

**Täsmä Työterveys Oy:ssä työskentelevien  
Työterveyshoitajien kokemuksia  
osaamisen hyödyntämisestä**

Miika Vestala

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Kevätlukukausi 2022  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

Vestala, Miika. 2022. Täsmä Työterveys Oy:ssä työskentelevien työterveyshoitajien kokemuksia osaamisen hyödyntämisestä. Aikuiskasvatustieteen pro gradu – tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 89 Sivua.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työterveyshoitajien kokemuksia oman osaamisen hyödyntämisestä ja jakamisesta. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten työterveyshoitajien osaamista voidaan hyödyntää, millaisia kokemuksia työterveyshoitajilla on osaamisensa jakamisesta ja hyödyntämisestä.

Tämä laadullinen tutkimus on toteutettu Täsmä Työterveys Oy:ssä, joka on vuonna 2016 perustettu työterveyshuoltopalveluja tuottava organisaatio. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Työssä haastateltiin yhdeksää Täsmä Työterveys Oy:ssä toimivaa työterveyshoitajaa. Haastattelut nauhoitettiin ja tulokset analysoitiin käyttämällä deduktiivista sisälönanalyysiä.

Tulosten perusteella oman osaamisen hyödyntämistä ja jakamista ilmenee työssä moninaisesti, mutta varsinaisia malleja tai toimintatapoja osaamisen johtamiselle ei ole luotu. Organisaatiolla on hedelmälliset puitteet osaamisen hyödyntämiselle ja jakamiselle, koska työ on itsenäistä, vapaata, etätyötä ja työilmapiiri sekä työhyvinvointi koetaan erinomaiseksi. Osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen koetaan merkitykselliseksi asiaksi, jossa työntekijän on mahdollista tulla kuulluksi ja nähdyksi. Osaamisen jakamisen toivotaan tapahtuvan kollektiivisesti ja kollegiaalisesti. Osaamisen jakamista ja hyödyntämistä tapahtuu digivälineiden kautta ja koulutuksissa. Osaamisen hyödyntämistä tulee tarkastella ensisijaisesti yksilön näkökulmasta, sillä jokaisella yksilöllä on ainutlaatuista osaamista. Jos osaamisen hyödyntämistä ei huomioida, vaikka yksilö toisi sitä esille, se aiheuttaa kyynisyyttä, organisaation kasvun taantumista ja sitoutumattomuutta. Moniammatillisen tiimin puute lisää tarvetta osaamisen jakamiselle ja osaamisen hyödyntämiselle työterveyshoitajien kesken. Jatkossa voisi tutkia työterveyshoitajien etätyökulttuurissa tapahtuvaa osaamisen hyödyntämisen ja osaamisen jakamisen toteutumista, työterveyshoitajien kollegiaalista osaamisen jakamista ja hyödyntämistä ja millaisia malleja työntekijät itse keksivät toteuttaa osaamisen jakamista ja hyödyntämistä. Tuloksia voi hyödyntää autonomisessa työympäristössä osaamisen hyödyntämisen ja -jakamisen kehittämisessä.

Asiasanat: Osaamisen hyödyntäminen, osaamisen jakaminen, työterveyshuolto, osaamisen johtaminen.

## **ABSTRACT**

**Vestala, Miika. 2022. Utilizing competence and sharing competence in Täsmä Työterveys Oy, in the work of occupational health nurses. Adult educational science master – thesis. University of Jyväskylä. Institution of education science.**

The purpose of the thesis was to survey utilizing competence and sharing competence of occupational health nurses. The aim was to get information on how to utilize the competence of occupational health nurses, what kind of experiences occupational health nurses had about shared competence, and what kind of experience occupational health nurses had utilizing their own competence.

This qualitative thesis was implemented in Täsmä Työterveys Oy, which was founded in 2016, providing occupational health services. A semi-structured theme interview was used as the data collection method. Nine occupational health nurses were interviewed at Täsmä Työterveys Oy. The interviews were recorded, and the results were analyzed using deductive content analysis.

According to the results, utilizing own competence and sharing competence occurs in many ways in work, but there aren't created any specific models or models of operation to lead competence. The organization has the fruitful framework to utilize competence and share competence because the work is independent, free, remote work, and the working atmosphere and well-being is experienced excellent. Sharing competence and utilizing competence is an experienced relevant issue where the employee can become heard and seen. Sharing the competence is wished to happen collectively and between colleagues. Sharing competence and utilizing competence happens through digital devices and in teaching sessions. In the first place, the competence of utilizing has to be viewed through individual because every individual has unique competence. If competence of utilization is not paid attention even if the individual has brought it up, then it can cause cynicism, a decline in organizational growth, and non-commitment. Lack of multi-professional the team adds the need to share competence and utilize competence between occupational health nurses. The topic of further research could be the implementation of the utilization of competence and competence sharing in occupational health nurses remote work, the collegial competence sharing and utilization of competence of occupational health nurses, and the models that employees themselves invent to implement competence sharing and utilization. The results can be utilized in an autonomous work environment to develop of the utilization and sharing competence.

**Keywords:** Utilization of competence, sharing of competence, occupational health care, talent management.

## Sisällys

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>TYÖTERVEYSHUOLLON TOIMINTAYMPÄRISTÖ</b> .....	<b>8</b>
	2.1 Digitaalinen toimintaympäristö.....	10
<b>3</b>	<b>OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN</b> .....	<b>16</b>
	3.1 Osaamisen hyödyntäminen yksilötasolla.....	24
	3.2 Osaamisen hyödyntäminen työyhteisötasolla.....	27
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE</b> .....	<b>30</b>
	4.1 Tutkimuksen toteuttaminen.....	31
	4.2 Aineiston analysointi.....	33
<b>5</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>38</b>
	5.1 Oman osaamisen hyödyntäminen.....	39
	5.2 Osaamisen jakaminen.....	44
	5.3 Osaamisen hyödyntämisen haasteet.....	50
<b>6</b>	<b>TULOSTEN TARKASTELU</b> .....	<b>60</b>
<b>7</b>	<b>POHDINTA</b> .....	<b>66</b>
	7.1 Luotettavuus ja eettisyys .....	69
	7.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	74
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>77</b>
	<b>LIITTEET</b> .....	<b>81</b>
	<b>KUVIOT</b> .....	<b>89</b>

# 1 JOHDANTO

Osaaminen on opittua kyvykkyyttä ja ammatillisuutta. Osaamisen rakentumiseen vaikuttavat yksilön kyvyt, tiedot, taidot sekä ominaisuudet, joita hyödyntämällä yksilö pystyy suorittamaan oman työnsä (Ollila, 2006, s.25; Laaksonen & Ollila, 2017, s.175; Kyrönlahti, 2005; Ojala, 2008, s.50; Sykkö, 2018.). Työterveyshuollossa toimivien ammattilaisten ja asiantuntijoiden odotetaan päivittävän ja kehittävän osaamistaan (Kaski, 2012, s.184; Kyrönlahti & Rautio 2010; Saaren-Seppälä, 2006, s. 312; Sykkö, 2018), sillä uudistuminen takaa laadukkaat palvelut. Lisäksi ammattihenkilöt sekä asiantuntijat pystyvät refleктоimaan itseään ja osaaminen kehittyy. (Kaski, 2012, s.184; Kyrönlahti & Rautio, 2010.) Aiemman opitun osaamisen ajatellaan syventyvän ja kehittyvän, kun aiempaa osaamista hyödynnetään laajasti toimintaympäristössä. Kestävä kehitys on vahvasti sidoksissa opitun tiedon ja osaamisen hyödyntämiseen ja käytettävyyteen. (Lemmetty & Collin, 2020.) Olisi tärkeää saada työterveyshoitajat hyödyntämään omaa osaamistaan organisaatiossa tehokkaammin ja myös saada osallistettua heitä jakamaan omaa osaamistaan. (Lo Presti, ym. 2018; Muller, 2018; Viitala, 2004, s.55; Ollila, 2006; Poikela & Järvinen, 2007, s.186; Kyrönlahti & Rautio, 2010).

Työterveyshuollolla on merkittävä yhteiskunnallinen vaikuttavuus. On tärkeää pitää huolta ja kehittää työelämän vetovoimaisuutta, kansantaloutta ja työeläkejärjestelmän kestävyyttä. Työuria tulee pidentää ja työn tuottavuus tulee saada kasvuun. (Koho, 2013, s.9; Kyrönlahti, 2010.) Työterveyshuolto vaikuttaa myös työympäristöihin, työoloihin, työyhteisöihin ja yksilöiden terveyden edistämiseen. (Koho, 2013, s.13; Kyrönlahti & Rautio 2010.) Työterveyshoitajat ovat muun työterveyshuollon tiimin kanssa ennaltaehkäisemässä työkykyongelmia, jonka vuoksi osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen ovat tärkeitä toimintoja ammattilaisten välillä.

Työterveyshuollossa kohdataan uusia haasteita yhteiskunnan ja työelämän nopeiden muutosten vuoksi (Kaski, 2012, s.9; Kyrönlahti & Rautio, 2010; Heikkilä

2006, s.101; Sykkö, 2018). Teknologinen kehitys 2000 - luvulla on mahdollistanut nopean tiedon jakamisen ja siten kiihdyttänyt muutosta terveydenhuoltoalalla (Muller, 2018; Lo Presti, ym. 2018; Saaren-Seppälä, 2006, s.312; Sykkö, 2018; Sailee, ym. 2021; Hamouche, 2021; Konttila, ym. 2019) ja vuonna 2020 COVID - 19 nopeutti (Sailee, ym. 2021; Hamouche, 2021) digitaalisten ratkaisujen (Kaski, 2012, s.26-27; Koho, 2013, s.10; Lo Presti, ym. 2018; Muller, 2018; Pyöriä 2006, s.56; Sutela ym. 2019, s.87, Hamouche, 2021; Nygren ym. 2019; Sailee, ym. 2021) kehittymistä ja käyttöönottoa aivan uudella lailla terveydenhuoltoalalla (Sailee, ym. 2021; Hamouche, 2021.) Digitaalisten ratkaisujen ja etätöiden lisääntymisellä pystytään turvaamaan terveysalan toiminta. Ihmiset oppivat, että on olemassa digitaalisia tapoja tehdä asioita sellaisessa mittakaavassa, jonka ei uskottu olevan mahdollista. Näin myös terveydenhuoltojärjestelmät oppivat selviytymään jo muutamassa kuukaudessa pandemian alkamisen jälkeen. (Sailee, ym. 2021.)

Työterveyshuollossa toimivat tiimit ovat muutoksessa, minkä vuoksi työterveyshuollossa toimivat asiantuntijat sekä ammattihenkilöt jaksamiseensa ja osaamiseensa liittyviä haasteita. (Kaski, 2012, s.13; Heikkilä, 2006, s.100.) Yksilön erityisalan osaaminen perustuu terveydenhuoltoa koskeviin toimintaperiaatteisiin sekä työelämän, yhteiskunnan, kulttuurin ja ympäristön tulevaisuuden arvoihin, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä. Terveydenhuollossa tulee hallita tietoa ja osaamista laaja-alaisesti sekä kokonaisvaltaisesti. (Kyrönlähti & Rautio, 2010.) Muutoksen keskellä toiminnan edellytyksenä on se, että työssä ollaan motivoituneita jatkuvaan koulutukseen, kehittämään itseään ja kehittämään sekä ylläpitämään ammattitaitoa (Ojala, 2008, s.57; Kyrönlähti & Rautio, 2010.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Täsmä Työterveys Oy:ssä työskentelevien työterveyshoitajien kokemuksia oman osaamisen hyödyntämisestä ja jakamisesta organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa siitä, miten työterveyshoitajien osaamista voidaan hyödyntää, millaisia kokemuksia työterveyshoitajilla on osaamisen jakamisesta ja millaisia kokemuksia työterveyshoitajalla on oman osaamisen hyödyntämisestä.

Aihetta ”osaamisen hyödyntäminen” työterveyshuollon näkökulmasta ei ole suuremmin tutkittu. Yksi selvä väitöskirja löytyi työterveyshoitajan osaamisen hyödyntämisestä sekä osaamisen kollektiivisesta jakamisesta. Muutoin osaamisen hyödyntäminen liittyi organisaation johtamiseen tai kovin yksilölliseen näkökulmaan. Voidaankin sanoa, että aiheen tärkeys on oleellista tutkija myös kollektiivisesta näkökulmasta paremmin ja työntekijöiden kokemana.

Keskeistä osaamisen hyödyntämisen kannalta on vuorovaikutus (Laaksonen & Ollila, 2017, s.175; Kyrönlahti, 2005; Ojala, 2008, s.50; Sykkö, 2018), jota etätyö ja digitaalisuus samanaikaisesti sekä haastavat että mahdollistavat (Hamouche, 2021; Konttila, ym. 2019; Nygren ym. 2019; Ollila, 2006; Muller, 2018). Yhteiskunnassa tulisi kopioida yritysten käytänteitä toinen toisiltaan, joissa on sellaiset työjärjestelyt ja johtamiskäytännöt, jotka lisäävät ihmisten sitoutumista (Pfeffer, 2009; Mitosis, 2021; Tremble, ym. 2021; Hamouche, 2021; Mohammed, ym. 2020) yrityksiin. Sillä kuten Pfeffer (2009) toteaa, yritykset ovat kuitenkin loppujen lopuksi kiinnostuneita voittojensa maksimoimisesta ja niiden oletetaan omaksuvan nopeasti ideoita, joilla yritys pääsee omiin tavoitteisiinsa. (Pfeffer, 2009.) Organisaatioissa tulisi välttää osaamisen hyödyntämisen ilmapiirin kannalta sosiaalisesti myrkyllisiä työkäytänteitä (Pfeffer, 2009), jotka vaikuttavat negatiivisesti jopa yhteiskunnallisella tasolla.

Osaamisen hyödyntämisellä ja osaamisen jakamisella pystytään vastaamaan kasvuyrityksen nopeisiin muutoksiin, perehdyttämään työntekijöitä nopeammin ja tehokkaammin sekä sitouttamaan paremmin uudet työntekijät organisaatioon. Osaamisen hyödyntämisellä organisaatiossa ehkäistään päällekkäistä tekemistä, kun hyödynnetään toisten osaamista. Jos osaamisen jakamista ja hyödyntämistä ei tapahdu, voi tämä vaikuttaa tyrehdyttävästi koko organisaation kasvuun (Kyrönlahti & Rautio, 2010; Sykkö, 2018; Mohammed, ym. 2018; Lehtonen, 2002, s.57) ja johtaa haluttomuuteen jakaa omaa osaamistaan tulevaisuudessa (Lehtonen, 2002, s.57). Ihmisillä on tarve tulla kuulluksi ja nähdyksi työssä, mutta miten organisaatiokulttuuri, digitaalinen ympäristö sekä itsenäisen ja etätyön vaikutukset voivat estää osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen toteutumista työssä?

## 2 TYÖTERVEYSHUOLLON TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Työterveyshuollossa kohdataan uusia haasteita yhteiskunnan ja työelämän nopeiden muutosten vuoksi (Kaski 2012, s.9; Kyrönlahti & Rautio 2010; Heikkilä 2006, s.101; Sykkö, 2018). Lisäksi teknologinen kehitys 2000 luvulla on mahdollistanut nopean tiedon jakamisen multimedian avulla ja siten kiihdyttänyt muutosta terveydenhuoltoalalla (Muller, 2018) ja vuonna 2020 COVID - 19 nopeutti digitaalisten ratkaisujen kehittymistä ja käyttöönottoa aivan uudella tasolla terveydenhuolto alalla (Sailee, ym. 2021). Työterveyshuollolla on merkittävä yhteiskunnallinen vaikuttavuus työikäisen väestön terveyden edistämisessä ja työkykyhien ennaltaehkäisemisessä. Koho (2013, s.9) ja Kyrönlahti (2010) jatkavat, että on yhteiskunnallisesti tärkeää pitää huolta ja kehittää työelämän vetovoimaisuutta, kansantaloutta ja työeläkejärjestelmän kestävyyttä. Työuria tulee pidentää ja työn tuottavuus tulee saada kasvuun. Tämä onnistuu panostamalla työhyvinvointiin sekä motivaatioon. (Koho, 2013, s.9; Kyrönlahti, 2010.)

Suomessa työterveyshuolto toimii osana terveydenhuoltojärjestelmää. Työterveyshuolto vaikuttaa työympäristöihin, työoloihin, työyhteisöihin ja yksilöiden terveyden edistämiseen. (Koho, 2013, s.13; Kyrönlahti & Rautio, 2010.) Työterveyshuollossa toimii erilaisia ammattihenkilöitä, kuten työterveyshoitaja, työterveyslääkäri, työterveyspsykologi ja työfysioterapeutti, joilla on työterveyshuoltoon liittyvä koulutus. (Koho, 2013, s.13.)

Työterveyshuollon perustehtäviin kuuluvat työpaikkaselvitysten tekeminen ja terveystarkastusten toteuttaminen. Lisäksi asiakasyritysten työntekijöille, esimiehille, työsuojelutoimikunnalle, johdolle annetaan tietoa, neuvontaa ja ohjausta. Työterveyshuollossa pyritään edistämään osatyökykyisten työntekijöiden työssä selviytymistä sekä ohjataan työntekijöitä kuntoutukseen. (Koho, 2013, s.33.)



Työterveyshuollon toimintaa ohjaavat laki sekä sen mukaisesti määritellyt ohjeistukset ja normit. Työterveyshuollon roolia asiakasyrityksissä voidaan kuvata moninaiseksi. Kaikessa toiminnassaan työterveyshuollon toimijoiden on tärkeä huomioida lainsäädäntö, oma työnkuva sekä terveydelliset näkökulmat. (Kaski, 2012, s.14; Kyrönlahti & Rautio, 2010).

Jotta työterveyshuollossa voisi toimia, tulee työterveyshoitajalla olla käytynä erillinen koulutus työterveyshuoltoon. Työterveyshuollossa keskiössä on työkykyä edistävä ja ennaltaehkäisevä toiminta. Kaski (2012, s.28) ja Kyrönlahti & Rautio (2010) tuovat esille, että työterveyshuollon perustehtävinä on ehkäistä sairauksia, tapaturmia, ylläpitää sekä edistää eri työurien vaiheissa työntekijöiden työ- ja toimintakykyä, edistää terveellistä sekä turvallista työ- ja toimintaympäristöä sekä työyhteisöjen toimivuutta. Tavoitteisiin kuuluvat myös pitkäaikais-sairauksien ennaltaehkäiseminen, terveyden ja työhyvinvoinnin tukeminen työntekijöiden osalta ja pyrkiä edistämään sekä ylläpitämään työntekijöiden työ- ja toimintakykyä. (Kaski, 2012, s.28.) Työterveyshoitajan tulee suorittaa työterveyshuoltolain (1383/2001) sekä asetuksen (1484/2001) mukaisesti kahden vuoden työterveyshuollossa työskentelemisen aikana työterveyshuoltoon pätevöittävä koulutus (Kyrönlahti & Rautio, 2010.) Työterveyshuollossa toimiva tiimi pyrkii auttamaan ja tukemaan asiakasorganisaatioita riskitekijöiden tunnistamisessa, niihin puuttumisessa ja ennaltaehkäisemisessä. Työterveyshuollon toiminnan tulee olla jatkuvaa. Eri asiakkaiden tarpeiden kohtaaminen edellyttää moniammatillista osaamista, tarkoituksenmukaisen sekä sopivien menetelmien käyttämistä tilannekohtaisesti. (Kaski, 2012, s.23.)

Työnantajan tulee järjestää henkilöstölleen työterveyshuolto ja hänen tulee antaa työterveyshuollossa tärkeitä tietoja organisaation työolosuhteista ja työstä, jotta työterveyshuoltoa voidaan toteuttaa kestävällä pohjalla. Lisäksi yhteistyö asiakasyrityksen ja työterveyshuollon välillä on erityisen merkityksellinen asia. Työterveyshuollossa moniammatillinen toiminta, luottamuksellisen suhteen rakentaminen ja asiakaslähtöisyys ovat edellytyksinä hyvälle työterveysyhteistyölle.

Kaski (2012, s.23) jatkaa, että keskipisteenä työterveyshuollon toiminnassa voidaan pitää terveyden sekä työn välistä suhdetta. Työterveyshuollossa toimivat ammattihenkilöt sekä asiantuntijat tarjoavat omaa asiantuntijuuttaan käytettäväksi organisaatioissa. (Kaski, 2012, s.23; Koho, 2013, s.10.) Työn sekä terveyden välinen suhde koostuu fyysisestä ympäristöstä, ergonomiasta, työturvallisuudesta sekä sosioemotionaalisesta kuormituksesta. Työ voi käytännössä olla kohde, jota työterveyshuollon asiantuntija arvioi. Työssä voidaan arvioida työn sisältöä ja määrää, olosuhdetekijöitä, yksilöitä, yhteisöä sekä itse organisaatiota. (Kaski, 2012, s.23.)

Asiakasorganisaatiot voivat hakea Kelalta työterveyshuoltomenoihin liittyviä tarpeellisia sekä kohtuullisia korvauksia silloin, kun työterveyshuolto toiminta on täyttänyt työterveyshuolto käytänteiden periaatteet hyvin (valtioneuvoston asetus 1484/2001; Kaski, 2012, s.11).

## 2.1 Digitaalinen toimintaympäristö

Työterveyshuollon toimintaympäristössä digitaalisuus on lisääntynyt siinä missä muillakin aloilla. Tässä tutkimuksessa digitaaliset työkalut, kuten WhatsApp, sähköposti sekä etättyö ovat tärkeässä roolissa työterveyshoitajien työn suorittamiseksi. COVID-19 lisäsi jo ennestään työnkuvaan kuulunutta etättyötä ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa väheni. COVID-19 on ennennäkemätön terveyskriisi, joka on vaikuttanut voimakkaasti talouksiin, yhteiskuntiin, työntekijöihin ja organisaatioihin. Yritykset ovat joutuneet haastavan ja monimutkaisen ympäristön eteen, jossa heidän on täytynyt löytää nerokkaita ratkaisuja liiketoimintansa ylläpitämiseksi ja työntekijöiden auttamiseksi selviytymään COVID-19 aiheuttamista haasteista. COVID-19 on muuttanut radikaalisti työoloja organisaatioissa, sillä useimmat organisaatiot vaativat työntekijöitä työskentelemään etänä, kotoa käsin. (Hamouche, 2021.) Teknologinen kehitys on muuttanut terveydenhuollon konsultaatioiden luonnetta ja asiakkaiden käyttäytymistä digi-

taalisissa alustoissa. Asiakkaiden rooli on vähitellen siirtymässä pois hyväksyvistä tai hiljaisesta osallistumisesta. Sen sijaan asiakkailla on tarve kerätä tietoa ja tehdä omia päätöksiään, joka toisaalta haastaa myös terveydenhuollon henkilöstöä. (Lo Presti, ym. 2018.) Terveydenhuollon ammattilaisten osaamiseen digitalisaatiossa vaikuttavat useat psykososiaaliset ja organisatoriset tekijät, mukaan lukien muuttuvat terveydenhuoltokäytänteet, organisaation sekä kollegojen antama tuki, säännölliset koulutukset ja teknologian käyttö. (Konttila, ym. 2019.)

Digitalisaatiolla on vaikutusta työelämään. Täsmä Työterveys Oy:ssä digitaalisia työvälineitä käytetään useita erilaisia. Eniten tiedon jakamisessa käytetään kuitenkin WhatsApp sovellusta. COVID - 19 on vaikuttanut useimpiin toimialoihin ja sektoreihin ja tuonut muutosta muutaman kuukauden aikana pandemian alkamisesta (Hamouche, 2021, Sailee, ym. 2021). Sairaala- ja terveydenhuollon ammattilaiset, jotka ovat kärsineet pahemmin pandemiasta muihin aloihin verrattuna, he ottivat käyttöön digitaalisia terveysteknologia välineitä nopeammin kuin koskaan. Tällainen nopea muutos mahdollisti sen, että asiakkaille riitti resursseja. Etäpalveluita lisäämällä resursseja pystyttiin kohdentamaan paremmin ja estää paremmin infektion leviämistä. (Sailee, ym. 2021.) Myös Täsmä Työterveys Oy:ssä asiakasyritysten ja potilaiden hoitaminen on helpompaa erilaisia etäpalveluita hyödyntämällä.

Teknologian nopea kehittyminen (Muller, 2018; Sailee, ym. 2021; Nyfgrén, ym. 2019; Mitosis, ym. 2012) on luonut terveydenhuoltoon lukuisia mahdollisuuksia tuottaa palveluja etänä käyttäen sähköistä tieto- ja viestintäteknologiaa. Digitaalisten palveluiden avulla tuotetaan asiakaskeskeisempää hoitoa. Viestinnän ja yhteistyön edistäminen ammattilaisten ja potilaiden välillä on etäpalveluiden avulla helpottunut (Hamouche, 2021; Lo Presti, ym. 2018). Ohjelmistotekniikkaa luotiin ja käytettiin etätyössä ja kokouksia pidettiin etänä enemmän kuin vuosiin ennen pandemiaa. Ihmiset oppivat, että on olemassa digitaalisia tapoja tehdä asioita sellaisessa mittakaavassa, jonka ei uskottu olevan mahdollista. Näin myös terveydenhuoltojärjestelmät oppivat selviytymään jo muutamassa kuukaudessa pandemian alkamisen jälkeen. (Sailee, ym. 2021.)

Älypuhelimien, tablettien ja mobiilisovellusten nousu on tärkeä kehityssuunta terveydenhuollossa ja sosiaalisissa sovelluksissa, jotka tarjoavat oppimis- ja yhteistyömahdollisuuksia kiireisille terveydenhuollon ammattilaisille. Viimeisimpänä kehityksen trendinä esimerkiksi Instagram ja WhatsApp sovellukset ovat todettu käyttökelpoisina välineinä jakaa lääketieteellisiä sekä terveystietoja ammattilaisten välillä. (Kamel Boulos, ym. 2016.). Vaikka terveydenhuoltoalalla työskentelevät ovat aikaisemmin olleet haluttomia ottaa käyttöön terveysteknologisia välineitä (Sailee, ym. 2021), niin COVID-19 on vauhdittanut terveysteknologisten ratkaisujen syntymistä (Hamouche, 2021; Sailee, ym. 2021).

