



jamk

Työterveyshoitajien osaamisen johtaminen muutoksessa

Tanja Tarén-Honkalahti

Opinnäytetyö, ylempi AMK
Marraskuu 2024
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Tarén-Honkalahti, Tanja

Työterveyshoitajien osaamisen johtaminen muutoksessa.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2024, 72 sivua.

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi AMK tutkinto-ohjelma (YAMK). Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: Suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä

Tiivistelmä

Työelämän dynaamisuus ja nopeatahtinen digitalisoituminen haastavat työterveyshoitajia työssään. Työterveyshuollossa näihin muutoksiin, kuten asiakkaiden lisääntyneisiin tarpeisiin on vastattu tietojärjestelmiä ja sähköisiä työkaluja kehittämällä. Työterveyshoitajilta toimintaympäristön ja työn muutokset ovat edellyttäneet kykyä reflektoida osaamistaan suhteessa osaamisvaatimuksiin. Osaamisvaatimusten kasvu on puolestaan lisännyt odotuksia organisaation osaamisen johtamista kohtaan.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa työterveyshoitajien osaamista ja työn osaamisvaatimuksia sekä osaamisen johtamisen tarpeita, jotka huomioimalla organisaatio voi edistää osaamisen johtamista kohdenetummin. Tutkimus toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin. Aineistonhankinta toteutettiin puolistrukturoiduin yksilöteemahaastatteluin ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkittaviksi valikoitui 10 kokonaisvaltaisia työterveyshuoltopalveluja tuottavaa työterveyshoitajaa kahdeksasta valtakunnallisen organisaation toimipisteestä.

Tuloksina todettiin, että osaamisen johtaminen koetaan tärkeäksi jaetuksi prosessiksi. Työterveyshoitajilla on hyvä käsitys omasta osaamistaan ja arvio osaamisesta on hyvä, mutta tiedollisessa uudistuspaineessa ja tiedonhallinnassa organisaatio- ja esihenkilötason tuen tarve korostuvat. Suurimmiksi haasteiksi osaamisen säilyttämiselle todettiin tiedon priorisointi, tiedon saavutettavuus, oppimishetkien kalenterointi sekä työajan priorisointi asiakastyöhön.

Tutkimus osoitti, että sähköisiä työkaluja ja tiedon saavutettavuutta tarvitsee edelleen kehittää, mutta samanaikaisesti tulee tarkastella työterveyshoitajien laaja-alaista työnkuvaa ja oppimismahdollisuuksia osaamisen hallinnan näkökulmasta. Yksilöllisempi osaamisen johtaminen, kuten yksilöllisen kehittämisen ja koulutussuunnitelman laatiminen ja seuranta tukisi tarvelähtöistä osaamisen kehittämistä ja parantaisi työntekijöiden työnhallintaa. Organisaation osaamisen johtaminen näyttäytyi oppimismyönteisenä työskentelytunturina ja monipuolisena osaamisen kehittämisenä. Entistä systemaattisempi osaamisen johtaminen voidaan nähdä työntekijöiden osaamista, työtyytyväisyyttä ja työnantajan pitovoimaa lisäävänä tekijänä, mutta myös työnantajan houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä uusien työnhakijoiden keskuudessa, kuten tutkimuskirjallisuudessa on havaittu.

Avainsanat (asiasanat)

työterveyshoitaja, työterveyshuolto, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, muutosjohtaminen, osaaminen, työelämän muutos

Tarén-Honkalahti, Tanja

Competence Management of Occupational Health Nurses in Times of Change

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2024, 72 pages

Degree Programme in Health Care and Social Services. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The dynamism of working life and fast-paced digitalization challenge occupational health nurses in their work. In occupational health care, these changes, as well as the increased needs of customers, have been responded to by developing information systems and electronic tools. For occupational health nurses, changes in the operating environment and work have required the ability to reflect on their competence in relation to competence requirements. In turn, the increase in competence requirements has increased the expectations towards the organization's competence management.

The aim of the study was to find out occupational health nurses' competence and job competence requirements as well as the needs of competence management, which by considering the organization can promote competence management in a more targeted manner. The research was carried out using qualitative research methods. The acquisition of data was carried out with semi-structured individual theme interviews and the data was analysed using data-driven content analysis. 10 occupational health nurses producing comprehensive occupational health care services from eight locations of the national organization were selected as study participants.

The results showed that competence management is perceived as an important shared process. Occupational health nurses have a good understanding of their own competence's and their view of their competence is good, but in the pressure of informational renewal and information management, the need for organizational and superior level support is highlighted. Prioritization of information, accessibility of information, calendaring of learning moments, and prioritization of working time for customer work were found to be the biggest challenges for retaining expertise.

The study showed that electronic tools and the accessibility of information still need to be developed, but at the same time the wide-ranging job description and learning opportunities of occupational health nurses must be examined from the perspective of competence management. More individualized competence management, such as the preparation and monitoring of an individual development and training plan, would support needs-based competence development and improve the management of employees' work. The organization's competence management appeared as a learning-friendly work culture and versatile competence development. More systematic competence management than before can be seen as a factor that increases employees' competence, job satisfaction and employer retention, but also as a factor that increases the employer's attractiveness among new job seekers, as has been observed in the research literature.

Keywords/tags (subjects)

Occupational health nurse, occupational health care, competence management, competence development, change management, competence, work life change

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimuksen teoriatausta	3
2.1	Strateginen johtaminen	4
2.2	Osaamisen johtaminen	4
2.3	Muutoksen johtaminen.....	8
2.4	Osaaminen	11
2.4.1	Osaamisen johtamisen ja kehittämisen malleja	12
2.4.2	Työterveyshoitajan työn edellyttämä osaaminen	14
3	Tutkimuksen toteutus.....	17
3.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävät	17
3.2	Tutkimusmenetelmät	18
3.3	Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu.....	18
3.4	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja analyysin vaiheet	20
4	Tutkimustulokset.....	23
4.1	Työterveyshoitajien kokemus osaamisestaan työn vaatimukseen nähden	23
4.2	Työterveyshoitajien osaamisvaatimukset ja -tarpeet tulevaisuudessa	27
4.3	Johtamisen keinot työterveyshoitajien osaamisen edistämiseksi	32
5	Pohdinta.....	52
5.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	52
5.2	Tutkimuksen hyödynnettävyys	54
5.3	Tutkimustulosten tarkastelua	55
5.4	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset.....	59
5.5	Jatkotutkimusaiheet.....	64
	Lähteet	65
	Liitteet	69
	Liite 1. Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko	69
	Liite 2. Tiedote tutkimukseen osallistumisesta	70
	Liite 3. Suostumus osallistua tutkimukseen ja tutkimushaastatteluun	72

1 Johdanto

Nykypäivän työelämää kuvaa dynaamisuus. Dynaamisuus on havaittavissa jatkuvina ja usein päällekkäisinä toimintaympäristön ja työn tekemisen tapojen muutoksina, jotka haastavat organisaatioita henkilöstöineen kehittymään. Näistä viime vuosien suuria työelämää koskettaneita muutoksia ovat olleet maailmanlaajuinen Covid-19-pandemia ja työelämän toimintaympäristön nopeatahtinen digitalisoituminen, jotka ovat haastaneet organisaatioiden ja niiden työntekijöiden tapoja toimia.

Työelämän kehityksen nopea sykli ja jatkuva uuden oppimisen tarve on haastanut työntekijöitä pohtimaan myös omaa muutoskyvykkyyttään ja refleктоimaan osaamistaan suhteessa työn vaatimukseen. Vastaavaa valmistautumista muutoksiin on tarvittu myös työnantajilta. Työnantajilta on edellytetty ennakointiosaamista, kuten kyvykkyyttä tunnistaa tulevaisuuden osaamistarpeet ja tukea ketterää oppimista monipuolisin keinoin strategiaan pohjautuen. (Ennakointiosaaminen tulevaisuuden kilpailu- ja menestystekijä 2021; Kallonen & Kuhmonen 2021, 19–20; Viitala & Jylhä 2019; 247.)

Tämän laadullisena tutkimuksena toteutetun opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa organisaatiossa toimivien työterveyshoitajien osaamista tutkimushetkellä sekä heidän näkemyksiään tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisestaan. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä työterveyshoitajien vaikutusmahdollisuuksia oman työn ja osaamisen kehittämiseen toimintaympäristön jatkuvien muutosten vuoksi haasteellisessa työarjessaan. Työterveyshoitajien osaamisen kehittämällä voidaan siis myös nähdä edistettävän työterveyshoitajien työhyvinvointia vahvistamalla heidän työnhallintaansa ja resilienssikykyään. Tutkimuksen konkreettisena tavoitteena on tuottaa tutkimustulosten pohjalta kehittämissuosituksia organisaation strategisen osaamisen johtamisen tueksi.

Työelämän toimintaympäristön muutoksista aiheutuneita haasteita organisaatioiden menestymiselle ja työntekijöiden hyvinvoinnille on kartoittanut mm. Deloitte Oy vuoden 2021 Global Human Capital Trends'n kyselytutkimuksellaan. Vuoden 2021 tutkimuksessa Deloitte mm. kartoitti kaikkiaan 99 eri toimialan ylempien johtajien (n = 3 630 johtajaa) näkemyksiä työntekijöiden osaamispotentiaalista. Lähes kolmeneljäsosaa johtajista nosti esiin työntekijöidensä muutoskyvykkyyden, kuten uusien taitojen oppimisen ja uusiin tehtäväkuviin mukautumisen tärkeimpänä tai toiseksi

tärkeimpänä ominaisuutena yrityksen toiminnan kannalta. Silti johtajat kokivat, että heidän työntekijöistään vain noin viidesosalla olisi valmiuksia sopeutua muutoksiin, koulututtua uudelleen tai ottaa vastaan uusia tehtäviä. Toisaalta lähes puolet johtajista koki omaksi tehtäväkseen huomioida työn muokkaamisessa työntekijöiden osaamisen parantamisen, uudelleen kouluttamisen ja liikkuvuuden lisäämisen. Muutoskyvykkyyden tukemiseksi ja keinoksi työntekijöiden täyden potentiaalinsa käyttöön saamiseksi tutkimuksessa painotettiin työntekijöiden oman tahdon ja valinnanvapauden toteutumista. (Deloitte 2021, 20.)

Siinä missä yrityksen tulee hallita muutosta, on sen tarpeen myös houkutellessa osaavaa henkilöstöä sekä parantaa jo olemassa olevan henkilöstön ydinosaamista ja taitoja tulevaisuuden työn edellyttämälle tasolle. Tämä edellyttää organisaatiolta kykyä arvioida kyvykkyyttään ja toimintatapojaan työntekijöiden osaamisen kehittämisessä, osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamisen haasteena voidaan kuitenkin nähdä oppimisprosessin omistajuus eli kuka oikeastaan on oppimisprosessista vastuullinen; onko oppimisprosessista vastuullinen työpaikoilla työnantaja vai työntekijä itse. Kapoorin mukaan vallalla oleva näkemys on työntekijälähtöinen arviointi, jossa työntekijä vastaa omista osaamisen tarpeistaan ja niiden kehittämisestä työn vaatimuksia ja organisaation tarpeita vastaaviksi. Kapoor kuitenkin muistuttaa, että työntekijät tarvitsevat tukea oppimisen hallintaan ja tavoitteiden asettamiseen työnantajaltaan. Näin ollen osaamisen säilyttämisen voidaan katsoa olevan työntekijän ja työnantajan jaettu prosessi. (Kapoor 2023, 11.)

2 Tutkimuksen teoriatausta

Tässä tutkimuksessa tutkimusaiheen tarkastelu perustuu strategisen johtamisen, osaamisen johtamisen, muutoksen johtamisen ja osaamisen avainkäsitteisiin. Nämä käsitteet nähtiin tärkeinä tämän tutkimuksen näkökulmasta, sillä ne muodostavat pohjan muuttuvassa työelämän toimintaympäristössä organisaatiossa tarvittavan osaamisen tunnistamiselle ja sen strategiselle kehittämiselle. Nämä avainkäsitteet olivat myös tutkijan esiolettamalla ja empiirisesti tunnistamia tekijöitä tutkittavasta kontekstista.

2.1 Strateginen johtaminen

Vaikka strategia on organisaatioiden käsitteistä vanhimpia, ei sille ole olemassa yksiselitteistä tai yhtenäistä määritelmää johtuen käsitteen laajuudesta ja monitahoisuudesta. Johtamisen asiantuntija Kamenskyn (2015, 13-14) mukaan strategiaa voidaan lähestyä monista eri näkökulmista, kuten strategisena johtamisena, joka on strategian käsitteeseen verrattuna uudempi ja vasta muutamien vuosikymmenien ajan aktiivisemmin johtamisen käytäntöihin sovellettu. Työterveyshuollossa strateginen johtaminen voidaan nähdä organisaation mission eli toiminta-ajatuksen sekä vision eli tavoitetilan ohjaamana toimintana. Se millaiseksi organisaation johto mission ja vision määrittelee, määrittää sen tärkeiksi näkemät strategiset tavoitteet, joita kohden operatiivisen johtamisen keinoin edetään. Työterveyshuollossa strateginen tavoite voi olla esimerkiksi laadukkaiden työterveyshuoltopalveluiden tarjonnan myötä palvelusektorilla menestyminen. Strategisten tavoitteiden saavuttamisen voidaan puolestaan nähdä edellyttävän hyvää operatiivista johtamista, kuten henkilöstön osaamisen arviointia ja johtamista.

Strateginen johtaminen on siis yksi valitun strategian ja strategisen ajattelun keinoista jalkauttaa strategia käytäntöön, johon operatiivinen johtaminen nivoutuu tiiviisti. Yhtenäistä strategisen johtamisen näkökulmalle Kamenskyn mukaan on, että se on päämäärähakuista ja tavoitteellista toimintaa, jossa organisaatiostrategiassa määritelty päämäärä ja asetetut toiminnan tavoitteet konkretisoituvat strategisena johtamisena. Strateginen johtaminen on valittujen linjauksien ja liiketoimintaa palvelevien käytänteiden toimeenpanoa, joilla liiketoimintaympäristössä menestymistä tavoitellaan. Strategian mukainen toiminta edellyttää kuitenkin aina organisaatiolta valintojen suhteuttamista toimintaympäristöönsä. Kilpailuedun tavoittelun katsotaan olevan osa strategisen johtamisen (liiketoimintastrategia) ydintä, jossa organisaation johdon valitseminen strategisiin valintoihin pohjautuvien keinoin pyritään erottautumaan kilpailijoista ja menestymään markkinoilla. (Kamensky 2015, 13–16, 24; Viitala & Jylhä 2019, 23, 62-63, 245, 209.)

2.2 Osaamisen johtaminen

”Osaamisen johtaminen on kaikkien esimiesten – myös johdon – keskeinen keino varmistaa strategian toteutumisen” (Tuomi & Sumkin 2012, 23).

Organisaatiostrategian ja strategisen osaamisen johtamisen taustalla vaikuttaa useampia teoreettisia suuntauksia, joista tunnetuimpia ovat Minzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin oppimisen koulu-kunta (learning school), jonka näkemyksenä on prosessin aikana kehittyvä oppiminen ja kehittyminen. Oppimisen koulukunnan näkemyksissä olennaiseksi nähdään kokeilujen kautta oppiminen. (Koskinen 2021, 31.) Oppivan organisaation (learning organization) strategisen oppimisen johtamisen teorian kehittänyt Peter Senge (2006, 6–11) taasen esittelee jo vuonna 1990 ilmestyneessä kirjassaan *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, viisi elementtiä, jotka toteutuessaan vahvistavat organisaation kykyä oppia, uudistua ja muuttua. Nämä viisi elementtiä ovat yhteinen visio, ajattelumallit, henkilökohtainen kasvu, tiimioppiminen ja systeemijattelu. Tuomi ja Sumkin (2012) tähdentävät Sengen oppivan organisaation näkemysten painottuvan organisaation oppimiseen sen työntekijöiden muodostamana oppikokonaisuutena, jossa työntekijäjoukon osaamista johdetaan aktiivisesti ja organisaation strategiaan pohjautuen. (Tuomi & Sumkin 2012, 13.)

Organisaation suorituskyvyn johtaminen, jonka alakäsite osaamisen johtaminen on ja josta myös osaamisen kehittämisen termiä käytetään, on yksi strategisen johtamisen toimintatavoista johdon valitseman strategian toteuttamiseksi. Osaamisen johtamiseksi organisaation on ensin määriteltävä ne strategisesti tärkeät osaamiset, joiden kehittymiseen ja hyödyntämiseen osaamisen johtamisella pyritään. Nämä tärkeät osaamiset puolestaan perustuvat yrityksen strategian taustalla vaikuttavaan missioon ja visioon. Missio on organisaation toiminta-ajatus eli sen olemassaolon tarkoituksen ja tehtävän tunnistamista. Tässä opinnäytteessä kohdeorganisaation missiona voidaan erimerkiksi nähdä parhaiden työterveyshuoltopalveluiden tarjoaminen työkäisille ja vaikuttava työkäisten työkyvyn edistäminen. Visiolla puolestaan tarkoitetaan yrityksen tulevaisuuden tavoitetilaa ja päämäärää, jota kohden se pyrkii, esimerkiksi arvostetuimmaksi ja luotetuimmaksi työterveyshuoltopalveluiden tuottajaksi meritoituminen. (Tuomi & Sumkin 2012, 23; Viitala & Jylhä 2019, 57-58, 192-195, 208-209.) Organisaation mission, vision ja strategian kirkastamisen jälkeen, on organisaation linjattava, millaista osaamista se tarvitsee nyt ja tulevina vuosina, jotta osaamisen johtamista käytännön tasolla tekevä henkilöstöhallinto ja esihenkilöt voivat ne huomioida esimerkiksi rekrytoidessaan uusia työntekijöitä tai kehittäessään nykyisten työntekijöiden osaamista. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen alkaa siis osaamistarpeiden määrittelystä, jossa määritellään osaamisen nykyinen taso ja tavoitetaso. Ja kuten jo edellä mainittiin osaamisen omistajuutta käsiteltäessä, on osaamisen määrittelyssä työntekijällä itselläänkin vastuu osaamisensa kehittämisessä. Tiensuun mukaan onkin tärkeää, että osaamisen tarpeiden määrittelyssä otetaan

huomioon myös työntekijän itsensä näkemys esimerkiksi kehityskeskustelussa. Vuorovaikutteinen kehityskeskustelu onkin Tiensuun mukaan tärkeä osaamisen johtamisen keino, jonka yhteydessä voidaan työntekijän itsensä kokemista kehittymisen tarpeista keskustelemalla viestiä hänelle hänen osaamisensa arvostamisesta ja hänen ammatillisen kehittymisen tärkeydestä organisaatiolle. (Tiensuu 2007, 232-233, 236-238.)

Viitala ja Jylhä painottavat osaamisen johtamisen merkitystä organisaatioiden yhtenä tärkeimpänä menestystekijänä (2019, 208-209). Strategisen johtamisen tasolla osaamisen johtaminen on, kuten edellä esitettiin organisaation valitun strategian kannalta tärkeäksi nähdyn ja tarvittavan osaamisen määrittelyä ja sen muodostumisen edistämistä. Operatiivisen johtamisen tasolla strategisella osaamisen johtamisella puolestaan pyritään hallitsemaan toimintaympäristön muutosten haitallisia vaikutuksia ja tuottamaan organisaatiolle sellaista osaamista, jota se tarvitsee, mutta mistä se ennen kaikkea voi hyötyä erityisenä osaamisena tai jopa kilpailuetuna toimintaympäristössään. Kamenskyn (2015) mukaan organisaation strategisen menestymisen haasteeksi voi kuitenkin osoittautua jatkuva uuden oppimisen tarve suhteessa kykyyn hankkia uutta osaamista. Viitala ja Jylhä sekä Sydänmaanlakka korostavatkin osaamisen johtamisessa strategisen ajattelun tärkeyttä, jossa muutosten hahmottaminen, tulevan ennakoiminen ja nopea muutoksiin reagoiminen korostuvat. Organisaatiotasoinen strateginen uudistuminen ja tarvittavan uuden osaamisen kehittäminen puolestaan edellyttävät tulevaisuuden visioimista ja päivittyneen näkemyksen mukaisen mission kiristämistä henkilöstölle. (Kamensky 2015, 19-25; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 93; Sydänmaanlakka 2014, 21, 35-36; Tuomi & Sumkin 2012, 51; Viitala & Jylhä 2019, 208-209.) Organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen johtaminen on siis osaamisen uudistamista läpi organisaatiotasojen. Tuomen ja Sumkinin mukaan olennaista organisaatiotasoinen osaamisen vahvistamisessa on, että yksilötasoinen osaaminen saadaan muotoutumaan ryhmätasoiseksi osaamiseksi ja muuttuneen strategian mukaiseksi (Tuomi & Sumkin 2012, 51-52).

Otala ja Meklin (2021, 219-220) suosittavat organisaatioita osaamis- ja oppimisstrategiaa tarkastellessa pohtimaan, omaako organisaatio riittävästi tulevaisuuden menestymisen edellyttämää ydinosaamista ja ovatko tulevaisuuden tarpeiden edellyttämät oppimistavat riittävän joustavia oppimisen mahdollistaakseen. He myös kehottavat pohtimaan millainen organisaatio on oppimispaikkana; onko työpaikka oppimispaikkana hyvä? Kokeeko henkilöstö, että heidän osaamisensa voi heidän työssään kasvaa. Otalan ja Meklinin (2021) lisäksi myös Kupias, Peltola ja Pirinen (2014)

painottavat muutostilanteissa henkilöstön ja heidän oppimisen edellytysten huomioon ottamista. Tämä tarkoittaa suurissa muutoksissa esimerkiksi riittävää esihenkilötukea ja muutoksista viestimistä. Asiantuntijoiden näkemyksen taustalla on ajatus, että liian suurissa muutoksissa uuden oppimisen ja kehittymisen tarve voi lamaannuttaa tai aikaan saada muutosta vastustavaa ajattelua. Vastaavasti Kupias ja Peltola (2019) esittävät, ettei työntekijöitä kannata jättää kehittymisessään, oppimisessaan ja tiedon etsinnässään yksin, sillä tällöin oppimisen tehokkuus kärsii. Itsenäisen oppimisen sijaan toimivampi keino on, että työntekijöille tarjotaan tukea oppimiseen oppimista organisoimalla ja räätälöimällä sekä toimivia oppimisympäristöjä rakentamalla. Asiantuntijat näkevätkin, että tulevaisuuden osaamishaasteiden ratkaisemisessa tulee korostumaan mahdollisuus vuorovaikutukseen ja oppimisen näkyväksi tekeminen. Kupias ja Peltola kiteyttävät asiaa seuraavasti: *”Mitä enemmän oppimisesta ja osaamisesta puhutaan, sitä enemmän siihen kiinnitetään huomiota ja sitä enemmän siitä saadaan irti”*. (Kupias & Peltola 2019, 26, 29; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 186-187; Ojala & Meklin 2021, 219-220.)

