

Työterveyshoitajan osaamisen kehittäminen osana kehityskeskusteluprosessia

Opinnäytetyö

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden digiasiantuntija (YAMK)

2024

Inka Kärkkäinen

Tiivistelmä

Tekijä	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Inka Kärkkäinen	Opinnäytetyö, YAMK	2024
	Sivumäärä	
	60	
Työn nimi		
Työterveyshoitajan osaamisen kehittäminen osana kehityskeskusteluprosessia		
Tutkinto ja koulutusala		
Sosiaali- ja terveystieteiden digiasiantuntija (YAMK)		
Tiivistelmä		
<p>Osaamisen kehittäminen on tärkeässä roolissa nykypäivän työelämässä. Osaamisen kehittämisen lähtökohdaksi on osaamisen tunnistaminen ja osaamisen tunnistamiseksi organisaatioilla on käytössä erilaisia keinoja. Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa kohdeorganisaatiossa työskentelevien työterveyshoitajien osaamisen kehittämisen prosessia. Tarkoituksena on tutkia, voidaanko osaamiskorttien käytöllä osana kehityskeskusteluprosessia parantaa osaamisen kehittämisen prosessia sekä selvittää, saadaanko osaamiskorteista sellaista dataa, jonka avulla voidaan varmistua osaamisen tasalaatuisuudesta.</p> <p>Opinnäytetyö on työelämälähtöinen laadullinen soveltava tutkimus, jonka tulosten perusteella kohdeorganisaatiolle annetaan kehittämissuhteita työterveyshoitajien osaamisen kehittämisen prosessin parantamiseksi. Aineiston keruu toteutettiin teemahaastattelulla, jonka aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Lisäksi aineisto koostui kohdeorganisaation henkilöstöhallintajärjestelmään tallennetusta osaamiskorttien koosteraportista. Tätä hyödynnettiin teemahaastattelun aineiston kanssa tulosten analysoinnista ja johtopäätösten teossa.</p> <p>Tuloksista nousi esiin, että kohdeorganisaatiossa olisi hyvä kiinnittää huomiota työterveyshoitajien osaamisen tunnistamisen vahvistamiseen sekä esihenkilöiden tukemiseen työntekijöiden osaamisen tunnistamisessa ja kehittämisessä. Lisäksi tulokset osoittivat, että käytössä olevan osaamiskortin rakenteeseen olisi hyödyllistä tehdä muutoksia. Tasalaatuisuuden varmistamisessa tuloksissa nousi esiin, että yhdistämällä osaamiskortti osaksi jo käytössä olevia arviointimenetelmiä, tasalaatuisuuden arviointi parantuisi.</p>		
Asiasanat		
Työterveyshoitaja, osaamisen kehittäminen, osaamisen tunnistaminen, osaamiskortti, kehityskeskustelu.		

Abstract

Author	Type of Publication	Published
Inka Kärkkäinen	Master´s thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	60	
Title of Publication		
Developing the competence of occupational health nurses as part of the development discussion process		
Degree, Field of Study		
Master of Health Care, Digital Expert of Social and Health Care Services		
Abstract		
<p>Developing skills is important in today's working life. The starting point for competence development is the identification of competence, and organizations use different methods to identify competence. The aim of the thesis is to improve the competence development process of occupational health nurses working in the target organization. The purpose is to investigate whether the use of competence cards as part of the development discussion process can improve the competence development process, and to find out whether the competence cards provide such data that can be used to ensure the uniformity of the competence.</p> <p>The thesis is a working life-oriented qualitative applied research, based on the results of which development proposals are given to the target organization to improve the process of developing the skills of occupational health nurses. The collection of data was carried out with thematic interviews, the data of which was analyzed using thematic methods. In addition, the material consisted of the summary report of competence cards stored in the personnel management system of the target organization. This was used with the material of the thematic interview to analyze the results and draw conclusions.</p> <p>The results showed that it would be good in the target organization to pay attention to strengthening the identification of occupational health nurses' skills and to supporting supervisors in identifying and developing employees' skills. In addition, the results showed that it would be useful to make changes to the structure of the competence card in use. In ensuring uniformity in the results, it emerged that by combining the competence card as part of the assessment methods already in use, the assessment of uniformity would improve.</p>		
Keywords		
Occupational health nurse, competence development, competence identification, competence card, development discussion.		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Lähtökohdat.....	3
2.1	Kohdeorganisaation ja aiheen nykytilan kuvaus	3
2.2	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	4
3	Työterveyshoitaja työterveyshuollossa.....	5
3.1	Työterveyshuolto ja sen toiminta	5
3.2	Työterveyshoitajan työ.....	7
3.3	Työterveyshuollon laadun arviointi.....	9
4	Osaaminen ja sen kehittäminen.....	12
4.1	Osaamisen kehittäminen	12
4.2	Osaamisen arviointi ja kartoitus	17
4.3	Kehityskeskustelun merkitys osaamisen kehittämisessä	19
5	Opinnäytetyön toteutus.....	22
5.1	Laadullinen tutkimus.....	22
5.1.1	Teemahaastattelu.....	23
5.1.2	Osaamiskortit	25
5.2	Aineiston keruuprosessin eteneminen	27
5.3	Aineiston purku ja analysointi	27
6	Opinnäytetyön tulokset	34
6.1	Osaamiskortin hyödyntäminen osana osaamisen kehittämistä	34
6.2	Osaamiskortin hyödyntäminen kehityskeskusteluprosessissa	40
6.3	Osaamiskortin hyödyntäminen tasalaatuisuuden arvioinnissa	43
7	Pohdinta	46
7.1	Tulosten tarkastelu	46
7.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	50
7.3	Kehittämissuhteet ja jatkotutkimusaiheet	52
	Lähteet	54

Liite 1. Opinnäytetyön tietosuojailmoitus

Liite 2. Tiedote haastatteluun kutsuttavalle

Liite 3. Suostumuslomake haastatteluun osallistuvalla

Liite 4. Haastatteluteemat

Liite 5. Aineiston teemat, tulkinnat ja havainnot

1 Johdanto

Työelämä on muuttunut yhä vaativammaksi. Muutoksen taustalla on muun muassa uusien teknologioiden käyttöönotto, organisaatioiden uudistukset työn tuottavuuden kasvattamiseksi sekä koulutustason nousu. (Haapakorpi 2020, 63–67.) Osaamisen kartoittaminen on tärkeää ja työelämässä tapahtuva osaamisen kartoittaminen tulisikin sisällyttää organisaation strategiaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 14). Työelämässä riittävän osaamisen varmistamisessa on tärkeää huolehtia pitkäjänteisestä ja tasapuolisesta kouluttamisesta, työelämän toimintakulttuurin edistämisestä sekä kansalaisyhteiskunnan edellytysten varmistamisesta. Työelämässä osaaminen linkittyy vahvasti yhteiskunnalliseen ja kansalliseen toimintaan ja tiedon tulkintaan ja soveltamiseen. Osaamisen kehittämistä ei näin ollen voida linkittää vain työelämässä tarvittaviin tietoihin ja taitoihin. (Haapakorpi 2020, 63–67).

Jatkuva oppiminen on noussut nykypäivän työelämässä keskeiseksi käsitteeksi ja kytkeytyy vahvasti työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Työntekijän oma aktiivisuus oman osaamisen kehittämisessä työuran aikana on tärkeässä roolissa. Taustalla ovat työllistymiseen, työssä menestymiseen ja työssä pysymiseen liittyvä tekijät. (Rintala ym. 2018, 33–34.) Tarvittavan osaamisen taso vaihtelee organisaatioiden ja työtehtävien välillä. Osaamista voidaan tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin sekä organisaation näkökulmasta. (Kupias ym. 2014.)

Esihenkilön rooli työntekijän osaamisen kehittämisessä on oleellisessa roolissa. Työntekijöiden osaamisen kehittymisen mahdollistaminen vaatii työntekijöiden osaamisen seuraamista esimerkiksi säännöllisten palautekeskustelujen avulla. (Kupias ym. 2014.) Kehityskeskustelut ovat otollinen paikka osaamisen kehittymisen mahdollistamiselle. Kehityskeskusteluissa tulee arvioida kulunutta vuotta, käydä läpi työntekijän onnistumiset ja kehittämisen kohteet sekä kirkastaa tulevan kauden tavoitteet, painopisteet ja mittarit. Osaamisen kehittämiseksi on tärkeää käydä jokaisen työntekijän kanssa kehitymis- ja uratoiveet. (Huttunen 2018, 230–233.) Osaamista kartoittaessa on tärkeä saada ymmärrys ja kokonaiskuva visiosta ja tulevaisuudesta, lisäksi työtehtävien selkeys helpottaa osaamiskartoituksen tekemistä (Kupias ym. 2014).

Työterveyshoitaja on ennaltaehkäisevän työn asiantuntija ja vastaa yhdessä moniammatillisen tiimin kanssa työterveyshuoltopalveluiden tuottamisesta asiakasyrityksille ja -organisaatioille (Työterveyshoitajaliitto 2022). Työterveyshoitajalta edellytetään oman osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä (Vestala 2018, 44–45). Työterveyshoitajan identiteetti rakentuu vastuun ottamisen ja osaamisen laajentumisen myötä (Riikilä 2015, 1).

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen laadullinen soveltava tutkimus ja tehdään yhteistyössä yksityisen terveystalouden organisaation kanssa. Aihe tähän opinnäytetyöhön nousi esiin kohdeorganisaation tarpeesta. Opinnäytetyössä on tavoitteena parantaa kohdeorganisaatiossa työskentelevien työterveyshoitajan osaamisen kehittämisen prosessia. Työterveyshoitajien osaamisen kehittäminen liittyy vuosittaisiin kehityskeskusteluprosesseihin. Kohdeorganisaatiossa on pohdittu osaamiskorttien käyttöönottoa työterveyshoitajille osana kehityskeskusteluprosessia. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, voidaanko osaamiskorttien käytöllä osana kehityskeskusteluprosessia parantaa työterveyshoitajien ja yksiköiden osaamisen kehittämisen prosessia. Lisäksi opinnäytetyössä on tarkoituksena tutkia, saadaanko osaamiskorteista sellaista dataa, jonka avulla voidaan varmistua osaamisen tasalaatuisuudesta yksilöiden ja yksiköiden välillä. Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaatiolle annetaan kehittämissuhteita työterveyshoitajien osaamisen kehittämisen prosessin kehittämiseksi.

2 Lähtökohdat

2.1 Kohdeorganisaation ja aiheen nykytilan kuvaus

Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä yksityisen terveystalouden organisaation kanssa. Organisaatio tuottaa sosiaali- ja terveystalouksia, ja toimintaa on sekä Suomessa että ulkomailta. Organisaation palveluihin kuuluvat yksityiset ja julkiset terveystaloukset sekä sosiaalipalvelut. Vuonna 2022 organisaatio työllisti yhteensä yli 33 000 työntekijää ja ammattihenkilöitä. Toimipisteitä organisaatiolla on Suomessa yhteensä yli 800. Opinnäytetyöhön valittiin kohdeorganisaation yksityisten terveystalouksien alle kuuluva työelämäpalvelu, jotka tuottavat työterveyshuollon palveluita ympäri Suomea. Työelämäpalveluiden asiantuntijoiden osalta opinnäytetyön kohderyhmäksi valittiin työterveyshoitajien osaamisen kehittämisen prosessi.

Kohdeorganisaatiossa käydään esihenkilön ja työntekijän välinen kehityskeskustelu vuosittain. Ajankohta kehityskeskustelulle on työterveyshoitajien osalta yleensä alkuvuosi. Kehityskeskustelu voidaan käydä joko yksilö- tai ryhmäkehityskeskusteluna. Jos kehityskeskustelu käydään ryhmämuotoisena, käy jokainen esihenkilö lyhytkestoisemman keskustelun jokaisen työntekijän kanssa myös kahden kesken. Kehityskeskusteluprosessi käynnistyy, kun kohdeorganisaation henkilöstöhallintajärjestelmään tulee jokaiselle työntekijälle täytettäväksi seuraavat lomakkeet: vuosittainen suorituksen arviointi, tavoitteet tulevalle vuodelle sekä kehityssuunnitelma. Valmistautuminen kehityskeskusteluun on tärkeää ja työntekijöitä ohjeistetaan täyttämään lomakkeet huolella. Ennen työntekijän kehityskeskustelua esihenkilö käy läpi työntekijän täyttämät lomakkeet ja vertaa niitä suhteessa viime vuoden mittareihin sekä arvioi tulevan vuoden tavoitteita kunkin työntekijän osalta. Lisäksi esihenkilö tekee työntekijän arvioinnin edellisen vuoden osalta. Kehityskeskusteluun varataan ajankohta riittävän ajoissa ja aikaa varataan työntekijää kohden keskimäärin yksi tunti. Ryhmämuotoiseen kehityskeskusteluun varataan aikaa keskimäärin 1,5–2 tuntia. Kehityskeskustelun jälkeen esihenkilö täydentää henkilöstöhallintajärjestelmään jokaisen työntekijän osalta edellisen vuoden arvioinnin ja tavoitteet omille lomakkeilleen.

Osaamisen kehittäminen on yksi osa vuosittain käytävää kehityskeskusteluprosessia. Yksilöiden ja yksiköiden osaamista halutaan parantaa ja osaamisen kehittämisen arviointi on tärkeä keino kehityksen mahdollistamiseksi. Tasalaatuisuus yksilöiden ja yksiköiden välillä on tärkeää, kun palveluita tuotetaan valtakunnallisesti. Lisäksi työterveyshuollon toimintaa ohjaavat lait ja asetukset.

Kohdeorganisaatiossa on käytetty aiemmin osaamiskortteja henkilöstön osaamisen kartoittamisessa asiakaspalvelussa työskentelevien työntekijöiden osalta. Osaamiskorttien

käyttöönottoa on nyt pohdittu työterveyshoitajien osalta. Opinnäytetyössä halutaan tutkia, voidaanko osaamiskorteilla parantaa työterveyshoitajien ja yksiköiden osaamisen kehittämisen prosessia sekä selvittää, saadaanko pilotoinnissa olleista osaamiskorteista sellaista dataa, jonka avulla voidaan varmistua osaamisen tasalaatuisuudesta eri yksilöiden ja yksiköiden välillä. Osaamiskorttien käyttöä on pilotoitu kolmella eri työelämäpalveluiden toimipisteellä vuonna 2022. Pilotissa oli kohteena valittujen toimipisteiden työterveyshoitajat. Teknisesti osaamiskortti on jo osa kohdeorganisaation käytössä olevaa henkilöstöhallintajärjestelmää, joten mahdollinen käyttöönotto tulevaisuudessa olisi teknisesti helposti toteutettavissa.

2.2 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen laadullinen soveltava tutkimus ja tehdään yhteistyössä yksityisen terveystalouden organisaation kanssa. Opinnäytetyön aihe nousi esiin kohdeorganisaation tarpeesta ja opinnäytetyössä on tarkoituksena vastata tähän tarpeeseen. Opinnäytetyössä on tavoitteena parantaa kohdeorganisaatiossa työskentelevien työterveyshoitajan osaamisen kehittämisen prosessia. Työterveyshoitajien osaamisen kehittäminen liittyy vuosittaisiin kehityskeskusteluprosesseihin. Kohdeorganisaatiossa on pohdittu osaamiskorttien käyttöönottoa työterveyshoitajille osana kehityskeskusteluprosessia. Osaamiskortin avulla halutaan kartoittaa, millä osa-alueilla työterveyshoitajat toivovat vahvistusta osaamiseensa. Osaamiskorteista saatavan datan avulla halutaan tukea työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja vahvistumista yksilöllisten tarpeiden mukaisesti.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, voidaanko osaamiskorttien käytöllä osana kehityskeskusteluprosessia parantaa työterveyshoitajien ja yksiköiden osaamisen kehittämisen prosessia. Lisäksi opinnäytetyössä on tarkoituksena tutkia, saadaanko osaamiskorteista sellaista dataa, jonka avulla voidaan varmistua osaamisen tasalaatuisuudesta yksilöiden ja yksiköiden välillä. Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaatiolle annetaan kehittämisehdotuksia työterveyshoitajien osaamisen kehittämisen prosessin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten osaamiskortin dataa voi hyödyntää osana yksilön ja yksikön osaamisen kehittämistä?
2. Miten osaamiskorttia voi hyödyntää kehityskeskusteluprosessissa?
3. Miten osaamiskortin datan avulla voidaan varmistua osaamisen tasalaatuisuudesta yksilöiden ja yksiköiden välillä?

3 Työterveyshoitaja työterveyshuollossa

3.1 Työterveyshuolto ja sen toiminta

Työterveyshuolto on työterveyshuoltolaissa veloitettua työnantajan kustantamana järjestettyä toimintaa, jossa edellytetään ehkäisemään ja torjumaan työstä ja työolosuhteista johtuvia terveysvaaroja ja –haittoja sekä suojelemaan ja edistämään työntekijöiden turvallisuutta, työkykyä ja terveyttä. Työterveyshuollon palvelut voidaan järjestää eri tavoin: hankkimalla tarvittut palvelut terveyskeskukselta, järjestämällä työterveyshuoltopalvelut itse tai yhdessä muiden työnantajien kanssa tai hankkimalla palvelut muulta työterveyshuoltopalveluiden tuottamiseen oikeutetulta toimintayksiköltä tai henkilöltä. (Joki 2021, 149–150.)

Työterveyslaitos määrittelee, että työterveyshuollon tavoitteena on työterveyshuollon ja yhteistyön keinoin sekä eri toimintatapoja käyttäen edistää ja tukea terveyttä ja työkykyä sekä ehkäistä työkyvyttömyyttä. Työterveyshuollon toiminnan tulee olla suunnitelmallista ja perusteena tässä tulee käyttää työpaikalla esiintyvien terveyteen ja työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. (Työterveyslaitos 2023b.)

Työterveyshuoltopalveluiden järjestämistä valvotaan työsuojelutarkastajien toimesta. Työnantaja on veloitettu järjestämään työterveyshuollon palvelut silloin, kun työnantaja on palkannut vähintään yhden työntekijän yritykseensä. Työterveyshuollon palvelut jakautuvat lakisääteiseen toimintaan ja sairaanhoidon palveluihin. Lakisääteinen toiminta on ennaltaehkäisevää työterveyshuoltoa, ja pitää sisällään muun muassa seuraavat toiminnot: työpaikkaselvitys, terveystarkastukset, toimenpide-ehdotusten tekeminen työn terveellisyyden ja turvallisuuden parantamiseksi, tietojen antaminen ja ohjaus, työssä selviytymisen seuranta ja kuntoutukseen ohjaaminen, työterveysyhteistyö, ensiapuvalmius, työkyvyn ylläpito ja edistäminen sekä laadun ja vaikuttavuuden arviointi. (Mannermaa 2022, 384–385.)

Työnantajalla ja työterveyshuollolla tulee olla kirjallinen toimintasuunnitelma. Tämän tulee sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet. Toimintasuunnitelma tulee tarkastaa vuosittain ja samalla päivittää työpaikan tarpeet työpaikkakäynneistä ja muista työterveyshuollon tekemistä selvityksistä. Toimintasuunnitelma voi olla myös osa työturvallisuuslaissa tarkoitettua työsuojelun toimintaohjelmaa tai muuta työnantajan laatimaa kehittämisohjelmaa tai –suunnitelmaa. (Joki 2021, 150.)

Työterveyshuollolla on oma roolinsa työikäisten terveyden ylläpitämisessä. Työterveyshuollon ammattilaiset ovat erikoistuneet työn ja terveyden väliseen suhteeseen. Työterveyshuollon oleellisin rooli on toteuttaa ennaltaehkäisevää työterveystyötä yhteistyössä työnantajan kanssa. Työterveyshuollon painopisteenä on parantaa työolojen terveellisyyttä ja

antaa työnantajalle tietoa siitä, onko tehtävä työ terveellistä työntekijälle, vai aiheuttaako työntekijän terveydentila tai altisteet joitakin rajoituksia, mitkä työnantajan tulee toiminnassaan huomioida. (Mannermaa 2022, 383.)

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) luo yhdessä työturvallisuuslain (738/2002) pohjan terveelliselle ja turvalliselle työlle. Työterveyshuoltolain soveltumisala on sidottu työturvallisuuslakiin. Työterveyshuoltolain nojalla on annettu asetukset hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä (708/2013), terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä (1485/2001), huumausainetesteistä (218/2005), rakennusalan työterveyskortista (1176/2006) ja neulanpistotapaturmien ehkäisystä (317/2013). (Sauni 2014, 10–11.)

Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja –haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Työterveyshuolto tulee järjestää ja toteuttaa siinä laajuudessa kuin työstä, työjärjestelyistä, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja niiden muutoksista johtuva tarve edellyttää, siten kuin tässä laissa säädetään. (1383/2001, § 4)

Työterveyshuollon henkilöstö koostuu työterveyden ja -turvallisuuden ammattilaisista. Työterveyshuollonpalveluita tuotetaan moniammatillisessa tiimissä, johon kuuluu työterveyshoitaja, työterveyslääkäri, työfysioterapeutti ja työterveyspsykologi. (Työterveyslaitos 2023a.) Sosiaali- ja terveysministeriö (2017) kuvaa, että työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden tekemän työn on vastattava työterveyshuoltolaissa määriteltyä työterveyshuollon sisältöä ja tehtäviä (1383/2001; 12 §) (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 11).

Työterveyshuollon ammattihenkilöt ovat työterveyshuollon erikoislääkärit sekä sellaiset laillistetut lääkärit ja laillistetut terveydenhoitajat, joilla on työterveyshuollon toteuttamiseen vaadittava koulutus (1383/2001; 3 §: 4 ja 708/2013; 12 §, 13 §). Työterveyshuollon asiantuntijoilla tarkoitetaan laillistettuja fysioterapeutteja, laillistettuja psykologeja sekä muita henkilöitä, joilla on työhygienian, sosiaalialan, ergonomian, teknisen, maatalouden, työnäkemisen, ravitsemuksen, puheterapian tai liikunnan alan soveltuva korkeakoulu- tai muu vastaava alan aikaisempi ammatillinen tutkinto ja riittävä tieto ja osaaminen työterveyshuollosta (1383/2001; 3 §: 5 ja 708/2013; 14 §). Myös erikoislääkärit, joilla on jokin muu kuin työterveyshuollon erikoislääkärin pätevyys ja jotka toimiva oman erikoisalansa asiantuntijoina, ovat asiantuntijoita. Edellytyksenä työterveyshuollossa toimiville terveydenhuollon ammattihenkilöille on ammattihenkilöistä annetun lain (559/1994) ja asetuksen (564/1994) mukaan se, että ammattihenkilö on Valviran laillistama tai luvan saanut. Tähän kuuluvat

lääkärit, terveydenhoitajat, fysioterapeutit, psykologit, optikot, ravitsemusterapeutit ja puhe-terapeutit. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 11–12).

Valtioneuvosto on antanut asetuksen hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta (708/2013). Asetuksen mukaan työterveyshuollossa ammattihenkilönä tai asiantuntijana toimiminen edellyttää oman alan perustutkinnon suorittamista sekä työterveyshuollon erikoislääkärikoulutuksella tai ammatillisella täydennyskoulutuksella saatua pätevyyttä. Tämän lisäksi asetus edellyttää jatkuvaa tietojen ylläpitämistä muilla ammatillisilla täydennyskoulutuksilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 12.)

