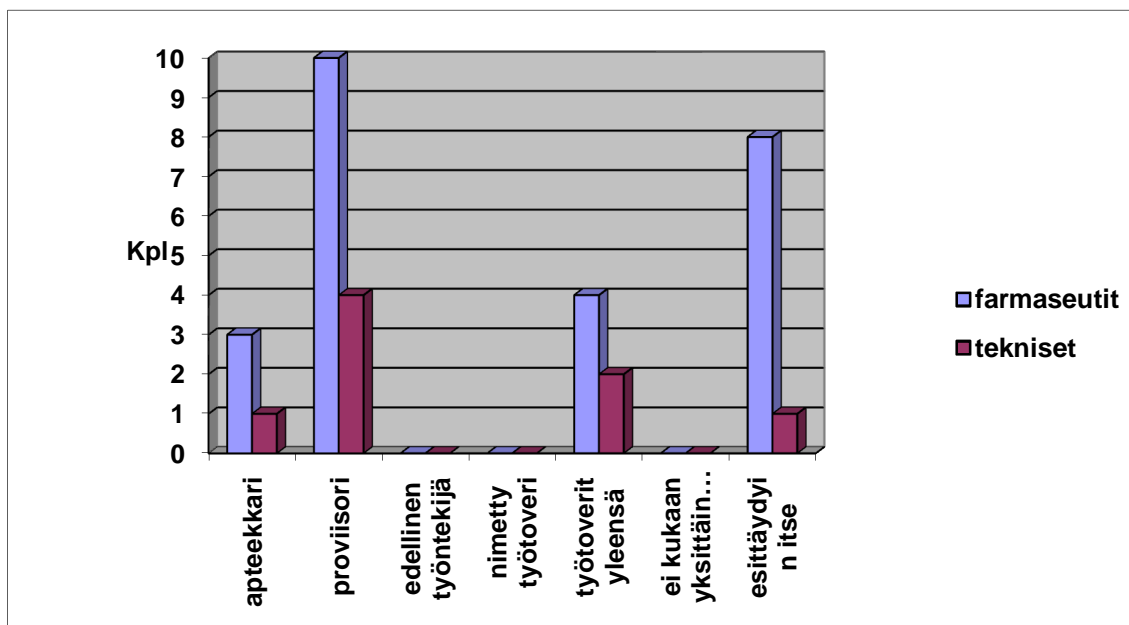
Kuva 5. Tulokkaan työtehtäviin perehdyttäjä hänen työhön tullessaan (n=21).

Kaksi vastaajaa toivoi selkeää perehdytysvastuuhenkilöä, joilta voi kysyä apua.

Puolet perehdytetyistä toivoi erityisesti huomioitavan talon tapojen esittelyn, kun he tulevat uutena työntekijänä työyhteisöön. Seuraava vastaus toi esiin perehdytyksen tavoitteen saattaa tulokkaasta samanarvoinen työntekijä muiden kanssa:

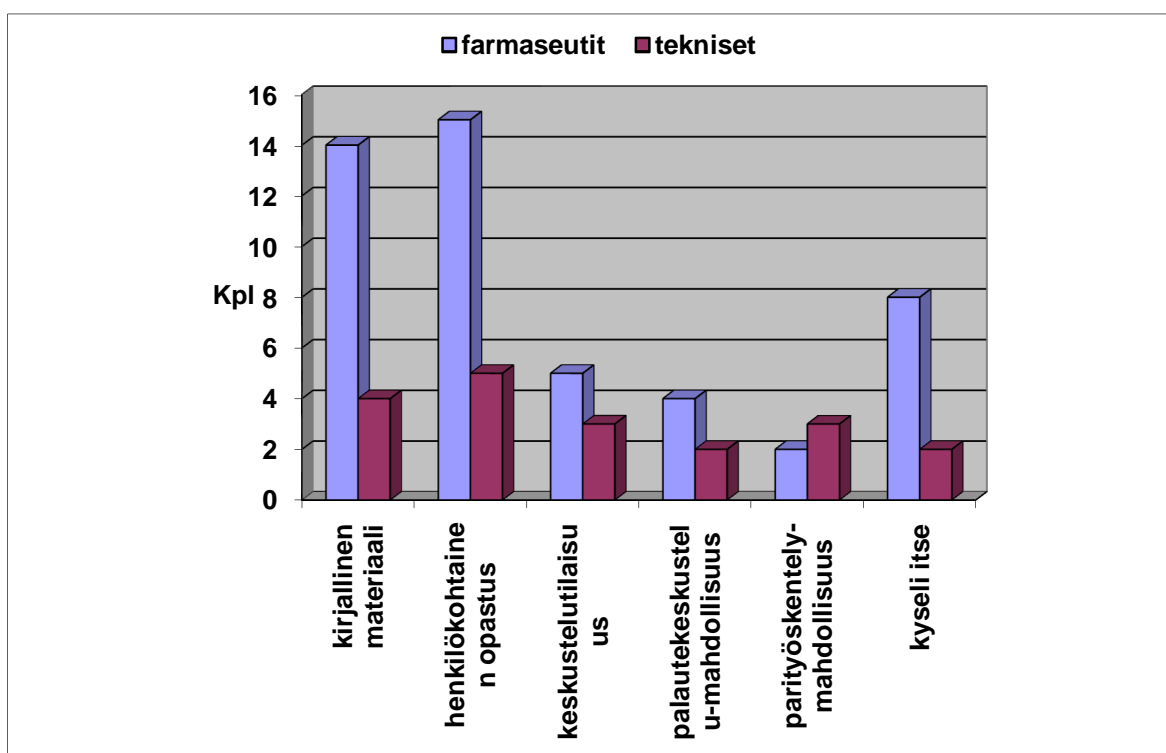
”Vaikka olisi ollut toisessa apteekissa töissä, on toimintatavat hyvin erilaiset. Hyvä perehdytys (keneltä työntekijältä tahansa) takaa sen, että uudesta työntekijästä tulee samanarvoinen (pätevä) työntekijä.”

Työyhteisöön vastaajat perehdytti työsuhteen alussa yleensä joko proviisori tai tulokas esittäytyi itse (kuva 6).



Kuva 6. Tulokkaan työehtoisuuteen perehdyttäjä hänen työhön tullessaan (n=21).

Kiitosta sai henkilöstö, joka neuvoi mielellään. Myös tutor-farmaseuttikäytäntö oli hyväksi todettu. Eniten apua perehdytykseen vastajat olivat saaneetkin henkilökohtaisesta opastuksesta 95 % (n=21) ja kirjallisesta materiaalista 86 % (n=21):



Kuva 7. Tulokkaan saama apu perehdytyksen yhteydessä (n=21).

Valtaosa vastaajista kiitteli oman apteekkinsa perehdytyskäytäntöä. Kiitettiin, että *”Perusteellisesti suunniteltu perehdyttämishjelma oli jo valmiina odottamassa ja sen mukaan kaikkiin asioihin tuli tutustuttua kattavasti ja sujuvalla aikataululla.”* Kiitosta sai myös se, että perehdyttämisorjasta pidettiin kiinni.

Perehdytykseen liittyvät keskustelut ja seuranta olivat toivottuja tai kiitettyjä. Joskus taas perehdyttämiskeskustelussa oli annettu apteekista parempi kuva kuin mitä sittemmin yli vuoden työkokemus kyseisessä apteekissa oli osoittanut

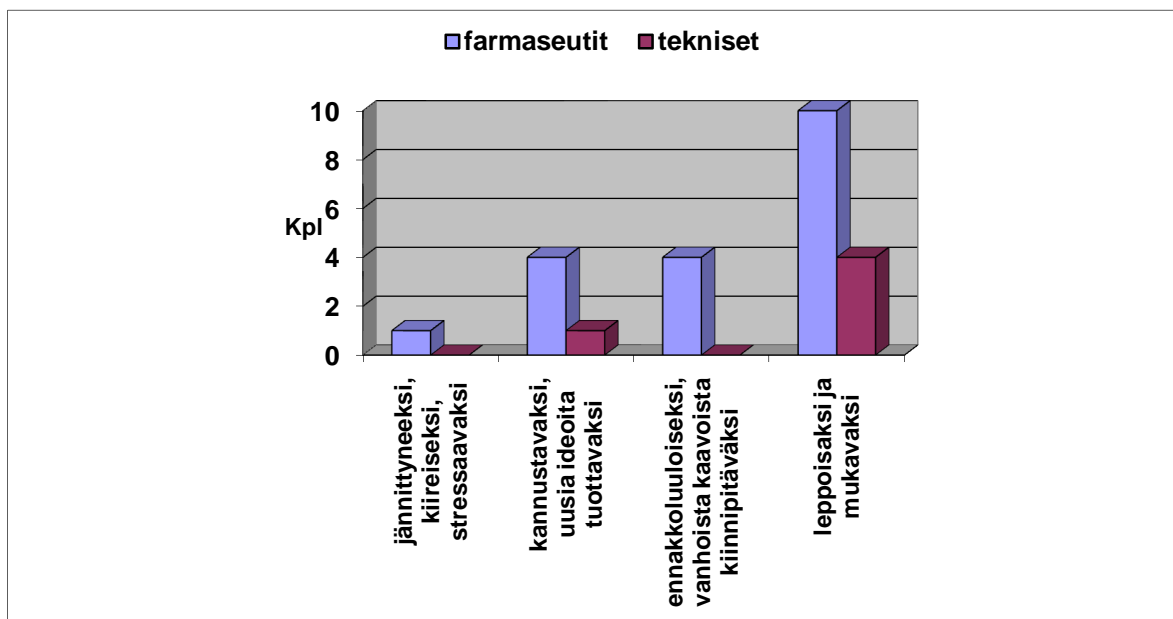
Erityisesti hyvää kirjallista materiaalia ja toimintaohjeita kiitettiin, tai sen puutetta moitittiin. Kirjalliseen materiaaliin tutustumiseen annettu ajankäyttö sai sekä kiitosta että sen puute moitteita. Toimintaohjeisiin haluttiin perehtyä rauhassa, sekä keskustella, ja tehdä parityöskentelyä tai käydä tiimiryhmäkeskusteluja. Riittävästi aikaa tilojen, toimintatapojen ja ihmisten esittelyyn toivottiin myös. Lisäksi toivottiin, että jokainen työtoveri olisi esitellyt oman vastuualueensa työpaikalla.

