

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# HENKILÖKUNNAN NÄKEMYS PEREHDYTYKSESTÄ NORDLAB ROVANIEMEN LABORATORIOSSA

TEKIJÄ    Anniina Aho

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Anniina Aho			
Työn nimi Henkilökunnan näkemys perehdytyksestä NordLab Rovaniemen laboratoriossa			
Päiväys	12.5.2025	Sivumäärä/Liitteet	54/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani NordLab hyvinvointiyhtymä			
Tiivistelmä			
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selville, millainen on henkilökunnan näkemys perehdytyksestä NordLab Rovaniemen laboratoriossa, ja mitkä ovat henkilökunnan käsityksen mukaan nykyisen perehdytysprosessin edistävät ja estävät tekijät. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää miten työnantaja voi henkilökunnan näkemyksen mukaan edistää perehdytysprosessin onnistumista. Tarkoituksena oli myös saada tietoa siitä, miten nykyinen perehdytysprosessi toimii laboratoriossa työskenteleville eri ammattiryhmille ja kokeneiden työntekijöiden kohdalla sekä toteutuuko perehdytysprosessi laatuajattelun mukaisesti. Tavoitteena oli näin ollen saada työn tilaajalle syvälistä tietoa nykyisen perehdytysprosessin toimivuudesta ja saada ideoita perehdytysprosessin kehittämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyö suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin Webropolin avulla tehtynä kyselynä, joka lähetettiin osalle NordLab Rovaniemen henkilökuntaa. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita nimenomaan työntekijätason henkilökunnan näkemyksistä perehdytysprosessista, joten tutkimuksesta rajattiin pois esihenkilöt ja asiantuntijat. Tutkimukseen osallistui 24 työntekijää ja tutkimuksen vastausprosentti oli 44 %. Kyselyn vastauksista saatu aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin koodaamisen ja teemoittelun avulla.</p> <p>Tulosten mukaan NordLab Rovaniemen perehdytysprosessin edistäviksi tekijöiksi nousivat erityisesti ammattitaitoinen henkilökunta, vastuuhoidajavetoinen perehdytys ja olemassa olevat perehdytysdokumentit. Estäviksi tekijöiksi puolestaan muodostuivat kokeneiden työntekijöiden perehdytyksen vaillinaisuus sekä olemassa olevien perehdytykseen liittyvien dokumenttien huono käytettävyys. Myös koulutusta perehdytykseen ja palautetta perehdytyksestä toivottiin. Työnantajan keinot tukea perehdytysprosessin onnistumista liittyivät lähinnä työvuorosuunnitteluun ja kommunikointiin perehdytysprosessin aikana. Esihenkilöiden pyrkimys antaa aikaa perehdytykseen tunnistettiin, mutta resurssien niukkuudesta johtuvat työvuorosuunnittelun haasteet sekä kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen puute perehdytysprosessin aikana vaikuttavat heikentävästi perehdytysprosessin onnistumiseen.</p> <p>Jatkotutkimusaiheena perehdytykseen liittyviä dokumentteja ja niiden käytettävyyttä voisi kehittää esimerkiksi työpajoin tai tutkimuksellisen kehittämistoiminnan keinoin. Henkilökunnan ja erityisesti vastuuhoidajien ammattitaitoa tulisi hyödyntää tässä kehittämistyössä. Perehdytykseen liittyvä tutkimus olisi hyödyllistä kohdentaa myös esihenkilöille ja asiantuntijoille. Vastaava tutkimus olisi mielenkiintoista tehdä myös jollekin toiselle NordLab hyvinvointiyhtymän yksikölle.</p>			
Avainsanat perehdytys, osaamisen johtaminen, työntekijäkokemus, työhyvinvointi, laatuajattelu			

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author Anniina Aho	
Title of Thesis The Employee`s View of Orientation in the NordLab Rovaniemi Laboratory	
Date 12.5.2025	Pages/Appendices 54/2
Client Organisation /Partners NordLab hyvinvointiyhtymä (Nordlab Welfare Association)	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of this thesis was to examine employees' view on the orientation process at the NordLab Rovaniemi laboratory. Specifically, it aimed to identify the factors that staff believe facilitate or hinder the current orientation process. Additionally, the study sought to determine how, according to the employees, the employer could enhance the success of the orientation process. Another objective was to assess how the orientation process functions for different professional groups and experienced employees at the laboratory, as well as whether the orientation process is implemented in accordance with the quality system. The overall aim was to provide the client with in-depth insights into the effectiveness of the current orientation process and to generate ideas for its development.</p> <p>The thesis was conducted as a qualitative study, with research material collected via a Webropol questionnaire distributed to selected NordLab Rovaniemi staff. The study specifically focused on the perspectives of employee-level staff regarding the orientation process; therefore, supervisors and experts were excluded. A total of 24 employees participated, yielding a response rate of 44%. The data obtained from the questionnaire responses were analyzed using theory-guided content analysis, including coding and thematic categorization.</p> <p>The results indicated that the factors supporting the orientation process at NordLab Rovaniemi included skilled staff, orientation led by responsible nurses and existing orientation documents. Conversely, factors hindering the process were the incomplete orientation of experienced employees and the poor usability of existing orientation-related documents. Additionally, staff expressed a desire for more training related to orientation and systematic feedback on the process. Employer-supported measures to enhance the orientation process were primarily related to shift planning and communication during orientation. While supervisors were recognized for their efforts in allocating time for orientation, challenges related to shift planning—stemming from resource constraints—and insufficient communication and interaction negatively impacted the success of the orientation process.</p> <p>Future research could focus on improving the usability of orientation-related documents through workshops or research-driven development activities. The expertise of staff, particularly responsible nurses, should be leveraged in these efforts. Additionally, research on orientation practices targeting supervisors and experts could be beneficial. Conducting a similar study within another unit of the NordLab Welfare Association would also be of interest.</p>	
<p><b>Keywords</b> orientation, competence management, employee experience, well-being at work, quality system</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	OSAAMISEN JOHTAMISEN MERKITYS PEREHDYTYKSESSÄ.....	7
2.1	Mitä on osaamisen johtaminen? .....	7
2.2	Osaaminen työhön sitouttavana tekijänä .....	8
2.3	Osaaminen ilmenee organisaatiossa eri tavoin .....	9
3	PEREHDYTYS LABORATORIOTYÖSSÄ.....	11
3.1	Mitä perehdytys oikein on? .....	11
3.2	Perehdytyksen vaikutus tavoiteltuun työntekijäkokemukseen .....	12
3.3	Perehdytys luo pohjan ammatilliselle kehitymiselle .....	13
3.4	Lakien ja standardin mukaista perehdytystä .....	15
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	17
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	18
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	18
5.2	Toimeksiantajan kuvaus .....	18
5.3	Tutkimusaineiston hankinta Webropol –kyselynä.....	18
5.4	Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi .....	20
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	24
6.1	Kokonaisnäkemys perehdytysprosessista .....	24
6.2	Edistävät tekijät perehdytysprosessissa .....	26
6.3	Estävät tekijät perehdytysprosessissa .....	27
6.4	Työnantajan keinot tukea perehdytysprosessin onnistumista .....	30
7	POHDINTA.....	34
7.1	Keskeisten tulosten tarkastelu.....	34
7.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	43
7.3	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja kehittämisideat työelämään .....	46
7.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet .....	48
	LÄHTEET .....	50
	LIITE 1: SAATEKIRJE.....	55
	LIITE 2: KYSELYLOMAKE.....	56

## 1 JOHDANTO

Uuden henkilön aloittaessa työt, perehdytys on usein ensimmäinen kosketuspinta uuteen työpaikkaan (Viitala 2021, 98; Työelämään 2024). Onnistuneella perehdytyksellä saadaan motivoituneita, työssään turvallisuutta tuntevia ja työhön sitoutuneita työntekijöitä. Onnistuessaan perehdytys auttaa työntekijää verkostoitumaan ja tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä. Varsinaisten työtehtävien oppimisen lisäksi työntekijä tutustuu perehdytyksen aikana myös työpaikkansa toimintakulttuuriin ja omaksuu organisaatiossa käytettävät toimintatavat. (Juuti & Vuorela 2015, 63–64; Eklund 2018, 20; Viitala 2021, 97–99; Työterveyslaitos 2023.)

Perehdytyksen voidaan ajatella olevan yksi työelämän osa-alue, joka ei varsinaisesti pääty milloinkaan. Perehdytys on jatkuva prosessi, jota tarvitaan aina. (Työterveyslaitos 2023.) Tämän vuoksi työnantajan tulisi säännöllisesti tarkastella oman perehdytysprosessinsa sujuvuutta. Lisäksi oikeus perehdytykseen perustuu myös lakiin. Työntekijällä on työturvallisuuslain mukainen oikeus saada laadukasta perehdytystä ja vastaavasti työnantajaa sitoo lakisääteinen velvollisuus järjestää perehdytystä (Työelämään 2024; Työturvallisuuslaki 738/2002).

Perehdytysaika vaatii työnantajan puolelta siihen varattuja resursseja ja siihen käytetty aika on työnantajalle kallista. Saarisen (2022, 3) mukaan suurimmat ongelmat perehdytyksessä koskevat työnantajan puutteellista valmistautumista henkilöstöressin- ja perehdytykseen käytettävän ajan osalta. Eklund (2018, 19) puolestaan kirjoittaa, kuinka perehdytys epäonnistuessaan aiheuttaa turhaa stressiä organisaatiossa ja tehokkaita työtunteja valuu hukkaan, jolloin rahallinen menetys on suuri. Perehdytyksen onnistumisen tulisi olla työnantajalle tärkeää, sillä oikeiden toimintatapojen oppiminen vaikuttaa työn sujuvuuden lisäksi myös työkykyyn (Viitala 2021, 98). Työntekijän työkyvyn ylläpitämisen tulisi olla on yksi esihenkilön tärkeimmistä tavoitteista.

Useilla eri aloilla on valtava työntekijäpula, joka tulee jatkossa pahenemaan (Viitala 2021, 255; Saarinen 2022, 1; Lehtonen, Saarni, Kinnunen & Kinnunen 2023, 44). Tulevaisuuden työntekijäpula tulee koskemaan myös laboratoriohoitajia ja oletettavaa on, että laboratorioissa tulee työskentelemään tietyissä työtehtävissä yhä enemmän muita ammattiryhmiä. Koska perehdytys luo pohjan uuden työntekijän työhön sitoutumiseen, perehdytyksen onnistumiseen tulee tulevaisuudessa kiinnittää nykyistä enemmän huomiota (Viitala 2021, 255).

Työnantajalle on tärkeää löytää työhön ja työyhteisöön sitoutunutta henkilökuntaa (Viitala 2014, luku 3; Mayry, Loukomies & Bärlund 2017, 130). Flinkman (2014, 77) on selvittänyt syitä nuorten sairaanhoitajien alalta poistumiseen. Tuloksista selviää, että puutteellinen perehdytys ja tuen puute on yksi alanvaihtamisen syistä. Myös Eklund (2018, 20) tunnistaa saman ongelman. Jos perehdytettävä vaihtaa työpaikkaa jo alkuperehdytyksen jälkeen, organisaatio menettää kaiken työntekijään jo panostamansa resurssin.

Työelämä on jatkuvasti muuttuvaa ja muutoksia tulee yhä kiihtyvällä tahdilla (Eklund 2018, 40). Myös Juuti ja Vuorela (2015, 13, 33) tunnistavat jatkuvan muutoksen ja kehityksen vaatimukset nykypäivän työelämässä. Sama huomio tehdään OECD:n tekemässä raportissa koskien suomalaisen työelämän jatkuvaa oppimista. Raportissa tarkastellaan modernia muuttuvaa työelämää, joka vaatii jatkuvaa uusien taitojen opettelua (OECD 2020, 5). Myös kansainvälinen World Economic Forum

(2018, 7-8) raportti työelämän tulevaisuudesta toteaa, että jatkuva uuden oppiminen on tulevaisuuden työelämässä välttämätön taito. Sen mukaan organisaatioiden on huolehdittava olemassa olevan työvoiman uudelleen koulutuksesta ja huolehdittava siitä, että osaaminen muuttuvassa työelämässä säilyy. Pelkkä osaamisen tason säilyttäminen ei riitä, vaan on huolehdittava osaamisen jatkuvasta kehityksestä. Tulevaisuudessa myös yksittäisen työntekijän vastuu omasta osaamisestaan ja työssä suoriutumisesta kasvaa (Eklund 2018, 41).

Tässä opinnäytetyössä perehdytyksen taustaa tarkastellaan osaamisen johtamisen kautta, sillä perehdytys on osa osaamisen johtamista. Hyrkäs (2009, 3, 26) kirjoittaa osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen oleva yksi niistä asioista, jotka luovat vahvan ja kilpailukykyisen organisaation. Osaamisen johtaminen linkittyy vahvasti myös organisaation strategian toteuttamiseen. Osaamisen johtamisen ydin on henkilöstöressurssien tuloksellinen johtaminen. Henkilöstöllä on arvokkaimmat tiedot ja taidot organisaation toiminnan ylläpitämiseksi. (Hyrkäs 2009, 20–21, 23, 26.) Myös Laulainen, Zitting ja Niiranen (2020, 159) toteavat työntekijöillä olevan tärkeimmät tiedot ja taidot sosiaali- ja terveysalan uudistamiseksi. Tämän tiedon jakamiseksi sekä taitojen siirtämiseksi seuraaville työntekijöille tulee organisaation perehdytysprosessin olla toimiva. Koska perehdytys on kallista työnantajalle, perehdytyksen toimivuus ja tehokkuus on tärkeää, jotta siitä aiheutuneet kustannukset pysyvät kohtuullisina.

Työn toimeksiantajana on NordLab hyvinvointiyhtymä. Kyseessä on julkisomisteinen organisaatio, joka tarjoaa laboratoriopalveluita neljän eri hyvinvointialueen sisällä eri tasoille terveysalan toimijoille. NordLabin toiminta sijoittuu Kainuun, Keski-Pohjanmaan, Lapin ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueille. Asiakkaita NordLabilla on yksityishenkilöistä yliopistosairaaloihin. (NordLab Internet 2022; Toimintakäsikirja NordLab hyvinvointiyhtymä 2023, 6.) NordLab toimii laajalla alueella ja jokaisella hyvinvointialueella on erilaiset toimintakulttuurit ja -käytännöt. Laulaisen ym. (2020, 157) mukaan pitkät välimatkat ja toimijoiden väliset etäisyydet luovat haasteita organisaation yhtenäiselle toiminnalle. Pelkästään Lapin hyvinvointialueella toimii useita eri kokoisia yksiköitä, joiden perehdytysprosessit ovat vaatimustasoltaan ja laajuudeltaan hyvin erilaisia. Tästä syystä tutkimus on rajattu koskemaan vain NordLab Rovaniemen laboratoriota.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen näkemys henkilökunnalla on nykyisestä perehdytysprosessista NordLab Rovaniemellä. Tarkoituksena on tunnistaa mahdollisia perehdytysprosessin onnistumista edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä selvittää, miten työnantaja voi edistää perehdytysprosessin onnistumista. Lisäksi tutkimuksella pyritään saamaan tietoa siitä, millä tavoin nykyinen perehdytysprosessi toimii kokeneiden työntekijöiden kohdalla ja laboratorioissa työskenteleville eri ammattiryhmille. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, toimiiko nykyinen perehdytysprosessi laatujärjestelmän mukaisesti. Tutkimuksen tavoitteena on antaa tilaajalle syvällistä tietoa nykyisestä perehdytysprosessista ja saada kehittämisideoita, joita voidaan mahdollisesti hyödyntää koko organisaation laajuisesti.

## 2 OSAAMISEN JOHTAMISEN MERKITYS PEREHDYTYKSESSÄ

### 2.1 Mitä on osaamisen johtaminen?

Osaaminen on käsitteenä monitahoinen. Sen voidaan ajatella olevan kyky ulkoapäin asetettujen tehtävien onnistuneeseen suorittamiseen ja toisaalta taas osaamisella voidaan tarkoittaa henkilön omaksumia sisäisiä tietoja ja taitoja. Työelämässä kummalla tavalla tahansa ajateltuna lopputulos on sama; osaamisen avulla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, joko opitusti tai olemassa olevien tietojen ja taitojen avulla. Osaamista voidaan myös tarkastella yksilön näkökulmasta tai työelämän näkökulmasta. Osallistuminen ja havainnointi kasvattavat kokemusta ja sitä kautta lisäävät osaamista. Näin ollen osaaminen on muuttuvaa. (Laulainen ym. 2020, 153–154.)

Yksi organisaation vahvuuksista on osaava, työtehtäviin perehdytetty henkilökunta. Osaamisen tulee olla asia, jota organisaatio aktiivisesti seuraa ja ylläpitää. Osaava henkilökunta on tekijä, jota johdon tulee vaalia. Osaamisen tason ylläpitäminen on osa henkilöstöjohtamista ja sen tulee olla osa organisaation strategiaa. Yksilö on vastuussa oppimisestaan, mutta työnantajan on tarjottava oppimiseen otolliset lähtökohdat. Saavutettua osaamisen tasoa on vähintäänkin ylläpidettävä, mielellään kehitettävä jatkuvasti. (Juuti & Luoma 2009, 76–78, 83.) Henkilökunnan tietojen ja taitojen esiintuonti ja ylläpito tapahtuu perehdytyksen ja osaamisen seurannan avulla. Eklundin (2018, 27) mukaan perehdytyksen avulla pyritään saavuttamaan organisaatiokohtaiset tavoitteet ja toteutetaan organisaation strategiaa. Perehdytys on osa osaamisen johtamista.

Vaikka työnantaja onkin velvollinen tarjoamaan puitteet työntekijän oppimiselle, työntekijän velvollisuus on huolehtia siitä, että on tarpeen tullessa valmis kehittämään omaa toimintaansa. Nykypäivän työelämässä työtavat ja työvälineet sekä menetelmät ja järjestelmät muuttuvat nopeassa tahdissa. Muutokset tulevat usein yllättäen ja lähes aina epäsopivaan aikaan. Kiireisen arkityön ohessa muutokset ja uuden oppiminen ei työntekijää välttämättä motivoi, mutta jokaisella työntekijällä on velvollisuus omalla toiminnallaan edistää muutoksen onnistumista. (Kupias & Peltola 2019, 79.) Tämä velvoite on kirjattu myös työsopimuslakiin. (Eklund 2018, 22; Kupias & Peltola 2019, 79.)

Johtamisella vaikutetaan suuresti siihen, millaiseksi työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri muodostuvat (Joki 2021, 97). Siihen, millainen oppimisympäristö työyhteisö on, vaikuttaa organisaation strategia sekä työyhteisössä vallitseva kulttuuri ja toimintamallit (Kupias & Peltola, 2019, 16). Hyrkäs (2009, 20–21, 25) kirjoittaa henkilökunnan osaamisen merkityksestä ja sen perustavanlaatuisesta vaikutuksesta organisaation toimintakykyyn. Osaamisen avulla organisaatio voi tavoitella strategisia linjauksiaan. Strategisen näkökulman lisäksi osaamisen johtamisella on myös muita ulottuvuuksia, esimerkiksi yhteistyön ja vuorovaikutusten huomioiminen. Lisäksi tieto, sen siirtäminen ja hyödyntäminen ovat keskeinen osa osaamisen johtamisesta puhuttaessa. Kaikki edellä mainittu pätee myös perehdytyksen käsitteeseen, vaikka harva työntekijä ymmärtää toteuttavansa organisaation strategiaa perehdytysprosessin aikana.

Kupias ja Peltola (2019, 80) kuvaavat useita erilaisia osaamisen tarpeita, joita nykypäivän työntekijällä on (kuva 1). Kuva selventää, miten paljon erilaista osaamista nykypäivän työntekijä tarvitsee työyhteisön jäsenenä. Pelkkä oman työtehtävän suorittaminen ei enää nykypäivän työelämässä riitä,

vaan työntekijän on esimerkiksi osallistuttava organisaation kehittämiseen ja oltava vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kesken. Osaamisen johtamisen avulla esihenkilö tukee työntekijää näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.



Kuva 1. Työntekijän osaamistarpeet nykypäivän työelämässä (mukaillen Kupias & Peltola 2019, 80).

Myös Joki (2021, 13, 17) kuvaa nykypäivän työelämää vaativaksi. Muutokset ovat osa arkea, joten tehokkaan työn lomassa täytyy jatkuvasti oppia uutta. Nykypäivän työyhteisössä ei voi menestyä ilman kunnollisia vuorovaikutustaitoja ja yhteistyökykyä. Työntekijöillä tulee olla halu kehittyä omassa toiminnassaan ja halu kehittää työyhteisöä. Osaamisen johtamisella voidaan vaikuttaa näihin seikkoihin. Vahva henkilöstön osaaminen ja toimivat tavat tehdä työtä ovat organisaation etu.

## 2.2 Osaaminen työhön sitouttavana tekijänä

Viitala (2021, 36, 40) kirjoittaa henkilökunnan vahvan osaamisen, koulutuksen ja kokemuksen olevan yksi elinkelpoisen organisaation tärkeimmistä osista. Osaaminen on sidoksissa työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Osaamista on jatkuvasti seurattava ja ylläpidettävä. Perehdytys luo pohjan osaamiselle. Osaaminen puolestaan luo pohjan työssä suoriutumiselle, joka taas vaikuttaa työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen luomalla pätevyyden ja tarpeellisuuden tunteita työntekijälle. Mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta työssä on yksi työnantajan tarjoama keino sitouttaa työntekijä työpaikkaan.

Työntekijöiden toimintaan sitouttaminen ja motivointi on tärkeä osa johtajan työtä. Erilaiset osaamisen tasot tulee nähdä vahvuutena. Monialaisessa työelämässä johtajalta vaaditaan taitoa tuoda esiin eri ammattiryhmien vahvuudet ja kykyä niiden yhdistämiseen organisaation toiminnan varmistamiseksi. Johtajilla tulee olla kyky työskennellä yhdessä eri ammattiryhmien kanssa, tuoda esiin omaa

ammattillista osaamistaan ja yhdistää työntekijöiden erilainen osaaminen organisaatiota maksimaaliseksi hyödyntäväksi kokonaisuudeksi. Tässä osaamisen johtamisella on suuri merkitys. (Laulainen ym. 2020, 163, 165–167, 170.)

Ryky (2022, 3, 9) kirjoittaa Työterveyslaitoksen Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelmaan liittyvässä raportissaan työssä tapahtuvasta oppimisesta ja rinnastaa oppimisen johtamisen osittain myös osaamiseen johtamiseen. Raportissa kirjoitetaan jatkuvan oppimisen olevan edellytys toimivalle ja elinvoimaiselle organisaatiolle. Oppimisen ja osaamisen johtamiseen tulee raportin mukaan jatkossa kiinnittää yhä suurempaa huomiota, sillä oppiminen on edellytys jatkuvalla kehitykselle. Ilman kehitystä organisaatiolla ei ole tulevaisuutta. Oppiminen tapahtuu vuorovaikutteisessa tapahtumassa, joka johtaa muutokseen ihmisen tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Saman oppimisprosessin voidaan katsoa tapahtuvan myös perehdytyksen aikana.

Työ opettaa tekijäänsä, sillä työtä tekemällä saa kokemuksia, joista on mahdollista oppia. Perehtyjänä jokainen meistä oppii uutta, syventää olemassa olevaa tietoa ja jäsentää uutta tietoa oman työn tekemisen tueksi. Uuden oppijalta vaaditaan tahtoa ja taitoa omaksua ympäröivästä työkuultuurista tulevaa informaatiota. Organisaation johdon, erityisesti lähiesihenkilöiden, velvollisuus on luoda otolliset puitteet työssä tapahtuvalle oppimisprosessille. Työympäristöjen tulee tarkastella tarjoamiin oppimismahdollisuuksiin kriittisesti. Ihanteellisinta olisi, jos toimintaympäristö olisi joustava ja mahdollistaisi jatkuvan kehittymisen. (Kupias & Peltola 2019, 11–13, 17, 24.)

### 2.3 Osaaminen ilmenee organisaatiossa eri tavoin

Organisaation vahvuus on sen osaajissa. Oppimisen lähteet ovat moninaisia, sillä osa osaamisesta on luonteeltaan pysyvää, esimerkiksi dokumenttien muodossa tai vakiintuneissa toimintamalleissa. Osa osaamisesta on sidottuna henkilöihin ja on tällöin riippuvaista yksittäisestä ihmisestä. Toimiva ja riittävän kattava dokumentointiprosessi on organisaatiolle tärkeää, jotta se ei ole liiaksi riippuvainen yksilökohtaisesta osaamisesta. Liiallinen dokumentointi voi toisaalta olla este organisaation nopealle ja joustavalle kehittämiselle. (Kupias & Peltola 2019, 18.)

Perehdytys on prosessi, jossa hiljaista tietoa ja syvällistä osaamista jaetaan työntekijältä toiselle. Tätä tietoa ei voi saattaa kirjalliseen muotoon tai dokumentoida. Kokemuksen kautta karttuneet tiedot ja taidot ovat vähintään yhtä tärkeitä kuin dokumentoidut prosessit. Tämä syvä kokemuksellinen osaaminen vaatii aikaa siirtyäkseen henkilöltä toiselle. Osaamisen johtamisen avulla tuetaan tätä siirtymistä. Näiden tietojen ja taitojen siirtämiseen tulee varata aikaa. (Juuti & Vuorela 2015, 68.)

