

TAMPEREEN YLIOPISTO

KOULUTUS ON UUDISTUMISTA JA SE TUOTTAO VOIMAVAROJA

- työelämämuutokset ja hyvinvointi työpaikoilla

Kasvatustieteiden tiedekunta
Ammattikasvatuksen tutkimus-
ja koulutuskeskus
Pro gradu –tutkielma
Helena Karppinen
syksy 2006

TIIVISTELMÄ

Tampereen Yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Ammattikasvatus.

Helena Karppinen: Koulutus on uusiutumista ja se tuottaa voimavaroja – työelämämuutokset ja hyvinvointi työpaikoilla. (Case-tutkimus Lahden kaappaoppilaitoksen ja Eurokangas Oy:n kanssa yhteistyössä järjestetystä henkilöstön kehittämiskoulutuksesta 2004 – 2005).

Pro gradu-tutkielma. 89 sivua

Syksy 2006

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät motivoivat kaupan alalla työskenteleviä esimiehiä osallistumaan lisäkoulutukseen, millaisiksi esimiehet arvioivat valmiutensa lisäkoulutuksen jälkeen, missä määrin he soveltavat valmiuksia omaan työhönsä ja miten aktiivisesti he osallistuvat työtä ja työyhteisöä kehittäviin toimiin esimiestyöskentelyssään. Lisäksi kiinnostuksen kohteena olivat lisäkoulutuksen vaikutukset ammatillisen kehittymisen eli uudistumisen kokemiseen työpaikoilla. Koulutuksen vaikutuksia arvioidaan opiskelijoiden käsitysten perusteella eli miten heidän ammatillisen uudistumisen ja työssä jaksamisen kokemukset muuttuivat heidän ollessa lisäkoulutuksessa ja heidän suorittaessaan kaupan esimiehen erikoisammattitutkintoa työnsä ohessa.

Tässä tutkimuksessa tiedonhankintamenetelmät ja mittareiden rakenne antavat mahdollisuuden puhua kvantitatiivisesta analyysistä sekä rajallisesti myös kvalitatiivisen analyysin pienimuotoisesta sovellutuksesta. Tutkimuksen tiedonhankinta ja analysointi perustuvat pitkälti kvantitatiiviseen lähestymistapaan. Tiedonkeruun runkona ovat kirjalliset kyselyt kaupan esimiehen erikoisammattitutkintoa suorittaneille ja lisäkoulutukseen osallistuneille esimiehille, kaupan alalta. Kyselytutkimukseen osallistui ja vastasi kolmekymmentäseitsemän henkilöä joka on sata prosenttia otoksesta. Koulutuksen vaikuttavuuden arviointia tehtiin tutkinnon kuuden eri osan mukaan eli johtaminen ja esimiestyö, myymäläympäristö, kaupan markkinointi, tuotetietous, kaupan taloushallinto ja kaupan yritystoiminta osaamisalueilta. Tutkimusaineistoa analysoitiin frekvenssi- ja prosenttijakaumien avulla. Tutkimuksen perustaa ovat työn ja työelämän muutokset, selviytymisen kulmakiviä, omatoiminen itsensä kehittäminen vastineena työn haasteellisuudelle ja työyhteisön näkökulmana oppiva organisaatio sekä henkilöstökoulutuksen vaikuttavuus yrityksessä. Tutkimusongelman lähestymistapa on laaja sosiaalihistoriallinen näkökulma.

Tutkinnon suorittajien ja lisäkoulutukseen osallistuneiden ammatillinen minäkuva jakautuu uskoon omista kyvyistä, sosiaaliseen joustavuuteen, kasvumotivaatioon, työhön sitoutumiseen ja periksi antamattomuuteen. Tulokset osoittivat, että lisäkoulutuksella on ollut vaikutuksia kaupan esimiesten ammatillisiin valmiuksiin ja ammatilliseen uudistumiseen sekä kykyyn selvittää työelämän muutoksista ja voida hyvin työpaikoilla, uupumatta.

Avainsanat: työn ja työelämän muutokset, koulutus, uudistuminen, oppiminen, omatoiminen itsensä kehittäminen, itsearviointi ja oppimiskokemukset

Sisällysluettelo

1. Lähtökohtia ja taustaa.....	5
1.1 Lähtökohdat.....	5
1.2 Kaupan työn ja tekijöiden tarkastelua sosiaalishistoriallisista näkökulmista	8
1.3 Kaupan työ ja tekijät tänään eli myyntityö ammattina.....	16
1.4 Kaupan ammattilaisista työpaikkaohjaajia.....	19
2. Työn ja työelämän muutokset.....	20
2.1 Kiihtyvä muutosvauhti.....	20
2.2 Työyhteisön käsite ja muuttuva työympäristö.....	21
2.3 Työilmapiiri ja taloudellinen tulos.....	24
2.4 Tutkimustietoa työuupumuksesta.....	27
3. Selviytymisen kulmakiviä.....	30
3.1 Työyhteisön vastuu.....	30
3.2 Mistä työmotivaatiota?.....	32
3.3 Uusien työtapojen onnistuminen edellyttää että perusasiat ovat kunnossa.....	34
3.4 Ammattitaitovaatimukset tehokkuuden tavoittelussa.....	35
4. Omatoiminen itsensä kehittäminen on vastine työn haasteellisuuteen.....	36
4.1 Mitä ihminen haluaa työltään?.....	36
4.2 Omatoiminen opiskelu työn ohessa kiinnostaa ja motivoi.....	37
4.3 Motiivina henkinen palkitsevuus ja uranvaihtomahdollisuus.....	38
4.4 Oman työuran läpikäynti selkeyttää myös tulevaisuutta.....	39
5. Hallittu, kannustava kiire.....	40
5.1 Euroopan kiireisimpiä?.....	40
5.2 Kiireen kanssa eläminen.....	41
5.3 Onko kiire tehokkaan työntekijän tunnusmerkki?.....	42
5.4 Hallitsematon kiire tuo uupumusta.....	43

5.5 Sopivalla kiireellä lisää tehokkuutta.....	45
6. Työyhteisön näkökulma.....	46
6.1 Uudet työorganisaatiot.....	46
6.2 Työyhteisön näkökulma.....	47
6.3 Toimiva työyhteisö on oppiva organisaatio.....	49
6.4 Yksilöön kohdistuvat odotukset.....	50
6.5 Hälytyskellojen paikka työyhteisössä.....	51
7. Koulutus ja työpaikalla ohjaaminen.....	53
7.1 Aikuiskoulutuksen tavoitealueet ja oppimiskäsitys.....	53
7.2 Hyvä ja tehokas oppiminen.....	55
7.3 Konstrukttiivinen oppimiskäsitys.....	58
8. Koulutus on uudistumista ja se tuottaa voimavaroja.....	60
8.1 Yksilön ja yrityksen osaamisen kehittäminen.....	60
8.2 Koulutus ja kehittäminen.....	62
8.3 Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuus yrityksessä.....	66
9. Tutkimussuunnitelma ja tulokset	68
9.1 Tutkimusprosessi.....	68
9.2 Tutkimuksen tavoite ja tehtävät.....	71
9.3 Tulosten analysointi ja johtopäätökset.....	75
Lähteet.....	82
Liitteet.....	84
Liite 1. Kyselylomake koulutukseen osallistuneille opiskelijoille.....	84
Liite 2. Opiskelijoiden itsearvioinnin vapaa kirjallinen palaute koottuna.....	87

1. Lähtökohtia ja taustaa

1.1 Lähtökohdat

Nykyinen työympäristömme on erittäin tietopainotteinen, vireä ja tuloshakuinen antaen työntekijälle jatkuvasti virikkeitä ja haasteita. Vaikka rajuimmat saneeraukset ovat pääasiassa jo takanapäin, kohtaamme edelleenkin kovia laatu- ja tehokkuusvaatimuksia. Yritysjohdon paineet heijastuvat kaikille työelämän tasoille. Tuskin kenenkään työpaikka on enää varma. Meiltä kaikilta vaaditaan myös epävarmuuden sietokykyä ja jatkuvaa venymistä, mikä altistaa uupumukselle.

Näissä olosuhteissa joutuvat kaikki panemaan itsensä täysillä peliin, jotta yritys menestyisi ja oma työpaikka säilyisi. Monet kokevat epäoikeudenmukaisena sen, että heiltä vaaditaan jatkuvasti entistä enemmän venymistä ja sitoutumista, mutta hedelmät korjaa yritys, joka menestyy yhä paremmin.

Yksittäisen työntekijän pelkona on myös, että kaikesta ponnistelusta ja venymisestä huolimatta joutuu irtisanotuksi. Pieni ihminen kaiken paineen alla uupuu ja kokee itsensä unohdetuksi. Tämä merkitsee yksilöille jatkuvasti kiristyviä osaamis- ja ammattitaitovaatimuksia. Tärkeiksi nousevat myös muutosalttius sekä työn ja elämän hallintataidot.

Juuri huoli yksittäisen työntekijän tilanteesta ja uupuneen jäämisestä yksin vaikeuksien keskellä saivat kiinnostuksen aiheeseen heräämään. Vaikka Suomessa on tehty ja tehdään paljon tutkimusta työuupumuksesta, tutkimus suuntautuu enemmän seurausten kartoittamiseen. Vastauksia kysymykseen ”millaisissa ammateissa ja töissä ihmiset uupuvat?” on saatu lukea monien tutkimusraporttien tuloksista

Julkaistut tutkimusraportit ovat kyllä monipuolisia ja paljon tietoa sisältäviä, mutta ehkä yksittäisen työntekijän ja työyhteisön näkökulma on jäänyt vähemmälle tarkastelulle.

Työuupumusta voi tarkastella monesta eri näkökulmasta: ilmiötä voi tarkastella työelämän, työyhteisön ja tietenkin yksilön tasolta. Työuupumukseen liittyy sekä objektiivinen että subjektiivinen puoli. Raja väsymyksen ja mielenterveyden välillä on usein häilyvä. Työuupumuksen tunnistamista vaikeuttaa myös moninainen, keskenään

osittain päällekkäisten ilmiöiden kirjo: on luonnollista väsymistä ja työuupumusta, loppuun palamista, stressiä ja ahdistuneisuutta sekä tietenkin näiden ilmiöiden yhdistelmiä. Mihin vedetään raja, jonka jälkeen on haettava ammattiapua ja miten tunnistaa nämä vaikeudet toisistaan?

Haluan ottaa keskusteluun mukaan henkisen hyvinvoinnin työvälineitä, kuten tahdon ja tunteen merkityksen, mielikuvan käytön, kanssakäymisen merkityksen sekä henkisen palkitsevuuden ja henkisen kasvun merkityksen. Sähköisessä viestinnässä ja tietojen käsittelyssä on edetty niin hurjaa vauhtia, että tämän tekniikan hyödyntämisessä ja lisääntyvän kiireen hallinnassa tarvitaan nyt myös henkisen hyvinvoinnin työkaluja. Myöskin kunnan ruumiillista työtä kaivataan henkisen paineiden vastapainottajaksi.

Työympäristömme muutoksia ja niiden monia vaikutuksia työelämässä selviämisen kuvataan kuudessa ensimmäisessä luvussa. Vaikka tiedon määrä moninkertaistuu ja vaikka käytössämme on jatkuvasti entistä uudenaikaisempia elektronisia tiedonhallinta- ja viestintävälineitä, välillä tuntuu siltä, että tiedon virran määrä aiheuttaa yhä useammalle työntekijälle työnhallintaongelmia. Erittäin hankalaksi tilanteen tekee se, että työnhallinta ja sen vauhdissa mukana pysyminen edellyttää tiedon saantia ja sen hyödyntämistä, mutta samalla moni tuntee olevansa täysin hukassa kaiken tietotulvan kanssa. Tuntuu siltä, että tiedon hallinta ei ole enää omissa käsissä. Tässä vauhdissa moni uupuu työtaakan ja paineen alla. Tilanne tuntuu oudolta – olemmehan perinteisesti jaksavia ja varsinkin paineen alla venyviä. Myös sähköisen viestinnän pitäisi vapauttaa aikaa tuottavaan työhön. Kotimaassa tehty tutkimus osoittaa kuitenkin vääjäämättä sen, että työuupumusta on jopa oletettua huomattavasti enemmän. Jatkossa olisikin paneuduttava enemmän uupumuksen syiden selvittämiseen, jotta voitaisiin keskittyä enemmän uupumuksen tunnistamiseen ja torjumiseen ajoissa.

Myöskin viime aikainen ILO:n (Yk:n Kansainvälinen työjärjestö) tutkimus viestittää samaa sanomaa: Suomessa yli puolet työikäisestä väestöstä kärsii työuupumuksesta, mutta vain puolet uupuneista hakee apua.

Työuupumus ei siis ole vain joku muoti-ilmiö, vaan sairaus, johon on syytä suhtautua vakavasti. Myös yritysjohton on syytä varautua tilanteeseen niin, ettei tule yllätetyksi

täysin valmistautumattomana, kun uupumistapauksia alkaa ilmetä. Käytännössä kovin paine kohdistuu esimiehiin niin uupumistapausten ennalta ehkäisyssä, uupumistapausten tunnistamisessa, torjunnan suunnittelussa kuin myös oman uupumisensa torjunnassa.

Suomi on nykyään sähköisen viestinnän eturivin maita. Sähköinen viestintä on auttanut kiireisissä tilanteissa asioiden hoitoa, mutta toisaalta myös aiheuttanut sen, että henkilökohtaista kanssakäymistä vaativat asiat hoidetaan tunteettomasti, sähköisesti. Näiden tärkeiden kanssakäymistaitojen ylläpitämisestä onkin jatkossa pidettävä huolta ja luotava työyhteisöön luontevia kanssakäymistilanteita.

Toivoisin, että voisin tällä puheenvuorollani vaikuttaa siihen, että niin yrityksissä kuin myös työyhteisöissä työuupumusasia huomioitaisiin ja luotaisiin valmiudet sen kohtaamiseen ja torjumiseen. Liikkeelle pääsyä auttaa avoin ja rehellinen keskustelu asiasta omassa työyhteisössä.

Otollisimmat olosuhteet työuupumukselle syntyvät saneeraustilanteessa, kun poislähteneiden tilalle ei oteta uusia työntekijöitä ja ihmisillä ei ole riittävästi voimavaroja hoitaa laajentuneita ja vaikeutuneita tehtäviä. Monesti joudutaan myös työskentelemään oman osaamisen äärirajoilla. Tällainen tilanne altistaa taatusti uupumiselle.

Toinen yhtä selkeä tilanne on tavallaan seurausta edellisestä: vaikeutunut tehtävä johtaa siihen, että työn tavoitteet ja suorittajan voimavarat eivät ole tasapainossa, syntyy ylikuormitusta. Näihin syihin ja seurauksiin on haettu ymmärrystä käytännön kokemuksista haastatteleamalla työuupumuksen valtaa joutuneita puurtajia.

Yritysjohdon on pidettävä itsensä ajan tasalla niin, ettei tilanne karkaa käsistä. Tuleviin uupumistapauksiin tulisi valmistautua ennakolta. Ratkaisun avaimet ovat kuitenkin paljolti työyhteisön omissa käsissä. Myös esimies on avainasemassa. Valitettavasti vain esimies usein kärsii myös uupumuksesta ja juuri hänen tonttinsa on viime aikana vaikeutunut eniten, joten häneltä saa harvemmin apua tähän vaikeaan tilanteeseen.

Niinpä työyhteisön on itse otettava aktiivinen rooli ja hankittava tarpeelliset selviämismuodot. Työyhteisön pitäisi toiminnassaan pyrkiä avoimeen ja keskustelemaan ilmapiiriin. Itseensä tyytyväinen ja odotteleva työyhteisö on kaikkein haavoittuvimmin.

1.2 Kaupan työn ja tekijöiden tarkastelua sosiaalihistoriallisista näkökulmista

Kaupankäynti rajoitettiin keskiajalla lähes kaikkialla Euroopassa kaupunkeihin. Kauppaa saivat harjoittaa vain ammattikunnan jäseniksi hyväksytyt kauppiaat, jotka kuuluivat porvaristoon. Elinkeino perustui privilegioihin, provari- eli kauppaoikeuksiin, joita kauppiaat ammattikuntana ja omana kauppasäätyään valvoivat ja puolustivat. Suomessa kauppa oli ammattikuntalaitoksen säännöstelemää vuoteen 1868, jolloin järjestelmä lakkautettiin. (Mauranen T. 1980.)

Kauppa oli tuolloin harvojen käsissä, se oli hyvin keskittynyttä ja toimi suurten laivanvarustaja-teollisuusharjoittajien johtamien kauppahuoneitten ehdoilla. Asiaan kuului, että kaupungeissakin kauppiaiden lukumäärä pidettiin pienenä. Varakkaiden kauppiaiden ryhmään kuului 1800-luvun puolivälissä suurin osa Suomen noin 1100:sta kauppiasta (Hjerpe R. 1970). Vain pieni osa kauppiaista oli äidinkieleltään suomenkielisiä. Nimitys puntarikauppias (hökare) kuvasi suomenkielisten pienkauppiaiden asemaa ja työtä. He ylläpitivät ruokatavara- ja lihakauppoja ja kävivät kauppaa pääasiassa kotimaisilla elintarvikkeilla (Kautsky K. 2/1908).

Millainen oli kaupan työntekijöiden asema ammattikuntalaitoksen aikana? Kaupan myyjät, joita kutsuttiin kauppa-apulaisiksi, olivat pääasiassa miehiä. Heidän etenemisensä uralla oli tarkkaan säädetty. Ura alkoi, kun nuori poika tuli kauppiaan palvelukseen oppisopimuskoulutukseen. Päämääränä oli arvostettu kauppa-apulaisen asema, minkä jälkeen oli mahdollista suorittaa kauppiastutkinto. Kaupan oppisopimusjärjestelmä oli vähäisin muutoksin voimassa 1700-luvusta vuoteen 1868. Oppiaika muodostui puolen vuoden tai vuoden koe- eli harjoitteluajasta, 6 – 7 vuoden oppipoika- eli puotipoika-ajasta ja lopuksi kauppakisällin tai kauppapalvelijan eli kauppa-apulaisen kaudesta. (Puntari, liikealan ammattiliiton jäsenlehti 6/1998).

Oppipoika-aikana puotipoika asui kauppiasperheessä, sai ruoan ja asunnon, mutta ei muuta palkkaa. Vasta kauppa-apulaiset alkoivat saada palkkaa. Kun nuori mies oli

toiminut neljä vuotta kauppa-apulaisena, hän oli muodollisesti pätevä suorittamaan kauppiaan tutkinnon (Kivinen M. 1989 s. 22-23). Tämä mestarinnäyte oli suullinen kuulustelu kaupankäynnin taidoista kahden kokeneen liikemiehen edessä. Kauppiaaksi kohoaminen oppisopimusteitse vei huomattavan pitkän ajan, 10 – 12 vuotta, jopa enemmänkin. Puotipojat saattoivat siksi myös rikkoa sopimuksia ja karata kauppiaan luota. Muilla ammattialoilla oppiaika oli huomattavasti lyhyempi, kolmesta viiteen vuoteen.

Ammattikuntalaitoksen aikana vain varakkain kauppiaskunta pystyi palkkaamaan kauppa-apulaisia. Ylemmästä kauppiaskunnasta vain 60 prosenttia palkkasi vierasta työvoimaa, ja suurimmalla osalla oli korkeintaan kaksi kauppa-apulaista. Kauppa-apulaisen oli hallittava kieliä, kirjanpitoa, kauppakirjeenvaihtoa ja tavaraoppia, koska kauppahuoneet olivat sekä vähittäis- että tukkukauppoja ja kävivät ulkomaankauppaa. Koti- ja ulkomaisten mittojen, painojen, vekseleiden ja rahalajien tuntemus oli välttämätöntä. Kauppa-apulaisena olemisella oli enemmistölle selvä päämäärä. Vuosina 1849 ja 1875 kaksi kolmasosaa kauppiaista oli harjaantunut ammattiin käytännön koulutuksen kautta työskentelemällä kauppa-apulaisena vaaditun ajan puodissa ja konttorissa sekä harjoittelemalla ulkomailla (Haapala P. 1994).

Kauppa-apulaiset kuuluivat yhteiskuntamme suurituloisiin. Nykypäivän näkökulmasta on yllättävää, että pääasiassa hyvätuloiset miehet toimivat palveluammateissa, kuten taloushistorioitsija Riitta Hjerppe toteaa. Elinkeinovapaus vuonna 1879 ei hetkessä muuttanut kaupunkien varakkaiden kauppa-apulaisten asemaa. He olivat 1880-luvullakin hyvin palkattua väkeä. Siihen vaikutti vielä ammattikuntalaitoksen perinne, kauppa-apulaisten pieni määrä, kulutuskysynnän vähäisyys ja kaupan rakenne. Kaupunkikaupat nimittäin palvelivat ympäristönsä maaseutua ja kauppiaita aina 1800-luvun lopulle myös tukkukauppoina. Ammattitaitoisille ja myös konttorityön tunteville kauppa-apulaisille oli tarvetta, sillä kotimainen teollisuus- ja pankkitoiminta eivät vielä pystyneet palvelemaan kaupankäynnin tarpeita. (Hjerppe R. 1970.)

Suomen maaseudulla vallitsi aivan toisenlainen kaupankäynnin perinne kuin kaupungeissa. Myymälöiden perustaminen sallittiin siellä vasta vuonna 1859. Ruotsissa vastaava kaupan vapautuminen maaseudulla alkoi aiemmin, vuonna 1846. Maaseudulla harjoitettu kaupankäynti eli maakauppa oli siis ammattikuntalaitoksen aikana periaatteessa kiellettyä. Lakia kuitenkin rikottiin, sillä suurin osa suomalaisista

asui maalla, missä oli luonnollisesti myös kaupankäynnin tarvetta. Maaseudulla kauppaa sai tehdä vapaasti vain markkinoilla ja markkina-aikana. Sen ulkopuolella oli luvallista myydä ja ostaa ainoastaan hevosia ja viljaa. Maalaistuotteet oli vietävä kaupunkiin kaupattavaksi. Käytännössä kuitenkin laajaa maaseutua oli vaikea valvoa, ja kaupunkilaiskauppiaat harjoittivat siellä salakauppaa. Myös karjalaiset kulkukauppiaat eli ”laukkuryssät” kiertelivät maaseudulla myymässä kankaita ja muuta lyhyt- ja rihkamatavaraa. Laaja salakauppa ja kulkukauppa välittivät maalaisille välttämätöntä suolaa ja 1830-luvulta lähtien myös tiettyjä ylellisyystarvikkeita kuten ”vapriikkiverkaa”, sokeria, tupakkaa ja kahvia. Kun kaupapuotien perustaminen maaseudulle sallittiin vuonna 1859, niiden tuli olla vähintään 50 virstan (noin 53 km:n) päässä kaupungista. Maakauppa-asetuksessa määriteltiin ne tavarat, joita maaseudulla sai myydä. Sallittuihin myyntiartikkeleihin kuuluivat kotimaiset ja venäläiset tuotteet ja käsityöt, ulkomaiset tullatut tavarat, maataloustuotteet ja raaka-aineet. Myös oluen myynti oli maakaupoissa sallittua. Kaupunkikauppiaat lähettivät kauppareнкеjä myymään maalaisille tavaroita. Näihin kaupustelijoihin kuuluivat 1860-luvun lopulla Maria ja Juhana Tirkkonen, joita Eila Pennanen eräässä romaanissaan kuvaa. (Mauranen T. 1980).

”Ei kansa ollut silloin vielä tottunut kauppiaisiin, jotka tulivat taloihin ja torppiin, sekoittivat heidät vain laukkuryssiin ja vieroksuivat. Mutta isommissa paikoissa alettiin sitten tajuta, että oli tullut uusi laki ja että maalaisiakin pidettiin ihmisinä, jotka saivat ostaa suoraan omilta kauppiailtaan joutumatta aina menemään kaupunkiin asti joka kankaanpalaa ja nauhanpätkää ostamaan.” (Rantalaiho L. 1986).

Kun maaseudun kauppa vapautui, maanviljelijät ja talolliset alkoivat välittää kaupungeista kauppatavaroita myös muille kyläläisille. Kauppatavaroita säilytettiin asuinrakennusten kamareissa tai aitoissa. Maaseudun ensimmäiset vähittäiskaupat olivat tällaisia aittoihin perustettuja puoteja, ns. puotiaittoja tai aittakauppoja. Puoteihin saattoi kuulua tiski ja seiniä kiertäviä tavarahyllyjä ja messinkiset ketjuvaa’at, mutta päätuotteet, vilja, suola tai kahvi olivat säkeissä lattialla. Aitoista myytiin vain kuivia elintarvikkeita ja vaatetavaraa. Tuore-elintarvikkeet asiakkaat ostivat suoraan taloista. Kun liiketoiminta kasvoi, tavaravarasto siirrettiin asuintiloihin, tupapuotiin. Maakauppa ei erottunut tavallisesta asuinrakennuksesta muuten kuin siinä, että ovesa saattoi olla rautavahvistukset, ikkunoissa luukut ja oven yläpuolella kello, joka kertoi, milloin asiakkaita tuli. Talonpoikaiskauppiaat

harjoittivat kauppaa sivuelinkeinona eivätkä odotelleet myymälässä asiakkaitaan, vaan kauppias haettiin tarvittaessa muista töistä kaupantekoon (Rantalaiho L. 1986).

Hyvinkin erilaisen sosiaalisen ja vaatimattoman sivistyksen omaavat maaseudun asukkaat saattoivat aloittaa kaupan pidon. Kauppa saatettiin perustaa hyvin nopeasti sinne, missä syntyi kysyntää, kuten alueen tukkityöläisiä tai radanrakentajia varten. Maaseudun kauppiaksi eli maakauppiaksi ryhtyivät talonpojat, käsityöläiset ja jossain määrin myös kaupungissa oppinsa saaneet kauppiat ja kauppa-apulaiset. Kauppiaista enemmistöllä ei ollut minkäänlaista kaupallista kokemusta. Maakauppiasta oli entisiä kaupunkien kauppiaita 23 prosenttia ja kauppa-apulaisia 18 prosenttia. Maakaupan pito on täytynyt olla taloudellisesti houkuttelevaa, koska myös kaupunkien hyvätuloisia kauppa-apulaisia muutti maaseudulle kauppiaksi. (Alanen A. 1957).

Maaseudun kauppiailta ja heidän kauppa-apulaisiltaan ei vaadittu laajaa kauppasivistystä, toisin kuin kaupungeissa. Runsaassa viidessä vuodessa puoteja oli maaseudulla jo 570 kappaletta (v. 1865) ja kauppiaiden apulaisina toimi satakunta kauppa-apulaista, joita nimitettiin puotilaisiksi, puotipalvelijoiksi tai puotirengeiksi. Maaseudun laajeneva myymäläverkosto alkoi kilpailla kansakoulutiedot ja vähintään hyvän laskutaidon omaavista ja kokeneista kauppa-apulaisista. Juuassa kauppias Laars Tuhkanen houkutteli puotilainen Antti Lehikoista, joka toimi kilpailevan kauppiaan palveluksessa, lupaamalla seuraavaa: ”Tule sinä Antti mejän puotiin, niin minä maksan sinulle kuussattoo markkoo vuuvvessa ja enemmännii jos halluut.” (Conradson B. 1997).

