

IKÄIHMISTEN PALVELUJEN ESIMIESTYÖN KOULUTUSKOKONAISUUS

Niina Koskela

Ammatillisen opettajankoulutuksen
kehittämishanke
Toukokuu 2012
Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Koskela, Niina; Ikäihmisten palvelujen esimiestyön koulutuskokonaisuus

Opettajankoulutuksen kehittämishanke 31 sivua, 3 liitesivua
Maaliskuu 2012

Vanhustyöorganisaatioille suunnatun Vahva Vanhustyö -koulutuksen tilaajana toimi Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymän ESR -rahoitteinen EDGE -hanke. Sen tarkoituksena on tukea pienten ja keskisuurten yritysten kehittämistyötä. Tilauksen perusteella koulutus toteutettiin osana Jalmari Jyllin Säätiön tutkimus-, koulutus- ja kehittämissyksikkö JJS -Traineen toimintaa.

Koulutuksessa käsiteltiin esimiestyön osaamisalueita, painottaen itseohjautuvan tiimityön ohjausta palveluprosesseissa. Suunnittelun taustalla oli jatkuvan kehittämisen periaate ja organisaation toimintajärjestelmän jäsentäminen Euroopan laatu-palkintomallin (EFQM) ja ISO 9000-viitekehyksillä. Osallistujat suunnittelivat kehittämissuunnitelman omaan työyksikkönsä hyödyntämällä koulutusmateriaalia, tehtäviä sekä verkkopohjaista laadullisen suorituskyvyn Apotyökaluarviointia. Koulutuksen etenemisen rakenteen muodosti ns. Demingin laatuympyrjän suunnittele - toteuta – arvioi – kehitä -ketju.

Koulutus toteutettiin tammi-helmikuussa 2013 yhteensä neljänä iltapäivänä edeten suunnitelman mukaisesti ja painottuen teoria-alusteisiin ryhmätyöskentelymenetelmiin ja oman työyhteisön johtamiseen sovellettaviin tehtäviin. Koulutuksen päätteeksi toteutettiin arviointia koulutuksen tavoitteisiin pääsystä, hyödyllisyydestä ja kehittämistarpeista. Tulokset arvioinnista olivat pääsääntöisesti hyviä. Kehittämiskohteiksi kokonaisuudessa nousivat osallistujien laajempi taustatietojen kerääminen, sekä parempi yksilöllisen kohtaamisen kokemuksen aikaan saaminen.

Kehittämishankkeen johtopäätöksenä voidaan todeta, että koulutuskokonaisuus on samassa toimintaympäristössä toistettava ja uudelleen toteutettava kokonaisuus. Sen toteuttaminen tuki lähiesimiestyötä vanhustyössä osallistujien kannalta mielekkäällä ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Verkkopohjainen itsearviointi ja siitä saatavat yksilö- ja organisaatiokohtaiset raportit olivat keskeinen sisältö osallistujien kehittämissuunnitelmien laadinnassa ja myös koulutuksen alue, jossa osallistujan yksilöllinen tausta oli mahdollista huomioida eriytetysti.

Kehittämishankkeen ja opinnäytetyön näkökulmasta koulutussuunnittelu muodosti ehjän kokonaisuuden, jossa toteutuivat koulutuksen suunnittelu, tuoteistus, markkinointi sekä toteutus, arviointi ja jatkokehittämisen pohdinta yhdessä yhteistyökumppanin sekä osallistujien kanssa.

Avainsanat: Vanhustyö, johtaminen, laatu, koulutus, arviointi

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	4
2. KOULUTUKSEN TILAAJA JA TOTEUTTAJA.....	5
3. KOULUTUKSEN RAKENNE.....	6
3.1. Toimintaympäristön muutokset – suunnittele.....	6
3.2. Tiimityö ja ryhmän johtaminen – toteuta.....	10
3.3. Arviointi prosessien kehittämisen tukena – arvioi.....	11
3.4. Kehittämissuunnitelma – kehitä.....	13
4. OPETUSMENETELMÄT.....	15
5. KOULUTUKSEN TOTEUTUS JA ARVIOINTI.....	18
6. YHTEENVETO.....	24
7. LÄHTEET.....	27

1 JOHDANTO

Vanhustyössä lisääntyvät laatu- ja tehokkuusvaatimukset muuttavat jatkuvasti alalla toimivien työnkuvaa ja luovat painetta erilaisten käytäntöjen kehittämiseen. Muutokseen ja kehittämistyöhön osallistuminen sekä moniammatillisuus asettavat haasteita sekä henkilökunnan osaamiselle ja ammattitaidolle, että esimiehille ja johdolle. Menetelmien kehittyessä toiminnan tulee vastata ajan-kohtaisiin muutoksiin organisaation tasolla tarkoituksenmukaisesti ja itseohjautuvasti, hoidon laatu ja asiakastyytyväisyys säilyttäen. Samoin organisaation ulkopuolella toimivaan palveluketjun osiin vaikuttaminen ja verkostoyhteistyössä onnistuminen edellyttävät kokonaisilta työyhteisöiltä entistä enemmän taitoa hallita monimutkaisia tilanteita.

Ikäihmisten palvelujen esimieskoulutus pyrkii parantamaan pienten ja keskisuurien vanhustyöyksiköiden toimintaedellytyksiä tarjoamalla monipuolisen ja työelämälähtöisen mahdollisuuden syventää omaa esimiesosaamista ja kehittää omaa organisaatiota. Koulutuksessa käydään läpi yleisesti esimiestyöhön vaadittavia osaamisen alueita, painottaen vuorovaikutuksen ja itseohjautuvan ryhmätyön merkitystä. Koulutuksen taustalla on vanhustyöorganisaation jatkuvan kehittämisen periaate ja sen toimintajärjestelmän jäsentäminen Euroopan laatu-palkintomallista (EFQM) ja ISO 9000 tutuilla viitekehyksillä. Koulutuksen tuloksena kukin osallistuja voi suunnitella konkreettisen kehittämissuunnitelman omaan työyksikkönsä.

Koulutuksen rakenteen muodostaa esimiestyön kannalta oleellinen jatkuvan kehittämisen periaate ja ns. Demingin laatuympyrä. Laatuympyrä muodostaa toiminnassa suunnittele - toteuta – arvioi – kehitä –ketjun (PDCA; plan, do, check, act.). Tätä tukee ISO-9000 -järjestelmän prosessien kehittämiseen perustuva toimintaperiaate. Prosessitason kehitystyön kautta esimiehen on mahdollista johtaa hallitusti oman työyhteisönsä inhimillistä – suhde ja rakennepää-omaa. (Sarala & Sarala 1998, 93-122; Suomen Standardoimisliitto 2002, 37-43.). Osallistujien omiin työyhteisöihinsä laatiman kehittämissuunnitelman pohjana on laadullisen suorituskyvyn Apotyökalu -arviointi ja siitä saadut raportit. Koulutuksen lähiopetus on yhteensä 20 oppituntia.

Valmennus antaa perustaitoja ryhmän ja tiimien johtamiseen sekä tehtävän näkemiseen prosessin ja organisaation tasolta esim. silloin, kun esimies nousee lähiesimiehen tehtävään oman työyhteisönsä sisältä. Koulutuksen teemoja tukevat myös oph:n näyttötutkintojärjestelmässä olevien vanhustyön erikoisammattitutkinnon (vastuuhenkilönä vanhustyössä) sekä johtamisen erikoisammattitutkintojen näyttötutkintoperusteet. (OPH 2010, OPH 2011.)

2. KOULUTUKSEN TILAAJA JA TOTEUTTAJA

Koulutuksen ja kehittämishankkeen tilaajana toimi Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymän kehittämis- ja aikuiskoulutuskeskuksen EDGE -hanke. Kehittämis- ja aikuiskoulutusyksikön tehtävänä on järjestää alueen työ- ja elinkeinoelämän tarpeiden mukaista aikuiskoulutusta. Koulutuksen ohella yksikkö toteuttaa kehittämishankkeita ja tarjoaa yrityspalveluja toiminta- alueellaan yhteistyössä kuntien ja muiden sidosryhmien kanssa.

Edge Pirkanmaa -hankkeen tarkoituksena on tukea pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstön ja toimintaympäristöjen kehittämistyötä ja se on saanut ESR-tukea Pirkanmaan ELY -keskuksen kautta Euroopan sosiaalirahastolta jatkuen vuoden 2013 loppuun asti. Hanketukea kohdistetaan mm. yrityksen kehittämiseen liittyvään täsmäkoulutukseen, työhyvinvointiin tai yritysten välisen yhteistyön kehittämiseen. Tilauksen perusteella Vahvan Vanhustyön koulutuksen toteutti Jalmari Jyllin Säätiön tutkimus-, koulutus- ja kehittämissyksikkö JJS -Trainee. JJS -Trainee tarjoaa tutkimus- ja kehittämissyhteistyön lisäksi koulutusta ja valmennusta vanhustyölalalle aikoville, alan opiskelijoille, alalla jo työskenteleville ammattilaisille sekä aloittelevalle ja jo toimivalle johdolle.