Oppiminen on vuorovaikutuksellinen tapahtuma. Suurin osa oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, mutta myös virallista koulutusta tarvitaan tukemaan oppimisprosessia. Erilaiset kurssit ja koulutukset ovat tärkeitä elementtejä työssä kehittymisen tueksi. Ne tukevat ammatillisen itsetunnon kehittymistä ja kasvattavat työssä tarvittavia taitoja. Koulutusten ja kurssien hyöty katsotaan usein yksittäistä työntekijää koskevaksi ja niiden hyödyntäminen koko työyhteisön hyväksi jää usein vaillinaiseksi. Kurssit ja koulutukset ovat usein työnantajan maksamia ja koska hyödyntäminen työyhteisön hyväksi ei aina onnistu, työnantaja ei välttämättä tarjoa koulutuksia niin paljon kuin olisi mahdollista. Passiivinen organisaatio ei hyödy maksamistaan koulutuksista juuri lainkaan. Ennen virallisia

koulutuksia tulisikin pohtia, mitä tavoitteita koulutukselle asetetaan yksittäisen työntekijän näkökulmasta ja millä tavoin koulutuksesta saatua tietoa pystytään jalkauttamaan muulle työyhteisölle. Lisäksi koulutuksiin pitäisi aina pyrkiä saamaan useampi henkilö samasta työyhteisöstä. Muutosvoima on aina suurempi, kun sen takana on joukko yksittäisen henkilön sijaan. Esihenkilön tulee olla muutosten tai koulutuksessa opittujen asioiden jalkauttamisen mahdollistaja, joka tarjoaa resurssit koulutuksessa opittujen asioiden hyödyntämiseen työyhteisössä. (Kupias & Peltola 2019, 27–28.)

### 3 PEREHDYTYS LABORATORIOTYÖSSÄ

#### 3.1 Mitä perehdytys oikein on?

Perehdytys pitää sisällään kaikki ne asiat, joiden avulla työntekijä saa keinot selvittää työtehtävissään ja viihtyä työpaikassaan. Perehdytykseksi lasketaan esimerkiksi ennen työn aloitusta tapahtuva informointi, vastaanotto ja organisaatioon tutustuttaminen, työsuhteeseen liittyvät käytännön asiat ja varsinaista työtä koskeva opastus. Lopullinen perehdyttämismäärä on työntekijän lähimmällä esihenkilöllä. Koska perehdytys on laaja käsite, myös sen vaikutukset ovat laajoja ja siten perehdytyksen onnistuminen on tärkeää. Työtehtävistä selviämisen lisäksi perehdytys vaikuttaa siihen, millaiseksi työntekijä kokee työyhteisöstä saamansa tuen. Tämä taas vaikuttaa omaan rooliin työyhteisössä ja siihen, millainen työnantajakuva työntekijälle muodostuu. Perehdytyksen vaikutus psyykkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin on valtava. (Eklund 2018, 25–26; Joki 2021, 85–86; Viitala 2021, 97–98.)

Perehdytyksen tulee olla suunnitelmallista, kaikille työntekijöille tasalaatuista ja oikeudenmukaista. Prosessin on oltava ymmärrettävä ja perehdyttäjän on voitava vaikuttaa perehdytysprosessi kulkuun tarvittaessa. (Eklund 2018, 30–31.) Onnistunut perehdytys vaikuttaa työssä viihtymiseen, työhön sitoutumiseen ja on tärkeä osa työhyvinvointia (Eklund 2018, 25–26, 31; Viitala 2021, 98; Saarinen 2022, 3; Työterveyslaitos 2023). Myös Gong, Van Swol ja Wang (2022) toteavat tutkimuksessaan työn tekemiseen saadun tuen ja ohjauksen vaikuttavan siihen, miten työntekijä sitoutuu työyhteisöön. Saarinen (2022, 3) kuvaa perehdytystä kivijalaksi, jonka päälle ammatillinen osaaminen rakentuu. Laadukas ja toimiva perehdytysprosessi hyödyntää koko organisaatiota. Työhön sitoutuminen kiinnittää työntekijän myös työyhteisöön. (Eklund 2018, 25–26, 31; Saarinen 2022, 3–5.)

Perehdytyksen onnistuminen on edellytys sille, että hallitsee työn (Eklund 2018, 25). Mayry ym. (2017, 136) kirjoittavat työn hallinnan saavan aikaan onnistumisen kokemuksia ja itsenäisyyttä, joita työntekijä tarvitsee voidakseen hyvin. Työtehtävänsä mallikkaasti suorittava työntekijä saa arvostusta myös kollegoiltaan. Osaava ja arvostettu työntekijä on yleensä myös työssään hyvinvoiva ja työyhteisöön sitoutunut. Tässä opinnäytetyössä kiinnitetään huomiota perehdytykseen erityisesti varsinaista työtä koskevan opastuksen näkökulmasta. Varsinaisessa työhön perehdyttämisessä tulee huolehtia, että työntekijä saa tarvittavat valmiudet suoriutua työtehtävistään (Viitala 2021, 99).

Onnistuneeseen perehdytysprosessiin kuuluu myös palautteen saaminen ja vastaanottaminen. Asiallinen palaute auttaa näkemään, missä on vielä kehitettävää ja missä onnistumme. Toistuva, perusteeton ja latistava palaute todennäköisesti heikentää palautteen saajan ammatillista itsetuntoa. Toisaalta myös myönteinen palaute voi hämärtää todellista osaamistasoa, jos palaute ei anna saajalleen realistista kuvaa tämän tiedoista ja taidoista. Ihmisillä on luontainen taipumus välttää konflikteja ja pyrkiä miellyttämään toisia. Tämä voi joissain tapauksissa johtaa rakentavan palautteen puuttumiseen. Palautetta olisikin tärkeää saada eri lähteistä kokonaisvaltaisen käsityksen saamiseksi. Palautteen saaminen auttaa perehdyttäjää hahmottamaan, millaiset odotukset muilla on hänen suhteensa ja mitä hänen työltään odotetaan. Tämä ydintehtävän määrittely on hyödyllistä kaikille perehdytysprosessiin osallistujille ja auttaa selkiyttämään työnkuvaa. (Siefen 2024, 66, 69–70, 77.)

Toisen henkilön antama palaute hyödyntää yleensä kaikkia, jotka palautetta saavat. Vahvat osaajat yleensä tunnistavat omat kehittämisen kohteensa ja tietävät vahvuutensa, mutta erityisen tärkeää palautteen saaminen on uuden oppijalle. Myönteisen palautteen saaminen on erityisen tärkeää oppimisprosessin kannalta, sillä negatiivisiin asioihin keskittyminen voi olla lannistavaa. Perehdytyksestä annetun palautteen tulee olla kannustavaa ja vahvistavaa. Jos palautetta saa vain silloin, kun on jotain korjattavaa, saattaa perehtyjän käsitys omasta osaamisesta vääristyä. (Kupias ja Peltola 2019, 85.) Positiivisen palautteen saaminen on elintärkeää työtehtävän oppimisen ja siinä kehittymisen kannalta (Eklund 2018, 35).

### 3.2 Perehdytyksen vaikutus tavoiteltuun työntekijäkokemukseen

Työntekijän kykyjen vaalimiseen tarvitaan työnantajalta resursseja ja tukea. Kaikkien mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen ei synny itsestään, vaan organisaation johdon on varmistettava, että kaikki halukkaat pääsevät osaksi kehittämistyöhön (Hujala ym. 2020, 134). Myös Smit, Tacke, Lund, Manyika ja Thiel (2020, 6–8) ovat tutkineet, millaisia taitoja työntekijöiden on välttämätöntä omaksua jatkuvasti muuttuvassa työelämässä ja ennustaneet, millaiseksi työelämä tulee jatkossa muuttumaan. Automatisaation ja digitalisaation kehittyminen luovat jatkuvasti uutta ja muuttavat tapoja tehdä töitä. Voidaan siis todeta, että jatkuvan työelämän muutoksen takia perehtyminen on säännöllistä ja perehdytyksen tarve loputonta.

Toteutuessaan tavoiteltu työntekijäkokemus sitouttaa henkilöstöä työhön ja työpaikkaan positiivisella tavalla (Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja käytäntöjä 2024). Viitalan (2021, 45) mukaan sitoutunut työntekijä kokee työn merkitykselliseksi ja työ tarjoaa hänelle muutakin kuin aineellista hyötyä. Sitoutunut työntekijä on lojaali, joustava ja toimii työnantajan hyväksi. Työntekijä on tehokas ja todennäköisesti vahva työhön sitoutuminen vähentää poissaoloja ja vaikuttaa työpaikan vaihtohalukkuuteen negatiivisesti.

Tavoiteltu työntekijäkokemus alkaa muodostua varhain perehdytysvaiheessa. Jo rekrytointiprosessi ja ennen työhön tuloa tapahtuva informointi muodostaa työntekijälle mielikuvan uudesta työnantajasta. Työntekijän vastaanotto esihenkilön taholta on suuri psykologinen kokemus, jonka vaikutusta perehdytysprosessin onnistumiseen ei tule vähätellä. Esihenkilön tulee vahvistaa työntekijän mielikuvaa siitä, millaiseen organisaatioon hän on tullut ja käydä työntekijän kanssa läpi organisaation perehdytysprosessi. (Juuti & Vuorela 2015, 63–65; Viitala 2021, 98–99.)

NordLabissa johtamisen tavoitteena on saada innostuneita, onnistuvia, sitoutuneita ja hyvinvoivia työntekijöitä (Työssä onnistumisen tukeminen 2024). Johtamiselle on luotu erillinen viitekehys, jonka tavoitteena on henkilökunnan suhteen edellä mainitut seikan. Viitekehystä on avattu esihenkilön perehdytysaineistossa, johon henkilökunnalla on pääsy NordLabin sisäisessä verkossa, Intrassa. (Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja käytäntöjä 2024.) Eklundin (2018, 28–29) mukaan perehdytyksen tavoitteita miettiessä tulisi aina pohtia, millaista työvoimaa työyhteisöön halutaan. Jos organisaatiossa on tavoitteena saada sitoutuneita työntekijöitä, perehdytykseen tulisi panostaa huomattavasti. Organisaatioon tutustuminen, työyhteisöön sitoutuminen ja työssä viihtyminen saavutetaan todennäköisemmin, mikäli perehdytys on kattava.

NordLabin ohjeistuksen (Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja käytäntöjä 2024) mukaan johtajan tärkein ominaisuus on olla läsnä työntekijöiden arjessa ja kohdata heidät. Myös epäkohtiin tarttuminen ja ideoiden kuuntelu ovat tärkeitä ominaisuuksia johtajalle. Työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen kiinnitetään erityistä huomiota esihenkilön ja työntekijän välillä vuosittain pidetyissä Minun työni-keskusteluissa. Säännöllisesti tehtävä Meillä töissä -henkilöstökysely antaa organisaation johdolle tietoa johtamisen onnistumisesta ja siitä, miten tavoiteltu työntekijäkokemus toteutuu käytännössä. Esimerkiksi Kupiaksen ja Peltolan (2019, 25–26) mukaan kerran vuodessa tapahtuva oman toiminnan tarkastelu ja oppimispolun pohtiminen esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä antaa kyllä mahdollisuuden työssä kehittymiselle, mutta oppittuja taitoja olisi tärkeää tarkastella säännöllisemmin. Työn tekemisen lomassa tapahtuva oppiminen on parhaimmillaan jatkuvaa ja luontevaa ja siitä keskustelemisen tulisi olla osa arkityötä.

NordLabissa tavoitellaan työntekijäkokemusta, jossa työntekijää kannustetaan ottamaan vastuuta tehtävistään ja toimimaan niiden odotusten mukaan, joita hänelle on asetettu. Työntekijöitä pidetään oman alansa ammattilaisina ja työn parhaimpina kehittäjinä. Kehittämismyönteisen ilmapiirin aikaan saaminen on esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä. Mayry, Tuomila & Valkamo (2019, 58, 155) kirjoittavat oma-aloitteisen, innostuneen ja uusia ideoita kehittävän työntekijän olevan kaikkien etu ja työnantaja tulee pyrkiä luomaan edellytykset kehitystoiminnalle. Myös Kupiaksen ja Peltolan (2019, 26) mukaan työntekijöiden erilaisen osaamisen hyödyntäminen ja hiljaisen tiedon tuonti kaikkien näkyviin ovat niitä tekijöitä, joita elinvoimainen organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa entistä enemmän. Koko henkilökunnan tulee osallistua organisaation kehittämiseen, sillä yksin tehtäviä asioita on aina vain vähemmän ja tarvitaan laaja-alaista asiantuntemusta, jota yksittäisillä henkilöillä ei välttämättä ole.

Nykypäivän työntekijöiltä odotetaan aktiivista osallistumista organisaation toiminnan kehittämiseen (Laulainen ym. 2020, 160). NordLabissa jokaisella työntekijällä on mahdollista kehittyä työssään ja tätä pyritään aktiivisesti tukemaan. Työntekijällä on mahdollista työskennellä kaikkia taitojaan käyttäen, itsenäisesti, muiden kanssa ja muiden hyväksi. Myös Väänäsen ym. (2020, 27) mukaan tulevaisuuden työntekijältä vaaditaan uuden oppimista, innostumista ja työelämän kehittämisen taitoja. Ilman näitä kykyjä työelämä voi muodostua hyvin raskaaksi.

### 3.3 Perehdytys luo pohjan ammatilliselle kehitymiselle

Kehittyminen ammattilaiseksi ei lopu tutkinnon suorittamiseen. Perehtyminen on osa ammatillista kehittymistä ja varsinainen kasvu ammattilaiseksi alkaa perehtymisen jälkeen. Onnistuneella perehdytyksellä on suuri vaikutus siihen, millaiseksi ammattilaiseksi kukin yksilö lopulta kasvaa. (Saarinen 2022, 3–5.) Perehdytyksen epäonnistuminen voi pahimmassa tapauksessa saada perehtyjän lähtemään pois alalta (Flinkman 2014, 77). Myös Rintala, Postareff ja Ryymin (2023, 33–34) toteavat tutkimuksessaan työyhteisöön kiinnittymisen olevan sidoksissa jatkuvaan ammatilliseen kasvuun ja työssä viihtymiseen. Työyhteisöön sitoutunut ja työssä viihtyvä työntekijä haluaa ylläpitää ammattitaitoaan ja edistää itse aktiivisesti omaa ammatillista kasvuaan. Työelämän jatkuvat muutokset vaativat jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Viitala (2014, luku 5) kirjoittaa säännöllisen osaamisen seurannan merkityksestä organisaatiolle ja työntekijälle itselleen. Uuden oppiminen ja osaaminen tuo

työntekijälle työn hallinnan tunteen ja kokemuksen siitä, että on työyhteisölle tarpeellinen. On tärkeää myös pystyä näyttämään osaamisensa toisille, sillä tämä sitouttaa työntekijää työyhteisöön.

Työterveyslaitoksen tekemän selvityksen mukaan sekä työnantajien että työntekijöiden mukaan työssä tapahtuva jatkuva oppiminen on merkittävä asia nykypäivän työelämässä. Osaamisen kehittämisen keinoina työnantaja mainitsee vertaisoppimisen, kehityskeskustelut ja henkilöstön aktiivisen osallistumisen kehitystyöhön. Myös työntekijät arvostavat samoja asioita; oppimista työn ohella ja työtä tekemällä, oppiminen työkavereilta ja mahdollisuus osallistua oman työn kehittämiseen. Työntekijät arvostavat myös työn ohessa tapahtuvaa koulutusta. Selvityksessä ilmeni kuitenkin eroja korkeakoulutettujen ja matalammin koulutettujen työntekijöiden välillä. Korkeakoulutetut hyödynsivät paremmin tarjottuja omaehtoisia koulutusmahdollisuuksia ja kouluttautuivat säännöllisemmin. Matalammin koulutetut taas eivät kouluttautuneet omaehtoisesti juuri lainkaan ja odottivat työnantajan järjestävän koulutusta työn ohessa ohjatusti. Syyksi lisäkoulutuksen hyödyntämättä jättämiseen nousivat kiire ja riittämättömät resurssit. (Lyly-Yrjänäinen, Selander & Alasoini 2023, 3.)

Myös OECD:n raportissa suomalaisten työelämässä olevien työssä oppimisessa ja koulutuksessa tulokset ovat saman suuntaisia. Jatkuvaa oppimista tapahtuu ja koulutusta työn ohessa järjestetään, mutta koulutuksen hyödyntäminen tapahtuu epätasaisesti, lähinnä työntekijän koulutustaustan takia. (OECD 2020, 73–74.) Myös Smit ym. (2020, 8) ennustaa tutkimuksessaan samankaltaista suuntausta; korkeammin koulutetut pystyvät hyödyntämään työelämän tarjoamia mahdollisuuksia parhaiten ja siten menestyvät entistä paremmin. World Economic Forum (2018, 9) raportissa varoitetaan siitä, että työnantajan on huolehdittava kaikkien työntekijöiden, koulutustasosta riippumatta, saavan lisäkoulutusta ja mahdollisuuden osallistua työelämän kehittämiseen. Muutoin vaarana on eriarvoisuuden lisääntyminen.

Henkilöstörakennetta ja -mitoitusta säätelevät erilaiset lait ja asetukset, esimerkiksi Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä ja Asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Niissä on säädetty myös erilaisten ammattiryhmien pätevyysvaatimuksista. Lisäksi työpaikoilla on usein omia tehtävänkuvia ja muita vaatimuksia työn suorittamiseen. NordLabissa henkilökunnan valintaa ohjaavat esimerkiksi NordLabin hallintosääntö ja Toimivallan delegointia koskeva ohjeistus. Lisäksi virkoihin ja toimiin on omat kelpoisuusehtonsa. Organisaatioissa työtehtäviin liittyvillä osaamisvaatimuksilla pyritään mahdollisimman hyvään tulokseen (Koponen, Laiho & Tuomaala 2012, 42). Eri työtehtävien osaamisvaatimukset muuttuvat erilaisten tarpeiden, esimerkiksi toimintaympäristön muutosten, mukaan (Laulainen ym. 2020, 154). Muutokset edellyttävät sopeutumista ja oman osaamisen kehittämistä, joten ammatillisen kehityksen tulee olla jatkuvaa.

Työnantajan tulee järjestää uudelleenperehdytyksiä tai täydennyskoulutuksia tarvittaessa. Lisäkoulutusta järjestetään esimerkiksi arjessa ilmi tulleiden seikkojen vuoksi, työntekijän omasta halusta tai vuosittain käydyissä Minun työni- keskusteluissa esiin nousseista tarpeista. Osalle työntekijöistä voidaan asettaa myös henkilökohtaisia tavoitteita. Näiden tavoitteiden toteutumista on seurattava. (Osaamisen varmistaminen NordLabissa 2023, 1.) Vuosittain käyty kehityskeskustelu on tarpeellinen, sillä se tarjoaa mahdollisuuden molemminpuoliseen ajatusten vaihtoon luottamuksellisessa ympäristössä ja kiireettä. Kehityskeskustelut sopivat myös henkilökunnan koulutustarpeiden kartoituksen

välineeksi. Tärkeää olisi myös edistää vuorovaikutuksellista työyhteisöä, jossa toteutuu vapaamuotoinen kommunikointi päivittäin esihenkilön ja työntekijöiden välillä. (Joki 2021, 105–106, 109.)

### 3.4 Lakien ja standardin mukaista perehdytystä

Työskentely laboratoriossa on hyvin säänneltyä ja dokumentoitua. Laboratoriossa työskentely on kuvattu laatujärjestelmään, joka perustuu kansainvälisesti hyväksytyyn standardiin. Lisäksi laboratoriossa työskentely on laajasti säädeltyä erilaisin lain, asetuksin ja säädöksin. NordLabin laatujärjestelmä täyttää standardin SFS EN ISO 15189:2022 vaatimukset. Standardiin on kirjattu lääketieteellisten laboratorioiden pätevyyttä ja laatua koskevat vaatimukset. (Toimintakäsikirja NordLab hyvinvointiyhtymä 2023, 13; Laatujärjestelmä ja laatupolitiikka 2024.)

Perehdytys on yksi osa työnantajan lakisääteisistä velvollisuuksista. Koska NordLabin laatujärjestelmä perustuu standardiin, on perehdytykselle jo olemassa laatujärjestelmän luomat raamit. Perehdytyksen ohjeistuksesta vastaa NordLabin laatupäällikkö (Toimintakäsikirja NordLab hyvinvointiyhtymä 2023, 19–20). Yksiköissä perehdytyksessä vastuussa ovat esihenkilöt. Käytännössä perehdytys on kuitenkin jalkautettu työntekijätasolle. Laboratoriossa eri työpisteillä ja laitteilla on nimettyjä vastuuhenkilöitä ja perehdytys on kiinteä osa vastuuhenkilöiden työnkuvaa. Perehdytys pyritään järjestämään siten, että vastuuhoitaja perehdyttää uuden työntekijän omalle vastuualueelleen. (Perehdyttämisen yleisohje 2023, 1–2.) Myös Eklundin (2018, 21) mukaan esihenkilö on järjestämisvastuussa perehdytysprosessissa, mutta sen toteutuksesta voi vastata myös taho, jolle vastuu on delegoitu.

Standardin mukaan NordLabilla työssä olevan henkilökunnan tulee olla pätevää ja perehdytettyä. Perehdytys on voitava osoittaa kirjauksin ja dokumentein. Myös pätevyysvaatimukset eri työpisteisiin tulee olla kuvattuna kirjallisesti. Standardin mukaisesti laboratoriolta on oltava myös kirjallinen perehdyttämishjelma. (SFS-EN ISO 15189:2022, 17–18.) Perehdytysprosessin on katettava laadunhallintajärjestelmä, työtehtävät ja tietojärjestelmät, työterveyteen ja –turvallisuuteen liittyvät seikat sekä eettiset ja potilastietojen käsittelyyn liittyvät asiat. Standardin mukaan perehdytyksessä olevaa henkilöä on ohjattava koko ajan ja perehdytysprosessi on säännöllisesti katselmoitava. Henkilökunnan suoriutumista ja perehtymisen tasoa on seurattava dokumentoidusti. Työnantajan tulee huolehtia myös työntekijöiden täydennyskoulutuksesta ja ammatillisesta kehitymisestä. (SFS-EN ISO 15189:2022, 17–18.)

SFS-EN ISO 15189:2022 –standardi velvoittaa työnantajaa pelkästään perehdytyksen osalta monin eri tavoin. Tämä opinnäytetyö voi täyttää osaltaan velvoitetta perehdytysprosessin säännöllisestä tarkastelusta. Laatujärjestelmän mukaisesti laatujärjestelmään ja siten myös perehdytykseen liittyviä seikkoja katselmoidaan vuosittain NordLabin johtoryhmän toimesta (Toimintakäsikirja NordLab hyvinvointiyhtymä 2023, 17).

Standardin lisäksi osa NordLabin laboratorioista täyttää FINASin V1 laatujärjestelmälle esittämät vaatimukset. FINASin toimesta arvioidaan ulkopuolisten arvioijien ja asiantuntijoiden avulla vuosittain kohdennetusti laboratorion laatujärjestelmän toimivuutta, johtamista ja pätevyysalueella olevaa teknistä toimintaa. Neljän vuoden välein tehdään laajempi arviointi. Arviointikäynneillä ulkopuoliset arvioijat tarkastelevat, miten hyvin laatujärjestelmässä kuvattuja toimintatapoja noudatetaan käy-

tännössä ja toteutuuko toimintatapojen lain- ja standardinmukaisuus. Myös perehdytysprosessi kuuluu FiNASin arvioijien suorittaman tarkastelun piiriin. (Laatujärjestelmä ja laatupolitiikka 2024.) Myös osa Rovaniemen laboratorion toiminnoista on akreditoitu FiNASin toimesta.

#### 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada selville, millainen näkemys henkilökunnalla on NordLab Rovaniemen perehdytysprosessista. Tutkimuksessa selvitetään, mitkä tekijät edistävät perehdytysprosessia NordLab Rovaniemellä ja mitkä tekijät puolestaan ovat perehdytysprosessin esteenä. Lisäksi tutkimuksessa tiedustellaan, miten työnantaja voi henkilökunnan näkemyksen mukaan toiminnallaan edistää perehdytysprosessin onnistumista. Opinnäytetyön avulla on tarkoitus selvittää myös, toimiiko nykyinen perehdytysprosessi kaikille laboratorioissa työskenteleville ammattiryhmille eli palveleeko nykyinen perehdytysprosessi muita ammattiryhmiä kuin laboratoriohoitajia, esimerkiksi laboratorioissa työskenteleviä sairaanhoitajia, lähihoitajia tai laborantteja. On tärkeää miettiä, mille osalle henkilökuntaa tutkimus kohdennetaan, jotta saadaan tarpeeksi erilaisia näkökulmia eikä tutkimusta kohdenneta liian homogeeniselle vastaajaryhmälle (Moser & Korstjens 2018, 14). Opinnäytetyöstä saadaan tietoa myös siitä, palveleeko perehdytysjärjestelmä jo kauemmin alalla olleita ammattilaisia. Lisäksi opinnäytetyön avulla tarkastellaan, toimiiko perehdytysprosessimme laatu järjestelmän mukaisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa tilaajalle syvällistä tietoa nykyisen perehdytysprosessin toimivuudesta ja saada ideoita perehdytysprosessin kehittämiseksi koko NordLabin laajuisesti. Tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan ovat seuraavat:

1. Mitkä ovat henkilökunnan näkemyksen mukaan nykyisen perehdytysprosessin edistävät ja estävät tekijät?
2. Miten työnantaja voi tukea perehdytyksen onnistumista?