Etänä voidaan hoitaa esimerkiksi sähköisten reseptien tekeminen, kirjata terveystietoja ja tuottaa lukuisia eri palveluita. (Lo Presti, ym. 2018.) Teknologian käytön mahdollistamiseksi on tärkeää organisaatiossa tarjota riittävästi resursseja ja laitteita sekä ympäristö, joka tukee teknologian käyttämistä. Organisaatioiden tulee varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia käyttää uutta teknologiaa. Onnistunut teknologian käyttö edellyttää tukevaa organisaatiokulttuuria sekä yhteisiä tavoitteita. (Konttila, ym. 2019.) Etätyö edellyttää työntekijöiden ja esimiesten välistä viestintää helpottavien työkalujen käyttöä, kuten Zoom ja Microsoft työkalut. Etätyöskentelyssä on täytynyt lisäksi ottaa huomioon, kuinka ylläpidetään tehokasta kommunikointia, valvontaa, tuen antamista (Mohammed, ym. 2020) ja palkitsemisen muotoja (Hamouche, 2021).

Työterveyshuollossa tulee selvittää terveyteen ja työhön liittyviä näkökulmia, antaa tietoa ja ohjausta, arvioida sekä seurata. Terveyteen ja työhön liittyvien näkökulmien antaminen voi tapahtua monella eri tasolla ja tavalla. Asioista tiedottaminen työterveyshuollossa voi tapahtua sähköpostitse, puhelimitse tai fyysisellä vastaanotolla. (Kaski, 2012, s.26-27; Koho, 2013, s.10.) Digitaaliset alustat yhdistävät niiden käyttäjiä eli asiantuntijoita ja terveydenhuollon ammattilaisia. Lisäksi alustoja hyödyntämällä voidaan tuottaa arvoa, koska niillä on mahdollisuus jakaa ja luoda yhteistä sekä hyödyllistä tietoa ammattilaisten välillä (Lo Presti, ym. 2018). Sosiaalinen media on muuttunut ja muuttaa edelleen terveyst-

ja lääketiedettä. Älypuhelimet ovat tehokkaita erilaisissa sosiaalisissa oppimis- ja viestintäkonteksteissa terveydenhuollon alalla (Kamel Boulos, ym. 2016).

Täsmä Työterveys Oy:ssä työterveyshoitajien toimenkuva on autonominen, joka mahdollistaa paremmin uusien asioiden haltuun ottamista, koska voi itse suunnitella ajankohdan, kun opettelee esimerkiksi uusia digitaalisia alustoja. Terveystenhuollon kontekstissa tiedon jakamisesta ja uuden tiedon luomisesta on tulossa tärkeitä näkökulmia tulevaisuudessa. Digitaalisen tiedon aikakauden myötä tiedonhallinnasta ja tiedon luotettavuudesta on tullut täysin uusi resurssi. Yksityisissä terveydenhuollon organisaatioissa työkaluja tiedon hallintaa tulisi toteuttaa kestävässä ympäristössä (Lo Presti, ym. 2018.), sillä digitaalisessa ympäristössä työskennellessä muodollisen ja arkioppimiset raja on usein hämärtynyt (Nygren, ym. 2019). Koulutus on tärkeässä roolissa etätyöskentelyssä. Työntekijöille tulisi antaa koulutusta tukemaan etätyöhön siirtymistä, käyttämään digitaalisia työvälineitä, kehittää työntekijöiden taitoja ja lisää vuorovaikutusta muiden työntekijöiden kanssa. (Hamouche, 2021; Konttila, ym. 2019.)

Internet ja teknologiset ratkaisut ovat vaikuttaneet rikkaiden digitaalisten oppimisympäristöjen syntymiseen, mikä on mahdollistanut ihmisille uusia tapoja olla vuorovaikutuksessa, tukien tiedonvaihtoa ja tarjoaa uusia työkaluja työn tekemiseksi. (Nygren, ym. 2019). Tässä tutkimuksessa WhatsApp sovellus on elintärkeä sovellus työterveyshuollon ammattilaisten välillä, päivittäisten asioiden hoitamisessa. Valokuvien jakaminen ja viestintäsovellukset ovat osa mobiilivälilankumousta. Ne muuttavat tekstin, äänen ja visuaalisen tiedon jakamista ja kommunikointia sosiaalisissa verkostoissa. Instagram ja WhatsApp ovat löytäneet markkinaraon terveydenhuollon ammattilaisten joukossa. (Kamel Boulos, ym. 2016.)

Terveydenhuollon ammattilaiset käyttävät sairaalakohtaisia tilejä ja ryhmiä näillä alustoilla kommunikoidakseen ja kannustaakseen sosiaalisia ja mobiilimuotoisia oppimismuotoja. WhatsAppin avulla käyttäjät voivat lähettää tekstiviestejä ja jakaa video- ja ääniviestejä ja kuvia Internetin kautta henkilökohtaisiin

ja ammatillisiin oppimisverkostoihinsa. Useat tutkimukset ovat tutkineet WhatsApp sovelluksen hyödyllisyyttä kliinisessä päätöksenteossa ja potilaiden hoidossa. WhatsApp on koettu 2013 toteutetun tutkimuksen kohderyhmässä edulliseksi ja nopeaksi digitaaliseksi työvälineeksi, joka helpottaa kliinistä viestintää, parantaa oppimista ja edistää potilaiden hoitoa samalla, kun säilytetään heidän yksityisyytensä. (Kamel Boulos, ym. 2016). Teknologian käytön mahdollistamiseksi on tärkeää organisaatiossa tarjota riittävästi resursseja ja laitteita sekä ympäristön, joka tukee teknologian käyttämistä. Organisaatioiden tulee varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia käyttää uutta teknologiaa. Onnistunut teknologian käyttö edellyttää tukevaa organisaatiokulttuuria sekä yhteisiä tavoitteita. (Konttila, ym. 2019.)

WhatsApp klinisen viestinnän ja opetuksen työkaluna helpottaa terveystiimien oikea-aikaista reagoitua, nopeampaa tiedon siirtoa ja kansanterveyteen liittyvien viestien levittämistä. Kun sovelluksia käytetään käyttäjäystävällisenä perinteisen viestinnän lisätyövälineenä, ne voivat auttaa luomaan virtuaalisia yhteisöjä, joissa voi tietoa jakaa ihmisten välillä. Digitaaliset työkalut rakentavat siltoja ammattihenkilöiden välille, koska tyypillisesti terveydenhuoltoalalla työskennellään hajautetusti. (Kamel Boulos, ym. 2016). Oppimisympäristöt aikuisilla ovat yhdistelmä formaalia, informaalia ja epämuodollista oppimista. Informaali, henkilökohtainen ja itseohjautuva toiminta ovat erittäin merkityksellisiä tekijöitä elinikäisen oppimisen kannalta digitaalisella aikakaudella (Nygren, ym. 2019) ja Täsmä Työterveys Oy:ssä WhatsApp toimii elintärkeänä informaalina oppimisympäristönä.

Koska työtä tehdään Täsmä Työterveys Oy:ssä etänä, on tässä tutkimuksessa syytä tarkastella sitä, kuinka vuorovaikutusta ja osallisuutta ilmenee WhatsApp keskusteluissa. Kestäviä digitaalisia yhteisöjä syntyy, kun niitä kohti tunnetaan emotionaalinen, inhimillinen side. Esimerkiksi yhdessä arvion luominen, toisten tarpeita kuuntelemalla, tukee tavoitteiden saavuttamista digitaalisilla alustoilla. Kestävällä pohjalla olevat digitaaliset alustat edistävät laajempaa tiedon jakamista. Mitä enemmän terveydenhuollon työntekijät osallistuvat digitaalisten

alustojen käyttöön sitä enemmän se luo positiivisia käsityksiä alustojen toiminnasta ja edistää alustojen kestävyyttä. (Lo Presti, ym. 2018.) Teknologia vaikuttaa tiimityöhön, koska se muuttaa tiimin jäsenten vastuuta ja tiimidynamiikkaa. (Konttila, ym. 2019.)

### 3 OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN

Työterveyshoitajan työssä osaamisen ymmärtämiseksi on määriteltävä osaaminen ja asiantuntijuus yleisellä tasolla. Osaaminen on opittua kyvykkyyttä ja ammatillisuutta. Osaamisen rakentumiseen vaikuttavat yksilön kyvyt, tiedot, taidot sekä ominaisuudet, joita hyödyntämällä yksilö pystyy suorittamaan oman työnsä (Ollila, 2006, s.25; Laaksonen & Ollila, 2017, s.175; Kyrönlahti, 2005; Ojala, 2008, s.50; Sykkö, 2018.). Osaamisen kannalta tärkeää on yksilön sekä työympäristön välinen vuorovaikutus sekä pätevyys, näitä yksilö pystyy hyödyntämään sekä kehittämään omassa työssään (Laaksonen & Ollila, 2017, s.175; Kyrönlahti, 2005; Ojala, 2008, s.50; Sykkö, 2018.) Työelämän muutokset aiheuttavat sen, että työntekijän tulee uusia omaa tietoaan sekä taitojaan, jotta suoriutuisi tulevaisuudessa oman työn vaatimuksien mukaisesti. (Kyrönlahti, 2005.)

Asiantuntijuus voidaan kuvata kolmijalkaisena käsitteenä, joka muodostuu tiedosta, instituutiosta ja professioista (Parviainen, 2006, s.158; Heikkilä, 2006, s.104). Tiedon pätevyyden ei katsota olevan ainoastaan yksilöllä vaan se on sidoksissa myös organisaatioon sekä instituutioon, jossa yksilö toimii (Parviainen, 2006, s.158; Heikkilä, 2006, s.104; Sykkö, 2018). Työssään asiantuntija soveltaa omaksuttua tietoa, joka perustuu tieteelliseen, koulutukseen, käytännöllisyyteen ja kokemukseen perustuvaan tietoon (Viitala, 2004, s.51; Parviainen, 2006, s.158). Asiantuntijuuden osaamisen kasvattamisen kannalta asiantuntijan tulee omata elinikäisen oppimisen ominaisuus (Pyöriä, 2006, s.55; Heikkilä, 2006, s.104). Asiantuntijatyö käsitteenä ei ole täysin sidottu tiettyjen raamien sisälle. Asiantuntijan tulee jatkuvasti olla oppimismyönteinen. Lisäksi tiedonhallinta työssä ja digitalisaatio asettavat aivan uudenlaisia vaatimuksia ja kehittymisen tarpeita työelämässä. (Pyöriä, 2006, s.55.) Asiantuntijuuden käsite ei ole tämän vuoksi enää niin raamitettu. Nykyisin erityisosaamista vaaditaan jokaisessa ammatissa. Lisäksi terveydenhuoltoalalla tulisi ylläpitää ja kehittää ammatillista pätevyyttä ja kouluttautua jatkuvasti. (Pyöriä, 2006, s.56 & Saaren-Seppälä, 2006, s.312.)



Työterveyshoitajan ammatillinen osaaminen muodostuu ammattikohtaisen tietotaidon, yleisellä tasolla työelämävalmiuksien sekä itsesäätelyvalmiuksien kokonaisuudesta. Työterveyshoitajalla tulee olla myös tulevaisuuden taitoja, sillä jatkuvat muutokset asettavat vaatimuksia kehittää toimintatapoja sekä ottamaan haltuun uusia asioita. (Kyrönlähti & Rautio, 2010.) Työterveyshoitajilla tulee olla taitoja, jotta työssä esiintyviin fyysisiin ja psykososiaalisiin haasteisiin voisi vastata. Työterveyshuolto on laaja kokonaisuus, mutta työssä tulee jossain määrin myös vastata yksilökohtaisiin työpaikan kontekstissa oleviin tarpeisiin ja vaatimuksiin organisaatioiden lisäksi. (Lalloo, ym. 2016.)

Työterveyshuollossa toimivien ammattilaisten ja asiantuntijoiden tulee päivittää ja kehittää osaamistaan. (Kaski, 2012, s.184; Kyrönlähti & Rautio, 2010; Saaren-Seppälä, 2006, s.312). Tämä toimii myös laadukkaiden palveluiden takaajana työterveyshuollossa. Lisäksi ammattihenkilöt sekä asiantuntijat pystyvät reflektimaan itseään ja osaaminen kehittyy. (Kaski, 2012, s.184; Kyrönlähti & Rautio, 2010.) Viimeisten viidenkymmenen vuoden sisällä terveydenhuollon ammattihenkilön osaaminen lääketieteellisesti sekä tiedon erikoistuminen katsotaan kehittyneen merkittävästi. Julkisen sekä yksityisten palvelun tuottajien määrä on kasvanut paljon. Asiantuntijoiden tulee terveydenhuollossa soveltaa niin taloudellisia kuin teknisiä tietoja ja arvopohja tietoja työssään. Terveydenhuollossa toimijoiden tulee hallita erikoistunutta tiedonhallintaa hyvin. Asiantuntijoiden tulee soveltaa sekä laajentaa myös oman asiantuntemuksen ulkopuolista tiedonhallintaa. Tiedonhallinta ei ole kytköksissä suoraan asiantuntijatyöhön, mutta vaikuttaa kehityksellisesti työkäytänteisiin sekä palvelujärjestelmään. (Saaren-Seppälä, 2006, s.312.) Työterveyshoitajilla on keskeinen rooli työterveyshuollon palveluissa maailmanlaajuisesti. Työterveyshoitajat muodostavat suurimman ammattiryhmän työterveyshuollon alalla. Työterveyshoitajien on kyettävä vastaamaan moniin terveyteen liittyviin ongelmiin sekä kysymyksiin. (Lalloo, ym. 2016.)

Täsmä Työterveys Oy:ssä ei ole eri alojen asiantuntijoita kuin monissa muissa työterveyspalveluita tuottavissa organisaatioissa. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa on tärkeä ottaa huomioon osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen merkitys uudenlaisesta näkökulmasta, joka poikkeaa toisten palveluntuottajien toimintamallista. Työterveyshuollossa toimii eri alojen asiantuntijoita. Kaikilla asiantuntijoilla on oma erikoisosaamisensa, jota on hyvä hyödyntää, kun näkökulmana on yksilön kokonaisvaltainen terveyden ja hyvinvoinnin tukeminen ja erilaisten työkykyä uhkaavien tekijöiden ennaltaehkäiseminen. Terveystieteiden huoltoon liittyvät perinteiset arvot sekä eettisyys sisältää välittämisen ja ihmisestä huolehtimisen. Työterveyshuollossa toimivat työntekijät voivat kokea haasteelliseksi oman osaamisen myymisen. (Kaski, 2012, s.186.) Saaren-Seppälä (2006, s.315) ja Kyrönlahti & Rautio (2010) jatkavat, että terveydenhuollossa tietämys ja tieto asiantuntijoiden välillä on erikoistunutta tietoa. Erikoistuneen tiedon takia ammattilaiset eivät välttämättä uskalla puuttua toisten ammattilaisten erityisosaamiseen esimerkiksi potilaan hoidossa. Tämä myös tarkoittaa sitä, että ei ole automaattisesti tarvetta jakaa tietoa ammattilaisten välillä. Sairaudet ovat joka tapauksessa liitoksissa toisiinsa lääketieteellisistä rajoista huolimatta, kun ajatellaan potilaan näkökulmaa. (Saaren-Seppälä, 2006, s.315; Kyrönlahti & Rautio, 2010.) Tällainen tiedon jakamisen rajoite voi olla myös negatiivinen este osaamisen kehittymiselle.

Osaamisen hyödyntäminen tarkoittaa tilannetta, jossa organisaatio käyttää toimintaansa aikaisemmin rakennettua osaamista. Osaaminen organisaatioissa on merkityksellinen kilpailutekijä. (Sanchez, Heene & Thomas, 1996, s.8-9; Sanchez & Heene, 1997, s.13-14, viitattu Lehtonen, 2002, s.81; Ollila, 2006; Mitosis, ym. 2021.) Kun organisaatioissa on saavutettu riittävä osaamisen taso, organisaation on mahdollista siirtää tätä osaamista organisaation sisällä muihin osiin tai vaihtoehtoisesti laajentaa omaa toimintaansa. (Sanchez, Heene & Thomas, 1996, s.8-9; Sanchez & Heene, 1997, s.13-14, viitattu Lehtonen, 2002, s. 81; Ollila, 2006; Muller, 2018.) Uutta osaamista syntyy yksilön ollessa vuorovaikutuksessa oman toimintaympäristönsä kanssa. Tällöin yksilö pystyy vastaamaan uusiin vaatimuksiin niissä toimintaympäristöissä, joissa toimii. (Ollila, 2006; Muller, 2018).

Suomalaiseen terveydenhuoltoon kohdistuu yhteiskunnallisia, toiminnallisia ja rakeenteellisiä muutoksia sekä kiristyvää kilpailua (Mohammed, ym. 2020; Laaksonen & Ollila, 2017, s.175; Kyrönlahti & Rautio, 2010; Sykkö, 2018.), palveluiden laatuun koskevan paineen kasvua ja tuottavuuden paineita. Nämä kaikki asettavat erilaisia vaatimuksia sille, kuinka organisaatio pystyy hyödyntämään osaamista, joka organisaatiossa on olemassa. (Laaksonen & Ollila, 2017, s.175; Kyrönlahti & Rautio, 2010; Sykkö, 2018.)

Kaski (2012, s.185) jatkaa, haasteena työterveyshuollossa yhteiselle tekemiselle on ajan sekä tilan varaaminen, jotta päästään yhdessä asioita puimaan ja suunnittelemaan. Monen ihmisen saaminen saman pöydän ääreen haastaa ja osittain myös kuormittaa sekä turhauttaa työterveyshuollossa toimivia työntekijöitä. Useimmiten työterveyshoitaja toimii tiimien välisenä koordinoijana ja hänen tavoitteenansa on saada koolle työterveyshuollossa toimivat tiimit. Mitä selkeämmät rakenteet ja tavat, niin sitä enemmän työ ja osaamisen jakaminen tehostuu. (Kaski 2012, s.185.) Organisaatiokulttuurin tulee tukea osaamisen hyödyntämistä työterveyshuollon organisaatiossa (Lammintakeinen, 2017, s.252; Muller, 2018; Tremble, ym. 2015.), koska osaamisen hyödyntämisen edellytyksenä on organisaation muuntautuminen sellaiseksi, mikä tukee oppimista (Durand 1997, s.171, viitattu Lehtonen, 2002, s.81), jotta osaamisen jakamisesta tulisi jatkuva prosessi, se edellyttää, että organisaatiokulttuuri edistää sitä johdonmukaisesti ja jotta siitä voisi tulla jäsenten yhteinen tehtävä (Muller 2018; Tremble, ym. 2015).

Työterveyshoitajan työssä tulee kyetä johtamaan itseään, joka toimii tärkeänä tekijänä organisaatiotasoisessa osaamisen hyödyntämisessä ja osaamisen jakamisessa. Työterveyshoitaja ei työssään tarvitse käskyttäjää tai suurempaa valvontaa, vaan ennemminkin tukea, jonka avulla uusia muutoksia otetaan haltuun. (Kyrönlahti & Rautio, 2010.) Jos organisaatio ei hyödynnä työntekijöiden osaamista, vaikuttaa tämä negatiivisesti organisaation kasvuun ja näin myös ydinosaamisen kasvu taantuu. Taantuminen johtuu siitä, ettei ydinosaamista kehitetä

tai suojella. Yrityksellä on oltava mekanismeja, joilla kartoitetaan osaamisresursseja ja kohdennetaan osaamista. (Hamel 1994, s.30–31, viitattu Lehtonen, 2002, s.81.)

Työympäristön ja työn puitteiden tulee tukea osaamisen hyödyntämistä ja osaamisen jakamista organisaatiossa sekä mahdollistaa näin uusien toimintatapojen luomista. Organisaation tulee mahdollistaa oppimisen avoimuus, vuorovaikutuksellisuus osaamisen hyödyntämisen mahdollistamiseksi, jotta yksilöt sekä tiimit voivat oppia uusia asioita ja muuttaa omia toimintatapojaan muuttuvissa tilanteissa. Kun työntekijät ovat keskenään vuorovaikutuksessa, syntyy osaamisen hyödyntämistä. (Kyrönlahti & Rautio, 2010.) Muuttuva työ lisää tarvetta tuen saamiselle osaamisen lisäksi (Kaski 2012, s.187; Kyrönlahti & Rautio, 2010; Mohammed, ym. 2020; Konttila, ym. 2019). Vertaistuen arvo on suuri, sillä sen avulla saa jaksamista työhön (Kaski 2012, s.187; Hamouche 2021). Työterveyshuollossa toimivat tiimit voivat antaa toisilleen kollegiaalista tukea jopa päivittäin. Tiimin kanssa käydessä keskusteluita osaaminen kehittyy ja päivittyy. (Kaski, 2012, s.187.)

Tämän tutkimuksen kontekstissa informaali eli hiljainen oppiminen on tärkeässä roolissa osaamisen hyödyntämistä ja jakamista (Muller, 2018; Nygren, ym. 2019), koska ihmiset ovat erillään toisistaan etätöiden takia ja työ on itsenäistä. Muodollisella (formaalilla) oppimisella tarkoitetaan esimerkiksi koulutusjärjestelmiä, joka on pakollista ja sitä ohjaavat opetussuunnitelmat. Muodollisen oppimisen kautta suuntaa kohti diplomaa tai todistusta. Epämuodollisessa (informaali) oppimisessä, oppiminen tapahtuu yleensä institutionaalisen kontekstin ulkopuolella (Nygren, ym. 2019; Nyblom, 2017.) Tärkein ero formaalin ja informaalin oppimisen välillä on se, että jälkimmäinen on yleensä vapaaehtoista ja oppijan omaläsnäolo ei ole pakollista. Informaalia oppimista tapahtuu myös muodollisissa konteksteissa, kuten verkostoissa, valmennuksissa ja mentoroinnissa. (Nygren, ym. 2019). Hiljainen tieto hankitaan ja välitetään käytäntöjen jakamisen kautta, kuten tietyn tehtävän, työn tai ammatin kautta. (Muller, 2018.) Hyvä esimerkki

formaalin, informaalin ja epämuodollisen oppimisen yhdistämisestä on sosiaalinen media. Parhaimmillaan mobiilioppimisella voidaan saavuttaa synergiaa formaalin, informaalin ja epämuodollisen oppimisen välillä. (Nygren, ym. 2019).

Osaamisen hyödyntämisen tiedostaminen voi olla vaikeaa hiljaisen tiedon, hiljaisen osaamisen vuoksi (Laaksonen & Ollila, 2017, s.180-181; Ojala 2008, s.52-53; Muller, 2018). Hiljainen tieto juurtuu helposti kontekstiin ja sitä on sen vuoksi vaikea ilmaista ja siirtää (Muller, 2018). Hiljainen tieto rakentuu kognitiivista ja teknisistä tekijöistä. Hiljainen tieto on useimmiten sidoksissa tehtävään toimintaan tai tilanteeseen. Lisäksi hiljaisen tiedon välittäminen muille voi olla jopa mahdotonta. Hiljainen tieto rakentuuakin henkilökohtaisesta kokemuksesta eli koetusta osaamisesta. Toki hiljainen tieto voi olla myös organisaatiotasosta (Laaksonen & Ollila, 2017, s.180-181; Ojala, 2008, s.52-53; Muller, 2018). Organisaatiotasoiseen hiljaiseen tietoon voi liittyä esimerkiksi asenteita, toimintakulttuuria, tarinoita, kirjoittamattomia sääntöjä jne. Hiljaista tietoa organisaatiotallalla on yleisimmin kollektiivisesti tiedostettua, mutta ei sanoiksi puettua. (Laaksonen & Ollila, 2017, s.180-181; Ojala 2008, s.52-53.) Työterveyshuollossa toimitaan moniammatillisessa yhteistyössä. Kun tieto vaatii monialaista yhteistyötä tiedon siirtämiseksi ja luomiseksi, niin sitä monimutkaisempaa sen johtaminen on, koska lisääntyneet toimijat voivat mahdollistaa tai estää tiedon jakamisen tehokkuutta (Muller, 2018).

Organisaatiot, jotka hyödyntävät hiljaista tietoa voivat parantaa heidän työntekijöidensä innovatiivisuutta ja tehokkuutta (Egena & Rajenthyan, 2018). Kun oppimista tapahtuu muiden osaamisesta ja tietoa voidaan soveltaa käytännössä, se voi mahdollistaa organisaation innovoinnin ja suorituskyvyn sekä varmistaa pitkän aikavälin menetystä. Jotta tiedon jakamisesta tulisi jatkuva prosessi, se edellyttää, että organisaatiokulttuuri edistää sitä johdonmukaisesti ja jotta siitä voisi tulla jäsenten yhteinen tehtävä. (Muller, 2018.)

Osaamisen hyödyntäminen organisaatiossa kasvattaa sen tuottavuutta (Kyrönlahti & Rautio, 2010; Mitosis, ym. 2021) ja menestystä (Sykkö, 2018). Työntekijöiden osaaminen on parhaimmillaan organisaation pääomaa (Kyrönlahti & Rautio, 2010; Muller, 2018). Kun organisaation taloudelliset resurssit ovat rajalliset, niin työntekijöiden osaamisen merkitys (Kyrönlahti & Rautio, 2010) ja työntekijöiden säilyttäminen tulee huomioida organisaatiossa (Mohammed, ym. 2021; Tremble, ym. 2015). Osaamisen ja johtamisen yhdistäminen organisaatiossa kasvattaa sen tuloksellisuutta (Kyrönlahti & Rautio, 2010; Muller, 2018; Sykkö 2018). Yhä tärkeämmässä roolissa esimerkiksi kilpailutilanteen kasvaessa; on ymmärtää työntekijöiden osaamisen merkitys organisaatioiden kasvussa. (Kyrönlahti & Rautio, 2010; Sykkö, 2018; Mohammed, ym. 2018.)

Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen on yksilön, tiimin ja koko organisaation etu. Osaamista tulisi kehittää organisaatiossa aktiivisesti ja tuoda tietoisuuteen osaamisen mahdollisuuksia. Ollila (2006, s.53-54) ja Kyrönlahti & Rautio (2010) jatkavat, organisaatiossa oleva osaaminen tulisi kehittyä sitä mukaan, miten toimintaympäristö muuttuu ja kehittyy. Lisäksi osaamista tulisi kehittää vastaamaan liiketoiminnan tarpeita, jotta se palvelisi organisaatiota mahdollisimman hyvin. Organisaation osaamisen hyödyntäminen tarveperusteisesti on tärkeää. Mikäli osaaminen ei ole kehittämisen kohteena eikä osaamista johdeta strategisessa mielessä, ei myöskään pystytä uudistamaan osaamista työympäristön vaatimuksia vastaavaksi. Itsestään osaaminen henkilöstössä ei kuitenkaan muutu tehokkaammaksi, vaan sen eteen on tehtävä muutoksia ja tarjottava kehittymistä ja uudistamista. (Viitala 2004, s.49; Kyrönlahti & Rautio 2010; Ollila 2006, s.53-54.) Osaamisen soveltamisella päästään käsiksi erilaiseen osaamiseen organisaation sisällä ja näin auttaa hyödyntämään olemassa olevaa osaamista, joka on jo luotu sekä jaettu (Egena & Rajenthyan, 2018).