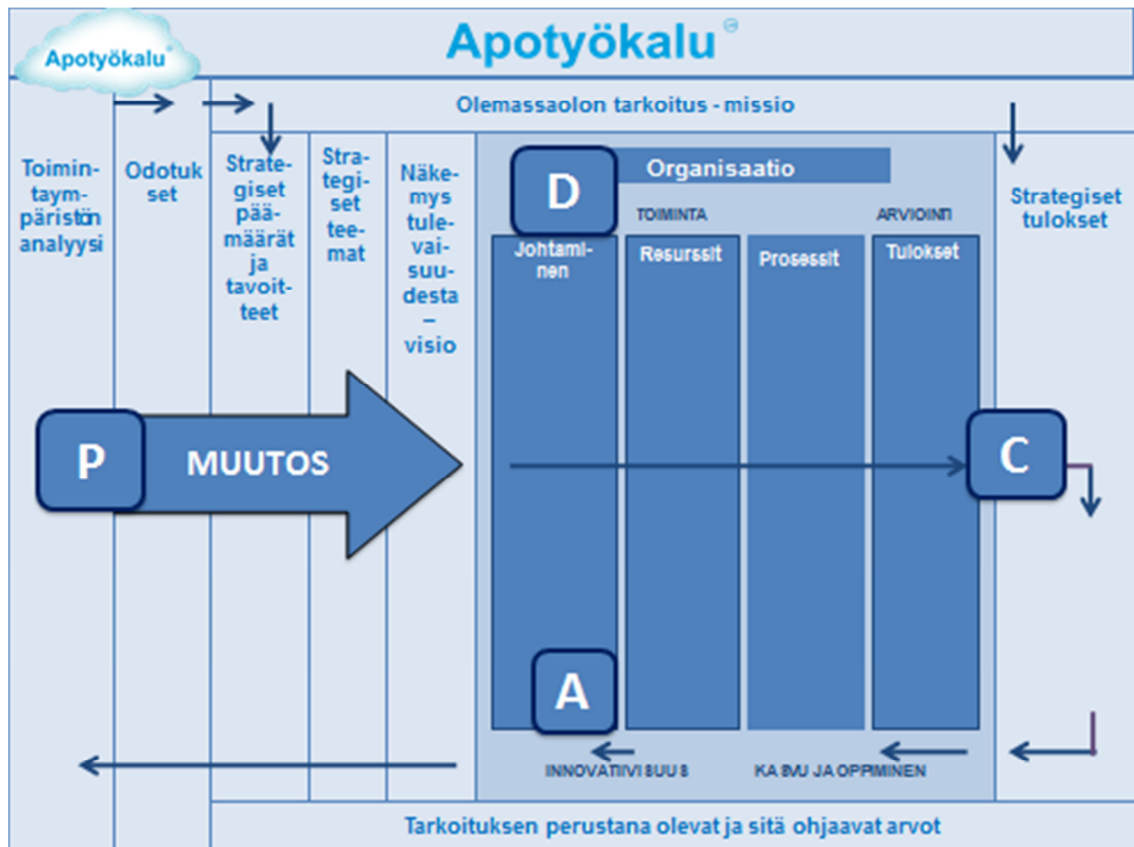
Koulutuskokonaisuuden tavoitteiksi määriteltiin osallistujien oman johtamisosaamisen syventäminen ja oman taustayhteisön laadullisen suorituskyvyn kehittämissuunnitelman laatiminen opitun pohjalta.

3. KOULUTUKSEN RAKENNE

3.1. Toimintaympäristön muutokset – suunnittele

Koulutuksen rakenteen muodostaa käytännön esimiestyön kannalta oleellinen jatkuvan kehittämisen periaate ja ns. Demingin suunnittele - toteuta – arvioi – kehitä –ketju. (PDCA; plan, do, check, act.). Tätä tukee ISO-9000 -järjestelmän prosessien kehittämiseen perustuva toimintaperiaate. Prosessitason kehitystyön kautta esimiehen on mahdollista johtaa hallitusti oman työyhteisönsä inhimillistä – suhde ja rakennepääomaa. (Sarala & Sarala 1998, 93-122; Suomen Standardoimisliitto 2002, 37-43; Sillanpää, Lönnqvist, Laihonen, Koivula, Koivuaho & Koskela 2010, 109-117.)

Koulutuksen ensimmäinen teema on esimiehen toteuttama toimintaympäristön muutosten analysointi. Tämä toteutetaan sekä ajankohtaisten yhteiskunnallisten ja alueellisten asioiden valossa, että omaa työyhteisöä koskevana analyysitehtävänä. Ensimmäinen teema toimii PDCA -ketjun suunnittelun osiona, jossa johtamisen näkökulmasta korostuu strategisen johtamisen osuus. (Sarala & Sarala 1998, 93-122; Suomen Standardoimisliitto 2002, 37-43.)



KUVIO 1. Kokonaisvaltainen johtamisjärjestelmä ja PDCA -sykli (Sarala & Sarala 1998; Lehtonen 2004.)

Toimintaympäristön muutoksista Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon ja sitä kautta myös vanhustenhuollon kannalta keskeistä on, että yhteiskunnalliset päätökset edellyttävät entistä laajempien väestöpohjien verkostomallisia palveluratkaisuja. Myös julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimivien yhteistyömallien tarve lisääntyy. Ikäihmisten palvelujen laatusuositus, uudistettu terveydenhuoltolaki, valmisteilla oleva vanhustyölaki ja teknologian kehittyminen lisäävät kehittymisen, raportoinnin ja osaamisen vaatimuksia. Samaan aikaan työvoima eläköityy, eikä uusia halukkaita alalle hakeutuvia nuoria ole riittävästi. Alaa ohjaavien politiikkaohjelmien painopisteitä ovatkin hallinnollinen yhteistyö, verkostoituminen, palveluohjauksen lisääminen, eriarvoisuuden vähentäminen ja ennaltaehkäisevät toimet. (Lammintakanen & Kinnunen 2006, 15-21; Stm 2006, 42. 68-69; Stm 2008, 3, 37-39; THL & Stm 2011, 3-8.)

Toimintaympäristön haasteissa korostuvat hoitohenkilökunnan ammattitaidon kehittäminen, asiantuntijuuden lisääntyvät vaatimukset, sekä tiedon käsittelytaidot. Hoitotyön osaamisen lisäksi tarvetta on myös yhteistyökykyisyyden ja palveluohjauksen hallitsemiselle. Osaamishaasteiden saavuttaminen ja sujuva yhteistoiminta, sekä asenteet muutoksiin näyttävät, miten erilaiset työyhteisöt ja palvelujärjestelmät valitsevat toimintatapojaan ja onnistuvat sopeutumaan suorituskyvyn vaatimusta lisäävissä toimintaympäristön haasteissa. (Dubois, Nolte & McKee 2006, 1-2; Lumijärvi 2006, 32-34.)

TAULUKKO 1.

Yhteenvedoa vanhustyön toimintaympäristön haasteista (lähde; Ikäihmisten hoidon laatusuositus 2008, mukaellen).

Johtaminen ja henkilöstön kehittymisen	Palveluihin kohdistuvia tavoitteita	Rakenteelliset hoivan tavoitteet
<ul style="list-style-type: none"> - kelpoisuusvaatimukset - osaaminen ja täydennyskoulutus, - sekä osaamisen hyödyntäminen - esimiesten täydennyskoulutus - työmarkkinatilanteen ennakointi - monikulttuuristuminen - työn ja toimintatapojen kehittäminen, - kehittämisen osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - tarvelähtöisyys - varhainen puuttuminen - itsenäisen suoriutumisen tukeminen - muistisairaiden erityistarpeet - kuntoutus sairauksien hoidossa - lihaskuntoa ja tasapainoa parantavien liikuntamahdollisuuksien tarjoaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstömitoitus - tehtävienkuvien uudistuminen - teknologian kehittyminen - asiakkuuden muuttuminen - väestöpohjan laajentuminen - verkostoratkaisujen lisääntyminen - raportointi- ja laatuvaatimusten lisääntyminen - pitkäaikaissairaanhoidon ja vuodeosastojen 6,5% alennetaan 3%:iin

Johtamisen tavoitteena on, että eri toimijat voivat saavuttaa toiminnalle asetetut määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Näillä kaikilla on yhteys palvelujen laatuun ja vaikuttavuuteen. Ammatillisen työn johtaminen edellyttää johtamisosaamista, hyvää sosiaali- ja terveysalan ammatillista ja yhteistyöosaamista sekä ikääntyneiden hoitoon ja palveluun liittyvää erityisasiantuntemusta.

Tavoitteet:

Koulutuksen toimintaympäristö - teema muodostuu rakenteen pdca -syklin Plan -osuudesta, ja siinä painottuu strategian ja toiminnan linjaamisen oivaltaminen. Tavoitteena on myös oman esimiestyön merkityksen oivaltaminen keskeisenä osana koko organisaation menestymistä. Toimintaympäristöä pohtimalla tavoitellaan myös oman organisaation kannalta ajankohtaisten muutosvoimien tunnistamista.

Toimintaympäristön osuuden teemoja ovat:

- ikärakenteen ja sairastavuuden kehittyminen,
- muistisairauksien määrän lisääntymisennuste
- palvelujen järjestämisen ja ostopalvelutoiminnan kehittyminen
- laatusuosituksen ja politiikkaohjelmien yhteiset piirteet ja ohjaus vanhus-työssä
- Verkostomallisen toiminnan ja toimijayhteistyön merkitys omalle organisaatiolle yhä suurempien väestöpohjien palveluratkaisuissa
- sidosryhmien tarpeiden ja mielipiteen tunnistaminen
- asiakaslähtöisyys toiminnan suunnittelussa
- työn ja työyhteisön ominaisuudet, jotka vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja siinä jaksamiseen

Asiat käsitellään siten, että koulutus sisältää keskeisten muutosvoimien vaikutusten arviointia omaan toimintaan. Lisäksi koulutuksessa tuotetaan oma arvio siitä, miten toimintaympäristön muuttuminen vaikuttaa omaan työhön ja koko oman organisaation osaamisvaatimukseen. Menetelminä ovat mm. yhteistoiminnallinen lumipallo -ryhmätyötehtävä, jonka näkökulmina ovat tasapainoisen johtamisen näkökulmat. Ryhmätyön tuloksiin kytketään myöhemmässä vaiheessa mm. osaamisen kehittämisen ja tulokorttiajattelun sisältöä.

3.2. Tiimityö ja ryhmän johtaminen - toteuta

Tiimityö ja ryhmän johtaminen ydinpalveluprosessissa muodostavat koulutuksen pdca -syklin do- eli toteutus -osuuden. Toimintaympäristömme muutokset monimutkaistavat erityisesti asiakaspinnassa toimivan moniammatillisten tiimien toimintaa. Vaikuttavia asioita ovat mm. tehokkuusvaatimus, entistä huonokuntoisempien asiakkaiden hoitaminen samoilla resursseilla, sekä asiakkaiden ja omaisten valinnan mahdollisuuksien lisääntyminen. Nämä edellyttävät jatkuvaa muutos- ja oppimisvalmiutta sekä hyviä ryhmätyötaitoja. Onnistuessaan ryhmä- ja tiimityö antavat mahdollisuuden jatkuvaan palautteen antamiseen ja saamiseen, mikä vähentää ristiriitatilanteita ja parantaa ilmapiiriä työyhteisössä. (Sarala & Sarala 1998, 110-124.)

