

# **TYÖNTEKIJÖIDEN OPPIMISTA JA KEHITTYMISTÄ EDISTÄVIÄ SEKÄ ESTÄVIÄ TEKIJÖITÄ**

**- Oppimisympäristönä tehdas -**

Elina Virtaniemi

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden laitos

Pro gradu -tutkielma

Kesäkuu 2007

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden laitos

VIRTANIEMI, ELINA: Työntekijöiden oppimista ja kehittymistä edistäviä sekä estäviä tekijöitä.

Oppimisympäristönä tehdas.

Pro gradu -tutkielma, 104 sivua, 8 liitesivua

Aikuiskasvatus

Kesäkuu 2007

---

## TIIVISTELMÄ

Pro gradu -työni on osa laajempaa vuonna 2006 alkanutta kehittämishanketta, jonka alkuvaiheeseen sijoittui laaja, yrityksen neljän tehtaan tuotanto- ja toimistohenkilöstöä koskeva kyselymuotoinen kehittämistarvekartoitus. Tutkimukseni aineistona on yhden tehtaan kyselyvastaukset. Tutkimuksessani selvitän teollisuustyöntekijöiden oppimista ja kehittymistä edistäviä sekä estäviä tekijöitä. Näitä tekijöitä käsittelen viiden teeman pohjalta, joista ensimmäinen liittyy työpaikan johtamis- ja toimintatapoihin, vuorovaikutukseen sekä tiedonkulkuun. Toinen teema kytkeytyy työntekijöiden työtehtävien ominaisuuksiin ja järjestelyihin sekä työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin. Kolmas teema kytkeytyy oppimisresurssien tarjontaan ja neljäs työntekijöiden oppimis- ja kehittymiskiinnostukseen. Lisäksi tarkastelen sitä, onko tuotantotyöntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden välillä eroja oppimiseen ja kehittymiseen vaikuttavissa tekijöissä. Tutkimukseni on sekä kokonaistutkimus että kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutettu tapaustutkimus, sillä tarkastelen koko tehtaan tuotanto- ja toimistohenkilöstöä omassa tehdaskontekstissaan.

Aineisto kerättiin lomakekyselyn muodossa. Tutkimukseni kohteena on yhteensä 109 työntekijää eli 81 tuotannon työntekijää (vastausprosentti 92,6) ja 28 toimistotyöntekijää (vastausprosentti 57,1). Kyselyvastaukset analysoin SPSS for Windows -tilasto-ohjelmalla. Sekundaariaineistona käytän hankkeen asiantuntijoiden tekemiä kokousmuistioita sekä asiantuntijoilta ja yrityksen henkilöstöpäälliköltä saamiani tietoja tehtaan toimintaan liittyen.

Tutkimustulosten perusteella tuotantotyöntekijät ovat toimistotyöntekijöihin verrattuna eristetyssä roolissa, mikä näkyy lähes kaikissa tuloksissa, jotka koskettavat työntekijöiden arvioita tehtaan johtamiseen, yleisiin toimintatapoihin sekä tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen liittyen. Tämä estää huomattavasti sekä yksilöllisiä että kollektiivisiä oppimistilanteita. Toimistotyöntekijöiden työn ominaisuudet, järjestelyt sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet antavat heille myös paremmat oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. Tarjotut oppimisresurssitkin kohdentuvat muun muassa koulutuksen osalta paremmin toimistotyöntekijöiden suuntaan, lukuun ottamatta aikaa, jota kummallakaan ammattiryhmällä ei ole esimerkiksi työn kehittämiseen. Tehtaalla ei ole käytössä järjestelmällistä työkiertoa, eikä se oppimis- ja kehittymismahdollsuuutena saanut jatkoakaan ajatellen kovin suurta kannatusta kummassakaan ammattiryhmässä.

Tulosten perusteella avoimella vuorovaikutuksella, paremmalla tiedonkululla ja hyvillä kannustimilla olisi edistävää vaikutusta myös työntekijöiden oppimiseen ja kehittymiseen työssään sekä työn ja työpaikan kehittämiseen.

Asiasanat: tapaustutkimus, kyselytutkimus, työssä oppiminen, oppimisresurssit, oppimiskiinnostus

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖN JA KOULUTUKSEN ORGANISOINTI TEOLLISUUDEN ALALLA....	8
	2.1 Katsaus työn organisoinnin historiaan.....	8
	2.2 Työn uudet organisointimuodot sekä niiden systemaattinen käyttö.....	10
	2.3 Ammatillisen koulutuksen haasteita työn organisoinnin muutoksessa .....	13
3	HENKILÖSTÖN OSAAMINEN KEHITTÄMISKOHTEENA.....	16
	3.1 Jatkuvan oppimisen tarve .....	18
	3.2 Organisaation ja yksilön osaamisen kehittämisen tarpeita ja tavoitteita .....	19
4	TYÖSSÄ JA TYÖPAIKALLA OPPIMISEN MONITAHOINEN MAAILMA..	22
	4.1 Situationaalinen ja ekspansiivinen oppiminen .....	23
	4.2 Työssä oppimisen kontekstit .....	24
	4.3 Formaali ja informaali oppiminen työpaikalla .....	25
	4.4 Oppiminen ryhmässä .....	26
	4.5 Yksittäisiä työpaikalla oppimisen mahdollisuuksia .....	28
	4.6 Työssä oppimiseen ja kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä .....	29
	4.7 Työssä oppimisen tasot.....	30
	4.8 Työn muutosmahdollisuudet .....	32
	4.9 Työntekijöiden oma kiinnostus oppimiseen ja kehittymiseen.....	35
	4.10 Kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen kartoittajina .....	36
	4.11 Tutkimuksia työssä ja työpaikalla oppimiseen liittyen .....	37
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	40
	5.1 Tutkimuksen kohteena olevan tehtaan kuvailua.....	40
	5.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat .....	44
	5.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kohderyhmä.....	44

5.4 Aineiston analysointimenetelmät .....	48
<b>6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>	<b>50</b>
6.1 Vastaajien taustatiedot.....	51
6.2 Työpaikan johtamis- ja toimintatavat sekä vuorovaikutus ja tiedonkulku.....	52
6.3 Työn ominaisuudet ja järjestelyt sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet.....	60
6.4 Tarjotut oppimisresurssit .....	66
6.5 Työntekijöiden oma kiinnostus ja halu oppimiseen ja kehittymiseen.....	68
<b>7 TULOSTEN TULKINTA .....</b>	<b>73</b>
7.1 Työpaikan johtamis-, toiminta- ja vuorovaikutustavat sekä tiedonkulku – perusta oppimiselle.....	73
7.1.1 Johtamistavat työntekijöiden kokemana.....	73
7.1.2 Työpaikan toimintatavat työntekijöiden näkökulmasta .....	75
7.1.3 Kokemukset vuorovaikutuksen ja tiedonkulun toimivuudesta.....	77
7.2 Työn ominaisuudet ja järjestelyt sekä työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet .....	78
7.2.1 Työntekijöiden kokemuksia omasta työstään.....	78
7.2.2 Työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet.....	80
7.3 Tarjolla olevat oppimisresurssit työntekijöiden näkökulmasta .....	82
7.3.1 Henkilöstökoulutuksen riittävyys .....	82
7.3.2 Intranetin käyttö ja hyödyntämismahdollisuudet työssä.....	83
7.4 Työntekijöiden oma kiinnostus ja halu oppimiseen .....	84
7.4.1 Koulutushalukkuus sekä koulutustarpeet.....	84
7.4.2 Työntekijöiden kiinnostus työnkuvan monipuolistamiseen työkierron avulla .....	84
7.4.3 Työntekijöiden näkemys kehityskeskustelujen tarpeesta .....	87
<b>8 YHTEENVETOA JA POHDINTAA.....</b>	<b>89</b>
<b>9 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA.....</b>	<b>95</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>99</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>105</b>

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tuotannon työntekijöiden kokemukset johtamisesta työpaikalla.....	53
Kuvio 2. Toimistotyöntekijöiden kokemukset johtamisesta työpaikalla.....	54
Kuvio 3. Tuotantotyöntekijöiden kokemuksia työpaikkansa toimintatavoista.....	55
Kuvio 4. Toimistotyöntekijöiden kokemuksia työpaikkansa toimintatavoista.....	56
Kuvio 5. Tuotantotyöntekijöiden kokemukset vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta työpaikalla .....	57
Kuvio 6. Toimistotyöntekijöiden kokemukset vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta työpaikalla .....	58
Kuvio 7. Tuotannon työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omassa työssään .....	64
Kuvio 8. Toimistotyöntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omassa työssään .....	65
Kuvio 9. Miten muutosten suunnittelu ja toteutus on työpaikalla hoidettu.....	66
Kuvio 10. Koulutushalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä .....	69
Kuvio 11. Tuotantotyöntekijöiden koulutustarpeet .....	70
Kuvio 12. Toimistotyöntekijöiden koulutustarpeet .....	71

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Työssä oppimisen tasot (Ellström 2001, 423) .....	31
Taulukko 2. Vastaajien ikäjakauma.....	51
Taulukko 3. Vastaajien sukupuolijakauma.....	51
Taulukko 4. Vastaajien pohjakoulutus .....	51
Taulukko 5. Vastaajien ammatillinen koulutus .....	52
Taulukko 6. Kokemus työn yksitoikkoisuudesta tai vaihtelevuudesta .....	61
Taulukko 7. Ammattitaito, koulutus sekä motivaatio-ongelmat työssä jaksamisessa ja selviytymisessä .....	63
Taulukko 8. Nykyisessä työssä tarvittavaan ammattitaitoon vaikuttaneet seikat.....	63
Taulukko 9. Työntekijöiden mielipide siitä, järjestetäänkö koulutusta tarpeeksi.....	67
Taulukko 10. Työntekijöiden halu osallistua työpaikan järjestämään koulutukseen jatkossa.....	69
Taulukko 11. Vastaajien osallistuminen työkiertoon .....	71
Taulukko 12. Monitaitoisuudesta ja henkilökohtaisesta kehittämisestä palkitseminen .....	72

# 1 JOHDANTO

Henkilöstön osaaminen, oppiminen ja kehittyminen sekä niihin liittyvät asiat ovat olleet mielenkiintoni kohteena yhä enemmän, mitä pidemmälle opiskeluni ovat edenneet ja mitä enemmän olen saanut teoreettista tietoutta sekä käytännön kokemusta organisaatioiden koulutukseen, henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista. Tämä tutkimus on luontevaa jatkoa proseminaarityölleni, jossa tutkin koulutustarpeita ja koulutuksen toimivuutta kohdeyrityksenä olleen pankin henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna. Tuossa seminaarityössäni selvitin myös koulutukseen liittyviä kehittämistä vaativia asioita sekä myös jo toimivia, hyvällä mallilla olevia asioita.

Tämän tutkimuksen kohteena olevassa tehtaassa ja sen emoyrityksen kolmessa muussa tehtaassa on syyskuussa 2006 alkanut laajempi, vuoden 2008 loppuun asti kestävä kehittämishanke. Hankkeen alkuvaiheen koko henkilöstöä koskeva kehittämistarvekysely toi minulle mahdollisuuden olla mukana hankkeessa graduni puitteissa. On erittäin motivoivaa saada tehdä tutkimusta konkreettiselle yritykselle, joka aidosti tarvitsee tämän kaltaista tutkimusta.

Ulkopuolelta tulleen toimeksiannon lisäksi pro gradu –työni alkuun panevana voimana on ollut aiheen eli työntekijöiden oppimiseen ja kehittymiseen vaikuttavien tekijöiden kiinnostavuus sekä oma mielenkiintoni tehtaaseen oppimisympäristönä. Vaikka olenkin viime vuosien aikana saanut kokemuksia työssä ja työpaikalla oppimiseen ja kehittymiseen liittyvästä aihealueesta, niin nyt on edessä kuitenkin täysin erilainen ja minulle uusi oppimisympäristö. Tehdas oppimisympäristönä aiheuttaa tutkimukselle omat haasteensa ja myös riskinsä. Esimerkiksi työntekijöiden kiinnostuksen puute kyselytutkimuksia kohtaan on yksi suuri riskitekijä. Haasteena taas on muun muassa se, kuinka hyvin kyselytutkimuksen avulla pystytään valottamaan tutkittavaa kohdeilmiötä kahta erilaista työntekijäryhmää tarkastelemalla. Teollisuusympäristö erityisesti oppimisen ja kehittymisen mahdollistajana on todella haastava, mutta uskon kuitenkin siihen, että se voi olla oppimista tukeva myös tuotantotyöntekijöiden kohdalla, joiden työnkuva saattaa usein olla melko kaavamainen. Monet asiat ja toimintatavat vaikuttavat estävästi tai edistävästi oppimiseen työssä ja työpaikalla ja näistä asioista koetan saada selvyttä tutkimuksellani.

Pro gradu –työni on siis osa pidempää kehittämishanketta. Hankkeen alkuvaiheeseen sijoittui laaja, kaikkia yrityksen neljän tehtaan tuotanto- ja toimistohenkilöstöä koskeva kehittämistarvekartoitus, joka tehtiin kyselymuodossa. Tuosta aineistosta otan tarkemman tarkastelun kohteeksi yhden teh-

taan kyselyvastaukset. Alkuperäinen kyselylomake on hyvin laaja ja sisältää monia tärkeitä työelämään liittyviä teemoja. Pro gradu –tutkielmaani otan mukaan analysoitavaksi vain tutkimukseni näkökulmasta tärkeät, tutkimusongelmiin liittyvät osiot. Hankkeessa muut päätoimisesti mukana olevat henkilöt vastaavat muista hankkeen eri vaiheiden toiminnoista.

Tutkimus osuu ajankohdaltaan mielenkiintoiseen vaiheeseen. Yrityksessä on juuri ollut käynnissä merkittävä sukupolvenvaihdosvaihe. Ylemmässä johtoportaassa on ollut useita henkilövaihdoksia. Tämä vaikuttaa väistämättä yrityksen toimintakulttuuriin sekä tulevaisuuden suunnitelmiin ja toimintatapoihin. Myös työntekijöihin suunnatut toimenpiteet tulevat olemaan luultavasti hyvin paljon erilaisempia kuin aikaisempien, pitkään yrityksen johtoportaassa työskennelleiden johtajien tekemät toimenpiteet. Mielenkiintoiseksi tilanteen tekeekin se, että uudenlaiset toimet henkilöstön suuntaan tulevat tulevaisuudessa ehkä olemaan työntekijöiden kannalta positiivisempia kuin ennen. Esimerkiksi tehokkuutta aiotaan nostaa irtisanomisten sijaan henkilöstöä ja henkilöstön osaamista kehittämällä. Toisaalta vanha toimintakulttuuri saattaa elää työntekijöiden keskuudessa hyvinkin vahvasti, eivätkä uudenlaiset, enemmän henkilöstöä huomioivat toimenpiteet välttämättä heti saa vastausta, vaan ”ei mikään kuitenkaan tule muuttumaan” –asenne saattaa radikaalistikin hidastaa muutosprosessia. Suurien muutoksien alla vaikeinta ei olekaan työntekijöiden teknisen osaamisen muuttaminen, sillä uudet pyrkimykset, aatteet ja kulttuuriset muutokset ovat paljon monisäikeisempiä. Työntekijöiden sekä johdon on poisopittava vanhat asenteet sekä ajattelutavat. Organisaation onkin muutostilanteissa pystyttävä motivoimaan henkilöstönsä uusiin toimintatapoihin. (Rinne, Silvennoinen & Valanta 1995, 45.)

Tutkimusraportti etenee teollisuustyön organisoinnin historiakatsauksen kautta työelämän muutosten aiheuttamiin haasteisiin ammatillisella koulutuskentällä. Tämän jälkeen tarkastelen henkilöstön osaamista kehittämiskohtena sekä millä tavoin osaamisen kehittäminen näkyy teollisuuden alalla. Käyn läpi myös osaamisen kehittämisen tarpeita henkilöstön ja työpaikan näkökulmasta. Ennen varsinaisen tutkimuksen suorittamisesta kertovaa osiota paneudutaan työssä oppimiseen liittyviin tekijöihin, kuten työssä oppimiseen käsitteenä ja asioihin, jotka vaikuttavat työssä ja työpaikalla oppimiseen sekä työn muutosmahdollisuuksiin. Tarkastelen oppimista ja kehittymistä myös työntekijöiden oman kiinnostuksen ja motivaation näkökulmasta sekä miten oppimis- ja kehittymishaluun voidaan työpaikan toimintatapojen kautta vaikuttaa. Tämän jälkeen näkökulma siirtyy kohti tutkimuksen suorittamista ja tulosten käsittelyä.

## **2 TYÖN JA KOULUTUKSEN ORGANISOINTI TEOLLISUUDEN ALALLA**

Jotta tutkimuskohteeni maailmaa ja toimintatapoja pystyy työssä ja työpaikalla oppimiseen sekä kehittymiseen liittyvien nykyteorioiden valossa käsittelemään, on syytä ensin tarkastella teollisuuden ja teollisuustyön kehittymistä ja juuria jo hieman varhaisemmalta ajalta. Muutaman vuosisadan aikana on teollisuus alana kehittynyt valtavasti ja siinä ohella on syntynyt sekä runsaasti kritiikkiä aikaan saaneita että inhimillisempiä työn organisointimuotoja. Työn uuden organisointimuodot aiheuttavat uudenlaisia vaatimuksia myös ammatillisen koulutuksen kentälle. Näitä vaatimuksia tarkastelen tämän luvun viimeisessä alaluvussa.

Työn kehittämisessä on ollut valloilla kaksi pääsuuntaa: työn tuotantotekninen rationalisointi ja työn humanisointi. Näillä kahdella suuntauksella on ollut hyvin erilainen näkökanta siihen, miten työn tuottavuutta sekä henkilöstön työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä lisätään ja parannetaan. (Vartiainen 1994, 7.) Seuraavaksi esittelen lyhyesti työn organisoinnin kehittymistä teollisuuden alalla.

### **2.1 Katsaus työn organisoinnin historiaan**

Teollisuuden monipuolistuminen alkoi 1800-luvun lopulla. 1700-luvulla syntyneiden pienten käsitöntehtaiden tilalle alkoi tulla sähköteknistä teollisuutta ja kemianteollisuutta. Vaikka nopea tekninen kehittyminen ja uudet keksinnöt valtasivat alaa, vanhojen tuotantomenetelmien syrjäyttäminen ja työprosessien kehittyminen vaativat myös työn organisoinnin uudenaikaistamista. Syntyi kaksi ammattiryhmää, työn suunnittelijat, jotka olivat korkeammin koulutettuja, sekä työntekijät, joilla oli alhainen koulutus tai ei lainkaan koulutusta. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 12-13.)

Työn suunnittelijat rakensivat työmenetelmiä sen pohjalta kuinka hyvin ja nopeasti työntekijät suorittivat tehtävänsä. Näistä työntekijän tuottoisista ominaisuuksista tuli palkkausperuste ja niiden mukaan suunniteltiin myös tuotantoprosessit. Johdon tehtävänä oli suunnitella työt ja työnjohdon tehtävänä valvoa että työntekijät tekevät työt. Työn ja työn organisoinnin uudelleen muotoutumisen taustalla on yhteiskunnallisen työnjaon järjestelmä, joka työntekijöiden kohdalla kiteytetysti tarkoittaa sitä, että ihmisillä on erilaiset fyysiset ja psyykkiset kyvyt sekä ominaisuudet ja siten toiset pysyvät vaativampiin tehtäviin kuin toiset. Tämä johti työn pilkkomiseen osiin, jolloin kukin työnteki-



jä saa vastuulleen sen tehtävän, johon hänen tietonsa ja taitonsa riittävät. (Järvinen ym. 2000, 13-15.)

1800-luvun lopulla Yhdysvaltain konepajateollisuuden nopea laajeneminen ja siitä juontuva lisääntynyt työnjako ja erikoistuminen johtivat ongelmalliseen ja kaoottiseen tilanteeseen yritysten sisällä. Mm. yhteydenpito eri hierarkiatasoilla ei toiminut ja näin ollen valvontakaan ei toiminut. Tilanteen parantamiseksi kehiteltiin uudenlaisia työn organisoinnin malleja. (Järvinen ym. 2000, 28.)

*Fordismi.* Henry Ford kehitti 1920- ja 1930 –luvulla auton valmistukseen massatuotantojärjestelmän, joka mullisti Amerikan teollisuuden ja toi työn rationalisointiin uuden merkittävän tuotannollisen rakenteen. Fordismin idea on liukuhihnatyössä, joka toimii jatkuvana prosessina siten, että esimerkiksi auton osat asennetaan järjestelmällisesti määrättyssä järjestyksessä. Tätä mallia yritettiin siirtää muillekin teollisuudenaloille, mutta amerikkalainen malli ei samalla menestyksellä soveltunut esimerkiksi eurooppalaisiin tehtaisiin. Työntekijät huomasivat, että työ liukuhihnan ääressä hyvästä palkkatasosta huolimatta oli epäinhimillistä. Myös Suomeen fordismi rantautui kansainvälisen talouskriisin aikana, mutta menestys oli joitain aniharvoja poikkeuksia lukuun ottamatta heikkoa. (Michelsen 2001, 14, 62, 100.)

*Taylorismi.* F. W. Taylor kehitti opin tieteellisestä liikkeenjohdosta, joka on myös myöhemmin saanut osakseen paljon kritiikkiä. Tayloristisessa johtamisjärjestelmässä työ jaetaan mahdollisimman pieniin osiin ja yksi henkilö on vastuussa mahdollisimman vähäisistä erillisistä osista, työn suunnittelu ja toteutus on erotettava toisistaan, välitön (esim. järjestelyihin tai valmisteluun liittyvä) ja välillinen (työn suorittaminen) työ on erotettava toisistaan, työn osaamisvaatimukset ja työn oppimiseen tarvittava aika on minimoitava sekä materiaalin käsittelyyn käytettävä aika tulee saada vähäiseksi. Järjestelmä pyrkii siihen, että henkilöstö on helposti vaihdettavissa eli työnantaja ei ole riippuvainen henkilöstöstä tai yksittäisestä työntekijästä. (Järvinen ym. 2000, 28-30.)

*Työn humanisoinnin aalto.* Taylorismi oli toiminut hyvin Yhdysvalloissa sekä Euroopan teollisuusmaissa, joten sitä siirrettiin myös suomalaiseen teollisuuteen ja jopa maatalouteen (Michelsen 2001, 26). Taylorin kehittelemä johtamisoppi ei kuitenkaan ilman vastarintaa onnistunut leviämään. 1960-luvun lopulla ja 1970-luvun alussa alettiin puhua tayloristisen työn organisoinnin kriisistä, työelämän laadusta sekä työn humanisoinnista. Erilaiset henkilöstöpoliittiset ongelmat, työntekijöiden huono tehtävissä pysyminen ja heikko saatavuus sekä poissaolot ja tuottavuuden vähäinen kohtaminen saivat aikaan työn humanisointiliikkeen, jonka toiminnan keskiöön nousivat työ, työn

sisältö, luonne ja haasteellisuus. (Järvinen ym. 2000, 32-34.) Työn humanisoinnin aalto ei kuitenkaan saanut tayloristisia toimintamalleja kitkettyä, vaan malliin perustuvaa toimintaa on vieläkin teollisuudessa.

*Kevyttuotanto (lean production)*. 1970-luvun loppupuolella, jolloin korkea työllisyystilanne muuttui nopeasti kasvavan työttömyyden seurauksena, teollisuuden kehittämisessä korostettiin kilpailukykyä, tehokkuutta ja toiminnan rationaalistamista esim. lakkauttamalla tuottamattomia tuotantolaitoksia. Tämä johti siihen, että inhimillinen ote työn kehittämiseen unohtui jälleen. 1990-luvulla japanilaisten yritysten menestyminen kansainvälisellä tasolla ja tieto niiden merkityksellisistä johtamis- ja organisaatioinnovaatioista saivat aikaan muutoksen työorganisaatioiden kehittämisajatteluuksiin. Japanilaisten yritysten innovaatioihin kuuluvat ”juuri oikeaan tarpeeseen”-tuotannonohjaus (JOT) sekä kevyttuotanto (lean production) eli tuotetaan esimerkiksi kysyntää vastaava määrä mahdollisimman pienin varastoin. (Järvinen ym. 2000, 35-39.)

Japanilaisten kehittelemät menestyksekkäät yritysten toimintamallit ovat antaneet suuntaa toimintatapojen kehittämiseen myös länsimaissa. Työn organisointiin onkin tullut paljon uusia tyylejä, joihin liittyy verkostoitumista, tiimiorganisaatioita tai mcdonaldisoitumista. Viimeksi mainittu tuo tayloristista suuntausta takaisin työn organisointiin. (Järvinen ym. 2000, 44-50.)

## **2.2 Työn uudet organisointimuodot sekä niiden systemaattinen käyttö**

Boreham (2002, 2-3) luettelee useita uusia työn organisointitapoja. Niissä korostuu ylhäältä alhaalle suuntautuvan käskytyksen ja kontrollin sijaan työntekijöitä osallistavampi päätöstentekotapa sekä matalahierarkkinen organisaatorakenne, mikä tarkoittaa sitä, että työnjohtotasoa vähennetään. Uudenlainen työn organisointimuoto on myös osastojen korvaaminen työyksiköillä, jotka yhdistävät aiemmin eri osastoilla toteutetut toiminnot aina materiaalien käsittelystä laadun tarkastukseen. (Boreham 2002, 2-3.)

Työyksikköjen luominen johtaa tiimityöskentelyyn, jonka ominaisuutena on tiimin autonomisuus. Työyksikköjen muodostaminen tarkoittaa myös sitä, että työntekijät työskentelevät yli työtehtävärajojen. Organisaatioiden, jotka ottavat käyttöönsä työn uusia, joustavampia organisointimuotoja, tulisi investoida aikaisempaa enemmän työntekijöiden pätevyyden laajentamiseen edesauttamalla jatkuvaa oppimista, joka pitää sisällään myös ns. ”pehmeät taidot”, kuten kuuntelemisen ja yhteis-

työn. Samalla työntekijät tulisi sitouttaa yhtämittaiseen työprosessien parantamiseen laadun varmistuksen ja työyksiköiden välisen dialogin kautta. Tämä merkitsee koko organisaation kannalta sitä, että henkilöstöä kaikilla organisaation tasoilla kannustetaan jakamaan tietoa toistensa kanssa. (Boreham 2002, 2-3.)

Vaikka organisaation matala rakenne, joustavuus ja työntekijöiden autonomia sinänsä tuntuvat inhimillisemmiltä työn organisointimuodoilta, muutos tayloristisesta ja fordistisesta työn organisointitavasta ei kuitenkaan yksiselitteisesti takaa esimerkiksi työelämän korkeampaa laatua. Boreham (2002, 4-5) toteaaakin tiedon ja osaamisen olevan uudella tavalla organisoidun työn keskiössä. Työntekijöiltä vaaditaan työn tekoa yli perinteisten rajojen ja heidän täytyy myös ymmärtää organisaation työprosessi kokonaisuutena (Boreham 2002, 4-5). Osaamista on jatkuvasti laajennettava ja tässä mielessä se tuo myös uudenlaisia paineita työntekijäkentälle, mikäli työntekijöiden inhimilliset voimavarat tässä kohtaa unohdetaan.

Yksi organisaatioiden uusista toimintamuodoista on myös Engeströmin (2004, 80) käsittelemä yhteiskehittelyyn pohjautuva toimintamalli. Yhteiskehittelyn käsite on käänös Victorin ja Boyntonin (1998) käsitteestä ”co-configuration”. Yhteiskehittelyssä on kyse monen eri tuottajan valmistamasta moniaineksisesta tuote- ja palvelukokonaisuudesta, joka sisältää sekä vakiokomponentteja että räätälöitäviä osia. Tämä vaatii useita eri taustoja ja intressejä edustavia toimijoita nivoutumaan yhteen erityisesti vaativissa suunnittelu- ja ongelmatilanteissa. Yhteiskehittely vaatii myös erittäin pitkäjänteistä suunnittelua sekä nopeaa, improvisoivaa reagointia. (Engeström 2004, 81-82.)

Yhteiskehittely tuo yhden mahdollisuuden työn maailmassa tällä hetkellä ilmeneviin haasteisiin. Engeströmin (2004, 156) mukaan yksi haasteista on moniorganisatorisilla kentillä muotoutuvien yhteenliittymien, kumppanuuksien sekä verkostojen kohoaminen toiminnan organisoinnin pääpyrkimykseksi, jolloin organisaatioiden rajat ylittävä vuorovaikutus ja yhteistyö saa hyvin merkityksellisen painoarvon. Toinen haaste työn muuttuvassa maailmassa on asiakkaiden ja loppukäyttäjien lisääntyvä merkitys tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä sekä käyttöönotossa. Yhteiskehittelyn kautta itsenäisten yksiköiden hajautetuista verkkomaisista ratkaisuista ja nopeasti muuttuvista projektirakenteista haetaan ratkaisua näihin haasteisiin vastaamiseksi. (Engeström 2004, 156-157.)

Nykyisissä organisaatioiden toimintamalleissa korostuu siis yhteistoiminnan sekä ryhmien välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys. Ylöstalo (2005, 13) kuvaa tutkimuksessaan työn uusia organisointimuotoja korostaen samalla, että pelkästään yksittäisten toimintatapojen käyttöönotto ei

tarkoita sitä, että organisaatio olisi siirtynyt työn organisoinnissa uuteen aikakauteen. Perustana on sen sijaan järjestelmällisyys uusien toimintatapojen käytössä siten, että organisaation koko henkilöstöpolitiikasta muovautuu suunniteltu kokonaisuus. Työn uudet organisointimuodot linkittyvät töiden toiminnalliseen organisointitapaan, töiden koordinoituihin koko organisaation sisällä eri toimintojen suhteen sekä näiden tukena olevaan henkilöstöpolitiikkaan. (Ylöstalo 2005, 14.)

Töiden toiminnallisessa organisointitavassa korostuu tiimi- ja ryhmätyö, joiden sisällä työntekijät voivat itsenäisesti päättää muun muassa työtavoistaan, työn laatuvaatimuksista sekä tavoitteiden asettelusta. Töiden koordinaatiotavoissa korostuu organisaation mataluus eli päätöksenteko on ulotettu myös työntekijätasolle sekä se, että henkilöstö pidetään tietoisena niin omaan työhön ja siinä menestymiseen liittyvissä asioissa kuin koko toimipaikan tai yrityksen menestymiseen liittyen. Myös työkierron merkitystä korostetaan. Jotta edellä mainitut organisointitavat toteutuisivat hedelmällisesti, ne tarvitsevat tukea johdon sekä henkilöstöhallinnon suunnalta. Työpaikalla on järjestettävä muun muassa työtehtäviin sekä yleisiin asioihin kytkeytyvää koulutusta sekä luotava edellä mainitunlaiseen tiimityöhön kannustava palkitsemisjärjestelmä. (Ylöstalo 2005, 14.)

Ylöstalo (2005, 15-16) jakaa organisaatiot kolmeen luokkaan sen mukaan kuinka järjestelmällisesti ne käyttävät uusia työn organisointimuotoja. Ääripäiden välillä on luonnollisesti erilaisia variaatioita organisaatiosta riippuen. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat traditionaaliset työorganisaatiot, joilla ei ole käytössään uusia työn organisointitapoja esimerkiksi siitä syystä, että niitä ei tunneta, niitä on kokeiltu, mutta kokeilun jälkeen on palattu takaisin aikaisempiin toimintamalleihin tai niiden käyttöönotto on vasta suunnitteluasteella. Toisen luokan muodostavat osittaiset hyödyntäjät, jotka ovat pikku hiljaa siirtymässä uusien toimintatapojen systemaattiseen käyttöönottoon, tai joilla on vain joitakin uusia toimintatapoja käytössään. Kolmatta luokkaa pitävät hallussaan systemaattiset hyödyntäjät, jotka käyttävät uusia organisointitapoja järjestelmällisesti. Uudet työn organisointitavat haltuun ottaneissa yrityksissä on korkeaan sisäiseen luottamukseen perustuva sekä työntekijöiden osallistumista ja osaamista painottava, joustava toimintakulttuuri. (Ylöstalo 2005, 15-16.)

Jos tämän tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota ja sen toimintatapoja tarkastellaan Ylöstalon (2005) jaotteluiden puitteissa, sen voidaan katsoa kuuluvan ensimmäiseen luokkaan eli traditionaaliseen työorganisaatioon. Tämä siitä syystä, että organisaatiossa on vasta käynnistynyt suunnitteluvaihe uusien organisointitapojen käyttöönotosta. Vanhan toimintakulttuurin murtaminen on pitkä prosessi ja uusien toimintatapojen systemaattiseen käyttöönottoon on vielä pitkä matka.

## 2.3 Ammatillisen koulutuksen haasteita työn organisoinnin muutoksessa

Teollisuustyön luonteen muuttuminen modernin teollisen aikakauden aikaansaannoksena johti siihen, että työn tekeminen ja työn vaatima oppiminen alettiin erottaa toisistaan. Teollisuustyön tuotantotehokkuuden alituinen kasvattaminen aiheutti sen, että helpointakaan teollisuustyötä ei enää pystytty opettamaan eikä oppimaan aidossa työtilanteessa. Työn ja ammattien oppimista ryhdyttiin varsinkin Pohjoismaissa siirtämään oppilaitoksiin. (Järvinen ym. 2000, 7-8.)

2000-luvulla kuitenkin ajatukset työn organisointitavoista sekä ryhmien ja organisaatioiden oppimaan oppimisesta ovat jälleen saaneet uusia muotoja. On huomattu, että ryhmät ja organisaatiot oppivat parhaiten oppimaan ratkaisemalla itse ongelmiaan sekä edistämällä toimintatapojaan käyttämällä järjestelmällisesti hyväksi inhimillisiä oppimisresursseja lähellä aitoja työtilanteita. Oppilaitokset eivät pysty tuottamaan osaamista niin nopeassa tahdissa kuin mitä nyky-yhteiskunnan nopeasti muuttumaan ja kehittymään joutuvat yritykset tarvitsisivat. (Järvinen ym. 2000, 8.)

Teollisuusmaissa työntekijöiltä vaaditaan yhteistyökykyä, joustavuutta, luovuutta sekä kykyä sopeutua nopeasti erilaisiin töihin ja ammattitehtäviin. Tästä johtuen ihmisten tulisi myös oppia oppimaan sekä oppia työskentelemään ryhmässä ja siihen ei esimerkiksi luokkahuoneessa tapahtuva luentotyypinen opiskelu kovinkaan hyvin sovellu. (Sarala 1996, 112-113.)

Monilla teollisuuden aloilla tilanne on vielä se, että alalle ei edes suoraan kouluteta työntekijöitä. Yritysten työskentelymenetelmät ja työssä vaadittava osaaminen saattavat olla niin spesifiä, että rekrytoivat työntekijät on aivan alusta alkaen perehdytettävä työhön. Kärjistetysti voisi todeta, että esimerkiksi kapealla toimialalla toimiva metallialan teollisuusyritys joutuu investoimaan samanlaiseen perehdytyskoulutukseen, vaikka uusi työntekijä olisi koulutukseltaan jo metallialan osaja tai vaikkapa sairaanhoitaja. Tällainen tilanne on osittain myös tämän tutkimuksen kohdeyrityksellä. Tällöin olisi tärkeää käynnistää oppilaitosyhteistyö jossakin muodossa, jolloin yritys voisi vaikuttaa esimerkiksi opetussuunnitelmiin. Tähän mennessä yksi kohdeyrityksen kolmesta muusta tehtaasta on jo saanutkin synnytettyä yhteistyötä paikallisen oppilaitoksen kanssa. Yhteistyö toimii muun muassa siten, että opiskelijat tulevat kesäisin työharjoittelujaksolle yritykseen ja mahdollisesti valmistuttuaan palaavat työhön takaisin.

Kulmalan tutkimuksessa (1998, 12) ammatillisen koulutuksen opettajat pitivät oppilaitosten ja yritysten toimintaa liian passiivisena, jotta yhteistyötä syntyisi. Passiivisuus näkyy muun muassa siinä,

että yritysten ja oppilaitosten välinen yhteistyö on vähäistä koulutusohjelmien suunnittelussa, sekä siinä että yritysten asiantuntijoita käytetään oppilaitoksissa liian vähän. Ammatillisen koulutuksen kykyyn vastata työelämän muutoksiin liittyy toiminnan kehittämisen työelämälähtöisyys, mikä tarkoittaa yhtäältä koulutusasiantuntemuksen linkittämistä työelämään ja toisaalta yritysten asiantuntijoiden osaamisen jakamista opettajille. (Kulmala 1998, 12.)

Ammatillisen koulutuksen työelämävastaavuutta tulisi työssä oppimisen kautta edistää myös siten, että ammatillista koulutusta tarjoavien oppilaitosten täytyisi tarjota yrityksille jatkokoulutusta kehittämispalveluiden muodossa ja koulutusohjelmiin sisällytettävät työssä oppimisen jaksot tulisi suunnitella kollektiivisesti ammatillisten opettajien sekä työelämän asiantuntijoiden kesken. Myös työelämälähtöisten opinnäytetöiden lukumäärää tulisi lisätä. (Kulmala 1998, 16.) Suomessa muun muassa ammattikorkeakoulujen aikuislinjat sekä aikuiskoulutuskeskukset tarjoavat koulutuksia työntekijöiden osaamisen laajentamiseen ja syventämiseen.

Oppilaitosten työelämäläheisyyttä on viime aikoina pyritty edistämään muun muassa oppilaitoksille annetun työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän muodossa. Sen avulla tarjotaan yrityksille, erityisesti pienille yrityksille sekä julkisyhteisöille osaamisen kehittämispalveluja. Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän toteuttamiseen voi saada valtion avustusta muun muassa hanke- ja kehittämisavustusmuodossa. Avustusta voivat hakea koulutuksen järjestäjät, joille on myönnetty työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä. Tällä hetkellä luvat on myönnetty joko määräaikaikaisina vuoden 2008 loppuun saakka tai pysyvinä. (Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä, Opetusministeriön verkkosivut 2007.) Vaikutukset ammatilliseen koulutukseen ja opetusten sisältöihin saattavat kuitenkin viedä kauan aikaa.

Haasteita kohdistuu ammatillisen koulutuksen lisäksi opettajankoulutukselle, johon täytyisi liittää yritystoiminnan perusteita, sekä työpaikoille uusien henkilöstön osaamista edistävien palkitsemisjärjestelmien muodossa. Menestyksekkäät työelämäyhteistyömallien kehittäjät tulisi myös palkita ja hyviä käytäntöjä levittää eteenpäin. (Kulmala 1998, 16.)

Myös Fischer ja Rauner (2002, 164) kokoavat artikkelissaan vaatimuksia, joita uudenlaiset työmuodot sekä työprosessitiedon merkitys asettaa ammatilliselle koulutukselle. Ensinnäkin ammatillisessa koulutuksessa opetettujen tietojen tulisi tehokkaammin liittyä tietoon, jota todella tarvitaan työpaikoilla. Toiseksi työpaikasta tulisi luoda sellainen oppimisympäristö, joka ei aiheuttaisi työntekijöille

lisävaatimuksia, kuten ylimääräistä stressiä ja painetta, vaan se mahdollistaisi henkilökohtaisen kehittymisen luontevalla tavalla. (Fischer & Rauner 2002, 164.)

Vaikka ammatillista koulutusta kritisoidaankin vähäisestä työelämäläheisyydestä, varmasti teoreettisemmilla tiedoilla on merkitystä niin työelämässä kuin elämässä ylipäätään. Näitä vaikutuksia on kuitenkin varmasti vaikeampi tutkia, sillä kuten Erautkin (1994, 76) huomauttaa, teorioiden vaikutuksia omiin toimintatapoihin ei välttämättä itsekään tiedosteta.

### 3 HENKILÖSTÖN OSAAMINEN KEHITTÄMISKOHTENA

Monet teollisten työorganisaatioiden toimintamallit, kuten fordismi, taylorismi, vahva byrokraattisuus, sekä työntekijöiden alistaminen ja kurissapitäminen, jatkavat kehityskulkuaan muovaamalla kulttuurisia konteksteja. Tämä kehityskulku vaikuttaa muun muassa työnjakoon ja erikoistumiseen, taitojen kehittämiseen sekä ihmistyövoiman rooliin tuotannossa. (Casey 1999, 16-17.)

Yritysten on vastaisuudessa yhä tarkemmin mietittävä tulevaisuuden visiotaan ja toimintaansa markkinoilla, jossa kilpailu on yhä kovempaa ja kansainvälistyminen nopeaa. Menestyksen eteen on tehtävä kovemmin töitä ja organisaation on suunniteltava etukäteen huolellisesti sellainen strategia, jolla haluttu visio saavutetaan. Strategian toteuttaminen vaatii henkilöstöltä monenlaista osaamista, jota tarvitaan mm. tekniikkaan, jokapäiväisiin ongelmanratkaisuihin ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyvissä asioissa. Tätä osaamista on kehitettävä koko ajan, eikä pohjakoulutus enää välttämättä riitä työelämässä, vaan työssä oppiminen on muuttumassa koko elämän ajan jatkuvaksi prosessiksi. Työelämässä eteen tulevat ongelma- ja kehityskohdat tulisi ottaa vastaan haasteena oppimismielessä. Koulutus on työnantajalle aina investointi siinä missä esim. laitteisiin investoiminenkin ja siksi se on järjestettävä aina huolellisesti, mieluiten vielä siten, että työntekijällä olisi mahdollisuus osallistua osaamisensa kehittämisen suunnitteluun. (Vaherva 1999, 83-85.)