Osaamisen hyödyntämisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijöiden osaaminen on tunnistettu, jotta osaamista on mahdollista laajentaa ja syventää. Kehityskeskusteluja voidaan käyttää apuna osaamisen kehittämisen arvioinnissa

ja tarpeissa. Osaamisen hyödyntämisen kannalta on myös oleellista, että tarkastellaan asiakasyrityksiä, työntekijöitä sekä itse työterveyshuoltoa ja niiden välisiä asioita. Työterveyshuollon osaamisen hyödyntäminen on tärkeää (Kyrönlahti & Rautio, 2010), sillä osaamisella on yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin sekä työssä jaksamisen tasoon, jotka peilaavat tuloksellisuuteen (Kyrönlahti & Rautio, 2010; Sanchez & Heene 1997b: s.7-9; Valtiovarainministeriö 6/2001, viitattu Ollila, 2006, s. 24). Kun työterveyshuollon osaamisen hyödyntäminen toimii hyvin, peilautuu se myös menestykseen yrityksissä. (Kyrönlahti & Rautio, 2010) Organisaatiossa johdon tulee tunnistaa olemassa oleva osaaminen, laatia suunnitelma osaamisen hankkimiseksi, rakentaa osaamista, hyödyntää osaamista ja suojella sekä puolustaa osaamista (Lehtonen, 2002, s.57). Puitteiden on oltava kunnossa, kun halutaan hyötyä osaamisesta. Jos ei ole toimintamotivaatiota tai käyttöödellytyksiä, niin ei pystytä täysin käyttämään työntekijöiden osaamispotentiaalia. (Lehtonen, 2002, s.89.)

Lammintakanen (2017, s.252), Kyrönlahti & Rautio (2010), Laaksonen & Ollila (2017, s.181) ja Ollila (2006, s.9) tuovat esille, että johtajilla saattaa hyvin usein olla pirstaleinen käsitys henkilöstöä koskevasta osaamisesta. Lammintakanen (2017, s.252.) jatkaa, eikä heillä ole käytössään sellaisia reaaliaikaisia työkaluja, joilla vastattaisiin osaamisen tehokkaan johtamisen haasteeseen. Tilanne voi huonoimmillaan olla sellainen, että henkilöstön osaamiseen liittyvää tietoa kyllä on lähiesimiehellä, mutta tieto on jäänyt lähiesimiehen lokeroon. (Lammintakanen, 2017, s.252.) Osaamisen ei katsota perustuvan ainoastaan tietoon tai tekemiseen. Johtamista ja kehittämistä työpaikalla tarvitaan prosesseissa, jotka tuottavat osaamista. (Viitala, 2004, s.55; Ollila, 2006, Poikela & Järvinen, 2007, s.186; Kyrönlahti & Rautio, 2010.) Lisäksi osaamisessa on läsnä osallistuminen ja oppiminen (Viitala, 2004, s.55; Ollila, 2006, Poikela & Järvinen, 2007, s.186; Kyrönlahti & Rautio, 2010; Muller, 2018).

Terveys kohtaa nykyään moderneja haasteita, kuten terveydenhuollon globalisoituminen ja kansainvälistyminen, käytettävissä olevien varojen väheneminen,

lahjakkaan henkilöstön puute, väestön ikääntyminen ja teknologian kehitys (Mitos, ym. 2021). Osaamisen johtamisen katsotaan olevan osa inhimillistä pääomaa terveydenhuollon organisaatioissa, ja sillä on vaikutusta perustehtävien hoitamiseen liittyvään kykyyn. Kun osaamista johdetaan, niin sillä palvellaan koko organisaation toimintaa tehokkaalla tavalla, mutta myös ohjataan olemassa olevia taitoja, tietoa ja kokemuksia (Mitos, ym. 2021; Laaksonen & Ollila, 2017, s.181, Kyrönlahti & Rautio, 2010; Ollila, 2006, s.9.) Osaamisen johtamisen avulla pystytään ylläpitämään organisaatiossa olevaa osaamisen jakamista sekä hyödyntämistä. Osaamisen hyödyntämisen avulla turvataan organisaatiossa asetettujen tavoitteiden sekä päämäärien mukainen strategia sekä visio (Laaksonen & Ollila, 2017, s.181, Kyrönlahti & Rautio, 2010; Ollila, 2006, s.9). Osaamisen johtamisella vaikutetaan positiivisesti terveystalvetoorganisaatioiden hyvinvointiin. (Mitos, ym. 2021).

### **3.1 Osaamisen hyödyntäminen yksilötasolla**

Terveydenhuollossa tulee hallita tietoa ja osaamista laaja-alaisesti sekä kokonaisvaltaisesti. Yksilön erityisalan osaaminen perustuu terveydenhuoltoon koskeviin toimintaperiaatteisiin sekä työelämän, yhteiskunnan, kulttuurin ja ympäristön tulevaisuuden arvoihin, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä. (Kyrönlahti & Rautio, 2010; Sykkö, 2018.) Toiminnan edellytyksenä on se, että työssä ollaan motivoituneita jatkuvaan koulutukseen, kehittämään itseään ja kehittämään sekä ylläpitämään ammattitaitoaan (Ojala, 2008, s.57; Kyrönlahti & Rautio, 2010; Sykkö, 2018). Lisäksi hoitotyötä koskevissa ammateissa on osaamisalueita, jotka ovat keskenään yhteisiä. Yhteisiä osaamisalueita tulisi myös kehittää yhteistyössä. (Kyrönlahti & Rautio, 2010.)

Osaamisen jakamisen esteenä voi olla siis Kinnarin (2020) mukaan yksilön henkilökohtainen olo siitä, että opiskelua ajatellaan negatiivisena asiana, työssä on paljon muutoksia, jatkuvan oppimisen tarve tai omaa ammatti-identiteettiään joutuu toistuvasti muokkaamaan. (Kinnari, 2020.) Jatkuva muutos on ainoa asia,



jolla voidaan kuvata työidentiteettien rakentumista tulevaisuudessa vallitsevassa työmarkkina ja työelämätilanteissa. Oppimisessa ja osaamisessa korostuvat joustavuus, laaja-alaisuus ja jatkuvan oppimisen taidot (Kyrönlähti & Rautio, 2010; Etäpelto, ym., 2007, s.137.) Itsensä kehittäminen on lähtökohtaisesti yksilön itsensä vastuulla. Yksilön tulee arvioida ja tarkkailla itseään jatkuvasti. Yksilön tulee arvioida itseään suhteessa ympäristöön, jossa toimii, sillä se on välttämättä jatkuviin muutoksiin sitoutumiseksi sekä identiteetin rakentamisen kannalta. (Etäpelto, ym. 2007, s.137.)

Täsmä Työterveys Oy:ssä työ on hyvin itsenäistä ja etätyötä. Omien vaikutusmahdollisuuksien ja oman itsensä toteuttamisellakin on rajansa työterveyshuollon toimintaympäristössä. Heikkilä (2006, s.101) jatkaa, jos työ sisältää paljon rajoituksia, byrokratiaa, niin siihen ei olla useinkaan tyytyväisiä. Vastakkaisena mallina taas työ, jossa on liikaa vapauksia ja vastuuta, niin sekään ei tyydytä mieltä. Autonominen työ luo loputtomasti erilaisia vaihtoehtoja, jossa seilailla. Lisäksi työn autonomisuudessa ja rajattomuudessa kasvaa yhä suuremmaksi hallittava asiamäärä. (Heikkilä, 2006, s.101.) COVID-19 tarjoaa organisaatioille mahdollisuuksia kehittää työntekijöidensä autonomiaa. Etätyöskentelyssä on täytynyt ottaa huomioon, kuinka ylläpidetään tehokasta kommunikointia, valvontaa, tuen antamista ja palkitsemisen muotoja. Etätyö voi johtaa työntekijöiden eristäytymiseen ja näin vähentää työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja vertaistuen saamista. (Hamouche, 2021.) Teknologia vaikuttaa tiimityöhön, koska se muuttaa tiimin jäsenten vastuuta ja tiimidynamiikkaa. Teknologian käytön mahdollistamiseksi on tärkeää organisaatiossa tarjota riittävästi resursseja ja laitteita sekä ympäristön, joka tukee teknologian käyttämistä. (Konttila, ym. 2019.)

Ollila (2006, s. 41) tuo esille, että osaamisen hyödyntäminen todennäköisemmin toteutuu paremmin tilanteessa, jossa työyhteisöllä ja yksilöllä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä (Senge 1990, s. 140–173; Sarala & Sarala 1997, s.61, viitattu Ollila, 2006, s.41; Mohammed, ym. 2020). Täsmä Työterveys Oy:ssä työskentelevien työterveyshoitajien työ on täysin autonomista ja rajatonta

työtä, sillä he itse vastaavat kokonaisuudessaan oman työkalenterin täyttämisestä.

Heikkilä (2006, s. 101) ja Bohlinger ym. (2015, Luku 1) jatkavat, että työntekijöillä on oivallinen tilaisuus kehittää itseään, omia taitojaan, olla yhteydessä muihin työntekijöihin autonomisessa ja rajattomassa työympäristössä (Heikkilä 2006; Bohlinger ym., 2015, Luku 1). Rajattomuus ja autonomisuus aiheuttavat toisinaan turvattomuutta, ristiriitaisuutta, kilpailuhenkisyttä ja työpaineita, jotka ei tunnu helpottavan (Heikkilä, 2006, s.101). Nämä negatiiviset asiat myös heijastavat osakseen perhe ja vapaa-aikaan eli muihin elämänalueisiin (Heikkilä, 2006, s.101; Hamouche, 2021). Uuden oppimisen tarve on suuri, kun työssä on otettava rajattomasti erilaisia työrooleja ja työsisällöt muuttuvat yhä uudelleen. (Heikkilä, 2006, s.101.) Työntekijän tulee ymmärtää, millainen rooli ja vastuu hänellä on työn suorittamiseksi, itsensä kehittämiseksi ja toimintatapojen tuntemiseksi. (Tremble, ym. 2015.)

Kontrolloinnin vastakohtana on työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa enemmän omaan työhönsä. Mitä enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä on, sitä enemmän työn työntekijä kokee työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseksi (Mohammed, ym. 2020) ja hyödyntämiselle kollektiivisessa toimintaympäristössä. Työterveyshoitajalla tulee olla aikaa oman toiminnan ja tekemisen ohjaamiselle ja jakamiselle kollektiivisesti. Sutela ym. (2019, s.113) jatkaa, mitä enemmän työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työhön, niin sitä paremmin se tasapainottaa myös työssä esiintyvää vaativuustasoa ja auttaa selviytymään haasteellisista tilanteista. Toisaalta jos työntekijällä ei ole ajallisesti tai resurssien puitteissa yksinkertaisesti aikaa vaikuttaa omaan työhön, niin sillä on negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Työn itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia työssä on vaikea mitata. (Sutela ym. 2019, s.113.)

## 3.2 Osaamisen hyödyntäminen työyhteisötasolla

Osaamisen hyödyntäminen organisaatiossa on tärkeä tiedostaa, sillä se toimii myös voimavarana organisaation tasolla, mutta myös menestyksen tuojana. (Lammintakanen, 2017, s.252; Kyrönlahti & Rautio, 2010; Ollila, 2006, s.55-56; Sykkö, 2018.) Lisäksi osaamisen hyödyntämistä voidaan pitää vastauksena tulevaisuuden näkymässä kilpailuetuna. (Kyrönlahti & Rautio, 2010; Temmes, Kiviniemi & Peltonen 2001, s.56–65; Virkkunen 2002, s.11–46, viitattu Ollila, 2006, s.11; Sykkö, 2018.)

Yksilön osaamista ei tule pitää vain yksilön hallussa olevana osaamisena, vaan on paljon rikkaampaa muuttaa se koko organisaation tasoiseksi, yhteiseksi osaamiseksi (Lammintakanen, 2017, s.252; Kyrönlahti & Rautio, 2010; Ollila, 2006, s.55-56; Sykkö, 2018; Egena & Rajenthyan, 2018; Muller 2018). Osaamisen käsite nähdään osana organisaation visiota ja toimintastrategiaa. (Kyrönlahti & Rautio 2010; Lammintakanen, 2017, s.250-251; Hamel & Prahalad 1994, s.208, viitattu Ollila, 2006, s.52.) Toimintastrategiaan kuuluvat työyhteisön tavoitteet, jotka toimivat organisaation toimintaa ohjaavina asioina. (Kyrönlahti & Rautio 2010; Lammintakanen, 2017, s.250-251.)

Sosiaalisessa kontekstissa oppiminen tapahtuu aina yksilön oman henkilökohtaisen kokemuksen kautta, jota yksilö pystyy jakamaan työyhteisössä olevien kanssa. Asian tärkeyttä vahvistavana tekijänä toimii nimenomaan työyhteisössä asian käsittely. Reflektiivisessä mielessä käsitellään niin henkilökohtaisella kuin yhteisön tasolla kokemuksia. (Poikela & Järvinen, 2007, s.185.) Yksilön on mahdollista saada palautetta, yhteisötasolla pystytään arvioimaan omaa toimintaa, muodostamaan käsityksiä sekä pohtia käsitteitä (Tremble, ym. 2015; Mohammed, ym. 2020; Poikela & Järvinen, 2007, s.185), näistä kaikki ovat osana oppimisen ydinprosessia. Työpaikkaa pidetään rikkaana tietoympäristönä, jossa on mahdollista omakohtaisen osaamisen rakentaminen, johon vaikuttavat esimerkiksi työkuulttuuri, työyhteisö, pidettävät kokoukset jne. (Poikela & Järvinen, 2007, s.185.)

Työyhteisön kannalta on tärkeää, että työyhteisölle sopiva tapa ja sisältö saadaan muodostettua osaamisen hyödyntämiseksi. Osaamisesta keskusteleminen voikin parhaimmillaan olla organisaatiossa arkipäivää, mikä edistää osaamisen hyödyntämistä työntekijöiden kesken. Kun esimies on aktiivisen kuuntelijan roolissa, niin hänellä on mahdollisuus vilpittömään perehtymiseen alaisiinsa tunteiden, mielipiteiden ja tarkoitusten osalta. (Kyrönlähti & Rautio, 2010.) Osaamista voidaan työssä kehittää hyödyntämällä työyhteisön osaamista, työtehtäviä oppimalla, osallistumalla koulutuksiin (Hamouche, 2021), seuraamalla erilaisia tietolähteitä sekä ammattikirjallisuutta ja hyödyntämällä osaamista työyhteisön ulkopuolelta (Lammintakanen, 2017, s.251 ja Kyrönlähti & Rautio, 2010). Työyhteisöön liittyvä osaaminen nähdään yhteisöllisenä ja sosiaalisena asiana. Tällaisessa osaamisen kehittämisessä on tärkeää, että työyhteisössä jaetaan omaa osaamista työyhteisön sisällä. (Kyrönlähti & Rautio, 2010.)

Luottamuksen ja avoimuuden puute voivat olla esteinä osaamisen hyödyntämiselle kollektiivisesti. Ihmisten tulee saada olla vuorovaikutuksessa keskenään pidemmän aikaa, jotta luottamussuhdetta ja avoimuutta rakentuisi työntekijöiden välillä. Yhteistä osaamista kehitetään parhaiten, kun työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään inhimillisesti ja fyysisesti. (Laaksonen & Ollila, 2017, s.180-181; Ojala, 2008, s.280-281.) Työyhteisö tai tiimi voi olla itse tukahduttamassa osaamisen hyödyntämistä, jakamista ja uuden oppimista tilanteessa, jossa jokin ongelma on ratkaistu, ratkaisua voidaan käyttää uudelleen eli toistaa ja toistoista syntyy vakiintunut käytäntö, jota seuraa viimeiseksi uusien mahdollisten vaihtoehtojen välttely (Viitala, 2004, s.65).

Vaikka osaamista jaettaisiin organisaatiossa, niin se ei tarkoita sitä, että kaikki työntekijät olisivat valmiita tai halukkaita oppimaan muiden osaamisesta. Etenkin jatkuvan oppimisen, elinikäisen oppimisen vaatimus voi tuntua jopa epämu-kavalta. Kinnari (2020, Luku 9) tuo esille, oppimista ei aina kuitenkaan pidetä positiivisena asiana organisaatiossa oppimisen luonteen, elinikäisen oppimisen,

jatkuvien muutosten ja ammatti-identiteettimuutosten vuoksi. Oppiminen voidaan nähdä myös pakollisena, muiden ihmisten sanelemana (Kinnari, 2020, Luku 9; Gomes & Lucio-Villegas, 2009, Luku 2) organisaatiossa, sen sijaan että oppimista tapahtuisi työntekijälähtöisesti, oman tahdon ja motivaation mukaisesti (Gomes & Lucio-Villegas, 2009, Luku 2). Oppimisen ja koulutuksen katsotaan myös muodostavan hierarkiaa sen mukaan, miten yksilöt ovat koulututtaneet. (Kinnari, 2020, Luku 9). Organisaatio hyötyy elinikäisestä oppimisesta, koska sillä kasvatetaan kilpailukykyä ja tuottavuutta (Gomes & Lucio-Villegas, 2009, Luku 2). Työelämän tarpeisiin kuuluva elinikäinen oppiminen voi jättää yksilön henkiseen autiomaahan, koska pohdinta, mietiskely tai ihmetteleminen eivät useinkaan ole tuottavaa tekemistä. (Kinnari, 2020, Luku 9.)

Osaamisen hyödyntämisessä ja jakamisessa tärkeää on positiivinen työilmapiiri, josta jokainen työyhteisössä työskentelevä on vastuussa. Käytännössä jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa myös osaamisen jakamiseen ja hyödyntämiseen sekä oppimismahdollisuuksiin luomalla positiivista työilmapiiriä. (Laaksonen & Ollila, 2017, s.178; Viitala, 2004, s. 65; Ojala, 2008, s.282; Mitosis, ym. 2021.)

Vuorovaikutussuhteiden merkitys ja osallistumisen mahdollisuus fyysisiin tapaamisiin ovat merkityksellisiä asioita osaamisen hyödynnettävyyden ja työssä oppimisen kannalta (Ojala, 2008, s.280–281; Hamouche, 2021). Työterveyshuollossa työelämän jatkuva muutos vaatii elinikäistä oppimista, oman ammatillisen identiteetin sopeuttamista, kollektiivista tiedon jakamista ja yksinkertaisesti aikaa reflektoida omaa toimintaansa niin yksilöllisellä kuin yhteisöllisellä tasolla. Isola ym. (2017) jatkavat, osallisuutta ei tulisi pitää vain yksilöllisenä tai rakenteellisena asiana. Osallisuus voidaan nähdä myös kokemuksena sekä resurssina. Osallisuus muodostuu ihmisten ja ihmisten sekä ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. Osallisuus voidaan määritellä olemiseen, toimimiseen, osallistumiseen ja erilaisten suhteiden välisten prosessien avulla. Kaikki nämä vaikuttavat yksilön toimijuuteen ja ne voivat mahdollistaa sekä rajoittaa asioita, miten yksilö voi pystyä tai tulkita mahdollisuuksiaan vaikuttaa omiin resursseihin ja tarpeisiin. (Hoggett 2002; Hirvilampi 2014, s.21, viitattu Isola, ym. 2017, s.16)

## 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Täsmä Työterveys Oy:ssä työskentelevien työterveyshoitajien kokemuksia oman osaamisen hyödyntämisestä ja jakamisesta organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa siitä, miten työterveyshoitajien osaamista voidaan hyödyntää, millaisia kokemuksia työterveyshoitajilla on osaamisen jakamisesta ja millaisia kokemuksia työterveyshoitajalla on oman osaamisen hyödyntämisestä.

### Tutkimuskysymykset

1. Miten työterveyshoitaja hyödyntää omaa osaamistaan työssään?
2. Miten osaamisen jakaminen näkyy työterveyshoitajan työssä?
3. Millaisia haasteita oman osaamisen hyödyntämisessä on työterveyshoitajan työssä?

## 4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimus on toteutettu Täsmä Työterveys Oy:ssä, joka on perustettu vuonna 2016. Organisaatiossa ollaan kiinnostuneita saamaan tietoa siitä, millaista osaamista työterveyshoitajilla on, ja miten sitä voitaisiin hyödyntää koko organisaation tasolla, mikä johti tämän tutkimuksen aiheen syntymiseen. Yrityksessä kasvuvauhti on ollut suuri, jonka vuoksi aihe on yrityksessä tapahtuvien muutosten vuoksi tärkeä. Uusia työterveyshoitajia on palkattu 2020–2021 vuosien sisällä yli 10. Nyt työntekijämäärä on noin 50 yhteensä. Työntekijöillä on erilaisia taustoja, joillakin on osaamista aiemmista työterveyshuolloista, joillakin taas ei ole ollenkaan aikaisempaa osaamista alalta. Lisäksi työterveyshoitajan työ yrityksessä on luonteeltaan itsenäistä ja suoritetaan pääosin etätöön muodossa. Tutkimusaineisto on kerätty yksilöhaastattelulla Täsmä Työterveys Oy:ssä työskenteleviä työterveyshoitajia. Aineiston analysointi on tehty deduktiivisella eli teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

Haastatteluun osallistujat valikoituivat siten, että haastateltavilla olisi eri pituisia työkokemuksia työterveyshuollossa työskentelemisestä. Työkokemusten pituudella saatiin myös selville merkityksellisiä tutkimustuloksia osaamisen hyödyntämisen ja jakamisen merkityksestä esimerkiksi vasta työterveyshuollossa aloitaneelta työntekijältä. Kun taas pidempää työterveyshuollossa olleella oli kokemuksia aiemmista työterveyshuollon palveluntuottajista, jotka toivat taas mahdollisuuden vertailla aikeisempia työkokemuksia Täsmä Työterveys Oy:ssä kertyneisiin kokemuksiin. Näin saatiin monipuolistettua aineistoa ja mahdollisimman erilaisia näkökulmia sekä osaamista esille. Yrityksen on mahdollista hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia monipuolisen aineiston perusteella esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämisen kehittämisessä sekä henkilöstön sitouttamisessa, osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen edistämässä ja osallistamisen vahvistamisessa.

Tutkimukseen osallistuville työterveyshoitajille lähetettiin sähköposti, jossa kysyttiin suostumusta tutkimukseen. Sähköpostin liitteessä oli saatekirje (Liite 2), jossa kerrottiin tutkimuksesta, taustoista, haastateltavan tietojen pseu-

donymisoinnista ja haastattelun toteutuksesta. Vielä ennen haastatteluita haastateltavien kanssa käytiin läpi saadun aineiston säilyttämiseen ja anonymiteettiin liittyviä asioita sekä lähetettiin tiedote tutkimuksesta (Liite 3), jossa kerrottiin esimerkiksi tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, keskeyttämisestä, tietosuojaa-asioista ja tutkimusaineiston keräämisestä sekä hävittämisestä. (TENK, 2022.) Tutkijana ymmärrän tutkittavien itsemääräämisoikeuden sekä vapaaehtoisuuden osallistua tutkimukseen, mutta myös mahdollisuuden vetäytyä tutkimuksesta ja poistaa tutkittava tutkimuksesta tuloksineen, jos hän niin haluaa. Läpi tutkimuksen olen pitänyt huolta siitä, ettei tutkittaville koidu vahinkoja, haittoja tai suuria riskejä. (TENK, 2022.)

Tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja että aihe on syntynyt Täsmä Työterveys Oy:n kautta ja he olivat ennen tutkimuksen aloittamista tietoisia siitä, että työskentelyn organisaatiossa itse (TENK, 2022). Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua (liite 1). Haastateltavia oli yhteensä yhdeksän (Kuvio 1) ja jokainen haastattelu kesti noin tunnin. Teemahaastattelussa käytettävät teemat nousevat esille teoreettisesta viitekehystä, kuten osaamisen hyödyntämisen ja jakamisen käsitteistä. (Ruusuvuori, ym. 2010.) Teemahaastattelu käytiin samassa järjestyksessä läpi jokaisen haastateltavan kanssa ja esitettiin kysymykset samalla tavalla, jotta luotettavuus sekä johdonmukaisuus tutkimuksessa säilyisi. Haastattelut nauhoitettiin Teams ja Zoom sovelluksilla ja tallenteet tallennettiin yliopiston tietoturvaliselle asemalle. Kuviossa 1 (Kuvio 1) on kuvattu haastateltavien taustatietoja.

<b>Haastatteluun osallistuneiden määrä</b>	<b>Työkokemuksen määrä työterveyshuollossa</b>	<b>Työntekijöillä oli erilaisia koulutustaustoja työterveyshoitaja koulutuksen lisäksi</b>	<b>Työkokemuksen määrä työterveyshuollossa</b>
Yhdeksän	Alle vuosi – yli kymmenen vuotta	Eri alojen tutkintoja, käynnissä olevia tutkintoja: yliopisto, YAMK, AMK	Yksi tai useita aikaisempia kokemuksia eri palveluntuottajilla

Kuvio 1: kuvauksia haastateltavista

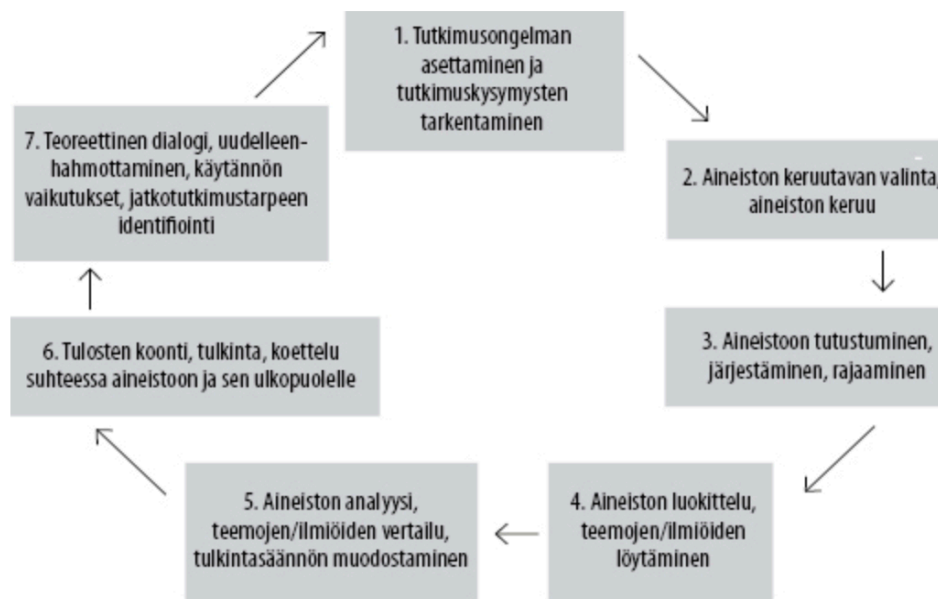


Haastattelu sopii tähän tutkimukseen, sillä nimenomaan haetaan työterveyshoitajien kokemuksista ja osaamisen hyödyntämisen ilmiöstä, miten ne esiintyvät, miten on itse osaamisen hyödyntämistä tai jakamista, kukin on toteuttanut (Ruusuvoori, ym. 2010; Drisko & Maschi, 2016, LUKU 1). Haastattelussa pyydettiin ensin haastateltavia kuvailemaan, mitä osaamisen jakaminen ja osaamisen hyödyntäminen heille tarkoittaa. Tällä tavalla haastatteluista saatiin yksilöllisiä käsitelmiä ja merkityksiä esille. Käsitteiden määrittäminen on tärkeää haastattelussa, jotta pystytään tutkimaan ilmiötä ja saamaan selville yksilön näkemykset käsitteistä suhteessa teoreettiseen tietoon.