Työtiimin kannalta suunnitteluvaiheessa tapahtunut vision ja strategian konkretisointi toiminnan tasolle tapahtuu esimiehen toimesta operatiivisen johtamisen keinoin palveluprosessin tasolla. Hyvän yhteistyöilmapiirin luominen edellyttää työryhmän tasolla sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja motivaatiota toimia yhteisten päämäärien eteen. Jotta koko ryhmässä vaikuttava osaaminen saataisiin hyödynnettyä parhaiten, tulee esimiehen tunnistaa tiiminsä elinkaari- ja tiimityöskentelyn vaiheet, sekä oman tiiminsä rakenne. Vasta tämän jälkeen hän voi tietoisesti johtaa yhteistä kehittämistä haluamaansa suuntaan siten, myös palveluprosessin toteuttajat osallistuvat kehittämistoimiin. (Sarala & Sarala 1998, 158-164).

Ilmapiirin ja motivaation kannalta keskeistä on tiimissä vallitseva vuorovaikutuskulttuuri. Tunnistamalla tiiminsä elinkaaren vaiheet esimiehen on helpompaa tarjota ryhmälleen sen tarvitsemaa ohjausta esim. aloitusvaiheessa, järjestäytymisessä ja synergiaa tavoittelevissa vaiheissa. Keskeistä on myös esimiehen suhtautuminen ongelmiin, epäonnistumisiin sekä ratkaisukeskeinen asenne vaikeissa ja haastavissa tilanteissa. (Sarala & Sarala 1998, 80-88; Häkämies 2011, 4-6.)

Tavoitteet:

Teeman tavoitteena on oman työryhmän elinkaaren vaiheiden ja ohjauksen tarpeen tunnistaminen. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa sellaiset käytännöt omassa työyhteisössä, jossa tiedon siirto ja toiminnan jatkuva arviointi oman työryhmän sisällä on mahdollista, ja joissa sitä voidaan tukea. Tavoitteena on myös työstää ja arvioida omaa tapaa johtaa ilmapiiriä ja vuorovaikutuskulttuuria omassa työyhteisössä.

Koulutuksen teemoja tiimityön ja ryhmän johtamisen teemassa ovat:

- Tiimityön ja ryhmien itseohjautuvuuden merkitys työyhteisön menestymisessä ja muutosvalmiudessa
- Tiimien rakentaminen ja hyödyllisyys
- Tiimityön vaiheet ja ohjauksen tarve tiimin elinkaarella
- ratkaisukeskeinen asenne tiimityössä
- Kollegiaalinen vuorovaikutuskulttuuri ja ennaltaehkäisevä palaute
- konfliktin ratkaisuun pyrkivän keskustelun rakenne
- toiminnan tiimitasoinen arviointi osana jokapäiväistä työtä

Tiimityötä ja ryhmän johtamista käsitellään koulutuksessa siten, että jokainen osallistuja pohtii oman työtiiminsä vaihetta sekä toiminnan onnistumista asiakkaan, organisaation, ja vuorovaikutuskulttuurin näkökulmista. Koulutuksessa etsitään kunkin esimiehen johtamasta ryhmästä ryhmädynamiikan ja tiimityön vahvuudet sekä tuen tarpeet. Oman toiminnan itsearvioinnin suorittamiseksi tässä koulutusosuudessa annetaan myös ohjeistus itsearvioinnin toteuttamista varten.

3.3. Arviointi prosessien kehittämisen tukena - arvioi

Toiminnan mittaaminen ja erilaisten arviointien toteuttaminen jatkuvan kehittämisen tukena on tyypillistä menestyville organisaatioille ja työyhteisöille. Toiminnan kehittämistä varten tarvitaan aina ensin tulkittua tietoa nykyisestä tilanteesta. Erilaisia arviointitapoja ovat mm. itsearviointi, vertailukehittäminen (benchmarking) sekä ulkoiset auditoinnit. Vahvan vanhustyön koulutuskokonaisuudessa arvioinnin koulutusosuus muodostaa pdca -syklin check; arvioi – osuuden. (Suomen Standardoimisliitto 2002, 37-43; Berg & Koskela 2011, 26-29.)

Koulutuksessa toteutettavan itsearvioinnin avulla voidaan johtoa ja lähiesimiehiä ohjata tunnistamaan oman taustayhteisönsä toiminnan kehittämistarpeita ja vahvuuksia. Koulutuksessa toteutettavassa itsearvioinnissa kiinnitetään huomiota yleisen arviointiperiaatteen ja Demingin laatuperiaatteen mukaisesti toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Arvioinnin tuloksena tulisi myös aina syntyä perusteltuja kehittämistoimenpiteitä, ja toiminnan arvioinnin itsessään tulisi olla jo oppimisprosessi organisaatiossa ja työyhteisössä myös tiimin tasolla. (Suomen Standardoimisliitto 2002, 37-43; Berg & Koskela 2011, 26-29.)

Koulutuksessa käytetty johdon itsearviointi (Apotyökalu –arviointi) toimii yhtenä oppimistehtävänä ja johtaa sekä vahvuuksien että kehittämiskohteiden tunnistamiseen omassa esimiestyössä. (Berg & Koskela 2011, 26-29.)

Tavoitteet:

Arvioinnin merkityksen perustelu sekä itsearviointitehtävän tekeminen aloittavat samalla kehittämistoimien kiinnittämisen palveluprosessien tasoon. Sen tavoitteena on hyödyttää koulutukseen osallistuvien esimiehien koko työtiimiä myös osallistamisen, itseohjautuvuuden ja muutosjohtamisen näkökulmista. Tavoitteena on, että haasteiden ja vahvuuksien tunnistaminen lisää kunkin oman työyhteisön keskustelua ja arvioivia käytäntöjä esimiehen toimesta.

Tavoitteena on myös, että arviointitehtävän tulosten ja aiemman teeman sisällön turvin ydinpalveluprosessiin liittyvät arviointi- ja kehittämistoimet voidaan ajoittaa ja laatia tiimin elinkaareen sopivalla tavalla. Samalla lisääntyy sekä itsearviointin tehneen esimiehen, että koko työtiimin tietoisuus oman työtehtävän liittymisestä prosessin ja organisaation tasoon. Se voi mahdollistaa myös asiantuntijuuden kehittymisen jatkossa. Arvioinnin tavoitteena on myös käynnistää uutta ajattelua omasta toiminnasta. (Sarala & Sarala 1998, 110-124; Berg & Koskela 2011, 26-29.)

Koulutuksessa arvioinnin osuus sisältää seuraavat teemat:

- itsearvioinnin suorittaminen ja kokemukset
- prosessien kehittäminen keskeisenä osana laatua ja asiakaslähtöisyyttä
- ydinpalveluprosessin ja –asiakassegmentin tunnistaminen
- ydinpalveluprosessin vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen
- oman ydinpalveluprosessin arviointi osana työryhmän päivittäistä työtä, tulokortti
- Kokouskäytännöt arviointi- ja oppimistilaisuuksina.

Koulutuksen arviointiosuudessa käydään läpi olemassa olevia oman työyhteisön arviointitilanteita ja –menettelyjä, sekä suoritetaan oman organisaation laadullisen suorituskyvyn itsearviointi. Näistä osallistuja tunnistavat omia kehittämiskohteita ja vahvuuksiaan, sekä käyvät vertaiskeskusteluja esimiestyön haasteista.

Ydinpalveluprosessin määrittämisen ja arvioinnin yhteydessä eritellään erityisesti ikäihmisen palveluasumisen prosessi, sekä laatusuosituksen tukemana ikäihmisen toimintakykyä edistävän hoitotyön prosessi ja sen johtaminen. Lisäksi oppimistehtävänä laaditaan prosessin tulokortti.

Tässä koulutuksen osuudessa kouluttajan antama tuki ja ohjaus vähenevät, ja osallistujat siirtyvät pohtimaan annettua tietoaineistoa aikaisempien ryhmätöiden ja annetun tiedon pohjalta -soveltaen oppimaansa oman taustayhteisönsä ydinpalveluprosessin tiimityöskentelyyn.

3.4. Kehittämissuunnitelma –kehitä

Koulutuksen viimeisessä teemassa käsitellään toiminnan kehittämissuunnitelmaa ja kerrataan jo opittua. Kehittämissuunnitelman laadinnan yhteydessä palataan kokonaisuuden alussa esiteltyyn jatkuvan kehittämisen toimintaperiaatteeseen ja sen merkitykseen toiminnassa onnistumiseen ja menestymiseen. (Sarala & Sarala 1998, 97-120; Suomen Standardoimisliitto 2002, 37-43.)

Esimiehen vastuulla olevan toiminnan systemaattisen kehittämisen keskeisenä tavoitteena on ydinpalveluprosessissa tapahtuvan laadullisen suorituskyvyn kasvun kautta parantunut asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden hyvinvointi. Ikäihmistien palveluissa tämä tarkoittaa palveluntuottajalle yleensä sekä asukkaan, omaisen, että tilaaja-asiakkaan tyytyväisyyttä. Kehittämissuunnitelman yhteydessä pohditaan oman toiminnan kriittisiä menestystekijöitä palveluprosessin ja organisaation tasolla asiakkaan, työyhteisön, talouden sekä oppimisen näkökulmista. (Suomen standardoimisliitto 2002, 37-38; Kaplan & Norton 2004, 29-31.)

