

Työnopastuksen ja työssä oppimisen mahdollisuudet työelämän muutoksessa

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden laitos
Pro gradu –tutkielma
Elina Taponen
Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Työhön perehdyttäminen on merkittävä asia, johon tulisi kiinnittää huomiota, kun yritykseen tulee uusi työntekijä. Sen rooli jää kuitenkin usein hyvin vähäiseksi, ja työntekijä joutuu heti tekemään niin sanotusti oikeita töitä. Tutkimuksessa käsitellään työnohastuksen ja työssä oppimisen mahdollisuuksia muovitehdaskontekstissa. Yrityksessä on tarkoitus toteuttaa uusien työntekijöiden työhön perehdyttäminen työnohastusprosessin avulla. Sitä varten on nimetty kolme työnohastajaa, jotka ovat kokeneita työntekijöitä. Heidän tehtävänsä kuuluu työtehtävien konkreettinen opastaminen työpisteessä. Se tapahtuu pääasiassa mallin näyttämisen ja sanallisen ohjeistuksen avulla.

Teemahaastattelujen avulla kerätty aineisto muodostuu yhdestä opastajien ryhmähaastattelusta sekä yhdestätoista yksilöhaastatteluista. Niissä on haastateltu uudestaan kahta työnohastajaa sekä yhdeksää ajomiestä. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää työnohastusprosessin onnistumista sekä sen vaikutuksia. Tarkemmin ottaen pyritään saamaan selville opastusprosessin osalta oman pätevyyden, menetelmän ja ohjattavien tuntemus sekä vaikutusten osalta omien käsitysten muuttuminen sekä opastuksen yleiset vaikutukset. Näitä asioita tarkastellaan erikseen opastajien ja opastettavien näkökulmista.

Työ muovitehtaassa on hyvin spesifiä, joten uusilla työntekijöillä ei ole minkäänlaista kokemuspohjaa vastaavalta alalta. Työ opitaan käytännössä itse tekemällä ja kokeilemalla. Näin ollen uuteen työpaikkaan tulo ja ensimmäiset viikot siellä ovat hyvin ratkaisevia työntekijän jatkoon kannalta, jääkö hän taloon vai alkaako heti etsiä jotain muuta työtä. Opastusprosessi alkoi vuoden 2007 kesällä, mutta koska toteutus ei ole sujunut tarkoituksenmukaisesti, eivät myöskään sen vaikutukset ole nähtävissä kovin selvästi. Haastateltavissa oli monia, jotka olivat tulleet yritykseen ennen tämän prosessin alkamista, eikä heitä ole perehdytetty kunnolla alkuvaiheessa. Muovitehtaan rotaatiokoneilla työskentelevien ajomiesten mielestä opastaminen on kuitenkin erittäin tarpeellinen asia, johon tulee kiinnittää huomioita. Ajomiehet, joita on opastettu oikeaoppisesti, ovat kokeneet menetelmän toimineen hyvin apuna työn oppimisessa sekä sitouttaneen työhön.

Opastuksen vaikutukset ovat näkyneet ohjaajien osalta työn mielekkyyden lisääntymisenä ja opastettavien osalta työn helpottumisena, kun he ovat oppineet välttämään turhia liikkeitä. Ilmapiiiriin ei opastamisella ole koettu olevan minkäänlaista vaikutusta. Työtahdin on koettu kiristyvän jatkuvasti viimeisen vuoden aikana, pääasiassa esimiesten vaikutuksesta. Ne, joilla vauhdin kiihtyminen tapahtui omasta halusta, tekivät sen paremman palkkion toivossa, minkä saavuttamiseen vaaditaan tietyn rajan ylittämistä valmistettujen tuotteiden määrässä. Osaaminen on kuitenkin perusedellytys sille, että saadaan aikaiseksi laadukkaita tuotteita sekä pystytään kiristämään työtahtia ilman, että suuri osa tuotteista epäonnistuu. Kiireessä, puoli-

huolimattomasti tehty työ ei ole tarkoituksenmukaista. Oppimiselle pitäisi antaa aikaa ja mahdollisuus, koska se vie aina oman aikansa. Se tosin vaihtelee yksilöllisesti.

Avainsanat: työssä oppiminen, informaalinen oppiminen, työnopastus, perehdyttäminen, työn mielekkyys, työelämän muutos

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KOULUTUKSEN JA TYÖELÄMÄN SUHDE	2
2.1 Oppipojasta mestariksi	2
2.2 Työssä oppiminen	4
2.2.1 Työpaikan oppimislähteet	6
2.2.2 Informaalinen oppiminen ja hiljainen tieto	8
2.2.3 Tiedon luomisen ulottuvuudet	9
2.3 Koulutuksen ja työssä oppimisen uusi vaihe	11
2.3.1 Muutoksesta oppiminen	12
2.3.2 Kokemukset työssä oppimisesta	15
2.3.3 Pätevyys ja työn suorittaminen	16
3 TYÖHÖN PEREHDYTYS.....	19
3.1 Perehdyttäminen	20
3.2 Asiantuntijuuden jakaminen	21
3.3 Mentorointi ohjaussuhteena	22
4 TYÖN MIELEKKYYS JA HYVÄ TYÖ	23
4.1 Työelämän mielekkyys	24
4.2 Osallistumismahdollisuudet oman työn kehittämiseen	25
4.3 Kehittymismahdollisuudet	27
4.4 Uralla eteneminen	28
5 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	29
5.1 Tutkimusongelmat ja -tavoitteet	29
5.2 Tutkimuksen kohde ja aineisto	29
5.3 Tutkimusaineisto ja sen kokoaminen	34
5.4 Analysointimenetelmät	36
6 OHJAAJIEN KÄSITYKSET OPASTUS-/OPPIMISPROSESSISTA	38
6.1 Käsikirjan hyödyntäminen opastuksessa	39
6.2 Kokemukset työnopastuksesta	41
6.3 Opastuksen vaikutukset	44
6.4 Oman kompetenssin kokeminen	49

7 OHJATTAVIEN KÄSITYKSET OPASTUS-/ OPPIMISPROSESSISTA	50
7.1 Kokemukset työnopastuksesta	51
7.2 Työnopastuksen vaikutukset	56
7.3 Opastajien kompetenssien arviointi	67
7.4 Opastettavien tuntemus	70
8 YHTEENVETO JA ARVIOINTI	71
8.1 Koonta	73
8.2 Pohdinta ja kehittämisideat.....	74
8.3 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus	78
LÄHTEET	81
LIITTEET	85

1 JOHDANTO

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ja niiden vauhti näkyy suoraan työpaikoilla. Elämästä on tullut hektisempää ja lyhytjänteisempää, joten mikään ei ole enää varmaa ja pysyvää. Samoin työntekijöiltä odotettavat vaatimukset ovat kasvaneet, ja ne koetaan usein epärealistiksi täyttää. Tällä hetkellä on nähtävissä kaksi erilaista ääripäätä. On yrityksiä, joissa vähennetään henkilöstöä. Tämä voi johtua tuotannollisista ja taloudellisista syistä, jolloin kannattavuutta pyritään lisäämään henkilöstöä vähentämällä tai siirtämällä tuotanto kokonaan johonkin muualle. Vähintään silloin jäljelle jääneiden työntekijöiden työtaakka kasvaa, koska poislähteneiden työtehtävät jaetaan heidän kesken. Toisessa ääripäässä ovat sen sijaan työvoimapulasta kärsivät yritykset, joilla on vaikeuksia saada rekrytoitua työntekijöitä. Tämän tutkimuksen kohdeyritys kuuluu tähän ryhmään. Työntekijöiden haku on jatkuvaa ja se ulottuu jopa Suomen rajojen ulkopuolelle. Syynä tähän ovat työntekijöiden vaihtuvuus sekä koneiden määrän lisääntyminen. Vielä kuitenkin tarvitaan ihmisiä työtehtävien hoitamiseen, eikä kaikkea voi sentään hoitaa automatisoidusti tietoverkkoja pitkin.

Siitä huolimatta, että ympäristössä tapahtuu suuria, yritysten elämää koskettavia muutoksia, ovat jo aikoinaan käytetyt oppimismenetelmät edelleen toimivia ja hyväksi havaittuja. Kautta aikojen oppiminen on tapahtunut kokemuksen kautta, eikä sen merkityksellisyys ole kadonnut mihinkään vuosien aikana. Se on edelleen yksi tärkeimmistä oppimisen muodoista. Moneen kertaan on todettu, että itse tekemällä ja kokeilemalla opitaan asiat kaikkein parhaiten. Usein sen lisäksi tarvitaan teoreettista tietopohjaa, jotta voi ymmärtää toimintaa laajemmassa kontekstissa. Tässä tapauksessa kokeneempien työntekijöiden tehtävänä on siirtää omaa osaamista ja ammattitaitoansa uusille työntekijöille sekä ohjata heitä oppimaan työskentelymenetelmät.

Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään muovitehdaskontekstissa työnopastuksen ja työssä oppimisen mahdollisuuksia. Minkälainen merkitys niillä on työntekijöille? Mitä vaikutuksia niistä seuraa? Kummatkin ovat hyvin ajankohtaisia ja tärkeitä asioita nykyajan työelämässä.

2 KOULUTUKSEN JA TYÖELÄMÄN SUHDE

Historiassa oppiminen on pääasiallisesti tapahtunut kokemuksen kautta. Myöhemmin tämän ei kuitenkaan todettu enää riittävän, vaan kehitettiin muodollista koulutusta yleisenä ja ammatillisena koulutuksena. Koulutusjärjestelmä on saanut paljon painoarvoa ja sillä uskottiin olevan syrjäyttävä vaikutus kokemuksesta oppimiselle. Viime aikoina yhteiskunnallisessa tilanteessa on kuitenkin tapahtunut paljon muutoksia. Erityisesti muutosvauhti on kasvanut, mikä on aiheuttanut sen, että koulutuksen ja työssä oppimisen suhdetta on tarkasteltava uudestaan tämän hetken tilanteeseen verrattuna. Enää ei työelämässä riitä se, että kymmeniä vuosia sitten on suoritettu jokin tutkinto, vaan muutoksissa mukana pysyminen edellyttää jatkuvaa lisä- ja täydennyskoulutusta. Edelleen tekeminen ja kokemuksesta oppiminen ovat tärkeimpiä oppimisen muotoja.

Työssä oppiminen voidaan nähdä koulutusjärjestelmän sisäisenä ilmiönä, koska koulutus on melko irrallista työelämän käytäntöihin nähden. Koulutusjärjestelmä ei pysty kunnolla vastaamaan työelämän osaamistarpeisiin, joten sen takia työssä oppimisen rooli on korostunut viime aikoina. Toisaalta työelämässä tapahtuvat muutokset luovat tarvetta oppimiselle. Työtehtävät laajenevat, mikä edellyttää yhä monitaitoisempia työntekijöitä. Oppimista tapahtuu koulutuksen lisäksi huomaamatta työtä tehdessä. Oppimisen asema on noussut asiantuntijatyön lisääntymisen ja teollisuustyön vähentymisen myötä. Yhden haasteen muodostavat muutokset työurien pituudessa. Ne ovat muuttuneet lyhyemmiksi pätkätöiksi, jolloin uudessa työssä kohdataan aina myös uudet haasteet. (Järvensivu 2006, 15.)

2.1 Oppipojasta mestariksi

Keskiajalla syntynyt oppipoika-mestarijärjestelmä merkitsi oppimisen laitostumista ja sääteilyä erottamalla tietojen välitys ja valmiuksien hankkiminen yhä selvemmin perhe- ja arkielämästä. Monimutkaisten työjärjestelmien yhteiskunnassa ei ollut enää mahdollista oppia työtehtävissä tarvittavia erikoistuneita valmiuksia oman perheen keskuudessa, vaan ammattitaitojen hankkimiseksi oli välttämätöntä mennä oppipojaksi ammattiyhteisöön. Fyysiset välineet, joita yksilön tuli oppia käsittelemään ja välttämättömät älylliset välineet, joita yksilö tarvitsi täyttääkseen tehtävänsä tuotannossa, edellyttivät erikoistuneissa ympäristöissä saatuja kokemuksia. (Säljö 2001, 40–41.)

Oppipoika-mestarijärjestelmän tarkoitus on tukea opiskelijan asiantuntijuuden kehitystä ohjaamalla hänet harjoittamaan järjestelmällisesti asiantuntijalle tyypillisiä älyllisiä prosesseja ja toimintakäytäntöjä. Se tapahtuu autenttisten toimintojen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen keinoin. Älylliset prosessit sisältävät pitkäaikaista ja järjestelmällistä muodollista koulutusta ja ohjausta. Ne eivät kuitenkaan riitä minkään alan asiantuntemuksen saavuttamiseen. Oppimisessa edetään oppijan tietojen ja taitojen riittävyyden mukaan niin, että ne vaikeutuvat vähitellen. Silloin parane ongelmien tunnistuskyky, ja se puolestaan edistää tietojen vähittäistä korjautumista ja laajenemista. Ohjaajan ja ohjattavan välisellä toiminnalla ja vuorovaikutuksella on keskeinen rooli, koska niiden kautta sekä kognitiiviset käsitteet että prosessit artikuloituvat ja eksplikoituvat. Vaikka pätevyyden kasvaessa lisääntyy toiminnan itsenäinen suorittaminen, ei saa silti unohtaa yhteistyötä, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Erityisesti tämän oppimismuodon tarkoituksena on rohkaista opiskelijaa ajattelemaan ja toimimaan asiantuntijan tavoin sekä osallistumaan asiantuntijoille tyypillisiin monimutkaisiin ongelmanratkaisuprosesseihin. Järjestelmän avulla opiskelijan on tarkoitus saada tietoa niistä tavoista, joita asiantuntijat käyttävät monimutkaisessa ongelmanratkaisussa. Sen takia pyrkimyksenä on muuntaa piileviä tiedonkäsittelyprosesseja ulkoisiksi, jolloin ne ovat helposti jäljitettävissä. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 135–136; Lehtinen & Palonen 2002, 103–104.) Teoreettisesti on mahdotonta oppia todellisia käytäntöjä ilman asiantuntijayhteisön toimintaan osallistumista. Sieltä saadut kokemukset ja havainnot ovat erityisen tärkeitä oman ammattitaidon kehittymisen kannalta ja siksi on pyrittävä tarkastelemaan kriittisesti näkemäänsä ja kokemaansa.

Oppipoikakoulutuksessa oppiminen tapahtuu päinvastaisessa järjestyksessä tuotannon toimintajärjestykseen verrattuna. Tärkeä oppimista rajoittava tekijä on se, ettei tuotanto saa kärsiä. Toisaalta myöskään taloudelliset syyt eivät mahdollista täysin vapaata harjoittelua. Esimerkiksi räätälin työtehtävien valmiuksien opettelussa kallista kangasta on käytettävä niin, että siitä saadaan valmistettua asiakkaille myytäviä vaatteita. Tästä syystä oppipoika työskentelee ensin tuotannon viimeisillä portailla, jossa hän saa käsityksen asiakkaalle toimitettavasta hyväksyttävästä lopputuotteesta. Viimeisessä vaiheessa eli silittämässä tapahtuneita virheitä on helpompi korjata kuin kangasta leikattaessa syntyneitä virheitä. Nykyajan oppimisessa yritys ja epäonnistuminen ovat tärkeitä osatekijöitä, mutta oppipojan suorittamaan jäljittelyyn ja kopiointiin suhtaudutaan epäilevästi. (Säljö 2001, 42.) Tähän on syynä se, ettei suoran toiston nähdä edistävän juurikaan oppimista toisin kuin oman pohdinnan kautta suoritettujen tehtävien.

2.2 Työssä oppiminen

Deweyn mielestä toiminta on kaiken lähtökohtana. Hän halusi kehittää kouluoppimista niin, että opetuksen painopiste siirtyisi opettajasta ja oppikirjasta oppilaan aktiiviseen toimintaan. Hänen mielestään ei voi olla ihmisen ulkopuolella olevaa lopullista totuutta, joten mitään elämän ongelmia ei ole mahdollista ratkaista lopullisesti ja ikuisesti totena pysyvällä tavalla. Ajatteluksi kutsuttu tietäminen auttaa ongelmanratkaisun sijaan sopeutumaan vaihteleviin olosuhteisiin. (Iisalo 1991, 211.)

Deweyn käsitys oppimisesta tiivistyy tekemällä oppimisen -periaatteeseen (*learning by doing*), jossa korostuvat tärkeys ymmärtää tekemisen idea ja kasvatettavan aktiivinen rooli. Tekeminen tarkoittaa toimintaa eli kokemusten hankkimista. Ohjeiden seuraaminen ja käskyjen noudattaminen eivät ole riittäviä edellytyksiä oppimiselle, vaan on myös ymmärrettävä tekemisen periaate ja seuraukset tiettyjen kokemusten hankkimisesta. Kokemukset syventyvät vain ymmärtämällä seuraukset. Tällä tavoin pyritään oppimisprosessin tietoiseen ohjaamiseen ja kontrolliin. (Mt. 211–213; Hytönen 1998, 24.)

Koulutuksen tehtävänä on antaa tietyt perustaidot ammattiin, mutta syvempi ammatillinen osaaminen muodostuu vasta työssä oppimisen kautta kokemuksen karttuessa. Näin ollen kokemuksellisella oppimisella (*experiential learning*) on merkittävä rooli työelämässä (Tuomisto 2002b, 43–44.) Työkokemusta eli työssä tapahtuvaa kokemusperäistä oppimista arvostetaan työelämässä, joten sillä on tärkeä rooli työn ja ammatin oppimisessa. Oppimista ohjaavana tekijänä toimii ymmärrys asiaan liittyvien syiden ja vaikutusten sekä keinojen ja seurausten suhteista (Pohjonen 2001, 97).

Garrick (1998, 16) tekee erottelun käsitysten *oppimalla kokemuksesta* ja *kokemuksellisen oppimisen* välille. Kokemuksesta oppiminen nähdään toimintana, jota tapahtuu jokapäiväisissä konteksteissa ja sitä tunnustetaan harvoin. Sen sijaan kokemuksellinen oppiminen on avainelementtinä jokapäiväistä prosessia koskevissa keskustelunaiheissa. Siihen vaikuttavat esimerkiksi kelpoisuusperäinen koulutus, harjoittelu sekä aiemmin opitun tunnistaminen.

Oleellisista kokemuksellisissa oppimisessa ovat nimenomaan oppimisprosessin tuloksena tuotetut kokemukset, joita reflektoidaan tullaan tietoisiksi omasta oppimisesta (Järvinen,

Koivisto & Poikela 2000, 89; Vaherva 2002, 170). Reflektiivisyys toimii kokemuserustaisen oppimisteorian lähtökohtana, koska se on edellytyksenä tiedon muodostamiselle (Järvinen ym. 2000, 94). Toiminnan tarkkailu ja analysointi kohdistuvat sekä omiin että toisten tekemiin ja tarpeisiin. Reflektointi auttaa myös jäsentämään uudestaan kokemusten kautta kuvattua tietoa. (Pohjonen 2001, 97.) Normaalisti informaalisessa työpaikalla oppimisessa tapahtuu kuitenkin vähemmän tietoista reflektointia, jollei siihen pyritä itse tietoisesti vaikuttamaan (Vaherva 2002, 170).

Oman kokemuksen kautta opittuja tietoja käsitellään varsin paljon. Kohdattuja tilanteita ja tapahtumia hahmotetaan yhä uudestaan useita kertoja. Samalla ne saatetaan pyrkiä nimeämään oman päättelyn perusteella ja pohditaan vaihtoehtoisia toimintatapoja vastaavanlaisten tilanteiden varalta. Kun jokin vaihtoehto on valittu, kokeillaan menetelmän toimivuutta, arvioidaan seurauksia ja jatketaan mahdollisesti samaan suuntaan. Vaihtoehtoisesti saatetaan kokeilla toista toimintatapaa ja valita tietoisesti jatkuvan oppimisen kehän toteuttaminen. Informaalisen oppimisen voidaan näin ollen sanoa olevan kokemuksellisen oppimisen huomattava muoto, koska oppijat etsivät siinä merkityksiä kokemilleen asioille. (Mt. 170.)

Kokemusten hyödyntämistä sovelletaan myös työn kontekstissa, jossa oppimisella on keskeinen rooli. Työn keskeisinä piirteinä korostetaan nykyään työssä oppimista ja kehittymistä. Työprosessien suunnittelu on suuntautunut oppimisen tavoin yhä holistisempaan suuntaan, ja työntekijöitä pidetään aktiivisina, sosiaalisina ja jatkuvasti uutta oppivina yksilöinä. Heidän odotetaan sopeutuvan uusiin haasteisiin työympäristössä, joka muuttuu jatkuvasti nopealla vauhdilla. (Heikkilä & Tikkamäki 2005, 81.) Monille tämä jatkuvan kehityksen vaatimusten ymmärtäminen tuntuu ylivoimaiselta, vaikka muutokset tuovat monipuolisuutta ja vaihtelua työtehtäviin. Ehkä pelätään sitä, ettei kyetä oppimaan kaikkia uusia systeemejä ja menetelmiä. Toisaalta perustyön hoitaminen kuitenkin kärsii kovassa muutosvauhdissa, koska koko ajan pitäisi opetella jotain uutta ennen kuin hallitsee entisiä uudistuksia.

Työssä oppimisesta käytetään sekä yhteen kirjoitettua että erikseen kirjoitettua muotoa, jolloin niillä tarkoitetaan hieman eri asioita. Varila ja Rekola (2003, 17, 24) ovat määritelleet työssä oppimisen olevan tavallinen arkipäivän oppimistilanne, jolloin oppimisen tapahtumapaikkana on ainoastaan työ, informaalisen oppimisen muotona. Työssä oppimisen on kuvattu olevan yläkäsite työssäoppimiselle, joka liittyy enemmän muodollisen koulutuksen yhteyteen. Työssäoppimisen rinnakkaiskäsitteitä ovat työharjoittelu, -kasvatus, projektityöskentely,

henkilö- tai tehtäväkierto. Tällaisten henkilöstönkehittämismenetelmien tavoitteena on toteuttaa eriasteisesti työympäristön vaihtumista. Työssäoppimisessa tuotetaan erilaisia toimintaympäristöjä, jotka pakottavat ihmisen oppimaan tai ainakin sopeutumaan. Kaikkiin työssä oppimisen alakäsitteisiin liittyy hämärästi oletus myönteisten asioiden oppimisesta. (Varila & Rekola 2003, 17, 66–67.)

Työssäoppimisessa, josta on muodostettu useita erilaisia määrittelyjä, korostuu yhteisesti muun muassa oppimisen tapahtuminen työpaikalla tai aidossa työympäristössä ja ammatin vaatiman osaamisen oppiminen työelämän ja formaalisen koulutuksen kautta. Oppimisen tulee olla myös organisoitua, tavoitteellista ja ohjattua niin, että se sisältää kokemusten hyödyntämisen oppimisessa. Tärkeätä oppimisessa on yhteistoiminnallisuus, oppimalla sekä kollegoilta että kollegoiden kanssa. Lisäksi osaamisen kokonaisuuksien räätälöinti pitää tehdä opiskelijan osaamisesta ja työelämän tarpeista lähtien. (Pohjonen 2001, 90–91.) Silloin se palvelee parhaiten opiskelijan tarpeita ja lisää opiskelun mielekkyyttä.

Kontekstuaalisuus on tärkeä lähtökohta oppimiselle, koska tieto täytyy aina konstruoida josakin yhteydessä (Tuomisto 2002b, 46). Tämä tulee esiin työssä oppimisen –mallissa, jossa työ tapahtuu nimenomaan tietyssä ympäristössä ja jossa korostetaan erityisesti sen konstruktivista ja omaehtoista luonnetta. Yksilön ja ympäristön välinen vuorovaikutus muodostuu siten, että ympäristöä pidetään näistä ensisijaisena oppimisen tuottajana. Oppimisen vaikutuksesta tapahtuu yksilön ympäristöön sopeutumista tai vaihtoehtoisesti hän muokkaa sitä itselleen sopivammaksi. Työn voidaan siten nähdä sopeuttavan tekijäänsä enemmän kuin tekijän työtänsä. (Varila & Rekola 2003, 25.) Luonnollisesti yksilön tehtävänä on tietyn työtehtävän suorittaminen, mutta joissain tilanteissa työ muokkaantuu henkilön taitojen ja osaamisen perusteella, jolloin tekijän voidaan ajatella muokkaavan enemmän työtänsä kuin toisin päin.

2.2.1 Työpaikan oppimislähteet

Gerber, Lankshear, Larsson ja Svensson (1995) ovat tehneet tutkimuksen työelämässä oppimisesta neljässä australialaisessa työpaikassa, joista on haastateltu yhteensä 21 henkilöä. Työhön integroituvasta oppimisesta saadut vastaukset on tiivistetty kuuteen luokkaan. (Vaherva 2002, 162.)

1. Oppimisessa tärkeänä pidetään *itsenäistä ongelmanratkaisua*, josta seuraa negatiivisia ja positiivisia kokemuksia. Erilaisissa työtilanteissa halutaan kokeilla omien rajojen ja kykyjen riittävyttä. Niistä seuraavat erityisesti negatiiviset kokemukset nousevat oppimisen kannalta merkityksellisiksi. Virheistä oppimisen edellytyksenä on kuitenkin niiden analysointi, etteivät samat virheet toistuisi enää seuraavalla kerralla.
2. Työpaikalla on monia *epävirallisia oppimistapoja*, kuten toisten työnteon tarkkailu sekä keskustelut töistä ja tehtävistä. Erityisesti vuorovaikutuksen rooli korostuu näiden työn tekemiseen liittyvien näkemysten ja käsityksien jakamisessa. Monet ovat kokeneet tehokkaimpana tapana oppia uusia työtapoja tarkkailemalla asiantuntijaa kyseisissä tehtävissä.
3. *Informaalisen oppimisen* merkityksen korostuessa entisestään, on formaalinen koulutus silti tarpeellinen oppimisen lähde. Muodollinen koulutus nähdään tärkeänä episodina yksilön oppimisketjussa, mutta kun näitä kahta oppimisen muotoa verrataan toisiinsa, koetaan informaalisen oppimisen kuitenkin olevan työn kannalta relevantimpaa sekä paremmin siihen integroituvaa.
4. *Muiden työntekijöiden kouluttaminen ja opastaminen* on yksi oppimisen tapa. Tämä edellyttää luonnollisesti sitä, että on itse sisäistänyt kunnolla opetettavan asian. Tässä ohjaaminen ei rajoitu ainoastaan kouluttajana toimimiseen, vaan myös mentorointiin, jonka merkitys korostuu erityisesti tutkimuksessa. Mentoroinnissa on kyse pysyväisluontoisemmasta ohjaussuhteesta, jossa osaavampi ja kokeneempi työntekijä ohjaa uutta tai vähemmän osaavaa työntekijää. Tarkoituksena on, että tämän eräänlaisen ”isä-äitihahmon” puoleen voi kääntyä aina ongelmatilanteissa.
5. *Yhteistoiminnallisesti tapahtuva toiminnan suunnittelu* on yksi oppimistoimintaa tukevista menetelmistä. Työntekijöillä on usein hyviä ideoita työnsä kehittämiseen, kunhan he saavat tuoda ne esille. Tämä edellyttää avointa toimintaympäristöä ja samoin voidaan hyödyntää työyhteisön tarjoamia mahdollisuuksia oppimisen laajentamiseen.
6. Oppimiskäsitysten viimeiseen luokkaan sisältyvät erilaiset *laadunvarmistukseen liittyvät toimenpiteet*. Laadunvarmistus käsittää yleensä toimenpiteiden tarkoituksenmukaisuuden ja tuloksellisuuden arviointia sekä päätelmien tekemistä tarvittavista korjaustoimenpiteistä. (Vaherva 2002, 163–166.)

2.2.2 Informaalinen oppiminen ja hiljainen tieto

Työpaikalla oppiminen on tärkeä informaalisesta oppimisesta lähtevä lähde. Oppimista voi tapahtua useammalla tavalla, josta esimerkkejä ovat tekemällä oppiminen, äänetön oppiminen, itsesuuntautunut oppiminen, mentorin tai valmentajan avulla tapahtuva oppiminen, tiimissä, laatupäiväryhmissä tai jossakin kehitysryhmässä työskentely. Työpaikalla tapahtuvia oppimisprosesseja voidaan kuvata kokemuksellisenä oppimisena ja toimintakompetenssien kehittymisenä. Tukena tai esteenä tälle voivat olla muu työyhteisö sekä työpaikan epäviralliset ja satunnaiset kontaktit. Oppimista mahdollistavia tekijöitä työpaikoilla ovat erilaiset työtä koskevat ohjeistot ja työnopastus. (Aittola 2002, 70–71; Tuomisto 2002b, 46; Vaherva 2002, 158.)

Informaalisesta oppimisesta tutkiminen on formaalista oppimista haasteellisempää, koska sitä on vaikeampi havaita (Marsick & Watkins 1987, 178). Päivittäisissä elämäntilanteissa hankittu kokemus toimii perustana olennaiselta osin informaaliselle ja satunnaisoppimiselle. Tällainen oppiminen sopii hyvin yhteen työn organisoinnin uusien muotojen ja uusien johtamistyyppien kanssa, koska sillä nähdään olevan potentiaalinen vaikutus mahdollisuuteen katkaista formaalisen koulutusjärjestelmän valta. (Garrick 1998, 16–17.)

Informaalinen oppiminen ei ole koskaan neutraalia, vaan se on aina sosiaalisuudesta riippuvaista. Henkilön sosiaalinen sijoittautuminen vaikuttaa työpaikalla oppimiseen, koska se on yhteydessä kokemuksesta oppimisen mahdollisuuksiin. Toisaalta se vaikuttaa yksilön identiteetin muotoutumiseen, koska käsitys todellisuudesta ja kokemus eivät ole valmiiksi annettuja, vaan jokaisen on muodostettava ne itse. (Mt. 17.) Informaalisesta oppimisesta edistäminen edellyttää myös työpaikalla käytävää keskustelua, joka tapahtuu oppimisen yksilöllisellä tai organisatorisella tasolla (Marsick & Watkins 1987, 180). Muita oppimiseen vaikuttavia tekijöitä ovat yksilölliset menestysnäkökulmat, epäonnistuminen, piilosuunnitelmat, työssä koetut tunnekokemukset sekä uramotivaatio. Lisäksi informaalisesta oppimisesta diskurssissa korostetaan sitä, että taitojen harjoittelu tähtää työn vaatimuksia vastaavaksi. Näin ollen harjoittelua siirretään työperusteiseen oppimiseen, jolloin se sisältää korkeampaa kognitiivista kehittymistä. (Garrick 1998, 19, 75.)

Tietoa, joka ei ole helposti näkyvässä, eikä ilmaistavissa, kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi (*tacit knowledge*). Se on hyvin persoonallista ja vaikeasti formalisoitavissa, joten siitä on vaikea

keskustella tai jakaa sitä muiden kanssa. Tähän tiedon kategoriaan kuuluvat subjektiiviset näkemykset, vaistot ja aavistukset. Hiljainen tieto on syvästi juurtunut yksilön toimintaan ja kokemuksiin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.) Se muodostuu pääasiallisesti kokemuksen kautta, ja tämä ulottuvuus korostuu ennen kaikkea ihmisten informaalisessa ja satunnaisessa oppimisessa. Hiljaista tietoa on sijoittunut ihmisten toimintatilanteisiin eli myös työpaikalle. Vaikka se esiintyy tiedostamattomassa muodossaan, se toimii kasvualustana informaaliselle oppimiselle. (Vaherva 2002, 169.)

Hiljainen tieto on jaettavissa kahteen eri ulottuvuuteen, joista ensimmäinen on *tekninen dimensio*. Se käsittää informaaliset ja vaikeasti ymmärrettävissä olevat taidot ja siihen liittyy kykenemättömyys ilmaista tietämistä. Toinen ulottuvuus on *kognitiivinen*, jonka sisältöön kuuluvat skeemat, mentaaliset mallit, uskomukset sekä havaitseminen niin syvään juurtuneina, että pidämme niitä itsestään selvyyksinä. Toisaalta tämä ulottuvuus reflektoi meidän todellisuuskuvaamme siitä, mitä se on ja näkemystämme tulevaisuudesta, mitä sen pitäisi olla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.)