Työpaikan avoimen ilmapiirin, työtovereiden avoimen asenteen tärkeys tuli esille tutkimuksessa:

”Pitää voida kokea, että kysyminen on sallittua ja toivottavaa”.

”Minulla on riittävästi henkilöitä, joilta kysyä apua, minut otetaan mielellään työyhteisöön mukaan ja etenemistäni ja sopeutumistani seurataan.”

Suurin osa vastaajista, 67 %, (n=21) koki työyhteisön suhtautumisen perehdytykseensä leppoisaksi ja mukavaksi (kuva 8).



Kuva 8. Tulokkaan kokemus työyhteisön suhtautumisesta hänen perehdytykseensä (n=21).

Avoimeen lisäkysymykseen vastasi 38 % (n=21) vastanneista, joista 88 % (n=8) koki perehdytyksen kiireiseksi. Toisaalta samalla moni koki kuitenkin suhtautumisen olleen kannustavaa ja leppoisaa. Kokemusta oli myös siitä, että perehdyttävä henkilö ja tilanne vaikuttivat siihen, miten perehdyttävä koki perehdytyksen. Yksi tulokas koki myös työyhteisön kokeneen hänet tarpeelliseksi työvoimalisäksi.

81 % vastaajista koki perehdyttämisen vastanneen heidän tarpeitaan hyvin. Loput kokivat perehdyttämisen vastanneen heidän tarpeitaan kohtalaisesti. Perehdytetyistä 33 % koki pystyneensä vaikuttamaan perehdytykseensä paljon. Loput vastasivat pystyneensä vaikuttamaan perehdytykseensä jonkin verran. Vastauksissa tuli esiin toive, että aiempi tietotaitopohja otettaisiin perehdytyksessä huomioon, ja kysyttäisiin mitä tulokas osaa ja mitä ei osaa. Myös perehdytettävän persoona tulisi huomioida perehdytyksessä.

81 % perehdytetyistä koki perehdyttämisen kaiken kaikkiaan hyväksi. Loput kokivat sen kohtalaiseksi. Pitkältä vapaalta palannut henkilö toivoi, että vapaalta palaavalle kerrottaisiin mahdollisimman moni muuttunut asia valmiiksi, ettei kaikkea tarvitsisi kysellä vasta kun kyseinen asia tulee vastaan.

Perehdytetyltä tuli neuvo, kuinka opetus menee perille:

”Asioiden toistaminen ehkä hieman eri muodossa eri päivinä.”

Kysymykseen aiemmista perehdytyskokemuksista vastasi 38 % vastanneista.

Useampi vastaaja koki kirjallisen suunnitelman ja ohjeiden puutteen haitanneen sopeutumista, samoin se, että kaikki on ollut oman kyselyn varassa eli perehdytystä ei ole ollut lainkaan. Toisaalta *"Paperilla hyvältä näyttävä suunnitelma ei aina tarkoita hyvää toteutusta."*

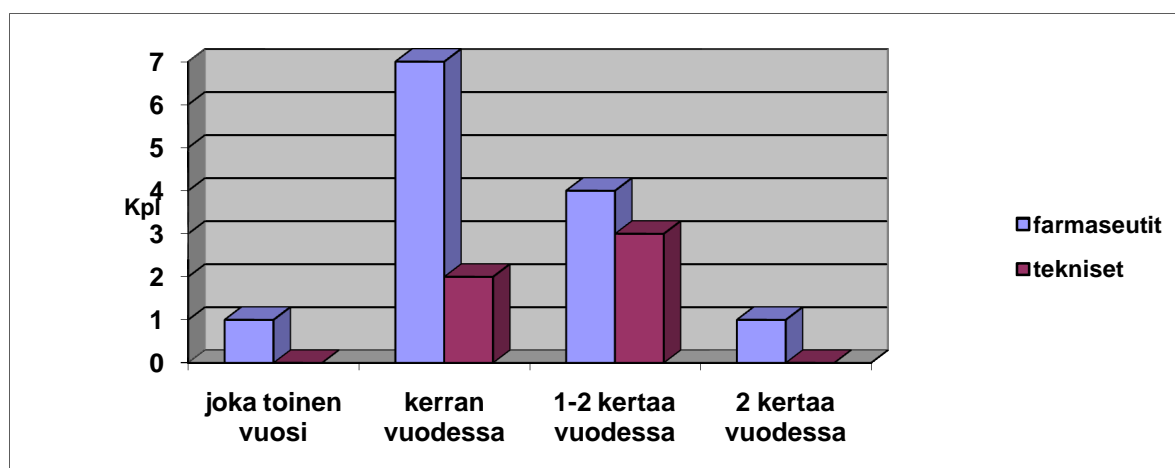
Perehdyttäminen on haasteellista:

"Itse työn tekeminen opettaa paljon, liika teorian ja kirjallisuuden läpikäyminen ei takaa hyvää lopputulosta, perehdytys pitäisi osata sopeuttaa koulutettavan henkilön ominaisuuksien mukaan eikä viedä perehdytystä läpi samanlaisena kaikille perehdytettäville."

"Olen myös huomannut sen, että kaikki ei välttämättä osaa neuvoa, jos oppilas ei sitten kysy ja pyydä apua. Oppilas/uusi työntekijä pitää itse vaikuttaa oppimiseen ja kysellä rohkeasti, jos ei osaa tai ymmärrä."

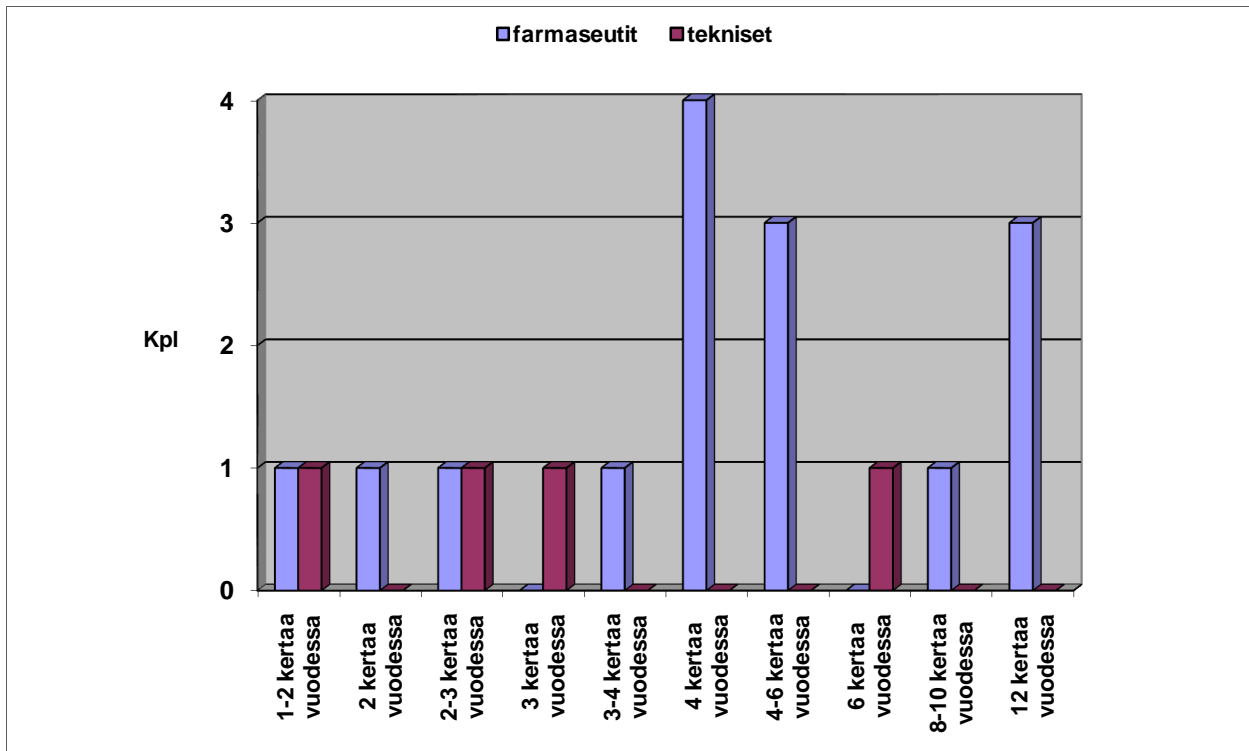
5.2.3. Apteekkien toimintastrategiat

Vastaajista 86 % koki kehityskeskustelut tarpeellisena, ja suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja tulisi pitää kerran tai 1-2 kertaa vuodessa (kuva 9).



Kuva 9. Perehdytettyjen antamat mielipiteet siitä, miten usein kehityskeskusteluja pitäisi käydä (n=21).

Koko henkilöstön koulutus-/tiedotusillat koki tarpeellisina 90 % vastaajista.



Kuva 10. Perehdytetyjen antamat mielipiteet siitä, miten usein henkilöstön koulutus-/tiedotusilltoja pitäisi pitää (n=21).