Organisaation päivittäisestä toiminnasta löytyy useita tilaisuuksia, joissa esimies voi tukea henkilökunnan asiantuntijuuden vahvistumista ja kehittymistä. Esim. Sarala & Sarala (1998, 38-41.) esittävät erilaisia tapoja kehittää osaamista koko henkilöstön laajuudelta. Tarkoituksenmukaista on mm. vahvistaa nuorempien ja kokeneempien ammattilaisten vuorovaikutteisuus, jotta yhteiset keskustelut tukevat reflektiivisyyttä erilaisissa tilanteissa. Moni- tai erityisosajista koostuvat moniammatilliset tiimit ovat ikäihmistien palveluissa vahvuus, jos esimies onnistuu vuorovaikutuskulttuurin ja ilmapiirin johtamisessa. Konkreettisia esimerkkejä koulutuksen kehittämissuunnitelmaan kirjattavista asioista voivat olla mm. yhteiset projektityöt tai ryhmätehtävänä esim. yhteisen juhlan järjestäminen, jossa ryhmätyöllä ja ryhmän elinkaarella on mahdollisuus kehittyä, ja jonka yhteydessä sekä tuotetaan arviointitietoa, että pohditaan oman toiminnan tarkoitusta. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002. 89-91)

Tavoitteet:

Yhteenvedo- ja kehittämisosuudessa tavoitteena on, että jokainen esimies tekee koulutuksen tehtävien ja oman laadullisen suorituskyvyn arviointinsa organisaatiokohtaisen raportin perusteella johtopäätökset oman työyhteisönsä vahvuuksista ja kehittämiskohteista, ja laatii konkreettisen toimintasuunnitelman jonkin kehittämiskohteen parantamiseksi. Lisäksi tavoitteena on, että esimies pohtii omaa rooliaan ja tapansa tehdä työtä oman ryhmänsä johtamisessa innostamisen, oppimisen, luottamuksen ja yksilöllisen kohtaamisen näkökulmista. (Nissinen 2004, 31-38.)

Kehittämisosion koulutusteemat ovat:

- työyhteisöjen ja vanhustyöyhteisöjen kehittämistoimien yhteiset piirteet
- näyttöön perustuva hoitotyö ja ikäihmisten palvelut
- henkilökunnan asiantuntijuutta kehittävät palveluprosessin vaiheet ja päivittäiset käytännöt ikäihmisten palveluissa
- oman yhteisön kehittämissuunnitelman laadinta ja keskeisten kohtien esittely
- vertaiskeskustelut haastavista asioista
- kokonaisuuden yhteys jatkuvan kehittämisen periaatteeseen ja asiakaslähtöisyyteen
- Aineettoman pääoman johtaminen - innostaminen, luottamuksen rakentaminen ja yksilöllinen kohtaaminen esimiestyössä.

Kokonaisuuden yhteenvedosta jää osallistujille konkreettinen kehityssuunnitelma sekä omaan esimiestyöhön, että ydinpalveluprosessin ja työilmapiirin parantamiseen kunkin osallistujan omista lähtökohdista käsin. Tässä osuudessa työskentely on kouluttajan kevyellä ohjauksella jo melko itsenäistä. Aineettoman pääoman johtamisen osuudessa käydään lopuksi vertaiskeskusteluja ja tehdään oma henkilökohtainen syväjohtamisen tavoitteisto omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista esimiehenä.

4. OPETUSMENETELMÄT

Koulutuksen tavoitteena on lisätä lähiesimiesten omaa asiantuntijuutta ja johtamisen osaamista, sekä innostaa heitä tarkastelemaan toimintaansa jatkuvan kehittymisen näkökulmasta. Koulutuksessa toteutuneen oppimiskäsityksen muodostaa konstruktivismi, jolla tarkoitetaan asioiden ymmärtämistä korostavaa näkökulmaa oppimisprosessista, ja oppiminen ymmärretään syntyväksi henkilön oman ajattelun ja tiedon käsittelyn tuloksena. Lisäksi keskeistä on oman toiminnan reflektiivinen arviointi vertaiskeskusteluin sekä itsearviointi -oppimistehtävän avulla. Konstrukttiivisen oppimiskäsityksen mukaan oppimista tapahtuu, kun henkilö valikoi ja yhdistää tietoa omiin aiempiin kokemuksiinsa ja tekee näistä uudenlaisia tulkintoja aiemman kokemus- ja elämysmaailmansa mukaisesti. (Rauste-von Wright, Von Wright & Soini 2003. 53; Hakkarainen, Lonka & Lipponen. 2005. 18-21.)

Koulutukseen osallistuvien erilaiset henkilökohtaiset ominaisuudet, tausta sekä suhtautuminen oppimiseen vaikuttavat itse oppimisprosessin lisäksi siihen, miten opittua sovelletaan oppimistilanteiden jälkeen. Tämän suunnitelman kohteena olevan koulutuksen sisällöt pyritään liittämään esimiesten kannalta konkreettisiin vanhustyön johtamisessa toteutuviin asioihin ja osaamisalueisiin. Lisäksi kehityssuunnitelmaa laatiessaan osallistujat etsivät itse tietoa omalle taustayhteisölleen tärkeistä näkökulmista ja arvioivat eri ratkaisujen käyttökelpoisuutta. (Hakkarainen, ym. 2005, 18-21; Heikkilä 2006, 63-67, 299-303; Ojanen 2006, 29-30.)

Oppijoiden ammatillisen taustan ja asiantuntijuuden asteen huomioiminen on keskeistä kun pyritään toteuttamaan konstruktivisen oppimisen mukaisia opetusmenetelmiä. Tavoitteena olevan asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää oppimistilanteissa erityistä ajattelun ja reflektiivisyyden aktivointia, mikä voi lyhyessä työelämäkoulutuksessa osoittautua haasteelliseksi. Tämän tavoittelemisen tarkoittaa tässä koulutuksessa lähinnä oppimista tukevan ilmapiirin luomista, yhteistoiminnallisia vertaiskeskusteluja sekä innostavuuden kokemuksia. Aikuisten ja jo ammatissa toimivien esimiesten kohdalla oleellista on käsiteltävän asian merkityksellisyys omalle työlle, sekä oppimistavoitteiden ja -tulosten hyödyllisinä kokeminen omassa työssä selviytymiseen. (Ruohotie 1998, 9-13. 50-51; Hakkarainen, ym. 2005, 299-303; Ojanen 2006, 29-30.)

Myös tietoisien kriittisen ajattelun aikaansaaminen aiempien tietorakenteiden ja taustan huomioimisen lisäksi on tavoiteltavaa oppimisprosessin aikana. Asiantuntijuuden kehittymistavoitetta tukien se sisältää mm. edellä mainitun oppijan kyvyn soveltaa jo opittua uusiin tilanteisiin ongelmanratkaisussa.

Etenkin esimiesten suorittama itsearviointitehtävä ja siitä tehtävät johtopäätökset vertaiskeskusteluineen toimivat tämän tarkoituksen tukena. (Ruohotie 1998, 88.)

Järvinen, ym. (2002, 110-113, 159.) ovat teoksessaan oppiminen työssä ja työyhteisössä pohtineet tietoista tapaa vaikuttaa työyhteisöissä oppimiseen sekä yksilön että ryhmän tasolla. Teoksessa esiteltyä ajattelua mm. tiedon tuottamisesta ja yksilöiden oppimissykliä muodostamasta yhteisön oppimisesta voidaan soveltaa hyvin myös tässä esimieskoulutuksessa. Tätä tukee se, että kaikki koulutuksessa käsiteltävät asiat liittyvät keskeisesti ikäihmisten palveluissa toimivan johtajan oman työn, lähijohtamisen ja siinä kehittymisen yhteyksiin. Samankaltaista tulkintaa työyhteisöjen oppimisen tukemisesta esimiehet voivat soveltaa kehittäessään oman työyhteisönsä itseohjautuvuutta.

Myös Järvinen ym. (2002) korostaa aikuisen oppijan reflektiivisyyttä, joka voi toteutua monentasoisena oppijan omien tuntemuksien, oman toiminnan syysseuraussuhteiden, arvojen, käsitteiden käytön, päättelyn sekä ongelmatilanteissa tapahtuvan uskomusten korjaamisen suhteen. Tämän vuoksi esimieskoulutuksen tehtävät toteutetaan soveltuvin osin eritasoisen reflektion mahdollistavilla toiminnallisilla menetelmillä. Samalla ne liittyvät kunkin osallistujan oman työyhteisön haasteisiin. Kehittämissuunnitelman laatimisen prosessissa on lisäksi sovellettu projektioppimisen menetelmää. Itsearvioinnin käyttäminen ja itsearviointitulosten työstäminen suhteessa omaan työyhteisöön ovat näiden tukemana perusteltuja oppimistehtäviä. (Järvinen, ym. 2002, 96-98.)

Ruohotie (1998) pitää tärkeänä myös esimiestyön kannalta oleellista sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä oppimisessa. Vaikka työyhteisön yhteinen asiantuntijuus ja oppiminen ovatkin tulosta yksilöiden oppimissykleistä, on erityisesti esimiesten toimesta tärkeää tunnistaa sellaisia organisaation toiminnassa toistuvia tilanteita, joissa tiedon jakamista ja oppimista tapahtuu. Tämän oivaltaminen muutosjohtamisen ja työtiimin itseohjautuvuuden rakentamisen välineenä on keskeinen osa tässä koulutuksessa annettua viestiä. Kun itseohjautuvuutta tukevat tilanteet omassa toimintajärjestelmässä ja työyhteisössä on tunnistettu, ja esimies pystyy liittämään niitä tietoon oman tiiminsä elinkaaren vaiheesta, hän pystyy ohjaamaan toimintaa ja jatkuvaa kehittämistä paremmin työryhmälleen sopivalla tavalla. Vuorovaikutuskulttuurin ja tiimityöskentelyn opettamisessa käytetään tässä koulutuksessa pohdintatehtävien ja itsearvioinnin lisäksi toiminnallisia- ja ryhmätyöharjoitteita sekä tehtävinä oman työyhteisön ydinpalveluprosessin kuvausta ja tähän liittyvää tuloskortin laadintaa. (Ruohotie 1998, 9-10; Sarala & Sarala 1998, 111-122, 144-149)

Oman ajattelun aktivointia voidaan Hakkaraisen (2005) esittämän tutkivan oppimisen mallin sovelluksena toteuttaa koulutuksen edetessä vaiheina. Tätä tukee myös Järvisen ym. (2002, 113-115.) tulkinta kokemuksellisen oppimisen toteuttamisesta työyhteisöissä.

