

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Himanen, S. (2019) Miten mahdollistan työntekijöiden kasvun ja kehittymisen. Teoksessa Laaksonen H. & Salin S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen : käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Oppian, s. 52 - 60.

# Miten mahdollistan työntekijöiden kasvun ja kehittymisen?

Tässä artikkelissa käsitellään keinoja, miten esimies voi omalla toiminnallaan ja tekemillään ratkaisulla tukea työntekijöiden ammatillista kasvua ja urakehitystä. Keskeinen osa ammatillista kasvua on ammatti-identiteetin muodostuminen, mikä pitää sisällään myös ammattietiikan omaksumisen ja elinikäisen oppimisen tarpeen oivaltamisen. Kuuden henkilön omakohtaiset kokemukset konkretisoivat, mikä merkitys näillä esimiehen teoilla on työntekijöille.

## PANOSTA PEREHDYTYKSEEN

Kuten Benner (1989) teoksessaan *Aloittelijasta asiantuntijaksi* kuvaa, työntekijän ammatillinen kasvu on prosessi, jossa ammatilliset valmiudet kehittyvät. Juuri ammattiin valmistunut työntekijä on aloittelija, joka tarvitsee paljon ohjausta ja tukea. Aloittelijalle on tyypillistä, että spontaanit havainnot ohjaavat tekemisiä, sillä aloittelija ei ehkä osaa vielä käyttää harkintakykyään ja priorisoida tekemisiään, vaan nojaa vahvasti annettuihin ohjeisiin. Hän on epävarma, eikä osaa joustaa toimissaan ja ratkaisuissaan.

Aloittelija on ammatillisen kasvun näkökulmasta myös mahdollisuus. Hänellä ei ole vielä pinttyneitä tapoja, rutiineja tai syvään juurtuneita asenteita, joista poisoppiminen on hankalaa. Uuden työntekijän perehdyttämiseen kannattaa siis panostaa. Esimiehellä on mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, millainen työyhteisön jäsen uudesta työntekijästä kasvaa. Yksilön valmiudet ja asenteet kehittyvät jatkuvasti siinä prosessissa, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita hän ammattiurollaan kohtaa, ja miten hänet kohdataan.

Uudessa työpaikassa aloittaminen on aina merkityksellinen kokemus, siksi siitä jää usein mieleen selkeitä muistikuvia, jotka voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Eräs juuri valmistunut sairaanhoitaja kuvaa positiivisena kokemuksena mieleen jäänyttä perehdytystään näin:



*Lähiesimieheni tutustutti minut taloon ja kävimme päivittäin erilaisia ohjeistuksia läpi. Sain myös vanhemman työntekijän mentorikseni. Koin uutena työntekijänä valtavan hyvää kohtelua sekä arvostusta. Koin kuuluvani tiimiin ja koin myös, että työni on yhtä tärkeää kuin konkareiden.*

Konstruktiiivisen oppimiskäsityksen (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003) mukaan ihmisen oppimisessa keskeistä on kyky havainnoida asioita eri aistien avulla (näkeminen, kuuleminen, tunteminen) ja kykyymmärtää asioita. Oppiminen on merkityksien määrittelyprosessi, jossa ihmiset tulkitsevat ja jäsentävät kokemuksiaan, antavat kokemuksille uusia merkityksiä ja tulkitsevat asioita uudella tavalla oppimiskokemustensa tuloksena. Jälkikäteen kyseinen sairaanhoitaja tulkitsee onnistunutta perehdytystään entistä laajemmasta perspektiivistä ja näkee, että sillä on ollut myönteinen vaikutus koko hänen ammattiuralleen:

**” Minulle jäi hyvä kokemus perehdyttämisestä ja siitä, kuinka tärkeää on uuden työntekijän vastaanottaminen ja opettaminen. Sillä varmistetaan motivaatio, tahto oppia lisää sekä tiimityön avaimet. Näitä avaimia ovat toisten kunnioittaminen ja työn arvostus sekä oman työn arvostus ja kunnioittaminen. Olen esimerkiksi ohjannut opiskelijoita vastaavanlaisella toimintamallilla kuin minua ohjattiin uuteen työhön.**

Perehdytyksessä uusi työntekijä perehdytetään paitsi työtehtäviin, myös organisaatiokulttuuriin ja siellä vallitseviin arvoihin ja asenteisiin. Pohdi oman työyhteisösi kohdalla, millaisia näkemyksiä haluat välittää uudelle työntekijälle työyhteisöstänne ja millaiseen työyhteisöön haluat uusien työntekijöiden sosiaalistuvan.