Hiljaisen tiedon kommunikointi tai jakaminen organisaatiossa edellyttää sen olevan kaikkien ymmärtämässä muodossa, muunnettuna joko sanoiksi tai numeroiksi. Eksplisiittinen tieto on puolestaan esimerkiksi helposti tietokoneella prosessoitavaa, sähköisesti siirrettävää ja tietokantoihin säilöttävää. Hiljaista tietoa voidaan eksplikoida kolmella erilaisella tavalla, joista ensimmäisessä ilmaistaan sanoinkuvaamatonta vertauskuvallisen kielen ja symbolismin avulla. Toiseksi tiedon levittäminen edellyttää yksilön henkilökohtaisen tiedon jakamista muiden kanssa. Kolmantena uskotaan uuden tiedon syntyvän monimerkityksellisyyden ja tarpeettomuuden keskellä. (Mt. 8–12.)

2.2.3 Tiedon luomisen ulottuvuudet

Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen malli perustuu kahteen eri dimensioon, jotka ovat ontologinen eli teoria olemisen perusteista ja epistemologinen eli tietoteoreettinen. Ontologisesta näkökulmasta yksilöt toimivat uuden tietämyksen varsinaisina tuottajina, mutta organisaatio luo puitteet ja kontekstin uuden tiedon tuottamiselle sekä tukee yksilöä tässä prosessissa. Toinen dimensio perustuu Polanyin erotteluun hiljaisen tietämyksen ja eksplisiittisen tietämyksen välillä. Hiljaista, tässä ja nyt olevaa tietoa puolestaan tuotetaan tietyssä spesifin käytännön

kontekstissa. Se on luonteeltaan henkilökohtaista ja kokemusperäistä sekä sisältää kognitiivisia ja teknisiä elementtejä. Eksplisiittinen tietämys on formaalisella, systemaattisella kielellä ilmaistavissa, siellä ja silloin olevaa tietoa, joka koskee menneitä tapahtumia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59–60.)

		Hiljainen tieto	Eksplisiittinen tieto	
mihin				
Hiljainen tieto	Sosialisaatio		Ulkoistaminen	
Eksplisiittinen tieto	Sisäistäminen		Yhdistäminen	mistä

Kuvio 1. Tiedon muuntamismuodot. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62).

Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen mallissa (kuvio 1) on neljä ulottuvuutta, joissa tapahtuvia prosesseja on kuvattu seuraavassa. *Sosialisaatioprosessi* on organisaatiossa ja työyhteisössä tapahtuvaa kokemusten jakamista, jolloin luodaan hiljaista tietoa, kuten jaettuja mentaalisia malleja ja teknisiä taitoja. Oppipoika oppii mestarilta kielellisen vuorovaikutuksen lisäksi havainnoinnin, jäljittelyn ja käytännön toiminnan kautta. Muita tarkkailemalla saatetaan oppia joitakin asioita, jotka ovat luonnollinen osa kokeneemman työntekijän työskentelyprosessia. *Ulkoistamisen* prosessissa tapahtuu äänettömän tietämyksen artikulointi eksplisiittisiksi ilmaisuiksi. Muuntuminen tapahtuu metaforien, analogioiden, kehitelmien, hypoteesien tai erilaisien mallien muodossa. Mielikuvien ja ilmaisujen väliset ristiriidat joko edistävät tai estävät reflektointia ja yksilöiden välistä vuorovaikutusta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–64.)

Kolmas muoto on *yhdistely* eli uusien yhdistelmien tuottaminen, jolloin kehitelmiä systematisoidaan uudeksi tiedoksi ja tietämyksen järjestelmäksi. Olennaista tässä on eksplisiittisen tietämyksen erilaisten ainesosien yhdistely toisiinsa. Yksilöt vaihtelevat ja yhdistelevät tietämys-

tä ja tietoa erilaisten tapojen välityksellä. Informaation muokkaaminen eksplisiittistä tietoa lajittelemalla, lisäämällä, yhdistelemällä ja kategorisoimalla voi johtaa myös uudenlaiseen tietämykseen. Neljäntenä on *sisäistämisen* vaihe, joka tarkoittaa eksplisiittisen tiedon muuttamista jälleen osaamiseksi sekä hiljaiseksi, toiminnallistetuksi tiedoksi. Sisäistämisen ja muuntamisprosessin apuna toimivat eksplisiittisen tiedon erilaiset dokumentit, käsikirjat ja suulliset tarinat. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67–69.)

2.3 Koulutuksen ja työssä oppimisen uusi vaihe

Elinikäinen oppiminen ja työelämän joustavuusvaatimukset ovat voimistuneet samanaikaisesti ja samalla vauhdilla. Täysivaltaiseen aikuisuuteen pääsemiseen edellytetään jatkuvaa kouluttautumista. Yksilöllisestä oppimisesta on tullut elinikäisen oppimisen ja oppimisyhteiskunnan ihanteiden mukainen yhteiskunnallisesti vastuullinen teko ja itsensä toteuttamista on alettu pitää uudenlaisena siirtymäriittinä kunnan kansalaisuuteen. (Onnismaa 2007, 70.) Jatkuvas- ta kouluttautumisesta ja oppimisesta on tullut jokapäiväisiä asioita työelämässä. Jossain mielessä ne koetaan rasitteiksi, koska ne vievät niin paljon aikaa perustyönteolta. Todennäköisesti niistä tulee jatkossa vielä luonnollisempi osa elämää, koska uuden oppimiselta ei voi yksinkertaisesti välttyä.

Elinikäisen oppimisen korostus vaatii tietynlaista luonnetta ja suhtautumista yksilöltä, koska jatkuvasti on joustettava, opittava ja mukauduttava uudenlaisiin tilanteisiin. Toisilla tällaiset tilanteet sekoittavat pahasti työnteon perusrhythmiä. Tehokkuusajatteluun on koulutuspolitiikan retoriikassa käännytty jo 1980-luvun puolivälissä, mutta tehokkuus ei ole kuitenkaan lisääntynyt toivotulla tavalla jatkuvien irtisanomisten seurauksena. (Mt. 70–74.) Tehokkuusajattelun korostuessa on kuitenkin niin, että sama tai usein suurempikin määrä töitä on yhä pienemmän työntekijäjoukon tehtävänä kuin ennen. Tämä asettaa rajoja työntekijöiden hyvinvoinnille, jaksamiselle ja sietokyvyille.

Tayloristen työprosessien avulla tuli 1970-luvulla vaikeaksi saavuttaa enää tuottavuusvoittoja. Tämän takia tarvittiin uudenlaista rationalisointiajatusta. Työn uudet organisointimuodot vähensivät työn äärimmäistä yksitoikkoisuutta, lisäsivät kontrollia oman työsuorituksen ajoitukseen sekä mahdollisesti työmenetelmiin. Ne pyrkivät vähentämään myös vastaraintaista käyttäytymistä ja tuottamaan positiivisen tunteen työn tehokkaasta suorittamisesta. Uusiin työ-

muotoihin pätevöittäminen oli kuitenkin vaatimatonta, joten ne tuottivat uusia stressitekijöitä, eivätkä organisaatioperiaatteet tarjonneet tuotannollista demokratiaa. Lähinnä teollisuustyötä koskevat työn uudet organisaatiomuodot mahdollistivat lyhyemmät sarjat sekä monipuolisemmat tuotevalikoimat, joten markkinoiden hallinta ja niiden vaihteluihin reagointi helpottuivat. (Julkunen 2008, 88, 95.)

2.3.1 Muutoksesta oppiminen

Työstä oppimista tapahtuu todennäköisimmin kohdatessa haasteellisia tilanteita, jotka motivoivat oppimaan sekä tarjoavat uusia oppimismahdollisuuksia. Tilanteet voivat olla joko uusia, epäselviä tai ristiriitaisten vaatimusten kohtaamista. Taustalla olevaan motivaatioon saattavat vaikuttaa halu parantaa työn edellyttämää kompetenssia, tavoitella tuloksiin sidottuja palkkioita, tarve välttää negatiivisia tuotoksia tai vähentää kiusallisia ja epämiellyttäviä tilanteita. (Ruohotie 1996b, 152.) Tehokkaan kehittämistoiminnan on nähty vahvistavan henkilön sisäistä motivaatiota ammatillisen kompetenssin lisäämiseen ja ylläpitämiseen. Toisaalta myös oppimistavoitteet itsessään suuntaavat pyrkimyksiä lisätä omaa pätevyyttä ja hallita uutta. Sisäisen motivaation lisääntymisen avulla voidaan saavuttaa entistä innovatiivisempi työympäristö. (Mt. 109–110.) Eikä se olekaan mahdollista ilman työntekijöiden vahvaa sisäistä halua ja kiinnostusta kehittämiseen.

Oppiminen ja uuden omaksuminen tapahtuvat tehokkaimmin, kun oppiminen toteutuu jatkuvassa muutoksessa ja kehityksessä, niitä seuraavan käytännön toiminnan ja kokeilemisen avulla. Myös arviointi ja palaute ovat edellytyksinä prosessille, koska ne antavat aiheutta muutokseen sekä kehittämisen pohdintaan. Tämä ei ole kuitenkaan suljettu prosessi, vaan uutta tietoa tulee lisää jatkuvasti sen eri vaiheissa. (Vesalainen & Strömmer 1999, 115.) Brownin, Hitchcockin ja Willardin (1994) mukaan oppimisen infrastruktuurin luomisella edistetään oppivan organisaation kehittymistä. Tuottavuuden kannalta työssä ja työpaikalla tapahtuva oppiminen on työtilanteesta irrallaan järjestettyä oppimista tehokkaampaa. Edellytyksenä tuloksien saavuttamiselle on kuitenkin toimiva tukijärjestelmä. Se sisältää kehittävän vuorovaikutuksen ja informaation vaihdon sekä uuden osaamisen soveltamista ja kokeilua rohkaisevat sekä tulosten seurannan mahdollistavat järjestelmät. (Ruohotie 1996b, 105.)

Muutosten hallinnan merkitys korostuu, koska ihmisten palkkaaminen tapahtuu sen perusteella, mitä he voivat oppia. Heille on asetettu odotuksia uusien roolien oppimisen ja niihin sopeutumisen suhteen, kuten muutoshasteiden hyväksymiseksi ja omaksumiseksi. Työympäristöllä on merkittävä rooli osaamisen kehittämisessä ja soveltamisessa. Kehittämisen myötä tapahtuvat käyttäytymistason muutokset riippuvat ainakin ilmapiirin kasvuorientoitumisen ja organisaatiossa vallitsevan oppimista tukevan kulttuurin voimakkuudesta. (Ruohotie 1996b, 108–109.)

Muutoksessa tapahtuu siirtyminen entisestä uuteen ja erilaiseen. Uuden tiedon lisäksi muutoksessa edellytetään halukkuutta sen omaksumiseen ja käyttöön eli tiedon oppimiseen ja soveltamiseen. Sopeutuminen riippuu kuitenkin prosessin toteuttamistavasta sekä ihmisten muutosresursseista. (Tuomisto 1997a, 15.) Siten kehittämispäätöksiä tehtäessä tulisi huomioida työntekijöiden työ- ja elämänura sekä oppimistyyli, jotka vaihtelevat laajasti eri yksilöiden välillä. Nuorempina ihmiset ovat halukkaampia ja sopeutuvaisempia muutoksiin, kun sen sijaan ikääntyessä useimmiten riskinottohalu- ja kyky vähenevät. Turvallisimmalta vaihtoehdolta tuntuu pysyä tutussa ja ennalta ymmärrettävässä maailmassa, mihin Tuomiston mukaan pitäisi antaa myös mahdollisuus. (Mt. 50.) Nykyään tutussa ja turvallisessa pysyminen ei kuitenkaan onnistu. Käytännössä on mahdotonta, että organisaation muuttuessa muutoshaluttomat toimisivat oman mielensä mukaan ja jatkaisivat niin kuin ennenkin. Muutokset kohdistuvat usein koko organisaatioon ja sen rakenteeseen, jolloin jokaisen on sopeuduttava niihin tavalla tai toisella.

Safizachin (1991) kiteyttää työelämän vastustustapoja uusiksi toiminnallisiksi pyrkimyksiksi, joita esitellään osittain seuraavaksi. Yhdeksi organisaation tärkeimmistä kilpailukeinoista on tullut joustavuus, koska tuotteiden ja palvelujen elinkaari on lyhentynyt sekä kuluttajien tarpeet ovat monipuolistuneet. Joustavaan toimintaan pyrkiminen on tuonut uusia haasteita, koska koko organisaation on tuettava tehokkaasti koko henkilöstön oma-aloitteisuutta ja yhteistyötä. Henkilöstön mahdollisuus toimia oma-aloitteisesti sekä nopeasti edellyttää työtehtävien suunnittelua sen mukaan, että henkilöstön luovuudelle ja omalle harkinnalle jää liikkumavaraa. Eri henkilöstöryhmien ja organisaation tuotanto- ja toimintatapojen välillä on tapahduttava myös jatkuvaa kanssakäymistä, jos halutaan menestyä koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä. Avoimen toimintajärjestelmän tehokkaan toiminnan kannalta on henkilöstöllä oltava sekä fyysinen että henkinen kontakti työhönsä. Lisäännytynyt sitoutuminen omaan työhön

mahdollistaa sen, että käytännössä on mahdollista ottaa laajempi vastuu oman työn suunnittelusta ja toiminnan kehittamisestä. (Sarala & Sarala 1996, 28.)

Useissa yrityksissä laadunvalvontamenetelmiin sisältyy oletus siitä, että toimintaprosessissa syntyy virheitä ja viallisia tuotteita. Kehittyneiden toimintatapojen avulla pyritään ehkäisemään ennakoita näiden palvelujen ja tuotteiden viallisuutta. Toiminnan laadun kehittäminen on osa jatkuvaa kehityksen filosofiaa laatujohtamisessa, joten silloin jokaisen organisaation jäsenen on osallistuttava aktiivisesti laadun kehittämiseen. Tämän edellytyksenä ovat puolestaan henkilöstölle annettava entistä suurempi päätösvalta ja vastuu toimintaprosessia koskevissa asioissa. (Mt. 28.) Safizachin (1991) mukaan joustavan toimintatavan toteuttamisen vaatimuksena on henkilöstön monipuolinen ammattitaito. Teollisuuden henkilöstön osalta tämä tarkoittaa esimerkiksi kykyä sopeutua automaatioon ja sen hallintaa mitä erilaisimmissa tilanteissa. Joustavan tuotannon seurauksena työtehtävät muuttuvat entistä monipuolisemmiksi, jolloin myös henkilöstön vastuu niiden suorittamisesta kasvaa. (Sarala & Sarala 1996, 29.)

Yksi työelämän ongelmista liittyy ammatillisen identiteetin kehittämiseen, millä on olennainen merkitys työssä oppimisen kannalta. Ammatillinen kehittyminen edellyttää henkilön tukena olevan jonkin ryhmän, johon on mahdollista samastua ja jonka normit hän voi hyväksyä. Se tarjoaa myös piirissään mahdollisuuden keskustella ammattiasioista. Monet työelämän trendit ovat vaikeuttaneet ammatillisen identiteetin muotoutumista työpaikoilla. Esimerkkejä tästä ovat ei-tyypillisten työsuhteiden lisääntyminen, alihankintajärjestelmän yleistyminen, tuloksellisuuden korostaminen sekä ay-liikkeen vetovoiman välineellistyminen. (Tuomisto 1997a, 28.)

Luonnollisesti työnantajat näkevät tärkeänä yrityskulttuurin korostamisen sekä sitoutumisen yrityksen tavoitteisiin. Samaistuminen yritykseen on luonnollista ydintyövoimalle, toisin kuin muille periferisessä ja ei-tyypillisessä työsuhteessa oleville. Ydintyövoiman oma ammattiryhmä saattaa toimia myös keskeisenä samaistumisen kohteena. Nykyään on jo osittain tapahtunut ja edelleen on lisääntyvässä määrin nähtävissä muutosta siihen suuntaan, ettei työntekijöiden identiteetin muodostuminen ole enää niin yhtenäistä kuin aikaisemmin. Sen sijaan se hajoaa useisiin pienempiin osakulttuureihin sen hetkisen työtehtävän ja -ryhmän mukaan. (Mt. 28–29.)

2.3.2 Kokemukset työssä oppimisesta

Varila ja Rekola (2003, 159–163) ovat tutkineet merkittäviä työssä oppimiskokemuksia. Heidän mukaansa alkuvaiheessa kohdataan uusi tai ongelmallinen tilanne, joka sisältää tutkittavalle joitakin täysin uusia puolia. Tilanteen kohtaaminen synnytti negatiivisia kokemuksia, kuten ahdistusta, epävarmuutta ja masennusta jopa joka toisella tutkittavalla. Toisaalta työntekijöillä saattaa olla aikaisempaa kokemusta samantapaisesta tilanteesta, vaikka ei välttämättä ihan vastaavasta.

Merkittävän oppimiskokemuksen keskivaiheeseen todettiin liittyvän useita oppimisen muotoja, joista pääasiallisimpina ovat kognitiivinen tai reflektiivinen oppiminen. Toisaalta tässä vaiheessa koettiin hiljaisen taitotiedon oppimista monitasoisesti, mikä ilmenee oppimistapah-tuman keskivaiheessa usealla eri tavalla, ollen joko oppimista edistävänä tai estävänä tekijänä. Vuorovaikutus on yksi oleellinen esimerkki oppimista edistävistä tekijöistä. Oppimiskoke-muksen seurauksena saavutettiin useimmiten muutos aikaisemmissä näkemyksissä. Sen sijaan joka viides koki oppineensa uusia tietoja ja taitoja, joilla ei ole selkeää yhteyttä tutkittavan ai-kaisempiin näkemyksiin. Monilla merkittävään oppimiskokemukseen liittyy monia erilaisia seurauksia oppimisesta. Tästä esimerkkeinä ovat vahvistuksen saaminen omille näkemyksil-leen tai aikaisempien näkemysten muuttuminen samassa tilanteessa. (Mt. 159–170.)

Paperitehtaassa suoritetussa tutkimuksessa on haastateltu neljän paperikonelinjan 41 esimiestä toimitusjohtajasta ja osastonjohtajasta vuoromestareihin. He kuvasivat häiriötilanteista oppi-misen olevan yleistä. Melkein puolet vastaajista ilmoitti jakavansa kokemuksia häiriötilanteis-ta myös muiden kuin samassa vuorossa olleiden työntekijöiden kanssa. Tuotannon johto näki riskien ottamisen sallittuna ja sanoi sitä tapahtuvan jopa liian vähän. Sen sijaan mestarikunta näki asian päinvastoin eli riskit ovat kiellettyjä, joita ei saa ottaa. Virheet koettiin oppimis-mahdollisuuksina ja ihmisen toimintaan kuuluvina piirteinä, jotka toisaalta saattoivat kuiten-kin aiheuttaa syntipukin metsästystä. (Leppänen 1997, 67.)

Heikkilän ja Tikkamäen (2005, 86) metallitehtaaseen kohdistuneessa tutkimuksessa tuli esiin vastaavia näkökulmia oppimisesta. Työntekijät kertoivat oppivansa työtä tekemällä, mikä tar-koitti lähinnä yritys–erehdys-menetelmää esimerkiksi vaihtuvissa työtehtävissä ja uusien tuot-teiden valmistuksessa. Virheistä oppiminen oli yksi keskeinen oppimismuoto. Toisena oppi-

misen muotona esiin nousivat ryhmään fokusoituvat sosiaaliset prosessit. Tähän sisältyi toisten työntekijöiden opastamista, työtilanteessa esiin tulevien ongelmien yhteistä ratkaisemista sekä toisten työntekijöiden työn havainnointia.

Yhteisten visioiden ja käsitysten horjumista tapahtui eniten arvojen, tavoitteiden ja muun maailman aiheuttaminen paineiden kohdalla. Käsitykset toiminnan tavoitteista ja toimintaa ohjaavista arvoista vaihtelivat organisatorisen aseman mukaan. Esimiehillä ilmeni työn tulokellisuuden tai tuloksenteon pitämistä arvona. Avoimuus ja rehellisyys tulivat esille vain korelinjojen ylimpien esimiesten vastauksissa. Näistä tuloksista heijastuu todellisuuteen liittyviä piirteitä siitä, että vision ja arvojen työstäminen on ollut ylimmän johdon työtä. (Leppänen 1997, 67–68.)

2.3.3 Pätevyys ja työn suorittaminen

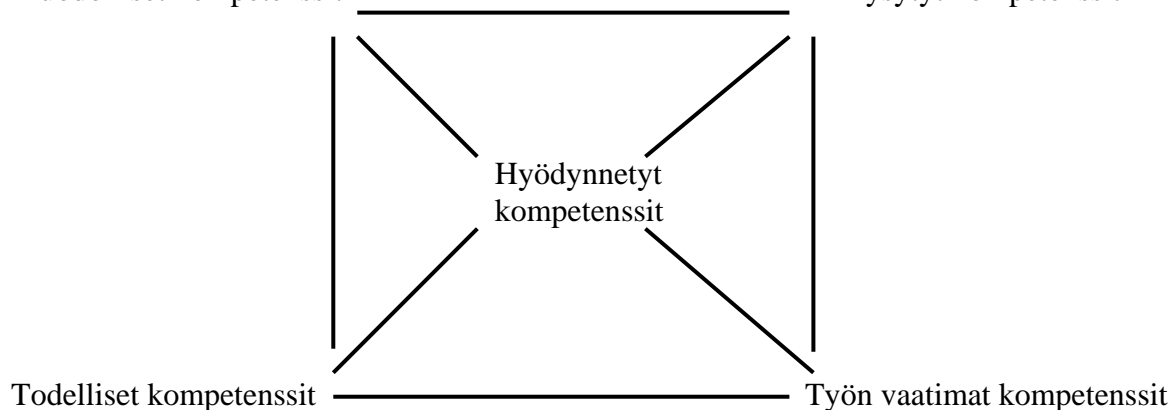
Kompetenssi eli pätevyys voidaan määritellä yksilön potentiaalisena toimintakykynä suhteessa johonkin tehtävään, tilanteeseen tai kontekstiin. Tarkemmin määriteltynä se sisältää kyvyn suorittaa työ mahdollisimman menestyksekkäällä tavalla, sisältäen kyvyn tunnistaa, hyödyntää sekä mahdollisesti laajentaa työn tarjoamia tulkintoja, menettelyitä ja arvioita työn liikuma-alasta. Nähtävät kyvyt voidaan määritellä seuraavilla termeillä: psykomotoriset faktorit, kognitiiviset faktorit, affektiiviset faktorit, persoonallisuusfaktorit ja sosiaaliset faktorit. (Ellström 1992a, 21.)

Kompetenssi (Kompetens)

Muodolliset kompetenssit

Kyky (Kvalifikation)

Kysytyt kompetenssit



Kuvio 2. Eri ammattiosaamissisältöjen väliset suhteet (Ellström 1992a, 38).

Ammattiosaamisen analyysia voidaan lähestyä muodollisten kompetenssien tai meriittien kautta (kuvio 2), joita useat työt edellyttävät, ja ne voivat olla työvoiman omistamaa. Muodolliset pätevydet hankitaan muodollisella koulutuksella ja niistä saadaan todisteeksi dokumentti. Muodolliseen pätevyteen sisältyy ongelmallisena puolena, jos tiettyyn tehtävään on suuri määrä hakijoita, niin tämä saattaa nostaa kvalifikaatiovaatimusta ylöspäin. Toisaalta muodolliset vaatimukset eivät ole usein realistisia työn asettamiin todellisiin vaatimuksiin nähden. (Ellström 1992a, 39.) Harva työnhakija on sellainen monitaitolahjakkuus, jota työnhakuilmoitusten perusteella etsitään. Luonnollisesti muodollisissa vaatimuksissa korostetaan työn suorittamisen kannalta olennaisia tekijöitä, mutta tärkeimmät tekijät löytyvät kuitenkin usein yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista ja sosiaalisista taidoista.

Ammattitehtävän analysoimiseen liittyy keskeisesti mahdollinen ristiriitaisuus virallisten ja todellisten kvalifikaatiovaatimusten välillä (mt. 40). Tässä ongelmallista saattaa olla se, että vaatimuksia voi joskus olla vaikea määritellä niin, että ne kohtaisivat keskenään. Toisekseen on eri asia, miten henkilö pystyy hyödyntämään ja soveltamaan tarvittavia kompetensseja työtehtäviinsä. Näin ollen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on paljon merkitystä. Harjoittellessa oma osaaminen kehittyy ja vahvistuu vähitellen sekä kehittyy asioiden kokonaisvaltainen hahmottaminen ja soveltamiskyky.

Analysoinnin tehtävänä on toisaalta pätevyyksien todellinen hyödyntäminen päivittäisessä työssä. On kyettävä tunnistamaan näiden kvalifikaatiovaatimusten ja kompetenssien väliset suhteet sekä mahdolliset vastakkaisuudet, joita henkilöstöllä on mahdollisuus hyödyntää työssään. Hyödynnettyinä kompetensseina nähdään ne pätevydet, joita yksilö käyttää työnsä suorittamiseen. Toisaalta hyödynnetyt kompetenssit, joita ei kuitenkaan välttämättä tarvita, käyvät aika hyvin yksiin yksilön todellisten kompetenssien kanssa. (Mt. 41.)

Nordhaug (1991a) näkee yksilöllisen pätevyyden muodostuvan kolmesta komponentista, jotka ovat tiedot, taidot ja kyvyt. Tieto ymmärretään informaationa jostakin asiasta, taidot kapasiteettina toimia jollakin tavalla sekä kyvyt joko geneettisesti määriteltynä tai potentiaalista kapasiteettia vaativina tietoina tai taitoina. Taitojen osoittamiseen liittyy oletus joidenkin tietojen ja taitojen olemassaolosta. Toisaalta pätevyyden osana voivat olla kyvyt ja tiedot, jotka välittyvät taitojen kautta. (Mt. 164–165.)

		Matala	Korkea
Tehtävä- spesifisyys	Matala	I Metakompetenssi kompetenssi	III Organisaation sisäinen kompetenssi
	Korkea	II Standarditekninen kompetenssi	IV Ainutlaatuinen kompetenssi

Kuvio 3. Kompetenssitypologia. (Nordhaug 1991a, 166).

Nordhaugin tehtäväspesifisyyttä kuvaava malli (kuvio 3) jaetaan matala-korkea-jaottelun avulla neljään osaan. Ensimmäinen kohta on *metakompetenssi* (*meta-competence*), jossa tehtäväspesifisyys ja firmaspesifisyys ovat matalalla tasolla. Tämä mahdollistaa yli organisaatorajojen tapahtuvan osaamisen hyödyntämisen, jolloin soveltamisala voi olla erittäin laaja. Tämä osa edustaa alastrukturaalisia tietoja, taitoja ja kykyjä yksilöllisellä tasolla, jotka ovat erittäin tärkeitä työssä. Toinen pätevyystyyppi sisältää tiedot, taidot ja kyvyt, joita voidaan käyttää yli organisaatorajojen, mutta ne rajoittuvat vain yksinkertaisten tehtävien ratkaisuun tai rajoitettuun tehtävien sarjaan. Tyyppiä kutsutaan *standarditekniseksi pätevyudeksi* (*standard technical competence*). Tähän alaan sisältyy laaja skaala yleisiä ammatillisia tietoja, jotka ovat teknisessä merkityksessään yhteydessä yksinkertaisten tehtävien tai rajoitettujen tehtävien suorittamiseen. (Nordhaug 1991a, 165–169.)

Kolmantena pätevyystyyppinä on *organisaationsisäinen pätevyys* (*intraorganizational competence*), joka on luotu ja kehitetty organisaation sisäiseen työskentelyyn eli pääasiallisesti kollegoiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. Sen soveltaminen onnistuu laajojen työtehtävien yli, mutta ainoastaan yhden organisaation sisällä, missä se on arvostettua työntekijöiden keskuudessa. Sen sijaan se on arvotonta ulkoisilla työmarkkinoilla. Neljäntenä on *ainutlaatuinen pätevyys* (*unique competence*), jolle luonteenomaista ovat korkea firma- ja tehtäväspesifisyys. Tämä pätevyys on korkealla tavalla erikoista, koska se liittyy erityiseen kapeanalan tehtävään tietyssä organisaatiossa. Ainutlaatuisten pätevyysien kehittäminen tapahtuu enimmäkseen informaalisen oppimisen kautta. (Mt. 166–171.)

Työelämässä perustavana tekijänä on työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus, jonka avulla vaihdetaan tietoja ja taitoja. Pätevyysien siirtämistä voi tapahtua yrityksessä hetkellisesti työskentelevien henkilöiden kautta tai niiden rakentuminen voi tapahtua organisaatorajojen

ulkopuolella tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Työntekijät hyödyntävät aikaisemmin hankkimiaan tietojaan ja taitojaan, joista on apua tehtävien suorittamisessa. Lisäksi monissa työtehtävissä edellytetään jonkinlaista teknologiaa tai työvälineitä fyysisten välineiden, rutiinien ja tuotteiden muodossa. Tässä tapauksessa siirtämistä saattaa tapahtua asiakasta opastamalla tai työntekijän soveltaessa pätevyyksiään teknologian lisänä. Tehtävien tehokas suorittaminen edellyttää myös yksilöllä olevan vähintään minimityömotivaatio. (Nordhaug 1994b, 126–127.)

3 TYÖHÖN PEREHDYTYKSI

Perehdyttämisen tavoitteina ovat yksilön sitoutuminen sekä organisaation uudistumiskyky. Ne saattavat olla osittain keskenään ristiriidassa, mutta edellyttävät silti samanaikaisesti toisiaan. Perehdyttämisessä tulee kiinnittää huomiota roolien selkeyttämiseen, tulokkaaseen tutustumiseen sekä yhteistyön rakentamiseen. Uusi työntekijä muodostaa käsityksensä työpaikasta ja omasta roolistansa ennalta suunniteltujen perehdyttämistoimenpiteiden pohjalta ja kaikista organisaation tapahtumista. Siten on tiedostettava, minkälaisen kulttuurin hän kohtaa organisaatioon tullessaan. Organisaation toimintatapojen ymmärtäminen on yhteydessä siihen, kuinka helppoa on rakentaa yhteistyötä uuden työntekijän kanssa sekä tunnistaa perehdyttämisen ja organisaation tavoitteiden kannalta keskeisesti vaikuttavat asiat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 50–51.)

Hyvä perehdyttäminen ei välttämättä tarkoita laajaa perehdytysohjelmaa ja laajaa materiaalia. Sillä pyritään ennemmin ymmärtämään arkipäiväisten tekojen seuraukset. Organisoitu perehdyttämisohjelma toimii yleistiedon välittäjänä sekä sisäisenä markkinointina. Perehdyttäminen voi olla vähäeleistä ja normaaliin työhön sisään rakennettua toimintaa. Tulokkaan tuloksetekokyvyn ja viihtyvyyden kannalta hyvin yksinkertaiset asiat voivat olla tärkeitä, kuten oikeiden henkilöiden tapaaminen heti työsuhteen alussa. (Mt. 52–53.)

3.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä on huomattava merkitys uuden työntekijän tullessa taloon, koska sen avulla edistetään työn hallintaa sekä sopeutumista uuteen työhön ja työyhteisöön (Kjelin & Kuusisto 2003, 36; Viitala 2007, 189). Kokonaisvaltaiseen perehdyttämisjärjestelmään sisältyvät tiedottaminen ennen työhöntuloa, vastaanotto, yritykseen perehdyttäminen, työsuhteiden perehdyttäminen ja työnopastus. Näiden toimien avulla autetaan pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon sekä pääsemään organisaation ja työyhteisön jäseneksi sekä tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työhön. Perehdyttämiseen tulee kiinnittää huomiota myös siitä syystä, että se on samalla yrityskuvamarkkinointia. (Viitala 2007, 189–190.)