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja sen tavoitteena on tunnistaa olemassa olevia todellisia asioita. Näin saadaan mahdollisimman laaja näkemys tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 161.) Laadullinen tutkimus sopii tutkittavaan aiheeseen hyvin, koska tutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle syvällistä tietoa perehdytyksen nykytilasta perehdytyksen kehittämiseksi. Lisäksi pyritään tunnistamaan keinoja, joilla työnantaja voi varmistaa perehdytyksen onnistumisen. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää varmistaa, että osallistujien ääni tulee kuulluksi. Osallistujien näkökulman esillepääsy on Hirsjärven ym. (2015, 164) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä. Tavoitteena on ymmärtää, mikä on tutkittavien näkökulma tutkittavaan asiaan (Kylmä & Juvakka 2007, 23).

Laadullinen tutkimus kiinnittää huomiota kokonaisuuksiin. (Alasuutari 2011, 38). Myös tässä tutkimuksessa perehdytysprosessia tarkastellaan kokonaisuutena ja pyritään saamaan selville, millainen kokonaisnäkemys NordLab Rovaniemen laboratorion työntekijöillä on perehdytyksestä, eikä vain jostakin sen osasta. Laadullista tutkimusta voidaan kuvata myös siten, että tutkimuksen kohteena oleva aihe ei ole aiemmin tutkittu (Puusa & Juuti 2011, 48.) Opinnäytetyön tilaajalle ja tutkimuksen kohteena olevalle työyksikölle aiempaa tutkimusta perehdytykseen liittyen ei ole tehty.

### 5.2 Toimeksiantajan kuvaus

NordLab jakautuu neljään eri palvelualueeseen. NordLab Lapin palvelualueella isoin toimija on Rovaniemen laboratorio, joka sijaitsee Lapin keskussairaalan tiloissa. Laboratoriossa toimii useita keskussairaalan tarvitsemia palveluita, kuten näytteenotto, verikeskus, kliininen hematologia, kliininen kemia ja kliininen mikrobiologia. (Toimintakäsikirja NordLab hyvinvointiyhtymä 2023, 6–7; Laillinen asema ja tehtävät 2024.) Lapin keskussairaalassa sijaitsevan polikliinisen näytteenottopisteen lisäksi Rovaniemellä toimii kaksi erillistä näytteenottopistettä, Pulkamontie ja Rinteenkulma. Opinnäytetyöhön liittyvä kysely lähetetään myös näiden näytteenottopisteiden henkilökunnalle.

NordLab Rovaniemen laboratoriossa perehdytyksen lähemmän tarkastelun tarve on tullut esille jokapäiväisen työn lomassa. Usein asioiden toimimattomuutta tai epäonnistumisia ja virheitä puolustellaan huonolla tai puutteellisella perehdytyksellä. Syksyllä 2023 tehtiin ensimmäinen NordLabin oma Meillä töissä -henkilöstökysely. Henkilöstökyselyn tulosten käsittelytilaisuuksissa tuli ilmi, että henkilökunnan näkemyksen mukaan asioita ennakoidaan NordLab Rovaniemellä huonosti. Yhdeksi esimerkiksi nostettiin oikea-aikaisen perehdyttämisen epäonnistuminen ja perehdyttämisen hitaus. Perehdytysprosessin tarkastelun tarvetta puoltaa myös se, että syksyllä 2024 tehty FINASin tarkastuskäynti aiheutti NordLab Rovaniemellä yhden poikkeamamerkinnän koskien perehdytysprosessia.

### 5.3 Tutkimusaineiston hankinta Webropol –kyselynä

Laadullista tutkimusta kuvaa ainutlaatuisuus ja se, että aineisto kerätään luonnollisilta henkilöiltä haastattelemalla tai esimerkiksi lomakkeiden avulla. Yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruume-

netelmistä on kysely (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83; Hakala 2024, 104.) Laadullisessa kyselytutkimuksessa kysymykset pyritään muotoilemaan avoimiksi kysymyksiksi eikä vastauksia ole tarkoitus käsitellä numeerisesti. Myös eri kysymystyyppien yhdistely on mahdollista. Esimerkiksi taustatiedot voi olla helpompi kysyä osittain strukturoidusti. (Hakala 2024, 104; Vilka 2021, 101, 107.) Moser ja Korstjens (2018, 15) kirjoittavat siitä, että laadullinen tutkimus on siirtynyt henkilökohtaisesta haastattelusta yhä enemmän sähköisiin menetelmiin. Tämän opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin laadullisena, avoimia kysymyksiä sisältävänä Webropol -kyselynä. Henkilökuntaan kohdistuvan kyselyn suorittamiseksi tilaajalta haettiin tutkimuslupa, joka myönnettiin 17.6.2024. Erilaisten lupien hakeminen on osa opinnäytetyöprosessia (Vilka 2021, 115).

Kysely (liite 2) laadittiin siten, että kysymykset pohjautuvat teoreettiseen viitekehukseen ja muodostavat sen kanssa yhtenäisen kokonaisuuden. Lisäksi kyselyn oli tarkoitus kattaa koko perehdytysprosessi aina yleisperehdytyksestä jonkin työpisteen tai työtehtävän perehdytykseen saakka. Kyselyn tarkoituksena oli, että vastaaja tarkastelee koko perehdytysprosessia perehtyjän ja perehdyttäjän näkökulmasta ja näin miettii omaa osuuttaan perehdytysprosessissa. Kyselyssä oli myös mahdollista antaa palautetta perehdytyksestä esihenkilöille ja lisäksi antaa kokonaisarvosana NordLab Rovaniemen perehdytysprosessille.

Vuori (2021a) kirjoittaa siitä, että tutkimusaineiston hankinta vaatii tutkijalta suunnittelua ja panostusta. Tehdyt valinnat ja rajaukset vaikuttavat suoraan käytettävissä olevan aineiston määrään. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on tuottaa syvällisiä oivalluksia tutkittavasta aiheesta. Aluksi tutkimuksen tekijä listasi kaikki haluamansa tutkimusaiheeseen liittyvät ja teoreettisen viitekehksen pohjautuvat kysymykset ylös. Kävi selväksi, että kysymyksiä oli vähennettävä huomattavasti. Hakalan (2024, 16) mukaan tutkimusta tehdessä aiheen rajaaminen on välttämätön toimenpide. Tässäkin tutkimuksessa tutkimusasetelmaa oli rajattava alkuperäistä paremmin ja tutkimuskysymyksiä oli syytä muotoilla uudelleen, koska tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä nimenomaan perehdytykseen. Rajauksella mahdollistetaan se, että tutkimus antaa vastauksia juuri niihin kysymyksiin, mitä halutaan selvittää. Jos tutkimukselle ei onnistu luomaan kunnollisia raameja, ei tutkimus syvenny kunnolla mihinkään. Tutkimuksellisista syistä tehdyt rajaukset on pystyttävä perustelemaan. (Günther & Hasanen 2021; Vuori 2021a.)

Tutkimusaiheen rajaamisen jälkeen tekijä teki kysymysten ensimmäisen karsintakerroksen ja samalla kysymyksiä yhdisteltiin. Tämän jälkeen kysymyksien laadinnassa konsultoitiin opinnäytetyön työelämäohjaajia sekä laatujärjestelmästä vastaavaa NordLabin laatupäällikköä. Näin toimien pyrittiin varmistamaan, että kyselyssä kysytään perehdytykseen liittyviä asioita. Kysymyksiä ja niiden sanamuotoja käytiin yhdessä työelämäohjaajien kanssa läpi kahdesti. Konsultoinnit auttoivat rajaamaan tutkimusasetelmaa ja varmistivat, ettei tutkimuksen suorittaminen muodostu tekijälle liian rasakaksi. Ammatillista kehittymistä ja suoriutumisen seurantaan koskevat kysymykset päätettiin jättää kyselystä pois, koska tutkimuksesta olisi tullut liian laaja kokonaisuus. Tämän myötä myös teoreettinen viitekehys tarkentui ja toinen tutkimuskysymys muotoitiin uudelleen.

Koska tarkoituksena oli tehdä laadullista tutkimusta, pääpaino oli avoimissa kysymyksissä. Kyselyä pyrittiin keventämään ja muokkaamaan vastaajaystävällisemmäksi siten, että osa kysymyksistä muotoiltiin kyllä/ei -tyyppisiksi. Näitä kysymyksiä ei ollut tarkoitus analysoida sen tarkemmin määrällisin

menetelmin, niiden arvo oli lähinnä johdatella vastaajaa miettimään perehdytysprosessia kokonaisuutena. Kysely sisälsi myös yhden Likert-asteikollisen kysymyksen, johon vastaamalla vastaajat antoivat kokonaisarvosanan NordLab Rovaniemen perehdytysprosessille. Tätäkään kysymystä ei ollut tarkoitus analysoida tarkemmin, vaan sen tarkoituksena oli antaa numeerinen arvosana siitä, millaiseksi henkilökunta keskimäärin kokee nykyisen perehdytysprosessin.

Kyselyn alussa varmistettiin vastaajan ymmärtävän tutkimuksen perustuvan vapaaehtoisuuteen ja saaneen tarpeellisen informaation kyselyn taustoista. Kysely jatkui vastaajaa yksilöivillä taustakysymyksillä, joiden avulla saatiin tieto vastaajan ammattinimikkeestä ja työkokemuksesta. Näitä taustakysymyksiä ei analysoitu tarkemmin, niiden tehtävänä oli helpottaa aineiston analyysivaihetta ja vastausten vertailua eri ammattinimikkeiden välillä. Tekijä muotoili kyselystä kolme erilaista Webropol -versiota. Kahta ensimmäistä versiota muokattiin yhdessä työelämäohjaajien kanssa kysymysten sanamuotojen osalta. Näistä jälkimmäinen versio lähetettiin muutamalle organisaation ulkopuoliselle esitettäväksi, jotta saatiin kommentteja visuaalisesta ilmeestä ja käyttäjäystävällisyydestä. Esimerkiksi Hirsjärven ym. (2015, 204) mukaan pilotointi on tarpeen tutkimuksen onnistumiseksi. Näiden ulkopuolisten vastaajien kommenttien perusteella tekijä muokkasi vielä kyselyn lopullisen version. Kyselyn ulkonäköön, selkeyteen ja tarpeeksi erottuvaan fonttiin kiinnitettiin erityistä huomiota.

Rajattu, tutkimuksen kannalta olennainen vastaajajoukko on tyypillinen laadullisen tutkimuksen elementti (Puusa & Juuti 2011, 49; Hirsjärvi ym. 2015, 164; Moser & Korstjens 2018, 14). Koska tässä opinnäytetyössä oltiin kiinnostuneita nimenomaan laboratoriotyötä suorittavan henkilökunnan näkemyksestä perehdytyksen suhteen, esihenkilöt ja asiantuntijat oli rajattu pois vastaajien joukosta.

Kyselyyn osallistuvien nimilista saatiin NordLab Lapin palvelupäälliköltä. Webropol -kyselyn vastauslinkki lähetettiin vastaajien (N=55) sähköpostiosoitteisiin 9.12.2024. Vastaajat saivat sähköpostiinsa kyselyn vastaamislinkin lisäksi tutkimukseen liittyvän tekijän laatiman saatekirjeen (liite 1) ja tietosuojailmoituksen. Saatekirje sisälsi tietoa tutkimuksesta, siihen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta keskeyttää vastaaminen sekä tutkimukseen osallistuminen milloin tahansa. Tietosuojailmoituksen tarkoituksena oli informoida vastaajia siitä, miten aineistoa ja vastauksia käsitellään (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 22). Vastaamisajaksi määriteltiin kaksi viikkoa ja vastaajille lähetettiin kahden viikon aikana kaksi muistutusviestiä. Kyselyyn vastasi yhteensä 24 hoitohenkilökunnan jäsentä, jolloin vastausprosentti oli 44 %. Vastaukset vietiin Microsoft Word -asiakirjaan, jolloin tekstiä oli yhteensä 29 sivua (fonttina Arial, fonttikoko 12, riviväli 1,5 ja teksti oli tasattu molemmista reunoista).

#### 5.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Aineistonkeruun jälkeen tutkijalla on käsissään suuri määrä tietoa, joka sisältää vastauksen tutkijan määrittämään tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Vastauksen selvittämiseksi aineisto täytyy analysoida siihen soveltuvalla analyysimenetelmällä. (Kananen 2017, 69.) Laadullisen tutkimuksen analyysin tarkoituksena on tiivistää aineistoa ja saada siitä esiin merkityksellinen osuus (Puusa 2011, 116; Günther, Hasanen & Juhila 2021; Vilka 2021, 129, 153). Analysointivaihetta pidetään yleensä vaikeana ja aikaa vievänä. Aineistoa voi olla runsaasti, jolloin järjestyksen hakeminen, merkitysten luokittelu ja vastausten tulkinta voi olla tekijälle hankalaa. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9; Hirsjärvi ym. 2015, 224.) Ruusuvooren ym. (2010, 9, 13) mukaan tutkimuksen tekijä

yrittää etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin ja vasta perusteellisen aineistoon tutustumisen jälkeen aineisto alkaa avautua tulkitsijalleen.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston havainnot ei pidetä tutkimuksen tuloksina. Jotta havainnot voidaan erottaa tuloksista, pitää aineistolle valita tutkimusmetodi eli analyysimenetelmä. Ilman metodin valintaa tekijä voi alkaa todistelemaan omia ennakkokäsityksiään tutkittavasta asiasta. Teoreettinen viitekehys ohjaa siinä, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analysointiin käyttää. (Alasuutari 2011, 78, 82–83.) Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysiin on olemassa useita eri menetelmiä (Günther ym. 2021). Sisällönanalyysi on yksi yleisimmin käytetyistä laadullisen aineiston analyysitavoista. Sen avulla tutkittavasti aiheesta pyritään saamaan tiivistetty ja yleismuotoinen kuvaus, jolloin aineisto saadaan järjestetyksi ja siitä voidaan tehdä johtopäätökset eli tutkimuksen tulokset. Sisällönanalyysi on siis väline, jonka avulla aineiston sisältämä informaatio saadaan esiin. (Puusa 2011, 116–117; Hirsjärvi ym. 2015, 224; Tuomi & Sarajärvi 2018, 117, 122.) Yleisimmät tavat tehdä sisällönanalyysia ovat aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja teorialähtöinen sisällönanalyysi. Näiden kahden tavan lisäksi tunnistetaan myös teoriaohjaava sisällönanalyysi, joka on kahden ensiksi mainitun tavan välimalli. (Puusa & Juuti 2011, 54; Tuomi & Sarajärvi 2018, 121; Vilka 2021, 158–159).

Aineiston analysointitapaa tulee miettiä jo ennen tutkimusaineiston keräämistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 77). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmäksi on valittu abduktiivinen teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoreettisella viitekehyksellä perustellaan tutkittavan aiheen merkityksellisyys, joten on perusteltua pitää teoreettinen viitekehys mukana ohjaamassa tutkimusaineiston analyysia (Puusa & Juuti 2011, 54; Juhila 2021; Vilka 2021, 158). Varsinainen kyselystä saatu aineisto ohjaa aineiston analyysiä ja tulkintaa, mutta tulkinnassa käytetään apuna teoreettista viitekehystä. Tällöin aineistosta nousseiden havaintojen käsittelyn tukena hyödynnetään teoriaa, joka ohjaa päättelyn lopputulosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 106–107, 112–113.)

Aineistoa tulee tarkastella tutkimuskysymykset huomioiden ja havainnot pyritään pelkistämään niitä yhdistelemällä, joko etsimällä havainnot koskeva yhteinen piirre tai muotoilemalla useita havainnot koskeva sääntö. Tämä ei tarkoita, että erilaiset havainnot pyrittäisiin asettamaan saman säännön tai piirteen alle. (Alasuutari 2011, 40, 42.) Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista, että teoreettinen viitekehys ja tutkimuksesta saatu aineisto pyritään sitomaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Teoreettinen viitekehys luo tutkimuksen tekijälle perustan, jonka avulla omasta tutkimuksesta saatavaa aineistoa voi tulkita järkevästi. (Puusa & Juuti 2011, 53; Tuomi & Sarajärvi 2018, 76, 108.) Tutkijan teoreettinen ymmärrys auttaa häntä valitsemaan, mitkä asiat aineistosta ovat kiinnostavia (Vuori 2021c). Teoriaohjaava sisällönanalyysi on aineiston ja teoreettisen viitekehysten muodostamaa vuoropuhelua. (Vilka 2021, 159). Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys täydentyi aineiston analyysivaiheessa, jotta vaatimus aineiston ja teoreettisen viitekehysten vuoropuhelusta täyttyi.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 104) kuvaavat laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin kulkua yksinkertaistettuna niin, että tekijä tekee päätöksen ja valitsee aineistosta ne asiat, mitkä häntä kiinnostavat. Nämä kiinnostuksen kohteena olevat asiat merkitään ja erotetaan muusta aineistosta. Tämän jälkeen aineisto esimerkiksi luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään ennen yhteenvedon kirjoittamista.

mista. Myös tässä aineistossa toimittiin edellä kuvatulla tavalla. Tekijä valitsi aineistosta ne perehdytykseen liittyvät seikat, joiden sisältämän tiedon avulla vastataan tutkimuskysymyksiin. Nämä kiinnostuksen kohteet erotettiin muusta aineistosta ja ryhmiteltiin ne koodaamisen avulla teoreettisesta viitekehystä nouseviin aihepiireihin. Nämä aihepiirit muodostavat myös aineiston pääluokat. Näiden pääluokkien alle ryhmiteltyjen aihepiirien teemoittelua jatkettiin edelleen niin, että saatiin muodostettua ala- ja yläluokat. Yläluokkien avulla vastataan tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Laadullinen tutkimus tuottaa yleensä laajoja aineistoja, joita on pakko käsitellä siten, että ne pysyvät hallittavissa. Anonymisointi tulee tehdä heti ensimmäiseksi aineiston käsittelyn alkaessa, jolloin aineistosta poistetaan kaikki se, minkä avulla yksittäinen vastaaja olisi tunnistettavissa. On tärkeää, että aineistosta säilytetään myös alkuperäinen, muokkaamaton kopio. Varmuuskopiot koko aineistosta ja sen luokittelusta tulee säilyttää huolellisesti eri paikassa kuin alkuperäiset versiot. Aineistoa käsiteltäessä on aina muistettava myös kiinnittää huomiota eettisyyteen. Esimerkiksi kaiken tallennetun aineiston tulee olla salasanojen takana. (Vuori 2021a.) Tässä tutkimuksessa aineisto anonymisoitiin heti aineiston käsittelyn alkaessa ja kaikki tutkimukseen liittyvä materiaali tallennettiin kaksivaiheisen tunnistuksen taakse.

Vastausajan sulkeuduttua tekijä hyödynsi Webropolin tarjoamia mahdollisuuksia tutkimuksen analyysin teossa. Osa kysymyksistä ja niiden vastauksista esimerkiksi tallennettiin yksittäin omalle välilehdelle Microsoft Excel -taulukkoon, jossa vastauksia oli helppo ryhmitellä. Kysymykset ja vastaukset tallennettiin myös Microsoft Word -tiedostoon sellaisenaan. Alkuperäisen aineiston tallentamisen jälkeen aineistoa alettiin järjestää ja luokitella. Aineistosta siivottiin pois asioita, jotka eivät liittyneet perehdytykseen. Tekijä joutui tekemään useita valintoja, millä tavoin aineistoa alkaa jäsenellä. Tämä vaihe tuntui vaikealta, kun kauttaaltaan mielenkiintoisesta aineksesta piti valita teoreettista viitekehystä vastaavaa ainesta, joka myös osaltaan vastaisi tutkimuskysymyksiin. Analyysivaiheessa tekijä palasi alkuperäiseen aineistoon toistuvasti. Alkuperäisen aineiston läpikäyminen useita kertoja auttaa kokonais kuvan hahmottamisessa (Moser & Korstjens 2018, 15).

Vastaukset ryhmiteltiin koodaamisen avulla, jolloin aineisto ryhmiteltiin eri aihepiireihin. Koodaaminen on yksi aineistojen peruskäsittelyväline ja se voi olla teorian ohjaamaa tai aineistolähtöistä (Vuori 2021c). Tällöin aineistoa yhdistellään, erotellaan tai luokitellaan ja luokittelut nimetään jonkin yhteisen ominaisuuden mukaan. Koodaamisen tarkoituksena on helpottaa aineiston käsittelyä ja saada siitä esiin merkityksiä. (Puusa 2011, 121; Juhila 2021; Hakala 2024, 106–107.) Koodauksessa käytetyt aihepiirit nousivat teoreettisesta viitekehystä käsin. Esimerkiksi kaikki jollain tapaa laatu järjestelmään liittyvät vastaukset koko aineistosta koodattiin samaan ryhmään. Koodaus tehtiin Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelman avulla. Tässä yhteydessä teoreettista viitekehystä täydennettiin ja muokattiin.

Ryhmiiin koodatuista vastauksista muodostettiin pelkistetyt ilmaukset, jonka jälkeen vastausten luokittelua jatkettiin aihepiirien sisällä teemoittelemalla niitä. Teemoittelun voi olla aineisto- tai teorialähtöistä ja sen avulla aineistoa pystyy jäsentelemään ja löytämään siitä aihepiirejä, jotka toistuvat aineistossa useasti (Puusa 2011, 121; Hakala 2024, 102–103, 107). Esimerkiksi Moser & Korstjens (2018, 15–16) kirjoittavat, että samankaltaiset ilmaisut voidaan ryhmitellä samaan kategoriaan ja nimetä sisältöä kuvaavalla tavalla. Ryhmittelyä voidaan jatkaa edelleen, jolloin muodostuu

alaluokkia ja lopulta yläluokkia. Tämä luokittelu auttaa tulkitsemaan aineiston sisältämää tietoa. Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin koodaamisen ja teemoittelun avulla. Esimerkiksi pääluokassa, johon oli koodattu kaikki vuorovaikutukseen ja kommunikointiin liittyvät asiat, muodostettiin vastauksista pelkistetyt ilmaukset ja sen jälkeen ne teemoiteltiin eri kategorioihin.

Koska aineiston analyysimenetelmäksi oli valittu teoriaohjaava sisällönanalyysi, aineiston pääluokat muodostettiin teoreettisen viitekehyksen avulla. Pääluokat auttavat hahmottamaan, miten tutkimuskysymyksiin vastaavat yläluokat ovat sidoksissa teoreettiseen viitekehykseen. Esimerkki pääluokan *Vuorovaikutus ja kommunikointi* sisältämän yläluokan *Kommunikointi perehdytysprosessin aikana* -analyysiketjusta on kuvassa 2.

VUOROVAIKUTUS JA KOMMUNIKOINTI			
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Esihenkilö ei ole millään tavalla osallistunut perehdytysprosessiin. Ainoastaan kuittaa perehdytyksen suoritetuksi ja arkistoi kaiken paperin mappiin. Mielestäni tämä riittää."</i>	Esihenkilö ei osallistu perehdytysprosessiin	Tuki esihenkilöltä	<b>Kommunikointi perehdytysprosessin aikana</b>
<i>"Esihenkilö ei oman kokemukseni mukaan ole tukenut tai kysellyt mitään perehdytyksen onnistumisesta. Voisi kysyä perehdytyksen loppupuolella kokeeko jatkossa osaavansa työskennellä itsenäisesti vai tarvitseeko lisää perehdytystä."</i>	Esihenkilö ei ole tukenut Lisäperehdytyksen tarpeen tiedustelu	Tuki esihenkilöltä Tarve tulla kuulluksi	
<i>"Ei ole millään tavalla tukenut, ei tule ainakaan mitään mieleen. Mitään kehuja ei saa asiasta."</i>	Esihenkilö ei ole tukenut Ei anneta palautetta	Tuki esihenkilöltä Palautteen anto	
<i>"Esihenkilöt ei kyllä yleensä ole käyneet kyselemässä ainakaan minulta perehdytyksen sujumisesta. Voisi kyllä käydä...kyselisi myöhemmin, tarvitseeko lisäperehdytystä. Heti perehdyttämisen aikana tai heti sen jälkeen ei voi tietää, onko perehdytys ollut riittävä."</i>	Esihenkilö ei kysy perehdytyksen sujumisesta Lisäperehdytyksen tarpeen tiedustelu	Tuki esihenkilöltä Tarve tulla kuulluksi	
<i>"Esihenkilö on kysynyt perehdytyksen aikana, miten sujuu. Lisäksi perehdytyksen ja oman viikon jälkeen voisi olla koonti tai kysely, miten sujuu ja tarvitseeko lisää perehdytystä."</i>	Esihenkilö on kysynyt kuulumisia Lisäperehdytyksen tarpeen tiedustelu	Tuki esihenkilöltä Tarve tulla kuulluksi	

Kuva 2. Esimerkki analyysiketjusta yläluokassa Kommunikointi perehdytysprosessin aikana.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Kokonaisnäkemys perehdytysprosessista

Kysely lähetettiin yhteensä 55 (N=55) osallistujalle, joista 24 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli 44 %. Kyselytutkimuksen tyypilliset vastausprosentit ovat useimmiten alle 50 % (Vehkalahti 2019, 44). Vastausprosenttia voidaan siis pitää tavanomaisena. Vastaajista 12 (50 %) oli työskennellyt sosiaali- ja terveysalalla yli 15 vuotta, vastaajista seitsemän (29 %) oli työskennellyt alalla 5–15 vuotta ja viisi (21 %) vastaajaa 1–5 vuotta. Vastaajista suurin osa (58 %) oli työskennellyt NordLabilla yli 10 vuotta eli organisaation perustamisen alusta saakka. Vastaajista 20 (84 %) oli laboratoriohoitajia tai bioanalytikoita. Loput vastaajista olivat sairaanhoitajia, lähihoitajia ja osastonsihteereitä. Vastauksista ei pystytty osoittamaan selkeää eroa ammattiluokan perusteella, vaan vastaukset noudattivat yhtenäistä linjaa koulutustaustasta riippumatta. Tämä todettiin siten, että koko aineiston analyysin valmistuttua siitä poimittiin erilleen muiden kuin laboratoriohoitajien vastaukset ja niiden sisältöä verrattiin koko aineiston analyysissä muodostuneisiin pääluokkiin sekä niiden sisältämiin yläluokkiin. Selkeitä eroavaisuuksia ja poikkeamia verrattuna laboratoriohoitajien vastauksiin ei havaittu, vaan samankaltaiset vastaukset toistuivat ammattista riippumatta.