Esimiehet ja muu henkilöstö rajattiin pois tutkimuksesta, sillä tutkimuksessa haluttiin saada tietoa nimenomaan työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen, jakamisen ja yhteisöllisen oppimisen kokemuksista ja tätä kautta saatiin näkökuvia organisaation tilanteesta (Ruusuvoori, ym. 2010). Lisäksi oli perusteltua valita työntekijänäkökulma ensisijaiseksi näkökulmaksi, sillä johtajuuden näkökulmasta on paljon tutkittu osaamisen hyödyntämistä ja oli varsin mielenkiintoista tutkia autonomisessa työympäristössä ilmenevää osaamisen jakamista ja hyödyntämistä verrattuna ei niin autonomiseen ympäristöön.

## **4.2 Aineiston analysointi**

Laadullisessa tutkimuksessa on useita eri analyysimenetelmiä, tämä tutkimus on toteutettu deduktiivisella eli teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Ruusuvoori, ym. (2010) jatkavat, aineiston analyysi laadullisessa tutkimuksessa koostuu seitsemästä kohdasta (Kuvio 2). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoaminen ja käsitteleminen eli analysointi ovat tiiviisti toisiinsa kietoutuneita. Analysoinnin tarkoituksena on järjestää aineisto hallittavampaan muotoon. (Ruusuvoori, ym. 2010.)



Kuvio 2: Laadullisen tutkimuksen analyysin vaiheet (Ruusuvuori ym. 2010).

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä testataan teoreettisen tiedon paikkansa pitävyyttä tutkimassani kontekstissa ja voidaan saada uudenlaisia kuvauksia myös esille (Hsieh & Shannon, 2005; Drisko & Maschi, 2016, LUKU 1). Teoria siis ohjasi tutkimuskysymysten muodostumista ja analyysi vaihetta kokonaisuudessaan. (Hsieh & Shannon, 2005.)

Haastatteluiden jälkeen analyysiä jatkettiin litteroimalla haastatteluaineisto sanasta sanaan ja litteroidut aineistot koodattiin numerojärjestyksessä H1-H9, jotta haastatteluun osallistuneiden anonyymiteetti säilytettäisiin tutkimuksessa. H1 merkitsee ensimmäistä haastattelua ja H9 viimeistä haastattelua. Haastattelut oli numeroitu, koska tutkimuksen tulos osiota kirjoittaessa oli tärkeää tietää, mistä kohdasta tutkijana pystyin lainata sitaatteja litteroidusta aineistosta.

Litterointia syntyi yhteensä 103 sivua rivivälillä 1.15, fontti 12. Sen jälkeen teoria ohjaavasti litteroitu aineisto pelkistettiin eli redusointiin ja pelkistettyä aineistoa syntyi yhteensä 52 sivua rivivälillä 1.5, fontti 12. Pelkistetty aineisto ryhmiteltiin

eli klusteroitiin värikoodein, jossa esimerkiksi osaamisen jakamiseen liittyvä ilmaisu koodattiin sinisen väriseksi ja oman osaamisen hyödyntäminen liilaksi (Ruusuvuori, ym. 2010; Drisko & Maschi, 2016, LUKU 1; Hsieh & Shannon, 2005.). Ryhmittelyn jälkeen samalla värillä merkatut ilmaisut luokiteltiin kategorioihin (Ruusuvuori, ym. 2010).

Tutkimuksen kannalta oleellisten käsitteiden tunnistaminen teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on tärkeää, sillä ne ovat ohjanneet tutkimuksen tekemistä. Esimerkiksi käsitteiden osaamisen hyödyntäminen, osaamisen jakaminen, digitalisaatio, etätyö ja työterveyshoitajan osaaminen, määrittelivät aineistosta esiin nousseet kategoriat. (Hsieh & Shannon, 2005).

Yhdistävä kategoria muodostui tutkimuksen aiheen ja tutkimuskysymysten kautta. Yläkategoriat muodostuivat teoreettisen viitekehyksen käsitteiden ja tutkimuskysymysten perusteella. Teoreettisessa viitekehyksessä osaamisen hyödyntäminen ja osaamisen jakaminen tulevat selvästi esille ja osaamisen hyödyntämisen haasteet ilmenevät teoreettisen viitekehyksen eri kohdissa. Alakategoriat muodostuivat teoreettisen viitekehyksen alaotsikoiden ja osaamisen jakamisen sekä osaamisen hyödyntämisen käsitteiden teoriaosuuksista. Kategorisoinnista tehtiin kuvio, (kuvio 4) joka havainnollistaa kategorioiden muodostumista. Litteroidusta aineistosta, pelkistetyistä ilmauksista, alakategorioista, yläkategorioista ja yhdistävästä kategoriasta muodostettiin kuvio (kuvio 3), jossa esitetään, miten ilmaukset päätyivät tiettyyn kategoriaan, vahvistaen tutkimuksen luotettavuutta ja tutkijan päättelyn läpinäkyvyyttä (Ruusuvuori, ym. 2010.)

Kuviossa (Kuvio 3) esitetään esimerkki litteroidun aineiston esimerkkejä, kuinka ilmaukset päätyivät tiettyyn kategoriaan

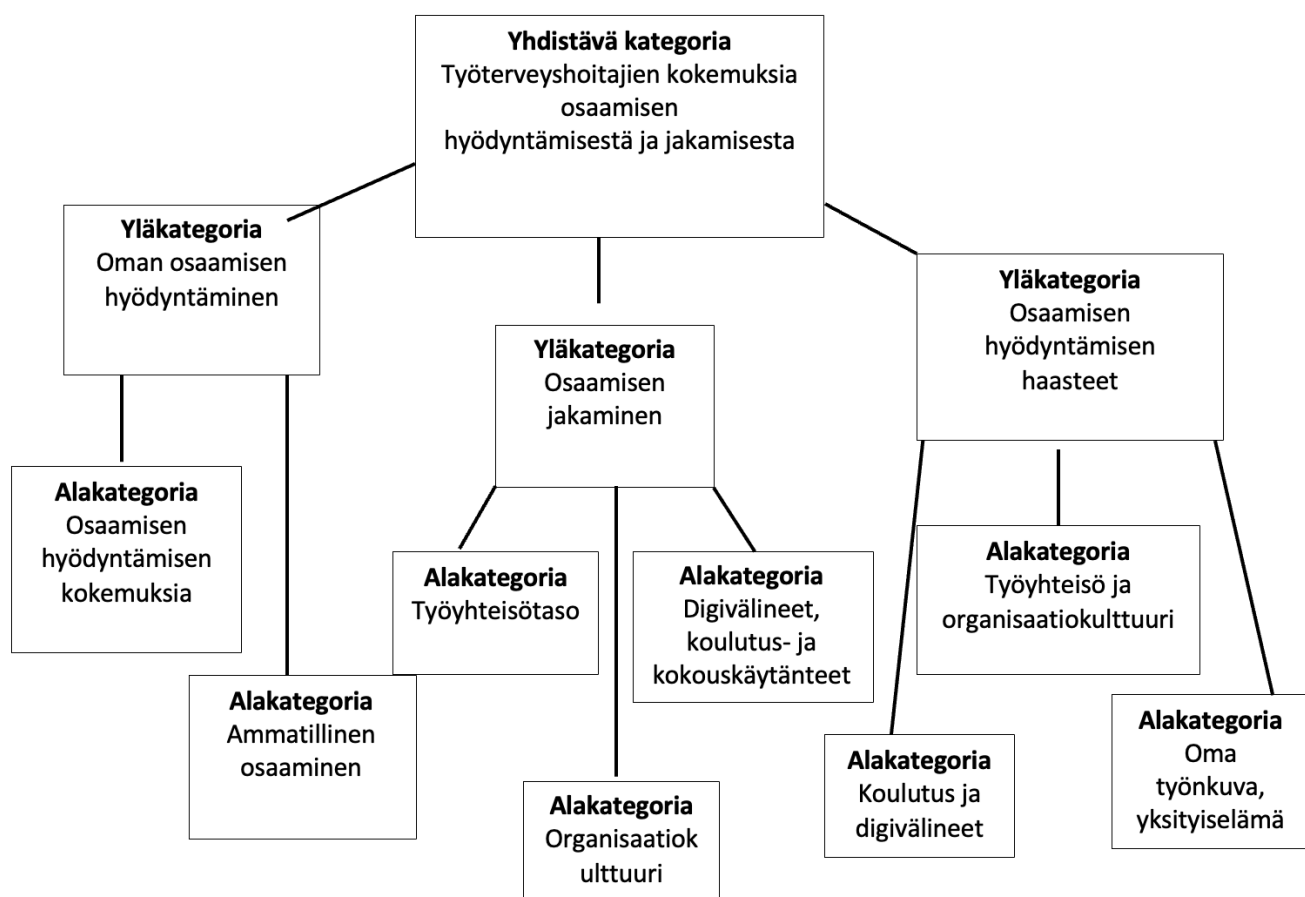
Alkuperäis ilmaus	Pelkistetty	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
H9" ... reflektoi niin kuin aktiivisesti se tulee jotenkin sieltä <u>selkärangasta</u> että alkuaikoina kun on juuri valmistunut aikoina niin joutui refleктоimaan aktiivisemmin joutui tuomaan kaikki aikaisemmin opitut pöydälle..."	osaamisen hyödyntäminen tulee nyt selkärangasta alkuaikoina reflektoi aktiivisesti toimintaa	Osaamisen hyödyntämisen ja oppimisen kokemuksia	Oman osaamisen hyödyntäminen	Työterveyshoitajien kokemuksia osaamisen hyödyntämisestä ja jakamisesta
H7" ... Työn kautta saadaan ilmaiseksi se että pysytään mukana tässä ajan hengessä, jatkuvassa muutoksessa ja <u>kehityksessä....</u> "	työn kautta saadaan ilmaiseksi ajan hengessä ja jatkuvassa muutoksessa pysyminen	Ammatillinen osaaminen		
H8" ... musta <u>tuntuu</u> että se työn ilo tulee sitä kautta että saa jakaa sitä omaa osaamista siellä työyhteisöissä tai siellä asiakasyrityksissä..."	työn ilo tulee oman osaamisen hyödyntämisessä yritysten työyhteisöissä	Työyhteisötaso	Osaamisen jakaminen	
H5" ... Rikkaus tavallaan tietysti <u>siinä, että että</u> tavallaan se moniammatillisuus on ollut niin ennen kuin semmoinen valtava asia, <u>niinku</u> aikaisemmillä palveluntuottajilla..."	aikaisemmissa työterveyshuollon <u>palveluntuottajissa</u> moniammatillisuus on ollut valtava	Organisaatiokulttuuri		
H1:" ...meitä on aika iso porukka niissä koulutuksissa aina niin <u>mä</u> jotenkin itse esimerkiksi <u>tykkäisin</u> että olisi <u>pienempi porukka...</u> "	pienempi porukka kokouksessa tukisi osaamisen <u>hyödyntämistä</u> työssä	Digivälineet, koulutus- ja kokouskäytänteet		
H5:" ...et eihän <u>niiku</u> millään muotoa kukaan ehtii ja ehdi jatkuvasti olla <u>whats up</u> kourassa..."	Jatkuvasti työssä ei ehdi olla <u>whats up</u> kourassa	Koulutus ja digivälineet	Osaamisen hyödyntämisen haasteet	
H9:" ... tuttua porukkaa se on ainakin omalla kohdalla semmoinen tärkeä ja sitten ehkä se <u>tavallaan</u> että mikä heikentää sitä..."	ihmisten tunteminen vaikuttaa merkittävästi osaamisen jakamiseen ja hyödyntämiseen	Työyhteisö ja organisaatiokulttuuri		
H8:" ...kun ei tiedetä välttämättä kauhean <u>tarkkaan</u> että mitä tuolla kentillä tehdään siis esimiehet ei välttämättä tiedä..."	oman organisaation esimiehet eivät tarkkaan tiedä mitä kentillä tapahtuu	Oma työnkuva, yksityiselämä		

Kuvio 3: esimerkki kategorioiden muodostumisesta litteroidusta aineistosta

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat muodostuneet teoreettisesta viitekehystä ja toimivat analyysivaiheessa ohjaavina tekijöinä. Aineistonkeruu vaiheessa on kirjoitettu ylös jo ”ahaa” elämyksiä ennen varsinaista aineiston analyysivaihetta. (Ruusuvuori, ym. 2010.) Koko tutkimuksen läpi vertailtiin asetettujen tutkimuskysymysten, saadun aineiston ja teoreettisen viitekehysten yhtäläisyyksiä, jotta valittu teorialähtöinen (deduktiivinen) sisällönanalyysi toteutuisi johdonmukaisesti. Lisäksi aineiston ei katsota itse puhuvan tutkijalle, vaan tutkimuskysymys ja tutkija itse vaikuttavat siihen, mitä tutkija nostaa esille aineistosta. Tutkijana olen tehnyt tulkintoja, lukenut ja tehnyt valintoja aineistoa käsitellessä. Tutkimusta tehdessä teoreettinen viitekehys on tietyiltä osin helpottanut saadun haastatteluaineiston analysointia, koska teorialähtöisessä analyysissä teoria on ohjannut tutkimuksen tekemistä. Tutkijana olen vaikuttanut siihen, miten olen rajannut työni ja tiedostan, että oma ammatillinen taustani työterveyshoitajana on vaikuttanut tutkimuksen tekemiseen. (Ruusuvuori, ym. 2010.)

## 5 TULOKSET

Kategorisoinnin tuloksena muodostui (kuvio 4) kolme yläkategoriaa. Oman osaamisen hyödyntämiseen syntyi kaksi alakategoriaa, osaamisen jakamiseen kolme alakategoriaa ja osaamisen hyödyntämisen haasteisiin kolme alakategoriaa. Yhdistäväksi kategoriaksi muodostui yksi kategoria. Kaikki kategoriat tulivat myös teorialiedossa esille. Tuloksissa käytetään haastatteluun osallistuneiden lainauksia. Lainaukset ovat merkattu haastattelu tunnuksin H1-H9 välillä, jossa esimerkiksi H1 tarkoittaa haastateltava 1.



Kuvio 4: kategorisoinnin tulokset, työterveyshoitajien osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen

## 5.1 Oman osaamisen hyödyntäminen

Oman osaamisen hyödyntämisen kategoria sisältää kaksi alakategoriaa: osaamisen hyödyntämisen kokemuksia ja ammatillisen osaamisen. Sairaanhoidaja taustalla oli vahva merkitys oman osaamisen hyödyntämisessä työterveyshoitajan työssä. Monessa haastattelussa sairaanhoidajan kokemuksella katsottiin olevan merkityksellinen vaikutus nykyiseen työhön esimerkiksi itsevarmuuden, kollegiaalisuuden, moniammatillisuuden ja työpaikalla tapahtuvan viestinnän osalta. Haastatteluissa aikaisempi ammatillinen osaaminen, työelämä kokemus ja työntekijän ikä ja kasvu ihmisenä ylipäättänsä, koettiin vaikuttavan osaamisen hyödyntämiseen työssä.

### Alakategoria: ammatillinen osaaminen

Tässä alakategoriassa käsitellään aikaisemman ammatillisen osaamisen, iän, kasvun ja elämän kokemuksen merkitystä osaamisen hyödyntämisessä. Jokaisella haastatteluun osallistuneella työterveyshoitajalla on pohjakoulutuksena sairaanhoidajan tutkinto, terveydenhoitajan tutkinto ja valtaosa oli käynyt työterveyshuollon erikoistumiskoulutuksen, joka tulee käydä kahden vuoden sisällä, kun työterveyshuollossa on työterveyshoitajan työt aloittanut. Monet vankan työterveyshoitajan kokemuksen omaavat kokivat ensimmäisen vuoden sisältävän opettelemista uusiin toimintatapoihin, jotka pystyi ottamaan haltuun paremmin hyödyntämällä aikaisempaa osaamista.

Työterveyshoitajat kohtaavat eri toimialoja, erilaisia työpaikkoja, työterveyshoitajien tulee pohtia millä tavalla uudet alan terveysriskit vaikuttavat työntekijöiden terveyteen. Työterveyshoitaja selvittää eri tietolähteistä asioita, kuten työterveyslaitoksen, työturvallisuuskeskuksen, työsuojelun sivuilta sekä googlea hyödyntämällä. Lisäksi lainsäädännön, työelämämuutosten, yritysten muutokset ja oman organisaation muutokset vaikuttavat koko ajan perustuksen taustalla työterveyshoitajan tekemiseen, ammatillisen osaamisen vaatimuksiin.

Ammatillisen osaamisen hyödyntämiseksi koettiin tärkeäksi, että saa neuvoja, ohjausta, kukaan ei hengitä niskaan, organisaatio on turvallinen ympäristö oppimisen kannalta, ei ole liian tulospainotteista ajattelua työn suoritusten osalta, luottamuksellinen ilmapiiri työntekijöiden välillä, oman työn johtamisen taito ja itseohjautuvuus koettiin merkityksellisiksi ja tätä kaikkea tukee itsenäinen työ, jossa työterveyshoitaja itse suunnittelee omat työvuorot.

*H5" ...Nykyisessä organisaatiossa tosi paljon niinku semmoista itsenäisyyttä kuin oman työn johtamista..."*

Työterveyshoitajan työssä ei ole koskaan valmis ja aina on uusia asioita opittavana. Muuttuva työelämä on helpommin kontrolloitavissa työterveyshoitajan työssä, koska siinä näkee paljon yrityksiä ja työtä.

*H7" ... Työn kautta saadaan ilmaiseksi se että pysytään mukana tässä ajan hengessä, jatkuvassa muutoksessa ja kehityksessä...."*

Ensimmäisen vuoden aikana työterveyshoitajan työssä opetellaan esimerkiksi tekemään organisaation mallin mukaisesti: vuosikello asiakasyritysten hoitamiseksi, opetellaan tekemään toimintasuunnitelma, ajamaan kelan korvaushakemuksia asiakasyrityksille, tehdään työpaikkaselvityksiä, opetellaan uusia digitaalisiin välineisiin liittyviä käytänteitä jne. Mitä enemmän osaamista työterveyshoitajalla on taustalla esimerkiksi aikaisemmista työterveyshuollon organisaatioista, sitä paremmin työterveyshoitaja pystyi ottamaan haltuun työn Täsmä Työterveys Oy:ssä. Perusasioita, kuten terveystarkastuksien tekemistä, tiettyjä hoitotoimenpiteitä, kuten rokotuksia tai injektioita, asiakasyritysten hoitoon liittyviä perustehtäviä ei tarvinnut opetella niiden työntekijöiden osalta, jotka ovat työskennelleet työterveyshoitajina pidempään. Kaikkea osaamista ei tule ajatella, se on tiedostamatonta ja automatisoitunutta.

*H9: "... sieltä selkärangasta se potilaan kohtaaminen, oleminen jotenkin relevanttien asioiden poimiminen terveystarkastuksista tavallaan semmoista näkemystä millaiseen kannattaa puuttua..."*



Nykyisen työn helppous, sujuminen on peilattavissa niin ikään aikaisemmin hankittuun osaamiseen ja osaamisen hyödyntämiseen.

*H8" ... työ mitä nyt tekee tavallaan sen sujuminen ja ehkä helppous on kaikki sitä aikaisempaa pelaamista..."*

Työntekijöiden ikä, tausta, elämän kokemus ja kasvu ihmisenä, katsottiin olevan vaikutusta osaamisen hyödyntämiselle. Iän ja elämän kokemuksen koettiin tuovan asioita, joita ei saa millään muulla kuin elämällä. Vastavuoroisesti tuotiin esille nuorten osaaminen esimerkiksi digivälineiden varmoina käyttäjinä ja ottaa haltuun uusia digitaalisia välineitä.

*H2" ... vapaa ajan ja oman itsensä tunteminen ja kehittäminen niinku muutakin kun vaan opiskelemalla jotain joka vie mun alaa eteenpäin..."*

Oman aikaisemman osaamisen tärkeimmäksi piirteeksi ja osaamisalueeksi nousi sairaanhoitajan vahva kokemus tai tausta. Sairaanhoitajana työskenteleminen koettiin vahvana ammatillista identiteettiä vahvistavana osaamisen kehittymisenä, joka elää työntekijässä. Sairaanhoitajana työskennellyt koki itsevarmuutensa kehittyneen työssä.

*H2:" ...oon aika kovassa liemessä keitetty ja ja mä sanon et et semmoiset tilanteet mistä itsensä siellä sairaalamaailmassa... oon löytänyt niin et toistaiseksi en oo työterveyshuollon puolella sellaisesta löytänyt..."*

Kokemuksissa nostettiin esille, että halu tulla työterveyshoitajaksi oli koulun penkillä jo, mutta tahtotila oli hankkia ensin sairaanhoitajan kokemusta ja hakea hoitaja identiteettiä. Työterveyshoitajana oleminen saattaisi tuntua epävarmuudelta ilman sairaanhoitaja kokemusta. Vahvan työelämäosaamisen koettiin vahvistavan ylipäättänsä varmuutta toimia työssä.

*H8" ... sairaanhoitajana juuri erilaisten alojen hoitajana niin ymmärtää sitä syy seuraus suhdetta jonkun verran niin sitäkin varmasti peilaa sitten nykytyössä..."*

Sairaanhoitajan työn kautta moni työyhteisön toiminnan kannalta kriittinen taito on kehittynyt, kuten moniammatillinen tiimityö ja eri alan asiantuntijoiden välinen yhteistyö. Näitä on pystynyt suoraan hyödyntämään työterveyshoitajan työssä. Eri alojen asiantuntijoiden toiminnan ymmärtäminen ja heidän osaamisen hyödyntäminen on mahdollista, kun on tietoa heidän osaamisalueistaan jo aikaisemmassa työkokemuksessa. Vahvalla työelämäosaamisella katsottiin olevan merkittävä vaikutus osaamisen hyödyntämiselle.

Täsmä Työterveys Oy:ssä on vapaa tapa tehdä työtä, joka edesauttaa ja mahdollistaa aikaisemman osaamisen hyödyntämistä vapaasti. Haastatteluissa nostettiin esille kokemus siitä, että nykyisessä työterveyshuollossa ei voisi toimia, jos ei olisi kokemusta aikaisemmasta työterveyshuollosta sen täysin itsenäisen ja vapaan työnkuvan vuoksi. Aikaisemmalla osaamisella ja kokemuksella koettiin sen vuoksi olevan kullan arvoinen rooli Täsmä Työterveys Oy:ssä työskentelemisen kannalta.

Haastatteluissa nousi vahva kokemus nykyisen organisaatiokulttuurin vaikutus oman osaamisen kehittämiseen, vaikka taustalla on vankka työterveyshoitajan ja sairaanhoitajan kokemus.

*H5: "Musta tuntuu että viimeisen 2 vuoden aikana mä olen oppinut niinku jopa enemmän kuin viimeisen 10 vuoden aikana..."*

### **Alakategoria: osaamisen hyödyntämisen kokemuksia**

Tässä alakategoriassa kuvataan yksilön näkökulmasta osaamisen hyödyntäminen, itsensä kehittämisen ja oppimisen kokemuksia. Osaamisen hyödyntäminen näkyy työterveyshoitajan päivittäisessä työssä ja on osittain tiedostamatonta tekemistäkin, hiljaista tietoa. Osaamisen hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että kaikkien työntekijöiden potentiaali olisi käytössä. Jokainen työntekijän tulisi voida hyödyntää omaa erityisosaamistaan ja koulutustaan työssään, mikä on aiemmin opittu tai hankittu.

*H6" ... sitä miten omaa kokemusta pystyy käyttämään siinä omassa työssä ehkä..."*

Oman osaamisen kehittämisen kannalta oman toiminnan reflektointi työntekijöiden välillä koettiin tärkeäksi asiaksi. Reflektoinnin avulla pääsee omaa aikaisempaa osaamistaan heijastamaan nykyhetkeen ja tulevaisuuteen itsensä kehittämiseksi. Lisäksi esimies koettiin merkitykselliseksi tekijäksi reflektoinnin kannalta, mutta esimiehen tulee olla kiinnostunut työntekijän asioista. Täsmä Työterveys Oy:ssä on ollut enemmän aikaa opiskeluun, uuden haltuunottoon, oman toiminnan reflektointiin kuin aiemmissa organisaatioissa. Oman toiminnan reflektointi mahdollistaa paremmin aikaisemman opitun osaamisen hyödyntämiseen nykyisessä organisaatiossa.

*H9" ... reflektoi niin kuin aktiivisesti se tulee jotenkin sieltä selkärangasta että alkuaikoina kun on juuri... valmistumisen aikoina, niin joutui refleктоimaan aktiivisemmin, joutui tuomaan kaikki aikaisemmin opitut pöydälle..."*

Osaamisen hyödyntäminen näkyy esimerkiksi perus työtehtävissä, kuten kansanterveystautien tuntemuksena ja ennaltaehkäisemisenä ja lisäksi yksilöllisessä asiakastyössä. Osaamisen hyödyntämiseen vaikuttaa rauha keskittyä työn tekemiseen. Osaamisen hyödyntämisen kannalta on tärkeää, että työntekijä luottaa omaan toimintaansa ja osaamiseensa. Mutta erityisesti osaamisen hyödyntäminen näkyy tällä hetkellä organisaatiossa nimenomaan yksilöllisessä työnkuvassa. Oma osaamista ei toivottu hyödynnettävän oman työsuhteen alkuvaiheessa, kun on muutakin opittavaa.