Viitalan mukaan perehdyttämisen kohteena ovat

- työpaikan olosuhteet, työympäristö ja lähimmät työtoverit
- työn sisältö, työvaiheet, työn tekemisen periaatteet
- työn tulosten laadun osatekijät ja niiden arvioinnin kriteerit sekä työn menestyksellisuuden arviointi ja mittarit
- työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja aineiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyden ja turvallisuuden liittyvät näkökohdat ja häiriötilanteiden toimintaohjeet
- työtä koskeva neuvonta ja opastus sekä tietolähteet
- oppimis- ja kehittymismahdollisuudet jatkossa

Varsinaisena työhön perehdyttämisenä toimii työnopastus. Sen avulla huolehditaan työntekijän saavan riittävän toimintavarmuuden ennen työssä aloitusta. (Viitala 2007, 190.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 37) mukaan työnopastus on vain osa perehdyttämisprosessia. Perehdyttämisessä painotetaan usein työnopastusnäkökulmaa sen tuotannollisen historiansa vuoksi. Tällä tavoin painottuvassa perehdyttämisessä korostuvat työn laadun sekä työturvallisuuden ja työsuojelun näkökulmat. Perehdyttäminen toteutuu usein vanhojen ajattelumallien pohjalta, vaikka näiden ajattelutapojen toimimattomuus on todettu ainakin puheen tasolla. Perehdyttämistilanteessa painotetaan ja neuvotaan toteuttamaan asiat tietyllä tavalla. Jos oppimisen uskotaan tarkoittavan virheetöntä suoritusta, tällaisen käsityksen seurauksena muodostuu helpposti turvallisuushakuista toimintaa toistava opastus- ja oppimismalli. (Mt. 2003, 37–39.)

Yleistä on joko perehdyttämisen toteuttaminen huonosti tai sen puuttuminen kokonaan. Suurimpana syynä tähän pidetään kiirettä. Perehdyttämisen vastuunjaossa saattaa olla myös epäselvyyttä, jolloin ihmiset olettavat jonkun muun hoitavan perehdyttämisen sekä selittävän taustat. Tämän seurauksena on, että uusi työntekijä saa irrallista ja pirstaloitunutta tietoa, jonka avulla ei muodostu selkeää kokonaisperustaa. Uusi työntekijä on aina kallis investointi, joten perehdyttäminen on myös kallista ja henkilöstöresursseja sitovaa toimintaa. Tästä syystä työntekijästä halutaan tuottava yksilö mahdollisimman pian ja työt aloitetaan heti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–243.)

3.2 Asiantuntijuuden jakaminen

Onnismaa (2007) on erotellut tiedottamisen, neuvonnan ja ohjauksen ammatillisina toimintatapoina. Käsitteellisestä erottelusta huolimatta, ne kietoutuvat käytännössä toisiinsa. *Tiedottamisessa* etsitään puuttuvaa tietoa, jolloin sen etsijä on tiedon vastaanottaja ja työntekijä tiedonantajana. Työntekijän tehtäviin kuuluu taata tietojen oikeellisuus ja riittävyys. *Neuvonnassa* odotetaan saavan neuvoja asiantuntijalta, mutta neuvosten pyytämistä ja vastaanottamisesta huolimatta niiden noudattamisesta päätetään itse. Työntekijä toimii asiantuntijan roolissa toimintavaihtoehtojen arvioinnin kannalta ja neuvoa kysyttäessä hän tietää yleensä ohjattavaa enemmän kyseisestä asiasta. *Ohjauksessa* on ohjattavalla aktiivinen rooli osallistua ongelmien ratkaisemiseen, ja työskentelyn lähtökohtana ovat hänen tavoitteet sekä tulkinta. Ohjauksessa korostetaan nykyään jaettua asiantuntijuutta, jolloin ohjattavana oleva on oman tilanteensa ja omien ratkaisujensa paras asiantuntija. Sen sijaan ohjaaja on ohjausprosessin asiantuntija. (Mt. 26–27.)

Opastuksen tarkoituksena on luoda orientaatioperusta eli hyvä kokonaiskuva. Se tapahtuu esittelemällä opastettavalle tehtävän rakenne, sen keskeiset ominaisuudet sekä tehtävään liittyvät säännöt ja periaatteet. Suoritettavasta työstä pitää saada aluksi kokonaisvaltainen käsitys, jotta voi ymmärtää paremmin opeteltavia asioita. Opastajan tehtävänä on näyttää tehtävän suorittaminen käytännössä. Opastettavan aktiivinen ajatustyöskentely auttaa oppimaan asian, jos hän käy mielessään läpi tehtävän suorittamista. Hän voi esimerkiksi toistaa työvaiheet ja niiden keskeiset kohdat, jotta hänelle muodostuu näkemys tehtävän pää- ja osatavoitteista sekä onnistumisen edellytyksistä. Tämän jälkeen opastettava saa kokeilla itse tehtävän suorittamista. Työnopastaja seuraa työskentelyä vierestä ja antaa samalla palautetta työskentelyn su-

jumisesta. Lisäopastusta tulee olla saatavilla sen jälkeen, kun opastettava on itse analysoinut työsuoritustansa sekä sen lopputulosta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 235.)

Älyllistä suorituskkyä on mahdollista lisätä toimimalla yhteistyössä muiden kanssa. Asiantuntijuuden jakamisen avulla pystytään ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia mitä muutoin olisi mahdollista. Sosiaalisesti hajautettu kognition prosessissa useat yksilöt jakavat tietoon, suunnitelmiin ja tavoitteisiin liittyviä älyllisiä voimavaroja saavuttaakseen jotakin sellaista, mitä yksin ei olisi mahdollista saavuttaa. Asiantuntijuuden jakamisen tekee arvokkaaksi toisilta saatu palaute, joka toimii uusien ajatusten testaamisen välineenä. Omien käsityksien tarkastelu muiden näkökulmasta on älykkään toiminnan ja uusien ajatusten luomisen kannalta olennaista. Se tukee myös syvällisen käsitteellisen ymmärryksen saavuttamista. Jaettu asiantuntijuus liittyy useimpiin jokapäiväisiin ongelmanratkaisutilanteisiin, jolloin toisen ihmisen erilainen näkökulma ja osaaminen toimivat oman osaamisemme täydentäjinä. (Hakkarainen ym. 2004, 185–186.)

3.3 Mentorointi ohjaussuhteena

Mentorointi on yksilöllinen, pitkäkestoinen oppimisen ja kehittämisen muoto, joka kestää yleensä useamman vuoden ajan. (Gold 2003, 336; Taylor & Furnham 2005, 108–109.) Mentorina toimiva roolimalli on usein organisaation sisältä tuleva vanhempi tai kokeneempi työntekijä, jolla on jaettavana runsaasti tietoa ja omia kokemuksia. Mentorointi on yksi esimerkki kokemuksellisesta oppimisesta, kun mentori pyrkii edistämään suojattiansa ammatillista kasvua ja kehitystä. Prosessiin sisältyvät tavoitteen asettaminen, tukitoiminnot, osallistumaan rohkaiseminen ja käyttäytymisen mallintaminen. (Gold 2003, 337.) Mentorit auttavat nimenomaan suojattejaan asettamaan tavoitteet henkilökohtaiselle ja kokemuksista oppimisen kehittymiselle. Prosessin tavoitteena on keskittyä työssä tarvittaviin todellisiin taitoihin, ja se on siten kokonaisvaltainen lähestymistapa yksilölliseen oppimiseen. (Bova 1987, 119–122.)

Mentoroitavat oppivat vuosien aikana mentoreiltansa nimenomaan työnteon kannalta merkittävät asiat ja kokevat kasvokkaistilanteen olevan positiivinen oppimiskokemus. Useimmat mentorit kehittävät tehokkaita metodeja tekniikkojen siirtämiseen, ja erityisesti epäsuora opettaminen näyttää lisäävän oppijoiden itsenäisyyttä. (Mt. 124–129.) Keskusteluissa on kuitenkin enemmänkin kyse arvoista ja uskomuksista kuin todellisista taidoista. Mentorointisuhde voi

muuttua jopa kohti aitoa ystävyyttä pitkäaikaisessa yhteistyössä (Taylor & Furnham 2005, 108–109).

4 TYÖN MIELEKKYYS JA HYVÄ TYÖ

Järvensivu (2006) on väitöskirjassaan pyrkinyt määrittelemään hyvää työtä. Se on yhdistetty usein oppimista tukevaan työhön, jonka avulla on mahdollisuus kehittää itseä sekä oppia uutta. Keskeistä on tarkastella, onko oppimismahdollisuuksia antava työ sama asia kuin hyvä työ. Käsitettä ei voi määritellä kovin tarkasti, koska sille ei ole olemassa mitään selkeää määritelmää.

Kiran (2003) mukaan hyvän työn –käsite on vaihdellut yhteiskunnassa vallinneiden ihmiskäsitysten mukaan. Taylorilainen työnjohto-oppi on määritellyt sen sellaiseksi, joka tarjoaa riittävän toimeentulon ja fyysisen työturvallisuuden. Seuraavassa vaiheessa Humans Relations –koulukunta on pyrkinyt ottamaan huomioon työntekijän sosiaaliset tarpeet ja korostanut siten ryhmätyötä. Sosioteknisessä järjestelmäajattelussa on painotettu yksilön itsensä toteuttamisen ja työssä kehittymisen mahdollisuuksia. Viimeisimmässä vaiheessa on korostunut ihmisten tarve jatkuvaan kehitykseen ja oppimiseen, päätöksentekoon, muilta saatavaan arvostukseen sekä tarpeeseen nähdä oman työn ja ympäristön välinen yhteys. Sen lisäksi pitäisi kyetä näkemään vielä tämänhetkisen työponnistuksen ja myönteisen tulevaisuuden välinen yhteys. (Järvensivu 2006, 75–77.)

Jos työpaikasta halutaan kehittää todellinen oppimisyhteisö, se edellyttää sitä, että työntekijöille tarjotaan todellisia osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä uralla etenemisenäkymiä. Työtehtävien muotoileminen sellaisiksi, että ne tarjoaisivat kaikille kehittämis- ja osallistumisenäkymiä, vastaa elinikäisen oppimisen tarpeita. Käytännössä kaikkia työtehtäviä ei voi kuitenkaan muuttaa sellaisiksi, vaan jotkut työtehtävät tarjoavat aina vähemmän virikkeitä sekä kehittymismahdollisuuksia. Tällaisissa työtehtävissä toimivien pitäisi pystyä edes

vaihtamaan työtehtäväänsä ajoittain sekä käyttämään vapaa-aikansa virkistävään toimintaan. (Tuomisto & Juhela 1996, 479.)

4.1 Työelämän mielekkyys

Työn mielekkyys ei ole tutkittavana asiana kovin helppo tai selkeä, koska se voi tarkoittaa melkein mitä vain työhön liittyvää. Painotukset vaihtelevat yksilöllisesti työn sisällöstä työympäristöön ja siihen liittyviin tekijöihin. Mielekkyyden kokemiseen vaikuttavat työpaikalla vallitseva toimintatapa ja kulttuuri. Tämä merkitsee mielekkyystekijän olevan suuressa määrin johtamiskysymys, koska johdolla ja esimiehillä on muita paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työpaikalla vaikuttaviin erilaisiin seikkoihin. (Antila 2006, 27, 52.)

Työmotivaatio voi olla korkea ilman mielekkyyden kokemista, mutta motivaatio voi myös olla mielekkyyttä vähäisempää. Molemmat näistä vaihtoehdoista ovat hyvin mahdollisia. Mielekkyyden kokemisella voi kuitenkin olla vaikutusta muuten työssä viihtymiseen, jaksamiseen ja yleensä mielenkiintoon tehdä työtä. Uuden työpaikan etsiminen tulee helposti ajankohtaiseksi, jos työn tekeminen on ennemmin hyvin vastentahtoista kuin mielekästä. Tästä syystä mielekkyyttä lisääviin tekijöihin kannattaa kiinnittää huomiota. (Mt. 28.)

Yksi keskeisimmistä työelämän mielekkyyttä heikentävistä tekijöistä on liiallinen kiire. Ihmisillä on halu tehdä työnsä kunnolla, mikä edellyttää heiltä usein venymistä. Aina ei ole kuitenkaan vaihtoehtoja kiireessä tekemiselle ja hutiloimiselle. Toisaalta palautteen saamisella koetaan olevan merkitystä mielekkyyden kokemiseen. Erityisesti positiivinen palaute usein lisää työnteon mielekkyyttä ja negatiivinen palaute toimii päinvastaisesti silloin, kun mielekkyys on melko heikolla tasolla. Jos työstä ei saa minkäänlaista palautetta, se voi aiheuttaa turhautumista katkeruutta sekä epäilyjä omasta tarpeellisuudesta. (Mt. 55–59.)

Työlle asetettavat vaatimukset kasvavat kokemuksen ja omien pätevyyksien lisääntyessä, jolloin pyritään tekemään työtä, joka vastaa mahdollisimman hyvin omaa osaamista ja omia mielenkiinnon kohteita. Mielekkäällä työllä on kannustava vaikutus ihmisten työhön hakeutumiseen, joten se tukee samalla työssä pysymistä ja jaksamista. Tavoitteellisena voidaan pitää sellaista työyhteisön ilmapiiriä, joka luo edellytykset hyvälle toiminnalle sekä tuotteiden ja palvelujen laadulle. (Mäki 2002, 20–21.)

Työnteon mielekkyyteen vaikuttavat sekä työn liian suuri että liian vähäinen kuormitus, mutta työn kehittämisstrategioissa ei pidetä enää ensisijaisena tavoitteena poistaa työn raskustekijöitä. Sen sijaan työntekijöiden motivaation kasvulla uskotaan olevan kompensointimahdollisuus työn haittojen lisääntymiselle, kuten työn kiireisyyden ja kilpailun kasvulle. (Lehto 1992, 63; Mäki 2002, 57.) Ihmiset kokevat tärkeimmäksi, että sosiaaliset puitteet, tekemisen edellytykset ja sisältöön liittyvät asiat ovat pääasiallisesti kunnossa, jolloin työ saa olla kohtuullisen kovaakin (Antila 2006, 61).

Suurimpia ongelmia työelämässä ovat jatkuva kiire, hyvin työnsä tehneiden palkitsemattomuus, johtajien ja esimiesten alaisiin kohdistuva kannustamattomuus ja tukemattomuus, epäoikeudenmukainen kohtelu sekä työpaikan töiden heikko organisointi (Juuti 1988a, 60). Kiireeseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan työjärjestelyjen avulla. Niissä tekijöissä, joihin kiire yhdistyy, painottuvat työn organisointiin liittyvät tekijät, työilmapiirikysymykset sekä fyysinen ja psyykinen rasittuneisuus. Tehokkuusvaatimusten lisääntymisen ja kiireen väliseen yhteyteen vaikuttaa se, että työpaikalla koetaan olevan liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden. (Lehto 1992, 95, 97.)

4.2 Osallistumismahdollisuudet oman työn kehittämiseen

Keskeinen työhön tai työympäristöön liittyvä asia, joka korreloi henkisen rasittuneisuuden kanssa, on vaikutusmahdollisuuksien puute, varsinkin työtahtiin. Tähän liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi kiire, korkeat ammattitaitovaatimukset ja työpaikan sosiaaliset ristiriidat. (Lehto 1992, 69.) Henkilöstön työroolien selkeys on tärkeä asia, mihin johdon on kiinnitettävä huomiota organisaatiota kehitettäessä. Tehtävä- ja roolisuhteiden selkeys organisaatiossa tarkoittaa sitä, että jokainen tietää häneen kohdistuvat odotukset ja toisaalta omat tehtävänsä. (Mäki 2002, 28.)

Menestyneiden ja toimintakykyisten sekä kriisiytyneiden työyhteisöjen välillä on havaittu poikkeavuus siinä, minkälainen on ihmisten suhde omaan työhönsä työyhteisössään. Ero tulee vielä olennaisemmin esille siinä, kuinka selkeä kuva jokaisella työntekijällä on omasta asemasta ja roolista. Menestyvissä työyhteisöissä työntekijöillä on täsmentynyt kuva työyhteisöstä, mutta myös omaan työskentelyyn kohdistuvista odotuksista. Tärkeänä menestyksen avaimena voidaan siten nähdä tietoisuus siitä, missä työyhteisössä mennään, ja miten pitäisi

toimia vastatakseen itseensä kohdistuviin odotuksiin. Työyhteisön jäsenten yhteinen malli työyhteisön toiminnasta edellyttää runsasta työstä saatavaa palautetta sekä vilkasta yhteistä keskustelua ja vuorovaikutusta. (Nakari & Valtee 1995, 33.)

Johdolla on erityinen rooli toimintaedellytysten luojana, mikä tarkoittaa toiminnan organisoimista niin, että henkilöstö voi osallistua ja sitoutua toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Osallistumismahdollisuus ei kuitenkaan tule suoraan, vaan se edellyttää päätöksenteon viemistä yksikötasolle, matalaa hierarkiaa, selkeitä toimintasääntöjä ja – valtuuksia sekä tarvittaessa mahdollisuuksia nopeaan reagoimiseen. Johdon tuki ja kannustus vaikuttavat olennaisesti henkilöstön motivaatioon, jolloin tukea ja kannustusta saavat kokevat työn mielekkyyden korkeaksi. Oleellista on ymmärtää jokaisen työntekijän merkitys, koska jokainen vaikuttaa omalta osaltaan työn kokemisen tunteeseen ja nämä tunteet vaikuttavat työntekijöiden toimintaan joko tietoisesti tai tiedostamatta. (Mäki 2002, 28–29.)

Oman työn säätelymahdollisuuksien korostuminen, erityisesti ikääntyvien työntekijöiden kohdalla, liittyy iän myötä tapahtuvaan yksilöllisten erojen voimakkaaseen kasvuun. Työkokemuksen lisääntyessä hioutuvat yksilön työtavat ja käytännöt, jolloin työntekijä tottuu tekemään parhaaksi katsomallaan tavalla. Työstä hyvin selviytymiseen vaikuttavat mahdollisuus tehdä valintoja sekä sopeuttaa tekeminen omien voimavarojen, taipumusten ja tottumusten mukaan. Huonompaa lopputulosta ennustavat pakkotahtiset ja tarkkaan suunnitellut työprosessit, joissa yksilöllinen vaihtelu on vähäisempää. (Ilmarinen 2005, 280.)

Näkemyks osallistavasta osallistumisesta perustuu siihen, että suunnittelulla voidaan vaikuttaa tuotannon tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Se tarkoittaa sitä, että työnantaja on pyrkinyt aktiivisesti kehittämään ja uudistamaan suunnittelujärjestelmiä, jotta työntekijöiden näkemykset ja osaaminen tulisivat paremmin hyödynnetyiksi. Tuotantoon osallistuminen on ainoa tapa, jolla työntekijät voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Tuloksellisuudella voidaan vaikuttaa esimerkiksi ansiotasoon. Työntekijät eivät voi kuitenkaan osallistua asioihin, joita he eivät tunne entuudestaan. Siten osallistumisen perusedellytyksenä on työntekijöiden tieto- ja päätöksentekokapasiteetin laajentaminen toimintojen edellyttämälle tasolle. (Juhela 1996, 412.)

4.3 Kehittymismahdollisuudet

Keinoina työnteon käsitysten muuttumisesta positiivisemmiksi on esitetty psykologisen sopimuksen rakentamista uudelta pohjalta. Yleistyksen tasolla entinen sopimus perustui palkansaajien lojaalisuuden ja ”täyden” työpanoksen sekä näiden vastineeksi saatujen suhteellisen turvatuun työsuhteen ja ennustettavien asioiden väliselle vaihtosuhteelle. Käytännössä uudessa sopimuksessa työnantajan pyrkimyksenä on taata hyvän johtamisen ja työn organisoinnin avulla entistä paremmat mahdollisuudet haasteelliseen työhön, oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen sekä huolehtia näillä keinoilla palkansaajien työllistettävyydestä. (Alasoini 2006, 54.)

Hyvä ilmapiiri rakentuu ihmisten välisessä avoimessa ja luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa. Perustavina tekijöinä toimivalle yhteistyölle organisaatiossa voidaan pitää avoimuutta ja luottamusta sekä ihmistenvälistä kunnioitusta ja avuliaisuutta. Vuorovaikutuksen avoimuuden ja luottamuksen kehittämisessä auttaa hyvin sujuva yhteistyö. Myönteisillä asioilla on tapana tukea toisiaan ja aiheuttaa kasaantumisilmiöitä, kun kielteiset asiat taas liittyvät yleensä toisiinsa. (Juuti 1991b, 162.)

Organisaatioilmapiiri on organisaatioympäristön laatua kuvaava ominaisuus. Se koostuu summana niistä havainnoista, jotka koskevat muun muassa sitä, millaista on olla organisaation jäsen, miten ihmisiä kohdellaan, miten on tapana työskennellä, miten ihmiset kohtelevat toisiaan ja miten johdetaan. Työyhteisössä vallitsevat arvot ja normit ovat perustana työpaikan ilmapiirin rakentumiselle, koska ne luovat tietynlaisen tavan ajatella ja toimia. Samalla ne heijastuvat yksilöiden omaksumiin ajattelutapoihin ja mielikuviin. Yhteisössä vallitsevilla arvoilla ja normeilla on vaikutusta myös yksilön pyrkimyksiin sopeutua yhteisöön. (Mt. 120–161.)

Ihmisten, havaintojen ja tietoisien ajattelun avulla, tekemät johtopäätökset organisaatiosta, kiteytyvät heidän uskomuksiinsa siitä, mikä siellä on sallittua, arvostettua, kiellettyä, toivottua, palkittavaa ja rangaistavaa. Nämä tekijät vaikuttavat puolestaan heidän käyttäytymiseensä, mutta kyräilevän, epäluuloisen ja kireän ilmapiirin organisaatioissa jäsenillä ei ole mahdollisuuksia valita sopivaa useiden käyttäytymisstrategioiden joukosta. Tilanne on päinvastainen avoimuuteen, luottamukseen ja kannustavaan ilmapiiriin perustuvissa organisaatioissa, joissa organisaatioon sopeudutaan luovalla tavalla. Tällöin on mahdollista myös tuoda omat pää-

määrät ohjaamaan organisaation toimintaa. (Juuti 1991b, 120.) Avoimen ilmapiirin organisaatioissa on todennäköisesti korkea-asteinen henkilökohtainen autonomia, korkean asteen osallistuminen sekä matala organisaatiokontrolli. Suljetulla ilmapiirillä on puolestaan jatkuvaa epävarmuuden tunnetta kasvattava vaikutus. (Ravid 1987, 105.)

4.4 Uralla eteneminen

Työsuhteen kestolla on todettu olevan jonkinlainen yhteys käsityksiin työtehtävien vaatimuksesta. Mitä pidempi työsuhde on ollut samaan työnantajaan, sitä kauemmin tarvitaan kyseisten työntekijöiden mielestä aikaa oppia työtehtävät. Tämä yhteys selittyy usein yrityksissä oleviin sisääntulotehtäviin, joista siirrytään kokemuksen myötä vaativampiin tehtäviin. Ammattiurala eteneminen vaativampiin tehtäviin siirtymisen muodossa ei tarjoa opinnollisia haasteita kuin osalle työvoimasta. Näin ollen työtehtävien tarjoamia haasteita on etsittävä työtehtävien kehittymisestä ja niiden sisältöjen muutoksista. Teollisuustyön asettamat vaatimukset oppimishaasteiden muodossa ovat aika pieniä, jolloin ne eivät myöskään tarjoa oppimismahdollisuuksia. Yleisempää on sen sijaan mahdollisuudet kykyjen ja ammattitaidon kehittämiseen sekä opitun soveltamiseen käytäntöön. Tuotannon ylläpitoon vaadittavat taidot opitaan työntekijöiden mielestä suhteellisen nopeasti, eri asia on sitten tehtäviin liittyvän kokonaisuuden hallinta. Sitä ei voi oppia hetkessä, vaan taito kehittyy vähitellen kokemuksen myötä. (Juhela 1996, 416–417.)

Koulutus ei yksinään selitä työtehtävien vaatimustasoa, mutta tähän asti on teollisuustyöntekijöiden enemmistö ollut suurelta osin ollut ilman ammatillista peruskoulutusta. Puutavara- ja muoviteollisuudessa ei ole koulutettua työvoimaa saatavilla, joten sen takia sitä ei voida edellyttääkään. Tosin suotavana nähdään, että rekrytoitavat olisivat peruskoulutettuja ja ominaisuuksiltaan hyviä työntekijöitä. Hankaluuden tähän asetelmaan tuo kuitenkin se, että jos yrityksellä on tarjottavana huonoa palkkaa, ikävystyttäviä työtehtäviä ja kehoja työolosuhteita, ei työvoiman rekrytoinnissa voi olla kovin valikoiva. (Mt. 421.)

5 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

5.1 Tutkimusongelmat ja -tavoitteet

Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, *miten työnopastusprosessi on onnistunut eri osapuolten näkökulmasta ja minkälaisia vaikutuksia sillä on ollut*. Tarkastelu tehdään erikseen työnopastajien ja opastettavien ajomiesten osalta. Tutkimuskysymykset vaihtelevat osittain näiden kahden ryhmän välillä.

Työnopastajat

- Ohjaajien käsitykset käsikirjan hyödyntämisestä opastuksessa
- Miten he ovat kokeneet työhön opastuksen?
- Miten he ovat kokeneet prosessin vaikutukset?
- Miten he arvioivat oman kompetenssinsa ja sen puutteet?

Opastettavat

- Miten he ovat kokeneet työhön opastuksen?
- Miten he ovat kokeneet prosessin vaikutukset?
- Miten he arvioivat opastajien kompetenssin ja sen puutteet?
- Minkälainen tuntemus työnopastajilla on opastettavista?

Tavoitteena on tutkia opastusprosessin osalta oman pätevyyden, menetelmän ja ohjattavien tuntemusta sekä vaikutusten osalta omien käsitysten muuttumista sekä opastuksen yleisiä vaikutuksia.

5.2 Tutkimuksen kohde ja aineisto

Tutkimuksen kohteena oleva yritys valmistaa metallisia ja muovisia IBC-kontteja (Intermediate Bulk Container) sekä toimii rotaatiovalettujen muovituotteiden sopimusvalmistajana. Ydinosaaminen keskittyy vaativien asiakaslähtöisten tarpeiden sovellutusosaamiseen. Valmistettavat tuotteet ovat pääasiallisesti nesteiden kuljetusastioita, jotka asiakas räätälöi omiin tar-

peisiinsa. Rotaatiovalu-liiketoiminnan palvelukonsepti sisältää asiakkaan tuoteidean jalostamisen valumuotiksi, tuotteen valmistamisen sekä valmiin tuotteen toimituslogistiikan.

Tässä muovialan teollisuusyrityksessä pyritään vahvistamaan työssä oppimista. Alun perin siellä käynnistyi kehittämisprosessi keväällä 2007. Se sai alkunsa haja-asutusalueiden ympäristösäädöksissä tapahtuneista muutoksista, mistä seurasi ympäristötuotteiden kysynnän nopea kasvu ja sen seurauksena työmäärän lisääntyminen. Yritykseen tuli pienellä aikavälillä paljon uusia työntekijöitä, mutta samanaikaisesti sieltä on myös poistunut useita työntekijöitä. Tämä kahdensuuntainen liike on edelleen kokoaikaista ja työvoiman tarve on jatkuva. Työntekijäliikkeen takia on jouduttu organisoimaan työtä uudelleen, koska pätevistä työntekijöistä on tullut pula. Itse en ole ollut mukana tässä projektin alkuvaiheessa, vaan tämä työ käsittelee myöhempää vaihetta, jolloin kehittämisprosessisuunnitelmaa on päästy toteuttamaan jossain määrin. Näitä projektin alkuvaiheen tapahtumia on kuitenkin selitettävä jonkin verran kokonaisymmärtämyksen saavuttamiseksi.

Työ tehtaassa tapahtuu seitsemällä eri koneella (koneita tulossa lisää kevään 2008 aikana) ja jokaisella näistä koneista työskentelee sekä ykkösajomies että kakkosajomies. Ajomiesten roolit vaihtelevat koneittain ja työpareittain. Näiden lisäksi työntekijöiden joukossa on myös viimeistelijöitä. *Ykkösajomiehillä on pääasiallinen vastuu tuotteen valmistamisesta ja kakkosajomiehet toimivat enemmän apumiehen roolissa.* Työntekijämuutosten takia kakkosajomiehiä on nostettu ykkösajomiehiksi, mutta heidän osaamisensa ei ole koettu olevan tarvittavalla tasolla. Usein on myös tilanteita, että kakkosajomiehet joutuvat tuuraamaan tilapäisesti ykkösajomiestä sairaus- ja muiden lomien aikana.

Sain tämän työn aiheen Työelämän tutkimuskeskuksesta, kun tiedustelin sieltä mahdollista tutkimusideaa. Heidän tutkijoitansa on ollut mukana tämän prosessin alkuvaiheen suunnittelussa, joten sitä kautta kyseisestä muovitehtaasta tuli tutkimukseni kohdeorganisaatio. Jouduin heti alussa tekemään työn kannalta olennaisia rajauksia, jolloin itselläni oli vasta todella hämärä käsitys yrityksestä ja sen toiminnasta. Valitsin työnopastajat ja ykkösajomiehet tutkimuksen kohderyhmiksi, koska ajattelin pääseväni heidän kautta tarkastelemaan parhaiten ohjaustoimintaa ja perehdyttämistä. Esihenkilöt jätin pois joukosta rajauksellisista syistä. He olisivat tosin olleet mielenkiintoinen tutkimuksen kohde, koska näkivät opastusprosessin tarpeel-

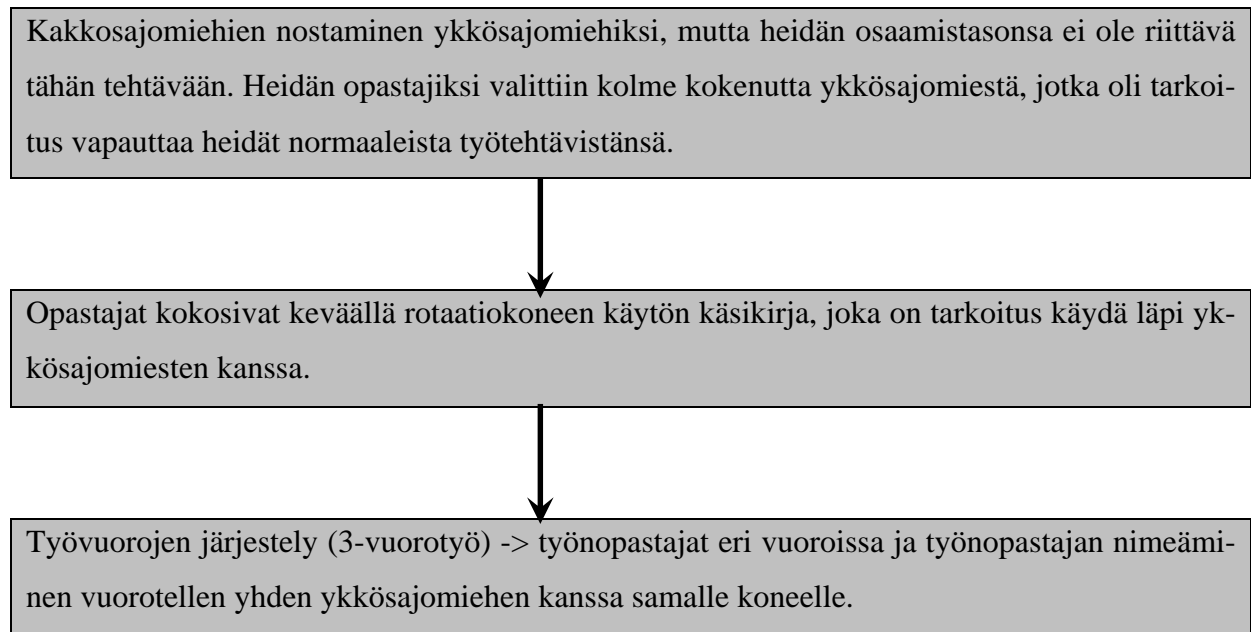
lisena organisaatiossa, ja toisaalta johdolla on merkittävä rooli työn organisointiin liittyvissä kysymyksissä.

Yrityksen ongelma-alueet. Yrityksen ongelmana on saada pysyvää työvoimaa. Yrityksessä toteutetun työtyytyväisyyskyselyn perusteella on tehty epäsuora päätelmä siitä, että ilmapiirillä on vaikutusta tähän tekijään. Toinen ongelmakehoita on rotaatiokoneiden ajovastaavien pätevyys. Yritys on pyrkinyt löytämään profiloitikeinoja sopivien ja osaavien tekijöiden houkuttelemiseksi. Yrityksessä sovellettava 3-vuorotyö rajoittaa halukkaiden määrää, mutta myös motivoitumattomat työntekijät ovat oma ongelmansa. Yrityksessä on, varsinkin loma-aikana, käytetty työkiertoa metalli- ja muovipuolen välillä. Ongelmallista tässä on kuitenkin ammattitaidon puute. Muovipuolen työntekijöitä ei voi siirtää metallipuolen hitsaustehtäviin, vaan toiminta on enemmän yleismiesmäistä.