Yhteiskuntatieteilijä ja tutkijatohtori Kapoor (2023) on listannut kahdeksan keinoa, joilla organisaatio voisi osaamisen johtamisella edistää osaamista organisaatiossa ja työntekijöiden keskuudessa. Ensimmäisenä tärkeänä keinona Kapoor näkee *edistyneen teknologian (1)*, kuten tehoälyn ja massadatan hyödyntämisen, joilla hän näkee voitavan kehittää henkilöstön osaamista ja yhteistyötaitoja esimerkiksi *virtuaalisin oppimisympäristöissä (2)* tapahtuvien kohdennetuin koulutuksin. Puolestaan *joustavammilla työympäristöillä (3)*, kuten etätyöllä Kapoor uskoo voitavan tukea työntekijöiden vertais- ja yhteistoiminnallista oppimista. *Kuratoituilla digitaalisilla oppimismoduuleilla (4)*, kuten resurssiarkistoilla ja monipuolisilla kursseilla voitaisiin taas tukea ajasta ja paikasta riippumatonta itseopiskelua, joiden oheen rakennetut *koulutuspalautekanavat (5)* Kapoor näkee tärkeinä oppimisen edistäjinä reaaliaikaisen palautteen muodossa. Näiden oppimista tukevien keinojen lisäksi Kapoor näkee organisaation *psykologisen turvallisuuden ilmapiirin (6)* tärkeässä roolissa. Psykologisen turvallisuuden ilmapiirin edistämällä voidaan Kapoorin mukaan vahvistaa avointa dialogia ja tiedon jakautumista. Rekrytoinneissa Kapoor näkee mahdollisuuden uuden *työntekijän aiemman kokemuksen ja erilaisen osaamisen hyödyntämiseen (7)*, innovatiivisuuteen. Organisaation työntekijöiden *sisäisen liikkuvuuden lisäämisellä (8)* voitaisiin Kapoorin mukaan tukea yksilöiden urakehitystä ja mahdollisuuksia työskennellä yli organisaation linjarajojen. Listattujen keinojen ohella Kapoor näkee johtamistaitojen edistämisen muuttuvassa toimintaympäristössä tärkeänä, erityisesti henkilöstön kehittämiseen ja vahvojen tiimien rakentamiseen tähtäävällä toiminnalla, tiimin jäsenten osaamista kehittämällä. (Kapoor 2023, 12-13.)

Lunden (2022) on nostanut esiin Itä-Suomen Yliopiston terveystieteiden laitoksen (hoitotiede) alaisessa osaamisen johtamista käsitelleessä kolmen osatutkimuksen väitöskirjatutkimuksessaan (18 artikkelin systemaattinen kirjallisuuskatsaus, hoitotyön johtajien haastattelututkimus n=33 ja kyse-lytutkimus sairaanhoitajille n=125) osaamisen johtamisen roolin tärkeyden muutoksia johdattaessa. Lundenin mukaan osaamisen johtaminen on keino vahvistaa henkilöstön suorituskykyä ja edistää ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia sekä urakehitystä, mutta samanaikaisesti myös kasvattaa henkilöstön kokemaa työnimua ja uusien työntekijöiden alalle houkuttelevuutta. Tutkimuksessaan Lunden painotti tärkeänä huomioida organisaatiokulttuurin merkitys osaamista johdattaessa. Organisaatiokulttuurin osaamiseen vaikuttavia osatekijöinä olivat Lundenin tutkimuksessa osaamisen palkitseminen, oppimiseen tukeminen, tiedon jakaminen ja jaettu oppiminen. Myös vastavuoroinen palautteen anto nähtiin hyödyllisenä. Puolestaan osaamisen johtamista heikentäviksi tekijöiksi havaittiin ajanpuute ja henkilöstöressurssivaje. (Lunden 2022, 7-8.)

2.3 Muutoksen johtaminen

Organisaatioissa eletään staattisen tilan sijaan jatkuvassa tai vähintäänkin syklisessä muutoksessa. Näihin useimmiten toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja muutosvaatimuksiin vastaa-miseksi ja organisaatioiden välisessä kilpailussa menestymiseksi organisaatioiden on ollut välttämätöntä kehittää toimintaansa. Tätä toimintaa voidaan nimittää muutoksenhallinnaksi tai muutoksen johtamiseksi. Tässä opinnäytteessä käytetään termiä muutoksen johtaminen, sillä tutkimus kohdentui henkilöstön johtamiseen muuttuvassa toimintaympäristössään ja osaamisen vaatimuk-silta muuttuvassa työssään.

Organisaatioiden muutosten johtamista on tutkittu jo vuosikymmenten ajan. Tutkijoista tunnetuin lienee yhdysvaltalainen John P. Kotter, joka näkee muutoksen johtamisen asioiden ja ihmisten joh-tamisen kokonaisuutena, jota ohjaa johdon määrittämä visio ja vision mukaisesti laaditut strate-giat muutosten läpi viemiseksi. Prosessit, joita Kotter näkee muutoksessa tarpeen johtaa ovat suunnittelu-, budjetointi-, organisointi-, henkilöstöressurssien varmistus-, valvonta- ja ongelmanrat-kaisun prosessit. Kotterin mukaan ihmisten johtamisella puolestaan pyritään sitouttamaan ihmiset visioon ja toteuttamaan johdon visiota haasteista huolimatta. Näistä kahdesta muutoksen osateki-jästä Kotter painottaa ihmisten johtamisen tärkeyttä, sillä vain ihmisten huomioon ottamisella voi-daan Kotterin mukaan saada aikaan organisaatiokulttuuriin muutos, jossa henkilöstä ymmärtää muutoksen tärkeyden ja välttämättömyyden, ja alkaa toimia muutosta edistäen. Kotter kuitenkin

tiedostaa asioiden johtamisen olevan organisaatioiden johdolle luontaisempi tapa toimia, vaikka näkeekin asioiden johtamisen osuuden muutoksen onnistumisesta olevan merkittävästi pienempi, alle kolmasosan. Kotter kuitenkin painottaa, että mikäli johto kykenee riittävän hyvin ottamaan huomioon henkilöstönsä, kuulemaan heitä ja vahvistamaan tiedonkulkua, vältytään siltä, että henkilöstö alkaa kokea mitättömyyden tunteita, motivaatiopulaa ja muutosvastarintaa, jolloin johdon vision mukainen muutos nähdään turhana tai väärään lopputulokseen johtavana. (Kotter 1996, 23-26, 32, 84-85.) Ohjelmistokehittäjä Goforen Pachalén (2023) yhtyy Kotterin näkemyksiin kiteyttäen; ” *Muutoksen voidaan sanoa tapahtuneen vasta, kun tarpeeksi iso joukko yksilöitä alkaa tehdä asioita uudella tavalla joka päivä*”.

Muutosten ja uudistusten johtaminen on osa organisaation strategista johtamista, jossa kilpailuedun näkökulmasta johtaminen nähdään kehittyneissä organisaatioissa muutakin kuin vain toimintaympäristön muutosten havaitsemisena ja muuttuneeseen tilanteeseen reagoimisena, sopeutumisenä. Parhaimmillaan muutosten johtaminen on organisaation menestyksen varmistamista tulevia muutoksia ja haasteita ennakoimalla sekä niitä omaksi kilpailueduksi kääntämällä. Edistyneimmillään muutosten johtamisen katsotaan olevan toimintaympäristön muuttamista organisaatiolle suotuisaan suuntaan. Tästä esimerkkinä asiakkaiden odotukset ylittävien palveluiden kehittäminen. Kamenskyn mukaan olennaista on, että yritykset kykenisivät johtamaan muutoksia niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tavoitteita ja saavutuksia arvioiden sekä pitkäjänteisen tulevaisuusorientoituneesti toimintaansa suunnitellen. (Kamensky 2015, 19-21.) Salminen (2022) kannustaa näkemään muutoksen positiivisena kehittymisen mahdollisuutena ja innostavan vision ohjaamana toimintana, sen sijaan, että se mielletäisiin vain organisaation häiriötilaksi, jonka myllerryksissä koetetaan vain selviytyä. Muutosturbulenssissa muutosten johtaminen kuitenkin edellyttää Salmisen mukaan riittävää muutosten resurssointia. Muutosten resurssoinnin Salminen näkee vallitsevan johtamisfilosofian ja johtamiskäytänteiden tunnistamisena, mutta yhtä lailla riittävinä henkilöstö- ja osaamisresursseina. Salminen (2022), kuten myös Kupias ja Peltola (2019) korostavat henkilöstön huomioon ottamisen tärkeyttä muutoksia johdettaessa, painottaen tärkeänä huomioida ylimmän johdon johtamisosaamisen ohelle lähijohdon ja henkilöstön ammattitaidon, oppimiskyvyn ja kehittymisen halu, jotka ovat henkilöstön muutoskyvykkyyden osatekijöitä. Kupias ja Peltola kiteyttävät näkemyksensä seuraavasti; ” *mitä vähemmän muutokseen on mahdollisuuksia vaikuttaa, sitä vaikeampi siihen on sitoutua ja sitä kauemmin sopeutuminen kestää*”. (Kupias & Peltola 2019, 185; Salminen 2022, 14-15, 39-40, 48, 61.)

Tulevaisuuden muutosten ennakoimiseksi mm. Työterveyslaitos (2020) on kartoittanut työelämän tulevaisuutta monitieteellisessä skenaarioraportissaan, jossa se on nostanut esiin neljä keskeistä nyt ja tulevaisuudessa työelämään vaikuttavaa muutosvoimaa. Raporttiin nostetut ja tunnistetut muutosvoimat nähtiin kohdistuvan ajattelu- ja toimintatapojen, teknologian, väestörakenteen sekä ilmastonmuutokseen. (Hyvinvointia työstä 2030-luvulla 2020, 8.) Kaikki nämä neljä muutosvoimaa voidaan havaita työterveyshuollon toimintakentällä. Työn luonne ja tekeminen on muuttunut, on ollut tarpeen keksiä uusia tapoja tavoittaa asiakkaat. Digitalisoituminen on edennyt ja etenee nopeasti järjestelmien kehittämistyössä. Työikäisten eläkeikää on nostettu, jolloin yritysten henkilöstön keski-ikä on korkeampi, jolloin normaalit ikääntymismuutokset ovat jo alkaneet haastamaan työntekijöitä työarjessaan. Myös nuorempien työntekijöiden psyykinen oireilu on ollut havaittavissa ilmastonmuutokseen liittyen. Vastaavasti Sitran asiantuntijat Dufva, Solovjew-Wartiovaara ja Vataja (2021) nostivat esille viisi megatrendiä, joiden he katsovat vaikuttavan ilmiöinä työssä nyt ja tulevaisuudessa. Näiden trendien katsottiin olevan ekologisen jälleenrakentamisen kiire, verkostomaisen vallan voimistuminen, talouden suunnan etsintä, teknologian sulautuminen kaikkeen sekä väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen. Vastaavasti tuoreimmassa vuoden 2023 julkaisussa Sitran Dufva ja Rekola (2023) nimesivät megatrendeiksi luonnon kantokyvyn murenemisen, hyvinvoinnin haasteiden kasvun, demokratian kovenevan kamppailun, digivallan kiihtyvän kilpailun ja talouden perustan rakoilun. Näiden yhteiskunnallisten megatrendien vaikutuksien heijastumisen asiantuntijat katsovat näkyvän jälleen myös työelämässä, mm. työikäisten ikääntymisen ja monimuotoistumisen sekä työikäisten toimintaympäristössään kokemien haasteiden ja huolien myötä. (Dufva & Rekola 2023; Dufva, Solovjew-Wartiovaara & Vataja, 2021.) Valtioneuvoston kanslian tulevaisuusselonteossakin (2017) tulevaisuuden työelämä nähdään olevan murroksessa. Työn muutos kuvautuu tulevaisuusselonteossa moninaisena ja kestoaltaan pitkänä. Esiin nostettuja muutoksia olivat mm. osaamiseen liittyvä uudistamispaine ja teknologian kehittyminen, digitalisoituminen. (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa 2017, 2, 13).

Valtioneuvoston kanslian tulevaisuusselonteon osassa 2 nostetaan esiin koulutuksen, jatkuvan ja laadukkaan elinikäisen oppimisen tärkeys muutoksiin valmistautuessa (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa 2018, 3). Asiantuntijat Harrison, Chauhan, Misbashian, McMullan ja Schwarz (2022) puolestaan korostavat artikkelissaan terveydenhuollon toistuvien digitaalisten järjestelmien muutosten läpi viemiseen liittyen työntekijöiden affektiivisen muutoksen tärkeyttä eli halua sitoutua muutokseen ja tukea muutosta siinä kokemansa hyödyn tai arvon perusteella. Tutkijat näke-

vät, että tähän saakka digitaalista muutosta on johdettu huonoin tuloksin, pääosin työntekijää velvoittaen ja kustannustehokkuus edellä. Tutkijoiden mukaan työntekijöiden affektiivinen sitoutuminen muutokseen parantaisi valmiuksia muutokseen paremmin, kuin yksilöiden selviytymistehokkuus muutosten käsittelyssä. Asiantuntijat suosittavatkin, että klinikoita osallistettaisiin rutiininomaisesti kehittämistyöhön, muutosten suunnitteluun, tuottamiseen ja toteuttamiseen. (Harrison, Chauhan, Misbashian, McMullan & Schwarz 2022, 1, 3.)

Organisaatioiden uudistusten ja muutosten johtamisessa ylimmän johdon ohella tärkeässä roolissa ovat operatiiviset johtajat, kuten lähiesihenkilöt. Esihenkilöiden tärkeä rooli korostuu käytännön arjen sujuvuuden mahdollistamisessa ja siinä tukemisessa. Hyvää muutosjohtajuutta on johtamisen kirjallisuudessa kuvattu mm. transformationaalisen johtajuuden ja valmentavan johtajuuden käsitteillä. Transformationaalisen eli muutosjohtajuuden keskiössä on johtajan näkemys henkilöstöstä organisaation tärkeimpänä voimavarana sekä usko ihmisten kyvykkyyteen kehittyä. Muutosjohtajan osaamista ovat tulevaisuuden ennakointi muutoksessa ja nykytilan uudistaminen muutoksiin sopeutumisessa. Alaisiaan transformationaalinen johtaja kohtelee yksilöinä ja heille työhön tukea tarjoten. Osaamisen johtamisen näkökulmasta muutosjohtajan toiminnassa korostuu työntekijän autonomisen toiminnan vahvistaminen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen kannustaminen. Muutosjohtaja nähdään myös innovatiivisuuden johtajana, jota etenkin ylemmän tason johtajilta muutoksissa edellytetään. Muutosten johtajuudessa myös valmentavalla johtajuudella on tärkeä sijansa. Valmentava johtaja pitää tärkeänä alaisten kannustamista itseohjautuvuuteen ja keskinäiseen yhteistyöhön. Valmentavan johtajuuden tavoitteeksi voidaan nähdä ryhmän rakentaminen joukkueeksi ja sparraaminen siihen, että joukkueen jäsenet asettavat itselleen yksilötavoitteita ja kantavat vastuun tekemisestään, mutta samanaikaisesti kykenevät tukemaan toisiaan ja oppimaan yhdessä. (Viitala & Jylhä 2019, 264-266.)

2.4 Osaaminen

Tämän opinnäytteen pääkäsitteistä osaamisen käsite voidaan määritellä käsitteen monitahoisuuden ja moniulotteisuuden vuoksi monin eri tavoin. Tässä opinnäytteessä avataan työelämässä tarvittavaa osaamista osaamisen käsitteen kautta, mutta termiä käsitellään osaamisen rakentumisena myös eri synonyymikäsitteiden, kuten kompetenssien ja kyvykkyyksien termeillä.

Tyypillisesti osaamisen, jota usein myös kompetenssiksi kutsutaan, nähdään rakentuvan tiedoista, taidoista, asenteista, arvoista ja yksilön persoonallisista ominaisuuksista. Työssä vaadittavan osaamisen katsotaan määräytyvän yrityksen tarpeista käsin ja rakentuvan kvalifikaatiosta (osaamisvaatimukset), kompetensseista (työntekijän kyvyt ja työelämävalmiudet) ja ammattitaidosta eli työssä todentuvasta osaamisesta. Hyvä työelämäosaamisen taso näyttäytyy puolestaan hyvänä työstä suoriutumisen ja työn sujumuutena. Hyvä työelämäosaamisen taso kehittyy Viitalan (2020) mukaan läpi työntekijän työuran ja käytyjen koulutusten myötä. Työelämäosaaminen rakentuu Viitalan mukaan yleisistä, ammattikohtaisista ja tehtäväkohtaisista osaamisista. Yleisistä osaamisista hyödyllisiä työelämäosaamisista ovat paineensieto- ja sopeutumiskyky (resilienssi) alati muuttuvassa työelämässä. Ammattikohtaisen osaamisen katsotaan puolestaan muodostuvan ydinosaamisesta, kuten substanssiosaamisesta työterveyshoitajan työssä ja tehtäväkohtaisesta osaamisesta, kuten työterveyshoitajien erityisosaamisesta vastuutehtävässä. (Sote-navigaattori N.d; Viitala 2020, 40.) Yhtä kaikki, osaamisessa on pohjimmiltaan kyse oppimisesta eli taidollista ja tiedollisista muutoksista, jotka rakentuvat erilaisissa oppimisympäristöissä, kuten työelämässä yksilöllisin tavoin. Olenamista on, että oppiminen rakentuu aiemmin opittuun jäsentyen tai vanhasta tiedosta luopuen, poisoppien. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 109-110.)

2.4.1 Osaamisen johtamisen ja kehittämisen malleja

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen malleja on olemassa useita erilaisia ja eri käyttötarkoituksiin soveltuvia. Tuomi ja Sumkin (2012) esittelevät malleiksi mm. mallin organisaation johtamisen nykytilan arviointiin (arviointikehikko), ydinosaamisen tunnistamiseen (ydinosaamistyökalu), organisaation henkilökunnan työroolien tunnistamiseen (tasapainoinen henkilöstöresurssi -työkalu), osaamisen kartoittamiseen (osaamiskartoitus), avainhenkilöiden tunnistamiseen (avainhenkilökartoitus), työstä ja osaamisesta keskustelemiseen (kehityskeskustelu) sekä strategisen organisaatiorakenteen ylläpitämiseen (strategia ohjaa rakennetta -työkalu). Edellä mainituista käsittelen seuraavaksi osaamiskartoituksen ja kaksi muuta yleisesti tunnustettua ja käytössä olevaa mallia. (Tuomi & Sumkin 2012, 81.)

Oppimisen- ja kehittymisen malleista organisaatioissa aktiivisimmin käytössä lienee tällä hetkellä yhdysvaltalaisutkijoiden McCallin, Lombardon ja Eichingerin kehittämä 70-20-10-malli, jonka mukaan pääosa oppimisesta tapahtuu työssä työtä tekemällä (70%) tai toisten kanssa vuorovaikutuksessa olemalla (20%). Formaalin koulutuksen tai lukemalla perehtymisen osuudeksi tässä mallissa

nähdään vähäisempi 10 % osuus. 70-20-10-mallia on kritisoitu mallin luomisessa käytetyn tutkimuksen pienestä otoskoosta. Kyseisen mallin taustalla on tutkimus, jossa kartoitettiin kahdeksan menestyneen johtajan omia kokemuksia oppimisen rakentumisesta työssä, ja näiden näkemysten pohjalta malli rakennettiin. Mallin haasteeksi voidaan nykypäivän työelämässä nähdä myös kuvattujen oppimistilanteiden limittyminen toisiinsa. Esimerkiksi virallisiin koulutuksiin on nykyään sisällytetty myös vertaisoppimisen osuuksia, kuten ryhmätöitä. Kriitikistä huolimatta malli on edelleen aktiivisessa käytössä ja yleisenä ohjenuorana organisaatioissa, jotka pyrkivät maksimoimaan oppimisensa tehokkuuden. (Kupias & Peltola 2019, 23; Training industry N.d.)

Organisaatioissa on vallitsevan osaamisen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden selvittämisessä käytetty yleisesti osaamiskartoitusta. Osaamiskartoituksella on kartoitettu työntekijöiden ja työntekijäryhmien osaamisen nykytilaa ja tulevaisuuden osaamisen kehittämisen tarpeita. Selvityksellä saaduista tuloksista on muodostettu yksilö- tai ryhmätasoinen osaamiskartta, jossa on tuotu esiin esimerkiksi yksittäisen tiimin osaamisen nyky- ja tavoitetila. Kattavien organisaatiotasosten osaamiskartoitusten haasteeksi on nähty prosessin laajuus ja työläys, jopa turhan tiedon dokumentointi. Ketterimmillään osaamiskartoitus voi kuitenkin olla kevyt tiimin sisäinen osaamisen kartoitus, jossa tiimin jäsenet rakentavat kuvan ryhmätasoisesta osaamisesta ja yksilöiden osaamisen kehittämisen tarpeista yhteisen päämäärän eteen. Yhteisenä päämääränä voi olla organisaation tarvitseman ydinosaamisen konkreettinen kehittäminen tiimissä. Tulevaisuudessa osaamiskartoitusten tekemisen voidaan olettaa helpottuvan tekoälyn hyödyntämisen ja datan prosessoinnin nopeutumisen myötä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 70-75.)

Yksilön osaaminen koostuu yksilöllisistä osatekijöistä, joiden määrittelyssä käytetyistä malleista yksi tunnetuista on osaamisen käsi-malli. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Osaamiskäsi-mallissa osaamisen nähdään rakentuvan yksilön indentiteetin, tahdon, tiedon, taidon, kokemuksen ja verkostojen osaamisalueista. Työterveyshoitajan osaamisiin suhteutettuna osaamiskäden *identiteetti* voidaan nähdä koostuvan esimerkiksi yksilön persoonallisuudesta, arvomaailmasta ja työskentelytyylistä, *tahdon* koostuvan mielenkiinnon kohteista ja motivaatiosta työtä kohtaan, *tiedon* hankitusta osaamisesta kuten suoritetuista koulutuksista, tutkinnoista ja työkokemuksesta, *taitojen* opituista kädentaidoista ja tunneällystä, *kokemuksen* joko nykytyössä tai eri työnantajien palveluksessa opituista tavoista tehdä työterveyshoitajan työtä ja *verkostojen* erilaisissa kontakteissa ja vuorovaikutustilanteissa kehittyvästä uudesta innovatiivisesta osaamisesta. (JAMK N.d;

Otala 2008, 50-51.) Osaamiskäsi havainnollistaa hyvin osaamisen moniulotteisuutta ja yksilöllisyyttä, kuten työelämässä rakentuvia ja työn edellyttämiä ammattitaitoja.

2.4.2 Työterveyshoitajan työn edellyttämä osaaminen

Työterveyshoitajien pätevyysvaatimuksista sekä hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista ja sisällöistä on säädetty valtioneuvoston asetuksessa 708/2013. Asetuksessa määritellään, kuinka hyvää työterveyshuoltoa kuuluu toteuttaa, ja millaista pätevyyttä työterveyshuoltotoimijoilta edellytetään. Asetuksessa määritettyjen työterveyshuollollisten tavoitteiden pohjalta valtionhallinnollinen toimija Työterveyslaitos on asettanut työterveyshoitajan työlle tehtäväkohtaiset tavoitteet opetussuunnitelmassaan. Työterveyslaitos on määritellyt työterveyshuollossa työskentelevien ammattilaisten työn tavoitteiksi työikäisten työntekijöiden työkyvyn ja terveyden edistämisen, työkyvyttömyyden ehkäisyn sekä työolosuhteiden terveellisyyteen ja turvallisuuden vaikuttamisen. Osaan näistä työterveyshoitajan työlle asetetuista tavoitteista vastaavaa osaamista karttuu ammattikorkeakoulutasoisissa terveydenhoitajaopinnoissa, mutta koska työterveyshuollon toimintakenttä on hyvin erityinen ja osaamisvaatimuksiltaan laaja-alainen, on työterveyshoitajan lisäkoulutautumisvaatimuksia tarkennettu valtioneuvoston asetuksessa. Valtioneuvoston asetuksen mukaan työterveyshuollossa toimivalla laillistetulla terveydenhoitajalla on lähtökohtaisesti oikeus toimia työterveyshuollossa, mutta heitä on veloitettu suorittamaan työterveyshoitajan pätevyyskoulutus kahden vuoden sisällä työterveyshoitajan tehtäviin siirtymisestä. Työterveyshoitajan työtehtäviin pätevöittäviä koulutuksia tarjoavat useat ammattikorkeakoulut ja valtion virastoista Työterveyslaitos. (A 708/2013, 13§; STM 2016, 15; Työterveyslaitos 2023, 3.)

Työterveyslaitoksen työterveyshuollon pätevyyskoulutuksen opintosuunnitelman mukaan työterveyshoitajan osaamisen esitetään rakentuvan seuraavista osaamiskokonaisuuksien hallinnasta: ” Osallistuja käyttää näyttöön perustuvaa tietoa ja osaa soveltaa sitä työterveyshuollon toiminnassa ja työhön liittyvässä päätöksenteossa, osallistuja osaa valita näyttöön perustuvia ja vaikuttavaksi todettuja menetelmiä laadukkaan toiminnan varmistamiseksi, osallistuja kehittää työterveyshuollon toimintaa moniammatillisessa ja monialaisessa yhteistyössä työterveyshuollon toimijoiden ja työterveysyhteistyössä työpaikkojen kanssa ja osallistuja toimii työterveyshuollon eettisiä periaatteita noudattaen.” (Työterveyslaitos 2023, 4).