Vastaajista 13 (54 %) oli saanut työsuhteen alussa NordLabin yleisperhdytyksen ja perehdytyksen Rovaniemen laboratorion toimintatapoihin ja käytänteisiin. Työntekijöistä 11 (46 %) ei tiedostanut saaneensa yleisperhdytystä. Asia selittynee sillä, että suuri osa vastaajista on ollut nordlabilainen aina sen perustamisesta saakka ja ensimmäisinä toimintavuosina NordLabin toimintaa vasta rakennettiin. Nykyistä laatujärjestelmää vastaavaa, kattavaa ja yhtenäistä perehdytysohjelmaa yleisperhdytykseen ja työyksikön toimintaan ei alkuvuosina ole ollut käytössä. Erittäin positiivisena kyselyn alun taustakysymysten joukosta nousi esiin se, että vastaajista 96 % oli kokenut itsensä tervetulleeksi työyhteisöön. Kokonaisarvosanaksi NordLab Rovaniemen perehdytysprosessi sai 7.5 (keskiarvo), kun asteikko oli 1–10.

Kyselyyn osallistujat joutuivat miettimään perehdytysprosessia sekä perehtyjän että perehdyttäjän näkökulmasta ja miettivät, millaisia ominaisuuksia hyvällä perehtyjällä ja perehdyttäjällä on. Nämä vastaukset käytiin läpi koodaamalla, kuinka monta kertaa jokin ilmaisu esiintyi vastauksissa. Esimerkiksi hyvän perehtyjän ominaisuuksia kysyttäessä ilmaisu *asenne perehdytystä kohtaan* ilmeni peräti 20 kertaa (N=24) ja seuraavaksi yleisin ilmaisu *aktiivisuuden osoittaminen* ilmeni vastauksissa 15 kertaa. Näin saatiin listattua ne ominaisuudet, jotka ilmenivät vastauksissa eniten ja niiden perusteella saatiin esille hyvän perehtyjän ominaisuudet. Tutkimuksen mukaan tärkeimmät hyvän perehtyjän ominaisuudet ovat motivoitunut asenne eli kiinnostus perehdytystä kohtaan, aktiivinen ote ja keskittymiskyky. Aktiivinen ote ilmaistaan kyselemällä ja keskittyminen kuuntelemalla. Perehtyjältä vaaditaan myös rohkeutta ja oma-aloitteisuutta, kuitenkin omat rajat tuntien ja yhteisiä pelisääntöjä noudattaen. Muistiinpanoja tehdään vain tarpeellisista asioista. Lisäksi hyvä perehtyjä osaa soveltaa käytäntöä ja sopeutuu vaihtuviin tilanteisiin. Vastaajista 14 (58 %) piti itseään hyvänä perehtyjänä. Myös hyvän perehdyttäjän ihanteelliset ominaisuudet saatiin selville samalla tavalla yleisimmät vastauksissa esiintyvät ilmaisut koodaamalla. Hyvä perehdyttäjä on selkeä ja rauhallinen, käy johdonmukaisesti läpi ensin perusasiat, on kärsivällinen, kertaa asioita ja hänen oma osaamistasonsa on

hyvä. Perehtyjän pitää antaa tehdä perehdytettävää työtä itse. Ongelmatilanteitakin tulisi käydä perehdytyksessä läpi. Tärkeää olisi opettaa myös, missä työpisteen ohjeet ja tavarat sijaitsevat, eikä hakea niitä perehdytyksessä olevalle valmiiksi. Ehdottoman tärkeää olisi opettaa myös, mitä tehdään sitten, kun työpisteen perustyöt on tehty eli opetetaan katsomaan omaa työtehtävää kauemmas. Vastaajista 10 (42 %) piti itseään hyvänä perehdyttäjänä.

Aiheeseen johdattelevissa kysymyksissä pyydettiin vastaajia miettimään myös perehdytyksen merkitystä työyhteisöön kiinnittymiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Vastauksista kävi hyvin ilmi, että vastaajat tunnistavat eron perehtymisen ja ammatillisen kehittymisen välillä ja tiedostavat ammatillisen kehittymisen alkavan vasta perehtymisen jälkeen. Lisäksi vastauksista nousi esiin se, että onnistuneen perehdytyksen merkitys työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon on suuri. Näitä kyselyn alun aiheeseen johdattelevia kysymyksiä ei ollut tarkoitus analysoida sen tarkemmin, vaan ne auttoivat tekijää hahmottamaan, mitkä kaikki osatekijät henkilökunnan näkemyksen mukaan kuuluvat perehdytysprosessiin. Näistä vastauksista varsinaiseen aineiston analyysiin poimittiin kuitenkin mukaan kaikki ne vastaukset, joiden avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millainen on NordLab Rovaniemen henkilökunnan näkemys perehdytysprosessista. Tuloksia tarkastellessa pyrittiin luomaan kokonaiskuva tästä näkemyksestä. Henkilökunnan kokonaisnäkemys perehdytykseen vaikuttavista eri osatekijöistä on kuvattu kaaviona (kuva 3).



KUVA 3. Henkilökunnan kokonaisnäkemys perehdytysprosessiin vaikuttavista tekijöistä.

Henkilökunnan kokonaisnäkemys perehdytysprosessiin vaikuttavista tekijöistä muodostavat samalla myös aineiston koodaamisen avulla muodostuneet pääluokat. Pääluokkien sisältämien yläluokkien avulla saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin eli mitkä tekijät ovat henkilökunnan mukaan edistäviä ja estäviä tekijöitä nykyisessä perehdytysprosessissa sekä miten työnantaja voi tukea perehdytysprosessin onnistumista.

## 6.2 Edistävät tekijät perehdytysprosessissa

Perehdytysprosessin onnistumista edistäviksi tekijöiksi tunnistettiin neljä erilaista tekijää. Näitä tekijöitä ovat osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta, vastuuvoitajavetoinen perehdytys, erilaisten työtapojen näkeminen ja perehdytykseen liittyvien dokumenttien olemassaolo.

Tutkimuksen mukaan suurin vahvuus perehdytysprosessissa on osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta. Tämä näkyi vastauksissa selvästi koko kyselyn läpi. NordLab Rovaniemen henkilökunta on osaavaa, pätevää ja tuntee työtehtävänsä. Vastaajien mukaan henkilökunta osaa rutiinityöt erinomaisesti. Vaikka perehdytykseen aina nimetäänkin vastuuperehdyttäjää, myös muut työntekijät osallistuvat perehdytykseen omien taitojensa mukaisesti. Vastauksissa korostui myös se, että henkilökunta on helposti lähestyttävää eikä typeriltäkään tuntuvien kysymysten kanssa tarvitse arkailla. Kailta saa pyydettyä apua ja työntekijöillä on tilannetajua tarjota apua jo etukäteen ennen tilanteen eskaloitumista. Mahdollisia ongelmia myös selvitetään yhdessä, eikä vasta perehtynyttä työntekijää jätetä oman onnensa nojaan selviämään kuten parhaaksi näkee. Vastaajien mukaan ammattitaitoinen ja osaava henkilökunta myös ymmärtää perehdytettävän työntekijän tarpeen toistoihin, kunnes uudet asiat on sisäistetty ja opittu.

”Kaikki osallistuvat perehdyttämiseen vuorollaan ja neuvovat ja auttavat perehdytettävää, vaikka eivät itse olisi sillä hetkellä ns. perehdyttäjän roolissa.”

NordLab Rovaniemellä perehdytysprosessissa pyritään vastuuvoitajavetoiseen perehdytykseen, kuten myös laatujärjestelmä edellyttää. Perehdyttämässä on lähes aina pätevä ja osaava henkilö. Aineistosta nousi selvästi esiin se, että erityisesti vastuuvoitajia pidettiin hyvinä perehdyttäjinä ja toivottiinkin, että vastuuvoitaja olisi ensisijainen perehdyttäjää. Vastuuvoitaja on oman vastuualueensa ammattilainen, jonka tiedot ovat yleensä ajantasaisia ja taidot tehdä työtä soveltuvat perehdyttämiseen. Vastaajien mukaan työvuorosunnittelun avulla esihenkilön tulee varmistaa, että perehdyttäjänä toimii vastuuvoitaja, ainakin suurimman osan ajasta. Aineiston mukaan tämä toteutuu NordLab Rovaniemellä melko hyvin.

”Meillä on työpisteiden vastuuhenkilöitä, jotka ovat hyvin perehdyneitä omiin vastuualueisiinsa.”

Vaikka aineistosta nousi selvästi ilmi, että vastuuvoitajavetoinen perehdytys on erityisen tärkeää perehdytysprosessin onnistumisen kannalta, moni vastaajista vastaaja piti hyvänä, että loppupuolella perehdytystä perehdyttäjää vaihtuu. Tällöin näkee erilaisia toimintatapoja tehdä työtä lopputuloksen ollessa sama. Näkemällä erilaisia toimintatapoja on mahdollista saada vinkkejä oman työn tekemiseen, joten perehdyttäjän vaihtuminen mahdollistaa myös omien toimintatapojen räätälöinnin itselle sopivaksi kokonaisuudeksi. Perehdyttäjän vaihtumisella edistetään myös työyhteisöön kiinnittymistä ja työyhteisön jäseneksi kasvamista. Lisäksi perehdyttäjän vaihtuminen tasaa perehdytyksestä aiheutuvaa työkuormaa tasaisemmin henkilökunnan kesken.

”Perehdytystä saa useammalta henkilöltä, jolloin näkee erilaisia tapoja toimia.”

Osan vastaajista mukaan laatujärjestelmään liittyviä edistäviä tekijöitä ovat tämänhetkiset perehdytykseen liittyvät dokumentit. Näitä ovat esimerkiksi olemassa olevat työpistekuvaukset ja perehdy-

tyskortit. Muutama vastaaja piti dokumentteja riittävänä ja kertoi työpistekuvausten ja perehdytyskorttien helpottavan perehdytyksen seuraamista, kunhan ne täytetään ajantasaisesti. Kirjallinen dokumentointi helpottaa työpisteessä tehtävien asioiden jäsentelyä ja helpottaa perehdytyksen seuraamista. Perehdytykseen liittyvät dokumentit sisältävät vastaajien mukaan olennaisimmat asiat, mitä perehdytyksessä tulee käydä läpi.

”Perehdytysprosessi on kirjallisesti dokumentoitu ja sitä on suhteellisen helppo seurata.”

### 6.3 Estävät tekijät perehdytysprosessissa

Aineistosta tunnistettiin kuusi erilaista perehdytysprosessin onnistumista estävää tekijää. Nämä tekijät ovat puutteet kokeneiden työntekijöiden perehdytyksessä, kirjallisen perehdytys suunnitelman puute, perehdytykseen liittyvien dokumenttien toimimattomuus, työ- ja toimintaohjeiden sijoittelu ja keskeneräisyys, puutteet perehdytykseen liittyvissä koulutuksellisissa asioissa sekä palautteenantokulttuurin puute.

Perehdytysprosessin onnistumista estäväksi tekijäksi nousi kokeneiden työntekijöiden perehdytyksen huomioiminen. Laatujärjestelmän mukaan työnantajan on tarkkailtava henkilökunnan osaamistasoa ja järjestettävä uudelleen- ja lisäperehdytyksiä tarpeen mukaan. Kokeneiden työntekijöiden kohdalla jatkuvan perehdytyksen periaate toteutuu vastaajien mukaan NordLab Rovaniemellä huonosti. Kokeneiden työntekijöiden oletetaan pärjäävän vähemmällä perehdytyksellä, vaikka tilanne saattaa olla täysin päinvastainen. Moni vastaaja ilmaisi huolensa siitä, että jossain vaiheessa vanhojen työntekijöiden perehdytys unohdetaan tai minimoidaan sillä ajatuksella, että vuosien aikana karttuneella kokemuksella on vain pärjättävä uusissakin tilanteissa tai uusien ohjelmien kanssa. Vastaajien mukaan perehdytyksen tarvetta tulisi tarkastella koko työsuhteen ajan ja perehdytystä on järjestettävä matalalla kynnyksellä. Lisäksi vastaajien mukaan perehdyttäjät eivät aina osaa huomioida jo pitkään töissä ollutta kollegaa asianmukaisesti. Moni vastaajista oli sitä mieltä, että uudet työntekijät ja jopa kesätöissä olevat opiskelijat huomioidaan perehdytysprosessin aikana ja välittömästi sen jälkeen paremmin kuin jo olemassa oleva henkilökunta.

”Jos perehdyttää pitkään jo töissä ollutta henkilöä, voi jättää jotain sanomatta, kun luulee, että se on jo tuttua toiselle. Uudet, työuraa vasta aloittavat perehdyttävät saavat perusteellisemmän perehdytyksen kuin omat vanhat työntekijät.”

Aineiston analyysissä ilmeni, että perehdytykseen toivottiin työntekijälle henkilökohtaista, kirjallista perehdytys suunnitelmaa. Näin perehdytyksessä oleva työntekijä tietää, mihin on menossa perehdyttämään, millä aikataululla ja kuka perehdyttää. Perehdytys suunnitelman ollessa tiedossa, perehdytykseen voidaan valmistautua sekä perehdyttäjän että perehdyttäjän toimesta. Usein suunnitelma kerrotaan suullisesti perehdyttäjälle, mutta perehdyttävän informointi jää vaillinaiseksi ja tulevasta perehdytyksestä saadaan tietoa muualta kuin esihenkilön kautta, esimerkiksi luettuna työpistesijoittelusta. Perehdytys suunnitelman laatiminen mahdollistaisi yksilöllisen perehdytyksen, jossa otetaan huomioon perehdyttäjän tarpeet ja henkilökohtaiset ominaisuudet.

”Myös oppiminen on yksilöllistä mikä vaikuttaa myös perehdytysaikaa ja siihen kuinka paljon sitä tarvitaan.”

Perehdytykseen liittyvien dokumenttien toimimattomuus on perehdytysprosessin onnistumista estävä tekijä. Vaikka dokumentit ovat näennäisesti olemassa, niiden toimivuus on huono. Esimerkiksi työpistekuvaukset ovat olemassa, mutta ne ovat yksinkertaistettu kuvaus työpisteen sisältämistä töistä ja työpäivän kulusta. Työpistekuvausten lisäksi toivottiin kirjallista ohjeistusta perehdyttämiseen työpiste- tai laitekohtaisesti. Perehdytysohjeesta selviäisi yksityiskohtaisesti, mitä asioita työpisteessä pitää käydä läpi. Lisäksi perehdytyksen toivottiin etenevän laitteella tai työpisteessä aina saman kaavan mukaan. Perehdytykseen liittyvien dokumenttien tulisi olla helposti seurattavia, rasteruutuun-tyyppisiä ja käyttäjän muokattavissa olevia. Työpisteissä tapahtuu muutoksia jopa päivittäin eivätkä jähmeät perehdytyskortit tällöin palvele tarkoitustaan. Myös työpisteessä tehtävät muut työt ja toiminnot tulisi listata perehdytysohjeeseen. Näitä ovat esimerkiksi työpisteen siisteyttä ja työympäristöä koskevat asiat sekä kaikki ne muut työt, joita työpisteestä tai laitteelta mahdollisesti tehdään ja joista työntekijän tulee huolehtia.

”Perehdytystä helpottaisi, jos (– –) työpisteisiin/ laitteiden perehdytykseen suunniteltaisiin perehdytysohjeet. Näin kaikki työpisteen tehtävät tulisi varmasti käytyä perehdytyksessä läpi.”

Nykyisen perehdytysprosessin mukaan esimerkiksi laiteperehdytyksiin on käytössä yksi korttipohja, analyysilaitteiston perehdyttämiskortti, joka todettiin vastausten mukaan toimimattomaksi. Myös muiden perehdytyskorttien mainittiin olevan liian yksinkertaisia ja riisuttuja. Koska perehdytyskortit sisältävät vain ympäriryöreitää pääkohtia perehdytettävästä aiheesta, käyttäjät pitävät niitä epäselvinä eivätkä ne välttämättä aukea lukijalle. Moni toivoi perehdytyskorttien olevan yksilöllisempiä ja esimerkiksi työpiste- tai laitekohtaisia. Yksityiskohtaisempi perehdytyskortti toimisi myös perehdytyksen runkona ja auttaisi siinä, ettei asioita jää käymättä läpi. Mikäli työpiste- tai laitekohtainen perehdytyskortti olisi tarpeeksi kattava ja käyttäjän muokattavissa, yksityiskohtaista perehdytysohjetta ei välttämättä tarvittaisi. Paperisia perehdytyskortteja pidettiin myös vanhanaikaisina. Paperinen versio allekirjoituksineen ja skannauksineen ei sovi moderniin, ajan hermolla olevaan organisaatioon. Sähköistä ja muunneltavissa olevaa perehdytyskorttia toivottiin käyttöön lähes kaikkien vastaajien toimesta.

”Perehdytyskortteja voitaisiin vielä parantaa ja kohdentaa juuri kyseiseen työpisteeseen. Laitteisiin liittyvät perehdytyskortit ovat aika yleisellä tasolla. Perehdytyskortit voisivat olla sähköisessä muodossa.”

Myös erilaisten työ- ja toimintaohjeiden sijoitteluun toivottiin selkeyttä. Työympäristö ei aina tue oppimista ja työn suorittamista. Perehdytysprosessin aikana tarvittavia ohjeita ei välttämättä löydy, ainakaan helposti. Ohjeet ovat usein väärissä kansioissa tai kansiot on viety väärään paikkaan. Työpisteissä on myös liikaa kansioita ja eikä niiden nimeäminen aina ole loogista. Ohjeita on saatettu kopioida itse ja niitä on viety niille kuulumattomiin paikkoihin. Päivitettyjen ohjeiden jalkauttaminen työpisteisiin ei aina toimi, vaan ohjeita jätetään lojumaan pöydille. Lisäksi perehdytysvaiheessa ohjeet ovat usein keskeneräisiä tai luonnoksia ja niiden käytettävyys koettiin huonoksi jatkuvien muutosten vuoksi. Virallisten ohjeiden keskeneräisyyttä pyritään paikkaamaan pikaohjeilla, joita jää usein työpisteisiin myös sen jälkeen, kun niille ei enää ole tarvetta. Virallisia ohjeita ei aina saada päivitettyä reaaliaikaisesti ja tarpeeseen, vaan ohjeistus saattaa tulla viikkoja työpisteessä tai laitteella käytönotettujen muutosten jälkeen. Monet ohjeista sijaitsevat myös NordLabin Intrassa, mutta sieltä ohjeita ei välttämättä osaa etsiä oikeasta paikasta.

”Ohjeita on monissa eri paikoissa eikä aivan kaikkia ole välttämättä kirjattu ylös, ja jos ei ole keneltä kysyä, niin aika menee sitten tietoa etsiessä epäselvissä tilanteissa.”

Aineistosta tunnistettiin yhdeksi laatu järjestelmään liittyväksi perehdytyksen onnistumista estäväksi tekijäksi puutteellinen perehdytyskoulutus. Moni vastaajista toivoi perehdyttäjille koulutusta perehdyttämiseen, muutenkin kuin työpisteeseen tai laitteeseen liittyvään substanssiosaamiseen liittyen. Perehdyttäjän tulisi saada koulutusta esimerkiksi erilaisten oppimistappojen tukemiseen ja siihen, millä tavoin perehdytyksestä annetaan palautetta. Lisäksi toivottiin koulutusta nykyisten perehdytysdokumenttien tulkintaan. Tällä hetkellä käytössä olevat perehdytykseen liittyvät dokumentit ovat hyvin tulkinnanvaraisia, eikä perehdyttäjä aina tiedä, mitä perehdytyskortissa olevilla kohdilla tarkoitetaan ja miten ne tulisi täyttää.

”Olisi kiva, jos työntekijöille pidettäisiin lyhyitä koulutuksia esim. pohjautuen perehdytyskorttien runkoon...”

”Perehdyttäjille voisi tarjota lisää koulutusta perehdyttämiseen ja palautteen antoon.”

Aineiston sisällönanalysissä nousi esiin myös se, että henkilökunnan näkemyksen mukaan laitevalmistajien tarjoamia koulutuksia hyödynnetään huonosti, etenkin perehdytystilanteissa. Esimerkiksi uusien laitteiden käyttöönottojen yhteydessä olisi tärkeää saada laitevalmistajan koulutus ennen sisäisesti järjestettyjä perehdytyksiä. Usein laitevalmistajan koulutus järjestetään vain kerran ja tällöin vain osa henkilökunnasta hyötyy niistä. Laitevalmistajan tai -edustajan koulutuksia tulisi järjestää useampi samansisältöinen tilaisuus. Lisäksi niitä tulisi tarvittaessa järjestää myös käyttöönottojen jälkeen.

”Laitevalmistajan perehdytyksiä pitäisi olla enemmän...pitäisi alkupe-  
rehdytysten jälkeen aloittaa vielä uusinta kierros, jossa kerrataan ja  
syvennetään asioita.”

Myös puutteellinen palautteen saaminen muodostui estäväksi tekijäksi perehdytysprosessissa. Vastauksissa nousi toistuvasti esiin se, että NordLab Rovaniemen työyhteisössä ei ole kunnollista palautteenantokulttuuria. Mikäli mitään ei kuulu, oletetaan että hommat sujuvat hyvin. Moni vastaajista oli sitä mieltä, että negatiivisista asioista kyllä viestitään. Syyllisiä ei välttämättä etsitä, mutta epäonnistumiset tuodaan yleiseen tietoon, koska niiden perusteella pyritään oppimaan ja kehittymään, jottei vastaava tilannetta tapahtuisi. Vastaavaa ei kuitenkaan tapahdu hyvin sujuneiden tilanteiden kanssa. Työyhteisössä positiivisen palautteen antaminen ei ole muutenkaan tavanomaista, ei työntekijöiden kesken eikä myöskään esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Hyvin sujuneista asioista tai perehdytyksestä ei saa mitään kehuja eikä työyhteisössä ole tapana kannustaa toisia.

”Mielestäni meillä todella vähän annetaan palautetta työssä kehitysmisestä perehdytysvaiheessa ja ylipäätään milloinkaan. Täällä vallitseva ajattelu `jos kukaan ei sano mitään niin silloin teet asiat oikein`. Olisin itse kaivannut palautetta perehdytysvaiheessa, jotta tietäisi missä mennään.”

#### 6.4 Työnantajan keinot tukea perehdytysprosessin onnistumista

Perehdytysprosessissa työnantajan edustajana toimii esihenkilö. Työnantajan keinot tukea perehdytysprosessin onnistumista liittyvät lähinnä erilaisiin työvuorosuunnitteluun liittyviin seikkoihin sekä perehdytysprosessin aikana tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. Aineistosta tunnistettiin kahdeksan erilaista keinoa, joiden avulla työnantaja voi tukea perehdytysprosessin onnistumista. Nämä keinot ovat perehdyttäjän taitotason varmistaminen, riittävästä perehdytysajasta huolehtiminen, pikaperehdytysten suunnitteleminen työvuorolistoihin, perehdytykseen tulevien katkosten huomioiminen, perehdytyksen jälkeisestä työpistekierrosta huolehtiminen, perehtyjän osaamistason tunnistaminen, kommunikointi perehdytyksen aikana ja perehdytystarpeiden ennakointi.