Johdolla on hieman välineellinen suhtautuminen työntekijöihin. Heidän mielestään tärkeintä on valmistettujen tuotteiden määrä, eli kuinka paljon työvuoron aikana saadaan tuotettua kappalemäärällisesti tuotteita. Sen sijaan heille ei ole niin merkitystä, kuinka paljon tulee huonolaatuisia, kelvottomia kappaleita, jotka joudutaan kantamaan ulos. Työn laatu on ollut heikkoa, koska ei ole ollut päteviä työntekijöitä. Uudet työntekijät joutuvat usein liian äkkiä yksösjomiehiksi, vaikka eivät osaa kunnolla tehdä koneella edellytettäviä työtehtäviä. Tärkeämpää olisi keskittyä hyvän laadun tuottamiseen ja ”susikappaleiden” minimoimiseen kuin tuotettavien mahdollisimman suureen määrään.

Ajomiehet eivät ennen prosessin aloitusta myöntäneet juurikaan osaamattomuuttaan, mutta totuus kuitenkin näkyi työn tuloksissa ja virheellisten kappaleiden suurena määränä, jonka minimoiminen on siis yksi tämän prosessin tavoitteista. Jokainen virhekappale vie osan työajasta, joten siten voisi olettaa rauhallisemmalla tahdilla tehtävän työn olevan kannattavampaa niin, että laatu on hyvä kuin että tehdään kovalla vauhdilla iso määrä huonolaatuisia tuotteita. On ymmärrettävää, että tehtaalla on kyettävä tuottamaan riittävästi valmiita tuotteita ollakseen menestyvä ja kannattava. Koneita ei pitäisi kuitenkaan joutua sulkemaan henkilöstövajeen takia, koska tällaisella on tietysti suora vaikutus tuottavuuteen.

Työn organisointi ja kehittämissuunnitelma. Seuraavan kuvion (kuvio 4) tarkoituksena on havainnollistaa, minkälainen on ollut lähtötilanne sekä prosessin tarkoitus.



Kuvio 4. Lähtötilanne opastusprosessiin, jonka toteutumista tässä tutkimuksessa käsitellään.

Ohjaajat laativat aluksi yhdessä johdon ja ESR-projektihenkilöiden kanssa työsuunnitelman, jossa käsitellään muun muassa seuraavia asioita:

1. työnopastajien toiminnan tavoitteet
2. työnopastajien tehtävät, roolit, vastuut ja valtuudet
3. työnopastajien oman osaamisen kehittämistarpeet ja päivittäminen
4. käytännön toteutus, eli miten tehtäviä hoidetaan käytännössä, ja miten opastamista sovelletaan muuhun työhön ja toimintaan.
5. luonnos lähikuukausien konkreettiseksi työsuunnitelmaksi, joka integroidaan kiinteästi ykkösajomiesten osaamisen kehittämiseksi.

Tämän perusteella ohjaajien prosessin tarkoitus ja käytännöntoteutus on suunniteltu etukäteen melko tarkasti. Toiseksi on laadittu tavoitteet ykkösajomiesten tehtäväkuvan laatimiseksi ja osaamisen kehittämiseksi. Ykkösajomiehet on haastateltu prosessin alussa heidän osaamistasonsa sekä yksilöllisten osaamisen kehittämistarpeiden selvittämistä varten. Tämän jälkeen

on laadittu konkreettinen suunnitelma ykkösajomiesten osaamisen kehittämiseksi. Se on integroitu kiinteäksi osaksi työnopastajien työsuunnitelmaa.

Opastajien lähtökohtaisena tarkoituksena on ollut toimia ylimääräisinä henkilöinä työvuoroissa, jotta ohjaukselle olisi riittävästi aikaa. Lisäksi tuotannon jatkuvalla pyörimisellä on pitänyt taata edellytykset niin, että opastajat suorittavat työtehtäviä yhdessä ajomiesten kanssa, pääasiallisesti heidän apuna toimien. Laadun tarkkailu ja työturvallisuus kuuluvat myös heidän tehtäviinsä. Erityisesti he kuitenkin toimivat perehdyttäjinä, opastamalla yrityksen tavoille sekä opettamalla uusia kakkosajomiehiä työtehtäviin ”kädestä pitäen”. Pää tarkoituksena on, että kakkosajomiesten tulisi kyetä toimimaan myöhemmässä vaiheessa ykkösajomiehenä.

Työnopastajille järjestettiin keväällä 2007 kaksi valmennustilaisuutta, joissa he kokosivat rotaatiokoneen käytön käsikirjan, johon sisältyvät tärkeimmät ohjattavien kanssa läpikäytävät työvaiheet. Samoin ohjaajat tekivät opastussuunnitelman käytännön toteutuksesta. Sen mukaisesti ykkösajomiehille järjestettiin ensin kolme tapaamista, joissa käsiteltiin teoreettisesti opastettavia asioita sekä ongelmakohtia ja pohdittiin ratkaisuja niihin. Vuoden 2007 kesän alussa alkaneen varsinaisen ohjausprosessin ajatuksena oli, että yksi opastajista olisi aina samassa vuorossa, samalla koneella viikon ajan yhden ykkösajomiehen kanssa. Suunnitelman mukaisesti jokaisella opastettavalla olisi tarkoitus olla jossain vaiheessa oikea opastaja näyttämässä aikaisemmin sovittuja tärkeitä asioita.

Yrityksen työntekijöiden tulee hallita moninaisia asioita koneiden käytöstä (kuvio 5). Tehtaassa, jossa valmistetaan erilaisia muovituotteita, koneet ovat yksilöllisiä. Ainakin yksi kone on aivan erilainen kuin muut, joten sen käyttö vaatii erityistä osaamista. Sen sijaan pienemmät koneet ovat toimintatavoiltaan hyvin samanlaisia, joten yhden koneen toiminnan opeteltuaan pitäisi selvittää myös muilla koneilla työskentelystä. Tuotteet sen sijaan vaihtelevat koneittain.

Koneiden hallinta → Kaasuhanat auki ulkoa ja sisältä, kompressorit käyntiin, koneen käynnistys, paineilman kokeilu, uunien lämpötilatarkistus, oikeiden ohjelmien tarkistus

Varsien rakentaminen → Muotin vaihto

Muotin lataus → mm. puhdistus muottien puhdistuksen jäljistä, oikea jauhomäärä ja -väri, muottien kiinni laittaminen

Muotin purku → Muotin aukaisu oikealla tavalla, kappaleen irrottaminen oikein, kappaleen tarkistus, tarvittaessa jigille, jäähdytyspeitolle tai –laatikolle.

Muotin huolto ennen uutta täyttöä → Jakosaumojen puhtaus ja puhdistus, ilmaputket

Kuvio 5. Rotaatiokoneen työskentelyvaiheet

Työstä suoriutuminen edellyttää kykyä selviytyä erilaisista koneen temppuiluista, kuten peruutuksista ja pysäytyksistä tai siitä, etteivät ovet aukea. Muita erityistilanteita voivat olla sähkökatkokset, jolloin on tiedettävä oikeat toimintamenetelmät, jos vaikka uunissa on sillä hetkellä tavaraa. Muotin, jota käytetään uuden tuotteen jäähdytyksessä, kanssa voi ilmetä ongelmia esimerkiksi sen heilumisen muodossa. Tärkeätä on myös tietää oikeat jäähdytysajat, jotta tuotteesta tulee onnistunut. Oleellista tuotantovaiheessa on muotin huoltoon liittyvät seikat, kuten sen puhdistus, hionta, irrotusaineen käyttö sekä huoltokaappi. Jos muotti ei ole asianmukaisessa kunnossa, se vaikuttaa heti valmistettavan tuotteen laatuun. Siksi työ vaatii huolellisuutta ja tarkkuutta.

5.3 Tutkimusaineisto ja sen kokoaminen

Tutkimusaineisto on kerätty yrityksessä tehtyjen haastattelujen avulla. Aineisto koostuu kolmen työnopastajan ryhmähaastattelusta, jossa on käsitelty yleisesti opastusprosessin käytännötoteutuksen onnistumista ja arviointia. Sen lisäksi on yksitoista yksilöllistä teemahaastattelua, joissa on haastateltu kahta ohjaajaa (samoja kuin ryhmässä haastatellut) sekä yhdeksää opastettavaa ajomiestä. Näissä haastatteluissa on käsitelty opastusprosessia pätevyyden tuntemuksen ja ohjattavien tuntemuksen perusteella. Osittain tarkastelua on suoritettu opastuksen vaikutusten osalta tutkimalla omien käsitysten muuttumista ja opastuksen yleisiä vaikutuksia.

Valmistuspäällikkö valitsi haastatteluun osallistuvat ajomiehet pääasiallisesti työvuorojen ja haastattelupäivän yhteen sopivuuden perusteella. Tästä johtuen yksi työnopastajista jäi haastatteleematta, mikä kuului alkuperäiseen suunnitelmaan. Kaikki haastatellut ovat vakituudessa työsuhteessa olevia miespuolisia työntekijöitä. Ohjaajat ovat työskennelleet yrityksessä noin 15–18-vuotta. Muiden haastateltujen työsuhteiden kesto on noin neljästä kuukaudesta kolmeen vuoteen. Viime aikoina on tapahtunut radikaalia ikärakenteen nuorentumista, joten tällä hetkellä (ilmeisesti) suurin osa koko tehtaan työntekijöistä sijoittuu tälle aikavälille talossa

oloaikansa suhteen. Tosin vielä on muutamia, joilla on pidempi työhistoria tässä tehtaassa. Työyhteisön toimijat muodostavat hyvin heterogeenisen ryhmän eli työntekijöillä on kovin erilaiset lähtökohdat ja taustat. Työ on kuitenkin sellaista, ettei sitä voi oppia missään muualla, vaan oppiminen tapahtuu työssä itse tekemällä ja kokeilemalla.

Taulukko 1. Aineiston keräysaikataulu.

- 1. Joulukuu 2007** - Ohjaajien ryhmähaastattelu ja tutustumisvierailu tehtaaseen
- 2. Maaliskuu 2008** - Yhden työntekijän haastattelu
- 3. Maaliskuu 2008** - Kahden ohjaajan ja yhdeksän muun työntekijän yksilöhaastattelut

Edellä (taulukko 1) on lueteltu aineiston keräyskerrat. Vierailin tehtaassa ensimmäisen kerran joulukuussa 2007, jolloin kävin siellä Työelämän tutkimuskeskuksen tutkijan ja tutkimusassistentin mukana arviokäynnillä. Silloin tehtiin ryhmähaastattelu kaikille kolmelle ohjaajalle. Tarkoituksena oli lähinnä suorittaa jonkinlaista arviointia ohjausprosessista, sen sujumisesta sekä selvittää näiden kolmen työnopastajan ajatuksia heidän toimenkuvastaan.

Tämä tutustumiskäynti oli hyödyllinen, koska haastattelun avulla sain selkeämmän käsityksen tästä ohjausprosessista sekä siitä, mitä yrityksessä tapahtuu ja on tapahtunut. Lisäksi oli hyvä tutustua konkreettisesti työympäristöön ja nähdä koneet todellisuudessa, koska se on auttanut osaltaan hahmottamaan kokonaisuutta. Haastattelussa selvisi monia oleellisia asioita prosessin toteutuksesta, ja se antoi hyvän pohjan työn jatkamiselle. Tämä ensimmäinen vaihe on toiminut osittain pohjana yksilöhaastattelujen haastattelurungoille.

Yksilöhaastattelujen sopimisessa oli suuria vaikeuksia yrityksen edustajan kanssa. Ensinnäkin lomat häiritsivät haastattelujen ajankohdan löytymistä, koska tarkoituksena oli saada tehtyä kaikki haastattelut yhden päivän aikana. Aloin tammikuussa 2008 kyselemään sopivaa ajankohtaa ja loppujen lopuksi maaliskuun alussa piti olla sopiva päivä niiden tekemiselle. Koska en saanut vastausta kahdesta mahdollisesta päivästä, kumpi on parempi, päätin sen olevan ensimmäinen niistä. Ilmoitin siitä myös ko. henkilölle edellisellä viikolla. Hän kuitenkin ilmoitti kyseisen viikon alussa (maanantaina) torstain olevan tiistaita parempi päivä. Kun kovan työn jälkeen sain sovittua haastattelupäivän ja menin tekemään haastatteluja, oli valmistuspäällikkö

unohtanut koko asian. Sen lisäksi tosi monta työntekijää oli sinä päivänä sairaslomalla ja yrityksessä tehtiin samanaikaisesti jotain muitakin haastatteluja. Lopulta sain haastatella sillä kertaa jopa yhden työntekijän. Sovimme uuden päivän viikon päästä, jolloin haastattelujen piti onnistua paremmin sillä edellytyksellä, että tilanne olisi normaalimpi. Toimitin tämän jälkeen haastattelurungot yritykseen, jotta työntekijät voisivat valmistautua niiden avulla haastatteluihin. Haastateltavat eivät kuitenkaan olleet saaneet tutustua niihin etukäteen.

Seuraava haastattelukerta sujui paremmin. Haastateltavista työntekijöistä oli tehty valmiiksi lista ja alustava aikataulusuunnitelma, joka ei aikataulullisesti kuitenkaan pitänyt ollenkaan paikkansa, koska se oli tehty ihan liian tiukaksi. Haastattelut tehtiin toimiston puolella ikkunallisessa huoneessa. Huoneen ulkopuolella kulki jonkun verran ihmisiä ja ikkunoiden edessä oli myös parin ihmisen työpiste. Äänet kuuluivat jossain määrin läpi.

Päivä oli tiivis ja haastattelut tapahtuivat peräkkäin, joten väleihin ei jäänyt muutamaa muutaman minuutin taukoa pidempää aikaa. Yhteensä aikaa kului vajaat seitsemän tuntia. Kaikkien haastattelujen kestot vaihtelevat noin viidestätoista minuutista tuntiin. Keskimääräisesti niiden kesto on 35 minuuttia.

5.4 Analysointimenetelmät

Haastattelu mahdollistaa tämänytyyppisessä tutkimuksessa kyselylomaketta paremmin oleellisten asioiden selville saamisen. Lähtökohtana ovat tehdastyöläiset, joille kirjoittaminen tuskin on luontevin tapa ilmaista itseään. Monet termit vaativat avaamista, selventämistä ja tarkentamista, johon haastattelussa nimenomaan on mahdollisuus. Haastattelun tekee ainutlaatuiseksi tutkimusmenetelmäksi se, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkitavan kanssa. Siitä seuraa sekä etuja että haittoja. Haastattelun avulla on mahdollista saada esiin taustalla olevia motiiveja. Ei-kielellisten vihjeiden avulla voidaan ymmärtää vastauksia ja ymmärtää vastauksia jopa eri tavoin kuin alussa ajateltiin. Lisäksi aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen vaatimalla tavalla ja vastaajia myötäillen. Joustavuus on myös etu, koska haastatteluaiheiden järjestyksen säätely on mahdollista, samoin kuin vastausten tulkittamahdollisuudet verrattuna postikyselyyn. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199–200.)

Teemahaastattelun avoimuus mahdollistaa sen, että vastaaja voi puhua varsin vapaamuotoisesti. Tällöin kerätyn materiaalin voidaan katsoa edustavan haastateltavan puhetta itsessään. Toinen tämän haastattelumuodon hyviin puoliin kuuluva asia on se, että käytettävät teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu jokseenkin samoista asioista. Lisäksi teemojen muodostama konkreettinen kehikko mahdollistaa litteroidun aineiston jossain määrin jäsentyneen lähestymisen. (Eskola & Suoranta 1998, 88; Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Teemahaastattelussa ihmisten asioista tekemät tulkinnat ja asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. Samoin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Yksilöhaastatteluissa käytetyt haastattelurungot ovat liitteinä (1 ja 2).

Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan haastattelutilannetta, johon osallistuu useampia haastateltavia yhtä aikaa. Tässä tutkimuksessa menetelmää on käytetty ensimmäisellä kerralla työnopastajien haastattelemisessa. Se oli aika vapaamuotoinen ryhmäkeskustelutilanne, jossa keskusteltiin tutkijan haluamista aiheista spontaanisti kommentoiden. Etuna oli se, että haastateltavat saivat tukea toisistansa ja toisaalta tietoa saatiin tavallista enemmän. Tämä oli mahdollista, koska osallistujat saivat yhdessä muistella, herätellä mielikuvia, tukea ja rohkaista toisiaan. He tekivät myös huomioita ja tuottivat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998, 95; Hirsjärvi & Hurme 2001, 61.)

Ryhmähaastattelun etuina yksilöhaastatteluihin verrattuna ovat myös nopea tiedon saanti useammalta vastaajalta samanaikaisesti sekä sen edullisuus samaan määrään yksilöhaastatteluja. Suurin ongelma voi kuitenkin olla ryhmäkeskustelun purkamisessa ja tallenteiden analysoinnissa osallistujien äänen tunnistaminen, johon auttaisi keskustelun videointi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61–63.) Äänen tunnistamista haasteellisempaa oli kuitenkin saada selvää kaikista kohdista, jota hankaloitti osittainen päällekkäin puhuminen. Ryhmädynamiikalla ja valtahierarkialla on merkitystä siihen, kuka puhuu ja mitä. Erityisesti yhden tai kahden henkilön dominointi ryhmässä tekee tilanteesta ongelmallisen. (Mt. 63.) Tässä keskustelussa saattoi myös havaita yhden osallistujan puheenvuorojen määrä jääneen huomattavasti vähäisemmäksi kahteen muuhun osallistujaan nähden.

Sisällönanalyysi on historiallisen ja diskurssianalyysin tavoin tekstianalyysia, jolloin tutkimusaineisto saattaa muodostua samasta materiaalista. Sisällönanalyysissa ja diskurssianalyysissa tarkastellaan laadullisen tutkimuksen historiasta löytyviä inhimillisiä merkityksiä. Erona näillä kahdella menetelmällä on se, että sisällönanalyysissa etsitään tekstin merkityksiä, kun

diskurssianalyysissa analysoidaan, miten näitä merkityksiä tuotetaan tekstissä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 105–106.) Sisällönanalyysistä ja sisällön erittelystä on puhuttu synonyymeina. Havaintojen perusteella puhutaan mieluummin kahdessa eri merkityksessä. *Sisällön erittely* on dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä. Sen sijaan sisällönanalyysissa pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Näitä käsitteitä ei kuitenkaan ole kovin tarpeellista erottaa toisistaan. (Mt. 107–109.)

Sisällönanalyysin keinoin pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon niin, ettei sen sisältämä informaatio katoa. Analyysi voidaan tehdä joko aineisto- tai teorialähtöisesti. Tässä tutkimuksessa on käytetty näitä menetelmiä hieman sovelletulla tavalla. Kaikki digitaalisella sanelimella tallennetut haastattelut on kuunneltu ja sen perusteella litteroitu sana sanalta. Tämän jälkeen aineistoa on luettu edes takaisin sen hahmottamiseksi ja jäsentelemiseksi sekä sen erottamiseksi, mitä asioita haastatteluissa nousi erityisesti esiin. Informaatiota on pelkistetty pilkkomalla sitä osiin tutkimuskysymysten perusteella. Tutkimuskysymyksiä on muokattu ja lisätty aineiston käsittelyvaiheessa. Teoreettisia käsityksiä ei ole muodostettu aineistosta aineistolähtöisen analyysin mukaisesti. Sen sijaan ne ovat ennemminkin tuotu valmiina, ilmiöstä jo tiedettyinä käsitteinä teoriaohjaavan analyysin mukaisesti. (Mt. 110–111.)

Tulosten käsittelyssä ryhmähaastattelusta on käytetty lyhennettä *Rh*, työnopastajista koodia *T* ja ohjattavat ovat merkittyinä *O-kirjaimella*. Haastattelija on *H*.

6 OHJAAJIEN KÄSITYKSET OPASTUS-/OPPIMISPROSESSISTA

Henkilöstön kehittämistä voidaan tarkastella behavioristisen ja konstruktivistisen kehittämisenäkemyksen välisenä jatkumona. Behavioristinen kehittäminen on suhteellisen mekanistista toimintaa, jossa lisätään havaittuja tietoja ja taitoja. (Viitala 2007, 183.) Oppimisen seurauksena tapahtuu muutos ulkoisessa ja havaittavissa olevassa käyttäytymisessä (Säljö 2001, 48). Behavioristiseen oppimiskäsitykseen sisältyy ajatus opetuksesta ja oppimisesta tiedon siirtämisenä. Tiedon ajatellaan olevan jotain valmista, jota voidaan jakaa sopivan kokoisiksi ele-

menteiksi, jotka siirretään oppijan päähän sellaisenaan. (mm. Tynjälä 1999, 31.) Behavioristisessa perehdyttämisessä saatetaan esitellä organisaatiota ja toimintaa hyvin mallikkaasti. Sen sijaan huomioita ei kiinnitetä uuteen tulijaan itseensä tai hänen kokemuksiinsa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40.)

Konstruktivistisen kehittämisajattelun ytimessä on painottaa henkilöstön ajattelumallien syvällistä analysoimista ja kehittämistä. Vasta niiden kehittymisen kautta voivat koko yritys ja muu toiminta kehittyä. Kehittämisellä pyritään ennen kaikkea henkilöiden omaehtoisen kehittämiskyvykkyyden vahvistamiseen, jolloin yksittäiset taidot eivät saa niin paljon painoarvoa. (Viitala 2007, 183.) Painotuksen kohteina ovat oppijan omakohtainen todellisuus ja kokemukset, oppijan aktiivisuus sekä vuorovaikutus. Huomio kiinnittyy sisäiseen motivaation sekä työntekijöiden eri tilanteista tekemiin tulkintoihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 43–44.)

6.1 Käsikirjan hyödyntäminen opastuksessa

Ohjaajien tarkoituksena on opastaa työtehtävät kaikille tehtaaseen tuleville uusille työntekijöille. Tämän lisäksi heidän tulisi ohjata myös vanhoja työntekijöitä. Yrityksessä on käytössä tällä hetkellä *perehdytysuunnitelma* –niminen paperi, joka on tarkoitus täyttää kaikkien ajomiesten kanssa jossain vaiheessa. Se ei kuitenkaan nimensä mukaisesti ole suunnitelma perehdyttämisestä, vaan on ennemminkin tietynlainen karkea arviointipohja työntekijän osaamistasosta. Tarkoituksena on rastittaa paperista erilaiset työn suorittamiseen liittyvät kohdat, joista työntekijä olettaa selviävänsä.

Perehdytysuunnitelma –paperissa lukee yhdessä kohdassa käsikirja rotaatiovalukoneen käytöstä. Epäselväksi jäi, onko tämä nykyisellään myös niin sanottu käsikirja, mutta ei se ainaakaan ole sama asia kuin se, minkä ohjaajat kokosivat prosessin alkuvaiheessa. Tämä lomake täytetään siis joka koneelta erikseen. Sen täyttäminen ei välttämättä edellytä mitään ohjaamista, kunhan käydään läpi, osaako ajomies mielestään siinä kysytyt asiat ja tehtävät. Alkuperäisen rotaatiokoneella työskentelyn käsikirjan hyödyntäminen on jäänyt hyvin harvoin ja satunnaisesti käytettäväksi.

Et sehän nyt on tietysti, taas mikä on se lappu, mitä täytetään siinä käydään tietysti kaikki läpi niin tuota, mitä on... Käydään läpi, että jos on vanhempi työntekijä, niin ei siinä oikeastaan muuta olekaan kuin vetelee ruksit, et hallitsee suunnilleen kaikki. (Rh-T2)

Ohjattavat suhtautuvat ohjaajien mielestä hieman varauksellisesti arviointilomakkeeseen ja varsinkin nimensä panemiseen siihen. He pelkäävät, että heidän oletetaan sitten hallitsevan koneen käyttö, vaikka osaaminen ei ehkä ole kuitenkaan niin vahvaa, että selviäisi itsekseen kaikista tilanteista.

-- Siinä on kaikkia kohtia: Osaatko koneen ohjelmoida ja työturvallisuus ja kaikki ja että ja jigiti, ja kaikki mitä täällä nyt käytetään. Siihen laitettiin ruksi, jos on tajunnut asian ja sitten sinne tuli nimmarit alle. Mutta siitä on...Mä oon vähän kahta mieltä siitä paperista, mitä mä oon sitä näyttänyt sitä paperia, että minä en tohon nimeä laita, sitten mun pitää osata kaikki ennen kuin mä tohon nimen laitan. Tullut vähän semmostakin kommenttia tossa. (Rh-T1)

Yksi ajomiehistä kritisoi, ettei siinä ole vaihtoehtoja sille, osaako jonkun asian vai eikö osaa. Ruutu on joko rastitettava tai jätettävä tyhjäksi. Ei ole mahdollista arvioida hallitsevansa tehtävän melko hyvin tai kohtalaisesti. Periaatteessa johto olettaa työntekijän hallitsevan tehtävän, jos siinä on rasti ja nimi kirjoitettuna paperiin. Tällaiselle paperille ei löydy mitään muuta selitystä. Joku kommentoikin paperia ”hutaisten” tehdyksi. Alkuperäisen käsikirjan ohjaajat kokosivat yhdessä sihteerin kanssa.

Siitä tehtiin lähinnä justiin, että mitä kaikkea pitäis osata. Ykkösmiehet ja kakkosmiehet. No ei niitä vaan kaikista oo esitetty(?). Mutta sitä tehtiin ja kyllä mulla on se paperi varmaan jossain tuolla kaapissa on. Mutta sitä ei oo sillain tai mää en oo ainakaan käyttänyt sitä opastuksessa. (T2)

Alkuperäisen käsikirjan hyödyntämistä ei ole oikeastaan tapahtunut, ja se on lähinnä ohjaajia itseään varten oleva muistilista läpikäytävistä asioista. He eivät ilmeisesti ole kokeneet sitä kovin tärkeäksi, koska se on unohtunut kaapin pohjalle. Tosin toinen haastatelluista ohjaajista totesi, että ”-- pitäis varmaan sitä välillä oman muistin virkistämiseksi lukea läpitte.” (T2)

Sen sijaan varsinaisia koneiden toimintaan liittyviä käyttöohjeita pitäisi löytyä eri puolilta hallia. Esimerkiksi hallin käytävän varrella on mappeja, joissa on tietoa esimerkiksi jäähdytysjigeistä. ”Ne on sitten semmosia yksilöllisempiä ohjeita, mitä siinä kansiossa sitten on.” (T3) Uunien kyljissä on myös ohjeita virheiden korjaamista ja muita erikoistilanteita varten, jotta niistä on mahdollista etsiä apua ongelmatilanteissa. Toinen asia on kuitenkin se, etteivät työntekijät taida olla kovin hyvin tietoisia kaikkien näiden ohjeiden olemassaolosta. Työnteosta selviytymisen edellytyksenä on aktiivisen tiedon hankkimisen lisäksi tietää, mistä sitä löytyy (Järvensivu 2006, 157).

6.2 Kokemukset työnopastuksesta

Sosiokulttuurisen näkökulman mukaan oppiminen on inhimillisten toimintojen luonnollinen ja välttämätön osatekijä. Se on eri asia, mitä erilaisissa tilanteissa opitaan. Opetus ja tiedon siirto, niiden ollessa toiminnan päätarkoituksena, perustuvat oppimistapahtumaan ja tietojen laatuun liittyviin käsityksiin sekä ajatuksiin. Käsitykset puolestaan perustuvat siihen, kuinka viestimisen tulee tapahtua, jotta ihmiset voivat saada tietoja ja valmiuksia. Tiedonvälityksen periaatteena on, että tiedot ja valmiudet siirtyvät siltä, joka osaa sille joka ei osaa. (Säljö 2001, 45–46.)

Työnopastus ei ole käynnistynyt yrityksessä niin kuin on ollut tarkoituksena. ”*No, kyllä mä nyt oon koneella ajomiehenä ollut. Työnopastajahan mun pitäis olla, että et tota niin...ajomiehen hommaa ollut.*” (T3) Tilanne on tällainen jatkuvien sairaslomien takia, koska muuten ei ole riittävästi ajomiehiä koneille. Koska opastusprosessi ei ole lähtenyt käyntiin kunnolla, ei siitä voi myöskään olla kovin paljon kokemuksia tai olla ainakaan nähtävissä selvästi sen vaikutuksia.

Ohjaajien tarkoituksena on käydä läpi kaikki niin uudet kuin vanhatkin työntekijät. Heidän kanssaan on tarkoitus täyttää edellä mainittu perehdytysuunnitelma -lappu. Vanhimpia työntekijöitä ei ole välttämättä opastettu ollenkaan, koska tämä opastusprosessi on alkanut vasta alle vuosi sitten eli kesällä 2007.

Se on lähinnä, se on ohjekin sillain, että niiden [vanhojen] kanssahan ei oo asioita välttämättä käyty läpi. Läpitte, jos ne on siinä koneella ollut muutenkin, niin ne tietää sen. Se on vaan täytetty lappu ja katottu se konekohtaisesti se kone, että hallitsee sen homman. (T2)

Opastamisessa toimivat parhaiten hyvin perinteiset menetelmät. Kahden työnopastajan kertomusten mukaan he toimivat seuraavalla tavalla. ”-- se saa kattella ja tutustua ensin niinkun siihen työmaahan muuten ja kattoo vierestä. Niin sen jälkeen sitten pikkuhiljaa se alkaa tekeen ja minä koitan kattoo vierestä. Tuleeks se oikein tehtyä ja koko ajan neuvon, miten se tehdään.” (T2) Opastuksessa ei juurikaan käytetä poikkeavia tai vaihtoehtoisia menetelmiä, vaan tarvittaessa vaiheita toistetaan uudestaan ja uudestaan, kunnes asiat menevät perille.

Mallintaminen (modelling) on yksi tilannesidonnaisen oppimisen malliin liittyvä opetusmenetelmä. Se on myös yksi kolmesta kognitiivisen oppipoikakoulutuksen keskeisistä elementeistä. Muita ovat valmentaminen (*coaching*) sekä tukeminen (*scaffolding*). Näiden elementtien tarkoituksena on auttaa omaksumaan integroidusti kognitiiviset ja metakognitiiviset taidot. Näiden taitojen oppiminen tapahtuu havainnoinnin sekä ohjatun ja tuetun toiminnan avulla. Mallintamisessa opettaja tai muu ekspertti suorittaa opiskeltavan tehtävän opiskelijan havainnoidessa vieressä, miten ongelmanratkaisu etenee. Tehtyjen havaintojen perusteella voi muodostaa käsityksen tehtävän suorittamiseen vaadittavista prosesseista. Kognitiivisia toimintoja harjoittellessa on ulkoistettava sisäiset kognitiiviset prosessit. Esimerkiksi opettaja voi sanoin kuvata käyttämiään heuristisia ja kontrollistrategioita. (Tynjälä 1999, 140–141.)

Kokenut ohjaaja tarkastelee kriittisesti omaa suoriutumistaan työstänsä. Hänen mielestään opittavaa on ihmistuntemuksessa ja siinä, kuinka asiat osaa esittää oikein. Erilaisia työntekijöitä on yhtä monta kuin työntekijöitä. Näin ollen asioiden esittäminen vaatii erilaisia tapoja eri yksilöiden kohdalla. Opetuksessa oleellista on, että se vastaa henkilön ohjeiden vastaanottokykyä. Toisaalta virheiden ehkäisemisessä tärkeässä roolissa ovat perehdyttäminen ja tehtävien suorittamisen opettaminen. (Mäki 2002, 25–26.)

Ja sitten tuota se, että kato kun tulee uus työntekijä. Se on viikon tai kaks, sehän tekee ilman muuta jonkun virheen. Ei siitä voi mennä moittimaan, vaan sitä voi kysyä mieluummin niin päin, että neuvokohan mä sen sulle oikein? Mää taikka jotenkin sillain, että voi syyllistää vaikka itteensä. Mutta osaatkos aina esittää sillain? (T2)

Mun mielestä on paljon helpompi, et tulee niinku ihan outo, talon ulkopuolinen tohon koneelle. Sitä on paljon helpompi lähteä opastamaan, kun jotain vanhempaa, joka on ollut jo muutaman vuoden. (Rh-T1)

Luonnollisesti hyvin erityylisten ihmisten kanssa työskentely asettaa haasteita työlle kuin myös niin sanottujen vanhojen työntekijöiden opastaminen. Heidän suhtautumiseensa ohjaukseen vaikuttaa se, että he ovat usein tietoisia tai omaavat ainakin kuvitelman oman osaamisen tasosta. Heille on saattanut muodostua mielikuva parhaiten toimivista käytännöistä ja menetelmistä. Näin ollen he kokevat osaavansa omat työtehtävänsä, eivätkä ole ihan helposti valmiita muuttamaan työtapojansa.