Vuoden 1868 jälkeen kaupunkilaisten oli mahdollista perustaa maaseudulle myös sivuliikkeitä. Niiden määrä ei kuitenkaan noussut kovin suureksi ennen 1900-lukua. Vasta osuusliikkeiden tuleminen 1900-luvun alussa kasvatti sivuliikkeiden (haaraliikkeiden) määrää huomattavasti. Kyläkauppaverkoston luominen alkoi. 1880-luvulla kaupan palkatusta työvoimasta kuitenkin suurin osa, 75 – 80 prosenttia, oli kaupungeissa. Maakaupat olivat pääasiassa pieniä perheyriytyksiä, jotka eivät palkanneet vierasta työvoimaa. (Alanen A. 1957).

Kauppa loi leimansa koko ympäristönsä elämänmuotoon. Kauppaliikkeiden määrä oli elinkeinoelämän muutoksen, teollistumisen ja kulutuskysynnän lisääntymisen yksi

mittari. Kun kauppa vilkastui ja liikekeskus syntyi, maaseutukunnat pyrkivät nostamaan statustaan kauppalaksi ja edelleen kaupungiksi.

Uralla eteneminen oli ammattikuntalaitoksen työvoimapolitiikan perusta, eivätkä koulutetut kauppa-apulaismiehet jääneet hierarkian alatasolle. Naisten asema oli toinen: he eivät saaneet suorittaa kauppiaan tutkintoa oppisopimuksen avulla. Säädökset määräsivät vuoden 1734 kauppakaaren kolmannen kohdan mukaan, että kaupan harjoittajan tuli olla mies. Lakiin myönnettiin kuitenkin kahdenlaisia poikkeuksia, ensiksi kauppiaiden leskille ja toiseksi kaupusteleville köyhille naisille. Naisleskien oli mahdollista toimia kauppiaina, koska he eivät, toisin kuin aviovaimot ja naimattomat naiset, olleet holhouksen alaisia. (Alanen A. 1957).

Leski sai periä miesvainajansa porvari- eli kauppaoikeudet ja jatkaa elinkeinoa. Se, että lesket hyväksyttiin kauppaseurojen täysivaltaisiksi jäseniksi osoitti, että heillä oli kokemusta ja pätevyyttä elinkeinon harjoittamisessa. Naisten itsenäinen ammattipätevyys perustui muillakin aloilla aviomiehen avustamiseen ja erityisesti elinkeinoissa, joissa sitä harjoitettiin kodin yhteydessä. Pienkauppialla ei siksi tarvinnut olla kovin monta eikä usein yhtään ulkopuolista työntekijää.

Naimattoman naisen oli vaikeampi päästä kauppiaksi kuin naislesken, mutta mahdotonta sekään ei ollut, jos hän oli ammattimiehen suojeluksessa. Kun maalarin tytär Johanna Thurman sai vuonna 1850 luvan muotikaupan perustamiseen Tampereella, alkoi tästä tapauksesta historioitsija Väinö Voionmaan mukaan ”naisten vapautuminen Tampereella”. Kaupan alalla perinteisen, sukupuoleen perustuvan työnjaon rajoja ylitettiin. Naisia saattoi toimia paitsi lihakauppiaina myös teurastajina. (Alanen A. 1971).

Kansan naisten keskuudessa oli vahva kaupustelun perinne. Kun naisilla ei ollut mitään muuta keinoa itsensä elättämiseen, he ryhtyivät kaupustelijoiksi, ”Kauppa-Lopoiksi”. Köyhille, hyvämaineisille naisille maistraatit myönsivät kaupusteluoikeuksia sosiaalisin perustein, kun kunta ei halunnut heitä elätettäväkseen. Naiset toimivat lyhyt- ja rihkamatavaran kaupustelijoina. Rihkamatavaroita olivat mm. langat, lasten vaatteet ja muut käsityöt, napit, pitsit, halvat korut, tukkasoljet, lasitavarat ja kankaat. Tämän lisäksi myös ruokatavarakaupasta ja varsinkin tuoretavarakaupasta kehittyi toreilla ja kulkukaupassa jo varhain ”naisten kauppaa”.

Helsingissä köyhien leskien ja tyttärien sallittiin myydä torilla omia käsityötuotteita ja leivonnaisia myyntikojuista. Kaupustelua tai torikauppaa naiset eivät käyttäneet yksinomaan hätävarana, vaan se oli heille jatkuvasti tärkeä tulonlähde. Kaupustelu oli vuonna 1890 Helsingissä neljänneksi yleisin naisten ammatti. Työläisperheen äidit ja leskiäidit kaupittelivat perheen toimeentulon turvaksi leivän ja ”nisuleivän” lisäksi myös maitoa ovelta ovelle.

Sekä naimisissa olevat että naimattomat naiset olivat vuoteen 1864 asti koko elämänsä ajan vajaavaltaisia, holhouksen alaisuudessa, tavallaan samassa asemassa kuin lapset. Naisten oikeuksien kehitys itsenäisiksi kauppiiksi ja kaupan itsenäisiksi palkkatyöntekijöiksi kuvasti elinkeinoelämän kasvua ja työvoiman lisääntyvää tarvetta.

Vuoden 1879 elinkeinoasetus aloitti vapaan markkinatalouden aikakauden Suomessa. Suomalaiset saivat perustaa kauppayrityksiä vapaasti kaupunkeihin ja maaseudulle. Pienkauppiaiden, erityisesti suomenkielisten elintarvikekauppiaiden, määrä alkoi lisääntyä. Suurten kauppahuoneiden tilalle tuli runsaasti pieniä perheyrityksiä. 1860-luvulta vuoteen 1913 kauppiaiden määrä Suomessa yli yhdeksänkertaistui.

Yhteiskunnalliset muutokset avasivat kauppa-apulaisille uusia mahdollisuuksia itsenäistyä kauppiiksi. Poikien pitkä oppisopimustie kauppiaksi lyheni huomattavasti, ja nyt työnantajan vaihtaminen oli entistä helpompaa. Elinkeinoasetuksen neljännessä luvussa määrättiin kaupan työsopimuksesta, että sen sai tehdä korkeintaan kolmeksi vuodeksi ja oppisopimuksen korkeintaan viideksi vuodeksi. Harjoittelu-aika oli puoli vuotta. (Mauranen T. 1980).

Kauppayrityksen määrä lisääntyi puolessa vuosisadassa lähes kymmenkertaiseksi: 1860-luvulla oli runsaat 1300 yritystä ja vuonna 1913 niitä oli jo 12 217. palkatun työvoiman määrä kaupassa oli suurin piirtein sama eli yhtä kauppaliikettä kohti oli noin yksi palkattu työntekijä. Vuodesta 1900 palkatun työvoiman määrä nousi suuremmaksi kuin kauppiaiden määrä. Tämä murros määriteltiin liikeapulaiskysymykseksi, joka oli työväen- ja naiskysymyksen tavoin sosiaalinen kysymys. Liikeväki ymmärsi sen siten, että kauppa-apulaisten oli entistä vaikeampi itsenäistyä kauppiaksi ja heillä saattoi olla edessään elinikäinen palkkatyöläisyys. Palkkatyöläistyminen ja ammatin naisistuminen tapahtuivat samanaikaisesti. Palkatun työvoiman lisääntyminen johtui 1900-luvun alussa myös siitä, että osuuskauppoja perustettiin. Ne käyttivät yksinomaan palkattua henkilökuntaa, kun sen sijaan vain joka toisessa perheyrityksessä oli vierasta työvoimaa. (Alanen & Ahtokari. 1962).

1890-luku oli myyjän ammatin naisistumisen vuosikymmen erityisesti kaupungeissa. Vuonna 1900 Helsingin kauppa-apulaisista jo puolet oli naisia. Koko maan osalta sama tilanne todettiin vuonna 1907. Naisten osuus oli virallisissa tilastoissa kuitenkin todellista pienempi, koska myyjiä rekisteröitiin palveluskunnaksi eikä avustavia perheenjäseniä laskettu ammatinharjoittajiin. (Alanen & Ahtokari. 1962).

Kaupungistuminen ja elintarvikkeita myyvien pienliikkeiden määrän lisääntyminen sekä myyjän ammatin ja asiakaskunnan naisistuminen kulkivat käsi kädessä. Kaupunkien ja erityisesti muuttovoittoisen Helsingin työväen asunnot olivat pieniä. Niissä ei ollut juuri keitto- eikä säilytysmahdollisuuksia, minkä vuoksi kaupassa oli käytävä usein. Leipä ja maito olivat työväestön tärkeimmät ravinnon lähteet. Tuore maito oli haettava kaupasta päivittäin. Vuonna 1914 Helsingin pienliikkeissä peräti 80 prosenttia myyjistä oli naisia, vain rauta- ja lihakaupoissa miehet olivat myyjien enemmistönä. (Alanen & Ahtokari. 1962).

Vähittäiskauppa käytti pääasiassa nuorta naimatonta työvoimaa, joka asui – naiset yleisemmin kuin miehet – kauppiasperheessä tai työpaikan yhteydessä. Pienkauppiat etsivät maaseudulta tulleita työntekijöitä, jotka olivat tottuneet ahtaisiin asuntoihin ja vaatimattomaan ruokaan. Myös tunnolliset palvelijattaret saattoivat edetä myyjiksi. Nuoret työntekijät saattoivat nukkua kauppiaan perheenjäsenten kanssa samoissa sängyissä. Ylöspito ja asuminen työpaikalla oli tavallista useissa palveluammateissa. 1900-luvun alussa, jolloin teollisuudessa rajoitettiin jo lapsityövoiman käyttöä yleisesti, kauppoihin otettiin jopa 8-vuotiaita lapsia puotipojan oppiin. Vuonna 1907 kolmasosa pojista ja kuudesosa tytöistä aloitti työn kaupassa alle 14-vuotiaina. Miespuolisten työntekijöiden suurin ikäryhmä olivat 15 – 19-vuotiaat pojat ja naisten 20 – 24-vuotiaat. (Alanen & Ahtokari. 1962).

Kauppaan oli tulossa runsaasti naispuolista naimatonta työvoimaa, ja siitä syystä naisille maksettavien palkkojen taso oli alhainen. Kaupungissa oli vähän arvostettuja palkkatyön mahdollisuuksia naisille. Naiset tulivat kauppaan ja konttoriin työhön ”miltei mistä hinnasta tahansa”. On hämmästyttävää, että 1900-luvun alun palkkavertailut kuitenkin osoittavat, että myyjillä oli erittäin hyvä palkka. Mies- ja naismyyjät ansaitsivat konttoristien jälkeen eniten, enemmän kuin teollisuustyöntekijät keskimäärin. Nämä vertailut olivat kuitenkin ongelmallisia sen

vuoksi, että ne perustuivat työnantajien antamiin tietoihin. Myyjien enemmistö sai sekapalkkaa, eli suurin osa palkasta tuli luontaisetuina, ruokana ja asuntona, ja vain pieni osa rahana. Myyjän rahapalkka oli kuitenkin pienissäkin liikkeissä selvästi parempi kuin naisten yleisimmässä ammatissa, henkilökohtaisessa palvelutyössä. (Alanen & Ahtokari, 1962.)

Myyjän ammatti oli haluttu, koska siihen liittyi korkea sosiaalinen status. Kun työläisperheen tytär pääsi kauppaan työhön, hänestä tuli heti ”neiti”. Keskiluokkaista identiteettiä vahvisti se, että myyjä asui, työskenteli ja seurusteli eri paikassa ja eri ihmisten kanssa kuin työväestö. Myyjän työympäristö oli julkinen tila, jossa kävi kaikenlaista väkeä. Kauppa oli täynnä työväestön halajamia tavaroita, joita myyjä käsitteli kuin omiaan. Myyjä oli työpaikallaan kauppiaan edustaja, selvästi työväestön yläpuolella.

Asiakaspalvelutyössä oli oltava erityisen siveä ja hyvätapainen, se oli osa liikekulttuuria, joka vaikutti kauppiaan maineeseen. Minkäänlainen ehostaminen tai vaatteilla koreilu ei ollut sopivaa. Raskaana olevia naisia tai yksinäisiä äitejä ei hyväksytty kaupan työhön. Naimisiin mennessään myyjätär erosi työstään. Kauppiat olivat erittäin tarkkoja siitä, että työntekijän perhetausta oli moitteeton. Myyjättären lähiomaisillakaan ei suvaittu aviottomia lapsia. (Oittinen R. 1984.)

Kauppa oli paikallinen kulttuurikeskus, joka palveli ympäristöään monipuolisesti. Tavallinen kansalainen kohtasi teolliset uutuustuotteet ja innovaatiot usein ensimmäisen kerran kaupassa. Myyjällä oli vaikutusvaltaa asiakkaisiinsa, koska hän tunsi tuotteiden laadun ja tiesi mikä oli uusinta uutta ja muotia. Myyjät saattoivat jopa luoda pukeutumisellaan paikallista muotia. Palvelumyymälässä myyntikeskustelu oli oleellinen osa kaupankäyntiä myös siksi, etteivät hinnat olleet esillä. Myyjän ammattiin kuului sujuva puhe, hyvä ”supliikki” eli myyntipsykologia. Myyjän oli tiedettävä miten eri asiakasryhmiä oli puhuteltava, mitä ihmiset tarvitsivat ja mihin heillä oli varaa. Varaton kuluttaja oli yleensä varovainen ja ennakkoluuloinen, koska hänelle hinnat olivat korkeat. Myyjien tuli kotimaisten tuottajien mukaan osoittaa isänmaanrakkautta suosittelemalla kotimaisia tuotteita. Ne eivät kuitenkaan olleet aina suosiossa, koska ne olivat kalliita. Velkakauppa oli yksityisen kulutuksen epäkohta. Jotta velaksi voitiin myydä, asiakas oli tunnettava hyvin. Velkakauppaa ei pystytty poistamaan osuuskaupoistakaan, vaikka se oli niiden tavoite. Tinkiminen kuului kaupankäyntiin. Sitä tapahtui arkipäiväisten ostosten yhteydessä, kun jauhoja ja

ryynejä mitattiin ja kun niistä maksettiin. Kauppiaat ja myyjät toivoivat jo 1900-luvun alussa irtotavaran asemesta pakattua tavaraa, jotta työ nopeutuisi. Kun käyntikertoja kaupassa oli yhä enemmän, asiakkaat, useimmiten naiset, ostivat pieniä määriä tuotteita kerrallaan. Työ oli toistuvaa, tarkkaa punnitsemista ja nopeaa paketoimista, jossa naistyövoima osoittautui käyttökelpoiseksi. Myyntityöhön liittyi aina jossain määrin myyntikeskustelua, ”seurustelua”, jota pidettiin ”kevyenä työnä”.

1.3 Kaupan työ ja tekijät tänään eli myyntityö ammattina

Henkilökohtainen myyntityö ratkaisee usein markkinoinnissa onnistumisen. Parhaastakaan tuotteesta ei ole hyötyä, jos myyjä ei saa tuotetta kaupaksi: ’hyllynlämmittäjät’ käyvät kalliiksi. Tässä luvussa henkilökohtaista myyntityötä tarkastellaan tukku- ja vähittäiskaupan sekä palveluyrityksen kannalta. Myyjän työn tulokset näkyvät muun muassa siinä, kuinka hyvin organisaatio onnistuu luomaan yhteyksiä asiakasyrityksiin ja pääsemään asettamiinsa tavoitteisiin. Myynnin etiikka ja moraalit ovat silti pidettävä korkealla tasolla, sillä tieto kömmähdyksistä leviää nopeasti asiakaskuntaan. Myyjän on kyettävä esittämään ratkaisu asiakkaan ongelmiin jo myyntiprosessin alkuvaiheissa. Ratkaisu asiakkaan ongelmaan voi olla tavara, palvelu tai niiden yhdistelmä.

Yrityksen jokainen työntekijä tekee myyntityötä. Jos työntekijä ei myy tuotteita, hän luo kuitenkin toiminnallaan kuvaa yrityksestä eli hän ’myy’ yrityskuvaa. Myyntitilanteet eroavat toisistaan sen mukaan, onko asiakas loppukäyttäjä, julkisyhteisö, jälleenmyyjä vai teollisuus. Myyntityö voidaan karkeasti jakaa kahteen päätyyppiin: toimipaikkamyynnissä asiakas tulee myyjän luo, kun taas kenttämyynnissä myyjä lähestyy asiakasta. Myyntityötä voidaan tarkastella eri näkökulmista sillä perusteella, kuka on asiakas, millaisia tuotteita myydään tai missä myynti tapahtuu.

Myymälämyynnissä asiakas tulee myyjän luo ja markkinointi on kaksivaiheista. Yrityksen täytyy ensin mainostaa, jotta mahdolliset asiakkaat poikkeaisivat yritykseen. Tämän jälkeen myyjien ponnistelut ja myyntipaikkamarkkinointi ratkaisevat, paljonko asiakkaat ostavat käyntinsä aikana. Asiakkaat tulevat liikkeeseen ostaakseen tuotteen todelliseen tarpeeseensa. Sopiva tuote on usein mainonnan ansiosta selvillä. Myyjän panos on silloin lähinnä asiakaspalvelua ja lisämyyntityötä.

Kenttämyyntityössä tulokset perustuvat myyjän ponnistelujen määrään, laatuun ja kohdetarkkuuteen. Asiakkaat eivät tule myyjien luokse, vaan myyjien on löydettävä heidät potentiaalisten asiakkaiden joukosta. Tämän jälkeen myyjä yrittää tunnistaa kunkin asiakkaan piilevät tarpeet ja tarjoaa niihin ratkaisua. Kenttämyynnin asiakkaina voivat olla tuotteen loppukäyttäjät (ovelta ovelle –myynti, esittelytilaisuudet, puhelin- ja postimyynti), jälleenmyyjät (tukku- ja vähittäiskaupat), teollisuusyritykset ja julkisyhteisöt (kunnat, seurakunnat, valtio, koulut, puolustusvoimat, sairaalat...). Myös puhelinmyynti kuuluu kenttämyyntiin silloin, kun myyjä soittaa aktiivisesti mahdollisille asiakkailleen.

Henkilökohtainen myyntityö on henkilökohtaiseen kontaktiin ja suulliseen esitystaitoon perustuvaa viestintää, jonka tavoitteena on saada aikaan myyntiä ja myös arvoa asiakkaille. (Lahtinen & Isoviita, 2000).

Myyntityö ammittina on edelleen aliarvostettu, ja ammatin kuvaan liitetään usein myynti lipevästä, rahanahneesta huijarista, joka myy tarvittaessa vaikka oman isoäitinsä. Suomen Kuvalehden vuonna 1996 teettämässä tutkimuksessa vähiten arvostettu 365 ammatin joukosta oli ovelta ovelle –myyjä. Arvostuksessa sijalla 358 oli kirjaedustaja, puhelinmyyjä oli 353., tuote-esittelijä 346. ja myyntiedustaja 317. Myyntipäällikkö (126.) ja tuotepäällikkö (133.) olivat yhtä arvostettuja ammattinimikkeitä kuin kokki, rakennusurakoitsija tai pianisti. (Puntari. Liikealan ammattiliiton jäsenlehti. 4/1998).

Myyjän nimikkeet ovat viime vuosina muuttuneet kuvaten myyntityön muuttunutta luonnetta: myyjistä tai edustajista on tullut myyntineuvottelijoita, myyntikonsultteja tai myynninedistäjiä. Myyjän työlle luodaan uskottavuutta esimerkiksi piiritarkastajan, aluepäällikön tai asiakaspalvelupäällikön titteleillä. Myyntihenkilöstön rooli markkinoinnissa on keskeinen, sillä myyjät ovat ”etulinjassa” eli suorassa kosketuksessa asiakkaisiin. He lunastavat mainonnan antamat lupaukset ja toisaalta saavat välitöntä palautetta asiakkailta. Nykyaikaisessa markkinoinnissa oikeastaan kaikki yrityksen työntekijät ovat myyjiä, vaikka eivät aina olisikaan suoraan yhteydessä asiakkaisiin. Esimerkiksi joka kerta, kun työntekijä vastaa puhelimeen, hän toimii tavallaan yrityksen myyjänä. Hyvin erityyppiset ihmiset menestyvät myyntityössä. Tutkimuksissa ei ole pystytty osoittamaan tiettyjä luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia (esimerkiksi ikä tai sukupuoli), jotka varmistaisivat menestymisen myyjänä, koska tuotteet, asiakkaat ja myyntitilanteet ovat erilaisia. Kuitenkin useiden

rekrytointi-ilmoitusten mukaan myyntihenkilöstön tärkeimpiä ominaisuuksia ovat kommunikaatiotaidot, sopiva persoonallisuus, päättäväisyys, motivaatio ja tuotetuntemus. Myyntityö on prosessi, jossa myyjä varmistaa, aktivoi ja tyydyttää ostajan tarpeet, niin että molemmat osapuolet saavat jatkuvaa etua ja ovat tyytyväisiä.

Myyntityö on erityisen tärkeä osa markkinointiviestintää yrityksiin ja organisaatioihin kohdistuvassa markkinoinnissa, mm. myytäessä teknisiä tuotteita tai asiantuntijapalveluja. Kuluttajille markkinoitaessa myyntityö korostuu erityisesti harvemmin ostettavien kestohyödykkeiden ja palvelujen kaupassa. Rutiiniostoja pyritään automatisoimaan, ja myyjän rooli painottuu uusien asiakkaiden hankintaan, neuvontaan ja asiakassuhteiden ylläpitoon.

Hyvä myyjä tarvitseekin menestyäkseen sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia että yrityksen tukea. Tietoa ja taitoja voi hankkia koulutuksella ja työkokemuksella, osa ihmissuhdetaidoista perustuu synnynnäisiin ominaisuuksiin, ja motivaatioon vaikuttavat elämäkokemus ja elämäntilanne. Yrityksen on tuettava myyjää kouluttamalla, kannusteilla ja työolosuhteita kehittämällä.

Asiantuntijatyö on jatkuvaa, kovaa ponnistelua. Se vaatii ensisijaisesti henkilön oman kutsumuksenomaisen kipinän kehittämistä jatkuvasti omaa ammattitaitoaan ja palvella asiakkaita. Työyhteisöltä se edellyttää innostamista, tukea ja välineitä (Sipilä, 1998).

Uuden markkinointiajattelun mukaan yrityksen koko liiketoimintaa on hoidettava markkinoinnillisesti. Tästä syystä markkinointi on kaikkien työntekijöiden vastuulla. Varsinaisesti markkinointityötä tekevät sijoittuvat yleensä teollisuuden, tukku- ja vähittäiskaupan sekä muiden palvelualojen markkinointi-, asiakaspalvelu- ja materiaalitoimintojen tehtäviin sekä yrittäjiksi. Tehtävät vaihtelevat suoritustasosta aina johtotason tehtäviin asti. Markkinointi- ja asiakaspalvelutehtävissä toimivien yleisimpiä tehtävänimikkeitä ovat myyjä, myyntiedustaja, myyntineuvottelija, palveluneuvoja, myyntivirkailija ja vientimyyjä. Käytännön kokemuksen ja tuloksien myötä voi uralla edetä esimerkiksi tuote-, myynti-, markkinointi-, myymälä-, osasto- ja tavaratalopäälliköksi.

1.4 Kaupan ammattilaisista työpaikkaohjaajia

Työpaikkaohjaajia tarvitaan ammatillista tutkintoa suorittavien opiskelijoiden ohjaamiseen työssäoppimisjakson aikana. Työpaikkaohjaaja on ammattinsa ja työpaikkansa asiantuntija, joka osaa ohjata ja kannustaa opiskelijoita oppimaan ja omaksumaan työelämän pelisääntöjä. Työpaikkaohjaaja on oppilaitoksen ja yrityksen yhteishenkilö ja hän tekee yhteistyötä opettajan kanssa.

Työpaikkaohjaajan koulutuksessa perehdytään ammatilliseen koulutukseen ja työssä oppimisen periaatteisiin. Työssäoppimisen oppimismenetelmiin ja työssäoppimisen suunnitteluun, järjestämiseen sekä pelisääntöihin työpaikalla. Opiskelijoiden ohjauksen ja arvioinnin toteuttamiseen työpaikalla.

Työpaikkaohjaajien ja opettajien yhteinen koulutus kehittää työpaikan ja oppilaitoksen yhteistyötä sekä työparina toimimista opettajan kanssa. Koulutus voidaan toteuttaa lähi- tai etäopetuksena tai käytännön ohjauksena työpaikalla.

Työpaikkaohjaajien koulutus sovitetaan yrityksen tarpeiden mukaan joustavasti, työpaikkaohjaajat voivat kouluttautua myös oman työnsä ohessa. Koulutus voidaan jaksottaa yrityksen haluamalla tavalla.

Työpaikkaohjaaja saa koulutuksessa tietoja ja taitoja, joita voi hyödyntää yrityksen koko henkilöstön kehittämiseen.

Työssäoppiminen on työpaikoilla tapahtuvaa tavoitteellista ja ohjattua opiskelua, jossa opitaan osa tutkintoon kuuluvasta ammattitaidosta työpaikalla. Työssäoppiminen on osa ammatillista tutkintoa ja opetussuunnitelmaan kuuluvaa opiskelua. Yrityksessä työssäoppimiselle luodaan puitteet sekä laaditaan suunnitelma ja tavoitteet yhdessä oppilaitoksen kanssa.

Työssäoppimisesta on etua myös yritykselle. Valtio, työmarkkinajärjestöt, Suomen Kuntaliitto ja Suomen Yrittäjät ovat allekirjoittaneet suosituksen, jossa ne tukevat työssäoppimisen toteuttamista.

Huomisen työntekijät rekrytoidaan tänään ja työssäoppiminen on mahdollisuus saada yritykseen nuorta ja ammattitaitoista työvoimaa. Pätevät työpaikkaohjaajat varmistavat ammattitaidon jatkuvuuden ja tulevaisuuden ammattilaisten saannin. Yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa opetussuunnitelmiin, teettää selvityksiä ja opinnäytteitä. Työpaikkojen ja oppilaitosten yhteistyö haastaa parhaimmillaan koko organisaation oppimaan.

Oppilaitosyhteistyö tuo yritykseen alan viimeisimmän tiedon ja osaamisen ja näin työpaikkaohjaaja pitää yllä koulutukseen liittyviä sisäisiä ja ulkoisia verkostoja.