3.2 Työterveyshoitajan työ

Valtioneuvoston laatiman asetuksen hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta (708/2013) mukaan työterveyshuollossa toimivalla terveydenhoitajalla tulee olla terveydenhoitajan pätevyys sekä lisäksi vähintään viidentoista opintopisteen laajuinen työterveyshuollon koulutus. Työterveyshuollon koulutus tulee olla suoritettuna kahden vuoden kuluessa siitä, kun terveydenhoitaja siirtyy työterveyshuollon tehtäviin. (708/2013, § 13.) Työterveyslaitos linjaa, että työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden on oltava ammatillisesti puolueeton (Työterveyslaitos 2023a).

Terveydenhoitajatutkinnon laajuus on 240 opintopistettä ja tutkinto pitää sisällään sairaanhoitajan ja terveydenhoitajan tutkinnon. Terveydenhoitaja laillistetaan terveydenhuollon ammattihenkilöksi sekä sairaanhoitajana että terveydenhoitajana. Terveydenhoitajan koulutus on laaja-alainen ja pitää sisällään kansanterveystyön, perusterveydenhuollon sekä ennalta ehkäisevän terveydenhuollon ja tutkinnon suorittamisen jälkeen on mahdollista työskennellä monella eri toiminta-alueella. Näitä ovat esimerkiksi lasta odottavan perheen terveydenhoitotyö, lapsen, kouluikäisen ja nuoren terveydenhoitotyö, työikäisen terveydenhoitotyö ja ympäristöterveyden edistäminen. Terveydenhoitaja on laaja-alainen asiantuntija, jolla on osaamista perinteisen kansanterveystyön lisäksi tietoteknistä osaamisen ja sen hyödyntämiseen liittyviä taitoja, moniammatillisen yhteistyön hyödyntämisen taitoja sekä verkostoja ja projektityötaitoja. Yhteiskunnan muuttuvat palvelutarpeet edellyttävät terveydenhoitajalta kykyä uudistua ja hankkia tietoa. (Terveydenhoitajaliitto 2023.)

Työterveyshoitaja on ennaltaehkäisevän työn asiantuntija ja vastaa yhdessä moniammatillisen tiimin kanssa työterveyshuoltopalveluiden tuottamisesta asiakasyrityksille ja -organisaatioille. Työterveyshoitajan työhön kuuluu asiakasyritysten työpaikkaselvitysten, riskien arvioinnin, terveystarkastusten, terveyden seurannan ja neuvonnan sekä työyhteisöjen

kehittämisen osaaminen. Työterveyshoitajan tulee hallita työssään työterveyshuollon säädökset, tavoitteet sekä toimia hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti sekä näitä soveltaen. Yksilöiden ja työyhteisöjen työ- ja toimintakyvyn ja niiden selvittäminen, arviointi ja seuranta kuuluvat osana työterveyshoitajan ydin työtä. Lisäksi työterveyshoitajan tulee ymmärtää varhaisen puuttumisen periaatteet ja soveltaa niitä asiakasyritysten malleihin. Näiden lisäksi työterveyshoitaja on osaltaan vastuussa taloudellisesta merkityksestä ja vaikuttavuudesta. (Työterveyshoitajaliitto 2022.)

Riikilän (2015, 36–41) pro gradu -tutkielman mukaan työterveyshoitajan työ on moninaista ja edellyttää laajaa osaamista. Työtehtävät koostuvat ennaltaehkäisevästä työstä sisältäen niin yksilö-, työyhteisö kuin yritystason, yritysyritystyöstä ja raportoinnista, työkykyasiakkaiden hoidosta, sairaanhoidollisesta työstä, työntekijöiden terveyden ja työkyvyn edistämisestä sekä moniammatillisesta tiimityöstä. Tuloksissa nousi esiin työterveyshoitajan työssä koettuja haasteita. Esimerkiksi oman osaamisen riittämättömyys, muuttuvat työvälineet ja työn pirstaleisuus koettiin haasteena työterveyshoitajan työssä.

Työterveyshoitajan työympäristö voi vaihdella eri työterveysyksiköiden välillä. Työterveysyksikkö voi tuottaa työterveyshuollon palveluita joko yhdelle tai usealle eri työpaikalle ja asiakasorganisaatiot voivat vaihdella julkisista ja yksityisistä yrityksistä kuntiin, maakuntiin, yhdistyksiin ja yrittäjiin. Tämä edellyttää työterveyshoitajilta laajaa toimialatuntemusta. (Työterveyshoitajaliitto 2023.)

Työterveyshoitajalta edellytetään itseohjautuvuutta, taitoa organisoida, kykyä toimia ja työskennellä tiimissä, itsenäistä työtettä, omien taitojen tunnistamisen kykyä sekä suunnitelmallisuutta. Näiden lisäksi työterveyshoitajan tulee kantaa vastuunsa työstään, kehittää ja ylläpitää omaa osaamistaan, kyvykkyyttä reflektoida ja arvioida omaa työtään. Keskenäisyyden sietäminen on oleellista työterveyshoitajan työssä. Itseluottamus tekemäänsä työhön on tärkeää. (Vestala 2018, 44–45.)

Riikilän (2015,1, 57–58) pro gradu -tutkielmassa tutkittiin työterveyshoitajien ammatillisen toimijuuden toteutumista sekä selvitettiin työterveyshoitajien toimijuutta mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä. Tuloksissa nousi esiin odotusten ristiriitaisuus työterveyshoitajien ja muun tiimin välillä. Tämä vastaavasti lisäsi arvostuksen tunteen puutetta työterveyshoitajien osalta. Tulosten mukaan työterveyshoitajat arvioivat omaa onnistumistaan ja osaamistaan pitkälti yksilötason kautta ja osaamiskokemukset liittyivät yksilötason vuorovaikutustilanteissa tapahtuneisiin onnistumisiin. Tutkielman tuloksissa haasteena koettiin sähköiset työkalut ja näiden uudistuminen. Esihenkilön roolia korostettiin etenkin siinä, miten työterveyshoitajat kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa. Esihenkilön tuki työterveyshoitajan

ammattillisen identiteetin tukemisessa nousi tärkeäksi osana työterveyshoitajan työn muutosta ja osaamisvaatimuksia.

3.3 Työterveyshuollon laadun arviointi

Valtioneuvoston laatiman asetuksen hyvän työterveyshuoltokäytännön (708/2013) mukaan työterveysyksiköllä tulee olla kirjallinen laatujärjestelmä, joka noudattelee hyvää työterveyshuoltokäytäntöä. Työterveysyksikön toiminnan laatua ja vaikuttavuutta tulee arvioida ja seurata. Työterveyslaitoksen (2024a) mukaan kirjallinen laatujärjestelmä on ollut pakollinen vuodesta 2016 alkaen. Kirjallinen laatujärjestelmä on käytännön tasolla kuvaus työterveysyksikön toimintajärjestelmästä, jolloin se sisältää koko yksikön toiminnan ja toimintaa ohjaavat periaatteet. Kuviossa 1 on esitettyä Työterveyslaitoksen määrittämät keskeiset periaatteet laadun hallitsemiseksi. Periaatteissa huomioidaan asiakaskeskeisyys, johtajuus, strategia ja johtamistapa, päätöksenteon dokumentointi, henkilöstö, toimintatapojen prosessimaisuus, yhteistyösuhteet ja kumppanuus sekä toiminnan parantaminen. Kaikkien periaatteiden tulee olla huomioituna ja kirjattuna työterveysyksikön laatujärjestelmään. (Työterveyslaitos 2024a.)

Asiakaskeskeisyys

- Asiakaskunnan ja asiakkaiden tarpeiden laaja-alainen tunnistaminen ja ymmärtäminen

Johtajuus, strategia ja järjestelmällinen johtamistapa

- Työterveysyksikön johdon määrittelemä toiminnan tarkoitus ja suunta sekä suunnitelma siitä, miten henkilöstöllä on edellytykset onnistua tämän toteuttamisessa

Päätöksenteko

- Päätöksenteon pohjana toimii analysoitu ja dokumentoitu tieto

Henkilöstö

- Toiminnan keskiössä on hyvinvoiva, tehtävään pätevä sekä osaava henkilöstö

Prosessimainen toimintatapa

- Toiminnan ja voimavarojen tulee olla suunnitelmallisesti ohjattua, jossa tavoitteena on henkilöstön oman tehtävän tunnistaminen osana työterveyshuoltoyksikön palvelukokonaisuutta

Yhteistyösuhteet

- Yhteistyösuhteissa toimitaan asiakkaan eduksi ja tavoitteena on kumppanuuden luominen

Jatkuva parantaminen

- Toiminnan jatkuva parantaminen ja kehittäminen

Kuvio 1. Laadun hallinnan keskeiset periaatteet (mukaillen Työterveyslaitos 2024a).

Työterveyshuollon laatua seurataan ja laadun seuraamiseksi on perustettu vuonna 2016 valtakunnallinen Työterveyshuollon Laatuverkosto. Tämän perustajina toimivat Työterveyslaitos sekä laadun edistämiseksi kiinnostuneet työterveyshuoltoyksiköt valtakunnallisesti ympäri Suomea. Laatuverkoston tavoitteena on laatia valtakunnallinen laatumittaristo sekä

tasoluokitus, jolla työterveyshuollon palveluiden laatua on mahdollista arvioida. Tämän pohjalta on syntynyt laatukysely, jota pilotoitiin vuonna 2017. Pilotointiin osallistui 50 työterveysyksikköä. Ensimmäinen laatukysely toteutettiin pilotoinnin jälkeen vuonna 2018. Tällöin kyselyyn vastasi 158 työterveyshuoltoyksikköä. Kysely lähetettiin yhteensä 233:lle työterveyshuollon laatuverkoston jäsenyksikölle. (Leino ym. 2018.) Kuviossa 2 on esitetty laatukyselyn arvioinnin kohteena olevat toiminnot, joita työterveysyksiköitä pyydettiin raportoimaan. Laatukyselyssä kartoitetaan työterveysyksiköiden asiakasmääriä sekä henkilöresurssia, työterveysyhteistyön toteutumista ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden käyttämän ajan mukaisesti, palveluprosessien toteutumista ja näihin käytettyä aikaa, työterveysyksikön asiakastyytyväisyyskyselyiden toteutumista ja tuloksia sekä työterveysyksikön laatujärjestelmän sisältöä.

Työterveysyksiköiden asiakkaat

Työterveysyksiköiden henkilöresurssit

- Työterveyshuollon ammattihenkilöt
 - Työterveyslääkärit
 - Työterveyshoitajat
- Työterveyshuollon asiantuntijat
 - Työfysioterapeutit
 - Työterveyspsykologit
 - Sosiaalialan asiantuntijat

Työterveysyhteistyö

Palveluprosessit

- Työpaikkaselvitykset
- Terveystarkastukset
- Työterveysneuvottelut
- Tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus
- Sairaanhoidokäynnit

Työterveysyksikön asiakastyytyväisyys

- Organisaatioasiakastyytyväisyys
- Henkilöasiakastyytyväisyys

Laatujärjestelmä

- Johdon katselmointi
- Ulkopuolinen auditointi

Kuvio 2. Laatukyselyn arvioinnin kohteena olevat toiminnot (Leino ym. 2018.)

Vuoden 2018 laatukyselyn tulosten perusteella laadun vaihtelu havaittiin työterveyshuoltojen välillä suureksi. Laatukyselyn tulosten perusteella vain yksi työterveyshuoltoyksikkö saavutti erinomaisen laadun tulokset. Valta osassa kyselyyn osallistuneista työterveyshuoltoyksiköistä tulokset olivat vähintään tyydyttävät. Vuoden 2018 toteutetun laatukyselyn tulosten perusteella työterveyshuollon toiminnan ja työpaikkojen kanssa tehtävän yhteistyön

kehittäminen sekä työterveyshuoltoyksiköiden välisten laatuerojen pienentäminen nähdään tarpeellisena. (Pihlava 2018.)

4 Osaaminen ja sen kehittäminen

4.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamista voidaan käsitteenä tarkastella eri näkökulmista. Laine (2015, 33–34) kuvaa osaamisen käsitteen liittyvän tiedon, taidon ja asenteiden osa-alueisiin. Osaamiseen voidaan vaikuttaa ja sitä voi kehittää. Osaamisella tarkoitetaan tietojen, taitojen ja asenteiden yhdistelmää. Osaaminen näyttäytyy katsojalle taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Osaamista voidaankin tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin sekä organisaation näkökulmasta ja osaamiseen vaadittava taso vaihtelee organisaatioiden ja työtehtävien välillä. (Kupias ym. 2014.) Hanhisen (2010, 141–142) mukaan osaamisella tarkoitetaan työelämässä yksilön tai tiimin työssä pärjäämisen edellytyksenä olevaa jatkuvasti kehittyvää tietoa ja toimintaa. Työelämässä vaadittava osaaminen pitää sisällään työntekijän ja tiimin tiedot ja taidot, joiden taustalla ovat ammatillisen kasvun ja kehittymisen prosessit. Lisäksi osaaminen edellyttää työntekijän kyvykkyyttä hallita työstä tulevia työn vaatimuksia sekä suoriutua näistä.

Osaaminen on työssä suoriutumisen edellytys. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja asenteista, lisäksi tähän vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet. (Viitala & Jylhä 2019.) Työelämässä vaadittava osaaminen käsittää yksilö-, organisaatio- ja työnäkökulman. Organisaation näkökulmasta osaamisen painopiste painottuu työn vaatimukseen, yksilön näkökulma vastaavasti tietoon sekä toimintaan ja työnäkökulmassa työntekijän ammattitaitoon. (Hanhinen 2010, 144.) Työelämässä osaaminen näkyy sujuvana työskentelynä ja hyvinä työssä onnistumisina. Työelämässä tarvittavat kompetenssit voidaan erotella yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Yleisiä kompetensseja ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot ja itsensä johtamisen taidot ja näitä tarvitaan työtehtävästä riippumatta. Ammattikohtaiset kompetenssit kytkeytyvän tiettyyn ammattialaan ja tehtäväkohtaiset kompetenssit tiettyyn työtehtävään tai -rooliin. (Viitala & Jylhä 2019.)

Penttisen (2015, 86) pro gradu -tutkielman mukaan osaaminen voidaan määritellä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Tulosten perusteella on olennaista ymmärtää yksittäisen työntekijän ja organisaation välisen osaamisen yhteys, sillä yksittäisen työntekijän osaaminen kytkeytyy työntekijän tekemään työhön ja tätä kautta organisaatioon. Vastavasti Korjan (2018, 81) tutkielman tuloksissa osaaminen käsitteenä yhdistettiin pääasiassa yksilöön organisaation sijaan.

Oppiminen kehittää osaamista ja oppimista tapahtuu joka päivä (Kallonen & Kuhmonen 2021, 19). Työssä tapahtuvat muutokset edellyttävät työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan oman työn arvioinnin kautta. Oman työn arvioiminen ja työn tekemisen

soveltaminen saavat aikaan jatkuvan oppimisprosessin. (Hanhinen 2010, 144.) Myös Kaltonen ja Kuhmonen (2021, 19) kuvaavat päivittäisten työtilanteiden ja -tehtävien, vuorovai-
kutustilanteiden sekä havainnoinnin olevan tärkeitä keinoja kasvattaa osaamistaan työelä-
mässä.

Ydinosaamisella tarkoitetaan osaamista ja taitoja, jotka mahdollistavat organisaation jatku-
vuuden ja suoriutumisen kilpailutilanteessa. Ydinosaaminen kytkeytyy organisaation raken-
teisiin ja kulttuuriin, mutta sitä on myös työntekijätasolla. Piilo-osaamisella tarkoitetaan
osaamista, mikä jää piiloon. Vain tiedossa olevaa osaamista voidaan hyödyntää ja käyttää
osana työtä. (Kupias ym. 2014.) Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen on tärkeää,
jotta olemassa oleva tieto saadaan organisaation käyttöön (Pohjalainen 2016, 78). Hiljaisen
tiedon tunnistamisessa voi käyttää apuna esimerkiksi erilaisia kyselyitä ja kartoituksia. Uu-
den työntekijän hyvä perehdytys työhön on tärkeässä roolissa, jotta työntekijä oppii hyödyn-
tämään omaa osaamistaan työssä. (Kupias ym. 2014.) Hiljaisen tiedon hyödynnettävyy-
dessä on huomioitava, että hiljaisen tiedon jakaminen voi heikentyä laadittaessa erityisiä
toimintamalleja. Hiljaisen tiedon jakamista tapahtuu todennäköisimmin työelämässä luon-
nollisissa tilanteissa ja toimintamalleissa. (Pohjalainen 2016, 80.)

Alisuoriutumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä ei käytä olemassa olevaa osaa-
mistaan, käytä työssään hyödyllisiä taitojaan ja suoriutuu osaamiseensa verrattuna vaati-
mattomasti. Taustalla voi olla useita eri tekijöitä, kuten, että työntekijä ei itse tunnista omaa
osaamistaan tai ei kykene yhdistämään sitä työympäristöön. Taustalla voi myös olla työn-
tekijän luottamuspuola omaan osaamiseensa. Joskus voi olla kyse tilanteesta, jossa työnte-
kijä on siirtynyt sellaiseen työhön tai työtehtävään, josta hänellä ei ole aiempaa osaamista
tai tiimin muut työntekijät eivät tue työntekijää oman osaamisen käyttämisessä. Organisa-
ation työvälineiden tai muiden resurssien puutteellisuus voi johtaa alisuoriutumiseen. (Kupias
ym. 2014.)

Forsten-Astikaisen (2023, 68) väitöskirjassa tutkittiin työntekijän oman osaamisen arvioin-
nin itsereflektiota. Tuloksissa nousi esiin, että on tyypillistä, että työntekijät arvioivat omaa
osaamistaan kapeasti ja keskittyvät osaamisen arvioinnissa enemmän koulutukseen, työ-
kokemukseen ja elämäkokemuksen mukana tuotuun tietotaitoon. Tulosten mukaan laa-
jempi käsitys osaamisesta ja sen arvioimisesta saataisiin, kun kyettäisiin tunnistamaan pii-
lossa olevat kyvyt, joita ei voida konkreettisesti todentaa, mutta jotka voivat parantaa työn-
tekijän taitoja ja täten myös organisaation suorituskykyä merkittävästi.

Yksittäisen työntekijän osaamisen kannalta on tärkeää pystyä yhdistämään ammattiin liitty-
vät tiedot ja taidot siten, että niistä on työn tekemisen kannalta hyötyä. Pelkästään koulu-
tuksella tai tutkinnolla saatu osaaminen ei siis yksinään riitä työstä selviytymiseen vaan

merkittävässä roolissa on käytännön osaaminen. Pääosassa on kyky soveltaa osaamistaan käytännön työhön. (Kupias ym. 2014.) Osaaminen nähdään yhä useammassa yrityksessä yrityksen tärkeimpänä resurssina. Organisaatiot pyrkivät kasvattamaan osaamistaan tuotamistaan asioista ja lisäämään näin asiakkaalle annettavaa lisäarvoa. (Ojala 2018.)

Osaamisen kehittämiselle on käytössä myös muita käsitteitä, kuten osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisen sijaan puhutaan kuitenkin nykypäivänä enemmän osaamisen kehittämisestä (Kallonen & Kuhmonen 2021). Osaamisen kehittäminen alkaa työntekijän työhönlouhetkestä ja päättyy työntekijän lähtiessä pois työpaikasta. Näin ollen osaamisen kehittäminen on koko työssä oloajan kestävä prosessi. Osaamisen kehittämistä ei tule nähdä pelkästään yksittäisen työntekijän osaamisen ja ammattitaidon kehittämisenä. Osaamisen kehittäminen tulee nähdä prosessina, mikä alkaa työntekijän rekrytoinnista ja työhönotosta, jatkuu perehdytyksellä ja työhönoastuksella, minkä jälkeen alkaa työssä oppiminen ja henkilöstön kehittäminen. Tämä etenee edelleen koko työyhteisön kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2015.)

Osaamisen kehittämisessä yksilöllä on tärkeä rooli ja vastuu. Jatkuva osaamisen kehittäminen edellyttää yksilöltä oikeaa asennoitumista ja jatkuvalla oppimisella kehitetään taitoja ja vastataan tiedollisiin vaatimuksiin. (Kallonen & Kuhmonen 2021.) On tärkeää tiedostaa, että työntekijän oppimisen ei tule päättyä siinä vaiheessa, kun esimerkiksi tietty tutkinto tai pätevyys on saavutettu, vaan osaamisen kehittäminen tulee nähdä jatkuvana prosessina (Ahokallio-Leppälä 2016, 183). Yksittäisellä työntekijällä on vastuu tiedon keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä siten, että oppiminen mahdollistuu jatkuvasti (Viitala ym. 2019, 44). Työntekijän kannalta on tärkeää kyetä tietojen ja taitojen monipuoliseen käyttöön, omata työn priorisointi-, organisointi- ja tiimityöskentelytaidot sekä muutokseen sopeutumisen valmius. Oman työn ja tekemisen objektiivisen arvioimisen kyky on tärkeä osa osaamisen kehittämistä. Osaaminen myös kehittyy ja lisääntyy työn tekemisen ohella (Kupias ym. 2014). Osaamisen kehittämisessä yksilön näkökulmasta oleellista on se, että kykeneekö työntekijä tekemään omassa työssään sen, mitä häneltä vaaditaan (Garavan & McGuire 2001, 158).

Yksilön vastuuttaminen edellyttää, että työntekijä haluaa aktiivisesti kehittää osaamistaan koko ajan. Työ asettaa työntekijälle tarvittavan osaamistavoitteen. Vastuun siirtyminen työntekijälle edellyttää avointa ja jatkuvaa keskustelua johdon ja työntekijöiden välillä. (Kallonen & Kuhmonen 2021.) Rintala ym. (2018, 33) tutkivat, mitkä tekijät lisäävät työntekijöiden jatkuvaa oppimista ja jatkuvaan oppimiseen sitoutumista. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina sosiaali- ja palvelualojen työntekijöille. Tuloksissa korostui työntekijän ja työympäristön välinen vuorovaikutus ja työpaikkojen tulee mahdollistaa työntekijöiden jatkuva

uuden oppiminen. Keskeisinä keinoina jatkuvalla oppimiselle nousi esiin oppimisen motiivointi, myönteisten tunteiden ja onnistumisen tunteen edistäminen sekä itseohjautuvuuden kasvattaminen.

Kallio (2023, 120–122) tuo esiin jaetun asiantuntijuuden osaamisen kehittämisessä. Tällä kuvataan verkostomaista yhteistyötä, jossa yksittäinen työntekijä käyttää apunaan ja työn tukena muiden osaamista ja tietoa. Tämä tuo mukanaan hyvien puolien lisäksi myös haasteita, kuten opittu osaamattomuus. Tällöin uhkana on, että jos tieto on yksittäisten työntekijöiden takana, se voi jäädä helposti muilta työntekijöiltä oppimatta ja sisäistämättä. Organisaation osaamisen kannalta on oleellista luoda organisaatiolla tietotekninen infrastruktuuri, joka kattaa tuotannon prosessit, tietojärjestelmät sekä näitä tukevan laitekannan. Organisaatiossa oleva tieto tulee dokumentoida työohjeiksi.