Virallisen pätevyyskoulutuksen lisäksi työterveyshoitajat ylläpitävät työssään vaadittavaa ammattitaitoa itsenäisesti ja organisaation tarjoamia koulutuksia hyödyntämällä. Työterveyslaitoksen työterveyshuollon laatua ja toimintaa mittaavassa kyselyssä (2018) kuitenkin kävi ilmi, että formaaliin oppiseen lukeutuvan työterveyshoitajien täydennyskoulutuksen osuus jäi pääosin työterveyshuolloissa alle sosiaali- ja terveysministeriön suositaman seitsemän päivän koulutussuosituksen. Työterveyslaitoksen kyselyn mukaan vain 12 % työterveyshoitajista osallistui täydennyskoulutukseen suosituksen mukaan. Keskimäärin työterveyshoitajat osallistuivat täydennyskoulutukseen 3,6 päivää vuodessa. (Työterveyshuollon toiminta ja laatu... 2019, 36.)

Vaikka virallinen eli formaali koulutus luokin pohjan, jolle työterveyshoitajan osaaminen rakentuu, jatkuu osaamisen karttuminen läpi hoitajan työuran. Lämsän ja Linjalan (2022) mukaan suurin osa oppimisesta tapahtuukin juuri työssä, jota he kuvaavat yhdeksi tärkeimmistä työelämän taidoista. Hektisessä ja alati muuttuvassa työelämässä työterveyshoitajien oppimisen tahti on valtava, jota Nyysönen ja Leveälahti (2019, 33, 43) kuvaavat tulevaisuuden työelämän muutoksenhallintataitoina. Muutoksenhallintataidoista tärkeinä taitoina asiantuntijat painottavat metataitoja, kuten yksilön kykyä oppia uutta, kykyä ja halua valmentaa ja johtaa itseään sekä ratkaista ongelmia. Myös valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osassa korostetaan metataitoina osaamisen ja opettamisen tärkeyttä jo pohjakoulutuksessa tulevaisuuden osaamista varmistettaessa (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa... 2018, 12).

Sosiaali- ja terveysalan erityisvaatimuksia tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen näkökulmasta on selvitetty opetushallituksen osaamisrakenne 2035 selvityksessä. Selvityksessä tulevaisuuden taidot listattiin geneerisiin (yleiset taidot), yleisiin työelämätaitoihin ja ammattikohtaiseen osaamiseen. Geneerisiksi osaamistarpeiksi sote-alalla nähtiin työn kokonaisuuksien hyvään hallintaan, monikulttuurisuusosaamiseen, yhteistyötaitoihin, paineensietokykyyn sekä vuorovaikutukseen-, viestintään- ja kommunikaation liittyvinä taitoina. Työelämätaidoissa nähtiin puolestaan korostuvan digitaalisten käyttö- ja mobiilijärjestelmien hallinta (mm. etä- ja virtuaaliympäristöt) ja innovaatioympäristöjen kehittämisosaaminen. Ammattikohtaista osaamista nähtiin tarvittavan etenkin alueellisessa sosiaali- ja terveystalouden suunnittelussa, innovaatiojohtamisessa, verkostojohtamisessa ja moniammatillisten työyhteisöjen johtamisessa. Digitaalisen osaamisen var-

mistamiseksi sosiaali- ja terveysalalla painotettiin tietojärjestelmien käyttäjäystävällisyyttä ja helpokäyttöisyyttä, ja todettiin, että järjestelmien käyttöön tulisi riittää tavanomainen digiosaaminen. (Osaamisrakenne 2035, 71–72.)

Mlambon, Silénin ja McGrathin (2021) hoitotieteen alaisessa laadullisessa kirjallisuuskatsauksessa nostettiin esiin viisi pääteemaa, joilla havaittiin vaikutusta jatkuvaan ammatillisen osaamisen kehittymiseen (Continuous Professional Development, CPD). Nämä ydinarvoiksi nimetyt teemat olivat oppimisen mahdollistava organisaatiokulttuuri, oppimista tukeva työympäristö, hoitajan ammatillinen asenne ja motivaatio, havaittu vaikutus käytäntöön ja hoitajan näkemys kehittymisen esteistä. Oppimista mahdollistava organisaatiokulttuuri nähtiin henkilöstön arvostuksena ja henkilöstöön sitoutumisena, ja sillä nähtiin laajempaa vaikutusta myös organisaation houkuttelevuuteen ja henkilöstön pysyvyyteen. Tutkimuksessa työympäristön tukevia tekijöitä CPD:lle olivat opiskeluun mahdollistettu aika, työpaikan oppimisen saatavuus, työmäärän kohtuullisuus ja täydennyskoulutukseen myönnetty rahoitus. Hoitajan ammatillisen asenteen ja motivaation näkökulmasta CPD nähtiin tärkeänä ammattitaidon säilyttämisessä, pätevyyden parantamisessa ja täydentämisessä sekä uudelleen koulutautumisessa. CPD:n käytännön hyödyt nähtiin mm. osaamiskehyksen (competency framework) käyttönä, jonka myötä hoitajat kykenivät paremmin organisoimaan työtään ja ajatteluprosessejaan. Hoitajat myös kokivat CPD:n lisäävän uralla etenemisen mahdollisuuksiaan sekä vähentävän työhön liittyvää ahdistusta lisääntyneen tiedon myötä. Puolestaan jatkuvan kehittymisen esteiksi tutkimuksen tuloksissa nousivat esiin riittämätön henkilöstömäärä, suuri työmäärä, rahoituksen ja opiskeluajan puute, esihenkilön esimerkin puute, henkilökohtaisten oppimistarpeiden huomiotta jättäminen, IT-osaamisen puute verkkoympäristöissä ja antiakateeminen työympäristö. (Mlambo, Silén & McGrath 2021, 1, 7–9.)

Terveystieteiden digitaalisten osaamisalueita kartoittaneessa 12 tutkimuksen systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkijat Konttila, Siira, Kyngäs, Lahtinen, Elo, Kääriäinen, Kaakinen, Oikarinen, Yamakava, Sakiko, Utsumi, Higami, Akari ja Mikkonen listasivat terveydenhuollon ammattilaisten digitaalisen kyvykkyyden (osaamisen) avaintekijöiksi riittävät digitaaliset tiedot ja taidot laadukkaaseen hoidon tarjoamiseksi, sosiaaliset taidot digitaalisen teknologian hyödyntämiseksi potilaan hoidossa sekä sisäisen halukkuuden integroida digitalisaatio osaksi ammattia. Tutkijat korostivat lisäksi tärkeänä kiinnittää työpaikalla huomiota työpaikan sosiaaliseen ympäristöön ja positiiviseen tunnelmaan saadakseen hyvän vastaanoton digitalisoitumiselle. (Konttila ym. 2019, 745, 759.)

Khanin, Sarwarin, Chenin ja Khanin (2022) tekemässä kyselytutkimuksessa (n=283) 18-32-vuotiaiden korkeakouluopiskelijoiden digitaalista lukutaitoa kartoittaneen tutkimuksen tuloksissa digitaalisen lukutaidon ajureiksi todettiin oppimisen kriittisten taidot (tiedon etsintä ja arviointi), operatiiviset taidot (tietokoneen käsittelytaidot), visuaalinen oppiminen sekä yhteistyöhön perustuva oppimistyyli sekä oppimissjärjestelmät, jotka tukisivat digitaalista lukutaitoa. Digitaalisen lukutaidon edistämällä tutkijat arvioivat voitavan edistää työntekijöiden valmiuksia kohdata teknologian yleistymiseen liittyvä yhteiskunnan digitalisoitumisesta aiheutunut työn vaativuuden kasvu. (Khan, Sarwar, Chen & Khan 2022, 5, 8, 13.)

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esiin työterveyshoitajien subjektiivinen näkökulma työn muutoksista, osaamista edistävästä tekijöistä ja mahdollisista kehittymisen esteistä, jotta nämä eri osatekijät voidaan huomioida paremmin tätä henkilöstöryhmää ja heidän osaamistaan johdettaessa. Tämän tutkimuksen nähtiin myös lisäävän työterveyshoitajien vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja tulevaisuuden työssä vaadittavan osaamisen kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tukea yrityksen johtamisorganisaatiota ja henkilöstöhallintoa strategisessa osaamisen johtamisessa, tuomalla esiin työterveyshoitajien kokemukset ja näkemykset työn edellyttämästä osaamisesta tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa (3–5 vuoden päästä). Tavoitteena oli nostaa esiin osaamisen säilyttämisen ja kehittämisen kannalta tarpeelliset kehittämisen osa-alueet, jotka huomioimalla organisaatio voi edistää osaamisen johtamista kohdennetummin. Tutkimuksen konkreettisena tavoitteena oli luoda tutkimustulosten pohjalta kehittämissuosituksia organisaation osaamisen johtamisen tueksi.

Tutkimuskysymykset tässä opinnäytetyössä:

1. Millaiseksi työterveyshoitajat kokevat osaamisensa työn vaatimuksiin nähden tällä hetkellä?
2. Millaiseksi työterveyshoitajat näkevät osaamisen vaatimukset ja tarpeet tulevaisuudessa (3-5 vuoden päästä)?

3. Millaisilla osaamisen johtamisen keinoilla työterveyshoitajat näkevät heidän osaamistaan voitavan edistää?

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisin eli kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan työntekijöiden näkemyksiä, kokemuksia ja tutkittavaa ilmiötä aidossa ympäristössään. Puusa ja Juuti (2020, 59, 61–63, 75) esittävät, että laadullisen tutkimuksen menetelmä soveltuu hyvin ihmisten ja johtamisen eri muotojen tutkimiseen, sillä tarkastelun tapana on kohdehenkilöiden henkilökohtaisten kokemusten ja näkemysten merkityksellisyyden ymmärtäminen, ja näiden ilmiöiden kuvaileva esittäminen. Puusan ja Juutin mukaan laadullisen tutkimuksen hyödyksi voidaan nähdä myös se, että se antaa tilaa moniäänisille näkemyksille, tuoden esiin myös yksilöiden kokemukset ja näkemykset, jolloin ilmiön laajempi ymmärtäminen voidaan saavuttaa.

3.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu

Tämä tutkimus toteutettiin valtakunnallisesti toimivan organisaation työterveyshoitajille. Tutkimukseen valittiin haastateltavaksi kymmenen työterveyshoitajaa organisaation kahdeksasta kokonaisvaltaista työterveyshuoltopalvelua tarjoavasta toimipisteestä kattaen koko Suomen. Haastatellut työterveyshoitajat olivat kaikki naisia. Haasteltavat valittiin tutkijan määrittämien ja tutkimusongelman näkökulmasta olennaisten valintakriteerien mukaan. Valintakriteereinä tässä tutkimuksessa olivat mm. työterveyshoitajan työssä toimiminen, useamman vuoden työkokemus työterveyshoitajan työstä organisaatiossa sekä toimiminen kokonaisvaltaisia työterveyshuoltopalveluita tarjoavassa työterveysyksikössä. (Vilkkä 2021, 151.)

Kohderyhmään lukeutuneille työterveyshoitajille lähetettiin kutsu tutkimukseen ja tutkimushaastatteluun osallistumiseksi koordinoitusti sovitun työnantajaedustajan ja tämän valtuuttamien palvelupäälliköiden toimesta sähköpostitse. Kutsun muodon ja kutsun saatteen, Tiedote tutkimukseen osallistumisesta (liite 2), määritteli tutkija. Ilmoittautuminen ja suostumus tutkimukseen ja haastatteluun osallistumisesta sovittiin tehtäväksi suoraan tutkijalle tutkittavien anonymiteetin varmistamiseksi. Tutkimukseen valikoitui kymmenen työterveyshoitajaa kahdeksasta organisaation yksiköstä, jotka osallistuivat tutkimushaastatteluun Teams-videoneuvottelun välityksellä tut-

kittavalle sopivana ajankohtana. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina yksilöteemahaastatteluina. Haastattelut rakentuivat ennalta määriteltyjen teemojen ja teemoittain rakennettujen tarkentavien kysymysten varaan. Teemat pohjautuivat tutkimuksen viitekehykseen ja tutkittavaan ilmiöön sekä tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin, joihin yksilöitä haastatellen etsittiin vastauksia. Haastattelut etenivät ennalta määritettyjen teemojen ja apukysymysten varassa. Jokainen haastattelu kesti noin 60 minuuttia.

Tähän tutkimukseen aineistonkeruumenetelmäksi valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu nähtiin tähän laadulliseen tutkimukseen soveltuvaksi menetelmäksi siksi, että sitä käyttämällä voitaisiin varmistaa haastattelun etenevän tutkijan ehdoilla, ja samalla mahdollistettaisiin luotettavasti vastausten saaminen tutkimuskysymyksiin ja aihealueeseen, mutta toisaalta myös mahdollistettaisiin tutkittavalle riittävä vapaus nostaa esiin itselle aihepiirin kannalta tärkeitä asioita. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa pyritäänkin tuottamaan tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, mutta myös saamaan ilmiöstä esille niitä asioita, joita ei riittävästi vielä tunneta. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen, 2022, 216.) Eskola ja Vastamäki (2015) korostavat haastattelumenetelmän toimivuutta tutkimusmenetelmänä tilanteissa, joissa tutkittavan näkökulmasta liittyy useita motivaatiotekijöitä, kuten muutakin kuin vain pelkkä tutkimukseen osallistuminen. Tässä tutkimuksessa haastattelun voitiin nähdä motivoivan tutkittavia, sillä se mahdollisti aihepiiristä oman mielipiteen ilmaisun ja omien kokemusten kertomisen, mutta erityisesti siksi, että tutkimuksen voitiin nähdä tutkittavien näkökulmasta hyödyttävän myös muita vastaavassa tilanteessa olevia. (Eskola & Vastamäki 2015, 27-29.) Puusa ja Juuti (2020) vahvistavat Eskolan ja Vastamäen (2015) näkemykset siitä, että haastattelu mahdollistaa aihealueen ilmiöiden tarkastelemisen luonnollisessa toimintaympäristössään, antaen tilaa tutkittavien subjektiivisille näkemyksille ja konkretisoivan kuulluksi tulemisen. Haastattelun katsotaankin soveltuvan hyvin juuri abstraktimpien ilmiöiden, kuten halujen, toiveiden ja tunteiden kartoittamiseen, joiden voidaan olettaa olevan läsnä jatkuvassa oppimisessa. (Puusa & Juuti 2020, 85, 106, 109.)

Vaikka puolistrukturoidun haastattelun käyttöön tutkimusaineiston keruussa liittyy omat haasteensa, kuten sen mahdollistama jopa liiankin runsas aineiston määrä, jossa osa osoittautuu tutkimusaiheen kannalta epärelevantiksi, eikä se pysty esimerkiksi lomakehaastatteluun nähden tarjoamaan aivan samaa anonymiteettiä, puolsi haastattelu soveltuvuuttaan ja paikkaansa tässä

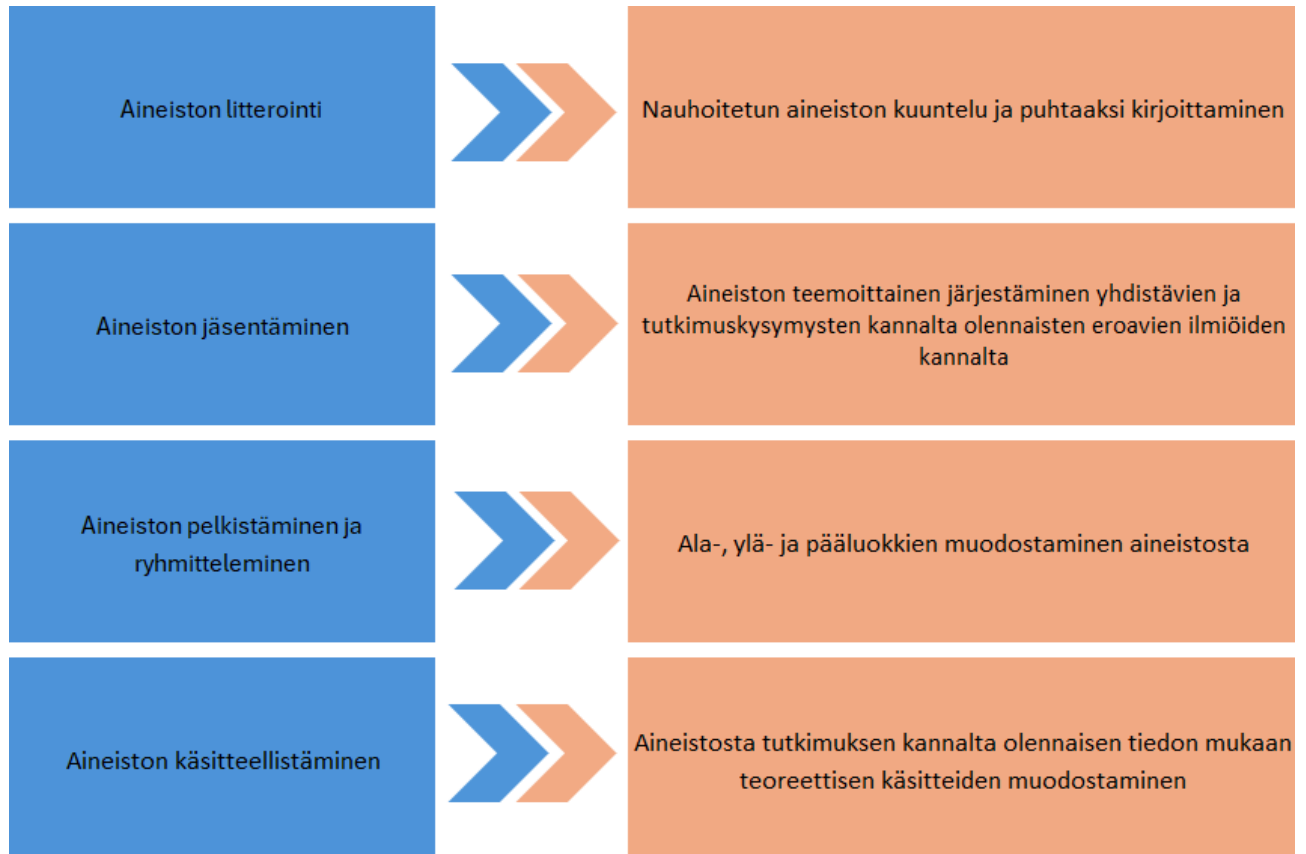
tutkimuksessa aihealueen ja siihen liittyvien ilmiöiden tutkimisessa. Haastattelu esimerkiksi mahdollisesti kuvaavien esimerkkien kautta tutkittavan ilmiön kuvailun ja haastateltavien aitojen näkemysten esiin saamisen. Haastattelu myös mahdollisesti haastateltavalle joustavan vastaamisen, salien myös täsmennykset vastaamisensa aikana. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 36.)

3.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja analyysin vaiheet

Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja ne esilitteroitiin Teams-videoneuvotteluohjelmalla nauhoituksen aikana. Tämän jälkeen jokainen haastattelu kuunneltiin läpi ja kirjoitettiin sanatarkasti puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelmaa hyödyntäen, myös nk. piilossa olevalle sisällölle annettiin painoarvo, kun sellaista ilmeni. Piilossa olevalla tiedolla tarkoitetaan esim. eleitä, äänenpainoja tai tunnepitoisia ilmaisuja, kuten tässä aineistossa. Tämän jälkeen aineisto luettiin useaan kertaan läpi aineiston laadun ja siinä esiin nousevien ilmiöiden hahmottamiseksi. Lopuksi jokainen haastattelu koodattiin yksilöllisellä tunnuksella (H1-H10) aineiston jäsentämiseksi. Näin muodostui tutkimusaineisto, jonka työstämistä jatkettiin induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntäen. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen, 2022, 219.)

Alkuperäisen haastatteluaineiston työstämistä jatkettiin erottamalla aineistosta tutkimuskysymysten ja aihealueen näkökulmasta olennaiset vastaukset. Tämän jälkeen olennaiset alkuperäiset ilmaisut pelkistettiin eli redusoitiin, jolloin aineistosta karsittiin pois tutkimuskysymysten ja aihepiirin kannalta epäolennaiset ilmaisut ja osuudet pois. Tässä kohdin tutkijan oli tarpeen noudattaa huolellisuutta, jotta mitään olennaista tietoa ei päässyt hukkumaan, siksi pelkistämässä hyödynnettiin olennaisten ilmaisujen alleviivaamista. Huolellisen pelkistämisen jälkeen aineisto muodostui 44 tekstisivun mittaiseksi tekstinkäsittelyohjelma Wordin Calibri 12 fontilla. Tämän jälkeen tutkimuksen kannalta olennainen ja pelkistetty aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin samankaltaisten ja eroavien käsitteiden mukaan hyödyntämällä Exel taulukkolaskentaohjelmaa ja sen suodatustoimintoa. Käsitteiden luokittelua jatkettiin, kunnes aineistosta alkoi muodostua alaluokkia, ja kun luokittelua edelleen jatkettiin, alkoi aineistosta muodostumaan yläluokkia ja lopulta pääluokkia, jotka alkoivat kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä teoreettisten pääkäsitteiden valossa, tuoden vastauksia tutkimuskysymyksiin ja luoden kuvaa tutkittavasta ilmiöstä kokonaisuutena. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen, 2022, 216-223; Puusa & Juuti 2020, 111, 143; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–

88, 108, 123–125.) Alla kuviossa 1 on kuvattu aineiston aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen Tuomi ja Sarajärvi mukailleen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-126). Kuviossa 2 esitellään aineiston jäsentämistä aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.



Kuvio 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääkäsite
Tiedettävä niin kun tosi paljon kaikennäköistä	Tiedettävä paljon kaikesta	Tieto	Työn edellyttämä osaaminen	Osaaminen
Meidän tarvitsee tietää tosi tarkkaan mitä laki sanoo työterveyshuollosta	Työterveyshoitajien tarvitsee tuntea työterveyshuoltolaki			
Se on varmaan kaikista tärkeimpiä asioita, että osaat kalenteroida asioita	Kalenterointitaito tärkeä osaaminen			
Ohjaus ja neuvontatyössä sitten tämmöisiä hyviä ohjaus ja jotakin pedagogisiakin taitoja	Ohjaus ja neuvontatyö edellyttää pedagogisia taitoja	Taito		
Et osaa tekemistä suunnitella ja tuota organisointikykyjä	Työ edellyttää taitoa suunnitella ja organisoida työtään			
Jos ajatellaan työkykyasiakkaita ja niin tätä näitä kuntoutusasioita, näitähän meiltä niinku oletetaan hirveästi tavallaan, että meillä on hyvä tietotaito, mutta että et eihän meitä niinku kouluteta siihen niinku varsinaisesti kauheasti	Työkykyasiakas- ja kuntoutusosaamista edellytetään, mutta siihen ei riittävästi kouluteta	Osaamisvaje työkyky- ja kuntoutusasioissa	Asiakastyön liittyvä osaamisvaje	Asiakastyöhön liittyvät osaamisen haasteet
Että sitä osaamista vahvistettaisiin, koska tuota uupuneita ihmisiä on entistä enemmän ja niin tässä työterveyshoitajan työssä sitä tarvitaan kyllä myöskin tätä osaamista todella vahvasti	Työterveyshoitajan työssä tarvitaan (mielenterveysosaamista) koska uupuneita ihmisiä on entistä enemmän	Osaamisvaje mielenterveysosaamisessa		
Ainakin nää kaikki koulutukset, mitä on meidän sisäisiä koulutuksia, ne vastaa meidän tarpeeseen	Organisaation sisäinen tarvelähtöinen kouluttaminen	Lisäkouluttautuminen		
Koko ajan koulutuksessa koettaa päivittää tietoja, ettei kovin pahasti jäisi kelkasta jälkeen	Päivittää tietojaan koulutuksessa			
Ajankäytöllisestikin sitä lupaakin on resursoida ja seurataankin ajankäyttöä koulutuksiin nykypäivänä	Nykypäivänä on lupa resursoida ajankäyttöä koulutuksiin ja sitä myös seurataan	Myönteisyys koulutusten resursointiin	Oppimiskulttuuri	Oppimismyönteinen työskulttuuri
Meillä esihenkilö sanoo, että käykää kattoo sieltä Worddaysta niitä kurssitarjontaa	Esihenkilö suosittaa tarkistamaan kurssitarjonnan	Kouluttautumiseen kannustaminen		

Kuvio 2. Aineiston jäsentäminen aineistolähtöisellä sisällönanalysillä

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään haastatteluaineistosta tutkimuskysymyksittäin löydetty tulokset, jotka on kiteytetty ja luokiteltu aineistosta aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntäen pääluokiksi. Pääluokat on puolestaan esitelty tarkemmin pääluokan sisälle rakentuneiden ylä- ja alaluokkien osalta tekstissä. Työterveyshoitajien osaamiskokemuksesta aineistosta muodostui kaksi pääluokkaa, osaaminen ja tiedonhallinta. Työterveyshoitajien tulevaisuuden osaamisvaatimuksista ja tarpeista muodostui kolme pääluokkaa, työväliseisiin liittyvät osaamisen haasteet, asiakastyöhön liittyvät osaamisen haasteet ja työn luonteen muutos. Työterveyshoitajien osaamisen johtamisen tematiikkaan liittyen aineistosta muodostui kolme pääluokkaa, muutoksen johtaminen, osaamisen johtaminen ja oppimismyönteinen työskulttuuri.