## KANNUSTA JA ROHKAISE

Joillekin työntekijöille työhön liittyvät kognitiiviset haasteet ovat uran alkutai-paleella vaikeita. Eräs vastavalmistunut kuvaa uransa alkua näin:

**” Olin uutena työntekijänä tunnollinen, mutta kovin epävarma toimiessani asiakkaiden kanssa. Minun oli vaikea tehdä päätöksiä. Usein asiat jäivät vaivaamaan mieltä ja pohdin niitä kotonakin.**

Bennerin (1989) mukaan edistynyt aloittelija osaa tunnistaa ja eritellä tilanteissa vaikuttavia tekijöitä. Hän osaa tunnistaa myös ne tilanteet, jotka ovat hankalimpia kohdata ja joihin hän tarvitsisi edelleen tukea ja ohjausta esimieheltä ja työtovereilta. Hyvä käytäntö on sopia uuden työntekijän kanssa usean kuukauden ajalle säännöllisiä keskusteluhetkiä, joissa on mahdollisuus reflektoida työssä vastaan tulleita haasteita. Jälkikäteen kyseinen henkilö oivalsi, kuinka merkittävä vaikutus keskusteluilla oli kokemattoman työntekijän ammatilliselle kasvulle:

**” Esimies auttoi minua tarkastelemaan työmenetelmiäni ja muuttamaan toimintaani yhdessä sovittuun suuntaan. Tähän päästiin yhteisen reflektion ja avoimen vuorovaikutuksen keinoin. Ammatillinen identiteettini vahvistui keskustelujen ja työkokemuksen karttumisen myötä. Tänä päivänä koen olevani vahva ammattilainen.**

Ammattilainen hahmottaa tilanteet kokonaisvaltaisesti, kykenee suunnittelemaan ja analysoimaan työtään sekä muuttamaan toimintaansa tilanteiden vaativalla tavalla (Benner 1989). Onko sinun työyhteisössäsi työntekijöitä, joita voi kuvata ammattilaiseksi? Miten ammattilaisen kiinnostusta ammatissa edelleen kasvuun ja kehittymiseen voidaan tukea?

## **HYÖDYNNÄ KEHITYSKESKUSTELUT TULEVAISUUDEN SUUNNITTELUN FOORUMINA**

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välillä vuosittain toteutuvia keskusteluja, joiden sisältöön kuuluu yleensä kolme teemaa: suorituksen arviointi, tavoitteiden asettaminen ja kehittymistarpeiden jäsentäminen (Valpola 2002). Oman suorituksen arvioinnin avuksi organisaatioilla on käytössä osaamiskarttoja ja lomakkeita, joiden avulla työntekijöiden on tarkoitus arvioida osaamistaan. Varsinkin uran alkuvaiheessa oman osaamisen itsearviointi voi tuntua vaikealta, kuten eräs sairaanhoitaja kuvaa:

**” Lapuissa oli osaamisen kartoitusta: eri asioita piti arvioida numeroilla, osaanko asiat perustasolla, hyvin vai niin hyvin, että voisin muitakin opastaa. Oli haastavaa mieltää omaa osaamistaan ja arvioida, laittaako vaatimattomasti, että perustasolla, vai voisinko johonkin kohtaan jo ajatella olevani hyvä. Eihän sitä nyt itseään halua kehua.**