Organisaation ja työntekijän tavoitteiden yhteensovittaminen on tärkeää nopeasti muuttuvan työelämän ja työssä tarvittavien muutosten kehittämisen vuoksi. (Ahokallio-Leppälä 2016, 181). Polon (2020, 3, 30, 40) tutkimuksessa nostettiin esiin organisaation rooli osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksessa osaamista kuvattiin inhimillisenä pääomana ja termi käsitteellistettiin uudelleen dynaamiseksi kyvykkyudeksi. Tutkimuksessa analysoitiin osaamista ja organisaation HR-käytänteitä, jotka ovat osa organisaation strategiaa. Yksi analysoiduista HR-käytänteistä oli osaamisen mallintaminen, koulutus ja työntekijöiden työhön osallistaminen. Tuloksissa nousi esiin organisaatioiden kyvykkyys kääntää liiketoimintastrategia vastaamaan tulevaisuuden osaamisen vaatimuksia ja varmistaa tätä kautta riittävä osaaminen organisaatiossa. Lisäksi tutkimustulokset osoittivat, että oikeiden kompetenssien tunnistaminen luo edellytyksen monille HR-käytänteille, jotka ovat linjassa koulutustarpeiden tunnistamisen kanssa. Myös Köykkä ym. (2023, 34) nostavat esiin osaamisen johtamisen tärkeyden organisaation eri tasoilta lähtien. Tutkimuksen mukaan osaamisen kehittyminen edellyttäisi osaamisen johtamista organisaatioiden eri tasoilta. Käytännössä tämä ei kuitenkaan toteudu, vaan jokainen esihenkilö joutuu määrittelemään omatoimisesti sopiva keinot osaamisen johtamiseksi.

Osaamisen johtaminen on keino toteuttaa osaamisstrategiaa, jossa on tavoitteena tuottaa sellaista osaamista, mitä tavoitteisiin pääsy edellyttää. Osaamisstrategia on yksi osa organisaation liiketoimintastrategiaa. Osaamisstrategiassa kuvataan osaamisen käytäntöön viemistä. Osaamisstrategiassa määritellään, mitä osaamista organisaation strategia ja tavoitteet edellyttävät ja miten tarvittavaa osaamista hankitaan. Tarvittavaa osaamista voidaan saada organisaation sisältä tai sitä voidaan ostaa ulkopuolelta. Osaamisstrategian tavoitteena on selkeyttää tavoitteita ja sitä osaamista, mitä tavoitteisiin pääseminen edellyttää.

Osaamisstrategian toteutumista tulee seurata kuten muita organisaation strategioita. (Ojala 2018, 164–166.)

Myös Kallonen ja Kuhmonen (2021, 19) nostavan esiin strategisen tarpeen osaamisen kehittämiseksi. Johtotason tulee määrittää ensin strategia, minkä jälkeen johto yhteistyössä henkilöstön kanssa selvittävät, minkälaista osaamista tarvitaan strategian toteuttamiseksi. Korjan (2018,81) tutkielman tulosten mukaan organisaatioiden johdon ja esihenkilöiden on olennaista ymmärtää osaamisen ja osaamisen kehittämisen yhteys organisaation strategiseen osaamiseen sekä näiden merkitys organisaation tulokseen.

Lundenin (2022, 8) tutkimuksessa osaamisen johtamisen kulmakiviksi nostettiin oppimisen tukeminen, oppimisesta palkitseminen, muilta työntekijöiltä oppiminen ja informaation vaihtaminen työntekijöiden välillä. Lisäksi Lunden (2022, 7–8) nosti esiin palautteen antamisen tärkeyden. Köykkä ym. (2023, 34) toivat esiin tutkimuksessaan, että osaamisen johtamisen tulee olla systemaattista ja osaamisen johtamisen käytänteet on hyvä määritellä. Tutkimuksessa käytettiin esimerkkinä koulutuskäytänteitä. Intuiivisen osaamisen johtamisen vuoksi esimerkiksi käydyistä koulutuksista ei jaeta tietoa systemaattisesti koko tiimille, jolloin tiedon välittämistä eteenpäin ei tapahdu. Koulutuksissa käymistä itsessään pidettiin tutkimukseen mukaan tärkeänä ja sitä tuettiin.

Köykan ym. (2023, 35) tutkimuksen tulosten mukaan osaamisen johtaminen edellyttäisi esihenkilöiden tukemista osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamiselle tulisi määritellä toimintamallit, jotka auttavat esihenkilöitä osaamisen johtamisen toiminnoissa. Tutkimuksen tuloksissa esihenkilöt nostivat esiin käytännön työkalujen tarpeellisuuden, esimerkiksi hiljaisen tiedon jakamiseksi. Osaamisen johtamisen toimintamallien puuttuminen voi johtaa esihenkilöitä johtamaan osaamista intuitiivisesti. Tämä voi luoda epävarmuutta esihenkilöille.

Pihlaisen (2020, 54) mukaan kyky vuoropuheluun ja kommunikointiin henkilöstön ja esihenkilön välillä nähdään tarpeellisena, kun arvioidaan ja puhutaan osaamisen johtamisesta. Tämän lisäksi työntekijöiden kehityspotentiaalin ja eri-ikäisten työntekijöiden erilaisten odotusten tunnistaminen nostettiin tärkeänä esiin arvioitaessa osaamisen johtamista.

Ahokallio-Leppälän (2016, 5, 112, 130) tutkimuksessa tutkittiin valitun ammattikorkeakoulun henkilöstön kehittämiseen liittyvien toimintakäytänteiden rakentumista, ongelmia ja uudistumista usean vuosikymmenen ajalta. Tutkimuksen mukaan henkilöstön osaamisen linkittyminen organisaation strategiaan puuttui ja oli keskittynyt lähinnä yksilöiden omaan tarpeeseen. Organisaatiossa oleva osaaminen linkittyi yksittäisiin työntekijöihin organisaation sijaan. Tutkimuksessa tutkittiin myös osaamisen johtamista ja sen kehittämistä ja

esihenkilön roolia henkilöstön osaamisen kehittäjänä. Näissä muun muassa kehityskeskustelujen rooli nousi esiin.

Organisaatiot haluavat kehittää tiimien oppimista suorituksen parantamiseksi. Maailmanlaajuinen kilpailu, rakenneuudistukset, teknologiamuutokset ja rajalliset resurssit edellyttävät organisaatioita tehostamaan tiimien oppimista. (Nellen ym. 2020.) Nellenin ym. (2020) tutkimuksen mukaan tiimioppiminen edellyttää seuraavien tekijöiden onnistumista: huipputasoinen johtajuus, organisaatiokulttuuri, työresurssit ja organisaation infrastruktuuri.

Oppivan organisaation on tärkeä tukea jokaisen työntekijän henkilökohtaista oppimista ja kehittymistä, luoda yhteistä visiota ja tehostaa tiimioppimisen mahdollisuutta (Viitala ym. 2019, 44). Lundkvistin ja Gustavssonin (2018, 44, 60–61) tutkimuksessa tutkittiin, miten tiettyjen organisaatioiden kehittämisohjelman kehittämistoimet nivoutuivat jokapäiväiseen työhön ja tunnistettiin ne olosuhteet, jotka mahdollistivat oppimisen ja työntekijälähtöisen osaamisen kehittämisen tuotannon parantamiseksi. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tuloksissa korostui työntekijälähtöisyys, mikä haastaa myös organisaatioiden johtamistapoja. Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatioiden kehittämisohjelman kehittämistoimien tulee myös kytkeytyä suoraan työntekijöiden jokapäiväiseen työhön.

Tulevaisuuden osaamistarpeita on vaikea ennustaa, mikä edellyttää organisaatioilta jatkuvaa uutta osaamista ja jatkuvaa oppimista. Haasteena on se, että tällä hetkellä ei ole tietoa, minkälaista osaamista tulevaisuudessa vaaditaan. Jatkuva uuden oppiminen vaatii oikeanlaista asennoitumista. Jatkuva uuden oppiminen on edellytys elämän ja työuran kehittämiseksi ja uudistamiseksi. Hallitusohjelmaan on sisällytetty jatkuvan uuden oppimisen uudistus, jossa tarkastellaan esimerkiksi koulutustarjontaa ja rahoitusta. Uudistuksen tarkoituksena on jatkuvan oppimisen järjestelmän uudistaminen vastaamaan tulevaisuuden koulutustarpeita. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 17–18, 63.)

Vuorialho (2016, 65–69) on tutkinut, minkälaiset muutokset vaikuttavat organisaation tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Muutokset jaoteltiin organisaation ulkopuolisiin ja sisäisiin muutosvoimiin. Ulkoisina muutosvoimina nousi esiin asiakastarpeet ja näiden muutokset, halu erottautua kilpailijoista, lainsäädäntö ja säädökset sekä yhteistyökumppanien muutokset. Sisäisiä muutosvoimia olivat organisaation kasvu, sisäisen osaamisen vieminen uusille markkina-alueille sekä organisaatioiden sisäisten sidosryhmien väliset muutokset.

4.2 Osaamisen arviointi ja kartoitus

Osaamista voidaan kartoittaa osaamiskartoituksella. Osaamiskartoituksella tarkoitetaan työkalua, jolla voidaan selvittää organisaation, yksikön tai yksittäisen työntekijän osaamista. (Kupias ym. 2014.) Osaamiskartoitusten käytöllä halutaan siis tunnistaa työpaikan

oppimistarpeet ja varmistaa, että tarjolla oleva koulutustarjonta vastaa osaamisstrategiaa (Garavan & McGuire 2001, 144). Osaamiskartoitus helpottaa esihenkilöä hahmottamaan yksittäisen työntekijän tai koko tiimin osaamisen kehittämisen tarpeita. Työntekijän näkökulmasta osaamiskartoitus selventää omaan työhön tarvittavaa osaamista tulevaisuudessa. Osaamiskartoituksessa laaditaan suunnitelma tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta. (Kupias ym. 2014.)

Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle osaamistarpeiden kartoittamisesta. Kartoitusvaiheessa selvitetään, mitä osaamista tavoitteiden saavuttaminen ja strategian toteuttaminen edellyttää. Kartoitusvaiheen jälkeen tunnistetaan jo olemassa oleva osaaminen ja tunnistetaan osaamispuutteet. Tunnistetut osaamispuutteet toimivat pohjana hankittavalle osaamisen kehittämiselle. Samalla tulee huomioida perusosaamisen kehittämisen tarve. (Otala 2018, 165–166.)

Osaamiskartoituksella voidaan peilata organisaation yksiköiden ja yksittäisten työntekijöiden osaamista suhteessa strategiaan (Garavan & McGuire 2001, 152). Osaamiskartoitus toteutetaan yleensä koko organisaatioon samanaikaisesti. Parhaimmillaan osaamiskartoituksella saadaan kirkastettua organisaation ydinosaaminen sekä suunnattua tulevaisuuden osaamisen kehittäminen oikein. (Kupias ym. 2014.)

Ahosen (2020, 8,9, 71, 81–83) tutkimuksessa luotiin ammattikorkeakouluopiskelijoiden sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallinnan ja palvelumuotoilun osaamisen arviointiin mittari. Mittarin käyttöä hyödynnetään lisäksi muiden ammattikorkeakoulun koulutusalojen opiskelijoiden osaamisen arvioinnissa. Tutkimuksen tavoitteena oli sen hetkisten opetussuunnitelmien kuvaaminen, osaamisvaatimusten määrittäminen sekä informaation tuottaminen opiskelijoiden osaamisen arvioimiseksi. Tutkimuksessa huomioitiin sekä opetushenkilöstön että opiskelijoiden näkökulma. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että osaamisen vahvistaminen on tärkeää ja opiskelijoiden osaamistaidot vaihtelevat keskenään. Opetushenkilöstön tulisin olla tietoinen vaihtelevista osaamistaidoista, jotta tarvittava tuki osataan kohdistaa oikein.

Virtasen (2022, 45) opinnäytetyön tulosten mukaan on merkityksellistä kartoittaa, minkälaista osaamista työntekijältä ja organisaatiolta löytyy. Tämä selkeyttää toimintaa ja parantaa tuloksellisuutta, koska osaamisesta saatava hyöty voidaan ottaa käyttöön, mahdolliset puutteet osaamisessa havaitaan ja tähän voidaan kohdentaa lisäkeinoja. Virtasen tutkimuksen tulosten mukaan osaamisen kartoittamisella ja johtamisella on merkittävä rooli organisaation strategian toteutumisessa ja toiminnanohjauksessa.

4.3 Kehityskeskustelun merkitys osaamisen kehittämisessä

Kehityskeskustelu on ennalta suunniteltu ja ennalta sovittu esihenkilön ja hänen työntekijänsä välinen keskustelu, jossa keskustelulle on asetettu tietty päämäärä ja keskustelu käydään jokaisen esihenkilön vastuualueella olevan työntekijän kanssa ja keskustelu toistetaan uudelleen tietyn ajan kuluttua (Juuti ym. 2015, 57). Myös Huttunen (2018, 230) kuvaa kehityskeskustelun olevan esihenkilön ja työntekijän välinen, kahdenkeskinen keskustelu, joka on ennalta sovittu, sisällöltään etukäteen määritetty ja ennakkoon hyvin valmisteltu.

Kehityskeskustelussa halutaan varmistua siitä, että esihenkilö ja työntekijä ovat vuoden aikana keskustelleet ja tehneet suunnitelman työn tekemiseen liittyvistä asioista, kuten työntekijän työssä suoriutumisesta, työn tavoitteista sekä työn tekemisen edellytyksistä (Valpola 2013). Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda perehtyä työntekijän työhön ja työn tekemiseen tarkemmin, luoda suunnitelma tulevaan ja määrittää työntekijän tarpeet ja työn tavoitteet. Kehityskeskustelussa selvennetään työntekijän työtehtäviä ja työnkuvaa. (Juuti ym. 2015, 58).

Huttusen (2018, 230–231) mukaan kehityskeskustelussa on tarkoituksena tarkastella ja arvioida, miten toiminta on sujunut ja miten on onnistuttu, miten ennalta asetettuihin tavoitteisiin on päästy ja mitkä ovat tavoitteet ja painopisteet tulevaisuudessa. Keskustelua on aiheellista käydä myös siitä, mitä on opittu. Lisäksi kehityskeskustelussa on tavoitteena saada ja antaa palautetta esihenkilön ja työntekijän välillä molemminpuolisesti. Kehityskeskustelun lisäksi palautteen antamista ja keskustelua esihenkilön ja työntekijän välillä tulee tapahtua pitkin vuotta jatkuvana toimintana (Heikkinen 2017).

Esihenkilöiden odotukset ja tavoitteet kehityskeskusteluissa liittyvät työntekijöiden työmotivaation ylläpitämiseen, mahdollisuuteen antaa hyvää palautetta työstä sekä paikkana puuttua tarpeen mukaan ei-haluttuun suoritukseen tai kehitykseen. Näiden lisäksi esihenkilöt ovat halukkaita saamaan vastavuoroisesti työntekijöiltä palautetta heidän johtamisestaan. Kehityskeskusteluissa halutaan kuulla työntekijöiden odotuksia esimerkiksi osaamisen kehittämisen tai urasuunnitelmien suhteen. (Huttunen 2018, 235–236.)

Enarvin (2021, 97–101) pro gradu -tutkielmassa tutkittiin kohdeorganisaation johtamisen nykytilaa ja johtamisen tarpeita tulevaisuudessa hyvän työntekijäkokemuksen toteutumisen näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltiin työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden sekä HR-prosessien näkökulmasta. Esihenkilöiden tukeminen kehityskeskusteluiden järjestämiseksi on tärkeää, ja esihenkilöille tulisi antaa perehdytystä kehityskeskusteluiden rakenteesta ja tarkoituksesta. Tutkimuksen tulosten mukaan kehityskeskusteluissa tulisi keskittyä työntekijöiden henkilökohtaiseen onnistumiseen ja sen arviointiin.

Työntekijöiden tavoitteet kehityskeskustelussa liittyvät työn tarkasteluun laajemmasta perspektiivistä, ymmärtää omaan työhön ja tekemiseen liittyvät odotukset ja tavoitteet sekä työn arvioinnin taustat. Odotuksena työntekijällä on päästä vaikuttamaan omaan työhönsä. Lisäksi työntekijät haluavat saada informaatiota koko organisaation tilasta sekä tulevaisuudesta. (Huttunen 2018, 235–236.) Valpola (2013) kuvaa Huttusen tavoin työntekijän tavoitteita samankaltaisesti. Työntekijän tulee olla tietoinen siitä, mitä organisaation strategia tarkoittaa työntekijän tiimin näkökulmasta ja mitä tämä vaatii yksittäiseltä työntekijältä. Kehityskeskusteluiden avulla esihenkilö ja työntekijä oppivat paremmin tuntemaan toisensa (Huttunen 2018, 236). Kehityskeskustelun avulla jokainen työntekijä pääsee ääneen ja saa oman mielipiteensä, odotuksensa ja näkemyksensä kuuluviin. Kehityskeskustelussa halutaan kasvattaa yhteistyötä ja arvioida myös työntekijän roolia osana työyhteisöä ja sen toimivuutta. (Valpola 2013.)

Kehityskeskustelun tulee olla suunnitelmallista, mutta myös vapaalle keskustelulle tulee varata aikaa (Heikkinen 2017). Valmistautuminen kehityskeskusteluun on oleellisessa roolissa, jotta kehityskeskustelun hyödyt tulevat esiin. Sekä esihenkilön, että työntekijän tulee valmistautua kehityskeskusteluun (Juuti ym. 2015, 58–59). Myös Heikkinen (2017) korostaa kehityskeskusteluun valmistautumisen merkitystä. Hyvän valmistautumisen edellytyksenä on, että kehityskeskustelu aikataulutetaan ajoissa ja kehityskeskusteluun varataan riittävästi aikaa. Itse kehityskeskustelussa on hyvä saada olosuhde neutraaliksi ja panostaa myönteisen ilmapiirin luomiseen. Kuuntelemisen tärkeys on oleellisessa roolissa. (Juuti ym. 2015, 58–59.)

Keskusteleavan johtamistavan on todettu olevan yhteydessä kehityskeskusteluiden toteutumisen todennäköisyyteen. Tutkimusten mukaan ne esihenkilöt, jotka keskustelevat päivittäin runsaasti työntekijöiden kanssa, pitävät kehityskeskustelun työntekijän kanssa todennäköisimmin. Oleellista on erottaa, että kehityskeskustelu ei korvaa päivittäistä keskustelua. (Juuti ym. 2015, 57.) Kehityskeskustelulla tarjotaan mahdollisuus kuunnella molempia osapuolia, jolloin se lisää oikeudenmukaisuutta organisaatiossa. Vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä kasvattaa ja tukee työntekijän työssäjaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemusta. (Valpola 2013.)

Muuttuva työelämä luo odotuksensa ja haasteensa tulevaisuuden kehityskeskusteluille. Työntekeminen muuttuu ja ohjaamisen ja johtamisen painopisteiden uudistamiseen kohdistuu odotuksia. Kehityskeskusteluiden tulee olla uudistuvia. Tulevaisuudessa kehityskeskustelut tulisi linkittää tiiviimmin muihin organisaation palaveri- ja kehittämistoimenpiteisiin. Taustalla tässä on organisaatioiden vuosikelloajattelu, joka toimii organisaation johtoryhmän perusraamina. Tätä raamia ja prosessia olisi mahdollista hyödyntää työyhteisöissä ja

tiimeissä, kun arvioidaan kehityskeskustelujen ja muiden palaute- ja kehittämistoimenpiteiden yhteensovittamista. Kehityskeskustelut voitaisiin linkittää organisaatiossa tapahtuviin muihin vuorovaikutustilanteisiin, jolloin niiden vaikuttavuuden seuranta helpottuisi. (Huttunen 2018, 238–239.)

Organisaation näkökulmasta kehityskeskustelua voidaan pitää onnistuneena, jos niistä saadaan sellaista tietoa, jonka avulla voidaan kehittää organisaation toimintaa. Kehityskeskustelusta tulisin muokata kunkin organisaation tarpeita vastaava työkalu. Organisaation tulisi suunnitella, miten kehityskeskusteluista saatuja tuloksia voidaan hyödyntää työn ja työpaikan toimien suunnittelussa kokonaisuutena. (Heikkinen 2017.)

Teräväisen (2015, 79–80) tekemässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin valitun organisaation osaamisen johtamista. Tutkielmaan haastatellut esihenkilöt tunnistivat hyvin oman roolinsa alaisten osaamisen kehittämisessä sekä tähän liittyvän vastuullisuuden. Tulosten mukaan keskustelu työntekijöiden osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä nähtiin tärkeänä, kuitenkin organisaatiossa työntekijöiden osaamisen kartoitus keskittyi lähinnä kehityskeskusteluihin, ja näissä esiin tulleet osaamistarpeet pyrittiin korjaamaan lyhyellä aikavälillä. Teräväinen kuvaakin, että organisaation olisi hyvä arvioida ja suunnitella työntekijöiden osaamisen kehittämistä pidemmällä aikavälillä.

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on ymmärtävä ja ihmistieteellinen tutkimus, jossa ei tavoitella tilastollista yleistystä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että laadullisessa tutkimuksessa halutaan ymmärtää tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja niitä merkityksiä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen valittua aineistoa tulkittaessa pyritään tuottamaan uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen, rikastaen tutkittavaa ilmiötä. Näkökulmat voivat tuottaa kokonaan uutta tietoa tai niillä voidaan täydentää jo aiemmin saatua tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tekemään johtopäätöksiä aineisto edellä. (Puusa & Juuti 2020.)

Myös Vilkka (2021) korostaa, että laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä voidaan pitää sitä, että laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella totuuden löytymistä tutkittavasta asiasta tai aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto tarkastellaan usein kokonaisuutena (Alasuutari 2011). Laadullisessa tutkimuksessa käytettävää aineistoa voidaan kerätä usealla eri tavalla. Usein aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua. Soveltavassa tutkimuksessa on tyypillistä, että teoriaa hyödynnetään tutkimusaineistosta saatavan tiedon tuottamisessa. (Vilkka 2021.)

Laadullisen tutkimuksen vaiheet jakautuvat Puusan ja Juutin (2020) mukaan seuraaviin vaiheisiin:

1. tutkimuksen kohteena olevan aiheen valinta,
2. tutkimuksen tavoitteiden asettaminen,
3. tutkimuskysymysten määrittäminen,
4. tutkimuksen rajauksien esittely,
5. teoreettisen viitekehyksen laatiminen kirjallisuutta apuna käyttäen,
6. tutkimuksen lähestymistavan valinta ja tämän perustelu,
7. tutkimusmenetelmien sekä näytteen tai aineiston valinta, kuvailu ja perustelu,
8. aineiston keruu,
9. aineiston analysointi ja tulkinta sekä

10. tutkimustulosten kirjoittaminen ja raportointi sekä tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu.

(Juuti & Puusa 2020.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena työelämälähtöisenä soveltavana tutkimuksena. Tämä valittiin sen vuoksi, koska tutkimuksen tavoitteena oli parantaa kohdeorganisaatiossa työskentelevien työterveyshoitajien osaamisen kehittämisen prosessia. Kohdeorganisaatiossa on pohdittu osaamiskorttien käyttöönottoa työterveyshoitajien osaamisen tunnistamiseksi ja arvioimiseksi.