En mä tiedä, onko siinä nyt sellaista ollut, mutta voi siinä vähän semmostakin tietysti olla. Kyllä mä sen jo osaan. Tai mä teen sen omalla tavallani. Sitähän varten me niin ku yritetään, mä oon ymmärtänyt, että me alettais tehdä samalla lailla, että me ollaan tehdas. Eikö se ole meidän tarkoitus? (Rh-T1)

Opastuksen tarkoituksena on auttaa ajomiehiä löytämään helpompia työtapoja työn suorittamiseksi, mutta myös yhtenäistämään tuotteiden valmistusta, minkä tulokset näkyvät laadussa. Ongelmallista työpaikalla on kuitenkin se, että tietyt esihenkilöt korostavat laatua ja toinen osa heistä määrää. Työntekijät kokevat tilanteen hyvin ristiriitaiseksi. Työnopastajien puheissa kuitenkin korostui se, että he haluavat tehdä työnsä kunnolla ja siten saada hyvälaatuisia tuotteita aikaiseksi.

Yrityksessä ongelmalliseksi tekijäksi on tullut ulkomailta tulleiden työntekijöiden kielitaito. Työvoimaa joudutaan hankkimaan sieltä mistä saadaan, eikä kaikkien työntekijöiden suomen kieli ole sillä tasolla, että sujuva vuorovaikutus olisi mahdollista. Osalla ymmärryskyky on oikein hyvä, sen sijaan kielen tuottaminen ei ole yhtä sujuvaa. Opastuksen kannalta haasteellisemman ryhmän muodostavat ne yksilöt, jotka eivät tajua ollenkaan suomen kieltä.

Silleen osaa ihan hemmetin hyvin. Se puhuminen on vaan vähän sellaista, että ne mieltii vaan kauheen kauan, kun ne jotain yrittää selittää ja kysyä. Kyllä siitä ihan tolkkua saa, mutta tossa on muutama sellainen umpi. Miten sen nyt sanois. Ei tajua-kaan. (Rh-T1)

Ymmärtämättömyys ilmaistaan pään pudisteluna. Tosin välillä tieto menee nopeastikin perille. Ohjaajat ovat todenneet, että näyttäminen on kaikkein tehokkain tapa saada asia ymmärretyksi, mutta se edellyttää sitä, että pitäisi olla jatkuvasti näyttämässä mallia. Siihen eivät resurssit kuitenkaan riitä.

Opastukseen vaikuttavat sekä oppimista edistävät että vaikeuttavat asiat. Esteeksi voi muodostua motivoitumattomuus työhön. Ohjaajien keskuudessa esiintyi toisaalta myös ihmetystä siitä, ettei työtä haluta oppia kunnolla, vaikka työn tekeminen saattaa muuttua silloin helpommaksi. Seuraavasta laatikosta (taulukko 2) löytyvät tekijät, joita kaksi yksittäin haastateltua työnopastajaa piti työn oppimista edistävinä ja vaikeuttavina asioina.

No, eihän kaikilla ole samanlainen motivaatio. Sehän vaihtelee tietysti. Ja onhan siinä, mut. Onhan täällä ollut sellaisia, jotka on ollut Kelan päivärahalta, niin ne on vaan tavallaan pakotettu työmaalle. Saako ne nyt sitten kahdeksan euroa sitä ruokarahaa ylimääräistä, kun ois kotona? Eihän sellaisella ihmisellä voi olla välttämätön motivaatio oppia mitään. Ei ainakaan, jos mä aattelin omalle kohdalle, niin ei mul-la voisi olla. (Rh-T2)

Pitäis olla sitä motivaatiota ottaa sitä tietoa vastaan. Et mä tuun tänne kuuteen ja läiskin täällä kahteen ja tällä hyvä. Mutta miten, jos voi itseensä helpottaa, niin pitäishän sitä tietoa vähän ottaa vastaan? (Rh-T1)

Taulukko 2. Ohjaajien näkemykset oppimiseen vaikuttavista tekijöistä.

<p>Oppimista edistävät:</p> <ul style="list-style-type: none">- kannustus- positiivinen asenne <p>Oppimista vaikeuttavat:</p> <ul style="list-style-type: none">- motivaation ja kiinnostuksen puute asioiden opetteluun- kotiasioiden tuominen töihin
--

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat tarpeet, kannusteet, havainnot ja odotukset. *Tarve* on sisäinen epätasapainon tila, joka saa yksilön toimimaan niin, että saavuttaisi tasapainon. Tarpeissa esiintyvä vaihtelu ja tarpeiden suhteellinen voimakkuus tietyllä hetkellä ohjaavat yksilön yrityshalua ja työtehtävästä suoriutumista. *Kannusteet* ovat organisaatiossa esiintyvä ärsyke, joka saattaa vaikuttaa organisaation jäsenten käyttäytymiseen. Organisaation ominaisuuksia ja olosuhteita tulee muokata sen mukaan, että ne edistävät yksilöiden toimintaa ja organisaatioon sopeutumista. Kannuste yllyttää toimintaan sekä tuottaa vihjeitä siitä, mitä tietynlaisesta käyttäytymisestä seuraa. *Odotukset* voivat olla tietyn tarpeen tyydyttämisen todennäköisyys tai palkkion saavutettavuuden aste, jonka perustana toimivat havainnot sekä aikaisemmat kokemukset. Vaihtelua esiintyy ihmisten välillä siinä, miten he havaitsevat tilanteen eri piirteet ja millaisia odotuksia heille muodostuu näiden havaintojen perusteella. (Ruohotie 1989a, 13–16.)

6.3 Opastuksen vaikutukset

Perehdyttäminen on suuressa roolissa, koska kaikki uudet työntekijät aloittavat työtehtävien opetteluun alusta alkaen. Kenelläkään ei ole taloon tullessaan vastaavaa alan kokemusta, joten työtehtävät opitaan kokonaisuudessaan työpaikalla ja työssä oppimalla. Aluksi sillä on merkitystä, miten kaikki ohjaus tapahtuu ja kuinka mielekkäältä oppiminen tuntuu. Kaikki eivät opi ja muista kaikkia asioita yhdestä tai toisesta kerrasta, vaan asiaa on käsiteltävä ja harjoiteltava yhä uudestaan sen sisäistämiseksi.

Tulokas tekee ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana päätöksen siitä, haluaako hän todella organisaation jäseneksi. Työsuhteen alkuvaiheessa haetaan vahvistusta hakeutumisvaiheen päätökselle. Organisaation jättäminen voi tapahtua hyvin pikaisesti, ellei uusi työntekijä vaakuutu ratkaisunsa oikeellisuudesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 134.)

Kun taloon tulee uusi henkilö, niin sehän nyt on korkeintaan tunnin tässä näin näiden [työnjohtajien] kanssa tekemisissä. Kun se kirjataan taloon ja esitellään, esittelevät vähän paikkoja ja muuta mutta. Jos siitä työntekijästä halutaan vakituinen työntekijä ja halutaan, että sille tulee se työmotivaatio, niin sehän ihan todellisuudessa alkaa näin ollen tuolta hallin puolella, jos joku neuvoa sitä, oli se kuka tahansa, joka neuvoa sille sitä työtä, miten se tehdään. Jos se osataan oikein neuvoa, niin kyllä se motivaatio sitä kautta kasvaa. Se ratkaisee se kaksi - kolme ensimmäistä kuukautta, ratkaisee sen, jos on nuori työntekijä, joka ei ole sitoutunut paikkakuntaan. Se ratkaisee sen, haluaako se ruveta katselemaan jotain muuta työtä vai haluaako se jäädä tähän toistaiseksi. (T2)

Toinen asia millä on merkitystä, on työnjohtajien käytös. Asioiden oppimiseen ja työhön sisäänpääsyyn menee tilanteesta riippuen jopa kuukausia. ”Jos niillä menee, kun on kaks kuukautta talossa ollut ja sitten nämä tällä lailla kysyvät, miksi nyt ei ole tullut [valmiita tuotteita] niin paljon.” (T2) Tämä saattaa tuntua hieman oudolle työntekijästä, joka vasta opettelee työtehtäviään. Tässä ajassa ei voi mitenkään odottaa samoja tuloksia kuin henkilöltä, joka on ollut yrityksessä töissä esimerkiksi kymmenen vuotta. Työnjohtajat eivät näytä täysin ymmärtävän, että työhön sisäänpääsy ja oppiminen vievät aikansa.

Uuden työntekijän perehdytys on tehtävä huolella, jotta alusta alkaen opitaan oikeat työtavat. Tulokset näkyvät varmasti jossain vaiheessa, kunhan jaksaa odottaa. Toisaalta on myös ymmärrettävä tosi asia, että työntekijät on saatava pysymään yrityksessä. Muovitehtaassa oleva ammattiosaamisen ja tietotaidon taso laskee vähitellen, jos työntekijät vaihtuvat nopealla tahdilla. Tällöin ei luonnollisesti ole mahdollista saavuttaa tavoitteitakaan. Todella pienillä asioilla voi olla ratkaiseva merkitys ja se pitää muistaa jokaisessa vaiheessa. Tehdasympäristön ainutlaatuisuus on otettava huomioon uusiin kuvioihin sopeutumisessa. ”-- Siinä on paljon uutta, kun tänne tulee tollasia, jos ei oo koskaan nähnytkään tämmöstä hommaa. Sitä ihmettelee, minkälaisia karuselleja täällä on.” (T2) Lisäksi työssä käytetään erikoissanastoa, jota ei välttämättä osaa ennestään. Tosin oudot asiat oppii pian, kun näkee, mitä mikäkin tarkoittaa.

Työn mielekkyys. Opastusprosessilla on ollut vaikutusta työnopastajien työhön, koska heidän tehtäväkuvansa on muuttunut. He ovat kokeneet roolim muutoksen vaikutuksen positiivisesti, jolloin työn mielekkyyden kokeminen on lisääntynyt.

No, ehkä tässä viimeisen vuoden aikaan, onhan vaihtelevampaa ollut tuo työ. (Rh-T2)

Meinasin sanoa, ettei ainakaan samanlaista päivää. (Rh-T1)

Kyllä se ihan tervettä on, että saa ajatella välillä. (Rh-T3)

Ei kerkiä tulla yksitoikkoiseksi tuo homma, että...Meillähän on vielä sitten, että ollaan tossa koneella ja yritetään opastaa, niin sitten meillä on ilta- ja yövuorossa toi jauhatuslaitteisto, tolla joka jauhaa. Meidän pitää sitten sitä vielä sivussa valvoa. (Rh-T2)

Koska ohjaajat joutuvat toimimaan normaalisti koneilla, ei heillä ole aina aikaa ja mahdollisuuksia opastaa avun tarpeessa olevia. Tärkeätä olisi kuitenkin, että apua saisi juuri silloin, kun sitä tarvitaan. Asia saattaa jäädä kokonaan kysymättä ja varmistamatta, jolloin pahimmassa tapauksessa jatketaan väärällä menetelmällä toimimista.

Monesti tuolla käy, että tuu nyt kattoon (...), mitenkä tää nyt laitetaan. Silloin pitäisi olla se aika, että pääsee lähtemään, mutta jos olet koneella siinä kahteen mieheen, et sä voi lähteä ja olla siellä puolta tuntia ja kattella sitä hommaa. Se on vähän niin kuin se työnjako on meillä vähän sekasta. Joku käy aina kysymässä, tuu nyt kattoon jotain, mitä tehdään. Sun pitäisi kuitenkin lähteä sinne heti. Ja sitten sulla kuitenkin pyörii tuolla kone tai puikku päällä niin, niin se menee vähän sellaseks sekaseks. Mä tarviin vähän niinku sellasta järjestelmällistä hommaa. Jos on työnopastusta, niin se on työnopastusta. Ja käydään, jos joku kysyy, no mitenkä tää tehdään, niin siinähän on hyvä opettaa. Jos toinen tulee vielä kysyyn. (...) (Rh-T1)

Työn mielekkyyden kokemiseen vaikuttaisi lisäävästi se, että ohjaajat pääsisivät tekemään sitä työtä, joka kuuluu heidän rooliinsa. Ohjaajilta on myös vaadittu aika paljon joustavuutta työvuorojen suhteen. He ovat joutuneet toimimaan sairauslomien sijaisina, mikä tarkoittaa sitä, että vuoron muutos voi tulla hyvin lyhyellä varoitusajalla. Muutoksilla on tietysti vaikutusta muuhun elämään, koska vapaa-ajan suunnitelmat saattavat mennä uusiksi lyhyellä varoitusajalla.

No, on niinkun tullut joustettua siinä suhteessa aika paljon. Justiin näissä, nimenomaan näissä, kun on sairauslomia, niin noi työvuorot vaihtuu, että tuota...(Rh-T2)
Ei meinaa aina tietää, että mihkä...et täytyy viimeistään loppuviikolla kattoo, et mikä vuoro mulla on ens viikolla. (Rh-T2)

*Luet perjantaina, kun tuut aamusta töihin, että sulla on iltavuoro ens viikolla. Sitten kun lähdet kahden aikaa töistä, niin se voi ollakin jo yötuuri tai aamutuuri. (Rh-T1)
On voinut käydä silleen. On soitettu viikonloppuna. (Rh-T2)
Aika paljon on meidän työvuoroja mulkattu. (Rh-T1)
Niin, viikonloppuna on joko soitettu, että tuota, ettei sulla olekaan se vuoro. (Rh-T2)
Tietenkin se voi vaikuttaa meidän stressaantumiseen. (...). Se voi olla vähän stressaannuttanut ja täällä vähän pimahduttanut. Mitä perskelettä, kun... (Rh-T1)
Niin ja mä oon suunnitellutkin, että kun mulla on aamuvuoro, niin mä oon suunnitellut illaksi jotain. (Rh-T2)*

Työvoiman ydin, joka on koulutettu yrityksen kannalta tärkeiden tehtävien suorittamiseen, on valmis siirtymään joustavasti tehtävästä toiseen. Se joustaa myös työajoissa, työn intensiivisyydessä tilauskannan mukaan, tuntee vastuun yrityksen menestymisestä sekä saa vastineeksi suhteellisen korkean palkan ja pysyvän työsuhteen. (Kevätsalo 1999, 84.) Opastajia ei motivoi niinkään pysyvä työsuhde tai palkkaus. He eivät ainakaan koe opastuksesta tulevan palkanlisän olevan merkittävä, eivätkä työvuorojen vaihtumiset innosta heitä. Tosin he joustavat työtehtävien ja -tilanteiden edellyttämällä tavoilla.

Ilmapiiri ja sitoutuminen. Opastamisella ei ole koettu olevan vaikutusta ilmapiiriin. Se on kuitenkin jossain määrin suhteellista, mihin asioihin kokee nimenomaan opastukseen olleen vaikutusta ja mihin ei.

Ei se ehkä nyt, ei välttämättä oo siihen ilmapiiriin niin kun vaikuttava tekijä kauheesti. Niitä on niin monta asiaa kumminkin olemassa, että mitkä vaikuttaa. (T3)

Tietysti aina jotakin kireyttä on väliin, mutta sanotaan, että ehkä täällä kumminkin, vaikka on hankaluksiakin tossa osa kokee, ovat kokeneet niskaan hengittämistä, mutta kumminkin sanoisin näin, että ehkä viimeisen puolen vuoden aikaan olis pikkusen plussan puolella. Eli se olis pikkusen tää työ sitten kumminkin. (T2)

Henkilöstön sitoutuminen on perinteisesti nähty yrityksen kannalta erittäin tärkeänä asiana toiminnan laadun, tavoitteiden savuttamisen sekä jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta (Viitala 2007, 89). Se, etteivät ohjaajat ole lähdössä pois yrityksestä kertoo osaltaan heidän työhön sitoutumisestansa. ”On ollut lähinnä mielessä, että tulis kunnon pyttyjä.” (T3) Työhön voi kuitenkin olla sitoutunut, niin että tekee sen mahdollisimman hyvin, vaikka asia olisi toisin yritystä kohtaan eli olisi valmis vaihtamaan työpaikkaa tilaisuuden tullen. Opastajilla ei ole kuitenkaan ilmennyt niin suurta epätoivon tunnetta.

No, ei tää nyt vielä oo ihan mahdottomalta tuntunut että. (T3)

Niin, että ihan hyvin menee. Onks tää puoli, et sä oot päässyt opastamaan muita niin, onks se sillä tavalla lisännyt sitä sitoutumista tohon? Että ne muut, sun työhös, että ne muutkin oppii tekemään yhtä hyviä, että te pääsette tavoittelemaan yhteistä päämäärää tai jotain hyvää..? (H)

No, kyllä jotain pientä tulee katteltua vähän tarkemmin ehkä että. Yrittää sitä tietoa haalia että. Ehkä nää. (T3)

Sitoutuminen on havaittavissa siitä, että tavoitteena on pyrkiä laadullisesti hyviin tuotteisiin. Ohjaajat pyrkivät edesauttamaan sitä opastamisen sekä muun toimintansa kautta. He ovat säästäneet sen olevan heidän työtänsä, eivätkä ajattele lähtevänsä pois yrityksestä parin viikon päästä.

Työtahti. Käsitukset työtahdistista ovat kiristyneet koko ajan. Koko ajan pitäisi saada valmistettua yhä enemmän ja enemmän tuotteita. Jotta se olisi mahdollista, työparin tulisi olla vakiintuneempi, eikä saisi vaihtua vähän väliä. Aina menee oma aikansa, ennen kuin saa rytmistä kiinni uuden parin kanssa.

Kyllähän sitä mieltä aina oon ollut, että tota, mitä vähemmän siitä sitten vatkataan niitä pareja niin, iske enää että. Siinä voi olla se, että voi olla ilmi se, ettei tuu jonkun kanssa toimeen että sillonhan se täytyy vaihtaa että. Kannata väkisin yrittää että. Muutenhan olis hyvä, kun ne pysyis aina sama porukka että. Työnjako olis aina selvä sitten. (T3)

No, työparit on tietysti sellanen asia, että ne on muuttunut ehkä liiankin taajaan. Et täs viimisen vuoden aikaan vaihdellut ja ei ne kaikki tietysti sovi keskenään tekeen, et tuota...Se on semmonen asia se työpari, että kun sanotaan, että oot ollut kaks-kolme kuukautta saman ihmisen kanssa, niin sitten muotoutuu se pari. Ja ne muutenkin, jos niillä puheetkin käy vielä yksin, niin tuota niin, se tulee niin kun luonnostaan se työ helpottuu kummankin osalta, koska sä automaattisesti näät, et jos toi kaveri pistää kätensä tohon suuntaan, niin mun ei tarvitse sitä luukkua aukasta enää lainkaan. Mä otan tän toisen luukun. (T2)

Ohjaajat kokevat laadun ja määrän välisestä suhteesta laadun korostamisen olevan tärkeämpää. Erityisesti, koska he opettavat itse tekemään tuotteita oikein, on heidän myös ajateltava laatupuolta. Esihenkilöistä kaksi tarkkailee laatua ja kaksi määrää. Tämä synnyttää ristiriitaisuutta siitä, mitä pidetään tärkeänä, koska kaikilla on omat prioriteettialueensa. Jos tuotteita ei ole tullut tarpeeksi, siitä huomautetaan hyvin pian. ”-- Kyllä ne niin helposti tulee kysyyn, jos ne kattoo tossa tietokoneella, että ei ollut tavaraa niin, mikä on ollut ongelma, jos ne ei löydä

mitään selitystä sille.” (T2) Kokeneen ohjaajan mielestä se on kuitenkin turhanpäiväistä, koska monilla pareilla eivät palikat sovi vielä keskenään yhteen siinä vaiheessa.

Behavioristiseen toimintaan sisältyvät kaikki erilaiset kannustus- seuranta- ja sanktiojärjestelmät. Ulkoista käyttäytymistä mittaamalla pyritään muuttamaan yksilöiden käyttäytymistä toivottujen tulosten saavuttamiseksi. Suoritusperusteisessa behaviorismissa tulosten mittaaminen on keskeisessä asemassa. Uuden tulijan tietojen ja taitojen arviointia toteutetaan systemaattisesti, ja hänen osaamisensa mittaamiseen käytetään erilaisia testejä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40–41.)

6.4 Oman kompetenssin kokeminen

Yksilöiltä vaaditaan kykyä ohjata ja säädellä omia älyllisiä prosessejaan sekä tietoon kohdistuvia toimintojaan. Työntekijän pitää pystyä oppimaan muilta, hyödyntämällä muiden ajatuksia ja osaamista. Hänen ei tarvitse osata siis kaikkea itse. Metakognition käsitteeseen sisältyvät oman älyllisen toiminnan tiedostaminen, sen ohjaaminen ja säätely. Metakognitiiviset eli itsearviointin taidot kehittyvät sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. (Hakkarainen ym. 2004 16, 233–234.)

Omien tietojen ja taitojen tunnistamisessa on usein haasteita. Työnopastajille oman osaamistason arviointi ei tuntunut ihan ylivoimaiselta, vaan heistä huomasi, että he ovat jo aikaisemmin prosessin aikana tarkastelleet omaa osaamistansa ja kehittämisalueitansa. He tunnistavat ainakin sen, etteivät he osaa kaikkea ja oppivat jatkuvasti uutta.

Eihän mekään varmaan kaikkea tiedetä, mikä oikein tehdään, että (Rh-T1)

Ei, ei (Rh-T2)

Meilläkin on paljon oppimista vielä. (Rh-T1)

Kyllä me joudutaan opetteleen jatkuvasti kans. (Rh-T2)

Aikalailla eri tavalla puretaan nestekonttiakin kans. (Rh-T1)

Niiin (Rh-T2)

Se on helppo kääntää varrelle ja tiputtaa siihen, niin kyllä se on perunapussina ihan kuuma. Mä huomasin ainakin. Ja nyt se on tietenkin, että koneita on muutettu. Pikkukoneella ajettu ja nyt se pudotetaan tuolta neljästä metristä ni. (Rh-T1)

Oletko mielestäsi tarpeeksi pätevä opastamaan?(H)

En. (T2)

Et? Minkä takia et?(H)

Tuotaaa...Minä vaan (?). Kyllä mä varmaan sen työn osaan näyttää ja tiedän, miten se työ tehdään ja tuota se varsinainen työ, mutta sit tuota ihmisiähän on niin montaa, kun meitä on täällä. Me ollaan kaikki erilaisia. Ja tuota se taito, mitenkä sen asian niille esittää, sitä pitäis oppia. (T2)

Kyllä täällä on vuosia tullut työskenneltyä jotain. Ainahan uuden oppimista tulee joka päivä jotakin että. Sanotaan, että niillä taidoilla, mitä on oppinut niin mennään, että...Täytyy mennä sitten joltain muulta kysymään. (T3)

Mutta niin kun omasta mielestä kuitenkin suoriudut siitä ja saat muut oppimaan, ne mitä sun mielestä pitäisikin niiden osata ja sitä rataa. (H)

Niin, kyllä yksilölajihan se tietysti on, että kuka mitenkin päin oppii, mutta...(T3)

Ei kaikki opi saman lailla ja yhtä nopeesti ja...(H)

Siinä ei aikaa oo. Oppii siinä nyt vähän perusteita sitten, mitkä täytyy hallita siinä kyllä. Hyvin yksinkertaisiakin asioita tulee tietoisuuteen kumminkin että...(T3)

Opastajilla riittää haasteita työtehtävissään. Uusia asioita tulee jatkuvasti vastaan sekä toisaalta heidän pitäisi kyetä opastamaan muita työntekijöitä toimimaan yhtenäisellä tavalla. Työn suorittamiseen on muodostunut tietynlainen rutiini, mutta uudet asiat, kuten tuotteet ja henkilöt tuovat työhön vaihtelua. Toisaalta jokaisen työntekijän kanssa työskentely on aina yksilöllistä, joten kaikkien kanssa ei voi noudattaa samaa kaavaa.

7 OHJATTAVIEN KÄSITYKSET OPASTUS-/ OPPIMISPROSESSISTA

Oppiminen on hyvin pitkälle tietojen, taitojen ja valmiuksien omaamista. Samanaikaisesti se on taitoa ratkaista, mitkä tiedot ja valmiudet sekä minkälainen ymmärrys ovat olennaisia missäkin yhteydessä ja kunkin toimintajärjestelmän puitteissa. Kun tietoja, valmiuksia ja ymmärrystä tarkastellaan sosiokulttuurisesta näkökulmasta, on niille ominaista, että ne ovat lähtöisin jostakin tietystä näkökulmasta ja pätevät tietyn toimintajärjestelmän puitteissa, jossa ne ovat myös kehittyneet. Samoin ne heijastavat sen erityisiä toimintatapoja ja tärkeysjärjestystä. Tiedon taustalla on aina edellytyksiä ja oletuksia, koska tiedot ja valmiudet syntyvät tarkastelemalla todellisuutta erityisistä näkökulmista. Yksi oppimiseen ja kehitykseen liittyvän teorian ydinkysymyksistä on se, kuinka ihmiset omaksuvat ajatusmuotoja ja valmiuksia sekä toisaalta kykenevät käyttämään niitä uusissa yhteyksissä. (Säljö 2001, 142–143.)

Haastatteluvaiheessa selvisi, ettei työroolien suhteen voi tehdä ihan tarkkoja rajauksia. Monet työntekijät tekevät useampia työtehtäviä, tilanteen mukaan vaihdellen. Tämä koskee lähinnä ykkös- ja kakkosajomiesten välistä työnjakoa. Toisekseen ajatus työtehtävien ohjauksesta ja uusien työntekijöiden perehdyttämisestä ei ole toiminut sillä tavoin kuin on ollut tarkoituksena. Ohjaajat eivät ole voineet toimia ylimääräisinä työntekijöinä, vaan he ovat toimineet lähes normaalisti koneilla. Muutama työntekijä on perehdytetty sillä tavoin kuin on ollut alkuperäisenä ajatuksena. Alkuvaiheessa laaditun käsikirjan hyödyntämistä ei ole tapahtunut juuri ollenkaan. Toisaalta työntekijät eivät ole ihan selvillä siitä, jos jotain paperia tai kansiota näytetty, että mitä ne ovat nimeltään.

Työntekijöiden keskuudessa on kaikista asioista hyvin erilaisia näkemyksiä. Osa ykkösajomiehistä kokee toimivansa myös jossain mielessä ohjaajan roolissa, koska joutuvat opastamaan uusia työntekijöitä, jotka tulevat samalle koneelle kakkosajomiehiksi. Varsinaisina ohjaajina toimivat eivät ehdi perehdyttämään kaikkia uusia tulijoita. Työ opitaan itse tekemällä, vaikka tietysti opastamista tarvitaan opetteluvaiheessa.

7.1 Kokemukset työnopastuksesta

Muovitehdastyöskentely vaatii hyvin erikoistuneita sekä yksilöllisiä taitoja ja valmiuksia. Vain harvalla työntekijällä oli yritykseen tullessaan jotain ajatuksia tai näkemyksiä, mitä tehtaassa tapahtuu. Kaikkien ajomiesten mielestä opastaminen on erittäin tervetullut ja tarpeellinen toimenpide. Haastateltavissa oli eripituisen työkokemuksen omaavia henkilöitä. Luonnollisesti tämän prosessin tarkastelun kannalta on eri asia, onko ollut talossa kolme vuotta vai neljä kuukautta.

Yrityksessä noin kolmen vuotta työskennelleet voidaan luokitella jo talossa pitkään olleeksi. Haastatelluissa oli mukana neljän kuukauden kokemuksesta noin kolmen vuoden työsuhteeseen. Nämä kauemmin olleet eivät ole tulleet tämän varsinaisen perehdytystoiminnan ollessa käynnissä. He tuntevat osaavansa jotain paremmin kuin ohjaajan roolissa toimivat. Esimerkiksi silloin, kun ajomies on toiminut yhdellä ja samalla koneella kauan aikaa, hän on oppinut suhteellisen hyvin sen toimintamenetelmät.

Viisi ajomiestä koki itse tulleensa opastetuksi. He ovat työskennelleet tehtaassa neljästä ja puolesta kuukaudesta kolmeen vuoteen. Neljä puolestaan väitti, ettei juuri ole saanut opastusta. Todellisuudessa ainakin yhtä näistä on opastettu, mutta hän ei vaan tunnista sitä itse. Opastusta vaille jääneet ovat työskennelleet reilusta vuodesta kolmeen vuoteen. Kahdella näistä, jotka eivät ole mielestään tulleet opastetuiksi ja olisivat halunneet opetusta, ei ollut aikaisempaa koulutus pohjaa peruskoulutusta enempää. Melkein kaikilla muilla on lukio tai ammatillinen koulutus suoritettuna. Ajomiehillä on myös erilaisia käsityksiä työnjaosta, kenen kuuluu tehdä mitään. Osittain roolit tulevat pakosta, koska ohjaajat eivät voi ehtiä neuvomaan joikaista, jos uusia työntekijöitä tulee jatkuvasti, nopealla tahdilla lisää.

Opastuksen suorittaminen. *Humanistisessa oppimissuuntauksessa* korostetaan yksilön ja oppimisen kokemuksellista merkitystä. Siihen sisältyvät motivaatio, tarpeet ja arvot sekä ihmistuntemus. Oppimisessa olennaista ovat ihmisen ainutlaatuisuus sekä kokemuksen merkitys. Kokemuksesta oppimista ei tapahdu kuitenkaan silloin, jos oppija jätetään yksin tekemään työtä. Hyvän oppimisen edellytyksenä ovat kokemuksen ymmärtäminen, jäsentäminen ja hyödyntäminen. Perehdyttävä osoittaa kiinnostusta tulokkaan aikaisempaan kokemukseen sekä kohtelee tätä yksilöllisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41–42.)

Opastusta on suoritettu samanaikaisesti työskentelyn ohessa. Työnopastaja on toiminut yksösjomiehenä ja opastettava kakkosajomiehenä. Opastaja on kertonut ja selittänyt asioita, jos on ollut siihen tarvetta. Eri opastajilla on tietysti vähän erilainen tyyli. Toiset puuttuvat helposti itse siihen toimintaan, kun osa turvautuu sanalliseen viestintään.

Miten opastusta on suoritettu?(H)

Jotkut on näyttännyt mallia ja joitain, mitä nyt silloin ei ole ollut muita niin, vaan sanoo ota tosta kiinni ja tee näin. Ihan sanoo vaan, että...(O3)

Ala tekemään. (H)

Niin, ota siitä, revi toi ja sitten jatketaan. Ihan tapauskohtaisia nytkin. (O3)

-- Mitä opastajat ovat tehneet, että olet oppinut asian? Ovatko opastajat käyttäneet vaihtoehtoisia tapoja ymmärtämisen siihen edistämiseen? (H)

On kai mennyt niin hyvin perille, että on ihan kerrasta, että. Mä en oikein osaa nyt vastata. (O3)

Eli niiden ei ole tavallaan tarvinnut keksiä jotain, jos ne on näyttännyt yhdellä tavalla ja et oo tajunnut siitä, niin heidän ei oo tavallaan tarvinnut yrittää näyttää sitä tai..[selittää toisella tavalla.](H)

Joku juttu, niin kyseltyt vaan tarpeeks kauan, että on mennyt perille. Tuotteissa on taas niin monta jippoa, että mikä voi mennä väärin, että niiden kanssa joutuu keksimään kanssa uusia tapoja monestikin, ihan ittekin, että miten saa onnistumaan. (O3)

Niin, aivan. Elikä vaan periaatteessa he kertoo ja sä kyselet, niin he vastaa sitten niihin? (H)

Joo ja itse tekee sitten siinä samassa. (O3)

Niin, yhteistyötä kun tekee, niin on helppo kysellä. Ovatko he osanneet kertoa kaiken tarpeellisen?(H)

Kyllä sanoisin näin, että ovat. (O3)

Vuorovaikutustilanteissa on aina mahdollisuus vastaanottaa ja omaksua tietoja muilta ihmisiltä. Dynaaminen tapa tarkastella ihmisten kehittymistä ja oppimista tapahtuu käyttämällä lähikehityksen vyöhykkeen –käsitettä (*zone of proximal development*). Vygotskyn mukaan jokaisella on todellinen kehitystaso, jolla olevat ongelmat pystytään ratkaisemaan ilman ulkoista tukea. Samalla on myös lähikehityksen vyöhyke, joka tarkoittaa ulkoisen tuen avulla saavutettavaa suorituksen tasoa. Usein pieni ohjaus tai ympäristön apu auttaa ratkaisemaan ongelman, josta olisi vaikea selviytyä yksin. Myös tehtävän jäsentäminen ja jakaminen pienempiin osiin saattaa auttaa hahmottamaan ongelman ja sitä kautta mahdollistaa sen ratkaisemisen. (mm. Hakkarainen ym. 2004, 81; Säljö 2001, 120–121.)