Työssäoppijoista yritys saa aikanaan valmiiksi koulutettuja työntekijöitä, ja yritykset oppivat tuntemaan nuorten maailman.

Työpaikkaohjaajasta kehittyy laaja-alainen osaaja. Hän seuraa oman ammattialansa kehitystä ja tuntee ammatillisen koulutuksen. Erilaiset työssäoppimismallit ovat hänelle tuttuja ja hän kehittää työpaikkaa tehokkaaksi oppimispaikaksi. Työpaikkaohjaaja hallitsee erilaisia opiskelutapoja, joita hän osaa soveltaa yksilöllisesti työssäoppijiin.

Yhteistyöhön sisältyy myös ristiriitoja, joiden hallinta ja ratkaiseminen ovat tärkeitä työpaikkaohjaajalle. Työpaikkaohjaajalla on vuorovaikutustaitoja, joita hän osaa soveltaa opiskelijoihin ja omaan työyhteisöön. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan sovitellessa yhteen oppilaitosten ja työpaikkojen käytäntöjä ja oppimiskulttuuria.

Työsuojelu ja työturvallisuus ovat työpaikkaohjaajan sydäntä lähellä. Hän hallitsee työturvallisuuteen liittyvät asiat ja osaa kehittää oppimisympäristöä turvalliseksi.

2. Työn ja työelämän muutokset

2.1 Kiihtyvä muutosvauhti

Suomi on kiireisen työtahdin maa. Yli 50% työvoimasta ilmoittaa liian kiireen aiheuttavan stressiä ja haittaavan työntekoa. Noin 8% on vakavassa uupumisvaarassa ja 50% ilmoittaa kokevansa väsymystä.

Työelämässä on 1990-luvulla siirrytty jatkuvan ja vaikeasti hallittavan muutoksen kauteen, jolloin reagointi on usein hidasta. Työelämään kuuluvat nykyisin jatkuva kiire ja kasvavat tehokkuus- ja tulosvaatimukset, mitkä kohdistuvat etenkin esimiesten rooliin. Esimiestehtävä on viime vuosina selvästi monipuolistunut ja vaikeutunut. Nykyisin esimiehen pitää olla monipuolinen osaaja; hänen on oltava sekä johtaja että asiantuntija ansaitakseen oma asemansa.

Jatkuva tehokkuusvaatimus pitää ihmiset vireinä ja kiireisinä. Omasta työpaikasta pitää taistella koko ajan ja se vaatii jatkuvaa panostusta etenkin muutoksen hallintaan ja epävarmuuden sietoon. Myös työn ja elämän hallinta ovat avainasioita. Yleensä työn hallinnan menettäminen aiheuttaa myöhemmin vaikeuksia myös elämän hallinnassa.

Viimeaikaiset työn tutkimukset ovat osoittaneet, että suuri osa työvoimasta kokee uupumusta. Erityisesti ikääntyneet kokevat työn liian kuormittavana; normaali työpanos ei tunnu enää riittävän.

2.2 Työyhteisön käsite ja muuttuva työ ja työympäristö

Koska tämä näkökulma on sekä yritysjohdon että työyhteisön näkökulma, ehkä on syytä perehtyä vähän tarkemmin käsitteeseen työyhteisö.

Suomen kielen sanalle ”työyhteisö” ei ole suoranaista vastinetta muissa kielissä. Yleensä käsite viittaa sanana enemmänkin pieneen ryhmään, jossa vallitsee jatkuva vuorovaikutus. Työyhteisöllä voidaan kuitenkin tarkoittaa koko työpaikkaa, sen osastoa, työryhmää tai tiimiä. Mitä työyhteisöllä kulloinkin tarkoitetaan, sen ratkaisee asiayhteys.

Usein miten työyhteisöllä tarkoitetaan sellaista toiminnallista ryhmää, jolla on yhteinen työn tavoite, yhteiset aineelliset voimavarat ja taidot ja joka työskentelee yhdessä. Kyseessä voi tuolloin olla osasto tai projektiryhmä. (Lindström, 1994)

Työympäristön muutossuuntaukset ovat moninaisia ja syy- ja seuraussuhteessa toisiinsa. Muutoksia ajavia trendejä ovat muun muassa kansainvälistyminen ja sen myötä kasvavat kansainväliset konsernit, samanaikaisesti Suomessa syntyy runsaasti

pienyrittäjiä. Yritysjohdon roolin tärkeys korostuu esimerkiksi juuri henkilöstön voimavarojen ja työympäristön tilan seurannassa. Yritysjohdon on seurattava kaikkia signaaleja ja pyrittävä ennakoimaan tulevat muutokset ja varmistettava oman henkilöstön hereillä olo esimerkiksi uuden tekniikan käyttöön otossa ja työuupumuksen torjunnassa.

Muita muutoksia ajavia trendejä ovat muun muassa; tietotekniikan kehityksen myötä yritysten tietopainotteisuus kasvaa merkittävästi ja tiedon hallinnasta tulee yksi selviytymisen avainsana selviytymisessä. Tietopainotteista työtä tekevien henkisen rasittuneisuuden on todettu olevan keskimääräistä suurempaa. On syntynyt aivan uusi ventiala: viestintä- ja tietotekniikka, kuluneen 10 vuoden aikana. Liiallinen tiedon määrä erityisesti jatkuvien muutosten synnyttämät työnhallinnan ongelmat ja vaikutusmahdollisuuksien riittämättömyys on todettu keskeiseksi stressitekijöiksi. Työn uudelleenorganisointia, siirtyminen entistä enemmän tieto- ja asiantuntijatehtäviin. Tuotantotoiminnan organisointivaikeudet ilmenevät erityisesti elektroniikka- ja telealalla nopeasti. Kasvavan tuotannon ja tuotteiden lyhyen elinkaaren vuoksi asiantuntijaorganisaation esimiesvalintojen onnistuminen on tärkeää.

Muita muutoksia ajavia trendejä ovat muun muassa: pienistä itsenäisistä tuotantoyksiköistä muodostuu verkko-organisaatioita, organisaatiomuutosten myötä myös toimintatavat muuttuvat, suosituimpana ehkä tiimityöskentely, työpaikan jatkuvuus ja työsopimusten kestoaika ovat lyhentyneet, sitkeä työttömyys on muuttumassa rakenteelliseksi, yleisiä, lähes kaikkia koskevia muutoksia ovat työn vaatavuuden kasvu, kiihtyvä muutosvauhti ja yleisen epävarmuuden lisääntyminen. Kaiken kaikkiaan voisi työympäristömme osalta yhtyä tutun laulun sanoihin: ”Kaikki muuttuu, kaikki muuttuu, entiselleen ei mikään jää”.

Edellä kuvattu muutosvauhti vaikuttaa merkittävästi niihin toimintaehtoihin, joiden varassa työterveydenhuolto ja työsuojelutoiminta sekä työkykyä ylläpitävä toiminta toteutetaan.

Yritysten on valmistauduttava siihen, että työssä on hyvä olla (työhyvinvointi), on kiva työskennellä yhdessä ja yritys mahdollistaa kasvun.

Työorganisaatioon ja työvoimaan kohdistuvat tehokkuus- ja laatuvaatimukset korostuvat. Toimintoja on kyettävä perustelemaan sekä taloudellisesti että sosiaalisesti kannattaviksi ja yleensä se tarvittava lisäpanos saadaan työntekijöistä, joiden odotetaan aina tarpeen tullen venyvän. Myös työkykyä, ammattitaitoa ja työn tuloksellisuutta tarkastellaan uudessa valossa.

Työn tekemistä voi lähestyä myös neljän T:n näkökulmasta: tieto, taito, tahto ja tunteet. Nykytilanteessa nämä neljä T:tä ovat epätasapainossa ja osin vajaakäytössä. Kahteen ensimmäiseen tietoon ja taitoon, kyllä satsataan, mutta sen sijaan tahto ja tunteet on unohdettu. Tämä kuvaa myös työkuultuurimme tilaa. Työkuultuurimme on selkeästi suorituskulttuuria.

Humaani ihminen on häipynyt pois modernista organisaatiosta. Mitä muuta puuttuu nykyorganisaatiosta? Puutelistassa löytyvät tunteet, estetiikka (kauneusarvot) ja erilaisuuden hyväksyminen.

Henkilöstöjohto on ja tulee jatkossa olemaan entistä tärkeämmässä asemassa muokatessaan yrityksen prosesseja paremmin nykyolosuhteita vastaaviksi ja sellaisiksi, että henkilöstö jaksaa ja selviytyy tulevista tehtävistään.

Nokia Networks'n henkilöstöjohtaja Pentti Sydänmaalakka totesi Henry ry:n (henkilöstöjohdon ryhmä) juhlaseminaarissa (14.11.2000), että henkilöstöjohtamisen prosesseja on uudistettava ja fokuoitava, koska tekemistä on enemmän kuin ehditään tehdä. Hänen listallaan oli muun muassa seuraavia vaikutuksia, henkilöstöjohtamisen tuleviksi painoalueiksi: nopeus, fokuointi, jatkuva prosessien virtaviivaistaminen, automatisointi, itsepalvelu, kustannusten leikkaus, henkilöstön vähentäminen, osaamisrakenteen muutos, tiedon ja osaamisen johtaminen sekä ulkoistaminen/yhteistyö ja partnership.

Erityisesti hän korosti osaamisen ja tiedon johtamista ja jaksamista (Sydänmaalakka, 2000). Henkilöstötoiminnan tehtävä on muuttunut vuosien kuluessa hallinnoijasta suunnannäyttäjäksi; enää tehtävänä ei ole ihmisten sopeuttaminen toimimaan yrityksen tai markkinoiden tarpeiden mukaisesti, vaan enemmänkin yritysten ja työympäristön muokkaamista tarpeiden mukaan. 2000-luvulla henkilöstötoiminnan

tulee olla suunnannäyttävä. Henkilöstöasiantuntijan tehtävä on olla ennen kaikkea näkijä ja uudistaja, mutta myös tekijä ja kehittäjä.

Tarvitaan uudenlaista luovaa ja joustavaa ajattelumallia, jossa kaikki osapuolet tavoittelevat yhteisesti määriteltyä päämäärää. Jotta päämäärään päästään, organisaation ja sen työntekijöiden täytyy olla valmiit jatkuvaan oppimiseen (Ranta, 2005).

2.3 Työilmapiiri ja taloudellinen tulos

Palveluyrityksen johtaminen yrityskulttuurin, palvelu- ja tulokulttuurin sekä työilmapiirin suhteen on erittäin monimutkainen asia. Yksinkertaista mallia ei ole olemassa, vaan kaikki vaikuttaa kaikkeen. Olennaista on, että yrityksellä on elinkelpoinen liikeidea ja toteutuskelpoinen strategia. Hyvä palvelu ja palvelun laatu tekee tyytyväisen asiakkaan, muttei takaa yrityksen menestymistä, elleivät myös muut asiat ole kunnossa.

Palvelukulttuurissa henkilöstöä ja työyhteisöä koskevia perusarvoja voivat olla muun muassa; palvelun laadun varmistaminen, työ ihmisen mukaan, vahva sisäinen yhteysverkosto, avoin ja vuorovaikutteinen palveluilmapiiri, yksilön arvostus ja henkilöstön yksilöllinen kehittyminen (Työministeriö, mukailtu).

Ihmiset eivät halua yleensä muuttua, ts. muuttaa toimintatapojaan. Siihen täytyy löytyä riittävästi pakotetta joko ulkoapäin markkinoilta tulevana tai yrityksen sisältä. Mieluisinta olisi käyttää ”porkkanaa” – hyvä työilmapiiri mahdollistaa tämän. Kun ihmiset valmennetaan hyvään palveluun, he kykenevät kasvamaan ja vastaamaan uusiin haasteisiin. Onnistuminen tunne luo työtyytyväisyyttä, näkyy ilmapiirissä, palvelun laadussa jne. Myönteinen vaikutus leviää kaikkialle.

Motivoitunutkaan henkilöstö ei voi sietää huonoja työolosuhteita ja kohtelua. Ennen pitkää näiden vaikutus alkaa näkyä työilmapiirissä, palvelun laadussa ja tuloksessa.

Huonosti motivoitunut henkilöstö on yhtä suuri riski kuin huono liikeidea ja johdon taitamattomuus. Taitava ja motivoitunut henkilöstö saa hyvän liikeidean kukoistamaan. Johdon taitamattomuus tuhoaa sekä liikeidean että henkilöstön työmotivaation. Johdon taitamattomuutta ei voi kompensoida mikään. Vaativat

tavoitteet eivät sinänsä aiheuta kuormittumista, jos henkilöstö kokee hallitsevansa työnsä ja heillä on tekemisen edellytykset. Johdon ja henkilöstön omat odotukset sekä asiakkaiden vaatimukset eivät saa ylittää sitä, mihin henkilöstö kykenee vastaamaan ja sopeutumaan.

		Hyvä työilmapiiri ja hyvä taloudellinen tulos	Huono työilmapiiri ja huono taloudellinen tulos
Keskeisiä kehittämis- toimenpiteitä	Yksilötasolla:	<ul style="list-style-type: none"> - viihtyy työssään - vastuullinen työ - hyvä työmotivaatio - hyvä yhteishenki - hyvä tulokunto - työhalukkuus korkea - sitoutuminen työhön 	<ul style="list-style-type: none"> - ei viihdy työssään - pelkää vastuuta - huono työmotivaatio - yhteishenki puuttuu - ei ole tulokunnossa - työ välttämätön paha - ei sitoudu työhönsä
	Yritystasolla:	<ul style="list-style-type: none"> - hyvä yritysimage - oikeat toimintaperiaatteet - asiakaskeskeisyys - kannustava ilmapiiri - suositaan kehitystyötä - usko yrityksen menestymiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - huono yritysimage - ristiriitaiset toimintaperiaatteet - asiakkaasta ei välitetä - rankaiseva ilmapiiri - hoidetaan asioita – kehitetään - ei ajatella menestymistä
	Henkilöstön johtaminen:	<ul style="list-style-type: none"> - ihminen otetaan huomioon - tasapuolinen kohtelu - selkeät tehtävät/vastuut - selkeät toimintaohjeet - esimies-alainen –keskustelut - henkilöstöä kannustetaan - annetaan palautetta - avoin tiedonkulku - arvostetaan henkilöstöä - kykyjen käyttö - ammattitaitoa kehitetään 	<ul style="list-style-type: none"> - ihminen unohdettu - suositaan joitakin - epäselvät tehtävät/vastuut - puutteelliset toimintaohjeet - keskusteluja ei pidetä tärkeänä - henkilöstöä aliarvioidaan - ei anneta palautetta - ei tiedoteta juuri lainkaan - henkilöstö välttämätön paha - ei hyödynnetä kykyjä - ammattitaitoa ei kehitetä
		<ul style="list-style-type: none"> - eri osa-alueiden hiominen - innovatiivinen johtaminen - panostaminen vahvuuksiin - uudet business-alueet - arvojen vahvistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön supistaminen - autoritääriinen johtaminen - mieluiten leikataan kuluja - pitäydytään vanhassa - arvot ennallaan

Kuvio 1. mukautettu: Työministeriön työsuojeluosaston työympäristöprojektin julkaisun mukaan.

”Menestyjä” organisaatiossa eri kulttuurit kohtaavat. Vuorovaikutus toimii joka suuntaan. Työilmapiiri on avoin, utelias, aktivoitunut ja ammattitaitoinen. Jokainen organisaatiossa tuntee liikeidean, markkinatilanteen, palvelun luonteen, tuloksellisuuden ja kannattavuuden. Heillä on yrityksen toiminnasta hyvä kokonaiskuva, jota jatkuvasti ylläpidetään ja vahvistetaan vuorovaikutuksessa. Yksilölliset loistosuoritukset ovat esimerkkeinä muille. Niistä opitaan, niitä hyödynnetään. Jatkuvaan menestymiseen tähtääviä ponnistuksia tuetaan ja kannustetaan sekä yksilö- että tiimitasolla. Vallalla on huolenpito palveluista, asiakkaista, työtovereista ja tehokkuudesta. Palveluorganisaatio on suuntautunut määrätietoisesti luomaan tulevaisuutta ja menestymistä. Menestymishalu on ikään kuin sisään rakennettu organisaatioon, kulttuuriin, ilmapiiriin ja yksittäisiin henkilöihin. Ihmiset elävät ja nauttivat menestyksestä.

Työ ja tehtävät muuttuvat koko ajan. Myös ihmisen on uudistuttava ja pyrittävä yhä parempaan. Tulokulttuurissa ihmisiä rohkaistaan omatoimiseen ja itsenäiseen ajatteluun, päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Palvelun luonne määrää tavan, miten asioita hoidetaan. ”Oikea” palvelu muuttuu koko ajan. Palvelu rakentuu yksilöiden ja pienryhmien pohjalle. Raja palvelun tuottajan ja kuluttajan välillä hämärtyy.

Palveluhenkilöstön tulee ymmärtää asiakkaan toimintaa, tarpeita ja ongelmia – eli mitä asiakkaat odottavat palvelulta – ja pyrkiä täyttämään ja ylittämään nämä odotukset. Toisaalta palveluyrityksen johdon tulee ymmärtää henkilöstön tarpeita ja ongelmia – eli odotuksia palvelustyön suhteen – ja luoda edellytyksiä odotusten täyttymiseen. Näiden pyrkimysten tuloksena on luotavissa työilmapiiri, jossa hyvä palvelu voidaan toteuttaa.

Taloudellinen tulos perustuu liikeidean markkinakelpoisuuteen ja palvelutuotannon tehokkuuteen. Henkilöstön kannalta keskeistä on: oman työpanoksen hyödyntäminen, sitoutuminen, ammattitaidon suuntaaminen oikeisiin asioihin palvelussa, taloudellinen tulos ja työtyytyväisyys ja työn mielekkyys.

Tulos on mitä suurimmassa määrin sekä johdon että henkilöstön yhteinen asia. Viime kädessä tuloksen ja menestymisen määrää asiakkaan tyytyväisyys.

2.4 Tutkimustietoa työuupumuksesta

Vuonna 1997 Työterveyslaitoksen tekemän suurehkon työuupumustutkimuksen tutkimusraportissa todetaan muun muassa, että työuupumus todettiin yleisemmäksi (yli puolet työssäkäyvistä koko jonkinasteista työuupumusta) työvoiman määrään suhteutettuna arviolta 165 000 suomalaista kokee vakavaa työuupumusta, työuupumus lisääntyi jonkin verran iän mukana, naisilla oli hieman enemmän työuupumusta kuin miehillä (se ilmeni erityisesti voimakkaana väsymyksenä), työuupumus oli yleisempää niillä, joiden työpaikoilla oli toteutettu henkilöstösaneerauksia, kuten irtisanomisia, henkilöstömäärän supistumisia tai jätetty täyttämättä sijaisuuksia, itse ilmoitetut rasittuneisuudesta johtuvat poissaolot ja terveystalvelujen käyttö lisääntyivät työuupumuksen voimakkuuden myötä, naisilla useammin kuin miehillä, työuupuneilla olivat myös muut hyvinvoinnin häiriöt tavallisempia kuin muilla (esimerkiksi unihäiriöt).

Tutkimuksen loppupäätelmissä todetaankin, että suomalainen työuupumus osoittautui olettamuksiin nähden odotettua yleisemmäksi ja vakavammaksi asiaksi. Ongelman hoito vaatii pikaisia, monitasoisia toimenpiteitä työpaikoilla, terveydenhuollossa sekä julkiselta hallinnolta. Työuupumuksen ehkäisemiseksi tarvitaan merkittäviä uudelleenarviointeja ja –järjestelyjä sekä työkuulttuurin muutosta (Kalimo, Toppinen 1997).

Kovimmin työssään työelämän muutostilanteen ovat kokeneet tietopainotteista työtä tekevät työntekijät. Vaikka tietokoneiden käyttö helpotti työtä, parantamalla tiedonsaantia ja yhteistyöverkostoja, yleisin muutos tutkimustuloksissa oli kasvava aikapaine ja koetun stressin lisääntyminen. Tietoylikuorma ja mahdottomuus omaksua kaikkea hyödynnettävissä oleva tietoa, tulivat tietopainotteista työtä koskevassa tutkimuksessa selvästi esille (Toppinen ja Kalimo 1996).

Ihminen uupuu, jos hän ei kykene emotionaalisesti irrottautumaan työstään ja viettämään vapaa-aikaa (Heiske, 2001).

Tuoreimman (lokakuu 2000) kansainvälisen tutkimuksen on tehnyt ILO (YK:n kansainvälinen työjärjestö), joka on selvittänyt tutkimuksessaan työpaikkojen henkistä terveyttä Suomessa, Saksassa, Puolassa, Englannissa ja Yhdysvalloissa. Lokakuussa

2000 julkaistu raportti kertoo seuraavista tuloksista: Työpaikan stressikustannukset nousevat ja depressio on tulossa yhä tavallisemmaksi. Henkisen terveyden ongelmien lisääntymisestä kertoo se, että joka kymmenes työntekijä kärsii depressiosta, haluttomuudesta, stressistä tai burnoutista. Jossain tapauksissa nämä johtivat työttömyyteen tai sairaalahoitoon. Työnantajalle tilanne näkyy laskeneena tuottavuutena, korkeina työvoimakustannuksina sekä lisääntyvinä rekrytointi- ja koulutuskustannuksina, kun on hankittava ja koulutettava uutta työvoimaa. Vaikka raportti toteaa henkisen epätasapainon syiden olevan monimutkaisia ja työllisyysmallien vaihtelevan maittain, löytyy kuitenkin useita yhteisiä uhkia, kuten stressin, burnoutin ja depression suuri määrä yhdistettynä työmarkkinoiden muutoksiin ja osin taloudellisen klobalisaation vaikutuksiin.

Suomen osalta tutkimus kertoo, että yli 50% työvoimasta kärsii sellaisista stressioireista, kuten haluttomuus, depressio, fyysinen kipu, sosiaalinen vetäytyminen ja unihäiriöt. Seitsemän prosenttia suomalaisista kärsii vakavasta burnoutista, joka johtaa uupumukseen, kyynisyyteen, voimakkaasti laskevaan ammatilliseen kapasiteettiin ja henkisiin vaikeuksiin, jotka puolestaan johtavat työkyvyttömyyseläkkeisiin Suomessa.

Raportin mukaan 1990-luvun alun taantuma toi monia muutoksia suomalaiseen yhteiskuntaan (työttömyys, epävarmuus työpaikasta, lyhytaikaiset työsuhteet ja kiire).

Raportti kertoo myös sen, että Suomessa on aktiivisesti kohdistettu huomio henkisen hyvinvoinnin aiheisiin sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla ja työpaikoilla on lisätty henkisen hyvinvoinnin kulttuuria.

Suomalaisen työkyvyn konsepti ei sisällä vain työntekijöiden fyysistä kuntoa vaan se sisältää myös henkisen hyvinvoinnin työyhteisöissä (ILO:n tutkimusraportti, lokakuussa 2000).

Taloustutkimus Oy selvitti vuonna 2001 suomalaista työelämään. Alla on osa saaduista tuloksista:

Kysymys: Podetko uupumusta työelämässä?

Vastausprosentit:

- Kyllä, 68 prosenttia
- En, 38 prosenttia
- Joskus, 49 prosenttia
- Usein, 35 prosenttia
- Jatkuvasti, 15 prosenttia.

Kysymys: Miksi?

Vastausprosentit:

- Liian suuri työmäärä, 59 prosenttia
- Uuvuttava työilmapiiri, 51 prosenttia
- Huono oma kunto, 31 prosenttia
- Liian vaativa työ, 12 prosenttia.

Kysymys: Suurimmat häiriötekijät työpaikalla?

Vastausprosentit:

- Liian vähän henkilökuntaa, 48 prosenttia
- Alipalkattu, 33 prosenttia
- Riittämättömät työvälineet, 23 prosenttia
- Työnantaja ei kouluta, 17 prosenttia
- Epäoikeudenmukainen esimies, 12 prosenttia.

Monista muutostilanteen seurannaisvaikutuksista näkyvimpiä ovat: rakenteellinen, sitkeä työttömyys, työsuhteiden epävarmuus (suositaan määräaikaista, pätkittäisiä työsuhteita) ja epävarmuuden lisääntyminen. Ihminen kestää kyllä muutoksia, mutta nämä muutokset ovat tulleet aivan liian nopeasti. Ihminen ei kykene sopeutumaan tällaiseen. Professori Matti Ylikoski kehottaa meitä miettimään, millaisella organisaatiolla, työtavalla ja asenteella pystymme jatkamaan.

Ylikoski ehdottaa, että päätökset tehtäisiin työyhteisön sisällä. Työn ja työntekijöiden määrä on oltava oikeassa suhteessa toisiinsa. Jos työtä on liikaa, henkilökuntaa on joko lisättävä tai vähennettävä työn määrää. Muita vaihtoehtoja ei ole.

3 Selviytymisen kulmakiviä

3.1 Työyhteisön vastuu

Meillä suomalaisilla on pitkä tottelevaisuuden ja alamaisuuden traditio, joka on muokannut myöskin asennettamme työhön; olemme liian kilttejä ja tottelevaisia. Emme osaa sanoa ei, emme uskalla olla erilaisia tai hyväksyä erilaisuutta. On tuttua ja turvallista toimia kuten muut, varsinkin, jos työyhteisön kulttuuri suosii sitä.

Työyhteisö ja siellä vallitseva ilmapiiri määrää ja hallitsee sitä, miten työyhteisössä suhtaudutaan esimerkiksi uupumistapauksiin. Usein tämä ilmapiiri on tiukka ja sisäänpäin lämpiävä – uupumistapaukset pidetään omana tietona, niistä ei paljon puhuta työyhteisön ulkopuolella, jolloin myös nopea ammattiavun saanti on mahdotonta. Ihmisten johtamisen lisäksi tärkeitä johtamisen alueita ovat vuorovaikutusjohtamisen, arvojohtamisen ja tunnejohtaminen.

Johtajan käyttäytyminen vaikuttaa hänen johtamansa ryhmän ja laajasti ottaen koko hänen vaikutuspiirissään olevan työyhteisön ilmapiiriin (Pirnes, 2003).

Työyhteisö voi tukea hyvään työsuoritukseen yltämistä ja edistää työmotivaatiota tai siitä voi tulla kuormitustekijä. Vallitsevat asenteet, yhteistoiminta ja tiedon kulkusuunta vaikuttavat siihen, mihin työyhteisö jäsentensä jaksamista suuntaa.

Tietotyön osuuden lisääntymiseen ja sen kehittymisen oletetaan muuttuvan työn luonnetta. Tietotyön lisääntyminen vaikuttaa eri tavoin eri-ikäisiin ja eri ammattiryhmiin. Vanhin vielä työelämässä oleva sukupolvi koki tietotekniikan käyttöönoton syvällisenä muutoksena työn luonteessa. Juuri ikääntyneeltä työvoimalta edellytetään epävarmuuden ja osaamattomuuden sietokykyä.