Jokaisen yksilön oma osaaminen, oma kehittyminen tulisi nähdä yksilöllisenä asiana, koska jokaisella yksilöllä on sekä heikkoudet että vahvuudet. Yksilön tulisi saada kehittää omaa osaamistaan ja hyödyntää omaa osaamistaan oman mielenkiinnon kohteen mukaan muun työn ohella. Yksi konkreettinen mielenkiinnon kohde voisi olla, vaikka ensiapukoulutuksen saaminen.

*H2:" meidän firmassa...nähtäisiin tässä kasvu tarinassa semmoista yksilötason vahvuuksia entistä voimakkaammin ja niitä hyödynnettäisiin..."*

Työssä jatkopolut ja mahdollisuudet edetä uralla tai toiseen tehtävään tai saada pätevyiksi ja näin saada uudenlaista intoa oman osaamisen hyödyntämiseksi tulivat esille haastatteluissa. Osaamisen hyödyntämisen onnistumiseksi työntekijän itse tulee olla aktiivinen.

*H5" ... mielelläni pysyisin nykyisessä organisaatiossa mutta me ollaan tietysti aika pieniä toimia tällä hetkellä ja positioita on aika vähän tarjolla joten joten tämä on hyvin rajallista tämä niinkun oman osaamisen hyödyntäminen..."*

Uuden oppiminen koetaan pääsääntöisesti positiivisena asiana niin työn kuin omaehtoisen opiskelemisen kannalta. Opiskelemalla vastataan muutostarpeisiin kehittämällä omaa osaamistaan ja vaikka opiskeleminen onkin väistämätön asia nykytyöelämässä. Täsmä Työterveys Oy:ssä työmäärä tukee vapaa-ajan, opiskelun sekä työn yhteensovittamista. Ja työstä on aikaa riittävästi palautumiselle

*H1" ... Tätä työtä on semmoinen määrä et pystyy yhdistämään opiskelun ja itsensä kehittämisen..."*

Opiskelemista pidetään tärkeänä vireyden ylläpitämiseksi, opiskeleminen estää juurtumasta paikalleen, pitää opiskeluhalun yllä, opiskelu mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja vierivä kivi ei sammaloidu. Organisaatio kannustaa ja tukee opiskelemista työn ohella ja mahdollistaa omaehtoisen opiskelemisen. Työntekijällä tulee olla halua ja motivaatiota opiskelemista kohtaan. Täsmä Työterveys Oy:ssä on sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia.

## 5.2 Osaamisen jakaminen

Osaamisen jakamisen yläkategoria sisältää kolme alakategoriaa: työyhteisötaso, digivälineet, koulutus- ja kokouskäytänteet ja organisaatiokulttuuri. Oman osaamisen jakamisessa peilattiin aiempien työterveyshuollon palveluntuottajien aikaisia kokemuksia osaamisen jakamisen näkökulmasta, nykyisen organisaation digitaalisten työvälineiden, kokouskäytänteitä sekä esimiehen ja mentorin vaikutuksia osaamisen jakamisessa. Organisaatiokulttuurin merkitys on sekä mah-

dollistava että osittain ei mahdollistava tekijä osaamisen jakamiselle. Työ tehdään suurilta osin etänä, jolloin työntekijät eivät ole kollegiaalisesti juuri toistensa kanssa tekemisissä. Työssä on kuitenkin nopeita tapoja välittää tietoa ja saada ”heti” tarvittava osaaminen käyttöön, jotta pääsee omassa työssä eteenpäin. Autonominen työympäristö edesauttaa osaamisen jakamisen mahdollisuuksia organisaatiossa.

### Alakategoria työyhteisötaso

Tässä alakategoriassa kuvataan osaamisen jakamisen kokemuksia kollegiaalisesti, työyhteisötasolla, osana perehdytystä ja mentorimallia. Osaamisen jakamista tapahtuu työssä perehdytyksen ja mentori järjestelmän kautta. Työyhteisö ja esimies toimivat merkityksellisinä perehdytyksen antajina uutta asiaa haltuun ottaessa tai uuden työntekijän ajamisessa sisään organisaatioon. Täsmä Työterveys Oy:ssä aloittavalle työntekijälle nimetään mentori, joka auttaa työhön sisään pääsemisessä. Esimiehen kanssa käydään vähintään kuukausittain 1to1 keskustelua työn sujumisesta, työmäärästä ja siellä saa myös tukea, ohjausta ja neuvoa työn tekemiseksi.

*H1” ... Oli semmoinen mentori ja matala kynnyksen sitten käydä kysymässä apua aina kun tuli joku uusi juttu se oli semmonen ehdottomasti tärkein mitä mä koin”*

Kun perehdytys on rauhallinen, niin pystyy oppimaan uusia asioita. Useimmiten ongelmien selvittäminen tapahtuukin etäyhteyden avulla. Työyhteisö koetaan mukavaksi ja tärkeäksi asiaksi, joka auttaa uuteen työhön sisälle pääsemistä ja uuden oppimista. Organisaatiossa omaa osaamista jaetaan mielellään. Kun työssä ihmisten välillä on hyvä vuorovaikutus, niin osaamisen jakaminen mahdollistuu. Osaamisen jakamisen toteutuminen organisaatiossa katsottiin itsensä myös lisäävän työhyvinvointia.

*H8” ... musta tuntuu että se työn ilo tulee sitä kautta että saa jakaa sitä omaa osaamista siellä työyhteisöissä tai siellä asiakasyrityksissä...”*

Osaamisen jakamista kuvattiin hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaisesta tiedosta annettiin haastatteluissa esimerkkejä sairaanhoitajana toimimisesta, jossa hiljainen tieto siirtyi fyysisen tekemisen kautta, fyysistä tekemistä seuraamalla tai perässä teke-mällä. Hiljaista tietoa kuvailtiin kollegiaalisesti oppimiseksi.

*H4: ”osaamisen jakaminen on ehkä just sitä niinku kerrotaan kollegiaalisesti tätä hiljaista tietoa annetaan eteenpäin toisille”*

Osaamisen jakamisella varmistetaan, että jokaisen ei tarvitse keksiä uudelleen asioita ja uusia keksintöjä viedään yhteisiin toimintapohjiin tai toimintamalleihin. Osaamisen jakamista tapahtuu päivittäin: fyysisesti, etänä, digitaalisissa sovelluksissa (WhatsApp), tehtyjen tallenteiden kautta jne. Osaamisen jakamisessa vaihdetaan kokemuksia työntekijöiden välillä, esimerkiksi saman alan työpaikkaselvityksen voi tehdä eri tavoilla.

*H3: ”...mä nyt kysyisin vaikka että onko jollakulla asbesti firmaa tai...”*

Työpaikkaselvitykseen liittyvää osaamisen jakamista kuvailtiin arkipäiväiseksi ja konkreettiseksi. Työterveyshoitaja voisi tulevaisuudessa osallistua toisen työterveyshoitajan työpaikkaselvityksen tekemiseen ja he voisivat yhdessä tehdä raportin valmiiksi, oppien toisiltaan ja toisen tavasta tehdä työtä. Tai vaihtoehtoisesti työterveyshoitajat voisivat vaihdella raportteja luettavaksi toisillensa.

*H8: ”... tietty semmoinen voisi olla että niitä kierrätettäisiin jonkun parin kanssa tai ringissä niitä omia töitä...”*

Osaamisen jakamisen kannalta tärkeää on palautteen saaminen, jotta voisi omaa toimintaa kehittää. Palaute koettiin osaamisen jakamisena.

*H4: ”...ei johdolta oikein tuu palautetta sä et saa mistään sitä positiivista palautetta...”*

Kollegiaalinen keskustelu osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen osalta ovat olleet rikastuttavia, etenkin fyysisesti käydyt keskustelut. Toisaalta tuotiin esille, että etänä voisi systemaattisesti soitella työkavereiden välillä ja käydä keskustelua työstä, oppien uusia asioita puolin ja toisin. Yhdessä opetteleminen mahdol-

listaa nopeamman toimimisen, hiljaisen tiedon jakamisen. Hiljaista tietoa katsottiin olevan enemmän vanhemmilla kuin nuoremmilla ihmisillä. Osaamisen jakamisen näkökulmana nousi esille se, että työterveyshoitajat omaavat paljon samaa osaamista.

*H8" ... ehkä se jotenkin niin kuin työyhteisön kesken niin paljon ei tule sitä fiilistä että työyhteisössä on niin paljon sitä samaa osaamista..."*

### **Alakategoria digivälineet, koulutus- ja kokouskäytänteet**

Tässä alakategoriassa tuodaan esille osaamisen jakamisen kokemuksia kokous- ja koulutuskäytänteistä ja digitaalisista välineistä. Täsmä Työterveys Oy:ssä järjestetään sisäisiä sekä ulkoisia koulutuksia yhteisötasolla osaamisen ja tiedon jakamiseksi sekä kokouksia eri vaihtelevin teemoin. Digivälineinä organisaatiossa toimii Microsoft Office työkalut, aktiivisessa käytössä oleva WhatsApp ryhmä nopean tiedon ja osaamisen jakamiseksi useammassa eri ryhmässä puhelimen ja sähköpostin lisäksi. Koulutusten pitäminen koettiin merkitykselliseksi asiaksi. Yhteisölliseksi tilaisuudeksi koettiin koko työyhteisöä koskeva koulutus.

*H2:"... Jokainen omassa kodissaan tai missä ikinä niin tuota semmoinen koulutus ei saisi unohtua, semmoinen jatkuva kouluttaminen ja ja ajan hermolla pysyminen..."*

Hyvin mieleen jääneet viestintäkoulutus ja ulkopuolisen luennoitsijan, psykologin koulutus, joka toteutettiin fyysisesti, koettiin merkityksellisiksi. Fyysisesti järjestetyistä koulutuksista on yleisimmin pidetty enemmän. Organisaatio kouluttaa perus- ja ruohonjuuritasolla olevia asioita paljon. Osaamisen jakamisen kannalta kouluttajan tulisi antaa puheenvuoroja työntekijöille. Koulutuksissa saa jakaa omia kokemuksia, mielipiteitä ja tuoda omia vahvuuksia esille.

*H4:"...Koulutuksia on yllättävän vähän nyt ehkä korona aikaa... viimeksi mikä meillä oli se koulutus niin minusta se oli toki me oltiin äänessä siellä paljon... tommoset tilanteen jos sä pääset oikeasti niinku livenä ja saman pöydän ääressä..."*

Digitaaliset työkalut toimivat sukkelasti ja ”hep” huutamalla saa nopeasti apua oman työn tekemisen nopeuttamiseksi. WhatsApp sovelluksessa jaetaan aktiivisesti omaa osaamista ja hyödytään muiden osaamisesta. WhatsApp kautta välittyy välitöntä hiljaista tietoa, kokemuksia ja osaamista. WhatsApp koetaan positiiviseksi tavaksi välittää osaamista ja tietoa. Sähköpostia käytetään ei niin kii-reellisen tiedon välitykseen.

*H2: ”...meillä on tosi aktiiviset tämmöiset viesti ryhmät elikkä se että jos joku on apua vai onko sinne sanoo HEP niin sieltä löytyy heti joku jolla on käytännön kokemusta osaamista...”*

Lisäksi työssä on Microsoft Officen eri työkaluja käytössä. Microsoft Teams sovelluksen nauhoitettuja koulutuksia pystyy käymään myöhemmin läpi. WhatsApp sovelluksessa taas tiedon suodattaminen koettiin välttämättömäksi, sillä tietoa tulee päivittäin paljon eri asioihin liittyen.

### **Alakategoria organisaatiokulttuuri**

Tässä alakategoriassa käsitellään organisaatiokulttuuria, toimintatapoja, moniammatillisuutta ja autonomisen työnkuvan vaikutuksia osaamisen jakamiseen. Organisaatiokulttuurissa haastateltavat toivat esille nykyisen organisaation ja aikaisempien työterveyshuollon organisaatioiden aikaisia kokemuksia osaamisen jakamisesta. Osaamisen jakamisen kannalta tärkeää on, että organisaatiossa on enemmän niitä työntekijöitä, joilla on vahva työterveyshuollon osaaminen. Molemmin puoleista organisaation hyödyntämistä ja jakamista tapahtuu kollegiaalisesti. Työterveyshuollon eri palveluntuottajat ovat olleet hyvin erilaisia, jolla on vaikutusta siihen, miten organisaatiossa osaamisen jakaminen toteutuu. Moniammatillinen tiimityö on parhaimmillaan osaamisen jakamista ja hyödyntämistä.

*H5” ... Rikkaus tavallaan tietysti siinä, että että tavallaan se moniammatillisuus on ollut niin ennen kuin semmoinen valtava asia, niinku aikaisemmilla palveluntuottajilla...”*



Moniammatillisuutta pidetään merkityksellisenä aisana työterveyshoitajan työssä.

*H7: ”...edellisessäkin työssä oli ihmisiä jotka jotka niin kun meillä oli semmoisia miksikä niitä voisi sanoa porina tuokiota että puolin ja toisin jaettiin sitä omaa olotilaa ei edes omaa ammattikunnan edustajaa ollut itseasiassa työfysioterapeutti ja työpsykologi oli toinen niin minusta oli ihana heidän kanssaan sai käydä asioita yleisiä asioita jakaa ja tunteuksia ja ne oli tosi tärkeitä...”*

Aikaisemmissa organisaatioissa työn tekeminen oli hyvin paljon strukturoidumpaa, mutta nykyisessä organisaatiossa on autonominen työnkuva eli vapaat kädet tehdä työtä. Vapaat kädet tehdä työtä – vaatii johdon ja työntekijöiden välistä luottamusta. Nykyistä työtä voi tehdä omalla tavallaan ja toteuttaen omaa ammattiaan ja asiantuntijuuttaan. Organisaation kuvataan omaavan avoin, lämminhenkinen, luova, innovatiivinen ja hyvä ilmapiiri. Kokemuksena tuotiin esille, että toivottiin kaikkien työnantajien ymmärtävän vapaan työtavan positiiviset vaikutukset. Nykyisen organisaation oppeja mielellään veisi aikaisempiin organisaatioihin, koska nykyisessä organisaatiossa oleminen on ollut kasvattavampaa.

*H5: ”...tässä on tapahtunut sitä kulttuurin muutosta sen työajan suhteen niinku tavallaan...että tähän on niinku vuosi vuodelta kun ajauduttu tähän tämmöiseen hyvinkin vapaaseen malliin mikä sitten taas sopii niinku nykyhetkeen ja omaan perheen elämään ja omaan ehkä työhistoriaan kokemukseen niin kaikkein parhaiten... kumpi kaikki työnantajat ymmärtäisivät tämän ”*

Osaamisen jakamisen toivotaan tulevaisuudessa olevan aktiivista ja läpinäkyvää. Lisäksi ihmisten mielenkiinnon kohteet tulisi olla tunnistettu ja sitten niitä hyödynnettäisiin. Organisaatiossa on kerätty excel listaan työntekijöiden osaamisalueita, jotta hyödyntäminen voisi tulevaisuudessa olla mahdollista. Työympäristö on siis ihanteellinen, mutta haastatteluiden perusteella osaamisen jakamista tulisi käsitellä luontevasti osana työtä. Johdon toivottaisiin herkällä korvalla kuu-

levan työntekijöitä ja näkevän heitä sekä ottaa informaatiota vastaan työntekijöiltä. Osaamisen jakamiselle ei ole malleja, mutta sitä ei ole myöskään rajattu millään tavalla. Osaamisen jakamiseen ei saa myöskään pakottaa.

*H6" ... Ihmisiä ei painosteta siihen että no jokainen astuu vuorollaan nyt tähän rooliin..."*

Osaamisen jakaminen on vahvasti liitoksissa ihmiskontakteihin. On tärkeää tietää, keneltä tietoa.

### 5.3 Osaamisen hyödyntämisen haasteet

Tämä yläkategoria muodostui seuraavista alakategorioista: oma työnkuva, yksityiselämä, koulutus ja digivälineet ja työyhteisö ja organisaatiokulttuuri. Osaamisen hyödyntämisen haasteissa nousi esille koronan vaikutus, etätyön haasteet ihmisten näkemisessä ja ylipäättänsä ihmisten tuntemisessa. Lisäksi moniammatillisen yhteistyön puute, fyysisen näkemisen vähäisyys, porina tuokioiden puute ja kokouksiin osallistuminen. Digitaalisista työkaluista haasteena olivat WhatsApp viestien määrä, WhatsApp viestien laittoon liittyvä kynnys, informaation määrä eri kanavissa jne. Haasteet ovat niin ikään mahdollisuus kehittää organisaatiota, jossa ei ole vielä olemassa selkeitä toimintamalleja osaamisen hyödyntämiselle ja jakamiselle.

#### Alakategoria oma työnkuva, yksityiselämä

Tässä alakategoriassa kuvataan omaan työnkuvaan liittyviä haasteista ja yksityiselämän vaikutusta osaamisen jakamiseksi ja hyödyntämiseksi organisaatiossa. Omaa osaamista koettiin olevan hankala jakaa avoimesti etänä ollessa. Moni ei edes tiedä, millaista osaamista muilla työterveyshoitajilla on tai ei ole kunnolla päässyt tutustumaan heihin. Työssä kuvattiin työntekijöiden omilla poteroissaan, jota ei toivottu organisaatioon. Osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen koetaan merkityksellisinä asioina ja pyörän keksiminen uudelleen koetaan taas turhauttavaksi asiaksi.

Osaamisen jakamista voi haitata hoitajien kokema kiire. Aina ei pystytä sopimaan aikatauluja yhteensopivaksi, osaamisen jakamista tukevaksi. Jos töitä on paljon, niin se estää jossain määrin osaamisen jakamista tai hyödyntämistä. Osaamisen jakamiseen ja hyödyntämiseen vaikuttavat epäselvät käytänteet jakaa tietoa systemaattisesti, sillä mitään mallia ei ole. Työterveyshoitajien välistä osaamisen jakamista pitäisi kehittää aktiivisemmaksi, mutta siihen ei saisi painostaa.

*H6: ”...Jos on epäselvät käytänteet että missä esimerkiksi voi jakaa sitä omaa tietoa meilläkin on eri eri viestintävälineitä meillä on sähköposti meillä on Teams meillä on Whatsapp keskustelu meillä on Sharepoint meillä on tosi montaa eri kanavaa niin ainakin se on hyvä tehdä selväksi työntekijöille että mikä on se että jokaisen täytyy ehkä myös itse määritellä sitä että onko tämä kevyt aihe mihin en välttämättä tarvitse vastauksia...”*

Oman osaamisen hyödyntämisen ja jakamisen haasteena voi olla urautuminen. Lisäksi haastatteluissa nousi esille huijarisyndrooma nimitys, jossa työntekijä kokee tai epäilee omaa osaamistaan. Jos omaa luovuutta, osaamista ei pääse hyödyntämään työssä, niin se turhauttaa.

*H4”...ihminen hän tykkää urautuu kauhean niinku herkästi sen mukavuusalueelle no meidän meidän aivot myös tykkää siitä että tekee sitä samaa...”*

Väistämättä monen työntekijän perehtymiseen on vaikuttanut korona negatiivisesti. Kaikki jäivät koronan alkaessa etätöihin vielä vahvemmin kuin ennen koronaa. Koronan lisäksi oma henkilökohtainen elämäntilanne, kuten perhetilanne, saattoi vaikuttaa osaamisen hyödyntämiseen tai jakamiseen.

Edellisillä työterveyshuollon palveluntuottajilla työstressi oli suurempi ja joka päiväinen työ on ollut selviytymistä.

*H2”...aikaisemmat tuota työnantajat tässä työterveyshuollon puolella niin niin... niinku suurimpia työnantajia niin siellä on ollut vähän niinku kala valtameressä elikkä ei ole osattu ehkä nähdä sitä tai sanotaan näin että ne oli ehkä nähty mutta ei niitä ole päästy hyödyntämään millään lailla ne mitkä on vahvuudet...sanotaan että tämmösissä 1 to 1 keskusteluissa ja esimiesten kanssa niin joka paikassa samoja asioita minusta on nostettu esiin ja tunnistan niitä itsessäni mutta siellä niinku*

*isoilla työnantajilla isoissa firmoissa niin se on vaan ollut semmoinen että sanahe-  
linää...”*

Työntekijöiden välinen osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen aikaisemmissa organisaatioissa on jäänyt useimmiten tekemättä, koska se tuntui ylimääräiseltä, toisilta joutui. Tällainen yleinen kiire ja selviytyminen vaikuttivat siihen, että työntekijöiden välinen ilmapiiri oli yleisesti negatiivinen.

*H8” ... ilmapiiri on kuitenkin sellainen, joka viestinnän sitten mahdollistaa, nää  
tulee ainakin...”*

Nykyisessä organisaatiossa järjestetään one to one- ja kehityskeskusteluja esimie-  
hen välillä. Aikaisemmissa organisaatioissa vastaava koettiin sana helinäksi.  
Jonka vuoksi oma osaaminen ei ole päässyt oikeuksiinsa.

*”...kehityskeskustelut on vasta tulossa... mä tiedän et monessa organisaatiossa...  
että ne on aika turhanpäiväisiä niis tuodaan niitä asioita esille, mille ei tapahdu  
mitään...”*

Täsmä Työterveys Oy:ssä työterveyshoitajien työnkuvassa on enemmän vas-  
tuuta kuin aikaisemmissa organisaatioissa työskennellessä. Työntekijät, jotka oli-  
vat vasta aloittaneita eivät kokeneet vahvuudekseen työterveyshoitajien perus-  
tehtäviä vielä, kuten kirjallisten raporttien tekeminen. Koska työn vastuu on  
suurempi kuin aikaisemmissa organisaatioissa, niin esimerkiksi omaa työtään  
joutuu suunnittelemaan itse kokonaan. Vasta-aloittanut työntekijä voi tuntee  
painetta työn tekemisestä omasta, lisäksi työ vaatii paljon organisointikykyä.  
Vasta-aloittanut työntekijä joutuu käyttämään enemmän aikaa oman toiminnan  
reflektoimiseen kuin konkari. Liian paljon tietoa ei saisi tulla kerralla.

*”...et tavallaan sellaiset tietyt asiat on ennen vaatinut jonkun toisen korkeamman  
henkilön mielipidettä ja sitten täällä mä voinikin vaan sanoa et tehdään näin niin se  
ehkä vaatii vähän totuttelua...”*

Nykyisessä organisaatiossa ei ole moniammatillista yhteistyötä juurikaan tai se  
koetaan eriytyneeksi. Moniammatillisen tiimin puute on lisännyt merkittävästi

nykyisessä organisaatiossa työterveyshoitajan työn vastuun määrää. Toisten työterveyshoitajien välillä osaamisen jakaminen koettiin olevan vähäistä, koska työterveyshoitajilla katsottiin olevan samaa osaamista ja ei olla totuttu tekemään työterveyshoitajien kesken yhdessä työtä.

*H8" ... oletetaan että muut osaa samalla tavalla kuin itse..."*

Työterveyshoitajan nykyisessä työssä kaivataan osittain moniammatillisen tiimityön tekemistä. Organisaatioissa voitaisiin kuitenkin istua yhdessä alas ja miettiä asiakasyritysten tilannetta esimerkiksi kollegiaalisesti. Moni työtehtävä hoideaankin oman osaamisen ja tiedon varassa ja koettiin, että osaamista tulisi organisaatiossa jakaa enemmän. Nykyisessä työssä kaipaa sparraamista kollegoiden kanssa.

*H9" ... työasioista ennen sparrailtiin työpaikalla nyt mä sparrailen mun puolison kanssa..."*

Osaamisen jakamisen haasteena voi olla se, ettei ole tilaisuutta jakaa tietoa ja osaamista. Tai kehtaako ylipäättänsä jakaa tietoa. Yksilön ei tulisi miettiä miten olla hyödyksi organisaatiolle, vaan organisaation tulisi määritellä suuntaviivat ja raamit. Mitä itsenäisemmin ja yksin työtä tehdään, sitä enemmän syntyy erilaisia yksilöllisiä käytänteitä tehdä työtä, jonka vuoksi itsenäinen työ ruokkii yksilöllisten käytänteiden syntymistä. Työssä toivottiin olevan esimerkiksi ensihoitajan, unihoitajan, mielenterveyshoitajan tehtävänkuvauksia, että mitä niiden tekeminen tarkoittaa tässä nykyisessä organisaatiossa, millaista osaamista heiltä odotetaan. Esimiehen ei koeta tukevan osaamisen jakamista näkyvällä tavalla. Palautetta toivottaisiin esimieheltä enemmän, mutta koska oman työn jälkeä ei kenellekään näytä, niin palautteen saaminen on myös vaillinaista.

*H8" ... palaute pääsääntöisesti tulee sieltä asiakkailta koska just kun ei tiedetä välttämättä kauhean tarkkaan että mitä tuolla kentillä tehdään siis esimiehet ei välttämättä tiedä..."*

Jos ylemmälle johdolle on tuonut esille omaa osaamista, niin se on jäänyt sinne, ei tapahdu mitään, niin ei ole tullut kohdatuksi tulemisen tunnetta. Uralla eteneminen esimerkiksi koettiin haasteelliseksi, sillä nykyisen organisaation ei katsottu tukevan tällä hetkellä tätä mahdollisuutta.

### Alakategoria koulutus ja digivälineet

Tässä alakategoriassa kuvataan osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen kokemuksia haasteista koulutus- ja kokouskäytännöissä sekä digitaalisissa välineissä. Etänä järjestetyissä koulutuksissa on tiukka aikataulu. Aika tai resurssit riitä siihen, että jokainen työntekijä toisi oman kokemuksen tai mielipiteen esille. Koulutuksissa useimmiten on aina joku muu kuin työterveyshoitaja puhumassa. Hoitajapalavereissa koetaan olevan liiaksi asioita, eikä silloin ole aikaa oivalluksiin, osaamisen jakamiseen, osaamisen hyödyntämiseen tai aikaa käsitellä kehityskohteita.

Kun työntekijä istuu koulutuksessa, niin koetaan tärkeäksi, että oppimaansa pääsee hyödyntämään työssä, jotta opittu asia ei unohtuisi. Kuitenkaan kaikki asiat, joita opiskelee sillä hetkellä ei välttämättä vastaa tarvetta. Jos uuden oppimista kohtaan on kovat paineet ja on pakko oppia, niin se näyttäytyy huonona asiana. Työntekijän oma osallistumisaktiivisuus on tärkeää koulutukseen osallistumiseksi.