5.1.1 Teemahaastattelu

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto ja yksi käytetyimmistä menetelmistä. Haastattelun avulla voidaan kuulla ihmisten mielipiteitä ja kerätä tietoa. Haastattelu on keskustelu, jolla on päämäärä. Haastattelun haasteet liittyvät siihen, että tietojen, käsitysten ja merkitysten tutkiminen on usein ongelmallista, eikä haastattelu tiedonkeruumenetelmänä sovellu kaikkiin tutkimustarkoituksiin. Haastatteluun liittyy konteksti- ja tilannesidonnaisuus ja tulosten raportointiin sisältyy tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Myös Puusa ja Juuti (2020) kuvaavat haastattelun olevan tavoitteellinen keskustelu. Haastattelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on tästä johtuen tutkijan johdattamaa. Haastattelussa on tavoitteena saada kasaan aineisto, jonka avulla on mahdollista saada vastaukset tutkimuskysymyksiin. Jotta haastattelusta voidaan tehdä uskottavia päätelmiä, on keskusteltu haastattelu aiheellista nauhoittaa. (Puusa & Juuti 2020.)

Teemahaastattelu on yksi yleisimmistä tutkimushaastattelun muodoista. Tästä voidaan käyttää myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Tutkimusongelmasta nostetaan esiin keskeiset aiheet tai teemat, joita haastattelussa on välttämätöntä käydä läpi, jotta tutkimuskysymykseen saadaan vastaus. Teemahaastattelussa on tärkeää, että kaikista aiheista tai teemoista voi haastateltava antaa oman kuvauksensa ja aiheiden käsittelyjärjestyksellä ei ole väliä vaan aiheita voidaan käsitellä haastateltavan kannalta luontevassa järjestyksessä. (Vilkkä 2021.) Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, jossa tutkitaan ilmiöitä ja perusoletuksena on, että kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia ja ajatuksia on mahdollista tutkia teemahaastattelu-menetelmällä. Teemahaastattelussa korostetaan tutkittavien subjektiivisia kokemuksia ja oletetaan, että tutkimukseen osallistuvat ovat kokeneet tietyn asian tai prosessin. (Puusa & Juuti 2020.) Myös Valli (toim. 2018) kuvaa teemahaastattelun käyttöä tehokkaana niissä tilanteissa, missä halutaan suoraan tietää ja saada käsitys haastateltavilta tietyistä asioista. Teemahaastattelua käytettäessä on tärkeää lähestyä tutkimusta sen tarkoitus ja tutkimuskysymys edellä. (Valli 2018.) Teemahaastattelu voidaan toteuttaa sekä

yksilö- että ryhmämuotoisena haastatteluna. Teemahaastattelussa haastattelijan tulee huolehtia siitä, että haastateltava tai haastateltavat keskustelevat asetettujen teemojen mukaisesti. Lisäksi haastateltavan tulee huolehtia ryhmämuotoisessa teemahaastattelussa, että kaikki haastateltavat pääsevät ääneen. (Vilka 2021.)

Teemahaastattelussa osa aiheista on valittu ennakkoon, jolloin haastattelija ohjaa haastattelua haluttuun suuntaan, mutta antaa haastatteluun osallistuvien kertoa vapaamuotoisesti ja joustavasti. Haastatteluun osallistuvia myös kannustetaan avoimesti kertomaan ajatuksiaan. Teemahaastattelun onnistumisen kannalta keskeisessä roolissa on se, että tutkijalla on riittävä käsitys ja osaaminen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020.)

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmäksi valittiin ryhmässä toteutettu teemahaastattelu. Haastattelussa oli mahdollista kysyä tarkentavia kysymyksiä ja tätä kautta täydentää saatua aineistoa. Tietoa haluttiin saada monipuolisesti, ja haastateltavien annettiin itse kertoa aiheista ja painottaa heille merkityksellisiä asioita teemahaastattelun teemojen ympärillä.

Haastateltavien valinnan osalta on tärkeää huomioida se tutkimuskysymys tai -kysymykset. Haastattelussa halutaan selvittää se, mitä ollaan tutkimassa. Teemahaastatteluun haastateltavia valittaessa on tarkoituksenmukaista valita haastateltavat sen mukaisesti, että haastateltavalla on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. (Vilka 2021.) Tässä opinnäytetyössä oli tärkeää, että teemahaastatteluun osallistuvat palvelupäälliköt ovat käytännössä osallistuneet osaamiskorttien käytön pilotointiin, jolloin heille on syntynyt ja muodostunut käsitys niiden käytettävyydestä.

Teemahaastatteluun kutsuttiin osallistumaan kohdeorganisaation työelämäpalveluiden palvelupäälliköistä ne, joiden työterveyshoitajatiimien työterveyshoitajat olivat täyttäneet vuonna 2022 osaamiskortit osaamiskorttien pilotoinnin yhteydessä. Opinnäytetyön tarkoituksen mukaisesti opinnäytetyössä haluttiin tutkia, saadaanko osaamiskorteista sellaista dataa, jonka avulla voidaan varmistua osaamisen tasalaatuisuudesta yksilöiden ja yksiköiden välillä. Tasalaatuisuuden arvioimisessa kohdeorganisaation esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa. Esihenkilöt kykenevät arvioimaan tasalaatuisuuden toteutumista yksilöiden välillä, kun heillä on tieto kunkin työntekijän osaamiskortin datasta. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse työelämäpalveluiden palvelupäällikkönä, joten teemahaastattelumenetelmän vaatimus haastattelijan ja haastatteluun osallistuneiden samasta puhekielestä ja aihealueen ymmärryksestä tuki menetelmän valitsemista.

5.1.2 Osaamiskortit

Teemahaastattelun lisäksi opinnäytetyön aineistona käytettiin vuonna 2022 täytettyjen osaamiskorttien dataa. Datalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä osaamiskorttien rakennetta sekä kategorioiden sisältöä ja vastausvaihtoehtoja. Osaamiskorttien data oli valmiina opinnäytetyötä tehdessä ja on saatavissa kohdeorganisaation henkilöstöhallintajärjestelmästä, johon se on tallennettuna. Kohdeorganisaatiossa käytössä olevan osaamiskortin avulla kartoitetaan, millä osa-alueilla työterveyshoitajat toivovat vahvistusta osaamiseensa. Vastausten avulla tuetaan tiimiläisten osaamisen kehittymistä ja vahvistumista yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Osaamiskortin tuloksista on saatavissa yksilö- ja tiimitason koosteraportti. Koosteraportti kuvaa kategorioittain annetun kategorian vastausmäärän yhteensä sekä vastausmäärän jakautumisen eri vastausvaihtoehtojen välillä.

Osaamiskortti koostuu viidestä eri kategoriasta, joissa jokaisessa on 5–15 vastausvaihtoehtoa valittavissa. Osaamiskortin vastaaja valitsee osaamiskortista ne kaikki vaihtoehdot, joihin kokee tarvitsevansa lisää osaamista tai perehdytystä. Vastaaja voi siis valita halutesaan yhdestä kategoriasta useamman vastausvaihtoehdon. Vastausvaihtoehtojen lisäksi jokaisessa kategoriassa oli mahdollista valita ”En tarvitse vahvistusta mihinkään kokonaisuuden osa-alueeseen”-vaihtoehto.

Osaamiskorttien kategoriat ovat: Minä työterveyshoitajana, Tietoturva, Toimintakäytännöt, Yritysyhteistyö ja asiakkuuksien hoitaminen sekä Työvälaineet. Näiden lisäksi osaamiskortin lopussa on mahdollisuus avoimelle vastaukselle, johon vastaaja voi kirjata toiveitaan osaamisen kehittämisestä. Osaamiskortin kategoriat ja vastausvaihtoehdot linkittyvät työterveyshoitajan työnkuvaan ja substanssiosaamiseen ja osaamiskorttiin vastaajan odotetaan ymmärtävän vastausvaihdon kytkös omaan työhön. Ensimmäinen kategoria Minä työterveyshoitajana pitää sisällään vastausvaihtoehtoja liittyen työterveyshoitajan perustyöhön, työn tavoitteisiin, arvoihin ja palvelulupaukseen, moniammatillisuuteen, lomakäytäntöihin ja henkilöstöhallintajärjestelmän käyttöön. Tietoturva-kategoriassa kartoitetaan osaamista tietokoneen tietoturvallisesta käytöstä, vaitiolovelvollisuudesta sekä tietosuoja-asioista. Toimintakäytännöt-kategoria sisältää työterveyshuoltolain ja hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisia työtehtäviä, kuten työpaikkaselvitys, neuvonta ja ohjaus sekä työkyvyn hallinta. Lisäksi toimintakäytännöt-kategoriaan on sisällytetty sähköisten työkalujen sekä käytössä olevan käyttöjärjestelmän osaaminen. Yritysyhteistyö ja asiakkuuksien hoitaminen-kategoria pitää sisällään asiakkuuksien hoitoon liittyviä osa-alueita. Viimeisessä työvälaineet-kategoriassa on kuvattuna työterveyshoitajan työssä tarvittavat sähköiset työvälaineet. Osaamiskorttien kategorioiden vastausvaihtoehdot ovat kuvattuna tarkemmin kuviossa 3.

Minä työterveyshoitajana

- Työterveyshoitajan perustehtävä
- Työterveyshoitajan rooli -työkykyjohtaja
- Moniammatillisuus ja roolit
- Kohdeorganisaation arvot ja palvelulupaukset
- Työelämäpalveluiden tavoitteet
- Puhelinkäyttäminen, someohjeet, Teams-etiketti
- Laatumittarit
- Palaverikäytännöt
- Sisäiset koulutukset, ilmoittautuminen, henkilöstöhallintajärjestelmä
- Lomat
- Oman osaamisen varmistaminen
- Palvelutarjoama

Tietoturva

- Tietokoneen lukitseminen ja sulkeminen
- Vaitiolovelvollisuus
- Tietosuojaja: Tietosuojalaki, tietosuojalomake
- Salasanat ja käyttäjätunnukset
- Työelämäpalveluiden tietoja

Toimintakäytännöt

- Yritysyhteistyö ja työterveysyhteistyö
- Sähköinen työkalu-järjestelmä
- Toiminnan vuosisuunnittelu
- Työpaikkaselvitys
- Terveystarkastus
- Työkyvyn hallinta
- Neuvonta ja ohjaus
- Työterveyshuoltopainotteinen sairaanhoito
- Työterveyden lait ja asetukset
- Hyvä työterveyshuoltokäytäntö – toimintani perusta
- Kuntoutus, päihdepalveluiden yhteistyö
- Rokottaminen ja lääkehoito
- Laskuttaminen ja laskutuskoodit
- Sopimukset ja vakuutukset
- Toimenpiteet: Toimenpideohjeet
- Ajanvaraus: Tietojen etsiminen ajanvaraus-ohjelmassa

Yritysyhteistyö ja asiakkuuksien hoitaminen

- Asiakkuudenhallinnan käsikirja
- Pieniasiakkuuksien käsikirja
- Vuosikello
- Asiakkuuden hoitomalli ja kohdeorganisaation vastuut ja roolit
- Segmentointi
- Kustannustehokkaat toimintamallit
- Kela yhteistyö
- Yrittäjät
- Maatalousyrittäjät
- Yksityisasiakkaat

Työvälineet

- Mobiilisovellus ja selainversio
- Potilas- ja asiakasturvallisuushaittatapahtuma ilmoitusjärjestelmä
- Palaute-kanava
- Kohdeorganisaation Internet-sivut
- Palveluhaku
- Intranet
- Palvelulinjat ja -kanavat
- Sharepoint

Kuvio 3. Osaamiskorttien kategoriat ja vastausvaihtoehdot

Opinnäytetyössä pyritään selvittämään, onko käytössä olevat kategoriat ja niiden vastausvaihtoehdot riittävän kattavia, jotta kohdeorganisaation työterveyshoitajien osaaminen saadaan kartoitettua. Lisäksi osaamiskorttien datasta halutaan selvittää, onko osaamiskorttien avulla mahdollisuus saada laadittua yksilö- ja yksikkötasolla osaamisen kehittämisen kohteita.

5.2 Aineiston keruuprosessin eteneminen

Opinnäytetyössä haastateltiin kahta kohdeorganisaation työelämäpalveluiden palvelupäällikköä. Vuonna 2022 osaamiskorttien pilotointiin osallistuneiden työterveyshoitajatiimien palvelupäälliköiden määrä oli kolme, joista yksi ei enää opinnäytetyön haastatteluhetkellä työskennellyt kohdeorganisaation palveluksessa. Haastateltavien ammattinimikkeenä oli työelämäpalveluiden palvelupäällikkö.

Haastatteluun kutsuttaville lähetettiin sähköpostitse tiedote haastatteluun kutsuttavalle, jossa informoitiin opinnäytetyö tarkoituksesta, toteutuksesta ja kulusta. Tiedote on opinnäytetyön liitteissä, liite 2. Molemmat kutsutut halusivat osallistua haastatteluun. Haastattelu-aika sovittiin sähköpostitse ja toteutettiin Microsoft Teams-sovellusta käyttäen. Microsoft Teams-sovelluksessa luotiin videoyhteys teemahaastatteluun osallistuvien kanssa. Osallistujille lähetettiin ennakoon kutsu ryhmähaastatteluun. Haastattelu toteutettiin marraskuussa 2023. Haastatteluun oli varattu aikaa 60 minuuttia ja haastattelu kesti lopulta 45 minuuttia. Haastattelun lopuksi haastattelija varmisti, että kaikkia teema-alueita on käsitelty ja esitti tarpeen mukaan lisäkysymyksiä. Lisäksi haastattelun lopussa haastattelija kysyi, onko haastateltavilla vielä jotakin lisättävää. Lopuksi kiitettiin haastatteluun osallistumisesta ja kerrattiin opinnäytetyön valmistumisaikataulu ja opinnäytetyön tulosten esittely. Haastattelu litteroitiin heti haastattelun toteuttamisen jälkeen, jolloin haastattelu oli hyvin muistissa.

Osaamiskorteista saatava data oli valmiina opinnäytetyötä tehdessä ja opinnäytetyön aineistoa kerätessä kohdeorganisaation henkilöstöhallintajärjestelmästä koostettiin vuonna 2022 osaamiskorttipilotoinnin data koosteraportille. Datalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä osaamiskorttien rakennetta sekä kategorioiden sisältöä ja vastausvaihtoehtoja.

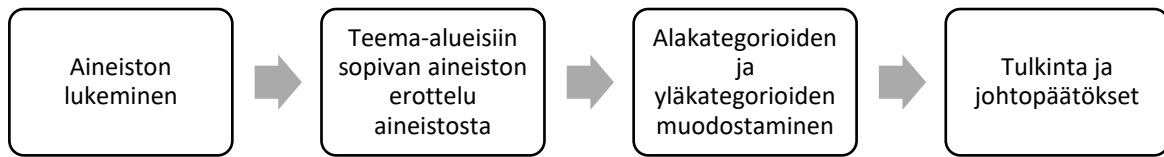
5.3 Aineiston purku ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Induktiivisessa analyysissä aineistoa lähestytään yksittäisestä yleiseen ja deduktiivisessa yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajarvi 2018.) Tässä opinnäytetyössä aineistoa käsiteltiin aineistolähtöisesti.

Aineistolähtöisen analyysin pohjana on tutkimusaineisto. Tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysia tehdessä poissuljetaan aikaisemmat havainnot, tiedot ja teoria ja analyysi tehdään aineistolähtöisesti. Käytännössä aineistolähtöisen analyysin haasteena voidaan pitää täydellisen objektiivisuuden puuttumista havaintojen osalta. Tutkija on aineistoa kerätessään asettanut tutkimukselliset käsitteet, tutkimusasetelman ja menetelmät, jolloin nämä väkisinkin vaikuttavat havaintojen syntymiseen. Tämä haasteellisuus on tunnistettu laadullisen tutkimuksen tekemisen yhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa tärkeämpää on aineiston laatu. Tavoitteena on, että tutkimusaineiston avulla saadaan muodostettua tulkintoja ja selitetyjä ilmiöitä ja tutkittavaa asiaa ymmärrettäväksi. Tähän päästään pienemmälläkin määrällä tutkimusaineistoa. (Vilka 2021.)

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineisto tulee saada muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Haastatteluaineiston osalta tämä tarkoittaa nauhoitusten muuttamista tekstimuotoon eli litterointia. Litteroinnissa tutkija käy kerätyn tutkimusaineiston kanssa vuoropuhelua, mikä on hyödyllistä tutkimusaineiston riittävyyden arvioinnissa. Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa tutkimusaineiston analysointia. Litteroinnin tulee vastata haastateltavien suullista puhetta ja niiden merkityksiä sen mukaisesti, miten haastateltavat ovat ne esittäneet. Litteroinnin tarkkuudessa on kyse tutkimuksen luottamuksellisuudesta. (Vilka 2021.)

Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aiheiden mukaisesti. Teemoittelun avulla voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Teemoittelussa on tarkoituksena löytää aineistosta tiettyjä teemoja kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineiston teemoitteluun tulee varata riittävän paljon aikaa ja teemoittelua on mahdollista toteuttaa usealla eri tavalla (Puusa & Juuti 2020). Aineiston teemoittelussa käytetään Puusan & Juutin (2020) kuvaamaa analyysiä, jossa lähdetään liikkeelle aineiston lukemisesta. Teemat voivat olla ennakkoon suunniteltuja, aineistoa kerätessä määrittyviä tai aineistoa analysoidessa muodostuneita. Aineiston lukemisen jälkeen aineistosta erotetaan teema-alueihin liittyvät oleelliset aiheet. Sama tarkoittavat ja samankaltaiset havainnot yhdistetään samaan kategoriaan ja kategoria nimetään ilmiön ominaisuuden mukaan. Tämän jälkeen samankaltaiset alakategoriat jaetaan yläkategorioihin, jotka jälleen nimetään. Lopuksi edetään tulkintojen ja johtopäätösten tekemiseen. Alla olevassa kuviossa 4 on kuvattuna Puusan ja Juutin (2020) aineiston teemoittelussa käytettävä analyysi.



Kuvio 4. Aineiston teemoittelussa käytettävä analyysi (Puusa & Juuti 2020).

Aineiston teemoittelussa tutkijan tulee huomioida, että yksittäinen teema ja teeman muodostama kokonaisuus rakentuu aineistoa läpikäydessä ja analysoidessa ja tulkitsemalla vastauksia ja aineistoa, saattaa osa vastauksista sopia useamman teeman alle. Lisäksi tutkijan omat päätökset aineiston analysoinnista ja havaintojen sijoittamisesta eri teemojen alle vaikuttavat tuloksiin. (Puusa & Juuti 2020.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelun aineistoa analysoitiin aineiston keräämisen jälkeen teemoittelun avulla. Aineisto kerättiin Microsoft Teams-sovelluksen videoyhteyden nauhoitus- ja litterointitoimintoa käyttäen. Microsoft Teams-sovelluksen litterointitoiminto muuntii puheen suoraan tekstitalenteeksi, jossa kukin puhuja oli erotettu erikseen. Litterointipalvelu tunnisti ja merkitsi eri puhujat ”Puhuja 1”, ”Puhuja 2” ja ”Puhuja 3”, jotka muokattiin litteroinnin jälkeen muotoon ”Haastateltava 1”, ”Haastateltava 2” ja ”Haastateltava 3”. Litteroituun aineistoon perehdyttiin ensin huolellisesti lukemalla aineisto läpi useita kertoja. Lisäksi nauhoitetta kuunneltiin useita kertoja. Litterointivaiheessa haastateltavien puheesta poistettiin äännähdykset sekä mahdolliset peräkkäin toistuvat, puhetta täydentävä sanat. Näitä olivat esimerkiksi ”että, että, tavallaan ja niinku”. Näin litterointiaineistosta saatiin helpommin luettava. Tämän jälkeen litterointiaineistosta eroteltiin eli kategorisoitiin tutkimuskysymyksiin sopiva aineisto. Alla nähtävissä esimerkki tekstikatkelma litteroidun aineiston kategorisoinnista. (Kuva 1)

Haastattelija: No minkälaisena näette tämän osaamisen kartoittamisen tilanteen yksittäisen työntekijän osalta tällä hetkellä? Eli tässä tapauksessa työterveyshoitajalta. Koetteko, että se jää työntekijän oman kertoman perusteelle?

Haastateltava 1: Kyllä se vaan jää työntekijän kertoman perusteelle.

Haastateltava 2: Niin se työntekijän tunteminen on tärkeää. Eli kyllä se osaamisen kartoittaminen jää vähän työntekijälle itselleen ja sen kertoman perusteelle. Ja sitten siinä olisi toisaalta tärkeätä katsoa sitä koko tiimin osaamista, että mitä osaamista meillä on ja mitä sitten tarve kehittää. Että arvioida sitä sitten tiiminäkin, että kuka keskittyisi sitten mihinkin ja mitä osaamista tarvitaan sitten lisää.

Haastateltava 1: Joo. Toki tästä tulee juteltua sillä tavalla. Ja on valmiiksi miettinytkin, ja kysynytkin, että onko halu laajentaa vähän horisontaalisesti sitä omaa osaamistaan. Koska me tarvitaan esimerkiksi mielialavalmentajaa. Niin, että tällä tavalla ehdotellut ja kysellyt, että mitä olisi, jos on vaikka suht koht uusi työntekijä, niin että mitä tulevaisuudessa haluaisi tehdä. Vaikka ei nyt ehkä just seuraavana vuotena tai ei edes parin vuoden säteellä, mutta jotain tulevaisuuden haavekuvia voisi jo laittaa vähän ylös. Mutta kyllä se hyvin semmoinen, ei nyt ihan voisi sanoa, että sattumanvarainenkaan, mut vähän semmoinen että onko se vähän sitten fiilispohjalta ja näin. Että mun mielestä se on hyvä, että me tehdään tällainen osaamiskortti, johon jokainen oikeasti paneutuu ja niin miettii sitä, että missä on. Ja kun tietää kuitenkin tavallaan ne arjen haasteetkin, että kuinka paljon on mahdollisuus käydä eri koulutuksissa, ja että sitten satsaisi sen ajan just niihin omiin tavoitteisiinsa, eikä sillä, että käydään jokaisessa koulutuksessa mahdollisimman paljon.

Haastattelija: No näettekö, että tämän tyyppisellä osaamiskortin kategorioiden ja osa-alueiden jaottelulla olisi selkeästi hyötyä?

Haastateltava 1: Tavallaan joo. Elikkä mun mielestä toi jaottelu on ihan hyvä. Että se on ihan kattava, mutta ehkä siellä voisi olla vähän silleen, että se voisi tavallaan vähän arvottaa niitä. Tavallaan sitä järjestystä laittaa, mikä olisi ensisijainen ja mikä sitten ja tällä tavalla.

Haastateltava 2: Ja se mun mielestä siinä niin kun on hyvä, että se on semmoinen helppo täyttää, koska kyllä me tiedetään, että jos se on hyvin vaikeaa niin sitten se kyllä voi jäädä tekemättä. Että toi on kyllä selkeä raksityyppinen. Ja sittenhän siitä saa sen tiimin koosteen eikö. Kun sitä joo kaipaisi sitten silloin niin silloinhan se näkee sitten sen kokonaisuuden.