Organisaatiot oppivat eri tavalla. Yksi keino parantaa organisaation oppimistaitoa on kehittää henkilöstöä. Organisaation oppimista voidaan tarkastella myös yksilön kannalta, jolloin työntekijältä vaaditaan tarpeeksi taitotietoa, halua sekä itseluottamusta. Edellä mainitut ominaisuudet omaava yksilö pystyy paremmin kokeilemaan ja ottamaan riskejä, jolloin myös yksilön innovatiivisuus pääsee paremmin esille. Organisaation rakenne, kulttuuri ja muut seikat voivat vaikuttaa joko negatiivisesti tai positiivisesti työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin omassa työssään ja toimintatavoissaan. (Varila 1991, 15.) Myös teollisuuden alalla, jossa henkilöstön osaamisen kehittäminen ei ole ollut aikaisemmin toiminnan keskiössä, on sen merkityksellisyyteen alettu herätä.

Aikaisemmin työn ja oppimisen käsitteitä pidettiin toisistaan erillisinä. Työtä tehtiin elannon ansaitsemiseksi ja oppiminen liittyi koulutukseen, joka ajoittui aikaan ennen työuraa. Nykyään työntekijöiden nähdään laajentavan koulutuksellista kyvykkyyttään työn kautta oppimalla tarvitessaan uutta tietoa tai ymmärrystä työhön liittyvistä asioista. (Boud & Garrick 1999, 2-3.) Henkilöstön osaamisesta on muodostunut organisaatioiden menestymisen kannalta arvokasta pääomaa ja sen vuoksi



organisaatiot ovat viime vuosina aina vain vauhdikkaammin lähteneet tutkimaan ja kehittämään henkilöstöään. Henkilöstön kehittäminen liittyy yleisesti työelämän kehittämiseen ja työelämän laadun parantamiseen. Erilaisten kehittämishankkeiden, kuten esimerkiksi työministeriön Tykes-ohjelman, tavoitteena on parantaa työelämän laatua sekä työpaikkojen tuloksellisuutta työntekijöitä unohtamatta, kuten tuloksellisuus- ja tehokkuusajattelussa on aikaisemmin ollut tapana tehdä (Työelämän kehittämisohjelma Tykes 2007).

Osaamisen kehittämisen ottaminen yhdeksi ydinkehityskohteeksi on rantautumassa myös teollisuuden alalle, jossa perinteisesti työntekijöiden osaaminen on ollut hyvin kapea-alaista. Vielä tällä hetkellä teollisuusorganisaatioiden pyrkimykset menestymiseen tapahtuvat usein esimerkiksi tuotannon kasvattamisen, työvoimakustannusten alentamisen ja globaaleille markkinoille siirtymisen kautta. Näiden lisäksi keinona voi olla myös työkokemusten rikastaminen ja lisääminen. Muun muassa teknologian kehitys, organisaatiomallien sekä työpaikan uudelleenmuotoilut antavat työntekijöille uusia mahdollisuuksia taitojensa kehittämiseen ja itsensä toteuttamiseen työn kautta. (Casey 1999, 21.)

Uuden tekniikan käyttöönotto sekä taylorististen organisointitapojen muuttaminen joustavamman työn organisoinnin suuntaan, johtavat usein työroolien laajentumiseen, jolloin työntekijöiltä vaaditaan koko työprosessin laajempaa osaamista (Fischer & Boreham 2004, 17-18). Joustava työn organisoinnin systeemi nähdään järjestelmänä, jossa johto ja työntekijät pyrkivät tietoisesti panostamaan työntekijöiden henkilökohtaiseen kasvuun tarkoituksenaan kehittää organisaation kilpailukykyä (Wilhelmson & Döös 2004, 101).

Oppimismahdollisuuksien ja työnkuvien laajentuminen ovat tuoneet työntekijöille aivan uudenlaisia haasteita ja saanut työn muuttumaan henkisesti raskaammaksi. Esimerkiksi teollisuuden alalla tehdastyötä tekevät työntekijät ovat uudenlaisen tilanteen edessä. Teollisuustyöntekijöistä osa ei välttämättä aikaisemmin ole joutunut miettimään oman työn ja työ- ja tuotantoprosessien sekä työympäristön kehittämistä, vaan päivittäinen työ on liittynyt kapea-alaisten, rutiinimaisten tehtävien hoitamiseen. Työelämän muutos kohti oppimista ja kehittymistä sekä uusien työn organisointimenetelmien kehittäminen ei siis yksiselitteisesti johda työntekijöiden parempaan hyvinvointiin työpaikalla ainakaan sellaisissa tapauksissa, jossa oppimisen tilaa ei ole laajennettu samassa suhteessa (Järvensivu 2006, 225).

### 3.1 Jatkuvan oppimisen tarve

Jatkuvan oppimisen tarve on siis työelämässä nykypäivää. Työntekijät kohtaavat koko ajan muutoksia teknologian kehitykseen, kansainvälistymiseen, kilpailutilanteeseen sekä asiakkaiden käyttäytymiseen liittyen ja nuo muutokset tapahtuvat yhä kiihtyvämmällä vauhdilla. Tästä johtuen myös oppimisen on oltava nopeaa ja muutoksiin vastaaminen ajoitettu oikein. (Ojala 2002, 23.)

Tämän päivän yritysten kilpailuvaltteja ovat asiakaskeskeisyys, keskittyminen ydinasioihin, esim. ydinprosesseihin, ydintuotteisiin tai ydinosaanamiseen, tehokas verkostoituminen, nopea ja oikea ajoitus sekä jo edellä mainittu nopea oppiminen. Asiakaskeskeisessä ajattelussa painotetaan asiakkaan kuuntelemista ja ymmärtämistä sekä sitä, että hänen tarpeensa tunnistetaan jopa jo ennen kuin asiakas tavataan. Kustannusten merkitys kilpailustrategiana on pienentynyt, sen sijaan toimintojen nopeus ja oikea ajoitus ovat kasvattaneet merkitystään. Organisaatioiden tulee olla joustavia ja niissä täytyy olla tarpeeksi yleistä osaamista eli strategista osaamista, johon on tarpeen tullen helppoa liittää muutoksen vaatimaa uudenlaista osaamista. Näiden ominaisuuksien yhteensovittaminen on haaste organisaatioille, koska nopeiden muutosten ennakointi vaatii lyhyen tähtäimen suunnitelmia ja strategisen osaamisen kehittäminen pitkän tähtäimen suunnitelmia. (Ojala 2002, 24-25.) Samanaikaisesti haasteita asettaa myös työntekijöiden henkisten voimavarojen sekä oppimiskykyjen ja -halujen huomioon ottaminen.

Nopeaan oppimiseen organisaation kilpailustrategiana ja prosessina liittyy osaamisen hallintaa ja tiedon hyödyntämistä, osaamisen hankkimista sekä osaamistarpeiden jatkuvaa kartoitusta. Organisaation on mietittävä minkälainen osaaminen luo kilpailuedun muihin nähden. Tuo osaaminen, jolla kilpailuetu saavutetaan, on organisaation kallisarvoisinta pääomaa, jota tulee ylläpitää ja kehittää. Jokainen työntekijä tulisi saada yhdistämään osaamisensa ja toimimaan työskentelemänsä organisaation tavoitteiden ja päämäärien eteen. Pelkän osaamisen uudistuminen ei kuitenkaan riitä, vaan koko organisaation on uusiuduttava jatkuvasti uuden osaamisen, innovaatioiden, uusien tuotteiden ja palvelujen sekä työtapojen muodossa. (Ojala 2002, 28-29.)

Henkilöstön osaaminen on moniulotteinen asia, sillä yksilöiden osaamiseen liittyy paljon muutakin kuin vain tiedot ja taidot. Se sisältää myös arvot ja asenteet, ihmissuhdeasiat, kokemukset, motivaation, energian ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Yhdessä nämä edellä mainitut tekijät muodostavat yksilön pätevyyden, joka vaikuttaa siihen, miten työntekijä suoriutuu tai haluaa suoriutua työstään. Ammattiosaamisen lisäksi työntekijä tarvitsee työnkuvansa mukaan mahdollisesti kielitaitoa, tieto-

tekniikkaan liittyviä taitoja sekä sosiaalisen kanssakäymisen taitoja. (Kauhanen 2003, 143-144.) Organisaatioiden tulisi kehittää henkilöstön kehittämistä suunnitellessaan huomioida, että koko henkilöstö ei opi, eikä motivoitu oppimaan samalla tavalla, vaan myös siinä toimivien yksilöiden erot tulisi myös ottaa huomioon.

Ihmisen pätevyyteen vaikuttaa suuresti aikaisemmat kokemukset. Niiden avulla yksilö pystyy paremmin ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin sijoittamalla uusia tietoja jo aiemmin oppimaansa. Tämän takia yksilön oppimiskyky karttuu iän myötä, mikäli hän vain osaa käyttää aikaisempia kokemuksiaan hyväksi. Pitkään työelämässä olleen työntekijän tärkeä taito on kyky liittää työn tuomat uudet tiedot omiin kokemuksiinsa, jolloin uuden sisäistäminen käy helpommin. (Kauhanen 2003, 144.) Pelkääntyminen työn tarjoamat mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen eivät riitä, vaan tarkasteluun on otettava myös ihmisen elämän inhimillinen puoli. Ihmisen omassa elämässä voi tapahtua suuria muutosta vaativia esimerkiksi negatiivisia asioita, kuten avioero, masennus, sairaus tai läheisen kuolema, jotka aiheuttavat niin valtavia henkisiä ponnisteluja, ettei niitä voida millään motivointikeinolla lieventää. Tällöin motivaatio oppimista, kehittymistä tai koko työtä kohtaan saattaa lakata kokonaan tai väliaikaisesti.

Edellä esitetty jatkuvan oppimisen tarpeiden tarkastelu väistämättä ajaa miettimään asiaa työntekijöiden henkisen jaksamisen kannalta. Missä kulkee raja, joka voidaan asettaa oppimisvaatimuksille? Kysymystä laajentaa vielä se, että oppimishaasteiden ja -vaatimusten kasvaessa, oppimiselle varatut ajat ja paikat eivät ole laajentuneet samassa tahdissa (Järvensivu 2006, 8). Toisaalta oppimisvaatimukset ja -mahdollisuudet saattavat vaihdella aloittain ja työpaikoittain tai työtehtävittäin. Osalla työntekijöistä oppimismahdollisuuksia voi olla liiaksikin asti ja osalla päinvastoin ei ole juurikaan mahdollisuuksia oppia työssään.

### **3.2 Organisaation ja yksilön osaamisen kehittämisen tarpeita ja tavoitteita**

Työpaikat järjestävät työntekijöilleen koulutusta usein ilman minkäänlaista kartoitusta koulutustarpeista, jolloin koulutukselle asetetut vaatimukset työelämän tai organisaation näkökulmasta eivät toteudu niin hyvin kuin olisi toivottu. Myös koulutuksen jälkeistä arviointia ja seurantaakin laiminlyödään helposti. Syynä ovat useimmiten arjen täyttävät rutiinit ja niistä johtuva kiire. (Vaherva 1999, 91-92.) Koulutustarvetta voidaan kartoittaa esim. kyselyjen, haastattelujen, testien, ryhmän ongelmanratkaisujen, tilastojen sekä työanalyysien avulla (Kauppi 1989, 82). Varsinaista koulutus-

tarvetta ei kuitenkaan aina välttämättä saada pelkällä koulutustarvekartoituksella, vaan usein tarvitaan laajempi tarvekartoitus, joka saattaa nostaa kehittämiskohteita ja koulutustarpeita paremmin esille. Työssä oppiminen on mutkikas kenttä ja oppimisen tavoitteitakin on näin ollen monenlaisia. Garrick ja Boud (1999, 6) tiivistävät tavoitteet seuraavasti:

- *toiminnan parantaminen organisaation etuja ajatellen*
  - itse työntekijän taholta
  - tiimin tai työyhteisön taholta
  - yrityksen taholta
  
- *oppimisen edistäminen oppijan etuja ajatellen*
  - oppijan itsensä takia
  - oman henkilökohtaisen kasvun ja elinikäisen oppimisen takia
  
- *oppimisen edistäminen sosiaalisena investointina*
  - kansalaisten vuoksi (ympäristö mukaan luettuna)
  - tiimien tai työyhteisöjen vuoksi (mukaan luettuna 'oppivat organisaatiot')
  - tulevaisuuden yritysten vuoksi (tulevaisuuden luominen)

Edellisestä oppimisen tavoitteiden luokittelusta käy hyvin ilmi se, että siinä on otettu mukaan niin yksilö, organisaatio kuin yhteiskuntakin. Oppimisen edistämällä pyritään koko lailla muovaamaan kaikkia näitä ulottuvuuksia.

Organisaation osaamisen kehittäminen tapahtuu edistämällä yksilöiden osaamista. Jokaisen organisaation työntekijän omat henkilökohtaiset oppimisen kehityssuunnitelmat pohjautuvat organisaation osaamistarpeisiin. Yksilön henkilökohtaisessa oppimissuunnitelmassa yhdistyy organisaation ja yksilön tavoitteet ja se sisältää myös sekä nykyisessä työssä vaadittavan osaamisen että uusiin työtehtäviin valmistautumisen. Kehityssuunnitelmassa huomioidaan koko ihmisen kyvykkyys, ei ainoastaan tiedot ja taidot. (Ojala 2002, 236.)

Organisaation ja yksilön osaamisen kehittämistarpeet eivät kuitenkaan aina kohtaa. Organisaatiossa voi olla sellainen ilmapiiri, mikä ei tue oppimista tai sitten organisaation puolesta koulutukseen panostetaan, mutta työntekijöillä on kielteinen suhtautuminen itsensä kehittämiseen. Toisaalta työteh-

tävät saattavat olla yksitoikkoisia tai sitoutuminen työpaikkaan niin vähäistä, että oppimiseen ja kehittymiseen ei löydy halua.

Kauppi (1989, 55) jakaa koulutustarpeen työpaikan sisällä kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen koulutustarpeeseen. Kvantitatiivisen koulutustarpeen selvittämisessä tarkastellaan mm. työvoimantarvetta, koulutettavien määrää, tietynlaista koulutusta tarvitsevien sekä opettajien ja hallintohenkilökunnan määrää sekä tarvittavien tilojen ja varusteiden määrittelmistä Kaupin esittämä kvalitatiivinen koulutustarve kohdentuu sen sijaan yrityksen palveluksessa olevien työntekijöiden tai työntekijäryhmien osaamistason eroihin, joita voidaan verrata esimerkiksi samankaltaisissa olosuhteissa työskentelevien tasoon tai kilpailevien yritysten vastaaviin arvoihin. Tavoitteena on selvittää, tähdätäänkö koulutuksella todellisuuden kannalta tarkoituksenmukaisiin tavoitteisiin sekä sitä, mitä koulutettavalla on koulutuksen jälkeen edessään. (Kauppi 1989, 55.)

Toinen Kaupin (1989, 55) esittämä oleellinen koulutustarpeen jaottelu on koulutustarpeen jako subjektiiviseen eli yksilön kokemaan ja objektiiviseen eli erilaisista tilastoista näkyvään koulutustarpeeseen. Objektiivista koulutustarvetta voidaan selvittää esim. erilaisten ammatti-, työntekijä-, työ- ja tehtäväanalyysien ja tilastojen avulla sekä työn kriittisiä tekijöitä etsimällä. Subjektiivista koulutustarvetta voidaan selvittää erilaisten subjektiivisten arviointien, kuten esimerkiksi kyselyjen, haastattelujen ja työntekijän tarkkailun avulla. Arvioinnissa voivat olla mukana työntekijät itse, mutta myös heidän esimiehensä, työtoverit tai joku muu ulkopuolinen tarkkailija. Organisaatioissa käytävät kehityskeskustelut esimiehen ja työntekijän välillä ovat väline subjektiivisen koulutustarpeen arviointiin.

Otalan (2002, 236-237) mukaan työntekijällä on viime kädessä vastuu omasta oppimisestaan, mutta organisaatio voi luoda mahdollisuuksia ja tarjota edellytyksiä oppimiseen sekä tukea oppimista. Yksilön on kannettava samalla tavalla vastuu organisaation ja työyhteisön tavoitteista ja tulevaisuudesta kuin omista henkilökohtaisista päämääristäänkin. Sekä työelämässä että työn ulkopuolisessa elämässä ihmisillä on visio siitä, mitä he haluavat tulevaisuudessa olla. (Ojala 2002, 236-237.) Voi kuitenkin olla, että yksilön tulevaisuuden visio on kenties saada tehdä työtä, jota tähänkin asti on tehnyt, mutta saattaa olla, että kannustavassa ja luottavassa työyhteisössä yksilö alkaa pohtia omia kykyjään ja rajojaan sekä miettiä näiden pohjalta kehittymismahdollisuuksia työssään tai kenties etenemismahdollisuuksiaan organisaatiossa. Täten suuri vastuu työntekijöiden oppimisesta ja kehittymisestä on myös organisaatiolla.

## 4 TYÖSSÄ JA TYÖPAIKALLA OPPIMISEN MONITAHOINEN MAAILMA

Työssä oppimisen monitahoiseen maailmaan kuuluu toinen toistaan erilaisempia työssä oppimisen käsitteen määritelmiä sekä monenlaisia tekijöitä, jotka omalta osaltaan vaikuttavat työssä ja työpaikalla oppimiseen. Oppimisen mahdollisuuksia voidaan tarpeen tullen myös lisätä ja monipuolistaa. Työssä oppiminen ei siis ole käsitteenä mitenkään yksiselitteinen. Teoriat ja kirjat toisensa perään esittelevät työssä oppimisen käsitettä omasta, muista teorioista poikkeavasta näkökulmasta käsin. Toisinaan näkökulmat poikkeavat hyvinkin paljon, toisinaan hyvin vähän.

Poikela (2005a, 13) tuo esille artikkelissaan, että oppiminen työpaikalla, työyhteisössä tai yksilöissä ei ole alati jatkuva prosessi, vaan että oppimisessa saattaa olla pitkiäkin taukoja. Poikelan mukaan, toiminnan ja oppimisen jatkumo onkin erotettava toisistaan jollain tasolla. Esimerkiksi työntekijän tekemä päivittäinen työ on jatkuvaa ja tiettyyn tavoitteeseen pyrkivää, mutta työssä oppiminen ei sellaista välttämättä aina ole. (Poikela 2005a, 13.) Paljon varmasti riippuu siitä, hoitaako työntekijä jotain rutiiniksi muodostunutta työtehtävää vai sellaista tehtävää, joka vaatii esimerkiksi suunnittelua tai uuden kehittelyä.

Työssä oppiminen liitetään hyvin usein henkilöstökoulutukseen. Se on kuitenkin paljon muutakin. Henkilöstökoulutus on usein muodollista viimeisimpien tietojen informoimista erikseen järjestetyissä koulutustilaisuuksissa. Työssä oppimista voi puolestaan tapahtua itse työprosessin aikana esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijä kyseenalaistaa vanhoja käytäntöjä, kokeilee uusia toimintatapoja sekä etsii tietoa uusien toimintatapojen tueksi. (Poikela 2005b, 27.)

Toiset työssä oppimisen teoriat painottavat kehittämistä organisaatiotasolla, toiset yksilötasolla. Toisissa korostetaan työyhteisöä, toisissa työtoimintaa. Usein oppimisprosessi ja itse työtoiminta liitetään lujasti yhteen, mutta vielä useammin työssä oppimisen perustana on konteksti, joka voi tarkoittaa työtoimintaa, työyhteisöä, organisaatiota tai kaikkia näitä yhdessä. (Heikkilä & Tikkamäki 2005, 81) Situationaalinen sekä kontekstuaalinen oppiminen, ekspansiivinen oppiminen, informaalinen ja formaalinen oppiminen, sekä työssä oppimisen mallit ovat käsitteitä, joita työssä oppimisen teorioissa muun muassa käytetään. Näitä näkökulmia käsitellään seuraavaksi.

## 4.1 Situationaalinen ja ekspansiivinen oppiminen

Laven ja Wengerin (1991, 29-34) kehittämä situationaalisen oppimisen teoria korostaa ajatusta, että oppijat, esimerkiksi uudet työntekijät, väistämättä osallistuvat työyhteisöjensä sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Ammattitiedot ja -taidot vaativat oppijan siirtymään kohti kokonaisvaltaista osallistumista sosiokulttuurisessa työyhteisössä ja tällä tavoin rakentamaan identiteettiään sosiaalisen yhteisön jäsenenä. Halu oppia liittyy prosessiin, jossa tulokkaasta tulee yhteisön täysivaltainen jäsen eli oppiminen linkittyy keskeisesti sosiaalisiin käytänteisiin, jotka tapahtuvat aina tietyssä kontekstissa. (Lave & Wenger 1991, 29-34.)

Erilaisten työyhteisöjen monenlaisia tapoja ja tasoja päästää jäsenensä osalliseksi työyhteisön tietovarastoihin ja käytänteisiin Lave ja Wenger (1991) nimittävät legitimitiksi perifeeriseksi osallistumiseksi (legitimate peripheral participation). Käsitteellä valotetaan esimerkiksi yksilöiden välisiä eroja työyhteisön tietojen lähteille pääsyssä ja käytänteisiin osallistumisessa. Organisaatioissa on useita variaatioita työntekijöiden osallistumisasteissa. (Lave & Wenger 1991, 35-37.) Tämä voi tarkoittaa käytännössä tilannetta, jossa esimerkiksi johto on tietoinen organisaation asioista, mutta rivityöntekijät jäävät vaille tärkeinä kokemiaan tietoja.

Engeströmin kehittämä ekspansiivisen oppimisen teoria taas perustuu siihen ajatukseen, että tietyn yksinkertaisen kohteen tai toiminnan logiikkaa lähdetään kehittämään askel askeleelta sykleittäin, kunnes siitä muotoutuu kompleksisempi, uusi toimintamuoto. Toiminnan kehittäminen alkaa siitä, kun yksilö alkaa kyseenalaistaa hyväksytyjä käytänteitä ja tilanne johtaa uusien toimintatapojen kollektiiviseen käyttöön. (Engeström 1999, 382-383.)

Ekspansiivisen oppimisen mallin ensimmäisessä syklissä toimijat kyseenalaistavat vakiintuneen käytännön kritisoimalla tai jopa hylkäämällä sen. Toisessa syklissä toimijat alkavat pohtia syitä ja selityksiä vallitsevalle menettelytavalle. Kolmantena seuraa mallintamisen sykli, jossa toimijat laativat eksplisiittisen, uudenlaisen, esimerkiksi toimintamallin, ratkaisuksi problemaattiseen tilanteeseen ja se tuodaan yleisesti tarkasteltavaksi. Seuraavan syklin aikana uutta ratkaisutapaa tutkitaan ja kokeillaan, jotta saataisiin selville sen toimivuus sekä heikkoudet ja vahvuudet. Tarkastelun vaiheessa uusi malli saatetaan myös hylätä tai toimijat voivat analysoida ja jatkokehittää sitä. Viidennessä syklissä uusi malli otetaan käyttöön ja se konkretisoituu. Kuudennen syklin aikana uusi käytäntö vakiinnutetaan uudennlaiseksi, vakiintuneeksi toimintatavaksi reflektoinnin ja arvioinnin ohella. (Engeström 1999, 382-383.)

## 4.2 Työssä oppimisen kontekstit

Poikela (1999, 215-219) tuo työssä oppimiseen palautteen, arvioinnin ja evaluaation. Hän erottaa samalla yksilöllisen, yhteisen ja organisaation kontekstit työssä oppimista tarkasteltaessa. Työssä oppimisessa työhön ja oppimiseen liittyvällä reflektoinnilla on hyvin tärkeä asema. Reflektointi auttaa kehittämään toiminnan lisäksi myös työprosesseja, työyhteisöä ja työorganisaatiota. (Poikela 2005a, 14.) Poikela (2005b, 27-32) esittelee artikkelissaan käytäntöjä, miten palautteesta oppimista tapahtuu yksilön työn kontekstissa. Palaute on käsitteenä hyvin yleinen sekä työelämässä että koulutuslalla. Palautteen antamista ja vastaanottamista ei useinkaan koeta kovin helpoksi, vaikka ne ovatkin hyviä lähtökohtia oppimiselle. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa molemminpuolinen palautteen anto esimiehen ja työntekijän välillä on tärkeää. Vastavuoroisen palautteen avulla esimies ja työntekijä voivat tukea toistensa kehittymistä.

Reflektoinnin ydinkäsitteenä on palaute, joka liittyy palautetiedon ja oppimislähteen muodostamiseen. Palautteesta oppiminen on prosessi, joka etenee aikaisempien kokemusten ja toimintatapojen reflektoinnista, tarvittaessa uuden tiedon hankkimiseen, ongelman käsitteellistämiseen ja siitä uusiin toimintamallien kehittelyyn. (Poikela 2005b, 27-28.)

Poikelan (2005b, 28-29) toinen, yhteisen työn konteksti liittyy arvioinnista oppimiseen. Arviointitietoa voidaan yhteisesti tuottaa esimerkiksi ryhmäkeskusteluissa. Yhdessä tuotettu tieto voi helpottaa myös henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista. Tästä syystä olisi hyvä, että yksilöllisiä kehityskeskusteluja edeltäisi aina ryhmäkeskustelut. (Poikela 2005b, 28-29.)

Poikelan (2005b, 31-32) kolmas, organisaation työn konteksti, liittyy evaluoinnista oppimiseen, jossa ei enää tarkastella niinkään yksilön ja ryhmän oppimista, vaan osaamisen ja tiedon tuottamista, jakamista ja johtamista koko organisaation kontekstissa. Organisaatio voi hankkia evaluointitietoa vaikkapa erilaisten kartoitusten avulla, joiden tulosten perusteella tarkastellaan yrityksen strategioita ja toimintaa sekä muutetaan niitä tarvittaessa. Evaluoinnista oppiminen alkaa intuitiosta vaahtien ryhmän tulkintaa ja näin tieto yhdistetään kollektiiviseen tietoon ja viimein institutionaalistaan organisaation käytännöksi. (Poikela 2005b, 31-32.)

Edellä esitetyt työssä oppimisen kontekstit edellyttävät kaikki organisaatiolta sisäisen viestinnän toimivuutta. Mikäli tieto ei kulje organisaatiotasoilta toiselle tai niiden välillä, ei palautteen antaminen tai arviointikaan toimi vastavuoroisesti. Sisäisen viestinnän toimivuus edellyttää myös luotta-



mukseen perustuvaa toimintakulttuuria, jotta vertikaalisesti ja horisontaalisesti kulkeva viestintä olisi rehellistä sekä rakentavaa, ja että sitä ylipäättään tapahtuisi.

### **4.3 Formaali ja informaali oppiminen työpaikalla**

Perinteistä behaviorismiin pohjautuvaa teknis-rationaalista koulutuksen mallia voidaan kutsua formaaliksi koulutukseksi, jolle ominaista on etukäteen muotoillut opetussuunnitelmat ja opetusohjelmat, luokkahuonetyyppiset koulutuspaikat, kouluttajan esiintyminen pääosassa opetustilanteessa, aikataulun mukaan eteneminen ja koulutuksen irrallisuus työstä sekä ajallisesti että paikallisesti (Vaherva 1999, 90, 93). Aikuisten opiskelussa Tuomisto (2001, 25) erottaa tarkemmin formaalin ja ei-formaalin koulutuksen. Esimerkiksi henkilöstölle suunnattu koulutus on Tuomiston mukaan ei-formaalista silloin, kun koulutuksessa ei ole tavoitteena tutkinnon suorittaminen. Formaalisella koulutuksella tavoitellaan vaikkapa ammatillista pätevyystutkintoa. (Tuomisto 2001, 25.)

Farrahin (1990, 161) mukaan luentotyypinen koulutustapa on yksi useimmin käytetyistä menetelmistä. Järjestelmällisesti toteutettu perinteinen koulutus ei kuitenkaan ole välttämättä paras mahdollinen tapa saada tietoa sisäistettyä tai siirrettyä koulutuksesta työhön ja työelämään (Vaherva 1999, 90, 93).

Koulutuksessa tulisi ottaa huomioon muun muassa oppijoiden aikaisemmat tiedot ja kokemukset, sillä ne vaikuttavat uuden tiedon tulkintaan. Useimmilla työpaikan järjestämään koulutustilaisuuteen osallistujilla on jo jotain käsitystä opetettavasta aiheesta ja tämä vaikuttaa siihen, miten uusi asia mielletään. Oppimiskokemukset saattavat siten olla kaikilla oppijoilla erilaiset, eivätkä kaikki opi opetuksen sisällöistä samoja asioita. Opiskelijoita tulisi ohjata oppimisen itsesäätelyyn, ajatteluun ja tiedon aktiiviseen käsittelyyn. Opittavan tiedon käsittely voi tapahtua yksinkin, mutta myös sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jolloin oppija voi verrata omia oppimiskokemuksiaan muiden kokemuksiin. Koulutustilaisuuksissa olisikin hyvä järjestää mahdollisuuksia tietojen jakamiseen, keskusteluun ja neuvotteluun. (Tynjälä 2000, 60.) Kokemattomimmat työntekijät voivat esimerkiksi saada korvaamatonta tietoa kokeneemmilta ja pitkään työelämässä olleilta. Myös kokeneemmat työntekijät voivat saada toisilta kokeneemmilta työntekijöiltä palautetta toimintatavoistaan ja palautteen avulla he saattavat huomata toiminnassaan virheitä, joita sitten pystyvät korjaamaan.

Informaali oppiminen synnyttää työpaikalla oppimiseen aivan toisenlaisen ulottuvuuden. Se tuo oppimiseen joustavuuden ja vapauden elementit sekä tunnistaa myös sosiaalisuuden merkityksen oppimisessa toisilta oppimisen muodossa. Informaali oppiminen tapahtuu tilanteissa, joissa itse toimintakin tapahtuu. Siksi informaalin oppimisen tilanteet ovat huomattavasti avarammat kuin formaalissa koulutuksessa. (Eraut 2004, 247.)

Eraut (2004, 249) pitää informaalia oppimista vaikeana tutkimuskohteena siinä mielessä, että informaali oppiminen on suureksi osaksi näkymätöntä, koska sen sisältämiä oppimistilanteita pidetään usein itsestäänselvyyksinä, joita ei tunnisteta, eli oppijat eivät siis edes tunnista oppivansa. Toinen ongelmakohta piilee siinä, että oppijan tieto on hiljaista tietoa tai sitä pidetään osana oppijan yleistä kyvykkyyttä, sitä vastoin että se olisikin opittua. (Eraut 2004, 249.)

#### **4.4 Oppiminen ryhmässä**

Yritysten toimintaympäristössään kohtaamat nopeasti ilmaantuvat ja muuttuvat haasteet saattavat tuoda esiin vaatimuksen eri ihmisten asiantuntemuksen yhdistämisestä (Sarala & Sarala 1997, 156). Myös työn uusissa organisointimuodoissa korostuu ryhmä- ja tiimityöskentely. Ojala (2002, 184-185) tuokin esille, että organisaatioissa työtä ja päätöksentekoa tehdäänkin koko ajan enemmän tiimien tasolla, jolloin myös oppimisen tulee tapahtua tiimissä. Tiimin oppimista voidaan verrata koko organisaation oppimiseen, sillä sitä kantavat eteenpäin yhteiset tavoitteet ja päämäärät sillä erotuksella kuitenkin, että tiimi on rakenteeltaan kiinteämpi. (Ojala 2002, 184-185.)

Tiimi- ja ryhmätyöskentelyn yleistyessä työntekijällä tuleekin olla taito toimia toisten ihmisten kanssa sekä luoda ja ylläpitää ihmissuhteita. Muiden erilaisetkin kokemukset helpottavat myös uusien asioiden oppimisessa. Ihmisen arvot ja asenteet ovat ratkaisevan tärkeitä jatkuviin muutoksiin sopeutumisessa ja ne vaikuttavat myös siihen, onko työntekijä valmis kehittämään omaa osaamistaan ja ottamaan vastuun sekä omista, että työyhteisöön liittyvistä asioista. Edellä mainitut ominaisuudet vaikuttavat ihmisen motivaatioon jatkuvaan oppimiseen ja työssä kehittymiseen. Lisäksi siihen vaikuttavat itse työ ja organisaatiossa käytettävät motivointikeinot. (Kauhanen 2003, 145.)

Työntekijöiden rajaaminen tietynlaisiksi tiimeiksi sekä tiimien määrittely työpaikoilla ei ole yksiselitteisen helppoa, sillä tiimien toiminta saattaa erota hyvinkin paljon toisistaan. Uhmavaaran ym. (2005, 106-107) mukaan tiimit voivat erota toisistaan muun muassa sisäisten prosessien suhteen eli

millä tavoin yhteistyö, luottamus, tiedonkulku tai päätöksenteko on rakentunut, sekä kuinka ryhmätyö edistää työn tuloksellisuutta tai tuottavuutta. Tiimejä erottavat myös vaikutusmahdollisuudet, työnjako sekä jäsenten osaaminen (Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki & Blom 2005, 106-107).

Tiimityöskentelyyn vaikuttaa myös työskentelyaika eli kuinka kauan kyseinen tiimi toimii yhdessä. Joskus on kyse hyvin lyhytaikaisesta projektista ja joskus yhdessä työskentely voi kestää useamman vuoden. Ryhmä saattaa työskennellä yhdessä koko ajan tai sitten kokoontua silloin tällöin. Työskentelyyn vaikuttaa myös vallalla oleva käytäntö, että tiimityöhön määrätään. (Sarala & Sarala 1997, 157.) Voihan olla, että työyhteisö, kuten esimerkiksi tehtaan eri osastot, ovat kokonaisuudessaan niin pieniä, että ne toimivat ikään kuin tiiminä koko ajan.

Tiimityöskentelyssä nousee esiin ihmissuhde- ja tiimityöskentelytaidot sekä myös toisten mielipiteiden ja ehdotusten kunnioitus. Ongelmakohdiksi saattaa nousta sisäinen työnjako tai joidenkin paremmat kyvyt tuoda asioita ja ehdotuksia esille. Pienessä työyhteisössä työntekijöiden työtehtävät saattavat erota toisistaan ja silloin on otettava huomioon, että jokaisen työtehtävä on samanarvoinen.

Jotta tiimi voisi toimia tuottavasti ja tehokkaasti yhdessä, on sillä oltava eräänlainen ”me-henki”. Hyvä tiimihenki mahdollistaa myös oppimisen eli jäsenillä pitää olla yhteinen kieli, taito keskustella ja kommunikoida sekä käsitellä konfliktitilanteet. Tiimin oppiminen riippuu myös siitä kuinka hyvin jäsenet tuntevat toisensa ja kuinka hyvin he osaavat jakaa tietoaan ja osaamistaan. Myös eri tiimien välillä oppiminen siirtyy tiimistä toiseen. Tiimin vetäjän velvollisuus on edesauttaa osaamisen jakamista tiimin sisällä sekä keskinäistä oppimisen ohjaamista. (Ojala 2002, 184-185.)

Uhmavaaran ym. (2005, 106-107) mukaan pelkkä kysymys siitä, työskenteleekö henkilö tiimissä, ei riitä, koska tiimin toiminta ja vuorovaikutussuhteet ovat hyvin moninaiset. Tästä johtuen tässä tutkimuksessa ei työpaikan sosiaalista toimintaa ja sen vaikutusta oppimiseen tarkastella tiimien varsinaisessa merkityksessä edellä mainituista ominaispiirteistä johtuen, vaan muun muassa tiedonkulku ja vuorovaikutusta tarkastellaan suppeammassa merkityksessä yksilöiden sekä osastojen välillä ja oman osaston työvuorojen sisällä.

## 4.5 Yksittäisiä työpaikalla oppimisen mahdollisuuksia

Tässä tutkimusraportissa otetaan mukaan työtehtävään ja työprosessiin liittyvän työssä oppimisen lisäksi myös muuta työpaikalla oppimista, joka on hyödyllistä oman työtehtävän kannalta, ja joka vaikuttaa myös itse työn tekemiseen tai työstä suoriutumiseen. Tällainen oppiminen liittyy muun muassa työpaikan yleisiin tietoihin tai ihmissuhde- tai vuorovaikutustaitoihin. Myös palaverit, joissa tietyin väliajoin käydään läpi ajankohtaisia asioita, tarjoaa oppimisympäristön muodostamalla oivan paikan palautteen antoon ja ehdotusten esille tuomiseen.

Yleisiä tietoja työntekijä voi lisäksi opiskella muun muassa yrityksen omien informaatiokanavien kautta edellyttäen sitä, että niihin myös kootaan ajankohtaisia asioita. Nykypäivänä intranet on tullut merkittäväksi oppimisvälineeksi työpaikoilla. Intranetin avulla voidaan maantieteellisesti laajalla alueella toimivan yrityksen kaikille työntekijöille välittää tärkeät asiat samankaltaisena paikasta riippumatta. Intranetin lisäksi yrityksen omia sisäisiä informaatiokanavia voivat olla esimerkiksi ilmoitustaulu, sähköposti ja henkilöstölehdet. Hyvänä esimerkkinä intranetin merkityksen kasvamisesta yritysmaailmassa sisäisen viestinnän välineenä löytyy Metso-konsernin henkilöstöraportista:

*”Metson sisäisen viestinnän tavoitteena on opastaa ja ohjata henkilöstöä työtehtävissä, antaa tietoa yrityksen toiminnasta sen kaikilla tasoilla, luoda tiedollinen perusta tarkoituksenmukaiselle toiminnalle ja keskinäiselle yhteistyölle sekä edistää työmotivaatiota, viihtyvyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta” (Intranetin merkitys kasvaa, Metso-konsernin verkkosivut 2007).*

Edellä mainittujen informaatio- ja oppimiskanavien hyödyntäminen vaatii työntekijöiltä paljon itseohjautuvuutta informaation hankinnan ja oppimisen suhteen. Päivittäisten rutiinien ohella työntekijöiltä pitäisi löytyä aikaa tutkia eri informaatiokanavia pysyäkseen ajan tasalla ympäristön tapahtumista. Usein tämä aika on omaa aikaa ja siten pois esimerkiksi ruoka- tai kahvitauoista. Ongelmaksi on kehittymässä informaation valtava määrä, relevantin informaation poimiminen tietotulvasta ja ajan rajallisuus. Työntekijöiden päivä työpaikalla kuluu rutiinien ja työtehtävien hoitamiseen liittyvien asioiden parissa, joten toisinaan ja joissain organisaatioissa useimmiten, aika ei riitä edes vilkaisemaan edellä mainittuja informaatiokanavia.

## 4.6 Työssä oppimiseen ja kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä

Vaikka laajasti tiedetään työn ja oppimisen integroinnin merkittävyys, tiedetään vain vähän niistä olosuhteista, jotka edistävät tuota yhdistämistä. Ellström (2001, 421-433) onkin artikkelissaan määritellyt useita tekijöitä, joiden voidaan olettaa olevan merkityksellisessä asemassa helpottamassa tai rajoittamassa oppimisen ja työn integrointia.

Yksi työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen vaikuttava tekijä on itse työtehtävä. Työtehtävän kompleksisuus, moninaisuus ja vaihtelu sekä kontrolli vaikuttavat oppimiseen. Vaikutuksen negatiivisuus tai positiivisuus riippuu paljolti siis työn ominaisuuksista mutta myös työntekijän omista subjektiivisista ominaisuuksista tai kokemuksista työstä. Vaikka voidaan osoittaa, että työtehtävän vaihtelu ja monipuolisuus edistävät oppimista, asia ei ole aivan näin yksiselitteinen. Mikäli työntekijän käsitykset omasta osaamisestaan on työtehtävien vaatimuksia alempi, oppiminen saattaa pikemminkin estyä kokonaan. Työn ominaisuuksien lisäksi oppimismahdollisuuksia arvioitaessa täytyy ottaa huomioon myös muun muassa työntekijän kokemukset työn ja sen vaatimusten mielekkyydestä sekä työntekijän itseluottamus ja motivaatio. (Ellström 2001, 425-426.)

Oppimiseen työpaikalla vaikuttaa myös mahdollisuus palautteeseen, arviointiin ja reflektointiin työn aikaansaannoksia koskien. Palautteen antamiseen ja palautteen vastaanottamiseen liittyy läheisesti selkeästi määritellyt tavoitteet. (Ellström 2001, 426.) Ei ole kovin relevanttia antaa tai saada palautetta esimerkiksi vähäisestä aikaansaadusta tuotantomäärästä tai tuotteen huonosta laadusta, mikäli työntekijä ei ole tietoinen työnantajansa asettamista tuotanto- tai laatuavoitteista. Palaute saattaa saada aikaan vain päinvastaisia reaktioita, kuten turhautumista, kuin mitä palautteen antaja oli alun perin ajatellut. Tilanne voi pahimmillaan johtaa siihen, että työntekijän oppimis- ja kehittymismotivaatio voi hiipua kokonaan. Sen sijaan rakentava negatiivinenkin palaute voi Ellströmin (2001, 426) mukaan edistää oppimista korjaamalla väärin oletettuja puutteellisia toimintatapoja ennen kuin ne muuttuvat rutiineiksi, sekä aktivoida kehittämään uusia keksintöjä ja toimintatapoja. Billet (1999, 161) korostaa lisäksi toisten työntekijöiden kuuntelua ja havainnointia oppimisessa. Kuuntelun ja havainnoinnin merkitys korostuu toimittaessa eksperttien, mutta myös esimiehen kanssa ja tämän toiminnan tulisi olla vastavuoroista (Billet 1999, 161).

Myös työprosessin formalisoinnin aste vaikuttaa oppimiseen työpaikalla. Muun muassa sääntöjen ja ohjeiden paljous on yksi tayloristisen standardoidun työprosessin ominaisuus. Standardoinnin ja formalisoinnin vaikutuksista oppimisprosessiin esiintyy eriäviä näkökantoja. Yleisesti ottaen työ-

prosessien formalisointia pidetään merkittävästi organisatorista oppimista estävänä, koska se johtaa esimerkiksi siihen, että ihmiset keskittyvät tekemään oikeita asioita, sen sijaan että tekisivät asiat oikein. Toisaalta työprosessin standardointi saattaa lisätä oppimispotentiaalia tietyissä toiminnoissa esimerkiksi ohjaten huomiota ja ajankäyttöä rutiinitehtävistä luovempiin tehtäviin, tehden esimerkiksi hiljaista tietoa näkyväksi parhaisiin käytäntöihin johtavien menettelytapojen avulla sekä luomalla läpinäkyvyyttä, joka helpottaa asiantuntemuksen kehittymistä työprosessissa sekä tehokkaan palautteen lisääntymistä työtehtävän suorittamisesta. (Ellström 2001, 428-429.)