Esihenkilön tulee huolehtia siitä, että perehdyttämässä olevan henkilön taitotaso on riittävä. Jos perehdytys ei ala vastuuhoidajavetoisesti vaan heti perehdytyksen aluksi on monta eri perehdyttäjää, perehdytyksestä jää epäselvä ja sekava kuva. Tämä heikentää perehdytyksen laatua ja luo epävarmuutta työskennellä kyseisessä työpisteessä. Yleensä NordLab Rovaniemellä perehdytys alkaa vastuuhoidajavetoisesti, mutta joissakin tapauksissa perehdyttäjää on vaihtunut päivittäin. On myös tilanteita, jolloin perehdyttäjää saattaa vaihtua useita kertoja päivässä. Tämä ei tue perehdytyksen onnistumista millään tavalla, vaan aiheuttaa hämmennystä ja ahdistusta perehtyjässä. Myös perehdyttäjät saattavat kokea ärtymyksen tunteita, mikäli hyppäävät perehdyttäjän saappaisiin valmistautumatta, kesken työpäivän tai työtehtävän. Näissä tilanteissa on vaikea tietää, mitä edellinen perehdyttäjää on jo ehtinyt perehdyttää. Lisäksi lyhykestoinen perehdytys saattaa aiheuttaa perehdytystilanteeseen "hällä väliä" -asenteen, koska perehdyttäjää tietää, ettei tule perehdyttämään kollegaa kuin hetken ajan. Tällöin oma sitoutuminen perehdyttämiseen ei välttämättä ole vahvoilla kantimilla.

"Jokaisella hieman oma tyyli perehdyttää... Liikaa sekoittaa sitä perehdytyksen aikana, jos on monta perehdyttäjää."

Esihenkilön on huolehdittava perehdytyksen onnistumisesta kiinnittämällä huomiota työvuorosuunnitteluun. Perehdytykseen tulee varata riittävästi aikaa niukoista resursseista huolimatta. Perehdytettävän henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyky oppia on otettava huomioon ja perehtyjälle on tarjottava riittävästi aikaa perehtyä jokaiseen laitteeseen, työpisteeseen tai työtehtävään. Perehdytyksen on siis oltava yksilöllistä jokaisen työntekijän kohdalla. Uusien asioiden sisäistäminen ei käy käden käänteessä ja aikaa oppimiseen on annettava niin kauan kuin on tarpeellista. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että aikaa perehtymiseen annetaan riittävästi, kunhan esihenkilö on tietoinen todellisesta perehdytyksen tarpeesta. Aikaa perehtymiseen varataan ja aikaa annetaan, jos siihen on mahdollisuus.

"Yksilöllinen perehdytys toteutuu ainakin joissain tapauksissa eli annetaan paljon aikaa perehtymiseen, jos siihen on tarve."

Osa vastaajista totesi esihenkilön tukevan perehtyjää perehdytysprosessissa, kunhan itse on vienyt tietoa asiasta hänelle. Tukeminen tapahtuu esimerkiksi antamalla lisää aikaa perehdytykselle tai huomioimalla toiveet työvuorosuunnittelussa. Esihenkilön ja perehtyjän välisessä kommunikoinnissa perehtyjän aktiivisuus onkin tärkeää. Henkilökunnalla ei ole välitöntä ja helppoa kanavaa viestiä esihenkilölle perehdytykseen liittyvistä seikoista reaaliaikaisesti ja siksi esihenkilö ei saa tietoonsa seikoja, jotka vaikuttaisivat esimerkiksi perehdytyksen jatkumiseen. Vastaajien näkemyksen mukaan

esihenkilöt ovat usein työpaikalla läsnä, mutta eivät ole aina helposti saavutettavissa. Perehtyjillä ei ole helppoa ja välitöntä kanavaa viestiä esihenkilöille perehdytykseen liittyvistä asioista. Osalle vastaajista kynnyksellä häiritä esihenkilöä kesken tämän työn on suuri. Jos esihenkilön ovi on kiinni tai esihenkilö ei ole paikalla, usein asia unohtuu ja jää kertomatta. Rohkeutta kertoa perehdytystarpeista ei välttämättä jaksa kerätä itselleen useita kertoja, vaan esihenkilö pitäisi pystyä tavoittamaan helposti.

”Esihenkilö on kyllä antanut aikaa perehtymiselle kun hänelle on viennyt tietoa perehtymisen tarpeesta ajoissa että on voitu järjestää sitä aikaa.”

Liian lyhyt perehdytysaika vaikuttaa heikentävästi perehdytysprosessin onnistumiseen. NordLab Rovaniemellä perehdytykseen kyllä järjestetään toisinaan aikaa, mutta läpi aineiston ilmeni huoli siitä, että aikaa perehtymiseen ei anneta tarpeeksi. Liian pikaisia perehdytyksiä on vastaajien mukaan usein. Työnantajan on huolehdittava siitä, että perehdys kestää tarpeeksi kauan. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytysaika oli liian lyhyt ja asettaa painetta sille, että loput opitaan itsenäisen työn tekemisen lomassa. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että liian lyhyt perehdytysaika vaikeuttaa työtehtävien suorittamista ja voi aiheuttaa jopa sen, että kyseistä työtä tai työtehtävää ei halua tehdä lainkaan. Tämä tiettyjen työtehtävien välttely aiheuttaa työntekijälle ahdistusta ja huonon tunteita. Kollegat myös usein tiedostavat tämän työtehtävien välttelyn ja tällä mieluisen työtehtävien valikoinnilla aiheutetaan eripuraa työyhteisössä. Työtehtävien välttely ja sitä kautta kollegoiden arvostuksen puute vaikuttavat myös työyhteisöön kiinnittymiseen ja ammatilliseen kehittymiseen negatiivisesti.

”Perehdytystahti on aika kova ja nykyisten tiukennusten jälkeen ei anneta rauhaa uusille ja vastavalmistuneille kunnolla perehtyä ja oppia.”

Osa kiinnitti huomiota myös pienempiin perehdytyksiin koskien esimerkiksi laitteissa tapahtuvaa päivitystä tai työtehtävissä tapahtuvaa pienempää muutosta. Tällaisiin pikaperehdytyksiin ei vastaajien mukaan varata työvuorosuunnittelussa lainkaan aikaa, vaan perehdytykset pyritään pitämään muiden työtehtävien ohella. Tätä pidettiin erittäin moitittavana asiana. Se, että pienempiä perehdytyksiä pyritään tekemään muun työn ohella, on yleistynyt NordLab Rovaniemellä viime aikoina johtuen jatkuvan muutoksen paineesta. Näiden pikaperehdytysten yleistyminen on huono asia sekä perehtyjien että perehdyttäjien mukaan. Perehtyjä ei saa rauhassa opetella uutta asiaa ja perehdyttäjä tuntee jo valmiiksi negatiivista stressiä siitä, ettei hänelle edes anneta mahdollisuutta opettaa uutta asiaa kunnolla. Työtehtävistä toiseen pomppiminen ja samanaikainen perehdyttäminen aiheuttaa turhautumista ja stressiä työntekijöille. Joskus töitä on niin paljon, että perehdyttäminen työn ohella on mahdotonta. Tällöin tukea esihenkilöiltä ei välttämättä saa, vaan työntekijöille jää tunne, että heidät on jätetty hoitamaan perehdytys, miten parhaaksi näkevät ilman, että siihen on tarjottu riittäviä resursseja. Muiden töiden ohessa perehdyttäminen ei voi olla laadukasta ja tällöin on vaarana, että pikaperehdytys aiheuttaa viivettä myös potilaiden vastauksiin. Sekä perehdyttäjän että perehdytettävän työntekijän eettinen kuormitus kasvaa, kun molemmat jo lähtökohtaisesti tietävät perehdytyksen ainakin jossain määrin epäonnistuvan.

”Pikaperehdytys joihinkin työpisteisiin on aiheuttanut turhautumista ja epävarmaa oloa sekä vastauksien viivästymistä työskentelyyn.”

Terveysalalla työskennellessä sairaslomat ja poissaolot ovat osa arkea. Suunnitellusta miehityksestä poikkeaminen on ennemminkin sääntö kuin poikkeus. Esihenkilön velvollisuus on huolehdittava perehdytyksen jatkuvuudesta, mikäli siihen tulee katkoksia esimerkiksi henkilöstöressurssin vähyyden vuoksi. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että NordLab Rovaniemellä näin toimitaankin. Perehdytystä on myös tarpeen vaatiessa pystyttävä jatkamaan, vaikka siihen ei katkoksia olisikaan tullutkaan. Tällöin toteutuu yksilöllinen, joustava perehdytys, joka ottaa perehtyjän henkilökohtaiset ominaisuudet huomioon.

”...mikäli perehdytykseen tulee katkoksia, perehdytysaikaa pyritään jatkamaan.

Kuitenkin osa vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytykseen tulevia katkoksia ei huomioida tarpeeksi hyvin. Poissaoloista ja äkillistä muutoksista huolimatta tulisi huolehtia siitä, että perehdytys ei katkea. Nykyisin perehdytyksen peruminen on ensimmäinen vaihtoehto, jota käytetään paikkaamaan puuttuvia työntekijäresursseja. Olisi tärkeää, että perehdytysprosessissa otettaisiin jo etukäteen huomioon yllättävät tilanteet ja mietittäisiin vaihtoehtoja perehdytyksen jatkuvuudelle. Perehdytyksen katkonaisuus ja pitkät tauot perehdytysten välillä väistämättä hidastavat perehdytysprosessin onnistumista ja vaikuttavat negatiivisesti ammatilliseen kehittymiseen ja siihen, että perehdytettävä työntekijä tulee työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. Usein työntekijä kokee, että on perehdytysaikana jonkinasteinen taakka työyhteisölle ja tämän ajanjakson venyminen ei tee hyvää ammatillisen itsetunnon kehittymiselle. Lisäksi perehdytysten katkeamisia ei aina edes huomioida, vaan päätetään kokeilla, joko työntekijä selviää työtehtävässä itsenäisesti. Näin perehdytys jää puolitiehen.

”Perehtyminen katkeaa toistuvasti esim. poissaolojen tai työtehtävien uudelleenjärjestelyjen takia...”

Esihenkilön on huolehdittava työvuorosuunnittelun kautta perehtymisen jälkeisen ajan työpistekierrosta. Perehdytyksen jälkeen on varmistettava, että perehdytettävä saa jäädä perehdytettyyn työtehtävään itsenäisesti tarpeeksi pitkäksi aikaa, mielellään välittömästi perehdytyksen päätyttyä. Perehdytysprosessin onnistumista ei tue se, että perehtyjä jää välittömästi perehdytyksen jälkeen esimerkiksi kesälomalle tai on jostain muusta syystä työpisteessä seuraavan kerran vasta puolen vuoden päästä. Lisäksi perehdytettyä työtehtävää tulisi saada jatkossakin tehdä säännöllisesti. Mikäli työn tekemiseen, laitteen tai ohjelman käsittelyyn tulee epäonnistuneen työpistekierron vuoksi pitkä tauko, jo opitut asiat unohtuvat. Moni tunnisti ongelmaksi myös vuorotyön aiheuttamat haasteet työpistekierrossa. Välillä työpisteessä työskentelyssä tai laitteen käytössä tulee todella pitkiä taukoja johtuen vuorotyön luonteesta.

”Ja pitää antaa mahdollisuus tehdä ko. työtä heti perehtymisen jälkeen eikä vasta kuukauden päästä. Silloin on jo unohtunut kaikki uusi oppi.”

Perehtyneen henkilön osaamistason huomioiminen kuuluu esihenkilön velvollisuuksiin ja työntekijälle on perehtymisen jälkeen työvuorosuunnittelun avulla asetettava sellaisia työtehtäviä, joista hän kokee selviävänsä. Työntekijän taitojen suhteuttaminen työtehtävän vaatimuksiin edistää työntekijän ammatillista kehittymistä. Sopivan vaativat työtehtävät saavat aikaan onnistumisen tunteita ja itsenäisessä työssä tarvittavaa työperäisen itseluottamuksen kasvua. Työnantajan luottamus työntekijän

työssä selviytymiseen on tärkeää työntekijän ammatillisen itsetunnon kehittymisen kannalta. Aineiston mukaan NordLab Rovaniemen esihenkilöt tunnistavat työntekijöidensä realistiset taidot suoriutua työtehtävistä. Esihenkilöt myös uskovat, jos työntekijä kertoo, ettei ole valmis itsenäiseen työskentelyyn.

”Minun ei ole tarvinnut itsenäisesti tehdä työtehtäviä, joihin en koe olevani valmis.”

Työnantaja voi tukea perehdytysprosessin onnistumista myös huolehtimalla kommunikoinnista perehdytysprosessiin osallistuvien kesken. Joidenkin tutkimukseen vastanneiden näkemyksen mukaan esihenkilö osallistuu toisinaan perehdytysprosessiin kyselemällä kuulumisia perehdytyksen suhteen. Tämä ei kuitenkaan ole säännönmukaista toimintaa, joka tapahtuisi kaikissa perehdytyksissä ja toimintatapa olisi sama kaikille työntekijöille. Esihenkilö kysyy kuulumisia tavan vuoksi, ohimennen, silloin kuin muistaa. Koska kuitenkin osa vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilö tiedustelee kuulumisia ja on kiinnostunut perehdytyksen sujumisesta, ei esihenkilöillä todennäköisesti ole kommunikoinnissa yhtenäistä käytäntöä tai linjaa.

”Esihenkilö on kysynyt perehdytyksen aikana, miten sujuu.”

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilö ei osallistu perehdytysprosessiin millään tavalla. Kokemuksen mukaan esihenkilö ei käy perehdytyksen aikana kysymässä kuulumisia eikä perehdytyksen jälkeenkään varmistaa perehtyjältä, onko perehdytys ollut riittävä. Moni vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilön tulisi osoittaa kiinnostuksensa perehdytyksen sujumiseen kysymällä kuulumisia perehdytyksen aikana. Vastauksissa mainittiin myös toive siitä, että perehdytyksen loppupuolella tulisi olla koonti, kysely tai keskustelu, jonka avulla kaikkien perehdytysprosessin osapuolten näkemykset tulisivat kuulluksi. Koonnin tai kyselyn avulla selviäisi myös, tarvitseeko perehdytystä jatkaa vai onko perehtyjä valmis itsenäiseen työskentelyyn.

”Esihenkilö ei oman kokemukseni mukaan ole tukenut tai kysellyt mitään perehdytyksen onnistumisesta. Voisi kysyä perehdytyksen loppupuolella kokeeko jatkossa osaavansa työskennellä itsenäisesti vai tarvitseeko lisää perehdytystä.”

Perehdytyksen oikea-aikaisuudesta huolehtiminen on myös yksi keino, jolla työnantaja voi tukea perehdytysprosessin onnistumista. Työnantajan tulisi reagoida tuleviin perehdytystarpeisiin tarpeeksi aikaisin. Vastaajien mukaan NordLab Rovaniemellä perehdytystarpeisiin ei esihenkilön taholta reagoida riittävän nopeasti, jolloin myös perehdytys ehdittäisiin suunnitella paremmin. Vastaajien näkemyksen mukaan perehdytykset tulisi aloittaa tarpeeksi ajoissa ja niiden tulee olla tarpeeksi pitkiä. Usein käy niin, että tiedossakin oleva osaamisen poistuminen yllättää esihenkilöt ja niihin reagoidaan auttamattomasti liian myöhään. Tämä aiheuttaa stressiä työyhteisössä ja pahimmassa tapauksessa osaamisvaje vaarantaa osaltaan myös potilasturvallisuutta. Henkilökunta myös kokee, ettei tule kuulluksi. Viestiä esihenkilöille tulevista osaamistarpeista kyllä viedään, mutta niihin ei välttämättä reagoida riittävän nopeasti.

”Välillä hoksataan liian myöhään että joku olisi ollut hyvä perehdyttää tekemään jotain, kun tekijät loppuvat kesken.”

## 7 POHDINTA

### 7.1 Keskeisten tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen on henkilökunnan näkemys perehdytyksestä NordLab Rovaniemen laboratoriossa. Tarkoituksena oli tunnistaa perehdytysprosessin onnistumista edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä selvittää, millä tavoin työnantaja voi edistää perehdytysprosessin onnistumista. Tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten nykyinen perehdytysprosessi toimii laboratoriossa työskenteleville eri ammattihenkilöille ja kokeneiden työntekijöiden kohdalla. Lisäksi tarkoituksena oli tarkastella, toimiiko nykyinen perehdytysprosessi käytännössä kuten laatujärjestelmä edellyttää. Tavoitteena oli antaa tilaajalle syvällistä tietoa nykyisestä perehdytysprosessista, jolloin tutkimuksen tuloksia voitaisiin mahdollisesti hyödyntää koko NordLabin laajuisesti perehdytyksen kehittämiseksi.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat henkilökunnan näkemyksen mukaan nykyisen perehdytysprosessin edistävät ja estävät tekijät. Aineistosta tunnistettiin useita perehdytysprosessin onnistumista edistäviä ja estäviä tekijöitä. Perehdytysprosessin onnistumista edistäviä tekijöitä ovat osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta, vastuuhoidajavetoinen perehdytys, erilaisten työtapojen näkeminen ja perehdytykseen liittyvien dokumenttien olemassaolo.

Erittäin positiivisena perehdytysprosessin onnistumista tukevana asiana läpi aineiston nousi esiin ammattitaitoisen ja osaavan henkilökunnan merkitys. NordLab Rovaniemellä kaikki osallistuvat perehdytykseen eikä perehdytettävää jätetä kysymystensä kanssa yksin. Perehdytys koettiin kollektiiviseksi ja työyhteisön yhteiseksi asiaksi. Kuten Kupias ja Peltola (2019, 246) kirjoittavat, oman työn hallinta parantaa työhyvinvointia ja työntekijöiden työsuorituksia. Työyhteisössä tarvitaan kaikkien työntekijöiden panosta työn kehittämiseen ja vastuuta oman työn tekemiseen. Yksilökeskeinen ajattelu ja vain omista töistä huolehtiminen tulee unohtaa ja kaikkien tulee osallistua toisten opastamiseen.

Hyvän perehdytyksen ansiosta perehtyjä kokee onnistumisia työtehtävässään. Perehdytyksen aikana saadulla tuella on merkittävä vaikutus työntekijän suoriutumiseen, työssä viihtymiseen ja sitä kautta myös työyhteisöön sitoutumiseen. Työyhteisön toimintatapoihin ja organisaatiokulttuuriin perehdyttäminen on yhteisöllinen tapahtuma, joka onnistuessaan saa uuden työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Kaikkien työyhteisön jäsenten tulee osallistua tähän yhteisölliseen perehdyttämiseen. Yhteisöllisen perehdytyksen onnistuessa työntekijä uskaltaa lähestyä ongelmatilanteissa ketä tahansa kollegaa. (Eklund 2018, 35–36, 105.) Myös Mälkki (2025, 104) toteaa tärkeäksi sen, että työntekijä saa odottamaansa tukea työyhteisöltä ja sitä kautta hänelle muodostuu myönteinen työntekijäkokemus. Työntekijäkokemuksen muodostuminen, oli se sitten positiivinen tai negatiivinen, voi vaikuttaa työntekijän koko uraan ja niihin odotuksiin, mitä työntekijällä on työelämästä. Tutkimuksen mukaan NordLab Rovaniemellä onnistutaan tässä hyvin, sillä lähes kaikki vastaajat kokivat itsensä tervetulleeksi työyhteisöön.

Tutkimuksessa nousi positiivisena asiana esiin vastuuhoidajien pätevyys ja myös se, että NordLab Rovaniemellä laatujärjestelmän mukainen vastuuhoidajavetoinen perehdytys pääasiassa toteutuu ja esihenkilöt kiinnittävät tähän huomiota työvuorosunnittelussa. Vastuuhoidajavetoinen perehdytys

luo hyvät lähtökohdat perehdytykselle. Oppimistilanteessa tarvitaan rohkeaa ohjausvastuun ottamista (Kupias & Peltola 2019, 247). Vastuuhoitajat kuvattiin työpisteensä tai laitteensa asiantuntijoina, jotka vastaavat vaikeimpiinkin kysymyksiin ja selvittävät vastauksen, elleivät sitä heti tiedä. Vastuuhoitajien osaamiseen ja ammattitaitoon luotettiin ja heiltä saatua tietoa pidettiin pääasiassa ajantasaisena ja paikkaansa pitävänä. Mälkin (2025, 106–107) mukaan ammattimaisesti toimiva ja osaava työkaveri on työntekijöiden näkökulmasta yksi arvostetuimmista asioista työyhteisössä. Siefen (2024, 120–121) kertoo hiljaisen tiedon näkyvän käytännössä rautaisena osaamisena ja ammattitaitona. Tällöin ihminen tietää enemmän, kuin voi sanoin kuvata. Tämän ammattitaidon jakaminen toisille ei ole aina ole helppoa, mutta se näkyy ammattimaisena toimintana. Kaikki hyvin opitut asiat muuttuvat automaattisiksi, työnteosta tulee sujuvaa ja osaamisessa on syvälinen ulottuvuus.

Nykypäivän työelämässä on tärkeää olla joustava oppija ja kyetä omaksumaan uusia tapoja tehdä työtä. Oppiminen on uusien tapojen ja taitojen omaksumista. Turvallinen työyhteisö tarjoaa työntekijöilleen vapauden tehdä työtehtävänsä räätälöidysti eri tavoin. (Kupias & Peltola 2019, 247.) Henkilökunnan näkemyksen mukaan perehdytysprosessin onnistumista edistäväksi tekijäksi nousi se, että perehdytyksen aikana näkee erilaisia tapoja tehdä työtä. Perehdyttäjän vaihtuminen perehdytyksen loppupuolella on perehtyjän etu. Tämä mahdollistaa erilaisten työtapojen näkemisen ja auttaa perehtyjää valitsemaan itselleen sopivat työtavat. Työyhteisön kaikilla jäsenillä on velvollisuus ja vastuu edistää toisten oppimista (Kupias & Peltola 2019, 98). Myös Lindfors (2023, 10) toteaa perehdytyksen olevan koko työyhteisön yhteinen asia ja kaikkien tulisi osallistua omalla panoksellaan uuden työntekijän perehdytykseen. Tutkimuksen mukaan tämä toteutuu NordLab Rovaniemellä hyvin.

Perehdytykseen liittyvien dokumenttien olemassaolo kuuluu laadukkaaseen perehdytysprosessiin. Kupiaksen ja Peltolan (2019, 18) mukaan osaaminen on hyvä tallentaa erilaisiin dokumentteihin. Tällöin organisaation osaaminen ja kehittyminen on kirjallisesti todennettavissa ja systemaattisesti paikannettavissa. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että NordLabilla on organisaatiotasolla olemassa laatujärjestelmän mukaisia perehdytykseen liittyviä dokumentteja, kuten perehdytyskortit ja työpistekuvaukset. Nämä todettiin osalle vastaajista riittäväksi avuksi perehdytysprosessissa. Perehdytykseen liittyvien dokumenttien toimimattomuus tunnistettiin kuitenkin myös estäväksi tekijäksi perehdytysprosessissa, joten kaikkien perehdytystä olemassa olevat dokumentit eivät tue.

Perehdytykseen liittyvien dokumenttien toimimattomuuden lisäksi estäviä tekijöitä perehdytysprosessissa ovat puutteet kokeneiden työntekijöiden perehdytyksessä, kirjallisen perehtymissuunnitelman puute, työ- ja toimintaohjeiden sijoittelu ja keskeneräisyys, puutteet perehdytykseen liittyvissä koulutuksellisissa asioissa sekä palautteenantokulttuurin puute.

Yleensä kokeneen ammattilaisen perehdytys sujuu nopeammin kuin uuden, vastavalmistuneen työntekijän perehdytys. Näin ei kuitenkaan aina ole, vaan myös kokeneet työntekijät vaativat toisinaan pidemmän perehdytysajan, monista eri syistä. Perehdytystä täytyy järjestää tarpeeksi kattavasti myös pitkien poissaolojen, esimerkiksi perhevapaiden tai opintovapaiden, jälkeen. On työnantajan vastuulla tunnistaa työntekijöiden erilainen osaamisen taso ja erilaiset tarpeet työn tekemisen tueksi. (Joki 2021, 86, 162.) Kokeneiden työntekijöiden perehdytyksen merkitystä ei tule vähätellä ja

on tärkeää huomioida myös heidän perehdytystarpeensa. Tutkimuksen mukaan tässä ei aina onnistuta NordLab Rovaniemellä. Vastaaajien mukaan kesätyöntekijöiden ja uusien työntekijöiden perehdytys ja jopa opiskelijoiden ohjaus on toisinaan kattavampaa kuin vanhojen työntekijöiden perehdytys. Osaamistason selvittämiseksi on kehitetty suoriutumisen seuranta, jota on NordLabissa edistetty muutamana viime vuoden ajan (Osaamisen varmistaminen NordLabissa 2023, 1). Lisäksi vuosittaiset kehityskeskustelut ovat avainroolissa, kun halutaan ylläpitää vanhojen työntekijöiden osaamistasoa ja työssä viihtymistä (Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja käytäntöjä 2024). Erilaiset seurantajärjestelmät tukevat Eklundin (2018, 21) mukaan työntekijän osaamisen karttumista, sillä niiden avulla voidaan asettaa tavoitteita ja arvioida suoriutumista. Kupias ja Peltola (2019, 25–26) kirjoittavat, kerran vuodessa tapahtuva osaamistarpeiden kartoitus kehityskeskustelun muodossa ei ole riittävä tapa huolehtia henkilökunnan osaamisen kehittämisestä. Työnantajan on oltava avoin työyhteisöstä tai yksittäiseltä työntekijältä kantautuvalle viestinnälle osaamistarpeiden suhteen.