Kuva 1. Aineiston kategorisointi litteroidusta tekstistä

Aineistosta eroteltiin havaintoja ja ilmaisuja, jotka jaoteltiin teema-alueiden mukaisesti värikoodaamalla. Jaotellusta aineistosta tehtiin havaintoja sekä kartoitettiin toistettavuutta. Kuvassa 2 nähtävissä esimerkki aineiston jaottelusta teema-alueiden mukaisesti.

Osaamisen tunnistaminen

- Ehkä jonkun verran palautteita tulee jo niin kuin muilta. Ei ehkä kollegoilta, että se on sitten joku lääkäri tai muu tiimiläinen sanoo, että hei se henkilö voisi kaivata siihen apuja tai jotain tällaista. Totta kai siltä ihmiseltä itseltäänkin tulee ihan suoraan, että hei, mä tarvitsen tähän lisää osaamista, että mä en osaa jotain asiaa.
- Niin se voi tulla sieltä, että nyt meillä on haastetta jossakin asiassa, että meillä ei olekaan siltä alueelta tarpeeksi osaamista. Ja sitten sitä pyydetään. Esimerkiksi näissä tiimipalaverieissa saattaa myös nousta tämä tarve esiin.
- Henkilöstökyselystä voi nousta esille jotakin asioita ja sitten mun mielestäni esimerkiksi asiakkuuspäällikköiltä voi tulla ihan selkeästi jotain viestiä, että siihen tarvittaisiin lisää osaamista. Tai sitten ihan ne tiimit itse kertoo, että hei me tarvitaan tähän lisää osaamista.

Osaamisen kehittäminen:

- Olen mä kysynytkin, että onko halu laajentaa tavallaan vähän horisontaalisesti sitä omaa osaamistaan. Niin, että tällä tavalla ehdotellut ja kysellyt, että mitä olisi, jos on vaikka suht koht uusi työntekijä, niin että mitä tulevaisuudessa haluaisi tehdä. Vaikka ei nyt ehkä just se sinä seuraavana vuotena tai ei edes parin vuoden säteellä, mutta jotain tulevaisuuden haavekuvia voisi jo laittaa vähän ylös.
- Nyt just pyysinkin yhtä, joka oli osallistunut ulkopuoliseen koulutukseen, ja vaikka se olikin ihan parituntinen koulutus, niin pyysin, että kerro vähän mitä kuulumisia sieltä tuli.
- Sitten se vaatii myös aina sitä aktiivista tiedon päivittämistä ja sitä hakemista. Et ei sul aina voi olla sitä tietoa. Ja meillähän on sitten nämä eri kanavat sitä tiedon hakemista varten. Mut pitää tietää, mistä se löytyy. Ja jos ajattelee näitä meidän sisäisiä koulutuksia, niin kyllähän nekin alkaa olemaan hyvin kattavia ja niissä on tosi hyvin mahdollisuuksia.

Osaamiskortti

- Mun mielestä toi jaottelu on ihan hyvä. Että se on ihan kattava, mutta ehkä siellä voisi olla vähän silleen, että se voisi tavallaan vähän arvottaa niitä. Tavallaan sitä järjestystä laittaa, mikä olisi ensisijainen ja mikä sitten ja tällä tavalla.
- Mutta kun siinähan ei tapahdu kuitenkaan muuta kuin ihmisen oma arviointi, eikä se ole mitenkään numeerista. Niin eihän siitä saa sitä tietoa, että mitä se osaaminen oikeasti on. Totta kai se nyt heijastuu vähän niistä toiveista, että mitä itse kokee, että tähän mä tarvitsen apua. Mutta joku voi kokea, että tietää ja taitaa asiat tosi hyvin, niin silti kokee epävarmuutta syystä tai toisesta sitten.
- Mutta jotenkin se on vähän semmoinen rasti ruutuun, että vähän syvällisemmin mä haluaisin sitä kuitenkin. Että siitä saisi irti. Että just se niin kun vähän pakottaisi arvioimaan sitä järjestystä, että mikä olisi se ensisijainen ja toinen ja niin edespäin. Ja sitten, että jotenkin siinä tavallaan vähän pakotettaisiin kirjoittamaan myöskin sitä avointa palautetta. Niin, että sitä omaa kommenttia niihin ja perusteluja.
- Semmoinen helppo täyttää, koska kyllä me tiedetään, että jos se on hyvin vaikeaa niin sitten se kyllä voi jäädä tekemättä. Että toi on kyllä selkeä raksityyppinen. Ja sittenhän siitä saa sen tiimin koosteen. Kun sitä joo kaipaisi sitten silloin niin silloinhan se näkee sitten sen kokonaisuuden.

Kuva 2. Aineiston jaottelu teema-alueiden mukaisesti.

Teema-alueisiin jaotelluista havainnoinnista ja ilmaisuista muodostettiin alakategorioita. Samankaltaiset alakategoriat yhdistettiin edelleen yläkategorioiksi. Ala- ja yläkategoriat nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Liitteessä 5 on esitelty kaikki aineistosta teemoitellut ala- ja yläkategoriat. Ala- ja yläkategorioiden teemoittelusta on nähtävissä esimerkki taulukossa 1. Tämän jälkeen yläkategorioista muodostettiin johtopäätöksiä ja nämä johtopäätökset

jaoteltiin tutkimuskysymysten alle sen mukaan, mihin tutkimuskysymykseen johtopäätös vastaa.

Havainto	Alakategoria	Yläkategoria
Työntekijällä on vaikeus tunnistaa omaa osaamistaan tai osaamattomuuttaan.	Työntekijöiden osaamisen tunnistamisessa vaikeutta	Osaamisen tunnistaminen edellyttää kehittämistä
Osaamisen tunnistaminen jää täysin työntekijän oman arvioinnin varaiseksi.		
Työntekijä ei luota omaan osaamiseen, minkä tulkitsee osaamattomuudeksi. Tämä johtaa jatkuvaan kouluttamiseen.	Työntekijöillä vaikeus luottaa omaan osaamiseen	

Taulukko 1. Esimerkki havaintojen jaottelusta ala- ja yläkategorioihin

Tässä opinnäytetyössä osaamiskorteista saatavaa aineistoa ei analysoitu tilastollisin menetelmin. Osaamiskorteista saatavaa koosteraporttia hyödynnettiin yhdessä teemahaastattelun aineiston kanssa tulosten analysoinnista ja johtopäätösten teossa. Osaamiskorteista saatu koosteraportti koostettiin yhteenedoksi hyödyntäen Microsoftin Excel-työkalua. Saatua koosteraporttia verrattiin tämän opinnäytetyön tietoperustaan tasalaatuisuuden ja laadun arvioimiseksi. Tämän opinnäytetyö työn luvusta 3 kerättiin taulukon 2 mukaiset työterveyshuollon toiminnot, jotka pohjautuvat Työterveyslaitoksen toteuttaman Laatukselyn arvioinnin kohteena oleviin toimintoihin sekä työterveyshuolto- ja palveluiden lakisääteiseen toimintaan Mannermaan (2022, 384–385) mukaisesti. Taulukon 2 mukaisesti työterveyshuollon toiminnot käsittävät sekä lakisääteisen työterveyshuollon että sairaanhoidon. Lakisääteisiä työterveyshuollon keskeisiä toimintoja ovat yksilöön kohdistuvat toiminnot kuten terveystarkastukset ja työkyvyn edistäminen ja ylläpitäminen sekä työpaikkaan kohdistuvat toiminnot kuten työterveysyhteistyö ja ensiapuvalmiuden ylläpitäminen.

Työterveyshuollon toiminnot:
Terveystarkastus
Työn terveellisyden ja turvallisuuden parantamiseksi annetut toimenpide-ehdotukset
Tietojen antaminen ja ohjaus
Työssä selviytymisen seuranta
Kuntoutus
Työterveysyhteistyö
Ensiapuvalmiuden ylläpitäminen
Työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen
Laadun ja vaikuttavuuden arviointi
Sairaanhoido

Taulukko 2. Työterveyshuollon toiminnot (mukaillen Leino ym. 2018 & Mannermaa 2022, 384–385)

Luvussa 6 on kuvattuna tulokset tarkemmin tutkimuskysymysten mukaan. Tutkimuskysymyksinä tässä opinnäytetyössä oli: 1. Miten osaamiskortin dataa voi hyödyntää osana yksilön ja yksikön osaamisen kehittämistä? 2. Miten osaamiskorttia voi hyödyntää kehityskeskusteluprosessissa? ja 3. Miten osaamiskortin datan avulla voidaan varmistua osaamisen tasalaatuisuudesta yksilöiden ja yksiköiden välillä? Luku 6.1 vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen osaamiskortin datan hyödyntämisestä osaamisen kehittämisessä. Luku 6.2 vastaa toiseen tutkimuskysymykseen osaamiskortin hyödyntämisessä osana kehityskeskustelua. Luku 6.3. vastaa viimeiseen tutkimuskysymykseen ja tarkastelee osaamiskortin datan hyödynnettävyyttä tasalaatuisuuden arvioinnissa. Tummennetut, numeroimattomat otsikot ovat teemoitellusta aineistosta muodostettuja johtopäätöksiä. Useat havainnot sopivat eri teema-alueen alle ja nämä on sijoitettu mahdollisuuksien mukaan useamman tutkimuskysymyksen ja johtopäätöksen alle sen mukaan, mihin tutkimuskysymykseen havainto vastaa. Tuloksissa on nostettu valikoituja esimerkkejä litteroidusta haastateluaineistosta. Luettavuuden helpottamiseksi haastateltavien puhetekstiä on muokattu poistamalla mahdollisia toistoja ja katkelmiin on lisätty tarpeen mukaan tarkentavia ilmauksia hakasulkujen [-] sisälle.

6 Opinnäytetyön tulokset

6.1 Osaamiskortin hyödyntäminen osana osaamisen kehittämistä

Osaamisen tunnistamisen työvälineenä

Osaamiskortin hyödynnettävyydessä osana osaamisen kehittämistä korostui osaamisen tunnistaminen. Osaamisen tunnistamiseen liittyvät havainnot jakaantuivat osaamisen tunnistamisen kehittämiseen sekä osaamisen tunnistamisen keinoihin. Havaintoja haastatelluista oli nostettavissa yhteensä yhdeksän. Kaikki osaamisen tunnistamiseen liittyvät havainnot on koottu alle taulukkoon 3.

Havainto	Alakategoria	Yläkategoria
Työntekijällä on vaikeus tunnistaa omaa osaamistaan tai osaamattomuuttaan.	Työntekijöiden osaamisen tunnistamisessa vaikeutta	Osaamisen tunnistaminen edellyttää kehittämistä
Osaamisen tunnistaminen jää täysin työntekijän oman arvioinnin varaiseksi.		
Työntekijä ei luota omaan osaamiseen, minkä tulkitsee osaamattomuudeksi. Tämä johtaa jatkuvaan kouluttamiseen.	Työntekijöillä vaikeus luottaa omaan osaamiseen	
Tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelut. Pidetään joko yksilö- tai ryhmäkeskusteluina.	Osaamattomuutta tuodaan esiin eri kanavia ja väyliä	Osaamisen tunnistamisen keinoja
Tiimiläiseltä, asiakkaalta tai asiakkuuspäälliköltä tulevat palautteet.		
Työntekijä tuo itse ilmi mahdollisen osaamattomuuden tai lisäperehdytyksen tarpeellisuuden.		
Vuosittainen henkilöstökyselyn tulos.	Organisaatiotasolla saadut palautteet osaamisen kehittämisen tarpeesta	
Kehityskeskusteluiden seuranta- /puolivälikeskustelut.		
Kuukausikeskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä.		

Taulukko 3. Osaamiskortin hyödyntäminen osaamisen tunnistamisen työvälineenä

Osaamiskortin käyttö nähtiin tulosten perusteella erityisesti **osaamisen tunnistamisen työvälineenä**. Osaamisen tunnistaminen nostettiin haastatteluissa tärkeänä asiana esiin ja se toimii lähtökohtana osaamisen kehittämiseksi. Haastateltavat toivat esiin, että **osaamisen tunnistaminen edellyttää kehittämistä**. Etenkin osaamisen tunnistaminen vaikeus nousi haastatteluissa esiin useaan otteeseen.

Haastateltavat toivat esiin, että yksittäisellä työntekijällä voi olla vaikeutta tunnistaa omaa osaamistaan tai osaamattomuuttaan. Tätä kautta myös oman osaamisen arviointi on vaikeaa. Yksinään osaamiskortin käyttöönoton ei arvioitu poistavan tätä haastetta. Myös oman osaamattomuuden tunnistaminen voi olla mahdollista. Osalla työntekijöistä voi olla haastetta luottaa omaan osaamiseensa, jonka vuoksi tämä voi näyttäytyä työntekijälle, työ-kaverille tai esihenkilölle osaamattomuutena. Tämä osaltaan voi johtaa jatkuvaan koulut-tautumiseen ja tunteeseen toistuvasta perehdytyksen tai koulutuksen tarpeesta.

”Jotenkin tarvitsisi vähän katsoa myöskin sitä omaa [työntekijän] osaamistaan ulko-puolisen silmin ja pysähtyä sen äärelle.”

”Mutta sitten on myös toisenlaista [osaamisen tunnistamisen kyvyttömyyttä], että ol-laan hirveän kriittisiä omaa osaamista kohtaan, että ehkä se on mun mielestä sem-monen suurempi ongelma. Että koetaan kokoajan, että mä en osaa, mä en ole saanut perehdytystä. Ja kuitenkin ihan valtavasti on saanut perehdytystä ja on osaamista, mutta kukaan ei voi osata kaikkea ja ehkä myös se, että sun täytyy osata pyytää apua.”

Osaamisen tunnistamisen koettiin olevan tällä hetkellä organisaatiossa tärkeässä roolissa. **Osaamisen tunnistamisen keinoja** on organisaatiossa käytössä useita erilaisia ja osaa-miskortti näihin yhdistettynä koettiin luontevana työkaluna tarkastella ja arvioida yksilö- ja tiimitasolla osaamisen tunnistamista. Osaamattomuutta tuodaan esiin eri kanavia ja väyliä pitkin.

Osaamisen tunnistamiseksi oli käytössä tällä hetkellä eri keinoja ja väyliä, niin esihenkilö- kuin organisaatiotasolla. Vuosittain pidettävät tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelut olivat yksi keino arvioida työntekijän osaamista. Osaamisen tunnistamisessa koettiin tärkeänä työstä saatu palaute. Palautetta oli mahdollista saada monia eri väyliä pitkin, kuten muulta työyhteisöltä, asiakkuuspäälliköiltä, asiakkailta sekä työntekijältä itseltään suoraan. Lisäksi haastateltavat nostivat esiin vuosittain toteuttavan henkilöstökyselyn tulokset ja sieltä mah-dollisesti esiin nousseet asiat, jotka voivat tuoda esiin työntekijöiden osaamattomuutta.

”Henkilöstökyselystä voi nousta esille jotakin asioita ja sitten mun mielestäni esimer-kiksi asiakkuuspäälliköiltä voi tulla ihan selkeästi jotain viestiä, että siihen tarvittaisiin

lisää osaamista. Tai sitten ihan ne tiimit itse kertoo, että hei me tarvitaan tähän lisää osaamista.”

Osaamisen kehittämisen kohdentamisessa

Osaamisen kehittämisen kohdentaminen nousi esiin arvioitaessa osaamiskortin hyödynnettävyyttä osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittämisen kohdentaminen jakaantui neljän alakategorian alle, joissa korostui työntekijän yksilöllisten tarpeiden huomioisen tarve, koulutustarjonnan sekä koulutusten suunnittelu. Kaikki osaamisen kehittämisen kohdentamiseen liittyvät havainnot on koottu alle taulukkoon 4.

Havainto	Alakategoria	Yläkategoria
Kartoitetaan ja kirjataan ylös kehityssuunnitelmaan ne osa-alueet, jotka kiinnostavat työntekijää.	Huomioidaan työntekijän yksilölliset tarpeet osaamisen kehittämiseen	Osaamisen kehittämisen kohdistaminen oikeisiin asioihin
Huomioidaan työntekijän halu laajentaa osaamistaan horisontaalisella tasolla.		
Uuden työntekijän osalta kartoitetaan ura- ja kehittymistavoitteet lähivuosien osalta.		
Jaetaan perehdytys- ja osaamisvastuuta eri henkilöille tiimissä.		
Koulutusten kohdentaminen	Koulutusten suunnittelu Koulutustarjonta	
Sisäisiä koulutusmahdollisuuksia paljon ja tarjonta laadukasta. Työntekijöillä vapaus valita koulutustarjonnasta.		
Koulutusten jälkeen olisi tärkeää tuoda tiimille koulutusterveiset tiedoksi, tiedon jakaminen eteenpäin.		
Koulutuksiin voitaisiin osallistua enemmän tarvelähtöisesti.	Osaamiskortin tulkitsemisen	
Yksilö- ja tiimitason koosteraportti hyödyllinen ja auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa.		
Koosteraporttiin tulee perehtyä ajan kanssa, jotta kokonaisuus osaamisesta ja sen kehittämisen tarpeesta hahmottuu.		

Taulukko 4. Osaamiskortin hyödyntäminen osaamisen kehittämisen kohdentamisessa

Tulosten perusteella osaamisen kehittämisessä pyritään **huomioimaan työntekijän yksilölliset tarpeet**. Yksilöiden osaamisen kehittämiseksi oli tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa käytössä kehityssuunnitelma, joka laaditaan osana vuosittaista kehityskeskustelua. Kehityssuunnitelma laaditaan jokaiselle työntekijälle yksilölliseen kehittämisen tarpeeseen pohjautuen. Kehityssuunnitelmaan kirjattiin ylös ne osa-alueet, jotka kiinnostivat työntekijää huomioiden työntekijän oma halukkuus osaamisen laajentamisessa, esimerkiksi horisontaalisella tasolla. Haastateltavat toivat esiin, että osaamiskortin avulla kehityssuunnitelmaan voitaisiin kirjata ensisijaisesti ne osa-alueet, jotka keskittyvät osaamisen parantamiseen tai vahvistamiseen.

”Kehityskeskustelua varten [työntekijä itse] on miettinytkin, ja olen [esihenkilönä] kysynyt, että onko halu laajentaa vähän horisontaalisesti sitä omaa osaamistaan.”

Kehityssuunnitelmaa laadittaessa huomioitiin eri työuran vaiheissa olevat työntekijät. Uudet työntekijät ja heidän osaamisensa kehittäminen huomioitiin jo varhaisessa vaiheessa. Uuden työntekijän kohdalla osaamisen kehittämistä arvioitiin ja suunniteltiin jo useamman vuoden päähän. Kehityssuunnitelmaa laatiessa uudelta työntekijältä kartoitettiin ura- ja kehittymistoiveita lähivuosien osalta.

Osaamisen kehittämisessä huomioitiin kaikki tiimin jäsenet ja heidän osaamisensa. Etenkin työterveyshuollossa, jossa tiimi koostui eri ammattikunnan osaajista, oli moniammatillisuus tarpeellista huomioida osaamisen kehittämisessä. Osattavaa asiaa oli työterveyshuollon kentällä laaja-alaisesti, jolloin kukaan yksittäinen työntekijä ei kyennyt hallitsemaan kaikkea. Tässä korostui osaamisvastuiden jakaminen eri tiimin jäsenten välillä. Osaamisvastuiden jakamisen lisäksi tiimin jäsenten kesken oli aiheellista jakaa perehdytysvastuita. Näin esimerkiksi uuden työntekijän perehdytyksessä huomioitiin perehdytyksen tasainen jakautuminen eri tiimin jäsenten välillä.

Koulutustarpeiden suunnittelu koettiin tällä hetkellä ajoittain haasteelliseksi, sillä koulutusten tarpeellisuutta ja kohdentamista työntekijöiden välillä oli ajoittain vaikea määrittää. Haastateltavat arvioivat, että osaamiskorttien datan avulla koulutustarpeiden suunnittelua olisi mahdollista kehittää. Haastateltavat toivat esiin, työntekijöille järjestetään runsaasti sisäisiä koulutuksia, ja **koulutustarjonta** arvioitiin laadukkaaksi ja monipuoliseksi. Työntekijät olivat myös melko vapaasti voineet valita koulutustarjonnasta itseään kiinnostavat ja itselleen tarpeelliset koulutukset. Työntekijän koulutukseen ilmoittautumisesta tuli hyväksyntäpyyntö työntekijän esihenkilölle. Muutoin koulutuksiin osallistumista ei juurikaan seulottu. Lisäksi esihenkilöt olivat voineet suositella sopivaa koulutusta esimerkiksi yksittäiselle työntekijälle tai koko tiimille. Välillä työntekijöiltä oli pyydetty käydystä koulutuksista koulutuspalautteen tuomista muulle tiimille ja jakamaan näin osaamista. Koulutuspalautteiden

tuominen koko tiimin tietoon nähtiin tärkeänä, mutta tätä ei ollut toteutettu systemaattisesti. Haastateltavat nostivat esiin, että koulutuspalautteiden kirjaaminen koulutukseen osallistuttaessa saattaisi lisätä työntekijän omaa aktiivisuutta koulutukseen osallistuttaessa ja vähentäisi näin päällekkäisen työn tekemistä samanaikaisesti. Haastateltavien näkemyksen mukaan koulutuksiin osallistumisen tulisi olla enemmän tarvelähtöistä. Näin koulutuksiin osallistuminen tukisi enemmän osaamisen kehittämistä niiden osa-alueiden osalta, mitkä nousivat kehityssuunnitelmassa esiin.

Osaamiskortin tulkitseminen nostettiin haastatteluissa esiin osaamisen kehittämisen onnistumiseksi. Osaamiskorteista saatava yksilö- ja tiimitason koosteraportti arvioitiin hyödyllisenä ja helposti tulkittavana. Koosteraportin avulla esihenkilön oli helpompi hahmottaa ja arvioida yksilön ja yksikön osaamista kokonaisuutena ja kohdentaa näin osaamisen kehittämisen painopisteet sen mukaisesti. Haastateltavat korostivat, että koosteraporttiin perehtymiseen tulisi varata riittävästi aikaa, jotta kokonaisuus osaamisesta ja sen kehittämisen tarpeesta hahmottuisi esihenkilölle. Lisäksi esihenkilöiden tulisi olla koulutettuja osaamiskorteista saatavan koosteraportin tulkitsemiseen.

”Mä näkisin kyllä, että osaamiskorteista on tärkeä nähdä se [osaamisen] kokonaisuus. Kun miettii koko tiimin kohdalta sitten [osaamisen kehittämisen tarpeita]. Ja arvioida esihenkilönä myös sitä, että miten priorisoi osaamisen kehittämisen tarpeita? Niin mikä on se järjestys tai miten sitä sitten priorisoi?”