Vastaajista 86 % (n=21) oli sitä mieltä, että hänen työpaikalleen on luotu arvot. Kolme vastaajaa vastasi, ettei tiedä onko hänen työpaikalleen luotu arvoja. 91 % vastaajista koki, että hänen työpaikalleen on luotu pelisäännöt. Kaksi vastaajaa ei tiennyt, oliko hänen työpaikalleen luotu pelisääntöjä. Kaikki vastaajat kokivat tietävänsä, mitkä ovat Apteekkien Eettiset ohjeet.

6. POHDINTA

6.1. PEREHDYTYSMALLIN MUOTOUTUMINEN

Kuten useimmassa tutkimusapteekissa oli käytäntönä, on perusteltua ottaa perehdytyksen rungoksi perehdytysohjelma. Valmiin rungon löytää työturvallisuuskeskuksen Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus -kirjasta (Kangas ja Hämäläinen 2007). Tutkimus toi esiin myös hyvän tarkistuslistarungon, jota jokainen apteekki voi muokata

oman tarpeensa mukaan, ja käyttää perehdytysohjelmaa/-suunnitelmaa täydentävänä välineenä ohjaamaan perehdytystä ja työnopastusta. Myös tilapäisen työvoiman perehdytyslomake syntyi tutkimuksessa saadun aineiston pohjalta. Erilaisten perehdytyksen tarkistuslistamallien ilmeinen tarve kävi haastatteluissa ilmi.

Kuten haastatteluissa tuli esiin, tulokas etenee tarkistuslista mukanaan työntekijältä toiselle tavoitteena saada tarkistuslistan kaikki kohdat käytyä läpi henkilökohtaisessa perehdytysohjelmassa määritellyssä ajassa. Tarkistuslistaan on tarkoituksenmukaista kirjata vastuutettu perehdyttävä, suunniteltu ja toteutunut perehdytyspäivämäärä, perehdyttäjän ja perehdytetyt allekirjoitukset sekä osaamisen tarkistuspäivämäärä ja tarkistajan nimikirjaimet.

Turvallisuustekijöiden tärkeys perehdytysaineistossa voidaan toteuttaa jatkuvasti päivitettävänä turvallisuuskansiona, joka voi olla koko perehdytyksen perustakin, kuten haastatteluissa kävi ilmi. Etukäteisviestintä sekä tulokkaalle että henkilöstölle on tärkeää. Tulokkaalle voi etukäteen lähettää sähköpostitiedoston apteekin perustiedoista (liite 4.), ja pyytää vaikka häneltä esittelyä itsestään apteekin ilmoitustaululle.

Yksi onnistuneen perehdytyksen tekijöistä on se, että perehdytysuunnitelmassa otetaan huomioon työntekijän tausta (Kupias ja Peltola 2009). Alussa käytävässä tutustumiskeskustelussa kuunnellaan mm. tulokkaan aiempi työkokemus, ja huomioidaan se perehdytysuunnitelmassa. Tätä kautta tulokas voi vaikuttaa perehdytykseen, asia, jonka perehdytetyt kokivat puutteeksi perehdytyksessään. Haastatteluissa nousi myös esiin tulokkaan vahvuksien hyödyntäminen määritettäessä hänen työnkuvaansa.

Onnistuneen perehdytyksen edellytys on myös, että perehdytyksen toteuttamisessa mukana on koko työyhteisö (Kupias ja Peltola 2009). Tämä tuli esille tässäkin tutkimuksessa. Osallistaminen, johtajuuden jakaminen, saa ihmiset hyväksymään päätökset paremmin ja johtaa usein myös päätöksien parempaan laatuun (Honkanen 2007). Tätä kautta saadaan henkilöstö sitoutumaan perehdytykseen, ja ottamaan heti luonnollinen kontakti tulokkaaseen.

Yksilön suoritukselle pohjan luovat osaaminen, tavoitteet ja aktiivisuus (Kjelin ja Kuusisto 2003). Näin moni haastateltu apteekkarikin ajatteli. Myös perehdytetyt arvottivat

perehdytettävän oman aktiivisuuden korkealle. Toisaalta esimiehen (perehdyttäjän) tehtävänä on huolellisesti määrittää perehdytettävälle ihanneprofiili, joka luo pohjan perehdyttämiselle, hyvälle työsuoritukselle ja jopa onnistuneelle työsuhteelle. On suositeltavaa, että orientointikeskustelun runkona käytetään mahdollista roolikuvausta, rekrytointikriteerejä ja työpaikkailmoitusta. Orientointikeskustelu auttaa tulokasta asettumaan omaan roolinsa työpaikalla.

Äkermanin (2006) tutkimuksessa työpaikkaa hakeneet halusivat selkeyttä työnjakoon. Perehdytyksen on mahdollista onnistua, jos tulokkaan perehdytykseen on nimetty perehdytysvastuuhenkilö (Kupias ja Peltola 2009). Tämä viesti tuli myös kyselyvastauksissa ilmi. Perehdytysohjelman mukaan tulee työhön opastukseen nimetä etukäteen kutakin toimintoa varten oma työntekijä. Tällöin perehdyttävä työntekijä voi asennoitua asiaan valmiiksi. Työntekijöitä osallistettaessa tulee työntekijälle antaa resurssit tähän työhönsä eli tarvittava materiaali, aika ja tavoitteet siitä, mihin perehdyttämisellä pyritään.

”Talon tavat” on käsite, joka voidaan tulkita monella tavalla. Toisille se merkitsee lähinnä toimintaohjeita tai työpaikalla luotuja ”pelisääntöjä”. Kyselyssä vastaajat tarkoittivat lähinnä kyseisen apteekin toimintatapojen ja käytäntöjen opastamista, ja kokivat siinä paljon puutteita. Kaikkia käytäntöjähän ei ole toimintaohjeissa eikä heti tule apteekissa ilmi. Apteekin muun henkilökunnan avoin ja positiivinen suhtautuminen edesauttaa tiedon kulkua uudelle työntekijälle, ja hänen on helpompi lähestyä muita jatkossakin. Työpaikan varsinaiset käytänteet kun ovat usein hiljaista tietoa, joita on työntekijän vaikea edes tiedostaa (Schein 2009). Henkilökohtainen tukihenkilö, tutor tai mentor, voidaan asettaa tulokkaalle opastamaan nimenomaan talontapoja.

Tutkimusapteekissa uusi työntekijää ei kiireen vuoksi aloittanut koskaan kuukauden ensimmäinen päivä työsuhdettaan. Yleensä kuukauden alku ja esimerkiksi joulukuu on apteekkeissa kiireistä aikaa. Myös työvuoroissa on kiinnitettävä huomiota siihen, että tulokkaan perehdyttäjä on paikalla silloin, kun tulokas taloon saapuu. Perehdytysohjelma on luotava siten, että perehdytykseen osallistuvilla on aikaa perehdytettävälle silloin, kun perehdytysohjelman mukainen tehtävä tulee perehdytysvuoroon.

Tulokkaan ensimmäisenä päivänä käytävään perehdytyskeskusteluun käytettävä aika täsmentyi monesta eri haastattelusta esiin tulleen noin 2,5 tunniksi. Tämä aika vaaditaan, jotta oleelliset asiat saadaan tulokkaalle selvitettyä heti ensimmäisenä päivänä. Kiire tuo ongelmia perehdytykseen, joka tuli myös tässä tutkimuksessa ilmi.

Seurannan avulla voidaan varmistaa perehdytys- ja työnopastussuunnitelman onnistuminen, siis oppiminen (Kangas ja Hämäläinen 2007). Perehdytyksen seurantakeskusteluja käydään aluksi tiheästi, jotta perehdytyksen vastuuhenkilö voi tarttua tilanteeseen ajoissa. Toisaalta palaute on oppimisen edellytys (Honkanen 2007) ja tämä onkin keskustelujen toinen tavoite. Keskustelut on kirjattava työntekijän henkilökohtaiseen perehdytysohjelmaan. Rauhoitettu, lyhytkin keskustelu tuo lisää tietoa asioiden sujumisesta ja luo, sekä edellyttää, luottamusta (Kjelin ja Kuusisto 2003). Palautekeskustelut, dialogit, tukevat tulokkaan sitoutumista työyhteisöön. Useimmissa tutkimusapteekeista nämä olivatkin käytössä.

Tutkitut arvostivat kirjallista materiaalia. Perehdytysohjelma on hyvä muistilista kaikille osapuolille, ja perehdytyksen tarkistuslista ja perehdytyksen seurantakeskustelut konkreettisia työskentelyn seurannan apuvälineitä (Kangas 2003). Kirjalliseen muotoon saatettuna perehdytys tapahtuu kaikille samalla tavalla ja ottaa aina huomioon kaikki oleelliset asiat kaikkien perehdytettävien kohdalla. Perehdyttäjän työ on sen jälkeen helpompaa, kun riittävä kirjallinen materiaali on apteekkiin tuotettu. Toisaalta liian raskas perehdytysopas, liikaa pikkutarkkaa tietoa sisältävä, ei tuota toivottua tulosta, sillä sitä kaikkea ei lukija jaksa sisäistää. Materiaaliin on osattava valita oleelliset pääkohdat, jotka on mahdollista käydä perehdytyksen kuluessa läpi.

Haastattelututkimuksessa tuli esille apteekkien erilaisia tapoja tiedon välittämiseen. Työpaikan erilaiset tiedottamisen välineet ja tiedotuskanavat ovat oleellinen osa perehtymistä. Kehityskeskustelut parantavat ilmapiiriä, tiedotustilaisuuudet ja sähköiset tiedotuskanavat parantavat tiedonkulkua myös sivuapteekin osalta (Vihla–Tuomaala 2009). Kehityskeskustelut koettiin tärkeiksi ja tarpeellisiksi; apteekin arvojen esille nostaminen pysäyttää miettimään arvoja ja arvioimaan omaa toimintaa suhteessa yhteisiin pelisääntöihin.