Nuoret ovat luontaisia päätetyöskentelijöitä ja suoriutuvat tietokonetyöskentelystä huomattavasti nopeammin kuin ikääntyneet. Niinpä monia vasta työelämään

sijoittuneita todellisia tietotekniikan osaajia viedään kovalla vauhdilla ja houkuttelevilla tarjouksilla kansainvälisiin tehtäviin ulkomaille isoihin yrityksiin.

Ihmisissä on hyvin paljon luovuutta ja halua ottaa vastuuta, kun näille ominaisuuksille vain annetaan käyttöä (Koiranen & Pohjansaari, 1994).

Työntekijän kannalta on tärkeää, että työyhteisö pysyy ajan tasalla, reagoi nopeasti ja aktivoi jäseniään. Aktiivisuus näkyy muun muassa omatoimimisena itsensä kehittämisenä työn ohessa. Työyhteisön aktiivisuutta lisää myös luova työote.

Huonoimmassa asemassa on passiivinen ja odotteleva työyhteisö. Sillä ei todennäköisesti ole valmiuksia reagoida nopeisiin muutoksiin ajoissa ja sen takia se ei pysy vauhdissa mukana. Henkilöstön valmistautumattomuus ja osaamattomuus tuottaa työuupumusriskejä. Työilmapiiri on huono eikä kovin kannustavana. Kireys ja kiire vie työnilon.

Työntekijät haluavat myös kehittää itseään omien kykyjensä vastaamalla tavalla. Kasvuorientoitunut ilmapiiri rohkaisee riskin ottamiseen ja sallii virheitä (Koiranen & Pohjansaari, 1994).

Työyhteisössä on sekä selviytyjiä että uupuneita, jotka eivät tahdo selviytyä työtaakastaan. Työyhteisön sisälle syntyy yhteistyötä haittaavia ja työyhteisöä vahingoittavia klikkejä. Työyhteisön selviämisen kannalta ratkaisevia asioita ovat jatkuvat muutospaineet, niiden luomat tehokkuusvaatimukset sekä työvoiman kriittinen arviointi (ulkoistamispaineet, rationointihankkeet ja saneeraus). Tästä kaikesta selviytyminen edellyttää, että työntekijöillä on paineensietokykyä. Pitää oppia huolehtimaan itsestään niin psyykkisesti kuin fyysisestikin. Se, että ei jaksaa henkisesti, näkyy pian myös fyysisinä oireina ja sairasteluna (kehomme ei jaksaa ja alkaa oireilla).

Niinpä tulevaisuudessa merkittävä osa työkyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen tähtäävää toimintaa tähtää psyykkisen työympäristön laadun parantamiseen, kiireen ja stressin hallintaan ja oikeiden ja turvallisten työaikajärjestelmien kehittämiseen. Tämä toiminta on samalla tuottavuutta edistävää toimintaa.

Työntekijöiden selviytymisen kannalta on oleellista työn ilo ja arvostuksen kokeminen. Näiden tuntemusten herättämisessä ja ylläpitämisessä on työyhteisölle iso merkitys. Meidän pitäisi elää rohkeammin: jaksamme paremmin, kun uskallamme rikkoo rajamme.

3.2 Mistä työmotivaatiota?

Työmotivaatiokäsitteessä ei ole kysymys pelkästään asenteesta, vaan oikeastaan koko organisaatiokulttuurista. Työmotivaatiota kuvataan tutkimuksessa olevan; tunteita, tarpeita, ristiriitoja, odotuksia, minäkuva, omaa osaamista ja halua panostaa omaan työhön, roolin ja päämäärän selkeys, työtehtävien laatu, johtamistapa ja palkitsemisjärjestelmä, vuorovaikutustavat ja työolot.

Työmotivaatio on myös psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä, joka on työsuhteeseen liittyvien odotusten ja tarpeiden julkituomista ja arvostamista. Se on myös erilaisuuden ja uran johtamista.

Nykyisin otsikoissa komeilevat optiot eivät riitä työntekijöitä sitoutettaessa, vaan itse asiassa työssä viihtyvyyteen vaikuttavat edelleen varsin perinteiset työmotivaation lähteet ja pehmeät arvot. Hyviksi lähteiksi koettujen motivaatiotekijöiden listalla on tuttuja, perinteisiä asioita: hyvät työkaverit ja työpaikan yhteishenki. Työssä viihtymisen avainasioita ovat myös epähierarkisuus ja epämuodollisuus.

Työuupumukseen liittyen säännöllinen työaika ja kohtuullinen pituus motivoivat, jonka jälkeen riittää vielä aikaa ja energiaa perheelle ja harrastuksille.

Keskeisiä työmotivaation lähteitä ovat: Asiantuntemuksen kehittäminen ja syventäminen mielenkiintoisella alueella, mukavat työkaverit ja hyvä yhteishenki, hyvin tehdystä työstä annettu tunnustus ja positiivinen palaute, selkeä yhteys oman työpanoksen ja ansiotason välillä, mahdollisuus oman asiantuntemuksen monipuoliseen kehittämiseen sekä työssä että koulutuksen kautta etenkin nuorilla työntekijöillä.(Ruohotie, 1998).

Kysymys on paljon siitä, kuinka onnistuneen ja uskottavan yrityskulttuurin organisaatio kykenee luomaan. Tämän päivän työntekijät haluavat olla aikaisempia

sukupolvia enemmän mukana vaikuttamassa työhönsä, palkkaukseensa ja ammatilliseen kehitykseensä. Yksilöllisyyttä arvostava, erilaisuutta hyödyntävä, yhdenvertaisuutta kunnioittava ja vaikutusmahdollisuuksia tarjoava työnantaja saa pitää parhaat työntekijät ja menestyy motivoituneen henkilökuntansa ansioista.

”Suomalaisten työuupumusmysteri” ei ole vielä täysin selvinnyt. Suomalainenhan on ahkera työntekijä, joka pystyy tarvittaessa kovaankin työsuoritukseen. Ihminen yleensä väsyvä vasta, kun hän joutuu moninkertaisten paineiden alle. Jaksamisvaikeudet ovat yleistyneet. Vallitseva tilanne ilmenee huolestuneina kirjoituksina lisääntyneestä työuupuneiden määrästä lehdissä sekä lukuisina työuupumusaiheisina tutkimuksina.

Myös erilaisten rentouttavien hoitojen (jooga, terapiat, ynnä muut sellaiset) ja rentouttavan liikunnan tarve (erilaiset ohjatut jummat, uinti ynnä muu sellainen) on selvästi lisääntynyt, eikä kyseessä ole pelkästään muoti-ilmiö. Jos rentoutuminen ei onnistu luontevasti omaehtoisesti, siihen täytyy olla joku malli tai työväline.

Ehkäpä juuri nykytyöelämään liittyvä kova vauhti ja tehokkuuspyrkimys aiheuttavat sen, että kiireisen työn vastapainoksi tarvittava omaehtoinen rentoutuminenkin on korvattu ulkopuolisella valmiilla rentoutumispaketeilla. Kun meiltä kaupunkimiljöössä nykyisin puuttuu sellainen luonteva työ, jolla voi fyysisesti purkaa henkisiä paineita, se täytyy korvata keinotekoisella fyysisellä rasituksella (kuten kuntosaliponnisteluilla).

Edellä aiemmin kuvattu muutosvauhti vaikuttaa merkittävästi myös niihin toimintaehtoihin, joiden varassa työterveydenhuolto ja työsuojelutoiminta sekä työkykyä ylläpitävä toiminta toteutetaan työpaikoilla.

Työorganisaatioon ja työvoimaan kohdistuvat tehokkuus- ja laatuvaatimukset korostuvat. Toimintoja on kyettävä perustelemaan sekä taloudellisesti että sosiaalisesti kannattaviksi ja yleensä se tarvittava lisäpanos saadaan työntekijöistä, joiden odotetaan aina tarpeen tulle venyvän. Myös työkykyä, ammattitaitoa ja työn tuloksellisuutta tarkastellaan uudessa valossa.

3.3 Uusien työtapojen onnistuminen edellyttää, että perusasiat ovat kunnossa

Yksi työelämässä toistuva ilmiö on se, että tietyt asiat ja menetelmät toistuvat säännöllisin väliajoin. Tosin niitä markkinoidaan hiukan eri nimellä, jotta tuotteelle saadaan uutta imua. Yksi hyvä esimerkki on vuosien ja vuosikymmenten takaa tuttu ryhmätyöskentely, jota markkinoidaan nykyisin tiimityöskentelynä. Ja niin kuin menestystuotteella yleensä käy, ympärille syntyy tiimikoulutusta, koulutusvideoita, tutkimusta ja kirjallisuutta. Samalla tuotteesta tulee tulonlähde ja menestystuote monille konsulteille ja alan yrityksille.

Niinpä ei ole ihmeellistä, että nykyisin vannotaan paljon tiimityön nimiin. Toimivana tiimityö on hyvä, osallistava ja työyhteisöenergiaa hyödyntävä toimintatapa. Havainnot kuitenkin osoittavat, että tämä uudelleen lämmitelty, sinänsä hyvä idea, toimii usein paremmin paperilla kuin käytännössä.

Monessa yrityksessä tiimityö on koettu pelastavana enkelinä, niin kuin yleensä käy muoti-ilmiöiden kanssa. Kuitenkaan tiimityöstä ei voi odottaa mitään lisäarvoa, ennen kuin perusasiat (kuten johtaminen, vastuukysymykset, yhteistyö- ja kanssakäymistäidot) on hoidettu kuntoon. Monesti toiminta niin tiimin sisällä kuin varsinkin niiden välillä on kaukana alkuperäisistä tavoitteista. Vastuuta ei haluta ottaa, kun kokonainen tiimi on vastuussa. Yksi jatkuva ongelma on vastuun pallottelu eri tiimien välillä ja niiden sisällä.

Toimintamahdollisuudet paranevat huomattavasti, jos ennen uuden menetelmän käyttöönottoa varmistetaan perusasioiden kunnollinen opettelu ja toimintavalmiudet uudelle työmenetelmälle. On varmistettava, että löytyy oikeat vastaukset muun muassa seuraaviin asioihin: Tiimin toimintaperiaatteet ovat kaikkien tiedossa (esimerkiksi huoneentauluna). Miten muodostetaan toimivat tiimit niin, että niistä saadaan tarvittava lisäarvo? (Yksi perusmalli sisältää seuraavat tekijät; ideoija toteuttaja ja huolenpitäjä, joka huolehtii, että tiimillä on tarpeellinen tieto, välineet ja hyvät olosuhteet toimia). Miten johdetaan tiimiorganisaatiota ja miten toimivat käytännössä vastuukysymykset sekä mikä on tiiminvetäjän rooli ja tarvittavat valmiudet ja miten saadaan toimimaan tiimien välinen yhteistyö?

Ennen liikkeellelähtöä on varmistettava oikea asenne ja se, onko tiimeillä tarvittavat vuorovaikutustaidot.

Toinen nykyisin suosittu menetelmä on prosessijohtaminen. Prosessiorganisaatiossa hierarkiset esimiehet eivät enää ohjaa työtä vaan toiminnot ja niiden kokonaisuus.

Tärkeintä niin yrityksen kuin myös työyhteisön kannalta on se, että jokainen pitää huolta itse itsestään, mutta myös toisistaan. Sitä kautta luodaan myös selviytymisen kannalta tärkeää yhteishenkeä.

Uuden oppiminen ei yksilötasolla ole suurin ongelma, vaan vanhasta poisoppiminen. Se on varsinkin ikääntyneiden työntekijöiden ongelma. Uudessa dynaamisessa työympäristössä on toiminnan tavoite muuttunut hallitusta kehityksestä jatkuvaksi innovoinniksi. Hallinnan välineenä ovat verkostot. Tiedon virran ja määrän suhteen tilannetta voisi kutsua kaoottiseksi ja erittäin vaikeasti hallittavaksi.

3.4 Ammattitaitovaatimukset tehokkuuden tavoittelussa

Terveys on kaiken hyvinvoinnin ja työkyvyn perusta. Muuttuvat työtavat asettavat kuitenkin lisää vaatimuksia työkyvylle. On tärkeää, että työyhteisöllä on valmiutta ja halukkuutta jatkuvaan muutokseen, työn kehittämiseen ja uusien toimintatapojen oppimiseen. Kun työyhteisöä kehitetään ja organisoidaan uudelleen, myös toimintatapoja pitää muuttaa niin, että ne tukevat uusia työtehtäviä ja tuntuvat luontevilta.

Muutos on muiden kriisien tavoin aina sekä uhka että mahdollisuus, organisaation on joko muututtava tai tuhouduttava (Roti, 1999).

Saneerauksen jälkeen tehokkuusvaatimus on jäänyt pysyväksi tilaksi, jolloin lisävaatimukseksi tulee epävarmuuden sietokyky. Ammattitaito- ja osaamisvaatimukset kasvavat jatkuvasti. Tehokkuuden tavoittelu luo työpaineita, jolloin uupumisen ehkäisystä ja hyvinvoinnista huolehtimisesta tulee yhä merkittävämpi osa henkilöstön huoltoa. Työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen tulevat edellyttämään muun muassa: työyhteisön laadun parantamista, työaikajärjestelyiden parantamista, kiireen ja stressin hallintaa, yksilöllisten

voimavarojen merkitys työhyvinvoinnin ylläpitämisessä kasvaa ennestään, etevän ja arvostetun työntekijän täytyy olla ennen kaikkea monitaitoinen osaaja, sekä uupumustutkimuksissa että johtamistutkimuksissa ovat työn kannalta tärkeimmiksi kannustustekijöiksi nousseet: työn haasteellisuus ja monipuolisuus, työssä kehittyminen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä mahdollisuus nähdä oman työnsä konkreettisia tuloksia.

Ammattiin samaistumisessa on ratkaisevaa se, miten pätevä tunnet olevasi. Et pysty koskaan samastumaan täydellisesti työhösi, jos sinulta puuttuvat sekä ammatillinen että sosiaalinen pätevyys (Altmann, 1994).

Yhteenvedona selviytymisen kulmakivistä: Päävastuu selviytymisessä on itse kullakin vaikka muidenkin tahojen (yritysjohto, esimies ja työyhteisö) apua tarvitaan. Työuupumuksen ja henkisen paineen purkaminen kaipaavat luonnollista fyysistä työtä ja uudet työtavat edellyttävät kunnossa olevaa perusosaamista. Hyvä sihteeri on usein työyhteisöä koossa pitävä voima ja moniosaaja. Työyhteisö tarvitsee selviytyäkseen niin sanottuja ”piilo-osaajia” (esimerkiksi atk-piilotukihenkilö), selviäminen vaikeutuu ilman kunnossa olevia perustaitoja (monitaitoista osaamista, tiedon hallintaa, muutoksen hallintaa ja ennen kaikkea ammatillista osaamista). Mutta tarvitaan myös ”tunneosaamista”, mielikuvia, henkisiä virikkeitä, omatoimista itsensä kehittämistä ja henkistä kasvua.

4 Omatoiminen itsensä kehittäminen on vastine työn haasteellisuuteen

4.1 Mitä ihminen haluaa työltään?

Työntekijät haluavat tyydyttää työssään seuraavia tarpeita: Tarve, että työ on kohtuullisen vaativaa, haasteellista muutenkin kuin pelkän keston puolesta, ja ettei se ole liian vaihtelevaa. Tarve oppia työssään ja jatkaa oppimista perehdyttämisvaiheen jälkeenkin ja tarve tehdä päätöksiä jollain alueella, jota työntekijä voi kutsua omakseen. Tarve saada sosiaalista kannustusta ja arvontoa työpaikalla, sosiaalisen elämän tarve ja tarve tuntea työn johtavan toivottuun tulokseen. Edellä mainituista voi päätellä, että työntekijän tarpeet kohdistuvat etupäässä työn haasteellisuuteen ja sitä kautta motivoivaan, omaehtoiseen itsensä kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen.

Kaikesta modernista sähköisestä viestintäteknikasta huolimatta on lohdullista todeta, että perinteistä, luonnollista kanssakäymistä vielä tarvitaan, jopa kaivataan. Työelämään kuitenkin kuuluu vielä myös sosiaalinen puoli, vaikka sitä on onnistuneesti yritetty vähentää muun muassa aikaa säästävällä modernilla viestintäteknikalla.

Niin työnantajan kuin myös työntekijän kannalta keskeinen asia on hyvinvointi työssä. Se sisältää koko työkokonaisuuden. Tarve saada palautetta, kannustusta ja arvontoa on kaikille niin tärkeää. Palaute on erittäin merkittävää varsinkin asiantuntijatehtävissä, joissa monesti on vaikea nähdä konkreettista työnsä tulosta tai löytää sopivaa mittaria, jolla arvioida työn onnistumista.

4.2 Omatoiminen opiskelu työn ohessa kiinnostaa ja motivoi

Tarvetta ja kiinnostusta omatoimiseen itsensä kehittämiseen osoittaa työpaikoilla kehittynyt työn ohella tapahtuva omatoiminen ammatillinen kouluttautuminen (esimerkiksi opiskelu teknikosta insinööriksi) ja muu opiskelu (esimerkiksi kielikoulutus). Myös erilaisten ammatillisten tutkintojen suorittaminen tuntuu kiinnostavan aikuisopiskelijoita.

Ihminen, joka tarkkailee suorituksiaan, on taipuvainen asettamaan itselleen progressiivisia kehittämistavoitteita (Rouhotie, 1998).

Aktiivinen itsensä kehittäminen tuo myös työnantajalle paineita: työntekijöiden omatoimiseen panostukseen on osattava suhtautua myönteisesti, varsinkin jos toiminta suuntautuu pätevytyymiseen omassa työssään tai tähtäin on vaativampiin tehtäviin. Tälle panostukselle (esimerkiksi työntekijästä teknikoksi tai teknikosta insinööriksi tai jopa diplomi-insinööriksi) haetaankin usein vastinetta hakeutumalla vaativampiin tehtäviin.

Vaikka tällainen opiskelupanostus ei voi automaattisesti taata uutta uraa, omatoimisiin opiskelijoihin on syytä suhtautua positiivisesti ja kannustavasti, sillä he ovat yleensä arvokkaita ja energisiä sekä kehityskykyisiä ihmisiä omassa työyhteisössään. kaiken

kiireen keskellä he ovat yleensä osaavia ihmisiä, joihin kannattaa panostaa ja jotka kannattaa muistaa, kun avautuvia paikkoja halutaan täyttää sisäisesti.

Kiinnostus tällaiseen itsenäiseen ja vapaaehtoiseen itsensä kehittämiseen näkyy aikuisopiskelumahdollisuuksien lisääntymisenä ja niiden käytön kasvuna. Niinpä esimerkiksi työväenopistojen ja avoimen korkeakoulun tarjonta palvelee entistä paremmin työelämässä mukana olevien kehittymistarpeita.

Opiskelun aikana käydyt keskustelut auttavat oman näkemyksen avartamisessa ja tuovat samalla uutta ulottuvuutta myös työrooliin, joka muuten helposti jää kiireestä ja työpaineesta johtuen liian suppeaksi. Tätä näkökulman avartumista tarvitaan nykytilanteessa niin esimies- kuin asiantuntijatehtävissä.

4.3 Motiivina henkinen palkitsevuus tai uranvaihtomahdollisuus

Vaikka aika usein onkin kortilla, joutuu tämän ylimääräisen opiskelupanostuksen vuoksi myös tehostamaan omaa ajankäyttöään, mikä tuntuu oman työn ajankäytön ja priorisoinnin paranemisena sekä dynaamisena työotteena.

Omatoiminen innostunut opiskelija säteilee myös ympärilleen, jolloin todennäköinen seuraus on, että kohta näitä ”opiskeluaktivisteja” löytyy lisää omasta työyhteisöstä. Eikä tämä säteilyvaikutus yleensä rajoitu vain lähiympäristöön.

Tällaisessa omaehtoisessa opiskelutilanteessa hyvä työväline on opintopäiväkirja, josta on apua asianomaiselle itselleen kuin myös tuleville opiskelijoille.

Opiskelu saa aivan uuden ilmeen, kuin melkein kaikilla omatoimisilla opiskelijoilla on runsaasti työelämän tuomaa käytännön kokemusta. Teoriaa on helpompi soveltaa, kun keskustelu on aktiivista ja kysymyksiä satelee. Myös uutta opiskelutekniikkaa on vähitellen sovellettu myös aikuisopiskeluun, mikä lisää opiskelun kiinnostavuutta.

Tällaisen omaehtoisen aikuisopiskelun motiivi on yleensä muualla kuin uratoiveissa tai paremmassa palkassa. Pikemminkin tavoitteena on se hyvänolon tunne, jonka saa itsensä peliin laittamisesta ja usein itselle asetetun henkilökohtaisen tavoitteen

saavuttamisesta. Tätä kuvaa mielestäni hyvin ilmaisu henkinen palkitsevuus. Vaikeatkin tilanteet voi käyttää hyväkseen olemalla aktiivinen ja ennakkoluuloton.

Monesti yritysten saneeraustilanteessa poislähtevät ovat halunneet tulla testattaviksi mielessä uranvaihto. Usein tilanteessa paljastuu, että irtisanottu on nuoruudessaan haaveillut aivan jostain muusta työpaikasta, kuin mihinkä sitten myöhemmin on ajautunut.

Moni toimistotöissä tai tuotantolinjalla toimiva nainen on haaveillut nuorena esimerkiksi hoitotyöstä tai sosiaalialan tehtävästä. Monessa tapauksessa positiivinen testaustulos on rohkaissut henkilön onnistuneeseen uranvaihtoon. Silloin tuoreeltaan shokin ja masennuksen kokenut irtisanottu onkin kääntänyt tilanteen voitokseen ja astuu tavallaan aivan uuteen elämään. Surutyö vaihtuu innostukseksi.

Normaaliolosuhteissa tehtäväkierto toimii yleensä varsin nihkeästi. Usein saneerauksen ”kulta-aikana” pidetään kynsin ja hampain kiinni omasta työstä. Mutta nämä oman työn kannalta kriittiset tapahtumat saattavatkin avata portteja jopa uuden uran suuntaan.

4.4 Oman työuran läpikäynti selkeyttää myös tulevaisuutta

Elämän mittainen opiskelu voi toimia myös käytännössä eikä vain puheissa.

Pitää varmistaa, että on jatkuvasti kannustavia henkisiä virikkeitä. Muuten pian hyväksymme pitkän työurakan jälkeen mielestämme ansaitun ”sohvalla lepäily-palkinnon”. Vajaakäyttöistä aivokapasiteettia on kuitenkin pyrittävä aktivoimaan henkisillä virikkeillä. Tarvitsemme myös henkisiä elämyksiä ja ulkoisia virikkeitä, jotka auttavat myös työuupumuksesta selviämässä. Niiden kautta voimme avartaa myös henkistä näkökulmaamme.

Yhteenvetona selviytymismahdollisuuksista voidaan sanoa seuraavaa: selviytymisvastuu on itse kullakin itsellään, henkisen paineen ja uupumuksen vastineeksi tarvitsemme fyysisiä ponnisteluja, tietointensiivisyydestä ja uusista työmenetelmistä selviäminen edellyttää perustaitojen hallintaa, työyhteisö tarvitsee niin sanottuja ”piilo-osaajia” selviytyäkseen, hyvä sihteeri on työyhteisön

koossapitävä voima. Selvitäksemme tarvitsemme tunteita, virikkeitä, omatoimista itsemme kehittämistä, uusia näkökulmia ja henkistä kasvua.

5. Hallittu, kannustava kiire

5.1 Euroopan kiireisimpiä?

Helsingin sanomat otsikoi marraskuun 25. päivänä vuonna 2000: ”Suomalaiset ovat EU:n kiireisin kansa”. Artikkelissa lainattiin tutkimusprofessori Kari Lindströmiä, joka on vuosikausia tutkinut sitä, miten ihmiset kokevat kiireen työelämässä. Lindströmin mukaan ihmiset pitävät nykyisin kiirettä hyväksyttävänä perusteluna, koska sillä on myönteinen kaiku. ”Kiireinen ihminen on hyvä, koska hänellä on meneillään monia tärkeitä asioita”. Kiirettä pidettiin myös omalletunnolle ja moraalille hyvänä perusteluna.

Toinen kiireen tutkija Anna-Liisa Niemelä Helsingin yliopistosta kertoo myös, että kiireellä on suomalaisessa käsitteistössä vahva ja myönteinen asema. Erään Euroopan unionissa tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaiset ovat jopa Euroopan kiireisintä kansaa, sillä 32% suomalaisista valitti, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa työntekoon.

Kiire on ikään kuin noussut kunniaan hyvän ja uutteran työntekijän merkkinä, koska sellaiset, jotka eivät valita kiirettä, koetaan usein laiskoiksi. Kiire koetaan jopa myönteisenä asiana silloin, kun tiukka aikataulu pitää ja tavoitteissa onnistutaan. (HS. ”Suomalaiset ovat EU:n kiireisin kansa”, marraskuu v. 2000).

Kiirettä on tutkittu paljon ja tutkimustulosten yleislinja on, että joka toinen suomalainen työntekijä kokee työnsä liian kiireisenä. Nykyinen hyvin yleinen ilmiö, työn ylikuormitus, kertoo siitä, että ylikuormitettujen tavoitteiden avulla pyritään työntekijästä puristamaan mahdollisimman vahva työpanos. Tilanteessa ei yleensä auta työajan pidentäminen, koska tavoitteita nostettaisiin samassa suhteessa ja tilanne saattaisi jopa pahentua.

Huolestuttavaa on, että kiireestä on tullut nuorille tietotyön ammattilaisille ikään kuin hyvän työntekijän tunnusmerkki. Ilman kiirettä ei tunnu enää oikein pärjäävän ja työ suosii nopeaa ja uutteraa työntekijää, jolla on valmiudet myös nopeisiin päätöksiin.

Pohdiskeleville, suunnitteluun ja analysointiin panostaville, verkkaisemmalla työtempolla työskenteleville ei ole tilaa, sillä he hidastavat kiireisen työtahtia. Hyvä työsuoritus ja tavoitteisiin pääsy palkitaan asettamalla entistä tiukempia tavoitteita, mikä puolestaan lisää kiirettä entisestään. Kiirettä ei välttämättä voi yhdistää tuloksellisuuteen. Aiemmin kiire yhdistettiin hohumiseen, joka ei välttämättä johtanut hyvään työn tulokseen.

Niin kuin työyhteisö tarvitsee nuorien rinnalle ikääntyneitä työntekijöitä, se tarvitsee myös nopeiden toimeenpanijoiden rinnalle pohdiskelevia ja analyttisiä ideoijia, jotka osaavat tehdä yhteenvetoja ja johtopäätöksiä.