Työterveyshoitajan työn kokonaisuuden hahmottamisessa

Osaamiskortin hyödynnettävyydessä osana osaamisen kehittämistä nousi esiin työterveyshoitajan työn kokonaisuuden hahmottuminen. Työterveyshoitajan työn kokonaisuuden hahmottamiseen liittyvät havainnot jakaantuivat kahden alakategorian alle ja havaintoja haastatteluista oli nostettavissa yhteensä kuusi. Kaikki työterveyshoitajan työn kokonaisuuden hahmottamiseen liittyvät havainnot on koottu alle taulukkoon 5.

Havainto	Alakategoria	Yläkategoria
Työntekijä ei ymmärrä työnkuvaa ja mitä odotetaan	Työn vaatimukset ja odotukset	Työnkuvan kokonaisuuden hahmottaminen
Muiden ammattiryhmien osaamisen ymmärrys	Moniammatillisuus	
Tunnistetaan kunkin työntekijän osalta ne osa-alueet, mihin tarvitaan lisää osaamista.	Esihenkilön ymmärrys työntekijän työstä	
Työterveyshoitajien työssä jatkuvasti uuden omaksumista, edellyttää myös esihenkilöltä kykyä tunnistaa mahdollista osaamisvajetta.		
Huomion kiinnittäminen arjen haasteisiin yksittäisen työntekijän näkökulmasta.		
Esihenkilön tulee huomioida ja osata tunnistaa eri taustalla ja kokemuksella olevien työntekijöiden osaamista ja arvioida tätä kriittisesti.		

Taulukko 5. Osaamiskortin hyödyntäminen työn kokonaisuuden hahmottamisessa

Osaamiskortin avulla työterveyshoitajan **työn vaatimusten ja odotusten arvioitiin hahmottuvan** paremmin. Työterveyshoitajien työ pitää sisällään jatkuvasti uuden omaksumista, ja joillakin työntekijöillä voi olla vaikeutta ymmärtää työn odotuksia. Osaamiskortin avulla sekä työntekijän että **esihenkilön kokonaiskuva työterveyshoitajan työnkuvasta** ja työn odotuksista helpottuu. Osaamiskorttien vastausvaihtoehtojen määrä kuvastaa työterveyshoitajan työn moninaisuutta ja osattavien sekä omaksuttavien asioiden määrää. Haastateltavat arvioivat, että osaamiskortin avulla esihenkilöiden olisi mahdollista entistä paremmin tunnistaa työntekijöiden mahdollista osaamisvajetta.

Osaamiskortin teknisten muutosten myötä hyödyntäminen osaamisen kehittämissä helpottuisi

Osaamiskortin hyödynnettävyyden lisäämiseksi osana osaamisen kehittämistä nousi esiin osaamiskortin teknisten muutosten tarpeellisuus. Havainnot jakaantuivat osaamiskortin sisältöön ja teknisyyteen. Yhteensä havaintoja oli nostettavissa esiin viisi. Kaikki osaamiskortin hyödynnettävyyden parantamiseen liittyvät havainnot on koottu alla taulukkoon 6.

Havainto	Alakategoria	Yläkategoria
Kategoriat kattavat ja monipuoliset.	Osaamiskortin sisältö	Tekniset muutokset parantaisivat hyödynnettävyyttä
Helposti täytettävä ja selkeä jaottelu vastausvaihtoehdoissa.	Teknisyys	
Vastausvaihtoehdoissa olisi aiheellista, jos nämä tulisi laittaa tärkeysjärjestykseen.		
Avoimet vastaukset vapaaehtoisia.		
Hyödynnettävyys parantuisi, jos perustelut olisi välttämättömät kirjata.		

Taulukko 6. Osaamiskortin hyödynnettävyyden parantuminen teknisten muutosten myötä

Osaamiskortin kategorioita pidettiin kattavina ja monipuolisina työterveyshoitajan työnkuvaan liittyen. **Osaamiskortin sisältö** oli vastaajien mielestä riittävä. Osaamiskortin kategorioita oli yhteensä viisi, joissa oli 5–15 eri vastausvaihtoehtoa. Haastateltavat pitivät osaamiskorttia **teknisesti helppotäyttöisenä** ja vastausvaihtoehdot oli jaoteltu selkeästi eri kategorioiden alle. Osaamiskorttia pidettiin kuitenkin liian helppotäyttöisenä, sillä työntekijä voi rasti ruutuun-tyyppisesti valita kaikki haluamansa vastausvaihtoehdot. Tuloksissa korostui tarve siitä, että vastausvaihtoehdot tulisi asettaa tärkeysjärjestykseen. Näin esimerkiksi koulutusten kohdentaminen olisi tarvelähtoisempää.

Nykyisessä osaamiskortissa avointen vastausten kirjaaminen oli vapaaehtoista, mutta haastateltavat toivoivat perustelujen kirjaamista pakollisena. Tämän uskottiin parantavan työntekijän keskittymistä osaamiskortin täyttämiseen ja työntekijä joutuisi täyttäessään pohtimaan ja arvioimaan oman osaamisensa kehittämisen tarpeita. Tämän uskottaisiin lisäävän osaamiskortin hyödynnettävyyttä.

6.2 Osaamiskortin hyödyntäminen kehityskeskusteluprosessissa

Osaamiskortti osaksi kehityskeskustelun lomakkeita

Osaamiskortin hyödyntäminen osana kehityskeskustelua yhdistettiin osaksi kehityskeskusteluun valmistautumista. Havaintoja oli nostettavissa yhteensä seitsemän ja havainnot jaokautuivat kehityskeskustelun lomakkeisiin, työntekijän ja esihenkilön rooliin osana kehityskeskustelussa onnistumista. Kaikki osaamiskortin hyödyntämiseen osana kehityskeskustelua liittyvät havainnot on koottu taulukkoon 7.

Havainto	Alakategoria	Yläkategoria
Henkilöstöhallintajärjestelmässä valmiit lomakkeet.	Kehityskeskustelun lomakkeet	Valmistautuminen kehityskeskusteluun
Lomakkeiden täyttäminen työntekijän ja esihenkilön osalta ennen kehityskeskustelun käymistä.		
Osaamiskortin linkittäminen järkevää osaksi kehityskeskustelun lomakkeita.		
Lomakkeiden täyttäminen edellytys kehityskeskustelun pitämiseksi.	Työntekijän merkitys kehityskeskustelun onnistumisessa	
Huolellinen valmistautuminen sekä työntekijän että esihenkilön puolelta.		
Osaamiskorttien tulkintaan ei oltu saatu koulutusta.	Esihenkilön rooli kehityskeskustelussa	
Kehityskeskustelun tavoitteiden seuranta pitkin vuotta.		

Taulukko 7. Osaamiskortin hyödyntäminen kehityskeskustelussa

Kehityskeskusteluilla on suuri rooli osaamisen arvioimisessa ja kehittämisen suunnittelussa. Osaamiskortin hyödyntämisestä osana kehityskeskustelua keskusteltaessa haastateltavat nostivat esiin kehityskeskusteluun valmistautumisen merkityksen. Kohdeorganisaatiossa käytettävään henkilöstöhallintajärjestelmään tulee ennen kehityskeskustelua jokaiselle työntekijälle täytettäväksi **kehityskeskustelun lomakkeet**. Tarkoituksena on ollut, että **työntekijä täytti lomakkeet ensin itsenäisesti**, minkä jälkeen työntekijä lähetti ne esihenkilölle katsottavaksi. Toinen haastateltavista kertoi, että mikäli työntekijä ei ole täyttänyt kehityskeskusteluun valmistavia lomakkeita, ei kehityskeskustelua pidetä, vaan ajankohtaa siirretään. Haastateltava korosti, että valmistautumisen rooli on merkittävä ja ilman tätä kehityskeskustelusta ei saada parasta hyötyä irti.

”Kyllä ja toki mä en pidä sitä kehityskeskustelua, jos siihen ei ole valmistauduttu. Eliikkä siellä [henkilöstöhallintajärjestelmässä] täytyy olla kaikki lomakkeet täytettynä.”

Esihenkilön rooli osana kehityskeskusteluprosessia nostettiin esiin. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että osaamiskortti olisi hyvä yhdistää täytettäväksi osana kehityskeskusteluun valmistelevia lomakkeita. Tässä yhteydessä työntekijät arvioivat muun muassa edellisen vuoden tavoitteiden toteutumista ja miettivät keinoja tulevan vuoden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Haastateltavat myös korostivat, että osaamiskortti tulisi linkittää osaksi kehityskeskusteluprosessia, jotta osaamiskortin hyödynnettävyys osaamisen tunnistamisessa ja

kehittämisessä nousisi riittävälle tasolle. Tällä hetkellä arvioitiin, että osaamiskortteja ei osata hyödyntää riittävän hyvin vaan hyödynnettävyydettä voitaisiin parantaa. Esihenkilöt eivät olleet saaneet juurikaan koulutusta osaamiskorttien tulkitsemiseen. Tämän vuoksi osaamiskorttien dataa ei juurikaan ollut hyödynnetty. Lisäksi haastateltavat toivat esiin, että pilotoinnin ajankohta vuonna 2022 oli ei ollut kaikkein sopivin ja osaamiskorttien tuloksia ei ollut muistettu juurikaan tutustua. Toinen haastateltavasti olikin ennen haastattelua käynyt katsomassa oman tiiminsä tulokset uudelleen.

Kehityskeskustelun tavoitteiden toteutumista arvioidaan työntekijöiden kanssa pitkin vuotta käytävissä 1to1-keskusteluissa. Toinen haastateltavista käy 1to1-keskustelut jokaisen työntekijän kanssa kuukausittain, toinen harvemmin.

Osaamiskortin hyödyntäminen kehityssuunnitelman laatimisessa

Osaamiskortista saatavan datan ja sen pohjalta käydyn keskustelun pohjalta osaamiskortin hyödyntäminen kehityssuunnitelman laatimisessa nähtiin tärkeänä. Osaamiskortin hyödyntäminen kehityssuunnitelman laatimisessa jakaantui yksilöllisyyden huomioimiseen sekä osaamisen kehittämisen huomioiseen. Kaikki osaamiskortin hyödyntämiseen osana kehityssuunnitelman laatimista liittyvät havainnot on koottu alla taulukkoon 8.

Havainto	Alakategoria	Yläkategoria
Työntekijää kiinnostavien osa-alueiden ylös kirjaaminen.	Yksilöllisyyden huomioiminen osaamisen kehittämisessä	Kehityssuunnitelman laatiminen
Laaditaan yksilölliseen tarpeeseen pohjautuen.		
Osaamiskortista nousevat osa-alueet.	Osaamisen kehittämisen riittävä huomioiminen	
Osaamiskortin erottaminen tulos- ja tavoitekeskustelusta, erilliseksi keskusteluksi. Kehityskeskustelussa runsaasti käsiteltäviä asioita.		

Taulukko 8. Osaamiskortin hyödyntäminen kehityssuunnitelman laatimisessa

Osana kehityskeskustelua laadittiin kehityssuunnitelma, joka on **yksilöllisesti** työntekijäkohtaisesti **tehty suunnitelma osaamisen kehittämisen** painopisteistä tulevalle vuodelle. Kehityssuunnitelma laadittiin yksilölliseen tarpeeseen pohjautuen. Haastateltavat kertoivat, että kehityssuunnitelmaan oli aiemmin kirjattu ja koottu pääosin työntekijää kiinnostavat kehityskohteet. Kehityssuunnitelmassa ei ollut huomioitu **osaamisen kehittämistä** sen pohjalta, mihin osa-alueisiin työntekijä todellisuudessa tarvitsee lisää osaamista.

Vuoden 2022 pilotoinnissa osaamiskorttia ei ollut linkitetty vuosittaista kehityskeskustelua eikä osaamiskorteista saatavaa dataa juurikaan hyödynnetty. Pilotoinnin koettiin siis jääneen irralliseksi osioksi.

Haastateltavat toivat esiin, että vuosittain kehityskeskustelu sisältää runsaasti läpikäytäviä asioita. Kehityskeskustelussa arvioitiin edellistä vuotta tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta, mietitään keinoja kuluvan vuoden tavoitteiden saavuttamiseksi sekä laaditaan kehityssuunnitelma. Haastateltavat miettivätkin, oliko kehityskeskustelun sisältö liian laaja yhden tapaamisen sisällöksi. Toinen haastateltava olikin pohtinut, että erottaisi jatkossa kehityskeskustelusta osaamisen kehittämisen omaksi keskusteluosiokseen ja pitäisi kehityskeskustelun jälkeen toisen tapaamisen työntekijän kanssa, jossa arvioitaisiin osaamisen kehittämistä osaamiskortin vastausten pohjalta ja tässä yhteydessä laadittaisiin kehityssuunnitelma. Näin osaamisen kehittämisen suunnittelulle ja arvioimiselle saataisiin enemmän aikaa ja tähän tulisi paneuduttua syvällisemmin.

6.3 Osaamiskortin hyödyntäminen tasalaatuisuuden arvioinnissa

Osaamiskortin data ei yksinään riitä tasalaatuisuuden arviointiin

Osaamiskortin hyödyntämisessä osana tasalaatuisuuden arviointia osaamiskortti nähtiin mahdollisuutena. Hyödynnettävyyteen liittyvät havainnot jakaantuivat tasalaatuisuuden arvioinnin käytössä oleviin menetelmiin sekä osaamiskortin täyttämiseen vaikuttaviin tekijöihin. Havainnot haastatteluissa oli nostettavissa yhteensä kuusi ja kaikki havainnot on koottu alle taulukkoon 9.

Havainto	Alakategoria	Yläkategoria
Ulkopuoliset arvioinnit tärkeässä roolissa, esimerkiksi Työterveyslaitoksen toteuttama Laatuksely.	Tasalaatuisuuden arvioinnin käytössä olevia menetelmiä	Hyödynnettävyyden mahdollisuus
Tasalaatuisuuden arviointi koetaan vaikeana.		
Yksiköiden sisäinen omavalvonta perusprosessien osalta.		
Osaamiskortin täyttämiseen liittyvät haasteet huomioitava.		
Tasalaatuisuuden arviointi voi olla epäluotettavaa, mikäli työntekijä ei tunnista tai osaa itse omaa osaamistaan.		
Osaamiskortti nähdään tasalaatuisuuden arvioinnin menettämänä oikein täytettynä.		

Taulukko 9. Osaamiskortin hyödyntäminen tasalaatuisuuden arvioinnissa

Haastateltavat kokivat tasalaatuisuuden arvioinnin vaikeaksi. Tasalaatuisuuden **arviointia toteutettiin useilla eri menetelmillä kohdeorganisaatiossa**. Tasalaatuisuuden arvioinnin eri menetelmiä oli kohdeorganisaatiossa käytössä useita. Näitä olivat esimerkiksi ulkopuolisen toimijan toteuttamat arvioinnit, joihin jokainen yksikkö raportoi pyydetyt tulokset. Näistä yhtenä mainittiin Työterveyslaitoksen toteuttama Laatuksely. Etenkin nämä ulkopuolisen toimijan toteuttamat arvioinnit arvioitiin hyödyllisenä ja näiden roolia korostettiin. Tämän lisäksi kohdeorganisaation yksiköt toteuttivat omatoimisesti omavalvontaa työterveyshuollon perusprosessien osalta. Omavalvonnassa olivat mukana yksiköiden palvelupäällikkö sekä vastaava työterveyslääkäri. Haastateltavat kertoivat, että tavoitteena olisi, että yksiköt tekisivät omavalvontaa kerran vuodessa, mutta käytännössä tässä oli ollut vaihtelua. Resurssihaasteitten takia omavalvontaa ei ollut tehty edellisenä vuonna.

Osaamiskortin hyödynnettävyydestä osana tasalaatuisuuden arviointia keskusteltaessa haastateltavat nostivat esiin **haasteen liittyen osaamiskorttien täyttämiseen**. Nämä haasteet nostettiin esiin tämän opinnäytetyön tuloksissa luvussa 6.1. Haastateltavat korostivat, että osaamiskorttien dataa tulkittaessa täytyi huomioida myös tulosten mahdollinen epäluotettavuus. Tämä osaltaan heikensi osaamiskorttien hyödynnettävyyttä tasalaatuisuuden arvioinnin näkökulmasta.

Haastateltavat nostivat kuitenkin esiin, että oikein ja laadukkaasti täytettynä osaamiskorttien nähtiin tukevan tasalaatuisuuden arviointia. Osaamiskortin datan ei nähty poistavan

muiden tasalaatuisuuden arvioinnin tarpeellisuutta vaan enemmän näitä tukevana menetelmänä.

”Kaiken kaikkiaan kyllä nämä [osaamiskortti, ulkopuolinen arviointi ja omavalvonta] tukevat hyvin toisiaan sitten. Kun on se ulkopuolinen arviointi ja sitten se osaamiskortti, että näissä on hyvä yhdistelmä. Ja sitten saadaan koko [organisaatio] tason arvio, niin voidaan tietysti kohdentaa näitä koulutuksia sitten.”

Taulukossa 10 on verrattu työterveyshuollon toimintoja kohdeorganisaation osaamiskortin sisältöön tasalaatuisuuden ja laadun seurannan näkökulmasta. Työterveyshuollon toiminnot pohjautuvat Työterveyslaitoksen toteuttaman Laatukselyn arvioinnin kohteena oleviin toimintoihin sekä työterveyshuoltopalveluiden lakisääteiseen toimintaan Mannermaan (2022, 384–385) mukaisesti. Työterveyshuollon toiminnot sisältyivät osaamiskorttiin 80 prosenttisesti. Ainoastaan Ensiapuvalmiuden ylläpitäminen- ja Laadun ja vaikuttavuuden arviointi-osa-alueet puuttuivat osaamiskortin vastausvaihtoehdoista.

Työterveyshuollon toiminnot:	Sisällytetty osaamiskorttiin:
Terveystarkastus	X
Työn terveellisyyden ja turvallisuuden parantamiseksi annetut toimenpide-ehdotukset	X
Tietojen antaminen ja ohjaus	X
Työssä selviytymisen seuranta	X
Kuntoutus	X
Työterveysyhteistyö	X
Ensiapuvalmiuden ylläpitäminen	
Työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen	X
Laadun ja vaikuttavuuden arviointi	
Sairaanhoito	X

Taulukko 10. Työterveyshuollon toiminnot verrattuna osaamiskortin sisältöön

7 Pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, voidaanko osaamiskorttien käytöllä osana kehityskeskusteluprosessia parantaa työterveyshoitajien ja yksiköiden osaamisen kehittämisen prosessia. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia, saadaanko osaamiskorteista sellaista dataa, jonka avulla voidaan varmistua osaamisen tasalaatuisuudesta yksilöiden ja yksiköiden välillä. Tavoitteena oli parantaa kohdeorganisaatiossa työskentelevien työterveyshoitajan osaamisen kehittämisen prosessia. Opinnäytetyön pohjalta kohdeorganisaatiolle annetaan kehittämissuhteita työterveyshoitajien osaamisen kehittämisen prosessin kehittämiseksi. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä oli: 1. Miten osaamiskortin dataa voi hyödyntää osana yksilön ja yksikön osaamisen kehittämistä? 2. Miten osaamiskorttia voi hyödyntää kehityskeskusteluprosessissa? ja 3. Miten osaamiskortin datan avulla voidaan varmistua osaamisen tasalaatuisuudesta yksilöiden ja yksiköiden välillä? Tuloksia tarkastellaan tutkimuskysymyksittäin.

Osaamiskortin hyödyntäminen osana osaamisen kehittämistä

Tässä opinnäytetyössä osaamiskortti nähtiin osaamisen tunnistamisen työvälineenä ja tätä kautta osaamisen kehittämisen kohdentamisessa. Osaamiskorttia voidaan siis pitää osaamiskartoituksena. Tyypillisesti osaamiskartoitus kuvaa työkalua, jonka avulla selvitetään osaamista esimerkiksi organisaatio-, yksikkö- tai työntekijätasolla (Kupias ym 2014). Haastateltavat kuvasivat, että osaamisen tunnistaminen on edellytys osaamisen kehittämiseksi ja kohdeorganisaatiossa oli tunnistettu osaamisen tunnistamisen merkitys. Osaaminen tulisi nähdä yrityksen tärkeimpänä resurssina (Ojala 2018). Myös ELY-keskuksen (2021) mukaan työntekijöiden osaaminen on organisaatioille tärkeää pääomaa ja osaamisen tunnistamisen, ylläpitämisen, vahvistamisen ja kehittämisen tulisi olla vahvasti kytköksissä organisaation toimintaan. Työntekijöiden osaamista voidaan pitää aineettomana pääomana ja vertailukohteenä verrattuna muihin saman toimialan organisaatioihin.

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan kohdeorganisaatiossa voidaan tunnistaa osaamista monin eri tavoin. Näin saadaan tietoa siitä, millä tavoin osaamista tulisi kehittää. Tällä hetkellä tulosten mukaan osaamista voitiin tunnistaa esimerkiksi vuosittain pidettävissä tulos-, tavoite- ja kehityskeskusteluissa, työstä saadun palautteen avulla sekä työntekijän oman kertoman perusteella.

Osaamisen tunnistamiseen tunnistettiin liittyvän haasteita. Haastateltavat kertoivat, että työntekijöiden voi olla vaikea tunnistaa ja arvioida osaa osaamistaan objektiivisesti ja tällöin työntekijöillä voi jäädä taustalle myös piilo-osaamista. Forsten-Astikaisen (2023, 68)

väitöskirjan tulokset toivat saman ongelman esiin. Väitöskirjassa tutkittiin työntekijän oman osaamisen arvioinnin itsereflektiota ja tulosten mukaan työntekijöillä on taipumus omaa osaamistaan arvioidessaan arvioida osaamisensa liian kapeasti ja arvioida osaamistaan enemmän esimerkiksi työkykykokemuksen kautta. Tutkimuksen (2023, 68) piilo-osaaminen olisi tärkeää tunnistaa työntekijän taitojen sekä organisaation suorituskyvyn kasvattamiseksi. On tärkeää ymmärtää, että vain tiedossa olevaa osaamista voidaan hyödyntää ja käyttää osana työn tekemistä (Kupias ym. 2014). Riikilän (2015, 57–58) pro gradu -tutkielmassa selvitettiin työterveyshoitajien toimijuutta mahdollistavia ja rajoittavia tekijöitä. Tuloksissa nousi esiin, että työterveyshoitajille on tyypillistä arvioida omaa osaamistaan pitkälti yksilötason kautta ja osaamiskokemukset liittyvät yksilötasolla tapahtuneisiin onnistuneisiin vuorovaikutustilanteisiin.

Osaamisen kehittämisen tulee olla tavoitteellista ja suunnitelmallista perustuen organisaation päätehtävään ja tavoitteena on osaamisen hallitseminen (Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus 2021). Osaamisen kehittäminen tulee nähdä panostuksena työntekijöihin (Työterveyslaitos 2024b). Opinnäytetyön tulosten mukaan osaamisen kehittämisen keinoja oli kohdeorganisaatiossa mietitty ja niitä haluttiin kehittää aktiivisesti. Osaamiskortti nähtiinkin työkaluna osaamisen kehittämistä kohdentamisen apuna. Vuosittain osana kehityskusteluprosessia laadittava yksilöllinen kehityssuunnitelma oli yksi työkalu yksilöllisen osaamisen kehittämiseksi. Tiimien osaamisen kehittämisen osalta samanlaista kehityssuunnitelmaa ei ole ollut käytössä. Kuitenkin sekä työntekijöitä että tiimejä oli vastuutettu osaamisen kehittämisessä esimerkiksi perehdytysvastuita jakamalla. Työterveyslaitos (2024b) kuvaa, että osaamisen kehittäminen ja oppiminen tapahtuu valtaosin sekä itse työtä tehdessä että myös muilta oppimalla.