Ellströmin (2001, 429-430) mukaan työpaikalla oppimiseen vaikuttaa lisäksi työntekijän mahdollisuus osallistua sekä virallisten että epävirallisten kanavien kautta ongelmien ratkaisuun ja työn kehittämisprosesseihin. Työntekijän osallistumistasot voivat olla formaaleja tai ei-formaaleja riippuen siitä tuetaanko työpaikalla jollain erityisellä tavalla työntekijän osallistumista. Työpaikalla ilmenevät ongelmat saattavat olla merkittäviä oppimismahdollisuuksia työntekijöille. Myös Billet (1999, 160) pitää merkityksellisenä luoda työpaikasta kaikkien kannalta avoin systeemi, jolloin myös työntekijät osallistuisivat toimintojen, prosessien, tavoitteiden ja tehtävien määrittelyyn.

Viidenneksi työpaikalla oppimista edistäviä tai estäviä tekijöitä ovat oppimisresurssit. Tärkeitä oppimisresursseja ovat muun muassa oppimiseen käytettävissä oleva aika sekä ammattitaito työtehtävien ja työprosessien suhteen. Työntekijällä tulisi olla aikaa analysointiin, vuorovaikutukseen sekä reflektointiin. (Ellström 2001, 431-432.)

Van der Klinkin (1999, 183) mukaan oppimiseen vaikuttaa myös työntekijän mahdollisuudet muuttaa työjärjestystä ja työn aiheuttamaa paineen tuntua. Lisäksi oppimiseen vaikuttaa autonomian määrä työtehtävien suorittamisessa ja merkittävänä vaikuttajana ovat työtoverit, esimies, kouluttaja sekä asiakkaat. Erityisesti vuorovaikutus työtovereiden ja esimiehen kanssa on suuri. Myös palkkaus ja muut työolosuhteet sekä työntekijöiden kokonaisvaltainen osallisuus työpaikan toimintoihin, kuten kokouksiin ym., on tärkeää oppimisen ja kehittymisen kannalta. (Van der Klink 1999, 183.)

## **4.7 Työssä oppimisen tasot**

Työtehtävistä sekä työntekijän vaikutusmahdollisuuksien määrästä riippuen työssä oppimisen mahdollisuudet laajenevat sekä moninaistuvat ja vastuu työn kehittämisestä siirtyy työntekijälle sen sijaan, että kaikki ohjeet tulisivat ylemmän johdon taholta suoraan toteutettaviksi. Ellström (2001,

423) onkin määritellyt neljä työssä oppimisen tasoa, jotka ovat reproduktiivinen, produktiivinen (tyyppi 1), produktiivinen (tyyppi 2) sekä luova (taulukko 1). Käsitettä reproduktiivinen Ellström käyttää Engeströmin (1987) alkuperäistä käsitettä mukailleen. Kaksi ensimmäistä oppimisen tasoa tiivistyy mukautuvan oppimisen malliksi ja kaksi viimeistä kehittävän oppimisen malliksi.

**Taulukko 1.** Työssä oppimisen tasot (Ellström 2001, 423)

	Oppimisen tasot			
	I Mukautuva oppiminen		II Kehittävä oppiminen	
Työssä oppimistilanteen piirteitä	(1) Reproduktiivinen	(2) Produktiivinen, Tyyppi I	(3) Produktiivinen, Tyyppi II	(4) Luova
Tehtävät	Määrätty	Määrätty	Määrätty	Ei määrätty
Menetelmät	Määrätty	Määrätty	Ei määrätty	Ei määrätty
Tulokset	Määrätty	Ei määrätty	Ei määrätty	Ei määrätty

Työssä oppimisen tasot määräytyvät työssä oppimistilanteiden ominaisuuksien mukaan liittyen siihen, mitä tehtäviä tehdään, mitä menetelmiä ja ohjeita käytetään, sekä mitä tuloksia pyritään saavuttamaan eli kuinka vapaasti oppiva yksilö voi vaikuttaa näihin ominaisuuksiin. Vaikuttamisasteen mukaan voidaan määritellä erilaiset oppimisen tasot. (Ellström 2001, 423.)

Mukautuvan oppimisen mallissa useampia työssä oppimistilanteiden ominaisuuksia on määrätty eli säädetty yksityiskohtaisesti, eivätkä ne ole yleisesti työtehtävien toteuttajien taholta määriteltävissä. Kehittävän oppimisen mallissa yksi tai useampi työssä oppimistilanteiden piirre ei ole määrätty tai yksityiskohtaisesti säädetty eli päinvastoin kuin edellisessä mallissa toimijan täytyy käyttää omaa ammattitaitoaan ja asiantuntijuuttaan määritellesään ja arvioidessaan työtehtäviä, menetelmiä ja tuloksia. (Ellström 2001, 423.)

Reproduktiivisessa eli alimmassa oppimisen tasossa tehtävät ovat rutiinimaisia, automatisoituja toimintoja, joista suoriudutaan ilman suurempaa huomiota tai kontrolloimista (Anderson, 1982). Rutiininomaiset tehtävät ja menetelmät eivät vaadi analysointia, eivätkä päättelyä ja vaadittu ammattitaito liittyy rutiinomaisten, usein toistuvien ongelmien käsittelyyn (Ellström 2001, 423-424).

Produktiiviselle, tyyppin yksi, oppimistasolle on ominaista työntekijän suurempi vapaus vaikuttaa tulosten arviointiin. Oppijan täytyy kuitenkin myös arvioida työn tuloksia ja korjata jossain määrin menetelmiä esiin tulevien ongelmien mukaan. Kyseessä voi olla esimerkiksi työskentelytilanne,

jossa työntekijällä on vastuu jatkuvasti parantaa vakiintuneita työmenetelmiä. Produktiiviselle, tyyppin kaksi, oppimistasolle taas on luonteenomaista vapaus vaikuttaa käytettäviin menetelmiin ja niiden valintaan. (Ellström 2001, 424.) Oppijan täytyy myös käyttää aktiivisesti asiantuntemustaan ratkaistessaan ongelmia työtehtäviin sekä mahdollisten vaihtoehtoisiin ratkaisuihin liittyvien kokemustensa pohjalta (Engeström 1987).

Korkeimman oppimisen eli luovan oppimisen tasolla oppijan täytyy käyttää omaa ammattitaitoaan sekä tuloksia arvioitaessa että menetelmiä valittaessa, mutta myös määritellessään tehtäviä sekä olosuhteita. Työntekijällä saattaa olla edessään esimerkiksi jokin epäselvä tai ongelmallinen tilanne, johon täytyy löytää ratkaisu. Oppijan täytyy tunnistaa toiminnan seuraukset etukäteen ja hänellä täytyy olla kyky arvioida erilaisia vaihtoehtoja sekä analysoida perustana olevia olettamuksia ja muita toimintaolosuhteita. Siten luovaa oppimista esiintyy silloin kun yksilöt tai ryhmät organisaatiossa alkavat kyseenalaistaa vakiintuneita ongelmien tai tavoitteiden määrittelyjä ja alkavat aktiivisesti muuttaa näitä totuttuja ideologioita, rutiineja, rakenteita sekä toimintatapoja. (Ellström 2001, 424.) Aikaisemmin käsitellyllä Engeströmin (1999) kehittelemällä ekspansiivisen oppimisen mallilla on yhtäläisyyttä luovan oppimistason kaltaiseen tilanteeseen.

Ellström (2001, 424) luonnehtii oppimisen tasoja hyvin monitahoisiksi. Yksi Ellströmin hahmottamista ongelmista on kuitenkin se, että organisaatioilla ja yksilöillä on tapana jäädä kiinni mukautuvan oppimisen malliin. Organisatorisen oppimisen ei voida kuvata sisältävän vain yhden tason oppimista, vaan luonnollisesti työtehtävät organisaation sisällä vaihtelevat yksitoikkoisista rutiinitehtävistä vaihteleviin ja monipuolisiin tehtäviin. (Ellström 2001, 424.) Tämänkin tutkimuksen kohteena olevassa tehtaassa työntekijöiden työtehtävät niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti tarkasteltuna vaihtelevat paljon.

## **4.8 Työn muutosmahdollisuudet**

Mikäli työ on hyvin yksitoikkoista, eikä tarjoa itsessään kehittymismahdollisuuksia työntekijälle, voidaan työnkuvaa muuttaa siten, että työhön tulee useampia ulottuvuuksia, jolloin edetään moniosaamisen kehittämiseen. Vartiainen (1994, 224-231) esittelee kolme työn organisoinnin ja muokkaamisen menetelmää, jotka ovat työkierto, työn laajentaminen ja työn rikastaminen.



*Työkierto.* Työkierrossa oleva henkilö on tietyn ennalta määrätyn ajan tietyssä tehtävässä ja siirtyy siitä joko samantasoiseen tai eritasoiseen tehtävään. Kun työntekijä on kiertänyt kaikissa sovituissa tehtävissä, hän palaa ensimmäisen työtehtävänsä pariin. Työkierrossa työntekijän työpiste usein vaihtuu ja tavoitteena on myös siten saada aikaan vaihtelevuutta lyhyisiin ja yksitoikkoihin työvaiheisiin, ja näin ollen ehkäistä työn yksipuolisen rasittavuuden aiheuttamat ongelmat. Siinä ei työtehtävien sisältöihin, työolosuhteisiin tai työvälineisiin itsessään tehdä muutoksia. (Vartiainen 1994, 224-226.)

Usein työkierto on työpaikoilla otettu käyttöön työntekijöiden omasta esityksestä. Myös uuden työntekijän perehdyttämisessä on työkierto käyttökelpoinen väline, jonka avulla uusi työntekijä saa kokonaisvaltaisen kuvan työpaikan eri työprosesseista. (Vartiainen 1994, 226.) Työkierto on työn monipuolisuutta parantava organisointimenetelmä, mutta silti kaikki työntekijät eivät välttämättä siihen halua osallistua. Osallistuminen tulisikin tapahtua henkilön omasta tahdosta, jotta työmotivaatio säilyisi. Työntekijöiden joukossa on aina niitäkin, jotka pitävät työstään tai eivät välitä siitä, vaikka se olisi hyvin yksitoikkoistakin.

*Työn laajentaminen.* Työn osaamisvaatimuksia ja työkokonaisuuden kehittämistä yhdistämällä erilisiä tehtäviä ja osatehtäviä uusiksi, laajemmiksi kokonaisuuksiksi, kutsutaan työn laajentamiseksi. Kuten työkierrolla myös työn laajentamisellakin pyritään vähentämään työn yksitoikkoisuutta ja pidentämään työsuorituksen pituutta. Työntekijän annetaan esimerkiksi itse päättää omasta työtahdistaan, tarkastaa itse omat työn tuotokset sekä valikoida työmenetelmät, joita haluaa käyttää. (Vartiainen 1994, 226.)

Työn laajentaminen aiheuttaa työpaikalle työkiertoa enemmän kustannuksia, koska moniosaamisen ja osaamisvaatimusten kasvattaminen vaatii enemmän muodollista koulutusta. Työtä voidaan laajentaa horisontaalisesti lisäämällä työntekijän työtehtävään muita osaamisvaatimuksiltaan samantasoisia tehtäviä, tai vertikaalisesti, lisäämällä työtehtäviin vaativampia tehtäviä. Vertikaalinen laajentaminen tarkoittaa työn rikastamista, jota käsitellään seuraavaksi. (Vartiainen 1994, 227.)

*Työn rikastaminen.* Työtä rikastettaessa työntekijän taitovaatimukset kasvavat ja tämä johtaa usein osaamisen lisäämiseen koulutuksen avulla. Työtä voidaan rikastaa muun muassa hajauttamalla esimiesten ja asiantuntijoiden valtaa ja vastuuta alemmille työntekijätasolle. Työn suunnittelua ja toteuttamista voidaan tällä tavoin yhdistää. (Vartiainen 1994, 228.)

Työtä voidaan rikastaa usealla eri tavalla. Työntekijälle voidaan antaa esimerkiksi vapaus päättää seuraavista asioista (Vartiainen 1994, 228):

- aikataulun suunnittelu
- työmenetelmät, työvälineet ja miten työtä tekee
- työn aloittaminen, lopettaminen sekä tauotus
- ongelmien ratkaisutavat
- laadun tarkastus sekä milloin ja miten se suoritetaan

Työn rikastaminen vaatii työntekijältä vastuunottoa, tietoa sekä moniosaamista ja itsenäistä ajattelua. Työpaikalta se edellyttää työntekijöiden päästämistä informaatiokanaville, vapaata tiedonkulkua sekä oikeuden käyttää saatuja tietoja. Teollisuustyössä työtä voidaan rikastaa siirtämällä työntekijöille vastuuta esimerkiksi työn valmistelusta, tarkastuksista, huollosta sekä korjauksista. Työn rikastamisen soveltuvuudesta tuotannon työntekijätasolle on kritisoitu, mutta siitä huolimatta onnistumiskokemuksista on runsaasti esimerkkejä. (Vartiainen 1994, 229-231.)

Työntekijöiden työnkuvan laajentamishalukkuuteen vaikuttaa monia tekijöitä, jotka ovat hyvin haastavia esimiesten ja johdon suunnasta katsottuna. Järvensivu (2006, 218) tuokin väitöskirjassaan esille sen problematiikan, mikä liittyy osaamisen kehittämiseen ja laajentamiseen työntekijän tehtäväkuvaa laajentamalla. Työntekijöiden suunnasta työnkuvan laajentamiseen saattaa tulla ongelmia sekä ilmetä vastarintaa siitä syystä, että uudet tehtävät ovat aliarvostettuja työpaikalla ja niitä ei haluta liittää omaan nykyiseen työhön. Sen sijaan, jos kysymyksessä on uudenlaiset, haastavammat ja arvostetummat tehtävät, halukkuutta niiden vastaanottamiseen löytyy paremmin. (Järvensivu 2006, 218.)

Mikäli asia olisi niin yksinkertainen, että työntekijän työnkuvaa laajennettaisiin arvostetummilla tehtävillä ja kaikki olisivat tyytyväisiä, asia olisi työpaikan toiminnan kannalta erittäinkin hyödyllinen. Työntekijöillä esiintyy kuitenkin halua päästä eroon edellisistä työtehtävistä saadessaan haasteellisempia tehtäviä (Järvensivu 2006, 218). Työntekijöiden tämänkaltaisen vaatimus ei sinänsä helpota työpaikan toimintaa, koska jonkun toisen työntekijän on aina hoidettava myös alemmin arvostetut työtehtävät. Lisäksi hyötyä ei tällä tavoin tulisi esimerkiksi lomien tai sairauslomien paikkaamisessa.

Moniosaamiseen vaikuttaa työntekijän omien kiinnostuksenkohteiden lisäksi toisten työntekijöiden intressit. Tämä siksi, että myös muut voivat olla kiinnostuneita samoista tehtävistä, ylenemismahdollisuuksista ym. Tällöin työntekijä saattaa jättäytyä kokonaan pois oppimismahdollisuuksista ja -tilanteista, koska omaa osaamista ja kiinnostuksen kohteita ei haluta paljastaa. Työssä oppiminen ja sen avulla menestyminen ja kehittyminen saattavat myös näyttäytyä negatiivisessa valossa muille työntekijöille ja se saattaa pahimmillaan aiheuttaa jopa työyhteisöstä poissulkemisen. (Järvensivu 2006, 218.)

Työtehtävien luonteen ja muiden työntekijöiden lisäksi moniosaamisen kehittämiseen vaikuttaa työnantaja, joka viime kädessä määrittelee työntekijöiden oppimismahdollisuudet. Työnantajan strategioilla saattaa olla tilanteesta riippuen suuri estävä tai pakottava vaikutus työntekijöiden oppimismahdollisuuksiin. (Järvensivu 2006, 219.)

#### **4.9 Työntekijöiden oma kiinnostus oppimiseen ja kehittymiseen**

Jotta koulutuksesta tai työssä oppimismahdollisuuksien kehittämisestä olisi organisaatiolle odotettua hyötyä, olisi ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstö osallistuisi koulutukseen tai muihin työpaikalla oppimismahdollisuuksiin motivoituneena itsensä kehittämisen ja oman oppimishalunsa takia sekä koko organisaation tavoitteiden ja menestymisen halussa. Koulutus, johon työntekijät lähtevät mukaan vain, koska työntekijä näin vaatii, on suurelta resurssien tuhlaamista, koska tällöin koulutuksesta saatu hyöty ei ole välttämättä ole paras mahdollinen johtuen työntekijän omasta kiinnostuksenpuutteesta. Tilanne ei kuitenkaan aina ole niin ihanteellinen, että työntekijät voisivat osallistua koulutukseen tai kehittää itseään silloin, kun siltä tuntuu johtuen esimerkiksi organisaation toiminnan tehostamisesta. Tästä syystä työpaikalle olisikin luotava sellainen toimintakulttuuri, joka kannustaisi ja motivoisi työntekijöitä osallistumaan koulutukseen sekä tekisi osaamisen kehittämisestä tavoiteltavan asian.

Työntekijöiden motivoiminen sellaiseen koulutukseen, jossa opetellaan työhön liittyviä yleisiä asioita, saattaa olla helpompaa kuin esimerkiksi työssä oppimiseen vaikkapa työnkuvaa laajentamalla, koska koulutus koskee useampia työntekijöitä kerralla, eikä vain yhtä työntekijää henkilökohtaisesti. Järvensivun (2006, 191) tutkimuksen mukaisesti tätä asiaa ei välttämättä osata työpaikoilla vielä ottaa huomioon ja siksi lähdetään kehittämään työntekijöiden osaamista moniosaamisen suuntaan ottamatta huomioon erilaisten töiden mielenkiintoisuus työntekijöiden näkökulmasta.

*Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.* Työntekijän motivaatio työssä oppimiseen saattaa olla omasta kehittämishalusta tai ulkoisista tekijöistä lähtevää. Motivaatiotutkimuksessa on erotettu sisäinen motivaatio eli yksilön oma mielenkiinto ja innostus toimintaan, ja ulkoinen motivaatio eli toiminnan seurauksena on odotettavissa jonkinlainen palkinto (Tynjälä 1999, 99). Työpaikalla sisäisen motivaation kuljettama työntekijä saattaa haluta kehittää osaamistaan oman itsensä kehittämisen vuoksi. Ulkoisen motivaation omaava työntekijä kehittää itseään muun muassa ylenemismahdollisuuksien toivossa tai siitä syystä, että ei halua menettää työpaikkaansa. Useimmiten ihmisen motivaatio koostuu kuitenkin näiden kahden motivaatiotyypin sekoituksesta (Vartiainen & Nurmela 2002, 190).

Tynjälän (1999, 99-100) mukaan sisäisen ja ulkoisen motivaation yhdentymisen sisältää ristiriidan, sillä tutkimukset ovat osoittaneet, että tarjottaessa sisäisesti motivoituneelle henkilölle lisäksi ulkoisia palkkioita suorituksesta, motivaatio toimintaa kohtaan ei nouse, vaan päinvastoin alenee. Tämä johtuu siitä, että henkilö saattaa keskittyä toiminnan sijasta palkkioon, jonka hän suorituksen jälkeen saa. Palkkiota ei tulisi siis antaa pelkästään tehdystä työstä, vaan sen pohjalta kuinka työ on tehty. (Tynjälä 1999, 99-100.) On kuitenkin hieman vaikea uskoa, että esimerkiksi palkkaa nostettaessa sisäinen kiinnostus omaa työtä kohtaan automaattisesti laskisi. Enemminkin voisi kuvitella, että sisäinen motivaatio työtä kohtaan säilyisi, mutta ajan mittaan ulkoinen palkkio, kuten parempi palkka, menettäisi merkityksensä. Vartiainen ja Nurmela (2002, 190) pitävät työelämän näkökulmasta tarkasteltuna käsitteellistä jakoa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon keinotekoisena, koska työ sisältää yleensä sekä sisäisiä että ulkoisia motiiveja.

Työpaikalle motivaatioteoriat asettavat kuitenkin mielenkiintoisen ja monimutkaisinkin asetelman esimerkiksi juuri uusien palkkiojärjestelmien suunniteltaessa. Jos ajatellaan vaikkapa moniosaamisesta palkitsemista, tulisi palkkioperusteiden määrittelyssä ottaa huomioon myös työn sisällölliset tekijät. Suurikaan palkan korotus ei tee itse työstä mielekkäämpää, jos sisällöt jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

#### **4.10 Kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen kartoittajina**

Kauhanen (2003, 141) tuo esille organisaatioiden jatkuvan uusiutumistarpeen, johon tarvitaan jatkuvaa innovatiivisuutta ja uusien asioiden opettelua. Osaamisen kehittäminen on nykypäivänä tärkeä osa organisaation strategian muotouttamisessa. Jotta työpaikalla pysyttäisiin ajan tasalla työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja työssä kehittymiseen liittyvistä toiveista sekä vaatimuksista,

tulisi työpaikalla luoda puitteet, joiden avulla tähän kyetään. Ojala (2002, 237-241) tuokin esille, että henkilöstön osaamiseen panostavissa organisaatioissa on tapana käydä vuosittain lähimmän esimiehen ja alaisen välillä kehityskeskusteluja.

Kehityskeskustelussa työntekijä laatii esimiehen kanssa oman kehityssuunnitelmansa, joka sisältää organisaation yhteisten osaamisalueiden kehitysohjelmat, oman osaston, yksikön tai tietyn prosessin kehitysohjelmat sekä omat henkilökohtaiset kehitysohjelmat. Oppimistavoitteet voidaan jakaa ajallisesti tietylle aikavälille esimerkiksi vuodeksi tai viideksi vuodeksi. Kehityssuunnitelmassa voidaan ottaa huomioon työntekijän muut mahdolliset intressit organisaatiossa, kuten kiinnostus jostakin muusta työtehtävästä sekä työntekijän tulevaisuuden hahmotelma eli mitä työntekijä haluaa olla vaikkapa 3 vuoden päästä. (Ojala 2002, 237-241.) Kehityskeskustelut ovat hyvä keino kartoittaa esimerkiksi jokaisen työntekijän halu ja kiinnostus moniosaamiseen sekä tehdä järjestelmällinen suunnitelma sen toteuttamiseksi.

Esimiehellä on kova työ luoda kehityskeskusteluista sellaisia, että työntekijät todella avoimesti puhuvat haaveistaan ja tulevaisuuden suunnitelmistaan. Yleisesti vallitseva luottavainen ilmapiiri sekä esimiehen ja alaisen välinen avoin yhteys on hyvä lähtökohta keskustelulle. Sellainen esimies, joka kohtelee työntekijöitään epätasa-arvoisesti saa luultavasti todellisia kannanottoja vain niiltä, jotka kokevat olevansa esimiehen mieleen ja uskaltavat näin ollen ilmaista itseään. Kehityskeskustelut tulisi ottaa sekä esimiehen että työntekijän taholta vakavasti siten, että työhön liittyvät kehityssuunnitelmat toteutuisivat myös käytännössä. Kehityskeskusteluilta, jotka eivät johda mihinkään, loppuu hyvin äkkiä uskottavuus.

#### **4.11 Tutkimuksia työssä ja työpaikalla oppimiseen liittyen**

Työelämän kehittämiseen ja työelämän laadun parantamiseen liittyvien näkökulmien sekä työntekijöiden oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien painottamisen entistä suurempi merkitys nykyisissä työyhteisöissä näkyy myös viimeaikaisessa tutkimuksessa, joista oman tutkielmani kannalta huomionarvoisia tutkimuksia esittelen seuraavaksi.

Koski (2007, 30) tutkii väitöskirjassaan teollista tuotantoympäristöä oppimisympäristönä sekä minikäläinen työn ja tuotannon organisoinnin kehityssuunta on nähtävissä. Koski tarkastelee myös teh-

taan kehittämishankkeen tuloksia ja sen synnyttämiä organisatorisen oppimisen prosesseja sekä niitä ehkäiseviä ja edistäviä tekijöitä. (Koski 2007, 30.)

Järvensivu (2006, 17) on tutkinut väitöskirjassaan työssä oppimista suhteessa työelämän muutokseen ja epävarmuuden lisääntymiseen. Järvensivu haki vastauksia muun muassa siihen, minkälainen on oppimisen asema sekä minkälaisia mahdollisuuksia oppimiselle syntyy työpaikan sopeuttamistilanteessa. Väitöskirjan tutkimuskohteina ovat metallitehdas ja kuntoutuskeskus. (Järvensivu 2006, 17.)

Heikkilä (2006, 147-148) tarkastelee väitöskirjassaan ensinnäkin sitä, millaisena oppiminen koetaan erilaisilla työpaikoilla sekä millainen oppimisympäristö työpaikka on. Toiseksi hän tarkastelee yksilön oppimisen lähtökohtia sekä oppimispotentiaalia elämäkokonaisuuden näkökulmasta ja lisäksi yksilön suuntautumista työn tekemiseen ja siinä kehittymiseen. Kolmanneksi Heikkilä tutki väitöskirjassaan luovaa työtä tekevässä ryhmässä tapahtuvan työtoiminnan ja oppimisen erityispiirteitä. (2006, 147-148.)

Tikkamäki (2006, 66) on tutkinut väitöskirjassaan kolmen muun toimialan organisaation lisäksi metallialan tehdasta. Tikkamäki etsi tutkimuksellaan vastauksia siihen, miten organisaatioissa, työntekijöiden ja johdon keskuudessa työssä oppiminen ja kehittyminen käsitetään ja ymmärretään. Lisäksi Tikkamäki haki vastausta siihen, millaisia työssä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia organisaatioissa on tunnistettavissa, millaiset edellytykset niille käytännössä luodaan sekä miten niitä käytännössä tuetaan. (Tikkamäki 2006, 66.)

Mäkinen (2005, 115) on selvittänyt väitöskirjassaan oppimista marginaalissa, kohteena tekstiilitehtaan työntekijät. Hän on tutkimuksellaan selvittänyt mm. sitä, millaisena oppiminen on löydettävissä tekstiilityöntekijöiden haastattelupuheesta, minkälaista työ on tekstiilitehtaassa ja miten se on muuttunut viimeisenä vuosikymmenenä 1900-luvulla, sekä minkälaisia merkityksiä koulutus saa tekstiilitehtaan työntekijöiden haastattelupuheessa. Mäkinen tutkimuskohteena on hyvin naisvaltaisen tekstiilitehdas, mutta oman tutkimukseni kohteeseen siitä löytyy yhtäläisyyksiä. (Mäkinen 2005, 115.)

Vaikka edellä mainittujen teosten tutkimuskohteet eivät aivan identtiset oman tutkimuskohteeni kanssa olekaan, melkeinpä millä tahansa teollisuuden alalla työ- ja oppimisympäristön näkökulmasta katsottuna on käytössä sen verran samankaltaisia toimintatapoja, että pystyn soveltuvin osin käyt-

tämään teoksia vertailukohteina omiin tutkimustuloksiini. Täten pyrinkin hyödyntämään edellä mainittujen teosten tuloksia tutkimustulosteni analysoinnin tukena, mikäli mahdollista.

Edellä kuvattujen väitöskirjojen lisäksi käytän tutkimuksessani myös työministeriön julkaisemaa työolobarometriä, jota on tehty vuodesta 1992 lähtien. Työolobarometrissa selvitetään vuosittain työelämän laadun ja työolojen muutoksia palkansaajien omasta näkökulmasta käsin. Työolobarometrin koulutukseen liittyvät tulokset ovat vertailukelpoisia omiin tutkimustuloksiini teollisuustyöntekijöiden kohdalla. (Työolobarometri 2006.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimuksen kohteena olevan tehtaan kuvailua

Teen pro gradu –työhöni liittyvän tutkimuksen kansainvälisellä tasolla toimivaan kemianalan teollisuusyritykseen. Yrityksellä on Suomessa neljä tehdasta, joista yksi on tämän tutkimuksen kohteena. Henkilöstöä kohdeyrityksellä on Suomessa reilu 300 ja näistä 109 työskentelee tutkimuksen kohteena olevalla tehtaalla.

Tutkimuksen kohteeksi on siis valittu vain yksi Suomessa toimivasta neljästä tehtaasta. Tähän on päädytty ensinnäkin siksi, että yrityksen neljä tehdasta ovat viime aikoihin asti toimineet toisistaan hieman erillään, toisin sanoen kukin tehdas on elänyt omaa elämäänsä. Tästä johtuen kussakin tehtaassa on oma toimintakulttuurinsa sekä omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Koko yrityksen näkökulmasta ongelmana onkin se, että tehtailla ei ajatella koko yrityksen etua, vaan toimitaan tehdas-keskeisesti. Perustelu vain yhden tehtaan tarkasteluun on se, että tehtaat ovat muun muassa vuosikymmeniä vanhojen johtamiskäytäntöjen takia muotoutuneet omanlaisikseen yksiköiksi ja tästä johtuen olisi jokaista tehdasta ollut syytä tarkastella erillään toisistaan, jotta kyselyn tuloksista olisi ollut hyötyä kussakin toimipisteessä. Näin ollen aineistoja olisi käytännössä muodostunut neljä yhden sijaan. Pro gradu -työn laajuus huomioiden, tutkimuskohteeksi valittiin vain yksi tehdas. Juuri kyseisen tehtaan valintaan vaikutti tehtaan suuri henkilöstömäärä ja paras vastausprosentti kokonaisuudessaan sekä kummankin työntekijäryhmän kohdalla.

Tarkastelun alla oleva tehdas on tutkimuskohteena mielenkiintoinen ja haastava. Yrityksen henkilöstö koostuu pääasiassa kahdesta erilaisesta työntekijäryhmästä, tuotannon työntekijöistä ja toimistotyöntekijöistä, joiden töiden sisällöt eroavat hyvin paljon toisistaan. Henkilöstöön kuuluu lisäksi ylempää johtoa, mutta nämä on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle pääasiassa siitä syystä, että ylempää johtoa ei ole yrityksessä kvantitatiiviselle tutkimukselle tarpeeksi suurta määrää (alle 10 henkilöä). Lisäksi kolmannen, muista poikkeavan vertailtavan ammattiryhmän mukaan ottaminen olisi monimutkaistanut tulosten tarkastelua ja tulkintojen tekemistä kohtuuttomasti ottaen huomioon pro gradu –tutkielman laajuuden.

Tehtaalla valmistetaan öljypohjaisia, sekä hygieniavaatimuksiltaan korkeita muovituotteita, että ei-hygieniatuotteita. Marianin (2002, 16) mukaan muovituotealan markkinat ovat alttiita voimakkaalle



kilpailulle, sillä tuotteiden peruselementti, öljy, vaikuttaa siihen, että voittomarginaali jää hyvin pieneksi öljyn korkean hinnan takia. Tämä tekee alan liiketoiminnasta erittäin riskaabelia, varsinkin länsivaltioissa korkeiden työvoimakustannusten takia. Voittomarginaalit ovat korkeammat sellaisissa yrityksissä, jotka kehittävätkin innovatiivisia tuotantoprosesseja, esimerkiksi uusia katalyyttejä, jotka nopeuttavat kemiallisia reaktioita tietyissä lämpötiloissa ja joilla voidaan parantaa tuotteen pehmeys- tai kovuusastetta sekä lämpötilojen sietokykyä. Muovituotteista saadaan tällä tavoin samalla kertaa sekä ohuempia että kestävämpiä. (Mariani 2002, 16.) Myös tutkittavassa tehtaassa on kehitetty tämän tyyppisiä innovaatioita. Tehdas on kuitenkin suurelta osin alihankkijan asemassa ja ostajat kilpailuttavat eri valmistajia. Ostajat ovat paljolti kaupan alan toimijoita, jotka itsekin toimivat erittäin kilpailluilla markkinoilla. Tämä vaikuttaa alentavasti tehtaan tuotteiden myynnistä saatavaan voittomarginaaliin.

Tuotannon työntekijät nimikkeensä mukaisesti työskentelevät tuotannossa muun muassa kalvon tekijöinä, painajina ja saumaajina. Nämä ovat tuotannon suurimmat työntekijäryhmät ja näiden lisäksi tuotannossa on varastotyöntekijöitä sekä kunnossapitotyöntekijöitä. Toimistotyöntekijät ovat esimerkiksi tuotannosuunnittelijoita tai myynti- ja tuotekehityshenkilöstöä. Tehtaalla on kaksi työnjohtajaa ja tuotannon tasolla on lisäksi vuorojen vanhimmat, joiden työnkuva on hieman vastuullisempi ja laaja-alaisempi kuin muiden tuotannon työntekijöiden. Toimistotyöntekijöiden ja tuotantotyöntekijöiden työn luonne ja ominaisuudet eroavat aika lailla, joten se johtaa luonnollisesti myös työssä oppimismahdollisuuksien erilaisuuteen.

Tuotannossa työskentelevien saumaajien työ koostuu useimmiten lyhytkestoisista tehtävistä, kuten koneen valmistamien tuotteiden tarkastuksesta ja lajittelusta. Erityisesti painajien ja myös kalvon tekijöiden työ on monipuolisempaa. Toimistotyöntekijöillä työnkuva on tuotantotyöntekijöiden työnkuvaa laajempi ja monipuolisempi. Näiden kahden työntekijäryhmän erilaisuus johtaa siihen, että tuloksia tarkastellaan nämä ryhmät erotellen ja niiden eroja tarkastellen.

Tehtaalla on investoitu neljään painokoneeseen, jotka on hankittu 1990-luvun alkupuolella. Koneet soveltuvat huonosti pienten valmistuserien tekemiseen, koska uusien asetusten tekemiseen kuluu paljon aikaa. Toiminta tehtaalla on kuitenkin varsin työvoimavaltaista eli automaatiota on melko vähän.

Tehtaalla on omia ominaispiirteitä sekä ongelmia ja kehittämistä vaativia alueita, joita on käynyt ilmi muun muassa tehtaiden esittely- ja tutustumiskäynneillä sekä kokousmuistioista. Tehtaalla

esimerkiksi tuotantotyöntekijöiden tekemä vuorotyö vaikeuttaa huomattavasti vuorovaikutusta ja yhteistyötä oman osaston, toisten osastojen sekä toimistotyöntekijöiden välillä. Tehtaalla ei järjestetä kovin usein sellaisia palavereita, joissa molemmat ammattiryhmät olisivat mukana, vaan toimistohenkilöstö pitää omia palavereitaan. Nämä kaksi ammattiryhmää ovat melkoisen paljon eristäytyneet toisistaan. Tuotantotyöntekijöille tärkeimmät palaverit ovat pari kertaa vuodessa pidettävä laa-  
tupäivä, jossa käydään läpi tehtaan toiminnan ja työntekijöiden kannalta olennaisia asioita, sekä vuoropalaverit, joita järjestetään noin neljä kertaa vuodessa.

Toimistotyöntekijöille järjestetään myös koulutusta enemmän kuin tuotannon työntekijöille. Johdon tasolta kuitenkin tiedostetaan, että työntekijät osallistuisivat mielellään koulutus- ja kehittämistilaisuuksiin. Koulutuksen vähyys tuotantotyöntekijöiden kohdalla johtuu osittain siitä, että heidän ei ole katsottu tarvitsevan koulutusta johtuen siitä, että työt ovat suhteellisen nopeasti opittavissa, eikä työkiertoon tai monitaitoisuuteen ole mitenkään erityisesti kannustettu. Tehtaalla on kuitenkin tavoitteena esimerkiksi moniosaamisen lisääminen, mutta nykyinen palkkausjärjestelmä ei ole tähän mennessä motivoinut esimerkiksi moniosaamiseen, työkiertoon, eikä myöskään ideointiin. Myöskään niukat henkilöstöresurssit eivät ole mahdollistaneet systemaattista työkiertoa. Kiinnostuksen lisäämiseen työn kehittämistä ja ideointia kohtaan on käynnistetty tänä vuonna aloitejärjestelmä.

Tehtaan tuotantotoiminnassa on ollut aikojen saatossa paljon tayloristisia piirteitä. Päätökset on tehty johdon toimesta ilman, että tuotantotyöntekijät ovat niihin saaneet juurikaan vaikuttaa. Tuotannon työntekijät ovat myös vahvan kontrollin kohteena ja heillä on vähän autonomiaa. Johto ei myöskään ota tuotantotyöntekijöiden näkemyksiä kovinkaan paljon huomioon. Tuotantotyöntekijät ovat lisäksi vähän tekemisissä toimistotyöntekijöiden kanssa ja nämä kaksi ammattiryhmää elävät eri maailmoissaan. Tästä syystä tuotantotyöntekijöiden on vaikea ymmärtää johdon ja toimistotyöntekijöiden toimintaa.

Järvensivu, Koski ja Jalo (2006, 159) tuovat artikkelissaan esille, että tayloristinen toimintamalli ei nykypäivän työelämässä riitä, vaan työntekijöiltä odotetaan yksittäisten rutiinien hoitamisen sijaan monitaitoisuutta ja yritteliäisyyttä. Johdon tasolla on tämä asia tiedostettu ja tilannetta on lähdetty kehittämään muun muassa laajan kehittämishankkeen pohjalta. Vaikka tayloristinen toimintamalli on monella tapaa arvioitu huonoksi järjestelmäksi sekä tutkijataholta, mutta myös työntekijätaholta, on yrityksillä edessä työntekijöiden ”opettaminen” uudenvälisiin vaatimuksiin (Järvensivu ym. 2006, 159). Vanhat toimintakulttuurit ja opitut tavat pysyvät vielä pitkään työntekijöiden mielissä ja työn-

kuvan laajentamiseen saatetaan tuntea jopa vastarintaa. Myös johdon ja toimistotyöntekijöiden on vaikea luopua totutuista tayloristisista käytännöistä.

Tehtaalla on työntekijöiden irtisanomista käytetty keinona toiminnan tehostamiseksi ja työntekijöistä aiheutuvien kustannusten pienentämiseksi. Tämä saattaa osaltaan juontua myös aikaisemmin mainitusta kireästä kilpailutilanteesta. Viimeksi kaksi vuotta sitten tehtaalla on toteutettu raskas irtisanomisprosessi. Johdon taholta petetyt lupaukset sekä irtisanomiset linkittyvät pitkälti tehtaan tayloristisiin piirteisiin ja ne ovat luoneet epäluottamukseen perustuvan kulttuurin, joka asettaa todella suuria haasteita tulevaisuuden kehittämistyölle sekä tehtaan uudelle tehdaspäällikölle. Entisen johtajan aikana toimintaa ei juuri kehitetty ja tehdas onkin jäänyt tämän takia hieman tuuli ajolle.

## 5.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää teollisuustyöntekijöiden oppimista ja kehittymistä edistäviä sekä estäviä tekijöitä. Tutkimuksen tavoite jakautuu seuraavanlaisiksi tutkimusongelmiksi:

- 1. Minkälaisen perustan työpaikan johtamistavat, vuorovaikutus ja tiedonkulku sekä toimintatavat antavat työntekijöiden oppimiselle ja kehittymiselle?*
- 2. Millaisia oppimista ja kehittymistä estäviä sekä edistäviä tekijöitä työntekijöiden työtehtävien ominaisuuksista ja järjestelyistä sekä työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista löytyy?*
- 3. Tarjolla olevat oppimisresurssit työntekijöiden näkökulmasta*
- 4. Työntekijöiden oma kiinnostus ja halu oppimiseen ja kehittymiseen*
- 5. Onko tuotantotyöntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden välillä eroa oppimiseen ja kehittymiseen vaikuttavissa tekijöissä?*

Tutkimusongelmiin haen ratkaisuja tuotannon työntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden vastauksista tarkastelemalla kummankin ryhmän vastauksia eritellen. Viidettä tutkimusongelmaa, joka linkittyy toimistotyöntekijöiden ja tuotantotyötä tekevien eroihin oppimisen ja kehittymisen suhteen, tarkastelen samanaikaisesti neljän ensimmäisen tutkimusongelman rinnalla eli teen vertailuja pitkin tulosta ja tulkintaosiota.

Ensisijaisena tarkastelun kohteena oleva taustamuuttuja on siis ammattiryhmä. Osaa kysymyksistä tarkastelen myös muiden taustamuuttujien, kuten sukupuolen sekä pohja- ja ammatillisen koulutuksen mukaan. Sukupuoli on taustamuuttujana ja vertailun mahdollistajana sikäli ongelmallinen, koska kyseessä on tuotantotyöntekijätasolla miesvaltainen työyhteisö ja toimistotyöntekijöiden pieni määrä taas vaikuttaa muutoin ongelmallisesti ryhmän pilkkomisen pienempiin osiin toisten taustamuuttujien suhteen.

## 5.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kohderyhmä

Henkilöstöä tutkimuksen kohdeyrityksellä on Suomessa reilu 300. Tuosta henkilöstömäärästä yhteensä 109 eli 81 tuotannon työntekijää ja 28 toimistotyöntekijää yhdestä tehtaasta ovat tutkimukse-

ni kohderyhmä. Kolmen muun tehtaan lisäksi pro gradu -työni tutkimustulosten analysoinnin ulkopuolelle jäivät kyselyyn vastanneet yrityksen hallinnon ja taloushallinnon sekä yhtymän työntekijät.

Tutkimusmetodina tässä tutkimuksessa on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka toteutetaan lomakekyselyn muodossa. Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on niin kutsuttu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2001, 129). Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus vastaa muun muassa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon, kuinka usein ja kuinka tärkeä jokin asia on. Sen tunnuspiirteitä ovat tarkka otanta ja tulokset, jotka ilmoitetaan prosentteina, kappaleina tai muuna vastaavanlaisina yksiköinä. (Lotti 1994.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa on käytetty otantaa, pyritään tavallisesti yleistämään tulokset koko perusjoukkoa koskevaksi (Hirsjärvi 2001, 167).