Perehdytysprosessin onnistumista estävä tekijä on myös henkilökohtaisen, kirjallisen perehdytys-suunnitelman puute. Eklundin (2018, 25, 31) mukaan jokainen perehdytystilanne on erilainen ja jokainen perehtyjä etenee yksilöllisesti, joten erot on huomioitava perehdytysprosessissa. Tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan luoda runko, mutta rungon on oltava joustava. Perehdytyksen on oltava suunnitelmallista ja tasalaatuista, sillä jokaiselle työntekijälle tulee tarjota samanlaiset lähtökohdat perehtymiseen. Esimerkiksi Juutin ja Vuorelan (2015, 63) mukaan perehdytyksen tulisi alkaa kirjallisen perehdytys-suunnitelman laatimisella. Perehdyttämisen onnistuminen on tärkeää, sillä onnistunut perehdytys tukee työhyvinvointia. On tärkeää tietää, kuka ottaa perehtyjän vastaan, millä tavoin perehdytetään työyhteisöön ja missä määrin perehtyjää tutustutetaan organisaation strategiaan jo alkuperehdytyksen yhteydessä. Yksilöllinen perehdytys-suunnitelma mahdollistaisi myös sen, että suunnitelmaan kirjattaisiin asioita perehtyjän vastuuseen liittyen.

Onnistuneen perehdytyksen vaikutus työntekijän sitoutumiseen ja käyttäytymiseen organisaatiossa on suuri. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys auttaa työntekijää asennoitumaan positiivisesti. Hyvin toimivien perehdytysohjelmien merkitystä ei tule vähätellä. Jos perehdytys ei onnistu, työntekijän tiedot ja taidot jäävät puutteellisiksi ja tämä vaikuttaa suoraan työssä suoriutumiseen. Perehdytysohjelmia tulisikin päivittää tasaisin väliajoin ja myös perehdytyksen merkitys työhön sitoutumiseen tulisi huomioida. (Salau, Falola & Akinbode 2014, 51.) NordLabissa on hyvin saatavilla erilaisia perehdytykseen liittyviä dokumentteja. Tutkimuksen tuloksissa nousi selvästi esiin se, että dokumenttien käytettävyyttä pidettiin huonona ja tämä vaikeuttaa perehdytysprosessin onnistumista. Erittäin perehdytyskorttien toimimattomuutta pidettiin moitittavana asiana. Esimerkiksi laiteperehdytyskortteja pidettiin liian yleisellä tasolla olevina ja niiden toivottiin olevan räätälöitävissä laitekohtaisesti. Paperisia perehdytyskortteja pidettiin vanhanaikaisina ja toivottiin käyttöön sähköisiä, reaaliaikaisesti käytettäviä, muokattavissa olevia perehdytyskortteja. NordLabilla on olemassa myös tehtäväkohtaisia perehdytyskortteja, kuten perehdytyskortti osastonsihteereille, näytteenottajille tai vastuuhoidajille. Laitteille yksityiskohtaisia perehdytyskortteja tai -ohjeita ei ole, vaan käytössä on yksi analyysilaitteiston perehdytyskortti. Perehdytyskortteja on tehty myös työpistekohtaisesti, mutta ne eivät ota huomioon työpisteissä tapahtuvaa tehtävien variaatiota, vaan ne ovat pohjaltaan samanlai-

set. Lähinnä perehdytyskorttien otsikointi vaihtuu työpisteen mukaan. Olemassa olevat perehdytyskortit eivät ole muokattavissa tilanteen mukaan ja suuri osa perehdytyskorteista on M-Files -dokumenttienhallintaohjelmassa, johon on rajattu pääsy.

NordLab Rovaniemellä työpisteisiin on tehty kutakin työpistettä koskevat työpistekuvaukset. Ne kuvaavat karkeasti, mitä tehtäviä työpisteessä tehdään. Työpistekuvauksia pidettiin toimivina, mutta niiden lisäksi toivottiin kirjallista ohjeistusta perehdytykseen eli perehdytysohjetta tai -runkoa, joka olisi aina samanlainen, helposti seurattavissa ja joka sisältäisi kaikki työpisteessä tai laitteella tehtävät asiat. Systemaattisesti etenevä perehdytys on tärkeää onnistuneen perehdytysprosessin kannalta (Juuti & Vuorela 2015, 65). Näin varmistettaisiin kaikkien asioiden läpikäynti. Eklundin (2018, 20) mukaan suunnitelmallisuus perehdytyksessä parantaa perehdytyksen tasalaatuisuutta, jolloin perehdytys ei ole riippuvainen pelkästään perehdyttäjän motivaatiosta ja taidoista. Perehdytyksen suunnitelmallisuus auttaa organisaatiota luomaan perehdytykselle tavoitteet ja mahdollistaa näin jatkuvan kehittymisen. Perehdytysprosessiin osallistuville suunnitelmallisuus luo rungon, jota seurata.

Perehdytysohje tulee suunnitella hyvin ja sen tulee olla tarpeeksi perusteellinen. Näin sen käyttö on helppoa ja se vakiintuu osaksi yleistä toimintatapaa. Hyvin laadittu perehdytysohje on kaikkien perehdytysprosessiin osallistuvien ohjenuora, joka helpottaa perehdytyksen suunnittelua ja seuraamista toimien samalla perehdyttäjää velvoittavana ohjeistuksena. On kuitenkin muistettava, että yksin perehdytysohje ei sovellu kaikkiin tilanteisiin ja kerran tehtynä se ei ole sellaisenaan käyttökelpoinen ikuisesti. Lisäksi on otettava huomioon eri työtehtävien erilaiset vaatimukset. (Joki 2021, 88.) Esimerkiksi perehdytyskorttien kohdalla on NordLab Rovaniemellä käynyt niin, että perehdytyskortit on laadittu, mutta niiden käytettävyys on huono, koska kortit eivät ole käyttäjän muokattavissa.

Aineistosta nousi ilmi, että varsinkin uusien laitteiden käyttöönottojen yhteydessä tarvittavat ohjeet eivät ole työntekijöiden käytössä reaaliaikaisesti. Ohjeet ovat usein luonnoksina tai keskeneräisiä ja niiden hyödynnettävyys on huono. Lisäksi työ- ja toimintaohjeiden sijoittelu sai moitteita. Ohjeet ovat väärässä paikassa tai väärissä kansioissa eivätkä ne välttämättä sijaitse loogisesti yhdessä paikassa, jolloin aikaa menee ohjeiden etsimiseen. Esimerkiksi Lindforsin (2023, 10) mukaan työympäristön tulee olla perehdytyksen mahdollistava. Myös Mälkki (2025, 108) kirjoittaa siitä, että työn tekemiseen liittyvät välineet ja työn tekemisen ympäristö vaikuttaa suuresti siihen, miten mielekkääksi työn tekeminen koetaan. Työn tekemisen mielekkyys taas vaikuttaa työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Välineiden ja työympäristön tulee yksiselitteisesti olla sellainen, että työ on mahdollista tehdä kunnolla ja hyvin.

Henkilöstön osaamistason ylläpitämisellä toteutetaan organisaation strategiaa. Jotta organisaatio pysyy työelämän kehityksessä mukana, sen on huolehdittava myös henkilökunnan kehittämisestä. Tiedon määrän lisääntyminen jatkuvasti ja organisaation onkin haasteellista tietää, mitä asioita kannattaa milloinkin nostaa kehityksen kohteeksi. Lisäksi jatkuva teknologian kehitys asettaa omat vaatimuksensa toiminnalle. Tämän päivän osaaminen ei välttämättä riitä enää huomenna. (Joki 2021, 115.) Puutteellinen perehdytyskoulutus tunnistettiin yhdeksi perehdytysprosessin onnistumista estäväksi tekijäksi. Perehdyttämiseen toivottiin lisää koulutusta sekä perehdyttäjien että perehdyttäjien toimesta. Lisäksi perehdytyskorttien tulkintaan ja täyttöön toivottiin koulutusta. Kuten Eklund (2018, 21, 36)

kirjoittaa, organisaation on huolehdittava perehdyttäjien osaamisesta antamalla heille asiaankuuluvaa koulutusta. Substanssiosaamisen lisäksi perehdyttäjän taitoihin tulee kuulua esimerkiksi vuorovaikutustaitoja ja taitoa antaa palautetta. Ilman koulutusta perehdyttäjillä on huonomman lähtökohdat onnistua perehdytyksessä eikä perehdytys ole tasalaatuista.

Vastaajat toivoivat myös, että laitevalmistajien tarjoamaa koulutusta hyödynnettäisiin nykyistä paremmin. Myös Kupiaksen ja Peltolan (2019, 27–28) mukaan ulkopuolisten tahojen järjestämää koulutusta hyödynnetään työyhteisöissä huonosti. Koulutukset ovat usein kalliita ja sitovat henkilöstöresursseja ja hyödyntävät lähinnä vain koulutukseen osallistujia. Ulkoisten koulutusten arvo työyhteisölle olisi todennäköisesti suurempi, mikäli organisaatiolla olisi systemaattinen tapa koulutusten hyödyntämiseen tai niihin osallistuisi enemmän henkilökuntaa. Työnantajan tarjoama mahdollisuus kouluttautua parantaa työntekijälle muodostuvaa työntekijäkokemusta ja työssä oppiminen on ammatillisen kehittymisen kannalta tärkeää (Mälkki 2025, 146). Työnantajan tulee järjestää koulutusta ammatillisten työtehtävien tekemiseen, mutta niiden lisäksi muutakin koulutusta tulisi järjestää. Esimerkiksi koulutukset liittyen vuorovaikutustaitoihin, kehitystoimintaan tai digitalisaatioon ja teknologiaosaamiseen liittyen ovat tärkeitä, sillä näiden osaaminen vaikuttaa työyhteisöön merkittävästi. Henkilökunnalle tulee järjestää aikaa osallistua erilaisiin työpajoihin, simulaatioihin ja tiimipalaveriin. Näissä työntekijä pääsee harjoittelemaan erilaisia nykypäivän työelämän taitoja, joita perustyön tekemisen lomassa tarvitaan. (Coco & Kurtti 2018, 5.)

Tutkimuksen mukaan palautteenantokulttuurin puute on yksi perehdytysprosessin onnistumista estävä tekijä. Kunnollisen palautteenantokulttuurin puute työyhteisössä ilmeni vastauksissa läpi kyselyn. Tutkimuksen mukaan NordLab Rovaniemellä perehdytyksestä ei anneta tarpeeksi palautetta. Moni toivoi esihenkilön, perehtyjän ja perehdyttäjän välistä yhteistä koontia tai palautetilaisuutta perehdytyksen päätteeksi. Heti perehdytyksen alkuvaiheessa tulisi sopia, milloin perehdytyksen onnistumista tarkastellaan lähemmin. Tällöin tulisi keskustella esimerkiksi siitä, miten työtehtävät on otettu haltuun ja miten työyhteisöön sopeutuminen sujuu. Jo pelkkä seurannan sopiminen saa perehdytetyn tuntemaan, että hänen perehdytyksellään on väliä ja perehdytykseen suhtaudutaan vakavasti. (Joki 2021, 95.) Tähän perehdytyksen onnistumisen seurantaan ei riitä pelkkä arjessa ohimennen kysytty kysymys perehdytyksen sujumisesta eikä vuosittainen Meillä töissä -keskustelu esihenkilön kanssa.

Palautteen saaminen on merkittävää perehdytysprosessin onnistumisen kannalta (Juuti & Vuorela 2015, 69; Eklund 2018, 20). Positiivisen palautteen avulla voidaan vahvistaa toivottua tekemistä ja korjaavalla palautteella muutetaan toimintaa haluttuun suuntaan (Joki 2021, 125). Palautteen saaminen on tärkeää myös ammatillisen itsetunnon kehittymisen kannalta. On myös aina muistettava, että palautteen antajan ja saajan osaamistasot ja lähtökohdat vaikuttavat siihen, mitä odotuksia heillä on palautteenantoon liittyen. Tämä voi vaikuttaa myös palautteen laatuun, sillä palaute on aina subjektiivista. Perusteeton palaute voi heikentää ammatillista itsetuntoa. (Siefen 2024, 69.) Tämänkin vuoksi keskusteleva, yhteinen palautetilaisuus olisi tärkeää järjestää. Sen järjestäminen antaisi mahdollisuuden vaihtaa näkemyksiä ja esittää tarkentavia kysymyksiä palautteeseen liittyen. Palautetilaisuus mahdollistaisi keskustelun perehdytysprosessiin osallisten kesken ja varmistaisi sen,

että perehdytyksestä annetaan palautetta systemaattisesti. Perehtyjän oppimisen ja työhön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että perehtyjä voi vaikuttaa perehdytyksen kulkuun (Eklund 2018, 31).

Arvostus osoitetaan antamalla palautetta ja kiittämällä (Mälkki 2025, 144). Perehdytykseen liittyvän palautteenannon niukkuuden lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi myös yleisesti palautteenantokulttuurin puute NordLab Rovaniemellä. Tiililän, Niemelän ja Ajankon (2023, 185–186) mukaan työntekijät kaipaavat palautetta omasta toiminnastaan nykyistä enemmän. Palautteen antaminen ei ole helppoa, mutta sen antamista voi harjoitella ja siinä voi kehittyä. Työntekijöiden lisäksi myös esihenkilön olisi tärkeää saada palautetta omasta toiminnastaan. Palautteenantotilaisuus toimii vuorovaikutuksellisenä keskustelutilaisuutena, jossa samalla kehitetään keskustelun kohteena olevaa toimintaa. Myös Mälkki (2025, 109, 156) kirjoittaa työntekijöiden toivovan erityisesti esihenkilöiltä myönteistä ja rakentavaa palautetta sekä kiitosta. Jos palautetta ei juurikaan anneta, työntekijä kokee, ettei hänen työllään ole merkitystä.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin työnantaja voi tukea perehdytysprosessin onnistumista. Esihenkilön tärkeimmät keinot tukea perehdytysprosessin onnistumista liittyvät lähinnä työvuorosuunnitteluun sekä vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. Näitä keinoja ovat perehdyttäjän taitotason varmistaminen, riittävästä perehdytysajasta huolehtiminen, pikaperehdytysten suunnitteleminen työvuorolistoihin, perehdytykseen tulevien katkosten huomioiminen, perehdytyksen jälkeisestä työpistekierrosta huolehtiminen, perehtyjän osaamistason tunnistaminen, kommunikointi perehdytyksen aikana ja perehdytystarpeiden ennakointi.

Peltokoski (2016, 14, 26–27, 36–37) on tutkimuksessaan todennut, että toimivalla perehdytysprosessilla on suora vaikutus siihen, kuinka vetovoimaiseksi työntekijät työyhteisön kokevat. Onnistunut perehdytys sitouttaa työntekijää organisaatioon. Toimiva perehdytysprosessi on yksi sosiaali- ja terveysalan organisaation vetovoimatekijöistä. Paheneva työvoimapula pakottaa organisaatiot tarkastelemaan omia toimintatapojaan ja käytäntöjään sekä keksimään keinoja, joilla parantaa houkuttelevuuttaan. Tulevaisuudessa organisaatioiden on kehitettävä perehdytysprosessejaan nykyistä enemmän, koska toimiva perehdytysprosessi on yksi tapa edistää organisaation houkuttelevuutta. Terveystieteiden alalla työnantajan vastuuta perehdytysprosessin onnistumisen suhteen ei tulisi vähätellä ja johtajien tulisi tiedostaa vastuunsa perehdytysprosessin onnistumisessa. Perehdytysprosessin onnistumiseksi vuorovaikutusta ja kommunikointia tulisi tähdentää, perehdytysprosessia tulee arvioida säännöllisesti ja sitä tulee kehittää. Perehtyjän henkilökohtaiset ominaisuudet on otettava huomioon esimerkiksi perehdytysprosessin pituudessa. Tärkeimmiksi perehdytysprosessin osatekijöiksi nousivat perehdytykseen nimetty ohjaaja ja perehdytyksen kesto. Nämä tekijät olivat samat riippumatta vastaajien ammatista.

Joki (2021, 88) kirjoittaa, että esihenkilön tulee varmistaa etukäteen perehdyttäjän taitojen riittävyys perehdyttämiseen. Ei riitä, että perehdyttämässä on kokenut henkilö. Perehdytyksestä tulee sopia erikseen myös perehdyttäjän kanssa ja perehdyttäjänä toimivia henkilöitä on koulutettava perehdyttäjän rooliin. Perehdyttäjällä tulee olla mielenkiinto perehdytystehtävänsä kohtaan. Joskus myös vasta perehdytetty henkilö soveltuu hyvin perehdyttäjäksi, koska hänellä on oma perehdytysaikansa hyvin muistissa. (Joki 2021, 88–89.) Perehdyttäjällä on huomattavan suuri merkitys perehdytysprosessin onnistumisessa, sillä hän toimii perehdytettävälle roolimallina ja esimerkkinä siitä, millä tavalla

työyhteisössä toimitaan (Lindfors 2023, 10). Tutkimuksessa ilmeni, että henkilökunnan näkemyksen mukaan esihenkilön on tärkeää huolehtia siitä, että perehdytys alkaa vastuuhuoltajavetoisesti. Tämä toteutuu NordLab Rovaniemellä melko hyvin. Jatkuvasti vaihtuvat perehdyttäjät vaikuttavat perehdytysprosessin onnistumiseen negatiivisesti.

Esihenkilön tulee olla työyhteisössä mahdollistaja, ei estäjä (Mälkki 2025, 149). Työnantaja on vastuussa perehdytysprosessista ja työnantajan edustajana esihenkilö vastaa siitä, että perehdytyksellä on mahdollisimman hyvät edellytykset onnistua. Perehtyjän yksilölliset ominaisuudet tulee ottaa huomioon ja perehdytysprosessi on räätälöitävä hänelle sopivaksi. (Eklund 2018, 113, 161.) Riittävä perehdytysaika, katkosten huomioiminen perehdytyksessä ja onnistunut työpistekierto on tärkeää perehdytyksen onnistumisen kannalta. Tarpeeksi pitkä perehdytysaika toteutuu NordLab Rovaniemellä vaihtelevasti. Esihenkilön tulee huolehtia, että perehdytystä jatketaan, jos siihen tulee katkoksia. Tutkimukseen vastanneiden näkemyksen mukaan perehdytyksen jatkuvuudesta ei aina huolehdita tarpeeksi hyvin. Myös Joki (2021, 89) kirjoittaa varasuunnitelman tärkeydestä. Hänen mukaansa esimerkiksi perehdyttäjän sairastumista varten tulisi vaihtoehtoinen menettelytapa miettiä jo etukäteen. Näin yllättävät tapahtumat eivät estä koko perehdytysprosessin eteenpäin viemistä.

Puutteellinen perehdytys aiheuttaa osaamisvajeen, joka puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työntekijän uskoon omaan kykyihinsä (Mälkki 2025, 142). Jos perehdytys on jo alkuaan puutteellinen sen vuoksi, ettei siihen varata tarpeeksi aikaa, perehdytys ei voi onnistua. Esihenkilön on varattava perehdyttäjälle aikaa kunnon perehdytyksen suunnitteluun ja aikaa on varattava myös itse perehdytykseen. Jo tieto liian lyhyeksi suunnitellusta perehdytyksestä voi saada aikaan sen, että perehdytyksestä tulee hätäinen eikä se etene perehdytettävän oppimistahdin mukaisesti. Kiire perehdytyksessä aiheuttaa turhaa stressiä kaikille siihen osallistuville ja lopputulos työn oppimisen kannalta jää vaillinaiseksi. (Juuti & Vuorela 2015, 64–65.) Myös tämän tutkimuksen mukaan pienillekin muutoksille on varattava perehdytysaikaa, eikä sitä tule tehdä muiden työtehtävien lomassa.

Aikaa tarvitaan ennen kaikkea keskusteluun ja sen avulla tapahtuvaan muutosten hyväksymiseen. Usein pienet muutokset ovat olleet tiedossa organisaation ylemmällä tasolla jo hetken aikaa siinä vaiheessa, kun muutoksista kerrotaan henkilökunnalle. Tällöin tieto tulee heille uutena ja vastustus jo opitun asian muutokseen voi olla suuri. Varsinkin, jos näitä pieniä muutoksia tulee lyhyellä aikavälillä useita, muutokset saatetaan kokea hyvin raskaaksi. Tällöin perehdytykseen varattu aika rauhallisine keskusteluineen auttaa viemään muutokset läpi. Perustellut muutokset on helpompi hyväksyä. Näissä tilanteissa tulisi kiinnittää huomiota ennemminkin tunteiden käsittelyyn ja turvallisuuden luomiseen ja itse uuden asian perehdytys on vasta toissijaisena. Ilman kunnollista informointia työntekijöiden on mahdotonta asennoitua muutokseen positiivisesti. (Juuti & Vuorela 2015, 216–217.) Nykyisen käytännön mukaan pieniä perehdytyksiä tehdään usein rutiinitöiden ohella, mitä ei henkilökunnan näkemyksen mukaan pidetä oikeana suuntauksena.

Perehdytysvaiheessa opetellaan tekemään työtehtäviä ohjatusti. Varsinainen opitun sisäistäminen eli ammatillinen kehittyminen, alkaa vasta sitten, kun työtehtävää saa alkaa tehdä itsenäisesti. (Juuti & Vuorela 2015, 66–67.) Tämän vuoksi perehdytyksen jälkeisestä työpistekierrosta on tärkeää huolehtia. Onnistuneella työpistekierrolla tuetaan perehdytysprosessin onnistumista. Perehdytetyllä työntekijällä

kijällä on hyvä olla lähellä kokeneita ammattilaisia, jos on tarpeen saada apua oman työn tekemiseen (Juuti & Vuorela 2015, 66). Esihenkilöiden tulisi lisäksi kiinnittää huomiota siihen, että perehdytyksiä ei järjestetä juuri ennen lomaa tai pitkiä vapaita, sillä perehtyjän tulisi saada jatkaa perehdytetyssä työpisteessä tai työtehtävissä itsenäisesti välittömästi perehdytyksen jälkeen. Tämän toteutus lienee haastavaa, sillä esimerkiksi työntekijöiden erilainen osaaminen, vuorotyö, sovellettua työaikaa tekevät, lomien jatkuva kierto ja eri syistä johtuvat poissaolot vaikeuttavat työvuorosuunnittelua.

Yksi esihenkilön tehtävistä on tunnistaa työntekijöidensä erilaiset vahvuudet ja hyödyntää näitä vahvuuksia arjen työssä (Joki 2021, 127). Esihenkilön tulee tunnistaa perehtyjän osaamistaso perehdytyksen jälkeen. Hänelle ei tule antaa liian haastavia tehtäviä eikä perehtyjää tule jättää työtehtävien kanssa täysin yksin. Vähintäänkin hänellä on oltava työpisteen lähistöllä vahva osaaja, jolta voi tarpeen vaatiessa pyytää apua. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt tunnistavat perehtyjien osaamistason hyvin. Työntekijät arvostavat, jos heidän osaamisensa tunnistetaan ja heihin luotetaan (Mälkki 2025, 134).

Tutkimuksessa nousi esiin myös vastaajien näkemys siitä, että esihenkilö ei millään tavalla osallistu perehdytysprosessiin, ainoastaan kuittaa perehdytysdokumentit ja hyväksyy näin perehtyjän olevan valmis itsenäiseen työskentelyyn. Tämä ei voisi olla kauempana totuudesta, sillä laatujärjestelmänkin mukaan esihenkilö on vastuussa perehdytyksestä. Miksi esihenkilön rooli perehdytysprosessissa jää vastaajien mukaan olemattomaksi?

Kommunikointi- ja vuorovaikutustaitojen huomiointi on tärkeä osa perehdytysprosessia. Sen aikana esihenkilön on oltava saavutettavissa, läsnä ja kiinnostunut perehdytyksen etenemisestä (Juuti & Vuorela 2015, 69–70). Perehdytysprosessin on kiinnityttävä saumattomasti organisaation muuhun toimintaan. Jos perehdytysprosessi ei edistä organisaation strategian toteutumista ja on irrallinen muusta tavoitteellisesta toiminnasta, on vaarana, ettei perehdytystä pidetä yhtenä johtamiskäytännönä. Yhtenäisyys esihenkilöiden toimintatavoissa on tärkeää perehdytysprosessin onnistumisen kannalta. Jos esihenkilöt eivät tee tarpeeksi yhteistyötä, he eivät välttämättä ole tietoisia toistensa toimintatavoista. Tiedon jakamisen avoimuus on esihenkilöiden välisessä työssä tärkeää. (Eklund 2018, 27–28.) Tietoa jaetaan keskustellen ja yhdessä työskennellen. Vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa, kun siirretään tietoa henkilöltä toiselle tai opitaan toisilta uusia taitoja. Vuorovaikutus on välttämätöntä myös työn kehittämiseksi. (Kupias & Peltola 2019, 98.) Mälkin (2025, 109) mukaan työntekijät pitävät erittäin tärkeänä sitä, että organisaation esihenkilöillä on yhtenäiset käytännöt ja he noudattavat organisaatiossa sovittua johtamistyyliä. Tämän tutkimuksen mukaan esimerkiksi perehtyjän kuulumisten kysely esihenkilön taholta perehdytysprosessin aikana oli hyvin vaihtelevaa. Osan mukaan näin tapahtui ja osan mukaan ei. Jos esihenkilöiden välinen työskentely ei ole avointa ja johdonmukaista, tämä näkyy työntekijätasolla eriarvoisuutena.