Kirjallisuus määrittää pitkiltä vapailta palaavan yhtä tarpeelliseksi perehdyttää kuin uuden tulokkaankin (Kangas ja Hämäläinen 2007). Ainakin muuttuneet asiat tulee ottaa esiin, ja toteuttaa perehdytys perehdytysmallia soveltaen. Apteekeissa pitkiltä vapailta palaavien perehdytys oli puutteellisesti hoidettu. Kirjallisuuden mukaan erityisesti asiantuntijatehtävissä perehdyttäminen jätetään usein vähäiseksi, koska odotetaan kokeneen työntekijän jo osaavan työnsä (Kjelin ja Kuusisto 2003). Ilman perehdyttämistä työntekijä joutuu kyselemään paljon, jolloin työtoverit saattavat tuntea tulokkaan vaivaksi ja jopa evätä avun. Tämä on vallankäyttöä, jota hyvällä perehdyttämällä voidaan ennaltaehkäistä.

Oppilaanohjauksessa on käytössä oppimispäiväkirja. Miksei se voisi olla käytössä myös tulokkaan perehdytyksessä? Tällä tavalla saataisiin talteen myös tulokkaan omaa tietotaitopääomaa, joka häviää usein hyvin nopeasti tulokkaan perehtyessä uuden työpaikan toimintatapoihin ja omaksuessa uudet käytännöt. Uudelta työntekijältä voi löytyä paljonkin hyviä ja uusia toimintatapaideoita, joita voi ottaa apteekissa käyttöön.

Varsinkin jos tulokas tulee paikkakunnalle uutena, on hänen helpompi ymmärtää toimintaympäristönsä, jos hän pääsee tutustumaan yhteistyötahoihin niissä käymällä (Kjelin, Kuusisto 2003). Erityisesti sivuapteekkivierailu helpottaa hänen suhtautumistaan sivuapteekin rooliin ja siellä työskenteleviin.

Viimeaikaiset tutkimukset tukevat sitä, että apteekeissa on perehdytyksessä parantamisen varaa (Regina ja Airaksinen 2009), samoin tämä tutkimus. Haastatelluissa apteekeissa arvostettiin laatua. Siten tämän työn tuottamalle perehdytysmateriaalille on tarvetta. Jatkotutkimuksen aihe voisi olla, kuinka moni apteekkari Suomessa on johtamiskoulutuksen saanut, ja tehdä näihin apteekkeihin kyselytutkimuksen heidän apteekkiensa strategiasta ja perehdytyskäytännöistä.

6.2. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

6.2.1. Haastattelututkimus

Tutkimuksen otos oli riittävä, saturaatiopiste saavutettiin. Tutkimus painottui suuriin apteekkeihin, joilla oli ollut enemmän aikaa hioa käytäntöjään. Tästä syntyi yleismalli, josta kunkin apteekin on hyvä muokata omaan käytäntöön sopiva. Toinen tutkimus eri apteekkeihin kohdentuen saattaisi kuitenkin tuoda vielä joitain pieniä yksityiskohtia esiin, joita voisi hyödyntää perehdytysmalliin sisällytettynä. Tähän tutkimukseen tämä otos oli kuitenkin riittävä.

Tavoitteenani oli saada mahdollisimman kattava kuva tutkimusapteekkien perehdytyskäytännöistä. Tästä syystä päädyin kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kirjallisuuden ja käymäni Tutkimusprosessin hallinta –opintojen pohjalta valmistauduin haastatteluihin. Haastatteluympäristö oli itselleni tuttu, apteekki, ja haastattelujen myötä myös oma harjaannus haastatella lisääntyi. Viihdyin haastattelutilanteissa: haastattelu saattoi kääntyä syvähaastatteluksi ja olla jopa *flow*-tasoinen. Tällöin helposti tulee puhuttua liikaa, ja kuunneltua liian vähän. Pilottiapteekkihaastattelut toivat esiin karkeimmat korjattavat kohdat, mutta myös positiivista lisää haastattelurunkoon. Tutkimusapteekkien haastattelu-aika vaihteli 15 minuutista reiluun tuntiin.

Aineisto oli runsas, ja vaati luokittelua. Kaikista apteekkeista ei saanut molempia haastatteluja sekä kyselyä toteutettua, joku haastatteluvastaus tuli sähköpostillakin. Materiaalin heterogeenisyys vahvisti yhteisen perehdytysmallin luonnin tärkeyttä. Samoin sitä, että malli tulisi saattaa mahdollisimman hyvin apteekkien saataville, eli sähköiseen muokattavissa olevaan muotoon. Suurin osa haastatteluista antoi raaka-ainetta perehdytysmalliin. Siten tällä tutkimusmenetelmällä sai aineiston tavoiteltuun lopputulokseen.

Lähes kaikki matkapuhelimella nauhoitetut haastattelut olivat kiitettäviä äänitustasoltaan. Paikanpäällä käyden tehdyt haastattelut olivat heterogeenisiä äänitustasoltaan johtuen haastatteluosapuolten liian suuresta etäisyydestä äänittävään yksikköön, taustan hälystä tai haastateltavan vaimeasta äänenlaadusta. Haastattelutilanteissa tein myös

muistiinpanoja. Katson, että tutkimuksen toistettavuus on kohtalaisen hyvä valitulla tutkimusmenetelmällä.

Matkapuhelimen käyttö äänitykseen oli matalankynnyksen tapa suorittaa haastattelututkimusta. Riskinä oli, että mahdollinen äänittävään yksikköön tuleva puhelu olisi häirinyt haastattelua, jota ei kuitenkaan tapahtunut. Äänitteet oli tarpeen siirtää lähes heti matkapuhelimesta kannettavalle tietokoneelle. Tähän löytyi aina mahdollisuus, ja bluetooth toimi hyvin välittävänä yksikkönä omaan tietokoneeseen.

Puhelinhaastatteluissa pysyttiin paremmin asiassa, mutta tällöin vastauksia pystyi arvioimaan pelkästään auditiivisesti ja teknisesti. Paikanpäällä käyden oli mahdollista havainnoida kokonaisvaltaisemmin, toisaalta se vei enemmän aikaa ja toi lisäkuluja. Myöskin näistä havainnointitapaeroista johtuen aineisto ei ole täysin vertailukelpoista keskenään.

Varsinaisissa perehdytyskysymyksissä kunkin apteekin perehdytystavan nimeäminen oli paikoin haasteellista. Välttämättä tapa ei ollut puhtaasti mikään määritellyistä. Toisaalta kaikki käytetyt termit olisi tullut määritellä tarkemmin. Apumateriaalikohta olisi ollut helppo esittää kyselymuodossa vaihtoehdot antaen, vaikka haastattelussakin ne pyrittiin tuomaan julki suullisesti. Henkilöstön osallistuminen perehdytykseen –kysymykset olisi voinut esittää vain yhdellä virkkeellä, koska vastaus tuli jo ensimmäisen kysymyksen yhteydessä. Seurantakeskustelukysymys olisi ollut hyvä muotoilla muotoon ”perehdytyksen seurantakeskustelu”, koska se ei ollut lyhyessä muodossa selkeä kaikille haastatelluille. Myös info/palaverikäytäntö olisi ollut hyvä miettiä vielä tarkemmin määrittelyksi, koska myös tämä kysymys loi tarkennustarvetta. Tarkennukset toteutettiin vain niille, jotka niitä kysyivät.

Haastatteluvastaajana oli aina proviisori, jos apteekissa proviisori oli perehdytysasioita hoitamassa. Apteekkarikysymysten vastaukset olivat palkitsevia, sillä niissä ei ollut paljon tulkittavaa. Toisaalta avoimet kysymykset saattavat vääristää tuloksia, kun esim. apteekkareista vain 81 % piti vastauksissaan ammatillista pätevyyttä tärkeänä; kysehän oli siitä, että tämä kysymys ei ollut strukturoitu. Osittain samankaltaiset kysymykset toivat esiin uusia yksityiskohtia, joka tällaisten kysymysten tarkoituksena onkin. Kaikilta apteekkareilta ei kuitenkaan liiennyt aikaa vastata näihin kysymyksiin, joka loi aukon

palkitunkin apteekin vastausaineistoon. Tutkimuksessa saatiin palkitsevasti rehellistä ja aitoa kannanottoa apteekkien perehdytyskäytännöistä. Parhaimmillaan haastattelut olivat molemminpuolista benchmarkkausta. Apteekkarin sanoin ilmaistuna: *”Nää on tosi mielenkiintosa kysymyksiä ja taas muistuttaa tän asian tärkeydestä”*.

6.2.2. Kyselytutkimus

Vastausprosentti oli hyvä, tyypillinen farmasianalalle (Savela 2006). Tämä johtui todennäköisesti siitä, että apteekkien perehdytysvastaavat jakoivat kyselykaavakkeet vastauskuorien kera valituille työntekijöille. Pienen otoksen vuoksi tällä jakelujärjestelmällä oli tarkoitus varmistaa mahdollisimman monen vastaajakandidaatin reagointi kyselyyn. Toisaalta vastausprosenttia paransi se, että vastausaikaa pidennettiin ensin annetusta, jolloin vastauksia saatiin vielä kahdeksan lisää eli 38 % kaikista vastauksista.

Toisaalta oli mahdollista, että työntekijät eivät luottaneet täysin tutkijan riippumattomuuteen kyseisen apteekin esimiehien suhteen. Ehkä tämä oli syynä siihen, ettei kaikkiin lähetettyihin kyselylomakkeisiin saatu vastausta. Toki apteekeissa on kiirettäkin, jonka johdosta kaikkiin tutkimusjoukon apteekkeihin ei kyselyä voinut tehdä. Vastauksissa oli selkeästi kritiikkiäkin perehdytyskäytäntöä kohtaan, joten kyllä tutkimuksen luotettavuuteen myös uskottiin.