Tähän tutkimukseen osallistui 10 työterveyshoitajaa eri puolelta Suomea. Tutkittavien työkokemus työterveyshoitajan työstä vaihteli 9–23 vuoden välillä, ollen keskiarvona 19 vuotta. Kokemusta työskentelystä tutkimuksen tilaajaorganisaatiossa haastateltavilla oli reilusta kahdesta vuodesta 21 vuoteen. Tutkittavien pitkä työkokemus ja selkeä näkemys työstään edistivät laadukkaan aineiston hankintaa ja tutkimuskysymyksiin vastausten saamista.

4.1 Työterveyshoitajien kokemus osaamisestaan työn vaatimukseen nähden

”Kovin vähän on työnkuvasta pois lähtenyt, paljon on tullut niinku uutta siihen rinnalle, mikä on toki mielekästä ja järkevääkin, järkevääkin suuntaan tää työn tekeminen muuttunut, mutta tuota tietysti sitten, että meidän ne työtavat ja työnhallinta myös sitten siinä kehittyisi sitä vastaavaksi.”
(H4)

Työterveyshoitajien osaaminen

Työterveyshoitajat kokivat itsenäisessä ja laaja-alaisessa ydintyössään vaadittavan osaamisen olevan pääosin hyvällä tasolla. Etenkin työterveyshuollon ydinprosessien tuntemus koettiin hyväksi. Työterveyshoitajat kokivat, että varsinkin työkokemuksen myötä heille oli kertynyt monipuolista osaamista ja osaamisvarmuutta, ja he kokivat voivansa hyödyntää tietoja, taitoja ja erityisvahvuuksiaan työssään kattavasti. Osalle hoitajista oli kertynyt myös erityisosaamista työuran aikana ja ky-

kenikin hyödyntämään sitä omassa työssään. Muutamat työterveyshoitajat toivat esiin työuran aikana kertyneen sellaista erityisosaamista, jota eivät kuitenkaan nykyisellä työnantajalla työnkuvan puolesta tai muutoin ainakaan vielä olleet voineet hyödyntää. Työterveyshoitajat kokivat turhautumista siitä, ettei heillä ollut mahdollisuutta hyödyntää itselle tärkeää osaamista. Osaamisen käyttämättömyys koettiin osaamisen alihyödyntämisenä.

”Mietin noita mun vapaaehtoisia koulutuksia, niin ne mitä itse olen käynyt, niin sitten ne on kuitenkin antanut itselle sitten taas työhön niin paljon semmoista tiettyä virtaa ja tämmöistä, vaikka ei nyt ehkä niin kun niin selkeästi näy siinä arjessa.”(H7)

”Haluaisin syventää sitten sitä semmoista digiasiantuntijuutta.”(H10)

”Mulla olisi diabetesosaamista enemmän kuin mitä mä oon pystynyt hyödyntämään.” (H1)

Osaamisen laaja-alaisuudesta ja tiedollisen osaamisen jatkuvasta päivittämisen tarpeesta useat hoitajista kokivat aiheutuvan epävarmuuden tunteita, ylimääräistä työkuormittumista ja työhallinnan haasteita, jonka vuoksi työterveyshoitajat näkivät tärkeänä ylläpitää etenkin ydinosamista säännöllisesti kouluttautumalla sekä moniammatillista yhteistyötä hyödyntämällä. Kouluttautumisen ohella yhdeksi ratkaisuksi työn laaja-alaisuuden aiheuttamaan kuormittavuuteen esitettiin työterveyshoitajan tehtäväkuvan rajaamista; ”missä menee se raja, mitä kaikkea oikeasti meidän pöydällekään pystyy laittaa?”.

”No kokonaisvaltaista asioiden hallintaa ja koordinointia, sitähan se hyvin pitkälti on.” (H8)

”Erittäin monipuolisesti kyllä, kaikki mikä itsestä lähtee irti, niin kyllä on hyötykäytössä.” (H1)

”Kun on niin pitkään tehnyt, niin sitten alkaa olla niinku semmoisia omia vahvuuksia, sitä omaa persoonaa ja tämmöistä.” (H6)

”Tuo vastavalmistunut, kun tulee tähän---niin kun kyllä siinä menee aikaa---, että ei voi kuin ajan kanssa minusta tulla sitä kokemusta ja tietotasoa.” (H5)

”Vaikka tiedostaa koko ajan, että okei et näinhän mä oon aina ajatellut, että näin ne asiat on, mutta koko ajan tietoa tulee lisää, tutkittua tietoa tulee lisää ja kaikki prosessit muuttuu.” (H6)

”Kun meillä on jo niin monipuolinen tai niinku laaja tää, niin tavallaan kyllä mulla ainakin rupeaa hajoamaan niinku se (hallinta).” (H3)

Työn ydinosaamiseksi työterveyshoitajat näkivät työterveyshuollon perusprosessien hallinnan, organisaation palvelutarjonnan tuntemuksen, altiste- ja työturvallisuusosaamisen, neuvonta- ja ohjausosaamisen, työkykyasiakkaiden kuntoutuspolkujen osaamisen, mielenterveysasiakkaiden tukemisen- ja ohjausohjaamisen, työterveyshuoltotoimintaa ohjaavan lainsäädännön tuntemisen, sairaanhoidollisen osaamisen, lääkehoito- ja rokotusosaamisen, toimenpideosaamisen ja ensiapuosaamisen. Kaiken edellä mainitun hallinnassa koettiin etenkin hyvien digitaitojen olevan tärkeässä roolissa. Lisäksi työssä koettiin tarvittavan esiintymis-, viestintä-, yhteistyö-, vuorovaikutus- ja pedagogisia taitoja sekä kielitaitoa. Myös myyntitaitoja koettiin tarvittavan, mutta tässä tarve- lähtöisyys korostui. Metataidoista etenkin organisointi- ja päätöksentekokyvyn taidot (esim. kalenterointiosaaminen) nähtiin tärkeinä osaamisina. Työn laaja-alaisuuden ja jatkuvien muutosten näkökulmasta työn koettiin edellyttävän myös resilienssikykyä, kuten joustavuutta ja muutoksen sietokykyä.

”Kyllähän tämä on asiantuntijatyötä, että pitää olla aika vahva osaaminen, ihan substanssiosaaminen siinä työterveyshuollossa.” (H8)

”No ainakin sitä työkykyjohtamisen osaamista tarvii tosi paljon ja tuota ehkä siinä sitten tarttis lisää vielä (koulutusta).” (H9)

”On tosi paljon semmoista ihan kirjoittamatonta tietoa ja semmoista nippelitietoa, asioita jotka sun vaan pitää tietää jotenkin.” (H4)

”Tosi tärkeä on niin kun ymmärtää ne kuormitustekijät ja altisteet, että niistä pitää olla tietoa, jotta tietää ne siellä työpaikkaselvityksissä ja toimintasuunnitelmassa kaikkea ajatellen, että mitkä on ne tärkeät asiat mihinkä niinku pitää kiinnittää huomiota sen yrityksen kanssa.” (H3)

”Mä yleensä ne (koulutukset) kalenteroin sitten sinne niinku uudelle päivälle ja katson sitten ne nauhoitteet, että kyllä oon siihen pyrkinyt, että tota eihän siitä tule mitään, eihän sitä opi ikinä mitään uutta, jos tota aina vaan siirtää ja siirtää, että siinä käy sitten helposti sillä tavalla, että sitten niinkö ei ole kehityksessä matkassa.” (H9)

”Ei ole mulla todellakaan vastaan (monikulttuurisuutta), mutta se kielitaito, että mulla ei ole hanskassa, mua ärsyttää se.” (H5)

Tiedonhallinta

Organisaatiossa käyttöön otettuihin sähköisiin työkaluihin, järjestelmiin sekä ohjelmien liittyen koettiin vastaajien keskuudessa eniten hallinnan vaikeutta. Vaikka monet käyttöön otetuista sähköisistä työkaluista koettiin työtä tukevana, koettiin niiden kautta tehtävä tiedonhaku myös haasteellisenä. Työssä tarvittavan tiedon löydettävyyttä ja hyödynnettävyyttä koettiin vaikeuttavan tiedon monikanavaisuus ja pirstaleisuus. Toisaalta moniammatillisesta yhteistyöstä koettiin saatavan tukea omalle työlle ja mahdolliselle osaamisvajeeelle.

”---semmoinen ihan perustyö, niin kyllähän se nyt on hallittavissa---mutta koko ajan tiedostaa, että tässä voisi olla ehkä enemmänkin jotain sisältöä”. (H6)

”Se, että kokonaisuuden hallitsee suunnilleen ja sitten tuota, että kun sitä tehdään moniammatillisesti, niin ei tarvii kaikkee ite hallita edes, että siellä on sitä osaamista, mitä voi sitten kysyä toiselta.” (H10)

”On käynyt käymässä muutamia ja todennut, että ihan kauheaa työtä. Ei pysty tuommoista tietomäärää hallitsemaan mitenkään.” (H1)

”Sharepoint, sieltä pitäisi löytyä---toki siinä omat haasteensa, että sieltä ajantasaisin tieto löytyy tai kuinka helposti se löytyy---mutta tukee työskentelyä kuitenkin.”(H4)

Millaiseksi työterveyshoitajat kokevat osaamisensa työn vaatimuksiin nähden tällä hetkellä?

Osaaminen

- Työterveyshoitajan työ edellyttää monipuolista osaamista
- Osaamista hyödynnetään kattavasti
- Työkokemus ja lisäkouluttautuminen tuovat osaamisvarmuutta
- Työterveyshuollon ydinprosessien tuntemus koetaan hyväksi, mutta muutokset haastavat osaamista
- Tiedon päivittämisestä aiheutuu tiedollista epävarmuuden kokemusta
- Laaja-alaisen osaamisen säilyttäminen koetaan haasteelliseksi
- Osa kokee kertynyttä erityisosaamista alihyödynnettävän

Tiedonhallinta

- Sähköiset työkalut tukevat työtä
- Tietojärjestelmien käytön hallinta haastaa etenkin muutosvaiheessa
- Ajantasaisimman tarvittavan tiedon monikanavaisuus ja pirstaleisuus haastaa
- Digitaaliset vaihtelevat yksilöittäin
- Moniammatillinen yhteistyö tukee osaamista
- Asiantuntijatyön laaja-alaisuus luo haasteita tiedolliselle osaamiselle

Kuvio 1. Pääluokat tutkimuskysymyksestä 1

4.2 Työterveyshoitajien osaamisvaatimukset ja -tarpeet tulevaisuudessa

”Työelämä muuttuu, meidän organisaation toimintatavat ja prosessit muuttuu jatkuvasti. Järjestelmät muuttuu, että joutuu niinku alituisen oikeastaan pitämään itseensä ajan tasalla.” (H4)

Työvälineisiin liittyvät osaamisen haasteet

Työterveyshuollon koetaan muuttuneen viime vuosina vastaajien näkemysten mukaan merkittävässä määrin ja muutoksen jatkuvan kiihtyvänä edelleen. Työterveyshoitajat kokivat, että etenkin työn tekemisen tavat ovat vuosien aikana muuttuneet eniten. Varsinkin digitalisoitumisen koettiin muuttaneen työn tekemisen luonnetta tuoden käyttöön useita uusia työkaluja ja tapoja tehdä

asiakastyötä, joista etävastaanotot nostettiin yhtenä työtavan muutoksena esiin. Digitalisoitumisen tuomaa muutosta ja sen jatkumista vielä vuosien ajan vastaajat kuvasivatkin tulevaisuuden työn kannalta multitaskaamisena.

”Mun oma ajatus siitä, että se digitalisaatio on sitä, että mihin enemmän ja enemmän ollaan menossa ja että tietotekniset taidot on tietysti kanssa semmoinen ja tällöinen multitaskaaminen.”(H10)

Digitalisoitumisen mahdollistaman palvelutarjonnan laajenemisen myötä asiakkaiden odotusten koettiin kasvaneen, jonka koettiin lisänneen työarjen haastavuutta. Nykyisen nopean digitalisoitumisen edetessä vastaajat uskoivat asiakkaiden odotusten ja tarpeiden entisestään kasvavan. Työterveyshoitajat näkivät lisääntyvän digitaalisuuden tarkoittavan mm. sähköisten työkalujen entistä suurempaa käyttöä ja tekoälyn tuottaman tiedon hyödyntämistä, mutta myös asiakkaiden itsenäisen etämittaamisen ja puettavan terveysteknologian tuottaman tiedon hyödyntämistä asiakkaan hoidon ja terveydenedistämisen tukena. Nämä vastaajien ennakoimat lähitulevaisuuden digitalisoitumisen muutokset herättivätkin osassa työterveyshoitajia huolta siitä, että kasvaako työn määrä ja vaikeutuuko työnhallinta entisestään.

”Arvelen, että asiakkaat tulee koko ajan tietoisemmiksi, että he saisi rahoilleen vastinetta ja tavallaan ne vaatimukset sieltä asiakkaiden suunnalta mun mielestä tulee tiukkenemaan entisestään.” (H2)

”Me saadaan niinku semmoista tietoa (asiakkaan omat mittaukset/ puettava teknologia), mitä me pystytään sitten hyödyntämään, että ihminen saa ehkä niinku siihen omaan tilanteeseensa paremmin niinku tukee meiltä.”(H4)

”Uskon, että se on enemmän arkipäivää sitten jotenkin, että tällöiset Powerbi:t ja muiden käyttö myös niinku työterveyshoitajien osalta sitten niinku on seuraavien vuosien aikana.” (H2)

*”Myös tää taloudellinen puoli ja tää bisnespuoli sitten tulee, johon ei ole henkilökoh-
taisesti toki koulutusta, että enhän mä ole sen alan ihminen, että mutta sitäkin vaadi-
taan sitten.” (H8)*

Asiakastyöhön liittyvät osaamisen haasteet

Osalla paikkakuntia monikulttuurisuusosaaminen ja kielitaitovaatimukset tiedostettiin lisääntyväksi osaamisvaatimukseksi paikkakunnan yritysten työvoimapulan ja monikansallisen rekrytoinnin vuoksi. Monikulttuurisuuden tarpeisiin vastaamisessa työterveyshoitajien valmiudet kuitenkin vaihtelivat kielitaidon osalta. Osa työterveyshoitajista koki käyttävänsä englannin kieltä kansainvälisen asiakaskunnan vuoksi päivittäin ja koki sen luontevana osana työtään, osalle vieraan kielen käyttö tuotti asiakaskohtaamisissa jopa merkittäviä haasteita. Monikulttuurisuustyötä tukevana keinona kuitenkin nähtiin organisaation tarjoamat kielikurssit, mutta myös käytettävissä olevat tulkkipalvelut, joita tosin oli vielä vähäisissä määrin hyödynnetty, mutta uskottiin jouduttavan hyödyntämään tulevaisuudessa enemmän puuttuvan yhteisen kielen vuoksi.

*”Jos tulee niin kun sitten näitä niinku ulkomailta työvoimaa, niin sitten tietysti sekin,
että sitten näiden erilaisten kulttuurien kanssa pärjätään.” (H10)*

*”Mä just auttavasti saan englannin kielellä jonkun asian hoidettua, mutta että maa-
hanmuuttajien määrä koko ajan lisääntyy.” (H1)*

Seuraavien vuosien aikana työterveyshoitajien ammatillista osaamista haastavina asiakasryhminä vastaajat näkivät kuntoutus- ja mielenterveysasiakkaat, ikääntyvät ja osatyökykyiset sekä yritykset työyhteisötyön osaamistarpeiden osalta. Ja siksi etenkin osatyökykyisten kuntoutuspolkujen ja nuorten mielenterveydellisten haasteiden tukikeinojen osalta nähtiin tarvetta täydennyskoulutukselle. Myös koronavuosien myötä lisääntyneen etätyön ja hybridityöskentelyn työterveyshoitajat näkivät haastaneen heidän tietämystään, ja toivoivatkin etätyöskentelyyn liittyvää koulutusta tulevaisuutta ajatellen. Työterveyshoitajat näkivät tarvetta saada tietoa siitä, miten etätyö tutkitusti vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin.

”Varmaan nää työkykyasiat, että tota mä uskon, että se on semmoinen mikä tulee vahvasti näkyä, no toisaalta kyllä sitten ne ikääntyvien haasteet.” (H8)

”Varmaan niinku työelämäkin muuttuu, että siellä esihenkilölle tulee enemmän sitä vastuuta nimenomaan tähän työkykyjohtamiseen ja sitä kautta sitten varmaan meille tulee niinku kinkkisempiä juttuja.” (H6)

”Ehkäpä tämmöinen niinku joku työyhteisötyö semmoisena se ei ole ehkä ollut ihan sitä miten sanoisi ydinosaamista. Niin tota siinä ehkä jonkun näköistä (koulutusta). Haastavat tilanteet työpaikalla.” (H4)

Työn luonteen muutos

Työterveyshoitajan tulevaisuuden työn luonteen muutosten hahmottaminen osoittautui osalle vastaajista haastavaksi, eikä kaikilla vastaajilla ollut selkeää näkemystä tulevaisuuden työstään tai sen osaamisvaatimuksista. Syyksi näkemyksen puutteelle ilmeni, ettei tulevaisuuden työn luonnetta oltu pysähdytty miettimään sen tarkemmin, jonka vuoksi siitä koettiin tarvetta käydä avointa keskustelua organisaatiotasolla. Useat työterveyshoitajat nostivat esiin huolen tulevaisuuden työterveyshoitajan roolista ja sen selkiyttämisen tarpeesta, jotta esimerkiksi työterveyshoitajavetoisuus ja osaamisen haasteet eivät entisestään lisääntyisi esimerkiksi lääkärivajeen vuoksi. Osa suhtautui positiivisen luottavaisesti tulevaisuuteen ja siihen, että työterveyshoitajan perustyön, asiantuntijatyön luonne ei tule muuttumaan, vaan säilyy jatkossakin ennaltaehkäisevän työterveyshuollon palveluiden tuottamisessa ja työikäisten työkyvyn tukemisessa, jotka ovat työterveyshoitajan ydinosaamista. Myös työkykyasiantuntijan ja erilaisten valmentajaroolien uskottiin entisestään korostuvan tulevaisuudessa työterveyshoitajan työssä.

”Kun tää on niin hektistä, että mennään vaan niinku jotenkin viikko kerrallaan--- ehkä niinku kaipaiskin sellaista tähän, että niinku ihan mieltis---mitä tää työterveys mahdollisesti on tulevaisuudessa ja mitä se meiltä vaatii, että semmoista niinku laajempaa pohdiskelua.” (H3)

”Lisääntykö nää vastuut, että tuleeko sitä just tää, että miten tää lääkäritilanne jatkossa tulee kehittymään, et jos ei ole niitä työterveyslääkäreitä, niin rupeaako sitä vastuuta tulemaan enemmän.” (H3)

”Pakkokin vähän niinku jotenkin sitä osaamisen laajuutta, mitenkä mä sen sanoisin, että vähän niinku kapeutuukin, että jotakin vanhaa on ehkä pakko jättää pois.” (H4)

”Ehkä se vaatii jotenkin semmoista just aina sitä selkeyttämistä, että no mikä se meidän rooli on ja työnkuva oikeasti ja mitä meidän pitää tehdä ja tota, et millä tavalla se tekoälykin meitä auttaa.” (H3)

”Uskon kyllä, että työ muuttuu ja tuota uskoisin, että entistä enemmän sinne työkyvyn tukemisen suuntaan.” (H4)



Kuvio 2. Pääluokat tutkimuskysymyksestä 2

4.3 Johtamisen keinot työterveyshoitajien osaamisen edistämiseksi

Muutoksen johtaminen

Useat haastatelluista työterveyshoitajista kokivat, että työterveyshoitajan työ on muuttunut viimeisten vuosien aikana kiireisemmäksi, työn määrä on kasvanut, ja siten työnhallinta on vaikeutunut. Suurin osa työterveyshoitajista koki, ettei enää ennätä riittävän hyvin ylläpitämään osaamistaan. Useat vastaajat nostivat esiin sen, että työpaineen ja kiireen vuoksi koulutuksia ei ehdi kalenteroida tai katsoa tallenteina myöhemminkään, jolloin koulutuksiin osallistuminen ja uuden oppiminen jää helposti väliin. Myös itsenäiseen opiskeluun koettiin löytyvän liian vähän aikaa työarjesta.

Työterveyshoitajien ammattitaidon ja työn edellyttämän laaja-alaisen osaamiskokonaisuuden säilyttämiseksi työterveyshoitajat näkivät edelleen tärkeänä tarkastella uuden oppimisen edellyttämiä resursseja asiakastyönosuuden ja tulostavoitteiden rinnalla. Itsenäistä työtehtävien priorisointia työterveyshoitajat ilmaisivat jo tekevänsä löytääkseen aikaa uusien asioiden haltuun ottamiseksi ja perehtymiseksi, mutta toivoivat silti nykyistä enemmän tukea ja aikaa työnantajalta muutosten haltuun ottamiseksi ja osaamisensa säilyttämiseksi – ”ajan hermolla pysymiseksi”.

”Kohtuullinen työn määrä ja sitten tosiaankin, että ois mahdollisuus rauhassa opiskella näitä asioita, että siel ois sitä väljyyttä tarpeeksi ottaa se haltuun.” (H8)

”---työn määrä, resurssi, aikaresurssi, jonka vuoksi ehkä sitten tällaiset... se muu perustyö saattaa ajan käytössä ajaa sitten sen yli---.” (H4)

”Se semmoinen kehittyminen, mikä tässäkin työssä on niinku tarpeen, että se on niiden aikataulujen ja resurssien puitteissa ylipäättänsä niinku mahdollista.” (H2)

”No varmaan se (edistää osaamista), että sitä työtä ei ole liikaa. Se on yksi iso tekijä.” (H5)

”Se kiire on kyllä semmoinen... tietynlainen laskutusvaateet... että, mieluummin tekee sitä asiakastyötä, kun sitten lueskelee tai tutkii tai mieltii, pohtii, vaikka ihan yhtä tärkeää hommaa se on sitten taas oman osaamisen kannalta ja myöhemmin maksaa varmasti takaisin.” (H7)

”Tosiaan mulla on niin paljon niitä asiakkaita, että niin tota, voi olla, että päivät on ja viikot on niin tuota täynnä, että ei oo niinku kertakaikkiaan mahdollista niinku perehtyä asioihin niinku ainakaan työajalla, että sitten vaatisi sitä, että siihen käyttäisi sitä omaa aikaa enemmän.” (H9)

Työnantajan organisaatiotasoisessa osaamisen varmistamisessa nähtiin vastaajien keskuudessa **työnantajan muutosten ennakointiosaaminen** tärkeäksi. Tämän osalta johdon ilmaistiin olevan

hyvin ”aallon harjalla”. Työnantajan katsottiin ennakoitavuudessaan ja palvelutarjontaa kehittäessään huomioivan etenkin asiakkailta saadut palautteet ja yhteiskunnalliset signaalit, joiden pohjalta osaamista koettiin osattavan vahvistaa ketterästi. Myönteisiä havaintoja ja kokemuksia työnantajan ennakointi- ja reagoitiosaamisesta ja sen kehittymisestä oli vastaajille kertynyt etenkin koronapandemian yhteydessä. Työterveyshoitajat kokivat, että koronapandemian alun hektisen kaaoksen jälkeen työnantaja kehitti nopeasti informaatiokanaviaan ja koulutti henkilöstöä uuden tilanteen vaatimuksia vastaavaksi.