Haastatteluissa toivottiin, että kollegojen välistä yhteistyötä lisättäisiin organisaatiossa pienryhmämuotoisten keskustelujen muodossa. Nyt kokouksissa yksi jakaa tietoa organisaation toiminnasta, jolloin työntekijä saattaa kokea olevansa kuuntelukokouksessa. Kokousten toivottiin olevan säännöllisempiä, proaktiivisempia, kaikkien työntekijöiden tulisi saada olla äänessä, kokouksissa saisi käsitellä enemmän työterveyshoitajan työn sisältöä, työterveyshoitajan työn substanssiin liittyvää osaamisen hyödyntämistä ja jakamista. Kokouksia toivottiin kerran kahdessa viikossa. Kokouksissa voisi olla teemapäiviä, kokousten osallistujia määrä voisi olla 5 työntekijän luokkaa. Pienemmät ryhmäkoot edesauttavat

osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen toteutumista. Kokousten teemat ei saisi olla liiaksi työnantajälähtöisiä, vaan myös työntekijälähtöisiä.

*H4: ”...turhat kokoukset kuitenkin turhauttaa se taas niinku enemmän aiheuttaa negatiivista siihen kun se että olisi semmoisia niinku jotenkin mä en tiedä miten ne voi järjestää mutta olis just matalan kynnyksen pieniä porina ryhmiä tavallaan että että onko se siellä sitte uudempaa ja sitten joku kokeneempi mentori tai joku...”*

Työntekijät halusivat paikan, mallin tai alustan, jossa osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen voisi tapahtua. Turhia kokouksia pidetään turhauttavana eikä väkipakolla fyysisiä tapaamisiakaan koeta hyväksi järjestää. Kokouksissa saa olla etänä tai paikan päällä. Lisäksi osaamisen jakamisessa ja hyödyntämisessä voi olla vaikeaa löytää kohderyhmä, koska aihe ei välttämättä kosketa juuri nyt kaikkia. Informaation suuri määrä vaikeuttaa osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen toteutumista.

Jos organisaatio mahdollistaa koulutuksen esimerkiksi jostain erityisosaamisesta, niin tuleeko se vanhan työn päälle vai muuttaako se vanhaa työnkuvaa vai lisääkö se työn määrää? Toisin sanoen, jos organisaatiossa halutaan motivoida ihmisiä kouluttautumaan, niin sen tulee olla työntekijälle jollakin tavalla kannattavaa. Oma työtaakka ei saisi lisääntyä entisestään. Työnantajan rooli työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämiseksi koettiin merkityksellisenä asiana ja tukijana.

*H6: ”...että kyllä meilläkin on en muista kyllä milloin mutta syksyn aikana on tarjottu mahdollisuutta kouluttautua... kysyttiin muistaakseni kiinnostaako jotakin ensiapu asioihin kouluttautuminen tai kriisihoitajaksi ja taisi olla pari muutaikin aiheetta en tiedä tuliko niihin kiinnostuneita osa saattaa miettiä että saako niihin lisää aikaa että jos tulee vaan siihen oman työn päälle niin kannattaako ikään kuin kouluttautua lisää ehkä toi voi olla yksi semmoinen seikka mitä kannattaa kannattaisi ehkä miettiä että jos yritetään motivoida ihmisiä kouluttautumaan lisää mutta jos sä kouluttaudut niin kyllähän se täytyy sille työntekijälle jokseenkin olla kannattavaa eikä niin että hän kasaan vain lisää omaa työtaakkaa...”*

WhatsApp keskustelujen haasteiksi nousivat seuraavia asioita. Joskus on kynnys laittaa viestiä keskusteluissa, aina ei jaksa kirjoittaa sovellukseen viestiä, oma aktiivisuus sovelluksen keskusteluissa vaihtelee. Sovelluksessa käydyistä keskusteluista on kokemuksia, että kaikkiin asioihin ei reagoida tai vastata, mikä nostaa kynnystä laittaa viestiä ja syö motivaatiota. Koko ajan ei tunnu luontevalta tai ei ehdi olla WhatsApp kourassa, sovelluksessa laitetaan tosi paljon viestejä. Kaikki sovelluksessa käsiteltävät asiat eivät ole akuutteja. WhatsApp sovelluksessa on monta ryhmää ja aina ei tiedä mihin laittaa viestiä. Sovelluksen käyttö vaatii rohkeutta ja uskallusta laittaa viestiä

*H5" ... Totta kai se nyt sillä tavalla heikentää et et eihän niiku millään muotoa kukaan ehtii ja ehdi jatkuvasti olla WhatsApp kourassa*

WhatsApp sovellus toisaalta koetaan lisätyövälineenä, joka rikkoo työpäivän rauhaa. Etävälineet kuitenkin mahdollistavat jouhevan työn tekemisen, eikä koko ajan työpaikan toimistolla olemista pidetä positiivisena asiana.

Jotkut kysymykset, joita WhatsApp sovellukseen esitetään, käydään yksityisesti läpi, vaikka aihe olisi ollut monesta työntekijästä kiinnostava. Tällaisessa tilanteessa esimies saattaa laittaa viestillä, että minä soitan sinulle. Tiedon jakaminen ja löytäminen pitäisi olla selkeämpää digitaalisissa kanavissa, kuten Microsoft Share Pointissa. Työssä kehitettäviä asioita ei tulisi kehittää kehittämisen ilosta vaan kaikella kehittämisellä toivotaan olevan jokin tarkoitus. Monista koulutuksista oli luotu esimerkiksi Microsoft Teams sovelluksen kautta videoita, joita ei oltu käyty katsomassa jälkikäteen. Organisaation toivottiinkin kantavan vastuuta myös tiedon saatavuudesta ja käytettävyydestä eri sovelluksissa ja tietolähteistä.

### **Alakategoria työyhteisö ja organisaatiokulttuuri**

Tässä alakategoriassa kuvataan hiljaisen tiedon, moniammatillisen tiimityön, esimiehen ja johdon vaikutuksia osaamisen jakamiseen Täsmä Työterveys Oy:n or-



ganisaatiokulttuurissa. Työterveyshuollossa hiljaisen tiedon siirtymistä ei ole yhtään niin konkreettisella tasolla kuin sairaanhoitajana ollessa ja etätö osakseen estää hiljaisen tiedon jakamisen toteutumista. Perustehtävät, kuten asiakkaan työkyvyn tukemisen mallissa hoidetaan nykyisessä organisaatiossa eri tavalla kuin aiemmin opitussa mallissa. Tällöin aiemmin opittua osaamista joutuu miettimään uudelleen, että miten asia hoidetaan ja hiljaisen tiedon merkitys kasvaa.

Haastatteluissa nostettiin esille moniammatillisen tiimin puute. Nykyisessä organisaatiossa asiakkaita ohjataan oikeille urille, eteenpäin, koska moniammatillista tiimiä ei ole, jota hyödynnettäisiin.

*H9" ...aikaisemmassa tehtiin paljon moniammatillisesti ja eri tavalla vielä jaettiin tietoa jos tullaan tähän ihan ytimeen niin oli yhteisiä niin kuin säännöllisiä kokoontumisia kokouksia jossa kerättiin yksi porukka ja hoidettiin..."*

Moniammatillisen tiimin roolit koettiin olevan läsnä, mutta ei vahvana, koska kaikki asiantuntijat eivät ole käytettävissä. Työterveyshoitajat tekevätkin paljon mielenterveystyötä tai työterveyspsykologin työtä laajemmin. Aikaisemmassa työpaikassa paljon paikan päällä oleminen, johti matalampaan kynnykseen kysyä kollegoilta asioita

*H8" ... työterveys hoitajat tehdään paljon varmasti tällaista mielen tai työpsykologi ennenkin työtä että se on sillä tavalla laajempaa laajempaa ehkä meillä se työnkuva sen myötä kun ne ei ole muita ammattiryhmiä siinä tukena..."*

Moni työntekijä muisteli esimerkiksi aikaisempien työpaikkojen moniammatillisen tiimin tärkeyttä.

*H9" ... semmoinen kulttuuriero mun taustalle, mulla on taas se kokemus, että me tehtiin tosi tiiviisti kanssa ja oli vastaavia aloja joita hoidettiin, että tavallaan se se vahvisti sitä tiivistä yhteistyötä niin kuin aikaisemmassa on semmoinen vahva tausta semmoisesta jakamisesta..."*

Aikaisemmassa työterveyshuollon organisaatiossa itsenäisesti kerättiin tietoa ja jaettiin toisten moniammatillisen tiimin jäsenille.

*H9" ... mitä minä olen saanut edellisestä duunista edellisestä työterveyshuollosta niin on kullanarvoista voin kyllä sanoa nykyisessä duunissa en tekisi mitään tällä työterveyshuollossa jos ei olisi kokemusta aikaisemmasta työterveyshuollosta..."*

Nykyisessä organisaatiossa työterveyshoitaja käy yksin työpaikkaselvityskäynnillä, kun aikaisemmissa työterveyshuollon organisaatioissa useimmiten työterveyslääkäri on ollut mukana työpaikkaselvityskäynnillä, erityisesti altisteisilla aloilla.

*H9" ...mä haalin sitä tietoa, se oli niin hyvää, se oli niin hyvää, että lisää tällaisia jokaiselle alalle. Hän kertoi niistä altisteista ja kokemuksista ja kemikaaleista ja vähän enemmänkin... Hän kertoi kokemuksiaan menneiltä vuosilta..."*

Osaamisen jakaminen yrityksen perustamisen alkua ajoilta on jäänyt vaillinaiseksi uudemmille työntekijöille.

*H9" ... tuntuu siltä että monet sellaiset perusasiat ovat mietitty silloin kun Täsmä on perustettu eli että on niinku silloin käyty mitkä on tärkeimmät asiat mutta jos itse ei ollut vielä siihen aikaan töissä niin sen tiedon jakaminen on mennyt vähän ohi"*

Koska työ tapahtuu suurilta osin etänä ja itsenäisesti eikä selviä käytänteitä ole osaamisen jakamiselle, niin se tuotti positiivisesti myös paljon näkökulmia, kuinka osaamista voitaisiin jakaa.

*H9" ... tää ehkä on vähän mennyt sellaiseksi että kaikilla on vähän omat käytänteet ja tavat niin jotenkin ehkä sitä kulttuuria olisi kiva niin kuin muokata tavaltaan et mentäisiin enemmän siihen et jaettaisiin ehkä sekin johtaisi siihen ja mä uskon myös että tehdään vähän yhteisellä tavalla myöskin..."*

Haastatteluissa nousi esille osaamisen johtamiseen liittyviä näkökulmia: jotta kukaan työntekijöiden osaamista tällä hetkellä? Haastatteluissa nostettiin

esille organisaation Microsoft Excel lista, johon työntekijät ovat käyneet merkaamassa omia osaamisalueitaan. Kaikki ei ole laittanut Microsoft Excel listaan kuvausta omasta osaamisesta, koska on kokemus siitä, ettei se auta tai johda mihinkään tai ei ole sellaista osaamista, jonka vuoksi sinne mitään laittaisi. Omassa organisaatiossa ei täysin osata hyödyntää työntekijöiden ammatillista koulutusta tai esille tuotuja osaamisen alueita. Organisaatiossa on innostuttu joistain työntekijöiden tuomista asioista, mutta asioille ei ole tapahtunut mitään.

*H9” ... koska organisaatio kulttuurit ovat todella erilaisia siis todella todella erilaisia on ollut niin erilaista kuin nykyisessä...”*

Täsmä Työterveys Oy:ssä osaamisen jakamista ei tapahdu niin paljon, esimiehen tukemaa ryhmäkeskustelua ei juurikaan esiinny, muiden osaamista on vaikea hyödyntää etänä ollessa, osaamisen jakamisen tilaisuuksia on liian vähän. Organisaation tulisi tukea paremmin osaamisen jakamista. Johdolta toivotaan enemmän positiivista palautetta ja kuulluksi tuleamista. Osaamisen hyödyntämisen ja jakamisen haasteena on se, että tunnistaako organisaatio ja johto työntekijöiden osaamista.

*H4” ...ylipäänsä se tunnistaminen niinku on niinku jo iso tekijä että tunnistaako organisaatio tai johto niin työntekijöiden osaamista et millä tasolla kukin tekee että jos täällä ei mitata niin sitten... tietääkö...työterveydessä mikä se osaamisen taso et mitataanko sitä mitenkään mistä ne tietää että tehdäänkö me hyviä työpaikkaselvityksiä tai tarkastuksia...”*

## 6 TULOSTEN TARKASTELU

Kuviossa 5 (Kuvio 5) esitellään keskeiset tutkimustulokset. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksissä haettiin vastausta työterveyshoitajien kokemuksiin osaamisen hyödyntämisestä ja näkemyksiä osaamisen jakamisesta sekä osaamisen hyödyntämisen haasteista, jotka löytyvät kuvioista (Kuvio 5). Tutkimuskysymyksiin saatiin hyvin vastaukset.

Keskeiset tutkimustulokset			
	Kokemuksia	Hyviä kokemuksia	Kokemuksia haasteista
Osaamisen hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työ on autonomista ja yksilöllistä sekä toteutuu etätöiden muodossa pääosin.</li> <li>Oma osaaminen muodostuu sairaanhoitajan ja tai työterveyshoitajan aikaisemmasta kokemuksesta.</li> <li>Osaamisen hyödyntäminen näkyy uuden oppimisessa ja oman työn reflektoinnissa.</li> <li>Oman työn merkityksellisuuden kokemus ja osaamisen näkyvyys koetaan tärkeiksi osaamisen hyödyntämisen onnistumiseksi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työn autonomisuus ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön tukevat oman osaamisen hyödyntämistä.</li> <li>Autonominen työ helpottaa vapaa-ajan ja työajan yhteensovittamista</li> <li>Autonomisessa työssä tapahtuu tehokkaammin uuden oppimista ja omaehtoista kouluttautumista, näin uutta osaamista pystyy hyödyntämään organisaatiossa.</li> <li>Aikaisempi työkokemus vaikuttaa positiivisesti työn haltuunotossa.</li> <li>Kahdessa vuodessa oma osaaminen on kasvanut enemmän kuin 10 vuoden aikana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuulluksi ja nähdyksi tuleminen on vähäistä itsenäisessä työssä, mikä voi vaikuttaa negatiiviseksi oman osaamisen hyödyntämiseen organisaatiossa ja pahimmillaan aiheuttaa sitouttamattomuutta.</li> <li>Työssä vastuu on suurempi ilman moniammatillista tiimiä.</li> <li>Oman osaamisen esille tuominen vaatii omaa aktiivisuutta.</li> <li>Esimies ei tunne työntekijöiden osaamista hyvin.</li> <li>Jos aikaisempaa työterveyshoitajan osaamista ei ole, <del>Tämä</del> Työterveys Oy ei ole paras paikka aloittaa työn vastuullisuuden vuoksi.</li> </ul>
Osaamisen jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaamisen jakaminen on kollektiivista erityisesti WhatsApp sovelluksessa päivittäisen työn tukemiseksi.</li> <li>Kollegiaalista keskustelua syntyy harvoin.</li> <li>Vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa koetaan rikkaaksi, kun sitä tapahtuu.</li> <li>Fyysisesti järjestetyt koulutukset ja kokoukset, joissa syntyy työntekijöiden välistä keskustelua, tukevat parhaimmillaan osaamisen jakamista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitaalisten välineiden kautta tapahtuva viestintä on nopeaa ja tärkeää päivittäisen työn tekemisen kannalta.</li> <li>Osaamisen jakaminen on omaehtoista, ketään ei pakoteta, eikä saa pakottaa jakamaan omaa osaamista.</li> <li>Hiljaista tietoa jaetaan esimerkiksi mentori ja perehdytys tilanteissa.</li> <li><del>Tämä</del> Työterveys Oy autonomista organisaatiokulttuuria tulisi viedä toisiin työterveyshuollon konteksteihin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etätö vähentää vuorovaikutusta ja tilaisuuksia jakaa osaamista.</li> <li>Moniammatillisuuden puute ja digitaalisuus (WhatsApp) vähentävät syvällisten keskusteluhetkien syntyä ja aitoa vuorovaikutusta.</li> <li>Liian paljon tietoa ja viestintää WhatsAppissa estää tärkeän tiedon poimimista.</li> <li>Toimintamallien puute osaamisen jakamiselle vaikuttaa siihen, että selvää foorumia osaamisen jakamiselle ei ole.</li> <li>Jos omaa osaamista ei hyödynnetä, vaikka sitä tuotaisiin esille, se vaikuttaa haluttomuuteen jakaa osaamistaan tulevaisuudessa.</li> </ul>

Kuvio 5: Keskeiset tutkimustulokset

Osaamisen hyödyntäminen näkyy työssä sairaanhoitajan ja työterveyshoitajan kokemuksen hyödyntämisenä. Esimerkiksi sairaanhoitajan työkokemus vaikuttaa osaamisen hyödyntämiseen, omaan ammatilliseen identiteettiin, itsevarmuuteen ja tapaan tehdä työtä. Osaamisen hyödyntäminen tarkoittaa tilannetta, jossa organisaatio käyttää toimintaansa aikaisemmin rakennettua osaamista (Sanchez, Heene & Thomas 1996, 8-9; Sanchez & Heene 1997, 13-14, viitattu Lehtonen, 2002, s.81; Ollila, 2006; Mitosis, ym. 2021).

Autonominen työ Täsmä Työterveys Oy:ssä mahdollistaa itsenäisen opiskelemisen ja oman osaamisen kehittämisen (Heikkilä, 2006; Bohlinger ym. 2015, Luku 1), mitä on syytä tarkastella nykyisen organisaation rikkautena. Lisäksi yksilön osaamista ei tule pitää vain yksilön hallussa olevana osaamisena, vaan on paljon rikkaampaa muuttaa se koko organisaation tasoiseksi, yhteiseksi osaamiseksi (Lammintakanen, 2017, s.252; Kyrölahti & Rautio, 2010; Ollila, 2006, s.55-56; Sykkö, 2018; Egena & Rajenthyan, 2018; Muller, 2018). Yksilön aiemmin opittu osaaminen ja sen hetkinen työympäristön vaatima osaaminen yhdistyvät työssä ja tuottavat parhaimmillaan soveltavalla tavalla aivan uudenlaista osaamista, joka hyödyttää organisaatiota (Ollila, 2006; Muller, 2018). Uuden oppimista organisaatiossa ei juurikaan koettu kuormittavaksi tekijäksi, sillä työssä sai itse vaikuttaa niin paljon omaan työhönsä. Näin ollen uuden oppiminen, muiden osaamisen hyödyntäminen, uusien asioiden haltuun ottaminen on helpompaa.

Täsmä Työterveys Oy:n ei koettu olevan hyvä työpaikka aloittaa työterveyshuollon toimintaympäristössä suuren vastuun ja autonomisuuden vuoksi. Työn autonomisuudessa ja rajattomuudessa kasvaa yhä suuremmaksi hallittava asiamäärä (Heikkilä, 2006, s.101). Jotta uusi työntekijä voisi päästä hyvin sisälle työhön, niin tulee huolehtia hyvin hoidetusta perehdytyksestä ja mentoroinnista. Osaamisen hyödyntämisellä ja osaamisen jakamisella pystytään perehdyttämään työntekijöitä nopeammin ja tehokkaammin sekä sitouttamaan (Pfeffer, 2009) paremmin uudet työntekijät organisaatioon.

Organisaatiossa työskentelevillä työterveyshoitajilla on eritasoista osaamista. Lisäksi moni työterveyshoitajista opiskelee ja omaa ainutlaatuista osaamista, mitä on tulevaisuudessa hyvä hyödyntää. Jos osaamisen jakamista ja hyödyntämistä ei tapahdu, voi tämä vaikuttaa tyrehdyttävästi koko organisaation kasvuun (Kyrönlahti & Rautio, 2010; Sykkö, 2018; Mohammed, ym. 2018; Lehtonen, 2002, s.57). Eritasoinen ja monipuolinen osaaminen on rikkaus, kun tehdään kollegiaalisesti yhteistyötä. Monille uusille työntekijöille on tärkeää päästä hyvin sisälle työterveyshuollon toimialaan ja konkari työntekijät kokevat merkityksellisyyden kokemuksia, kun pääsevät hyödyntämään sekä jakamaan omaa osaamistaan.

Osaamisen jakamista syvällisesti keskustellen, tapahtuu vähäisesti itsenäisessä työssä. Kuitenkin omalla aktiivisuudella on merkitystä oman osaamisen esille tuomisessa. Jos yksilöt eivät osallistu kokouksissa keskusteluun, niin osaamisen jakamista ei tapahdu. (Viitala, 2004, s.55; Ollila, 2006; Poikela & Järvinen, 2007, s.186; Kyrönlahti & Rautio, 2010; Muller, 2018). Vuorovaikutusta työntekijöiden välillä on ilmiselvästi lisättävä nykyisessä organisaatiossa osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen toteuttamiseksi. Yhteistä osaamista kehitetään parhaiten, kun työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään inhimillisesti ja fyysisesti ympäristössä, jossa vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. (Laaksonen & Ollila, 2017, s.180-181; Ojala, 2008, s.280-281.)

Merkityksellisenä tuloksena nousi esille, että kollegiaalista yhteistyötä ei tapahdu vahvasti, koska työterveyshoitajilla ei ole aikaisempaa kokemusta edes edellisistä työterveyshuollon työpaikoissa yhdessä tekemisestä työterveyshoitajien kesken, vaan yhteistyö on tapahtunut aiemmin moniammatillisissa tiimissä. Koska moniammatillista tiimiä ei ole Täsmä Työterveys Oy:ssä, tulee työterveyshoitajien toimia enemmän yhdessä ja hyödyntää toisten osaamistaan. Työterveyshuollon toiminnan tulee olla jatkuvaa ja eri asiakastarpeiden kohtaaminen edellyttää moniammatillista osaamista, tarkoituksenmukaisten sekä sopivien menetelmien käyttämistä tilannekohtaisesti (Kaski, 2012, s.23; Muller, 2018).

Lainsäädäntö on määritellyt moniammatilliseksi tiimiksi työfysioterapeutin, työterveyspsykologin, työterveyslääkärin ja työterveyshoitajan (Koho, 2013, s.13). Tähän lainsäädännön määritelmään on jämähdetty, jonka vuoksi olisi tärkeää osittain purkaa vanhat toimintatavat ja luoda uusia, jotka soveltuvat nykyiseen organisaatiokulttuuriin. Koska työ on autonomista, niin osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen mahdollisuudet ovat hyvät. Osaamisen hyödyntäminen todennäköisemmin toteutuu paremmin tilanteessa, jossa työyhteisöllä ja yksilöllä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä (Senge 1990, s.140–173; Sarala & Sarala 1997, s. 61, viitattu Ollila, 2006, s.41; Mohammed, ym. 2020).

Työssä urautumista tapahtuu, nyt työntekijät tekevä kovin yksin ja itsenäisesti työtä. Urautuminen voi vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät uskaltavat jakaa omaa osaamistaan muille, mahdollisesti peläten toisten mielipidettä omasta työstään tai tekemisestään. Kun säännöllistä palautetta ei saa työstä, on myös vaikea tietää, tekeekö jotakin väärin tai onko jotakin kehitettävää omassa osaamisessa. Palautteen antamista ja tilanteita tulisikin edistää organisaatiossa. Palautteen myötä työntekijän on helpompi reflektoida työssä omaa toimintaansa suhteessa aikaisempaan osaamiseen. Kun yksilön on mahdollista saada palautetta, yhteisötasolla pystytään arvioimaan omaa toimintaa, muodostamaan käsityksiä sekä pohtia käsitteitä (Tremble, ym. 2015; Mohammed, ym. 2020; Poikela & Järvinen, 2007, s.185), näistä kaikki ovat osana oppimisen ydinprosessia. (Poikela & Järvinen, 2007, s.185.)

Osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen mahdollisuuteen vaikuttavat organisaatiossa positiivisesti johtamiskäytännöt, mutta osaamisen hyödyntämistä pitäisi kehittää työssä. Organisaatiossa on hyvä kokemus siitä, että kukaan ei hengitä niskaan. Mutta esimiehen rooli työntekijän osaamisen tunnistamisessa on kuitenkin merkityksellinen asia. Työssä tulisi käydä tiimikohtaisia keskusteluja osaamisen jakamiseksi ja hyödyntämiseksi. Teknologia vaikuttaa tiimityöhön, koska se muuttaa tiimin jäsenten vastuuta ja tiimidynamiikkaa (Konttila, ym. 2019). Näin muut työntekijät oppivat myös muiden osaamisesta ja yksilöt koke-

vat merkitykselliseksi asiaksi oman osaamisen hyödyntämisen. Kun omaa osaamisen hyödyntäminen ei ole näkyvää ja yksilön merkityksellisyyden kokemus jää vähäiseksi, voi se aiheuttaa sitoutumattomuutta organisaatioon (Pfeffer, 2009; Mitosis, 2021; Tremble, ym. 2021; Hamouche, 2021; Mohammed, ym. 2020).

Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemukset nousivat merkityksellisiksi asioiksi tuloksissa. Varmaa on kuitenkin se, että jos työntekijä toistuvasti jätetään huomiotta tai ei tule kuulluksi, niin se vaikuttaa negatiivisesti siihen, millä volyyymilla halutaan omaa osaamista tuoda esille tai hyödynnettävän organisaatiossa. (Lehtonen, 2002, s.57.) Tällainen huomiotta jättäminen voi johtaa kyynistymiseen. Tulosten perusteella voisi todeta, että työssä osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen malleja tulee kehittää käytännölliselle tasolle. Itsessään työilmapiiri ja hyvinvointi Täsmä Työterveys Oy:ssä on erinomaisella tasolla haastattelujen perusteella, jotka tukevat osaamisen jakamista ja hyödyntämistä (Kyrönlahti & Rautio, 2010 ja Lammintakanen 2017, s.250-251).

Täsmä Työterveys Oy:ssä on jatkuvia muutoksia ja uuden oppimista digitaalisilla alustoilla (Kaski, 2012, s.26-27; Koho, 2013, s.10; Lo Presti, ym. 2018; Muller, 2018; Pyöriä, 2006, s.56; Sutela, ym. 2019, s.87; Hamouche, 2021; Nygren, ym. 2019; Sailee, ym. 2021), joita on helppo ottaa haltuun, koska työ on autonomista. Tosin jos työntekijällä ei ole kykyä hallita omaa kalenteriaan ja työtään hyvin, voi se tuntua kuormittavalta. Digitaaliset työkalut rakentavat siltoja ammattihenkilöiden välille, koska tyypillisesti terveydenhuoltoalalla työskennellään hajautetusti (Kamel Boulos, ym. 2016).