Esihenkilön tulee kuunnella työntekijöitä ja puuttua epäkohtiin. Hänen tulee olla huomioonottava ja tasapuolinen. Näin mahdollistetaan hyvän työilmapiirin muodostuminen. (Mälkki 2025, 150.) Esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota siihen, millä tavalla kommunikoivat työntekijöiden suuntaan ja kommunikointia on yhtenäistettävä. Esihenkilön tulee olla paikalla, helposti lähestyttävissä ja kuun-

neltava työntekijöiden viestejä perehdytykseen liittyen. Ei riitä, että perehdytyksen sujumisesta kysyy silloin, kuin muistaa ja ehtii, vaan kommunikointiin on luotava systemaattinen tapa. Perehdytysprosessin osallisille on mahdollistettava matalan kynnyksen kanava yhteyden saamiseksi esihenkilöön. Tiililän ym. (2023, 127, 133, 146) mukaan itsensä arvostetuksi kokeva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, on yleensä sitoutunut työhönsä, joustaa ja ylittää itsensä. Arvostus rakentuu vuorovaikutustilanteissa ja esihenkilön tulisi rakentaa turvallista ja luottamuksellista työympäristöä, jossa on sallittua esittää mielipiteensä. Esihenkilön aito läsnäolo työyhteisössä on työntekijöille arvokasta ja auttaa yleensä myös esihenkilöä itseään voimaan paremmin. Työyhteisössä, jossa vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, arki on todennäköisesti sujuvaa ja tieto kulkee eri tekijöiden välillä.

NordLab Rovaniemellä ei ole tarpeeksi helppoa ja saavutettavissa olevaa tapaa kommunikoida esihenkilölle perehdytykseen liittyvistä asioista. Vuorovaikutuksen toteutuminen on kuitenkin tarpeellista, jotta prosessiin osallistuvat tahot tutustuvat toisiinsa ja rakentavat keskinäistä luottamusta (Eklund 2018, 21). Esihenkilön tulisi olla aidosti kiinnostunut jokaisesta työntekijästä ja varattava aikaa yhteisille keskusteluille, joiden avulla työntekijät kokevat olevansa arvokkaita osajia työyhteisössä (Tiililä ym. 2023, 123–124). Myös työntekijän oma asenne vaikuttaa työyhteisössä muodostuvaan työntekijäkokemukseen, joten jokaisen työntekijän työyhteisötaidoilla on suuri merkitys siihen, millaiseksi työyhteisön työilmapiiri muodostuu. Jokaisen työyhteisön jäsenen käytös vaikuttaa muihin, joten jokainen on omalta osaltaan vastuussa siitä, onko työpaikalla hyvä olla vai ei. (Mälkki 2025, 113, 117.)

Toimiva perehdytysprosessin kommunikointikanava mahdollistaisi myös sen, että esihenkilö pystyisi kertomaan perehdytykseen liittyvistä muutoksista ajantasaisesti. Muutoksista on annettava riittävästi tietoa perehdytysprosessin osapuolille. Ei riitä, että työpistesijoittelusta näkee, että poissaoloja on ja oma perehdytys on peruttu näiden takia. Olisi tärkeää viestiä perehtyjälle suoraan, että perehdytys on peruttu ja milloin sitä pyritään jatkamaan. Riittävän tiedon saaminen muutostilanteissa auttaa hahmottamaan kokonaistilanteen paremmin ja ymmärtämään syyt muutoksen taustalla (Joki 2021, 171; Tiililä ym. 2023, 180–181). Todennäköisesti tällöin myös oman perehdytyksen siirtyminen tuntuu reilummalta.

Kommunikointi ja vuorovaikutus esimerkiksi muutostilanteissa parantaa yleisesti työntekijän resilienssiä. Tiililän ym. (2023, 250) mukaan resilienssin kehittyminen eli muutosten sietokyky ja tilanteeseen sopeutuminen ovat tärkeitä taitoja tulevaisuuden työelämässä. Työnantajan tulisi tukea työntekijän resilienssin kehittymistä antamalla tälle tärkeä ja olennainen tieto, jonka avulla työntekijä voi nähdä muutoksen tuomat haasteet mahdollisuutena kasvuun ja kehitykseen. Resilienssin avulla työntekijän hyvinvointi ja suorituskyky pysyy korkeana myös stressaavissa muutostilanteissa. Tämä muutostilanteissa säilyvä toimintakyky ja mielekkyyden löytäminen mahdottomalta tuntuvassa tilanteessa on kuvaa hyvin resilienssin syvintä olemusta (Janhonen 2022, 73).

Hyvin monesti perehdytyksen epäonnistumista perustellaan riittämättömillä resursseilla tai huonolla perehdyttäjällä. Entäpä perehtyjän oma vastuu perehdytysprosessin onnistumisesta? Eklundin (2018, 22, 162–163) mukaan perehtyvän työntekijän vastuu perehdytyksestä kohdistuu paitsi hänen itseensä, myös työyhteisöön ja työnantajaan. Työntekijän on oltava riittävän oma-aloitteinen ja asennoiduttava perehdytystä kohtaan oikein. Vastuu oppimisesta on jokaisella itsellään (Joki 2021,

118). Perehtyjän itsensä vastuuta perehdytysprosessin onnistumisessa ei siis voi sivuuttaa. Työntekijältä odotetaan innokkuutta uuden oppimiseen ja oma-aloitteisuutta koko perehdytyksen ajan. Hänen oletetaan keskittyvän perehdytykseen ja kehittyvän siinä, mitä hänelle opetetaan. On myös kysyttävä tarkentavia kysymyksiä ja ilmaistava, mikäli perehdytys ei vastaa odotuksia. Perehtyjän tulee viestiä työnantajalle, miten tämä voi tukea perehdytyksen onnistumista. Työntekijän vastuulla on perehdytysprosessin ajan ja myös sen jälkeen oman ammattitaidon ylläpitäminen. Lisäksi työntekijän tulee huolehtia monista muista seikoista, kuten työelämätaitojen kehittymisestä. Jokaisen vastuulla on huolehtia siitä, että rakentaa työyhteisössä sellaista toimivaa vuorovaikutusta, joka tukee muodostuva työilmapiiriä. Tällöin tulee omalla toiminnallaan edistää esimerkiksi työrauhaa ja osoittaa arvostusta muita kohtaan. Vastuu omasta hyvinvoinnista ja työssä kehittämisestä vaatii työntekijältä usein myös itsensä johtamisen taitoja. (Eklund 2018, 41, 161–165, 167, 169.)

Sosiaali- ja terveysalan jatkuvassa muutoksessa osaamisen tarpeiden arviointi ja ennen kaikkea niiden ennakointi ovat yhä tärkeämmässä roolissa. Esihenkilöiltä vaaditaan yhä tiiviimpää työyhteisön osaamistason seuraamista. Erilaisia osaamistason kehittämisen malleja tarvitaan tulevaisuudessa, jotta vastataan tuleviin tarpeisiin ajoissa. Työpaikoilla tulee laatia yksilölliset osaamisen kehittämissuunnitelmat ja ne on laadittava ennakoivasti. Jatkuvan ammatillisen kehittymisen vaatimus on osa nykypäivän työelämää. (Coco & Kurtti 2018, 5.) Tutkimuksen mukaan NordLab Rovaniemellä ei aina osata ennakoida tulevia perehdytystarpeita ja tähän tulisi kiinnittää huomiota. Esihenkilön on oltava saavutettavissa ja kuunneltava herkällä korvalla työntekijöiltä tulevia viestejä. Huolta osajien tulevasta mahdollisesta kadoista ei tule sivuuttaa. Matalan kynnyksen kanava yhteydenottoon perehdytysasioissa liittyen olisi oiva ratkaisu myös tähän. Tällöin viestintä työntekijöiltä esihenkilölle ei ole riippuvainen esihenkilön läsnäolosta. Toki perehdytystarpeita voi ilmaista esimerkiksi sähköpostilla, mutta esihenkilöiden työmäärä on sen verran suuri, että nämä huolet riittävästä osajamäärästä hukkuvat helposti muiden, akuutimpien töiden joukkoon.

## 7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tämän opinnäytetyö teossa on noudatettu ammattikorkeakoulujen yhteisiä eettisiä käytäntöjä (Arene 2020) koko opinnäytetyöprosessin ajan. Myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistus hyvästä tieteellisestä käytännöstä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023) ohjasi tekijää opinnäytetyön tekemisen aikana. Eettisyyttä pohdittaessa tekijä kiinnitti huomiota niihin keinoihin ja valintoihin, mitä teki työn edetessä ja pohti, olivatko keinot olleet sopivia ja eettisten periaatteiden mukaisia. Esimerkiksi Hakalan (2024, 133) mukaan tutkimustulosten keksiminen, toiselta plagioiminen tai tekoälyn väärinkäyttö eivät ole sopivia tapoja tehdä eettistä ja laadukasta tutkimustyötä.

Koska tähän opinnäytetyöhön osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja tietoon perustuvaan suostumukseen, tutkimuksessa ei puututtu fyysiseen koskemattomuuteen, kysely ei kohdistunut alle 15-vuotiaisiin, kysely ei sisältänyt voimakkaita ärsykeitä, osallistumisesta ei todennäköisesti aiheutunut voimakasta henkistä haittaa tai osallistuminen ei muodostanut turvallisuusuhkaa osallistujille tai opinnäytetyön tekijälle, eivät eettisen ennakoarvioinnin kriteerit täytyneet (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 16 .) Näin ollen tämän opinnäytetyön tekemiseen ei tarvittu eettistä ennakoarviointia.

Teoreettisen viitekehysten ja tutkimusasetelman rakentaminen, tutkimuskohteen haastattelu tai kyselyn laatiminen ovat tutkimuksen tekijän osalta vallankäyttöä. Tämä oli pidettävä mielessä opinnäytetyöprosessin aikana, sillä tutkimustyön tekeminen vaatii tekijältään eettistä herkkyyttä, erityisesti silloin, jos tutkijalla on läheinen suhde tutkimuksen kohteeseen. (Vilkkä 2021, 122–123.) Tekijä pyrki huomioimaan eettiseen herkkyyteen liittyvät seikat opinnäytetyön tekemisen ajan, erityisesti kiinnittämällä huomiota kollegoiden väliseen kommunikointiin kyselyn aukiolon aikana. Tekijä pyrki välttämään keskusteluita perehdytykseen tai tutkimukseen liittyen, jotta tekijän omat käsitykset eivät ohjaisi vastaajien ajatuksia ja sitä kautta vaikuttaisi saatuihin vastauksiin.

Eettisyyttä ja luotettavuutta tulee arvioida koko opinnäytetyön kirjoitusprosessin ajan. Kaikki materiaali, jota työssä käytetään tai johon viitataan, tulee arvioida kriittisesti. Lähdekritiikin merkitys on tärkeää, sillä huonosti valitut lähteet teoreettista viitekehystä rakentaessa heikentävät koko työn arvoa. Ajantasaisen, ajanmukaisen, laadukkaasti julkaistun ja huolella kirjoitetun lähdemateriaalin käyttö parantaa tutkimuksen laadukkuutta. (Vilkkä 2021, 120–121.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään lähdekirjallisuutta mahdollisimman laajasti sekä kirjallisuudesta, tieteellisistä artikkeleista että väitöskirjoista. Lisäksi erilaiset selvitykset ja pienemmät tutkimukset tarjosivat mielenkiintoisia näkökulmia perehdytykseen. Opinnäytetyön kirjoittamisessa noudatettiin Savonia ammattikorkeakoulun ohjeita pyrkien tieteelliseen kirjoittamiseen ja asiatyyliin. Keskenäinen työ tarkastettiin plagioinnin varalta säännöllisesti ja palautettava opinnäytetyö tarkastettiin plagioinnin varalta ennen lopullista arviointia.

Opinnäytetyön tekemiseen kuuluu erilaisten sopimusten laatiminen (Vilkkä 2021, 115; Hakala 2024, 134). Opinnäytetyön tekemisestä tehtiin kirjallinen sopimus Savonia ammattikorkeakoulun, tilaajan ja tekijän kesken. Lisäksi tilaajaorganisaatiolta haettiin tutkimuslupa opinnäytetyön tekemiseen. Tavoitteena oli saada tietoa mahdollisimman laajasti NordLab Rovaniemen laboratorioissa työskenteleviltä eri ammattiryhmiltä. Kyselyyn osallistumismahdollisuus koski koko NordLab Rovaniemen henkilökuntaa, pois lukien esihenkilöt ja asiantuntijat. Kyselyn saavutettavuus oli hyvä, sillä henkilökohtaiseen työsähköpostiin lähetetty vastauslinkki tavoittaa tutkimukseen valitut työntekijät. Kyselyyn osallistuminen oli vastaajalle vapaaehtoista eikä seuraamuksia keskeyttämisestä tai osallistumasta jättämisestä ollut. Tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta edistettiin siten, että kyselylinkin sisältävän sähköpostin mukaan liitettiin tietosuojailmoitus ja tekijän muotoilema saatekirje. Tutkimuksen saatekirje laadittiin Savonia ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti. Osallistujien informointi kirjallisesti kuuluu hyvään tieteelliseen käytäntöön (Kuula & Tiitinen 2010, 450). Tutkimukseen osallistuvia tiedotettiin saatekirjeessä henkilötietojen käytöstä ja käytön perusteesta eli tutkittavan suostumuksesta. Vastaajalle kerrottiin myös, mikä ero on tutkimukseen suostumuksella ja suostumuksella henkilötietojen käsittelyyn. Molempien suostumusten peruuttaminen oli mahdollista missä tahansa tutkimukseen osallistumisen vaiheessa.

Aineiston käsittelyyn ja anonymisointiin tulee kiinnittää huomiota tutkimusprosessin aikana (Kuula & Tiitinen 2010, 452). Tämän tutkimuksen aineisto käsiteltiin vain tekijän toimesta. Kaikki tallennukset tapahtuivat koulun tarjoamaan, tekijän omaan henkilökohtaiseen pilvipalveluun, joka on suojattu kaksivaiheisella tunnistautumisella. Salasanan lisäksi käytössä oli biometrinen tunnistautuminen Authenticator -sovelluksen kautta. Kopiot alkuperäisestä aineistosta ja eri analyysivaiheista tallennettiin

myös tekijän omalle, henkilökohtaiselle tietokoneelle. Myös tämä tietokone oli salasanalla suojattu. Aineiston suojaaminen ja tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyden suojaaminen ovat osa laadullista tutkimusprosessia (Vilka 2021, 115–116).

Aineistossa ei käsitelty varsinaisia ensisijaisia henkilötietoja. Vastaaajaa yksilöivät epäsuorat tunnistukset, kuten työkokemus tai ammattinimike, käsiteltiin eli anonymisoitiin siten, ettei vastaajia pystytä yhdistämään yksittäiseen vastaukseen ja täten tunnistamaan. Tietoarkiston (julkaisuaika tuntematon) ohjeiden mukaan kyselyyn osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, joten epäsuorien tunnistusten kerääminen hyväksyttiin asiasta informoidun vastaajan toimesta. Sähköisen kyselyn vastauslinkki ei yksilöinyt vastaajia, joten sitä kautta vastaajat eivät olleet tunnistettavissa. Sähköisen kyselyn vastaukset tallennetaan opinnäytetyöprosessin ajan ja tuhoetaan tieteellisen tiedonkeruun vaatimusten mukaisesti Savonia ammattikorkeakoulun tietosuojailmoituksessa ilmoitetun ajan puitteissa. Tutkimuksen varsinainen raportti kirjoitettiin niin, ettei siitä voi tunnistaa vastaajia.

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkimuksen kohteesta (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Luotettavuuden arviointi kuuluu laadulliseen tutkimukseen. Kyse on siitä, miten uskottava työ on lukijan silmissä. Kaikki valmiiseen työhön tehdyt rajaukset, perustelut ja valinnat tarjoavat lukijalle mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkimusaiheesta. Tutkimuksen tulosten tulisi antaa mahdollisimman totuudenmukainen kuva aiheesta, jota työ koskee. (Hakala 2024, 130, 133.)

Laadullisen tieteellisen tutkimuksen arviointiin on olemassa omat kriteerinsä. Näitä ovat esimerkiksi uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Tutkimuksen tekijän tulee varmistaa, että tutkimustulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden näkemystä tutkimusaiheesta. Tätä tutkimuksen uskottavuutta tukee se, että tekijä on riittävän pitkän ajan tekemisissä tutkittavan aiheen kanssa, jotta tutkimukseen osallistujien näkökulma pääsee tutkimuksessa esille. (Kylmä & Juvakka 2007, 127–128.) Tässä tutkimuksessa tekijä työskentelee itse tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ja myös perehdyttää työssään itse, joten tutkimuksen uskottavuus toteutuu hyvin.

Laadullisen tutkimuksen vahvistettavuus tarkoittaa, että koko tutkimusprosessin ajan sen vaiheet on kirjattu siten, että toinen tutkija voi halutessaan seurata prosessin vaiheita. Tutkimusraportin avulla on tarkoitus kuvata, miten tutkija on päätenyt tuloksiin ja niiden perusteella tehtyihin johtopäätöksiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tämän tutkimuksen raportointi sisältää esimerkiksi kuvauksen siitä, millä tavoin tutkimuksen aineiston analyysi on tehty. Raportti sisältää kaikki tiedot tutkimuksen toistamiseksi.

Tutkijan on myös mietittävä omia lähtökohtiaan ja sitä, miten tekijän omat ennakoasenteet mahdollisesti vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Tällöin puhutaan tutkimuksen refleksiivisyydestä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tässä opinnäytetyössä tekijä on pyrkinyt tekemään kyselylomakkeen ilman omien ennakkokäsitystensä vaikutusta ja kysymyksien teossa hyödynnettiin myös työelämäohjaajien osaamista. Näillä keinoin kysymyksistä pyrittiin muotoilemaan sanamuodoiltaan mahdollisimman neutraaleja. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan siten, etteivät ne itsessään ohjaisi vastauksien suuntaa.

Neljäs kohta laadullisen tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tutkimuksen siirrettävyys. Se tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä vastaaviin tilanteisiin. Tämä varmistetaan siten, että tutkimusasetelmasta annetaan riittävän tarkka kuvaus, sisältäen tutkimuksen kohteen ja tutkimusympäristön kuvailun. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tutkimuksessa on kuvattu tutkimuksen kohteena oleva joukko ja tutkimusympäristö ja niihin tehdyt rajaukset on perusteltu. Tutkimus on siirrettävissä vastaavaan laboratorioalan yksikköön.

### 7.3 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja kehittämisideat työelämään

Työnantajan edustajana esihenkilön tärkein tehtävä perehdytyksessä on huolehtia siitä, että jokainen perehtyjä saa yksilöllistä perehdytystä. Perehdytyksen tulee olla hyvin suunniteltu. Tähän toivottiin työntekijäkohtaista kirjallista perehdytysuunnitelmaa. Tällöin perehtyjä tietää, milloin on mihinkin menossa perehtymään ja kuka perehdyttää. Tämä helpottaisi perehdytyksen seuraamista ja siihen valmistautumista. Tieto tulevasta perehdytyksestä on tärkeää myös perehdyttäjälle, koska hänenkin on hyvä valmistautua tulevaan perehdytykseen. Kirjalliseen perehdytysuunnitelmaan tulisi myös merkitä perehdytyksessä tapahtuneet katkokset ja se, miten perehdytystä on pyritty jatkamaan. Kirjallinen perehdytysuunnitelma voi olla myös sähköisessä muodossa.

Esihenkilö on työnantajan edustajana vastuussa perehdytysprosessin onnistumisesta ja työvuoro-suunnittelusta, joka perehdytyksen mahdollistaa. Työvuoro-suunnittelulla on varmistettava, että perehdyttäjänä toimii kyseisen työpisteen vastuuhoitaja. Näin varmistetaan ajantasaisen ja oikean tiedon siirtyminen perehdytettävälle. Perehdytyksen loppupuolella perehdyttäjää voi vaihtuakin, jotta näkee erilaisia tapoja tehdä työtä. Työvuoro-suunnittelun avulla voitaisiin myös huolehtia siitä, että perehdytyksen jälkeen perehtyneellä työntekijällä on vahva osaaja lähellä mahdollisia kysymyksiä ja ongelmatilanteita varten.

NordLab Rovaniemellä annetaan aikaa perehdytykseen, mutta ei riittävästi. Perehdytykselle on annettava tarpeeksi aikaa ja jos perehdytykseen tulee katkoksia, perehdytystä on jatkettava välittömästi, kun siihen on mahdollisuus. Esihenkilön tulisi huolehtia, että perehdytyksessä tapahtuneet katkokset korvataan yhtenäisellä perehdytysjaksolla mahdollisimman pian. Puutteellinen, esimerkiksi liian lyhyt tai katkennut, perehdytys vaikuttaa negatiivisesti sekä perehtyvään työntekijään itseensä että muihin työntekijöihin. Puutteellinen perehdytys aiheuttaa esimerkiksi työtehtävien välttelyä tai jopa kieltäytymistä työtehtävistä, jolloin nämä tehtävät kuormittavat kollegoita. Tehtävien välttely aiheuttaa henkistä kuormittumista työntekijälle itselleen ja vaikuttaa negatiivisesti myös työyhteisöön kiinnittymiseen. Katkosten huomioiminen perehdytyksessä ei aina onnistu ja perehdytys tulee joskus epäsopivaan aikaan. Pikaperehdytykset työn lomassa ovat arkipäivää, vaikka niillekin pitäisi työvuoro-suunnittelussa varata aikaa sekä perehdyttäjälle että perehdytettäville. Ei ole kenenkään edun mukaista, jos perehdytykseen tai perehtymiseen ei saa keskittyä rauhassa.

Eriytyisen suurena puutteena pidettiin sitä, että NordLab Rovaniemellä ei anneta palautetta perehdytyksestä. Perehtymisen lopuksi olisi tärkeää pitää koonti aiheesta ja mahdollistaa palautteen saaminen ja antaminen. Tämän ei tarvitsisi olla välttämättä fyysinen tilaisuus. Tämä auttaisi myös parantamaan informointia työyhteisössä ja kommunikointia perehdytyksen suhteen. Samassa kanavassa voisi myös olla mahdollisuus pyytää lisäperehdytystä tai uudelleenperehdytystä, sekä perehtyjän

että perehdyttäjän toimesta. Työntekijät pitivät tärkeänä, että esihenkilö osallistuisi perehdytykseen enemmän eikä vain kuittaisi perehdytystä tehdyksi. Tutkimuksen mukaan esihenkilöillä ei ole selvää yhtenäistä käytäntöä esimerkiksi kuulumisten kyselyn suhteen. Myös perehdytyksen jälkeisen itseenäisen työskentelyn aikana olisi tarpeen tiedustella kuulumisia. On tärkeä ammatillisen kehittymisen kannalta, että työntekijä saa vastuuta sopivassa suhteessa ja hänen osaamiseensa luotetaan. Toisaalta tutkimuksen mukaan esihenkilöt tunnistavat perehdyttäjän osaamistason hyvin, joten jollain tapaa viesti osaamistasosta esihenkilöille kulkeutuu, ainakin joskus.

Perehdytysprosessi on yksi organisaation kalleimmista ja tärkeimmistä prosesseista. Pelkkä perehdytysprosessien luominen ei riitä, jos niitä ei kehitetä tarpeeksi aktiivisesti eikä niitä saada vietyä käytäntöön. Tällöin perehdytysprosessia ei voida hyödyntää oikein ja se on luotu vain näennäisesti. Käytännön työskentelyä se ei tue. (Eklund 2018, 25, 36.) NordLabilla on olemassa kattava laatujärjestelmä, joka sisältää myös perehdytysprosessin. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa esiin nousi laatujärjestelmään liittyvä asia, joka vaikuttaa NordLab Rovaniemellä vahvasti perehdytyksen onnistumiseen. Kyseessä on laatujärjestelmän dokumenttien, erityisesti perehdytyskorttien, heikkous. Sekä laite- että työpistekohtaiset perehdytyskortit koettiin liian yleisellä tasolla oleviksi, jolloin ne eivät vastaa tarkoitustaan. Joko perehdytyskorttien olisi oltava yksityiskohtaisempia ja tarkemmin tiettyyn kohteeseen suunnattuja tai vaihtoehtoisesti perehdytyskorttien rinnalle kaivataan laite- tai työpistekohtainen kirjallinen perehdytysohje (-runko). Näin kaikki laitteeseen tai työpisteeseen liittyvät asiat tulevat käydyksi varmasti perehdytyksessä läpi. Kirjallisen laite- tai työpistekohtaisen perehdytysohjeen laatimiseen tulisi hyödyntää olemassa olevia vastuuhoidajia. Osaava henkilökunta ja erityisesti ammattitaitoiset vastuuhoidajat nousivat aineistosta positiivisesti esiin ja heidän työpanostaan voisi hyödyntää laatujärjestelmän noudattamisessa enemmän. Kirjallinen perehdytysohje ei tarkoita suinkaan paperista, vaan tämä voitaisiin tehdä myös sähköisesti. Sähköisiä, muokattavissa olevia perehdytyskortteja toivottiin käyttöön laajasti muutenkin. Sähköisiä dokumentteja laatiessa voisi mahdollisesti hyödyntää jo olemassa olevia yhteisesti käytössä olevia kanavia, kuten Teams tai OSS. Kokonaan uusi ohjelmisto lienee liian kallis investointi nykyisessä haastavassa taloustilanteessa. Perehdytykseen toivottiin myös koulutusta. Pääasiallisina perehdyttäjinä toimivat vastuuhoidajat koulutetaan vastuualueensa substanssiosaamiseen, mutta perehdyttäjän tulee hallita myös muita perehdytykseen kuuluvia osa-alueita, kuten palautteenanto ja erilaisten oppimistapojen huomioiminen.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä työelämään. Seuraavassa on esitetty kehittämissideoita työn tilaajalle.