Kanste (2007) on selvittänyt, millaisia kehityskeskustelut terveydenhuoltoalalla ovat. Niissä arvioidaan edellisessä keskustelussa asetettujen tavoitteiden saavuttamista, arvioidaan toteutunutta ammatillista kehittymistä ja pyritään tunnistamaan työntekijän vahvuuksia ja heikkouksia. Tältä pohjalta asetetaan henkilökohtaisia kehittymistavoitteita ja toiminnallisia kehittämistavoitteita sekä arvioidaan työntekijän koulutustarpeita ja -halukkuutta ja laaditaan työntekijälle koulutautumissuunnitelma. (Kanste 2007.) Jokainen esimies toteuttaa kehityskeskustelut omalla persoonallisella tavallaan, mutta tavoitteena on joka tapauksessa tukea työntekijää hänen ammatillisessa kehittymisprosessissaan ja mahdollisuuksissaan työskennellä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Eräs sairaanhoitaja kuvaa onnistunutta kehityskeskustelukokemustaan näin:



*Osastonhoitaja kertoi, mitä minulta ja koko työyhteisöltä odotetaan. Kävimme osamiskartoitusta läpi ja samalla kun mietittiin, mistä asioista tarvitsen lisää osaamista ja tietoa, kirjattiin toiseen kaavakkeeseen tavoitteita ylös ja suunniteltiin tulevaa koulutusta. Keskustelu auttoi minua ymmärtämään, mitä minä itse haluan ja mikä minua kiinnostaa eniten. Minulle tuli tunne, että osastonhoitaja oli aidosti kiinnostunut minusta ja haluaa, että voisin kehittyä tässä työssä mahdollisimman hyväksi hoitajaksi. En ollut aiemmin tajunnutkaan, että minulla on esimerkiksi lupa tehdä asioita toisin kuin muut. Kehityskeskustelu antoi minulle uutta virtaa työhön ja uskalsin enemmän toimia omana itsenäni ja käyttää osaamistani ja persoonaani hyväksi työssä.*

Työntekijät ovat organisaation tärkeä voimavara. Työntekijöiden välityksellä organisaation arvot välittyvät asiakkaille ja työntekijöiden toiminnan, asenteiden ja kommunikaatiotavan perusteella arvioidaan organisaation toimintaa ja palvelun laatua. Onko sinun työyhteisössäsi positiivinen tekemisen meininki? Pohditaanko työyhteisössäsi, miten asiat voitaisiin tehdä vielä paremmin? Pystyvätkö työntekijät hyödyntämään osaamistaan nykyisissä työtehtävissään riittävästi?

## **TUE KOULUTTAUTUMISTA**

Terveydenhuollossa toimivalla esimiehellä on työnantajan edustajana terveydenhuollon ammattihenkilöitä koskevan lain (1994/559, 2015/1659) edellyttämä velvollisuus seurata terveydenhuollon ammattihenkilöiden ammatillista kehittymistä ja luoda henkilöstölle edellytykset osallistua täydennyskoulutukseen ja muilla menetelmillä ylläpitää ja kehittää tietoaan ja taitojaan. Täydennyskoulutusvelvoite mainitaan myös EU:n ammattipätevyysdirektiivissä (2013/55), terveydenhuoltolaissa (2010/1326) ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön asetuksessa terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta (2003/1194). Työntekijöille ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen ovat paitsi eettinen velvollisuus, myös keino tukea työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö on antanut suositukset täydennyskoulutuksen toteuttamiseksi (STM 2004). Suositusten mukaan terveydenhuoltohenkilöstön täydennyskoulutuksen toteuttajia ovat pääasiassa yliopistot ja niiden täydennyskoulutuskeskukset, ammattikorkeakoulut, ammatilliset oppilaitokset ja aikuiskoulutuskeskukset sekä työnantajat ja yksityiset koulutuksen tarjoajat. Täydennyskoulutus voi olla työtehtäviin liittyvää tai ammattitehtäviin laajalaisesti soveltuvaa. Koulutuksen vaikutus tulisi näkyä ensisijaisesti potilaiden ja asiakkaiden entistä parempana hoitona ja palveluna sekä henkilöstön parempana työhön sitoutumisena. STM:n suosituksen mukaan täydennyskoulu-

tuksen määrä on peruskoulutuksen pituudesta, työn vaativuudesta ja toimenkuvasta riippuen 3–10 päivää vuodessa.