Tässä tutkimuksessa ei ole poimittu perusjoukkoa kuvaavaa otosta, sillä tutkimus on kokonaistutkimus kohdotehtaan koko tuotanto- ja toimistohenkilöstöstä. Kuten Heikkiläkin (2004, 33) tuo esille, kokonaistutkimuksessa tutkimuskohteena ovat kaikki perusjoukon jäsenet, eli tässä tutkimuksessa kaikki tehtaan tuotanto- ja toimistotyöntekijät. Kokonaistutkimuksessa ei käytetä lainkaan erillisiä otantamenetelmiä (Metsämuuronen 2003, 31).

Tapaustutkimuksesta kirjoitetaan usein vain laadullisten tutkimusstrategioiden esittelyn yhteydessä. Tämä tutkimus on sen sijaan kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutettu tapaustutkimus, sillä kohteena on yhden tehtaan koko tuotanto- ja toimistohenkilöstö, jota tarkastelen yksityiskohtaisesti omassa tehdaskontekstissaan. Tapaustutkimuksella pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa nykyajassa tutkittavasta tapauksesta todellisessa kontekstissaan siinä, missä tutkittava ilmiö tapahtuu (Yin 1994, 13). Tapaustutkimuksen kohteena on usein tilanne tai joukko tapauksia sekä kohteena yksilö, ryhmä tai yhteisö (Hirsjärvi 2001, 123).

Otannon lisäksi toinen kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen piirre eli tulosten yleistäminen koko perusjoukkoon, kohdistuu tässä tutkimuksessa tavanomaista suppeampaan joukkoon. Koska tutkimus on tapaustutkimus, tulokset pyritään yleistämään vain tutkimuksen kohteena olevaa henkilöstöä koskevaksi. Tarkoituksena ei ole tehdä tuloksista sellaisia yleistyksiä, jotka koskevat esimerkiksi kaikkia suomalaisia tehtaita. Erätuulen ym. (1994, 33-34) mukaan usein kasvatustieteellisessä oppimista koskevassa tutkimuksessa, kuten myös tässäkin tutkimuksessa, esimerkiksi oppimiseen liittyvät olosuhteet ovat ainutlaatuisia ja tästä syystä tutkimus on luonteeltaan enemmänkin tapaus-

tutkimus, eikä suoraan yleistettävää tietoa aikaansaava. Tämän kaltaisessa tutkimuksessa hypoteesien sijasta käytetään ongelma-alueen erittelemistä osaongelmiksi. (Erätuuli ym. 1994, 35.)

Ihmistieteiden yksi ensiarvoisista tavoitteista on etsiä syitä, jotka aiheuttavat tietyt tulokset tai vaikutukset. Syiden ja vaikutusten määrittäminen on varsinkin juuri ihmistieteissä ongelmallista, sillä ilmiöön vaikuttavat yhtäaikaaisesti hyvin useat tekijät, joista tutkimuksen avulla pyritään löytämään olennaisimmat, jotta voitaisiin kuvata, ymmärtää ja selittää tapahtumien kulkua tai eri tekijöiden vaikutussuhteita. Tästä syystä selittäminen ihmistieteissä ei ole täysin kattavaa tai varmaa. Muun muassa ympäristötekijät voivat muuttaa syy-vaikutusketjuja olennaisestikin. (Erätuuli 1994, 84.) Tästäkin syystä tämän tutkimuksen tulosten yleistäminen esimerkiksi toisia suomalaisia tehtaita koskettavaksi on vaikeaa.

Tutkittavaan yritykseen ja tehtaaseen olen tutustunut muutaman tehdasvierailun lisäksi hankkeen asiantuntijoiden toimesta tehtyjen kokousmuistioden avulla. Olen myös saanut tehtaasta toimintaa koskeviin kysymyksiini vastauksia hankkeen asiantuntijoiden lisäksi yrityksen henkilöstöpäälliköiltä. Tällä tavoin olen päässyt perehtymään tehtaasta sisäiseen maailmaan paremmin ja syvällisemmin. Edellä mainittujen kanavien kautta saamiani tietoja käytän sekundaariaineistona tulkintojeni rinnalla ja tukena tulosten tulkinta- sekä yhteenveto-osuuksissa. Sekundaariaineisto eroaa primaariaineistosta siten, että havaintoaineiston on kerännyt joku muu kuin tutkija itse (Hirsjärvi ym. 2001, 173).

Primaariaineistona käyttämäni lomakekyselytutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Aineiston keräys tehtiin kirjekyselynä kohdejoukon suuruuden takia sekä paperimuodossa siitä syystä, että tehtaasta kaikilla teollisuustyöntekijöillä ei ollut mahdollisuutta vastata kyselyyn sähköisessä muodossa olevalla lomakkeella. Myös yrityksen toive saada kyselystä itselleen vuosittain käytettävä työkalu toiminnan kehittämisen seuraamiseen, vaikutti siihen, että tutkimus toteutettiin nimenomaan lomakekyselymuodossa.

Heikkilän (2004, 20) mukaan lomakekyselyssä on se etu, että siinä vältetään haastattelijan vaikutus tutkimushenkilöihin ja vastaajat saavat miettiä vastauksiaan rauhassa (ks. myös Hirsjärvi ym. 2001, Lotti 1994). Kirjekyselyllä voidaan helpommin kysyä myös arkaluonteisia kysymyksiä. Kirjekysely oli paras vaihtoehto tämän tutkimuksen tekemiseen myös vastaajien anonymiteetin takia. Koska tutkimus koskee koko tehdasta ja kohdejoukkona ovat kaikki tehtaasta tuotannon työntekijät sekä toimistotyöntekijät, muutamia haastatteluihin perustunut tutkimus ei olisi mahdollistanut tulosten

yleistämistä koko tehdasta koskevaksi. Lisäksi tällä tutkimustavalla oli mahdollista saada mielipiteitä pienemmistä yksittäisistä asioista kuin mitä haastattelun aikana olisi pystytty saamaan.

Kyselylomaketutkimus asettaa kuitenkin rajoituksia tulosten analysointiin. Muun muassa vastaajien vastausperusteet jäävät suurelta osin näkymättömiin. Tämä kyselytutkimuksen puute tiedostettiin tutkimusprosessin alussa. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa samankaltaista syvällistä analyysia kuin mihin esim. haastatteluihin perustuvalla tutkimuksella voidaan päätyä, vaan tarkoituksena on saada lähinnä faktatietoja määrällisessä muodossa yrityksen käyttöön. Osa kysymyksistä vastaajat ovat kuitenkin kirjoittaneet perusteluitaan ja pyrin niiden avulla selventämään vastaajien vastausperusteita.

Alkuperäinen kyselylomake koostui taustatietokysymyksistä sekä yrityksen toimintatapoja ja työn luonnetta selvittävästä kysymyksistä, jotka jakautuivat seuraavien teemojen alle: työtyytyväisyys ja ilmapiiri, työn sisältö ja järjestelyt, sisäinen viestintä ja vuorovaikutus, johtaminen, työkyky, työssä jaksaminen ja työympäristö, osaamisen kehittäminen ja koulutustarpeet, palkkaus ja palkitseminen, tasa-arvo sekä perheen ja työn yhteensovittaminen. Näistä teema-alueista olen poiminut ne, jotka ovat relevantteja hakiessani vastauksia tämän tutkimuksen tutkimusongelmiin (ks. liite 1).

Ensimmäisen tutkimusongelman vastausten selvittämiseen olen kerännyt kyselylomakkeesta johtamiseen, työpaikan toimintatapoihin sekä tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen liittyvät kysymykset. Näiden avulla pyrin osoittamaan, minkälaisen perustan edellä mainitut tekijät työpaikalla antavat työntekijöiden oppimiselle ja kehittymiselle. Toiseen tutkimusongelmaan liittyen olen poiminut kysymykset, jotka kohdistuvat itse työn ominaisuuksiin ja järjestelyihin, työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä työn kehittämismahdollisuuksiin. Nämä tekijät vaikuttavat työntekijöiden oppimiseen ja kehittymiseen Ellströmin (2001) mukaan.

Ellström (2001) pitää myös tarjolla olevia oppimisresursseja tärkeinä tekijöinä, jotka vaikuttavat työpaikalla oppimiseen. Oppimisresursseihin liittyviä kysymyksiä tarkastelen etsiessäni vastauksia kolmanteen tutkimusongelmaan. Neljäs tutkimusongelma koskee työntekijöiden omaa kiinnostusta ja halua oppimiseen ja kehittymiseen. Vastauksia tähän kysymykseen etsin tutkimalla työntekijöiden halukkuutta osallistua koulutukseen ja työkiertoon sekä selvittämällä, kokevatko työntekijät tarvetta johonkin tiettyyn koulutusalueeseen. Motivaatiota koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen kartoitan myös palkitsemiseen ja koulutushalukkuuteen vaikuttavien syiden kautta. Vaikka kysely-

lomakkeesta poimitut kysymykset eivät yksiselitteisesti liity vain yhteen tutkimusongelmaan, olen pyrkinyt mahdollisimman luontevasti liittämään niitä kunkin tutkimusongelman alaisuuteen.

Lomakkeen kysymykset ovat pääasiassa monivalintakysymyksiä, joista osaan pyydettiin vapaamuotoisia perusteluja. Lopussa on yksi laajempi avoin kysymys. Kyselylomakkeesta muotoiltiin sellainen, että saman kyselylomakkeen pystyi jakamaan kaikille kohderyhmän rooleissa toimiville tutkimushenkilöille sekä tuotannon työntekijöille että toimistotyöntekijöille.

Kysely lähetettiin jaettavaksi henkilöstölle lokakuussa 2006. Vastausaikaa annettiin viikko siitä hetkestä lähtien, kun työntekijä oli lomakkeen saanut. Lomakkeita palautui tehtaalta yhteensä 91 kappaletta. Kokonaisvastausprosentiksi tuli siis 83,5, mitä voidaan pitää kyselytutkimuksessa hyvänä, sillä Hirsjärven (2001, 183) mukaan normaalisti postitse lähetettävissä kirjekyselyissä kato saattaa jäädä suureksi ja vastausten määrä jää vain 30-40 prosenttiin.

Vastausprosentit ammattiryhmittäin jakautuivat siten, että tuotantotyöntekijöiden vastausprosentiksi tuli 92,6 ja toimistotyöntekijöiden vastausprosentiksi 57,1. Lukumääräisesti tuotantotyöntekijöistä vastasi siten 75 ja toimistotyöntekijöistä 16 henkilöä. Kohteena olevan tehtaan vastauslomakkeista, ei yksikään osoittautunut vajavaisesti tai väärin täytetyksi, joten kaikki palautetut lomakkeet pystyttiin ottamaan mukaan analysointiin. Tämän tutkimuksen hyvään kokonaisvastausprosenttiin, etenkin tuotantotyöntekijöiden kohdalla vaikutti se, että työntekijät saivat täyttää lomakkeen työaikana. Tästä huolimatta toimistotyöntekijöiden vastausprosentti jäi alhaisemmaksi. Syinä vastaamattomuuteen saattoi olla muun muassa kiire sekä mahdollisesti se, että kyselyä ei koettu tarpeelliseksi oman itsensä kannalta. Toimistotyöntekijöiden pienempi vastausprosentti vaikeuttaa tulosten analysointia muun muassa rajoittamalla yhteyksien tutkimista esimerkiksi korrelaatiokertoimen avulla.

## **5.4 Aineiston analysointimenetelmät**

Syötin kyselyvastaukset SPSS for Windows -tilasto-ohjelmaan. Analysoinnissa käytän frekvenssilaskelmia, ristiintaulukointia sekä Mann-Whitneyn U -testiä ja Spearmanin järjestyskorrelaatiota. Kahta viimeistä sen vuoksi, että kyselylomakkeen kysymykset avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta ovat nominaali- ja järjestysasteikollisia ja silloin niiden analysointiin on käytettävä epäparametrisia analysointimenetelmiä. Epäparametriset testit eivät myöskään vaadi havaintojen normaalijakautuneisuutta (Heikkilä 2004, 233). Riskitason rajoina käytän arvoja 0.05, 0.01 ja 0.001.



Ihmistieteellisissä tutkimuksissa joudutaan monesti selvittämään kysymystä, ovatko ryhmät jonkin ominaisuuden suhteen erilaisia (Erätuuli ym. 1994, 75). Tässä tutkimuksessa selvitän onko toimistotyöntekijöiden ja tuotantotyöntekijöiden välillä eroa tiettyjen tekijöiden suhteen. Ryhmien välisten erojen tutkimiseen käytän Mann-Whitneyn U -testiä, joka on yksi tehokkaimmista epäparametrisista testeistä. Testi asettaa havainnot ensiksi tutkittavan muuttujan arvojen mukaiseen suuruusjärjestykseen, jonka jälkeen arvot korvataan niiden järjestyslukuilla. Näiden järjestyslukujen perusteella ohjelma laskee testisuureen ja merkitsevyystason. Nollahypoteesina on yleensä väite mediaanien yhtäsuuruudesta, jolloin testillä testataan kahden mediaanin eron tilastollista merkitsevyyttä. (Heikkilä 1998, 225.)

Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin taas osoittaa muuttujien välistä lineaarista riippuvuutta. (Heikkilä 1998, 225.) Korrelaatioiden avulla pyrin löytämään tuloksista muuttujien välisiä riippuvuuksia eli tarkastelemaan onko jollakin tekijällä vaikutusta toiseen sekä minkä suuntaisesta riippuvuudesta tai vaikutuksesta on kyse. Frekvenssilaskelmilla ja ristiintaulukoinneilla havainnollistan toimisto- ja tuotantotyöntekijöiden vastausjakaumia vertailemalla vastauksia toisiinsa ja esitän niiden avulla ammattiryhmien vastauksista löytyviä eroavuuksia sekä samankaltaisuuksia.

## 6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Olen pyrkinyt jaottelemaan tulokset tutkimusongelmien mukaiseen järjestykseen. Tulososion jälkeen seuraavassa erillisessä tulkintaluvussa linkitän tulokset tarkemmin työntekijöiden oppimiseen ja kehittymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tulos- ja tulkintaosioiden erottamiseen toisistaan vaikutti tulosten yksityiskohtainen esittämistapa, jolloin kummastakin osiosta muodostuu selkeämpi kokonaisuus. Myös Hirsjärvi (2001, 243) ehdottaa järjestystä, jossa tulososio on erillisenä jaksena ilman vertailua muihin tutkimustuloksiin.

Tulososion ensimmäisessä alaluvussa on koottuna kyselyyn vastanneiden taustatietoja. Tämän jälkeen esittelen tutkimustuloksia tutkimusongelmien mukaisessa järjestyksessä. Toisen alaluvun tuloksissa esitän työntekijöiden kokemuksia työpaikan johtamis- ja toimintatavoista sekä vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta. Kolmannen alaluvun keskiössä on työn ominaisuuksien ja järjestelyiden sekä työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien tarkastelu. Neljänteen alalukuun olen kerännyt tuloksia työntekijöille tarjotuista oppimisresursseista ja viidennessä tarkastelen työntekijöiden omaa kiinnostusta oppimiseen ja kehittymiseen.

Tulosten esittämisessä on tarkoituksena tuoda esille mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa tutkimusongelmiin liittyen. Tästä syystä en ole pyrkinyt luomaan vastauksista tiiviimpiä summamuuttujia, vaikkakin se olisi tehnyt tulosten esittämisestä vähemmän sirpaleista. Toisaalta, tulosten yksityiskohtainen esittäminen tarkoittaa sitä, että yrityksen kannalta olennaista, yksityiskohtaista tietoa ei häviä. Tutkimustulosten esittäminen yksittäisten väittämien muodossa vaikutti siihen, että pyrin vähentämään tulososion sirpaleisuutta supistamalla järjestysasteikkoja tulosten esittelyosassa yhdistämällä vaihtoehdoista ääripäät edellisen vähemmän voimakkaan vaihtoehdon kanssa. Käytännössä olen tehnyt tiivistämisen siten, että esimerkiksi vastausvaihtoehtojen luokat 1-2 sekä 4-5 on yhdistetty ja näin ollen viiden asteikosta on muodostunut kolmen asteikko. Mann-Whitneyn U -testeissä sekä Spearmanin järjestyskorrelaatioissa olen käyttänyt alkuperäisten vastausvaihtoehtojen luokituksia.

## 6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 75 tuotannon työntekijää ja 16 toimistotyöntekijää. Iältään toimistotyöntekijät ovat keskimäärin selvästi tuotannon työntekijöitä nuorempia. Kuten taulukko 2 osoittaa, noin puolet tuotannon työntekijöistä kuuluu 41-60 -vuotiaiden ikäluokkaan ja noin puolet on alle 41-vuotiaita, kun taas toimistotyöntekijöistä 75 % on alle 41-vuotiaita.

**Taulukko 2.** Vastaajien ikäjakauma

Ammattiryhmä	20-vuotias tai alle	21-30 -vuotias	31-40 -vuotias	41-50 -vuotias	51 -vuotias tai yli	Yhteensä
Tuotantotyöntekijä (n=75)	2,7%	26,7%	21,3%	25,3%	24,0%	100,0%
Toimistotyöntekijä (n=16)		25,0%	50,0%	12,5%	12,5%	100,0%

Sukupuolijakaumaltaan ammattiryhmät ovat täysin päinvastaiset toisiinsa nähden. Kuten taulukosta 3 voi nähdä, tuotannon työntekijöistä yksi kolmasosa on naisia ja kaksi kolmasosaa miehiä. Toimistotyöntekijöistä taas hieman vajaa kolmasosa on miehiä ja noin 70 % on naisia.

**Taulukko 3.** Vastaajien sukupuolijakauma

Ammattiryhmä	Mies	Nainen	Yhteensä
Tuotantotyöntekijä (n=75)	66,7%	33,3%	100,0%
Toimistotyöntekijä (n=16)	31,3%	68,8%	100,0%

Myös pohjakoulutukseltaan ammattiryhmät eroavat toisistaan suuresti, kuten taulukko 4 osoittaa. Tuotannon työntekijät ovat pääosiltaan kansakoulun sekä keski- tai peruskoulun käyneitä. Toimistotyöntekijöistä enemmistö on suorittanut ylioppilastutkinnon tai käyneet lukion tai osan lukiota.

**Taulukko 4.** Vastaajien pohjakoulutus

Ammattiryhmä	Kansakoulu	Keski- tai peruskoulu	Osa lukiota tai lukio	Ylioppilas	Yhteensä
Tuotantotyöntekijä (n=74)	25,7%	62,2%	2,7%	9,5%	100,0%
Toimistotyöntekijä (n=16)	6,3%	12,5%	12,5%	68,8%	100,0%

Kuten pohjakoulutuksenkin kohdalla, myös ammatillisen koulutuksen tasossa on ammattiryhmien välillä suurta eroa (taulukko 5). Noin puolet kummastakin ammattiryhmästä on käynyt opistotasoi-

sen koulutuksen. Toinen puoli tuotannon työntekijöistä on suorittanut ammattikurssin tai työpaikalla saadun koulutuksen tai ei ole suorittanut lainkaan ammatillista peruskoulutusta. Puolet toimistotyöntekijöistä taas on joko alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita.

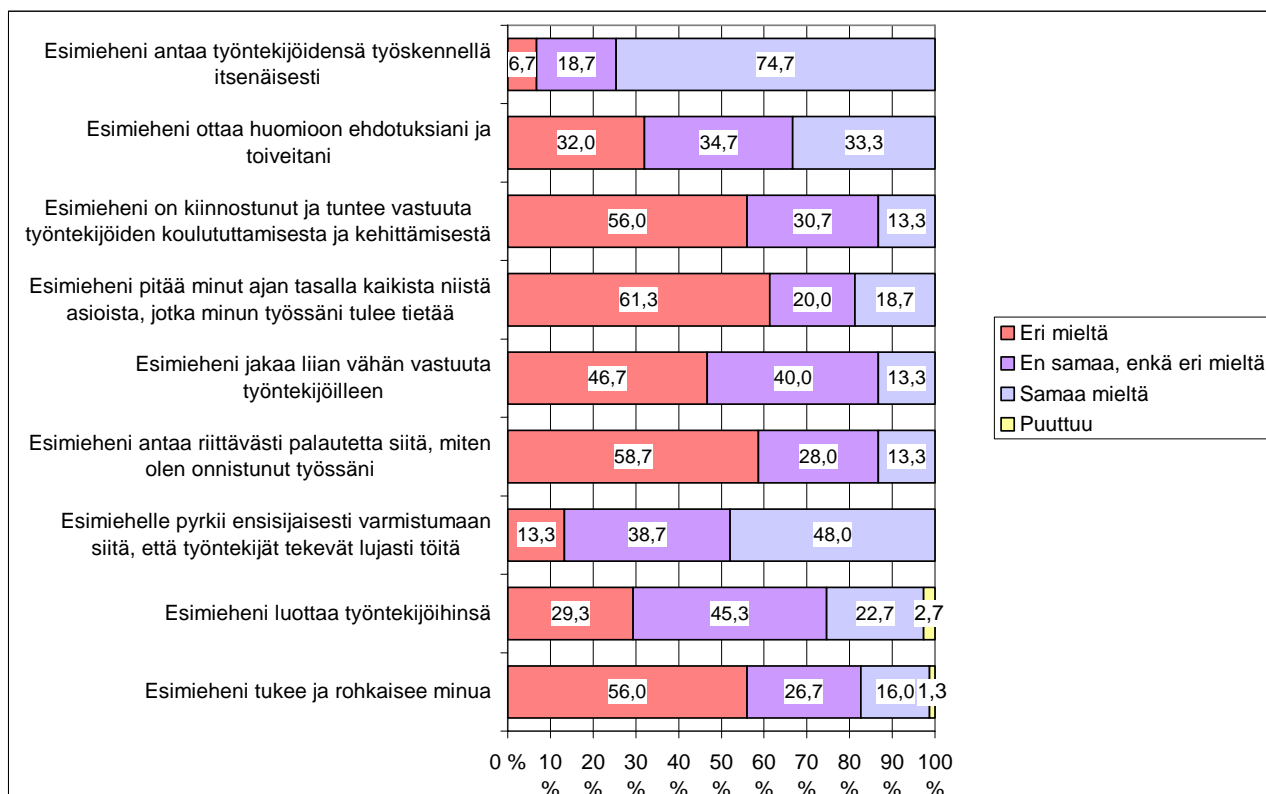
**Taulukko 5.** Vastaajien ammatillinen koulutus

Ammattiryhmä	Ei ammatillista peruskoulutusta	Ammattikurssi tai työpaikalla saatu koulutus	Opistotasoinen koulutus	Alempi korkeakoulututkinto	Ylempi korkeakoulututkinto	Yhteensä
Tuotantotyöntekijä (n=74)	20,3%	17,6%	54,1%	5,4%		100,0%
Toimistotyöntekijä (n=16)		6,3%	50,0%	25,0%	18,8%	100,0%

## 6.2 Työpaikan johtamis- ja toimintatavat sekä vuorovaikutus ja tiedonkulku

*Työntekijöiden arviointia työpaikan johtamistoiminnasta.* Tuotannon työntekijät eivät nosta esimiehiään kovin korkealle jalustalle arvioidessaan esimiestensä toimintaa (kuvio 1). Esimiesten toiminta on kuitenkin positiivista ensinnäkin siinä mielessä, että esimies antaa työntekijöidensä työskennellä itsenäisesti. Tätä mieltä oli selvä enemmistö (74,6%) vastaajista. Toiseksi tuotantotyöntekijöistä 33,4% oli sitä mieltä, että esimies ottaa huomioon ehdotuksia ja toiveita. Toisaalta 32,0% oli tästä asiasta vastakkaista mieltä. Esimiesten kolmas positiiviseksi luokiteltava toimintatapa vastausten perusteella on se, että he jakavat työntekijöilleen vastuuta.

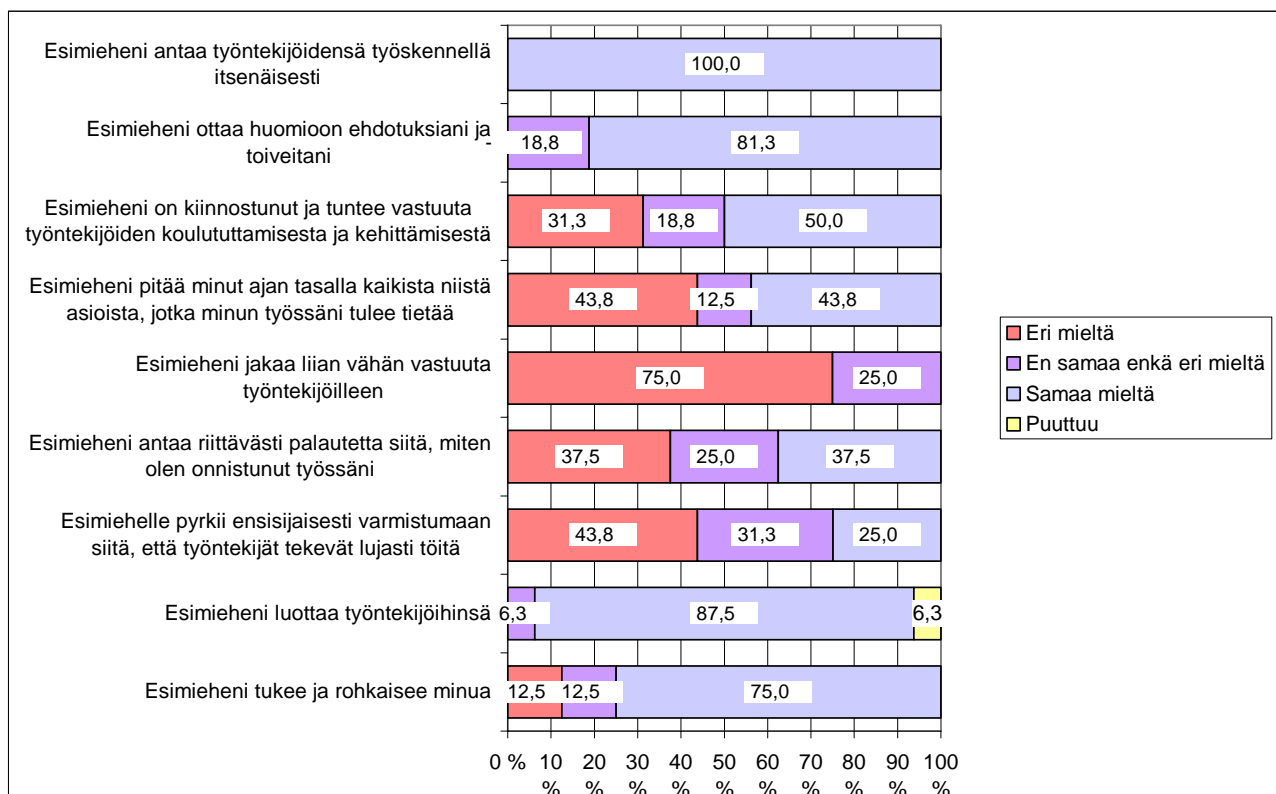
Esimiehen ei koeta olevan kiinnostunut ja ottavan vastuuta työntekijöidensä kehittämisestä ja kouluttamisesta. Tätä mieltä oli 56% kysymykseen vastanneista tuotannon työntekijöistä. Melkein puolet (48%) on sitä mieltä, että esimies pyrkii ensisijaisesti vain varmistumaan siitä, että työntekijät tekevät lujasti työtä. Selvä enemmistö tuotantotyöntekijöistä on myös sitä mieltä, että esimies ei pidä työntekijöitä ajan tasalla työhön liittyvistä asioista, eikä anna riittävästi palautetta onnistuneesti tehdystä työstä. Enemmistö (56,8%) ei myöskään saa tukea, eikä rohkaisua esimiehen taholta. Luottamuksen kanssa on vähän niin ja näin, sillä 30,2% ei koe, että esimies luottaa työntekijöihinsä ja 46,6% ei kallistu asiassa kumpaankaan suuntaan. Reilu 20% kokee, että esimies luottaa työntekijöihinsä.



**Kuvio 1.** Tuotannon työntekijöiden kokemukset johtamisesta työpaikalla

Kuvio 2 kuvaa toimistotyöntekijöiden arvioita työpaikkansa johtamistavoista. Toimistotyöntekijät arvioivat esimiestensä toimintaa paljon korkeammalle kuin tuotantotyöntekijät. 100% toimistotyöntekijöistä on sitä mieltä, että esimies antaa työntekijöidensä työskennellä itsenäisesti. Reilu enemmistö toimistotyöntekijöistä kokee, että esimies ottaa huomioon ehdotukset ja toiveet, antaa vastuuta työntekijöilleen, tukee ja rohkaisee sekä luottaa työntekijöihinsä.

50% kyselyyn vastanneista toimistotyöntekijöistä koki esimiehen olevan kiinnostunut työntekijöidensä kouluttamisesta ja kehittämisestä. Kuitenkin 31,3% oli asiasta toista mieltä. Palautteen antamista ja tietojen jakamista arvioitaessa toimistotyöntekijöiden mielipiteet jakautuivat kahtia. 43,8% toimistotyöntekijöistä koki, että esimies pitää työntekijänsä ajan tasalla työhön liittyvissä asioissa. 43,8% oli kuitenkin toista mieltä. 37,6% toimistotyöntekijöistä ei kokenut saavansa riittävästi palautetta esimieheltään. 37,5% oli eri mieltä palautteen annosta. Suuri osa toimistotyöntekijöistä näkee, että esimiesten ensisijainen tavoite ei ole pelkästään varmistua siitä, että työntekijät tekevät vain lujasti töitä. Neljännes väittämään vastanneista oli vastakkaista mieltä.



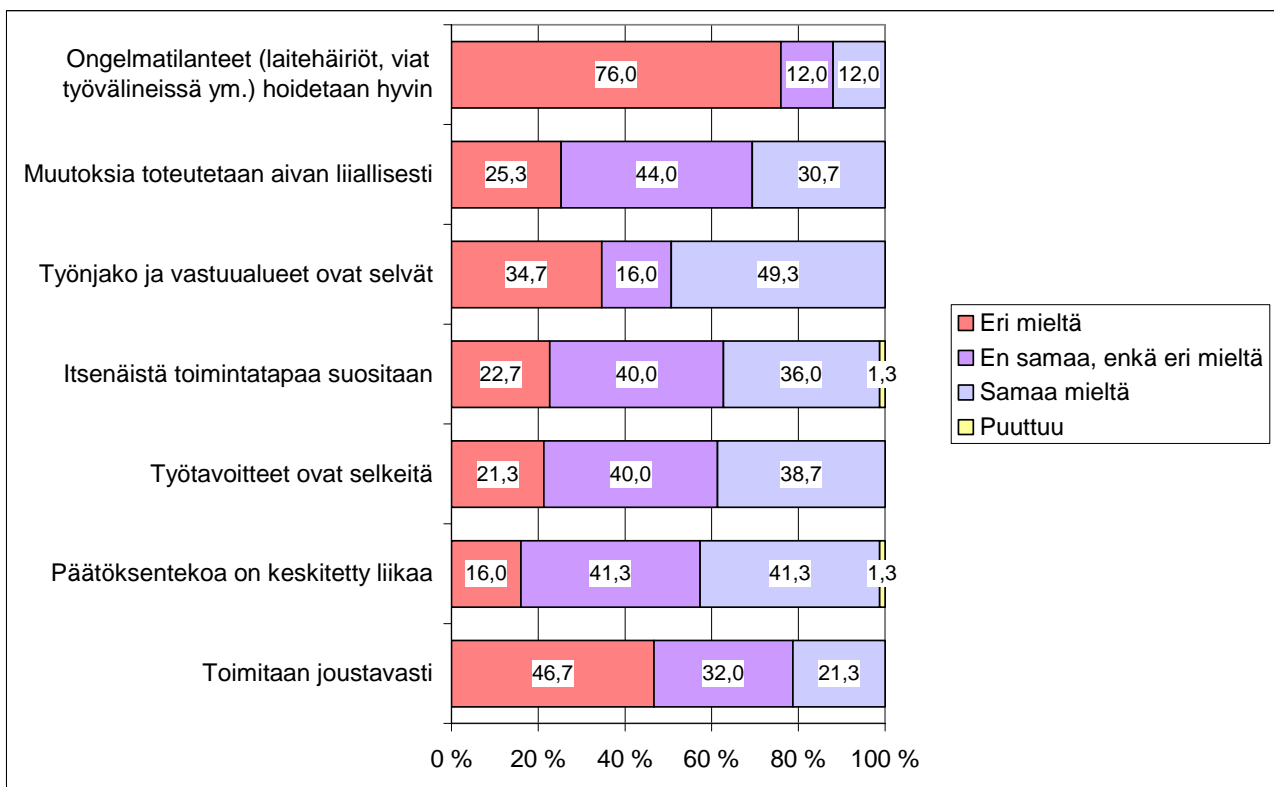
**Kuvio 2.** Toimistotyöntekijöiden kokemukset johtamisesta työpaikalla

Toimistotyöntekijöiden ja tuotantotyöntekijöiden eroja johtamiseen liittyvien kokemusten suhteen testasin Mann-Whitneyn U –testin avulla. Selviä eroja löytyi yhtä lukuun ottamatta kaikista johtamista kuvaavien väittämien jakaumista. Testin tulokset osoittavat toimistotyöntekijöiden arvioivan työpaikkansa johtamistoimintaa jokaisen väittämän kohdalla korkeammalle kuin tuotantotyöntekijät.

Tilastollisesti melkein merkitseviä eroja löytyi seuraavien väittämien vastauksista: esimieheni pyrkii ensisijaisesti varmistumaan siitä, että työntekijät tekevät lujasti töitä ( $Z=-2,401$ ;  $p=.016$ ), esimieheni antaa riittävästi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni ( $Z=-2,030$ ;  $p=.042$ ), esimieheni on kiinnostunut ja tuntee vastuuta työntekijöidensä kouluttamisesta ja kehittämisestä ( $Z=-2,620$ ;  $p=.009$ ), esimieheni jakaa liian vähän vastuuta työntekijöilleen ( $Z=-2,204$ ;  $p=.028$ ), esimieheni antaa työntekijöidensä työskennellä itsenäisesti ( $Z=-2,527$ ;  $p=.012$ ). Viimeisen väittämän vastaukset olivat kummankin ammattiryhmän kohdalla samansuuntaisia, mutta toimistotyöntekijät kokivat vielä vahvemmin, että esimies antaa työskennellä itsenäisesti.

Tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja tuotanto- ja toimistotyöntekijöiden välillä löytyi arvioitaessa seuraavia väittämiä: esimieheni tukee ja rohkaisee minua ( $Z=-3,979$ ;  $p=.000$ ), esimieheni luottaa työntekijöihinsä ( $Z=-4,927$ ;  $p=.000$ ), esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani ( $Z=-3,561$ ;  $p=.000$ ).

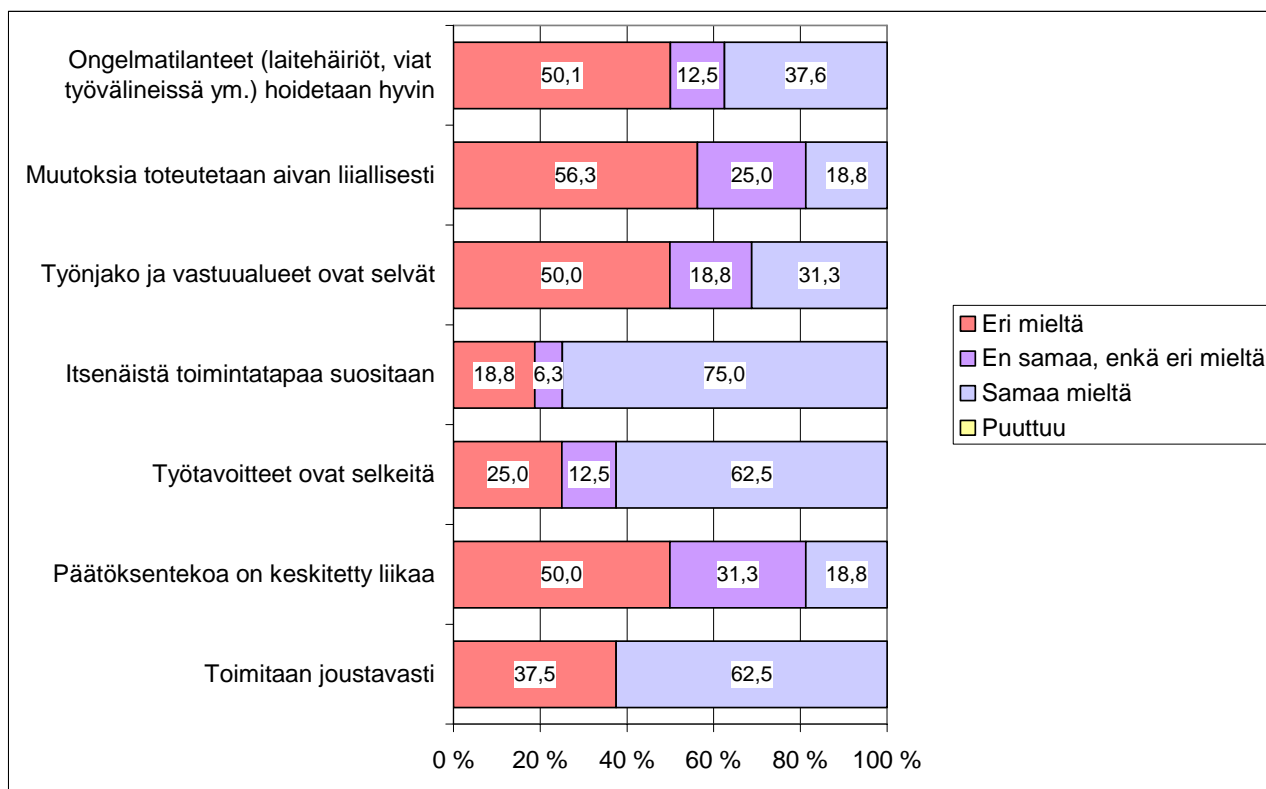
*Kokemuksia työpaikan toimintatavoista.* Kuvio 3 kuvaa tuotantotyöntekijöiden kokemuksia työpaikkansa toimintatavoista. Tutkimuksen mukaan työpaikalla suuria puutteita on ongelmatilanteiden hoitamisessa, sillä jopa 76% tuotantotyöntekijöistä oli sitä mieltä, että ne hoidetaan huonosti. Suuri osa tuotantotyöntekijöistä pitää työpaikan toimintaa joustamattomana ja kokee, että päätöksentekoa on keskitetty liikaa. Noin kolmasosa on sitä mieltä, että muutoksia toteutetaan liian paljon. Työtavoitteita pitää selkeinä lähes 40% ja työnjakoa sekä vastuualueita pitää selvinä melkein puolet. Suuri osa tuotantotyöntekijöistä kokee myös, että työpaikalla suositaan itsenäistä toimintatapaa.



**Kuvio 3.** Tuotantotyöntekijöiden kokemuksia työpaikkansa toimintatavoista

Kuvio 4 esittää toimistotyöntekijöiden mielipiteitä työpaikkansa toimintatavoissa. Kun verrataan vastausjakaumia tuotantotyöntekijöiden vastausjakaumiin, voidaan huomata, että toimistotyöntekijät arvioivat työpaikkansa toimintaa hieman positiivisemmaksi. Selvä enemmistö toimistotyönteki-

jöistä on vastausten perusteella sitä mieltä, että työpaikalla suositaan itsenäistä toimintatapaa, työta-  
voitteet ovat selkeitä ja toiminta on joustavaa. Puolet toimistotyöntekijöistä kokee, että päätöksentekoa ei ole keskitetty liikaa ja työpaikalla ei myöskään muutoksia toteuteta liiaksi. Negatiiviset mielipiteet kohdistuivat ongelmatilanteiden hoitamiseen, sillä puolet toimistotyöntekijöistä koki, että ne hoidetaan huonosti. Puolet piti myös työnjakoa ja vastuualueita epäselvinä.