”No tuossa covidissakin mä mietin, että kyllähän (työnantaja) oli aika niinku nohevana siinä alussakin---.” (H3)

”--- näyttäytynyt kuitenkin mielen haasteiden lisääntyminen vastaanotoilla, että univalmennuksia ja eri muotoisina sitten niitä toteutetaan, että on tota meillä koulutautunut henkilöitä univalmentajiksi ja tota mielialavalmentajiksi.” (H4)

Suurimmalle osalle työterveyshoitajista työnantajan ennakointi- ja reagoitiosaaminen näyttäytyi paikallisen osaamisen varmistamisena, mutta monille vastaajille ei ollut käynyt selväksi, kuinka osaamista valtakunnallisella tasolla johdetaan, vaikka osaamisen johtamista uskottiinkin johtoryhmän tasollakin tehtävän. Kehittämistoiminnasta tietoisuuden lisäämiseksi osa työterveyshoitajista esittikin, että henkilöstöä osallistettaisiin nykyistä enemmän innovoimaan.

”Työnantajan tietysti pitää kanssa sitten ennakoida sitä, että jos myydään jotakin palvelua, että sitten osattas sitä laadukkaasti tuottaa, että on sitten niitä osajia.” (H10)

”Mulla on vahva luotto siihen, että tuota tää porukka mikä siellä on nykyisin, niin ne on silleen ajan tasalla, että ne seuraa tätä tilannetta ja pystyvät reagoimaan. Se innovatiivisuus mikä heillä on näitten asioiden eteenpäin viemiseksi, niin on hyvinkin vahva, että ei ole epäluottamusta sen suhteen. ” (H1)

”Sitähän tekee tavallaan se joku johto tuolla, että tietyt niinku tiimit, niin tota siinä on joku gappi kyllä ihan selvästi.” (H2)

*”Ehkä vois niinku enemmänkin osallistaa niinku koko henkilöstöä niinku siihen kehittämiseen ja innovointiin, niin sitten ehkä enemmän ois niinku perillä näistä asioista.”
(H10)*

Työnantajan muutosten hallintaan ja strategiaan pohjautuva **digitalisoitumisen** nähtiin organisatiossa olevan jo pitkällä, joka koettiin hyvänä asiana. Positiivisena nähtiin etenkin työnantajan sähköisten työvälineiden kehittämisen eteen systemaattisesti tekemä työ. Sähköisen työvälineiden nähtiin etenkin monipuolistaneen, mutta osaltaan myös helpottaneen työterveyshoitajien työtä. Haasteena kuitenkin nähtiin työn arjessa käytettävien järjestelmien ja ohjelmien osittainen keskeneräisyys, vielä nykyisellään tiedon pirstaleisuus ja monikanavaisuus sekä tiedon määrästä väistämättä aiheutuva tietotulva.

”Tuntuu, että menee turhaa aikaan siihen, kun etsii asioita, että ne voisi ehkä helpomminkin löytyä---sellaisiin voisi olla parannusta.”(H3)

”Toki se, että niitä (ohjelmistoja) koeponnistetaan ihan omassa arjessakin, niin on hyvä, että ne muotoutuu semmoiseksi ihan oikeata työtä palvelevaksi, mutta sitten myös haastaa kyllä siinä keskeneräisyydessään sen osalta, että se ei motivoi niiden käyttöön, jos ne ei toimi---.” (H4)”

”Vaikka tää digitalisaatio on tosiaan täällä niin korkealla tasolla, niin tota se niinku on sellainen asia varmasti, joka tulee kehittymään, että siihen tarvitaan sitä osaamista ja halukkuutta kehittää ja tarttua siihen.” (H10)

Aiempien vuosien pahimmat digitalisaation alkuvaiheen kipukohtat, kuten useiden sähköisen työkalujen käyttöönoton päällekkäisyys koettiin jo ohitetun, ja käyttöön otettuja työvälineitä oli opittu käyttämään paremmin ja niistä hyötymään. Myös digitalisoitumisen etenemisen myötä uusien sähköisten työkalujen haltuunottoon koettiin nykyisellään kiinnitettävän aiempaa enemmän huomiota, mm. muutoksista systemaattisemmin kouluttamalla ja tiedon ajan tasaisuudesta paremmin huolehtimalla. Työterveyshoitajat kuvasivatkin nykyistä organisaation digitalisoitumisen tilaa jatkuvana prosessina, johon oltiin alettu ilmiönä tottua. Toisaalta selkeäksi haasteeksi nähtiin digityökalujen runsas määrä ja niiden ajantasainen seurattavuus sekä työssä tarvittavan tiedon

pirstaleisuus. Sähköisistä työkaluista asiakkuudenhallinnan työkalujen keskeneräisyyden koettiin haastavan työn tekemistä eniten, ja joiden kehittämistä entisestään toimivampaan ja käyttäjäystävällisempään suuntaan painotettiin. Esimerkiksi työpaikkaselvityksissä käytettyä sähköistä työkalua toivottiin kehitettävän vielä paremmin työn tekemistä helpottavaan suuntaan.

”Täällä---digitalisaatio on niin kuin tosi pitkällä---oon arvostanut sitä---on ollut ihana käyttää niitä välineitä---koen sen tosiaan hyväksi ja tuota omaa työtä parantavaksi ja helpottavaksikin.” (H10)

”Aina on sitten joku, jota ei tuu niin aktiivisesti seurattua.” (H1)

Terveysalaa viime vuosina yleisesti haitannut työntekijäsaatavuus, resurssivaje nähtiin yhtenä haasteena myös kohdeorganisaatiossa. Työterveyshoitaja ja -lääkärivajeen vaikutus nähtiin niin oman työn hallintaa kuin osaamistakin haastavana tekijänä. Vastaajat näkivät, että **riittäville työterveyshoitaja- ja lääkäriresursseilla** olisi positiivinen vaikutus työterveyshoitajien työnhallinnan tunteeseen ja työtyytyväisyyteen, kun työtehtävät kohdentuisivat oikein ja riittävä moniammatillinen tiimityö mahdollistuisi. Riittävien resurssien koettiin myös mahdollistavan paremmin uusien asioiden haltuunoton ja ammatillisen osaamisen kehittymisen, kun perehtymiselle ja itsenäiselle opiskelulle jäisi riittävästi aikaa. Riittävien resurssien merkitys nähtiin myös moniammatillisen yhteistyön mahdollistumisena.

”Työterveyshoitajien niin kun vaje, niin kyllähän se tietää sitä, että sitten muut paikkaavat koko ajan.” (H6)

”Kun meillä oli lääkärivajetta---piti osata niitä (sairaanhoido) taas ottaa haltuun.” (H7)

”Se on varmaan vaikee saada niinku laskeutumaan tänne, niin kauan kun on resurssivajetta ja työtä on liikaa---en mä itekään tykkäis, et nyt ruvettais jotain uusia juttuja, niin ensin pitäis saada resurssit kuntoon, mutta ei ole varmaan helppoa.” (H6)

”Tulee sitä tietoa ihan kauheesti sähköpostiin ja vaikka mihin, niin sitten pitää jotenkin katsoa, että tota mä tartten, tohon mä perehdyn, mut ei pysty kaikkeen.” (H3)

”Hoitajapula---siihenhän se digitalisaatio voi niinku olla tietysti kanssa ratkaisu, että etänä hoidetaan, niin saadaan sitten tehokkaammin aikaa käytettyä.” (H10)

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamiseen työnantajan nähtiin panostavan aktiivisesti ja monin eri tavoin. Uuden tiedon ja ohjeistusten säännöllinen päivittäminen henkilöstölle sekä virallisempi kouluttaminen koettiin tutkimukseen osallistuneiden työterveyshoitajien keskuudessa ensiarvoisen tärkeänä ajan tasaisen ammattiosaamisen säilyttämisessä. Työterveyshoitajat olivatkin hyvin tyytyväisiä, kuinka monipuolisesti työnantaja koulutti etenkin **sisäisin koulutuksin**. Sisäisiä koulutuksia koettiin järjestettävän säännöllisesti mm. tietoiskuina ja verkkokoulutuksina perusprosesseista ja niihin tulleista muutoksista. Myös organisaation sisäisiin strategialähtöisiksi koettuihin täydennyskoulutuksiin, kuten uni- ja mielialahoitaja-koulutuksiin koettiin olleen hyvin mahdollisuus osallistua.

Hyödyllisiksi sisäisen koulutuksen keinoiksi nähtiin myös työterveyshuollon kuukausipalaverit, työterveyshoitajien viikkopalaverit, koulutuspäällikön viikkoviestit sekä valtakunnalliset- tai työterveyshoitajille suunnatut koulutuspäivät. Myös sisäisen materiaalin itsenäiseen opiskeluun koettiin nykyisin olevan hieman parempi mahdollisuus tiedon sovitun sijainnin vuoksi, joskin edellä mainittu ajanpuute haastoi materiaaleihin perehtymistä. Vastaajat kertoivatkin hyödyntävänsä perehtymiseen ja opiskelemiseen mm. verkkokansio Sharepointin oppimateriaaleja ja Moodlen koulustallenteita.

”No musta tuntuu tällä hetkellä, (työnantaja) on niin iso, että se tarjoaa kyllä minusta varmaan niinku meille parhaimmat koulutukset.” (H5)

”Prosessimuutokset ja niihin liittyvä ohjaaminen ja koulutus ehkä näyttäytyy just näissä meidän palavereissa ja tuota sisällöissä.” (H4)

”Tuolta Sharepointista löytyy paljon sitä tietoa kanssa. Ja sitten erilaiset Teamsit mitä meillä on nyt, niin sieltähän kanssa saa sitä tietoa.” (H10)

”Nää viikkoinfotkin on hyvä, että siellä tulee niitä hyviä nostoja aina, että mihinkä nyt pitäisi kiinnittää huomiota, ja että tätä uutta tietoa.” (H3)

Sisäisiin koulutuksiin koettiin tarvetta lisätä organisaation linjarajojen ylittävää sisäisten asiantuntijoiden tarjoamaa substanssikoulutusta. Asiantuntijoiden tarjoamaa sisäistä lisäkoulutusta toivottiin etenkin digitaitoihin ja dokumenttiohjelmien hallintaan (esim. PDF), työyhteisötyöhön ja työyhteisön työpaikkaselvitykseen, työkykyjohtamiseen ja työkykyasiakkaan kuntoutuspolkuosaamiseen, hoitajan roolin selkiyttämiseen työterveysneuvottelussa ja työkykyyn vaikuttaviin perussairauksiin liittyen. Lisäksi lähes kaikkien työterveyshoitajien vastauksissa korostui työarjessa tarvittavan mielenterveysosaamisen ja yritysraporttien tulkintaosaamisen tarve, joihin erityisesti toivottiin lisäkoulutusta. Osa toivoi lisäksi peruskoulutukseen lukeutumattomaan talousosaamiseen lisäkoulutusta. Lisäksi toiveena esitettiin enenevässä määrin asiakasdatan kerryttämällä tiedolla (massadata) johtamista.

”Jotenkin välillä tuntuu siltä, että tehdäänkö täällä paljon asioita, kaikki vähän eri toimipisteissä, mutta sitten ei oikein tiedetä, että mitä kaikkea olis jo tiedossa, kokemusta ja semmoista.” (H7)

”Kyllähän täällä on paljon osaavia, eri vähän niin kun alueiden osaamista, niin sitä pitäisi jakaa enemmän.” (H6)

”Jos ajatellaan noita raportointeja, niin se semmoinen niinku tilastojen ymmärtäminen ja analysointiin myöskin---että me osattais nähdä, että mitä ne numerot kertoo.” (H9)

”No tarvitsen sitä (mielenterveys) osaamista siinä asiakkuudessa, että jossain toisessa asiakkuudessa mä varmaan pärjäisin jollain mielialavalmentajan koulutuksesta saamalla niinku opilla, mutta en kyseisessä.” (H2)

”Työterveyshoitajilla ihan niinku näitä samoja vaatimuksia, talous, bisnes, tulee kyllä ilman muuta, ja siihen sitähan pitäisi minun mielestä enempi sitäkin koulutusta olla ja siihen tukea olla, että se on vähän niinku minusta hassua, että sitä vähän niinku oletetaan, että tota et se jotenkin niinku automaattisesti siellä meidän niinku jossain osaamisaluekentässä niinku.” (H8)

Kouluttautumisessa hoitajat ilmaisivat hyödyntäneensä pääosin sisäistä koulutusta, sillä ulkoista koulutusta koettiin olleen viime vuosina tarjolla tai järjestetyn vähemmän. Heikompaan tarjontaan nähtiin vaikuttaneen mm. organisaation hyvä sisäinen koulutustarjonta, koronapandemian aikaiset kokoontumisrajoitukset, mutta myös oman aktiivisuuden puute koulutuksiin hakeutumisessa.

Sisäisen koulutuksen oheen toivottiin lisää **ulkoista koulutusta** etenkin altisteisiin ja kuntoutuksiin liittyen. Ulkoista koulutusta toivottiin järjestettävän mm. Kelan, vakuutusyhtiöiden ja Työterveyslaitoksen toimesta. Ne hoitajat, jotka olivat viime vuosina ulkoista koulutusta hyödyntäneet, olivat kokeneet hyvinä etenkin Työterveyslaitoksen substanssikoulutukset, kielikurssit sekä lääkeyhtiöiden lääke- ja rokotusedustajien koulutukset. Toisaalta ulkoista koulutusta ei työterveyshoitajien keskuudessa nähty pelkästään työnantajan järjestämisvelvollisuutena, vaan nähtiin, että tarpeellisia koulutuksia voisi itsekkin kartoittaa ja käydä niissä myös omalla ajallaan. Täydennyskouluttautumista kaipasivat vastaajista varsinkin ne, jotka olivat toimineet pidempään työterveyshuollossa ja kaipasivat jo tietojen päivittämistä sekä oman ajattelun virkistämistä.

Ulkoisiin koulutuksiin liittyvänä yleisenä haasteena vastaajat kokivat koulutusten kohdentumisen useimmiten pienempiin ryhmiin, jolloin ryhmätasoisesta oppimisen koettiin jäävän vähemmälle huomiolle. Ryhmätasoisesta oppimisen edistämiseksi ulkoisissa koulutuksissa käyneiltä toivottiinkin nykyistä paremmin koulutuspalautetta omalle ammattiryhmälle.

”Ittehän oon hyödyntänyt pääosin sitä sisäistä koulutusta.” (H4)

”No aika vähän tätä ulkoista koulutusta ollut nyt viime vuosina enää, että sehän on vähentynyt ihan merkittävästi, että ennen käytiin ulkoisissa koulutuksissa.” (H5)

”Se, että vähän niinku heräsinkin siihen, että herra jumala, enhän mä ole niinku vuosiin käynyt missään ulkopuolisessa koulutuksessa.” (H8)

”Se (osaamisen säilyttäminen) on niinku liikaa---meidän vastuulla ja meidän kontolla, ja meiltä odotetaan ja vaaditaan tosi paljon, mutta että mikä tuki siihen saadaan--- voi olla hyvinkin olematonta.” (H8)

Organisaatiotasoinen **oikea-aikainen tiedonkulku** nousi vastaajien keskuudessa tärkeäksi osaksi osaamisen johtamista. Muutoksiin liittyvä tiedottaminen koettiin pääosin reaaliaikaiseksi, tosin joidenkin vastaajien näkemyksen mukaan ympärilyöreäksi sen omaan työhön kohdistuvien vaikutusten osalta. Tiedon saamisen yhtäaikaaisuuteen toivottiin kiinnitettävän vielä enemmän huomiota, jossa työterveyshoitajapalaverit nähtiin oikeana foorumina.

”Että se tulis se tieto niin kun yhteisenä keskusteluna ja se tulis kaikille mahdollisimman yhtäaikaisena se tieto.” (H1)

Myös koulutukseen liittyvässä tiedonkulussa koettiin kehittämisen tarvetta. Koulutustarjontaan liittyvän informaatio koettiin tulevan usein liian viime hetkillä, jolloin siihen ei enää ennätetty reagoida ja koulutusta kalenteroida. Työnantajan toivottiinkin kartoittavan ulkoisia koulutuksia nykyistä enemmän ja informoivan koulutustarjonnasta nykyistä aiemmin ja paremmin. Etenkin työterveyshuollon ulkoisesta substanssiosaamisen koulutustarjonnasta toivottiin tietoa nykyistä enemmän.

”Ehkä sinällään vois niin kun vielä selkeämmin meillä niin kun sitä, että nyt on tulossa tällöinen koulutus tai että hei nämä koulutusaiheet on tulossa.” (H7)

”Aika paljon on ollut (työpaikalla) sitä, että se koulutus on niinku jo viikon päästä, että hirveän myöhään tulee, niin se on kyllä yks semmoinen mun mielestä aika oleellinenkin, että ne (tieto koulutustarjonnasta) pitäisi olla kahta kuukautta ennemmin.” (H6)

”Jossakin just osasto-/ammattiryhmäpalavereissa, missä sitten yhdessä on mietitty joitakin asioita---ainakin itse koen, että tilaa aina sitten kysyä, vaikka tiivis paketti ja aikahan siinäkin on.” (H4)

”Minusta sitä ei niinku huomioida riittävästi, että nimenomaan, kun ajatellaan työterveyshoitajan substanssiosaamista, niin niitä koulutuksia on minusta niinku ihan liian vähän.” (H8)

Esimerkkinä koulutustarjonnan tiedonkulun puutteista ja kehittämistarpeista vastaajat nostivat esiin tiedon sähköpostitse välittämisen. Sähköpostia ei nähty nykyisellään enää toimivaksi informaatiokanavaksi, sillä olennaisen tiedon koettiin herkästi hukkuvan sähköpostitulvaan. Vastaavaa koettiin sähköpostitse tuleviin uusiin ohjeistuksiin liittyen. Sähköpostitse tulevat koulutusinfot, ohjeistukset ja koulutusmateriaalit lisäksi herättivät työterveyshoitajissa tunnetta osaamisen säilyttämisen vastuun jäämisestä liikaa heidän omalle vastuulleen. Hyväksi keinoksi tiedon välittämisessä em. sijaan koettiin yhdessä asioiden läpi käyminen, kuten hoitajapalavereissa muutosten käsittely.

”Järjestelmät muuttuu ja tapahtuu päivityksiä---niistä tietysti se tiedottaminen---että ei vaan just lähetetä sähköpostiin sitä infoa, vaan niistä sitten järjestetään näitä sisäisiä koulutuksia.”(H2)

”---mentiin ihan yhdessä lävitse, että mitä on tulossa, niin se on ihan hyvä---sähköposti ei nyt ehkä ole semmoinen osaamisen johtamisen työkalu enää niinku hyvä, koska sinne tulee ihan kaikki, niin se rupeaa olemaan semmoinen, että hukkuu aika paljon tietoa sinne.”(H7)

”Että se on semmoista jatkuvaa---pieni pala kerrallaan, ettei tuu hirveä möykky kerralla.” (H3)

Uusien työntekijöiden perehdytysohjelmalla, mutta yhtä lailla konkareiden laadukkaalla **perehdytyksellä** nähtiin olevan vaikutusta työntekijöiden työn hallintaan ja sitä kautta myös työnantajan pitovoimaan. Nykyinen työnantajan perehdytysohjelma tunnistettiin melko hyvin ja sitä koettiin

hyödynnettävän aktiivisesti. Osa vastaajista myös kertoi itse toimivansa perehdyttäjänä tai toimivansa ydintyönsä ohella mentorina, jonka koettiin tukevan myös oman osaamisen kehittymistä.

”---se uuden työntekijän perehdytys ja sitä myötä pysyvyys tässä työssä, sellainen pito-voima---kun me kuitenkin työvoimasta kilpaillaan ja tota työterveyshoitajan työ vaatii kuitenkin laaja-alaista osaamista.” (H4)

”Mä ainakin oon tykännyt siitä, että nyt kun meillä on niitä uusiakin hoitajia ollut, niin on vähän niin kuin mentoria sovittu.” (H7)

”Mitä niinku kuulee täällä yksikössä, niin niissä (perehdytysohjelma) ollaan menty eteenpäin ihan kiitettävästi.” (H8)

Vastaajat nostivat esiin **hiljaisen kokemustiedon siirtämisen** tärkeänä keinona organisaation osaamisvajeen ennalta ehkäisemisessä ja laadukkaan työn jatkuvuuden turvaamisessa. Osa vastaajista kuitenkin koki, että syystä tai toisesta organisaatiosta pois lähtevien työterveyshoitajien hiljaisen tiedon siirtämisessä oli puutteita. Isommissa yksiköissä työskennelleet hoitajat kokivat, että kokemustiedon siirtämistä hyödynnettiin paremmin. Hoitajat kokivat, että systemaattisemmalla hiljaisen tiedon siirtämisellä voitaisiin ylläpitää myös parempaa asiakastytyväisyyttä.

”Ehkä ei riittävästi osata sitä aikaresurssia niinku laittaa hiljaisen tiedon siirtämiseen--jos joku lähtee, niin hän vie ehkä paljon mukanaan sitten sitä hiljaista tietoa---asiakasyrityksiä koskien tai---spesifimpää tietoa katoaa sitten.” (H4)

Osaamisen johtamisessa myös **esihenkilön tuki** nähtiin merkittävässä roolissa. Esihenkilön tavoitettavuudella ja tuella nähtiin olevan vaikutusta työterveyshoitajan osaamisen säilymiseen ja kehittymiseen, mutta myös yleisellä tasolla työhyvinvointiin. Hyvän esihenkilön katsottiin olevan alaisistaan kiinnostunut ja varaavan säännöllisesti aikaa kuulumisten läpi käymiseen. Hyvän esihenkilön nähtiin tapaamisissa ottavan huomioon työntekijän esille nostamat koulutustarpeet ja toimivan aktiivisesti myös osaamista täydentävään koulutukseen ohjaamisessa sekä koulutuksenjärjestäjä vaihtoehtojen ehdottamisessa.

Työterveyshoitajan työn organisoinnissa ja siihen osaamisen ylläpitämisen sisällyttämisessä hoitajat näkivät myös kalenterointiosaamisen tärkeänä metataitona. Kalenterointiosaaminen nähtiin kykynä sovittaa oppimisen hetket työarkeen, mutta myös uskalluksena varata aikaa perehtymiseen, kouluttautumiseen ja koulutustallenteiden katsomiseen. Vain harvat työterveyshoitajista kuitenkin kokivat osaavansa hallinnoida kalenteriaan riittävän hyvin, että pystyivät osallistumaan koulutuksiin tai tutustumaan koulutustallenteisiin aina ajallaan. Useimmat kokivat haasteeksi työarjessaan asiakas- ja yritysyhteistyöhön liittyvän joustamisen tarpeen kalenterivarauksissaan. Esihenkilöiltä toivottiinkin kannustusta kouluttautumisen priorisointiin ja tukea kalenterointiin.