Sovellettuna tähän koulutukseen tämä tarkoittaa, että oppijat saavat prosessin edetessä yhä enemmän vastuuta oppimisestaan. Samalla tietoisuus omista oppimisen säätelystrategioista ja oppimisprosessista sekä oppimistuloksista lisääntyy. Yhteenveto koulutuksen sisällöstä ja opetusmenetelmistä on kuvattu kuviossa 2. (Ruohotie 1998. 87-88. Hakkarainen ym. 2005, 299-303; Koskela 2010,13.)



KUVIO 2.

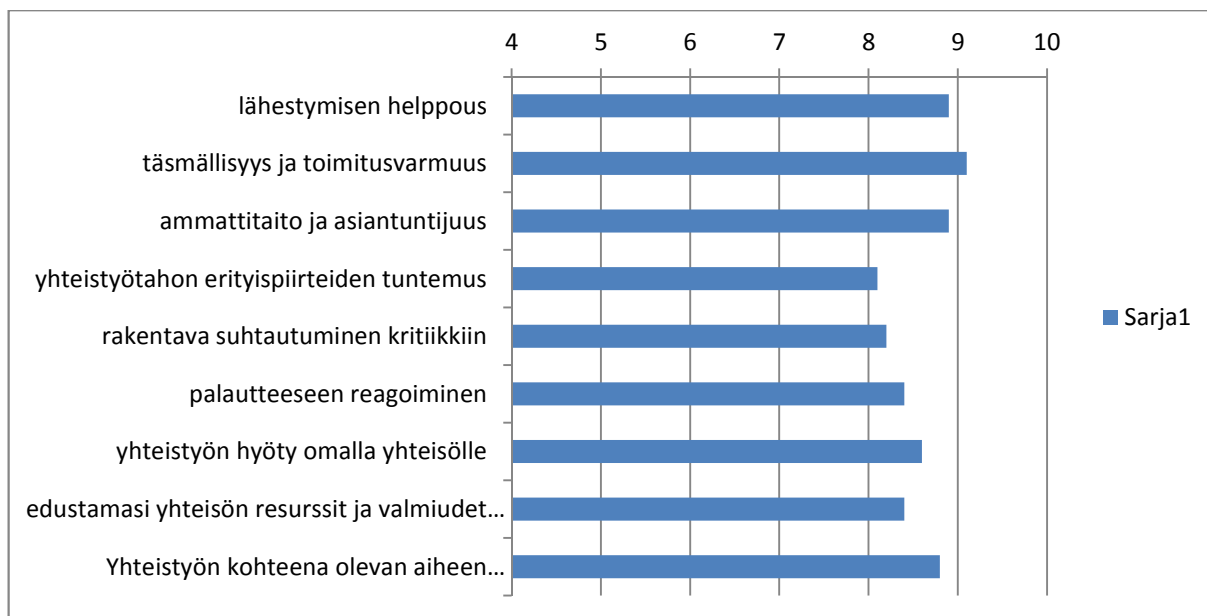
Yhteenveto koulutuskokonaisuuden sisällöstä ja opetusmenetelmistä.

5. KOULUTUKSEN TOTEUTUS JA ARVIOINTI

Koulutus toteutettiin edellä esitellyn suunnitelmansa mukaisesti neljänä lähiopetusiltapäivänä kuukauden ajanjaksolla tammi-helmikuussa 2013. Lähiopetuspäivien välissä opiskelijat toteuttivat pohdintatehtäviä, sekä sähköisen oman organisaationsa Apotyökalu – laadullisen suorituskyvyn itsearvioinnin. Osallistujia oli yhteensä 17, kahdeksasta eri organisaatiosta. Koulutuksen tukena oli verkkoympäristö, jossa oli luettavissa suurin osa koulutuksen asia-aineistosta sekä kehittämissuunnitelman pohjana oleva itsearviointi ja tähän liittyvät raportit.

Koulutuksen alkuvaiheen ns. diagnostisena arviointina toimi toimintaympäristön yhteistoiminnallinen tehtävä, jonka sujumisen ja tuotoksen perusteella syntyi mielikuva siitä, minkälaisilla ammattikäsitteillä osallistujat käsittelivät johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä kokonaisuuksia, ja miltä prosessin tai organisaation tasolta käsin he tarkastelivat oman taustayhteisönsä toimintaa. Opetuksen sisältöä oli mahdollista muokata näin heidän asiantuntijuutensa tasoon sopivaksi. Tehtävän ja tutustumiskeskustelujen perusteella vaikutti siltä, että osalla vähemmän kokemusta omaavista esimiehistä oli melko paljon tuen tarvetta prosessitarkastelun ja strategisen johtamisen kokonaisuuden mieltämiseen. He tarvitsivat myöhemmin myös enemmän ohjausta soveltavien tehtävien suorittamiseen.

Koulutuksen arvioimiseksi toteutettiin viimeisellä koulutuskerralla kerätty kirjallinen koulutusarviointi ja lisäksi Tarja Friskin (2008) julkaisun *Opas arvioinnista kouluttajille* – pohjalta laadittu neljän vastaajan laajempi sähköinen arviointi. Friskin (2008, 5-6.) mukaan koulutusten arvioinnissa tulee ottaa huomioon reaktioiden, oppimistavoitteiden, toiminnan muuttumisen sekä tulosten ja vaikutusten näkökulmat. Koulutuksen synnyttämien reaktioiden arviointitietoa käytetään pääosin koulutuksen kehittämistarkoitukseen. Tätä, sekä oppimistavoitteisiin pääsyä, hyödyllisyyttä ja toiminnan muuttumiseen liittyviä oman taustayhteisön erityispiirteiden huomioimista arvioitiin kouluarvosanoin viimeisellä koulutuskeralla. Arviointi tehtiin kirjallisesti kaikkien osallistujien toimesta. (Frisk 2008, 10-13.) Tuloksia on kuvattu kuviossa 3.



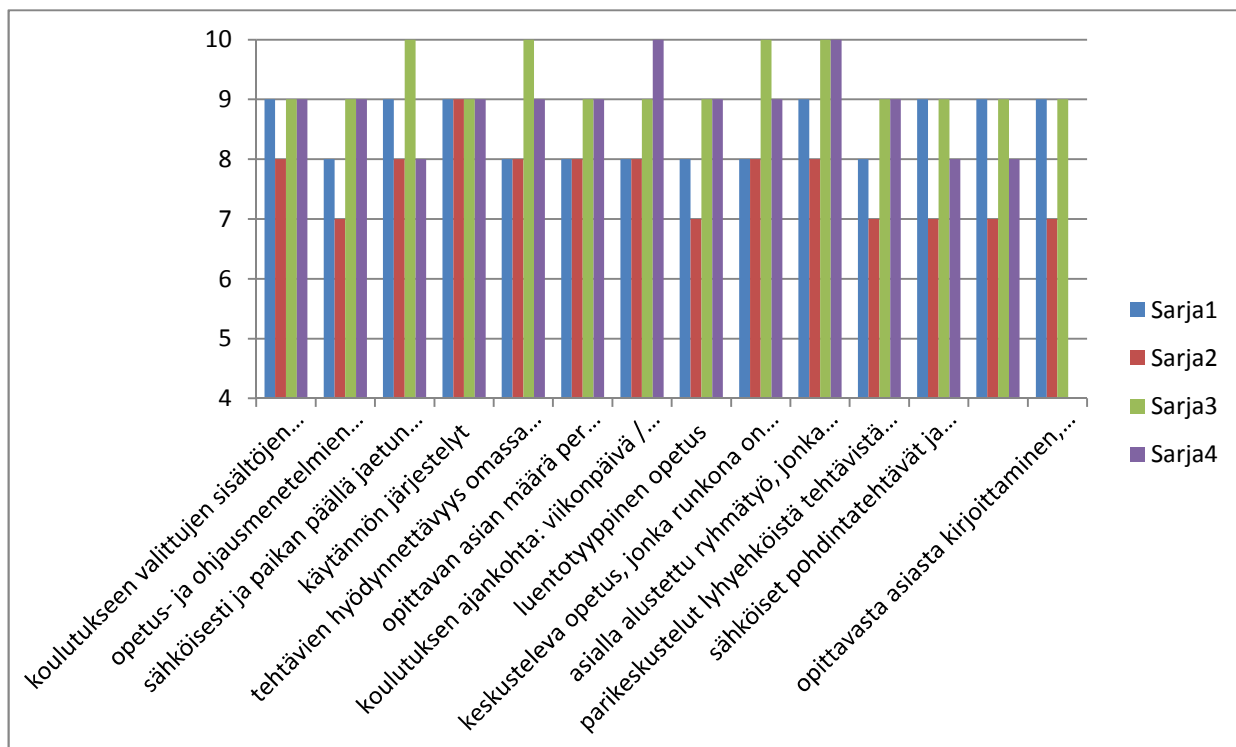
KUVIO 3. Koulutuksen arviointivastauksia kouluarvosanoin 4-10, keskiarvot väittämittäin.

Koulutuksen synnyttäminä reaktioina tässä arvioinnissa korostuvat vahvuuksina lähestymisen helppous, täsmällisyys, kouluttajan asiantuntijuus, toimitusvarmuus ja aiheen innostavuus. Kehittämiskohteina suhteessa yleiseen tulos-tasoon voidaan pitää yhteistyötahon erityispiirteiden tuntemusta sekä rakentavaa suhtautumista kritiikkiin ja palautteeseen reagointia, joissa kuitenkin ka arvosana (vastaajien n=16) on yli 8. Lisäkoulutusta toivottiin johtamisen kertaamiseen, laatujärjestelmän rakentamiseen, hallitustyöskentelyyn ja kokouskäytäntöjen kehittämiseen. Oppimistavoitteita, vaikutuksia ja hyödyllisyyttä tässä arvioinnissa koski erityisesti väittämä yhteistyön hyöty omalle yhteisölle, josta tulos oli 8,6 ja vaihteluväli kapea 8-10.