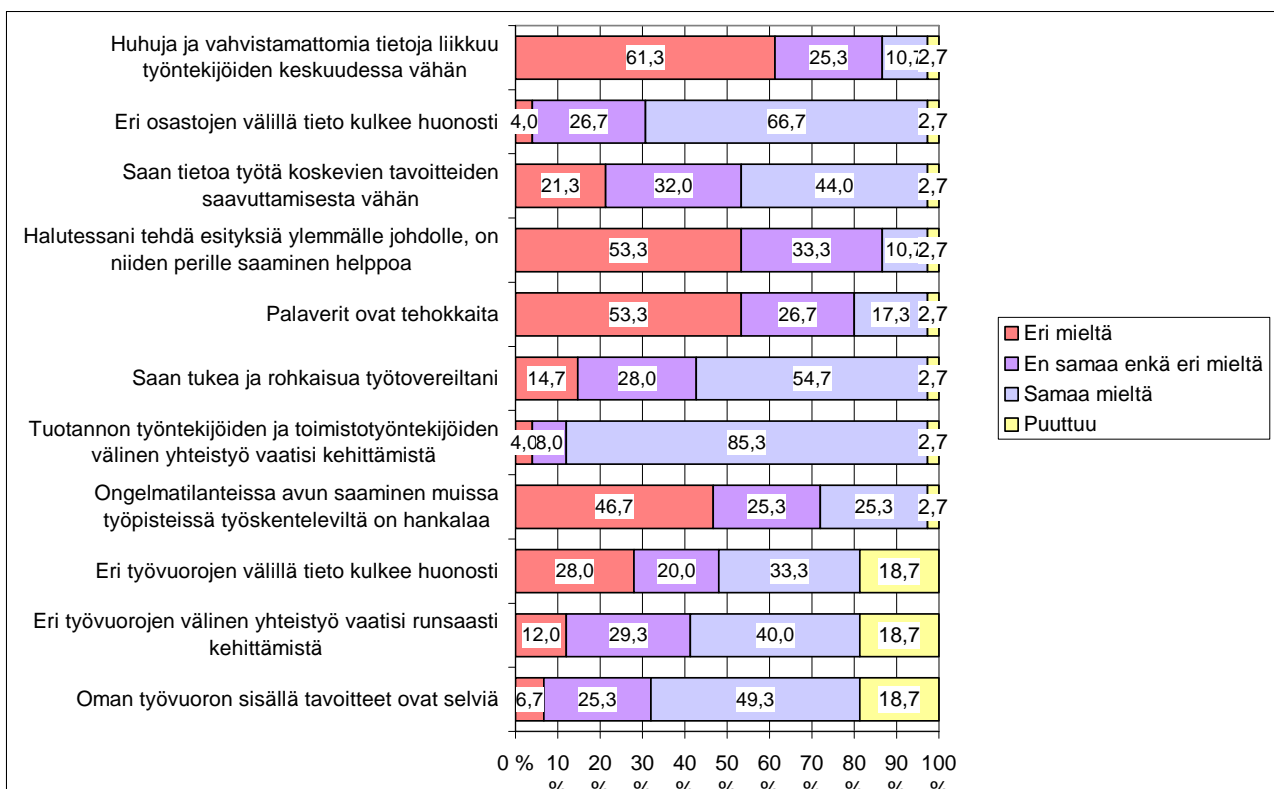
**Kuvio 4.** Toimistotyöntekijöiden kokemuksia työpaikkansa toimintatavoista

Mann-Whitneyn U –testin perusteella tuotantotyöntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ero arvioitaessa toiminnan joustavuutta ( $Z=-2,092$ ;  $p=.036$ ) siten, että toimistotyöntekijät pitivät työpaikkaa joustavampana kuin tuotantotyöntekijät. Toimistotyöntekijät ovat tuotantotyöntekijöitä enemmän myös sitä mieltä, että työpaikalla muutoksia ei toteuteta liiallisesti ( $Z=-2,051$ ;  $p=.040$ ). Tilastollisesti melkein merkitsevä ero tuotantotyöntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden välillä oli lisäksi arvioitaessa sitä, kuinka keskitettyä päätöksentekoa on ( $Z=-2,414$ ;  $p=.016$ ). Toimistotyöntekijöihin verrattuna tuotantotyöntekijät pitivät työpaikkansa päätöksentekoa liiaksi keskitettynä. Mielipiteet ongelmatilanteiden hoitamisesta erosivat tilastollisesti merkitsevästi ( $Z=-2,777$ ;  $p=.005$ ), vaikkakin kummankaan ammattiryhmän edustajat eivät olleet niihin kovin tyytyväisiä.



Tuotantotyöntekijöistä työpaikkaansa piti ennakkoluuloisena ja vanhoista kaavoista kiinnipitävänä 41,9%. 23% oli toista mieltä ja 35,1% ei ollut kumpaakaan mieltä. Toimistotyöntekijöiden kohdalla mielipiteet puolesta ja vastaan jakautuivat tasan. 37,5% piti ja 37,5% ei pitänyt työpaikan ilmapiiriä ennakkoluuloisena ja kaavoista kiinni pitävänä. Kummankin ammattiryhmän mielipiteet ovat Mann-Whitneyn U –testin perusteella samansuuntaiset ( $Z=-,939$ ;  $p=.348$ ).

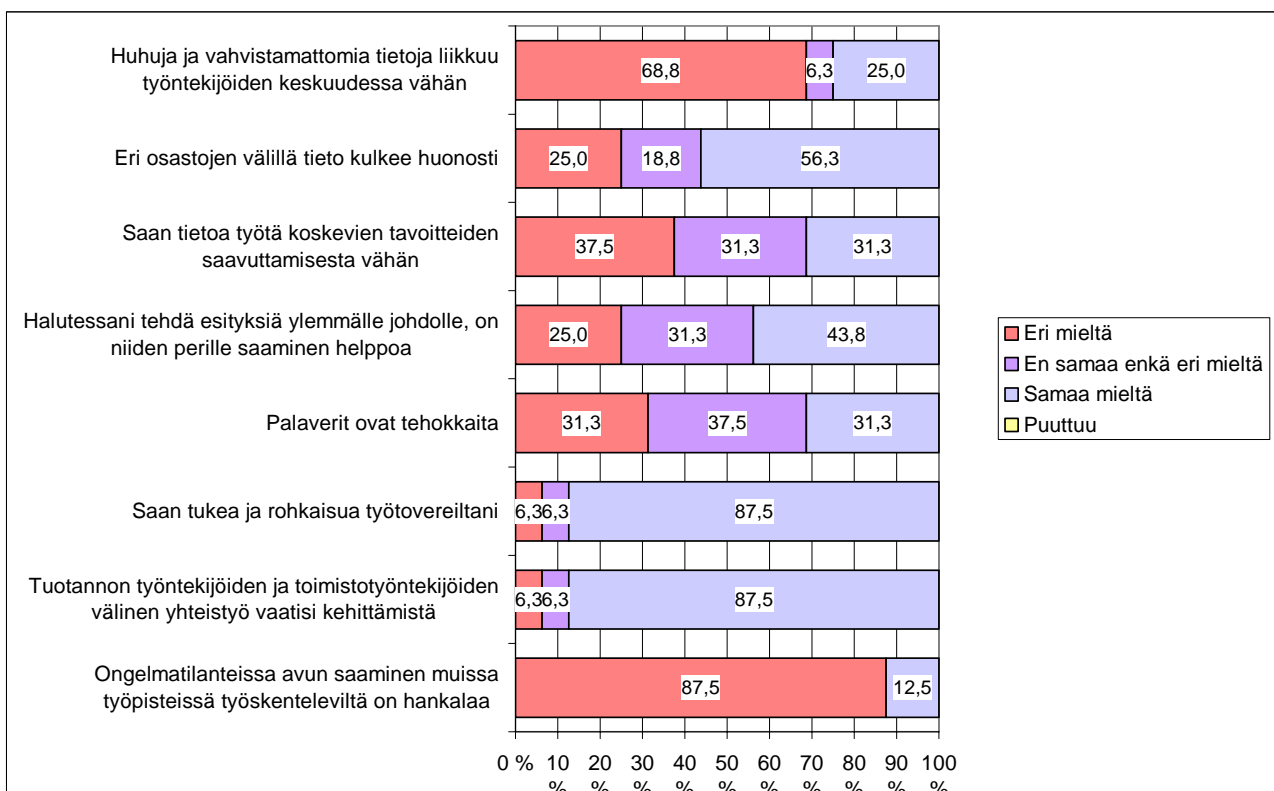
*Kokemuksia työpaikan tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toimivuudesta.* Kuvio 5 kuvaa tuotannon työntekijöiden kokemuksia työpaikan tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toimivuudesta. Tuotannon työntekijät kokevat, että tieto kulkee ja vuorovaikutus työpaikalla toimii melko huonosti. Tulokset osoittavat, että huhuja ja vahvistamattomia tietojakin liikkuu työntekijöiden keskuudessa enemmän kuin työtä koskevaa työntekijöiden kannalta tärkeämpää tietoa. Tuotannon työntekijöistä peräti 66,7% kokee, että eri osastojen välillä tieto kulkee huonosti ja 44,0% kokee saavansa tietoa työtä koskevista tavoitteista vähän. Eri osastojen lisäksi tavoittamattomissa tuntuu olevan ylin johtokin, sillä yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että ehdotusten perille saaminen ylemmälle johdolle on vaikeaa.



**Kuvio 5.** Tuotantotyöntekijöiden kokemukset vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta työpaikalla

Erityisesti ongelmana näyttäisi olevan tuotannon työntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden välinen kuilu ja yhteistyötä näiden kahden työntekijätason välillä vaatisi kehittämistä. Tämä näkyy myös siinä, että reilu puolet tuotannontyöntekijöistä ei pidä palavereita tehokkaina. Myös oman työvuoron ja eri työvuorojen välinen tiedonkulku ja yhteistyö toimii tuotantotyöntekijöiden keskuudessa melko huonosti. Tuotantotyöntekijät kuitenkin kokevat saavansa apua ja tukea työtoveriltaan melko hyvin. Myös ongelmatilanteissa avun saaminen toiseltakin osastolta on melko helppoa.

Kuvio 6 kuvaa toimistotyöntekijöiden kokemuksia tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toimivuudesta työpaikalla. Kun toimistotyöntekijöiden vastauksia verrataan tuotannon työntekijöiden vastauksiin, nähdään, että tieto kulkee ja vuorovaikutus toimii toimistotyöntekijöiden keskuudessa hieman paremmin. Toisaalta jossain määrin toimistotyöntekijöiden kohdalla mielipiteissä jakaudutaan kahteen vastakkaiseen ryhmään.



**Kuvio 6.** Toimistotyöntekijöiden kokemukset vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta työpaikalla

Toimistotyöntekijät kokevat saavansa työssään tukea ja rohkaisua työtovereilta ja avun saaminen muista työpisteistä koetaan hyvin helpoksi. Myös toimistotyöntekijöiden keskuudessa liikkuu huhuja ja vahvistamattomia tietoja runsaasti. Näiden lisäksi työn kannaltakin relevanttia tietoa liikkuu

kohtuullisesti. 37,5% toimistotyöntekijöistä kokee saavansa työtä koskevien tavoitteiden saavuttamisesta paljon tietoa. 31,3% on kuitenkin vastakkaista mieltä. Yli puolet toimistotyöntekijöistä pitää osastojen välistä tiedonkulkua huonona. Samoin kuin tuotantotyöntekijät, ovat toimistotyöntekijätkin sitä mieltä, että tuotantotyöntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden välinen yhteistyö vaatisi kehittämistä. Toimistotyöntekijät saavat vastausten perusteella paremmin esityksensä perille ylemmän johdon suuntaan kuin tuotannon työntekijät. Palavereiden tehokkuudesta kysyttäessä mielipiteet jakautuvat tasan siten, että 31,3% pitää niitä tehokkaina ja 31,3% pitää niitä tehottomina.

Tuotantotyöntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden välisiä eroja selvitin Mann-Whitneyn U –testillä. Tilastollisesti melkein merkitseviä eroja löytyi kolmen väittämän kohdalla. Testin tulosten perusteella toimistotyöntekijät kokevat ongelmatilanteissa saavansa helpommin apua muissa työpisteissä työskenteleviltä ( $Z=-2,157$ ;  $p=.031$ ), joskin tilanne on tuotantotyöntekijöidenkin keskuudessa kohtalainen. Toimistotyöntekijät saavat myös tukea ja rohkaisua työtovereiltaan paremmin ( $Z=-2,125$ ;  $p=.034$ ), mutta tässäkin kohtaa tuotantotyöntekijöiden tilanne on melko hyvä. Toimistotyöntekijät pystyvät tuotantotyöntekijöitä helpommin saamaan ylemmälle johdolle tekemänsä ehdotukset perille ( $Z=-2,394$ ;  $p=.017$ ).

*Omaan työhön liittyvien tietojen saaminen.* Toimistotyöntekijät kokivat saavansa hieman tuotantotyöntekijöitä paremmin tietoa omaa työtä koskevissa asioissa. Toimistotyöntekijöistä 62,5% ilmoitti saaneensa hyvin tietoa. 18,8% ilmoitti saaneensa huonosti tietoa. 18,8% toimistotyöntekijöistä ei kokenut saaneensa omaa työtä koskevaa tietoa hyvin, mutta ei huonostikaan.

Tuotannon työntekijöiden tilanne tiedon saannissa on toimistotyöntekijöitä heikompi, sillä alle puolet (44,6%) heistä koki saaneensa hyvin tietoa omaa työtä koskevista asioista. 20,3% vastasi saaneensa tietoa huonosti. 35,1% ei ollut saanut tietoa hyvin, eikä huonosti. Ero toimistotyöntekijöiden ja tuotantotyöntekijöiden välillä omaa työtä koskevan tiedon saamisessa ei ole Mann-Whitneyn U-testin mukaan tilastollisesti merkitsevä ( $Z=-1,231$ ;  $p=.218$ ).

*Tietoisuus oman työn tavoitteista.* Vaikka omaan työhön liittyvien tietojen saaminen ei ole ideaalilla tasolla, silti kummatkin ammattiryhmät ovat hyvin selvillä oman työnsä tavoitteista. Peräti 87,5% toimistotyöntekijöistä ja 81,3% tuotantotyöntekijöistä kokee olevansa hyvin selvillä omaa työtään koskevista tavoitteista. Toimistotyöntekijöistä 12,5% ja tuotannon työntekijöistä 6,7% kokee olevansa huonosti selvillä tavoitteista. Ammattiryhmien välillä ero ei ole Mann-Whitneyn U -testinkään mukaan tilastollisesti merkitsevä ( $Z=-1,883$ ;  $p=.060$ ).

Koko yritysten tavoitteista kerrotaan tuotantotyöntekijöille kohtalaisesti ja toimistotyöntekijöille melko hyvin. Vähän yli puolet (54,7%) tuotantotyöntekijöistä ja enemmistö (75,1%) toimistotyöntekijöistä on sitä mieltä, että yrityksen tavoitteista kerrotaan hyvin. 18,7% tuotantotyöntekijöistä ja 12,5% toimistotyöntekijöistä kokee saavansa huonosti tietoa yrityksen tavoitteista. Kumpikin ammattiryhmä on Mann-Whitneyn U –testin mukaan yrityksen tavoitteiden informoimisesta suurin piirtein samaa mieltä ( $Z=-1,393$ ;  $p=.164$ ).

*Sidosryhmiin liittyvien tietojen saaminen.* Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotuksista ja vaatimuksista kerrotaan työntekijöille tutkimuksen mukaan melko huonosti. Tuotannon työntekijöistä 37,8% on sitä mieltä, että niistä kerrotaan huonosti ja 28,4% on sitä mieltä, että niistä kerrotaan hyvin. 33,8% tuotannon työntekijöistä ei koe saavansa hyvin, mutta ei huonostikaan tietoa asiakkaiden odotuksista. Toimistotyöntekijöillä on hieman parempi tilanne, sillä puolet ilmoittaa saavansa hyvin ja 37,6% huonosti tietoa asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien odotuksista ja vaatimuksista. 12,5% toimistotyöntekijöistä on sitä mieltä, että niistä ei kerrota hyvin, mutta ei huonostikaan.

### **6.3 Työn ominaisuudet ja järjestelyt sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet**

*Työtyytyväisyys sekä kokemukset työn yksitoikkoisuudesta tai vaihtelevuudesta.* Toimistotyöntekijät olivat kokonaisuudessaan melko tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. Peräti 81,3% kysymykseen vastanneista ilmoitti olevansa joko tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. Tyytymättömiä toimistotyöntekijöiden joukossa oli vain 6,3%. 12,5% vastaajista ei ole työhönsä tyytyväisiä, mutta ei tyytymättömiäkään.

Tuotannon työntekijät olivat toimistotyöntekijöitä tyytymättömämpiä nykyiseen työhönsä. Hieman alle puolet (48,0%) kysymykseen vastanneista ilmoitti olevansa tyytyväinen. 14,7% tuotannon työntekijöistä ilmoitti olevansa tyytymättömiä nykyiseen työhönsä. 37,3% vastaajista ei kallistunut kumpaankaan suuntaan. Mann-Whitneyn U –testin perusteella toimistotyöntekijöiden ja tuotantotyöntekijöiden työtyytyväisyys eroaa tilastollisesti melkein merkitsevästi toisistaan ( $Z=-2,534$ ;  $p=.011$ ). Suuri enemmistö kummankin ammattiryhmän edustajista kuitenkin kokee oman työpanoksensa merkitykselliseksi koko organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa. Tuotantotyöntekijöistä 77% ja toimistotyöntekijöistä 93,8% oli tätä mieltä.

Taulukko 6 näyttää, että toimistotyöntekijät kokevat työnsä olevan huomattavasti enemmän vaihtelevampaa kuin tuotannon työntekijät. Ero ammattiryhmien välillä on Mann-Whitneyn U –testin mukaan tilastollisesti merkitsevä ( $Z=-2,758$ ;  $p=.006$ ). Kuitenkin reipas kolmasosa tuotannon työntekijöistäkin pitää työtään joko melko tai erittäin vaihtelevana. 32% tuotannon työntekijöistä pitää työtään melko tai erittäin yksitoikkoisena, kun taas toimistotyöntekijöistä näin kokee vain 12,6%.

**Taulukko 6.** Kokemus työn yksitoikkoisuudesta tai vaihtelevuudesta

Ammattiryhmä	Yksitoikkoista	Siltä väliltä	Vaihtelevaa	Yhteensä
Tuotantotyöntekijä (n=75)	32,0%	33,3%	34,7%	100,0%
Toimistotyöntekijä (n=16)	12,6%	18,8%	68,8%	100,0%

Tuotantotyöntekijöiden kohdalla työtyytyväisyys ja koettu työn yksitoikkoisuus tai vaihtelevuus korreloivat merkitsevästi ( $r_s=.321$ ,  $n=75$ ,  $p<.005$ ). Eli mitä vaihtelevampana työtä pidetään, sitä tyytyväisempiä ollaan myös itse työhön. Myös toimistotyöntekijöiden kohdalla melko merkitsevää korrelaatiota on havaittavissa ( $r_s=.550$ ,  $n=16$ ,  $p<.027$ ). Tuotannon työntekijöiden kohdalla se, kuinka paljon työ tarjoaa mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoa, vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen eli mitä enemmän oli mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoa, sitä tyytyväisempiä vastaajat olivat ( $r_s=.383$ ,  $n=75$ ,  $p<.001$ ). Mitä vaihtelevammasta tuotantotyöntekijöiden tekemästä työstä on kyse, sitä paremmin työ antaa myös mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoa ( $r_s=.446$ ,  $n=75$ ,  $p<.000$ ).

*Työn kehittämismahdollisuudet ja työn tarjoamat mahdollisuudet kehittää ammattitaitoa.* Työn kehittämiseen ei kummankaan työntekijäryhmän sisällä löydy tarpeeksi aikaa. Toimistotyöntekijöiden puolella aikaa löytyy tuotantotyöntekijöitä vähemmän. Mann-Whitneyn U –testin perusteella toimistotyöntekijöillä on kuitenkin tuotantotyöntekijöitä vähemmän aikaa kehittää työtään ( $Z=-2,548$ ;  $p=.011$ ). Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä. Yli puolet (55,4%) tuotantotyöntekijöistä ja melkein kaikki (93,8%) toimistotyöntekijöistä on sitä mieltä, että aikaa työn kehittämiseen ei ole riittävästi. 12,2% tuotantotyöntekijöistä kokee, että aikaa on tarpeeksi. 32,4% ei ole samaa, eikä eri mieltä asiasta. Toimistotyöntekijöistä vain 6,3% kokee, että aikaa on riittävästi.

Yli puolet (52,0%) tuotannon työntekijöistä ja 43,8% toimistotyöntekijöistä kokee, että työ tarjoaa vain vähän mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoa. 33,3% tuotantotyöntekijöistä ja 43,8% toimistotyöntekijöistä vastasi, että mahdollisuuksia on jonkin verran. Sen sijaan vain 14,7% tuotantotyöntekijöistä ja 12,6% toimistotyöntekijöistä on sitä mieltä, että mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoa

työssään on paljon. Mann-Whitneyn U –testin perusteella kummallakin ammattiryhmällä on samankaltaiset mahdollisuudet kehittää ammattitaitoaan ( $Z=-,190$ ;  $p=.849$ ).

*Työpaikan vaihtamisaikeet.* Työpaikan vaihtamista viimeksi kuluneen vuoden aikana oli harkinnut 47,3% tuotantotyöntekijöistä ja 50% toimistotyöntekijöistä. Vaikka tuotannon työntekijät pitävätkin työtään yksitoikkoisempina kuin toimistotyöntekijät, se ei näy syissä liittyen työpaikan vaihtamisen harkintaan. Vain yksi tuotannon työntekijä on harkinnut työpaikan vaihtamista siitä syystä, että on oppinut jo kaiken haluamansa tässä työpaikassa. Myös vain yksi tuotannon työntekijä sekä kaksi toimistotyöntekijää on miettinyt työpaikan vaihtoa, koska he haluaisivat kehittää ammattitaitoaan. Huono palkkaus oli kummankin ammattiryhmän sisällä suurin syy työpaikan vaihtamisen harkintaan.

*Kiinnostus vaihtelevampiin ja monipuolisempiin työtehtäviin.* Tuotantotyöntekijöistä 36% haluaisi vaihtelevampia ja monipuolisempia työtehtäviä. 32% ei haluaisi lainkaan tai kovin mielellään vaihtelevampia tehtäviä ja 32% kokee asian samantekevänä. Toimistotyöntekijöistä taas reilu puolet (56,3%) ei haluaisi työtehtävistään vaihtelevampia tai monipuolisempia. Kuitenkin 37,5% toimistotyöntekijöistä haluaisi työhönsä joitain lisäelementtejä. Ero työn monipuolistamishalukkuudessa toimistotyöntekijöiden ja tuotantotyöntekijöiden välillä ei ole Mann-Whitneyn U-testin mukaan tilastollisesti merkitsevä ( $Z=-.803$ ;  $p=.422$ ).

*Ammattitaidon, koulutuksen ja motivaation vaikutukset työssä jaksamiseen ja selviytymiseen.* Taulukko 7 esittää ammattitaidon, koulutuksen sekä motivaatio-ongelmien vaikutusta nykyisessä työssä jaksamiseen ja selviytymiseen. Taulukosta voidaan nähdä, että tuotantotyöntekijöistä enemmistöllä ei puutteellinen ammattitaito ole esteenä työssä selviytymiselle. Joukossa on kuitenkin niitäkin, jotka kokevat ammattitaitonsa jonkin verran puutteelliseksi työstä selviytyäkseen. Tuotantotyöntekijöillä koulutuksen puute on sen sijaan suurempi este työssä selviytymiseen. Eniten tuotantotyöntekijöitä haittaavat omat motivaatio-ongelmat ja työhalujen väheneminen. Motivaatio-ongelmista kärsivät ne, jotka kokevat työnsä yksitoikkoiseksi ( $r_s=-.368$ ,  $n=75$ ,  $p<.001$ ). Toimistotyöntekijöitä haittaa selvästi eniten koulutuksen puutteellisuus, sillä yli puolet kokee sen haittaavan vähintään jonkin verran. Myös puutteellinen ammattitaito haittaa toimistotyöntekijöitä hieman enemmän kuin tuotantotyöntekijöitä. Motivaatio-ongelmista kärsii noin kolmasosa, mikä on huomattavasti pienempi osuus verrattuna tuotantotyöntekijöihin.

**Taulukko 7.** Ammattitaito, koulutus sekä motivaatio-ongelmat työssä jaksamisessa ja selviytymisessä

	Ammattiryhmä	Ei esiinny/ ei haittaa	Haittaa jonkin verran	Haittaa paljon	Yhteensä
Puutteellinen ammattitaito	Tuotantotyöntekijä (n=75)	72,0%	26,7%	1,3%	100,0%
	Toimistotyöntekijä (n=16)	62,5%	37,5%	0,0%	100,0%
Puutteellinen koulutus	Tuotantotyöntekijä (n=75)	56,0%	34,7%	9,3%	100,0%
	Toimistotyöntekijä (n=16)	43,8%	43,8%	12,6%	100,0%
Motivaatio-ongelmat, työhalujen väheneminen	Tuotantotyöntekijä (n=75)	32,0%	50,7%	17,3%	100,0%
	Toimistotyöntekijä (n=16)	68,8%	25,0%	6,3%	100,0%

*Työssä tarvittavaan ammattitaitoon vaikuttavia tekijöitä.* Kuten seuraavasta taulukosta 8 voidaan nähdä, nykyisessä työssä tarvittavaan ammattitaitoon on vaikuttanut kummankin ammattiryhmän, mutta erityisesti tuotantotyöntekijöiden kohdalla oppiminen työtä tekemällä sekä työtovereilta oppiminen. Ammatillisella koulutuksella ei ole ollut suurimmalle osalle tuotantotyöntekijöistä juurikaan merkitystä. Omaehtoinen opiskelu on yllättäen vaikuttanut tuotantotyöntekijöillä toimistotyöntekijöitä enemmän ammattitaitoon. Toimistotyöntekijöillä on lisäksi ammatillisella koulutuksella, työpaikan järjestämällä koulutuksella sekä omaehtoisella opiskelulla ollut melko paljon merkitystä.

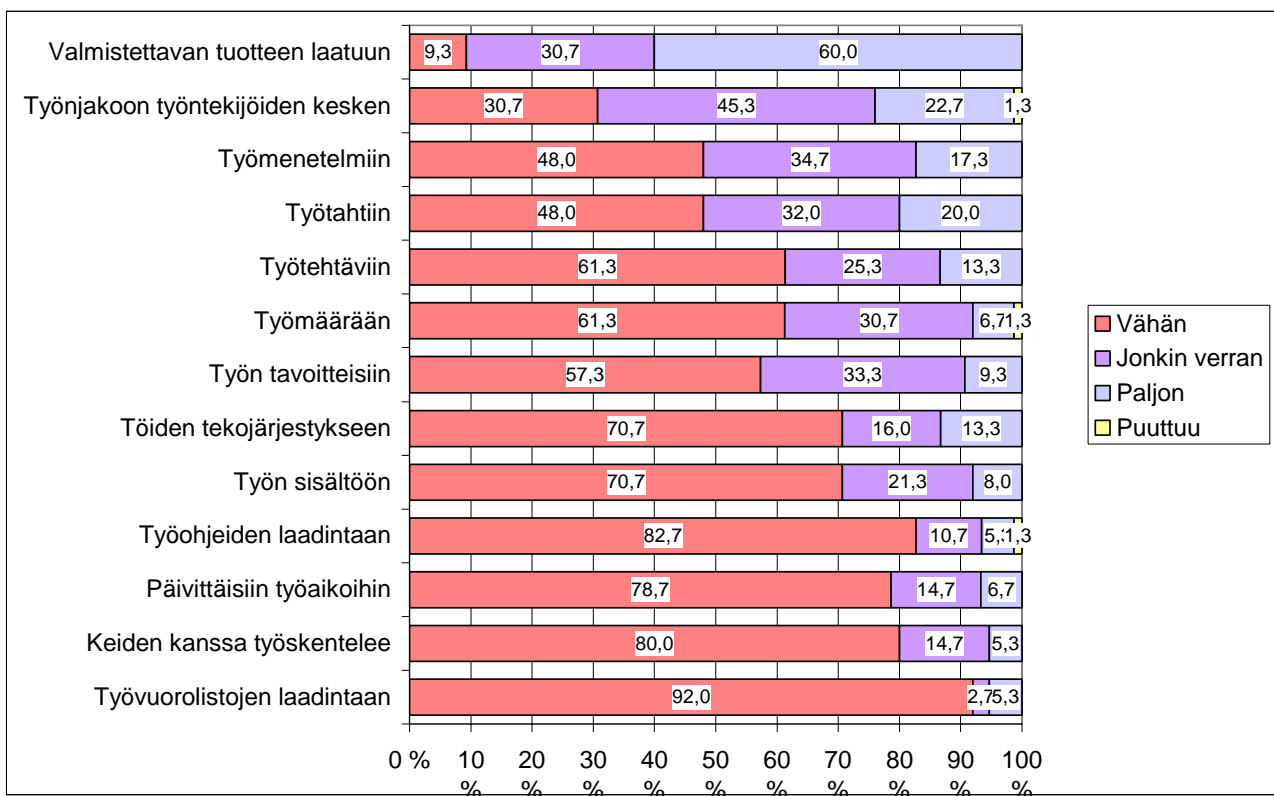
**Taulukko 8.** Nykyisessä työssä tarvittavaan ammattitaitoon vaikuttaneet seikat

	Ammattiryhmä	Vähän	Jonkin verran	Paljon	Yhteensä
Ammatillinen koulutus	Tuotantotyöntekijä (n=71)	66,2%	18,3%	15,5%	100,0%
	Toimistotyöntekijä (n=16)	37,5%	6,3%	56,3%	100,0%
Työpaikan järjestämä koulutus	Tuotantotyöntekijä (n=75)	52,0%	32,0%	16,0%	100,0%
	Toimistotyöntekijä (n=16)	31,3%	37,5%	31,3%	100,0%
Oppiminen työtä tekemällä	Tuotantotyöntekijä (n=75)		2,7%	97,4%	100,0%
	Toimistotyöntekijä (n=16)		18,8%	81,3%	100,0%
Omaehtoinen opiskelu	Tuotantotyöntekijä (n=75)	29,4%	25,3%	45,3%	100,0%
	Toimistotyöntekijä (n=16)	37,5%	37,5%	25,1%	100,0%
Työtovereilta oppiminen	Tuotantotyöntekijä (n=75)	2,6%	8,0%	89,4%	100,0%
	Toimistotyöntekijä (n=16)	12,6%	18,8%	68,8%	100,0%

*Eri työtehtävien ja tuotteiden valmistusvaiheiden tuntemus.* Jopa 61,3% ilmoitti tuntevansa työpaikalla valmistettavien tuotteiden eri valmistusvaiheet hyvin. 16% vastasi tuntevansa valmistusvaiheet huonosti. Toisaalta itse työn suorittamista toisella osastolla ei osata. Peräti 66,2% tuotannon työntekijöistä osaisi tuurata toisella osastolla toimivaa työtoveria huonosti. Vain 17,6% ilmoitti osaavansa

toimia sijaisena toisella osastolla hyvin. Ne, jotka tuntevat tuotteiden eri valmistusvaiheet hyvin, kokivat myös paremmin osaavansa tuurata työoveriaan toisella osastolla ( $r_s=.457$ ,  $n=74$ ,  $p<.000$ ).

*Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön liittyvissä asioissa.* Tuotannon työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön liittyvissä asioissa ovat melko vähäiset tutkimuksen perusteella (kuvio 7). Jonkin verran tuotannon työntekijät voivat vaikuttaa työnjakoon työntekijöiden kesken, työmenetelmiin sekä työtahtiin. Muihin asioihin, kuten työtehtäviin, työmäärään, työn tavoitteisiin tai työnteokjärjestykseen tuotantotyöntekijät voivat vaikuttaa melko huonosti. Erityisen huonosti vaikutusmahdollisuuksia on työn sisältöön, työohjeiden laadintaan, työaikoihin, työtöveiden valintaan sekä työvuorolistojen laadintaan.

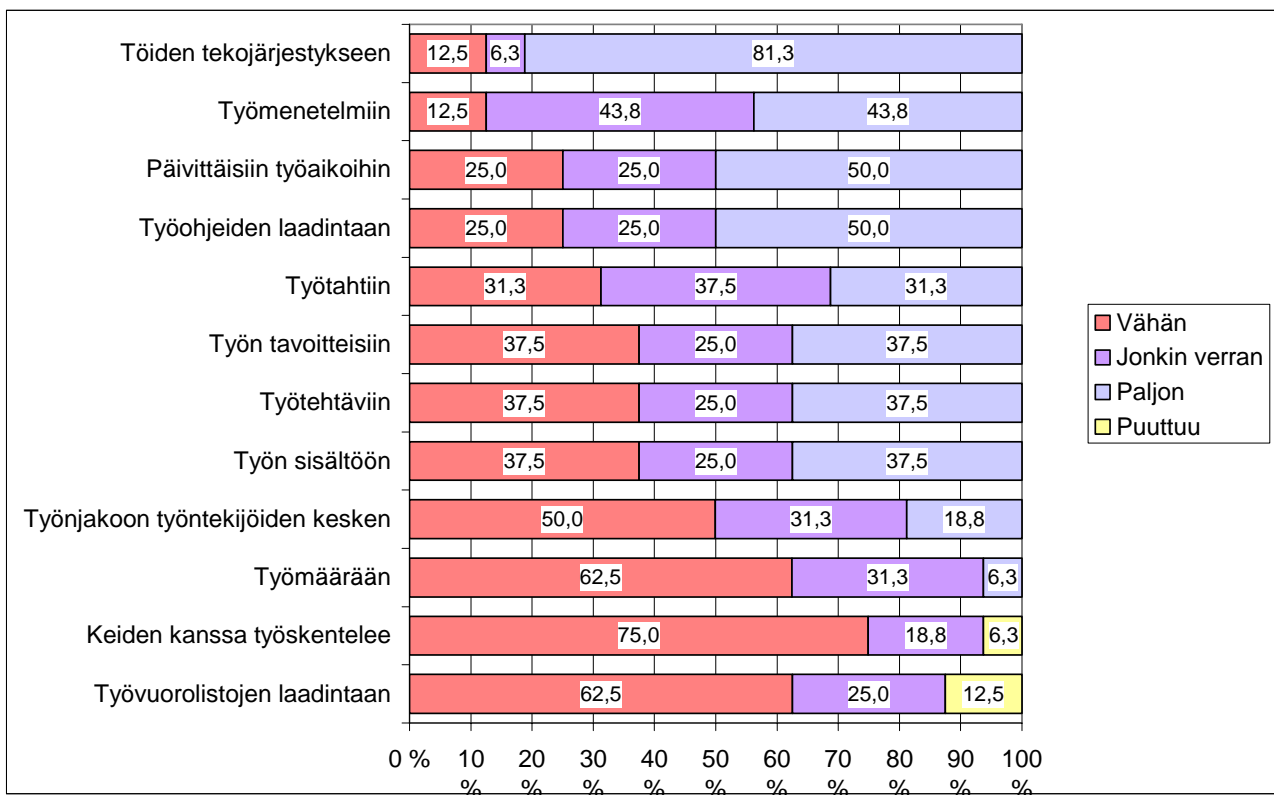


**Kuvio 7.** Tuotannon työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omassa työssään

Kuvio 8 esittää toimistotyöntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön liittyvissä asioissa. Kun verrataan kuvioita 7 ja 8 voidaan nähdä, että toimistotyöntekijöillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. Eniten toimistotyöntekijät voivat vaikuttaa töidensä tekojärjestykseen, työmenetelmiin, työaikoihin, työohjeiden laadintaan sekä työtahtiin. Jonkin verran toimistotyöntekijät saavat työssään vaikuttaa työn tavoitteisiin työtehtäviin sekä työn sisältöön.



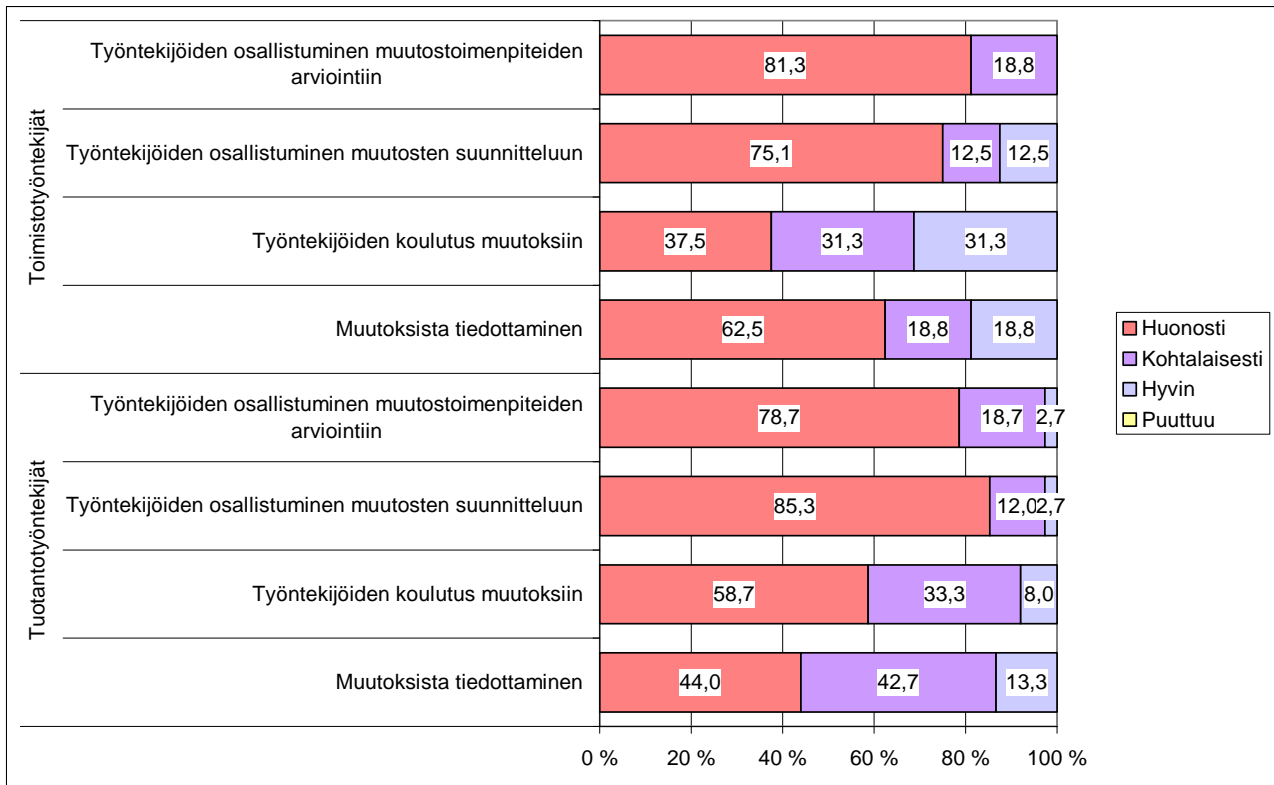
Huonoiten toimistotyöntekijät pystyvät vaikuttamaan työnjakoon työntekijöiden kesken, työmäärään sekä keiden kanssa työskentelee.



**Kuvio 8.** Toimistotyöntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omassa työssään

Tuotantotyöntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden välisiä eroja niiden vaikutusmahdollisuuksien osalta, jotka sopivat kummankin ammattiryhmän työnkuvaan, testasin Mann-Whitneyn U –testillä. Usean vaikutusmahdollisuutta mittaavan tekijän kohdalla ero näiden kahden ammattiryhmän välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevää, merkitsevää tai erittäin merkitsevää ja jokaisessa tapauksessa toimistotyöntekijät olivat niitä, jotka pystyivät vaikuttamaan enemmän työhönsä liittyviin asioihin. Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä arvioitaessa vaikutusmahdollisuuksia työn tavoitteisiin ( $Z=-2,474$ ;  $p=.013$ ). Tilastollisesti melkein merkitsevä ero tuotantotyöntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden välillä oli myös vaikutusmahdollisuuksissa työn sisältöön ( $Z=-2,102$ ;  $p=.036$ ) sekä merkitsevä ero arvioitaessa vaikutusmahdollisuuksia työmenetelmiin ( $Z=-2,978$ ;  $p=.003$ ). Tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja löytyi vaikutusmahdollisuuksissa työohjeiden laadintaan ( $Z=-4,629$ ;  $p=.000$ ), päivittäisiin työaikoihin ( $Z=-4,974$ ;  $p=.000$ ) sekä töiden tekojärjestykseen ( $Z=-4,880$ ;  $p=.000$ ).

*Työntekijöiden osallistuminen muutostoimenpiteiden toteutusprosessiin työpaikalla.* Kuten kuviosta 9 voidaan nähdä, kumpikaan ammattiryhmä ei tutkimuksen mukaan voi kovinkaan paljoa vaikuttaa työpaikalla tehtäviin muutoksiin, vaan ne toteutetaan ilman, että suurin osa työntekijöistä saa osallistua muutostoimenpiteiden suunnitteluun ja arviointiin.



**Kuvio 9.** Miten muutosten suunnittelu ja toteutus on työpaikalla hoidettu.

Mann-Whitney U –testin perusteella ainoastaan työntekijöiden koulutus muutoksiin on hoidettu paremmin toimistotyöntekijöiden kohdalla ( $Z=-2,053$ ;  $p=.040$ ). Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä.

## 6.4 Tarjotut oppimisresurssit

*Henkilöstökoulutus.* Suurin osa tehtaan työntekijöistä kokee, että työpaikalla järjestettävää koulutusta saisi olla enemmän (taulukko 9). Etenkin tuotannon työntekijät toivoivat koulutusta järjestettävän enemmän. Kukaan tehtaan työntekijöistä ei ollut sitä mieltä, että koulutusta järjestettäisiin hieman liian paljon tai aivan liian paljon. Toimistotyöntekijöiden ja tuotantotyöntekijöiden mielipiteet siitä,

järjestetäänkö koulutusta tarpeeksi, eivät eroa Mann-Whitneyn U-testin mukaan tilastollisesti merkitsevästi ( $Z=-1.862$ ;  $p=.063$ ). Toimistotyöntekijöiden joukossa on enemmän niitä, joiden mielestä koulutusta järjestetään juuri tarpeeksi tällä hetkellä.

**Taulukko 9.** Työntekijöiden mielipide siitä, järjestetäänkö koulutusta tarpeeksi

Ammattiryhmä	Koulutusta on liian vähän	Koulutusta on juuri tarpeeksi	Koulutusta on liian paljon	Yhteensä
Tuotantotyöntekijä (n=75)	74,7%	25,3%		100,0%
Toimistotyöntekijä (n=16)	50,1%	50,0%		100,0%

Vähän yli puolet (56,3%) toimistotyöntekijöistä ilmoitti olevansa tyytyväisiä työpaikan järjestämään koulutukseen. Hieman vajaa kolmannes (31,3%) vastasi olevansa tyytymätön, 12,5% ei ollut tyytymätön, mutta ei tyytyväinenkään. Tuotannon työntekijöistä 44% vastasi olevansa tyytymätön työpaikalla järjestettävään koulutukseen. Noin viidennes (21,4%) oli tyytyväisiä. 25,3% ei kokenut olevansa tyytymätön, mutta ei tyytyväinenkään. Kysymykseen ei osannut vastata 9,3% tuotannon työntekijöistä.