Monet ajomiehet sanoivat, että he ovat pääasiallisesti alkaneet heti työskentelemään ja oppineet siinä vähitellen. Tietysti työparin on tarvinnut neuvoa heitä siinä tilanteessa. Mallista oppiminen on myös tärkeässä roolissa, mutta heidän pitäisi ehtiä tällöin oman harjoittelun ohessa seuraamaan parinsa toimintaa.

Vaikka yrittää seurata koko ajan, sitä tekee omaa hommaa, eikä kerkee täysin seurata, että. Mutta kyllä se sitten, kun ykkösenäkin pystyy sillä ajamaan. Heitto vaan tuli, kun vakimies, joka ei sit ollut, mikä koneella sit tuli, et mä meen viimeistelijän kanssa, kun viimeistely on täällä. Aja ne. Kai sitä on jotain oppinut, kun on pystynyt ajamaan. (O6)

Sellaisessa tapauksessa ei työparista ole kovin paljon apua, jos ajomiehet eivät puhu keskenään päivän aikana. Haastateltu ajomies oli sitä mieltä, että he voivat työskennellä päivän ihan hyvin keskustelematta. Sitä ennen heidän on täytynyt oppia toistensa työtavat. Kyseisen ajomiehen päivä kuluu hyvin kuuntelemalla musiikkia. Vaikka hän itse vakuutti menetelmän toimivuutta, herää kuitenkin pieni epäily kokonaisuuden toimimisesta. Jos keskinäinen suullinen vuorovaikutus puuttuu, toinen ei voi neuvoa ja opastaa toista tai jakaa asiantuntemustaan. Seuraavassa on noin kolme vuotta talossa olleen ykkösajomiehen näkemys siitä, mitä tapahtuu, kun uusi työntekijä tulee koneelle.

-- Jos koneelle tulee apuajomies, niin siihen tulee myös kymppi [työnopastaja] sitten. Aikaa näyttää sille ne hommat. Että tää vakinainen ajomies, mikä siinä on, sais kuitenkin työt tehtyä, että ei mene se aika kokonaan siihen opettamiseen. Mutta ei se käytännössä toimi koko ajan niin, kun täällä ei oo ajomiehiä tarpeeks. Niin ne tekee sitten muitakin hommia täällä, ettei ehdi jatkuvasti opettaa. (O7)

Hänen mielestään ei ole mielekästä myöskään opettaa jatkuvasti uusia työntekijöitä, jotka tulevat hänen parikseen samalle koneelle. On turhauttava tunne opettaa apuajomiestä, joka vaihtuu kuukauden tai kahden päästä. Jopa viikon jälkeen apumies voi jo siirtyä toiselle koneelle. Kaikki ovat yhteneväisesti samaa mieltä siitä, että olisi parempi työskennellä saman ajomiehen kanssa, jotta hommat sujuvat paremmin, kun on oppinut toisen työskentelytavat. Eikä ”... tarvitse koko ajan vahtia ja seurata, että tekeekö se oikein ja mitä tekee.” (O7) Tärkeintä on kuitenkin se, että apuna oleva ajomies osaa työtehtävät, eikä se, kuka on työparina.

Erilaisia näkemyksiä ja käsityksiä prosessista. Kolme vuotta tehtaassa työskennellyt suhteellisen kokenut ajomies ei ole periaatteessa ollut opastettavana, mutta hän on tarkastellut opastusta sivusta seuranneen näkökulmasta. Hän kyseenalaisti osittain nykyisiä menetelmiä, vaikka näki niissä hyvääkin.

Mun mielestä se tällä hetkellä menee sillä lailla, että mun silmissä homma, että me ollaan melkein...öö...kymmit niiden kanssa, jotka on ollut jo hetken aikaa töissä niinku pidemmän aikaa, että miksi ne ei sitten opasta näitä ihan uusia tyyppejä, mitkä taloon tulee? Miks uudet tyytit ei kierrä niiden kymppien kanssa, että mun mielestä niin se ei oikein aja asiaansa, että minkä takia niitä pidetään vanhojen tyyppien kanssa, että miks niitä ei pistetä uusien tyyppien kanssa? (O4)

Ohjaajien tarkoituksena on käydä läpi sekä uudet että vanhat työntekijät, mutta päätarkoituksena pitäisi olla nimenomaan uusien työntekijöiden työhön perehdytys. Tässä mielessä kritiikki on ihan aiheellista. Haastateltujen ajomiesten joukossa on sellaisia, jotka ovat olleet yrityksessä jo ennen tämän opastusprosessin alkamista ja toisaalta prosessin aikana tulleet työntekijöitä. Pidempään talossa olleiden joukossa on eroja sen suhteen, onko heitä ohjattu tai ovatko he kokeneet tullessa ohjatuiksi. Heille on kuitenkin ehtinyt muodostua perusosaamista koneiden toiminnasta, jotta ovat pystyneet niillä työskentelemään. Vaikka osaamista on ollut jo ennen opastusta, on silti tullut uusia asioita esille. Kokemukset ovat olleet ihan positiivisia niillä, jotka ovat kokeneet saaneensa varsinaisesti ohjausta.

No en mä osaa, mutta kyllä tää koulutushomma on hyvä kyllä silleen, että kun tulee uus taloon, niin sen pitäis päästä niinku kolmanneks koneelle ja neuvoa sitä miesten. Kuitenkaan siinä ei, kun itse tekee hommia, niin ei pysty niin kunnolla sitä toista sit-

ten. Täytyy omat hommat tehdä sitten täytyy katsoa niitäkin (...) täyspainosesti neuvoo, ja se on paljon kauemmin kestää sitten se koulutus. (O1)

Alkoi ihan hyvin, että ei otettu mitään hirveitä paineita. Tuntuu siltä, että nyt täältä toimiston puolelta varmaan annettu painetta niskaan, mutta...(O3)

Okei. (H)

Aloitettiin ihan rennosti ja ei ollut mitään hankalaa. Oli hyvä opettaja, että ei hermostunut, vaikka kyselikin koko ajan. (O3)

Niin sen pitää ollakin, että saa kysellä. Sitten kaikki...(H)

Sitten kun rupes oppiin, niin kyllä sitten rupes lisään tahtia. Välillä tuli huudettua ja kirottua, että rauhotu nyt vähän, että meinaa pysyä perässä että...(O3)

Aivan toisessa ääripäässä esiintyi ihmettelyä siitä, mitä opastaminen yleensä on. Pari vuotta tehtaassa työskennelleen ajomiehen mielestä sellaista ei ole tapahtunut ollenkaan, eikä hän pystynyt hahmottamaan tai käsittämään koko opastusprosessia tai sen ajatusta. Hänen jälkeensä haastateltu työnopastaja kertoi esimerkkinä juuri tästä työntekijästä, ettei hän välttämättä tunnista opastusta. Eihän sitä suoraan sanota, että nyt opastetaan, vaan se tapahtuu työnteon yhteydessä. Kyseinen työnopastaja oli työskennellyt samalla koneella tämän nimenomaisen ajomiehen kanssa ja opastanut häntä siinä samalla. Tämä ajomies kuitenkin ymmärsi sen, että on saanut työskentelyn ohessa ohjeita. Hän mielestään työnopastajien täytyy nimenomaan keskittyä opastamiseen sillä tavoin kuin on tarkoitus eli toimia koneella ylimääräisenä, kolmantena henkilönä, jolta voi jatkuvasti kysyä neuvoja.

Mikä tää opastaminen sitten oikein on? (O8)

Se, että täällä nää...Täällä on nää kolme työnopastajaa (...) Niin he ovat, heidän pitäisi toimia tai tää ei oo ihan toiminut silleen kun pitäis. (H)

Ei sitten yhtään. Siellähän ne on töissä tuolla koko ajan. (O8)

Niin, niin on. Sehän se siinä on ongelmana. (H)

Ettei muuta tehä, mutta touhus (O8)

Heidän piti olla ylimääräisiä, mutta...(H)

No eiii! Kaikkihan ne on ollut tossa koneella. (O8)

-- perehdytetty ole niinkään. Mä oon siinä oppinut. No, se on sama, jos menet rakennukselle ja otat siitä lautaa ja alat naulaamaan. Se on ihan sama. (O8)

Sä opit hiljalleen sitä hommaa. Ellet sä opi, niin sit et opi. En mä oikein tota perehdytysjuttua täällä, mikä se oikein on. (O8)

Kolme vuotta töissä ollut ykkösajomies, jota ei itseään ole opastettu kokee, että oppimista voisi edistää se, ettei jämähä yhdelle koneelle. Useammalla koneella työskentely toisi laajemmin kokemusta muoteista (joissa tuotteet valmistetaan) kuin se, että on vain yhdellä ko-

neella. Samalla muodostuisi kokonaiskäsitelmä toiminnasta, koska tuotteiden valmistuksessa on useita erilaisia tekniikoita.

Toinen suunnilleen samanlaisen työkokemuksen omaava ykkösajomies sen sijaan toivoo nimenomaan osaavaa paria, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, ettei työpari vaihtuisi koko ajan. Samaan rytmiin pääseminen ja toisten tapojen oppiminen vie aina jonkun aikaa, ennen kuin voi päästä ajamisessa kunnan vauhtiin. ”*Sitten tänne toimistoon ei tunnu menevän perille, että jos tulee uusi ajomies, niin ei voi ajaa samaa tahtia kuin ennen, jos siinä on sellanen osaava kaveri.*” (O7)

Yhtä ajomiestä on opastettu ensin kakkosmiehen tehtäviin vähän reilun kuukauden. Hän koki oppineensa siinä ajassa kaiken sillä hetkellä tarpeellisen tiedon. Myöhemmin hän ilmaisi halunsa siirtyä ykkösajomieheksi. Siihen opastamista on tapahtunut pidemmällä aikavälillä jopa puolen vuoden ajan.

Mulla oli, ykkösmies oli mun opastaja. (O3)

Ai niin, olitte yhtä aikaa..(H)

Oltiin yhtä aikaa, se kävi sillai helposti. Sitten kun itse kysyin, että voitasko musta tehdä ykkösmiestä, että olisin siihen ruvennut, niin sitten ruvettiin siihen taas opastaan. Alotettiin se viime vuonna tammi-helmikuussa ja me tehtiin sitä sillai vähän vuoroviikoin. Saattoi olla, että tein viikon ykkösen hommia kokeeks ja opastettiin siihen ja taas välillä tein noita omia kakkosen hommia. Siinä sivussa näytettiin kaikkea koneen sielun elämästä ja kaikkia mahdollisia vikatilanteita. Sitä tehtiin ihan sieltä, en mä nyt muista oliko se tammi- vai helmikuusta. Tehtiin ihan niin kauan, että mä lähdin kesälomalle kesäkuussa niin ihan siihen asti. Ja kesälomalta kun tulin sen jälkeen tulikin kaikenmaailman kesätyöläisiä ja vaihtu kaks kertaa viikossa. (O3)

Yhdessä työskentelyssä on hyvä ja huonot puolensa. Yhdessä työskennellessä näkee toisen toimintatapoja sen verran mitä ehtii seuraamaan. Toisaalta negatiivisena puolena on se, ettei opastaja ei ehdi kunnolla keskittymään opastamiseen, koska omat työt on myös tehtävä. Maksimaalisen hyödyn saamiseksi opastajan tulisi olla ylimääräisenä työntekijänä seuraamassa toimintaa vierestä.

7.2 Työnopastuksen vaikutukset

Työntekijöiden mielipiteet ja näkemykset vaihtelevat laidasta laitaan. Tässä korostuu ihmisten yksilöllisyys ja se, kuinka he kokevat asiat hyvin erilailla. Toisaalta tämä tuo esiin sen, kuinka

tärkeitä pienetkin asiat toimintatavoissa ovat. Työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta ja realistiseen itsearviointiin perustuvaa sitoutumista elinikäiseen oppimiseen, mutta silti heidän työsuorituksiaan arvioidaan entistä tarkemmin erilaisilla tulos- ja laatumittareilla sekä työsuorituksia standardoimalla. Tuntuu, että työntekijöitä räsitetään kaikenlaisella ylimääräisellä, mikä asettaa heille henkistä stressiä ja vaikuttaa sitä kautta työn mielekkyyden kokemiseen.

Vaikutusten kokemiseen heijastuu konkreettisesti se, kun opastuksesta ei ole kunnolla kokemuksia, niin ei silloin voi nähdä sen vaikutuksiakaan kunnolla. Jotain on sentään kaikesta huolimatta nähtävissä ja havaittavissa. Vaikutusta on ollut ainakin siihen, miten työtä tehdään ja missä järjestyksessä. Ohjaajat huomauttavat aina, jos jonkun asian voisi tehdä toisella tavalla helpommin. Tämä on koettu yleisesti työntekijöiden joukossa hyödylliseksi.

Oon tossa oppinut paljon, paljon välttämään kaikkia turhia liikkeitä. Et toi musta toi, aika nopeutunut on jo. Se järjestys on tullut sellaiseksi mahdollisimman tehokkaaksi, että totta kai se kehittyy vielä lisää. Alkuvaiheesta se on tehostunut huomattavasti, silloin tuli kaikkea turhaa sählättyä tossa. (O9)

Tossa on just toi kokonaisuuden hallinta on tärkeä. Miten kaksistaan pyöritetään tosa koneella tätä koko, koko kuvioo niin, että on koko ajan tiedossa, että missä mennään. (O9)

No, se on muokkaantunut tässä sinä aikana, kun on ollut tässä töissä. Kyllä ihan erilailla teen nyt hommat, kun silloin tullessa. Se ei oikeestaan oo sellanen, mikä muuttuu yhdessä yössä. Se on muuttunut koko tänä aikana, kun täällä ollaan oltu. (O3)

Käsitykset työprosesseista eivät ole voineet muuttua opastamisen vaikutuksesta niillä, jotka eivät ole päässeet osallisiksi siihen. Toisaalta päämäärätarkoitukselliset pyrkimykset muutoksiin, eivät ole kuitenkaan päässeet käytännöntoteutuksen asteelle. Koko prosessin osalta on ollut havaittavissa, etteivät suunnitelmat toimi tarkoituksenmukaisella tavalla.

-- Kun ei tosiaan hirveesti ole opastusta saanut, niin ei nyt hirveesti oo sitten muuttunut ja tietysti sillai, jos on saanut tinkimällä siinä kun on ohi mennessä, niin sitä on käyttänyt. Mut ei tosiaan oo.” (O6)

Tuolla ei oo koneilla muuttunut oikeestaan mikään, vaikka täällä jotain palavereja pidetään taikka muuta. (O7)

Onks näissä palavereissa suunniteltu tai sit ollut tarkoitus...? (H)

Käsitellään sitä, että mikä siellä ei toimi, että saatais varsimääriä lisää että. Miten päin olis helpompi purut suorittaa ynnä muuta. Vaikka ne asiat täällä käsitellään, niin ne ei siirry tonne koneelle kuitenkaan. (O7)

Mikä siinä on sitten syynä?(H)

Jotkut asiat ne vaan sitten siirtyy myöhemmäks. Kyllä nyt tulee taas varmaan viimein, kun tulee uudet koneet niin, tulee toi annostelija sitten meillekin, ettei tarvii siten jauhoja hakee tosta (...). (O7)

Joo joo. Ne on kuitenkin tollasia vähän isompia asioita, mitkä... (H)

Ne on sellasia. Ne on kyllä siinä[...] Kun on ollut ykkösenä niin, ei toi parempaan suuntaan ainakaan mee, vaikka noi tuolta jotain kyselee, että mitenkä vois toimia paremmin niin..(O7)

Höh. (H)

Niin ni tota...Samanlailla siellä tehdään kuin vuosi sittenkin kaikki hommat. (O7)

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet koetaan vähäisinä. Tässä tapauksessa mahdollisuuksia on jollain tasolla pyritty luomaan, mutta sen vaikutukset eivät ole näkyneet käytännössä. Todelliset vaikutusmahdollisuudet avautuvat nimenomaan toiminnan suunnitteluun osallistumisen kautta. Vähäiset vaikutusmahdollisuudet ovat vastaavasti yhteydessä henkilöstön kehittämisen ongelmiin. Kaikkien organisaation jäsenten tulee olla sitoutuneita kehittämistoimintaan, jotta siitä on hyötyä toiminnan kannalta. (Juhela 1996.)

Ilmapiiri. Ilmapiirin tarkastelua voi suorittaa ensinnäkin yksilötasolla ja toisekseen ryhmätasolla. Sen vaikutuksien tarkastelun voi ulottaa yksilö- ja ryhmäkohtaisiin tuotoskriteereihin. Tuottavuuteen ilmapiirillä on ilmeisesti silloin voimakkain vaikutus, kun työntekijät voivat säädellä itse työnsä tuloksia. Sen sijaan ilmapiirillä ei ole huomattavaa vaikutusta työsuoritukseen, jos tuottavuus on riippuvainen esimerkiksi koneen tuotantokapasiteetista. Siitä huolimatta se voi vaikuttaa työasenteisiin ja poissaoloihin. (Ruohotie 1989a, 96.) Ilmapiirin osalta vaikutukset ovat tässä tutkimuksessa hyvin marginaalisella tasolla, joten opastuksella ei ole ollut siihen vaikutusta.

Ei oo parantunut ilmapiiri yhtään. Ei vaikka kuinka opastais, ei se tähän ilmapiiriin auta. (O8)

Ei se nyt oo parantunut, mutta kuten sanoin niin, ettei huono oo sillain ollutkaan. Suurimmaks osaks on ihan hyvä (O9).

Parilla ajomiehellä oli taloon tullessaan valmiiksi tuttuja henkilöitä, joten se on auttanut töihin tuloa ja työyhteisöön sopeutumista. ”Niin, kyllä mä ainakin tykkään, kun oli niin paljon tuttuja ja valmiita tuttuja, että oli sillai helppo tulla tänne.” (O6) Osa on taas tutustunut paremmin toisiin työntekijöihin, kun ovat työskennelleet yhdessä.

Vaikka tällä prosessilla ei itsessään olekaan ollut merkitystä, on ilmapiirissä tapahtunut muutoksia viime aikoina. ”Tehtaan ilmapiiri niin on laskenut siitä asti, mitä mä olen tullut tänne

*töihin noin yleensä, kolmen vuoden aikana.” (O7) Monet ovat maininneet saman asian eli ilmapiiirin huonontumisen koko ajan talossa olo aikansa. Tähän on vaikuttanut uusien esihenkilöiden tulo taloon. Sen jälkeen on alkanut alamäki ja sitä on kestänyt suunnilleen viimeisen vuoden ajan. Yhtenä ongelmatekijänä koetaan esihenkilöiden sosiaaliset taidot ja kyvyt. Niissä tuntuu olevan kehittämisen varaa.”-- *Tai voi sanoa, että kaikki empatiakyky, kaikki nää niin puuttuu kokonaan. Se on huono. Se on mikä tekee aika paljon ongelmia ja.” (O3)**

Käsitysten muuttumista on tapahtunut myös positiivisempaan suuntaan. Neljä ja puoli kuukautta työskennellyt ajomies oli kuullut tehtaassa työskenteleviltä kavereiltaan paljon juttuja, joiden perusteella hän oli muodostunut mielessään tietynlaisen ennakkokäsityksen yrityksestä. Tämä on kuitenkin muuttunut positiivisempaan suuntaan sen jälkeen, kun hän on tullut itse työyhteisön jäseneksi.”-- *Mä luulin, että tää on paljon sellanen huonempi ja väsyneempi henki täällä työntekijöiden keskuudessa, mutta täällä onkin ihan hyvä (...) ihan hyvä meininki”.* (O9) Tämä kuvastaa sitä, kuinka tärkeitä on omakohtainen kokemus. Muiden mielipiteet saattavat helposti dominoida omaa ajattelua, varsinkin ennen kuin ehtii muodostaa oman käsityksensä asioista. Tällöin kuulopuheisiin pohjautuvat olettamukset saattavat ohjata uuden työntekijän toimintaa ja asennoitumista.

Työn mielekkyys ja työtahti. Työn mielekkyyden kokemisessa on koettu tapahtuneen muutoksia. *”On se tietenkin parantanut, parantanut sen mielekkyyttä. Luonnollisesti, kun oppii. Oppii, niin mukavampi tehdä sitten sitä.”* (O9) Kaikki asiat, jotka helpottavat työskentelyä lisäävät mielekkyyden kokemista. Siihen vaikuttavat tekijät saattavat olla työn suorittamisen kannalta hyvin pieniä tai sitten oleellisia. Tosin suurin osa ajomiehistä ei kokenut opastuksella olleen mitään vaikutusta. *”-- En mä oo pitänyt tätä mielekkäänä missään vaiheessa. Ihan siis vaan leipätyönä.”* (O7) Työtahdin jatkuva kiristyminen on koettu negatiivisena, koska se on tuonut lisäpainetta työskentelyyn. Sitä kautta se vaikuttaa mielekkyyden kokemiseen.

No, kyllä tää työtehtävien, miten nopeesti on noita hommia on tehty niin, se on, siihen on vaikuttanut kyllä. Mutta sekin on vaan yksi niistä asioista, mikä pitää vaan aina hioa kohalleen sen työparin kanssa. (O3)

Yksi ajomies näkee parannuskeinona turhan painostuksen poistamisen. *”Joo, onhan sitä vähän veemäisempi tehdä töitä, kun sua tuijotetaan jostain salapaikasta niin. Se vähän häirii ittee.”*(O4) Niin sanotusti turhien häiriötekijöiden poistamisella voisi olla jo huomattavia vai-

kutuksia työntekijöiden mielen rauhaan. Yksi tällainen tekijä on jatkuva hoputtaminen, jonka koetaan vaikuttavan motivaatioon.

Toisilla tahdin kiristymisen taustalla on ulkoinen motivaatio, jolloin halu lähtee kuitenkin itsestä, eikä niinkään ulkopuolisesta paineesta. Vauhdin lisäämiseen on syynä lisäpalkkion tavoittelu, joka on yhteydessä valmistettavien tuotteiden määrään. ”...Kyllähän se kiristyy. Itte sitä halunnut kiristää tarkotuksella, kun meillä on tollanen palkkiosysteemi tossa olemassa.” (O9)

No, on tota työtahtia sanoisinko pikkuhiljaa nostettu. (O3)

Millä aikavälillä? Siitä, kun sä oot ollut täällä vai tavallaan sen mukaan, miten sä oot oppinut?(H)

Aluks sen mukaan, mitä mä oon oppinut. Ja sitten sen jälkeen ollaan yhdellä koneen kierroksella nostettu yhdellä varrella ja jäljestä päin. Me ollaan vähän kuitenkin sil-lain sovittu, mitä me tehdään meidän koneen porukan kesken, että kaikki tekis suurin piirtein samaa. Että, ettei joku oo siellä (...), että yks tekis hirveesti paahtamalla ja muut saa johdolta haukut, että miks te ette pysty niin paljon, kun muut tekee. (O3)

Tässä yhteydessä voidaan tarkastella työn toiminnan luonnetta, jolla saattaa olla jollain tasolla vaikutusta esimerkiksi työn mielekkyyteen ja työhön sitoutumiseen. Yksilön kokemalla liik-kumatilalla on merkitystä oppimisen suhteen. Menettelytila ja mahdollisuudet vaikuttavat ympäristön tarkoitukseen ratkaista jokin tehtävä tai saavuttaa tietty tavoite. Mahdollisuus käytännössä kokeilla eri toimintavaihtoehtoja helpottaa oppimista. Yksilöt kykenevät reflektoi-maan eri asioita tehtävien tulkinnessa, havainnoinnissa, tulkitsemisessä ja menettelyssä. (Ell-ström 1996b, 154.)

Toiminnanmenettelytaso voidaan jaotella neljäksi erilliseksi, mutta yhteen sopivaksi kohdak-si. Näitä ovat rutiiniperusteinen toiminta, sääntöperusteinen toiminta, tietoperusteinen toimin-ta ja reflektiivinen toiminta. Näistä ensimmäinen *rutiiniperusteinen taso* edustaa automatisoi-tunutta käsittelyä, joka toimii tietoisien kontrollin suorittajana. Tämä menettely pohjautuu im-pliisiittiseen tietoon. Automatisoitunutta menettelyä tarvitaan tarkkaavaisuuteen ja tietoon, jo-ka mahdollistaa opittujen kokemusten hyödyntämisen. *Sääntöperusteisella tasolla* rajoitetaan puolestaan tietoisia sääntöjä. Tällä tasolla tapahtuva menettely edellyttää kykyä tunnistaa ja tulkita ympäristön tapahtumia, mikä tarkoittaa sääntöjen soveltamiskykyä. *Tietoperusteinen menettelytapa* ohjaa tietoista yksilöllisten tavoitteiden analysointia, aikaisempien kokemusten reflektointia sekä ympäristöstä tavoitettavissa olevaa tietoa. Tieto on tarpeellista, jotta voidaan tunnistaa, tulkita ja arvioida aikaisemmista tapahtumista saamaamme palauteinformaatiota.

Reflektoiva menettelytapa liittyy tehtävästä takaisin tulleen reflektion esittelyyn tai valittuun toimintatavoitteeseen. Se voi liittyä myös piilevään arviointiin, omiin menettelyedellytyksiin, yksilöllisiin seurauksiin sekä toiminnassa kuvatuttuihin tavoitteisiin. Tällainen reflektio edellyttää muun muassa kykyä vaihtoehtoiseen ajatteluun ja kriittiseen analysointiin sekä muita menettelyedellytyksiä. (Ellström 1996b, 157–158.)

Ohjauksen vaikutus työhön sitoutumiseen. Juutin (1988a, 41–48) tutkimuksen mukaan monet kokevat työn merkittävän heille paljon ja vain osa suhtautuu työhönsä välineellisesti tai on vieraantunut työstään. Toisaalta työn sisältöön koettiin tyytyväisyyttä, ja työtehtävien antamat virikkeet olivat useimpien mielestä palkitsevia. Työrooliin kuuluvia töitä pidettiin niin mielekkäinä, että yli puolet arvioi tekevänsä mielellään myös niihin liittyviä rutiinitöitä.

Merkityksellistä on, mitä työtä tekee ja miten hyvin se vastaa omia intressejä, tavoitteita ja koulutustasoa. Viitala (2007, 16) toteaa, ettei sitoutumista tapahdu, jos työtä ei koeta mielekkääksi. On myös huomattu, etteivät motivaation puuttuessa työntekijöiden taidot ja kyvyt riitä tuottamaan laadukkaita tuotteita. Seuraava esimerkki kuvastaa hyvin asenteen ja oppimisen välistä suhdetta. Asioita ei haluta opetella kunnolla, jos työntekoon ei sitouduta sataprosenttisesti. Oma suhtautuminen oppimiseen on hyvin ratkaisevaa.

Kauan siinä menis niinku aikaa? (H)

Ai, että olis vastuullinen ajomies? (O5)

Niin tai sun mielestä tolleen selvi hommista, siinä mielessä oppii hommat tekemään. (H)

No, kyllä siinä ois hyvä ainakin kuukaus olla niinku silleen. (O5)

No, kuukaus nyt on vielä aika lyhyt aika. (H)

Niin, no joo. En mäkkään kyllä kuukaudessa vielä oikein osannut. Kun en mä halunnut sillon opetella kunnolla, kun en mä tienny, että mä juutun tänne näin kauaks aikaa. Nyt kun kaikki kämpät ja muutkin. (O5)

Niin, et nyt voi sitten opetellakin jo tekemään? (H)

Niin, kyllä täällä vähän rahankin takia ollaan. Ei tää nyt niin paljon kiinnosta tää homma. (O5)

Oppimisprosessin avaintekijöiksi ovat kohonneet oppimista, motivaatiota ja suoritusta kontrolloivat itsemääräämisen ja itsesäätelyn aspektit. Itsemäärääminen tarkoittaa oman vaikutusvallan ja kontrollin tiedostamista. Sisäisesti motivoitunut oppija kokee mahdolliseksi vaikuttaa omaan oppimiseensa ja pitää itseään aktiivisena kehittäjänä. Itsesäätelyn eli autonomiaan liittyy yleensä ponnistelujen säätely oppimisstrategioiden avulla. Se on yksilön kypsymisen aikana muodostuva kehittyvä piirre ja oppimisen tulos. Itsesäätelyyn liittyvistä oppimiskäsi-

tyksistä voidaan mainita esimerkiksi se, missä määrin yrittäminen ja ponnistelu ovat oppimisen kannalta välttämättömiä ja miten nopeasti tieto voidaan omaksua. Itsesäätelyprosesseilla on vaikutusta motivaation lisäksi mielialaan, esimerkiksi tavoiteltujen ja odotusten mukaisten tulosten saavuttamisen. jonka epäonnistumisesta voi seurata masennus. (Ruohotie 1996b, 85–88.) Ajomiesten puheiden perusteella oli kuitenkin havaittavissa motivaatiota oppia asiat kunnolla ja tehdä työ hyvin, vaikka työpaikkaa ei pidä lopullisena. Moni ajatteli tämän hetkisen työn olevan vain välietappi työurallansa. Opastuksen vaikutukset olivat kokonaisuudessaan hyvin minimaaliset sitoutumiseen nähden.

-- Mä oon aina yleensä tehnyt työt niin hyvin kuin on voinut. Ei mua ole tarvinnut huomauttaa tai opettaa siinä. Että työt pitää tehdä huolellisesti ja nopeasti ja ripeästi. Se on ollut selvää alusta asti. (O7)

Ei voi kyllä sanoa, että sillä nyt sitten olisi mitään vaikutusta. (O6)

No, tietysti jos alkuvaiheessa siinä opastetaan ja sä opit kunnolla ne työmenetelmät ja työtavat, niin se voi lisätä sitä sitoutumista siihen työhön. Se, että sä osaat tehdä kunnolla, kun se, että sut heitetään koneelle ja sä et osaa mitään, niin...(H)

Tuleehan se niinkin, mutta kyllä mä tähän olen sitoutunut. (O6)

Hyvä, että se on...(H)

Kyllä kun mä lähden niin, lähden tekemään. Ittepäähän tänne hain, että ei oo pakotettu. (O6)

Pienen avustuksen jälkeen ajomies tunnisti olevansa sitoutunut työhön ja sen, mitä kautta sitoutuminen on hänelle syntynyt. Hänellä ei ole peruskoulutusta enempää, eikä näin ollen korkeampia ammatillisia tavoitteita. Asia on toisin korkeasti koulutetulla ajomiehellä, jonka tavoitteet ovat hieman korkeammalla. Tätä työtä hän tekee tavallaan olosuhteiden pakosta.

Kyllä mä teen töitä hyvin, mutta en minä ole valmis...Kyllä minä olen valmis, mutta en halua tehdä tätä töitä koko elämän esimerkiksi. Mulla on, ainakin mun mielestä, hyvä koulutus ja kun minä olen sopivasti nuori, pääsisin vaan korkeampi taso. (O2)

Kyllä. Kyllä, kun saa hyvän opastuksen. Ihan noi perusjutut tuli alusta asti. On sitoutunut tekemään sen jälkeen mahdollisimman hyvin ton työn, koska sitä muuten jos on tuskaa siinä, niin tekee vaan ongelmia itelleen siinä. Se tulee sit myöhemmin, kahta isompana ongelmana. Kerrasta mahdollisimman hyvin, niin siihen on saanut hyvän opastuksen. (O9)

Kyllä on ollut vaikutusta. Tää voi olla enemmän ottaa tuta opastamisen jälkeen, kun ton kuitenkin on yrittänyt oppia itte työtehtävistä ja ittekin lisää, vaikka ei nyt välttämättä kaikki itelle kuulukaan. (O3)

Opastuksella on ollut tarkoituksenmukainen vaikutus toteutuessaan oikealla tavalla. Tämä kertoo siitä, että ajatus on aivan oikean suuntainen ja sillä voidaan saavuttaa halutut vaikutukset, kunhan opastusprosessin toteuttamiselle luodaan tarvittavat resurssit. Jos työntekijää perehdytetään useampaan työvaiheeseen, mahdollistetaan työkierron ja työvoiman joustavampi käyttö (Julkunen 2008, 99). Yrityksessä perehdyttäminen tapahtuu yhdellä koneella, mutta silti työntekijä saattaa joutua jossain vaiheessa toiselle koneelle. Opastusta pitäisi olla jatkuvasti saatavilla, jotta joustotilanteissa pystyttäisiin takaamaan mahdollisimman sujuva tuotannon jatkuvuus.