5.2 Kiireen kanssa eläminen

Kiireen voi yksinkertaisesti määritellä niin, että työtä on liikaa käytettävissä olevaan aikaan tai resursseihin nähden. Kiire liittyy myös tavoitteiden ja saavutusten väliseen jännitteeseen.

Jos ihminen ei vaadi itseltään suorituksia, hän ei myöskään koe kiirettä. Kiire voi merkitä kaikkien asioiden alistamista jollekin päämäärälle (Heiske 1997).

Kiireen kokemiseen liittyy tunne, että kiire ja asiat eivät ole enää kontrollissa – emme enää ohjaa kalenteriamme, vaan kalenteri ohjaa meitä. Tuntuu, että yhtenäns pitäisi mennä jonnekin. Teemme mielestämme koko ajan työtä täydellä teholla, mutta silti ei kovin tuloksekkaasti. Emme ole enää oman itsemme herra. Jos elämäntapa on kovin pitkään kiireinen, tunne-elämämme muuttuu väkisininkin pinnalliseksi. Silloin meillä ei touhutessamme ole enää aikaa syvällisempiin kokemuksiin, omaan ajatteluun, taiteellisiin kokemuksiin tai tärkeisiin ihmissuhteisiin. Työn reviiiri laajenee muun toiminnan kustannuksella.

Alituinen kiire ja riittämättömyyden tunne ovat työelämässä nykyisin niin tavallinen ilmiö, että myös nuoremmat työntekijät joutuvat sen kanssa tekemisiin. Kiireinen

työtahti johtuu paljolti tiukan kilpailutilanteen luomista yritysten tehokkuuspaineista: tulosta pitää syntyä pienemmillä resursseilla ja paremmalla tehokkuudella. Työntekijöiltä odotetaan tai jopa vaaditaan venymistä.

Työterveyslaitoksen tekemä tutkimus kertoo arviolta 165 000 työkäisen potevan vakavaa työuupumusta. Vuonna 1997 yli puolella (55%) työkäisestä väestöstä todettiin esiintyvän jonkin asteista työuupumusta ja viidesosa oli voimakkaasti väsynyt työssään (Kalimo & Toppinen 1997). Myös työajat pitenivät Suomessa: neljännes työvoimasta tekee 45-tuntista työviikkoa ja 60-tuntista työviikkoa tekee vajaat 10%.

5.3 Onko kiire tehokkaan työntekijän tunnusmerkki?

Kiire on ehkä yleisemmin tekosyy sille, että ei voi ottaa vastaan jotain tehtävää tai että joku homma ei tule valmiiksi sovittuun aikaan. Kun tällaiselta ihmiseltä on pyytämässä apua, hän pitää vähintään muutaman minuutin pituisen esityksen työn alla olevista asioista ja jonossa odottavista asioista kiireistä toimeksiannoista, jolloin kysyjää jo hävettää, että hän aikoi näin kiireistä ihmistä vaivata omalla vähäpätöisellä asiallaan. Tällainen työnsankari tavallaan itse ruokkii itseään: hän nauttii kertoessaan, kuinka kiireinen ja tärkeä ihminen hän on ja alkaa kohta itsekkin uskoa kertomuksiaan.

Heiske on kuvannut hyvin kiireen toisenlaista tulkintaa kirjassaan ”Hyvinvointia työyhteisöön” siten, että ”kiire voi työpaikalla olla hyvän työntekijän tunnusmerkki, koska se kertoo, että asianomaista tarvitaan. Jos kiire on ihmisen tapa osoittaa, että hänen työtään tarvitaan, on kai ymmärrettävää, että ihminen käyttäytyy kiireisesti, vaikka työtehtäviä ei olisikaan paljon.” (Heiske 1997).

Kun tällaista erittäin kiireelliseksi luonnehdittua ihmistä pääsee tarkastelemaan lähemmin, saattaa totuus paljastua muuksi: henkilö on vain taitavasti luonut käsityksen tärkeydestään ja jatkuvasta kiireestään. Todellisuudessa muilta jää ehkä huomaamatta taitavasti rakennettu kulissi: henkilö tulee työaikaliukumaa hyödyntäen töihin vasta 1-2 tuntia muita myöhemmin (vähän ennen yhdeksää) ja saadakseen tehtyä vaadittavan työajan joutuu venyttämään päivää toisesta päästä. Kun muut lähtevät töistä normaaliin aikaan, pitää hän huolta siitä, että kotiin lähtevät huomaavat, että hän jää vielä rasittuneen näköisenä illan jo hämärtyessä työskentelemään

pöytälampun palaessa. Kyselijöille hän tietysti valittaa sitä, että tärkeistä ja kiireisistä toimeksiannoista johtuen joutuu tekemään pitkää päivää, mutta ei valita.

Tällainen henkilö voi myöskin luoda muulle työyhteisölle valheellisen kuvan työintensiivisyydestään ja muodostaa näin muille väärän mallin venyjästä. Seurauksena voi olla jopa ”joukkotyöuupumus”, jos pitkien päivien toinen puoli ei ajoissa paljastu.

Jos työyhteisö on kovin suoritusorientoitunut, se on altis työuupumukselle siksi, että kiireen alla työyhteisön henki alkaa kärsiä, puhuttamattakaan siitä, että lisärajoitteeksi tulee keskinäinen kilpailu. Kun työpaikan ilmapiiri on huono eli työpaikan ”terveydentilasta” kertova mittari menee miinukselle, silloin työpaikan henki ei toimi.

Hallitsemattoman kiireen tilanteessa tieto ei kulje. Sosiaalinen tuki puuttuu eikä ehditä käymään normaaleja keskusteluja työkaverien tai esimiehen kanssa. Juuri keskustelut ovat tiedon perille menon kannalta erittäin tärkeitä tilaisuuksia varmistaa esimerkiksi että kirjalliset viestit ovat menneet perille. Tällainen keskusteluyhteyden puuttuminen vaikuttaa nopeasti työpaikan henkeen. Puuttuva tieto korvataan olettamuksilla ja väärä tieto alkaa hallita. Samalla työn ilo vähenee ja kyynisyys saa vallan, jonka seurauksena työyhteisö klikkiytyy.

5.4 Hallitsematon kiire tuo uupumusta

Ääripäässään kiire voi olla niin totaalista, että raja työn ja vapaa-ajan välillä häipyä tyystin. Kiireen purkamiseen ei enää riitä normaali työaika, ei edes jatkuvat ylityöt. Raja työn ja vapaa-ajan välillä ei varsinkaan asiantuntijatehtävissä enää ole selkeä tai sitä ei oikeastaan enää olekaan.

Hallitsemattoman kiireen jatkuessa alkaa ilmetä nukkumisvaikeuksia ja unissa (jos ylipäättänsä saa unta) pyörivät työasiat ja tekemättömät työt. Seuraavaksi alkavatkin näkyä jo työuupumuksen ensimmäiset merkit, jolloin pitäisi pysähtyä keskustelemaan omasta tilastaan esimiehen tai ammattiauttajan kanssa.

Valitettavasti hallitsemattomalla kiireellä on myös taipumus tarttua. Kun työyhteisössä on joku tärkeältä ja kiireiseltä vaikuttava henkilö, kiireisyys leviää ja

pian kiireestä on tullut yleisesti hyväksytty ja suosittu toimintatapa. Työpaikasta saattaa jopa tulla otollinen ympäristö työpaikkaromanssien syntymiselle, kun työpäivät jatkuvasti venyvät ylipitkiksi. Koti, perhe ja harrastukset jäävät tärkeysjärjestyksessä työn alle.

Nykytermein ilmaistuna: on ”trendikästä ” olla kiireinen ja pitkiä päiviä työpaikalla tekevä, menevä ihminen.

Hallitsemattoman kiireen taustalla voi olla pelko työntekijöiden keskinäisestä vertailusta tai irtisanomisen pelko. Syynä voi olla myös syyllisyyden tunne (Heiske 1997).

Koska työuupumus on pitkäaikaisen stressin tuottama häiriö, sitä potevilla on myös fyysisiä ja psyykkisiä oireita sekä elämäntapamuutoksia, joita syntyy stressitilanteessa. Näitä ovat esimerkiksi ärtyneisyyttä, tyytymättömyyttä, ahdistuneisuutta, huolestuneisuutta, unihäiriöitä, fyysisiä kipuja, elimistön toimintahäiriöitä sekä sosiaalista vetäytymistä (Kalimo 1987). Koska häiriöitä on näinkin paljon, asianomaisen itsensä tai hänen esimiehensä pitäisi pystyä tunnistamaan työuupumus ajoissa.

Tunnistamista kuitenkin vaikeuttaa se, että niin asianomainen kuin työtoveritkin pyrkivät peittelemään asiaa, ikään kuin se olisi jotenkin noloa ja hävettävää (vrt. alkoholisoitunut työkaveri). Asia halutaan pitää omana tietona ja se yritetään hoitaa omin voimin.

Tunnistamista luonnollisesti vaikeuttaa myös se, että esimies on itse todennäköisesti vielä uupuneempi kuin alaisensa eikä näin ole kovin herkkä reagoimaan. Kaikesta tästä salailusta johtuen työuupumus on yleensä päässyt jo liian pitkälle, ennen kuin se tunnistetaan ja siitä toipuminen vaatii pitkän ajan.

Huolestuttavaa on myös se, että mielenterveysongelmat ovat nousseet työkyvyttömyyseläkkeiden tärkeimmäksi syyksi. Erityisesti ikääntyneet valittavat työn kuormittavuutta. ”Psyykkisen työympäristön laadun parantaminen, kiireen ja stressin hallinta sekä oikeiden ja terveellisten työaikajärjestelyiden kehittäminen ovat

tulevaisuudessa merkittävä osa työkyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen tähtäävää, mutta myös tuottavuutta edistävää toimintaa” (Rantanen 1999).

Yhteenvedona kiireen hallinnasta voisi sanoa, että: on opittava erottamaan hallittu kiire hallitsemattomasta, on pidettävä yllä mieluummin hallittuja ylikierroksia kuin alikierroksia. Hallittu kiire kannustaa, lisää määrätietoisuutta ja tehokkuutta. Jatkuva kiire ja ylimääräinen panostaminen ei saa olla työn onnistumisen edellytys, virheet on opittava hyödyntämään. Ja viimeisenä: kiire on hyvä renki, mutta huono isäntä.

5.5 Sopivalla kiireellä lisää tehokkuutta

Sitä vastoin sopivalla, hallinnassa olevalla kiireellä pohdimme miten työn voisi tehdä tehokkaammin, priorisoimme tärkeämmät työt. Sopiva kiire synnyttää lisäenergiaa ja luovia ratkaisuja, määrätietoisuutta ja tavoitteellisuutta. Valmiustasomme on normaalia korkeammalla.

Varsinkin nopeat työntekijät eivät voi sietää rinnallaan hitaita ja pohdiskelevia ihmisiä. Siksi he eivät kovin helposti delegoi töitä näille ihmisille. Mutta, jos tekevät sen, todennäköisesti suorittavat työn itse päätökseen, jos työ ei etene heidän toivomallaan riipeydellä. Nopeat ihmiset olettavat, että muutkin ajattelevat ja toimivat samalla riipeydellä, eivätkä ymmärrä tai voi sietää pohdiskelijoita tai verkkaan työskentelijöitä.

Lähes jokaisessa työyhteisössä on työntekijöitä, jotka tulevat muiden jäljessä ja joiden aika ja energia menee syiden ja selitysten keksimiseen, missä he ovatkin varsin eteviä. Usein tällaiset ihmiset paljastuvat ylisosiaalisiksi. Suuri osa heidän työajasta menee uusien ihmissuhteiden solmimiseen ja vanhojen ylläpitämiseen sekä ”small talkiin”. Tämä työntekijäryhmä on muille tunnollisille työtovereille haitallinen siksi, että muut joutuvat paikkaamaan heidän työsuorituksensa ja keksimään asiakkaalle tai esimiehelle syitä, miksei sovittu työ ole valmis. Erityisen vaikeaksi tilanne muodostuu, jos tällainen työntekijä on valittu riipeää toimintaotetta vaativaan tehtävään tai työyhteisöön. Tällöin taas oikeiden henkilövalintojen merkitys korostuu.

Vaikka tällaisia työntekijöitä ei ole kovin monta, he usein kuitenkin leimaavat tunnollisen ja ahkeran työyhteisön. Yleistys tapahtuu vähän samalla tavalla kuin

työttömien leimaaminen yleisesti joidenkin olosuhteita hyödyntävien ja työtä vieroksuvien työttömien kaltaisiksi. Tällaisten tapausten ilmeneminen on yleensä merkki lepsusta johtamisesta, mikä näkyy sitten myös tilanteen hoidossa: vaikka tilanne tunnistettaisiinkin, siihen ei yleensä reagoida ajoissa tai asiaa ei hoideta kunnolla loppuun.

Sopiva kontrolloitu kiire saa meistä esiin parhaat puolemmet: olemme tehokkaita, kiire saa meidät ideoimaan uusia ja nopeampia toimintatapoja. Osaamme priorisoida kiireemme: emme tartu heti ensiksi mukaviin, mutta yleensä vähemmän tärkeisiin tehtäviin – opimme panemaan työt tärkeysjärjestykseen ja myös noudattamaan sitä.

Huomaamme, että jopa virheiden tekeminen on oppimisprosessi ja hyödynnettävissä. Eläkkeellä oleva Kemiran entinen pääjohtaja Yrjö Pessi totesi aikoinaan osuvasti: ”virheitä tulee sallia, muttei suosia”. Jos virheitä ei saa tehdä, ei myöskään opita mitään. Tällöin ei uskalleta tehdä mitään virheiden pelossa. Virheiden pelossa ei myöskään uskalleta tehdä vaikeita päätöksiä; pallo heitetään mielellään ylöspäin organisaatiossa. Se on yleinen, monessa yrityksessä hyväksytty toimintamalli.

Sopiva kiire aktivoi myös aivojamme keksimään ratkaisuja, jolloin jopa yöaika on tähän innovointiin sopivaa aikaa. Siksi kokeneilla ja luovilla työntekijöillä on usein yöpöydällään kynä ja paperia siltä varalta, että ideointiin tai ongelman ratkaisuun valjastetut aivot tuottavat yön aikana ratkaisuja, jotka on heti herättyä pantava paperille, jotta ne eivät unohdu (muisti tekee tepposensa).

6. Työyhteisön näkökulma

6.1 Uudet työorganisaatiot

Uusissa, muutosalttiissa organisaatioissa hyödynnetään omaehtoinen luovuus. Luodaan toimintamalleja, jotka varmistavat sekä yksilön että organisaation pysyvän muutoksessa mukana sekä kykenevän uuden oppimiseen ja muutoksen hallintaan. Tällaiset organisaatiot osaavat kohdata kriisi- ja muutostilanteita ja näkevät niissä mahdollisuuksia oppia uusia asioita.

Aiemmin on yksipuolisesti korostettu vain yksilöllistä työkykyä. Jatkossa joudutaan entistä enemmän paneutumaan tiimien ja työyhteisöjen kollektiivisen työkykyyn. Työelämän lisäksi myös työntekijän elämäntilanne ja vire vaihtelevat, mikä vaatii yksilöllisyyden huomioonottamista ja erilaisuuden sietoa.

Tutkimusten mukaan 60-100% suomalaisista käyttää uutta tieto- ja viestintäteknikkaa. Uuden tekniikan myötä ammattitaito ja pätevyysvaatimukset uudistuvat. Varsinkin ikääntyvän väestön paineet pysyä mukana kasvavat. Heille on kunnia-asia selviytyä kasvavasta työkuormasta, vaikka se vaatisi jatkuvaa venymistä. Usein uupumuksen merkit havaitaan, mutta niihin ei jostain syystä puututa.

6.2 Työyhteisön näkökulma

Samalla kun luodaan edellytykset muutosvalmiudelle henkilöstön jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen, on huolehdittava työyhteisön yhteistyövalmiuksia. Tehokkuuden vaatimukset saattavat luoda kiireen tuntua ja työpaineita, jolloin uupumuksen ehkäisy on tärkeä osa työkyvyn ylläpitoa.

Tulevaisuuden työyhteisö ei tule pärjäämään, jollei se mukaudu työelämän vaatimuksiin ja hyväksy myös tietoyhteiskunnan vaatimuksia. Se edellyttää tietysti venymistä ja rohkeutta ottaa vastaan uusia haasteita. Myös työn ilo on selviytymistä helpottava tekijä. Avoin ja yhteistyötä tekevä työyhteisö selviää.

Avoimuus on kuitenkin kriittinen asia. Avoimuus ei ole sitä, että kaikki on levällään kaikille, vaan ennemminkin sitä, että kaikki yhteisön jäsenet saavat oman työnsä kannalta olennaisen tiedon ja apua tarvittavan tiedon hankinnassa ja jäsentämisessä. Nykyaikaiseen työyhteisöön ei enää kuulu auktoriteetin hankkiminen tietoa pihtaavalla johtamistavalla. Työntekijöiden ei tarvitse nähdä ylimääräistä vaivaa tiedon hankinnassa. Avoimuus sisältää myös toimivat kanssakäymisvalmiudet ja keskusteluyhteydet. Toimivat työyhteisöt rakentuvat avoimen keskustelun, toisten kuuntelemisen ja tukemisen sekä yhteistyön varaan.

Työyhteisön kannalta uusia painetekijöitä ovat muun muassa: jatkuva osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen, muutokset työtehtävissä ja työprosesseissa, tietotulva,

nopeus kaikessa toiminnassa – jatkuva kiireellisyyden tuntu ja 120 prosentin suoritustaso.

Muutos herättää työyhteisössä äärimmäisiä tunteita: toiveikkuutta – uudet mahdollisuudet ja uhkakuvia – muutos saattaa nostaa esiin ahdistavia mielikuvia työyhteisön tai henkilökohtaisesta historiasta.

Muutos tuottaa aina ylimääräistä stressiä, jolloin selviytymiseen tarvitaan suojautumista. Muutos tuottaa myös helposti epätietoisuutta ja vetäytymistä eli kaivataan työyhteisön pelisääntöjä.

Työtehtävien ennustetaan tulevaisuudessa muuttuvan kiihtyvällä vauhdilla. Organisaatiot madaltuvat, ryhmätyöt lisääntyvät, mutta toisaalta työn itsenäisyys kasvaa. Työyhteisöt asettavat jäsentensä yhteistyötaidoille uusia odotuksia. Asiat eivät tule enää työyhteisöön valmiina paketteina. Esimerkiksi kehittämishankkeet on osattava räätälöidä ja työstää työyhteisö- tai yrityskohtaisesti. Aina ei ole ulkopuolista konsulttia käytettävissä, mikä on toisaalta hyvä siinä mielessä, ettei opita aina turvautumaan ulkopuolisen apuun. Vastuu on otettava itse. Näin opitaan itse kantamaan kehittämisvastuuta ja hankkimaan tarvittava osaaminen. Omat sisäiset henkilöstökonsultit ja sisäiset valmentajat ovat tulevaisuudessa ja työyhteisön aktivoinnissa selvitä itse vaikeuksista.

Koska muutostahti on nopea ja muutosten ennakointi vaikeaa, on varmistettava oma valmiustila monipuolisella osaamisella, oikealla asenteella ja tilanneherkkyydellä.

Tarvitaan aikaisempaa syvällisempää ja nopeampaa reagointia; tarvitaan suunniteltu muutos. Työyhteisön kehittämistavoitteiden on oltava selkeitä: Miksi työyhteisöä kehitetään tai muutetaan?

Tavoitteena voi olla organisaation tehokkuuden ja toiminnan laadun parantaminen, työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvoinnin parantaminen tai työyhteisön ja sen jäsenten osaamisen ja ammattitaidon parantaminen.

Tarvitaan jatkuvaa oppimista, sillä työssä tarvittavat tiedot ja taidot muuttuvat jatkuvasti ja yhä nopeampaan tahtiin. Sosiaalisia vuorovaikutustaitoja on parannettava

perinteisen osaamisen lisäksi. Nämä tavoitteet ovat toisiaan tukevia ja niihin päästään vain sitoutuneiden ja osaavien työntekijöiden avulla. Tiellä muutoksesta selviytymiseen tulee vastaan oikeaa asennetta: vaikeudet syntyvät voitettaviksi, vaikeuksien kohtaaminen, jokainen tarvitsee sisäistä johtajuutta, yksin on työlästä selvitä, itsetunto tarvitsee pönkitystä, työvälineet oman elämän hallintaan, tilaa myönteisille ajatuksille, hallintaa mielen keinoin, muutoksen kohtaaminen ja hallinta helpottuu, jos jokainen ymmärtää ympäröivien tapahtumien merkityksen ja tapahtumat etenevät ohjatusti ja niillä on oma tarkoituksensa.

6.3 Toimiva työyhteisö on oppiva organisaatio

Nopeasta muutosvauhdista johtuen osaaminen vanhenee nopeasti ja ehkä juuri siitä syystä oppiva organisaatio on tärkeä niin yksilön kuin myös työyhteisön kilpailukyvyn kannalta. Kilpailukyvyn ylläpitämien edellyttää jatkuvaa uusiutumista ja sen vuoksi jatkuvaa oppimista. On pysyttävä muutosvauhdissa, mutta ei uupuen vaan hallitusti ja tilanteita ennakoiden.

Jokainen vastaa itse viime kädessä omasta osaamisestaan ja myös työyhteisö on riippuvainen omasta osaamisesta. Kilpailutilanteessa pärjäävät ne, jotka sopeutuvat nopeasti muutokseen eli oppivat nopeasti. On yrityksen edun mukaista tarjota jokaiselle mahdollisuuden oppia ja tukea ihmisten oppimista (Ojala 1999).

Elinikäinen oppiminen on ihmisen omaa kehittymistä ja oppimista koko elämän ajan. Oppimisen ja kouluttautumisen käsite on viime vuosina laajentunut. Se ei ole enää pelkästään koulun penkillä istumista vaan käsittää varsinkin aikuisopiskeluna laajan valikoiman erilaisia oppimismenetelmiä: tuttuja ja perinteisiä metodeja ovat perinteinen luokkahuoneopetus, kurssit, konferenssit ja muu normaali aikuisopetus (opistot, avoin korkeakoulu, ammattikorkeakoulut), työssä tekemällä ja kokeilemalla oppiminen (action learning ja learning by doing), oman tehtävänkentän laajentaminen, uuden tiedon aktiivinen ja systemaattinen hakeminen ja muutosprosesseihin tai projekteihin osallistuminen (työyhteisöjen omat sisäiset kehitysprosessit).

Yleisesti voi sanoa, että elinikäisessä oppimisessa hyödynnetään kaikki käytettävissä olevat työn tarjoamat oppimismahdollisuudet. Ajoittain opetustehtävissä toimiville sekä opetustilanne että sen valmistelu voivat olla oppimistilanne. Jatkossa arvokkaita

henkilöitä ovat omien konsulttien ja valmentajien lisäksi oto –kouluttajat ja –valmentajat (oman toimen ohella kouluttavat). Heillä on oman työnsä kautta läheinen tuntuma asiaan ja koulutettaviin, joten opetus on hyvin käytännönläheistä.

Omakohhtaiset kokemukset osoittavat, että ikä ei ole este oppimiselle ja että, ihmisen oppimiskyky lisääntyy jopa 60 ikävuoteen asti. Kun on kertynyt elämäkokemusta, teorian opiskelukin on mielenkiintoista, kun tietoa voi heti soveltaa oman kokemuksensa perusteella. Monesti kuivaan teoriaankin osaa suhtautua uudella tavalla.

Tarkoituksena viesti oppivassa yrityksessä on yksilön ja organisaation tarpeiden ottaminen samanaikaisesti huomioon kehitysprosessissa. Yksilöiden osaaminen ja ideat kytketään saumattomasti organisaation toimintapolitiikkaan ja päivittäiseen työhön. Siihen tarvitaan jatkuvaa oppimista tukevat rakenteet. Oppivan yrityksen kantava filosofia on asioiden tarkastelu kokonaisvaltaisena prosessina, jossa jo visio- ja strategiatasolla otetaan huomion yksilön mahdollisuus kehittyä.

Yrityshengen luonnissa yritysjohto on esimerkin näyttäjän avainasemassa. Varsinkin alistava ja hierarkkinen ilmapiiri ahdistaa ja vaikeuttaa hyvän hengen luontia. Sen sijaan rento ja huumoria viljelevä ilmapiiri luo hyvää henkeä. Jokainen voi myös itse vaikuttaa omalla panoksellaan ilmapiiriin paranemiseen, ”jokainen on oman onnensa seppä”.

Hyvän hengen luojana yrityksen johto on avainasemassa. Se voi näyttää mallia omalla esimerkillään ja luoda näin otollisen maaperän hyvän hengen ylläpitämiselle. Yrityksen hyvän hengen eteen on kuitenkin tehtävän lujasti työtä, sillä hyvä henki ei synny itsestään, sitä ei voi oppia koulussa eikä sitä voi ostaa konsultilta.

6.4 Yksilöön kohdistuvat odotukset

Kuvatut muutokset aiheuttavat sen, että osaamis- ja ammattitaitovaatimukset kasvavat selvästi. Jatkossa tarvitaan laaja-alaisuutta ja monitaitoisuutta. Jatkuvasti muuttuvat olosuhteet edellyttävät tilanneherkkyyttä ja tilannejohtamistaitoa. Muuttuviin tilanteisiin on reagoitava nopeasti.

Tämä suosii yksilöitä, joilla on nopea työtempo, määrätietoinen toimintatapa, muutosalttiutta ja valmiutta nopeisiin päätöksiin sekä hyvät yhteistyövalmiudet. Avainkäsitteitä tulevat myös olemaan työnhallinta ja elämänhallinta. Erityisen tärkeää tänä sähköisen viestinnän aikana on ylläpitää luontevia kanssakäymisvalmiuksia; on osattava kuunnella ja kommunikoida vanhaan hyvään tapaan. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä muun muassa työuupumusoireiden tunnistamisen kannalta.

Tunnollisen työntekijän voi tunnistaa siitä, että häneen voi luottaa pahassakin tilanteessa, hän tekee sen, minkä lupaa, hän lähtee kotiin vasta kun ”pöytä on puhdas”, hän tekee kaiken niin hyvin kuin osaa eikä ajattele itseään. Jaksakseen ja saadakseen aikaan hänen on osattava: hahmottaa olennaiset tehtävät, asettaa realistisia tavoitteita, kyseenalaistaa ja joustaa. Kehittyä ja kehittää omaa työtään ja priorisoida ja kuunnella itseään.

Tulevaisuudessa on jokaisen työntekijän entistä enemmän kannettava vastuuta myös työtoveristaan ja oltava tarvittaessa palloseinänä ja kuuntelijana, jos työtoverilla on vaikeuksia. Myös yksilöiden epävarmuuden sietokykyyn on jatkossa panostettava.