Koulutukseen osallistumismahdollisuuksia arvioitaessa toimistotyöntekijät kokivat mahdollisuutensa osallistua koulutukseen paremmaksi kuin tuotantotyöntekijät. Ero näiden kahden ammattiryhmän välillä oli myös Mann-Whitneyn U –testin mukaan tilastollisesti merkitsevä ( $Z=-2,592$ ;  $p=.010$ ). Tuotantotyöntekijöistä 29,7% koki mahdollisuutensa osallistua huonoksi ja 27% hyväksi. 39,2% ei kokenut mahdollisuuksiaan hyväksi, eikä huonoksi. Osa tuotannon työntekijöistä oli perustellut kantaansa mm. sillä että työpaikalla ei ole järjestetty mitään koulutusta. Toimistotyöntekijöistä yli puolet (56,3%) koki mahdollisuutensa osallistua koulutukseen hyväksi ja 12,5% huonoksi. 25% ei kokenut mahdollisuuksiaan hyväksi, eikä huonoksi.

*Perehdyttäminen.* Perehdyttämisen toimivuuden suhteen mielipiteet tehtaan työntekijöiden keskuudessa jakautuivat suurin piirtein tasan. Tuotannon työntekijät olivat vain vähän toimistotyöntekijöitä tyytyväisempiä perehdyttämiseen. Ero ammattiryhmien välillä ei ollut Mann-Whitneyn U –testinkään perusteella tilastollisesti merkitsevä ( $Z=-,450$ ;  $p=.653$ ). Toimistotyöntekijöistä 37,6% koki, että perehdyttäminen oli hoidettu huonosti. 37,5% oli sitä mieltä, että se oli hoidettu hyvin. 25% ei kokenut, että perehdyttäminen olisi hoidettu hyvin, mutta ei myöskään huonosti. Tuotannon työntekijöistä 40,0% oli sitä mieltä, että perehdyttäminen oli hoidettu hyvin. 33,4% koki kuitenkin,

että perehdyttäminen oli hoidettu huonosti. 25,3% tuotannon työntekijöistä vastasi, että perehdyttämistä ei ollut hoidettu hyvin, eikä huonosti.

*Intranetin merkitys työntekijöille.* Tuotantotyöntekijöistä intranettiä käyttää vähintään pari kertaa viikossa 62,6%, muutaman kerran kuukaudessa 21,3% ja harvemmin kuin kerran kuukaudessa 2,7%. Tuotantotyöntekijöistä 13,3% ei käytä intranettiä koskaan. Toimistotyöntekijöistä sen sijaan intranettiä käyttää päivittäin 87,5%, muutaman kerran kuukaudessa 6,3% ja harvemmin kuin kerran kuukaudessa 6,3%. Ero ammattiryhmien välillä intranetin käytön suhteen on Mann-Whitneyn U –testin perusteella tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $Z=-3,575$ ;  $p=.000$ ).

Niistä tuotantotyöntekijöistä, jotka käyttävät intranettiä, vajaa puolet (45,3%) kokee sen hyödylliseksi oman työnsä kannalta. Vastaavasti 54,7% on vastakkaista mieltä. Toimistotyöntekijöistä sen sijaan peräti 93,8% pitää intranettiä hyödyllisenä työnsä kannalta. Tuotantotyöntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden kokemukset intranetin hyödyllisyydestä omassa työssään eroavat Mann-Whitneyn U-testin perusteella tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $Z=-3,462$ ;  $p=.001$ ) siten, että intranetistä on enemmän hyötyä toimistotyöntekijöille.

## **6.5 Työntekijöiden oma kiinnostus ja halu oppimiseen ja kehittymiseen**

*Koulutukseen osallistuminen ja koulutushalukkuus.* Toimistotyöntekijöistä oli tuotannon työntekijöitä huomattavasti enemmän osallistunut työpaikan järjestämään koulutukseen viimeisen vuoden aikana. Ero on Mann-Whitneyn U -testin mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $Z=-3,452$ ;  $p=.001$ ). Toimistotyöntekijöidenkään osallistumisaste ei kovin suuri tutkimuksen mukaan ole, sillä koulutukseen osallistuneita oli vain 50%. Tuotannon työntekijöiden tilanne sen sijaan oli vieläkin huonompi, sillä heistä työpaikan järjestämään koulutukseen viimeisen vuoden aikana oli osallistunut vain 12,3%.

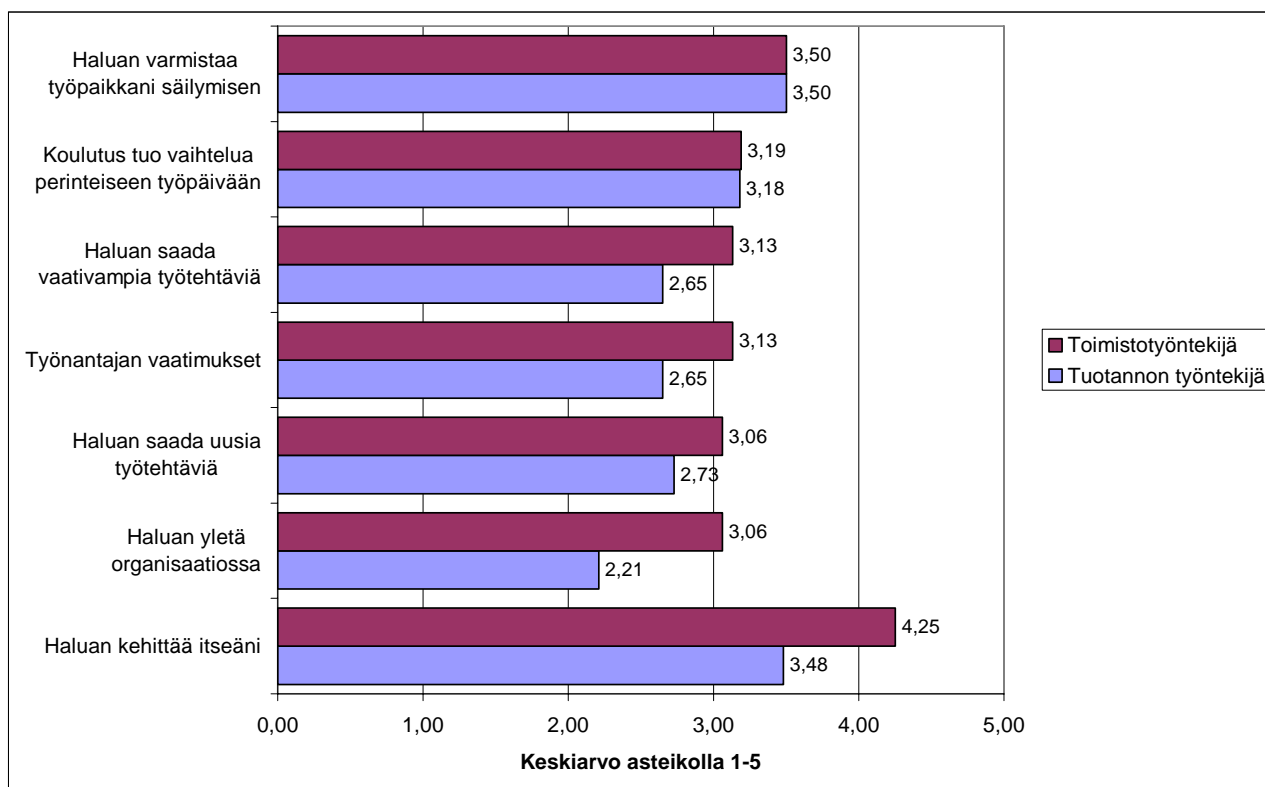
Molempien ammattiryhmien edustajat ovat hyvin kiinnostuneita jatkossa osallistumaan työpaikan järjestämään koulutukseen (taulukko 10). Myös Mann-Whitneyn U –testin mukaan ammattiryhmien välillä kiinnostusaste ei eroa, vaan kumpikin ryhmä on yhtä kiinnostunut osallistumaan koulutukseen ( $Z=-,626$ ;  $p=.531$ ). Tuotantotyöntekijöiden joukossa on hieman enemmän (19,2%) niitä, jotka eivät halua osallistua koulutukseen. Toimistotyöntekijöistä koulutukseen ei halua osallistua 12,5%. Vastanneista tuotannon työntekijöistä ne, jotka haluaisivat saada monipuolisempia ja vaihte-

levampia työtehtäviä, olivat myös halukkaimpia osallistumaan koulutukseen jatkossa ( $r_s=.417$ ,  $n=73$ ,  $p<.000$ ). Samansuuntaisia tuloksia löytyi toimistotyöntekijöidenkin keskuudesta ( $r_s=.507$ ,  $n=16$ ,  $p<.045$ ).

**Taulukko 10.** Työntekijöiden halu osallistua työpaikan järjestämään koulutukseen jatkossa.

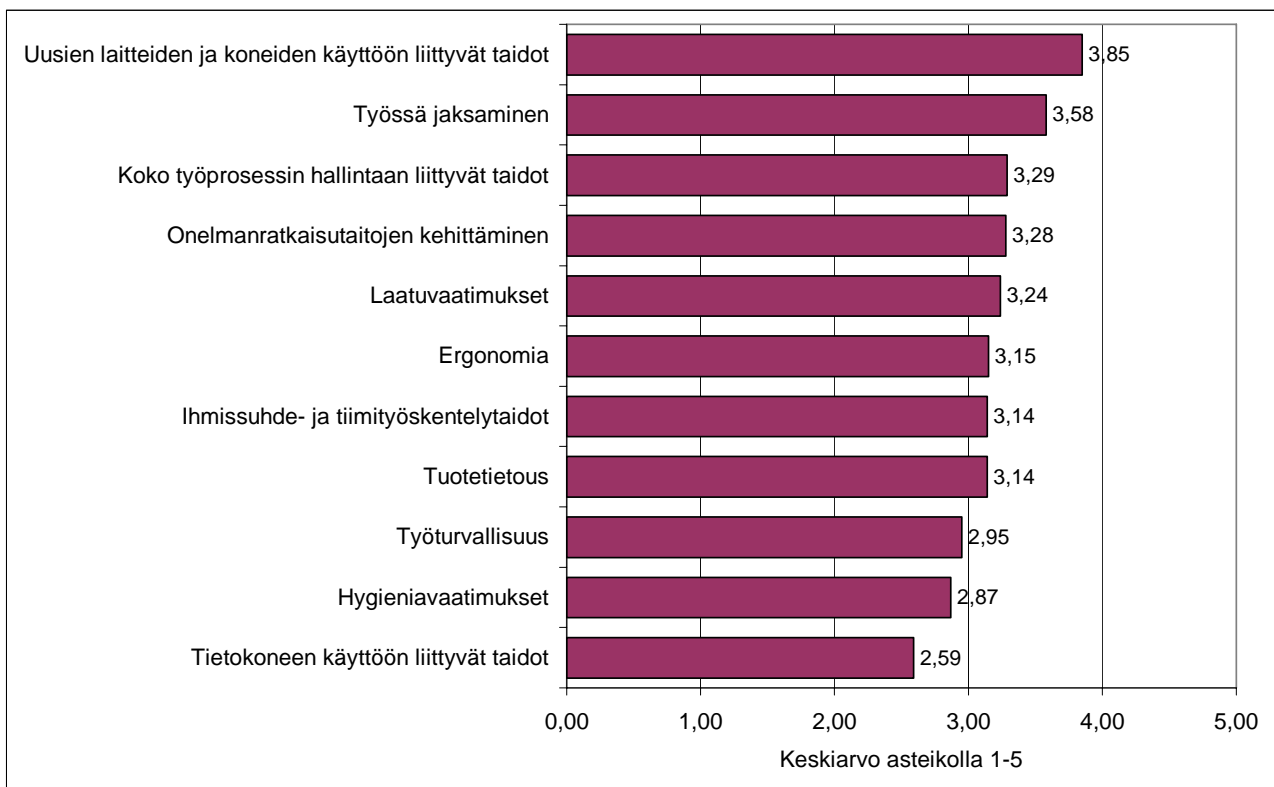
Ammattiryhmä	En	Kyllä	Yhteensä
Tuotantotyöntekijä (n=75)	19,2%	80,8%	100,0%
Toimistotyöntekijä (n=16)	12,5%	87,5%	100,0%

*Koulutushalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä.* Koulutushalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä on arvioitu asteikolla 1-5 (1=erittäin vähän, 2=melko vähän, 3=jonkin verran, 4=melko paljon, 5=erittäin paljon). Kummankin ammattiryhmän koulutushalukkuuteen vaikuttaa kaikkein eniten halu kehittää itseään sekä halu varmistaa työpaikan säilyminen (kuvio 10). Myös siitä syystä koulutukseen halutaan osallistua, että se tuo vaihtelua perinteiseen työpäivään. Muilla tekijöillä on tuotantotyöntekijöiden keskuudessa vain vähän tai jonkin verran vaikutusta koulutushalukkuuteen. Toimistotyöntekijät sen sijaan haluaisivat kouluttautua myös siitä syystä, että halutaan saada vaativampia ja uusia työtehtäviä, halutaan yletä organisaatiossa, tai koska työnantaja vaatii.



**Kuvio 10.** Koulutushalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä

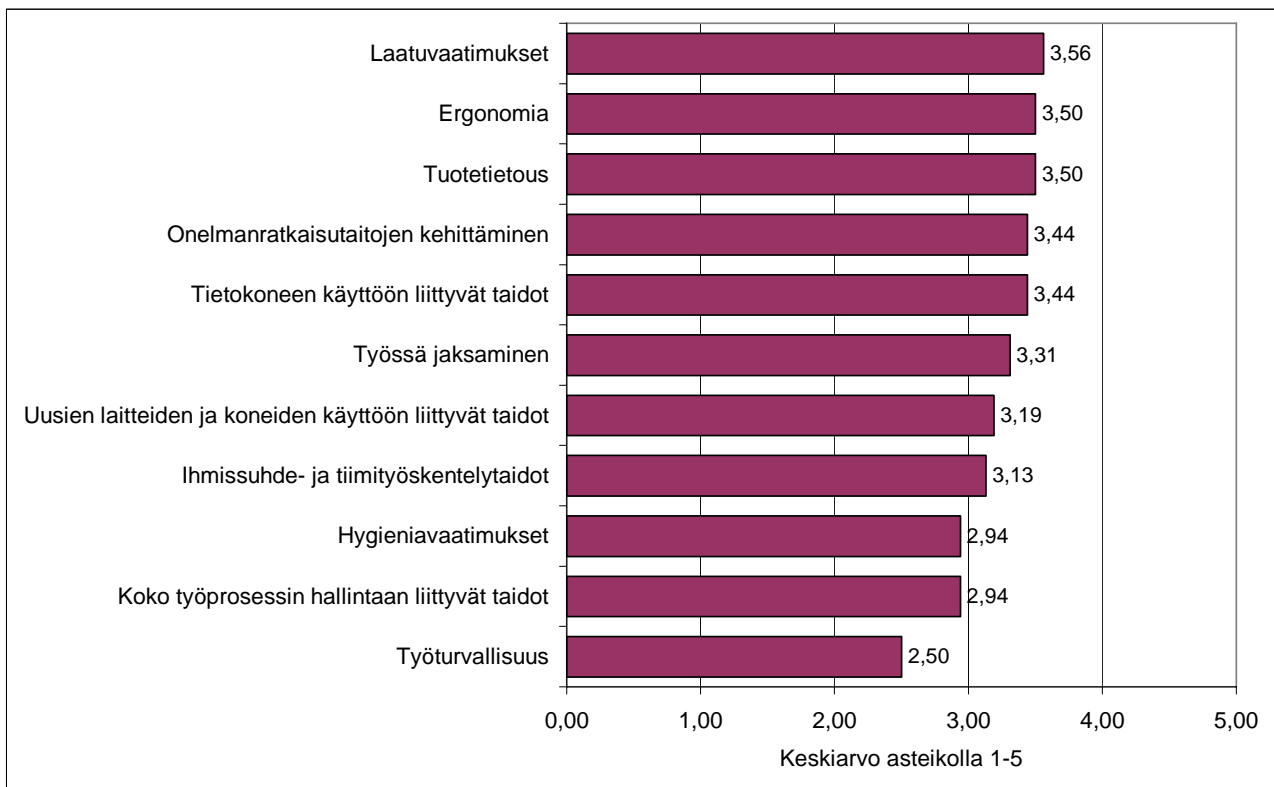
*Koulutustarpeita.* Kuvio 11 kuvaa tuotantotyöntekijöiden työhön liittyviä koulutustarpeita keskiarvojen mukaan. Tarpeita on arvioitu asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan tarvetta, 2=melko vähän tarvetta, 3=jonkin verran tarvetta, 4=melko paljon tarvetta, 5=erittäin paljon tarvetta). Tuotannon työntekijät kokevat tarvitsevänsä koulutusta usealla työhön liittyvällä alueella. Erityisesti korostuvat uusien laitteiden ja koneiden käyttöön liittyviin taitoihin sekä työssä jaksamiseen liittyvä koulutus. Ylipääntään koko työprosessiin hallintaan liittyviä taitoja haluttaisiin lisätä koulutuksen avulla. Tuotannon työntekijät haluaisivat kehittää myös ongelmanratkaisutaitojaan. Lisäksi laatuvaatimuksiin, ergonomiaan, ihmissuhde- ja tiimityöskentelyyn sekä tuotetietouteen liittyvälle koulutukselle näyttäisi olevan tarvetta. Vähiten tuotantotyöntekijät kokevat tarvitsevänsä koulutusta hygieniavaatimuksiin sekä tietokoneen käyttöön liittyen.



**Kuvio 11.** Tuotantotyöntekijöiden koulutustarpeet

Kuvion 12 keskiarvoista voidaan nähdä, että myös toimistotyöntekijät kokevat tarvetta koulutukseen monella eri koulutusalueella. Tarpeita on arvioitu asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan tarvetta, 2=melko vähän tarvetta, 3=jonkin verran tarvetta, 4=melko paljon tarvetta, 5=erittäin paljon tarvetta). Suurin tarve näyttää olevan laatuvaatimuksiin, ergonomiaan, tuotetietouteen, ongelmanratkai-

sutaitoihin, tietokoneen käyttöön sekä työssä jaksamiseen liittyvällä koulutuksella. Toimistotyöntekijät kaipaavat myös koulutusta, joka liittyy uusien laitteiden ja koneiden käyttötaitojen sekä ihmishyönte- ja tiimityöskentelytaitojen kartuttamiseen. Vähiten koulutusta tarvitaan toimistotyöntekijöiden keskuudessa hygieniavaatimuksiin, koko työprosessin hallintaan sekä työturvallisuuteen liittyen.



**Kuvio 12.** Toimistotyöntekijöiden koulutustarpeet

*Työkierto.* Kummankin ammattiryhmän edustajista enemmistö ei ole lainkaan mukana työkierrossa (taulukko 11). Tuotannon työntekijöistä 25,3% osallistuu säännöllisesti työkiertoon, kun taas toimistotyöntekijöistä ei kukaan osallistu säännöllisesti. Ero työkiertoon osallistumisessa ammattiryhmien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $Z=-,769$ ;  $p=.442$ ).

**Taulukko 11.** Vastaajien osallistuminen työkiertoon

Ammattiryhmä	Ei osallistu lainkaan	Osallistuu satunnaisesti	Osallistuu säännöllisesti	Yhteensä
Tuotantotyöntekijä (n=73)	61,3%	13,3%	25,3%	100,0%
Toimistotyöntekijä (n=16)	62,5%	37,5%		100,0%

Kyselyssä selvitettiin, olisiko työntekijöillä kiinnostusta työkiertoon ja vastaukset osoittavat, että kummankin ammattiryhmän työntekijöistä enemmistö ei ole kiinnostunut työkiertoon osallistumisesta. Kysymykseen vastanneista tuotannon työntekijöistä 55,8% ja toimistotyöntekijöistä 53,8% ei ole halukkaita työkiertoon. Tuotannon työntekijöistä 9,6% haluaisi osallistua ja 34,6% ei osaa sanoa haluaisiko. Toimistotyöntekijöistä 38,5% haluaisi osallistua ja 7,7% ei osaa sanoa haluaisiko osallistua.

Myöskään työkiertoon osallistumishalukkuus ei ammattiryhmien välillä eroa tilastollisesti merkittävästi toisistaan ( $Z=-,659$ ;  $p=.510$ ). Ne tuotannon työntekijät, jotka haluaisivat monipuolisempia ja vaihtelevampia työtehtäviä, olivat enemmän halukkaita osallistumaan työkiertoon ( $r_s=.519$ ,  $n=52$ ,  $p<.000$ ). Myös toimistotyöntekijöiden kohdalla on havaittavissa samaa suuntausta ( $r_s=.676$ ,  $n=13$ ,  $p<.011$ ). Tutkimuksen mukaan kummankin ammattiryhmän edustajat toivoisivat, että heitä palkitaisiin henkilökohtaisesta kehittämisestä työssä sekä monitaitoisuudesta (taulukko 12).

**Taulukko 12.** Monitaitoisuudesta ja henkilökohtaisesta kehittämisestä palkitseminen

	Ammattiryhmä	En lainkaan	Vähän	Jossain määrin	Paljon	Yhteensä
Haluan, että henkilökohtaisesta kehittämisestä työssä palkitaan	Tuotantotyöntekijä (n=75)	1,3%	6,7%	29,3%	62,7%	100,0%
	Toimistotyöntekijä (n=16)		6,3%	37,5%	56,3%	100,0%
Haluan, että monitaitoisuudesta palkitaan	Tuotantotyöntekijä (n=75)		2,7%	28,0%	69,4%	100,0%
	Toimistotyöntekijä (n=16)		6,3%	6,3%	87,5%	100,0%

*Kehityskeskustelut.* Kehityskeskustelujen tarpeellisuudesta kysyttäessä mielipiteet jakautuivat ammattiryhmien välillä. Toimistotyöntekijät pitävät kehityskeskusteluja paljon tärkeämpänä kuin tuotantotyöntekijät. Peräti 93,8% heistä pitää kehityskeskusteluja tarpeellisena. Sen sijaan tuotantotyöntekijöiden keskuudessa mielipiteet jakautuvat, kuitenkin niin, että 42,6% heistäkin kokee kehityskeskustelut tarpeellisiksi. 33,4% on niiden tarpeellisuudesta toista mieltä ja 24% ei osaa sanoa kantaansa.



## 7 TULOSTEN TULKINTA

Tutkimuksen tulkintaosuudessa linkitän tutkimuksen tuloksia oppimiseen ja kehittymiseen liittyviin tekijöihin sekä aikaisempiin tutkimuksiin. Alaluvut olen jaotellut tutkimusongelmien mukaiseen järjestykseen.

### 7.1 Työpaikan johtamis-, toiminta- ja vuorovaikutustavat sekä tiedonkulku – perusta oppimiselle

#### 7.1.1 Johtamistavat työntekijöiden kokemana

Esimiehillä ja johtajilla on organisaatiossa merkittävä rooli aikuisten oppimisen edistäjänä, koska heidän vastuulla on alaistensa oppimisen johtaminen ja oppimisen mahdollistaminen, eli koko oppimisprosessin ylläpitäminen (Ojala 2002, 148, 201). Johdolla on myös ratkaiseva merkitys myönteisen ja motivoivan koulutusilmapiirin luomisessa. Jos johtajien asenteet ja oma sitoutuminen koulutukseen ja sen tuomaan hyötyyn ovat negatiiviset, koko oppimisympäristöstä muodostuu kielteinen. (Ojala 1992, 36.) Esimiesten tehtävänä on auttaa työntekijöitä näkemään osaamisensa kehittämisalueet ja tarpeet sekä myös organisoida työntekijöiden osaamisen kehittäminen siten, että se tukee työntekoa ja koko organisaation tavoitteita (Ojala 2002, 148).

Tulosten perusteella työpaikan johtamistavat eivät kannusta tuotantotyöntekijätasolla oppimiseen ja kehittymiseen. Tuotantotyöntekijöiden kannalta tarkasteltuna työpaikan nykyinen johtamistoiminta ei ole likimainkaan optimaalisella tasolla. Työntekijät kokevat saavansa työskennellä itsenäisesti ja he kokevat saaneensa myös vastuuta työssään, mutta näiden tulosten positiivisuus saa negatiivisen leiman tarkasteltaessa esimiestoimintaa muista näkökulmista. Esimerkiksi palautteen antamisen niukkuus sekä se, että esimies ei pidä työntekijöitä ajan tasalla työhön liittyvissä asioissa, viittaavat siihen, että tuotantotyöntekijät on ainakin jollakin tasolla unohdettu työntekijäjoukko ja he kokevat, että heiltä odotetaan vain ankaraa työntekoa. Seuraava sitaatti antaa vahvistusta sille, että johdon ja tuotantotason välillä vallitsee suuri kuilu: ”*Johtoa ei kiinnosta mitä "alakerrassa" tapahtuu*” (tuotantotyöntekijä 265).

Van der Klink (1999, 183) pitää työntekijän oppimisessa tärkeänä osatekijänä esimiehen ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, vaikkakin myös itsenäisyyden tärkeyttä työn hoitamisessa koroste-

taan. On kuitenkin eri asia hoitaa työtään itsenäisesti siten, että esimies ottaa huomioon, kuin jos vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset ja työntekijät tekevät vain ankarasti töitä ilman, että he saavat äänensä kuuluviin.

Esimiehen kannustamaton toiminta osaltaan vaikeuttaa tuotantotyöntekijöiden mahdollisuuksia kouluttautumiseen sekä kehittymiseen. Esimiehen suunnalta ei koeta saatavan tukea työssä oppimiseen, sillä tuotantotyöntekijät ovat suuremmaksi osaksi sitä mieltä, että esimies ei ole kiinnostunut työntekijöidensä kouluttamisesta tai kehittamisestä. Myös Heikkilän (2006, 193) väitöskirjatutkimuksessa metalliverstaan toiminnassa on löydettävissä samansuuntaista vuorovaikutuksen puutetta, mitä tulee oppimismahdollisuuksista keskustelemiseen työntekijöiden kanssa.

Tuen ja rohkaisun puute on ilmeinen tuotantotyöntekijöiden arvioidessa työpaikan esimiestoimintaa. Tuotantotyöntekijöistä noin kolmasosa kokee, että esimies ottaa huomioon toiveita ja ehdotuksia, mutta noin kolmasosa on asiasta toista mieltä. Esimiehen kiinnostuksen puute näkyy seuraavassa sitaatissa: *”Ei tunnu ketään kiinnostavan kehitysehdotukset”* (tuotantotyöntekijä 262). Tämä saattaa estää työntekijöitä esimerkiksi työn kehittämisessä ja uusien ehdotusten esiin tuomisessa liittyen vaikkapa uusiin, parempiin toimintamalleihin. Tehtaalla on ongelmana esimerkiksi se, että laitteiden vioittuessa uusia varaosia ei ole heti saatavilla, vaan tuotanto joudutaan keskeyttämään. Tuotantotyöntekijät olivat ilmoittaneet asiasta johdolle, mutta tästä huolimatta asiaa ei ollut viety eteenpäin. Myös koettu luottamuksen puute torjuu mahdollisesti aktiivisuutta oman osaamisen tai työn kehittämiseen.

Tuloksista käy ilmi, että toimistotyöntekijöille työpaikan nykyiset johtamistavat antavat paremman pohjan oppimiselle ja kehittymiselle työssä verrattuna tuotantotyöntekijöihin. Toimistotyöntekijät saavat työskennellä itsenäisesti ja heille annetaan työssään vastuuta. Suuremman osan toimistotyöntekijöistä ei tarvitse kokea painetta esimiehen taholta siitä, että heiltä odotettaisiin vain ankaraa työntekoa. Lisäksi suurempi osa toimistotyöntekijöistä kokee, että esimies luottaa työntekijöihinsä, antaa tukea ja rohkaisua sekä ottaa huomioon toiveita ja ehdotuksia. Tämä edesauttaa oman työn ja työhön liittyvien asioiden kehittämisessä. Myös esimiehen kiinnostus työntekijöidensä kouluttamiseen sekä kehittämiseen koetaan toimistotyöntekijöiden taholla melko runsaaksi, vaikka vastuksista käy ilmi, että toimistotyöntekijöiden joukossa on myös niitä, jotka kokevat esimiehen toimivan toisin.

Palautteen saamisen ja ajan tasalla pitämisen suhteen toimistotyöntekijöiden mielipiteet jakautuvat. Osa kokee esimiehensä antavan palautetta onnistuneesta työstä, osa taas ei. Palautteen antaminen epäonnistuneen suorituksen lisäksi hyvin tehdystä työstä on tärkeää, sillä muutoin työntekijälle saattaa syntyä tunne, että on aivan sama kuinka työnsä hoitaa, ja että palaute on aina negatiivista. Palautetta toivottiin useasta suunnasta: ” *Suora palaute esimieheltä*” ... ” *Palaute asiakkaalta, kuinka olen tehtäväni hoitanut*” (toimistotyöntekijä 190).

Yhteenvedona voisi todeta, että tulosten valossa tuotantotyöntekijöiden kokemat työpaikan johtamiskäytännöt eroavat huomattavasti toimistotyöntekijöiden kokemuksista. Tuotantotyöntekijät eivät anna johtamistoiminnalle kovin suuria arvosanoja, kun taas toimistotyöntekijöiden kohtaamat johtamistavat vaikuttavat vähintäänkin kohtalaisen positiivilta. Tuotantotyöntekijöiden kannalta johtamistoiminta on etäistä ja se jättää työntekijät oman onnensa nojaan raatamaan. Toimistotyöntekijöillä sen sijaan on läheisempi ja kommunikoiampi suhde johtoon.

### 7.1.2 Työpaikan toimintatavat työntekijöiden näkökulmasta

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työpaikan toimintatavat tuotantotyöntekijöiden näkökulmasta eivät helpota oppimista ja kehittymistä työssä. Esimerkiksi joustamattomuus sekä keskitetty päätöksenteko estävät työntekijöitä esimerkiksi ideoimaan uusia toimintatapoja työssään. Myös ongelmatilanteiden huono hoitaminen saattaa estää niiden kautta oppimisen. Hyvillä järjestelyillä ongelmatilanteista voisi tulla merkittäviä oppimistilanteita tuotantotyöntekijöille. Samalla työn sujuvuus parani, sillä työntekijät itse voisivat ratkaista ongelmia ilman, että ratkaisut täytyisi esimerkiksi joka kerta hyväksyttää ylemmällä johdolla.

Tuotantotyöntekijät ovat kohtuullisen hyvin selvillä oman työnsä tavoitteista ja tietävät vastuualueensa, jolloin heillä on luultavasti myös merkittävää tietoutta siitä, miten työtä ja työhön liittyviä menetelmiä ja välineitä voitaisiin parantaa. Seuraavassa sitaatissa tuotantotyöntekijä purkaa turhautumistaan: ”*Aika turhautavalta tuntuu kun samaa työtä ajetaan kahden viikon välein. Jos työt ajettaisiin peräkkäin, säästettäisiin ajonvaihto-ajassa noin 4 tuntia*” (tuotantotyöntekijä 263). Toisaalta asiakkaiden vaatimia toimitusaikoja on vaikea sivuuttaa ja tässä suhteessa johdon on mahdotonta ottaa huomioon kaikkia ehdotuksia työn tehokkuuden parantamiseen liittyen. Tämän kaltaiset tilanteet aiheuttavat luonnollisesti turhautumista, sillä yksilöiden ja organisaation ja/tai asiakkaan vaatimukset ovat ristiriidassa toisiinsa nähden.

Suurempi osa tuotantotyöntekijöistä kokee, että itsenäistä toimintatapaa suositaan, mutta mahtaako kyseessä olla pelkkä itsenäinen työnteko koneiden ääressä, sillä kokemukset liian keskitetystä päätöksenteosta ja joustamattomuudesta kertovat siitä, että tärkeisiin asioihin ja päätöksiin tuotantotyöntekijöillä ei ole kovin suuria mahdollisuuksia osallistua. Tutkimustulokset osoittavat myös, että tuotantotyöntekijöiden mielestä myöskään ilmapiiri uusien asioita kohtaan ei ole työpaikalla täysin suopea, mikä vaikuttaa varmasti uusien ideoiden ja ajatusten esiintuomiseenkin. Kuitenkin lähes kolmasosa tuotantotyöntekijöistä kokee, että muutoksia toteutetaan työpaikalla liian paljon. Tämä viittaa siihen, että tuotantotyöntekijät eivät ole osallisina muutosten toteutuksessa, vaan ne ohjataan ylemmän johdon taholta ja työntekijöiden on vain otettava ne vastaan ja sopeuduttava niihin. Paremmat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet edistäisivät Ellströmin (2001, 429-430) mukaan työssä oppimista.

Toimistotyöntekijöille työpaikan toimintatavat näyttävät hieman positiivisempina kuin tuotantotyöntekijöille. Toimistotyöntekijät olivat toimintatavoista suurelta osin lähes samaa mieltä, mutta erityisesti päinvastaiset kokemukset työpaikan joustavuudesta, itsenäisten toimintatapojen suosimisesta sekä siitä, että päätöksenteko ei ole liiaksi keskitettyä antavat toimistotyöntekijöille paremmat edellytykset osaamisensa ja työnsä kehittämiseksi. Tulosten valossa näyttäisi siltä, että toimistotyöntekijöillä olisi suurempi vapaus tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä.

Tuotantotyöntekijät saavat melko huonosti tietoa sekä omaa työtä koskevissa asioissa, että koko yrityksen toimintaan liittyvissä asioissa. Toimistotyöntekijöille näistä asioista kerrotaan paremmin. Myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotuksista ja vaatimuksista kerrotaan toimistotyöntekijöille melko hyvin, tuotantotyöntekijöille huonommin. Tästä huolimatta, kummankin ammattiryhmän sisällä oman työn tavoitteet koetaan selviksi. Tiedot esimerkiksi asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotuksista saattaisivat lisätä kiinnostusta työn kehittämiseen ja ideointiin vaatien tietenkin sen, että ehdotukset otettaisiin johdon taholta huomioon.

Tiedon huono saanti tuotantotyöntekijöiden kohdalla saattaa johtua muun muassa tiedonkulun hitaudessa ”ylhäältä alaspäin” ottaen huomioon negatiiviset kokemukset liittyen siihen, että esimies ei pidä työntekijöitään ajan tasalla työhön liittyvissä asioissa.

### 7.1.3 Kokemukset vuorovaikutuksen ja tiedonkulun toimivuudesta

Vuorovaikutus edistää organisaatiossa tiedon jakamista, oppimista sekä innovatiivisuutta. Se voi tarkoittaa tavoitteiden asettamista, palautteen antamista, valmentamista, ohjausta tai perehdyttämistä. Samalla se merkitsee palkitsemista, motivointia ja huomiointia sekä esimerkkinä toimimista. (Westergård 2006, 55.)

Tarkasteltaessa työpaikan vuorovaikutuksen sujuvuutta, voidaan huomata, että toimistotyöntekijöiden ja tuotantotyöntekijöiden kokemukset eivät poikkea kovinkaan paljon toisistaan. Vuorovaikutuksessa olisi kummankin ammattiryhmän mukaan paljon parannettavaa. Lähinnä silmiinpistävää on ero vuorovaikutuksessa ylemmän johdon kanssa, mikä toimistotyöntekijöiden mukaan toimii melko hyvin. Molemmat ammattiryhmät ovat vankasti sitä mieltä, että vuorovaikutusta tuotanto- ja toimistotyöntekijöiden välillä tulisi parantaa. Nämä molemmat edellä mainitut tulokset vahvistavat sitä asetelmaa, että tuotantotyöntekijät on melko tavalla eristetyssä roolissa työpaikan kokonaispaletissa liittyen päätöksentekoon sekä osallistumiseen.

Tuotantotyöntekijöiden kohdalla vuorovaikutus toimii huonosti sekä toimistotyöntekijöiden suuntaan että ylemmän johdon ja oman esimiehen suuntaan, kuten seuraavasta sitaatistakin voidaan huomata: *”Vuoropuhelu/keskustelu työntekijöiden ja johdon kesken, tällä hetkellä sitä ei ole lainkaan” (tuotantotyöntekijä 256).*

Kumpikin ammattiryhmä kokee ongelmia lisäksi horisontaalisesti eri osastojen välillä. Vuorotyö on yksi tiedonkulkua vaikeuttava tekijä myös oman osaston sisällä. Tämä vaikeuttaa ja estää monien kollektiivisten oppimistilanteiden syntymistä liittyen esimerkiksi oman työn, työskentelymenetelmien sekä työprosessien kehittämiseen. Vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun olisikin hyvä kehittää yhteiset pelisäännöt sekä käytännöllinen ja systemaattinen tiedonvälitysjärjestelmä, mikä sinänsä ei ole aivan yksinkertainen kehittämiskohde. Myös tietojen jakamiseen tulisi kannustaa entistä enemmän. Seuraava sitaatti kertoo hyvin vuorovaikutuksen toimimattomuudesta usean toimijan välillä: *”Vuorovaikutuksen parantaminen eri toimijoiden kesken. Nyt kuullaan varastomiehiltä että myynti on luvannut jonkin työn lähteväksi silloin ja silloin. Ei siihen voi todeta kuin että hyvä jos saadaan kyseinen työ pyörimään määräaikaan mennessä” (tuotantotyöntekijä 263).* Vaikka vuorovaikutus muuten toimii heikohkosti, ongelmatilanteissa saadaan apua muiltakin osastoilta.

Kun tiedonkulun, vuorovaikutuksen ja johtamisen tuloksia tarkastelee kokonaisuutena Laven ja Wengerin (1991) situationaalisen oppimisen sekä legitimoidun perifeerisen osallistumisen – käsitteen perspektiivistä, voi todeta, että tuotantotyöntekijöiden osallistuminen työyhteisön käytänteisiin on enemmän rajoitettua verrattuna toimistotyöntekijöiden osallistumismahdollisuuksiin. Tuotantotyöntekijät on jätetty selvästi toimistotyöntekijöitä ulkopuolisempaan rooliin työyhteisön käytännöissä, kuten työhön tai päätöksentekoon vaikuttamisessa, mikä vaikuttaa vähentävästi myös oppimistilanteiden syntymiseen. Esimerkiksi palaverit pidetään useimmiten toimistotyöntekijöiden kesken.

Arvioitaessa tehtaan johtamis-, toiminta- ja vuorovaikutustapoja Poikelan (2005) palauteteorian näkökulmasta, on tuotantotyöntekijöiden kohdalla havaittavissa hyvin vähän oppimislähteitä yksilö ja ryhmätasolla. Sen sijaan tämä tehtaalla toteutettu henkilöstökysely sekä tulosten julkistaminen ja kehittämiskohteiden punnitseminen myös yhdessä työntekijöiden kanssa on epäilemättä käynnistänyt oppimisprosessin koko organisaation tasolla.

## **7.2 Työn ominaisuudet ja järjestelyt sekä työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet**

### **7.2.1 Työntekijöiden kokemuksia omasta työstään**

Toimistotyöntekijät olivat huomattavasti tyytyväisempiä nykyiseen työhönsä kuin tuotantotyöntekijät. Yksi syy tähän oli tulosten perusteella se, että tuotantotyöntekijöiden työ oli merkittävästi yksitoikkoisempaa kuin toimistotyöntekijöiden. Parempaan työtyytyväisyyteen vaikutti tutkimuksen mukaan vaihtelevampi työ kummankin ammattiryhmän sisällä. Lisäksi vaihtelevampi työ tuotantotyöntekijöiden kohdalla antoi myös enemmän mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoaan ja näin ollen oppia työssään. Tuotantotyöntekijöiden kohdalla työtyytyväisyyttä lisäsi myös se, että työ antaa mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoa. Valitettavasti työn mahdollistama ammattitaidon kehittyminen ei koske läheskään kaikkia työntekijöitä, sillä kummankin ammattiryhmän työntekijät kokevat työssään vain kohtalaisesti mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoaan, tuotantotyöntekijät vielä vähemmän.

Vaikka toimistotyöntekijöiden työn sisältö on tutkimuksen mukaan monipuolista ja mahdollisuuksia kehitellä erilaisia toimintamalleja saattaa olla paljonkin, vastaan tulee aika ja pikemminkin pula

siitä. Oman työn kehittämiseen ei tahdo löytyä aikaa. Mahtaako aikapula olla yksi syy myös siihen, että työ tarjoaa vain kohtalaisesti mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoa. Järvensivu (2006, 225) tuokin esiin ongelman, joka piilee työn kasvaneissa oppimismahdollisuuksissa, sillä mahdollisuuksien kasvaessa oppimiselle varattu aika ei ole lisääntynyt samaa tahtia. Toinen syy tuotantotyöntekijöiden kohdalla ammattitaidon kehittämisen vähäisiin mahdollisuuksiin on myös työn vahvemmin koettu yksitoikkoisuus, sekä se että tuotteiden valmistuksen maksimaalisella tasolla pitäminen tarkoittaa sitä, että tuotannossa työskentelevät eivät juuri oman työpisteen äärestä voi poistua mihinkään. Tämänkaltaiset työn ominaisuudet ja järjestelyt eivät Ellströminkään (2001, 421-433) mukaan mahdollista oppimistilanteiden syntymistä.

Nämä edellä mainitut seikat tuovat vahvistusta myös aikaisemmin esitetyille työpaikalla oppimiseen vaikuttaville tekijöille eli mitä moninaisempaa ja vaihtelevampaa sekä mitä enemmän työ vaatii kontrollointia työntekijän taholta, sitä laajemmat ovat myös oppimismahdollisuudet. Tulokset todistavat myös sitä, että organisaatiossa työntekijöiden työtehtävien moninaisuus ja vaihtelevuus varioi niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. (Ellström 2001, 124-126.) Mahdollisuudet paranisivat vielä huomattavasti, mikäli ylimääräisen kiireen saisi eliminoidua pois ja mikäli kaikille halukkaille työntekijöille pystyttäisiin antamaan mahdollisuus monipuolisempaan ja vaihtelevampaan työhön. Tulokset viittaavat myös siihen, että toimistotyöntekijöitä alemman ammatillisen koulutustaustan omaavat tuotantotyöntekijät ovat myös kiinnostuneita osaamisensa kehittämisestä työssään, mikä näkyy työtyytyväisyyteen vaikuttavissa tekijöissä. Eli alempi koulutustaso ei merkitse sitä, että työntekijä ei haluaisi oppia työssään tai kehittää työtään. Kuten toimistotyöntekijöillekin, myös tuotantotyöntekijöille tulisi järjestää tilaa ja aikaa oppimiselle.