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan koulutuksiin osallistuttiin runsaasti ja koulutustarjontaa pidettiin monipuolisena. Myös ulkopuolisia koulutuksia oli mahdollistettu. Kuitenkin koulutuksiin osallistuminen on osittain ei-järjestelmällistä ja koulutusten kohdentaminen osaamisen kehittämisen näkökulmasta voisi olla tehokkaampaa. Osaamisen jakamista koulutusten jälkeen ei ollut toteutettu systemaattisesti, jolloin muiden osalta osaamisen kehittämistä ei ollut tapahtunut. Sekä Lunden (2022,8) että Köykkä ym. (2023,34) kuvaavat tutkimuksissaan, että osaamisen johtamisen tulisi olla järjestelmällistä, ja käytänteiden tulee olla määriteltyjä. Lunden (2022, 8) kuvaa, että yksi osaamisen johtamisen kulmakivistä onko muilta työntekijöiltä oppiminen ja tiedon jakaminen työntekijöiden välillä.

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan osaamisen tunnistaminen helpottuu, jos esihenkilö tuntee oman tiimensä työntekijät, heidän osaamisensa sekä ymmärtää työterveyshoitajan työnkuvan. Osaamiskortin nähdään tulosten mukaan helpottavan työterveyshoitajan

työnkuvan hahmottumisessa. Työterveyshoitajaliitto (2022) määrittelee työterveyshoitajan ennaltaehkäisevän työn asiantuntijaksi, joka vastaa yhdessä moniammatillisen tiimin kanssa työterveyshuoltopalveluiden tuottamisesta asiakasyrityksille. Työterveyshoitajan työnkuva on laaja-alainen, johon kuuluu asiakasyritysten työpaikkaselvitysten, riskien arvioinnin, terveystarkastusten, terveyden seurannan ja neuvonnan sekä työyhteisöjen kehittämisen osaaminen.

Osaamiskortin hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä nähtiin ensisijaisesti mahdollisuutena ja hyvänä työkaluna tunnistaa työntekijöiden osaamista. Osaamiskortin rakenne koettiin kattavana ja työterveyshoitajan työnkuvan osa-alueet huomioivana, mutta osaamiskortin teknisessä puolessa koettiin haasteita. Tuloksissa korostui tarve siitä, että vastausvaihtoehdot tulisi asettaa tärkeysjärjestykseen. Näin esimerkiksi koulutusten kohdentaminen olisi tarvelähtöisempää. Nykyisessä osaamiskortissa avointen vastausten kirjaaminen oli vapaaehtoista, mutta haastateltavat toivoivat perustelujen kirjaamista pakollisena. Tämän uskottiin parantavan työntekijän keskittymistä osaamiskortin täyttämiseen ja työntekijä joutuisi täyttäessään pohtimaan ja arvioimaan oman osaamisensa kehittämisen tarpeita.

Osaamiskortin hyödyntäminen kehityskeskusteluprosessissa

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan osaamiskortin hyödyntäminen osana kehityskeskusteluprosessia nähtiin mahdollisuutena. Vuoden 2022 pilotoinnissa osaamiskorttia ei ollut linkitetty kohdeorganisaation kehityskeskusteluiden yhteyteen, vaan pilotointi tehtiin ajankohdallisesti eri aikaan, ja osaamiskortin koettiin jääneen irralliseksi. Osaamiskortin täyttäminen olisi vastaajien mukaan hyvä yhdistää osaksi kehityskeskusteluun valmistavia lomakkeita. Vastaajat nostivat esiin valmistautumisen merkityksen osana kehityskeskusteluprosessia ja valmistautuminen koettiin hyvin tärkeänä. Tätä huomiota tukee Juuti ym. (2015, 58–59) sekä Heikkinen (2017), jotka toteavat valmistautumisen olevan oleellisessa ja merkittävänä roolissa kehityskeskustelun onnistumisen kannalta. Valmistautumisessa korostetaan sekä työntekijän että esihenkilön roolia.

Vastaajat arvioivat, että osaamiskortin avulla kehityskeskustelun yhteydessä laadittavan kehityssuunnitelman laatiminen helpottuisi ja kehityssuunnitelmaan olisi helpompi kirjata ne osa-alueet, mitkä edellyttävät työntekijältä lisää osaamista. Aiemmin kehityssuunnitelmaan on kirjattu pääosin työntekijää kiinnostavat osa-alueet tai uratoiveet. Kuitenkin tulosten mukaan kehityssuunnitelman seuranta vuoden aikana oli jäänyt vähäiseksi. Teräväinen (2015, 79–80) kuvaa pro gradu -tutkielmassaan, että esihenkilöt ymmärtävät roolinsa ja vastuunsa työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja keskustelu osaamisen kehittämisestä nähdään tärkeänä. Teräväinen (2015, 79–80) nostaa kuitenkin tuloksissaan esiin haasteellisuuden

siitä, että osaamisen kartoitus keskittyy lähinnä kehityskeskusteluihin ja osaamisen kehittämistä tulisikin tehdä osana arjen työtä.

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan esihenkilöiden rooli osaamiskortin linkittämisessä osana kehityskeskusteluprosessia nähtiin tärkeänä. Jotta osaamisen kehittäminen olisi mahdollista, esihenkilöiden täytyi osata tulkita ja ymmärtää osaamiskorttien koosteraporttia, jotta osaamisen kehittämisen tarpeet voidaan kohdistaa oikein. Ahosen (2020, 81–83) tutkimuksen mukaan esihenkilötason tulee olla tietoinen vaihtelevista osaamistaidoista, jotta osaamisen kehittämiseen tarvittava tuki tulee oikein kohdistetuksi. Myös Virtanen (2022, 45) kuvaa tutkimuksessaan, että osaamisen kartoittaminen niin työntekijän kuin organisaation osalta on tärkeää, jotta olemassa oleva osaaminen osataan hyödyntää ja mahdolliset puutteet osaamisessa havaitaan ja osaamista voidaan kehittää näiden osa-alueiden osalta. Virtanen (2022, 45) nostaa esiin myös osaamisen kartoittamisen ja johtamisen tärkeän roolin organisaation strategian toteutumisen kannalta.

Osaamiskortin hyödyttäminen tasalaatuisuuden arvioimisessa

Työterveyshuoltoyksikön laatua tulee arvioida ja seurata ja laadun seuraamiseksi on oltava kirjallinen laatujärjestelmä Valtioneuvoston laatiman asetuksen 708/2013 mukaisesti. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan tasalaatuisuutta ja laatua seurataan ja arvioidaan kohdeorganisaatioissa useilla eri menetelmillä, kuten ulkopuolisilla arvioinneilla sekä yksiköiden sisäisellä omavalvonnalla. Osaamiskortin käyttö tasalaatuisuuden arvioinnissa nähtiin näitä menetelmiä täydentävänä keinona.

Työterveyshuollon palvelut koostuvat lakisääteisestä eli ennaltaehkäisevästä toiminnasta sekä sairaanhoidon palveluista. Ennaltaehkäisevä toiminta pitää sisällään työpaikkaselvitykset, terveystarkastukset, toimenpide-ehdotukset työn terveellisyyden ja turvallisuuden parantamiseksi, tietojen antamisen ja ohjauksen, työssä selviytymisen seurannan ja kuntoutukseen ohjaamisen, työterveysyhteistyön, ensiapuvalmiuden, työkyvyn ylläpidon ja edistämisen sekä laadun ja vaikuttavuuden arvioinnin. (Mannermaa 2022, 384–385.) Kohdeorganisaatioissa käytössä olevan osaamiskortin kategorioista erityisesti Toimintakäytännöt ja Yritysyhteistyö ja asiakkuuksien hoitaminen keskittyivät työterveyshuollon palveluihin. Muut osaamiskortin kategoriat painottuivat työterveyshoitajan rooliin, tietoturvaan ja työssä tarvittavien järjestelmien käyttöön.

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan tasalaatuisuuden arviointi koettiin vaikeana. Osaamiskorttien täyttämiseen ja osaamisen tunnistamiseen liittyvät haasteet voivat heikentää osaamiskortin hyödynnettävyyden tasalaatuisuuden arvioinnissa.

7.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja tavoitteet, aineiston kerääminen ja käsittely, tulosten esittäminen ja aineiston säilytys eivät loukkaa tutkimukseen osallistuneita tai hyvää tieteellistä käytäntöä. (Vilka 2007, 90). Opinnäytetyön tekijä on vastuussa oman opinnäytetyöhön liittyvissä valinnoissa ja näihin liittyvistä perusteluista. Kuten Vilka (2007, 90) kuvaa, opinnäytetyön tekijän tavoitteena opinnäytetyötä tehdessä minimoida tutkimuksen haitat ja suhteessa niihin maksimoida tutkimuksen hyödyt.

Opinnäytetyössä toimitaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön kriteerien mukaisesti. Opinnäytetyön tekijä on ottanut huomioon muiden tutkimusten tekijöiden työt ja saavutukset huomioon siten, että muiden tekemää työtä kunnioitetaan ja opinnäytetyössä viitataan asianmukaisesti muiden julkaisuihin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Tutkimuseetiikan lisäksi opinnäytetyötä tehdessä huomioitiin voimassa oleva lainsäädäntö. Opinnäytetyössä huomioitiin jokaisen opinnäytetyöhön osallistuvan yksityisyys sekä tekijänoikeuksia koskevat asiat. Lisäksi huomioitiin opinnäytetyön kohteena olevan yksityisen terveyspalvelualan organisaation ohjeistukset ja säädökset. Opinnäytetyössä noudatettiin hyvään tieteelliseen tutkimukseen liittyviä asioita: yleinen huolellisuus ja tarkkuus sekä rehellisyys, eettisesti kestävien tiedonkeruumenetelmien käyttö, luottamuksellinen tiedon kerääminen ja käsittely, opinnäytetyön tutkimukseen osallistuvien oikeus kieltäytyminen tai vetäytyminen tutkimuksesta, avoimuus tulosten julkaisemisessa, tutkimuksen raportointi tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti sekä loukkaavien, tyypittelevien, alistavien tai mitätöivien ilmaisujen välttäminen raportoinnissa (Vilka 2007, 91).

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohta on tutkijan avoin subjektiivisuus. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi kattaa koko tutkimusprosessin. Luotettavuutta arvioidessa kiinnitetään huomiota uskottavuuteen, siirrettävyyteen, varmuuteen ja vahvistamiseen. Tutkijan on tarkastettava, vastaavatko hänen omat käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkimukseen osallistuvien käsityksiä. Tutkimukseen kerätyn aineiston osalta huomioidaan aineiston kattavuus. (Eskola & Suoranta 1998.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioinnissa käytetään kolmea käsitettä: uskottavuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä. Uskottavuudessa viitataan kollegoiden, tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ja yleisön hyväksyntään koskien tutkimuksen tuloksia. Lisäksi tähän liittyy, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu riittävästi. Luotettavuuden osalta tutkimuksen tekijä vakuuttaa tutkimuksen lukijan osaamisestaan ja siitä,

että tutkimusta tehdessä on valittu ja käytetty asianmukaisia lähestymistapoja ja menetelmiä, jotta tutkimuskysymyksiin on saatu vastaus. Eettisyydellä viitataan siihen, että tutkimuksen tekijä on koko tutkimusprosessin ajan noudattanut eettisiä toimintaohjeita. (Puusa & Juuti 2020.)

Opinnäytetyön aiheen valinnassa ja lähtökohtana oli opinnäytetyön tekijää kiinnostava aihe, joka nousi esiin kohdeorganisaation tarpeesta. Opinnäytetyön aineisto on koottu teemahaastattelun avulla sekä kohdeorganisaation henkilöstöhallintajärjestelmästä koostetusta osaamiskorttien koosteraportista. Teemahaastattelun teemat koostettiin opinnäytetyön teoriapohjaa koostettaessa ja teemat muodostettiin teoriaosuuteen pohjautuen. Lisäksi haastatteluteemoissa huomioitiin opinnäytetyön tutkimuskysymykset. Koska teoriapohja on tutkijan laatima, on mahdollista, että jotain osaamisen kehittämiseen kytkeytyvää olennaista teemaa tai asiaa ei ole tullut käsiteltyä haastattelussa. Aineistoa on analysoitu aineistolähtöisesti ja analyysia tehdessä opinnäytetyön tekijä on poissulkenut aikaisemmat havainnot ja tiedot. Tämä lisää opinnäytetyön uskottavuutta.

Kohdeorganisaatiolta haettiin tutkimuslupa opinnäytetyön toteuttamiseksi. Hyväksytyt opinnäytetyön suunnitelma ja tutkimusluvan myönteinen päätös olivat edellytyksenä opinnäytetyön toteuttamiselle. Nämä toimivat perustana opinnäytetyön luotettavuudelle. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse kohdeorganisaatiossa, mikä tuli ottaa huomioon osana tutkimusprosessia. Kohdeorganisaation tuntemus oli etuna opinnäytetyötä tehdessä, koska opinnäytetyön tekijä tiesi ja tunsu terminologian sekä aihepiirin kattavasti. Toisaalta tämä tuli myös huomioida varovaisuutena, ettei opinnäytetyön tekijä tulkitse haasteltavien puhetta tutkijan omista näkökulmista tai lähtökohdista lähtien. Teemahaastatteluun osallistujat valikoitiin, koska opinnäytetyössä haluttiin kerätä käytännön tasolla osaamiskorttien käyttöön osallistuneiden työterveyshoitajatiimien palvelupäälliköiden kokemuksia. Pieni haastateltavien määrä voi heikentää luotettavuutta. Haastateltavien yhteystiedot saatiin kohdeorganisaation opinnäytetyön yhteyshenkilöltä, jotka opinnäytetyön tekijä kontaktoi suoraan sähköpostitse. Näin opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus välittyivät suoraan osallistujille. Haastattelun ajankohtaa sovittaessa sekä haastattelun aluksi kerrattiin osallistujien kanssa tutkimuksen tavoite ja tarkoitus, vapaaehtoisuus osallistumiseen sekä kysyttiin lupa nauhoittaa käytävä haastattelu. Luotettavuuden vahvistamiseksi opinnäytetyön tekijä kuvaili totuudenmukaisesti tutkimuksen toteuttamisen vaiheet koko opinnäytetyön teon ajan.

Opinnäytetyötä tehdessä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Kaikki opinnäytetyön aineisto säilytettiin, käsiteltiin ja hävitettiin asianmukaisella tavalla. Opinnäytetyöhön osallistuville informoitiin, että tuloksia käytetään vain tämän opinnäytetyön tekemiseen. Opinnäytetyötä tehdessä huomioitiin ja noudatettiin voimassa olevaa lainsäädäntöä. Lisäksi

huomioitiin opinnäytetyön kohteena olevan yksityisen terveystalouden organisaation ohjeistukset ja säädökset. Tämän vuoksi opinnäytetyöstä jätettiin pois kohdeorganisaation myöntämä tutkimuslupa.

7.3 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tässä opinnäytetyössä osaamiskorttien käyttö osana kehityskeskusteluprosessia nähdään mahdollisuutena parantaa työterveyshoitajien osaamisen kehittämisen prosessia. Osaamisen kehittämisessä lähtökohtana toimii osaaminen tunnistaminen ja osaamisen tunnistamiseksi on kohdeorganisaatiossa käytössä eri keinoja.

Opinnäytetyön tulosten perusteella kohdeorganisaation olisi hyvä kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin työterveyshoitajien osaamisen kehittämisen prosessin kehittämiseksi:

- 1) **Työntekijöiden osaamisen tunnistamisen vahvistaminen:** Työntekijöiden osaamisen tunnistamisen vaikeus nousi esiin vahvasti opinnäytetyön tuloksissa. Työntekijöiden osaamisen tunnistamista voitaisiin vahvistaa esimerkiksi työntekijätasoisella omavalvonnalla, jota voitaisiin toteuttaa esimerkiksi pari- tai tiimitasolla.
- 2) **Esihenkilöiden tukeminen työntekijöiden osaamisen tunnistamisessa sekä kehittämisessä:** Esihenkilöitä tulisi kouluttaa tulkitsemaan ja ymmärtämään osaamiskorteista saatavaa koosteraporttia sekä varmistaa esihenkilöiden ymmärrys työterveyshoitajan työnkuvan osa-alueista. Lisäksi esihenkilöiden tulee olla tietoisia siitä, millä tavoin osaamiskortin eri osa-alueiden osaamisen vahvistamista kohdeorganisaatiossa on mahdollisuus toteuttaa, jotta esimerkiksi tasalaatuisuus säilyy.
- 3) **Osaamiskortin rakenteelliset muutokset:** Tuloksissa osaamiskortin rakennetta pidetään kattavana ja työterveyshoitajan työnkuvan osa-alueet huomioivana, mutta osaamiskortin tekninen toteutus voisi edellyttää vastaajan tarkempaa oman osaamisen tunnistamista ja osa-alueiden osaamisen vahvistamisen arviointia tärkeysjärjestyksessä.
- 4) **Tasalaatuisuuden varmistaminen:** Osaamiskorttien käyttö yhdistettynä jo käytössä oleviin tasalaatuisuuden arviointimenetelmiin, kuten ulkopuolisiin arviointeihin ja yksiköiden omavalvontaan, tukisi tasalaatuisuuden arviointia yksilöiden ja yksiköiden välillä.

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimusehdotuksena voisi olla tutkimus siitä, miten työntekijätasolla arvioidaan oman osaamisen tunnistaminen. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin esihenkilötasolla työntekijöiden osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen osaamiskorttien

hyödynnettävyyden osalta ja olisi mielenkiintoista selvittää, minkälaisena työntekijät kokevat ja arvioivat oman osaamisen tunnistamisen.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin esihenkilötasolla työntekijöiden osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen osaamiskorttien hyödynnettävyyden osalta. Tämän opinnäytetyön jatkotutkimusehdotuksena voisi olla tutkimus siitä, miten työntekijöiden näkökulmaa oman osaamisen tunnistamisessa. Tässä opinnäytetyössä nostettiin tuloksissa esiin työntekijöiden osaamisen tunnistamisen vaikeus ja tämän vahvistaminen nostettiin yhdeksi kehittämissuositukseksi. Penttisen (2022, 21) väitöskirjassa tutkittiin itsensä johtamista Puolustusvoimissa ja määritettiin itsensä johtamisen käsite osana osaamisen johtamista. Lisäksi tutkimuksessa syvennettiin itsensä johtamisen merkitystä osaamisen johtamisessa. Osaamisen kehittämisessä työntekijän rooli on tärkeä ja jokaiselta työntekijältä odotetaan myös keinoja johtaa omaa työtään ja osaamistaan. Työntekijöiden itsensä johtamisen keinoja voitaisiin tutkia myös kohdeorganisaatiossa.

Lähteet

Ahonen, O. 2020. Opiskelijan osaamisen arviointimittarin kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisten palvelujen monialaisessa kontekstissa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskunta- ja kauppätieteiden tiedekunta. Viitattu 1.9.2023. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21769/urn_isbn_978-952-61-3295-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ahokallio-Leppälä, H. 2016. Osaaminen keskiössä: ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden yksikkö. Viitattu 24.6.2023, 16.4.2024. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98404/978-952-03-0005-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 4.4.2023. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>

Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus. 2021. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Viitattu 16.3.2024. Saatavissa <https://sotenavigaattori.fi/osaaminen-tulevaisuuden-tarpeisiin/osaamisen-johtaminen-esimiestyossa/>

Enarvi, M. 2021. Johtaminen työntekijäkokemusta strategisesti rakentavana tekijänä: työntekijälähtöisyyteen tuotannollisessa työympäristössä. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Viitattu 4.6.2023. Saatavissa <https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/162413/Pro%20gradu%20tutkielma%20Enarvi%20Mikaela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Forsten-Astikainen, R. 2023. Self-reflection in work competencies evaluation. Väitöskirja. Oulun yliopisto, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa <https://oulurepo.oulu.fi/bitstream/handle/10024/46386/isbn978-952-62-3817-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Garavan, T. & McGuire, D. 2001. Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality. The journal of workplace learning, Vol. 13 (4), 144–164. Viitattu 1.7.2023. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/13665620110391097/full/pdf>

Haapakorpi, A. 2020. Miten varmistaa osaaminen työelämän muutoksessa? Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 18 (1), 63–67. Viitattu 20.6.2023. Saatavissa <https://libkey.io/libraries/2417/articles/520655321/full-text-file>

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen: kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 16.4.2024.

Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66674/978-951-44-8290-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 4.4.2023. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523458123>

Heikkinen, J. 2017. Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Viitattu 24.8.2023, 21.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella>

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 1.4.2023. Saatavissa [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/johdetaan-yhdessa-2018#kohta:Johdetaan\(\(20\)yhdess\(\(e4](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/johdetaan-yhdessa-2018#kohta:Johdetaan((20)yhdess((e4)

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy. Viitattu 3.4.2023. Saatavissa [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-asiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)\(\(ad\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-asiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)((ad)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)

Juuti, P., Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 3.4.2023, 21.3.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516822>

Kallio, K. 2023. Moderni johtaja: työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 4.4.2023. Saatavissa [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/moderni-johtaja-2023#kohta:8\(\(20\)Yksil\(\(f6\)n\(\(20\)osaamisesta\(\(20\)\(\(ad\)yhteis\(\(f6\)n\(\(20\)kyvykkyteen\(:Kyvykkyys\(\(20\)yhteis\(\(f6\)n\(\(20\)omaisuutena](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/moderni-johtaja-2023#kohta:8((20)Yksil((f6)n((20)osaamisesta((20)((ad)yhteis((f6)n((20)kyvykkyteen(:Kyvykkyys((20)yhteis((f6)n((20)omaisuutena)

Kallonen, T, Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen, työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 20.6.2023. Saatavissa [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/jatkuva-oppiminen-2021#kohta:2\(\(20\)Osaamisen\(\(20\)muutos\(:2.1\(\(20\)Ennakointi\(\(20\)l\(\(f6\)yt\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\)tulevaisuuden\(\(20\)osaamistarpeet\(\(20\)](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/jatkuva-oppiminen-2021#kohta:2((20)Osaamisen((20)muutos(:2.1((20)Ennakointi((20)l((f6)yt((e4)((e4)((20)tulevaisuuden((20)osaamistarpeet((20)

Korja, M. 2018. Strateginen osaamismittaristo kyvykkyiden tulkkina. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 26.5.2023. Saatavissa https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/156027/Pro%20gradu%20-tutkielma_Minna%20Korja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kupias, P., Peltola, R., Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 4.4.2023, 21.3.2024. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBXATEGDDC>

Köykkä, K., Vähäsantanen, K., Lemmetty, S. 2023. Esihenkilöiden tarinoita ammatillisen osaamisen johtamisesti hajautetuissa organisaatioissa. *Aikuiskasvatus*, 2023, Vol.43 (1-2), 26-41. Viitattu 22.3.2024. Saatavissa <https://libkey.io/libraries/2417/articles/575478296/full-text-file>

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994. Viitattu 3.4.2023. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Laine, P. 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus* 1'2015, 30–46. Viitattu 20.6.2023. Saatavissa <https://libkey.io/libraries/2417/articles/520360870/full-text-file>

Leino, T., Syynimaa, S., Hirvonen, M. 2018. Työterveyshuollon laatuksely ja laatutasoluokitus 2018. Työterveyslaitos. Viitattu 24.3.2024. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136805/Ty%C3%B6terveyshuollon_laatuksely_ja_tasoluokitus2018.pdf?sequence=3

Lunden, A. 2022. Osaamisen ja näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen hoitotyössä. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto: Hoitotieteen laitos, Terveystieteiden tiedekunta. Viitattu 3.9.2023, 21.3.2024. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/28587/urn_isbn_978-952-61-4670-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lundkvist, H, Gustavsson, M. 2018. Conditions for Employee Learning and Innovation – Interweaving Competence Development Activities Provided by a Workplace Development Programme with Everyday Work Activities in SMEs. *Vocations and learning*, 2018, Vol.11 (1), 45–63. Viitattu 3.6.2023. Saatavissa <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s12186-017-9179-6.pdf>

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 3.4.2023, 21.3.2024. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79456/STM_10_2016_TTHn_ammattihenkiloiden_ja_suomi_A4.pdf?sequence=1&isAllowed=yhyvinvoinnin_kasikirja_\(saimia.fi\)](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79456/STM_10_2016_TTHn_ammattihenkiloiden_ja_suomi_A4.pdf?sequence=1&isAllowed=yhyvinvoinnin_kasikirja_(saimia.fi))

Nellen, L. C., Gijssels, W. H., & Grohnert, T. 2020. A Meta-Analytic Literature Review on Organization-Level Drivers of Team Learning. *Human Resource Development Review* Vol.19, 152–182. Viitattu 4.4.2023. Saatavissa <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/full/10.1177/1534484319894756>

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 20.6.2023, 21.3.2024. Saatavissa <https://kauppakamaritieto->

[fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:Ketter\(\(e4\)\)\(\(20\)oppiminen\(\(20\)\)\(\(2013\)\)\(\(20\)keino\(\(20\)menesty\(\(e4\)\)\(\(20\)jatkuvasa\(\(20\)muutoksessa](https://fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:Ketter((e4))((20)oppiminen((20))((2013))((20)keino((20)menesty((e4))((20)jatkuvasa((20)muutoksessa)

Penttinen, M. 2022. Itsensä johtamisen konsepti Puolustusvoimissa. Väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulu. Viitattu 24.4.2024. Saatavissa https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/186088/Penttinen_v%c3%a4it%c3%b6skirja_verkkoversio.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Penttinen, T. 2015. Osaamiskartoitus osaamisen mittaamisen välineenä. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 5.4.2023. Saatavissa https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/133750/Pettinen%20Taina_Gradu%20muuttettu%2020172.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Pihlainen, V. 2020. Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, Kuopio. Viitattu 13.3.2024. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22263/urn_isbn_978-952-61-3378-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pihlava, M. 2018. Työterveyshuollon laatu vaihtelee. Lääkärilehti. Viitattu 24.3.2024. Saatavissa <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/ajankohtaista/tyoterveyshuollon-laatu-vaihtelee/>

Pohjalainen, M. 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, informaatiotieteiden yksikkö. Viitattu 16.4.2024. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99022/978-952-03-0120-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Polo, F. 2020. Valorizing human capital for dynamic organizations through the triad of trainingcompetency modeling participation. Väitöskirja. Vaasan yliopisto: Tekniikan ja innovaatiojohtamisen akateeminen yksikkö. Viitattu 3.9.2023. Saatavissa <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11784/978-952-476-938-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Puusa, T., Juuti, P. toim. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Viitattu 4.4.2023, 21.3.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Riikilä, H. 2015. Työterveyshoitajan ammatillinen toimijuus ja osaaminen. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 2.9.2023, 28.3.2024. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/46103/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201505282084.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rintala, H., Postareff, L., Ryymin, E. 2018. Sitoudun, siis opin – Miten edistää jatkuvaa oppimista työssä? Työelämän tutkimus Vol. 16 (4), 33–57. Viitattu 4.6.2023. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/107998/77906>

Sauni, R. 2014. Työpaikan terveyttä ja turvallisuutta koskevat lait. Teoksessa Uitti, J. (toim.) Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden pätevyys ja Sosiaali- ja terveysministeriön ohjeet työterveyshuollon täydennyskoulutuksesta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016:10. Viitattu 3.4.2023. Saatavissa [STM_10_2016_TTHn_ammattihenkiloiden_ja_suomi_A4.pdf \(valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79456/STM_10_2016_TTHn_ammattihenkiloiden_ja_suomi_A4.pdf?sequence=1&isAllowed=yneuvosto.fi\)](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79456/STM_10_2016_TTHn_ammattihenkiloiden_ja_suomi_A4.pdf?sequence=1&isAllowed=yneuvosto.fi)

Suomen terveydenhoitajaliitto. 2023. Terveydenhoitaja koulutautuu laaja-alaiseksi asiantuntijaksi. Viitattu 3.4.2023. Saatavissa https://www.terveydenhoitajaliitto.fi/ammatti_ja_koulutus/terveydenhoitajakoulutus

Suomen työterveyshoitajaliitto ry. 2022. Työterveyshoitajan työ. Viitattu 3.4.2023. Saatavissa <https://tyoterveyshoitajat.fi/tyoterveyshoitajan-tyo/>

Suomen työterveyshoitajaliitto ry. 2023. Työterveyshoitajan työn viitekehys ja vaativuus. Viitattu 3.4.2023, 21.3.2024. Saatavissa <https://tyoterveyshoitajat.fi/wp-content/uploads/tyoterveyshoitajan-tyon-viitekehys-ja-vaativuus.pdf>

Teräväinen, T. 2015. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 3.6.2023. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/117720/Ter%c3%a4v%c3%a4inen%20pro%20gradu.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 1.6.2023 ja 5.1.2024. Saatavissa <https://www.elibrary.com/reader/9789520400118>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 4.4.2023. Saatavissa <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Miten osaaminen näkyväksi? Kartoitus osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen rakenteista ja käytännöistä Suomessa ja valituissa kansainvälisissä verrokkimaissa. Viitattu 28.6.2023. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162282/TEM_2020_28.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Viitattu 3.4.2023. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. 2023a. Työterveyshenkilöstö. Viitattu 3.4.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyoterveyshenkilosto>

Työterveyslaitos. 2023b. Työterveyshuollon toiminta. Viitattu 3.4.2023. Saatavissa [Työterveyshuollon toiminta | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](https://www.ttl.fi/tyoterveyshuollon-toiminta)

Työterveyslaitos. 2024a. Hyvä ja laadukas toiminta. Viitattu 24.3.2024. Saatavissa [Hyvä ja laadukas toiminta | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](https://www.ttl.fi/hyva-ja-laadukas-toiminta)

Työterveyslaitos. 2024b. Johtamishuomio työntekijöissä. Viitattu 16.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-2-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtamishuomion-kohteet/21-johtamishuomio-tyontekijoissa>

Valli, R (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 2.6.2023. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160>

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 708/2013. Viitattu 3.4.2023. Viitattu 3.4.2023. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130708#Pidm45843170608848>

Valpola, A. 2013. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: Talentum. Viitattu 5.4.2023. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FABBBXXTBBAED#kohta:ONNISTU\(\(20\)KEHITYSKESKUSTE-LUSSA\(\(20\)piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FABBBXXTBBAED#kohta:ONNISTU((20)KEHITYSKESKUSTE-LUSSA((20)piste:b0)

Vestala, M. 2018. Itsensä johtamisen kehittäminen työterveyshoitajan työssä. YAMK opin näytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.4.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152298/Vestala_Miika.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Viitala, R., Jylhä, E. 2020. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki Edita. Viitattu 4.4.2023 ja 20.6.2023. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>

Vilkka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi. Viitattu 4.4.2023. Saatavissa <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 28.2.2024, 28.3.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

Virtanen, M. 2022. Osaamisen johtaminen henkilöstöpalvelualalla. YAMK opinnäytetyö. LAB Ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.4.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/787679/Virtanen_Melissa.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Vuorialho, K. 2016. Osaamisen johtaminen kartoituksesta kehittämiseen – tapaustutkimus. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 5.4.2023. Saatavissa https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/125315/Pro_Gradu_Vuorialho.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Liite 1. Opinnäytetyön tietosuojailmoitus

**OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA
TIETOSUOJAILMOITUS
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)
artiklat 13 ja 14**

Laatimispäivämäärä: 3.9.2023

Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Tavoitteena on parantaa kohdeorganisaatiossa työskentelevien työterveyshoitajan osaamisen kehittämisen prosessia. Kohdeorganisaatiossa on pohdittu osaamiskorttien käyttöönottoa työterveyshoitajille osana kehityskeskusteluprosessia. Osaamiskortin avulla halutaan kartoittaa, millä osa-alueilla työterveyshoitajat toivovat vahvistusta osaamiseensa. Osaamiskorteista saatavan datan avulla halutaan tukea työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja vahvistumista yksilöllisten tarpeiden mukaisesti.

Tarkoituksena on tutkia, voidaanko osaamiskorttien käytöllä osana kehityskeskusteluprosessia parantaa työterveyshoitajien ja yksiköiden osaamisen kehittämisen prosessia. Lisäksi tarkoituksena on tutkia, saadaanko osaamiskorteista sellaista dataa, jonka avulla voidaan varmistua osaamisen tasalaatuisuudesta yksilöiden ja yksiköiden välillä. Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaatiolle annetaan kehittämissuhteita työterveyshoitajien osaamisen kehittämisen prosessin kehittämiseksi.

Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö

Opinnäytetyössä kerätään vain nimi. Muita henkilötietoja tai muita epäsuoria tunnisteita ei kerätä. Yksittäisiä vastaajia ei ole mahdollista tunnistaa vastauksista.

Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja kerätään ainoastaan suostumuslomakkeeseen vastaajalta itseltään. Haastatteluun osallistuvilta pyydetään suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet

Henkilötietoja kerätään ainoastaan suostumuslomakkeeseen vastaajalta itseltään.

Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä.

Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä.

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet

Suostumuslomakkeet säilytetään lukollisessa kaapissa ja nauhoitettu materiaali sähköisessä muodossa salasanalla suojattuna olevassa kansiossa. Suostumuslomake ja nauhoitettu materiaali hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Aineistoa ei säilytetä, vaan se tuhotaan asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Suostumuslomake ja nauhoitettu materiaali hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä.
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.
- f) Rekisteröidyn oikeus vastustaa tietojensa käsittelyä, kun käsittely perustuu yleistä etua koskevaan tehtävään, rekisterinpitäjälle kuuluvaan julkiseen valtaan tai rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettuun etuun.

EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset rekisteröidyn oikeudet eivät ole automaattisia kaikessa henkilötietojen käsittelyssä.

Tutkimusrekisterin tiedot

-Opinnäytetyö työterveyshoitajien osaamisen kehittämisen prosessista osana kehityskeskusteluprosessia

-Kertatutkimus

-Syyskuu 2023- Helmikuu 2024

-Kerätty aineisto tuhoetaan asianmukaisesti heti opinnäytetyön valmistuttua

Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot

Inka Kärkkäinen

inka.karkkainen@student.lab.fi

Tutkimuksen suorittajat

Inka Kärkkäinen

Liite 2. Tiedote haastatteluun kutsuttavalle

Hei!

Olen terveydenhoitaja YAMK-opiskelija LAB ammattikorkeakoulusta ja suoritan Sosiaali- ja terveystieteiden digiasiantuntija -tutkimusta. Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen soveltava tutkimus ja aihe opinnäytetyöhön nousi organisaation tarpeesta. Opinnäytetyön aiheena on työterveyshoitajan osaamisen kehittäminen.

Lähestyn sinua tällä tiedotteella, sillä tiimisi työterveyshoitajat ovat täyttäneet osana pilotointia vuonna 2022 henkilöstöhallintajärjestelmässä olevan osaamisen kartoituksen, osaamiskortin. Olen kiinnostunut aiheeseen liittyvistä kokemuksistasi sekä näkemyksistäsi ja tämän vuoksi haluaisin haastatella sinua. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Henkilöllisyytesi ei ole tunnistettavissa.

Opinnäytetyössäni on tavoitteena parantaa yrityksessä työterveyshoitajien osaamisen kehittämistä. Organisaatiossa on pohdittu osaamiskorttien käyttöönottoa työterveyshoitajien osalta osaksi kehityskeskusteluprosessia. Opinnäytetyössäni on tarkoituksena tutkia, voidaanko osaamiskorttien käytöllä osana kehityskeskusteluprosessia parantaa työterveyshoitajien ja yksiköiden osaamisen kehittämisen prosessia. Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaatiolle annetaan kehittämissuhteita työterveyshoitajien osaamisen kehittämisen prosessin kehittämiseksi.

Mikäli haluat osallistua haastatteluun, täytä ystävällisesti oheinen suostumuslomake ja palauta se allekirjoittaneelle viimeistään haastattelun yhteydessä.

Haastattelu toteutetaan Teams-yhteydellä. Haastattelu on tarkoitettu toteutettavaksi loka-marraskuussa 2023. Haastattelu nauhoitetaan ja se kestää noin 30–60 minuuttia. Suostumuslomaketta ja nauhoitettua materiaalia käsittelee ainoastaan opinnäytetyön tekijä. Suostumuslomakkeet säilytetään lukollisessa kaapissa ja nauhoitettu materiaali sähköisessä muodossa salasana suojattuna olevassa kansiossa. Suostumuslomake ja nauhoitettu materiaali hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Opinnäytetyön tulokset julkaistaan, ja ne ovat avoimesti saatavilla Theseus-tietokannasta.

Vastaa mielelläni mahdollisiin opinnäytetyöhön tai haastatteluun liittyviin kysymyksiin joko puhelimitse tai sähköpostitse!

Ystävällisin terveisin, Inka Kärkkäinen

sähköposti: inka.karkkainen@student.lab.fi

Liite 3. Suostumuslomake haastatteluun osallistuvalla

SUOSTUMUS KOSKIEN OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISTA

Minua on pyydetty osallistujaksi opinnäytetyöhön ” Työterveyshoitajien osaamisen kartoittaminen osana kehityskeskusteluprosessia”. Opinnäytetyön tekijä on Inka Kärkkäinen, joka tekee opinnäytetyötään LAB-ammattikorkeakoulussa.

Osallistumiseni edellä mainittuun opinnäytetyöhön on täysin vapaaehtoista. Minulla on oikeus milloin tahansa peruuttaa suostumukseni tai keskeyttää opinnäytetyöhön osallistumisen, eikä minun tarvitse kertoa syytä päätökselleni. Suostumuksen peruuttamisesta tai osallistumisen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle mitään kielteisiä seurauksia. Jos keskeytän osallistumiseni, siihen saakka antamaani haastatteluaineistoa voidaan kuitenkin yhä käyttää opinnäytetyössä.

Olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyöstä ja minulla on ollut mahdollisuus esittää opinnäytetyötä ja haastattelua koskevia kysymyksiä. Minulle on annettu haastattelua koskeva tiedote. Olen tietoinen siitä, että haastattelut nauhoitetaan ja aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Minulta ei kerätä henkilötietoja, eikä myöskään epäsuoria tunnisteita, joista minut voitaisiin tunnistaa.

Allekirjoittamalla tämän lomakkeen annan suostumukseni siihen, että Inka Kärkkäinen haastattelee minua kokemuksistani ja näkemyksistäni opinnäytetyön aihealuetta koskien.

Osallistujan allekirjoitus_____

Osallistujan nimen selvennys_____

Päivämäärä ja paikka_____

Liite 4. Haastatteluteemat

Taustatekijät ja nykytila

- Kehityskeskusteluprosessi nyt (vuosittainen suorituksen arviointi, tavoitteet tulevalle vuodelle ja kehityssuunnitelman laatiminen)
- Yksilö- /ryhmäkehityskeskustelu
- Henkilöstön osaamisen kartoittaminen aiemmin

Osaamisen tunnistaminen

- Osaamisen tunnistaminen yksilö- ja yksikkötasolla
- Yksilön osaaminen
- Organisaation osaaminen
- Ydin- ja piilo-osaaminen
- Oman osaamisen arviointi yksilön näkökulmasta

Osaamisen kehittäminen

- Osaamisen kehittämisen tunnistaminen yksilö- ja yksikkötasolla
- Kehityssuunnitelman peilaus osaamisen kehittämiseen
- Haasteet yksilö- ja yksikkötasolla
- Kytkeytyminen organisaation strategiaan

Osaamiskortti

- Aihealueet työterveyshoitajan työhön linkitettynä
- Hyödynnettävyys kehityskeskustelussa
- Hyödynnettävyys osaamisen kehittämisessä: yksilö- ja yksikkötasot

Tasalaatuisuus

- Osaamiskortin hyödynnettävyys tasalaatuisuuden varmistamisessa

Liite 5. Aineiston havaintojen jaottelu ala- ja yläkategorioihin

Havainto	Alakategoria	Yläkategoria
Työntekijällä on vaikeus tunnistaa omaa osaamistaan tai osaamattomuuttaan.	Työntekijöiden osaamisen tunnistamisessa vaikeutta	Osaamisen tunnistaminen edellyttää kehittämistä
Osaamisen tunnistaminen jää täysin työntekijän oman arvioinnin varaiseksi.		
Työntekijä ei luota omaan osaamiseen, minkä tulkitsee osaamattomuudeksi. Tämä johtaa jatkuvaan kouluttamiseen.		
Tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelut. Pidetään joko yksilö- tai ryhmäkeskusteluina.	Osaamattomuutta tuodaan esiin eri kanavia ja väyliä	Osaamisen tunnistamisen keinoja
Tiimiläiseltä, asiakkaalta tai asiakkuuspäälliköltä tulevat palautteet.		
Työntekijä tuo itse ilmi mahdollisen osaamattomuuden tai lisäperehdytyksen tarpeellisuuden.		
Vuosittainen henkilöstökyselyn tulos.		
Kehityskeskusteluiden seuranta-/puolivälikeskustelut.		
Kuukausikeskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä.		

Havainto	Alakategoria	Yläkategoria
Kartoitetaan ja kirjataan ylös kehityssuunnitelmaan ne osa-alueet, jotka kiinnostavat työntekijää.	Huomioidaan työntekijän yksilölliset tarpeet osaamisen kehittämiseen	Osaamisen kehittämisen kohdistaminen oikeisiin asioihin
Huomioidaan työntekijän halu laajentaa osaamistaan horisontaalisella tasolla.		
Uuden työntekijän osalta kartoitetaan ura- ja kehittymistavoitteet lähivuosien osalta.		
Jaetaan perehdytys- ja osaamisvastuuta eri henkilöille tiimissä.		
Koulutusten kohdentaminen	Koulutusten suunnittelu	
Sisäisiä koulutusmahdollisuuksia paljon ja tarjonta laadukasta. Työntekijöillä vapaus valita koulutustarjonnasta.	Koulutustarjonta	
Koulutusten jälkeen olisi tärkeää tuoda tiimille koulutusterveiset tiedoksi, tiedon jakaminen eteenpäin.		
Koulutuksiin voitaisiin osallistua enemmän tarvelähtöisesti.		
Yksilö- ja tiimitason koosteraportti hyödyllinen ja auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa.	Osaamiskortin tulkitsemisen	
Koosteraporttiin tulee perehtyä ajan kanssa, jotta kokonaisuus osaamisesta ja sen kehittämisen tarpeesta hahmottuu.		

Havainto	Alakategoria	Yläkategoria	
Työntekijä ei ymmärrä työnkuvaa ja mitä odotetaan	Työn vaatimukset ja odotukset	Työnkuvan kokonaisuuden hahmottaminen	
Muiden ammattiryhmien osaamisen ymmärrys	Moniammatillisuus		
Tunnistetaan kunkin työntekijän osalta ne osa-alueet, mihin tarvitaan lisää osaamista.	Esihenkilön ymmärrys työntekijän työstä		
Työterveyshoitajien työssä jatkuvasti uuden omaksumista, edellyttää myös esihenkilöltä kykyä tunnistaa mahdollista osaamisvajetta.			
Huomion kiinnittäminen arjen haasteisiin yksittäisen työntekijän näkökulmasta.			
Esihenkilön tulee huomioida ja osata tunnistaa eri taustalla ja kokemuksella olevien työntekijöiden osaamista ja arvioida tätä kriittisesti.			
Kategoriat kattavat ja monipuoliset.	Osaamiskortin sisältö		Tekniset muutokset parantaisivat hyödynnettävyyttä
Helposti täytettävä ja selkeä jaottelu vastausvaihtoehdoissa.	Teknisyys		
Vastausvaihtoehdoissa olisi aiheellista, jos nämä tulisi laittaa tärkeysjärjestykseen.			
Avoimet vastaukset vapaaehtoisia.			
Hyödynnettävyys parantuisi, jos perustelut olisi välttämättömät kirjata.			

Havainto	Alakategoria	Yläkategoria	
Henkilöstöhallintajärjestelmässä valmiit lomakkeet.	Kehityskeskustelun lomakkeet	Valmistautuminen kehityskeskusteluun	
Lomakkeiden täyttäminen työntekijän ja esihenkilön osalta ennen kehityskeskustelun käymistä.			
Osaamiskortin linkittäminen järkevää osaksi kehityskeskustelun lomakkeita.			
Lomakkeiden täyttäminen edellytys kehityskeskustelun pitämiselle.	Työntekijän merkitys kehityskeskustelun onnistumisessa		
Huolellinen valmistautuminen sekä työntekijän että esihenkilön puolelta.			
Osaamiskorttien tulkintaan ei oltu saatu koulutusta.	Esihenkilön rooli kehityskeskustelussa		
Kehityskeskustelun tavoitteiden seuranta pitkin vuotta.			
Työntekijää kiinnostavien osa-alueiden ylös kirjaaminen.	Yksilöllisyyden huomioiminen osaamisen kehittämisessä		
Laaditaan yksilölliseen tarpeeseen pohjautuen.			Kehityssuunnitelman laatiminen
Osaamiskortista nousevat osa-alueet.	Osaamisen kehittämisen riittävä huomioiminen		
Osaamiskortin erottaminen tulos- ja tavoitekeskustelusta, erilliseksi keskusteluksi. Kehityskeskustelussa runsaasti käsiteltäviä asioita.			

Havainto	Alakategoria	Yläkategoria
Ulkopuoliset arvioinnit tärkeässä roolissa, esimerkiksi Työterveyslaitoksen toteuttama Laatuksely.	Tasalaatuisuuden arvioinnin käytössä olevia menetelmiä	
Tasalaatuisuuden arviointi koetaan vaikeana.		
Yksiköiden sisäinen omavalvonta perusprosessien osalta.		
Osaamiskortin täyttämiseen liittyvät haasteet huomioitava.	Osaamiskortin täyttämiseen vaikuttavien tekijöiden huomiointi.	Hyödynnettävyyden mahdollisuus
Tasalaatuisuuden arviointi voi olla epäluotettavaa, mikäli työntekijä ei tunnista tai osaa itse omaa osaamistaan.		
Osaamiskortti nähdään tasalaatuisuuden arvioinnin menettämänä oikein täytettynä.		