Kysely suoritettiin sekä pilotti- että varsinaisiin tutkimusapteekkeihin samalla lailla, koska kysely pilotoitiin muilla työntekijöillä. Vastajiksi hyväksyttiin myös apteekin teknisiä työntekijöitä, jotta aineistosta olisi saatu kattavampi. Tämä ei haitannut tulosten tulkintaa.

Tutkimusjoukon vastaukset myötäilivät kirjallisuudesta sekä haastattelusta ilmitulleita asioita. Tarkoituksenmukaisesti kyselystä nousi esiin myös asioita, joihin perehdytyksessä tulee kiinnittää enemmän huomiota: talon tapojen esittely, tulokkaan aiemman tietotaitopohjan huomioonottaminen, pitkiltä vapailta palaavan perehdyttäminen ja lisää aikaa perehdyttämiseen yleensä. Työntekijät arvostivat kirjallista materiaalia ja keskusteluja. Tämä toi oman osansa muotoutuneeseen perehdytysmalliin.

Kyselykaavake osoittautui varsin toimivaksi. ”Koin työyhteisön suhtautumisen perehdytykseeni” –monivalintatehtävä oli hieman puutteellinen, koska moni olisi valinnut todennäköisesti vaihtoehdon ” Mukavaksi, mutta kiireiseksi”. Tutkimusmenetelmän reliabiliteetti ja validiteetti olivat siis hyvät.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Moni apteekkari on jo johtamiskoulutusta saanut. Perehdytys on yksi johtamisen osa-alue. Perinteisesti apteekeissa johtajuus on ollut lähinnä hierarkista ja autoritääristä (Elo–Kinnunen ym 2007). Maailma muuttuu, ja niin on johtamisenkin muututtava.

Apteekeissa perehdytyksessä on edelleenkin puutteita. Tutkimuksessa kävi ilmi ristiriita apteekin haastattelutulosten ja kyselyvastausten välillä. Pystytäänkö paperilla hyvä käytäntö oikeasti jalkauttamaan apteekin arkeen? Toisaalta tietotaitopääomaa katoaa, kun apteekkari tai vastuunalainen proviisori vaihtuu.

Muutokset apteekkien toimintaympäristössä lisäävät työn määrää. Kiire on monen apteekin arkea. Kiire rajoittaa apteekin toimintojen kehittämistä, mm. perehdytyskäytäntö voi olla puolitekoisen ja kehittämistä vaativa. Tämä tutkimus tehtiin tukemaan apteekkien perehdytyskäytäntöjä.

Perehdytyksestä, ja johtamisesta, on paljon kirjallisuutta. Tämä projektityö nostaa pinnalle perehdytyksen merkityksen apteekkiympäristössä. Tämä tutkimus myös täydentää sitä tietoa, jota yleisestä perehdytysmateriaalista on saatavilla. Tutkimusapteekeista löytyneet hyvät käytänteet on pyritty liittämään luotuun perehdytysmalliin, vaikka myönnettävä onkin, että edelleen hyviä toimintatapoja jää soveltamatta; tästä mallista kun piti tulla mahdollisimman monelle sopiva ja sovellettavissa oleva.

Jotta tässä luotu malli tulisi mahdollisimman monelle apteekille saataville, tulee tästä tutkimuksesta julkinen. Tutkimusaineisto oli laaja, josta syystä tulosten yhteenveto oli haastava. Myös haastattelu tutkimusmenetelmänä osin rikasti, osin heikensi aineiston antia. Tällä aiheeseen perehtymisellä uskon tästä perehdytysmallista tulleen kuitenkin käyttökelpoisen.

Alueelliset erot työvoiman saatavuudessa ovat olleet suuria (Backas 2006). Pitää muistaa, että perehdytys on mainetekijä, joka hyvin hoidettuna on rekrytointietu (Holma–Lahti 2008). Vallitseva lamakin loppuu joskus, ja joskus tullaan siihen tilanteeseen, että olemassa oleva henkilöstö ei riitä. On lyhytnäköistä irtisanoa henkilökuntaa; se vähenee muutenkin, kun suuret ikäluokat parhaillaan jäävät eläkkeelle. Irtisanominen tai sillä uhkaaminen myrkyttää työpaikan ilmapiirin, henkilöstö ei enää kykene siihenkään tuottavuuteen, mihin ennen kykeni (Lonka 2009). Johtajan pitää kyetä ymmärtämään, että yrityksen vahvuus on hyvinvoivassa henkilökunnassa.

Kun työvoimaa on vähän saatavilla, ne ovat vahvoja, jotka osaavat pitää huolta henkilöstöstään ja sitä kautta maineestaan (Holma-Lahti 2008). Vahva osaaminen tarjoaa nuorille työtä ja harjoittelijoille harjoittelupaikkoja. Kun työnantaja osaa ottaa tulokkaan hyvin vastaan, ja antaa hänelle asianmukaisen ohjauksen, vie nuori viestiä eteenpäin. Monet opetusapteekit ovat turvanneet työvoimatilanteensa hyvän oppilastoiminnan kautta. Sitä kautta muotoutuu myös oma perehdytyskäytäntö.

On yrityksen etu, että uusi, kallis työntekijä perehdytetään suunnitelmallisesti ja tehokkaasti yrityksen toimintaan. Tämä vaatii aikaa ja vaivaa, mutta on palkitsevaa. Kokematon työntekijä voi olla kallis virhe, jollei hän saa asianmukaista turvallisuusperehdytystä ja työhön opastusta. Talon tavat tulevat tulokkaalle parhaiten tutuksi, kun koko henkilökunta osallistuu hänen perehdytykseensä. Henkilökunnan on oltava tehtävänsä tasalla, ja varustettu riittäväillä resursseilla. Tulokkaan motiivi tehdä työtä on kohdallaan, kun hän kokee olevansa toivottu työyhteisössä. Esimies turvaa perehdytyksen, kontrolloi, keskustelee ja toimii tiedonvälittäjänä. Johtajasta, esimiehestä, tämä kaikki on kiinni. Mitkä ovat arvot, strategia ja visio? Jotta tavoitteeseen päästään, on strategian ja kaiken pohjalla olevien arvojen, oltava selvillä, ja koko henkilökunnan yhteisen toiminnan suuntauduttava samaan tavoitteeseen.

LÄHTEET

Aalto–Setälä R: Perehdyttäminen apteekkityöhön – Hämeenlinnan keskusapteekin perehdyttämisopas. Apteekki­farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille PD, Kuopion yliopisto Koulutus- ja kehittämiskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä (6), 2005

Apteekinhoidon käsikirja. Pharma Press Oy, 2001

Apteekki Tyky –kansio. Apteekkien Eläkekassa, Apteekkien Työnantajaliitto, Palvelu­alojen ammattiliitto, Suomen Apteekkariliitto, Työturvallisuuskeskus, 2003

Backas L: Farmaseuttipula hieman helpottanut. Suomen apteekkarilehti 9: 11–15, 2006

Bhose C: Tervetuloa, uuden ajan Pomo Sapiens. Kauppalehti Optio 9: 65–67, 2008

Elo E: Hankalat tyypit työelämässä. Suomen apteekkarilehti 11: 20–22, 2009

Elo–Kinnunen A: Apteekkareiden johtamiskäyttäytyminen yksityisissä apteekeissa. Apteekki­farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille PD, Helsingin yliopisto Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, 2006

Elo–Kinnunen A, Salmi P, Ylinen M: Apteekkari johtajana. Apteekkarin johtajuuden kehittämishaasteet yksityisissä apteekeissa. 1.painos. Cosmoprint Oy, Helsinki 2007

Elovainio M: Perehdyttäminen ja tiimityö. Sosiaali- ja terveyshallitus Raportteja 47, Työterveyslaitos, VAPK-kustannus 1992

Finlex: Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Haettu Internetistä 3.2.2010. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Harjula I: Apteekkari ei saa maksaa itselleen palkkaa. Tesso 1: 36–37, 2010

Heliövaara M: Vastaako apteekkityö nuorten odotuksia? Suomen apteekkarilehti 7–8: 33, 2008

Hirsjärvi S, Hurme H: Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino 2000.

Hirsjärvi S, Remes P, Sajavaara P: Tutki ja kirjoita. 11. painos. Tammi, Helsinki 2006

Holma–Lahti B: Strateginen maineenhallinta, osaavan farmaseuttisen työvoiman saannin tae tulevaisuudessa? Apteekki­farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille PD, Kuopion yliopisto Koulutus- ja kehittämiskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä (2), 2008

Honkanen H: Johtaminen ja esimiestyö apteekeissa –seminaari 8.5.2007 Vantaa, VTA–koulutus.