6.5 Hälytyskellojen paikka työyhteisössä

Työyhteisön kehittäminen edellyttää tietotulvan hallintaa. Tämä vaatimus kohdistuu sekä yksittäiseen työntekijään että koko työyhteisöön. Jos aika menee täysin kiireisten asioiden hoitoon ja tulipalojen sammuttamiseen, niin silloin sekä oman itsensä että työyhteisön kehittäminen jäävät varjoon. Jossain tulee vastaan raja, jonka jälkeen työyhteisön toimivuus vaarantuu: eli avainresurssien varaan on laskettu liian paljon.

Kehitystoiminnan laiminlyönti on varoitussignaali siitä, ettei kaikki ole kunnossa. Normaaliin työsuoritukseen varatut voimavarat on kiristetty liian tiukalle. Saneeraustilanne saattaa sokeuttaa päättäjät, eikä varoitussignaaleihin reagoida.

Viimeistään silloin, kun joku poikkeustilanne ilmaantuu, kuten avainhenkilöitä työllistävä, laaja projekti, jonkin uuden järjestelmän käyttöönotto tai avainhenkilön pitkä poissaolo, huomataan työyhteisön haavoittuvaisuus: reservejä ei löydy. Intiimit ja pienet työyhteisöt (esimerkiksi tutkimus- ja kehitysyhteisöt) ovat edellä mainitussa tilanteessa herkästi reagoivia ja haavoittuvia. Asiantuntijayksiköissä ei ole välttämättä

totuttu työskentelemään kovin tavoitteellisesti (tutkijan vapaus), mikä näkyy paineen alla vaikeuksina varsinkin, jos yhteisössä ei ole varsinaista henkilöstöosaajaa.

Virheellisen kuvan vaikeasta tilanteesta selviytymisestä ja vääränlaista turvallisuutta luovat juuri vastuuntuntoiset, ylitunnolliset venyjät, joiden ansiosta työkuormasta selvittää vielä tämän kerran. Venyjä on tavallaan joutunut loukkuun: on totuttu siihen, että hän aina venyy ja häneen voi joka tilanteessa luottaa. Kun hän sitten kerran toteaa, että nyt hän ei jaksakaan tai että hänellä on perhetapahtuma viikonlopulla ja hän haluaa käyttää siihen vapaa-aikaansa, tulee vastaukseksi vetoavan venyjään: ”olethan sinä aina ennenkin hoitanut tällaiset jutut”. Viimeisenä vetonaan närkästynyt esimies vielä toteaa, että ”et kai aio pettää porukkaa, kun kaikki on oikeastaan sinusta kiinni.” Oikeisiin asioihin (tunnollisen ja vastuuntuntoisen luottotyöntekijän kohdalla) vetoaminen onnistuu taas kerran. Tilanne jatkuu samanlaisena, kunnes henkilö joskus uskaltaa sanoa selkeästi ei ja uskaltaa pysyä kannassaan kaikesta vetoamisesta huolimatta.

Tiukasta tilanteesta selviäminen ei kuitenkaan salli minkäänlaista edellä kuvattua poikkeustilannetta ja yleensä hyvä tuurikin voi joskus pettää. Joten voi vain kysyä: onko tilanne mielekäs ja hallinnassa? Pitääkö tehokkuusvaatimukset viedä niin tiukalle, että normaali työsuoritus vaarantuu ja onnistuu vain, jos mitään odottamatonta ei tapahdu. Voi vain kuvitella, millaiseen stressitilanteeseen tällaiset tunnolliset venyjät joutuivat, kun heihin aina vedotaan painetilanteessa ja millainen työuupumispelko heitä uhkaa. Todennäköisesti tuo uhka on silloin jo todellisuutta.

Tilannetta vielä pahentaa se, jos tällaisella venyjällä on korkea paineensietokyky ja kynnys ilmaista omia tunteita on liian korkealla. Kynnys sen ein sanomiseen on liian korkea. Ja sitten, kun sen kerran on uskaltanut sanoa, potee pitkään huonoa omaatuntoa ja seuraavan kerran ein sanominen onkin lähes mahdotonta.

Tiivistelmänä työyhteisön muutostilanteesta voi sanoa seuraavaa: tulevaisuudessa painottuvat yhteistyön tarve, kanssakäymistarve, muutosalttius ja epävarmuuden sietokyky, ajoittain on varmistettava, että annetut tehtävät ja tekijöiden voimavarat ovat tasapainossa (työn ja tekijöiden oikea suhde), työyhteisössä on saatava aikaan luova jännite ja innostuneisuus, asenteeksi ”vastoinkäymiset voitoksi”. Selviytyäkseen työyhteisön on oltava nopeasti reagoiva ja jäseniään aktivoiva, ääripäissään työyhteisö

voi olla joko hyvän työsuorituksen edistäjä tai kuormitustekijä. Työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden on itse pidettävä huolta kiireen ja stressin hallinnasta.

Muutostilanteessa on tärkeää paitsi tilanteen ja kiireen hallinnassa tarvittavan monitaitoisuuden ylläpitäminen myös terve itsekkyyden ja itsestään huolehtiminen.

7. Koulutus ja työpaikalla ohjaaminen

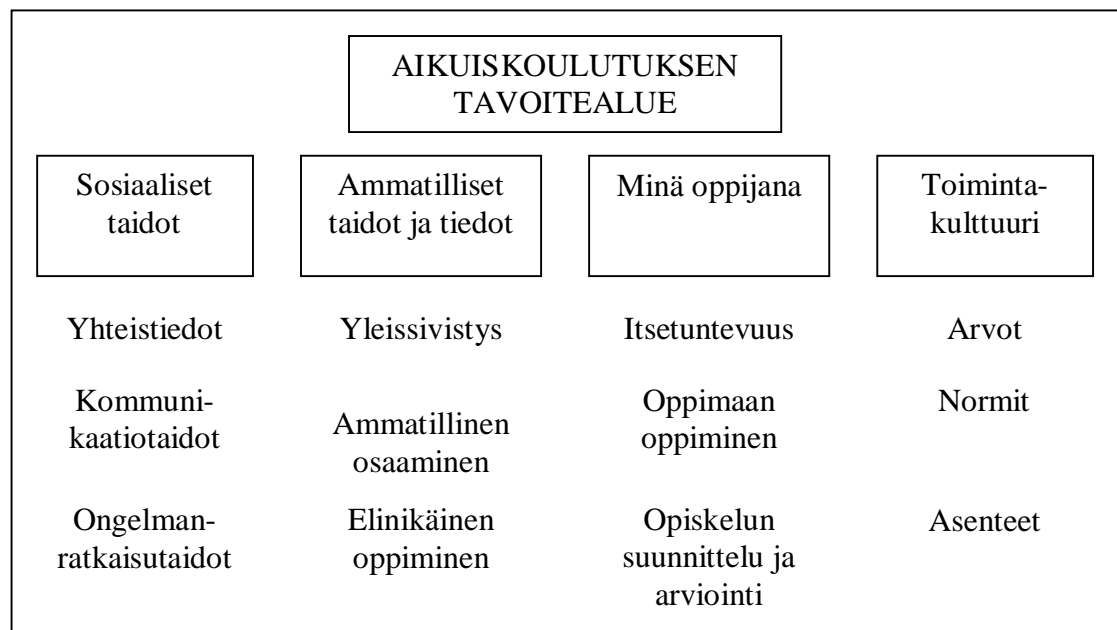
7.1 Aikuiskoulutuksen tavoitealueet ja oppimiskäsitys

Ammatillisten tietojen ja taitojen omaksuminen luo perustan työssä menestymiselle ja työn hallitsemiselle. Kuluneen vuosikymmenen aikana maailmalle levinneiden yhtiöiden menestystarinat osoittavat kuitenkin yhä selkeämmin, että teknisen ammatin hallinta yksin ei riitä vaan on omattava hyvät valmiudet sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä omattava ehyt ja vahva kokonaispersoonallisuus ja myös ymmärrettävä organisaation ja ryhmän toimintakulttuurin merkitys yksilön toimintaan, ...

Edellä mainittujen taitojen hankkiminen ei onnistu ilman yhteistyötä. Ellei kouluttaja tai johtaja osaa itse toimia yhteistyössä, ei hän osaa opettaa sitä muillekaan. Niinpä kouluttajien kannattaa ensivaiheessa etsiä itselleen tukipari tai kollegiaalinen ryhmä, jossa alkaa miettiä opetussuunnitelman taustalla olevia arvoja ja ihmiskäsityksiä. Ennen kaikkea se vaatii oppimisen tutkimista yhdessä ja jatkuvaa keskinäistä konsultointia. Uusien ajatusten ja menetelmien omaksuminen on äärimmäisen vaativa tie.

Opetuksella voidaan pyrkiä laajasti ymmärrettynä seuraaviin päämääriin: tietojen ja asioiden oppimiseen (tiedolliset tavoitteet), yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen sekä oppimaan oppimiseen (taidolliset ja sosiaaliset tavoitteet) sekä asenteiden ja käsitysten tarkastelemiseen (affektiiviset tavoitteet). Nämä tavoitteet eivät missään tapauksessa ole toisiaan poissulkevia vaan ovat yleensä aina samanaikaisesti mukana oppimistapahtumassa. Peruskysymys kouluttajan kannalta on se, miten nämä eri tavoitealueet opetuksessa painottuvat. Kuviosta 2 käy ilmi, että aikuiskoulutusta suunniteltaessa on opetuksen tavoitteilla erityisen suuri merkitys. Oppimisen taitojen kehittyminen edellyttää määrätietoista sosiaalisten ja persoonallisten taitojen harjaannuttamista. On väärin olettaa, että aikuiset osaisivat heti toimia

yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteiden mukaisesti. Joillakin ihmisillä yhteistyötaidot ovat saattaneet kehittyä varsin pitkälle jo lapsuudessa, kodin, koulun tai harrastusten vaikutuksesta. Yleisesti ei kuitenkaan voida olettaa, että ihminen olisi luonnostaan yhteistyötaitoinen eikä edes yhteistyöhaluinen. Yhteistoiminnallisen oppimisen yhtenä tavoitteena on kehittää jokaisesta yksilöstä parempi oppija ja onnellisempi ihminen yhdessä oppimisen avulla. Näiden päämäärien saavuttaminen on todennäköisempää, jos yhteistoiminnalliseen oppimiseen liittyviä ajattelutapoja ja taitoja, kuten kannustavaa ja positiivista asennetta, selkeää kommunikaatioita ja omantoiminnan arvioimista harjoitellaan määrätietoisesti. (Sahlberg & Leppilampi, 1994)



Kuvio 2 : Aikuiskoulutuksen tavoitealueet (Sahlberg & Leppilampi, 1994)

Yhteistoiminnallisen opetusjakson suunnittelun ensimmäiset vaiheet ovat aiheen valinta ja opetuksen tavoitteiden jäsentäminen. Tavoitteiden määrittäminen, mieluiten yhdessä oppijan kanssa, on tärkeää siitä syystä, että niiden perusteella voidaan lopulta arvioida opetuksen onnistumista ja vaikuttavuutta. Tavoitteiden muotoutuminen riippuu ratkaisevasti opetettavasta ryhmästä sekä kouluttajan menetelmien hallinnasta. Vaikka usein onkin todettu, että yhteistoiminnallisen oppimisen avulla voidaan joitakin asiakokonaisuuksia käsitellä nopeammin ja tehokkaammin kuin tavanomaisin opetusmenetelmin, kannattaa varsinkin alkuvaiheessa korostaa sosiaalisten taitojen oppimisen osuutta. Yhteistoiminnallisen opetuksen alkujaksojen tärkeimpänä tavoitteena voisi hyvin olla se, että oppijat oppisivat ottamaan vastuuta oman ryhmänsä tehtävän suorittamisesta ja auttamaan toisia ryhmän jäseniä oppimaan

saman mitä itsekin on oppinut. Mikäli näin on, niin opetusjakson onnistumisen kriteereiksi on määriteltävä ensisijaisesti nämä eikä oppijoiden tiedollisia oppimistuloksia.

On luonnollista ja oikein odottaa, että yhteistoiminnallisen oppimisen avulla voidaan parantaa myös tiedollista oppimista. Oppimisen laadullinen paraneminen edellyttää kuitenkin, että oppilaat osaavat oppia yhdessä ja ymmärtävät yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteet. Mitä paremmin oppijat itse tuntevat ja ymmärtävät opiskelumenetelmien periaatteita, sitä enemmän voidaan opetuksen tavoitteissa painottaa tiedollisia tavoitteita.

7.2 Hyvä ja tehokas oppiminen

Tutkittaessa oppimista on havaittu joitakin sellaisia yleisiä strategioita, joiden selvittäminen auttaa ymmärtämään oppimista paremmin. Hyvää oppimista estävistä käytännön muovaamista sisäisistä malleista yhdeksi tärkeimmistä on havaittu liian varhainen toimintojen automatisoituminen (Lehtinen et al.1990). Näin käy silloin, kun opittavan toiminnan merkitystä ei ymmärretä, mutta osataan suorittaa se. Tehtävä osataan suorittaa automaattisten osasuoritusten avulla, mutta itse periaatteet jäävät omaksumatta. Toinen yleinen malli on ulkoisen palautteen pitäminen oman toiminnan oikeellisuuden kriteerinä. Tutkimuksissa on todettu, että opiskelija luopuu usein omasta oikeasta vastauksestaan, jos kouluttaja epäilee sen oikeellisuutta. Kolmas havaittu oppimisen malli on muistinvaraisten strategioiden käyttäminen oikeiden vastausten tuottamiseksi. Konkreettinen esimerkki tästä on joidenkin työkirjojen täydennystehtävät tai koetehtävät. Nämä kaikki oppimisen mallit kehittyvät oppilaille kokemuksen myötä ja vahvistuvat opetusikäntöjen suuntaan. (Sahlberg & Leppilampi, 1994)

Esimerkiksi käsitys ulkoisesta palautteesta toiminnan oikeudellisuuden kriteerinä on mielenkiintoinen. Herää kysymys, miten sitä voisi käyttää vaikkapa tukemaan aikuisen oppimista.

Kognitiivisen oppimiskäsityksen perusajatus on, että ihminen oppii uutta liittämällä sen olemassa oleviin tietoihin tai taitoihin. Ennakkokäsitykset toimivat siis uuden tiedon ankkureina. Mikäli ennakkokäsitykset ovat ristiriidassa uuden tiedon kanssa,

voi oppiminen olla todella vaikeaa. Näin oppijan vanhat tiedot ja käsitykset ovat toisaalta uuden tiedon omaksumisen edellytys ja toisaalta ne voivat olla oppimisen este. Tämä asettaa kouluttajan taidot kovaan puntariin. Tutkimusten mukaan oppijoiden omien kokemusten kautta rakentamat käsitykset ovat paljon pysyvämpiä kuin kouluttajan tai oppikirjan välittämä uusi informaatio. Laadukas oppiminen edellyttää siis ennakkokäsitysten selvittämistä ennen opetusta ja virheellisten käsitysten 'poisoppimista' niin, että uusi tieto on oppilaalle mielekkäämpää kuin vanha.

Kysymys hyvästä oppimisesta on jatkuvan kiinnostuksen ja myös lievän muutoksen kohteena. Viime aikaisen tutkimuksen perustella on löydetty hyvälle oppimiselle sellaisia tunnuspiirteitä, joista ollaan tällä hetkellä yksimielisiä. Seuraava ”Yksinään vai yhteisvoimin” (Sahlberg & Leppilampi 1994) kirjasta lainattu jäsentely perustuu De Corten (1993) tekemään analyysiin. Se toimii opetuksen suunnittelun apuvälineenä, mikäli tavoitteena on luoda monipuolinen ja vaikuttava oppimisympäristö. Jaottelun mukaan hyvällä ja tehokkaalla oppimisella on seuraavat ominaisuudet:

Oppiminen on konstruktivistista

Oppiminen ei ole tietojen passiivista vastaanottamista vaan oppilaan omakohtaista ja aktiivista ymmärtämisen, merkityksen ja taitojen rakentamista sekä tiedon etsintää ja käsittelyä. Informaatio muuttuu tiedoksi vasta kognitiivisten prosessien avulla. Konstruktivistista oppimista voisi lähestyä seuraavalla mielikuvalla tiedon virrasta: Perinteinen opettajajohtoisen oppimistavan mukaan oppija istuu tiedon virran rannalla ja yrittää painaa mieleensä ohi kulkevia tiedon osasia. Konstruktivistisen näkemyksen mukaan oppija hyppää tiedon virtaan, keräilee aikaisempiin tietorakenteisiinsa sopivia osia ja rakentaa niistä itselleen ja omaan kokemusmaailmaansa sopivaa tietoa. Hän myös tulkitsee ja luokittelee sitä omista lähtökohdistaan, oman sisäisen rakennemallinsa mukaisesti. Jokainen oppija rakentaa erilaisen kokonaisuuden ja näkee asiat näin ollen hieman eri valossa. Olisiko tällä mielikuvalla jotain tekemistä ns. ”absoluuttisen tiedon” kanssa? Vai onko sitä?

Oppiminen on kumulatiivista

Uuden oppiminen perustuu aina aikaisemmin opittuihin tieto- ja taitorakenteisiin. Oppija luo uutta tietoa ja mielekästä tulkintaa uusille sisällöille omakohtaisen yksin tai

ryhmän avulla tapahtuvan prosessoinnin avulla. Hyvän oppimisen kannalta on tärkeää, että kouluttaja tietää ja tunnistaa mitä opiskelija ennestään tietää. Nämä aikaisemmat tiedot tai taidot voivat olla myös virheellisiä, jolloin oppiminen saattaa vakavasti hidastua. Tällöin uuden oppiminen edellyttää vanhan poisoppimista. Tämän kriteerin oivaltaminen on etenkin kouluttajan toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeä. Hyvä oppiminen edellyttää, että lähdetään siitä missä oppijat ovat eikä siitä missä kouluttaja on.

Oppiminen on itseohjautuvaa

Hyvään oppimiseen sisältyy vahvoja metakognitiivisia prosesseja, eli oppilaan kykyä suunnitella, hallita ja arvioida omaa toimintaansa. Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että opiskelija ymmärtää ja hallitsee näitä toimintoja. Oppimisen yhteydessä tämä tarkoittaa sitä, että hän tuntee omat oppimistyyliinsä ja kykenee siten tehokkaasti suunnittelemaan omaa oppimistaan, ohjaamaan sen etenemistä kohti tavoitteita ja arvioida oppimistaan. Itseohjautuvuuden lisääntyessä hän haluaa ja osaa oppia ja tulee yhä riippumattommaksi kouluttajan tuesta.

Oppiminen on tavoitesuuntautunutta

Oppimista voi tapahtua sattumalta ilman tarkoitusta. Hyvä oppiminen edellyttää kuitenkin sitä, että opiskelija on ymmärtänyt ja sisäistänyt oppimisen merkityksen ja sen tavoitteet. Oppimisen tavoitteet määrittelee usein kouluttaja. Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että oppilaita otetaan yhä useammin mukaan oppimistavoitteiden laatimiseen. Tällaisella toiminnalla voidaan tarvittaessa lähentää kouluttajan ja oppijoiden tavoitteita ja synnyttää samalla oppijoissa optimaalinen tavoitemieliala.

Oppiminen on tilannesidonnaista

Perinteinen kognitiivisen käsityksen mukaan oppiminen on ihmisen mielessä tapahtuvia prosesseja. Oppimista voidaan kuitenkin parantaa liittämällä se todelliseen ympäristöönsä, elävään tilanteeseen. Tietoa luodaan ja käsitellään mielellään sen aidossa kontekstissa. Oppiminen on siis mielen, kehon, ympäristön ja tilanteen prosessien yhdistelmä. Käytännössä tämä tarkoittaa usein myös opetustilanteen viemistä pois luokkahuoneesta joko fyysisesti ympäröivään maailmaan tai mielikuvituksen siivin eri aikakausiin erilaisten roolileikkien, aikamatkojen tms. avulla.

Esimerkiksi Ranskan vallankumouksen opiskelu peruskoulussa on parhaimmillaan eri aineiden kouluttajien tiivistä yhteistyötä; historian tunnilla tutustutaan sen ajan yhteiskunnallisiin oloihin, kuvaamataitotunnilla tutkitaan ja maalataan aikakauden taidetta, musiikissa tehdään musiikin siivin mielikuvitusmatka kyseisen ajan säveltaiteen syntyyn, tekstiilityössä tehdään rooliasut draaman keinoin tapahtuvaa mielikuvitusmatkaa varten, ... Ja kaiken tämän kruunaavat oppijoiden tekemät ryhmätutkimukset, jotka esitellään rinnakkaisluokkien suuryhmien opetustilaisuuksissa.(Sahlberg&Leppilampi 1994).

Oppiminen on yhteistoiminnallista

Yhteistoiminnallisuutta ja sosiaalisuutta korostetaan usein konstruktivismin yhteydessä. Inhimillinen vuorovaikutus saattaa johtaa tilanteisiin, joissa tietoa prosessoidaan sosiaalisesti ja luodaan näin uusia yhteisiä merkityksiä. Erityisen merkittäväksi on osoittautunut oppijoiden keskinäisen puhumisen vaikutus oppimisen laatuun. Tällöin he rakentavat kognitiiviset rakenteensa ja taitonsa puhumalla, selittämällä, väittelemällä, neuvottelemalla ja kyselemällä. Onnistuessaan yhteistoiminta muuttaa myös oppimisen tavoitteita tietojen omaksumisen lisäksi uudenlaisen oppimiskulttuurin ja oppijayhteisön luomiseen.

Tiedollisen oppimistulosten ohella yhdessä oppimisella on todettu olevan huomattava vaikutus oppijoiden sosiaaliseen kasvuun yhteistyötaitojen kehittymisen ja itsetunnon kohoamisen myötä. Parhaimmillaan yhdessä oppiminen parantaa sekä tiedollisen oppimisen laatua että kehittää elämässä tarpeellisia yhteistoiminnan taitoja.

7.3 Konstruktiivinen oppimiskäsitys

Konstruktivismin taustalla on joukko oppimisteorioita, jotka perustuvat yhteisiin teoreettisiin lähtökohtiin. Sen perustana ovat konstruktiivinen tieteenteoria ja kognitiivinen psykologia. Kant, Piaget ja Baldwin edustivat konstruktivismin perusajatuksia ja sen suosio tänään on merkki niistä vaikeuksista, joihin uskomus oppimisesta valmiiden mallien siirtämisestä on johtanut. Kognitiivisen suuntauksen uranuurtajia ovat Piaget, Vygotsky, Ausubel ja Bruner. Se korostaa oppilaan havaintoja omien tietojensa riittämättömyydestä oppimisen lähtökohtana. Konstruktivistien koulukunta on omaksunut myös humanistisen ihmiskäsityksen periaatteita, kuten oppilaan näkemisen uteliaana, aktiivisena ja päämäärätietoisenä

yksilönä, informaation vastaanottajana, käsittelijänä ja tuottajana. Tällöin korostetaan nimenomaan tiedon prosessointia, ei niinkään sen tuotoksena syntyvää tietoa. Hyvän oppimisen taustalla on siis käsitys ihmisestä sosiaalisena ja inhimillisenä olentona. (Sahlberg & Leppilampi 1994, Kohonen & Leppilampi 1994)

Konstruktivismi korostaa oppilaan tietoa ja tietämistä toimintana, ei ulkoisen informaation merkitystä. Sen mukaan ihmisjärki ei voi tutkia objektiivista todellisuutta liittämättä sitä omien kokemustensa maailmaan. Tästä seuraa, että kuulemamme, näkemämme tai tuntemamme ei muodosta ulkopuolista todellisuutta sellaisenaan vaan joukon muodostamiamme kuvia ja käsityksiä siitä. Näin tieto nähdään sisäisenä toimintanamme ja informaatio osana ulkoista maailmaamme. Sahlberg & Leppilampi (1994) toteavat, että oppilas rakentaa itse oman subjektiivisen todellisuutensa ja omat teoriansa. Näiden selitysmallien avulla hänen kokemuksistaan tulee mielekkäitä. Subjektiivista kokemuksesta muodostuu objektiivista tietoa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja oppijoiden keskinäisen yhteistoiminnan avulla, jolloin oppilas voi verrata omia käsityksiään muiden kokemuksiin. Tässä on yhteistoiminnallisen oppimisen yksi ydinkohta. Yhteistoiminnallisuus ei välttämättä nopeuta tehtävien tekemistä tai tarjoa oikotietä laajojen kokonaisuuksien omaksumiseen. Sen tärkein merkitys on oppilaan tiedonmuodostuksen vahvistaminen ja teollisten ristiriitojen synnyttäminen hänen ollessaan vuorovaikutuksessa toisten samassa tilanteessa olevien kanssa. Ongelmatilanteet luovat uutta tietoa ja tietämystä. Voisikin sanoa, että kouluttajan tärkeimpiä tehtäviä on aikaansa ristiriitaa oppijan päässä.

Aiemmin todettiin, että oppimiseen vaikuttavat oppimisympäristö, tiedon luonne ja oppilaan aikaisemmat tiedot, taidot ja kokemukset. Oppilaan olemassa olevien tietojen ja uuden tiedon välinen linkki on se tekijä, jotka tekee oppimisesta oppilaan kannalta merkityksellistä. Konstruktivismin mukaan ratkaisevimpia ovat oppilaan ennakkokäsitykset ja aikaisemmat kokemukset, informaation ja tiedon luonne sekä asiayhteys, jossa oppiminen tapahtuu. Siksi kouluttajan tärkein tehtävä on järjestää oppimiselle sellainen ympäristö, että oppilaan on mahdollista tarkastella aikaisempia kokemuksiaan ja tietojaan, olla aktiivinen tiedon prosessioija sekä käsitellä uutta tietoa mahdollisimman aidossa ja mielekkäässä asiayhteydessä. Oppimista vahvistaa monipuolinen sosiaalinen vuorovaikutus oppijoiden kesken sekä heidän ja kouluttajien

välillä. Oppiminen on siis tiedon rakentamista, konstruoimista syklisenä prosessina, joka on oppilaan itse tehtävä. (Sahlberg & Leppilampi 1994)

Konstruktivistisen näkemyksen mukaan on tapahtumassa roolin vaihdos; kouluttaja muuttuu tietojen jakajasta ja käskijästä oppimisen ohjaajaksi ja oman tiedonalansa asiantuntijaksi. Tästä seuraa, että kouluttajan on tunnettava opiskelijoidensa oppimistyyliä ja ohjattava heidän oppimistaan niiden pohjalta mahdollisimman hyvin. Päävastuu oppimisesta on oltava oppilaalla. Kouluttajan on luotettava hänen omaan aktiivisuuteen. Vastuuta voidaan lisätä suunnittelemalla opetusta yhdessä, opittaessa yhdessä ja arvioitaessa oppimistuloksia yhdessä. Erityisen hyviä tuloksia vastuun jakamisesta oppilaille on saatu yhteistoiminnallisesta oppimisesta.