Laajemmassa, neljän osallistujaorganisaation edustajan täyttämässä arvioinnissa koulutuksen synnyttämiä reaktioita arvioitiin kouluarvosanoilla seuraavien väittämien suhteen:

- koulutukseen valittujen sisältöjen tarkoituksenmukaisuus omalle taustayhteisöllesi
- opetus- ja ohjausmenetelmien tarkoituksenmukaisuus
- sähköisesti ja paikan päällä jaetun materiaalin käyttökelpoisuus
- käytännön järjestelyt
- tehtävien hyödynnettävyys omassa työyhteisössä
- opittavan asian määrä per koulutustilaisuus
- koulutuksen ajankohta viikonpäivä / klo aika
- luentotyypinen opetus
- keskusteleva opetus, jonka runkona on asiapitoinen luento

- asialla alustettu ryhmätyö, jonka tuloksia voin soveltaa omassa työssäni
- parikeskustelut lyhyehköistä tehtävistä luento-opetuksen lomassa
- sähköiset pohdintatehtävät ja verkkokeskustelut
- ajankohtaisesta materiaalista poimittu mielenkiintoinen teema, johon etsitään ratkaisua materiaalin ja kouluttajan tuella
- opittavasta asiasta kirjoittaminen, esseetyyppiset tehtävät



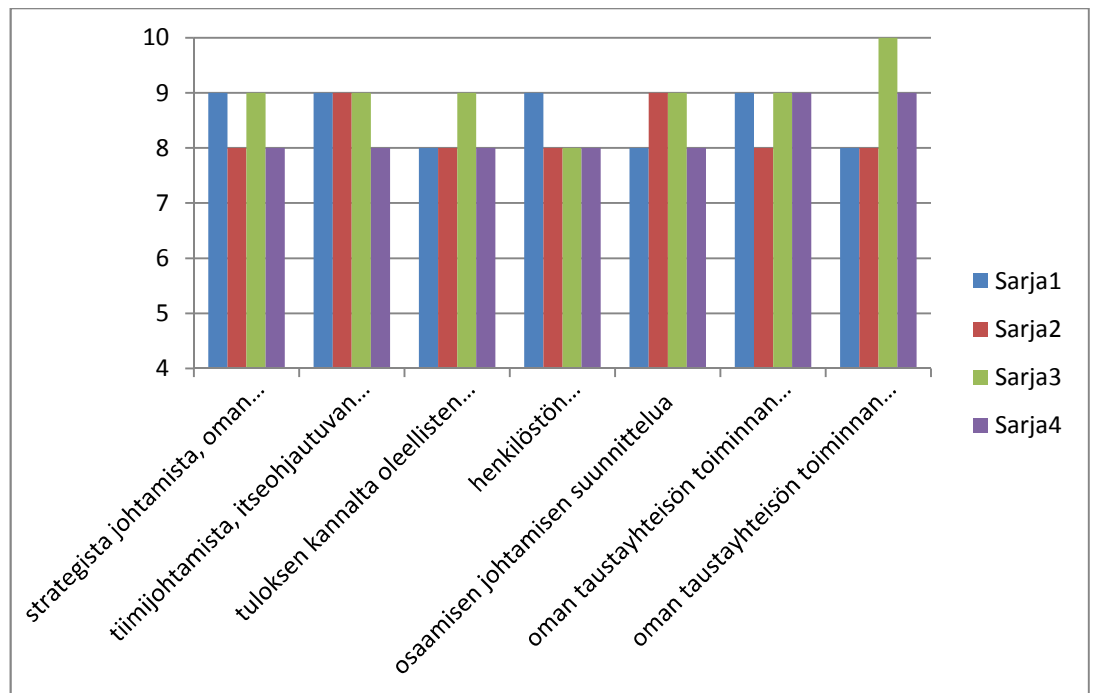
KUVIO 4. Koulutuksen synnyttämät reaktiot.

Reaktioita käytetään Friskin (2008, 10-13.) mukaan yleisesti jatkokehittämisen perusteina. Kyselyn perusteella koulutuksen käytännön järjestelyt, sisältöjen tarkoituksenmukaisuus, tehtävien hyödynnettävyys, ajankohta sekä keskustele- va ja ryhmätyömuotoinen toteutus synnyttivät tämän koulutuksen kohdalla erityisen myönteisiä reaktioita. Opiskelijat vertailivat myös jatkoa varten mahdollisia opetusmenetelmiä keskenään, joista miellyttävänä nousivat esiin keskustele- va opetus, sekä asialla alustettu omaan työhön liittyvä ryhmätyö sekä yhteistoi- minnallinen asiaan paneutuminen.

Oppimisen arviointiin liittyen neljältä osallistujalta kysyttiin koulutuksen tavoittei- siin liittyviä asioita. (Frisk. 2008, 22.) Tavoitteena oli erityisesti antaa tukea ja käytännön menetelmiä johtamiselle ja esimiestyölle. Väittäminä olivat:

Miten hyvin koulutus (sekä läsnäolo- että materiaali) kokonaisuutena palveli (kouluarvosanalla 4-10)

- Strategista johtamista, oman toimintaympäristön analysointia
- Tiimijohtamista, itseohjautuvan tiimin johtamista käytännössä
- Tuloksen kannalta oleellisten ydinpalveluprosessin vaiheiden tunnistamista
- Henkilöstön oppimismahdollisuuksien löytämistä omasta toiminnasta
- Osaamisen johtamisen suunnittelua
- Oman taustayhteisön toiminnan vahvuuksien tunnistamista
- Oman taustayhteisön toiminnan kehittämiskohteiden tunnistaminen

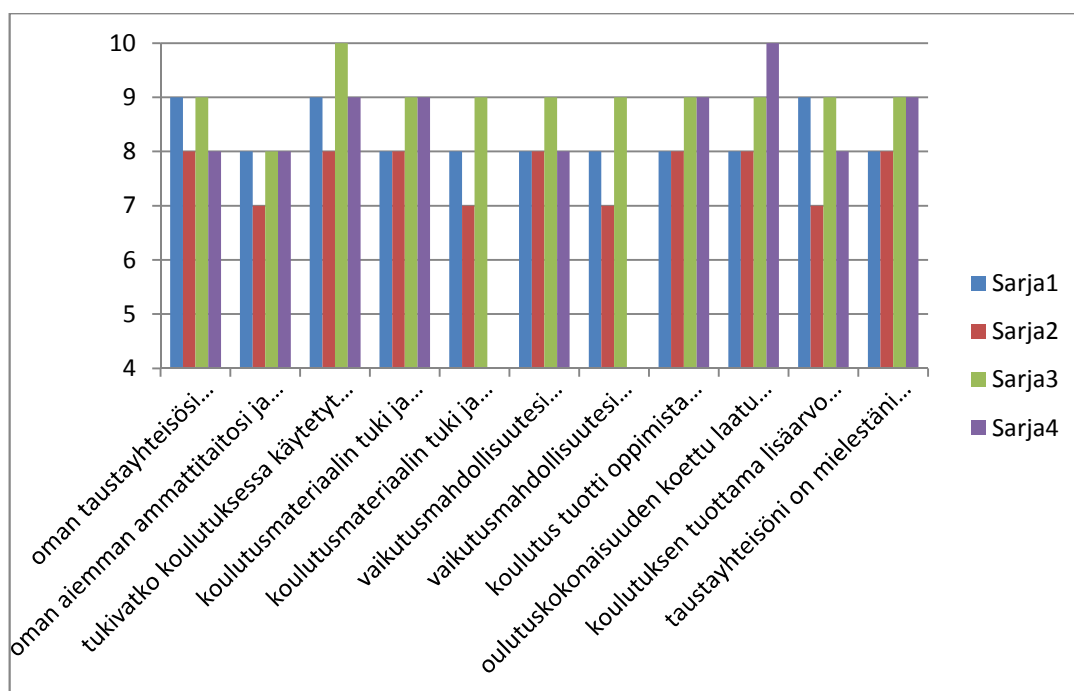


KUVIO 5. Oppimiseen liittyvät väittämät koulutuksen arvioinnissa.

Koulutuksen tavoitteista parhaiten koulutus tuki näiden osallistujien mielestä tiimijohtamista ja itseohjautuvuuden kehittämistä sekä oman taustayhteisön toiminnan vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamista. Kehittämissuunnitelman laadinta itsenäisesti oman itsearvioinnin raportin ja kehittämiskohteiden tunnistamisen kautta oli myös koulutuksen tehtävien päätavoite. Mikään tulos tässä osiossa ei ollut huono, mutta vähiten onnistumisen tuntemuksia syntyi lyhyemmin läpi käytyyn tuloksen kannalta oleellisten asioiden löytymiseen ydinpalveluprosessista (käytännössä tuloskorttiharjoitus), sekä henkilöstön oppimismahdollisuuksien löytymiseen omasta toiminnasta samaan asiaan liittyen.

Koulutuksen tehtävänä on erityisesti työelämälähtöisessä toteutuksessa edistää toiminnan muuttumista käytännössä. Toiminnan muuttumisen tietoa tarvitaan koulutuksen arvioinnissa, kun teemme johtopäätöksiä koulutuksen kokonaisyödyistä. Neljä vastaajaa arvioi edelleen kouluarvosanoin tähän liittyviä väittämiä, sekä lopputuloksiin ja kokonaisvaikutuksiin liittyviä asioita seuraavassa esitetyn väittämäkokoelman kautta. (Frisk 2008, 29-33, 44.)

- oman taustayhteisösi erityispiirteiden huomiointi koulutuskokonaisuudessa
- oman aiemman ammattitaitosi ja kokemuksesi huomiointi koulutuksessa
- Tukivatko koulutuksessa käytetyt esimerkit asioiden soveltamista omassa työssäsi?
- Koulutusmateriaalin tuki ja soveltuvuus oman kehittämissuunnitelman eteenpäin viemiseen
- Koulutusmateriaalin tuki ja innostavuus omalla työpaikalla (oma esimies, alaisten suhtautuminen)
- vaikutusmahdollisuutesi koulutuksen tavoitteisiin
- Koulutus tuotti oppimista odotetulla tavalla
- Koulutuskokonaisuuden koettu laatu ja hyöty suhteessa sen hintaan
- Koulutuksen tuottama lisäarvo (esim. vertaistuki, lisämateriaalit) suhteessa odotuksiin
- Taustayhteisöni on mielestäni hyötynyt koulutuksesta



KUVIO 6. Toiminnan muuttuminen, koulutuksen kokonaistulokset.