Honkaniemi L, Junnila K, Ollila J, Poskiparta H, Rintala–Rasmus A, Sandberg J: Viisaat valinnat. Työterveyslaitos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2007

Hämeen–Anttila K ja Katajavuori N: Yhteiskunnallinen lääketutkimus – ideasta näyttöön. Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia, Helsinki 2008

Jussila J: Yrittäjätulo ja rekrytointi pienissä apteekeissa. Apteekifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille PD, Kuopion yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus, 2006. Haettu Internetistä 27.9.2009: <http://www.uku.fi/kkk/pdtutkielmat/Jussila.pdf>

Juuti P, Vuorela A: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002

Kaaja S: Työnohjaus vie osaamisen ytimeen. TyöTerveysTurvallisuus – työsuojelualan aikakauslehti 2: 42–44, 2008

Kangas P: Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus 2003

Kangas P, Hämäläinen J: Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Nykypaino Oy, 2007

Kinnunen U, Feldt T ja Mauno S: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS–kustannus, Otava, Keuruu 2005

Kivijärvi A: Henkilöstön vuokraaja voi törmätä ongelmiin. Suomen apteekkarilehti 12: 21, 2008

Kjelin E, Kuusisto P–C: Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum, Helsinki 2003

Kokko O: Hyvä alainen ratkoo pulmia. Taloussanomat, 6.9.2007. Haettu Internetistä 25.3.2010: <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2007/09/06/hyva-alainen-ratkoo-pulmia/200721860/12>

Koskela I: Viitehintaa niauttaa tuloksen, mutta ei apteekkaria. Matti Hietulan haastattelu. Suomen apteekkarilehti 10: 17, 2009

Kuopion yliopisto, farmaseuttinen tiedekunta: Vuoden opetusapteekit. Haettu Internetistä 26.2.2008: http://www.uku.fi/farmasia/Vuoden_opetusapteekit.pdf

Kupias P, Peltola R: Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia–sarja 61. Gaudeamus Helsinki University Press 2009.

Kärkimaa E: Apteekin työilmapiiriä kehitettävä. Suomen apteekkarilehti 6: 36, 2008

Lauhakangas V: Tervetuloa Järvenpään II apteekkiin –perehdyttämisen opas. Apteekifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille PD, Helsingin yliopisto Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia 2001

Laurila R: Keskeisten työmotivaatiotekijöiden toteutuminen apteekifarmaseuttien työssä. Apteekifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille PD, Helsingin yliopisto Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia 2005

- Lehtovaara R: Laman uhreja vai laiskureita? Aamulehti su/asiat 31.1.2010: 6–11
- Lepistö I: Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus 2004
- Lonka K: Nipotusjohtamisen alkeet. Telma 2: 21, 2009
- Loponen M: Farmaseuttien alalta poistuminen. Apteekifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille PD, Kuopion yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus, 2002. Haettu Internetistä 5.2.2010: <http://www.uku.fi/kkk/pdtutkielmat/LoponenPD.pdf>
- Mannermaa M: Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. WS Bookwell Oy, Porvoo 2004
- Markkanen M: Onnistu rekrytointihaastattelijana. WSOYpro. WS Bookwell Oy, Juva 2009
- Markkanen M: Onnistu rekrytinnissa. WS Bookwell Oy, Juva 2002
- Muuronen K: Nuorten tietotyötä tekevien aikuisten työtyytyväisyys ja työpaikan vaihtohalukkuus työelämän murroksessa. Pro gradu –tutkielma, Yhteiskuntapolitiikan laitos, Helsingin yliopiston Valtiotieteellinen tiedekunta, Helsinki 2008. Haettu Internetistä 23.4.2010: <http://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/10081/abstract.pdf?sequence=1>
- Peltonen H: Huoli pienten puolesta. Tesso 1: 34–36, 2010
- Rantoja K: Millaisia farmasian alan opiskelijat ovat URA–ankkureiden valossa? Apteekifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille PD, Helsingin yliopisto Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia 2009
- Regina S ja Airaksinen M: Yksityisapteekkien esimiesproviisoreiden työtyytyväisyys. Dosis 3: 106–117, 2009
- Savela E: Tutkimusmenetelmät projektityön tekemisessä. PD-opintojen lähiopetuspäivät, Helsinki 20.5.2006.
- Schein E: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. painos. Ekonomia-sarja, Weilin+Göös Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1991
- Schein E: Yrityskulttuuri: selviytymisopas: tietoa ja luuloa kulttuurimuutoksesta. Suomen Laatu keskus, Espoo 2009
- Sundell H: Henkilöstön kehittäminen –seminaari 26.1.2007 TAKK, JET–opinnot
- Suominen M: Ingrid Wibergin haastattelussa: Kannattaako ISO Standardi 9001–2000 –sertifiointi apteekissa? Suomen apteekkarilehti 9: 22–23, 2006
- Sydänmaanlakka P: Älykäs itsensä johtaminen. Talentum, Helsinki 2006
- Syväjärvi A: 2010 –luvun työntekijän odotukset ja arvostukset – Mitkä tekijät sitouttavat henkilöstön? Sairaalapäivät, Oulu 12.11.2008. Saatavilla Internetistä 22.2.2010: <http://www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;29;353;85691;129992;149106;149107;143974;143994>

Syvänen S: Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Väitöskirja Tampereen yliopisto Tampere 2003

Tilastokeskus: Nieminen M: Eurooppa eläköityy eri tahtiin. Haettu Internetistä 5.2.2010: http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt_01_05_nieminen.html

Työolobarometri 2009 – Lokakuu 2009 – Ennakkotietoja 14.12.2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu Internetistä 29.3.2010: http://www.tem.fi/files/25472/Tyoolobarometri_ennakkotiedot2009.pdf

Työsuojelusanasto. Tekniikan sanastokeskus 7. Työterveyslaitos, Helsinki 1984

Vartiainen M, Teikari V, Pulkkis A: Psykologinen työnopetus. Otatieto, Hämeenlinna, 1990

Vendell M: Rakentava työyhteisö –seminaari 16.12.2005 TAKK, YAT-opinnot.

Vihla–Tuomaala E: Kehityskeskustelut tukevat johtamista. Suomen apteekkarilehti 3: 36–37, 2009

Viitala R: Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki 2007

Voima J: Tuloksellinen toiminta työntekijän näkökulmasta. Saariselkä–seminaari 23.4.2009, Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto, JyTy. Haettu Internetistä 30.3.2010: <http://www.jytyliitto.fi/lataa.aspx?tiedosto=Jonna+Voima.ppt&fpath=Aluetoimistot/Lappi/>

Wiberg I: Kannattaako ISO Standardi 9001–2000 –sertifiointi apteekissa? Suomen apteekkarilehti 9: 22–23, 2006

Åhman H, Runola J: Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Edita, Helsinki 2006

Åkerman S: Farmaseuttien työpaikan valintaan ja vaihtamiseen vaikuttavat tekijät. Apteekki- ja farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille PD, Kuopion yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus, 2006. Haettu Internetistä 11.2.2010: <http://www.uku.fi/kkk/pdtutkielmat/SatuFarm.pdf>

Liite 1. HAASTATTELURUNKO

(3 sivua)

Apteekkari:

pvm/klo

Haastateltava: (prov.)

HAASTATTELU/PUHELINHAASTATTELU

Kysymykset/vastaukset:

- 1. Kuinka päivänne on sujunut apteekkari _____?**
- 2. Voinko mainita apteekkinne tuloksissani / kysynkö erikseen?**
- 3. Kuinka pitkään olette ollut täällä apteekkarina (proviisorina)?**
Apteekkari v.

Proviisori

Mikä on apteekkinne reseptuuri? Vuonna 2007

Onko apteekillanne osakeyhtiötoimintaa apteekkinne yhteydessä?

Kuinka suuri osa liikevaihdostanne on vapaakaupanmyyntiä?

Onko arvot / pelisäännöt, kuinka esillä?

Kuinka Apteekkien eettinen ohjeistus on esillä?

- 4. Minkälainen on henkilöstörakenteenne?**

Millaisia muutoksia henkilökunnassanne on tapahtunut viimeisen kahden vuoden aikana?

Voinko tehdä viimeisen kahden vuoden aikana perehdyttämällemme henkilöstölle kyselytutkimuksen apteekeissa tekemiini haastattelujen pohjalta?

Henkilöt:

5. Millainen perehdyttämiskäytäntö teillä on farmaseuteille?

Entä teknisille?

Entä pitkiltä vapailta palaaville?

**Käytättekö jotain seuraavista: perehdytysuunnitelma/
perehdytysohjelma tai perehdyttämisen tarkistuslista?**

**Käytättekö SAL:n Apteekki Tyky-kansion v.2003 perehdyttämislomaketta
vai jotain muuta?**

Millaista apumateriaalia käytätte?

Osallistuuko henkilöstö perehdytykseen?

Missä määrin, onko perehdyttäjän rooli kiertävä/hajautettu?

Käydäänkö teillä seurantakeskusteluja / kehityskeskusteluja? Kuinka usein?

Miten info/palaverikäytäntö toteutuu, kuinka usein?

Miten henkilöstönne osallistuu palaveriviestintään?

Asiakastytyväisyystutkimus? Milloin?

Henkilöstön työtyytyväisyyskartoitus?

6. Mitkä ovat apteekkarin odotukset uudelta työntekijältä?

Mitä mieltä olette saatavilla olevan työvoiman määrästä ja laadusta tällä hetkellä?

Miten koette oman apteekkinne perehdytysohjelman toimivuuden tällä hetkellä?

Oletteko tyytyväinen nykytilaan ja mihin erityisesti?

7. Mitä mieltä olette perehdytyksen nykytilasta alallamme yleisesti?

8. Mitä haluatte lisätä haastatteluun tai miten haluatte kommentoida sitä?

Kiitos ajastanne!

Kuinka olen kokenut saamani perehdytyksen tässä apteekissa?

Rastita oikea vaihtoehto/-ehdot tai vastaa sanallisesti annettuun kysymykseen, tarvittaessa voit jatkaa vastaustasi kääntöpuolelle.