Täydennyskoulutusta on kritisoitu mm. siitä, että yksilöllisiä erityisosaamistarpeita ei ole riittävästi otettu huomioon, eikä tutkintoon johtavaa koulutusta ole hyödynnetty riittävästi (STM 2004). Eräs sairaanhoitaja kuvasi tilannetta, jossa hänen esimiehensä kyseenalaisti organisaatiossa vallinneen käytännön, jonka mukaan palkallisia koulutuspäiviä ei myönnetty tutkintoon johtavaan koulutukseen:

**Ylihoitaja pohti, että miksi hän ei voisi myöntää koulutuspäiviä yleensäkin sellaiseen koulutukseen, joka on asiallista, työhön tai alaan liittyvää ja hyödyttää työntekijää työssään ja mahdollisesti koko työyksikköä jollakin tavalla, vaikkakin se olisi tutkintoon johtavaa koulutusta? Myönnettävien koulutuspäivien määrä olisi kuitenkin rajoitettava viiteen päivään vuodessa, mikä on jokaiselle myönnettävien palkallisten koulutuspäivien vuotuinen määrä. Kaiken lisäksi tutkintoon johtavasta koulutuksesta ei edes tulisi kuluja talolle.**

Ammatillisella täydennyskoulutuksella tavoitellaan STM:n (2004) suosituksen mukaan toiminnan vaikuttavuutta, palveluiden laatua, potilasturvallisuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Jotta näihin tavoitteisiin päästään alati muuttuvassa yhteiskunnassa, se edellyttää eri näkökulmien analysointia, suunnittelua, toimintakäytänteiden tarkastelua, muutoksia ja jatkuvaa arviointia, eli pitkäjänteistä työtä ja monialaista osaamista. Henkilöstön osaamista voidaan tukea nopeasti vaihtuvissa tilanteissa hyvin kohdennetuilla lyhytkestoisilla koulutuksilla, joita voidaan tarjota useille työntekijöille yhtä aikaa. Työyhteisöt tarvitsevat kuitenkin myös innovaattoreita ja muutoksen käynnistäjiä, mihin taas saa parempia valmiuksia pitkäkestoisimmista koulutuksista, kuten tutkintoon johtavista koulutuksista.

Työntekijöiden jatkokoulutuksen tukeminen on konkreettinen osoitus esimiehen kyvystä sekä kannustaa työntekijää ammatillisessa kehittämisessä että halusta tukea alan kehittymistä, mikä edellyttää yhä enemmän yhä korkeammin koulutautunutta henkilöstöä. Palkalliset koulutuspäivät saanut sairaanhoitaja tiivistä asian näin:

**Työnantajan antaessa mielikuvan siitä, että arvostaa työntekijän jatkokoulututtamista, se voi edesauttaa työnantajaa saamaan kunnianhimoisia ja ajan hermolla pysyviä työntekijöitä, mikä osaltaan edesauttaa korkeatasoisen palvelun toteutumista.**

Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsauksen mukaan (OKM 2018) nimenomaan koulutus nähdään avaintekijänä yhteiskunnan yhä monimutkaisempien haasteiden ratkaisemisessa. Onko sinun työyksikössäsi haasteita, joita on vaikea ratkaista? Onko työyhteisössäsi riittävästi sekä spesifiä että laaja-alaista osaamista?

## MAHDOLLISTA TYÖNTEKIJÖIDEN URAKEHITYS

Työpaikoilla on eri-ikäisiä työntekijöitä, ja sukupolvitutkimusten myötä on noussut esiin väite, että sukupolvien välillä on eroja työelämäasenteissa ja arvoissa. Keski-ikäisten X-sukupolven edustajien kuvataan arvostavan pysyvää työsuhdetta, palkkaa ja muita työsuhde-etuja. Nuorten aikuisten Y-sukupolven taas uskotaan arvostavan kouluttautumisen ja kehittymismahdollisuuksia, etenemismahdollisuuksia ja hyvää työyhteisöä. (Ng, Schweitzer & Lyöns 2010; Ng & Gossett 2013.) Pätkätöiden yleistyttyä Y-sukupolvi on joutunut sopeutumaan lyhyisiin työsuhteisiin, ja heille on siksi ehkä helpompaa vaihtaa työpaikkaa sopivan mahdollisuuden koittaessa (Dries ym. 2008; Twenge 2010). Esimiehen on hyvä tiedostaa, että eri-ikäisillä ja erilaisessa elämäntilanteessa olevilla työntekijöillä on ehkä erilaisia odotuksia työtä kohtaan.