Tulosten perusteella kummankin ammattiryhmän työntekijöistä useimmat selviytyvät työn nykyisistä vaatimuksista, jos selviytymistä tarkastellaan suhteessa ammattitaitoon, eli työ ei sisällä liikaa sellaisia ominaisuuksia, jotka estäisivät työntekijän pärjäämisen työssään. Työtehtävän vaatimilla liiallisilla ammattitaitovaatimuksilla työntekijän omaan osaamistasoon nähden voi olla oppimista ehkäiseviä vaikutuksia (Ellström, 426). Puutteellisen ammattitaidon sijaan sekä tuotantotyöntekijät että toimistotyöntekijät näkevät puutteellisen koulutuksen melko voimakkaasti työstä selviytymisen esteenä. Huolestuttavin piirre tuotantotyöntekijöiden kohdalla työssä jaksamiseen ja selviytymiseen on motivaation ja työhalujen heikkeneminen, jota esiintyy erityisesti yksitoikkoista työtä tekevillä. Työnkuvan monipuolistaminen edistäisi työssä oppimista ja kehittymistä ja näin ollen vaikuttaisi myös positiivisesti työtyytyväisyyteen. Yksitoikkoista työtä tekevät ovatkin halukkaampia osallistumaan työkiertoon kuin ne työntekijät, jotka kokevat työnsä vaihtelevana.

Motivaation puute näkyy varmasti myös työpaikkaan sitoutumattomuudessa. Kummastakin ammattiryhmästä oli hälyttävän suuri osa harkinnut työpaikan vaihtamista. Sitoutumattomuus vaikuttaa merkittävästi myös haluun oppia lisää työssään tai kehittää työtään, jos taka-alalla vaikuttaa ajatus vaihtaa työpaikkaa.

Tuotantotyöntekijöillä nykyisessä työssä tarvittavan ammattitaidon kehittymiseen on eniten vaikuttanut oppiminen työtä tekemällä sekä oppiminen työtoverilta. Ammatilliselle koulutukselle ei suurta sijaa jää. Tämä tulos viittaa juuri siihen, että ammatillista koulutusta ja sen vaikuttavuutta olisi rivaasti kehitettävä (ks. Kulmala 1998, 16). Sen sijaan toimistotyöntekijöiden kohdalla myös ammatillisella sekä työpaikan järjestämällä koulutuksella on ollut suurta vaikutusta ammattitaidon kasvulle.

Suurimmalla osalla tuotantotyöntekijöistä on hyvä kuva koko tuotteen tuotantoprosessista, vaikkakin itse työtä ei toisella osastolla osata tehdä. Ilmeisesti työt toisella osastolla eivät monia työntekijöitä paljoa innosta, vaikka tietoa eri osastojen toiminnasta onkin, sillä kummankin ammattiryhmän sisällä vain reilu 35% haluaisi monipuolistaa tehtävänkuvaansa. Kuitenkin osa pitää työnkuvan monipuolistamista tervetulleena, kuten yksi toimistotyöntekijöistä kirjoittaa: *”Tällä hetkellä työtehtävien vaihtuminen enemmän vastuuta ja vähemmän rutiinia sisältäviksi. Vaikka vastuu tuo stressiä se on paljon mielekkäämpää kuin että kaikki sanellaan”* (toimistotyöntekijä 102). Toimistotyöntekijöistä yli puolet ei haluaisi monipuolisempia työtehtäviä, mikä on sinänsä ymmärrettävää, sillä heidän työnkuvansa on jo tällä hetkellä suurelta osin vaihteleva.

## 7.2.2 Työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Tuotantotyöntekijät saavat hyvin vähän vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. Eräs tuotantotyöntekijä ilmaisee oman kantansa asiasta näin: *”Ei me tuotannon työntekijät pystytä mihinkään vaikuttaan. Herrat suunnittelee ja päättää kaiken. Me vaan tehdään töitä. Hiki päässä.”* (Tuotantotyöntekijä 286). Toimistotyöntekijöillä sen sijaan oli huomattavasti paremmat vaikutusmahdollisuudet muun muassa työtehtäviin, työn tavoitteisiin, työn sisältöön ja työmenetelmiin, työohjeisiin ja töiden tekojärjestykseen sekä päivittäisiin työaikoihin. Parempien vaikutusmahdollisuuksien koettiin parantavan työmotivaatiota tuotannossakin: *”Motivaatiota lisäisi myös se jos työntekijät pystyisivät todellakin vaikuttamaan työnsä suunnitteluun/uudistamiseen, näin ei kuitenkaan ole tilanne”* (Tuotantotyöntekijä 256).



Myös vaikutusmahdollisuuksia muutostoimenpiteisiin suunnittelu- tai arviointimielessä ei ollut kummallakaan ammattiryhmällä, vaan muutosprosessi kokonaisuudessaan hoidetaan ylemmän johdon taholta. Eroa oli eniten siinä, että toimistotyöntekijöitä oli paremmin koulutettu muutoksiin. Tulokset muutostoimenpiteiden hoitamiseen ja työntekijöiden vähäisiin osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin muutostoiimiin liittyen ovat siinä mielessä hämmäntäviä, koska toimistotyöntekijät kuitenkin kokevat johdon läheisemmäksi kuin tuotantotyöntekijät.

Mikäli työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia tarkastellaan Ellströmin (2001, 423-424) työssä oppimismallien valossa, voidaan päätellä, että tuotantotyöntekijöiden kohdalla useimmiten on kyse joko produktiivisen, tyypin I, tai osaltaan reproduktiivisen oppimisen tasoista. Vaikutusmahdollisuudet työmenetelmiin sekä tehtäviin on melko vähäiset. Sen sijaan työn tuotokseen ainakin laadun osalta tuotantotyöntekijät pystyvät vaikuttamaan melko hyvin. Kuitenkin työn tavoitteet määrätään ennalta ilman, että tuotantotyöntekijät voivat niihin vaikuttaa. Toimistotyöntekijöiden kohdalla oppimistasot määräytyvät tulosten perusteella korkeammaksi ainakin produktiivisen, tyypin I sekä tyypin II, tasoihin parempien vaikutusmahdollisuuksien mukaisesti. Kuitenkin, esimerkiksi työn tavoitteisiin eivät kaikki toimistotyöntekijäkään voi vaikuttaa kovin paljoa.

Ellströmin (2001, 428-429) mukaan tarkasti formalisoidut ja ohjeistetut työtehtävät saattavat kielteisestä maineestaan huolimatta edistää työntekijän oppimista siinä mielessä, että ajatukset siirtyvät itse työtehtävään keskittymisestä, parempien toimintamallien sekä menetelmien keksimiseen. Toisaalta työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien totaalinen tyrehtyttäminen ja työn liiallinen ohjeistaminen saattavat estää työntekijöiden haluja kehittää työtään. Etenkin yhdistettynä esimiehen ja ylemmän johdon vaikeaan tavoitettavuuteen, kuten tässäkin tutkimuksessa on tullut esille. Vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys sekä kehittämisideoiden huomiotta jättäminen tuskin millään työpaikalla kovin kauan jatkuessaan motivoi työntekijöitä kehittämään työtään ja työprosesseja. Ideaali oppimista mahdollistava tilanne työntekijöiden kannalta olisi kollektiivinen oppimisympäristö, jossa työntekijät yhdessä voisivat osallistua työprosessin vaiheiden suunnitteluun ja analysointiin (Ellström 2001, 429).

## 7.3 Tarjolla olevat oppimisresurssit työntekijöiden näkökulmasta

### 7.3.1 Henkilöstökoulutuksen riittävyys

Työntekijöiden oppimista ja kehittymistä edistävä henkilöstökoulutus on määrällisesti nykyisellään heikolla tasolla. Tilanne on erityisen huono tuotantotyöntekijöiden kohdalla, mutta ei mitenkään ideaali toimistotyöntekijöidenkään mielestä. Viimeisen vuoden aikana työpaikan järjestämään koulutukseen oli tuotantotyöntekijöiden joukosta osallistunut vain hieman yli 10 % ja toimistotyöntekijöistä puolet.

Koulutukseen osallistuneiden määrä tuotantotyöntekijöiden kohdalla verrattuna kaikkiin suomalaisiin palkansaajiin on huomattavasti pienempi ja toimistotyöntekijöiden kohdalla samansuuruinen, sillä vuonna 2005 kaikista palkansaajista työnantajan kustantamaan koulutukseen osallistui 51%. Teollisuudessa koulutusta järjestetään vähemmän kuin kuntien ja valtion työpaikoilla, vain 41% vuonna 2005. (Työolobarometri 2006, 100-101.) Teollisuuden valtakunnalliseen koulutusmäärään verrattuna tehtaan tuotantotyöntekijät ole kovin ihanteellisessa asemassa.

Tulosten mukaan toimistotyöntekijät kokivatkin mahdollisuudet osallistua koulutukseen paljon paremmaksi kuin tuotantotyöntekijät. Useat vastaajat, jotka vastasivat, että mahdollisuudet osallistua koulutukseen eivät ole hyvät, eikä huonot, kokivat asian yksinkertaisesti näin: ”*Kun sitä ei ole*” (tuotantotyöntekijä 293). Mahdollisuutensa huonoksi kokenut työntekijä perustelee kantaansa näin, ”*Koulutuksiin pitäisi osallistua aina omalla ajalla!*” (toimistotyöntekijä 294). Lisäksi aikapula sekä sopivan koulutuksen puute tuotiin esille huonoissa mahdollisuuksissa osallistua koulutukseen. Myös Rinne ym. (1995, 133) tuovat esiin, että suurimpia koulutukseen osallistumisen esteitä erityisesti alemmilla toimihenkilöillä olivat työkiireet ja vielä enemmänkin sopivan koulutustarjonnan puute. Toimistotyöntekijät korostivat myös omaa aktiivisuutta koulutukseen osallistumismahdollisuuksissa: ”*Luulen että jos ilmaisisin halukkuuteni osallistua johonkin järjestettävään koulutukseen, sinne myös pääsisin*” (toimistotyöntekijä 102).

Toimistotyöntekijöistä puolet kokeekin, että koulutusta on tarpeeksi, mutta toinen puoli haluaisi, että koulutusta työpaikalla lisättäisiin. Tuotantotyöntekijöistä vielä useampi on sitä mieltä, että työpaikan järjestämää koulutusta on liian vähän. Siihen koulutukseen, jota työpaikalla on työntekijöille järjestetty, oltiin toimistotyöntekijöiden keskuudessa melko tyytyväisiä. Sen sijaan tuotantotyöntekijöiden joukossa tyytyväisiä oli vain parisenkymmentä prosenttia.

Perehdyttämisen suhteen jakauduttiin mielipiteissä kummassakin ammattiryhmässä. Osa oli sitä mieltä, että perehdyttäminen uusiin tehtäviin tai yritykseen oli hoidettu hyvin ja osa sitä mieltä, että se oli hoidettu huonosti. Tuotantotyöntekijöistä suurempi prosenttiosuus verrattuna toimistotyöntekijöihin oli tyytyväisiä perehdyttämiseen.

### 7.3.2 Intranetin käyttö ja hyödyntämismahdollisuudet työssä

Yrityksessä pyritään lähitulevaisuudessa laajentamaan intranetin käyttöä työntekijöiden keskuudessa entisestään sekä kehittämään siitä sellainen viestintäväline, jonka työntekijät kokevat hyödylliseksi myös omassa työssään. Jo tälläkin hetkellä kumpikin ammattiryhmä käyttää intranettiä paljon, toimistotyöntekijät kuitenkin tuotantotyöntekijöitä huomattavasti useammin.

Toimistotyöntekijät myös kokevat intranetin merkittävästi hyödyllisemmäksi oman työnsä kannalta verrattuna tuotantotyöntekijöihin. Sitä pidettiin hyödyllisenä muun muassa siitä syystä, että sen kautta voi seurata muiden tehtaiden toimintaa; *”Saa tietoa muiden paikkakuntien seisokeista ym.”* (toimistotyöntekijä 187). Myös käytännöllisyyttä korostettiin; *”Haettava tieto yhdessä paikassa, ei papereita mapeissa joita pitäisi selata”* (toimistotyöntekijä 167). Niistä tuotantotyöntekijöistä, jotka intranettiä käyttävät, puolet kokee sen hyödyllisenä informaatiokanavana, kuten seuraavista kirjoituksista käy ilmi: *”Sieltä saa tarvittavaa ja luotettavaa tietoa”* (tuotantotyöntekijä 288), *”Saan työohjeita ja muuta tietoa (tuotantotyöntekijä 196)”*.

Työntekijöiltä kysyttiin intranetin puutteita sen vuoksi, että sitä voitaisiin kehittää enemmän työntekijöitä palvelevaksi. Tuotannon työntekijät olivat kirjanneet monia työtään hyödyttäviä asioita kehitettäväksi intranettiin; *”Asiakaspalautteet, tuotannon työntekijöillä voisi olla ideoita joilla asiakkaiden toiveet täytetään. Nyt asiakkaista kuullaan vain reklamaatioiden välityksellä”* (tuotantotyöntekijä 263), *”Kokousten ajat ja pöytäkirjat jää näkemättä”* (tuotantotyöntekijä 282), *”Työntekijöiden mahdollisuus tuoda mielipiteitä julki”* (tuotantotyöntekijä 120). Myös yrityksen tiedotteita kaivattiin, sillä ne löytyvät vain yrityksen verkkosivuilta, mutta intranetistä ei internettiin pääse. Edellä mainittujen toiveiden toteutuminen mahdollistaisi oppimiskokemuksia, sillä työntekijät voisivat paremmin soveltaa tietoa työssään.

## 7.4 Työntekijöiden oma kiinnostus ja halu oppimiseen

### 7.4.1 Koulutushalukkuus sekä koulutustarpeet

Kummankin ammattiryhmän työntekijät ovat hyvinkin kiinnostuneita osallistumaan koulutukseen jatkossa, vaikka tähän mennessä koulutukseen osallistuminen on ollut hyvin vähäistä etenkin tuotantotyöntekijöiden keskuudessa. Koulutushalukkuus oli yhteydessä siihen, että työntekijä haluaisi myös monipuolisempia ja vaihtelevampia tehtäviä. Ilmeistä oppimis- ja kehittymishalukkuutta on siis huomattavissa. Koulutushalukkuuteen kummankin ammattiryhmän sisällä vaikutti eniten itsensä kehittämisen merkitys sekä työpaikan säilyminen ja koulutuksen tuoma vaihtelu perinteiseen työpäivään. Toimistotyöntekijöitä innostaa osallistua koulutukseen myös vaativampien ja uusien tehtävien sekä ylenemisen toivossa.

Kummankin ammattiryhmän edustajat kokivat tarvitsevansa koulutusta usealta alueelta. Koulutusta haluttiin liittyen uusien laitteiden ja koneiden käyttöön, työssä jaksamiseen, koko työprosessin hallintaan, ongelmaratkaisutaitojen kehittämiseen, laatuvaatimuksiin, ergonomiaan, ihmissuhde- ja tiimityöskentelytaitoihin sekä tuotetietouteen. Hygienia- ja työturvallisuuskoulutukseen löytyi sekä tuotantotyöntekijöiden että toimistotyöntekijöiden joukosta vähiten kiinnostusta. Sinänsä kiinnostava tulos, koska etenkin tuotannossa työtapaturmien riski on suurempi. Tulosten perusteella voisi todeta, että tulevaisuudessa mahdollisesti järjestettäviä koulutuksia ei järjestettäisi turhaan ainakaan henkilöstön koulutushaluttomuudesta johtuen, sillä innostusta tuntuu löytyvän kummassakin ammattiryhmässä.

### 7.4.2 Työntekijöiden kiinnostus työnkuvan monipuolistamiseen työkierron avulla

Työkierto ei ole kovin järjestelmällistä kummankaan ammattiryhmän keskuudessa. Neljäsosa tuotantotyöntekijöistä ilmoitti osallistuvansa työkiertoon säännöllisesti, mutta toimistotyöntekijöistä ei kukaan. Satunnaisesti toimistotyöntekijöistä osallistuu työkiertoon melkein 40%. Niistä työntekijöistä, jotka eivät osallistu työkiertoon tällä hetkellä, ei enemmistö halua osallistua jatkossakaan.

Monitaitoisuuden lisääminen tehtaalla merkitsee työntekijöiden tehtäväkuvan laajentumista, jolloin kenties oman osaston työtehtävien lisäksi tai sijaan niihin liitetään esimerkiksi kunnossapitoa tai yhteydenpitoa toimittajiin. Monitaitoisuus edellyttää työntekijöiltä uusien tehtävien opettelemista ja

taitojen laajentamista alueelle, joka aikaisemmin on kuulunut jonkin toisen työntekijä- tai ammattiryhmän tehtäväkuvaan. (Koivisto & Koski 1999, 77.)

Kielteisyyttä monitaitoisuutta kohtaan aiheuttaa muun muassa epäarvostetuiksi mielletyt työt tai työmäärän lisääntyminen (Järvensivu, 2006). Juuri tämänkaltaisia huomioita on tehnyt myös Koski (2007, 132) tutkimuksessaan rengastehtaalla, jossa työntekijät vastustivat työkiertoa ennen muuta eri osastojen työtehtävien ”hyvyyden” tai ”huonouden” takia. Tämä johtaa siihen, että työntekijöillä ei ole mahdollisuutta kiertää vähemmän hyvistä tehtävistä arvostetumpiin tehtäviin, koska arvostetummistakaan tehtävistä ei vaihdeta muihin tehtäviin. Työkiertoa vaikeuttivat rengastehtaalla myös tuotannon korkea kuormitusaste ja käytössä olevat henkilöstöresurssit, jolloin työtehtävien opettamiselle ei löydy aikaa. (Koski 2007, 132.)

Samankaltaisia esteitä sekä syitä haluttomuuteen osallistua työkiertoon löytyy myös tämän tutkimuksen kohteena olevalla tehtaalla. Työntekijät eivät esimerkiksi halua tehdä koneiden huoltotöitä itse, vaan odottavat mieluummin, että huoltomies tulee korjaamaan koneen. Yksi syy työkiertovastaisuuteen on myös syvään juurtuneet asenteet töiden jakautumisesta naisten ja miesten töihin. Tätä asennetta haluttaisiinkin tehtaalla lieventää. Esimerkiksi saumaosastolla, jossa työ edellyttää tarkkuutta ja jossa työ on myös yksitoikkoisempaa, työskentelee pääasiassa naisia ja niihin tehtäviin olisi tarkoitus tulevaisuudessa siirtää tai palkata myös miehiä.

Tässä tutkimuksessa oli etenkin tuotannon työntekijöiden joukossa niitä, jotka eivät osanneet ilmaista kantaansa halukkuudestaan työkiertoon. Herää kysymys, ovatko työntekijät tietoisia siitä, mitä työkierto voisi heidän työpaikassaan tarkoittaa. Toimistotyöntekijöiden joukossa on tuotantotyöntekijöitä enemmän niitä, jotka haluaisivat osallistua työkiertoon. Lienee luonnollinen tulos, että työntekijöistä ne, jotka haluaisivat monipuolisempia ja vaihtelevampia työtehtäviä, olivat myös halukkaampia myös osallistumaan työkiertoon. Toteutuisiko työkierto todellisuudessa vai kävisikö niin kuin Järvensivun (2006, 218) tutkimuksessa esitetään, että vaatimattomammista töistä pyrittäisiin eroon?

Voisi kuvitella, että ainakin tuotannon työntekijöiden kohdalla työkierto olisi käytännössä hyvinkin järjestettävissä ainakin siitä syystä, että suurin osa ilmoitti tuntevansa työpaikalla valmistettavien tuotteiden eri valmistusvaiheet, vaikka itse työtä he eivät kokeneet hallitsevansa. Työntekijöiden kannalta ideaali tilanne olisi sellainen, jossa työkiertoon osallistuminen voisi tapahtua vapaaehtoisesti ja omasta tahdosta. Silloin siitä aiheutuisi positiivisempia vaikutuksia työnteon tehostumiseen.

Toisaalta, jos työkierrolla saataisiin jotain lisäetua yrityksen tehokkuuteen, ja näin ollen työkierto olisi yksi hyvä käytäntö toiminnan tehostamiseksi, asia täytyisi perustella työntekijöille, mikäli heidät määrätään osallistumaan työkiertoon.

Perustelutkaan eivät välttämättä auta, jos tarjolla on sellaisia tehtäviä, jotka eivät työntekijää kiinnosta, kuten Järvensivun (2006, 218) väitöskirja osoittaa. Esimerkiksi juuri tuotannossa työntekijöiden osaamisen laajentaminen koskemaan koneiden huoltoa vikatilojen ilmaantuessa, olisi työpaikan kannalta tehokasta, mutta työntekijät eivät välttämättä halua tehdä kyseisiä tehtäviä. Yhtenä kehittämiskohteenä tehtaalla onkin työntekijöiden kiinnostuksen lisääminen oman toiminnan ja toimintaympäristön kehittämiseen, sillä johdon taholta koetaan, että se ei työntekijöitä kiinnosta. Tutkimuksen mukaan tuotantotyöntekijät kuitenkin kokevat, että työn kehittämiseen ei ole aikaa. Monitorointisuuden kohottaminen työkierron kautta ei siis ole mikään yksinkertainen prosessi. Järvensivun (2007, 74-76) ikkunatehtaalla tekemässä tutkimuksessa se oli osoittautunut yhdeksi suurimmista ongelmakohdista, jossa työntekijöiden ja johdon tavoitteet sekä intressit eivät kohta.

Työpaikan nykyinen palkkausjärjestelmä ei kannusta moniosaamiseen, eikä kehittymiseen työssä. Yrityksessä on kuitenkin kehitteillä uusi palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä, jossa palkkio- tai palkitsemisperusteina olisi myös muita kuin pelkkään työn suorittamiseen liittyviä kriteereitä. Se tulisi tarpeeseen tutkimuksen tulosten perusteella, sillä työntekijät kokivat tärkeäksi sen, että myös osaamiseen ja kehittymiseen liittyvistä asioista palkittaisiin, kuten eräs tuotantotyöntekijä esittää, ”*Moniosaamisesta olisi hyvä saada jotain hyvitystä*”. Tynjälä (2000, 99-100) toteaa, että ulkoisen palkkion käyttäminen motivoituneena on kuitenkin monitahoinen suhteessa sen vaikutukseen työntekijän todelliseen haluun tai pikemminkin sen estämiseen ja vain palkkion tavoitteluun.

Tynjälän (2000) esittämä todellisen halun estyminen ulkoista palkkiota tavoiteltaessa saattaa kuitenkin olla liian äärimmäisyyksiin viety väite. Pikemminkin voisi ajatella, että ulkoinen palkkio sinänsä ei pidemmän päälle motivoi, jos työ itsessään ei motivoi. Tästä näkökulmasta katsottuna palkkausjärjestelmästä olisikin muodostettava sellainen motivointisysteemi, joka pitäisi yllä myös sisäistä motivaatiota ulkoisen palkkion tavoittelun ohella. Toisin sanoen, mikäli työntekijä omasta mielenkiinnostaan haluaa osallistua esimerkiksi työkiertoon tai muulla tavoin laajentaa työnkuvaansa, olisi tuo aito mielenkiinto pyrittävä säilyttämään myös silloin, jos moniosaamisesta palkitaan, ottamalla lisäksi työn sisällölliset elementit huomioon.

Uhmavaaran ym. (2005, 128) tutkimuksessa teollisuuden ja rakentamisen alalla 19 toimipaikkaa 26:sta pyrki moniosaamiseen. Sen sijaan palkkausta työntekijöiden moniosaamisen lisäämiseen käytti kaikista tutkimuksen 106 toimipaikasta vain 13. Työ- ja tehtäväkierron avulla moniosaamista koetettiin lisätä 44 toimipaikassa ja täydennyskoulutuksen avulla 51 toimipaikassa. Palkkauksen osuuden otaksutaan tulevaisuudessa kuitenkin kasvavan. (Uhmavaara 2005, 131.)

Van der Klinkin (2006, 193) mukaan palkkaus vaikuttaa työpaikalla oppimiseen. Esimerkiksi moniosaamisesta annettavan suoran palkkion lisäksi, palkkaus saattaa vaikuttaa työpaikkaan sitoutumisen lisääntymisenä ja sitä kautta myös motivaation kasvuun itsensä ja työnsä kehittämisessä.

### 7.4.3 Työntekijöiden näkemys kehityskeskustelujen tarpeesta

Kehityskeskustelujen merkitys korostui erityisesti toimistotyöntekijöiden vastauksissa. Tuotantotyöntekijöistäkin suurempi osa piti kehityskeskusteluja tärkeänä. Työntekijän kouluttautumiseen ja työssä kehittymiseen liittyvien subjektiivisten tarpeiden kartoittaminen on yksi esimiehen tärkeistä tehtävistä jo senkin takia, että työntekijä ylipäättään pysyy ajan tasalla olevana ammattitaitoisena alansa asiantuntijana. Työntekijän asiantuntemuksessa piilevät kehittämiskohdat on tehtävä näkyviksi ja tilanteen korjaamisesta on sovittava. Kehityskeskustelussa määritellyllä työntekijän henkilökohtaisella kehityssuunnitelmalla on oltava arvoa myös todellisuudessa, eikä vain paperilla, jotta sillä olisi osaamisen kehittämistä aktivoivaa vaikutusta. Esimerkiksi vuodesta toiseen toistuvat toteutumattomat lupaukset esimiehen ja organisaation taholta osaamisen kehittämisen liittyen eivät kovin kauaa motivoi työntekijää tuomaan koulutustoiveitaan esille.

Poikela (2006, 23) pitää kehityskeskusteluja erinomaisena välineenä työpaikoilla tapahtuvan oppimisen henkilökohtaistamisessa. Kehityskeskusteluissa voidaan puhua sekä tavoitteista että tuloksista ja lisäksi osaamisesta. Yhdessä keskustelu on sekä työntekijälle että esimiehelle mahdollisuus oppia, kehittää itseään ja myös mahdollisuus oppimisen johtamiseen. Kehityskeskustelun toinen hyvä puoli on se, että keskustelu voidaan kohdistaa erityisesti henkilökohtaisen osaamisen parantamiseen. Kolmas kehityskeskusteluihin kannustava tekijä on niiden merkitys koko organisaation oppimisessa ja oppimisen johtamisessa. (Poikela 2006, 23.)

Myös ryhmäkehityskeskusteluille esimerkiksi esimiehen sekä yksittäisen osaston työntekijöiden kesken saattaisi olla tarvetta. Niiden avulla voitaisiin parantaa myös eri työvuorojen välistä tiedon-

kulkua, mikä ei tällä hetkellä ole kovin hyvällä tasolla. Ryhmässä tapahtuvat keskustelut voisivat enemmänkin liittyä työn ja työprosessin sekä toimintatapojen kehittämiseen. Yhdessä arvioimalla kehittämisperusteet olisivat varmasti antoisammat ja ns. ”puolivirallisessa” foorumissa käsiteltynä ne saattaisivat saada myös tuulta alleen.



## 8 YHTEENVETOA JA POHDINTAA

Tässä luvussa kokoan yhteenvetomaisesti pohdiskellen työn tuloksia. Tutkimuksellani sainkin monenlaisia vastauksia tutkimusongelmiini liittyen työntekijöiden oppimista ja kehittymistä edistäviin sekä estäviin tekijöihin.

### *Työpaikan johtamis- ja toimintatavat sekä vuorovaikutus ja tiedonkulku*

Tulokset vahvistivat sen, mikä tehtaalla on johdon taholta tiedostettukin, että tuotantotyöntekijöistä on aikojen saatossa muodostunut eristyksissä oleva, voisiko sanoa, unohdettu työntekijäjoukko. Tämä eristyneisyys näkyy lähes kaikissa tuloksissa, jotka koskettavat tuotantotyöntekijöiden arviointia tehtaan johtamiseen, yleisiin käytäntöihin sekä vuorovaikutukseen liittyen. Tuotantotyöntekijöiden eristyneisyys muun muassa vaikutusmahdollisuuksissa työpaikallaan vaikuttaa automaattisesti siihen, että oppimistilanteet ovat hyvinkin rajoitettuja (ks. Ellström 2001). Toimistotyöntekijöillä olosuhteet oppimisen ja kehittymisen sekä ideoinnin kannalta ovat huomattavasti paremmat, sillä heille työpaikka näkyy joustavampana ja kannustavampana.

Vastavuoroisen palautteen sekä yhteisen arvioinnin puuttuminen työyhteisössä jättää suuren aukon oppimiseen yksilön, ryhmien ja yhteisön tasolla. Esimerkiksi, jos vertaa tilannetta siitä näkökulmasta, kuinka järjestelmällistä palautteen, arvioinnin ja evaluoinnin tulisi työyhteisössä Poikelan (1999, 2005a, 2005b) mukaan olla. Tuotantotyöntekijöiden kohdalla palautteesta oppiminen sekä yhteisestä arvioinnista oppiminen jäävät melko vähälle. Tilannetta on kuitenkin lähdetty kehittämään laajalla kehittämishankkeella ja muutaman vuoden kuluttua se saattaa olla jo toinen. Tilanteen korjaantumiseen on vielä pitkä matka ja sen eteen on tehtävä koko organisaation tasolla kovasti töitä.

Tuotantotyöntekijöiden kohdalla huono vuorovaikutus sekä heikko tiedonkulku johdon ja toisten osastojen välillä estää monia kollektiivisia oppimismahdollisuuksia. Laven ja Wengerin (1991) teorioihin suhteutettuna tuotantotyöntekijät on jätetty tehtaalla melko ulkopuoliseen osaan ja samalla estyy paljon erilaisia sosiaalisia oppimistilanteita. Sosiaalisista käytänteistä ongelmatilanteet työpaikalla kuitenkin mahdollistavat tulosten mukaan kollektiivista oppimista toisen osaston työntekijöiden kanssa. Ongelmatilanteissa toiselta osastolta saadaan apua pulman ratkaisemisessa ja tämän kaltaiset tilanteet tuovatkin tuotannossa työskenteleville arvokkaita oppimiskokemuksia. Ongelmien

ratkaisuista oppiminen työtä tehdessä on informaalia oppimista, jota työntekijät itse eivät aina edes tunnista oppimiseksi. Ongelmallisista tilanteista pyritään kuitenkin yleensä eroon esimerkiksi työtapoja tai työmenetelmiä kehittämällä, joten arvokkaaksi muodostuu myös kehittämistoimintaan kannustaminen työpaikalla.

Laven ja Wengerin (1991) teorian kannalta tarkasteltuna toimistotyöntekijöiden vuorovaikutus keskenään (esimerkiksi palavereissa) ja esimiestensä kanssa edistää sekä yksilöllistä että yhdessä oppimista ja kehittymistä. Kaikesta huolimatta myös toimistotyöntekijät menettävät kallisarvoisia oppimistilanteita tuotantotyöntekijöiden suuntaan tapahtuvan vuorovaikutuksen toimimattomuuden vuoksi. Tuotantotyöntekijät ovat epäilemättä parhaita asiantuntijoita omassa työssään, joten toimistotyöntekijät voisivat oppia heidän kautta työprosesseista ja tuotantoon liittyvistä asioista paljonkin vuorovaikutuksen toimiessa hyvin. Esimerkiksi myynnin, tilausten, tuotannon ja varaston väliseen tehokkuuteen ja sen parantamiseen voitaisiin paneutua ratkaisemalla epäkohtia yhdessä vaikkapa Poikelan (2005b) ehdottamien ryhmäkehityskeskustelujen avulla.

### ***Työn ominaisuudet ja järjestelyt sekä työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet***

Toimistotyöntekijöiden työ on vaihtelevampaa ja monipuolisempaa verrattuna tuotannossa työskentelevien töihin. Vaihtelevuus lisää oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia ja lisää sitä kautta myös työtyytyväisyyttä (ks. myös Ellström 2001). Osalla toimistotyöntekijöistäkin työ on kuitenkin rutiiniluoteista, jolloin työssä oppiminen on rajallisempaa. Myös tuotantotyöntekijät jakautuvat niihin, joilla työ on vaihtelevampaa sisältäen pidempiä työvaiheita, ja niihin, joilla se on yksitoikkoista, lyhytsyklistä työtä. Yksitoikkoinen työ sekä vähäiset mahdollisuudet irrottautua omasta työpisteestä vaikuttavat estävästi tuotantotyöntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin työssään. Työpaikan tulisi pystyä tarjoamaan monipuolisempia työtehtäviä erityisesti niille, jotka tekevät yksitoikkoista työtä, ja jotka haluavat työstään vaihtelevampaa. Tuotantotyöntekijöillä Ellströmin (2001) määrittelemät työssä oppimisen tasot jäävätkin tutkimuksen perusteella alemmiksi kuin toimistotyöntekijöillä, kun otetaan huomioon vaikutusmahdollisuudet omassa työssään.

Kummankin ammattiryhmän kokemukset kiireestä vaikuttavat negatiivisella tavalla työn ominaisuuksien ja työprosessien kehittämismahdollisuuksiin. Tuotantotyöntekijöiden kohdalla epäluotta-

mus johtoa kohtaan sekä työhalujen väheneminen on mahdollisesti saanut aikaan myös ”hällä väliä”-asenteen. Osa työntekijöistä todennäköisesti tekee työtä pelkästään elannon hankkimistarkoituksessa, välittämättä sen kummemmin itse työn tai työpaikan mahdollisuuksista antaa työnteolle laaja-alaisempaa sisältöä.

Johdon käsitykset siitä, että tuotantotyöntekijöitä ei kiinnosta työpaikan toimintatapojen ja työn kehittäminen, osuu varmasti osittain oikeaan. Toisaalta tällöin kehittämistyölle olisi myös tarjottava asianmukaiset puitteet, joita ensimmäiseen tutkimusongelmaan liittyvien vastausten perusteella tehtaalla ei kuitenkaan ole tarjottu. Mikäli työntekijöiden halutaan kehittävän työtään ja työympäristöään, olisi siihen annettava myös aikaa. Myös mahdollisista muutostoimenpiteistä olisi informoitava etukäteen, jotta niitä voitaisiin arvioida omien työtehtävien näkökulmasta. Lisäksi joustavuus, kannustavuus sekä kiinnostuksen osoitus työntekijöiden ehdotuksia ja ideoita kohtaan ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat oppimista ja kehittymistä edistävän ilmapiirin syntymisessä.

Vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien vähäisyys yhdistettynä johdon tavoittamattomuuteen ehkäisee innovatiivista käytöstä tuotantotyöntekijöiden kohdalla ja varmasti myös millä tahansa muullakin työpaikalla. Toimintatapojen ja asenteiden muuttuminen ei tapahdu kuitenkaan silmän räpäyksessä, vaan vaatii pitkään raakaa työtä, sillä menneisyyden epäkohdat kummittelevat sitkeästi tehtaan työntekijöiden mielissä vielä pitkään.

### ***Tarjolla olevat oppimisresurssit***

Työpaikan tarjoamista oppimisresursseista aika ja eritoten sen puute on tullut esille jo edellä esitetyissä oppimista estävissä tekijöissä. Kehittämistä toivotaan, mutta aikaa sille ei ole annettu. Tehtaalla henkilöstökoulutus on pääasiassa toimistotyöntekijöille suunnattua, mikä näkyy myös tutkimuksen tuloksissa. Vaikkakin myös toimistotyöntekijöistä suuri osa on jäänyt vaille koulutusta viimeksi kuluneen vuoden aikana. Koulutukseen ei välttämättä ole osallistuttu myöskään ajan puutteen takia, vaikka sopivaa koulutusta olisikin ollut tarjolla. Tuotantotyöntekijöiden kohdalla tilanne on siinäkin mielessä heikko, että heille ei juurikaan ole tarjolla minkäänlaista koulutusta, vaikka tutkimus osoittaa monen teeman kohdalla, että siihen olisi tarvetta. Koulutuksen puute koettiin myös esteenä työssä selviytymiseen kummassakin ammattiryhmässä.

Mikäli työntekijöitä lähdetäisiin kouluttamaan lisää työpaikalla, tulisi koulutuksessa kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että työn tekemiseen liittyvät opetettavat asiat olisivat helposti hyödynnettävissä käytännön tasolla. Perinteinen luokkahuonetyyppinen luennointi ei välttämättä tällöin olisi paras opetusmuoto. Esimerkiksi ammatillisessa koulutuksessa perinteinen opetus vailla suuria yhteyksiä työhön on ollut pitkään suosiossa, mutta sen ei enää koeta riittävän (Kulmala 1998, 12). Ammatillisen koulutuksen tehottomuus näkyy toimistotyöntekijöitä enemmän tuotannon työntekijöiden vastauksissa, sillä sen ei ole koettu vaikuttaneen nykyisessä työssä vaadittavaan ammattitaitoon. Osa tuotantotyöntekijöistä on jopa tullut tehtaalle töihin jonkin toisen alan ammattitutkinnon suorittaneena. Myös tämä viittaa työtä tekemällä oppimisen ja koulutuksen työelämälähtöisyyden merkityksellisyyteen sekä siihen, että alan ammatillisen koulutuksen määrä on vähäinen. Toimistotyöntekijöiden kohdalla luentotyypinen koulutus saattaa olla paremmin toimiva ratkaisu riippuen tietysti opetettavista asiasisällöistä. Luonnollisesti myös esimerkiksi henkiseen hyvinvointiin liittyvään koulutukseen soveltuu luentotyypinen opetusmuoto kummankin ammattiryhmän kohdalla.

Tehtaalla palavereihin osallistuvat useimmiten vain toimistotyöntekijät, mikä varmasti osaltaan vaikuttaa heikkoon tiedonkulkuun tuotannon työtä tekevien osalta. Kaikki ajankohtaiset asiat eivät mitä luultavimmin tavoita tuotannon työntekijöitä, mikä näkyy kokemuksissa esimerkiksi siitä, että esimies ei pidä työntekijöitään ajan tasalla työhön liittyvissä asioissa. Ajankohtaisten asioiden ilmoitteluun ilmoitustaulun lisäksi tehtaalla ollaan kehittämässä intranetin toimintaa enemmän työntekijöitä palvelevaksi. Tällä hetkellä se onkin jo suurimmalle osalle toimistotyöntekijöistä oleellinen työkalu jokapäiväisessä työssä. Myös tuotannon puolella intranettiä käytetään, mutta vähemmän ja satunnaisemmin. Tämä saattaa johtua suurelta osin siitä, että sen ei vielä tällä hetkellä katsota sisältävän työn kannalta tarpeeksi hyödyllisiä asioita. Myös tuotantotyöntekijöiden korkeampi keski-ikä toimistotyöntekijöihin verrattuna saattaa estää uudenlaisen informaatiokanavan käyttöönottoa. Intranetin sisältöä kehittämällä siitä voisi tulla hyvinkin tärkeä oppimisresurssi ja työn kehittämisväline myös tuotantotyötä tekeville. Se voisi toimia osittain myös palaverien korvaajana, mikäli siellä olisi esimerkiksi palavereissa käsitellyt asiat selkeästi nähtävillä.

### ***Työntekijöiden oma kiinnostus ja halu oppimiseen sekä kehittymiseen***

Työntekijöiden oman oppimis- ja kehittymiskiinnostuksen suhteen toimistotyöntekijöiden ja tuotantotyöntekijöiden väliset erot ovat melko vähäisiä. Kummastakin ammattiryhmästä löytyy kiinnos-

tusta erittäin paljon. Koulutukseen osallistumishalukkuuden syissä korostui pääosin omasta motivaatiosta lähtevät tekijät, kuten itsensä kehittäminen.

Kiinnostusta löytyi siis koulutukseen mutta ei läheskään niin merkittävästi toisella tapaa oppimista edistävään muotoon eli työkiertoon. Osa kuitenkin ilmoitti halukkuutensa vaihtelevampiin työtehtäviin. Ne, joilla kiinnostusta työkiertoon olisi, voisi kartoittaa esimerkiksi ottamalla kehityskeskustelut järjestelmälliseen käyttöön. Kehityskeskustelut eivät tuotantotyöntekijöiden kohdalla valtavan suurta merkitystä saaneet, mutta oikealla ja harkitsevalla toteutuksella asenteet saattaisivat muuttua. Henkilökohtaisten kehityskeskustelujen lisäksi myös pienessä ryhmässä toteutetut osastopalaverit sekä ryhmäkehityskeskustelut antaisivat oivan tilan oppimiselle työtä ja työprosesseja yhteisesti arvioimalla (ks. Poikela 2005b).

Työkierron lisääminen ei sinänsä ole mikään yksinkertainen toimenpide, vaan saattaa aiheuttaa hyvinkin monenlaisia ristiriitoja sekä muutosvastarintaa työntekijöiden ja työnantajan välillä. Tämän osoittaa selkeästi muun muassa Järvensivun (2006, 2007) ja Kosken (2007) tutkimukset, joista löytyy paljon yhtäläisyyksiä tämänkin tutkimuksen tuloksiin tarkasteltaessa moniosaamisen kehittämistä.

Palkitseminen moniosaamisesta koettiin työntekijöiden keskuudessa yleisesti tärkeäksi. Se saattaisikin vaihtelevampien työtehtävien lisäksi kohottaa työmotivaatiota ja työpaikkaan sitoutumista. Palkkauksesta voisi olla houkuttimeksi myös niille, jotka eivät osanneet kertoa halukkuudestaan osallistua työkiertoon. Tarvittaisiinkin varmasti alkuvaiheessa suurempi joukko työntekijöitä innostumaan työtehtävien vaihtelusta, jolloin se saattaisi kannustaa ja herätellä myös aiemmin negatiivisesti suhtautuneita.