1. Taustakysymykset:

- 1.1. Ikä: alle 25 v 26-35 v 36-45 v yli 45 v
- 1.2. Ammatti: farmaseutti proviisori
 lääketyöntekijä tekninen työntekijä
 joku muu ammattiryhmä, mikä?: _____
- 1.3. Työkokemukseni vuosina apteekkityössä:
 alle 5 v 5-10 v yli 10 v
- 1.4. Työpaikkani nyt: _____

2. Toiminta-ajatus:

- 2.1. Apteekillemme on luotu arvot: on ei ole en tiedä
- 2.2. Apteekillemme on luotu pelisäännöt: on ei ole en tiedä
- 2.3. Tiedän, mitkä ovat Apteekkien Eettiset ohjeet: kyllä en
- 2.4. Koetko kehityskeskustelut tarpeellisena?: kyllä en
- 2.5. Kuinka usein niitä pitäisi mielestäsi käydä?: _____ kertaa vuodessa.
- 2.6. Koetko koko henkilöstön koulutus-/tiedotusillat tarpeellisina?: kyllä en
- 2.7. Kuinka usein niitä pitäisi mielestäsi pitää?: _____ kertaa vuodessa

3. Perehdytys:

- 3.1. Minut on perehdytetty työhön tullessani: kyllä ei ole
- 3.2. Työtehtäviin minut perehdytti:
 lähin esimies: apteekkari proviisori
 edellinen työntekijä nimetty työtoveri
 työtoverit yleensä ei kukaan yksittäinen
- 3.3. Työyhteisöön (ihmisiin) minut perehdytti:
 lähin esimies: apteekkari proviisori
 edellinen työntekijä nimetty työtoveri
 työtoverit yleensä joku muu tai ei kukaan
 esittäydyin itse
- 3.4. Sain kirjallista materiaalia henkilökohtaista opastusta

- keskustelutilaisuuden palautekeskustelumahdollisuuden
 parityöskentelymahdollisuuden tai kyselin itse
 olisin toivonut saavani: _____
-

3.5. Koin työyhteisön suhtautumisen perehdytykseeni

- jännittyneeksi, kiireiseksi, stressaavaksi
 kannustavaksi, uusia ideoita tuottavaksi
 ennakkoluuloiseksi, vanhoista kaavoista kiinnipitäväksi
 leppoisaksi ja mukavaksi
 joksikin muuksi, miksi?: _____
-

3.6. Vastasiko perehdyttäminen tarpeitani:

- hyvin kohtalaisesti huonosti

3.7. Pystyinkö vaikuttamaan perehdyttämiseeni:

- paljon jonkin verran vähän

3.8. Koin perehdyttämisen kaiken kaikkiaan:

- hyväksi kohtalaiseksi huonoksi

4. Avoimet kysymykset:

4.1. Mitä erityisesti toivoisit huomioitavan, kun tulet apteekkiin uutena työntekijänä, mikä sinulle on silloin tärkeää? _____

4.2. Tähän voit vielä kirjoittaa muuta, mitä mieleesi tulee tämän apteekin perehdyttämiskäytännöstä: _____

4.3. Entä haluatko kertoa jostain aiemmasta perehdytyskokemuksestasi, hyviä tai huonoja kokemuksia? _____

Vastaukseni **saa** **ei saa** antaa työpaikkani perehdytyksestä vastaavalle henkilölle.

Halutessasi voit antaa minulle sähköpostiosoitteesi, esimerkiksi jos haluat minulta yhteenvedon saamistani vastauksista (vapaaehtoinen): _____

KIITOS VAIVANNÄÖSTÄSI JA KIINNOSTUKSESTASI ASIAAN!

Liite 3. SAATE KYSELYYN

Kuinka olet kokenut saamasi perehdytyksen tässä apteekissa?

Tämä kysely on osa täydennysopintoihini liittyvää haastattelututkimusta, joita tein 13 apteekkiin. Haastatteluissa kyselin apteekin uuden työntekijän perehdytyksestä vastaavilta henkilöiltä (apteekkari ja/tai proviisori) apteekin perehdytyskäytäntöä. Tämän kyselyn tarkoitus on saada hiljattain apteekkiin tulleilta (tai pitkältä vapaalta palanneilta) työntekijöiltä heidän mielipiteensä siitä, onko perehdytys ollut toimivaa. Toivon, että Sinulla on aikaa vastata tähän kyselyyn, jotta saan mielikuvan siitä, kuinka apteekkien perehdytyskäytännöstä saataisiin mahdollisimman hyvä. Tämän tutkimukseni tavoitteena on tehdä perehdytysmalli kaikille apteekkeille ja siten antaa tälle apteekki-alalle kehittymismahdollisuus.

Kysyn kaavakkeessa esimerkiksi kysymyksen, missä apteekissa olet nyt töissä. Tämä kysymys on tärkeä, sillä haastattelemisiani apteekkeissa perehdytyskäytäntö vaihteli varsin paljon. Vastaamalla tähän kysymykseen, osaan kohdistaa vastauksesi juuri sen apteekin haastatteluvastauksiin.

Sinulla on mahdollisuus lopussa valita, voinko tuoda vastauksesi julki oman apteekkisi perehdytyksestä vastaaville henkilöille, vai pidänkö ne vain omana tietonani. Oman työpaikkasi käytäntöä voisi auttaa, jos annat luvan tietojen välittämiseen heille. Päätös tästä on kuitenkin Sinun.

Olen toimittanut nämä kyselykaavakkeet apteekkeihin postitse, ja liittänyt mukaan kirjekuoren kullekin vastaajalle (postimaksu maksettuna) annettavaksi vastauslähetystä varten. Toivon, että vastaat mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 31.1.2009 mennessä. Sinulla menee noin 15 minuuttia aikaa vastata tähän kyselyyn. Voit irrottaa tämän saatekirjeen ja pitää sen itselläsi.

Halutessasi voit vastata minulle myös sähköpostitse. Tällöin voit pyytää vastauspohjaa minulta sähköpostiliitteenä ja palauttaa sen minulle täytettynä samoin sähköpostiliitteenä. Lisätietoja minulta saa myös puhelimitse. Yhteystietoni ovat alla.

Kiitos aktiivisuudestasi!

Kehitetään yhdessä tätä apteekkimaailmaa!

Parhain terveisin
Heli Suppula, proviisori
Houhajärventie 294
38250 SASTAMALA
0400 – 716457
heli.suppula@jippii.fi

Määritelmiä:

Perehdytystä ovat kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla perehdytettävä

1. oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean tai palveluidean sekä työpaikan tavat
2. oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat
3. oppii työtehtävänsä sekä tietää työhönsä kohdistuvat odotukset ja oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. (Kangas P 2003: Perehdyttäminen palvelualoilla)

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen alaisensa välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä, systematiikka ja säännöllisyys.

(Juuti & Vuorela 2002: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi)

Liite 4. TUTUSTUMISKIRJE TULOKKAALLE

Hei!

Lähetän tässä Sinulle vähän taustatietoa paikkakunnastamme, apteekistamme ja meistä täällä työskentelevistä. Tutustu niihin näin etukäteen, niin olemme jo vähän tuttuja Sinulle, kun aloitat meillä ensimmäisen työpäiväsi. Jos haluat, voit tehdä pienen esittelykirjeen itsestäsi meitä varten, niin laitan sen ilmoitustaululle luvallasi, ja mekin tunnemme sitten sinua hieman jo kun tulet meille 😊

Tämä tutustumiskirje sisältää:

- apteekin esittelyn
- apteekin historian
- apteekin toiminnan esittelyn
- henkilökunnan esittelyn
- paikkakunnan esittelyn
- paikkakunnan terveydenhuoltopalvelujen esittelyn
- paikkakunnan kartan

Tervetuloa apteekkiimme!

Apteekki Äx, logo

Osoite Äx

Puhelin Äx

Sähköposti Äx

Kotisivu Äx

Liite 5. Perehdytysohjelma: Nimi Sukunimi, farmaseutti / pp.kk.vvvv

ENNAKKOTOIMENPITEET ENNEN TYÖN ALOITTAMISTA	Kuka hoitaa Menetelmät	Oheisaineisto	Huom.
- Yleistieto työpaikasta ja työtehtävistä	PVH (perehdytys vastuuhenkilö)	Tutustumiskirje tulokkaalle	Roolikuvaus
- Tulokkaasta tiedotus muille	Ilmoitustaululle	(Tulokkaan tiedote)	
- Valmistautuminen (ajan, aineiston ja tarvikkeiden varaaminen, perehdytysohjelman tarkistaminen)	PVH: Perehdytys-työnjako	Takki, avain, nimikyltti	PVH:n työvuoro tulokkaan 1. työpäivän aamuun (myös varahenkilö)
ENSIMMÄINEN TYÖPÄIVÄ Tavoite: Positiivinen viestintä		Ei kuukauden 1. päivä!	Tulokasta ei jätetä yksin
- Vastaanotto	Apteekkari/PVH	Takki, avain, kyltti	Varaa noin 2,5 tuntia aikaa keskusteluun.
- Tutustuminen: ihmiset, tilat	PVH	Apumateriaalit	
- Apteekin toiminnan perusteet	Apteekkari/PVH		
- Perehdytysohjelman selvitys	PVH/lukua	Perehdytysopas, tarkistuslista	Työntekijän aiempi osaaminen
- Talon tavat	Tutor/PVH	Kakkukahvi	Tutor
TOINEN TYÖPÄIVÄ Tavoite: Turvallisuus			Tulokkaalla tutor mukana aktiivisesti
- Kertaus	PVH	Tarkistuslista	
- Oppimispäiväkirja	PVH	Vihko ja kynä	Myös kehitysajatuksia
- Turvallisuus ja riskit	PVH/lukua	Turvallisuuskansio	
- Työtehtäviin tutustumista	Tutor	Tarkistuslista	Rauhallisesti
KOLMAS TYÖPÄIVÄ Tavoite: Visio			Tulokasta ohjataan aktiivisesti
- Kertaus	PVH	Tarkistuslista	
- Orientaatiokeskustelu	Apteekkari/ PVH	Rekrytointikriteerit, työpaikkailmoitus	Tulokkaan roolikuvaus
- Koulutuskäytäntö	PVH/tutor	Koulutuskortit	
- Toimintaohjeet	Lukua	Toimintaohjekansio	
- Vierailu yhteistyötaholla			
- Työtehtäviin tutustumista	Farmaseutit	Tarkistuslista, toimintaohjeet	Työhön opastusta
TYÖHÖN OPASTUSTA seurantakeskusteluun saakka tarkistuslistan mukaan perehdyttäjän nimeten	Koko henkilöstö	Tarkistuslista, toimintaohjeet	Työhön opastusta
SEURANTAKESKUSTELU KAHDEN VIIKON SISÄLLÄ Tavoite: Perehdyttämisen varmistaminen, tarvittaessa jatkotoimenpiteistä sopiminen	PVH	Tarkistuslista, oppimispäiväkirja	
SEURANTAKESKUSTELUJA kuukauden välein koeajan loppuun saakka	PVH	Tarkistuslista, oppimispäiväkirja	