Tässä otoksessa oman taustayhteisön erityispiirteiden huomioiminen arvioitiin tasoltaan hieman paremmaksi kuin ensin kuvatussa koko osallistujajoukon lopukyselyssä. Parhaimmiksi arvioidut tulospäätökset olivat koulutuksessa käytettyjen esimerkkien soveltaminen omassa työssä, materiaalin tuki kehittämissuunnitelman eteenpäin viemiseen, koulutus tuotti oppimista odotetulla tavalla, koettu laatu ja hyöty suhteessa hintaan sekä koulutuksen tuottama lisäarvo suhteessa odotuksiin. Kokonaishyötyjä koskevassa osiossa hajonta oli pienin ja 9 – vastauksia eniten laajasta kyselystä. Kehittämiskohteena kuitenkin tämän perusteella voisi olla osallistujien oman aiemman ammattitaidon kattavampi selvitys ja hyödyntäminen.

6. YHTEENVETO

Koulutuksen toivottaviksi jatkokehittämisen aiheiksi nousivat kokemusten perusteella aiemman ammattitaidon entistä parempi selvittäminen esim. taustatietokyselyllä jo ilmoittautumisvaiheessa. Tämän toteutus voisi osaltaan lisätä myös kokemuksia omien erityispiirteiden ja olemassa olevan ammattitaidon huomioon ottamisesta sekä entistä enemmän kokemusta vaikuttamismahdollisuuksista koulutuksen sisältöjen suhteen. Toteutus voisi olla myös tutustuminen – verkko-keskustelu, jossa jokainen voisi tuoda haluamallaan tavalla esille omaa taustaansa. Teemaan liittyvien toiveiden esittämistavasta myös kouluttaja voisi tehdä arviointia osallistujien osaamisesta ja kokemuksesta.

Yksilöllisyyden toteutuminen työelämäsuuntautuneessa kokonaisuudessa on arviointien ja keskustelujen perusteella edelleen oleellista, vaikka ryhmätyömuotoinen työskentely koettiin mielekkääksi. Tässä koulutuksessa yksilöllisyyden toteutumiseen tähdättiin materiaalin ja tehtävien soveltamisella oman taustayhteisön toimintaan ja omaan toimintajärjestelmään sekä johtamistapaan. Tässä koulutuksessa erityisesti kehittämissuunnittelun pohjana käytetty työyhteisökohtainen Apotyökalu-arviointi oli keskeinen yksilöllistämisen ja asian omaan työyhteisöön soveltamisen väline. Arvioinnin verkkoraporteista oli mahdollista tulostaa sekä yksilöllisen että organisaatiokohtaisen strategisen, operatiivisen ja prosessitason arviointiraportit kehittämissuunnitelman pohjaksi. Näistä on mahdollista tunnistaa oman toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet koulutuksen materiaaleista tutuissa yhteyksissä. Näiden tunnistamisen tavoite myös koulutuskokemuskyselyissä täyttyi hyvin.

Osallistujat pitivät lähestymistä helppona, mikä helpotti kouluttajan näkökulmasta heterogeenisen joukon (johtamiskokemusta 0-10 vuotta) tehtävien ohjausta. Osa sisällöstä mitoitettiin selkeästi kokeneelle ammattijohtolle, ja osa materiaalista taas suunnattiin selkeästi vähemmän kokemusta omaaville osallistujille. Yhteistoiminnallisissa menetelmissä oli mahdollisuus yhdistää eri asiantuntijatasoisia osallistujia esim. saman organisaation sisältä yhteen. Toisaalta useamman kokeneen esimiehen keskustelut keskenään antoivat paljon kaivattua vertaistukea, ja näiden ryhmien tuotokset tekivät näkyväksi omaa osaamista antaen samalla mahdollisuuden verrata omia ratkaisuja muiden vastaaviin.

Opetusmenetelmällisesti tavoitteena oli, että opiskelijoiden itsenäisyyden aste kasvaisi ja kouluttajan rooli tukena vähenisi koulutuksen edetessä. Kokeneemman ammattijohtoon osalta tähän tavoitteeseen päästiin hienosti, kun taas vähemmän kokemusta omaavien tehtäviin tarvittiin niiden sujumiseksi vielä neuvontaa koulutuksen jälkeenkin.

Tämän tyyppinen eriyttäminen ja yksilöllistäminen tuntui sopivalta ratkaisulta – kun osa siirtyi itsenäisempään työskentelyyn, kouluttajalla oli mahdollisuus istahtaa antamaan yksilöllistä ohjausta sitä tarvitseville. Jostakusta osallistujasta tämä saattoi vaikuttaa siltä, että osan kohdalla erityispiirteitä huomioitiin eriarvoisesti suhteessa toisiin. Ohjauksen väheneminen kehittämissuunnitelmaan siirryttäessä oli tarkoituksenmukaista myös siksi, että ydinpalveluprosessien kuvaamiseen, tuloskortteihin ja kehittämiskohteisiin liittyvät asiat ja ratkaisut ovat monissa organisaatioissa liikesalaisuuksiin verrattavaa tietoa. Tämän vuoksi hienovaraisuus, keskinäinen vaitiolo, ja vain halutun jakaminen tulee olla koulutuksen toteutuksessa mahdollista.

Muutaman iltapäivän sarjana järjestetty koulutus oli tarkoituksenmukainen tapa järjestää kokonaisuus. Opetusmenetelmistä miellyttävimpinä pidettiin asialla alustettuja omaan yhteisöön asiaa tuottavia yhteistoiminnallisia menetelmiä, vertaiskeskusteluja ja keskustelevaa luento-opetusta. Omaan työyhteisöön tuotetut tehtävät koettiin hyödyllisinä ja soveltavina. Kiinnostavia teemaan liittyviä aiheita jatkon kannalta olivat laatutyö, lähiesimiestoiminta, lähiesimiehen vuorovaikutustaidot ja alaisten kohtaaminen, osaamisen kehittäminen, saattohoito, toimintakykyä edistävä hoitotyö.

Koulutus sai haastavasta aihekokonaisuudestaan melko hyvät arviot, mikä oli osaltaan ensimmäisellä kokoontumiskerralla aikaan saadun avoimen ja asioita jakavan ilmapiirin sekä sujuvan yhteistoiminnan ansiota. Tutustuttavat yhteiset harjoitukset auttoivat keskustelujen aikaansaamisessa. Myös tavoitteisiin päästiin sekä oppimisen, tehtävien (kehittämissuunnitelma) että menetelmien suhteen. Menetelmällisesti kouluttajan näkökulmasta oli erityisen palkitsevaa huomata, että aiempien ryhmätöiden tuloksia oli mahdollista kumuloituvasti käyttää seuraavien soveltavien tehtävien materiaalina, mikä teki myös tuottamisesta opiskelijoille mielekäästä. Kiireiset ammattijohtajat myös kahta sairastapausta lukuun ottamatta tulivat paikalle joka kerralla, mikä sinällään toimi koulutuksen arviointina ja ilmensi sitoutumista kokonaisuuteen. Koulutuksen päättymisen jälkeen laajempaan kyselyyn ilmoittautui vastaajiksi neljä osallistujaa, mikä vaikuttaa laajemman kyselyn luotettavuuteen. Toisaalta vastaajat olivat kaikki eri organisaatioista, joten puolet osallistujaorganisaatioista tuli edustetuksi tässäkin kyselyssä. Suppeampaan kyselyyn vastasivat yhtä sairaana ollutta osallistujaa lukuun ottamatta kaikki.

Vahvan Vanhustyön koulutuskokonaisuus on samassa toimintaympäristössä toistettava ja uudelleen toteutettava koulutuskokonaisuus, joka tukee tavoitteidensa mukaisesti lähiesimiestyötä vanhustyön toimialalla. Kehittämishankkeen ja opinnäytetyön näkökulmasta se muodosti ehjän kokonaisuuden, jossa toteutuivat koulutuksen suunnittelu, tuotteistus, markkinointi sekä toteutus,

arviointi ja jatkokehittämisen pohdinta yhdessä yhteistyökumppanin sekä osallistujien kanssa. Vaikka tässä raportissa sisällöllisesti korostuvat arviointi ja kokonaisuuden hyödyllisyyden pohdinta jatkoa ajatellen, merkittävän osan prosessista muodosti opetusmenetelmien suunnittelu ja toteuttaminen konkreettisesti siten, että ne osallistivat kaikkia osallistujia ja että materiaaleja oli mahdollista hyödyntää myös seuraavissa tehtävissä kumuloituvasti omaan taustayhteisöön soveltaen.

7. LÄHTEET:

Berg, P. & Koskela, N. 2011. Arviointi. Projektimateriaalissa Koskela, N., (toim.) Berg, P., Koivula U-M., Kaarnasaari A., 2011. Niemelä P. & Kangaslampi O. 2011. Apotyökalu. Arvioinnin taustoitus. Julkaisematon projektimateriaali. Ikaalinen: Jalmari Jyllin Säätiö, 26-29.

Dubois, C-A, Nolte, E & McKee, M. 2006. Human resources for health in Europe. In the book Dubois, C-A, Nolte, E & McKee, M. Human resources for health in Europe. 1-4. European Observatory on Health Systems and Policies Series. UK: Open University Press.

Frisk, T. 2008. Opas arvioinnista kouluttajille. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hakkarainen, K., Lonka, K., & Lipponen, L. 2005. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Helsinki: WSOY

Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristön välisenä vuorovaikutuksena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Häkämies, A. 2011. Vuorovaikutusarvioinnin taustoitus. Julkaisematon projektimateriaali. Ikaalinen: Jalmari Jyllin Säätiö

Järvinen, A., Koivisto T., & Poikela, E. 2002. Työssä ja työyhteisöissä oppiminen. Juva: WSOY.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koskela, N. 2010. Hoitajien työssä oppimisen reflektiivisyys ja organisaation rakenteelliset oppimistilanteet vanhustyössä. Proseminaari. Kasvatustieteen laitos. Turun yliopiston avoin yliopisto. Julkaisematon materiaali.