Palaute. Palaute on tärkeätä kehittämistoiminnan kannalta ja sillä on myös yhteys työnteon mielekkyyteen. Suorituspaineesiin, yksilöllistymiseen, itsensä likoonlaittamiseen ja tulosarviointeihin perustuvassa työelämässä on kuitenkin vaikea saada aitoa tunnustusta. Sitä ei saa sen paremmin toisilta ihmisiltä, vertikaalisista tai horisontaalisista suhteista, muilta, itseltään tai instituutiolta. (Julkunen 2008, 288.) Ajomiehet kokevat palautteen saamisen ja sen tarpeellisuuden hyvin vaihtelevasti. Osa kokee saavansa riittävästi ja osa liian vähän palautetta. Vaihtelua oli myös positiivisen ja negatiivisen palautteen saamisen välillä.

Saatko työstäsi riittävästi palautetta?(H)

No, ainakin negatiivista. (O8)

Noo, sanotaan että positiivisesta palautteesta niin ei oikein tulla sanomaan. Tää ei itte tuu tekeen kysymyksiä ja se on mee näyttää viimeistelijöille, ne kehuu, joo se on hyvä, hyvin tehty. Mutta nyt täytyy melkein tekeen jonkun kämmin tai tulee susia niin tulee negatiivista palautetta. Sitä saa kyllä sitten ihan saman tien ja roppakaupalla. (O3)

-- Kyllä täältä joku aina selvittää, että kuinka paljon enempi tarttee varsia ajaa. Se on palaute. (O7)

No, sitä vois saada lisääkin, mutta palautetta on tullut kumminkin jonkun verran. Ehkä vähän lisääkin vois tulla. (O9)

Onks sitä tullut työntekijöiltä tai työkavereilta, johdon puolelta, molemmilta? (H)
Molemmilta. (O9)

Joo. Onks se ollut sitten... Ootko saanut myös positiivista palautetta vai negatiivista?(H)

Kyllä enemmän positiivista. (O9)

Kolme vuotta tehtaassa työskennelleen ykkösajomiehen mukaan palautteen antamista ja saamista on yritetty parantaa monta kertaa. Oleellista olisi saada suoraa palautetta tuotteiden viimeistelijöitä ajomiehille. Joskus saattaa käydä niin, että tehdään huonolaatuista tuotetta huo-

maamatta siinä olevaa vikaa, joka kuitenkin todetaan viimeistelyssä. Tieto tulee ajomiehille joko pitkällä viiveellä tai huonoimmassa tapauksessa ei ollenkaan. Syynä tähän on osittain se, että osa tuotteista on ulkoistettu, jolloin on vaikea reagoida asiaan, kun sekundan syntyminen huomataan vasta tontin toisella puolella (missä viimeistely tapahtuu).

No, ei siellä välttämättä silleen selkään taputella, että teetpä hyvää työtä, mutta eipä sellasta tarviikaan. Kyllä mä tiedän, että mä teen sen työn huolellisesti tuolla koneella. (O7)

No, tämmösestä työstä mä nyt en oikeestaan ees tarvii mitään muuta palautetta kuin palkan. (O7)

Rutiini- ja toistoluonteisella työllä pyritään saavuttamaan tehokkuusetuja. Hyvä suoritus ja työtehtävien oppiminen tarkoittavat sitä, että työhön liittyvien ongelmien ratkaisu tapahtuu jossain muualla kuin työtä tehdessä. (Kevätsalo 1999, 129–130.) Siten työntekijän vastuulla on lähinnä yksinkertaisen, mekaanisen työn suorittaminen, jolloin se ei tarjoa kaikille ajomiehille riittävästi haasteita. Toisaalta muovitehdastyöskentelyssä tulee kuitenkin jatkuvasti uusia asioita eteen esimerkiksi vaihtuvien tuotteiden muodossa, joten siinä mielessä opeteltavaa pitäisi riittää jokaiselle niin halutessaan.

Oppimista edistävät ja vaikeuttavat tekijät. Sosiokulttuurisen teorian mukaan käsitystä inhimillisen kehityksen päätepisteestä ei ole olemassa. Psykologiset ja fyysiset kulttuuriset välineet muuttuvat ja monimutkaistuvat jatkuvasti. Samalla tavalla muuttuvat ja kehittyvät ihmisen tiedot ja älylliset kyvyt. Käytännön toiminnassa välineiden käyttämisestä seuraa ihmisen älyllisten ja fyysisten rajojen siirtyminen eteenpäin. Biologisesti määrätyillä edellytyksillä tai sisäänrakennetuilla ajatusrakennelmilla ei ole ihmisen ajattelua ja toimintaa rajoittavaa vaikutusta. Ratkaisevana nähdään sen sijaan se, mitkä älylliset tai fyysiset välineet ovat ihmisen käytettävissä ja minkä välineiden käytön hän hallitsee. (Säljö 2001, 70.)

Kielellä on erilaisia tehtäviä, jotka Säljö on jakanut kolmeen osaan. Ne ovat kielen osoittava tehtävä, kielen semioottinen tehtävä ja kielen retorinen tehtävä. *Kielen osoittava tehtävä* tarkoittaa sitä, että voimme puhua kielen avulla asioista, jotka eivät ole läsnä eli toisin sanoen se sallii tilanteesta riippumattoman viestinnän. Kielellä on tärkeä tehtävä siinä, että sen avulla voidaan viitata asioihin, jotka eivät ole konkreettisesti olemassa, mutta ovat kuitenkin keskeisiä inhimillisessä yhteiselämässä. *Semioottinen tehtävä* liittyy siihen, että kielellisten ilmausten ja niihin viittaavien ilmiöiden välillä on joustava ja kehityskelpoinen suhde. Viestinnällisissä tilanteissa

voidaan valita, minkälaisia kielellisiä ilmaisuja käytetään. Se riippuu esimerkiksi siitä, mitä sillä hetkellä halutaan välittää tai minkälainen näkökulma halutaan valita. Inhimillisessä kielessä on siis semioottinen voima. Viestiessä suoritetaan toimintoja kielellisin välinein ja tällöin viestintä on sisällöltään ja seurauksiltaan aineellista. Kommunikatiivisissa tilanteissa voi ilmauksen retorinen sisältö vaihdella hyvin monin eri tavoin. Kun painotetaan *kielen retorista* luonnetta, se nähdään elävänä välineenä, jolla luodaan merkityksiä kielessä ja sen välityksellä sosiaalisissa käytännöissä toimivien ihmisten välille. (Mt. 84–89.)

Ajomiesten näkemyksissä tuli esiin erilaisia asioita, jotka edistävät heidän mielestään oppimista (taulukko 3). Positiivista on, että osa heistä näki asian sisäisen motivaation kautta, että on oma mielenkiinto asiaan ja halu itsensä kehittämiseen. ”*Se on tärkeätä, halu kehittää itteensä niin, silloin ihan oppii tiedostamattaan oppii paljon uutta asiaa.*” (O3) Esiin nousee, kuinka ratkaisevaa on halu oppia, koska sen seurauksena voi tapahtua myös muita positiivisia vaikutuksia. Toisaalta omakohtainen tekeminen on erittäin tärkeätä. ”--*Kyllä se pitäis itse aina kokeilla kaikkea.*” (O2) Se on eri asia tehdä itse kuin katsoa vierestä tai opiskella asiaa teoreettisesti.

Taulukko 3. Oppimista edistäviä asioita.

<i>Sisäinen motivaatio</i>	<ul style="list-style-type: none"> * mielenkiinto * halu itsensä kehittämiseen * työn helpottaminen (mm. työmenetelmät, työjärjestys) * halu itsensä kehittämiseen * halu oppia
<i>Ulkoinen motivaatio</i>	<ul style="list-style-type: none"> * palkka * vastentahtoisuus * itsensä suojeleminen tapaturmilta
<i>Muut syyt</i>	<ul style="list-style-type: none"> * vuorovaikutus * kokeileminen * itse tekeminen * asenne

Työskentely vaatii jatkuvaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Työpari toimii tärkeässä roolissa opastamalla ja ohjaamalla aloittelijaa työtehtävissään. Samalla opitaan toisten työtavat, mikä mahdollistaa jatkossa sujuvan työnteon. Lisäksi on oltava itsellä motivaatiota oppia työtehtävät sekä kehittyä työntekijänä. Varsinainen työn oppiminen tapahtuu itse kokeilemalla ja tekemällä, mutta se helpottuu muiden tekijöiden ollessa kunnossa.

Kognitiivinen Andersonin ACT-teoria erottelee kolme tieto- ja toimintatasoa. Ne ovat teoreettisesti kuvattu tiedonluonne, käytännöllinen tieto toimintasääntöjen muodossa sekä automatisoitunut tai rutinoitunut tieto-/taitotaso. Sen mukaan oppiminen tapahtuu kolmessa eri vaiheessa. Teoreettinen tieto edustaa mielessä yleistä tietopankkia. Uusien työtehtävien omaksuminen alkaa yleistä tietoa vaativista tehtävistä, jotka voidaan ratkaista. Riittävän harjoittelun jälkeen yleiset tiedot muokkaantuvat käsittelysäännöiksi, jotka puolestaan automatisoituvat kolmessa vaiheessa tehtäväspesifeiksi taidoiksi. Niitä voi hyödyntää suoraan ongelmanratkaisun konkreettisissa ja käytännöllisissä tilanteissa. Näin ollen tehtävien suorittaminen helpottuu ja ongelmien ratkaisussa hyödynnetään sekä hiljaista tietoa että käytännöllistä tietotaitoa. (Ellström 1996b, 149–161.)

Tässä perspektiivissä oppiminen tarkoittaa alun kognitiivisten ajattelu- ja käsittelymallien automatisoituneita muotoja. Teoreettinen opetus pohjautuu verbaalisten roolien ohjeeseen, joiden oletetaan näyttävän tärkeitä roolia tiedonsiirtämiseen ensimmäisessä jaksossa. Oppiminen nähdään siten sosiaalisena prosessina, jolla hankitaan tai jatkokehitetään ammattikompetenssia yhtenäiseksi osaksi ammattiroolin tai ammatti-identiteetin kehittämistä. (Ellström 1996b, 149–150.)

-- Aivokapasiteetti auttas, mutta ei tahdo riittää.(O6)

Jos se vaikka selitetään vaan, niin ei se mulla ainakaan mee jakeluun, et pitäis ainakin kaks kertaa tehdä se homma. Kerralla ei mee koskaan jakeluun, toisen kerran sitten sit alkaa meneen.(O6)

Tietysti helpointa ollut, kun toinen tekee siellä ja tehnyt perässä ja oppiikin vielä ja.(O6)

Toisaalta oppimista vaikeuttavana tekijänä eräs ajomies kokee omiin kykyihinsä liittyvät asiat. Hänestä tuntuu turhauttavalta, että hän ei sisäistä asioita heti ensimmäisellä kerralla. Se on kuitenkin ihan luonnollista, ja kyseinen ajomies on kuitenkin todennut, että työvaiheiden toistaminen vaikuttaa toimivalta tavalta oppia. Oppimista vaikeuttavat ja haittaavat tekijät ovat tiivistetysti seuraavassa (taulukko 4).

Taulukko 4. Oppimista vaikeuttavat asiat.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">* kielitaito* liian kova vauhti* kiire* puutteellisilla taidoilla yksin selviäminen* opastuksen/ohjeiden puute* uudet muotit* ei mikään |
|---|

Pari ajomiestä ei myöntänyt minkään tekijän olevan esteenä. Pääasiallisesti syyt painottuvat toisinaan liian nopeaan etenemistähtiin opastuksessa, ohjeiden puutteeseen sekä kiireeseen. Alkuvaiheessa pitäisi jatkuvasti olla saatavilla apua, tukea ja ohjeita sekä mahdollisuus harjoitella rauhassa. Sen avulla luodaan ammattitaidolle perusta.

Vähän liikaa vauhtia ja joskus on tullut sanottuakin, että himmaa nyt vähän. Joskus on himmattu ja joskus ei. Toisilla näillä opastajilla on vähän niinkun tarve päästä siihen tavoitteeseen keinoja kaihtamatta, että vaikka oli itse vielä tuore siinä koneella, niin silti sitä ei niinku huomioitu aina. Ja jotkut teki ihan silleen, että vedettiin täydet ja sillä se hyvä. (O3)

Välillä kiire ja sitten opastuksen puutetta. Se on sitten, kun on käynyt hakemassa, mutta ei oo varsinaisesti opastettu, paitsi silloin viimeistelyhommissa silloin alkuun, mutta tää nyt ei (...). Viikko oli niissä hommissa. Just. Kyllähän noit, kun siel myöskin tosiaan pitäis, kyllä niillä on sopimuksessakin oikeen, että niiden pitäis opastaa sitten uusia työntekijöitä. Alkuun tietysti kun näkee, että saatiin homma pyörimään, ni kyllä yleensäkin, vaikeeta kysyä mitään neuvoa, jos... (O6)

Kevätsalo puhuu määrällisestä joustosta, jonka strategiassa pyritään käyttämään oppimiseen työprosessissa ajallisesti mahdollisimman vähän. Se tarkoittaa sitä, etteivät esimiehet kannusta alaisiaan uuden oppimiseen, eivätkä työtehtävät luo tarvetta uusien asioiden oppimiseen. Tehtäväjoustollinen strategia näkyy työntekijöillä kompetenssien ylärajoilla työskentelynä. Silloin työtehtävät tarjoavat uusia oppimisen haasteita sekä esimiehet oppivat myös itse sekä kannustavat muita siihen. (Kevätsalo 1999, 93.) Tässä kontekstissa on nähtävissä piirteitä molemmista strategioista. Oppimista halutaan tapahtuvan, mutta sille ei anneta aikaa riittävästi.

7.3 Opastajien kompetenssien arviointi

Ohjaajien tietotaito on ajomiesten mielestä riittänyt heidän opastamiseensa. Useat ajomiehet tukeutuvat nimenomaan kokeneempiin työntekijöihin ongelmatilanteissa. ”No, ei kyllä niitä on aina pidetty sellaisina eksperteinä, että mennään kysyyn, jos jotain ei osaa itte tehdä.” (O1) Yleensä heiltä on löytynyt joku ratkaisu ongelmaan, että ilmenneestä ongelmatilanteista on selvitty jollakin tavalla eteenpäin. Välttämättä työvuorossa oleva opastaja ei tiedä kyseistä juttua, mutta harvemmin on ollut sellaisia tilanteita, ettei apua löytyisi jostain. Sen sijaan, jos yöllä tulee joku häiriö, ei silloin pysty hälyttämään paikalle mitään ulkopuolista apua.

Ajomiestä on saattanut opastaa vain yksi henkilö tai sitten voi olla kokemusta useamman opastajan opastustavoista ja –tyyleistä. Opastusta on kuvattu suoritettavan hyvin samanlaisilla metodeilla, mutta silti opastajien on koettu toimivan erilaisilla tavoilla.

-- Joku toinen osaa opastaa vähän paremmin ja sillai näyttää helpommin. Jotkut taas kattoo niin siinä vaan painetaan nappia, nyt tehdään ja opit siinä samalla. (O3)

Ei mulla on pääasiallisesti opastanut vaan yks ja sitten ihan jotain viikon mittaisia juttuja, et on ollut muitakin. Pääsääntöinen opastaja on ollut pekkasvapaalla tai talvilomalla, kun ittellä ei ole vielä sellasia vapaita vielä. (O3)

Onko opastajilla ollut riittävästi tietoa opastamiseen?(H)

Kyllä ainakin tällä mun opastajalla on, pääasiallisella. Kyllä se tiesi ihan kaiken siitä koneesta ja muistakin täällä. Sama mies pystyis opastaan mut melki mille tahansa näistä koneista. (O3)

Okei. Ooksä ollut siis yhdellä koneella?(H)

Mä oon ollut yhdellä ainoalla. En oo joutunut noille isoille surmanloukkukoneille onneks vielä. (O3)

Perehdyttäminen on erittäin monitahoinen ja tilannesidonnainen ilmiö, joten sitä ei voi lähestyä yhden tietyn toimintaohjeen perusteella. Siten on keskeistä löytää tasapaino eri tekijöiden kesken. Taitava perehdyttäminen sisältää runsaasti hiljaista tietoa sekä tilanteen lukutaitoa. Ihmisistä ja tilanteista riippuen on olemassa useita ratkaisuvaihtoehtoja, joista tulisi löytää sopivat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 250.)

Lisäkoulutus. Lisäkoulutuksen tarpeesta ollaan kahta mieltä. Osan mielestä sitä ei tarvita, mutta tuli myös näkemys jatkuvasta kouluttautumisen tarpeesta. Sen suhteen heräsi epäilyksiä, että minkälainen taito heillä on nähdä tilanne uuden työntekijän näkökulmasta, ja kuinka hyvin he osaavat ottaa sen huomioon opastaessa.

Ei mun mielestä [ole tarvetta lisäkoulutukselle]. Kyllä mä ainakin itte tunnen saavani ihan hyvin tietoa tästä hommasta. (O3)

Kyllä mun mielestä tällä pärjää, se riippuu tietenkin henkilöstä. (O9)

Lisäkoulutusta ei oo koskaan liikaa. Sitä ois aina hyvä olla. (O8)

Aivan. Se on se, totta kyllä. (H)

Tää muuttuu tää työkin. Uusia tuotteita koko ajan. (O8)

Niin on, pakko opetella.(H)

Prosessit saattaa muuttua ja tyylit, koneet ja talot. (H)

No, tota...kyllä ne nyt ainakin ammattinsa osaa nää kympit että. Sitä mä en tiedä, kun ne on ollut toistakymmentä vuotta talossa, että kuinka yksityiskohtaisesti ne osaa opettaa, kun toinen ei oikein tiedä mitään. (O7)

Niin. (H)

Olettaako ne liikaa, että toinen ymmärtää ne asiat niin helposti?(O7)

Hmm. Ooksä sit huomannut, että tollasta olis sit ollut siinä...nähtävissä?(H)

No, ehkä niitä pitäis vähän pidempään opettaa joitain tapauksia. Näyttää useemman kerran ne hommat. (O7)

Se on..ne..jää...niin...(H)

(...) jääkin sinne perille.(O7)

Sun mielestä ne sitten jättää tavallaan siihen yhteen kertaan sen?(H)

No, ehkä niillä nyt ei oo sillain aikaa jatkuvasti olla jonkun kaveri mukana näyttämässä niitä. (O7)

Mm. Olisiko lisäkoulutus ollut tarpeen näille opastajille?(H)

No...(O7)

Osaatko sanoa?(H)

Eipä kai. Ehkä niiltä puuttuu vaan tota aikaa, kun ne joutuu kuitenkin oleen muissakin hommissa. (O7)

Yhden koneen hajoamisen osalta ilmeni pientä pelkoa, koska sen korjaamiseen tarvittavaa osaamista ei välttämättä löydy yrityksestä. Koneella toimineen ajomiehen mukaan se on niin omituinen ja monimutkainen, että sen hallinta vaatii muita koneita enemmän osaamista. Hän epäilee, ettei kukaan nykytyöntekijöistä tunne kunnolla ja riittävän yksityiskohtaisesti sen koneen toimintaa.”-- *Että se on kyllä, siitä tulee helposti ongelmia, tolla koneella, jos siihen laitetaan jotain uusia miehiä. Ihan varma --.*” (O5) Henkilö, joka oli parhaiten osannut koneen käytön, oli lähtenyt pois ennen kuin oli ehtinyt opastamaan muita ja vei näin ollen mukanaan korvaamatonta ammattitaitoa.

Arvostus. Kokeneempia työnopastajia arvostetaan muiden työntekijöiden joukossa. Pääasiallisesti heitä on arvostettu jo ennen opastusprosessia, joten sillä ei itsessään ole juurikaan ollut vaikutusta arvostuksen lisääntymiseen.

-- Kyllä mä lähtökohtaisesti arvostan kokeneempia työntekijöitä muutenkin. Enkä mä oo huomannut mitään semmosta, semmosta mikä laskis sitä arvostusta. (O9)

Kyllä on, että kyllä voin sanoa että kyllä niitä on osannut arvostaa täällä, että tietää nää kaikki kaikesta niin, tietää ainakin itte vähän mihin pyrkiä. (O3)

Nouseehan se arvostus, kun nostetaan rivimiehestä opastajaksi, niin totta kai. Pääseehän siinä pätemään ja näyttämään taitoja että...(O8)

Opastajien koetaan olevan jossain mielessä esikuvia siitä, mihin voidaan pyrkiä ja mitä voidaan tavoitella tietotaidon kannalta. Opastajat pyrkivät jakamaan vuosien aikana muodostu-

nutta asiantuntijuuttaan muille opastamisen kautta. Heidän vahvan osaamisen tunnistaminen korostuu, vaikka kaikki ajomiehet eivät koe prosessin vaikuttaneen opastajien arvostukseen.

7.4 Opastettavien tuntemus

Käsitteellisen muutoksen vaikeus saattaa liittyä siihen, ettei oppimisympäristö tue tai vaadi syvällisiä muutoksia ajattelussa ja maailman hahmottamisen tavoissa. Nykyajan opetus- ja oppimiskäytännöissä ei huomioida tarpeeksi opiskelijoiden omien intuitiivisten teorioiden vaikutusta uuden tiedon oppimiseen. Opetus perustuu liikaa havaintoihin kuin siihen, että pohdittaisiin teorioiden ja selitysten merkitystä ihmisen ajattelussa. Käsitteellisen muutoksen tukemiseen tarvitaan tietoa oppijan aikaisemmista ajattelumalleista, hänen tekemistään niistä tietoiseksi, mahdollisuuksia rikastaa ja uudelleen muokata aikaisempaa tietoa sekä tarjota selkeitä ajattelumalleja aikaisempien tietojen muuttamisesta. (Hakkarainen ym. 2004, 99–101.)

Tunsiko nää opastajat kuinka hyvin sun koulutustaustan ja kokemuksen ennen kuin ne aloitti opastamaan?(H)

No, kyllä tietysti tiesi sen, oonhan mä täällä talossa ollut ja mitä mä oon tehnyt. Kyllä mä oon sen tiennyt. Ei sen paremmin mitään mun taustoista, että mitä mä oon ennen tehnyt. (O1)

Aivan, tiesiks ne..olikohan niillä joku käsitys siitä, mitä sä osaat koneella tehdä?(H)

Kyllä joo, et oli siinä aikasemmin jo kun tulin niin oon ajanut itte (...) kanssa, niin kyllä se tiesi, mitä mä osaan. (O1)

Ei välttämättä, mutta jotkut voi. Kyllä aika paljon tuttuja on. Just nää kympti ni, ei ne nyt mua ihan täysin tuntenut kyllä. (O6)

Jotain käsitystä. (H)

Osin kyllä. Suunnilleen tiennyt, että mä oon ollut kaupan alalla. Olin ennen tossa (...). Mut siellä nähneetkin sitten. (O6)

Ei ainakaan mitään ihmeempiä yhteen törmäyksiä ole sattunut. Ei oo tukkanuottasilla tarvinnut olla kertaakaan. (O3)

Opastajien tuntemus opastettavista perustuu lähinnä siihen, mitä he ovat oppineet yhteisen työuran aikana tietämään ja tuntemaan toisiaan. Keneltäkään ei ilmeisesti ole kyselty mitään taustatietoja ennen opastamista. On vain aloitettu suoraan työnteosta, ihmettelemättä enempää aikaisempaa koulutustaustaa tai työuraa. Eri asia saattaisi olla sitten, jos uudella työntekijällä voisi olettaa olevan jonkinäköistä kokemusta kyseisistä tehtävistä. Tärkeätä olisi kuitenkin ottaa huomioon tulokkaan yksilöllisyys sekä tukea yhteisöllisyyttä. Sitä paremmin opastaja voi yhdistää uuden työntekijän kokemukset osaksi työyhteisöä ja sen tehtävää, mitä enemmän hän tietää niistä. Yhteistyössä keskeisessä roolissa ovat henkilökohtainen vuorovaikutus ja

ihmisiin tutustuminen. Sen lisäksi ympäristö muokkaa työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta. Yhteistyön edistäjinä tai estäjinä voivat kuitenkin toimia yksilön valmiudet käsitellä ja jakaa tietoa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 176–180.)

8 YHTEENVETO JA ARVIOINTI

Yhteiskunnallisena ongelmana on tällä hetkellä työpaikkojen ja työntekijöiden kohtaaminen. Toisilla aloilla on työtä enemmän kuin tekijöitä ja toisilla aloilla on suuri pula toimijoista. Työn ja sen tekijöiden kohtaamattomuus on iso ongelma, koska työtä kyllä riittää sitä tekeville. Näin ollen samanaikaisesti esiintyy sekä työttömyyttä että työvoimapulaa. Tämä kyseinen muoviyritys kuuluu tähän toiseen kategoriaan, jossa ei tarvitse pelätä lomautus- ja irtisanomistilanteita taloudellisista tai tuotannollisista syistä (Vrt. Järvensivu 2006). Ainakin tällä hetkellä tilanne on tämä, että töitä olisi enemmän kuin tekijöitä. Pahimpina hetkinä joudutaan pysäyttämään jokin kone tilapäisesti työntekijäpulan takia ja sillä on luonnollisesti vaikutus tuottavuuteen.

Yritykset eivät voi yleensäkään pitää itsestäänselvyytenä riittävää ja osaavaa henkilöstöä. Tulevaisuuden osalta tilanne kiristyy, koska yli 65-vuotiaiden määrä kasvaa ja nuoremman väestön osuus pienenee. Elinkeinoelämän keskusliiton selvityksen mukaan jopa yli kolmasosalla yrityksistä oli rekrytointivaikeuksia jo vuonna 2006. Eikä tilanne tule yhtään helpottumaan. Näin ollen yritysten tulee vahvistaa voimakkaammin yrityskuvaansa sekä kehittää ennakoivaa henkilöstönhallintaa. (Viitala 2007, 10.)

Työelämän muutokset ovat nähtävissä myös tehdastyössä. Se on yksi esimerkki alasta, jolla ovat ennen olleet pitkät ja vakaat työsuhteet enemmän sääntö kuin poikkeus, mutta nyt on tapahtunut työsuhteiden lyhytaikaistumista. Nykyään siellä on joustavuuden vaatimus, jatkuvan opinsaunaan joutumisesta. Se on seurausta ensinnäkin tehtävien muuttumisesta. Edellytyksenä ja haasteena on näin ollen löytää kehittymiskeinot sekä yrityksen sisäisten että ulkopuolisten osaajien kanssa. (Mt. 18.)

Nuoret työntekijät mahdollistavat suomalaisten työmarkkinoiden joustavuuden, koska he liikkuvat muita liukkaammin työmarkkinoilla. Tässä tutkimuksessa he eivät kuitenkaan ole määräaikaisia tai osa-aikaisia, mutta heidän koulutustasonsa ei ole kovin korkea ja osalta löytyy työttömyystaustaa. Työelämän alkuvaiheiden kokemukset heijastuvat myöhempisiin odotuksiin ja luottamukseen työnantajia kohtaan. Tästä syystä työelämäpolun alkuvaiheen kokemukset ovat tärkeitä. (Mt. 19.)

Muoviyrityksessä ei ole menossa kilpailutilannetta työpaikoista, joten siellä ei ole ilmennyt halua estää tosia oppimasta työtehtäviä (vrt. Järvensivu 2006, 203). Enemmän ohjaajat haluavat pyrkiä ohjauksen avulla yhteiseen päämäärään, tuotteiden parempaan laatuun. He kokevat sen olevan kaikkien etu, että tuotteet valmistetaan mahdollisimman yhdenmukaisilla metodeilla. Järvensivun (2006, 25) mukaan työnantajan intressit vaikuttavat keskeisesti oppimiseen ja oppimismahdollisuuksiin. Toisaalta vaikutusta saattaa olla lisäävässä tai rajoittavassa merkityksessä toisten työntekijöiden intresseillä ja niiden ilmentymillä. Tässä tutkimuksessa työnantajan intressit näkyvät siinä, että heille on tärkeintä tuotannon tehokkuus kappalemäärässä mitattuna. Sen sijaan työntekijät arvostavat enemmän huolellisempaa tekemistä kuin kiiressä hutiloimista. Ristiriitaista on siis työntekijöiden ja johdon välinen näkemys työnteosta.

Työelämän muutos sisältää sekä oppimista edellyttäviä sekä estäviä tekijöitä. Työssä oppimiseen käytettävä aika ei ole lisääntynyt, vaikka tehtävänkuvat ja jatkuva muutos haastavat oppimaan. Työprosesseissa ei ole tarpeeksi aikaa analysoinnille, reflektoinnille tai vuorovaikutukselle. Työntekijöillä voi olla myös hämärä käsitys omien työtehtävien rajoista ja kehityspotentiaalista sekä koko työpaikan työprosesseista. (Järvensivu 2006, 225.)

Muovitehtaassa ei anneta aikaa oppia kunnolla asioita, ennen kuin tulosten pitäisi olla nähtävissä. Muilta osin aikaa kuitenkin on, jos vaan saisi jotain tukea oppimiselle. Oppimista tapahtuu jatkuvasti työtä suoritettaessa, toinen asia on se, opitaanko oikeat työtavat ja -menetelmät. Kokonaiskäsityksen saavuttamista edesauttaa se, että monet työntekijät vaihtelevat välillä konetta, jolla työskentelevät. Työntekijät eivät hallitse välttämättä kaikkia koneita ja toimintoja, mutta oletettavasti heillä on kuitenkin aika hyvä käsitys siitä, mitä hallissa kaikinensa tapahtuu.

8.1 Koonta

Kaikki uudet työntekijät tulisi perehdyttää työtehtäviinsä. Tällä hetkellä tämä tapahtuu joko nimettyjen opastajien osalta tai työparin toimesta. Pääasiallinen vastuu siitä on kuitenkin työnopastajilla. Työhön opastaminen on erittäin tärkeää, koska työtehtävät opitaan konkreettisesti itse työskentelemällä. Kenelläkään ei ole tehtaaseen tullessaan valmiuksia vaadittuun työskentelyyn. Perehdyttäminen ei ole kuitenkaan onnistunut alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, koska jatkuvien sairauslomien takia ohjaajat ovat joutuneet toimimaan normaalisti koneilla, eivätkä ole voineet toimia ylimääräisinä työntekijöinä.

Ensimmäiset viikot uudessa työpaikassa ovat todella merkitykselliset joka suhteessa. Silloin työntekijälle muodostuu yrityksestä ja työstä ensivaikutelma sekä mielikuva. Samanaikaisesti tapahtuu työyhteisöön sosiaalistuminen. Jos kaikki menee hyvin, saadaan kunnolla työtehtäviinsä perehdytetty sisäisesti motivoitunut työntekijä. Tällä on merkitystä yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmiin ja henkilöstösuunnitteluun. Jatkuva uusien työntekijöiden rekrytointi ja työtehtäviin kouluttaminen vie todella paljon taloudellisia resursseja sekä vaikuttaa varsinaiseen tuotantoon. Yrityksellä on kuitenkin omat tuotantotavoitteensa ja näin ollen johto seuraa tiukasti syntyvien tuotteiden määrää. Luonnollisesti tämä on yhteydessä yrityksen kannattavuuteen, mutta se koostuu kuitenkin useammasta osatekijästä, kuten osaavasta työvoimasta.

Taulukko 5. Oppimismenetelmät.

Tekemällä oppiminen	
-	Kokeilemalla oppiminen
-	Virheistä oppiminen
-	Ongelmanratkaisu
Vuorovaikutus	
-	Muiden opastaminen
-	Ohjaajan/työparin opastus

Pääasiallisina oppimismenetelminä muovitehtaassa toimivat oppipoika–mestarimalli sekä tekemällä oppiminen. Työtehtävien oppimisen (Taulukko 5) kannalta on erittäin tärkeää se, että pääsee itse tekemään ja kokeilemaan, mutta oppiminen edellyttää myös tietopohjaa sekä asiantuntijan tukea. Tärkeää on oppia alusta asti oikeat menetelmät, koska niitä on myöhem-

min vaikeampi muuttaa. Työnteko on myös helpompaa oikealla tekniikalla, koska silloin säästää itseään fyysisesti ja suojaa terveydellisiltä haitoilta. Kokeneemmat työkaverit ovat hyvä apu työtehtävien opettelussa, koska heille on karttunut jo osaamista. Toinen puoli asiassa on se, että jokaisella on olla vähän erilainen tyyli ja tekniikka tehdä, sen takia olisi hyvä, että työtehtävät opettaisiin yhdenmukaisella tavalla, jotta työnjälki ja laatu olisivat mahdollisimman tasaista. Edellytyksiä oppimiselle luovat sisäinen halu, tahto ja kiinnostus oppia. Motivaation puute luo turhan suuren esteen oppimiselle, vaikka eihän se sitä kokonaan estä. Tässä tutkimuksessa oli oppimishaluisia työntekijöitä, kunhan heille vaan luotaisiin kunnan mahdollisuudet siihen.