**Liite 6. PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA,
FARMASEUTTINEN TYÖNTEKIJÄ**

(5 sivua)

Perehdytettävä työntekijä: _____

PEREHDYTYKSEN AIHE	Perehdytys ajankohta	Perehdyttäjä: vastuutettu henkilö/ toteutunut: allekirj.	Tarkis- tettu
YLEISTÄ			
Työvaatteet, nimineula, apteekin avain	pp.kk.	AB / Aaaa Beeee /Farmas.	pp.kk.AB
Apteekin tilat: asiakastilat, henkilöstötilat, toimisto-tilat, lääkkeiden valmistustilat ja säilytystilat	pp.kk.	AB	
APTEEKIN PERUSTIEDOT	pp.kk.	AB	
Apteekin lyhyt historia		CD	
Apteekin strategia ja arvot		CD	
Lääke- ja muu terveydenhuolto		AB	
Apteekkeja koskeva lainsäädäntö		AB	
Vastuu, salassapitovelvollisuus ja ammattietiikka		AB	
HENKILÖSTÖ JA TYÖSUHDE			
Apteekin henkilökunta, henkilöryhmien päätehtävät ja kunkin työntekijän toimenkuvat / tutor		AB EF	
Luottamushenkilö, työsuojeluorganisaatio, TES			
Mitä henkilöstöltä odotetaan? / orientaatio			
Palkanmaksu, verokortti ja tilinumero			
Loma-ajan palkka ja korvaukset			
Työajat, työvuorot ja -toiveet, tauot, ylityöt, iltalisät			
Henkilökuntaostokset ja muut henkilöstöedut			
Työsuhteen muoto, koeajan merkitys			
Irtisanomisaika			
Täsmällisyyden merkitys			
Ulkoinen olemus ja käytös			
Sairastuminen ja muu poissaolo			
Työterveyshuolto ja työhöntulotarkastus			

PEREHDYTYKSEN AIHE	Perehdytys ajankohta	Perehdyttäjä: vastuutettu henkilö/ toteutunut: allekirj.	Tarkis- tettu
APTEEKIN SIJAINTI			
Sivuapteekit ja lääkekaapit			
Muiden terveydenhuollon toimipisteiden sijainti			
Apteekin aukioloajat			
TURVALLISUUS APTEEKISSA			
Rakenteellinen suojaus			
Tekninen suojaus, hälytysjärjestelmä			
Reseptiväärennökset			
Apteekin avaimet, ovet			
Apteekin avaaminen ja sulkeminen (ohje)			
Tietoturvallisuus/Internet, salasanat, ATK-ongelmat			
Paloturvallisuus			
Kriisitilanteet			
Ensiapuohjeet ja -kaappi			
Rahaliikenne			
Tärkeät osoitteet ja puhelinnumerot			
Työturvallisuus ja työsuojelumääräykset			
APTEEKKIMME TOIMINTATAVAT			
Ilmoitustaulut /intranet			
Internetkäytäntö			
Työpuhelinien käyttö / oma matkapuhelin			
Faxin ja kopiokoneen käyttö			
Postikierto, mapit			
Talon tavat		tutor	
Siisteys, järjestys, jätehuolto			

PEREHDYTYKSEN AIHE	Perehdytys ajankohta	Perehdyttäjä: vastuutettu henkilö/ toteutunut: allekirj.	Tarkis- tettu
OSAAMISEN KEHITTÄMINEN			
Toimintaohjeet			
Ammattikirjallisuus ja lehdet			
Koulutuskäytäntö, palaverit			
Koulutuskortit			
Tiedonhakukanavat			
Laatutyö			
ASIAKASPALVELU			
Asiakaskunta			
Asiakaspalvelun pääperiaatteet, salassapito			
Toimintatavat reseptintoimituksessa			
Toimintatavat palveluvalinnassa			
Farmaseuttien resepti- ja itsehoitovuorot			
Asiakaspalautteiden käsittely			
Tuotevirheet			
RESEPTINTOIMITUS			
Kattokorvausasiakkaat			
Tiliasiakkaat			
Työpaikkakassat			
Huumausaineresepti ja -kirjanpito			
Erityislupavalmisteet: lupa, tilaaminen, hinnoittelu, toimittaminen, mappi			
Alkoholikirjanpito			
Ex tempore –reseptit			
Antibioottimikstuuran sekoittaminen / vesi			
Lääkepakkausten jakaminen ja täyttäminen (ohje)			
Puhelinuusimiskäytäntö			
Tavaran lainaaminen apteekkien välillä			
Toimituspoikkeamat			

PEREHDYTYKSEN AIHE	Perehdytys ajankohta	Perehdyttäjä: vastuutettu henkilö/ toteutunut: allekirj.	Tarkis- tettu
Kotiinkuljetus			
Palvelukotien reseptien toimittaminen			
Apteekkisopimusasiakkaat			
KASSATOIMINTA			
Ohjekansio			
Maksukortit			
Korjauskuitit			
Ilman viivakoodia myynti			
Yli 50 euron korttioso, henkilöllisyyden tarkistus			
Puhelinvarmennus häiriötilanteissa			
Seteleiden aitouden tarkistaminen			
Vaihtorahat, kassapohjat			
Kassarullat			
Laskelmat, laskutus			
Tiliasiakkaan laskun maksaminen kassaan			
Veteraanelennus, muut alennukset; miinuskirja			
Tarjoukset, kylkiäiset			
Myyntirajoitukset, I-reseptillä myynti			
Muovipussit			
Tuotetakuut, kuitin kopioiminen			
Ruiskut, neulat, mittamukit			
Kassan ATK-ongelmat –ohjekansio			
LOGISTIIKKA			
TAVARANTILAUS			
Tuotevalikoimapäätökset			
Varastonhallinta			
Tilausaikataulut			
Tilataan asiakkaalle -käytäntö			
Tilausvihko, puutevihko			

PEREHDYTYKSEN AIHE	Perehdytys ajankohta	Perehdyttäjä: vastuutettu henkilö/ toteutunut: allekirj.	Tarkis- tettu
Puutteiden kollaaminen			
TamroWeb			
OriolaNet			
Magnum Medical			
Muualta tilattavat tuotteet			
TAVARANPURKU JA PAIKOILLEEN LAITTO			
Varastopaikat			
Hyllyvastaavat ja heidän vastuunsa			
Inventointi			
Keräilyn periaatteet			
Lääkejätteet			
LÄÄKKEENVALMISTUS			
Assistentit			
Vaakojen käyttö			
KILOTAVARAT			
Tilaaminen			
Hinnoittelu			
Kemikaalien toimittaminen			
Etiketit			
APTEEKIN AVAUS (toimintaohje)			
APTEEKIN SULKU (toimintaohje)			
HINNASTON AJO JA KUUKAUDENVAIHTEEN TYÖT			
HINNASTON AJO JA PUOLEN KUUN TYÖT			

Nimeä kustakin osa-alueesta vastuussa oleva työntekijä Perehdyttäjä-sarakkeeseen esim. nimikirjaimilla (tässä AB, CD, EF).

Liite 7. PEREHDYTYKSEN TARKISTUSLISTA LYHYTAIKAISELLE TYÖNTEKIJÄLLE
(farm.)

NIMI: _____

YLEISTÄ	Päivämäärä	Perehdyttäjä
Työtakki, nimeula, avain		
Apteekin tilojen esittely, aukioloajat		
Henkilökunta ja toimenkuvat		
Salassapitovelvollisuus, vastuu, etiikka		
Apteekin sijainti ja lyhyt historia		
Ruokailu ja kahvitauko		
Työvuorot, työvuorolista, työvuorotoiveet		
Palkanmaksu, verokortti, tilinumero		
Sairastuminen		
Työterveyshuolto		
Hälytysjärjestelmä, ryöstöpainikkeet, vartijat		
Sammutuspeitteet ja vaahtosammutin		
Ensiapukaappi ja -ohjeet		
Varauloskäynnit		
Ilmoitustaulut, intranet		
Toimintaohjeet		
Asiakaspalvelun pääperiaatteet		
Kassatoiminnat		
Reklamaatiotilanteet		
Toimintatavat reseptintoimituksessa		
Toimintatavat itsehoidossa		
Tiliasiakkaat		
Kattokorvausasiakkaat		
Työpaikkakassat		
Lääkepakkausten jako		
Antibioottimikstuuran sekoittaminen		
Huumausaineresepti ja -kirjanpito		
Apteekkisopimusasiakkaat		
Reseptiväärennökset		
Tavaran tilaus (aikataulut, puutevihko)		
Tavaran paikoilleenlaitto, varastopaikat		
Kilotavaroiden hinnoittelu, toimittaminen		
Internetin ja oman puhelimen käyttö		
Tärkeät osoitteet ja puhelinnumerot		
Faxin ja kopiokoneen käyttö		
Henkilökuntaostokset		