1. Jokaiselle uudelle työntekijälle tulisi tehdä kirjallinen perehdytys suunnitelma (yksilöllinen, suunniteltu perehdytys).
2. Työvuorosuunnitteluun on kiinnitettävä huomiota aiempaa huolellisemmin (vastuuhoidajavetoinen perehdytys, tarpeeksi aikaa perehdytykselle, katkosten huomioiminen).
3. Ei suosita pikaperehdytyksiä rutiinityön lomassa, vaan pienetkin perehdytykset suunniteltava työvuorolistoihin.
4. Palautteenantokulttuurin uudistaminen on tarpeen työyhteisössä. Lisäksi olisi tarpeen pitää koonti tai palautetilaisuus perehdytyksestä.

5. Perehdytykseen liittyvät dokumentit on saatava sähköiseen muotoon. Niiden on oltava joustavampia ja henkilökunnan muokattavissa. Jos perehdytyskortit halutaan pitää entisen kaltaisina, niiden rinnalle on luotava kattavat, helposti seurattavat perehdytysohjeet laite- tai työpistekohdaisesti.
6. Perehdyttäjille on annettava koulutusta perehdyttämiseen ja perehdytyksessä tulisi mahdollisuuksien mukaan hyödyntää laitevalmistajien koulutuksia aiempaa paremmin.

#### 7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Perehdytykseen panostaminen on tutkimukseen vastanneen henkilökunnan toive. Aineistoa kertyi runsaasti ja tekijä joutui miettimään, mitkä aihekokonaisuudet aineistosta kannattaa ottaa analyysin mukaan. Monta aihekokonaisuutta, mielenkiintoistakin, jätettiin aineiston analyysivaiheessa käsittelemättä, ettei opinnäytetyö laajenisi liiaksi ja jotta saataisiin vastaukset juuri tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Kyselyä olisi ollut tarpeen rajata vielä paremmin, jotta tutkimusasetelman kannalta epäolennaista tietoa olisi saatu vähemmän ja olennainen tieto olisi ollut helpommin analysoitavissa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että NordLab Rovaniemen perehdytysprosessissa on sekä hyviä, että vähemmän onnistuneita asioita. Perehdytysprosessiin oltiin yleisesti varsin tyytyväisiä, jos katsotaan vain perehdytysprosessin saamaa yleisarvosanaa. Yleisperehdytys ja NordLab Rovaniemen työyhteisöön liittyvien käytänteiden perehdytys toimivat ja lähes jokainen vastaaja oli kokenut itsensä tervetulleeksi työyhteisöön. Uusi työntekijä aistii kyllä, onko hän tervetullut työyhteisöön (Juuti & Vuorela 2015, 64). Perehdytykseen pyrittiin antamaan aikaa mahdollisuuksien mukaan ja katkoksiakin huomioitiin resurssien puitteissa. Perehdytykseen liittyviä huomattavia eroja eri ammattiryhmien välillä ei ilmennyt, sillä vastaukset noudattivat samaa linjaa ammattinimikkeestä huolimatta. Tästä voidaan päätellä, että NordLabin perehdytysprosessi toimii myös muille ammattihenkilöille kuin laboratoriohoitajille.

Osaava, ammattitaitoinen henkilökunta on yksi tämän tutkimuksen myötä esiin nousseista ilonaiheista. Kaikki osallistuvat perehdytykseen kollektiivisesti ja perehdytysprosessin loppupuolella onkin kehittävä nähdä monia erilaisia työtapoja. Vastuuhoitajia pidettiin oman vastualueensa asiantuntijoina ja yleisesti myös hyvinä perehdyttäjinä, ainakin substanssiosaamiseltaan. Kokeneiden työntekijöiden perehdytykseen tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota, sillä tyytymättömyys vanhojen työntekijöiden perehdytykseen ilmeni vastauksissa. Tämän tutkimuksen mukaan NordLab Rovaniemen perehdytysprosessi ei aina huomioi kokeneita työntekijöitä tarpeeksi hyvin.

Perehdytykselle on olemassa laatujärjestelmän luomat raamit, mutta perehdytykseen liittyvien dokumenttien kehitys on jäänyt kesken ja eivätkä ne välttämättä toimi arjen työtä perehdytettäessä. Perehdytysprosessiin liittyviä seikkoja, kuten perehdytyskortteja, perehdytysohjeita ja henkilökohtaista perehdytysuunnitelmaa tulisi kehittää nykyisestä, erityisesti sähköiseen suuntaan. Lisäksi työnantajan tulisi järjestää koulutusta niille, jotka työssään perehdyttävät. Laitevalmistajan koulutuksia toivottiin hyödynnettävän aiempaa enemmän ja laajemmalle osalle henkilökuntaa. Perehdytysvaiheessa työ- ja toimintaohjeiden keskeneräisyyteen tulisi kiinnittää huomiota.

Työelämässä mukana pysyminen vaatii yhä enemmän työntekijän voimavaroja. Muutos on jatkuvaa ja työelämässä vaaditaan kasvua ja kehitystä. Työntekijän täytyy oppia koko ajan uusia asioita ja työ vaatii luovuutta. (Joki 2021, 13.) Vaikka organisaatioissa olisi kesken monta laajaa muutosprosessia, työntekijöiden sujuva arki ja työnteon mielekkyys on turvattava (Eklund 2018, 42). Esihenkilön tulisi huomioida perehdytys nykyistä paremmin työvuorosunnittelussa. Nykyisen käytännön mukaan perehdytys on ensimmäisiä peruttavia asioita, jos tulee yllättäviä muutoksia esimerkiksi henkilökunnan poissaoloihin liittyen. Moni esittikin huolensa liian tiukalle ajetuista henkilöstöresursseista, jolloin minkäänlaista joustoa arjessa ei ole. Tämä on työnantajalta varsin lyhytnäköistä toimintaa, joka vaikuttaa negatiivisessa työssä suoriutumiseen ja työssä viihtymiseen. Esihenkilöt huolehtivat kuitenkin hyvin siitä, että perehdyttäjänä on osaava henkilö. Myös perehtyjän taitotaso huomioitiin perehdytyksen jälkeen, mutta työpistekierrossa on parantamisen varaa.

NordLab Rovaniemellä kommunikointiin ja vuorovaikutukseen liittyy haasteita myös perehdytysprosessin osalta. Tällä hetkellä ei ole olemassa välitöntä kanavaa kommunikoida perehdytysprosessin osallisten kesken. Perehdytysprosessin lopuksi olisi hyvä olla koontitilaisuus, jossa pystyttäisiin antamaan palautetta perehdytyksestä puolin ja toisin. Palautteenantokulttuurin puute tulisi huomioida myös organisaatiotasolla. Jos yhteisöllisyyden ja käytöstapojen merkitystä korostetaan jo perehdytysvaiheessa, on kommunikointi helpompaa myös jatkossa (Mälkki 2025, 117). Vuorovaikutukseen ja kommunikointiin panostamalla parannetaan samalla myös työyhteisön ja yksittäisen työntekijän resilienssiä. Resilienssin kehittyminen tulee olemaan tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä isossa roolissa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyen. Vuorovaikutustaidot työyhteisössä ovat asia, jota jokaisen organisaation jäsenen tulisi säännöllisesti omalta osaltaan tarkastella. Työelämätaitojen edistämisen tueksi työnantajan tulisi säännöllisesti tarjota myös koulutusta (Eklund 2018, 131).

Jatkotutkimusaiheena voisi samankaltaisen tutkimuksen tehdä jollekin toiselle alueelle NordLabissa ja verrata tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Perehdytystä koskeva kysely olisi mielenkiintoista toteuttaa myös esihenkilön näkökulmasta tai asiantuntijoille. Lisäksi yksityiskohtaisten perehdytyskorttien tai perehdytysohjeiden laatiminen olisi mahdollista järjestää vaikkapa työpajojen tai tutkimuksellisen kehittämistoiminnan keinoin ja kehittämistyö olisi mahdollista yhdistää opinnäytetyön tekemiseen.

## LÄHTEET

Työssä on käytetty seuraavasti tekoälyä:

ChatGPT 2023. OpenAI. GPT-3.5. Käytetty englannin kielen tarkistukseen, toukokuu 2025.

<https://chat.openai.com/>

Alasuutari, Pentti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Arene 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suostumukset. Pdf-tiedosto.

<https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>. Viitattu 6.4.2024.

Coco, Kirsi & Kurtti, Juha 2018. Osaamistarpeet sosiaali- ja terveysalalla. Tehyläisten näkemyksiä työpaikoilla tarvittavasta osaamisesta. Tehyn julkaisusarja B:4/18. Verkkojulkaisu.

[https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2018/2018\\_b4\\_osaamistarpeet\\_sosiaali\\_ja\\_terveysalalla\\_id\\_12932.pdf](https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2018/2018_b4_osaamistarpeet_sosiaali_ja_terveysalalla_id_12932.pdf). Viitattu 14.3.2025.

Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.

Flinkman, Mervi 2014. Young Registered Nurses' Intent to Leave the Profession in Finland - A Mixed-Method Study. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5694-4>. Väitöskirja. University of Turku. Viitattu 17.4.2024.

Gong, Zhenxing, Van Swol, Lyn M. & Wang, Xiangge 2022. Study on the Relationship between Nurses' Mentoring Relationship and Organizational Commitment. International Journal of Environmental Research and Public Health. 19 (20): 13362.

<https://doi.org/10.3390/ijerph192013362>. Viitattu 17.4.2024.

Günther, Kirsi & Hasanen, Kirsi 2021. Raportointi ja kirjoittaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/raportointi-ja-kirjoittaminen/>. Viitattu 24.2.2025.

Günther, Kirsi, Hasanen, Kirsi & Juhila, Kirsi 2021. Johdanto: analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>. Viitattu 24.2.2025.

Hakala, Juha 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC – Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2015. Tutki ja kirjoita. 20.painos. Helsinki: Tammi.

Hujala, Anneli, Mustonen, Erja, Klinga, Charlotte, Lammintakainen, Johanna, Laulainen, Sanna & Taskinen, Helena 2020. Integroiva johtaminen. Teoksessa Anneli Hujala & Helena Taskinen (toim.) Uudistuva sosiaali ja terveysala. Tampere: Tampere University Press, 131-149.

Hyrkäs Elina 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-717-2>. Viitattu 27.5.2024.

Janhonen, Minna 2022. Resilienssin voima – miten pärjätä systeemin muutosten kanssa? Teoksessa Annastiina Mäki (toim.) Johtamisvainu. Helsinki: Basam Books Oy, 69-86.

Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kauppakamari. Vantaa: Hansaprint Oy.

- Juhila, Kirsi 2021. Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>. Viitattu 24.2.2025.
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, Pauli ja Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koponen, Eija-Leena, Laiho, Ulla-Maija & Tuomaala, Mika 2012. Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle - työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM-analyyseja 43/2012. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162752/Mist%C3%A4%20tekij%C3%A4t%20sosiaali-%20ja%20terveysalalle%20-%20ty%C3%B6voimatarpeen%20ja%20-tarjonnan%20kehitys%20vuoteen%202025.pdf>. Viitattu 12.4.2024.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus.
- Kuula, Arja & Tiitinen, Sanni 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 446–459.
- Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Laulainen, Sanna, Zitting, Joakim & Niiranen, Vuokko 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Anneli Hujala & Helena Taskinen (toim.) Uudistuva sosiaali ja terveysala. Tampere: Tampere University Press, 151-177.
- Lehtonen, Olli-Pekka, Saarni, Samuli, Kinnunen, Juha & Kinnunen, Marina 2023. Johtaminen hyvinvointialueella. Miten ratkaista henkilöstöpula? Helsinki: Alma Talent.
- Lindfors, Kirsi 2023. Vastavalmistuneen sairaanhoitajan ammatillisen pätevyyden kehittymisen tukeminen siirtymävaiheen aikana. Hypoteettinen perehdytysmalli. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3022-4>. Viitattu 16.3.2025.
- Lyly-Yrjänäinen, Maija, Selander, Kirsikka & Alasoini, Tuomo 2023. Jatkuva oppiminen työorganisaatiossa: Mitkä keinot ovat tärkeitä ja miten oppiminen toteutuu? MEADOW-julkaisu. Työterveyslaitos. Helsinki: TYÖ2030-ohjelma. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-094-2>. Viitattu 27.5.2024.
- Mayry, Maarika, Loukomies, Tuomo & Bärlund, Aija 2017. Kunnat kuntoon. Helsinki: Kiss Publishing.
- Mayry, Maarika, Tuomila, Jaana & Valkamo, Juha 2019. Lusikka sotesopassa. Reseptejä kulttuurinmuutokseen. Helsinki: Kiss Publishing.
- Moser, Albine & Korstjens, Irene 2018. Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. The European Journal of General Practice 24 (1), 9-18. 10.1080/13814788.2017.1375091. Viitattu 30.1.2025.
- Mälkki, Katja 2025. Myönteisen työntekijäkokemuksen rakentuminen ja johtaminen. Väitöskirja. Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-474-4>. Viitattu 10.4.2025.

- NordLab: Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja käytäntöjä. NordLab Intranet 2024. Verkkosivusto. Viitattu 12.4.2024.
- NordLab Internet 2022. Tietoa meistä. Verkkosivusto. <https://www.nordlab.fi/nordlab/>. Viitattu 3.4.2024.
- NordLab: Laatujärjestelmä ja laatupolitiikka. NordLab Intranet 2024. Verkkosivusto. Viitattu 8.4.2024.
- NordLab: Laillinen asema ja tehtävät. NordLab Intranet 2024. Verkkosivusto. Viitattu 8.4.2024.
- NordLab: Osaamisen varmistaminen NordLabissa. Versio 1. NordLab Intranet 2024. M-Files dokumenttienhallintajärjestelmä. Päivitetty 9.1.2023. Viitattu 12.4.2024.
- NordLab: Perehdyttämisen yleisohje 2023. Versio 3. NordLab Intranet 2024. M-Files dokumenttienhallintajärjestelmä. Päivitetty 5.10.2023. Viitattu 9.4.2024.
- NordLab: Toimintakäsikirja NordLab hyvinvointiyhtymä 2023. Versio 11. NordLab Intranet 2024. M-Files dokumenttienhallintajärjestelmä. Päivitetty 10.10.2023. Viitattu 8.4.2024.
- NordLab: Työssä onnistumisen tukeminen. NordLab Intranet 2024. Verkkosivusto. Viitattu 12.4.2024.
- OECD 2020. Continuous Learning in Working Life in Finland. Getting Skills Right. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2ffcffe6-en>. Viitattu 28.5.2024.
- Peltokoski, Jaana 2016. Orientation process in specialised health care settings. Views of newly hired nurses and physicians. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences, 348. Väitöskirja. <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/16456>. Viitattu 16.4.2025.
- Puusa, Anu 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 114–125.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy, 47–57.
- Rintala, Heta, Postareff, Liisa & Ryymin, Essi 2023. Sitoudun, siis opin – Miten edistää jatkuvaa oppimista työssä? Työelämän tutkimus 21 (1), 33–57. <https://doi.org/10.37455/tt.107998>. Viitattu 14.4.2023.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–31.
- Ryky, Pinja 2022. Oppimisen johtaminen: Teoreettinen katsaus klassikoihin ja uudempiin malleihin. TYÖ2030- Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Työterveyslaitoksen julkaisu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-032-4>. Viitattu 28.5.2024.
- Saarinen, Heidi 2022. Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista. Toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>. Viitattu 2.4.2024.
- Salau, Odunayo Paul, Falola, Hezekiah Olubusayo & Akinbode, James Olalekan 2014. Induction and Staff Attitude towards Retention and Organizational Effectiveness. Journal of Business and Management 16 (4), 47–52. <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/3317/1/Induction.pdf>. Viitattu 16.4.2025.

SFS-EN ISO 15189:2022. Medical laboratories. Requirements for quality and competence. 4th edition. Helsinki: Finnish Standards Association SFS. SFS-Online. Vahvistettu 13.12.2022. Viitattu 9.4.2024.

Siefen, Hanna 2024. Tiedä mitä osaat – Osaamisen tunnistamisen psykologia. Jyväskylä: Tuuma.

Smit, Sven, Tacke, Tilman, Lund, Susan, Manyika, James & Thiel, Lea. 200. The future of work in Europe Automation, workforce transitions, and the shifting geography of employment. McKinsey Global Institute. Discussion paper (PDF).  
<https://www.mckinsey.com/~//media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20in%20europe/mgi-the-future-of-work-in-europe-discussion-paper.pdf>. Viitattu 28.5.2024.

Tietoarkisto. Tunnisteellisuus ja anonymisointi. Verkkojulkaisu. Julkaisuaika tuntematon.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/>. Viitattu 9.4.2024.

Tiililä, Maarit, Niemelä, Anitta & Ajanko, Sari 2023. Johtajan 100 päivää – Miten onnistut uudessa tehtävässä. 1.painos. Suomen liikekirjat 2023. Viro: StatusPrint.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019.  
[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf). Viitattu 8.4.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). Viitattu 6.4.2024.

Työelämään 2024. Työn aloitus. Perehdytys. <https://tyoelamaan.fi/tyon-aloitus/perehdytys/>. Verkkosivusto. Viitattu 2.4.2024.

Työterveyslaitos 2023. Kunnollinen perehdytys kannattaa aina.  
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina> Verkkosivusto. Viitattu 2.4.2024.

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 2.4.2024.

Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 17.4.2024.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1.painos. Helsinki: Edita.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä – Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vuori, Jaana 2021a. Aineiston tuottaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodologia/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>. Viitattu 24.2.2025.

Vuori, Jaana 2021c. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/metodit/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonaalyysi/>. Viitattu 24.2.2025.

Väänänen, Ari, Smedlund, Anssi, Törnroos, Kaisa, Kurki, Anna-Leena, Soikkanen, Antti, Panganniemi, Nina & Toppinen-Tanner, Salla 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Lauri Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla - Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitoksen raportti. Verkkojulkaisu. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf>. Viitattu 12.4.2024.

World Economic Forum 2018. The Future of Jobs Report 2018. Centre for the New Economy and Society. Insight Report (PDF). [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf). Viitattu 28.5.2024.

## LIITE 1: SAATEKIRJE

Arvoisa NordLabilainen kollega,

Tervetuloa osallistumaan opinnäytetyöni tekemiseen!

Olen bioanalyttikko Anniina Aho ja työskentelen NordLab Rovaniemen mikrobiologian laboratoriossa. Opiskelen Savonia ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa, suuntautumisenani on Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.

Opinnäytetyöni aiheena on "Henkilökunnan näkemys perehdytyksestä NordLab Rovaniemen laboratoriossa." Kyseessä on laadullinen tutkimus, johon liittyvä kysely on suunnattu NordLab Rovaniemen työntekijöille koulutustaustasta ja ammattinimikkeestä riippumatta. Vastaajien joukosta on rajattu pois esihenkilöt ja asiantuntijat. Tutkimuksen tilaajana toimii NordLab hyvinvointiyhtymä.

Kyselyyn vastataan sähköisesti Webpropol-ympäristössä sähköpostissa tulleen linkin välityksellä. Voit vastata kyselyyn klikkaamalla linkkiä suoraan tai vaihtoehtoisesti kopioimalla linkin ja lisäämällä sen selaimen osoitekenttään. Kyselyyn vastaaminen on mahdollista keskeyttää ja vastaamista pystyy jatkamaan myöhemmin. Kokonaisuudessaan kyselyyn pystyy vastaamaan vain kerran. Kyselyyn vastataan anonyymisti, joten vastaajaa ei pysty tunnistamaan linkin välityksellä.

[SurveyLink]

Osallistuminen kyselyyn on täysin vapaaehtoista. Sinulle ei tule minkäänlaisia seuraamuksia kyselyyn vastaamatta jättämisestä. Lisäksi kyselyyn vastaaminen on mahdollista keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Vain loppuun saakka vastatut kyselyt otetaan huomioon tutkimuksessa. Aikaa vastaamiseen on kaksi viikkoa tämän sähköpostin vastaanottamisesta. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 30 minuuttia. Kysely sulkeutuu 23.12.2024 eikä kyselyyn voi enää tämän jälkeen vastata.

Kyselyn vastauksia käsitellään hyvän tieteellisen käytännön ja tieteellisen tiedonkeruun vaatimusten mukaisesti. Vastauksia käsitellään vain tutkimuksen tekijän toimesta ja siten, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa niiden perusteella. Vastaukset hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen kiinnitetään huomiota koko opinnäytetyöprosessin ajan. Liitteenä on tutkimukseen liittyvä tietosuojailmoitus.

Kiitos Sinulle jo etukäteen osallistumisestasi kyselyyn ja siten arvokkaasta panoksestasi työyhteisömmme hyväksi!

Yhteistyöterveisin,

Anniina Aho (YAMK-opiskelija, Savonia ammattikorkeakoulu)



Minna Hoffrén (Lehtori, opinnäytetyön ohjaava opettaja, Savonia ammattikorkeakoulu)

Sirpa Kuopus (Vastuualuepäällikkö, NordLab hyvinvointiyhtymä)

Outi Rowe (Palvelupäällikkö, opinnäytetyön työelämäohjaaja, NordLab hyvinvointiyhtymä)

## LIITE 2: KYSELYLOMAKE

### Miten onnistumme perehdytyksessä?

Vastaamalla tähän kyselyyn osallistut tutkimukseen, joka liittyy opinnäytetyöhön "Henkilökunnan näkemys perehdytyksestä NordLab Rovaniemen laboratoriossa".

Olet lukenut kyselyn liitteenä olevan saatekirjeen ja saanut riittävät tiedot opinnäytetyöstä sekä tämän kyselyn tietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Ymmärrät, että osallistuminen on vapaaehtoista. Vastaamalla kysymyksiin annat luvan henkilötietojesi (ammatti ja työkokemus) ja vastaustesi käsittelyyn. Tiedät, että tietojasi käsitellään huolellisesti, luottamuksella eikä niitä luovuteta sivullisille. Kaikki vastaukset käsitellään siten, ettei vastaajaa pystytä tunnistamaan.

Ymmärrät, että voit keskeyttää osallistumisesi syytä ilmoittamatta milloin tahansa, eikä päätöksesi keskeyttää vaikuta kohteluusi.

Kiitos osallistumisestasi jo etukäteen!

- Ymmärrän ja osallistun tutkimukseen (kyllä).

**Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa näkemystäsi perehtymisestä ja perehdyttämisestä yleisellä tasolla. Tarkastelethan siis NordLab Rovaniemen perehdytysprosessia kokonaisuutena.**

#### 1. Ammattisi?

- Bioanalytikko/ laboratoriohoitaja
- Sairaanhoidaja
- Lähihoitaja
- Osastonsihteeri
- Muu, kerro mikä?

#### 2. Työkokemuksesi vuosina?

- alle 1 vuosi
- 1–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- 10–15 vuotta
- yli 15 vuotta

#### 3. Työskentelyaikasi NordLabilla?

- alle 1 vuosi
- 1–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- 10–15 vuotta

#### 4. Oletko saanut työsuhteesi alussa NordLabin yleisperehdytyksen lisäksi alkuperehdytyksen NordLab Rovaniemen toimintatapoihin ja käytänteisiin?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

#### 5. Tunsitko itsesi tervetulleeksi työyhteisöön?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

**6. Kuvaile, millaisia ominaisuuksia on hyvällä perehtyjällä.****Oletko itse hyvä perehtyjä?**

- Kyllä (perustele)
- En (perustele)
- En osaa sanoa

**7. Kuvaile, millaisia ominaisuuksia on hyvällä perehdyttäjällä.****Oletko itse hyvä perehdyttäjä?**

- Kyllä (perustele)
- En (perustele)
- En osaa sanoa

**8. Kuvaile, miten perehdytyksen onnistuminen tai epäonnistuminen on vaikuttanut työmotivaatioosi ja sitoutumiseesi työyhteisöön.****9. Mieti viimeisimpää saamaasi perehdytystä (esimerkiksi laite, työpiste, tms).****Oletko saanut tämän perehdytyksen jälkeen ottaa vastuuta kyseisestä työstä ja tehdä työtäsi itsenäisesti?**

- Kyllä
- En, kerro miksi?
- En osaa sanoa

**Koetko, että perehdytyksen jälkeen hallitset kyseisen työn tai työtehtävän?**

- Kyllä
- En, kerro miksi?
- En osaa sanoa

**10. Kuvaile, mitkä ovat työyhteisösi vahvuudet perehdytysprosessissa.****11. Kuvaile, mitkä ovat työyhteisösi kehittämisen kohteet perehdytysprosessissa.****12. Kokonaisarvosana NordLab Rovaniemen perehdytysprosessille?**

(Likert-asteikko, jossa 1= huonoin mahdollinen, 10= paras mahdollinen)

**13. Millä tavoin esihenkilösi on tukenut Sinua perehdytysprosessin aikana?****Onko Sinulla toiveita esihenkilölle perehdytykseen liittyen?****14. Onko Sinulla muuta kommentoitavaa perehdytykseen tai tähän kyselyyn liittyen?**