Etätyössä työntekijöiden vuorovaikutus vähäisempää. Työntekijöiden oma aktiivisuus kontaktoida muita työntekijöitä on kuitenkin hyvä tiedostaa, sillä sitä ei ole rajoitettu. Etätyöskentelyssä on täytynyt ottaa huomioon, kuinka ylläpidetään tehokasta kommunikointia. (Hamouche, 2021; Mohammed, ym. 2020). Teknologian käytön mahdollistamiseksi on tärkeää organisaatiossa tarjota riittävästi resursseja ja laitteita sekä ympäristö, joka tukee teknologian käyttämistä (Konttila, ym. 2019). Työssä ei toivota pakotettavan osallistumaan erinäisiin tilaisuuksiin, vaan sen pitäisi olla vapaaehtoista. Sinänsä ristiriitaista on, että malleja ja



käytänteitä kaivataan osaamisen jakamisen ja – hyödyntämisen kehittämiseksi työssä, mutta osallistumista niihin ei saa pakottaa.

WhatsApp sovelluksesta hyödynnetään merkittävästi Täsmä Työterveys Oy:ssä. Sovelluksen kautta tapahtuu eniten osaamisen jakamista, joka liittyy päivittäisten töiden hoitamiseen (Kamel Boulos, ym. 2016.). Syvällistä keskustelua sovelluksessa ei tosin käydä. WhatsApp on koettu 2013 toteutetun tutkimuksen kohderyhmässä edulliseksi ja nopeaksi digitaaliseksi työvälineeksi, joka helpottaa kliinistä viestintää, parantaa oppimista ja edistää potilaiden hoitoa samalla, kun säilytetään heidän yksityisyytensä. (Kamel Boulos, ym. 2016). Työterveyshoitajat ovat muun työterveyshuollon tiimin kanssa ennaltaehkäisemässä työkykyongelmia, jonka vuoksi osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen ovat tärkeitä toimintoja ammattilaisten välillä, sillä kaikkea ei voi hallita yksin.

Täsmä Työterveys Oy:ssä COVID-19 on vaikuttanut negatiivisesti, vähentäen vuorovaikutusta muiden työntekijöiden kanssa. Vaikka työ oli muutenkin etätyötä, niin pandemia lisäsi ”yksinäistä” – tunnetta työssä. COVID-19 tarjoaa organisaatioille mahdollisuuksia kehittää työntekijöidensä autonomiaa, (Hamouche, 2021), mutta etätyöskentelyssä olisi tärkeä huomioida se, kuinka ylläpidetään tehokasta kommunikointia, valvontaa, tuen antamista organisaatiossa (Hamouche, 2021; Konttila, ym. 2019), jotta osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen ei vähenisi entisestään.

## 7 POHDINTA

Täsmä Työterveys Oy on uusi, vuonna 2016 perustettu työterveyshuoltopalveluja tuottava yritys, jonka kasvuvauhti on ollut hyvin suuri. Työntekijämäärä on vuosien 2020–2021 aikana kasvanut yli 10 uudella työntekijällä. Osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen vaikutukset koko organisaation toimintaan ovat parhaimmillaan mittavat. Kun työterveyshuollon osaamisen hyödyntäminen toimii hyvin, niin se peilaa myös menestykseen yrityksissä. (Kyrönlähti & Rautio, 2010; Ollila, 2006; Mitosis, ym. 2021; Sykkö, 2018). Koko organisaatio hyötyy kasvuvauhdissa osaamisen hyödyntämisestä ja jakamisesta.

Organisaatiossa on mitä parhain ja hedelmällisin tilaisuus osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen mallien kehittämiseksi, sillä sellaisia ei nyt selkeällä tasolla ole. Organisaatiokulttuuri, kuten itsenäinen, etätö ja vapaa työ mahdollistavat erilaisten osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen mallien kehittämisen. Itsenäisen työn ansiosta työntekijöillä olisi mahdollisuus muodostaa myös itse osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen tapoja. Tai itse aikatauluttaa ja vaikuttaa siihen, milloin tapoja voisi toteuttaa muodollisten koulutusten lisäksi. Ja voisivathan mallit olla vapaaehtoisia, johon jokainen työntekijä voi osallistua niin halutessaan. Näin ei rikottaisi työterveyshoitajien työn autonomisuutta, joka selvästi lisää työhyvinvointia työssä.

Tällä tutkimuksella on yhteiskunnallinen ulottuvuus osaamisen hyödyntämisen ja jakamisen tarpeellisuuden näkökulmista. Yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuu nopeita muutoksia, jotka heijastavat työterveyshuollon toimintaympäristöön, muutoksia on helpompi ottaa haltuun, kun on aikaa ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (Kaski, 2012, s.9; Kyrönlähti & Rautio 2010; Heikkilä, 2006, s.101; Sykkö, 2018). Työterveyshuollon muuntautumiskykyä on vauhdittanut myös Täsmä Työterveys Oy:ssä COVID-19, joka vaikutti digitaalisten alusto-

jen muuttamiseen ja kehittämiseen. COVID-19 on vauhdittanut terveystalouden teknologisten ratkaisujen syntymistä (Hamouche, 2021; Sailee, ym. 2021). Työterveyshuollolla on merkittävä rooli ja vaikuttavuus yhteiskunnallisessa mielessä. Työterveyshuolto vaikuttaa työympäristöihin, työoloihin, työyhteisöihin ja yksilöiden terveyden edistämiseen (Koho, 2013, s.13; Kyrönlahti & Rautio 2010) ja työurien pidentämiseen sekä työn tuottavuuden kasvuun (Koho 2013, s.9; Kyrönlahti, 2010.).

Jotta pystyttäisiin tähän yhteiskunnalliseen velvollisuuteen vastaamaan, tulee osaamisen jakamista ja hyödyntämistä ammattilaisten välillä edistää sekä ylläpitää. Esimerkiksi WhatsApp sovelluksen kautta pystytään nopeasti vastaamaan erilaisiin asiakastarpeisiin, potilaiden hoitoa koskeviin tilanteisiin eri ammattilaisten välillä (Kamel Boulos, ym. 2016), mutta uusia malleja tulee kehittää kollegiaalisen osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen edistämiseksi työssä. Muiden työterveyshoitajien osaamisesta ja kokemuksista hyötyy varmasti jokainen hoitaja. Yhteisellä tekemisellä pystytään paremmin vaikuttamaan työterveyshuollon yhteiskunnallisesti merkittäviin asioihin ja työkykyyn työssä.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi on tähän tutkimukseen hyvä vaihtoehto, koska osaamisen hyödyntämisestä ja jakamisesta sekä työterveyshuollon toimintaympäristöstä on tutkittua tietoa olemassa. Esimerkiksi induktiivinen sisällönanalyysi on parempi vaihtoehto silloin, jos tutkittavasta ilmiöstä ei ole paljon teoria tietoa olemassa. (Hsieh & Shannon, 2005.) Teorialähtöisellä analyysillä voidaan täydentää ja saada uudenlaisia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Hsieh & Shannon, 2005; Drisko & Maschi, 2016, LUKU 1) Tässä tutkimuksessa uutena kontekstina tarkastellaan esimerkiksi digitaalisen kehityksen ja COVID-19 näkökulmista osaamisen hyödyntämisen ilmiötä työterveyshoitajan työssä (Hsieh & Shannon, 2005). Tutkimuksen aikana ei tarvinnut täsmentää tutkimuskysymyksiä tai tutkimuksen tavoitetta, koska ne muodostettiin teoreettisesta viitekehyksestä ja ne ohjasivat teorian kanssa tutkimuksen tekemistä ja analyysiä (Ruusuvaori, ym. 2010).

Saturaatio täyttyi puolessa välin haastatteluja eli saadussa aineistossa alkoi toistua samoja asioita. Ruusuvuori, ym. 2010; Drisko & Maschi, 2016, LUKU 1.) Koen silti, että yhdeksän haastateltavaa henkilökohtaisen osaamisen ja kokemuksen myötä ovat kaikki ainutlaatuisia kokemuksia. Lisäksi työkokemuksen määrä työterveyshuollon toimintaympäristössä toi myös erilaisia näkökulmia esille.

Tässä tutkimuksessa käytetyt käsitteet: osaamisen hyödyntäminen ja osaamisen jakaminen ovat vahvasti toisiinsa kietoutuneita. Esimerkiksi osaamisen hyödyntäminen voi organisaatiotasolla olla myös osaamisen jakamista muille työntekijöille, kun taas osaamisen hyödyntäminen liittyy yksilön tai työntekijän ammatilliseen osaamiseen. Eli oli tärkeää määritellä, mistä näkökulmasta osaamisen hyödyntämistä katsottiin ja miten sitä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa. Yksi selvä näkökulma ja erotteleva tekijä oli rivityöntekijät (työterveyshoitajat) ja niihin aiheen rajaaminen. Käsitteiden osittainen päällekkäisyys vaati pohtimista tutkimusta tehdessä. Käsitteiden erottelu myöskin esimerkiksi tutkimuskysymyksissä helpotti tutkimuksen toteuttamista ja omaa ymmärrystäni käsitteistä, miten otan haltuun ne. Näin en ajatellut niitä toisiinsa kietoutuneina vaan erotelin ne toisistaan selvästi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työterveyshoitajien kokemuksia osaamisen hyödyntämisestä ja jakamisesta organisaatiossa, johon saatiin hyvin vastauksia. Tutkijana pyrin ymmärtämään sitä, miten teoreettinen viitekehys näyttäytyy Täsmä Työterveys Oy:n toimintaympäristössä. Sain kattavan käsityksen, miten eri teoreettisen viitekehysten käsitteet näyttäytyvät käytännön työssä. Oma käsitystäni teoreettisen tiedon näkymisestä käytännön työssä laajensi oma kokemukseni työterveyshoitajana ja aikaisemmista työterveyshuollon toimintaympäristöistä.

Toisena tavoitteena tutkimuksessa oli saada tietoa, miten työterveyshoitajien osaamista voidaan hyödyntää organisaatiossa. Tutkijana ymmärsin, että organisaatiokulttuuri voi rajata tai edistää osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa. Erityisen yllättävää oli todeta se, että autonomisessa organisaatiossa osaamisen hyödyntämistä tapahtuu vähemmän organisaatiotasolla, vaikka puitteet tukevat

organisaation jakamista ja hyödyntämistä paremmin kuin kontrolloidummassa työterveyshuollon toimintaympäristössä. Mutta kun malleja tai käytänteitä kehitetään osaamisen hyödyntämiseksi organisaatiotasolla, saadaan osaamista parhaiten hyödynnettyä tulevaisuudessa. Työpaikkaa pidetään rikkaana tietoympäristönä, jossa on mahdollista omakohtaisen osaamisen rakentaminen, johon vaikuttavat esimerkiksi työkulttuuri, työyhteisö, pidettävät kokoukset jne. (Poikela & Järvinen, 2007, s.185).

## 7.1 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta eli validiteettia ja reliabiliteettia tarkastellaan eri lähtökohdista kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden mittarina korostuvat analyysi systemaattisuus ja tulokinta. (Ruusuvuori, ym. 2010; Drisko & Maschi, 2016, LUKU 1). Analyysin systemaattisuudella tarkoitetaan tutkimuksen aikana tehtyjen valintojen, rajauksien ja analyysivaiheen ohjaavien periaatteiden avaamista. Laadullisessa tutkimuksessa tulee lukijalle näyttää tutkimuksen päähavainnot, aineiston osat ja aineiston kokonaisuus, joista analyysi on rakentunut (Kuvio 3 ja kuvio 4) (Ruusuvuori, ym. 2010; Drisko & Maschi, 2016, LUKU 1).

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten luotettavuutta, toistettavuutta. Eli tulisiko tutkimustuloksista samanlaisia, jos joku muu tekisi tutkimuksen uudelleen (Ruusuvuori, ym. 2010). Reliabiliteettia arvioitaessa, jos tutkimuksen tekisi uudelleen samalla teoreettisella viitekehysellä ja suunnilleen samalla analyysitavalla, niin tutkimustulokset eivät todennäköisesti suurelta osin poikkeisi tämän tutkimuksen tuloksista yhtä autonomisessa työympäristössä, toimialasta riippumatta. Mutta jos tutkimus tehtäisiin uudelleen toisessa yksityisessä työterveyshuoltopalveluja tuottavassa yrityksessä, niin haastatteluaineiston vastaukset olisivat todennäköisesti jokseenkin erilaisia ainakin työn kuormittavuuden, autonomisuuden, etätyön ja moniammatillisuuden osalta.

Validiteetilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston ja aineistosta saatujen tulkintojen paikkansa pitävyyden arviointia (Drisko & Maschi, 2016, LUKU 1; Ruusuvuori, ym. 2010). Eli voidaanko asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastata aineiston avulla ja onko lukija vakuuttunut tutkijan tekemistä perusteluista. Lisäksi tutkijan tulee vakuuttaa lukija systemaattisella ja järjestelmällisellä otteella tehty analyysi. Luotettavuutta tutkimuksessa on nostettu analyysivaiheen hyvällä, systemaattisella kuvailulla sekä havainnollistavilla kuviolla (Kuvio 3 ja kuvio 4). Analyysivaiheessa tuodaan esille Ruusuvuori, ym. (2010) kuvauksia (Kuvio 2) analyysivaiheista, joita on peilattu tämän tutkimuksen tekemiseen.

Tutkimuksen validiteettia vahvistaa se, että tutkimuksen teoreettiset käsitteet vastaavat saatuja tuloksia ja tutkimuskysymyksiin saadaan vastaus tutkimustuloksilla. Lisäksi tutkimuskysymykset ovat muodostettu teoreettisesta viitekehystä ja analyysimenetelmänä on käytetty deduktiivista analyysiä. Deduktiivinen analyysivalinta tehtiin, jotta saataisiin testattua teoreettisen tiedon paikkansa pitävyyttä tutkimassani kontekstissa ja toisaalta löytääkseni joitakin uudenlaisia näkökulmia. Esimerkiksi COVID-19 ja digitaalinen kehittyminen vaikutti paljon osaamisen hyödyntämisen ja jakamisen ilmentymiin työssä. Jos en olisi saanut vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiini ja teoreettinen viitekehys poikkeaisi suuresti saaduista tutkimustuloksista, niin deduktiivinen analyysi ei olisi ollut oikea analyysivaihtoehto.

Arviointi toimii tärkeässä roolissa luotettavuuden osalta laadullisessa tutkimuksessa. Luotettavuuden arvioinnin kannalta oleellista on välttää virheitä. Objektivisuuden sekä totuuden liittyvät kysymykset ovat osana laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin liittyvää arviointia. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s.158-159.) Olen vastannut mielestäni onnistuneesti asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimustavoitteisiin, jotka tulevat hyvin esille kategorisoinnin tuloksissa (kuvio 4) ja keskeisissä tutkimustuloksissa (kuvio 5). Lisäksi pohdinnassa olen pyrkinyt käsittelemään tuomaan esille keskeisimpiä tutkimustuloksia suhteessa teo-

reettiseen viitekehukseen. Tutkimuksessa teorettinen viitekehys, tutkimus kysymykset, työn tulokset ja pohdinta nivoutuvat toisiinsa. Ilokseni huomasin tutkimuksen haastattelu ja viimeistään tulosvaiheessa, että teorettisen viitekehysten käsitteitä tuli esille tutkimusaineistosta (Ruusuvuori ym. 2010.) Teoreettista viitekehystä on peilattu läpi tutkimuksen suhteessa saatuihin tuloksiin. Lisäksi kategorisoinnin tulokset (kuvio 3) pohjautuvat teorettisen viitekehysten käsitteisiin (Hsieh & Shannon, 2005; Ruusuvuori, ym. 2010).

Tutkimuksen rajaaminen oli tärkeää tehdä jo varhaisessa vaiheessa. Laadullinen tutkimusmenetelmä on tämän tutkimuksen kannalta järkevä tutkimusmenetelmä. Toki erilaisen analyysimenetelmän, avoimen haastattelun tai esimiesten haastattelemisen olisi voinut muuttaa työn sisältöä. Työn rajaamisen kannalta haastateltavien rajaaminen rivityöntekijöihin oli kuitenkin tärkeää tehdä. Jos rajausta ei olisi tehty, olisi työ laajentunut liian suureksi.

Tutkimusraportissa olen käsitteellistänyt havainnot relevantisti, tutkimukseni sisältää tarkennetun tutkimustehtävän. Lisäksi olen pyrkinyt kunnioittamaan toisten tutkijoiden tutkimustuloksia, vaikka lähestymistavat vaihtelevatkin. Tutkijana tiedostan toimivani työkaluna itse erilaisten näkökulmien havaitsijana ja tulkitsijana. Olen pyrkinyt olemaan ohjaamatta tutkittavilta saatua tietoa minkään muotin mukaan tai liian ohjaavia haastattelukysymyksiä käyttämällä. Tutkijana olemisen lisäksi toimin työterveyshoitajana organisaatiossa, johon tutkimus on tehty. Oma osaaminen ja asiantuntijuus toimivat tutkimuksen sisällöllisenä rikkautena, mutta myös saattavat ohjata jokseenkin tutkimuksen tekemistä. Olen pyrkinyt olemaan objektiivinen ja asettumaan tutkimuksen eri vaiheissa asemaan: en tiedä asiasta juuri mitään. (Metsämuuronen, 2011, s.264.) Tutkijana toki tiedostan sen, että oma työterveyshoitaja osaamiseni vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen. Jos olisin täysin eri alalta, niin voisi tutkimustulokset näyttää myös erilaiselta. Oma osaamiseni vaikuttaa myös positiivisesti tutkimuksen tekemiseen, sillä tiedostan jo etukäteen työkuvaan liittyviä haasteita. Tämän vuoksi olen päässyt syventymään työterveyshoitajan työhön paremmin.

Tämän tutkimuksen pohdinta osiossa on syntetisoitu tutkimuksen teoreettista viitekehystä, tutkimusaineiston tuloksia ja omaa pohdintaa. Pohdintaosiossa on pyritty tuomaan esille ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja niiden vaikutuksia yksilön, vuorovaikutuksen, ryhmän ja yhteiskunnallisten rakenteiden välillä. (Ruusuvuori, ym. 2010.) Suorilla lainauksilla tässä tutkimuksessa havainnollistetaan tuloksia ja kasvatetaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tulokset osiossa tuloksia on kirjoitettu auki johdonmukaisesti ja systemaattisesti. (Ruusuvuori, ym. 2010.)

Oleellista on se, että tutkijana en tietoisesti tehnyt tutkimusta kiireellä, olen painunut raportin tekemiseen yksityiskohtaisella otteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.165; Ruusuvuori, ym. 2010.). Aloitin tutkimus prosessin 2021 kesän aikana. Tutkimussuunnitelma valmistui marraskuussa 2021. Aineistonkeruu toteutettiin joulukuun 2021 aikana. Litterointi ja aineiston pelkistäminen aloitettiin joulukuun lopulla ja päättyi tammikuun alussa. Aineiston analysointi ja tutkimustulokset oli kirjoitettu tammikuun 2022 aikana. Tutkimuksen viimeistelyä ja hiomista on tapahtunut helmikuun 2022 aikana. Huomioitavaa on se, että analysointia on tapahtunut tässä tutkimuksessa jo haastattelujen aikana. Oma työterveyshuoltoympäristön tuntemus on auttanut pääsemään sisälle tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimusraporttini on lukenut sekä arvioinut ulkopuolinen, Täsmä Työterveys Oy:ssä työskentelevä työntekijä, opiskelijakollegat ja yliopiston ohjaava opettaja. Tutkimukseen osallistujille on annettu tieto siitä, että heillä on mahdollisuus myös kuulla tutkimuksen tuottamat tulokset. (TENK, 2022; Ruusuvuori, ym. 2010.) Näin kasvatetaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden määrää. Tuloksien esittelyä tutkittaville kutsutaankin "face" validiteetiksi. "Face" validiteetilla on mahdollisuus saada tärkeää tietoa siitä, vastaavatko tämän tutkimuksen myötä saadut tulokset itse tutkittua ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.165.). Ei voida täysin kuitenkaan olettaa, että saadut tutkimustulokset voisi pitää paikansa kysymällä tutkimukseen osallistujilta. Tämä johtuu siitä, että intressit sekä



näkökulmat voivat olla erilaiset tutkijalla kuin haastateltavilla. ”Face” validiteettia ei pidä pitää päällimmäisenä tapana arvioida luotettavuutta. (Ruusuvuori, ym. 2010.)

Aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen tutustumalla on saatu tietoa siitä, millaisia tuloksia on aiemmin tehty aihepiiristä, ja mitä halutaan tutkia. Lisäksi aikaisempaa kirjallisuutta on verrattu omiin tutkimustuloksiin. Aikaisempaan tutkimukseen tutustuminen helpottaa oman tutkimuksen suuntaamista. (Metsämuuronen, 2011, s. 41; Ruusuvuori ym. 2010.) Tutkimuksessa on pyritty laajasti hakemaan tietoa, artikkeleita, väitöskirjoja ja kansainvälisiä lähteitä, jotta tutkijana saisin mahdollisimman laajan käsityksen tutkimusta koskevasta aihealueesta.

Tieteellisiin käytänteisiin lukeutuvan uskottavuuden voidaan katsoa kasvavan, kun tutkimusta toteutetaan tieteellisten käytänteiden mukaisesti. Näitä käytänteitä on määritelty tutkimuseettisessä neuvottelukunnassa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.150.) Koen, että olen onnistunut tutkimuksessani noudattamaan hyviä tieteellisiä käytänteitä.

Tutkittaville lähetettiin sähköpostilla kutsu haastatteluun, johon vastaamalla he suostuivat tutkimukseen. Sähköpostin yhteydessä lähetettiin saatekirje (Liite 2) tutkittavilla, jossa kerrottiin tutkimuksesta, haastattelujen toteuttamisesta, itse aiheesta ja yksityisyyden suojaamisesta. Tutkittaville lähetettiin myöhemmin tiedote tutkimuksesta (Liite 3), jossa kerrottiin tarkemmin esimerkiksi oikeudesta keskeyttää tutkimus, peruuttaa osallistuminen, tietojen säilyttämisestä ja tuhoamisesta, tutkimuksen tekijän yhteistiedot lisäkysymyksiä varten. Tutkija laati (Liite 4) tietosuojailmoituksen, jossa käydään läpi henkilötietojen keräämisen, säilyttämisen ja hävittämisen liittyviä asioita. Tässä tutkimuksessa kerätty aineisto hävitetään, kun tutkimus on saatu valmiiksi. (TENK, 2022).

Tässä tutkimuksessa on noudatettu hyviä toimintatapoja, tutkimuksessa on toimitettu huolellisesti, tarkasti ja rehellisesti. Tässä tutkimuksessa saatu tieto on tallennettu Jyväskylän yliopiston salattuun verkkoympäristöön, haastatteluun osallistuneiden suojelemiseksi (liite 3 ja liite 4) (TENK, 2022). Tässä tutkimuksessa on perusteltu tiedon hankinta menetelmät, arviointimenetelmät ja tutkimusmenetelmät hyvien tieteellisten käytänteiden mukaisesti. Tutkimustulokset on kirjattu systemaattisesti ja avoimuutta noudattaen. Lähdeviittaukset tutkimuksessa on pyritty tekemään asianmukaisesti, toisten tutkijoiden tekemiä teoksia plagioimatta. Tutkimustulokset lähetetään tutkimukseen osallistujille, kun tutkimus on valmis. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.147; TENK, 2022.)

Olen pyrkinyt kuvaamaan systemaattisesti tutkimuksen eri vaiheet ja selittämään, mitä kuussakin vaiheessa tein, kuinka paljon oli haastateltavia, kuinka paljon sain aineistoa ja miten olen analysoinut aineiston. Aineistoa tuli enemmän kuin odotin, mitä pidin positiivisena asiana, sillä työn tulokset alkoivat toistaa toisiaan (saturaatio) (Ruusuvuori, ym. 2010; Drisko & Maschi, 2016, LUKU 1.), tietyt asiat täytyivät melko pian haastattelujen edetessä. Tietyt yksilöllisiä ilmiöitä tuli sieltä täältä esille, mikä oli aineistoa rikastuttavaa. Tutkimustuloksissa en ole ohittanut mitään saadusta aineistosta ja olen rehellisesti sekä systemaattisesti käynyt läpi saadun aineiston (Ruusuvuori, ym. 2010.)

## **7.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet**

Tämän tutkimuksen tuloksia Täsmä Työterveys Oy pystyy hyödyntämään osaamisen hyödyntämisen- ja jakamisen kehittämiseksi organisaatiossa. Tuloksia on mahdollista hyödyntää muissa työterveyshuollon organisaatioissa ja muuallakin kuin työterveyshuollon toimintaympäristöissä. Tutkimustulokset heijastavat yleisesti autonomisessa työympäristössä tapahtuvaan osaamisen jakamiseen ja hyödyntämiseen, missä tuloksia voidaan myös parhaiten hyödyntää. Jos organisaatio on kovin autoritäärisesti johdettu, niin tämä tutkimus ei välttämättä so-

vellu siihen kontekstiin yhtä hyvin, mutta antaa näkökulmia tai vaihtoehtoja autoritäärisen toimintaympäristön osaamisen jakamisen ja – hyödyntämisen ilmiöihin.

Monissa muissa työterveyshuollon organisaatioissa työ on erilaista esimerkiksi moniammatillisen tiimityön ja vähäisemmän autonomisuuden vuoksi, mutta tämä tutkimus voisi toimia ponnahduslautana ajatukselle autonomisemmasta työympäristöstä. Autonomisella työympäristöllä on kuitenkin positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja osaamisen hyödyntämisen ja jakamisen toteutumiseen organisaatiossa. Jos osaamisen hyödyntämistä ja jakamista autonomisessa työympäristössä halutaan kehittää, tulee huolehtia työntekijöiden riittävästä perehdyttämisestä ja malleista, jotka tukevat autonomisessa työympäristössä toimimista, jotta vuorovaikutus toisten kollegojen välillä ei vähenisi.