Konstruktivismiin mukaan oppiminen on tietojen prosessoimista, tietorakenteiden muokkaamista ja muistin hallintaa. Siksi opetuksen on oltava suurelta osin epäsuoraa vaikuttamista. Tällöin opetus tarkoittaa itse asiassa sellaisten olosuhteiden järjestämistä, jossa oppilas on tekemisissä ympäristössään olevan tiedon kanssa ja hänellä on mahdollisuus käsitellä sitä vuorovaikutuksessa toisen kanssa. Entistä enemmän pitäisi oppia työskentelemään ja oppimaan yhdessä. Parasta ja kaikille sopivaa opetuksen työtapaa ei ole olemassa vaan kouluttajan on hallittava erilaisten opetusmenetelmien juostava käyttäminen erilaisissa opetustilanteissa.

8. Koulutus on uudistumista ja se tuottaa voimavaroja

8.1 Yksilön ja yrityksen osaamisen kehittäminen

Oppiva organisaatio ja elinikäinen oppiminen ovat työelämän kehittymisen ja sitä kautta myös koulutuspolitiikan suunnittelun avainsanoja. Elinikäisen oppimisen lainalaisuuksia ammatillisen koulutuksen ja työelämän yhteistyön näkökulmasta käsiteltiin aiemmin. Oppivan organisaation tarve nousee pääasiassa työpaikkojen tulevaisuuden organisaatorakenteesta sekä projektiluonteisen toiminnan kasvusta. Projekteihin sidotussa ympäristössä organisaation oppiminen asettaa merkittävän haasteen organisaation johdolle. Uudenlainen projektien hallinta edellyttää dynaamista informaation käsittelyä. Tulevaisuuden organisaatiossa kyky hallita kokonaisvaltaisesti projekteja on keskeinen johtamisen osa-alue (Russel-Hodge 1995, Vaso 1998). Nikkanen ja Lyytinen (1996) määrittelevät oppivan organisaation

organisaatioksi, joka jatkuvasti ja kaikin mahdollisin relevantein keinoin helpottaa omien jäsenten ja tiimien oppimista, ottaa huomioon sisäiset ja ulkoiset asiakkaat, on tietoinen ydinosaamisista ja muuttaa tietoisesti itseään tekemällä toimintatavoista ja strategian muodostamisesta, arvioinnista ja kehittämisestä hyvän oppimisprosessin, kehittää itsensä ja ympäristönsä vuorovaikutussuhteiden tuloksellisuudesta saatavaa tietoa ja laajentaa omaa kykyä luoda tulevaisuutta. Tämä kehityskulku asettaa aivan uusia vaatimuksia koulutuksen järjestäjien ja työpaikkojen yhteistyölle. Osaaminen on saatava kaikkien organisaatioiden jäsenten kokonaisvaltaiseen käyttöön riippumatta siitä, missä organisaatiossa osaaminen sijaitsee.

Koulutuksen ja työelämän on limittäydettävä ja vuoroteltava nykyistä joustavammin ihmisten elämässä. Tämä on edellytys työllisyyden paranemisiin ja tuotantorakenteen uudistumiseen. Työssäoppimista sekä työelämätaitoja, yrittäjyyttä ja valmiuksia itsenäiseen ammatinharjoittamiseen lisätään kaikilla koulutustasoilla. Koulutusta kehitetään elinikäisen oppimisen ja oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti. Koulutuksella on keskeinen osuus työelämä ja tuotantorakenteen uudistumisessa sekä korvaamaton itseisarvo yksilöiden inhimillisessä kasvussa ja elämän rikastuttamisessa.

Työelämän ammatit laaja-alaistuvat siten, että samassa työssä tarvitaan erilaisia taitoja, jopa eri ammattien sisältöjä. Uudessa koulutuksessa on mahdollisuus entistä laajempiin henkilökohtaisiin valinnaisuuksiin eri ammattien, jopa eri oppilaitosten välillä.

Työssäoppiminen ei ole vain harjoittelua vaan oppimismenetelmä, jossa mahdollisimman laajasti pyritään opinnoissa ottamaan huomioon sekä opiskelijan että työpaikan tarpeet. Opiskelija saa henkilökohtaisen kontaktin todelliseen työhön, ja vastaavasti työpaikka pääsee vaikuttamaan koulutukseen sekä saa aikanaan työntekijöitä, joilla on aiempaa paremmat valmiudet käytännön työhön. Tavoitteena on turvata työelämälähtöinen ammattitaito sekä edistää opiskelijoiden työllistymistä ja helpottaa ammattitaitoisen työvoiman saantia yrityksiin ja muille työpaikoille. Samalla opiskelija saa yleisiä valmiuksia työelämää ja elinikäistä oppimista varten.

Työssäoppimisen tarkoituksena on tämän päivän työelämään kasvaminen ja sen edellyttämien valmiuksien oppiminen. Työssäoppiminen tukee myös koulutuksen ja työelämän valmiuksia ennakoida tulevaisuuden koulutustarpeita ja reagoida niihin

joustavasti. Koulutus suunnitellaan kokonaisuudessaan yhdessä oppilaitoksen ja työpaikan kanssa. Koulutus tuo siihen sitoutuville yrityksille resursseja myös oman osaamisensa kehittämiseen koulutuksen ja uusien asiantuntijayhteyksien muodossa.

Oppisopimuskoulutus on työpaikalla, työpaikan työntekijänä tapahtuvaa ammatillista koulutusta. Uusi oppimiskulttuuri korostaa tekemällä oppimista. Se korostaa myös ihmisten erilaisuutta tietojen ja taitojen hankkimismahdollisuuksissa. Mitä opitaan oppilaitosympäristössä, mitä työpaikalla ammatti-ihmisten rinnalla? Mitkä asiat voidaan oppia etäopiskeluna nykyaikaisia apuvälineitä (TV, tietotekniikka, sähköposti, audiografiikka jne.) ja yhteistyömahdollisuuksia hyödyntäen? Ammatillinen koulutus kohtaa monia kehittämissännitteitä, joihin sen on kyettävä vastaamaan.

Opiskelijan vastuu omasta oppimisesta lisääntyy. Opiskelija voi edetä entistä enemmän omien tarpeidensa mukaisesti ja keskittyä niihin asioihin, joissa tuntee suurinta oppimisen tarvetta. Tämä heijastuu innostavampana opiskeluilmapiirinä ja parempina henkilökohtaisina oppituloksina. Toisaalta tämä antaa haasteita myös oppilaitokselle. Oppisisällöissä on huomioitava entistä joustavammin opiskelijan tarpeet ja edellytykset, opetuksen on annettava mahdollisuudet myös laaja-alaisen, jopa kansainvälisen tason oppisisältöjen omaksumiselle sekä tuettava kaikin puolin opiskelijoiden pitemmän tähtäyksen suunnitelmia.

8.2 Koulutus ja kehittäminen

Aikuiskoulutus Suomessa on perustunut oppilaitosten itsenäiseen toimintaan. Samalla kuitenkin eri oppilaitokset ja koulutustahot ovat jääneet toisilleen melko vieraiksi. Arkitodellisuus haastaa koulutuskentän yhteistyöhön. Voimakkaasti pirstoutunut koulutusjärjestelmä ei enää pysty vastaamaan niihin vaatimuksiin, joita ympäröivä todellisuus koulutettaville asettaa. Tällä hetkellä koulutuksessa olisi painotettava monitaitoisuuden ja kokonaisosaamisen kehittymistä.

Lainsäädäntö antaa mahdollisuuksia koulutuksen uudelleenjärjestämiseen. Tänään on mahdollista suorittaa tiettyihin koulutuskokonaisuuksiin liittyviä aineita eri oppilaitoksissa. Suunnitteilla olevassa lakiuudistuksessa ei enää tunneta lainkaan

oppilaitoksia. Oppilaitoskuvassa korostetaan enemmän sisältöjä kuin organisaatioita. Tällaista ajattelua edustavat ns. oppimiskeskukset.

Yhä tärkeämpänä koulutustavoitteena pidetään kokonaisosaamisen – persoonan, ammattitaidon, elinikäisen oppimisen ja ”elämänhallinnan” – kehittämistä. Uusia yhteistyöhankkeita on syntynyt ja syntyy koko ajan. Verkostoituminen ja yhteistyö eri organisaatioiden ja osajien kesken on jo hyvässä alussa.

Opettajat, oppimisen ohjaajat, ovat uusien haasteiden edessä. Enää ei riitä oman oppialan ja organisaation perusteellinen tunteminen ja ”luokkahuoneopetustaito”. On osattava nähdä, mitä tiedon tarpeita oppijalla on ja mistä oppija voi löytää vastauksia, silloinkin kun opettajan oma osaamisalue tai oppilaitoksen tarjonta ei riitä. On osattava ohjata oppija eri alojen tiedonlähteille. ”Meillä on jo kaikki tieto, suunnilleen” Esa Saarinen toteaa kirjassaan ”Muutostekijät” (1990). Ei tarvitse keksiä uutta. On löydettävä jo olemassa oleva, jotta voisi ohjata oppijoita löytöretkelle eri lähteille. Ja millaisille lähteille? Ei ainoastaan perinteisille, vaan myös vastakkaisille, ristiriitaisille, jopa tuntemattomille. Silloin voi syntyä jotain uutta.

Tämä ei ole yksinkertainen tehtävä. Uusia tarpeita, tekijöitä, materiaalia, koulutuskokonaisuuksia ja toimintatapoja kehitetään koko ajan. Opetusalan asiantuntijakaan ei voi olla kaikesta tietoinen. Varmaa ei ole mikään; ei edes oman taustaorganisaation olemassaolo kymmenen vuoden kuluttua. Samaan aikaan odotetaan yhteistyötä eri oppilaitosten välillä. Myös opetuksen talous on tullut osaksi opettajan työtä.

Kysymyksiä löytyy helpommin kuin vastauksia: Millaisessa ympäristössä toimimme kymmenen vuoden kuluttua? Millaisia mahdollisuuksia yhteistyö eri tahojen kanssa avaa? Mihin ryhdymme ja kenen kanssa? Miten toteutamme yhteissuunnittelun? Miten jaamme vastuun? Miten rahoitus järjestetään? Miten saamme tietoa ajan uusista virtauksista? Miten järjestämme opinto-neuvonnan, joka ohjaisi opiskelijaa tietolähteeltä toiselle hänen tarpeidensa pohjalta?

Aikuiskoulutuksen muutos saa vauhtia monelta taholta. Opetushallitus on laatinut ehdotuksen sivistyspolitiikan perustaksi Kansallisessa sivistysstrategiassaan. Opetusministeriön työryhmä HANKE pohtii oppilaitosten uudelleen järjestäytymistä.

Tutkijat, taiteilijat ja ajattelijat rakentavat erilaisia tulevaisuudenkuvia omilla tahoillaan. Aikuisoppilaitoksissa tehdään omaa kehitystyötä ja taistellaan olemassaolosta. Myös opettajat voivat ottaa kantaa, visioida omasta näkökulmastaan tulevaisuutta, toimia yhdessä ihanteellisen tulevaisuuden suuntaisesti. He voivat yhdessä tehdä kysymyksiä ja antaa vastauksia toisilleen. Aikuisopettajien yhteinen pohdinta aikuiskoulutuksen tulevaisuudesta muokkaa tulevaisuutta. Entä opiskelijoiden ajatukset?

Termin ”self-directed learning” lanseerauksesta aikuiskasvatustieteeseen on kaiketi eniten vastannut Knowles, mutta itseohjautuvaa oppimista ovat käsitelleet muutkin ennen häntä, tosin eri termein. Mm. Carl Rogers puhuu opiskelijakeskeisestä opettamisesta vuonna 1951 ensimmäistä kertaa ilmestyneessä teoksessaan *Client-Centered Therapy*. Hänen mukaansa emme voi opettaa toista ihmistä suoraan, voimme vain tukea hänen oppimistaan. Rogersin ”fully functioning person”, jota hän kuvaa teoksessaan *Freedom to Learn*, muistuttaa kovasti itseohjautuvaa oppijaa. Hänen esittelemässään merkityksellisessä tai kokemuksellisessa oppimisessä on paljon samaa kuin Knowlesin itseohjautuvassa oppimisessä: siinä on henkilökohtaista sitoutumista oppimistilanteeseen, se on aloitteellista, kaikkialle tunkeutuvaa, oppijan itsensä arvioimaa ja keskeistä oppimisessä on merkityksellisyys (Rogers 1983, 20).

Knowles (1975, 18) kuvaa itseohjautuvaa oppimista prosessiksi, jossa yksilöt tekevät aloitteen – yksin tai toisten avulla – oppimistarpeidensa diagnosoinnissa, oppimistavoitteidensa muotoilussa, inhimillisten ja materiaalistien oppimislähteiden identifioinnissa, sopivien oppimisstrategioiden valinnassa ja toteuttamisessa sekä oppimistulosten arvioinnissa. Itseohjautuvaa oppimista tapahtuu yleensä yhteydessä erilaisiin oppimista tukeviin henkilöiden kuten opettajiin tai opintojen ohjaajiin, ja itseohjautuvien oppijoiden ryhmän keskuudessa on paljon molemminpuolista, vastavuoroista toimintaa ja auttamista. Itseohjautuvan oppimisen merkitystä voidaan selvittää vertaamalla sitä ulkoohjautuvaan oppimiseen, jossa ”tullaan opetetuksi”. Ulkoohjautuva oppiminen perustuu pedagogiikkaan, ja siinä oppija on riippuvainen henkilö – opettajalla on vastuu päättää, mitä ja kuinka oppijalle tulee opettaa. Oppijan kokemukset oppimisen voimavaroina ovat vähemmän tärkeitä kuin opettajan tai oppikirjojen kirjoittajan. Oppimiseen suuntaudutaan ainekeskeisesti, oppimiskokemukset järjestetään sisältöyksiköiden mukaan ja motivointi on ulkoista. Itseohjautuva oppiminen taas perustuu andragogiikkaan, ja sen mukaan ihmisen

kapasiteetti ja tarve tulla itseohjautuvaksi kasvaa. Tätä kapasiteettia tulisi ruokkia kehittymään niin nopeasti kuin mahdollista. Jokaisella ihmisellä on erilainen oppimisvalmius, joka kehittyy kunkin elämänongelmista ja -tehtävistä. Oppijan kokemukset tulevat yhä rikkaammaksi oppimisen voimavaraksi ja oppimiseen suuntaudutaan tehtävä- tai ongelmakeskeisesti. Motivointi on sisäistä, ja siinä keskeisiä tarve itsearviointiin sekä kasvamisen, kehittymisen ja tietämisen tarpeet. (Knowles 1975, 18-21).

Itseohjautuvan oppimisen yhtenä peruskivenä on ajatus, että oppimisen on oltava sopusoinnussa psykologisten kehitysprosessien kanssa. Syntyessämme olemme täysin riippuvaisia muista ihmisistä. Ensin itsenäistymme vanhempien kontrollista, sitten opettajien ja muiden aikuisten. Kypsyessämme otamme yhä enemmän vastuuta omasta elämästämme, tulemme yhä enemmän itseohjautuviksi. (Knowles 1975, 14-17.)

Seuraavassa vertaillaan ulkoohjautuvan ja itseohjautuvan oppimisprosessin osatekijät (Knowles 1975, 60)

Osatekijä	Ulkoohjautuva oppiminen	Itseohjautuva oppiminen
Ilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> • muodollinen • auktoriteettisuuntautunut • kilpailuhenkinen • arvosteleva 	<ul style="list-style-type: none"> • vapaamuotoinen • vastavuoroisesti kunnioittava • yhteistoiminnallinen • konsensushenkinen
Suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> • pääasiassa opettaja tekee 	<ul style="list-style-type: none"> • osallistuva päätöksenteko
Oppimistarpeiden diagnosointi	<ul style="list-style-type: none"> • pääasiassa opettaja tekee 	<ul style="list-style-type: none"> • vastavuoroisesti arvioiden
Tavoitteiden asettaminen	<ul style="list-style-type: none"> • opettaja tekee 	<ul style="list-style-type: none"> • vastavuoroisesti neuvotellen
Oppimissuunnitelman muotoilu	<ul style="list-style-type: none"> • sisältöyksiköt • kurssiohjelma • oppiaineksen logiikan mukaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> • oppimisprojektit • ”oppimissopimus” (learning contract) • oppijoiden valmiuksien mukaisesti
Työtavat	<ul style="list-style-type: none"> • tietoa välittävät tekniikat • ohjattu luenta 	<ul style="list-style-type: none"> • kokemukselliset tekniikat • itsenäinen opiskelu • tiedonhankkimisprojektit
Arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • pääasiassa opettaja tekee 	<ul style="list-style-type: none"> • vastavuoroisesti arvioiden itse kerättyä aineistoa hyödyntäen

Kuvio 3. Ulkoohjautuvan ja itseohjautuvan oppimisprosessin osatekijät (Knowles 1975, 06)

Knowlesin (1984, 117) mukaan itseohjautuvan oppimisen malli on prosessimalli, jossa aikuisille pyritään antamaan sellaisia menetelmiä ja lähteitä, joiden avulla he voivat hankkia tietoja ja taitoja. Ulkoohjautuvan oppimisen malli taas on sisältömalli, jossa tietoja ja taitoja siirretään.

Niinpä varsinkin sellainen ulkoohjautuva oppimisprosessi, jonka sisältöaines ei ole oppijoille täysin vierasta vaan heillä on siitä ainakin jonkinlainen käsitys entuudestaan, tukahduttaa oppijoiden itseohjautuvuuspyrkimystä.

8.3 Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuus yrityksessä

Tarinat tekevät nousuaan. 2000-luvun väitetään olevan yksilöllisyyden, nautinnon ja elämysten aikakautta. Tarinoihin pohjautuvan osaamisen hyödyntäminen on jäänyt vähäiseksi alueiden kehittämisessä ja identiteetin luomisessa. Usein kuulee väitettävän, ettei meillä ole alueellista osaamista. Jos alueiden vaikuttajat eivät ymmärrä ympäröivää maailmaa, keinot ovat todellakin vähissä.

Tietoyhteiskunnassa tärkeimmäksi kilpailutekijäksi nousee tieto ja tärkeimmäksi prosessiksi oppiminen. Oppiminen ei välttämättä merkitse muutosta. Se voi liittyä myös pysyvyyden korostamiseen ja olemassa olevan säilyttämiseen. Yksinkertaisissa ja suhteellisen pysyvissä toimintaympäristöissä ja oloissa vankan perustan yrityksen toimintakäytännöille antavat rutiinit. Suurin osa yrityksessä tapahtuvasta oppimisesta saattaa liittyä juuri rutiinien ja olemassa olevien asiaintilojen säilyttämiseen ja pysyvyyden korostamiseen. Oppiminen on tällöin vanhaa uusintavaa.

Vanhaa uusintava oppiminen ei kuitenkaan riitä kehittyvässä ja innovatiivisessa yrityksessä, jossa ongelmat ovat monimutkaisia ja edellyttävät laadullisesti uudenlaisten ratkaisujen tuottamista. Tarvitaan valmiuksia tuottaa jatkuvasti uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja. Rutiinien ja käytäntöjen muuttaminen edellyttää, että toimintaa tarkastellaan reflektiivisesti eli itsearvioivasti, kehitetään uusia välineitä ja vaikutetaan toimintaympäristöihin. Tarvitaan siis uudistavaa eli transformatiivista oppimista.

Oppiminen – tai opettaminen – ei ole sitä, että vajaa astia kaadetaan täyteen. Mezirov määrittelee oppimisen prosessiksi, jossa kokemuksen merkitys tulkitaan uudelleen tai tulkintaa tarkistetaan niin, että syntynyt uusi tulkinta ohjaa myöhempää ymmärtämistä, arvottamista ja toimintaa. Hän erottaa merkityksen annolle kaksi ulottuvuutta: merkitysskeemat ja merkitysperspektiivit. Voimme ajatella, että ihminen tarkastelee omaa ympäristöään ja todellisuutta eri näkökulmista, kolmen erilaisen kiikarin läpi: yksi on suunnattu tietoon, toinen kieleen ja kulttuuriin ja kolmas omaan minuuteen (Habermas). Voimme puhua myös Mezirowin tapaan kolmesta merkitysperspektiivistä, joiden tehtävä on antaa kokemukselle merkitys.

Episteeminen kiikari on suunnattu tietoon, tiedon hankintaan ja käyttöön. Episteemisten merkitysperspektiivien alueella on kyse uskomusten ja tietämisen välisistä eroista, tiedon laajuudesta ja siitä, kuinka tietoa voi saada.

On syytä korostaa, että uudistavan oppimisen sekä tavoite että edellytys on oppijan voimistaminen/vahvistaminen, omien voimavarojen vapauttaminen (empowerment). Verbi empower tarkoittaa vallan antamista ja kykeneväksi tekemistä. Voimistunut oppija (empowered learner) kykenee täysin ja vapaasti osallistumaan kriittiseen keskusteluun ja sen tuloksena syntyvään toimintaan. (Ruohotie, 1998).

Muutosten maailmassa kaikki yrityksen edut ovat muodossa tai toisessa informaation muuttamista tiedoksi ja tiedon hyödyntämistä rutiiniprosesseissa, rakenteissa, tuotteissa ja palveluissa. Kehittyäkseen yrityksen on kehitettävä inhimillisiä resursseja ja siten lisättävä saatavilla olevaa informaatiota ja tietoa. Työntekijät eivät ole pelkästään informaation prosessoijia vaan myös tiedon luoja. Johtajan tehtävä on suunnata työntekijöiden tiedon luomista, mahdollistaa se ja antaa sille merkityksiä. Valtuuttaminen (empowerment) kuuluu tähän prosessiin hyvin oleellisena elementtinä. Se on vallan luovuttamista, toiminnan ja aloitteellisuuden sallimista, resurssien antamista ja luottamusta.

Yrityksessä tieto syntyy yksilöiden yhteistyön tuloksena. Tiedon synnyssä on samanaikaisesti kyse sekä yksilön sisäisistä että yksilöiden välisistä merkityksen antamisen prosesseista. Tiedon tuottamisen oivaltaminen prosessiksi, jossa piilevä tieto muuttuu havaittavaksi. (Ruohotie, 1998).

Tämän päivän työyhteisöt peräänkuuluttavat generalistista osaamista, mikä tarkoittaa asioiden keskinäisten suhteiden hallitsemista. Asioista olisi kyettävä käsittelemään laaja-alaisesti ja yhdistelevästi eri näkökulmista, mutta edellä mainitun ohella spesiaaliosaaminen on yhä arvossaan. Koska kaikenlainen opiskeleminen työn ohella on rankkaa, pitää opintojen olla älyllisesti haastavia, innoittavia ja motivoivia. Sen vuoksi tarvitaan opiskelijalähtöisiä syventäviä opetusmenetelmiä oppijoiden aktivoimiseksi. Vahva uskomus on, että vuorovaikutus ja vastuu sekä aito kohtaaminen tulevat olemaan avainasemassa tulevaisuuden organisaatioiden yhteiskunnallisina haasteina, sillä työyhteisöissä roolit vaihtelevat osaajan, asiantuntijan, kollegan, kuuntelijan ja ohjaajan välillä. Ennen oppiminen on nähty tiedon siirtämisenä opettajalta oppijalle. Nykyisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen edellyttää oppijan omaa aktiivisuutta. Oppiminen on tiedon valikoimista, jäsentämistä, tulkintaa ja uuden tiedon sulauttamista jo olemassa olevaan tietoon. Organisaation kilpailukyvyyn uusiin haasteisiin pystyvät vastaamaan ne, jotka ovat jatkuvasti valmiit omaksumaan uutta tietoa ja soveltamaan sitä uudella tavalla.

Paula Coelho kirjoittaa kirjansa Alkemisti (1988) jälkisanoina, että alkemistien kieli on epämääräistä ja monimutkaista. Alkemisteja on kolmea lajia: niitä, jotka ovat epämääräisiä, koska eivät tiedä mistä puhuvat, ja on niitä, jotka ovat epämääräisiä siksi, että tietävät mistä puhuvat, sillä puhe on sydämen kieltä, ei järjen. Kolmantena voidaan mainita ryhmä, joka ei ole koskaan kuullutkaan alkemiasta, mutta on oman elämänsä kautta onnistunut löytämään Viisasten kiven.

9. Tutkimussuunnitelma ja tulokset

9.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi voidaan nähdä kokonaisuutena. Tutkimusprosessi lähtee liikkeelle joko käytännöstä tai teoriasta tai näistä molemmista. Käytäntö pitää sisällään ne asiat jotka voidaan löytää käytännön toiminnasta, eli tavasta miten toimitaan tai ollaan aikaisemmin toimittu. Teoria taas pitää sisällään tiedon siitä miten toiminnan tulisi tapahtua.

Näin ollen voimme päästä ongelmaan jos sellainen on olemassa. Ongelmahan voi olla joko käytännössä tai teoriassa tai sitten molemmissa tai niiden yhteisvaikutuksessa.

Tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle hypoteesista ”koulutus on uudistumista ja se tuottaa voimavaroja”.

Tutkimussuunnitelman laatimisessa valittiin ensinnäkin menetelmät. Tässä tapauksessa päädyttiin määrälliseen tutkimukseen, johon kuitenkin sisällytettiin myös laadullisia menetelmiä. Koehenkilöiksi valittiin Lahden kauppaoppilaitoksen ja Eurokangas Oy:n kanssa yhteistyössä järjestetyn henkilöstön kehittämiskoulutukseen osallistuneet henkilöt.