Lammintakanen, J. & Kinnunen, J. 2006. Hoitotyön osaamisvaatimukset ja merkitys tulevaisuuden terveystaloudessa. Teoksessa Miettinen, M., Hopia, H., Koponen, L & Wilskman K. 2006. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2006. Inhimillisten voimavarojen johtaminen. 9-28.

Lehtonen, H. 2004. Jyllin Kodin strategiatyöohjelma. Ikaalinen; Jyllin Kodit. Julkaisematon aineisto.

Lumijärvi, I. 2006. Strateginen henkilöstöraportointi. Julkaisussa Suurnäkki, T. (toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä. Helsinki: Gummerus Oy, 29-44.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Ojanen, S. 2006. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. Helsinki: Yliopistopaino.

Opetushallitus 2010. Vanhustyön erikoisammattitutkinto. Näyttötutkinnon perusteet. Määräys 6/011/2012. Verkkoraportti 8.5.2013 osoitteessa http://www.oph.fi/download/125122_Vanhustyon.eat_netiti.pdf

Opetushallitus 2011. Johtamisen erikoisammattitutkinto. Määräys 15/011/2011. Verkkoraportti 8.5.2013 osoitteessa http://www.oph.fi/download/133521_Johtamisen_eat_2011.PDF

Rauste-von Wright, M., Von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sarala & Sarala 1998. Oppiva organisaatio. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Sillanpää, V., Lönnqvist A., Koskela, N., Koivula, U-M., Koivuaho, M. & Laiho, H., 2010. The role of intellectual capital in non-profit elderly care organizations. Journal of Intellectual Capital. Vol.11. No.2. 108-122.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2008. Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Stm julkaisuja 2008:3. Helsinki: Yliopistopaino.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos ja sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Terveydenhuoltolaki. Pykälästä toiminnaksi. Verkkoraportti 8.5.2013 osoitteessa <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/677215d6-9126-46f3-8d9c-11a42d84beda>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2006. Terveyden edistämisen laatusuositus. Stm julkaisuja 2006:19. Helsinki: Yliopistopaino.

Suomen Standardoimisliitto 2002. Mitä tehdä. ISO 9001 pk-yrityksille. Ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176.



edgen_logo

EDGE Pirkanmaan tuella käytännössä toimivia menetelmiä heti käyttöösi

Vahva Vanhustyö – johtamisen koulutuskokonaisuus

Koulutuksessa käsitellään vanhustyön johtamista, esimiestyötä ja toimialan ajankohtaisia muutoksia. Tule mukaan kehittämään omaa johtamisosaamistasi! Koulutuksen aikana laaditaan suunnitelma oman työyhteisön kehittämiseen.

Koulutus toteutetaan lkaalisissa 22.1.–13.2.2013

Koulutuskokonaisuuden hinta 200 € /hlö (sis. koulutuskahvit).

Koulutuksen kesto 20 tuntia, sekä oman työyhteisön kehittämisen etätehtäviä.

Ilmoittautuminen 31.12.2012 mennessä: marita.laakso@lpkky.fi

Lisätiedot sisällöstä: niina.koskela@jyllinkodit.fi tai p. 044 575 5567

Mukaan mahtuu 15 ensimmäistä!

<p>1. Ikäihmisten palvelujen muuttuva toimintaympäristö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tampere Senior -hankejohtaja Mari Patronen: Ikäihmisten palvelujen muuttuva toimintaympäristö; ikäihmisten palvelujen tuottamisen ajan-kohtaiset asiat - ikärakenne ja muistisairauksien määrän lisääntyminen - miten osaamisvaatimukset kehittyvät työyhteisössäni? - asiakaslähtöisyys toiminnan suunnittelussa 	<p>ti 22.1.2013 klo 12.00–16.00</p>
<p>2. Ryhmädynamiikka ja itseohjautuvan tiimin johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - tiimi- ja ryhmätyön merkitys työyhteisön muutosvalmiudessa - ryhmän elinkaaren vaiheet ja ohjauksen tarve - ratkaisukeskeinen asenne tiimityössä - konfliktin ratkaisuun pyrkivän keskustelun rakenne - toiminnan arviointi osana jokapäiväistä työtä 	<p>ti 29.1.2013 klo 12.00–16.00</p>
<p>3. Itsearviointi ja laadullisen suorituskyvyn arvioinnin suorittaminen osana oman työyhteisön kehittämistä</p> <ul style="list-style-type: none"> - itsearviointitehtävän suorittamisen ohjeet - prosessien kehittäminen keskeisenä osana laatua ja asiakaslähtöisyyttä - ydinpalveluprosessin vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen - oman ydinpalveluprosessin arviointi osana työryhmän päivittäistä työtä - kokouskäytännöt arviointi- ja oppimistilaisuuksina 	<p>ke 6.2.2013 klo 12.00–16.00</p>
<p>4. Oman työyhteisön vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen, johtopäätökset ja kehittämissuunnitelma</p> <ul style="list-style-type: none"> - vanhustyöyhteisöjen kehittämistoimien yhteisiä piirteistä - henkilökunnan asiantuntijuutta kehittävät käytännöt - oman yhteisön kehittämissuunnitelman laadinta - kokonaisuuden yhteys jatkuvan kehittämisen periaatteeseen ja asiakaslähtöisyyteen - aineettoman pääoman johtaminen - innostaminen, luottamuksen rakentaminen ja yksilöllinen kohtaaminen esimiestyössä 	<p>ke 13.2.2013 klo 12.00–16.00</p>



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

ARVIOINTIKYSELY

LIITE 2.

1. Koulutuksen synnyttämien reaktioiden arviointitietoa käytetään pääosin koulutuksen kehittämistarkoitukseen. Tätä tarkoitusta varten pyydämme antamaan kouluarvosanan 4 – 10 seuraavista asioista:
 - koulutukseen valittujen sisältöjen tarkoituksenmukaisuus omalle taustayhteisöllesi
 - opetus- ja ohjausmenetelmien tarkoituksenmukaisuus
 - Sähköisesti ja paikan päällä jaetun materiaalin käyttökelpoisuus
 - Käytännön järjestelyt
 - Tehtävien hyödynnettävyys omassa työyhteisössä
 - Opittavan asian määrä per koulutustilaisuus
 - Koulutuksen ajankohta viikonpäivä / klo aika

Anna vielä kouluarvosana seuraaville opetusmenetelmille oman mieltymyksesi ja oppimistapa-si mukaisesti (voit pitää hyvänä tai huonona useampaa vaihtoehtoa):

 - luentotyypinen opetus
 - keskusteleva opetus, jonka runkona on asiapitoinen luento
 - asialla alustettu ryhmätyö, jonka tuloksia voin soveltaa omassa työssäni
 - parikeskustelut lyhyehköistä tehtävistä luento-opetuksen lomassa
 - sähköiset pohdintatehtävät ja verkkokeskustelut
 - ajankohtaisesta materiaalista poimittu mielenkiintoinen teema, johon etsitään ratkaisua materiaalin ja kouluttajan tuella
 - opittavasta asiasta kirjoittaminen, esseetyyppiset tehtävät
 - muu, mikä _____
2. Oppimisen arviointi. Koulutuksen tavoitteina oli antaa tukea ja käytännön menetelmiä johtamisel-le ja esimiestyölle. Miten hyvin koulutus (sekä läsnäolo- että materiaali) kokonaisuutena pal-veli (kouluarvosanalla 4-10)
 - Strategista johtamista, oman toimintaympäristön analysointia
 - Tiimijohtamista, itseohjautuvan tiimin johtamista käytännössä
 - Tuloksen kannalta oleellisten ydinpalveluprosessin vaiheiden tunnistamista
 - Henkilöstön oppimismahdollisuuksien löytämistä omasta toiminnasta
 - Osaamisen johtamisen suunnittelua
 - Oman taustayhteisön toiminnan vahvuuksien tunnistamista
 - Oman taustayhteisön toiminnan kehittämiskohteiden tunnistaminen
 - Mistä asioista haluaisit tietää lisää?
 - Mistä haluaisit saada lisää koulutusta?
 - Mikä koulutuksessa erityisesti edisti oppimistasi?
 - Mikä ei edistänyt oppimistasi?
3. Toiminnan muuttuminen

Koulutuksen tehtävänä on edistää toiminnan muuttumista käytännössä. Toiminnan muuttumi-sen tietoa tarvitsemme, kun teemme johtopäätöksiä koulutuksen kokonaisuudesta. Vastaa kouluarvosanalla (4-10)seuraaviin:

 - oman taustayhteisösi erityispiirteiden huomiointi koulutuskokonaisuudessa
 - oman aiemman ammattitaitosi ja kokemuksesi huomiointi koulutuksessa
 - Tukivatko koulutuksessa käytetyt esimerkit asioiden soveltamista omassa työssäsi?
 - Koulutusmateriaalin tuki ja soveltavuus oman kehittämissuunnitelman eteenpäin viemi-seen
 - Koulutusmateriaalin tuki ja innostavuus omalla työpaikalla (oma esimies, alaisten suhtau-tuminen)
 - vaikutusmahdollisuutesi koulutuksen tavoitteisiin
 - vaikutusmahdollisuutesi koulutuksen sisältöön

4. Tulosten ja vaikutusten arviointi

Tulosten ja vaikutusten arvioinnissa selvitetään, minkälainen kokonaisyöty koulutuksesta on syntynyt. Anna kouluarvosana (4-10) Seuraavista:

- Koulutus tuotti oppimista odotetulla tavalla
- Koulutuskokonaisuuden koettu laatu ja hyöty suhteessa sen hintaan
- Koulutuksen tuottama lisäarvo (esim. vertaistuki, lisämateriaalit) suhteessa odotuksiin
- Taustayhteisöni on mielestäni hyötynyt koulutuksesta