### ***Tuotantotyöntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden välisiä eroja oppimiseen ja kehittymiseen vaikuttavissa tekijöissä***

Tuotanto- ja toimistotyöntekijöiden eroja tarkastelin samanaikaisesti muiden tutkimusongelmien rinnalla. Eroja löytyikin lähes kaikessa ja useimmiten vielä toimistotyöntekijöiden kohdalla positiivisemmassa sävyssä. Johtamistoiminta näyttäytyi toimistotyöntekijöiden kokemana paljon positiivisemmassa valossa, sillä tuotantotyöntekijät kokivat johdon olevan heidän ulottumattomissaan. Toi-

mistotyöntekijät näkivät johdon esimerkiksi paljon kannustavampana. Toimintatapoja arvioitaessa toimistotyöntekijät arvioivat niitä tuotannon työntekijöitä positiivisemmin, mutta osittain heidänkin mielipiteensä jakautuivat vastakkaisiin ryhmiin. Toimistotyöntekijät pitävät työpaikkaansa muun muassa joustavampana. Vuorovaikutus ja tiedonkulku toimii myös toimistotyöntekijöiden kohdalla vähän tuotantotyöntekijöitä paremmin, mutta esimerkiksi vastuualue- ja työnjakokysymykset olivat epäselviä. Kummassakin ammattiryhmässä toivottiin tuotanto- ja toimistohenkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun parantamista, mikä lisäisi vastavuoroisia oppimistilanteita.

Toimistotyöntekijät olivat paljon tyytyväisempiä työhönsä ja he kokivat myös työnsä merkittävästi vaihtelevampana kuin tuotannon työntekijät. Tuotantotyöntekijöillä esiintyikin enemmän muun muassa motivaatio-ongelmia sekä työhalujen vähenemistä. Toimistotyöntekijöillä oli myös enemmän vaikutusmahdollisuuksia työhönsä sekä järjestettyjä koulutuksia. Myös intranet koettiin hyödyllisemmäksi toimistotyöntekijöiden taholta. Koulutushalukkuuteen vaikuttavissa tekijöissä korostui toimistotyöntekijöillä enemmän esimerkiksi ylenemismahdollisuudet sekä halu saada uusia tehtäviä. Nykyisessä työssä vaadittavaan ammattitaitoon vaikuttaa toimistotyöntekijöillä työtovereilta oppimisen lisäksi oppiminen työtä tekemällä sekä ammatillinen ja työpaikan järjestämä koulutus. Yllättäen tuotantotyöntekijöiden nykyisessä työssä vaadittavaan ammattitaitoon oli vaikuttanut omaehtoinen opiskelu enemmän kuin toimistotyöntekijöillä.

Myös yhtäläisyyksiä ammattiryhmien välillä löytyi, kuten esimerkiksi kiinnostuksen aste koulutukseen ja työkiertoon osoittaa. Kummassakin ammattiryhmässä haluttaisiin lisää koulutusta, mutta ei työssä oppimismahdollisuuksien lisäämistä työkierron muodossa. Kumpikin ammattiryhmä koki lisäksi tarvitsevansa koulutusta hyvin monelta työelämään liittyvältä alueelta. Molempien ammattiryhmien vastauksista huokui myös ajan puute työn kehittämisessä, sekä kokemukset siitä, että työ ei tarjoa paljoa mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoa.

Tarkastellessani tutkimuksen tuloksia kokonaisuudessaan voin todeta, että avoimella vuorovaikutuksella, paremmalla tiedonkululla, hyvillä kannustimilla sekä paremmilla mahdollisuuksilla oppia ja kehittyä työssä esimerkiksi ajan suhteen saatettaisiin nykyisistä työntekijöistä saada sitoutuneempia ja työnsä kehittämiseen enemmän panostavia työntekijöitä. Näillä tekijöillä olisi edistävää vaikutusta myös työntekijöiden oppimiseen ja kehittymiseen työssään sekä työn ja työpaikan kehittämiseen. Koko työpaikan tasolla oppimismahdollisuuksia on havaittavissa johtamisen sekä vuorovaikutuksen ja tiedonkulun parantamisessa. Ja nämä eivät mitään helppoja oppimistilanteita olekaan.

## 9 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa, jota voidaan suoraan käyttää toiminnan kehittämiseen tai, jonka avulla voidaan lisätä kohdealueen ymmärtämistä (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 17). Hyvä tutkimus antaa luotettavia vastauksia tutkimusongelmiin. Luotettavuuteen liittyy validiteetin käsite, millä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä sen oli tarkoituskin selvittää. (Heikkilä 1998, 28-29.)

Tämä tutkimus onnistui validiutta tarkastellessa siinä mielessä hyvin, että sain tutkimusongelmiini runsaasti vastauksia. Tähän vaikutti se, että olin itse alusta alkaen suunnittelemassa kyselylomaketta, joten tiesin tarkkaan kysymysten ja väittämien merkitykset, sekä sen mitä niillä halutaan selvittää. Kyselyä suunniteltaessa minulla oli koko ajan mahdollisuus muokata lomaketta oman tutkimukseni ja tutkimuksen viitekehyksen näkökulmasta. Toinen validiutta parantava asia on se, että alkuperäisestä kyselylomakkeesta tehtiin hyvin laaja ja se sisälsi huomattavasti tähän tutkimukseen räätälöityä lomaketta enemmän kysymyksiä. Näin pystyin valikoimaan tutkimusongelmieni perspektiivistä ne kysymykset ja väittämät, jotka olivat oleellisia niiden kannalta sekä päinvastoin pystyin jättämään käyttämättä sellaiset, jotka eivät osoittautuneet toimiviksi tai eivät muuten koskettaneet tätä tutkimusta.

Validiteetin lisäksi tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin käsitteellä, jolla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja tarkkuutta eli sitä, että tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. Mikäli tutkimus toistettaisiin täsmälleen samanlaisissa olosuhteissa, tulosten tulisi olla samat kuin aiemmalla tutkimuskerralla eli tällöin tutkimuksen reliabiliteetti olisi korkea. Tutkimuksen reliabiliteettiin voivat vaikuttaa hyvin monet asiat, joita tutkijan on tarkasteltava kriittisesti. Peruslähtökohdana voidaan pitää sitä, että tutkijan pitää olla tarkka ja rehellinen tietojen keruussa ja analysoinnissa sekä raportoinnissa. (Heikkilä 1998, 28-29.)

Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa tulee ottaa huomioon se, että tulokset ovat sattumanvaraisia, mikäli otoskoko on hyvin pieni tai kato eli kyselylomakkeen palauttamatta jääneiden määrä jää kovin suureksi. Tällöin myös tulosten yleistettävyyys koskemaan koko perusjoukkoa heikkenee. (Heikkilä 1998, 29.) Sekä otanta- että kokonaistutkimuksissa esiintyy useimmiten jonkinasteista katoa eli tärkeää tietoa jää saamatta niiltä, jotka jättävät vastaamatta esimerkiksi kyselyyn. Kadon

katsotaan olevan tavallisesti jossain määrin systemaattista ja näin ollen se saattaa vääristää tuloksia. (Uusitalo 1991, 71-72.)

Tuotantotyöntekijöiden kohdalla vastausprosentti nousi erittäin edustavaksi, mutta peräti 12 toimistotyöntekijää 28:sta jätti vastaamatta tähän kyselyyn. Tarkkoja syitä on mahdotonta tietää, mutta esimerkiksi alkuperäisen kyselylomakkeen laajuus ja kysymysten paljous saattoi aiheuttaa sen, että lomakkeen saajat olettivat vastaamisen vievän liian kauan aikaa. Toinen olettamukseni vastausten katoon on se, että toimistotyöntekijät eivät kokeneet kyselyä tarpeelliseksi. Kenties työpaikalla vallitsee sellaiset olosuhteet, että kehittämislle ei nähdä tarvetta, tai sitten vaikka kehittämistarpeita nähtäisiinkin, ajatellaan, että kysely ei kuitenkaan tule johtamaan minkäänlaisiin toimenpiteisiin. Kolmas selittävä tekijä saattaa olla se, että lomake jaettiin koko henkilöstölle paperiversiona. Toinen vaihtoehto olisi ollut tehdä lomakkeesta erikseen verkkoversio toimistotyöntekijöille, mutta tätä ei nähty tarpeelliseksi tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Eli toisin sanoen, tässäkin tutkimuksessa vastaamatta jättäneiden toimistotyöntekijöiden mielipiteet voisivat muuttaa tuloksia negatiivisempaan tai positiivisempaan suuntaan, mikäli tutkimus toistettaisiin täysin samankaltaisissa olosuhteissa. Tuotantotyöntekijöiden tulosten kohdalla tutkimuksen reliabiliteettia voi tästä johtuen pitää parempana.

Kvantitatiivinen tutkimusote tämän kaltaisessa tutkimuksessa osoittautui toisaalta hyvinkin käyttökelpoiseksi sekä toisaalta vaikeaksi ja rajoittavaksi. Tuotantotyöntekijöiden vastauksia analysoidessa erilaiset testit antoivat hyvin mahdollisuuksia eri tekijöiden välisten yhteyksien tutkimiseen. Toimistotyöntekijöiden pieni määrä taas rajoitti erityisesti riippuvuuksien eli korrelaatioiden tutkimista. Toinen rajoittava tekijä juuri kyselytutkimuksessa oli se, että tutkijana, en tuloksia analysoidessa voinut tietää, kuinka työntekijät olivat kysymykset käsittäneet tai miksi he olivat vastanneet tietyllä tavalla. Tätä ongelmaa osittain helpotti lomakkeessa olleet avokysymykset, joiden vastauksia pystyin käyttämään tulkintojeni tukena, ja jotka antoivat tulkinnoilleni vahvistusta. Hirsjärvi ym. (2001, 211-212) toteaaakin, että tutkimuksen eri vaiheissa tutkija tekee omia tulkintojaan tutkittavien vastauksista ja tällöin tutkija ei voi olla varma siitä, miten tutkittava on kysymykset tulkinnut. Kolmannen tulkitsijan rooliin astuu vielä tutkimuksen lukija, joka tekee omat päätelmänsä työn sisällöstä. (Hirsjärvi 2001, 211-212.)

Toimistotyöntekijöiden pieni vastausmäärä rajoitti myös vertailun tekemistä eri taustamuuttujien suhteen. Toisaalta, vaikka toimistotyöntekijöistä kaikki 28 olisivat vastanneetkin, vertailu olisi silti saattanut olla hankalaa. Tuotantotyöntekijöiden kohdalla vertailua pystyi tekemään, mutta esimer-



kiksi vertailu sukupuolen perusteella ei siinäkään ollut kovin mielekästä, sillä reilu enemmistö tässä ammattiryhmässä on miehiä ja naiset ovat selvänä vähemmistönä.

Toimistotyöntekijöiden vähäisempi määrä ja tästä syystä rajoittunut testien käyttö teki tutkimuksen analyysivaiheesta erittäin vaativan. Myös toimistotyöntekijöillä vallitsevien olosuhteiden paremmuus tai toimivuus tuotantotyöntekijöihin verrattuna aiheutti analyysivaiheessa hetkiä, jolloin jouduin tutkijana välillä herättelemään itseäni. Vaarana nimittäin oli, että tarkastelen tuloksia vain tuotantotyöntekijöiden näkökulmasta, koska se tuntui helpommalta, ja koska juuri tuotantotyöntekijöiden kohdalla ilmeni monenlaisia ongelmia.

Tutkimuksen tekoa on helpottanut vierailut tehtaalla ja kehittämishankkeen asiantuntijoiden tekemät muistiot palavereista, jotka osoittautuivat tutkimuksen aikana hyvin tärkeiksi tehtaaseen perehtymisessä, sillä niiden avulla pääsin paremmin sisälle minulle aikaisemmin täysin outoon oppimisympäristöön eli tehtaaseen, jota olin tarkastelemassa. Vierailujen ja kokousmuistioiden lisäksi yhteistyö kehittämishankkeen asiantuntijoiden sekä yrityksen henkilöstöpäällikön kanssa auttoivat minua selviytymään monista kiperistä kysymyksistä, jotka liittyivät muun muassa organisaation rakenteeseen ja työntekijöiden työtehtävien sisältöön. Kuitenkin muun muassa työntekijöiden työprosessien syvällisempi tarkastelu olisi vaatinut syvälle menevämpää havainnointia sekä esimerkiksi eri osastoilla työskentelevien ja eri työtehtäviä tekevien haastattelemista. Siinä olisikin varsin kiehtova tutkimuskohde tämän tutkimuksen jatkoksi.

Tulosten analysoiminen oli erittäin haastavaa myös siitä syystä, että tarkoituksena oli tuoda esille mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa eri teemoista. Tämä esti esimerkiksi summamuuttujien laatimisen, mikä olisi tehnyt tulosten esittämisestä vähemmän sirpaleista. Toisaalta, summamuuttujista luopuminen johti taas siihen, että yrityksen kannalta olennaista, yksityiskohtaista tietoa ei häviää. Tutkimustulosten esittäminen yksittäisten väittämien muodossa johti siihen, että supistin järjestyksasteikkoja tuloksia analysoidessani. Esimerkiksi vastausvaihtoehdoista äärimmäisin eli ”erittäin”-vastausluokka sekä vähemmän voimakas ”melko”-vastausluokka yhdistettiin. Tällä pyrin siihen, että tulosten esittäminen olisi hieman vähemmän sekavaa. Luokkien yhdistäminen vie tulosten tarkkuudesta osan pois, mutta tämän tutkimuksen tulosten esittämisen yksinkertaistamisen kannalta se oli tarpeellista. Tämän kaltaisen, yksityiskohdissa pysyttelevän tutkimuksen heikkona puolena voidaan pitää myös sitä, että kaikkia syy-vaikutus –suhteita ei pystytä tuomaan esille. Niiden monipuolisempi ja tarkempi selvittäminen olisi vaatinut huomattavasti pidemmän tutkimusprosessin ja se ei pro gradu –työn suppeuden takia ollut mahdollista.

Tutkimuksen yhtenä lähtökohtana oli luoda yrityksen käyttöön kyselylomake, jota se voisi tulevien vuosien varrella käyttää uudelleen. Nyt, kun lomake on siis kokonaisuudessa testattu ja todettu toimivaksi, saa kohdeyritys siitä tulevaisuudessa käytettävän välineen tarkastella työpaikalla ja työntekijöiden mielipiteissä ja kokemuksissa mahdollisesti tapahtuvia muutoksia.

Koska tutkimus on tapaustutkimus, oli jo alun perin selvää, että en pyri yleistämään tutkimuksen tuloksia kaikenlaisia tehtaita koskeviksi. Tuloksista voi kuitenkin olla hyötyä sellaisen tutkimuksen tekemisessä, jonka tutkimuskohteena on samankaltainen teollisuusyritys. Tämänkin tutkimuksen tulosten tulkintoihin olen saanut tukea toisten tapaustutkimusten tutkimustuloksista. Erätuuli ym. (1994, 34) toteavatkin, että useita tapaustutkimuksia rinnastamalla voidaan myös tapaustutkimuksessa päästä yleistettävään tietoon.

Tutkimusaihe osoittautui kaiken kaikkiaan erittäin monitahoiseksi ja laajaksi aiheeksi, josta aineksia riittäisi vielä syvällisempään jatkotutkimukseen. Tutkimus herättelikin kokonaisuudessaan mielenkiintoisia lisätutkimuksen aiheita. Esimerkiksi koko organisaation vuorovaikutuksen ja tiedonkulun syvällisempi tutkimus sekä näihin liittyvien kehittämistoimenpiteiden punnitseminen olisi tutkimuskohteena varsin vaativa, mutta kiintoisa. Myös edellä mainittu työprosessien syvällisempi tarkastelu sekä niiden kehittämiskohteiden tutkiminen olisi kiinnostava jatkotutkimuskohde. Luonnollisesti tämän tutkimuksen näkökulmasta olisi antoisaa myös toistaa käsillä oleva tutkimus samanlaisena uudelleen muutaman vuoden kuluttua, jolloin kehittämistoimenpiteiden vaikutukset olisivat kenties jo näkyvissä.

Tutkimus ajoittui todella kiintoisaan vaiheeseen tehtaalla, jossa parhaillaan ollaan suunnittelemassa kehittämistoimenpiteitä ja niiden toteuttamista. Vaikka tutkimuksen tulokset tuntuivat osittain melko lohduttomilta, oli helpottavaa voida pitää taustalla mielessä tehtaalla käynnissä olevat toiminnan kehittämissuunnitelmat. Tutkimuksen perusteella voin todeta, että tehtaalla onkin edessään kaikkien aikojen haasteellisimmat ajat toiminnan kehittämisessä sekä luottavaisen ja vastavuoroisen kulttuurin luomisessa.

## LÄHTEET

Anderson, J. R. 1982. The acquisition of cognitive skill. *Psychological Review* 89. s. 369-406.

Billet, S. 1999. Guided learning at work. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) *Understanding learning at work*. London: Routledge. s. 151-164.

Boreham, N. 2002. Work process knowledge in technological and organizational development. Teoksessa N. Boreham, R. Samurcay & M. Fischer. (toim.) *Work process knowledge*. London: Routledge. s. 1-14.

Boud, D. & Garrick, J. 1999. Understandings of workplace learning. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) *Understanding learning at work* London: Routledge, s. 1-12.

Casey, C. 1999. The changing contexts of work. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) *Understanding learning at work* London: Routledge, s. 15-28.

Ellström, P-E. 2001. Integrating Learning and Work: Problems and Prospects. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, no. 4, Winter 2001. s. 421-435.

Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-luoma, P. 1994. *Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Engeström, Y. 2004. *Ekspanstiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Engeström, Y. 1987. *Learning by expanding: An activity theoretical approach to development research*. Helsinki: Orienta Konsultit Oy.

Engeström, Y. 1999. Innovative learning in work teams: Analyzing cycles of knowledge creation in practice. In Y. Engeström, R. Miettinen, & R-L. Punamäki (toim.) *Perspectives on activity theory. Learning in doing: Social, cognitive, and computational perspectives*. United States of America: Cambridge University Press. s. 377-404.

Eraut, M. 1994. Developing professional knowledge and competence. London & Washington D.C: The Falmer Press.

Eraut, M. 2004. Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, Vol. 26, No. 2, July 2004. s. 247-273.

Farrah, S. 1990. Lecture. Teoksessa M. Galbraith, *Adult learning methods*. Florida: Krieger publishing company Malabar. s. 161-186.

Fischer, M. & Rauner, F. 2002. The implications of work process knowledge for vocational education and training. Teoksessa N. Boreham, R. Samurcay & M. Fischer. (toim.) *Work process knowledge*. London: Routledge. s. 160-170.

Fischer, M. & Boreham, N. 2004. Work process knowledge: origins of the concept and current developments. Teoksessa M. Fischer, N. Boreham & B. Nyhan. (toim.) *European perspectives on learning at work: the acquisition of work process knowledge*. Printed in Belgium. s. 12-53.

Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Heikkilä, K. & Tikkamäki, K. 2005. Työ ja oppiminen kaupan, teollisuuden, uusmedian ja hoiva-alan organisaatioissa. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Osaaminen ja kokemus*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. s. 77-97.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino Oy.

Järvensivu, A. 2006. Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. *Acta Universitatis Tamperensis* 1199. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Järvensivu, A. 2007. Työprosessitieto, avain monitaitoisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

Järvensivu, A., Koski, P. & Jalo, S. 2006. Ongelmaperustainen oppiminen työpaikkojen kehittämisessä ja henkilöstön koulutuksessa. Teoksessa T. Alasoini, S-M. Korhonen, M. Lahtonen, E. Ramstad, N. Rouhiainen, K. Suominen (toim.) Tuntosarveja ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Helsinki: Tykes. s. 151-168.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy.

Kauppi, A. 1989. Aikuiskoulutuksen suunnittelun kehityslinjoja. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Klink, M. R. van der. 1999. The effectiveness of on-the-job Training. Teoksessa K. Nyssölä. (toim.) New challenges in the Cooperation between Education and Training and Working life. Final Report. Helsinki: Ministry of Education. s. 177-185.

Koivisto, T. & Koski P. 1999. Asiakassuuntautunut, joustava ja verkottunut. Analyysi tuotantojärjestelmien ja osaamistarpeiden kehityssuunnista. ESR-julkaisut 54/99. Helsinki: Oy Edita Ab.

Koski, P. 2007. Työ ja oppiminen rengastehtaassa. Organisatorinen oppiminen sekä sitä edistävät ja ehkäisevät tekijät teollisessa oppimisympäristössä. Acta Universitatis Tamperensis 1219. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kulmala, J. 1998. Yhteenvetoa tuloksista. Teoksessa P. Ruohotie, J. Kulmala & L. Siikaniemi. Työssä oppiminen. Oppilaitosten ja työelämän roolimuuotos – esteitä ja edistäjiä. Kehittyvä koulutus 3/98, Opetushallitus. Helsinki: Hakapaino Oy. s. 9-16.

Lave, J. & Wenger, E. 1991. Situated learning. Legitimate peripheral participation. United States of America: Cambridge University Press.

Lotti, L. 1994. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo. WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Mariani, M. 2002. Work process knowledge in a chemical company. Teoksessa N. Boreham, R. Samurcay & M. Fischer. (toim.) Work process knowledge. London: Routledge. s. 15-24.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Michelsen, K. 2001. Työ, tuottavuus, tehokkuus. Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa. STH-julkaisuja nro 7. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Mäkinen, S. 2005. Oppiminen marginaalissa. Pitkittäistutkimus tekstiilitehtaan työntekijöistä. Acta Universitatis Tamperensis 1119. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Otala, L. 1992. Koulutus menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Poikela, E. 1999. Kontekstuaalinen oppiminen. Oppimisen organisoituminen ja vaikuttava koulutus. Acta Universitatis Tamperensis 675. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Poikela, E. 2005a. Työ ja kokemus oppimisen lähtökohtana ja tavoitteena. Teoksessa E. Poikela (toim.) Osaaminen ja kokemus. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. s. 9-17

Poikela, E. 2005b. Työssä oppimisen prosessimalli. Teoksessa E. Poikela (toim.) Osaaminen ja kokemus. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. s. 21-40

Poikela, E. 2006. Kehityskeskustelu oppimisen voimavarana. Puheenaiheita. Syksy 2006. Opetushallituksen julkaisuja. s. 23-31.

Rinne, R., Silvennoinen, H. & Valanta, H. 1995. Työelämän aikuiskoulutus. Valta, vastuu ja intressit henkilöstökoulutuksessa. Turku: Painosalama Oy.

Sarala, U. 1996. Työyhteisössä oppiminen – laatupiirit. Teoksessa A. Kajanto (toim.) Aikuisten oppimisen uudet muodot. Kohti aktiivista oppimista. Vapaa sivistystyön 34. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy. s. 111-163.

Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere: Tampere University Press, TUP.

Tuomisto, J. 2001. Elinikäisen oppimisen muodot – teoreettiset lähtökohdat ja käytäntö. Teoksessa A. Kajanto & J. Tuomisto (toim.) Elinikäinen oppiminen. Vapaan sivistystyön 35. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy. s. 25-45.

Tynjälä, P. 2000. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Työolobarometri. 2006. Lokakuu 2005. Helsinki: Työministeriö.

Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. 2005. Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277. Helsinki: Työministeriö.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.

Vaherva, T. 1999. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa A. Etäpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY – kirjapainoyksikkö. s. 83-101.

Varila, J. 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Vartiainen, M. 1994. Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vartiainen, M. & Nurmela K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. s. 188-212.

Victor, B. & Boynton, A. 1998. Invented here: Maximizing your organization's internal growth and profitability. Boston: Harvard Business School Press.

Westergård, M. 2006. Johtajuus. Teoksessa J. Valtanen, K. Lamminpää, E. Akola, J. Heinonen, K. Koskinen, P. Malinen & M. Westergård (toim.) Henkilöstön kehittämisen opas. Turun kauppakorkeakoulu. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. C2/2006. Tampere: Kirjapaino Esa Print Oy. s. 43-68.

Wilhelmson, L. & Döös, M. 2004. Sustainability in a rapidly changing environment. Teoksessa P. Docherty, J. Forslin & A.B. (Rami) Shani. (toim.) Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice. London and New York: Routledge. s. 101-113.

Yin, R. 1994. Case study research: Design and methods. Beverly hills Ca: Sage Publications.

Ylöstalo, P. 2005. Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Tykes-raportteja 39. Helsinki: Työministeriö.

Internetlähteet:

Intranetin merkitys kasvaa. 2007. Metso-konsernin verkkoraportti. Saatavana www-muodossa: <[http://www.metso.com/reports/henkilosto/henkilosto\\_3\\_3\\_4.html](http://www.metso.com/reports/henkilosto/henkilosto_3_3_4.html)>. Luettu 19.5.2007.

Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä. 2007. Tiedote. Opetusministeriön verkkosivut. Saatavana www-muodossa: < <http://www.oph.fi/pageLast.asp?path=1,442,36721,50957,64762>>. Luettu 19.2.2007.

Työelämän kehittämisohjelma Tykes. 2007. Työministeriön verkkosivut. Saatavana www-muodossa: <[http://www.mol.fi/mol/fi/03\\_tutkimus\\_ja\\_kehittaminen/02\\_tykes/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/index.jsp)>. Luettu 19.2.2007.



# LIITTEET

## RÄÄTÄLÖITY KYSELYLOMAKE

LIITE 1.

### TAUSTATIEDOT

**1. Missä yksikössä työskentelet?**

**2. Ammattiryhmäsi**

1. tuotannon työntekijä
2. toimistotyöntekijä

**3. Minkä ikäinen olet?**

1. 20 –vuotias tai alle
2. 21 – 25 -vuotias
3. 26 – 30 -vuotias
4. 31 – 35 -vuotias
5. 36 – 40 -vuotias
6. 41 – 45 -vuotias
7. 46 – 50 -vuotias
8. 51 – 55 -vuotias
9. 56 – 60 -vuotias
10. 61-vuotias tai yli

**4. Sukupuolesi**

1. mies
2. nainen

**5. Pohjakoulutus** (rengasta vain ylin pohjakoulutustasi vastaava vaihtoehto)

1. kansakoulu
2. keski- tai peruskoulu
3. osa lukiota tai lukio
4. ylioppilas

**6. Ammatillinen koulutus** (rengasta vain ylin ammatillista koulutustasi vastaava vaihtoehto)

1. ei ammatillista peruskoulutusta
2. ammattikurssi tai työpaikalla saatu koulutus
3. opistotasoinen koulutus (esim. ammattikoulututkinto)
4. alempi korkeakoulututkinto (esim. ammattikorkeakoulututkinto, kandidaatti)
5. ylempi korkeakoulututkinto (maisteri, diplomi-insinööri)

### TYÖPAIKAN JOHTAMIS- JA TOIMINTATAVAT SEKÄ VUOROVAIKUTUS JA TIEDONKULKU

**7. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi työpaikkasi esimiestoimintaa?**

(yksi rengastus jokaiselle vaakariville)

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en samaa, enkä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
a. esimieheni tukee ja rohkaisee minua	1	2	3	4	5
b. esimieheni luottaa työntekijöihinsä	1	2	3	4	5

c.	esimieheni pyrkii ensisijaisesti varmistamaan siitä, että työntekijät tekevät <u>lujasti töitä</u>	1	2	3	4	5
d.	esimieheni antaa riittävästi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni	1	2	3	4	5
e.	esimieheni jakaa liian vähän vastuuta työntekijöilleen	1	2	3	4	5
f.	esimieheni pitää minut ajan tasalla kaikista niistä asioista, jotka minun työssäni tulee tietää	1	2	3	4	5
g.	esimieheni on kiinnostunut ja tuntee vastuuta työntekijöiden kouluttamisesta ja kehittämisestä	1	2	3	4	5
h.	esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani	1	2	3	4	5
i.	esimieheni antaa työntekijöidensä työskennellä itsenäisesti	1	2	3	4	5

**8. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi työpaikkasi toimintaa?** (yksi rengastus jokaiselle vaakariville)

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en samaa, enkä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	
a.	työohjeet ovat ristiriitaisia	1	2	3	4	5
b.	työt järjestellään hyvin	1	2	3	4	5
c.	suunnitelmia noudatetaan	1	2	3	4	5
d.	toimitaan joustavasti	1	2	3	4	5
e.	toiminta on sekavaa	1	2	3	4	5
f.	päätöksentekoa on keskitetty liikaa	1	2	3	4	5
g.	toimintaohjeita on liian vähän	1	2	3	4	5
h.	työtavoitteet ovat selkeitä	1	2	3	4	5
i.	saadaan vähän tuloksia aikaan	1	2	3	4	5
j.	itsenäistä toimintatapaa suositaan	1	2	3	4	5
k.	päätöksenteko on hidasta	1	2	3	4	5
l.	työnjako ja vastualueet ovat selvät	1	2	3	4	5
m.	muutoksia toteutetaan aivan liiallisesti	1	2	3	4	5
n.	työni hoitamista ajatellen palavereita on liikaa	1	2	3	4	5
o.	ongelmatilanteet (laitehäiriöt, viat työvälineissä ym.) hoidetaan hyvin	1	2	3	4	5

**9. Minkälainen on mielestäsi oman työpaikkasi ilmapiiri?** (yksi rengastus jokaiselle vaakariville)

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en samaa, enkä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	
a.	ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä	1	2	3	4	5

10. Miten hyvin olet saanut tietoa omaa työtäsi koskevista asioista? (ympyröi yksi vaihtoehto)

1. erittäin huonosti
2. melko huonosti
3. en hyvin, enkä huonosti
4. melko hyvin
5. erittäin hyvin

11. Kuinka hyvin henkilöstölle mielestäsi kerrotaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien (esim. tavarantoimittajien) odotuksista ja vaatimuksista? (ympyröi yksi vaihtoehto)

1. erittäin huonosti
2. melko huonosti
3. ei hyvin, eikä huonosti
4. melko hyvin
5. erittäin hyvin

12. Koetko, että omalla työpanoksellasi on merkitystä koko organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa?

1. en
2. kyllä

Jos et, niin kerro miksi \_\_\_\_\_

13. Kuinka hyvin olet mielestäsi selvillä oman työsi tavoitteista? (ympyröi yksi vaihtoehto)

1. erittäin huonosti
2. melko huonosti
3. en hyvin, enkä huonosti
4. melko hyvin
5. erittäin hyvin

14. Kerrotaanko koko yrityksen tavoitteista mielestäsi tarpeeksi hyvin? (ympyröi yksi vaihtoehto)

1. erittäin huonosti
2. melko huonosti
3. ei hyvin, eikä huonosti
4. melko hyvin
5. erittäin hyvin

15. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi työpaikkasi sisäistä yhteistyötä ja tiedonkulkua? Kohdat a, b, c ja d koskevat vain vuorotyötä tekeviä. (yksi rengastus jokaiselle vaakariville)

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en samaa, enkä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
a. <b>oman työvuoron</b> sisällä yhteiset tavoitteet ovat selviä	1	2	3	4	5
b. <b>eri työvuorojen</b> välinen yhteistyö vaatisi runsaasti kehittämistä	1	2	3	4	5
c. <b>eri työvuorojen</b> välillä tieto kulkee huonosti	1	2	3	4	5

d.	ongelmatilanteissa avun saaminen muissa työpisteissä työskenteleviltä on hankalaa	1	2	3	4	5
e.	tuotannon työntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden välinen yhteistyö vaatisi kehittämistä	1	2	3	4	5
f.	saan tukea ja rohkaisua työtoveriltani	1	2	3	4	5
g.	palaverit ovat tehokkaita	1	2	3	4	5
h.	halutessani tehdä esityksiä ylemmälle johdolle (esimieheni yläpuolelle) on niiden perille saaminen helppoa	1	2	3	4	5
i.	saan tietoa työtä koskevien tavoitteiden saavuttamisesta vähän	1	2	3	4	5
j.	eri osastojen välillä tieto kulkee huonosti	1	2	3	4	5
k.	huhuja ja vahvistamattomia tietoja liikkuu työntekijöiden keskuudessa vähän	1	2	3	4	5

## **TYÖN OMINAISUUDET JA JÄRJESTELYT SEKÄ OSALLISTUMIS- JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET**

### **16. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi? (ympyröi yksi vaihtoehto)**

1. erittäin tyytymätön
2. melko tyytymätön
3. en tyytymätön mutta en tyytyväinenkään
4. melko tyytyväinen
5. erittäin tyytyväinen

### **17. Kuinka vaihtelevaa tai yksitoikkoista työsi on? (ympyröi yksi vaihtoehto)**

1. erittäin yksitoikkoista
2. melko yksitoikkoista
3. siltä väliltä
4. melko vaihtelevaa
5. erittäin vaihtelevaa

### **18. Oletko harkinnut työpaikan vaihtamista viimeksi kuluneen vuoden aikana?**

1. en
2. kyllä, miksi (voit valita useamman vaihtoehdon)
  - a. olen oppinut jo kaiken haluamani tässä työpaikassa
  - b. voidakseni kehittää ammatitaitoani

### **19. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi nykyistä työtäsi? (yksi rengastus jokaiselle vaakariville)**

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en samaa, enkä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
a. aikaa työn kehittämiseen on riittävästi	1	2	3	4	5

**20. Kuinka paljon työsi tarjoaa mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoasi? (ympyröi yksi vaihtoehto)**

1. erittäin vähän
2. melko vähän
3. jonkin verran
4. melko paljon
5. erittäin paljon

**21. Kuinka paljon voit itse vaikuttaa seuraaviin työhösi liittyviin asioihin? (yksi rengastus jokaiselle vaakariville)**

	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
a. työtehtäviisi	1	2	3	4	5
b. työsi sisältöön	1	2	3	4	5
c. työmäärääsi	1	2	3	4	5
d. työhöjeiden laadintaan	1	2	3	4	5
e. työmenetelmiin	1	2	3	4	5
f. työtahtiin	1	2	3	4	5
g. työnjakoon työntekijöiden kesken	1	2	3	4	5
h. työvuorolistojen laadintaan	1	2	3	4	5
i. päivittäisiin työaikoihisi	1	2	3	4	5
j. keiden kanssa työskentelet	1	2	3	4	5
k. töiden tekojärjestykseen	1	2	3	4	5
l. työn tavoitteisiin	1	2	3	4	5
m. valmistettavan tuotteen laatuun	1	2	3	4	5

**22. Koetko joidenkin seuraavista asioista vaikeuttavan tai haittaavan työssä jaksamistasi tai selviytymistäsi? (yksi rengastus jokaiselle vaakariville)**

	ei esiinny/ ei haittaa	haittaa jonkin verran	haittaa melko paljon	haittaa erittäin paljon
a. puutteellinen ammattitaito	1	2	3	4
b. puutteellinen koulutus	1	2	3	4
c. motivaatio-ongelmat, työhalujen väheneminen	1	2	3	4

**23. Ovatko seuraavat tekijät vaikuttaneet siihen ammattitaitoon, jota tarvitset nykyisessä työssäsi? (yksi rengastus jokaiselle vaakariville)**

	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
a. ammatillinen koulutus	1	2	3	4	5
b. työpaikkasi järjestämä koulutus	1	2	3	4	5
c. oppiminen työtä tekemällä	1	2	3	4	5
d. omaehtoinen opiskelu	1	2	3	4	5
e. työtovereilta oppiminen	1	2	3	4	5

**24. Kuinka hyvin tunnet työpaikallasi valmistettavien tuotteiden eri valmistusvaiheet? Kysymys koskee vain tuotannon työntekijöitä. (ympyröi yksi vaihtoehto)**

1. erittäin huonosti
2. melko huonosti
3. en hyvin, enkä huonosti
4. melko hyvin
5. erittäin hyvin

25. Osaisitko tarpeen tullen tuurata toisella osastolla toimivaa työoveriasi? Kysymys koskee vain tuotannon työntekijöitä. (ympyröi yksi vaihtoehto)

1. erittäin huonosti
2. melko huonosti
3. en hyvin, enkä huonosti
4. melko hyvin
5. erittäin hyvin

26. Miten muutosten suunnittelu ja toteutus on mielestäsi työpaikallasi yleensä hoidettu? (Yksi rengastus jokaiselle vaakariville)

	erittäin huonosti	melko huonosti	kohtalaisesti	melko hyvin	erittäin hyvin
a. muutoksista tiedottaminen	1	2	3	4	5
b. muutostoimenpiteiden toteutus	1	2	3	4	5
c. työntekijöiden koulutus	1	2	3	4	5
d. työntekijöiden osallistuminen muutosten suunnitteluun	1	2	3	4	5
e. työntekijöiden osallistuminen muutostoimenpiteiden arviointiin	1	2	3	4	5

#### TARJOLLA OLEVAT OPPIMISRESURSSIT

27. Järjestetäänkö työpaikallasi mielestäsi tarpeeksi koulutusta? (ympyröi yksi vaihtoehto)

1. koulutusta on aivan liian vähän
2. koulutusta on hieman liian vähän
3. koulutusta on juuri tarpeeksi
4. koulutusta on hieman liian paljon
5. koulutusta on aivan liian paljon

28. Oletko tyytyväinen työpaikkasi järjestämään koulutukseen? (ympyröi yksi vaihtoehto)

1. erittäin tyytymätön
2. melko tyytymätön
3. en tyytymätön, enkä tyytyväinen
4. melko tyytyväinen
5. erittäin tyytyväinen
6. en osaa sanoa

29. Oletko osallistunut työpaikkasi järjestämään koulutukseen viimeksi kuluneen vuoden aikana?

1. en
2. kyllä, mihin \_\_\_\_\_

30. Haluatko jatkossa osallistua työpaikkasi järjestämään koulutukseen?

1. en
2. kyllä

31. Kuinka usein käytät intranettiä? (ympyröi yksi vaihtoehto)

1. en koskaan -> siirry kysymykseen 42
2. harvemmin kuin kerran kuukaudessa
3. muutaman kerran kuukaudessa
4. pari kertaa viikossa
5. päivittäin

**32. Koetko intranetin oman työsi kannalta hyödylliseksi?**

1. ei
2. kyllä

Perustelut \_\_\_\_\_

**33. Millaiseksi koet mahdollisuutesi osallistua koulutukseen? (ympyröi yksi vaihtoehto)**

1. erittäin huonoksi
2. melko huonoksi
3. en hyväksi, enkä huonoksi
4. melko hyväksi
5. erittäin hyväksi
6. en osaa sanoa

Perustelut \_\_\_\_\_

**34. Kuinka perehdyttäminen yritykseen tai uuteen työtehtävään on mielestäsi hoidettu työpaikallasi? (ympyröi yksi vaihtoehto)**

1. erittäin huonosti
2. melko huonosti
3. ei hyvin, eikä huonosti
4. melko hyvin
5. erittäin hyvin
6. en osaa sanoa

**TYÖNTEKIJÖIDEN OMA KIINNOSTUS JA HALU OPPIMISEEN JA KEHITTYMISEEN**

**35. Haluaisitko itsellesi nykyistä vaihtelevampia ja monipuolisempia työtehtäviä? (ympyröi yksi vaihtoehto)**

1. en haluaisi
2. en kovin mielelläni
3. se on samantekevää
4. melko mielelläni
5. erittäin mielelläni

**36. Oletko mukana työkierrossa (työtehtävien vaihtelu)? (ympyröi yksi vaihtoehto)**

1. en lainkaan
2. satunnaisesti
3. säännöllisesti

**37. Jos et ole, haluaisitko osallistua työkiertoon työpaikallasi? (ympyröi yksi vaihtoehto)**

1. en haluaisi
2. kyllä haluaisin
3. en osaa sanoa

**38. Kokisitko/koetko esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut tarpeellisiksi? (ympyröi yksi vaihtoehto)**

1. erittäin tarpeettomia
2. melko tarpeettomia
3. en osaa sanoa
4. melko tarpeellisia
5. erittäin tarpeellisia

**39. Mitkä seuraavista koulutusalueista koet tarpeelliseksi työsi kannalta?** (yksi rengastus jokaiselle vaakariville)

	ei lainkaan tarvetta	melko vähän tarvetta	jonkin verran tarvetta	melko paljon tarvetta	erittäin paljon tarvetta
a. <u>tuotetietous</u>	1	2	3	4	5
b. <u>tietokoneen käyttöön liittyvät taidot</u>	1	2	3	4	5
c. <u>ihmissuhde- ja tiimityöskentelytaidot</u>	1	2	3	4	5
d. <u>ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen</u>	1	2	3	4	5
e. <u>työssä jaksaminen</u>	1	2	3	4	5
f. <u>uusien laitteiden ja koneiden käyttöön liittyvät taidot</u>	1	2	3	4	5
g. <u>koko työprosessin hallintaan liittyvät taidot</u>	1	2	3	4	5
h. <u>työturvallisuuskoulutus</u>	1	2	3	4	5
i. <u>ergonomia</u>	1	2	3	4	5
j. <u>hygieniavaatimukset</u>	1	2	3	4	5
k. <u>laatuvaatimukset</u>	1	2	3	4	5
l. <u>muu, mikä</u>	1	2	3	4	5

**40. Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat koulutushalukkuuteesi?** (yksi rengastus jokaiselle vaakariville)

	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
a. <u>haluan kehittää itseäni</u>	1	2	3	4	5
b. <u>haluan yletä organisaatiossa</u>	1	2	3	4	5
c. <u>haluan saada uusia työtehtäviä</u>	1	2	3	4	5
d. <u>työnantajan vaatimukset</u>	1	2	3	4	5
e. <u>haluan saada vaativampia työtehtäviä</u>	1	2	3	4	5
f. <u>koulutus tuo vaihtelua perinteiseen työpäivään</u>	1	2	3	4	5
g. <u>haluan varmistaa työpaikkani säilymisen</u>	1	2	3	4	5

**41. Haluaisitko, että seuraavista asioista palkittaisiin työpaikallasi?** (yksi rengastus jokaiselle vaakariville)

	en lainkaan	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon
a. <u>henkilökohtaisesta kehittämisestä työssä</u>	1	2	3	4	5
b. <u>monitaitoisuudesta</u>	1	2	3	4	5

**42. Minkä asioiden kehittämisen kokisit motivoivan sinua työssäsi?**

**KIITOS VASTAUKSISTASI!**