”Kuunnella sitten sitä, että jos on sitä tarvetta tai joku haluaa, niin totta kai silloin aina kannustaa menemään.” (H7)

”Se vaikuttaa ihan työhyvinvointiin positiivisesti, kun on se, että kannustetaan ja tuetaan sitä opiskelua.” (H10)

”Jossakin vaiheessa on skarpimpi sen asian kanssa, että tota on niitä aikoja siellä oikeasti siellä kalenterissa, että on laittanut koulutuksia sinne kiinni, mutta sitten ne menee syklittäin.” (H7)

”Se on ollut pakko tehdä tavallaan semmoinen rajanveto myöskin siinä, että sille on sitten vaan oikeasti otettava myös aikaa.” (H2)

”Ainahan sanotaankin, että joo varaa listalta aikaa, mutta sitten kyllähän se paine tulee sitten asiakastyössä, että kun pitäisi saada äkkiä jotain neuvottelua, niin kyllähän sä ne sitten annat sieltä, ja niin ne jää kaikki.” (H6)

Työnantajan osaamisen johtamisen keinoista hyvin toteutuvana keinona tunnistettiin säännöllisesti pidetyt esihenkilön ja työntekijän väliset **kehityskeskustelut**. Pidettävien kehityskeskustelujen agendan nähtiin nykyisellään kuitenkin palvelevan useimpien vastaajien mielestä enemmän työnantajan organisaatiotasosta strategiaa, kuin toimivan yksilöllistä osaamista vahvistavana ja kehittämis- ja koulutustarpeita huomioivana esihenkilön työvälineenä, saati systemaattisena osaa-

misen seurannan keinona. Myös kokemus esihenkilön taholta kuulluksi tulemisesta yksilön koulutustoiveiden- ja tarpeiden osalta vaihteli työterveyshoitajien välillä. Osa koki tulleen hyvin kuulluksi, mutta pääosin kuulluksi tulemista nähtiin kuitenkin tarpeen kehittää. Toisaalta keskustelu nähtiin kahdensuuntaisena, jossa vastuuta nähtiin olevan myös työntekijällä itsellään koulutustarpeiden ja toiveiden esiin nostamisessa.

”Kyllähän siinä nyt sovitaan kehityskeskusteluissa ja näissä tietynlaisia niinku vuoden niinku ajatuksia mitä niinku johtaa, että mihinkä koulutukseen voisi niinku, ja mille on tarvetta tässä yksikössä, että kyllähän ne aika paljon guidaa sitä hommaa kuitenkin.” (H7)

”Ne kehityskeskustelut menee nyt niinku tietyn kaavan mukaan, missä jotenkin odotetaan tiettyjä asioita, että semmoinen yksilöllisyys ei siinä mun mielestä toteudu.” (H3)

”Siihen yksilölliseen koulutus- ja kehityssuunnitelmaan tavallaan, että se olisi niinku semmoinen todellinen asia, et eikä vaan semmoinen paperille kirjoitettu niinku kaunis lause.” (H8)

”Sanoisin, että se voisi olla niinku oikeastaan sitä, että otettais enemmän se yksilö huomioon ja myöskin sitten se, että sillä yksilöllä olisi niinku mahdollisuus sitten kehittää itseensä siinä työn lomassa.” (H9)

Kehityskeskusteluissa toivottiin myös nykyistä tarkemmin keskusteltavan mahdollisuuksista laajempaan ammattitaidon hyödyntämiseen ja uralla etenemiseen. Tätä tarkoitusta palvelevana nähtiin yksilöllisen kehittämisen ja koulutussuunnitelman laatiminen. Myös useammalle vuodelle ajoitettavaa ammattikuntaakohtaista yhteistä koulutussuunnitelman luomista eräs vastaajista näki tarpeen harkita, jotta kouluttamisesta tulisi entistä systemaattisempaa.

”Siinä (kehityskeskustelu) pitäis enemmän ottaa huomioon (yksilöllinen kehittäminen ja koulutussuunnitelma), koska me ollaan kuitenkin kaikki erilaisia ja eri työuran vaiheessa, että se ei pitäisi olla pelkästään siten niin tota työnantajan tavoitteita.” (H9)

”Että työnantajan ennakoisi sitten ja niin kun esittäis niitä vaihtoehtoja, että onko kiinnostusta, että jos ois sitä mitä työnantaja tarvitsee erityisesti, että parannettaisiin jotakin osaamista.” (H10)

”Toki varmaan jokaisella on omansa, tuota tarve tai mielenkiinnon kohde, mutta että hyötyyhän sitä kaikki, eihän se tarvitse yhtenä vuonna kaikkea, vaan nyt voisi semmoista suunnitelmaa olla. (H6)

”Ehkä sitten semmoisista niin kun uramahdollisuuksista ja ammattitaidon hyödyntämisestä sitten, kun sitä karttuu, niin siitä voisi vähän enemmänkin saada tietoa.” (H4)

Ison organisaation haasteeksi työterveyshoitajat arvioivat sen, ettei työnantaja yksinkertaisesti voi täydellisesti varmistaa jokaisen yksilön osaamistasoa, vaikka työterveyshoitajat valvotun koulutuksen saaneena työtään tekevätkin. Siksi työterveyshoitajat näkivät **asiakaspalautteiden seuraamisen** yhtenä osaamisen johtamisen keinona. Säännöllinen yksilöasiakas- ja yritysasiakaspalautteiden seuranta ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen nähtiin keinona puuttua poikkeamiin työntekijän osaamisessa. Myös osaamisen mittaamista tenttien muodossa nähtiin jonkin verran organisaatiossa jo tehtävän (lääkehoito-opin koulutus, prosessikoulutukset), mutta menetelmän käyttöä toivottiin lisättävän, sillä esim. koulutusten jälkeiset tentit koettiin saadun palautteen vuoksi hyödyllisinä.

”Kyllähän nyt asiakkaatkin hoksa, jos et sä osaa niinku mitään tai tiedä mistään mitään. Tai se voi olla myös yritys, joka antaa sitä palautetta, että hommat ei niinku suju sillä tavalla. Onhan sekin yks tavallaan niinku keino niinku varmistaa sitä osaamista.” (H9)

”Onhan meillä nämä lääketentit, että tota voishan se olla jotain muutakin osa-aluetta, voitais niinku varmistella, kun sitä, joka ei meidän työssä edes juuri näy.” (H8)

”No ne tietyt prosessit ja sitten oli se tentti missä kysyttiin. Se oli hirveän hyvä. Siinäkinhän oppii.” (H10)

Osaamisen johtamisen teemaan liittyen **ikäjohtaminen** herätti haastateltavissa paljon keskustelua ja vahvempia tunnereaktioita. Vastaajien keskuudessa ikäjohtamisen ei koettu organisaatiossa käytännössä näyttäytyvän juurikaan, mutta sille koettiin selkeää tarvetta. Ikäjohtamiseksi työterveyshoitajat näkivät työn sovittamisen yksilön elämäntilanteeseen ja ikään nähden sopivaksi, mutta se nähtiin myös yhtä lailla tasapuolisena kouluttamisena. Osa työterveyshoitajista myös kertoi ottaneensa oma-aloitteisesti ikäjohtamisen puheeksi kehityskeskustelussa omalla kohdallaan, ja esittäneensä esihenkilölleen esim. työn rajaamista. Ikärasismia vastaajat eivät tuoneet esiin, vaan kokivat työnantajan kohtelevan tasapuolisesti.

”Kun ikää tulee lisää, niin se tiedon omaksuminen ei enää ole sama kuin kaksvitosella, tarvitsee enemmän aikaa.” (H1)

”En ole ikään nähnyt mitään ikäohjelmaa, että missä vaikka kevennettäisiin tai jotain tällaista tyyppistä. (H6)

”Tiedän, että meiltäkin on lähtenyt ihan asian tiimoilta--- kun ei oo ehkä otettu sitä ikää millään lailla niinku huomioon, niin sitten ihmiset on tehnyt omia ratkaisuja. Et kun vaaditaan samaa kuin kaksikymppiseltä.” (H5)

Osa työterveyshoitajista nosti esiin myös työuran aikaiset työkykymuutokset uuden tiedon omaksumista heikentävänä tekijänä, joka puolestaan nähtiin voivan laskea motivaatiota säilyttää osaamistaan. Osaamisen johtamisessa työnantajalta toivottiinkin **työkykyjohtamisen osaamista** kouluttautumis-suosituksia antaessaan. Työnantajan toivottiin ottavan huomioon nykyistä paremmin yksilöiden kokonaistilanne ja työkykyisyys, joissa esiintyvien haasteiden nähtiin heijastuvan oppimiskykyyn ja kykyyn vastaanottaa uutta tietoa. Myös **yksilöllinen oppisen tyyli** toivottiin huomiotavan paremmin, sillä vastaajien kokemus itselle toimivasta kouluttautumisen muodosta vaihteli tasaisesti esim. etä- tai läsnäolokouluttamisen välillä.

”Pitää ne voimavarat myöskin sitten olla hyvät uusien asioiden opiskeluun ja intoon.” (H6)

*” Silloin kun tuli se uupuminen, niin kyllähän se motivaatiokin oli ihan aivan nollassa.”
(H5)*

”Pitää olla oma terveys kunnossa, että sä pystyt tekemään tätä työtä.”(H5)

*”---se, että huomioidaan se, että missä vaiheessa elämäänsä ihminen on työelämää
on ja sen voimavarat---ihan turha on tarjota mitään uutta, kouluttautumista tai
muuta oppia, jos ne voimavarat on siinä, että sä just selviät ehkä siitä päivittäisestä.”
(H6)*

*”Lähikoulutukset ehkä auttaa sitten siinä, että tota niissä hetkissä, kun sitä on tar-
jolla, niin ne tukee ehkä sitä oppimista, irtautumista kesken työpäivää.” (H4)*

*”Noi Teams-koulutukset saattaa olla juurikin sellainen, että saattaa houkutella multi-
taskaamaan, että mikä ei ehkä oppimista kyllä tue.” (H4)*

Osa hoitajista nosti yhtenä tärkeänä työkyvyn säilyttämisen keinona tiedon priorisoinnin, ja kertoi hyödyntävänsä sitä arjessaan jatkuvasti. Osa koki tarpeellisen **tiedon priorisointiin tukea esihenki-
löltään**. Priorisointia aktiivisesti työssään hyödyntäneet hoitajat kertoivat osallistuvansa vain olen-
naisiin koulutuksiin tai keskittyvänsä ottamaan haltuun vain sen tiedon, jonka juuri omassa työs-
sään kokivat välttämättömäksi hallita. Priorisointi nähtiin työssä jaksamista tukevana
sääätelykeinona.

*”Jos pääsee heti hyödyntämään siihen arkeen sitä tietoa pieni pala kerrallaan, niin
sittenhän se jää sinne käytäntöön paremmin.” (H3)*

Oppimismyönteinen työkuulttuuri

*”Niinku oma vastuu, mutta myös se, että esihenkilö on ja johto ja tämmöinen strategia on sillä
puolella, että sitä osaamista pidetään tärkeänä ja kannustetaan opiskelemaan, ja vaikka jotenkin
palkittaisiin siitä.” (H10)*

Oppimismyönteisen työkuultuurin katsottiin pohjautuvan oppimismyönteiseen organisaation strategiaan ja jalkautuvan henkilöstölle oppimismyönteisenä esihenkilötyönä. Työnantajan ja esihenkilöiden asenne osaamisen ylläpitämistä ja kouluttautumista kohtaan koettiin pääosin myönteiseksi, ja siltä osin työkuultuuri koettiin oppimismyönteisenä. Toimipisteiden ja esihenkilöiden välillä esiintyi kuitenkin jonkin verran eroavuutta lähinnä ulkoisiin koulutuksiin pääsemisen mahdollisuuksissa ja mahdollistamisessa, joka koettiin epätasa-arvoisuutena toisiin yksiköihin ja hoitajiin nähden. Osa työterveyshoitajista ilmaisi, ettei ulkoisiin koulutuksiin osallistumiseen ollut myönnetty lupaa esihenkilön toimesta.

”Jos keksii jotakin mistä olisi kiinnostunut, niin kyllä sitä on tuotu esille, että tuetaan opiskelua ja paljon täällä on ihmisiä, jotka opiskelee, että on erilaista innokkuutta oppia.” (H10)

”Mutta sitten se, että kollegoita, jotka ovat esimerkiksi tämmöistä opiskelumahdollisuutta tivanneet, niin sitten siihen on ollut kieltäviä vastauksia, että eivät ole saaneet sitä.” (H1)

Eräs vastaajista esitti esihenkilötyötä kehitettävän siten, että työntekijöiden kiinnostuksen kohteista oltaisiin enemmän kiinnostuneita, ja että uralla etenemistä ja siten osaamisen hyödyntämisen halukkuutta huomioitaisiin paremmin. Sama vastaaja myös ihmetteli esihenkilöiden vähäistä kiinnostusta opinnäytetöitä kohtaan.

”Kiinnostus niistä työntekijöistä, mitä ihmiset osaa ja mistä ne on kiinnostuneita ja miten ne jaksaa ja miten niitä tuetaan ja autetaan etenemään uralla.” (H6)

”Jotkut, jotka on tehnyt jotain opinnäytetöitä, niin ovat vaan kommentoineet, kun ei täällä ole esihenkilöillä yhtään mitään kiinnostusta niihin.” (H6)

Työnantajan koulutusmyönteisyys, kuten organisaation ulkopuoliseen itsenäiseen opiskelemiseen kannustaminen ja tukeminen koettiin tärkeäksi osaamisen johtamisen ilmentymäksi. Vastaajat kokivat, että tarvelähtöinen itsenäinen opiskelu työn ohessa on jatkuvassa työelämän muutoksessa yksilöiden näkökulmasta olennainen osa tulevaisuuden ammatillisen osaamisen säilyttämistä,

mutta myös useamman toivomaa urakehitystä edistävää. Vastaajien keskuudessa työnantajan ei oletettu voivan tarjota kaikkeen tarvittavaan tietoon koulutusta, joten ulkopuoliseen koulutukseen osallistumiseen kannustamista toivottiin. Ulkopuoliseen koulutukseen omatoimisesti osallistuneet hoitajat kokivat hyötynensä uuden tutkinnon suorittamisesta ammatillisesti koulutuksesta saadun lisäosaamisen, ajatusmaailman laajentumisen ja työarkeen saadun virkistykseen muodossa.

Myös organisaation tarjoamien syventävien koulutusten katsominen ja omavalintaiseen itselle mielenkiintoiseen aihealueeseen perehtyminen koettiin tärkeäksi työssä tarvittavan osaamisen päivittämistä ja ajan hermolla pysymistä. Työnantajan taholta oppimismyönteisenä toimintana nähtiinkin se, että kouluttautumiseen oli lupa resursoida nykyisin enemmän aikaa, vaikkakaan ei aina riittävästi. Hyvänä asiana nähtiin myös se, että kouluttautumisesta ei seurannut negatiivista vaikutusta asiakastyönosuuteen. Positiivisena kehityksenä koettiin myös se, että koulutuksiin käytettyä aikaa seurattiin aiempaa systemaattisemmin eri paikkakunnilla. Hyvänä asiana koettiin myös se, että koulutuksia järjestettiin sekä etä- että lähikoulutuksina.

”No ainakin se, että saa käyttää sitä aikaa siihen opiskeluun, ja sitten, että niinku, että on semmoinen kannustava kulttuuri siihen opiskeluun, ja just se esimiestyö ja johtaminen.” (H10)

”Ja ajankäytöllisestikin niin, sitä lupaakin on resursoida sinne ja seurataankin sitten ajankäyttöä koulutuksiin nykypäivänä.” (H4)

”Työnantaja järjestää ihan hyvin koulutuksia, kun vaan aika riittäisi osallistua” (H3)

Tutkimukseen osallistuneet työterveyshoitajat arvostivat laaja-alaista työtään ja kokivat tekemänsä työn tärkeänä osana työterveyshuollon palvelukokonaisuutta. Osana oppimismyönteistä työkulttuuria työnantajalta toivottiin vielä nykyistä tasapuolisempaa **ammattikunnan arvostuksen osoittamista**, jossa keinoina nähtiin tasapuolinen koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen monipuolisen osaamisen säilyttämisessä sekä palkitseminen kouluttautumisesta. Työterveyshoitajat toivoivat palkkakehityksen vastaavan paremmin kouluttautumistaan, osaamistaan ja vastuitaan.

"Joskus tuntuu, että te olette se pakollinen paha, jotka teette niitä perushommia--- niin ei ehkä näe sitä arvostusta, että kuinka suurella roolissa me ollaankaan kuitenkin loppujen lopuksi tässä työssä, että kyllä meihin kannattaa sitä efforttia laittaa." (H7)

"Siis työnantajastahan se lähtee niinku hyvin pitkälti, että ne arvostaa sitä kouluttautumista ja siinä ei jaeta niinku, että no sinä pääset sinä et." (H6)

"No onhan jotain ollut, että sinne pääsee vaan kaksi tai yksi tai jotain vastaavaa, eikä se sitten oo niinku sama kuin se toinen tuo sitä tietoa sulle mukana." (H6)

"---jos työtehtävissä kehittämisessä tapahtuu muutoksia tai sitten kouluttautumista-- se myös näyttäytyisi jotenkin palkassa." (H4)

"---näinhän se yleensä menee, että hoitajille työnnetään vastuuta, mutta rahasta ei puhuta kyllä mitään." (H3)

Muutoksen johtaminen

- Työnantajan hyvä tulevaisuuden ennakkointiosaaminen
- Työnantajan nopea muutoksiin reagointi
- Hyvä digitalisaation johtaminen
- Sähköisten järjestelmien kehittäminen käyttäjäystävällisiksi
- Ajantasaiset ja oikein kohdenetut työntekijäresurssit
- Henkilöstön osallistaminen kehitystoimintaan
- Työterveyshoitajan työnkuvan muutoksen tunnistaminen ja työntekijöiden tukeminen muutosten haltuunotossa
- Tiedon monikanavaisuuden hallinta
- Ikä-, työura- ja työkykyjohtaminen

Oppimismyönteinen työkuultuuri

- Johdon ja esihenkilöiden koulutusmyönteisyys
- Avoimuus osaamistarpeista
- Kouluttautumiseen ja perehtymiseen kannustaminen ja tukeminen
- Tasapuolinen kouluttaminen
- Ammattikunnan arvostuksen osoittaminen osaamista palkitsemalla
- Uuden tiedon haltuunoton resurssointi
- Vertais- ja yhdessä oppimisen hyödyntäminen

Osaamisen johtaminen

- Osaamistarpeiden ennakkointi ja tunnistaminen
- Osaamisen varmistaminen lisä- ja täydennyskouluttamalla
- Yksilöiden työuran huomioiva perehdytysohjelma
- Hyvä esihenkilötyö ja arjen tuki
- Yksilöllinen kehityskeskustelu
- Yksilöllinen koulutus- ja kehittämissuunnitelma
- Hiljaisen-/kokemustiedon hyödyntäminen
- Mentorointi ja moniammatillisuus
- Säännölliset osaamista tukevat palaverit ja koulutuspäivät
- Palautteet, koulutuspalautteet
- Palkitseminen kouluttautumisesta
- Selkeät työmenetelmäohjeet
- Selkeä roolijako asiantuntijoiden kesken
- Yksikköjen välisen osaamisen jakaminen
- Rajatut informaatiokanavat ja tiedon oikea-aikaisuus
- Tiedon määrän rajoittaminen
- Koulutustarjonnasta tiedottaminen

Millaisilla osaamisen johtamisen keinoilla työterveyshoitajat näkevät heidän osaamistaan voitavan edistää?

Kuvio 3. Pääluokat tutkimuskysymyksestä 3

5 Pohdinta

5.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tämä tutkimus kohdentui organisaation osaamisen johtamiseen ja sen henkilöstön osaamisen kehittämiseen, jolloin tutkimuksen hyvän tieteellisen käytännön ja eettisen toiminnan mukaisesti tutkimukselle hankittiin tutkimuslupa tutkimukseen osallistuneelta organisaatiolta. Tutkimuslupa toimitettiin organisaation kahdelle tutkimuksesta vastanneelle henkilölle. Tutkimushaastatteluun osallistuneille henkilöille puolestaan toimitettiin saate, suostumus tutkimukseen ja tutkimushaastatteluun osallistumisesta, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusprosessin eri vaiheet avoimesti ja laajasti. Lisäksi tutkittaville ilmoitettiin mahdollisuudesta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa. Puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla toteutetun aineiston hankintaan, käsittelyyn, säilyttämiseen ja hävittämiseen liittyvä eettinen toiminta tutkijan taholta valmistettiin luomalla erillinen ja vaihe vaiheelta tarkasti kuvattu aineistohallinnansuunnitelma. Tämän tutkimuksen eettisyyttä lisäksi vahvisti se, että tutkimus toteutettiin yhden tutkijan erillistutkimuksena ja ilman rahoittajaa, jolloin tutkijaan ei kohdistunut eettisesti arveluttavia vaikutuksia tai sidonnaisuuksia. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2021; Vilkkä 2021, 45.) Tutkija pyrki edellä kuvatusti varmistamaan huolellisella ja eettisellä toiminnallaan sen, että tutkimus tuottaa niin tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle kuin sen henkilöstöllekin hyötyä, ei haittaa. Eettisesti ja oikeudenmukaisesti menetellen tutkija myös varmisti sen, että läpi tutkimuksen säilyy tutkittavien anonymiteetti ja mahdollistuu tutkittavien itsemääräämisoikeus. Hyvin olennaista laadukkaana laadullisen tutkimuksen toteutumiseksi oli tutkijan tiedostaa oma roolinsa objektiivisena tutkijana, vaikka kuuluikin tutkittavan organisaation henkilöstöön. (Holloway & Galvin 2023, 50-53.)