Johtopäätöksenä voi todeta, että puitteet osaamisen jakamiselle ja hyödyntämiselle on organisaatiossa kunnossa yksilöllisellä tasolla. Työterveyshoitaja pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan asiakasyhteistyössä parhaimmillaan. Osaamisen jakamista toteutuu digitaalisten viestintäkanavien kautta ja osallistumalla yhteisiin tilaisuuksiin. Organisaatiotasolla osaamisen hyödyntämisen ja jakamisen mallit tulee luoda ja niitä pitää johtaa, jotta osaamista pystyttäisiin hyödyntämään organisaatiotasolla. Osaamisen jakaminen ja oman osaamisen hyödyntäminen koetaan merkitykselliseksi ja työhyvinvointia tukeviksi asioiksi Kyrönlahti & Rautio, 2010; Valtiovarainministeriö 6/2001, viitattu Ollila, 2006, s.24). Omaa osaamista halutaan organisaatiossa hyödynnettävän, koska sen kautta työntekijä tulee kuulluksi ja nähdyksi, mutta jos työntekijä ei tule kuulluksi oman osaamisen osalta organisaatiotasolla, niin se heikentää halua osallistua ja jakaa omaa osaamista. Osaamisen jakamista toivotaan tapahtuvan kollektiivisesti, kollegojen kanssa sparraillen enimmillään viiden työntekijän ryhmissä. Digitaaliset viestintävälineet toimivat osaamisen jakamisen tärkeimpinä keinoina saada selvä, yksinkertainen ja nopea vastaus tarvittavaan kysymykseen työssä etene-

miseksi (Lo Presti, ym. 2018). Autonominen työ, etätyö ja itsenäinen työ ovat voimavaroja ja mahdollisuuksia luoda tilanteita osaamisen jakamiseksi ja hyödyntämiseksi koko organisaation tasolla.

Jatkotutkimusaiheina voisi olla mielenkiintoista tutkia miten etätyökulttuurissa, pienryhmissä ja kollegiaalisesti työterveyshoitajat todella omaa osaamistaan jakavat ja hyödyntävät. Täsmä Työterveys Oy:ssä ei ole samanlaista moniammatillista tiimiä, kuten aiemmissa työterveyshuolloissa on ollut. Tämä tekisi vielä mielenkiintoisemmaksi asiaksi tutkia työterveyshoitajien välistä osaamisen hyödyntämistä ja jakamista. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka tällaisessa vapaamuotoisessa työkulttuurissa osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen mallit näyttyisivät käytännössä. Lisäksi millaisia malleja työntekijät itse mahdollisesti keksivät toteuttaa osaamisen jakamista ja hyödyntämistä.

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet

- Collin, K. & Billett, S. (2010). Luovuus ja oppiminen työssä. WSOY. Teoksessa Collin, K. Paloniemi, S. Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.), Luovuus Oppiminen ja asiantuntijoita. (s. 211-224.)
- Etäpelto, A. (2007). Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa Etäpelto, A. Collin, K. & Saarinen, J. (toim.), Työ, identiteetti ja oppiminen. (s. 90-142.)
- Heikkilä, K. (2006). Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampere
- Kaski, S. (2012). Työterveyshuollon psykologiset käytänteet. Edita.
- Koho, A. (2013). Vaikuttava työterveystoiminta. Kauppakamari.
- Laaksonen, H & Ollila, S. (2016). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita. Helsinki.
- Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY pro. Helsinki.
- Parvinainen, J. (2006). Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Tampereen yliopisto. Teoksessa Parviainen, J. (toim.). Kollektiivinen asiantuntijuus. (s. 155-187.)
- Poikela, E. & Järvinen, A. (2007). Työssä Oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. WSOY. Teoksessa Etäpelto, A. Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. (s. 178-196.)
- Pyöriä, P. (2006). Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Tampereen yliopisto. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. (s. 55-81.)
- Lammintakanen, J. (2017). Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Sanoma Pro Oy. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. (s. 250-253)
- Saaren-Sepplälä, T. (2006), Kollektiivinen tietovaranto potilastyössä. Tampereen yliopisto. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. (s. 309-340)
- Sutela, H. Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

## Sähköiset lähteet

- Bohlinger, S. Haake, U. Jørgensen, C. Toivanen, H. & Wallo, A. (2015). Introduction working and learning in times of uncertainty. Teoksessa Bohlinger, S., Haake, U., Jørgensen, C.H., Toiviainen, H. & Wallo, A. (toim.) Working and learning in times of uncertainty (1-16). <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.2037922>
- Egena, O. Rajenthyan, A. 2018. The meditating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. Journal of innovation & Knowledge 5 (2020) 203-217.  
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2444569X19300423?to-ken=0139689ED54219D6B49132F61A29BA112E7CA80108ABD130D0A920D7DF81ABF76F0B47F864EB4E566FB79B8A3662F036&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220131163748>
- Drisko, J-W. & Maschi, T. 2016. Content analysis.  
[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=07GYCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=content+analysis&ots=npTJWiV0gE&sig=Xu-6qtjyCAZCiIhFBQV2NcjQ-XI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=content%20analysis&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=07GYCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=content+analysis&ots=npTJWiV0gE&sig=Xu-6qtjyCAZCiIhFBQV2NcjQ-XI&redir_esc=y#v=onepage&q=content%20analysis&f=false)
- Gomes, I. & Lucio-Villegas, E. (2009). Recognition of lifelong and lifewide learning within the scope of permanent education. Springer. Teoksessa Lucio-Villegas, E. (ed.) (toim.) Citizenship as politics. International perspectives from adult education (71-92)  
<https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.2027023>
- Kamel Boulos, M.N. Giustini, D.M. & Wheeler, S. 2016. Instagram and WhatsApp in Health and Healthcare: An Overview. Future Internet. 8(3), 37  
[Future Internet | Free Full-Text | Instagram and WhatsApp in Health and Healthcare: An Overview | HTML \(mdpi.com\)](https://www.mdpi.com/1927-0387/8/3/37)
- Kinnari, H. (2020). Elinikäinen oppiminen ihmistä määrittämässä. Genealoginen analyysi EU:n, OECD:n ja UNESCO:n politiikasta. Suomen kasvatustieteellinen seura. Kasvatustieteiden tutkimuksia 81. Turun yliopisto.  
[https://www.researchgate.net/profile/Heikki-Kinnari/publication/340654929\\_Elinikainen\\_oppiminen\\_ihmista\\_maarittamassa\\_Genealoginen\\_analyysi\\_EUn\\_OECDn\\_ja\\_UNESCO\\_n\\_politiikasta/links/602e304392851c4ed57c6273/Elinikainen\\_oppiminen\\_ihmista\\_maarittamassa\\_Genealoginen\\_analyysi\\_EUn\\_OECDn\\_ja\\_UNESCO\\_n\\_politiikasta.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Heikki-Kinnari/publication/340654929_Elinikainen_oppiminen_ihmista_maarittamassa_Genealoginen_analyysi_EUn_OECDn_ja_UNESCO_n_politiikasta/links/602e304392851c4ed57c6273/Elinikainen_oppiminen_ihmista_maarittamassa_Genealoginen_analyysi_EUn_OECDn_ja_UNESCO_n_politiikasta.pdf)
- Kyrönlahti, E. & Rautio, M. (2010) Työterveysyksiköiden osaamistarpeet. Teoksessa Nokelainen, P. (toim.) Ammattikasvatuksen aikakauskirja. (28-39)  
[https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak\\_2010\\_4\\_lehti.pdf#page=29](https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak_2010_4_lehti.pdf#page=29)
- Kyrönlahti, E. (2005). *Työterveyshuollossa työskentelevän terveydenhoitajan ammatillinen osaaminen*. Acta Universitatis Tamperensis 1111. Tampere: Tampereen yliopisto. Työterveyshuollossa työskentelevän terveydenhoitajan ammatillinen osaaminen (tuni.fi)
- Lemmetty, S. & Collin, K. 2020. Throwaway knowledge, useful skills or a source for wellbeing? Outlining sustainability of workplace learning situations.

Full article: Throwaway knowledge, useful skills or a source for wellbeing? Outlining sustainability of workplace learning situations (tandfonline.com)

- Hamouche, S. 2021. Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*. Apr 19 : 1-16.  
<https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/human-resource-management-and-the-covid19-crisis-implications-challenges-opportunities-and-future-organizational-directions/6857481FD64558659EE4C17C6DAE9AB9>
- Hsieh, H-F. & Shannon, S-E. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis.  
[Qhr276687.vp \(sagepub.com\)](https://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav?path=/journals/qualitative_inquiry/vol11/iss3/hsieh_h-f_shannon_s-e_2005090101276687.vp)
- Isola, A-M. Kaartinen, H. Leemann, L. Lääperi, R. Schneider, T. Valtari, S. & Keto-Tokoi, A. (2017). Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. *Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 33/2017.017*.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135356/URN\\_ISBN\\_978-952-302-917-0.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135356/URN_ISBN_978-952-302-917-0.pdf?sequence=1)
- Konttila, J. Siira, H. Helvi, K. Lahtinen, M. Elo, S. Kääriäinen, M. Kaakinen, P. Oikarinen, A. Yamakawa, M. Fukui, S. Utsumi, M. Higami, Y. Higuchi, A. Mikkonen, K. 2019. Healthcare Professionals' Competence in digitalisation : a systematic review.  
[nbnfi-fe201903077361.pdf \(oulu.fi\)](https://www.oulu.fi/bitstream/handle/10024/135356/URN_ISBN_978-952-302-917-0.pdf?sequence=1)
- Laloo, D. Demou, E, Kiran, S. Gaffney, M. Stevenson, M. Mcdonald, E.B. 2016. Core competencies for UK occupational health nurses: a Delphi study. *Occupational Medicine*, 66(8), (649-655).  
[Core competencies for UK occupational health nurses: a Delphi study | Occupational Medicine | Oxford Academic \(oup.com\)](https://www.oup.com/academic/article/doi/10.1093/occmed/kqz011)
- Lehtonen, T. (2002). Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67029/951-44-5341-7.pdf?sequence=1>
- Lo Presti, L. Testa, M. Marino, V. Singer, P. 2018. Engagement in Healthcare Systems: Adopting Digital Tools for a Sustainable Approach. *Sustainability*, 11(1), 220.  
[Sustainability | Free Full-Text | Engagement in Healthcare Systems: Adopting Digital Tools for a Sustainable Approach | HTML \(mdpi.com\)](https://www.mdpi.com/2076-3433/11/1/220)
- Metsämuuronen, J. (2011). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: e-kirja opiskelijalaitos. International Methelp Oy.  
<https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1183030>
- Mohammed, K. Sliman, W. Mohamed, A. 2020. Effectiveness of Talent Management Training Program on Nurses' Empowerment. *Egyptian Journal of Health Care*. 11(4), 979-993.  
[Effectiveness of Talent Management Training Program on Nurse's Empowerment \(ekb.eg\)](https://www.ejhc.eg/index.php/ejhc/article/view/1116/1079)
- Muller, J. 2018. Effective Knowledge Management and Organisational Learning in the Context of sustainable Development. 16 (1).  
<https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/1116/1079>

Nyblom, L. 2017. Osaamiseen perustuva kasvu. Elinikäinen oppiminen ja aikuiskoulutus Kataisen ja

Sipilän hallitusohjelmassa. Tampereen yliopisto.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102737/1516367471.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nygren, H. Nissinen, K. Hämäläinen, R. De Wever, B. 2019. Lifelong learning: Formal, non-formal and informal learning in the context of the use of problem-solving skills in technology rich environments.

[bjarticlecomplete.pdf \(jyu.fi\)](#)

Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

[\(Väikkäri\\_2006PDFmalli\) \(uwasa.fi\)](#)

Pfeffer, J. 2009. Building Sustainable Organizations: The Human Factor. Stanford.

[https://www.researchgate.net/publication/46479660\\_Building\\_Sustainable\\_Organizations\\_The\\_Human\\_Factor](https://www.researchgate.net/publication/46479660_Building_Sustainable_Organizations_The_Human_Factor)

(toim.) Ruusuvoori, J. Nikander, P. Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere.

[Haastattelun analyysi | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#)

Sailee, B. Abhishek, B. Sumit, H. 2021. Rapid Digitalization of Healthcare – A Review of COVID-19 Impact on our Health systems. International Journal of All Research Education and Scientific Methods (IJARESM), 9,(2).

[Rapid-Digitization-of-Healthcare-A-Review-of-COVID-19-Impact-on-our-Health-systems.pdf \(researchgate.net\)](#)

Sykkö, H. 2018. Osaamisen hyödyntäminen yksityisessä teveydenhuollossa. Vaasan yliopisto.

[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/5642/osuva\\_7930.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/5642/osuva_7930.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tremble, A.D. & Abram, C.A. 2015. Preparing Talent Through Onboarding. (toim.) Bickham, T. ATD Talent Management Handbook.

<https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.jyu.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTEwNzYyNF9fQU41?sid=4a72b1c8-75bb-4e88-b61d-99c2b2fd61f0@redis&vid=0&format=EK&rid=1>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 2022.

[Ohjeet ja aineistot | Tutkimuseettinen neuvottelukunta \(tenk.fi\)](#)



## LIITTEET

### Liite 1 puolistrukturoitu kyselylomake

Haastatellaan ensin työntekijän kokemusta työterveyshuollosta, oman osaamisen jakamisesta ja mitä apua saa muiden osaamisesta sekä johdatellen kohti aihetta osaamisen hyödyntämisestä.

#### Teemahaastattelu kysymykset

1. Kuvaile omaa osaamistasi ja taustaasi?
2. Kuvaile, millä tavalla oman osaamisesi hyödyntäminen näkyy työssäsi?
3. Kuvaile millä tavalla aikaisemmin opittua osaamista olet päässyt hyödyntämään organisaatiossa?
  - a. Onko päässyt ylipäättänsä hyödyntämään?
4. Kuvaile millä tavalla esimies tukee oman osaamisen jakamista organisaatiossa?
5. Kuvaile, miten voisit itse kasvattaa omaa osaamistasi?
6. Kuvaile, millaiseksi asiaksi koet uuden oppimisen työssäsi?
  1. Kuvaile miten osaamisen jakaminen toisten työterveyshoitajien kanssa näkyy organisaatiossa?
  2. Kuvaile millaiset asiat mahdollistavat osaamisen jakamista organisaatiossa?
  3. Kuvaile millaiset asiat estävät tai heikentävät osaamisen jakamista organisaatiossa?
  4. Kuvaile tukeeko organisaatio osaamisen jakamista?
  5. Kuvaile, miten voisit itse vaikuttaa osaamisen jakamiseen organisaatiossa?
    - a. Työyhteisötasolla
    - b. Organisaatiotasolla
1. Kuvaile, millaisia haasteita osaamisen jakamisessa on työssäsi?
2. Kuvaile millaisia haasteita osaamisen jakamisessa on organisaatiossasi?
3. Kuvaile millaisia haasteita oman osaamisen kehittämisessä on organisaatiossasi?
4. Kuvaile millaisia haasteita aikaisemman opitun hyödyntämisessä on organisaatiossasi?
5. Kuvaile millaisia haasteita sinä koet oman osaamisen hyödyntämisessä?

- a. Yksilö
  - b. Esimies
  - c. Työyhteisö
  - d. Organisaatio
  - e. Jatkuvan oppimisen vaatimus
  - f. Työterveyshoitajan työ
6. Kuvaile millaisia haasteita koet oppia muiden työterveyshoitajien osaamisesta?
1. Tuleeko jotakin mieleen osaamisen hyödyntämiseen liittyen, mitä en ehkä osannut kysyä
  2. Haluatko tuoda jotakin muuta vielä esille (aiemmin opitun hyödyntämiseen, osaamisen hyödyntämiseen, osaamisen jakamiseen liittyen?)

Liite 2 Saatekirje  
Saatekirje

Hei,

Olen Jyväskylän yliopiston maisteri vaiheen opiskelija. Teen pro gradu työtä aikuiskasvatustieteisiin liittyen. Gradutyön aiheena on Työterveyshoitajien kokemuksia osaamisen hyödyntämisestä. Työssä käsittelen työterveyshoitajien osaamisen hyödyntämistä, osaamisen jakamista ja kokemuksia tämän hetkisestä osaamisesta Täsmä Työterveys Oy:ssä. Toteutan tutkimuksen haastatteleamalla työterveyshoitajia. Käytän haastattelussa puolistrukturoitua kyselylomaketta. Haastattelumuotona on yksilöhaastattelu.

Haastattelut nauhoitetaan ja luonnollisesti haastattelut perustuvat yksityisyydensuojaan ja haastateltavan tiedot pseudonymisoidaan – eli haastateltavan tietoja ei ole mahdollista tunnistaa tutkimuksesta. Haastatteluaineisto hävitetään, kunnes gradutyö on valmis. Saatua aineistoa säilytetään tarkoin.

Pyytäisin etukäteen jo pohtimaan osaamisen hyödyntämistä, omaa osaamisen rakentamista, osaamisen jakamista työelämä sidonnaisesti. Millaista osaamista työsi vaatii? Miten pääset työssäsi hyödyntämään omaa osaamista? Vai pääsetkö hyödyntämään omaa osaamistasi? Miten haluaisit omaa osaamistasi hyödynnettävän organisaatiossasi?

Otan sinuun yhteyttä erikseen erillisen haastatteluajan sopimiseksi. Varaathan haastatteluun aikaa vähintään tunnin verran. Jos sinulla herää kysymyksiä tutkimukseen liittyen, niin vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin,  
Vestala Miika  
Miika.vestala@tasma.fi

Liite 3 Tiedote tutkimuksesta

## TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

1.1.2022

### Tutkimuksen nimi ja rekisterinpitäjä

*Pro gradu -tutkielma: ”Täsmä Työterveys Oy:ssä työskentelevien työterveyshoitajien kokemuksia osaamisen hyödyntämisestä.”*

Rekisterinpitäjä: **Miika Vestala (pro gradu -tutkielman tekijä)**

*Käsiteltäessä tutkittavien henkilötietoja rekisterinpitäjä on taho, joka on vastuussa tutkittavien henkilötietojen asiallisesta ja lainmukaisesta käsittelystä.*

### Pyyntö osallistua tutkimukseen

**Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jonka** tarkoituksena oli selvittää työterveyshoitajien kokemuksia oman osaamisen hyödyntämisestä ja jakamisesta. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten työterveyshoitajien osaamista voidaan hyödyntää, millaisia kokemuksia työterveyshoitajilla on osaamisensa jakamisesta ja hyödyntämisestä.

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- Miten työterveyshoitaja hyödyntää omaa osaamistaan työssään?
- Miten osaamisen jakaminen näkyy työterveyshoitajan työssä?
- Millaisia haasteita oman osaamisen hyödyntämisessä on työterveyshoitajan työssä?

Tutkimuksen kohteena työterveyshoitajien osaamisen hyödyntämisen tutkiminen. Kerättyä aineistoa tullaan käyttämään Miika Vestala pro gradu -tutkielmassa ”*Täsmä Työterveys Oy:ssä työskentelevien työterveyshoitajien kokemuksia osaamisen hyödyntämisestä*”. Sinua on pyydetty tutkimukseen, koska toimit yrityksessä ja teet työterveyshoitajan työtä Täsmä Työterveys Oy:ssä. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumistasi.

Tutkittavien rekrytoimiseksi osallistujien sähköpostiosoitteet ovat otettu yrityksen verkkosivulta, osallistumispyyntö tutkimukseen lähetetään tähän osoitteeseen. Pyyntö on lähetetty vähintään kymmenelle yrityksen työntekijälle.

Tutkimukseen osallistumisen edellytyksenä on ollut, että Sinulla on työterveyshoitajan työkokemusta, sillä ei ole ollut väliä, onko työkokemusta vähän tai paljon. Tutkimukseen osallistujien määrä on yhteensä 9.

**Osallistuvista henkilöistä ei kerätä tietoja muista lähteistä.**

## Vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit milloin tahansa kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumisen. Kieltäytymisestä tai keskeyttämisestä ei aiheudu sinulle kielteisiä seuraamuksia.

*Haastattelututkimukseen olet osallistunut vastaamalla myöntävästi sinun sähköpostiisi lähetetyllä osallistumiskutsulla. Jos haluat keskeyttää tutkimukseen osallistumisen, niin voit lähettää sähköpostia osoitteeseen: miika.vestala@hotmail.com*

## Tutkimuksen kulku

Haastatteluissa tutkitaan haastateltavan kokemuksia osaamisen hyödyntämisestä, osaamisen hyödyntämisen haasteista, osaamisen jakamisesta ja omasta ammatillisesta osaamisestasi. Haastattelun kesto on noin yhden tunnin verran. Haastattelut toteutetaan etäyhteydellä, Zoom sovelluksessa. Haastattelut tallennetaan. Haastatteluiden jälkeen tallenteet litteroidaan kirjalliseen muotoon. Litteroinnin jälkeen nauhoitetut tallenteet tuhotaan.

## Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riskit, haitat ja epämukavuudet

Tutkimukseen osallistumisesta ei aiheudu sinulle mitään riskejä, haittoja tai epämukavuuksia.

## Tutkimuksen kustannukset ja rahoitus

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota

## Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset

Tutkimuksesta valmistuu yksi pro gradu -tutkielma, joka julkaistaan Jyväskylän yliopiston julkaisuarkistossa: <https://jyx.jyu.fi/>

## Tutkittavien vakuutusturva

Jyväskylän yliopiston henkilökunta ja toiminta on vakuutettu. Vakuutus sisältää potilasvakuutuksen, toiminnanvastuuvakuutuksen ja vapaaehtoisen tapaturmavakuutuksen.

Tutkimuksissa tutkittavat (koehenkilöt) on vakuutettu tutkimuksen ajan ulkoisen syyn aiheuttamien tapaturmien, vahinkojen ja vammojen varalta. Tapaturmavakuutus on voimassa mittauksissa ja niihin välittömästi liittyvillä matkoilla.

## Lisätietojen antajan yhteystiedot

Lisätietoja tutkimuksesta antaa tutkimusentekijä: Miika Vestala, maisteriopiskelija, aikuiskasvatustiede, Jyväskylän yliopiston psykologian- ja kasvatustieteen laitos, miika.vestala@hotmail.com

#### Liite 4 Tietosuojailmoitus

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

PSYKOLOGIAN- JA KASVATISTIETEEN  
LAITOS 17.2.2022

Kuvaus henkilötietojen käsittelystä tieteellisessä tutkimuksessa (tietosuojailmoitus EU (679/2016) 13, 14, 30 artikla)

#### 1. Tutkimuksessa Täsmä Työterveys Oy:ssä työskentelevien Työterveyshoitajien kokemuksia osaamisen hyödyntämisestä käsiteltävät henkilötiedot

Tavoitteena tutkimuksessa oli saada tietoa siitä, miten työterveyshoitajien osaamista voidaan hyödyntää, millaisia kokemuksia työterveyshoitajilla on osaamisen jakamisesta ja millaisia kokemuksia työterveyshoitajilla on oman osaamisen hyödyntämisestä. Tämän vuoksi tutkimuksessa on syytä käsitellä henkilötietoja.

Tutkimuksessa tutkittavista kerätään seuraavia henkilötietoja äänitallenne + video (zoom työkalu) ja haastattelumuistiinpanot. Tämä tietosuojailmoitus julkaistaan tutkimuksen verkkosivulla ja on lähetetty tutkittaville sähköpostitse.

#### 2. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tutkimuksessa/arkistoinnissa

Yleisen edun mukainen tieteellinen tai historiallinen tutkimustarkoitus tai tilastollinen tarkoitus (tietosuojalaki 6 §)

#### Henkilötietojen suojaaminen

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Henkilötietojasi käytetään ja luovutetaan vain tieteellistä tutkimusta taikka muuta yhteensopivaa tarkoitusta varten (tilastointi) sekä muutoinkin toimitaan niin, että Sinua koskevat tiedot eivät paljastu ulkopuolisille.

#### Tunnistettavuuden poistaminen

- Suorat tunnistetiedot poistetaan suoja-toimena aineiston perustamisvaiheessa (pseudonymisoitu aineisto, jolloin tunnistettavuuteen voidaan palata koodin tai vastaavan tiedon avulla ja aineistoon voidaan yhdistää uusia tietoja).

#### **Tutkimuksessa käsiteltävät henkilötiedot suojataan**

Käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Tietoja säilytetään Jyväskylän yliopiston omassa, suojatussa verkossa.

Tutkimuksesta on tehty **erillinen tietosuojan vaikutustenarvio**/tietosuojavastaavaa on kuultu vaikutustenarvioinnista

- Kyllä  Ei, koska tämän tutkimuksen vastuullinen johtaja on tarkastanut, ettei vaikutustenarviointi ole pakollinen.

Henkilötietojen käsittely tutkimuksen *päättymisen jälkeen*

- Tutkimusrekisteri hävitetään (05/2022 loppuun mennessä)

#### **Rekisterinpitäjä(t) ja tutkimuksen tekijät**

Rekisterinpitäjä on se, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tavoitteet ja keinot organisaatio(t) tai henkilö(t) sekä vastaa henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuudesta.

**Tutkimuksen vastuullinen johtaja ja rekisterin pitäjä on:** Miika Vestala, 0505521059, [miika.vestala@hotmail.com](mailto:miika.vestala@hotmail.com), katajakuja 1 07170 Pornainen

#### **Rekisteröidyn oikeudet**

##### Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuojasetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

##### Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuojasetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

##### Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuojasetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa. Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

##### Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuojasetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

### Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuojasetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

### Profilointi ja automatisoitu päätöksenteko

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena ei ole henkilökohtaisten ominaisuuksiesi arviointi, ts. profilointi vaan henkilötietojasi ja ominaisuuksia arvioidaan laajemman tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

### Rekisteröidyn oikeuksien toteuttaminen

Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista, voit olla yhteydessä yliopiston tietosuojavastaavaan. Kaikki oikeuksien toteuttamista koskevat pyynnöt toimitetaan Jyväskylän yliopiston kirjaamoon. Kirjaamo ja arkisto, PL 35 (C), 40014 Jyväskylän yliopisto, puh. 040 805 3472, e-mail: kirjaamo(at)jyu.fi. Käyntiosoite: Seminaarinkatu 15 C-rakennus (Yliopiston päärakennus, 1. krs), huone C 140.

Tietoturvaloukkauksesta tai sen epäilystä ilmoittaminen Jyväskylän yliopistolle  
<https://www.jyu.fi/fi/yliopisto/tietosuojailmoitus/ilmoita-tietoturvaloukkauksesta>

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuojasetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimiston ajantasaiset yhteystiedot: <https://tietosuoja.fi/etusivu>



## KUVIOT

Kuvio 1: Kuvauksia haastateltavista

Kuvio 2: Laadullisen tutkimuksen analyysin vaiheet

Kuvio 3: Esimerkki kategorioiden muodostumisesta litteroidusta aineistosta

Kuvio 4: Kategorisoinnin tulokset, työterveyshoitajien osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen

Kuvio 5: Keskeiset tutkimustulokset