Kehityskeskusteluissa kannattaa tunnustella työntekijän omia uratoiveita ja suunnitelmia, kartoittaa työntekijöiden erityisosaaminen ja kiinnostuksen kohteet sekä perehtyä heidän aiempiin työkokemuksiin ja kouluttautumishistoriaan. Kehittymishaluisille ja -kykyisille työntekijöille kannattaa tarjota uusia haasteita ja vakaata työtä arvostavien kohdalla taas löytää heidän omat työssä ilmenevät vahvuusalueensa. Kun työntekijät saavat hyödyntää osaamistaan, olipa se laaja-alaista tai rajattua, heidän työhön sitoutuminen säilyy vahvana eikä työssä turhautumista pääse syntymään.

Vaikka haluaisi olla oikeudenmukainen esimies ja kohdella työntekijöitä tasa-arvaisesti, heitä ei saisi tasapäistää, sillä työntekijät ovat yksilöitä, joilla on erilaisia toiveita ja tarpeita niin työelämässä kuin siviilielämässäkin. Esimiehen tulisi tukea työntekijöitään juuri heidän itse valitsemallaan tiellä, kuten eräs terveydenhoitaja kuvaa oman esimiehensä toimineen:

**” Kouluterveydenhuollon suunnittelija oli jäämässä vuorotteluvapaalle, ja hän soitti minulle ja kysyi, mitä mieltä olisin suunnittelijan tehtäviin siirtymisestä. En osannut vastata mitään ennen kuin olisin jutellut esimieheni kanssa. Oma esimies tuki jälleen kerran minua ja sanoi, että pärjään tehtävässä ja minuun luotetaan. Siispä otin tehtävän vastaan ilman minkäänlaista kokemusta.**

Väestön ikärakenteen muuttuessa ja sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän palvelurakenteen uudistuessa kilpailu työntekijöistä kiristyy työnantajien välillä. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportin mukaan rekrytointiongelmia oli vuonna 2017 ollut jo kolmasosalla terveys- ja sosiaalialan toimipaikoista (TEM 2017). Esimiesten ja johtajien haasteena on miettiä, miten hyvät työntekijät saadaan pysymään organisaatiossa. Mikäli omalta osastolta ei löydy uusia haasteita niitä haluaville, kannattaa kartoittaa yksiköiden välistä tilannetta, mahdollistaa työkiertoa tai luoda uudenlaisia työnkuvia. Monivaiheiseen urakehitykseensä tyytyväinen työntekijä kuvaa esimiehensä henkilöstöjohtamisen osaamista näin:



*Avoim yhteistyö muiden esimiesten kanssa on tärkeää. Hyviä työntekijöitä ei tule omia ja tärkeää on jakaa tietoa muille lähiesimiehille, jos hyvä työntekijä on vailla työtä tai jos rahkeet riittävät uralla etenemiseen.*

Mikäli työntekijä ei enää saa ammatillista ja kognitiivista tyydytystä työstään, hän joko turhautuu ja kyynistyy tai vaihtaa työpaikkaa. Onko työyhteisössänne työntekijöitä, jotka selkeästi kaipaisivat uusia haasteita, vaikka eivät sitä ehkä itse osaa tunnistaa? Onko työyhteisössänne työntekijöitä, joilla olisi selkeästi kapasiteettia vaativampiinkin tehtäviin?