Perustavanlaatuisena lähtökohtana hyvän tieteellisen tutkimuksen toteuttamiselle tässä tutkimuksessa voidaan nähdä olleen tutkimuksen huolellinen suunnittelu sekä avoimuus ja rehellisyys tutkimusprosessin ja tutkimuksen toteutuksen osalta. Hyvän suunnittelun lähtökohta tässä tutkimuksessa oli tutkijan esitunnistama ilmiö työterveyshoitajien työn ja toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista osaamisen säilymiseen ja ylläpitämiseen. Ilmiön tunnistamisen jälkeen tutkija varmisti tutkimuksen laadukkaan ja oikein kohdentumisen peilaamalla tunnistettua ilmiötä teoreettiseen viitekehykseen ja ilmiöstä tehtyyn tutkimukseen. Teoreettisen viitekehyksen muodostuessa tutkijalle vahvistui ajatus, että tutkimukselle on tarve eli tutkimusaukko aihealueesta

tehdyn vähäisen tutkimuksen vuoksi. Ajantasaista, maksimissaan 10 vuoden sisällä tehtyä vertaisarvioitua tutkimusta aihealueesta löytyi vähän. Opinnäytteitä aihealuetta sivuten oli tehty kaksi. Inka Kärkkäinen on tehnyt opinnäytteen LAB-ammattikorkeakoulussa vuonna 2024 aiheena Työterveyshoitajan osaamisen kehittäminen osana kehityskeskusteluprosessia, ollen rajatumpi tutkimuslähtökohdaltaan. Marja-Leena Rantanen on tehnyt opinnäytteen Turun ammattikorkeakoulussa vuonna 2021 aiheena Hoitajien osaamisen johtaminen integroidussa työterveyshuoltoyksikössä, kohdistuen yksittäisen yrityksen, laivatelakka yhtiö Meyerin sisäiseen työterveyshuoltoon. Tutkimusaukon löytämisen jälkeen tutkija laati huolellisesti tutkimussuunnitelman, jossa tutkija toi esiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämät ja sisäistämänsä toimintatavat, joiden mukaisesti toimimalla tutkija varmisti tutkimuksen laadukkaan toteutumisen, mutta myös eettisen toiminnan. Mainittakoon erityisesti tutkittavien ja tilaajaorganisaation anonymiteetistä huolehtiminen, tarkan ja virheettömyyteen pyrkineen aineiston analyysin toteuttamisen sekä käytettyjen alkuperäislähteiden huolellisen merkitsemisen. Tämän lisäksi tutkimuksessa on luotettavuuden näkökulmasta esitelty tutkimukseen osallistuneiden tahojen oikeudet, vastuut ja velvollisuudet. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2021; Hyvä tieteellinen käytäntö N.d)

Tutkimuksen reliabiliteetilla (luotettavuus), validiteetilla (pätevyys) ja vakuuttavuudella mitataan tutkimuksen luotettavuutta. Kun tutkimus on kohdennettu oikein ja tutkii oikeita asioita, kuten edellä on esille jo tuotu, on se merkki tutkimuksen pätevydestä. Myös perustellut valinnat luotettavista mittareista, joilla tutkimuksen kohteeksi valitusta ilmiöstä voidaan tuottaa luotettavasti tietoa, tukee tutkimuksen luotettavuutta. Tässä laadullisessa tutkimuksessa luotettaviksi menetelmiksi valikoituivat puolistrukturoidun teemahaastattelun menetelmä, jossa ilmiön esitunnistamisen ja tietoperustasta saadun vahvistuksen myötä kohdennetuilla ja tutkimuskysymyksien pohjalta luoduilla teemoilla ja tarkentavilla kysymyksillä kyettiin tuottamaan laadukas ja kattava aineisto, joka aineistolähtöisellä eli induktiivisella aineiston sisällönanalyysillä voitiin analysoida tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti ja systemaattisesti. Systemaattinen aineistolähtöinen sisällönanalyysi mahdollisti haastatteluaineistosta tulosten luotettavan rakentumisen. Aineiston käsittely sisällönanalyysillä mm. varmisti sen, ettei tutkijan esiolettamukset tutkitusta aiheesta summentaneet vastausten käsittelyn objektiivisuutta, vaan tutkija varmistui, että tulokset kuvasivat vastaajien näkemyksiä. Aineistolähtöiseen sisällönanalyysi menetelmään luottaminen myös vahvisti tutkijan näkemystä siitä, että epäolennainen tieto aineistosta rajautui pois ja olennainen vastasi tutkimuskysymyksiin. Autenttisia ilmaisuja pelkistettäessä sisällönanalyysi varmisti, että olennaista tietoa ei päässyt hukkumaan tai tutkija tekemään omien lähtökohtien mukaisia

väärityneitä olettamuksia. Huomioitavaa kuitenkin on, että erityisen huolellisestikin toteutetussa laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten tulkinnallisuus voi haastaa tulosten pätevyyttä, jonka vuoksi tutkijan on avoimesti argumentoitava se, millä tavoin hän on päätenyt ilmoittamiinsa tuloksiin. Tämän vuoksi tutkittavien autenttisia ilmaisuja on nostettu esiin tuloksissa ja avattu aineiston jäsentämistä aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä esimerkin muodossa (kuvio 2.). Avoimen laadukkaalla ja tutkijan itsereflektioon perustuvalla kriittisellä tutkimuksen toteutumisen esittämisellä ja raportoinnilla tutkija voi vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja vakuuttavuutta. Tässä tutkimuksessa tutkimustulokset onkin esitelty tutkimuskysymyksiin vastaavien pääkäsitteiden ja teoriatiendon valossa sekä esitelty pääluokat selkiyttävinä kuvina. Tutkimustulosten monitahoinen varmistaminen eli teoriatriangulaatio tukee tulosten luotettavuutta, kun useista eri lähteistä saatu tieto eli todisteet tukevat saatuja tuloksia. (Aaltio & Puusa 2021, 179-184; Hyvä tieteellinen käytäntö 2021; Hyvä tieteellinen käytäntö N.d; Toikko & Rantanen 2009, 121–125.)

Tämän tutkimuksen runsas ja sisällöltään laaja tutkimusaineisto (44 sivua pelkistettyjä ilmaisuja) mahdollisti aineiston saturoitumisen eli kylläntymisen, joka voidaan nähdä yhtenä tulosten ja analyysin luotettavuuden merkinä. Laadullisesti monipuolisen aineiston yhteneväisten tulosten koostamisen lisäksi tutkijana huolehdin, että myös tutkimuskysymysten näkökulmasta olennaiset eroavaisuudet vastaajien näkemyksissä saivat riittävän painoarvon. Aineistosta eroavaisuudetkin esiin nostamalla saatiin organisaation osaamisen kehittämissuositukseen nostetuksi painoarvoltaan tärkeitä työterveyshoitajien osaamisen kehittymistä tukevia ja heikentäviä tekijöitä. (Aaltio & Puusa 2021, 179, 185; Kananen 2017, 69–74, 78-79; Toikko & Rantanen 2009, 124; Vilka 2021, 42, 45-47.)

5.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Tutkimuksen hyödynnettävyyden näkökulmasta on tärkeää, että tutkimuksen tulokset ovat tutkimusasetelman mukaisesti johdonmukaisia, jolloin niiden käyttökelpoisuutta ja laajempaa hyödynnettävyyttä voidaan nähdä muuallakin kuin kohdeorganisaatiossa. Tutkimustulosten laajempi hyödynnettävyys (siirrettävyys) voidaan nähdä osoituksena tutkimuksen luotettavuudesta. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan nähdä hyödynnettävän tilaajaorganisaation lisäksi muissakin organisaatioissa, joissa hoitajat tekevät itsenäistä asiakasvastuullista työtä ja työtä tekevien hoitajien osaamisen johtamisessa on kehitettävää. Tulosten siirrettävyydessä ja siten yleistettävyydessä on kuitenkin hyvä huomioida tämän laadullisen tutkimuksen rajoitteet, kuten kohdeorganisaation ja

toimialan erityisyys sekä tutkimuksen kohdejoukon koko. Tämän tutkimuksen laajemman hyödyntämisen mahdollisuutena voidaan kuitenkin nähdä se, että muutkin organisaatiot voivat tunnistaa omasta organisaatiostaan niitä tekijöitä, joita tässä tutkimuksessa nousi esiin hoitajien osaamista edistävänä ja heikentävänä tai osaamisen johtamisen näkökulmasta hoitajien osaamista kehittävinä tai tukevinä asioina. Näin ollen, olen tutkijana voinut päätellä, että tälle tutkimukselle on syntynyt terveystalaa jopa työterveyshuoltoa laajemmin palveleva uuden tutkimustiedon tuottamisen tarve eli tutkimusaukko, ja kattavalla tutkimusaineistolla saatiin tuotetuksi tutkimusongelmaan runsas määrä osaamista edistäviksi nähtyjä osaamisen johtamisen keinoja. Myös nykyhetken ja etenkin tulevaisuuden työelämän muutosten näkökulmasta on huomionarvoista todeta, että osaamisen kehittämisen tarve ei tule vähenemään muillakaan aloilla, sillä tulevaisuuden uudentyyntö tulee edellyttämään uutta osaamista lähivuosina kaikilta työllisiltä, jolloin osaamisen johtamisen tutkimusta tarvitaan laajasti. Laaja-alaisella tutkimuksella ja erilaisilla näkemyksillä voidaan saavuttaa osaamisen johtamisen laadun kehittymistä. (Toikko & Rantanen 2009, 122-126.)

5.3 Tutkimustulosten tarkastelua

Tämä tutkimus kohdistui kansainvälisesti vielä varsin niukasti tutkittuun sosiaali- ja terveydenhuollon osaamisen johtamiseen, mutta etenkin aihealueen vähäisesti tutkittuun työterveyshuoltokenttään. Huomioitavaa toki on, että Työterveyslaitos valtion virastona vastaa työterveyshuollon jatkuvasta osaamisen kehittämisestä. Tässä tutkimuksessa tutkimusaukko kuitenkin nähtiin työterveyshuollon ammattihenkilöiden eli työterveyshoitajien osaamisen johtamisen kehittämässä vuosien myötä kiihtyvästi muuttuvassa toimintaympäristössään. Tässä tutkimuksessa ja siinä käytetyillä tutkimusmenetelmillä onnistuttiin vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja nostamaan esiin niitä osaamisen johtamisen osatekijöitä, jotka organisaatio voisi omassa toiminnassaan huomioimalla paremmin johtaa työterveyshoitajien osaamista. Parempi osaamisen johtamisen taso ilmentyy Sengen (2006) mukaan hyvänä organisaatiotasoisena oppimisena, ja siten luonnollisesti parempana organisaatiotasoisena osaamisena ja työn laatuna.

Tutkimustuloksista kävi ilmi työterveyshoitajien kokevan ydintyössään vaadittavan osaamisensa olevan pääosin erittäin hyvällä tasolla. Nykytyön edellyttämää osaamista työterveyshoitajat olivat kokeneet kattuneen etenkin työssä oppimisen, sisäisten koulutusten ja perehtymisen myötä. Vaikka työterveyshoitajat kokivat työkokemuksen myötä kattuneen osaamisen hyvänä, kokivat

tutkittavat huolta osaamisen säilymisestä jatkuviissa muutoksissa ja uudistuksissa, joista viime vuosien työn nopeatahtinen digitalisoituminen nousi esiin merkittävimpanä haasteena osaamiselle. Jatkuva tietojärjestelmiin ja sähköisiin työkaluihin liittyvä osaamisen uudistamisen paine koettiin kuormittavavaksi. Etenkin tiedonhallinta ja tiedonhaku tuottivat tiedon pirstaleisuuden ja monikanavaisuuden vuoksi haasteita ja tunnetta hallitsemattomasta tietotulvasta. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteossa (2017) työelämän tunnistettiin olevan murrosvaiheessa, jota kuvaavat moninaiset ja kestoiltaan pitkät muutokset, kuten digitalisoituminen, jonka nähtiin lisäävän osaamiseen uudistamispainetta. Tutkittavien keskuudessa osaamisen uudistamispainetta koettiin myös työn sisältöihin tulleisiin muutoksiin (palvelutarjonta) ja asiakkaiden odotuksiin liittyen.

Työn laaja-alaisuuden ja työn tiedollisen uudistumispaineen vuoksi pitkään työterveyshuollossa työskennelleet hoitajat kokivat tarvitsevansa lisäkoulutusta osaamisensa päivittämiseksi. Etenkin substanssiosaamisen täydennyskoulutukselle koettiin tarvetta. Uusien tai organisaatiossa aloittavien työterveyshoitajien osaamisen osalta tutkittavat painottivat tärkeänä riittävän pitkää perehdytysaikaa työnhallinnan saavuttamiseksi, mutta joka nähtiin myös työntekijän pitovoimaa edistäväksi. Vastaavaan havaintoon päätyi Lunden (2022) väitöskirjatutkimuksessaan, painottaen oppimisen tukemisen, tiedon jakamisen ja jaetun oppimisen merkitystä osaamista johdettaessa. Tutkittavat myös kokivat tarvetta vahvistaa moniammatillista yhteistyötä osaamisensa tueksi, mutta tunnistivat esimerkiksi työterveyslääkäriresurssien voivan olla haaste osassa toimipisteitä. Myös hiljaisen kokemustiedon siirtämisen merkitys korostui tutkittavien näkemyksissä. Kokemustiedon siirtämisellä hoitajat kokivat voitavan ehkäistä syntyvää osaamisvajetta, mutta sillä nähtiin voitavan vaikuttaa myös laadukkaaseen asiakastyön jatkuvuuteen.

Työn laaja-alaisuuden aiheuttamaan kuormittavuuteen ja osaamisen säilyttämisen haasteen ratkaisemiseksi tutkittavat esittivät työterveyshoitajan tehtäväkuvan rajaamista nykyisestään. Työterveyshoitajat kokivat huolenaiheena osaamisensa säilyttämisessä sen, että työn uusia vaatimuksia vastaavaa osaamista ei ennätetty ottaa riittävän hyvin haltuun kouluttautumalla tai perehtymällä kiireisessä työarjessa. Mlambo, Silén ja McGrath (2021) totesivat tutkimuksessaan suuren työmäärän, opiskeluajan puutteen ja henkilökohtaisten oppimistarpeiden huomiotta jättämisen jatkuvan kehittymisen esteiksi. Useat tutkittavista kokivat, että arjen asiakastyö ajoi oppimistilanteiden ohi, vaikka priorisointia uusien asioiden haltuunotolle oli pyritty tekemään ja aikatauluttamaan, kalenteroimaan. Haasteelliseksi koettuun koulutushetkien ja perehtymisten kalenterointiin toivottiinkin

esihenkilöiltä tukea, kuten kannustusta koulutusten resursointiin. Nyyssösen ja Leveälahden (2019) mukaan hyvät metataidot työssä konkretisoituvat yksilön kykynä oppia uutta, johtaa itseään sekä ratkaista ongelmia. Näitä metataitoja olisikin suositeltavaa työterveyshoitajien työhallinnan parantamiseksi organisaation tuella vahvistaa. Myös työn määrällä tutkittavat kokivat olevan selkeä vaikutus oman osaamisensa johtamiseen ja osaamisen säilymiseen. Mikäli tutkittavalla oli työssään sopivaa väljyyttä, kokivat he mahdollisuutensa ottaa muutokset ja uusi osaaminen paremmin haltuun. Työn määrää voidaan näin ollen suositella organisaatiossa tarkastelemaan työterveyshoitajan osaamisen säilymisen näkökulmasta.

Tulevaisuuden osaamisen vaatimuksiin ja tarpeisiin tutkittavat arvioivat vaikuttavan merkittävässä määrin asiakkaiden odotukset- ja tarpeet. Dufva ja Rekola (2023) ovat tunnistaneet tulevaisuuden ennakoitiselonteossaan yhteiskunnallisiksi megatrendeiksi mm. väestön ikääntymisen ja monimuotoistumisen sekä teknologian sulautumisen kaikkeen, kun taas Dufva, Solovjew-Wartiovaara ja Vataja (2021) tunnistivat trendeiksi digivallan kiihtyvän kilpailun ja hyvinvoinnin haasteiden kasvun. Myös tutkittavat toivat esiin näiden trendien näkymisen työssään, ja olivatkin arvioineet kuntoutus- ja mielenterveysasiakkaat sekä ikääntyvät ja osatyökykyiset työntekijät osaamistaan haastavina asiakasryhminä. Näiden asiakasryhmien tukemiseksi tutkittavat kokivat tarvetta sisäiselle (asiantuntijakoulutus, jaettu osaaminen, koulutuspalaute) ja ulkoiselle lisäkoulutukselle (mm. Kela, vakuutusyhtiöt, Työterveyslaitos). Lisäksi osalla vastaajista korostui monikulttuurisuusosaamisen ja kielitaidon tarve, joihin toivottiin lisäkoulutusta. Yritysassiakastyössä korostui puolestaan raporttien analysointi- ja työyhteistyöosaamisen tarpeet. Näihin toivottiin lisäkoulutusta, jotta työtä voitaisiin tehdä entistä laadukkaammin.

Tutkittavat näkivät osaamisen johtamisen organisaation strategiaan pohjautuvana jaettuna prosessina, jollaiseksi Kapoor (2023) myös osaamisen johtamista muutoksissa painotti. Kapoorin mukaan työntekijät tarvitsevat työnantajaltaan tukea oppimisen hallintaan ja tavoitteiden asettamiseen. Työterveyshoitajat tunnistivat hyvin oman vastuunsa työn vaatimusten ja osaamisen välisessä reflektoinnissa, mutta edellyttivät osaamisensa johtamiseen tukea organisaatiolta ja esihenkilöltään. Useimmat tutkittavat nostivat esiin säännölliset esihenkilötapaamiset (esim. one-to-one), kuulumisten läpi käymiset ja kehityskeskustelut konkreettisina osaamisen johtamisen keinoina. Tutkittavat kuitenkin esittivät tarpeen kehittää kehityskeskustelua yksilöllisempään ja osaa-

mista kehittävämpään suuntaan. Kehitysehdotuksena tutkittavat nostivat esiin yksilöllisen kehittämis- ja koulutussuunnitelman laatimisen ja sen toteutumisen systemaattisen seurannan. Tiensuu (2007) korostaa kehityskeskustelun merkitystä vuorovaikutteisena osaamisen johtamisen keinona, joka mahdollistaa työntekijän itsensä kokemista kehittymisen tarpeista keskustelemisen, mutta viestittää samalla työntekijälle hänen osaamisensa arvostamisesta ja ammatillisen kehittymisen tärkeydestä organisaatiolle. Tutkittavat näkivät ammattikunnan osaamisen arvostuksen ilmenevän tasapuolisina kouluttautumismahdollisuuksina ja kouluttautumisesta palkitsemisena.

Työterveyshoitajat näkivät osaamisen johtamisessa organisaation vahvuuksina toimintaympäristön muutoksien ennakkoinnin ja muutoksiin nopean reagoinnin, joiden pohjalta osaamista oli koettu kehitetyn ketterästi. Toisaalta tutkittavat esittivät, että henkilöstöä osallistettaisiin nykyisistä enemmän kehittämistoimintaan, jotta henkilöstö olisi paremmin selvillä tulevista muutoksista ja osaisi niiden vaikutuksiin paremmin valmistautua. Tässä osa konkarihoitajista koki itseltään löytyvän paljon annettavaa, kuten kykyä innovointiin. Kupias & Peltola (2019) näkevät henkilöstön osallistamisen vahvuudeksi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen. Hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät henkilöstön sitoutumista ja sopeutumista muutokseen.

Työterveyshoitajien osaamista johdettaessa etenkin tiedonkulkua koettiin tarpeen kehittää. Tulevista koulutuksista toivottiin tiedotettavan nykyistä aiemmin. Esihenkilöiltä puolestaan edellytettiin saatavan tukea koulutusten ja tiedon priorisointiin. Sähköpostia ei koettu nykyisellään toimivaksi informaatiokanavaksi, sillä tietoa koettiin hukkuvan herkästi. Toisaalta tutkittavat kokivat sähköpostitse tulevien ohjeistusten merkitsevän osaamisen säilyttämisen jäämisestä liikaa omalle vastuulle. Tähän ratkaisuna nähtiin uuden tiedon yhdessä läpi käyminen esimerkiksi hoitajapalaverissa, jonka tutkittavat näkivät vahvistavan samalla ryhmätasoisista osaamista. Kupias ja Peltola (2019) ovat esittäneet itsenäisen oppimisen sijaan tehokkaaksi keinoksi työntekijöille tarjotun tuen oppimiseen oppimista organisoimalla ja räätälöimällä sekä toimivia oppimisympäristöjä rakentamalla. Asiantuntijat näkevät tulevaisuuden osaamishaasteiden ratkaisemisessa korostuvan mahdollisuus vuorovaikutukseen ja oppimisen näkyväksi tekeminen. Oppivan organisaation teorian kehittänyt Senge (2006) sekä Sengen näkemykset vahvistavat Tuomi & Sumkin (2012) esittävät tiimioppimisen mallilla voitavan vahvistaa organisaation kykyä uudistua ja tukea organisaatiotasoisesta osaamisen kehittymistä.

Tutkittavat suhtautuivat pääosin uuden oppimiseen positiivisesti ja kokivat organisaationkin pääsääntöisesti näyttäytyvän työkuulttuuriltaan koulutus- ja oppimismyönteisenä, joka koettiin hyvän osaamisen johtamisen ilmentymänä. Tutkittavat kuitenkin muistuttivat tärkeänä esihenkilöiden huomioida hoitajan työuran vaihe, työkykyisyys ja ikäjohtaminen osaamisen kehittämisen valmiuksia arvioidessaan, koulutussuosituksia antaessaan sekä työuralla etenemisestä halukkuutta kartoittaessaan. Deloitte (2021) tutkimuksessa johtajat kokivat työntekijöiden muutoskyvykkyyden, kuten uusien taitojen oppimisen ja uusiin tehtäväkuviin mukautumisen tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmiksi ominaisuuksiksi yrityksen toiminnan kannalta, mutta vain viidesosalla henkilöstöstä nähtiin näihin valmiuksia olevan. Muutoskyvykkyyden tukemiseksi ja keinoksi työntekijöiden täyden potentiaalin käyttöön saamiseksi tutkimuksessa painotettiin työntekijöiden oman tahdon ja valinnanvapauden toteutumista.

Osaamisen johtamisen ilmentymäksi tutkittavat näkivät myös oppimis- ja koulutusmyönteisyyden. Oppimis- ja koulutusmyönteisyyden koettiin pohjautuvan organisaation valitsemaan strategiaan ja jalkautuvan arkeen oppimismyönteisenä esihenkilötyönä, kuten esihenkilön kannustamisena ja lupana resursoida aikaa koulutuksiin. Positiiviseksi koettiin, että koulutuksiin osallistumiseen kannustettiin ja kouluksiin osallistumista seurattiin nykyisellään paremmin. Oppimis- ja koulutusmyönteisyyden koettiin näkyvän myös organisaatiotasoisena puheena osaamisen kehittämisen tärkeydestä. Käytännössä osaamisen arvostaminen ja osaamisen edistäminen nähtiin etenkin runsaana sisäisenä koulutustarjontana. Pääosassa toimipisteitä myös itsenäiseen kouluttautumiseen suhtauduttiin kannustavasti ja lupia kouluttautumiseen myönnettiin. Jonkin verran eroja kuitenkin esiintyi toimipisteiden ja esihenkilöiden välillä koulutusmyönteisyydessä. Eroja koettiin esiintyneen lähinnä ulkoisten koulutusten mahdollistamisessa, joka koettiin epätasa-arvoisuutena toisiin yksiköihin nähden. Oppimista mahdollistava organisaatiokulttuuri ilmeni Mlambon, Silénin ja McGrathin (2021) kirjallisuuskatsauksessa henkilöstön oppimista tukevana työympäristönä, työpaikan oppimisen saatavuutena sekä työntekijän arvostuksena ja heihin sitoutumisena, mutta laajemmin myös organisaation houkuttelevuutena ja henkilöstön pysyvyytenä.

5.4 Johtopäätökset ja kehittämissuosituks

Tässä tutkimuksessa selvitettiin työterveyshoitajien näkemyksiä työssä vaadittavasta osaamisesta nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi kartoitettiin, millaisten asioiden työterveyshoitajat näkevät voivan edistää tai heikentää osaamisen kehittymistä. Työterveyshoitajien osaamista työn vaatimuksiin

nähdessä kartoitettiin työssä tarvittavien taitojen ja tietojen sekä työuran aikana kertyneen osaamisen hyödyntämisen näkökulmasta. Tuloksista kävi ilmi työterveyshoitajien kokevan osaamisensa pääsääntöisesti erittäin hyväksi, ja he kokivat voivansa osaamistaan pääsääntöisesti laaja-alaisesti hyödyntää. Osaamistaan työn vaatimuksiin nähden reflektoidessaan työterveyshoitajat myös tunsivat osaamisessaan niin yksilö kuin ryhmätasoisiakin lisä- ja täydennyskoulutuksellisia tarpeita, joita on nostettu esiin alla olevaan kuvioon 4., osaamisen johtamisen kehittämissuositukset. Osaamisen johtamisen näkökulmasta kartoitettiin työterveyshoitajien näkemyksiä osaamisen johtamisen keinoista, joilla he kokevat voitavan osaamistaan edistää. Näistä päätulokset esitellään seuraavaksi.

Tuloksissa nousi esiin seuraavia osaamisen johtamisen kehittämistarpeita: sähköisten työkalujen hallinnan lisääminen, esihenkilöiden yksilöllinen ja tasapuolinen osaamisen johtaminen, tiedonhallinta (tietotulva, tiedon saavutettavuus), substanssiosaamisen päivittäminen (työterveyshoitajan asiantuntijaosaaminen) ja työn muutosten myötä ilmenneen tiedollisen osaamispuutteen päivittäminen (esim. mielenterveys- ja talousosaaminen). Merkittävää työn hallintaa heikentävää osaamisvajetta tutkittavat eivät tutkimushetkellä kokeneet, mutta kantoivat huolta osaamisen säilymisestä asiakastyön vaatimusten kasvaessa tulevaisuudessa.