8.2 Pohdinta ja kehittämisedat

Ongelmalliseksi tekijäksi ovat kohonneet epäselvät tavoitteet (määrä/laatu) ja johdon ymmärtämättömyys inhimillistä työntekoa kohtaan. Työnjohdosta ei kuulunut juuri positiivisia kommentteja, vaan se koettiin lähinnä ongelmallisena tekijänä. Periaatteessa kaikki toiminta on kiinni esihenkilöistä. Tärkeätä olisi luoda yhtenäinen, selvä linjaus yhdessä työntekijöiden kanssa siitä, miten toimitaan ja mitkä ovat toiminnan päätavoitteet. Kaikki sovitut asiat pitäisi saada myös toteutettua käytännön tasolla. Oleellisimpia asioita olisi tällä hetkellä johtamisstrategian muuttaminen. Yrityksestä pitää saada kiinnostava työpaikka, jotta sinne haluttaisiin ja siellä viihdyttäisiin. Siihen tietysti vaikuttavat monet asiat, eikä varmasti yksiselitteistä tietä ole menestykseen, mutta pitkäjänteisellä ja tavoitteellisella työllä voidaan saavuttaa melkein mitä vain. Välttämätöntä on joka tapauksessa saada riittävästi työntekijöitä, jotta ohjaustoiminta voi käynnistyä kunnolla ja sen vaikutukset saataisiin puolestaan näkymään tuotannossa.

Tällä hetkellä ongelmana on se, että työntekijöiden vaihtumistiheys on tosi suuri. Vaihtuvuuden kautta poistuu usein sitä väkeä, joka ei koe työtä omakseen tai onnistu työssään riittävän hyvin. Siitä seuraavia ongelmia ovat hankinta- ja perehdytyskustannukset, menetetty osaaminen ja siihen tehdyt kehittämisinvestoinnit sekä toisinaan yritystä koskeva arvokas tieto. (Viitala 2007, 90.) Eräs haastateltavista totesi kolmen vuoden aikana, jonka on talossa ollut, läheneen parhaimpia kavereitaan pois kymmeniä. Jos ajatellaan, että suurin osa työntekijöistä on ollut alle neljä vuotta talossa. Voiko sellaisessa ajassa syntyä minkälainen tietotaito? Entä kun kokemattomat työntekijät opastavat vielä kokemattomampia, kuinka hyvin siinä opitaan? Vielä kun työnjohto hiostaa selän takana ja edellyttää määrällistä tuottavuutta vakiintumattomilla

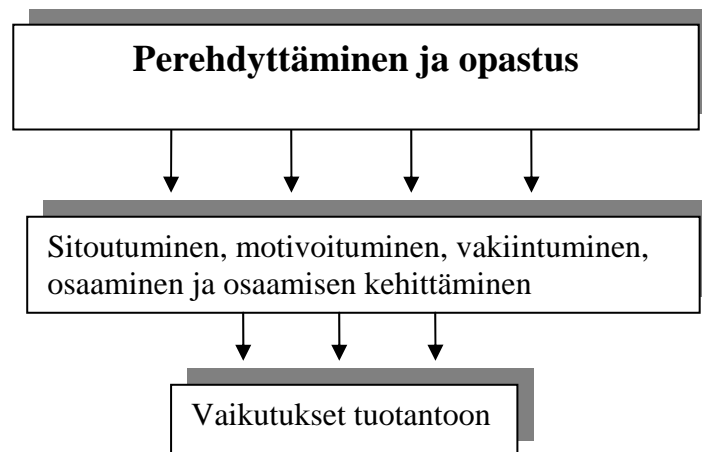
taidoilla ja kyvyillä, näkyy se myös lopputuloksessa, joka ei ole ehkä niin positiivinen kuin voisi olla. Olisi ehdottaman tärkeitä saattaa ensin perusasiat kuntoon, jonka jälkeen voitaisiin keskittyä tuottavuuteen ja sen kasvattamiseen.

Ymmärrettävää on, että yrityksen toiminnan kannalta tuotteita pitää saada ulos tehtaasta, mutta pidemmän päälle huteran pohjan päälle rakentuva systeemi ei kanna pitkälle. Pahimmassa tapauksessa tehtaasta katoaa niin paljon tietotaitoa, että pian siellä joudutaan ongelmiin vähintään ongelmatilanteissa. Toisekseen työntekijät pitäisi opettaa etsimään tietoa esimerkiksi juuri ongelmanratkaisua varten. Hallissa olevista kansioista voi löytyä paljon tietoa, jos sitä vaan osattaisiin ja viitsittäisiin etsiä. Totta kai on helpompi ja nopeampi tapa kysyä joltain tietävämmältä, mutta joskus voi tulla tilanne, ettei ole sellaista henkilöä, jolta kysyisi ja joka tietäisi. Nämä asiat pitäisi havaita hyvin pian yrityksen sisällä, jos he haluavat säilyä mukana markkinoilla.

Keskeisenä menestyksen avaimena monille yrityksille on hyvin työntekijöiden hankkiminen ja sitouttaminen (Viitala 2007, 86). Yritys pitää saada potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta kiinnostavaksi. Tähän vaikuttaa osittain se, mitä nykyiset työntekijät ajattelevat asiasta, koska he kuitenkin mielipiteillään markkinoivat yritystä. Näin ollen on tärkeitä huolehtia työvoimasta ja heidän viihtymisestään. Riittävä henkilöstön määrä mahdollistaa sen, että perehdyttäminen voidaan toteuttaa kunnolla. Jos perehdytys ja työhön opastaminen suoritetaan huolellisesti ja rauhassa, se lisää työntekijöiden työhön sitoutumista ja sitä kautta yrityksessä pysymistä. Työtehtävien oppiminen kunnolla on tärkeitä tuotannon kannalta ja lisäksi kunnan sisäänajovaiheessa kehittyy sisäinen motivaatio itsensä ja oman osaamisensa kehittämiseen. Lopulta jonkun ajan kuluttua voidaan odottaa tämän prosessin tulosten näkyvän niin laatua kuin määrääkin mitattaessa.

Työtyytyväisyyttä voidaan kohentaa monilla pienillä asioilla. Laadun ja määrän korostamisen suhteen pitäisi luoda yhtenäisempi linjaus ja ottaa huomioon nykyiset realiteetit. Henkilöstöä tulisi kuunnella lisäämällä kontakteja heihin. Työn kehittämisessä on oleellista kuunnella niitä, jotka sitä työtä oikeasti tekevät. Vuorovaikutuksesta tulisi saada luonnollisempaa, jotta työntekijöiden kokema niskaan hengittäminen ja ahdistava kyttäys ei stressaisi heitä turhaan. Työn tekemisestä tulisi saada palautetta eri tahoilta. Pitää muistaa myös positiivisen ja rakentavan palautteen tärkeys, eikä vaan reagoida silloin, kun tietokoneen ruutu näyttää valmiita tuotteita olevan liian vähän. Pienillä, mutta tärkeillä asioilla voidaan saada tekemisen ilo työ-

hön ja meininki positiiviseksi. Työntekijät kokevat keskinäisen ilmapiirinsä olevan ihan hyvä, mutta suhtautuminen työnjohtoon on jotain ihan muuta. Olisiko mahdotonta ajatella, että se mikä tehdään, tehdään kunnolla? Seuraavassa (kuvio 6) ovat tiivistetysti nähtävissä perehdyttämisen ja opastuksen vaikutukset.



Kuvio 6. Perehdyttämisen ja opastuksen vaikutukset.

Olen jäänyt pohtimaan ja ihmettelemään muutamia yrityksessä oleviin eri toimintatapoihin liittyviä kysymyksiä. Miksi vanhoja työntekijöitä opastetaan, eikä käytetä resursseja uusien opastamiseen? Se olisi kuitenkin toiminnan kannalta tärkeintä. Myöskään perehdytysuunnitelman täyttämisen idea ei ole selvinnyt tutkimuksen aikana. Käsittääkseni tätä paperia ei tulla käyttämään mitenkään lisäkoulutuksen apuna. Järkevä selitys sille olisi, jos työntekijöitä opastettaisiin niissä työtehtävissä, joita he eivät vielä hallinneet. Sen sijaan paperi taitaa löytää paikkansa toimiston puolella sijaitsevasta kansioista. Lomakkeen suunnittelun voisi tehdä huolellisemmin ja hyödyntää sitä sen täyttämisen jälkeen, koska muuten tulee tehtyä turhaa työtä. Tosin paperia täyttäessä joutuu vähän reflektoimaan omaa osaamistansa, mutta se jää aika pinnalliselle tasolle.

Reflektointi on tärkeää oppimisen kannalta. Osa työntekijöistä osasi peilata ja tunnistaa osaamistansa, oppimistansa sekä yleisesti toimintaansa laajemmassa kontekstissa. He kykenivät kriittiseen itsearviointiin sekä toiminnan kriittiseen tarkasteluun. Toisaalta joukossa oli myös sellaisia, jotka eivät kyenneet edes näkemään asioita, joissa olivat itse osallisina. Ehkä ennen ei ole vaadittu sellaista kykyä tarkastella ja arvioida kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa toi-

mintaa. Arviointi- ja tulosseurausjärjestelmien kautta on myös toiminnan tarkastelusta tullut luonnollista monilla työpaikoilla.

Prosessin epäonnistuminen on johtunut resurssien puutteesta. Ei ole ollut riittävästi työntekijöitä, mistä on taas seurannut se, etteivät työnopastajat ole voineet keskittyä varsinaiseen tehtäväänsä. Laajemmin syyt saattavat perustua siihen, ettei tehdastyö tarjoa kaikille, varsinkaan koulutetuille työntekijöille tarpeeksi haasteita, jotta se olisi riittävän mielenkiintoista. Tämä on ehkä yksi syy siihen, etteivät työntekijät pysy yrityksessä. Tosin aikaisemmin mainituilla toimilla ja esimiestyöllä on mahdollisuudet parantaa tilannetta hyvinkin paljon. Ristiriitaista on se, että kuitenkin talossa pitkään työskennelleet työnopastajat kokevat oppivansa päivittäin uusia asioita. He eivät osaa omasta mielestensä kaikkia työtehtäviä kunnolla, koska eivät ole työskennelleet kaikilla koneilla yhtä paljon. Sen lisäksi että joskus koneet vaihtuvat uusiin, mutta jokapäiväisempää on valmistettavien tuotteiden muuttuminen. Ihan normaali tilanne on sellainen, että yksilö työskentelee pääasiallisesti yhdellä koneella, jota oppii käyttämään hyvin, mutta ei hallitse muita koneita. Tuotteet ovat kaikille yhtä lailla uusia, joten niissä on aina opeteltavaa.

Motivaatiota voidaan tarkastella arvonäkökulmasta, joka tulee näkyviin tehtävän mielekkyyttä koskevissa arvioissa sekä oppijan tavoiteorientaatioissa. Mielekkyyteen sisältyy kolme tekijää, jotka ovat saavutusarvo, mielenkiintoarvo ja hyötyarvo. *Saavutusarvo* viittaa oppijan käsitykseen tehtävän vaativuudesta. *Mielenkiintoarvo* kuvaa oppijan sisäistä kiinnostusta tehtävää tai asia sisältöä kohtaa. *Hyötyarvo* liittyy joko päämääriin tai instrumentaaliseen tehtävään. (Ruohotie 1996b, 94.) Näiden perusteella voidaan tarkastella työn mielekkyyden kokemista ja työssä viihtymistä. Joidenkin kohdalla työtehtävät eivät aseta riittäviä haasteita omiin vaatimuksiin nähden tai mielenkiinto työn suorittamiseen on aika vähäinen. Toisaalta on ilmennyt sitä, että työstä ei olla kovin innostuneita, mutta silti se halutaan opetella tekemään kunnolla.

Viihtymättömyys yksitoikkoisessa työssä ei siis ole kovin suuri ihme, vaikka opeteltavaa pitäisi olla. Tai oikeastaan sitä on silloin, jos vaihtelee koneelta toiselle, eikä jumiudu yhdelle ja samalle koneelle. Työkierrosta seuraisi vaihtelevuutta työhön, kun vaihtaisi konetta tietyin väliajoin. Tosin nykytilanne ei ole kovin suotuisa siihen, koska työntekijävaihtuvuus on niin suuri. Työssä vaadittavat perusasiat pitäisi ainakin hallita ensin. Aina, jos tulee osaamaton työpari koneelle, vauhti hidastuu ja joka tapauksessa uuden parin kanssa menee oma aikansa, ennen kuin yhteinen sävel löytyy. Haasteita asettavat myös erikoisosaamisvaatimukset tietyil-

lä koneilla. Työkierron aikana pitää kuitenkin turvata tuotannon häiriöttömyys, mikä ei ole mahdollista, jos koneelle joutuvat ajomiehet eivät hallitse kunnolla koneen käyttöä. Mutta suurimmat erot ovat silti tuotteissa, eivätkä itse koneissa.

Sisäisesti motivoitunut työntekijä haluaa kehittää työtänsä ja oppia enemmän, jotta voi suorittaa työnsä vielä paremmin. Oppimishaluiset saavat työstä enemmän irti ratkaisemalla aktiivisesti eteen tulevia kysymyksiä. Jos yksilö ei kehittymishaluinen tai ajattelee työpaikan olevan vain väliaikainen, ei välttämättä ole suurta motivaatiota oppia kaikkia pikkujuttuja. Tärkeintä tuntuu olevan työstä selviytyminen ilman suurempia ongelmia. Se on hyvin yksilökohtaista, miten ajomiehet osaavat tunnistaa osaamisensa ja kehittämisalueensa.

8.3 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus

Eskola ja Suoranta (1998, 209–211) toteavat laadullisen tutkimuksen lähtökohtana olevan tutkijan avoimen subjektiviteetin ja toisaalta sen myöntämisen, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Pääasiallisena luotettavuuden kriteerinä laadullisessa tutkimuksessa on tutkija itse. Näin olleen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tutkijan on jatkuvasti pohdittava ja perusteltava tekemiään ratkaisuja, ja otettava siten jatkuvasti kantaa analyysin kattavuuteen ja työn luotettavuuteen. Olen pyrkinyt kuvailemaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen eri vaiheita sekä perustelemaan tehtyjä valintoja. Tässä työssä korostuu, kuinka hyvin ymmärrän kaiken, mitä haastateltavat ovat tarkoittaneet. Lisäksi vielä jälkeempään kuunneltuna asian ymmärtämien on ollut vaikeampaa kuin keskustelutilanteessa. Esimerkiksi litteroidessa jäi joitain epäselviä kohtia, mutta niillä ei pitäisi kuitenkaan olla merkitystä kokonaistutkimukseen kannalta.

Luotettavuutta voidaan tarkastella useilla eri kriteereillä. Tässä tarkoituksessa *uskottavuus* tarkoittaa sitä, että tutkijan pitää tarkistaa, että hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa vastaavat tutkittavien käsityksiä. Näiden yhtenevyyttä voi olla kuitenkin hieman vaikea tarkastella. Tutkittavat eivät välttämättä onnistu näkemään tätä tehdyistä tulkinnoista, koska saattavat olla sokeita kokemukselleen tai tilanteelleen. *Varmuuden* lisääminen tutkimukseen onnistuu siten, että mahdollisuuksien mukaan huomioidaan myös tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. *Vahvistavuus* puolestaan on sitä, että tehdyt tulkinnot saavat tukea

toisista tutkimuksista, joissa on tarkasteltu samaa ilmiötä. (Eskola & Suoranta 1998, 212–213.)

Luotettavuuteen vaikuttaa osaltaan se, kuinka haastateltavat ovat ymmärtäneet kysymyksen ja mistä näkökulmasta he ovat siihen vastanneet. Esimerkiksi, että yksi ajomies ei osannut tunnistaa opastusprosessia, vaikka oli ollut osallisena siinä. Toisaalta, kun opastusprosessi ei toimi sillä tavalla kuin pitäisi, ei voi olla varma siitä, mitkä asiat ovat tai on koettu opastuksen vaikutuksiksi ja mitkä eivät. Uskoisin kuitenkin työntekijöiden osanseen arvioida aika hyvin sitä, mikä on seurausta mistäkin.

Mielestäni ryhmähaastattelu on toimiva aineiston keräämisen muoto. Sellainen sopii esimerkiksi yksilöhaastatteluiden lisäksi. Haastattelumuoto on yksi tutkijan tekemistä valinnoista sekä näkökulma tutkimukseen. Itse ainakin koen tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelun toimineen erinomaisena pohjana, jota oli hyvä täydentää yksilöhaastatteluilla. Todellisuudessa haastattelun onnistuminen ja hedelmällisyys riippuvat hyvin paljon yksilön luonteesta, kuinka puhelias ja avoin yksilö on. Lisäksi merkittävää on, kuinka hyvin yksilö osaa tunnistaa ja reflektoida osaamistaan sekä tapahtuneita asioita.

Huomasin tutkimusta tehdessä, että olisi eduksi tutustua tutkimuskontekstin ja kohdeorganisaatioon ennen varsinaisen tutkimuksen tekoa. Nyt lähdin liikkeelle hyvin hataralta pohjalta, tietämättä mitä organisaatiossa todella on tapahtunut ja tapahtuu tällä hetkellä. Todellinen lähtötilanne toimii oman tutkimuksen pohjana ja vaikuttaa myös kyselylomakkeen suunnitteluun. Loppujen lopuksi en usko tämän tutkimuksen kannalta sillä olleen kovin suurta vaikutusta, että asiat ovat selvinneet vasta vähitellen. Riittävä tieto olisi tosin helpottanut tutkimuksen tekoa.

Tutkimukseen osallistujat määrättiin niin sanotusti esimiehen toimesta. Kenenkään ei tosin ollut pakko olla haastateltavana, vaan olivat siinä mielessä vapaaehtoisia. Kerroin heille tutkimukseni tarkoituksen ja aiheen sekä sanoin käyttäväni aineistoa tämän tutkimuksen tekemistä varten. He suostuivat myös haastattelun nauhoittamiseen. Tiedonhankintakeinon ollessa aika vapaamuotoinen, muistuttaa suhde arkielämän vuorovaikutusta. Tällöin tutkijan ja tutkittavien suhteita on punnittava tiukemmin kriteerien kuin arkielämän ihmissuhteita. Tutkimukseen liittyen haastatteluissa tuli paljon esiin heidän elämäänsä liittyviä asioita ja välillä tutkittavat epäilivät itsekkin, ettei ehkä kaikesta pitäisi puhua. Tutkimuksen kannalta hyvä asia oli luotta-

muksellinen ja avoin vuorovaikutus suhde, jotta asiat aukeaisivat mahdollisimman hyvin. (Ks. esim. Mäkelä 1987.)

Jatkotutkimuksissa voisi ottaa työnjohdon mukaan, koska he tuovat tärkeän näkökulman prosessiin. Heillä olisi varmasti mielenkiintoisia ajatuksia siihen liittyen. Tämän tutkimuksen pohjalta voisi tutkia myös syvemmällä tasolla sitä, miksi prosessi ei ole toteutunut niin kuin on ollut tarkoitus. Alkuperäinen ajatus vaikuttaa toimivalta, kunhan resurssit olisivat kohdallaan. Eniten itseäni kiinnostaisi kuitenkin yrityksen kohtaama haaste siitä, miten siitä saataisiin potentiaalisen työvoiman mielestä kiinnostava työpaikka. Tämän tutkimuksen pohjalta ainakin itselläni on ajatuksia kehitettävistä asioista. Lähinnä jatkotutkimusten aiheet kohdistuisivat eri näkökulmien syventämiseen. Yrityksen kannalta olisi kannattavaa hyödyntää tutkimustuloksia kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa.

LÄHTEET

- Aittola, T. 2002. Aikuisten oppiminen arkielämän ympäristöissä. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) *Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39.vuosikirja*. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu, 59–89.
- Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Helsinki: Työministeriö.
- Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.
- Bova, B. 1987. Mentoring as a learning experience. Teoksessa V. J. Marsick (toim.) *Learning in the workplace*. London: Croom Helm, 119–133.
- Garrick, J. 1998. *Informal learning in the workplace. Unmasking Human resource Development*. London: Routledge.
- Gold, J. 2003. Human resource development. Teoksessa J. Bratton & J. Gold. (toim.) *Human Resource Management. Theory and Practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 316–356.
- Ellström, P-E. 1992a. Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv. Stockholm: Publica.
- Ellström, P-E. 1996b. Rutin och reflektion. Forutsättningar och hinder för läranden i dagligt arbete. Teoksessa P-E Ellström, B. Gustavsson & S. Larsson (toim.) *Lund: Studentlitteratur*, 142–179.
- Eskola, J. & Suoranta, J. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2004. *Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä*. Porvoo: WSOY.
- Heikkilä, K. & Tikkamäki, K. 2005. Työ ja oppiminen kaupan, teollisuuden, uusmedian ja hoiva-alan organisaatioissa. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Osaaminen ja kokemus*. Tampere: Tampere University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hytönen, J. 1998. *Lapsikeskeinen kasvatus*. Porvoo: WSOY.
- Iisalo, T. 1991. *Kouluopetuksen vaiheita. Keskiajan katedraalikoulusta nykyisiin kouluihin*. Helsinki: Otava.

- Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Juhela, A. 1996. Henkilöstön kouluttamisesta työn kehittämiseen. Teoksessa J. Tuomisto, K. Heikkilä, A. Juhela, E. Poikela & M. Vuorikoski (toim.) Yhteiskunnan rakenteet ja elinikäinen oppiminen. Tampere: Tampereen yliopisto, 395–451.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Juuti, P. 1988a. Työilmapiiri ja työolot. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. 1991b. Työ ja elämän laatu. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Järvensivu, A. 2006. Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Tampere: Tampere University Press.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Kevätsalo, K. 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere: Vastapaino.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, E. & Palonen, T. 2002. Asiantuntijatiedon formaali ja informaali perusta. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelut Oy, 90–107.
- Lehto, A- M. 1992. Työelämän laatu ja tasa-arvo. Naisten ja miesten työolojen muutoksia 1977–1990. Työolokomitean liiteselvitys. Helsinki: Työministeriö.
- Leppänen, A. 1997. Teoksessa P. Sallila & J. Tuomisto (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelut Oy, 56–73.
- Marsick, V.J. & Watkins, K. 1987. Approaches to studying learning in the workplace. Teoksessa V. J. Marsick (toim.) Learning in the workplace. London: Croom Helm, 171–198.
- Mäkelä, K. 1987. Yhteiskuntatieteellisen tiedonhankinnan eettiset säännöt ja tietosuojat. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka. Helsinki: Tammi, 180–195.
- Mäki, M. 2002. Havainnot ilmapiiriin ja laadun yhteyksistä. Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2002. 20–32. [www-dokumentti]
<http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/tykes_esite.pdf>. Luettu 29.9.2007.
- Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Helsingin kaupunki.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. 1991a. *The shadow educational system*. Oslo: Norwegian University Press.
- Nordhaug, O. 1994b. *Human Capital in Organizations. Competence, Training and Learning*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Onnismaa, J. 2007. *Ohjaus- ja neuvontatyö aikaa, huomioita ja kunnioitusta*. Helsinki: Gaudemus.
- Pohjonen, P. 2001. *Työssäoppiminen tarkasteltuna ammatillisen aikuiskoulutuksen ja työelämännäkökulmasta*. Tampere: Tampere University Press.
- Ravid, G. 1987. *Self-directed learning in industry*. Teoksessa V. J. Marsick (toim.) *Learning in the workplace*. London: Croom Helm, 101–118.
- Ruohotie, P. 1989a. *Kannustava johtaminen*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ruohotie, P. 1996b. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Edita.
- Sarala, U. & Sarala A. 1996. *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Säljö, R. 2001. *Oppimiskäytännöt. Sosiokulttuurinen näkökulma*. Helsinki: WSOY.
- Taylor, J. & Furnham, A. 2005. *Learning at work: excellent practice from best theory*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tuomi, J & Sarajarvi, A. 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomisto, J. & Juhela A. 1996. *Elinikäistä oppimista tukeva työ- ja koulutusjärjestelmä – ongelmat, haasteet ja kehittämismahdollisuudet*. Teoksessa J. Tuomisto, K. Heikkilä, A. Juhela, E. Poikela & M. Vuorikoski (toim.) *Yhteiskunnan rakenteet ja elinikäinen oppiminen*. Tampere: Tampereen yliopisto, 473–493.
- Tuomisto, J. 1997a. *Työelämän uudet oppimisvaatimukset – lähtökohdat, haasteet ja ongelmat*. Teoksessa P. Sallila & J. Tuomisto (toim.) *Työn muutos ja oppiminen*. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelut Oy, 11–55.
- Tuomisto, J. 2002b. *Arkipäiväoppiminen aikuiskasvatuksen ja elinikäisen oppimisen kontekstissa*. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) *Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja*. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelut Oy, 30–58.
- Tynjälä, P. 1999. *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vaherva, T. 2002. *Informaali ja satunnainen oppiminen työpaikalla*. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) *Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja*. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy, 156–177.

- Varila, J. & Rekola, H. 2003. Mitä on työssä oppiminen. Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vesalainen, J. & Strömmer, R. 1999. Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen – Verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina. Teoksessa T. Alasoini & P. Halme (toim.) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Helsinki: Työministeriö, 109–129.

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelurunko/Työnopastajat

TAUSTATIEDOT

- Oletko vakinaisessa, määräaikaisessa vai jonkun muun tyyppisessä työsuhteessa?
- Kerro koulutustaustastasi. Mitä kouluja olet käynyt? Minkälaista ammatillista koulutusta sinulla on?
- Kuinka paljon opastusta on tapahtunut yrityksen sisällä ja paljonko olet oppinut käytännössä?
- Esittele lyhyesti työhistoriasi tässä tehtaassa? (Montako vuotta olet työskennellyt tässä tehtaassa? Entä nykyisessä työtehtävissäsi? Oletko tehnyt erilaisia työtehtäviä? Jos, niin kuinka kauan?)
- Kerro vielä tarkemmin nykyisistä työtehtävistäsi.

OPASTUSPROSESSI

Oman pätevyyden tunnistaminen ja menetelmän tuntemus

- Miten suhtauduit alkuvaiheessa tähän opastusprosessiin?
- Onko suhtautumisesi muuttunut prosessin aikana? Mistä syystä se on muuttunut? Mihin suuntaan? (Negatiiviseen/positiiviseen?)
- Oletko mielestäsi tarpeeksi pätevä opastamaan?
- Olisiko lisäkoulutuksesta ollut mahdollisesti apua?
- Miten käsikirjan tekeminen rotaatiokoneella työskentelystä sujui viime keväänä?
- Miten olet hyödyntänyt sitä opastuksen aikana?
- Oletko oppinut jotain uutta opastusprosessina aikana? Mitä uutta olet oppinut?

Ohjattavien tuntemus

- Kuinka hyvin tunsit opastettavien koulutus- ja kokemustaustan etukäteen?
- Miten opastettavan luonne ja persoonallisuus ovat vaikuttaneet opastukseen?
- Minkälaisilla tavoilla olet opastusta suorittanut?
- Mitä olet tehnyt, jotta opastettavat ovat oppineet asian? Yritätkö löytää erilaisia tapoja opastamiseen, jos opastettava ei heti ymmärrä?
- Oletko huomannut, että joitakin asioita on ollut vaikea kertoa sanoin?

- Mikä mielestäsi edistää uuden oppimista? Mikä haittaa tai vaikeuttaa uuden oppimista?
- Onko tehtävänkuvasi muuttunut opastusprosessin myötä? Jos niin, miten?

VAIKUTUKSET

Omien käsitysten muuttuminen

- Onko opastustoiminta muuttanut omia käsityksiäsi
 - o työprosesseista?
 - o työjärjestelyistä?
 - o työpareista?
 - o työtahdista?
 - o Miten käsityksesi opastettavista on muuttunut?
 - o Tuleeko jotain muuta mieleesi?

Opastuksen yleiset vaikutukset

- Miten opastamisen on vaikuttanut arvostukseesi työpaikalla?
- Oletko kokenut opastamisella olevan vaikutusta työhön sitoutumiseesi?
- Onko työyhteisösi ilmapiiri parantunut opastuksen myötä?

- Onko opastus vaikuttanut työn mielekkyyteen? (esimerkiksi minkälainen kuormitus kohdistuu työhön, onko liian kiire, saatko palautetta, minkälainen on työn sisältö)
- Jos, niin miten?
- Saatko työstäsi riittävästi palautetta?

Haastattelurunko/Ohjattavat

TAUSTATIEDOT

- Oletko vakinaisessa, määräaikaisessa vai jonkun muun tyyppisessä työsuhhteessa?
- Kerro koulutustaustastasi. Mitä kouluja olet käynyt? Minkälaista ammatillista koulutusta si-
nulla on?
- Kuinka paljon opastusta on tapahtunut yrityksen sisällä ja paljonko olet oppinut käytännös-
sä?
- Esittele lyhyesti työhistoriasi tässä tehtaassa? (Montako vuotta olet työskennellyt tässä teh-
taassa? Entä nykyisessä työtehtävässäsi? Oletko tehnyt erilaisia työtehtäviä? Jos, niin kau-
anko?)
- Kerro vielä tarkemmin nykyisistä työtehtävistäsi.

OPASTUSPROSESSI

Oman pätevyyden tunnistaminen ja menetelmän tuntemus

- Miten suhtauduit alkuvaiheessa opastusprosessiin?
- Onko suhtautumisesi muuttunut prosessin aikana? Mistä syystä se on muuttunut? Mihin suun-
taan? (Negatiiviseen/positiiviseen?)
- Onko opastajilla ollut riittävästi tietoa opastamiseen?
- Olisiko lisäkoulutus ollut tarpeellista?
- [Miten olet kokenut rotaatiokoneella työskentelyn käsikirjan) hyödyntämisen opastuksessa?]
- Oletko kuullut koskaan rotaatiokoneella työskentelyn käsikirjasta?
- Oletko oppinut jotain uutta perehdytyksen aikana? Mitä uutta olet oppinut?

Ohjattavien tuntemus

- Kuinka hyvin opastajat tunsivat etukäteen koulutustaustastasi sekä kokemuksesi?
- Miten opastajat ovat ottaneet huomioon luonteesi ja persoonallisuutesi opastuksessa?
- Miten opastusta on suoritettu? Minkälaisia käytäntöjä opastajat ovat siinä käyttäneet?
- Mitä opastajat ovat tehneet, jotta olet oppinut asian? Ovatko opastajat käyttäneet vaihtoehtoisia
tapoja ymmärtämisen edistämiseksi?
- Ovatko he osanneet kertoa kaiken tarpeellisen tiedon?
- Mikä on edistänyt uuden oppimistasi? Mikä on haitannut/vaikeuttanut oppimistasi?
- Onko tehtävänkuvasi muuttunut opastusprosessin myötä? Jos niin, miten?

VAIKUTUKSET

Omien käsitysten muuttuminen

- Onko opastustoiminta muuttanut omia käsityksiäsi
 - o työprosesseista?
 - o työjärjestelyistä?
 - o työpareista?
 - o työtahdista?
 - o Miten käsityksesi itsestäsi on muuttunut?
 - o Tuleeko jotain muuta mieleesi?

Opastuksen yleiset vaikutukset

- Miten opastamisen on vaikuttanut opastajien arvostukseen työpaikalla?
- Oletko kokenut opastamisella olevan vaikutusta työhön sitoutumiseesi?
- Onko työyhteisösi ilmapiiri parantunut opastuksen myötä?

- Onko opastus vaikuttanut työn mielekkyyteen? (esimerkiksi minkälainen kuormitus kohdistuu työhön, onko liian kiire, saatko palautetta, minkälainen on työn sisältö)
- Jos, niin miten?
- Saatko työstäsi riittävästi palautetta?