## **DELEGOI JA PANOSTA SAMALLA LISÄKOULUTUKSEEN**

Organisaatorakenteiden uudistaminen on usein ratkaisuna, kun tavoitellaan muutosta kohti parempaa tehokkuutta tai vaikuttavuutta. Se tarkoittaa tehtävien ja vastuiden uusjakoa. Tiimirakenne on viime vuosina yleistynyt paljon. Se nähdään joustavana ja tehokkaana tapana organisoida toimintaa. Katzenbachin ja Smithin (1998) perinteisen tiimimääritelmän mukaan tiimin jäsenet ovat yhteisvastuullisesti vastuussa päämäärästään, tavoitteistaan ja suorituksistaan, mutta käytännössä tiimiorganisaatioita on muodostettu myös siten, että tiimeillä on nimetyt vetäjät, jotka toimivat tiimensä johtajina.

Terveysalan organisaatorakenteissa on usein tiiminvetäjiä, joilta odotetaan myös johtajuutta. Johtaminen on Juutin (2011) mukaan tärkeää, koska ilman johtamista ei tiedetä, mitä tehdään, miten tehdään ja miksi tehdään. Johtaminen on toimintaa, jolla saadaan työyhteisön jäsenet työskentelemään ja tavoittelemaan yhteisiä päämääriä; se on taitoa suunnata ihmisten osaaminen oikeisiin asioihin (Piili 2006). Hyvin toteutettu ihmisten johtaminen kuvataan organisaation menestymisen perusedellytykseksi, erityisesti asiakaskeskeisissä organisaatioissa (Juuti & Vuorela 2015). Asioiden ja ihmisten johtaminen



nähdään nykypäivänä integroituvan yhteen, mikä tarkoittaa, että tehokkuuteen ja tulokseen kyetään vaikuttamaan parhaiten, kun panostetaan työelämän laatuun ja työntekijöiden hyvinvointiin (Markkula 2011). Aktiivinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä on tällöin keskeisessä asemassa. Vuorovaikutuksen avulla voidaan parantaa ilmapiiriä ja työssä viihtymistä sekä vähentää epäluottamusta ja virhetulkintoja (Kuusela 2013). Jotta riittävälle vuorovaikutukselle on aikaa, yhdellä esimiehellä tai tiiminvetäjällä ei saa olla liikaa alaisia tai johdettavia.

Esimiestyö vaatii paljon osaamista, eikä tehtävä välttämättä sovellu kaikille. Hyvä työntekijä ei ole välttämättä hyvä esimies. Esimiehen rooli voi olla joillekin luontaista, mutta suurelle osalle se on rooli, johon voidaan kasvaa vähitellen. Esimiestyön alkuun kohdistettu koulutus on arvokas panostus jokaisen uuden esimiehen osaamiseen, esimiehen taustasta riippumatta. Eräs tiiminvetäjä kuvaa koulutuksesta saatua hyötyä näin:

**” Tiiminvetäjille järjestettiin ryhmänä koulutus tiiminvetäjyydestä. Koulutus kesti puolisen vuotta. Tapaamisia oli useampia kuukausittain ja siellä työstiin yhteisesti asioita, jotka sitten vietiin kukin tahoillamme käytäntöön. Koulutuksen aiheina oli mm., kuinka tiimiytyminen tapahtuu, millaisia rooleja tiimeissä on, millaisia ongelmatilanteita tiimeissä voi tulla esiin ja kuinka niitä voi ennaltaehkäistä tai kuinka niihin tulisi puuttua. Koulutuksessa käsiteltiin tiimien yhteisten pelisääntöjen luomista, tiimiso-pimusten laatimista, toiminnan organisoimista, omien tunteiden käsittelyä, rooliristiriitoja jne. Koulutus antoi osallistujille konkreettisia työkaluja, tietoja ja taitoja lähteä organisoimaan pienen tiimin toimintaa sekä varmuutta toimia tiiminvetäjän tehtävässä. Se haastoi työntekijän uudenlaisen roolin omaksumiseen, työntekijänä saattoi kokea ammatillista kehittymistä ja motivaatio työssä kasvoi uuden tehtävän äärellä. Tiiminvetäjät saattoivat hyödyntää saamiaan oppoja tiimensä motivointiin. Lähihoitajat muodostivat suurimman osan henkilöstöstä. Oli tärkeää, että he saivat kokemuksen, että heitä ohjataan ja johdetaan tietyllä tavalla läheltä, hallitusti kohti uudenlaista toimintatapaa.**