Tuloksissa selkeimmäksi osaamisen säilymistä heikentäväksi tekijäksi ilmeni tiedon jatkuva uudistuminen suhteessa tiedon haltuun ottamiseksi käytettävissä olevaan aikaan ja tiedon saavutettavuuteen nähden. Uusien asioiden opiskelua ja perehtymistä hidastavaksi koettiin se, että tiedonlähteet olivat hajautettuina, jolloin tarvittavan tiedon nopeasti löytäminen oli haasteellista. Myös se, että työarjesta ei löydy riittävästi aikaa uuden tiedon ja osaamisen haltuun ottoon, koettiin osaamisen säilymistä heikentäväksi tekijäksi. Ajanpuutetta koettiin aiheutuvan etenkin runsaasta asiakastyöstä ja kiireestä. Riittämätön aika opiskeluun, tiedon löytämisen haasteet ja asiakastyön priorisointi voivat ajan kuluessa aiheuttaa tiedon vanhentumista ja siten osaamisvajetta. Osaamisvajeen ehkäisemiseksi organisaation on suositeltavaa johtaa työterveyshoitajien osaamista ryhmätasoisesti priorisoimalla oppimista ja perehtymistä. Tämä tarkoittaa riittävien ajallisten resurssien määrittämistä, mutta myös esihenkilön tukea tietotulvan hallintaan, etenkin tärkeän tiedon priorisointiin. Lisäksi osaamista johdettaessa ja kehitettäessä on tärkeää huomioida työntekijän yksilöllinen oppimistyyli, jota hyödyntämällä tarvittava osaaminen voidaan tehokkaammin saavuttaa. Tiedon saavutettavuuden näkökulmasta nähdään tarve kehittää entisestään resurssiarkistoja ja

oppimismoduuleja helppokäyttöisempään suuntaan, joka lisää arjen työnhallintaa ja siten oppimisen tehokkuutta.

Osaamisen johtaminen tunnistettiin organisaation strategiasta jalkautuvaksi. Etenkin järjestelmien kehittämistyötä koettiin organisaatiossa tehtävän aktiivisesti työterveyshoitajien työn laadun ja osaamisen parantamiseksi. Myös kouluttaminen nähtiin organisaation panostuksena osaamisen kehittämiseksi, ja etenkin runsasta sisäistä koulutustarjontaa hyödynnettiin ja sen saatavuutta arvostettiin. Lisäkoulutustarpeiden vuoksi sisäisen koulutuksen oheen toivottiin lisää ulkoisia täsmäkoulutuksia, jotka tukisivat tarvelähtöistä osaamisen kehittymistä. Ulkopuolisiin koulutuksiin ohjaamisessa tärkeää on tasapuolisuuden toteutuminen, jota tulokset puoltavat. Tasapuolisella kouluttamisella voidaan viestiä työntekijöiden tasavertaisuudesta ja osaamisen tasapuolisesta tärkeydestä työnantajan silmissä. Osaamisen arvostamisesta viestivää osaamisesta palkitsemista toivottiin myös vastaajien keskuudessa.

Tuloksissa havaittiin tarvetta kehittää ikä- ja työkykyjohtamista osana osaamisen johtamista. Työterveyshoitajat korostivat tärkeänä huomioida tarkemmin yksilöiden tilanne koulutussuosituksia annettaessa. Tässä tärkeässä roolissa voidaan nähdä vuorovaikutteiset one-to-one keskustelut, hyvä arjen esihenkilötyö ja esihenkilöiden hyvä alaistuntemus. Esihenkilö-alaiskeskusteluissa on tärkeä arvioida työntekijän yksilölliset oppimisen edellytykset, kuten käytettävissä olevat voimavarat, ja sovittaa niiden mukaan kouluttautuminen ja perehtyminen oikeaan hetkeen. Yksi hyvä keino, jota tulokset tukivat, olisi hyödyntää yhdessä oppimista, joka mahdollistaisi syvemmän ryhmätasoisien reflektoinnin ja paremman uuden tiedon merkityksen hahmottamisen, jolloin tieto nivoutuisi paremmin osaksi käytännön arkea. Yksilöllisten oppimistarpeiden näkökulmasta myös kehityskeskustelua toivottiin kehitettävän työntekijälähtöisempään osaamisen kehittämisen suuntaan (yksilöllinen koulutus- ja kehittämissuunnitelma).

Tämän tutkimuksen olennaisena löydöksenä kävi ilmi, että osaamisen johtaminen koetaan jaetuksi prosessiksi. Työterveyshoitajat ovat valmiita ja motivoituneita ylläpitämään organisaation heiltä edellyttämän ydinosaamisen päivittämistä, mutta kokevat tarvitsevansa osaamisensa säilyttämiseksi kannustusta ja tukea organisaatiolta. Työntekijän motivaation merkitys itsensä kehittämisessä on tärkeä tekijä, joka organisaation on hyvä ottaa huomioon osaamista johtaessaan. Mitä paremmin työntekijä on tietoinen siitä, mihin uusia asioita kouluttamalla tai uusilla ohjeistuksilla

pyritään, ja mitä paremmin uusi tieto on integroitavissa omaa arkeen, sitä paremmin muutos, kuten uuden osaamisen haltuunotto tai toimintatavan muutos motivoi. (vrt. mm. Mlambo ja muut 2021).

Kehittämissuosituksen osaamisen johtamisen tueksi	
Tiedonhallinta	<p>Tiedonhallinnan kehittäminen (<i>sopivan kokoiset tietokokonaisuudet tukemaan uuden tiedon haltuunottoa</i>)</p> <p>Tiedon saavutettavuuden kehittäminen (<i>toimivat resurssiarkistot</i>)</p> <p>Organisaatiotasoinen toimiva informaation ja tiedon kulku (<i>mahdollisimman yhtäaikainen tieto, sopivat ja rajatut informaatiokanavat, oikea-aikainen koulutusmahdollisuuksista tiedottaminen</i>)</p> <p>Sähköisten työkalujen ja tietojärjestelmien kehittäminen entisestä käyttäjäystävällisemmiksi</p>
Yksilöllinen osaamisen johtaminen	<p>Yksilöllinen kehittämis- ja koulutussuunnitelma (<i>osaamisen yksilöllinen kehittäminen osana kehityskeskustelua tai erillisenä esim. osaamiskartta, työurakehitys toiveiden edistäminen</i>)</p> <p>Osaamisen varmistaminen (<i>yksilöllisen kehittämis- ja koulutussuunnitelman toteutumisen seuranta, laadukas perehdytys</i>)</p>
Yksilöllinen/ryhmätasoinen kouluttaminen	<p>Riittävä lisä- ja täydennyskouluttaminen (<i>mm. altisteet, mielenterveys-, kuntoutus- ja työyhteisötyöosaaminen, yritysraporttien syvempi tulkintaosaaminen, monikulttuurisuusosaaminen, kielitaito, talousosaaminen</i>)</p> <p>Yksilöllisten oppimismenetelmien hyödyntäminen (<i>yksilön luontainen oppimistapa, lähi- etä kouluttaminen, rakenteiset oppimismoduulit</i>)</p> <p>Yhdessä oppimisen mahdollisuuksien kehittäminen (<i>reflektointi/tiedon jakaminen</i>)</p> <p>Osaamisen varmistaminen (<i>one-to-one ja kehityskeskustelut, tentti, koulutuspalautte</i>)</p>
Oppimisen resursointi	<p>Osaamisen säilyttämisen edellytysten kehittäminen (<i>työterveyshoitajan työn laaja-alaisuuden ja työn määrän tarkasteleminen vs. uuden osaamisen haltuunotto</i>)</p> <p>Esihenkilöltä tukea koulutusten priorisointiin ja kouluttautumisten kalenterointiin</p> <p>Yksilöllisen tiedon haltuunottokyvyn huomioiminen koulutussuosituksissa (<i>ikä- ja työkykyjohtaminen</i>)</p>
Koulutus- ja oppimismyönteisen työskulttuurin edistäminen	<p>Tasapuolinen osaamisen ylläpitämiseen ja kouluttautumiseen kannustaminen sekä osaamisen kertymisestä palkitseminen</p> <p>Organisaatio-/esihenkilötasoinen osaamispuheen lisääminen (<i>osaamisen kehittämisen merkitys ja tärkeys organisaatiolle</i>)</p> <p>Hiljaisen ja -kokemustiedon siirtäminen (<i>mm. eläköityvät työntekijät, sisäisten asiantuntijoiden tarvelähtöiset substanssikoulutukset</i>)</p> <p>Henkilöstön osallistaminen muutosten ennakkointiin, johtamiseen ja innovointiin (<i>muutoksiin valmistautuminen</i>)</p>

Kuvio 4. Osaamisen johtamisen kehittämissuosituksen

5.5 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa tuotiin esiin tiedon pirstaleisuus ja monikanavaisuus osaamisen johtamisen ja kehittämisen haasteena työterveyshoitajien keskuudessa. Jatkossa organisaation olisi hyvä sisäisellä kyselytutkimuksella kartoittaa tarkemmin mitkä kanavat voisivat tukea tiedon parempaa saavutettavuutta. Kyselytutkimuksella voitaisiin saavuttaa suuremman vastaajajoukon kehittämisenäkemykset tutkimusongelmaan. Yhdenvertaisuuslaissa (L 30.12.2014/1325) 6§ ja 7§ määrittellään kouluttajan ja työnantajan velvollisuuksista yhdenvertaisuuden toteuttamisessa. Yhdenvertaisuuslain 6§ esitetään, että yhdenvertaisuutta edistävien toimien tulee olla tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja oikeasuhtaisia.

Organisaation ulkopuolisena tutkimusaiheena olisi tärkeä tutkia kuinka osaaminen onnistutaan säilyttämään nykyisissä monimuotoistuvissa työympäristöissä työskentelevien, kuten avotoimistoissa ja etä- tai hybridityötä tekevien keskuudessa. Tässä tutkimuksessa yksittäinen vastaaja toi esiin osaamista heikentävistä tekijöistä kysyttäessä tyytyväisyytensä omaan työhuoneeseen, jonka koki mahdollistavan hyvän työrauhan ja keskittymisen. Tulevaisuuden työn muuttuessa myös työtilan merkitystä osaamisen säilyttämiselle olisi hyvä arvioida ennen työn muokkaamiseen ja työtilamuutoksiin ryhtymistä.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2021. Mitä laadullisessa tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. p. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Gaudeamus, 177-188.
- A 708/2013. 12§. Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta. Viitattu 23.8.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130708>
- Deloitte 2021. Global human capital trends. The social enterprise in a world disrupted. Leading the shift from survive to thrive. 21.8.2024. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/human-capital/lu-hc-trends-2021.pdf>
- Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitra. Viitattu 14.10.2024. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#esipuhe>
- Dufva, M., Solovjew-Wartiovaara, A. & Vataja, K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitra 2.9.2021. Viitattu 16.10.2024. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede, 34, 4, 215–225. Viitattu 16.10.2024. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987>
- Ennakointiosaaminen tulevaisuuden kilpailu- ja menestystekijä. 2021. Opetushallitus. 22.9.2022. <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2021/ennakointiosaaminen-tulevaisuuden-kilpailu-ja-menestystekija>
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Uud.p. Juva: PS-Kustannus.
- Harrison, R., Chauhan, A., Misbashian, A., McMullan, R. & Schwarz, G. 2022. Is Gaining Affective Commitment the Missing Strategy for Successful Change Management in Healthcare? Journal of Healthcare Leadership 2022, 14, 1–4. Viitattu 18.10.2024. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8784667/>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holloway, I. & Galvin, K. 2023. Qualitative research in nursing and healthcare. Hoboken: Wiley Blackwell. Fifth edition. Viitattu 15.10.2024. <https://www.wiley.com/en-ca/Qualitative+Research+in+Nursing+and+Healthcare%2C+5th+Edition-p-9781119630555>
- Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. 2020. Työterveyslaitos. Viitattu 22.9.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2021. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). N.d. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 21.9.2022. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Hyvä tieteellinen käytäntö. N.d. Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.10.2022. <https://www.tuni.fi/fi/tutkimus/vastuullinen-tiede/hyva-tieteellinen-kaytanto#expander-trigger--570ecf36-d3b0-4afd-9e49-92c32d5de83f>

JAMK. N.d. Osaamisen tunnistaminen. Viitattu 25.8.2024. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/fi/portfolio/portfolio-jamkissa/osaamisen-tunnistaminen/>

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppa-kamari.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 23.8.2024. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:Menestyksen\(\(20\)timantti/piste:t4T](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/FAIBCXCTEB#/kohta:Menestyksen((20)timantti/piste:t4T)

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona – opas opinnäytteen ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino – Juvenes print.

Kapoor, B. 2023. A new perspective of learning in organisations: eight strategies to develop skills and core competencies. Development and learning in organizations 37, 11-14. Viitattu 14.8.2024. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/DLO-12-2021-0223/full/html>

Khan, N., Sarwar, A., Chen, T B. & Khan, S. 2022. Connecting digital literacy in higher education to the 21 century workforce Knowledge. Management & E-Learning, 14, 46–61. Viitattu 14.8.2024. <http://www.kmel-journal.org/ojs/index.php/online-publication/article/view/502>

Konttila, J., Siira, H., Kyngäs, H., Lahtinen, M., Elo, S., Kääriäinen, M., Kaakinen, P., Oikarinen, A., Yamakava, M., Sakiko, F., Utsumi, M., Higami, Y., Akari, H. & Mikkonen, K. 2019. Healthcare professionals' competence in digitalisation: A systematic review. Journal of Clinical Nursing. 2019, 28, 745-761. Viitattu 14.8.2024. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.jamk.fi:2443/c/xfqt5t/viewer/pdf/bjezh64a5f?route=details>

Koskinen, J. 2021. Strateginen oppiminen. Helsinki: Ajantieto Oy.

Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Alkuperäinen teos: Leading Change. Data Com Finland Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

L 30.12.2014/1325. Yhdenvertaisuuslaki. Viitattu 17.10.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

Lunden, A. 2022. Osaamisen ja näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen hoitotyössä. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, terveystieteiden tiedekunta. Viitattu 15.10.2024. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/28587/urn_isbn_978-952-61-4670-6.pdf?sequence=1

Lämsä, T. & Linjala, M. 2022. Oppiminen on ihmisen supervoima ja työpaikkojen kilpailuetu. Blogikirjoitus. Jyväskylän avoimen yliopiston sivusto. Viitattu 7.11.2022. <https://www.avoin.jyu.fi/fi/blogit/oppiminen-on-ihmisen-supervoima-ja-tyopaikkojen-kilpailuetu>

Mlambo, M., Silén, S. & McGrath, C. 2021. Lifelong learning and nurses' continuing professional development, a metasynthesis of the literature. BMC Nursing journal 20, 62, 7–9. Viitattu 15.10.2024. <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-021-00579-2>

Nyysönen, K. & Leveälahti, S. 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Viitattu 7.11.2022. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035>

Osaamisrakenne 2035. Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet – Osaamisen ennakointifoorumin ennakointituloksia. Viitattu 7.11.2022. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaamisrakenne-2035>

Otala, L. & Meklin, S. Ketterä oppiminen 2 - strategiasta käytäntöön. 2021. Helsinki: Kauppa-kamari.

Pachalén, A. 2023. Muutosjohtamisen ytimessä – ”Voisitko vääntää rautalangasta, mitä on muutosjohtaminen?”. Gofore: Blogi-kirjoitus 17.3.2023. Viitattu 27.8.2024. <https://gofore.com/muutosjohtamisen-ytimessa/>

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Gaudeamus, 145–156.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen – matkaopas organisaation muutosmatkalle. Viitattu 25.8.2024. Helsingi: Grano Oy.

Senge, P. 2006. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Uud.p. USA: Doubleday.

STM. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2016:10. Työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden pätevyys ja Sosiaali- ja terveysministeriön ohjeet työterveyshuollon täydennyskoulutuksesta. Viitattu 23.8.2024. Helsinki. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79456/STM_10_2016_TTHn_ammattihenkiloiden_ja_suomi_A4.pdf?sequence=1

Sote-navigaattori. N.d. Osaaminen tulevaisuuden tarpeisiin. Viitattu 14.12.2022. <https://sotenavigaattori.fi/osaaminen-tulevaisuuden-tarpeisiin/>

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020, älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec Consulting Oy.

Tiensuu, L. 2007. Osaaminen ja osaajien hallinta. Julkaisussa: Huipulla – miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Toim. O-P Lumijärvi, 223-242. Helsinki: WsoyPro.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta – näkökulmia kehittämissessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korj. p. Tampereen yliopisto. Tampere: University press.

Training Industry. N.d. The 70-20-10 Model for Learning and Development. Viitattu 21.8.2024. <https://trainingindustry.com/wiki/content-development/the-702010-model-for-learning-and-development/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työterveyshuollon toiminta ja laatu Suomessa 2018. 2019. Työterveyslaitos. Viitattu 21.9.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138566/TTL-978-952-261-891-7.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Työterveyslaitos. 2023. Opetussuunnitelma. Työterveyshuoltoon pätevöittävä moniammatillinen koulutus (15 op). Viitattu 23.8.2024. https://www.ttl.fi/sites/default/files/2024-08/opetussuunnitelma_2023_tyoterveyshuoltoon-patevoittava-koulutus15-op.pdf

Valtioneuvoston asetus 708/2013. Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta. Viitattu 23.8.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130708#Pidm46111189866608>

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa - Jaettu ymmärrys työn murroksesta. 2017. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. Viitattu 22.9.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13_17_tulevaisuusselonteko_osa1_FI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa - Ratkaisuja työn murroksessa. 2018. Valtioneuvoston julkaisusarja 30/2018. Viitattu 7.11.2022. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161091>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2020. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uud.p. Jyväskylä: PS Kustannus Oy.

Liitteet

Liite 1. Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko

Teemahaastattelun kysymykset:

1. Työterveyshoitajan työnkuva

- Kuvailisitko työterveyshoitajan työtäsi, jota teet tällä hetkellä. Millaisia työtehtäviä ja/tai tehtäväkokonaisuuksia työhösi kuuluu?

2. Työterveyshoitajan työn osaaminen ja osaamisvaatimukset tällä hetkellä

- Millaista osaamista (*esim. taito, tieto...*) koet tarvitsevasi työssäsi tällä hetkellä?
- Millaiseksi koet työsi edellyttävän osaamisesi (osaamisvaatimukset) tällä hetkellä?
- Kuinka monipuolisesti koet voivasi hyödyntää osaamistasi työssäsi tällä hetkellä?
- Millaisten asioiden koet edistävän osaamistasi tällä hetkellä?
- Millaiset asiat koet kehittymisen esteenä tällä hetkellä?

3. Työterveyshoitajan työn osaaminen ja osaamisvaatimukset tulevaisuudessa

- Millaista osaamista ennakoisit työsi edellyttävän tulevaisuudessa 3-5 vuoden päästä?
- Millaista osaamista kokisit tarpeen kohdallasi kehittää, jotta tulevaisuuden työssä vaadittava osaaminen olisi hyvällä tasolla?
- Millaisilla keinoilla näkisit voitavan edistää tulevaisuuden työterveyshoitajan työn edellyttämää osaamista? (*esim. työssä oppiminen, itsenäinen opiskelu/ perehtyminen, organisaation tarjoama sisäinen/ulkoinen koulutus, täydennyskoulutus, yksilöllinen urapolku...*)

4. Työnantajan tukikeinot osaamisen varmistamisessa

- Kuinka hyvin tunnet työnantajasi tämänhetkiset osaamisen johtamisen keinot? (*esim. perehdytysohjelma, kehityskeskustelu, yksilöllisen koulutus- ja kehittämissuunnitelma, liiketoimintatavoitteita ja strategiaa palvelevan osaamisen varmistaminen, asiakastarvelähtöinen kouluttaminen, prosessimuutoksista kouluttaminen, työ-/vertaisoppiminen, avorihityöskentely...*)
- Ovatko työnantajasi keinot olleet mielestäsi riittäviä tulevaisuuden edellyttämän osaamisen ennakkoinnissa ja varmistamisessa? Perustele näkökulmaasi
- Millaista tukea toivoisit työnantajasi taholta tulevaisuuden osaamisesi ja kehittymisesi tukemiseksi?

Taustatiedot: ikä, koulutus, työkokemus, tehtävänimike

Liite 2. Tiedote tutkimukseen osallistumisesta

Opinnäytetyön tekijä ja opinnäytetyön aihe

Olen xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, ja opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-tutkintoa. Opintojani edeltävästi olen työskennellyt xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xx noin xx vuotta. Vuosien xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx jälkeen innostuin ajatuksesta lähteä opiskelemaan johtamista, sillä olin nähnyt johtamisen merkityksen, tärkeyden ja vaikutukset niin omassa kuin xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx arjessa päivittäin. Johtamisopinnojen edetessä mielesäni vahvistui tutkimuksellisesti tärkeä aihe, osaamisen ja osaamisen johtamisen merkitys xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx työssä. Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx osaaminen nyt ja tulevaisuudessa: haastattelututkimus xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx osaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista xxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx.

Opinnäytetyö tarkoitus ja tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on edistää organisaation osaamisen strategista johtamista tuomalla esiin työterveyshoitajien kokemuksia ja näkemyksiä työn edellyttämästä osaamisesta tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tavoitteena on nostaa esiin työterveyshoitajien osaamista edistävät ja heikentävät tekijät sekä osaamisen säilyttämisen ja edistämisen kannalta tarpeelliset kehittämisen osa-alueet, jotka huomioimalla organisaatio voi edistää osaamisen johtamista kohdennetummin. Tämän tutkimuksen tarkoitus on myös lisätä työterveyshoitajien vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen konkreettisena tavoitteena on tutkimustulosten pohjalta muodostaa kehittämissuosituksia xxxxxxxxxx osaamisen johtamisen tueksi.

Opinnäytetyön toteutus

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka aineistonhankinta toteutetaan yksilöhaastatteluiluina. Tutkimuksessa haastatellaan harkinnanvaraisesti valittua kymmentä (n=10) työterveyshoitajaa ja aihealueen asiantuntijaa viideltä eri paikkakunnalta. Haastateltavien valintakriteereitä tutkimuksessa on käytetty työterveyshoitajan työssä toimimista ja pidempiaikaista työkokemusta työterveyshoitajan työstä. Haastattelut toteutetaan toiveiden mukaan joko haastatteluna kasvotusten tai TEAMS videopuhelun välityksellä maaliskuun 2023 aikana.

Liite 3. Suostumus osallistua tutkimukseen ja tutkimushaastatteluun

Opinnäytetyö: Työterveyshoitajien osaaminen nyt ja tulevaisuudessa: haastattelututkimus työterveyshoitajien osaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx.

Olen ymmärtänyt, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin milloin tahansa keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen tai peruuttaa antamani suostumuksen, jolloin tietojani ei enää käytetä tutkimuksessa. Keskeyttämisestä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Olen saanut nähtäväkseni tutkimuksen Aineistohallintasuunnitelman, Opinnäytetyön tietosuojaselosteen sekä Tiedotteen tutkimukseen osallistumisesta. Minulla on ollut lisäksi mahdollisuus esittää opinnäytetyön tekijälle tarkentavia kysymyksiä, joten olen saanut riittävät tiedot tutkimuksesta ja henkilötietojeni käsittelystä.

Antamalla suostumukseni osallistua tähän opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen tutkittavana hyväksyn, että minulta kerätään tietoa tutkimukseen ja että minulta kerättyjä henkilötietoja kerätään, käytetään ja käsitellään Aineistohallintasuunnitelmassa ja Opinnäytetyön tietosuojaselosteessa kuvatun mukaisesti.

Tutkittavan suostumus tutkimukseen ja tutkimukseen liittyvään haastatteluun osallistumisesta

Paikka ja päiväys _____ / ____ 2023

Tutkittavan allekirjoitus

Nimenselvennys

Opinnäytetyöntekijän yhteystiedot

xxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, xxxxxxxxxxxhoitaja, xxxxxxxhoitaja, xxxxxxxxxxxhoitaja (AMK), sosiaali- ja terveysalan johtaminen (YAMK), Jyväskylän ammattikorkeakoulu, p. xxx xxxxxxx, xxxxxx@student.jamk.fi tai xx.