Työelämän laadun parantamisessa tarvitaan johtamistaitoa ja tehokkuuden parantamisessa johtamiskykyä. Markkulun (2011) mukaan viisaalla johtajalla on molempia. Hän osaa johtaa selkeillä tavoitteilla, oikealla työnjaolla ja oikeudenmukaisella kohtelulla. Nämä tekijät yhdessä mielenkiintoisen työn kanssa estävät työssä uupumista. Viisas johtaja ymmärtää myös delegoida johtajuutta. Se on keino lisätä organisaation johtajuuskapasiteettia, tehokkuutta ja parantaa työelämän laatua. Kun delegoit esimiesvaltaa, panosta uuden esimiehen koulutukseen, jotta hän saisi riittävät eväät uuteen tehtävään ja kykenisi johtamaan tiimiään menestyksekkäästi alusta lähtien.

## LOPUKSI

Artikkelissa kuvattiin muutamia keinoja, joiden avulla esimies voi tukea työntekijöiden ammatillista kasvua ja kehittymistä: panosta perehdytykseen, kannusta ja rohkaise, hyödynnä kehityskeskusteluja, tue kouluttautumista ja urakehitystä sekä delegoi ja panosta lisäkoulutukseen. Jotta esimies kykenee aidosti ajattelemaan työntekijöiden parasta, hänen ammatillisen osaamisen tulee olla hyvällä tasolla, hänellä pitää olla tasapaino työtehtäviensä vaativuuden ja osaamisensa välillä. Kun esimies on saanut kehittää osaamistaan ja kouluttaa itseään, hän ymmärtää, mikä merkitys ammatillisella kehittämisellä on työssä viihtymiselle ja työhyvinvoinnille. Oletko panostanut ammatilliseen kehittämiseesi mielestäsi riittävästi? Koetko tarvitsevasi jostakin aiheesta lisäkoulutusta? Onko sinulla tapana päivittää tietojasi lukemalla alan kirjallisuutta? Haluatko olla hyvä, työntekijöiden etua ajatteleva esimies?

---

### LÄHTEET

- Benner, P. 1989. Aloittelijasta asiantuntijaksi. Helsinki: WSOY.
- Dries, N., Pepermans, R. & De Kerpel, E. 2008. Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Managerial Psychology* 23(8), 907–928.
- EU:n ammattipätevyysdirektiivi 2013/55/EU.
- Juuti, P. 2011. Johtamisen kehittäminen. Teoksessa (toim.) Juuti, P. Yhteistyön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto, 154–166.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2016. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.
- Konste, O. 2007. Kehityskeskustelujen yhteys hyvinvointiin hoitotyössä. *Hoitotiede* 19(6), 338–348.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559, uudistettu 30.12.2015/1659.
- Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöskirja, sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasa: Vaasan yliopisto. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isb\\_978-952-476-353-0.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isb_978-952-476-353-0.pdf)
- Ng, E. & Gossett, D. 2013. Career choice in Canadian public service: An exploration of fit with the millennial generation. *Public Personnel Management* 42(3), 337–358.
- Ng, E., Schweitzer, L. & Lyons, S. 2010. New generation, great exceptions: A field study of the millennial generation. *Journal of Business & Psychology* 25(2), 281–292.
- OKM 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsaus. Maailman osaavimmaksi kansaksi. Valtioneuvoston julkaisusarja 21. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY.
- Sosiaali- ja terveysministeriö asetus terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta (15.12.2003/1194)
- STM 2004. Terveydenhuollon täydennyskoulutusosuus. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- TEM 2017. Toimialaraportit. Terveys- ja sosiaalipalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Twenge, J. 2010. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology* 25(2), 201–210.
- Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326.
- Valpola, A. Onnistu kehityskeskusteluissa. Helsinki: WSOY.