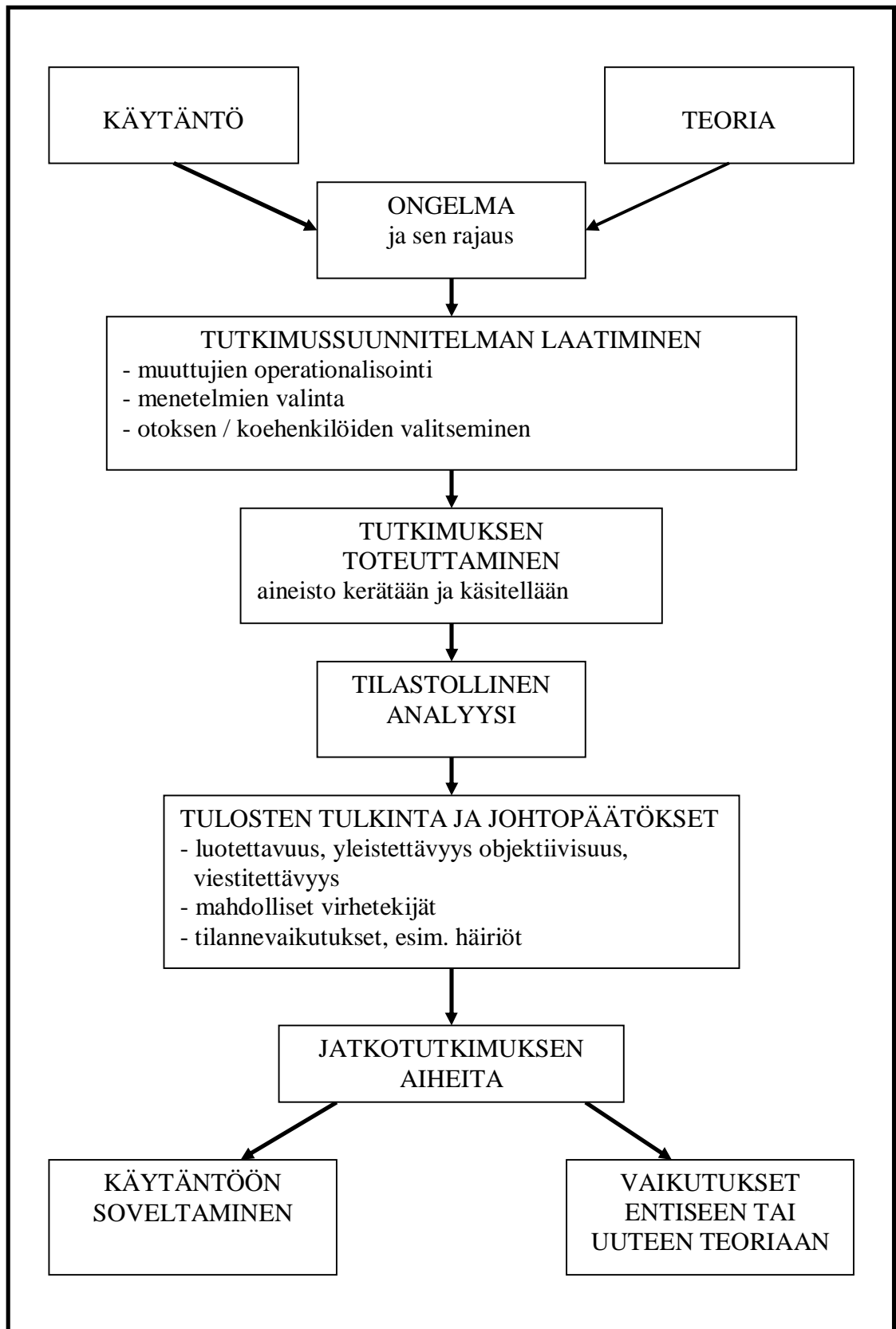
Tutkimuksen toteutuksessa liitteenä oleva opiskelijoille tarkoitettu kyselylomake lähetettiin Eurokankaan organisaation sisällä henkilöstökyselynä kaikille koulutukseen osallistuneille. Vastauslomakkeet kerättiin organisaation sisällä ja kun palaute oltiin saatu kaikilta henkilöiltä vastauslomakkeet annettiin tutkimuskäyttöön.

Aineiston sisältäessä sekä määrällisiä että laadullisia tietoja, tuli tarpeen erotella tiedot ja valita tapa kuinka niitä käsitellään. Määrällisen aineiston käsittelyyn valittiin Excel taulukkolaskentaohjelmisto, jolla tulokset saatiin käsiteltyä ja muodostettua tuloksista kuvaajia. Laadullinen palaute taasen koottiin yhteen ja kirjoitettiin yhteenveto Word tekstinkäsittelyohjelmalla. Laadullinen palaute on myös liitteenä.

Tilastollisessa analyysissä päädyttiin aineiston käsittelyn jälkeen tiettyihin kuvaajiin ja niiden antamiin tuloksiin. Tuloksia analysoidaan kuuden osa-alueen suhteen. Nämä osa-alueet ovat samat kuin koulutuksessa olleet moduulit.

Tulosten tulkinta ja johtopäätökset muodostettiin siis kuudesta osa-alueesta, jotka oli jo valittu siinä vaiheessa kun haastattelulomake opiskelijoille luotiin. Osa-alueet oli valittu koulutuksen moduulien mukaan seuraavasti; johtaminen ja esimiestyö, myymäläympäristö, kaupan markkinointi, tuotetietous, kaupan taloushallinto ja kaupan yritystoiminta. Tulosten tulkinta ja johtopäätökset löytyvät tulosten yhteydessä. Jatkotutkimuksen aiheita tämän työn osalta voisivat olla käytäntöön soveltaminen ja vaikutukset entiseen tai uuteen teoriaan.

Seuraavana löytyy tutkimusprosessi kaavio, josta ilmenee tutkimusprosessin sisältö ja sen kulku.



Kuvio 4. Tutkimusprosessin kulku

9.2 Tutkimuksen tavoite ja tehtävä sekä tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät motivoivat kaupan alalla työskenteleviä esimiehiä osallistumaan lisäkoulutukseen, millaisiksi esimiehet arvioivat valmiutensa lisäkoulutuksen jälkeen, missä määrin he soveltavat valmiuksia omaan työhönsä ja miten aktiivisesti he osallistuvat työtään ja työyhteisöään kehittäviin toimiin.

On tärkeää, että kaupan esimiehet hallitsevat oman alansa uusimman tiedon, osaavat mykyaikaisen kaupankäynnin työtavat, ovat sitoutuneet työhönsä ja työpaikkaansa, pitävät aktiivisesti yllä sidosryhmäyhteyksiään ja ovat motivoituneet itsensä ja alaisuudessaan toimivien myyjien sekä muun henkilökunnan jatkuvaan kehittämiseen.

Useat kaupanalan työnantajat ovat järjestäneet esimiehilleen mahdollisuuden kouluttautumiseen ja sen kautta uuden tiedon hankkimiseen, itsensä kehittämiseen ja ammatillisen tutkinnon suorittamiseen työn ohella. Monet kaupan ketjujen ketjukohtaiset ja jatkuvat koulutukset, tutkintoihin valmistavat oppimismahdollisuudet ja tutkintojen suorittamisen mahdollisuudet ovat oiva esimerkki tästä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ja tehtävänä oli tutkia myös kaupan esimiehen erikoisammattitutkinnon mukaista valmistavan koulutuksen ja tutkintosuoritusten tuloksellisuutta. Tuloksellisuutta tarkasteltiin uuden tiedon omaksumisessa ja ammatillisessa uudistumisessa sekä työssä jaksamisen kokemuksina. Tutkinnon suorittajat osallistuivat oppisopimus pohjaiseen lisäkoulutukseen ja tutkinnon suorittamiseen työnsä ohessa. Vastauksia haettiin kysymyksiin miten koulutus ja itsensä kehittäminen toivat ammatillista uudistumisen tunnetta ja työssä selviytymisen ja työssä jaksamisen kokemusta lisäkoulutukseen osallistuneille kaupan esimiehille.

Tutkimuksen päähuomio keskittyi lisäkoulutuksen tuloksellisuuteen, jonka indikaattoreina pidetään kaupan esimiesten omiin arviointeihin perustuvia käsityksiä omista valmiuksistaan hoitaa tehtäväänsä muuttuvassa toimintaympäristössä ja missä määrin he ovat kokeneet voivansa käyttää uusia oppimiansa asioita ja ammatillisia valmiuksiaan oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen.

Kaupan esimiehen erikoisammattitutkintoon kuului lukuisia koulutuskokonaisuuksia, joista tutkinnon osaamisen alueet muodostuvat ja joista tutkinnon suorittajat valitsivat

myös kehittämisprojekti aiheensa omaan opiskelusuunnitelmaansa ja laativat työssä oppimisen suunnitelman ohjatusti. Laaditut opiskeluohjelmat etenivät yksilöllisten suunnitelmien ja yrityksen ja työpaikan tavoitteiden mukaisesti. Näin myös paineet motivoivat tutkinnon suorittajia sisäisten kasvunelvoitteiden ja työyhteisön kannustavien tekijöiden välityksellä osallistumaan valmistavaan koulutukseen sekä tutkinnon suorittamiseen sovittujen aikataulujen ja tavoitteiden puitteissa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kaupan esimiesten lisäkoulutuksen tuloksellisuutta. Tuloksellisuudella tarkoitetaan esimiesten ajatustavoissa ja työskentelytavoissa havaittavia eroja lisäkoulutuksen jälkeen. Tuloksellisuutta tarkastellaan koulutukseen osallistuneiden esimiesten ammatillisen minäkuvan kautta, joka jakautuu uskoon omista kyvyistä, sosiaaliseen joustavuuteen, kasvumotivaatioon, työhön sitoutumiseen ja periksi antamattomuuteen eli työssä jaksamiseen.

Koulutuksen vaikuttavuutta eli tuloksellisuutta arvioidaan koulutukseen osallistuneiden käsitysten perusteella, miten he ovat kokeneet ammatillisen uudistumisen kohdallaan ja miten työssä jaksamisen kokemukset muuttuivat koulutuksen lähtötilanteessa ja koulutuksen päättyessä, kun kaupan esimiehen erikoisammattitutkinto oli suoritettuna.

Tutkimuksen tavoitteet ovat tiivistettynä seuraavissa tutkimusongelmissa:

Mitkä asiat ja osaamisalueet kaupan esimiehen erikoisammattitutkinnon valmistavassa koulutuksen sisällöissä vaikuttivat eniten ammatillisen kehittymisen kokemiseen ja voimaantumisen sekä jaksamisen tunteeseen työssä?

Mitä vaikutuksia valmistavaan koulutukseen osallistumisella ja tutkinnon suorittamisella on kaupan esimiesten ajatustapaan ja toimintaan sekä käsityksiin omista ammatillisista valmiuksista ja niiden soveltamisesta käytäntöön sekä uudistumisen kokemiseen työssä?

Tieteellisen tutkimusmenetelmän tunnuspiirteitä ovat empiirinen tutkimusote ja positivistinen tutkimusparadigma. Tieteellisen näkökulman mukaan tutkimuksessa on pyrittävä yleistyksiin ja lainalaisuuksiin, objektiivisiin tosiasioihin (Guba & Lincoln, 1981).

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen suhde tieteellisiin käsitteisiin eroaa lähinnä siinä, että positivistinen lähestymistapa näkee ilmiön kaavamaisen käsitteet ja niiden väliset suhteet pitkälti yleistettävänä. Aiemmin koottua tietoa voidaan hyödyntää ja rakentaa sen varaan. Laadullinen tutkimus lähtee siitä oletuksesta, että tutkimuskohteen kuvaamiseen käytetyt käsitteet ovat uniikkeja. Tällöin tutkimuksen tehtävänä on pyrkiä kokonaisvaltaisesti ymmärtämään ilmiötä ja löytämään sen kuvaamiselle tarvittavat käsitteet, (Manninen 1993).

Tässä tutkimuksessa tiedonhankinnan menetelmät ja mittareiden rakenne antavat mahdollisuuden puhua kvantitatiivisesta analyysistä sekä rajallisesta pienimuotoisesta kvalitatiivisen analyysin sovelluksesta. Tutkimuksen tiedonhankinta ja analysointi perustuvat pitkälti kvantitatiiviseen lähestymistapaan. Tiedonkeruun runkona ovat kirjalliset kyselyt koulutukseen osallistujille ja tiedon käsittelyä voidaan tehdä tilastollisin menetelmin.

Perimmäisen hyödyn kaupan esimiesten lisäkoulutuksessa katsotaan kuuluvan opiskelijoille, mutta perimmäinen hyöty lankeaa myös yritykselle ja koko yhteiskunnalle. Opiskelijoiden oman koulutuksen kautta saama henkinen pääoma, ammatilliset valmiudet, on päämäärä, jonka toteutumista kaupan esimiehen erikoisammattitutkinnon valmistavan koulutukseen liittyvien vaikutusten tulee edistää. Opiskelijoiden havaitsemia lisäkoulutuksen vaikutuksia voidaan pitää vähintään käyttäytymistason vaikutuksina. Niiden taustalla on todennäköisesti myös opiskelijoiden ajatustavoissa tapahtunut muutos.

Vastauksena kysymykseen, voidaanko samassa tutkimuksessa yhdistää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä, Aaltonen (1989) esittää neljä teesiä:

Autonomisuusteetin mukaan tutkimuskäytännöt ovat riippumattomia teoreettisista sitoumuksista, ja siksi menetelmiä voidaan hyvin käyttää yhdessä.

Komplemetaarisuusteetin mukaan kiistassa on kysymys lähinnä kielen eroista ja ongelma on vain retorinen: menetelmiä voidaan käyttää yhdessä täydentämään toisiaan.

Yhteensopivuusteessin mukaan (pragmatistinen) epistemologia ei määritä metodiikkaa: sikäli kun ne toimivat yhdessä, käytettäköön niitä.

Yhteensopimattomuusteessin mukaan kullakin paradigmalla on sille tyypillinen soveltuva tutkimusmetodologiansa: jos paradigmat ovat yhteen sopimattomia, menetelmiä ei sovi yhteen.

Käytännön tutkimustyössä on usein järkevintä yhdistää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia lähestymistapoja, ovatpa metodologiat asiasta mitä tahansa. Koulutusohjelmien kontekstin ja varsinaisten prosessien arviointiin kvalitatiiviset menetelmät soveltuvat varsin hyvin.

Aineiston analysointi eteni kyselyaineistojen pohjalta seuraavasti: Aineiston kuvausjärjestelmä (summamuuttujat) muodostettiin faktorianalyysillä. Aineiston luotettavuutta arvioitiin määrittämällä summamuuttujien validiteetit. Tärkeimpien muuttujien ja tuloksellisuuden tekijöitä selitettiin prosenttijakaumien avulla.

Aineiston sisäinen luotettavuus osoittaa sen, missä määrin käytetyt mittavälineet välittävät todenmukaista tietoa mitattavasta ilmiöstä. Validiteetti määrittää kyvyksi antaa pätevää tietoa. Mittauksen validiteetti eli pätevyys on sitä suurempi, mitä paremmin mittaus kohdistuu siihen, mitä on tarkoitus mitata. (Eskola, 1975).

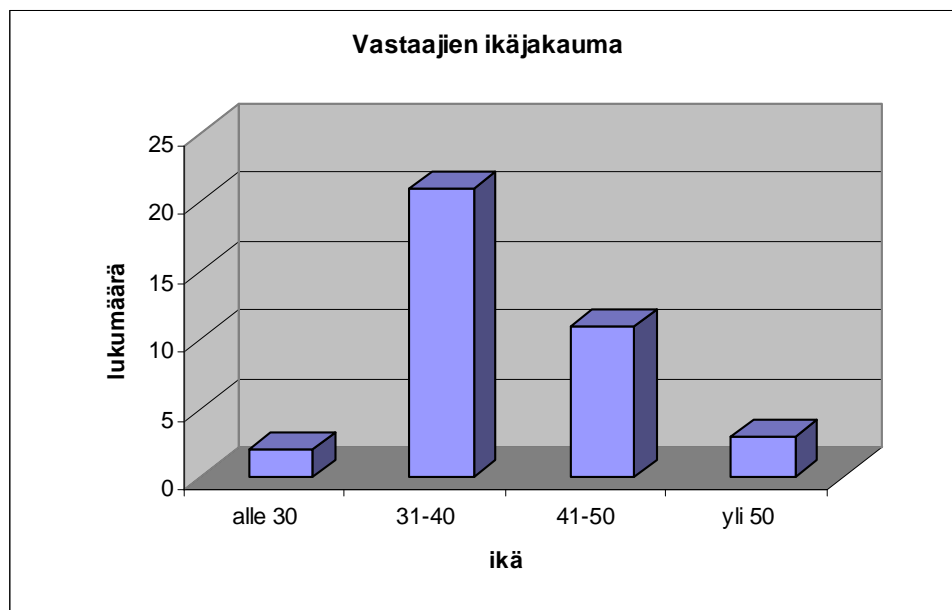
Mittauksen kyselylomake annettiin arvioitavaksi tutkimuksen yhdyshenkilölle eli yrityksen henkilöstön kehittämispäällikölle ja yrityksen ylimmälle johdolle sekä omistajajohdolle. Tarkistuksessa havaitut puutteet korjattiin ja lomake testattiin pienimuotoisesti toisella ryhmällä, joissa tarkasteltiin lähinnä mittarin käsitevaliditeettia ja varmistuttiin siitä, että mittarissa on lisäkoulutuksen tavoitteiden mukaisia sisältöjä.

Tutkimuksen tarkoituksesta kerrottiin hyvin yksityiskohtaisesti kaikille yhteisessä tiedotustilaisuudessa. Samalla kerrottiin, ettei yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä voida tunnistaa ja lomakkeisiin voidaan vastata nimettömänä.

9.3 Tulosten analysointi ja johtopäätökset

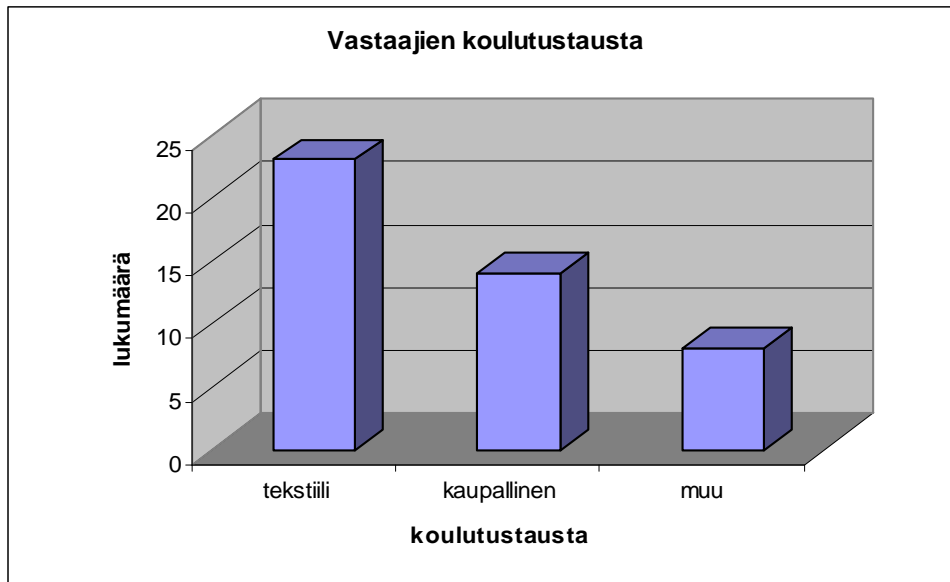
Lahden kauppaoppilaitoksen ja Eurokangas Oy:n kanssa yhteistyössä järjestetyssä henkilöstön kehittämiskoulutuksessa vuosina 2004 – 2005 toteutettiin Eurokankaan organisaatiossa henkilöstökysely. Kysely kohdennettiin koskemaan organisaation henkilöstöstä niitä, jotka osallistuivat kyseiseen koulutukseen. Kyselyyn vastasi 37 henkilöä, joka on 100% otoksesta.

Vastaajilta taustatietoina kysyttiin vastaajan ikä, koulutustausta sekä työkokemus esimiestehtävissä. Vastaajista alle 30-vuotiaita oli 2 henkilö (5,4%), 31-40-vuotiaita 21 henkilöä (56,8%), 41-50-vuotiaita 11 henkilöä (29,7%) ja yli 50-vuotiaita 3 henkilöä (8,1%), suluissa esitetyt luvut on prosenttiosuus kaikista vastanneista. Alla kuvaajana vastaajien ikäjakauma.



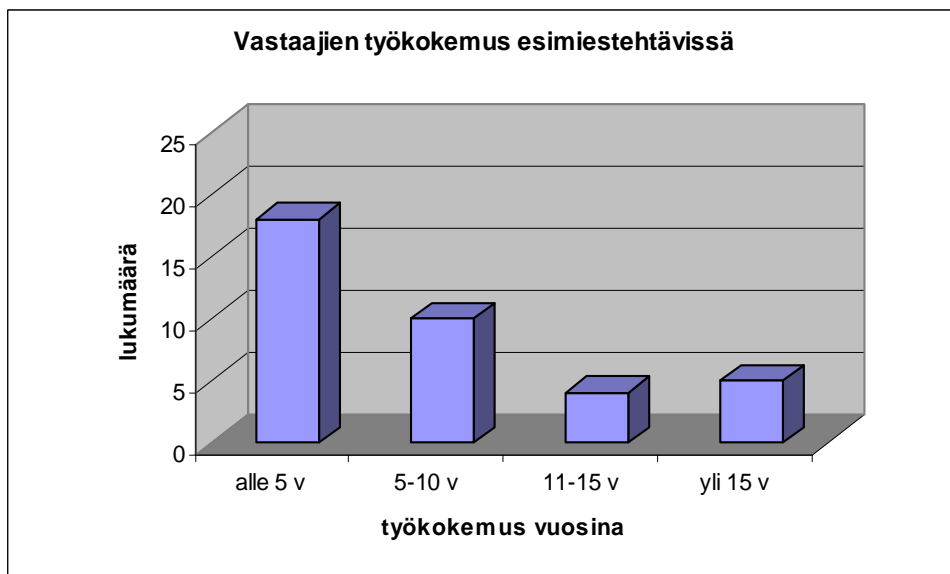
Kuvio 4. Vastaajien ikäjakauma

Vastaajista 23 henkilöllä (62,2%) oli tekstiilialan koulutus, 14 henkilöllä (37,8%) oli kaupallinen koulutus ja muu koulutus oli vastanneista 8 henkilöllä (21,6%), suluissa esitetyt luvut ovat prosenttiosuus kaikista vastanneista. Alla kuvaajana vastaajien koulutustausta.



Kuvio 5. Vastaajien koulutustausta

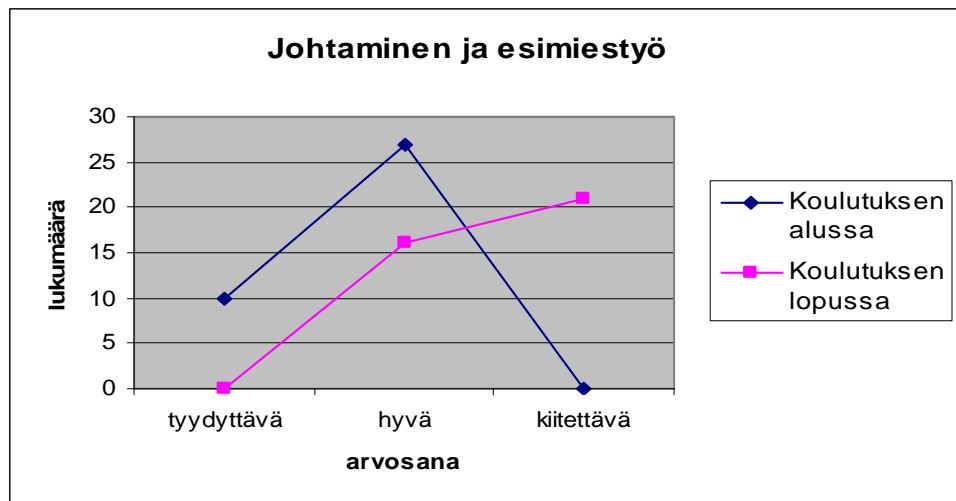
Vastaajista alle 5 vuoden työkokemus esimiestehtävistä oli 18 henkilöllä (48,6%), 5-10 vuoden kokemus oli 10 henkilöllä (27%), 11-15 vuoden kokemus oli 4 henkilöllä (10,8%) ja yli 15 vuoden työkokemus esimiestehtävistä oli 5 henkilöllä (13,5%). Suluissa esitetyt luvut ovat prosenttiosuus kaikista vastanneista. Alla kuvaajana vastaajien työkokemus esimiestehtävistä.



Kuvio 6. Vastaajien työkokemus esimiestehtävissä

Seuraavat kuusi kuvaajaa ovat tutkimukseen vastanneiden itsearvio omasta osaamisentasostaan koulutuksen alussa ja koulutuksen päätyttyä. Vastajat ovat arvioineet osaamistaan kuudessa eri osa-alueessa. Nämä arvioinnin kohteena olleet osa-alueet ovat samat mihin koulutus oli jaettu; johtaminen ja esimiestyö, myymäläympäristö, kaupan markkinointi, tuotetietous, kaupan taloushallinto ja kaupan yritystoiminta. Arviointitasot olivat tyydyttävä, hyvä ja kiitettävä.

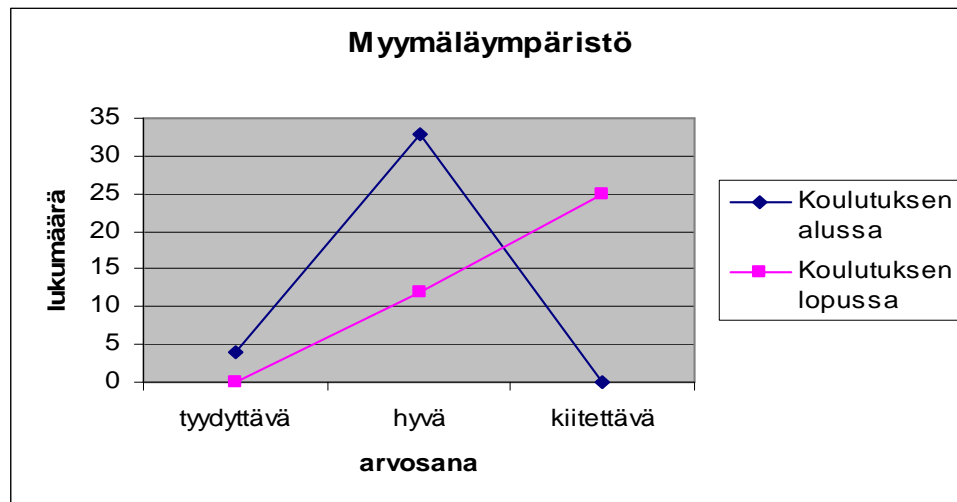
Ensimmäisenä osa-alueena on johtaminen ja esimiestyö. Koulutuksen alussa opiskelijoista oman osaamisensa arvioi tyydyttävällä tasolla 10 henkilöä, joka on 27% kaikista vastanneista. Koulutuksen päätyttyä kukaan vastaajista ei arvioinut omaa osaamistaan tyydyttäväksi. Hyväksi osaamistasonsa koulutuksen alussa arvioi 27 henkilöä, joka on 73% vastanneista ja koulutuksen päätyttyä vastanneista 16 eli 43,2% arvioi osaamisen hyväksi. Koulutuksen alussa kukaan ei arvioinut osaamistaan kiitettäväksi, mutta koulutuksen lopussa 21 henkilöä eli 56,8% arvioi osaamisensa kiitettäväksi. Näistä vastauksista voimme selkeästi nähdä, kuinka koulutuksen aikana suurin osa opiskelijoista arvioi osaamisensa nousseen vähintäänkin yhden tason ylemmäs. Alla olevassa kuvaajassa on kuvattu vastaukset sekä koulutuksen alussa, että lopussa.



Kuvio 7. Opiskelijoiden itsearviointi johtamisen ja esimiestyön osaamisen tasosta koulutuksen alussa ja sen päätyttyä.

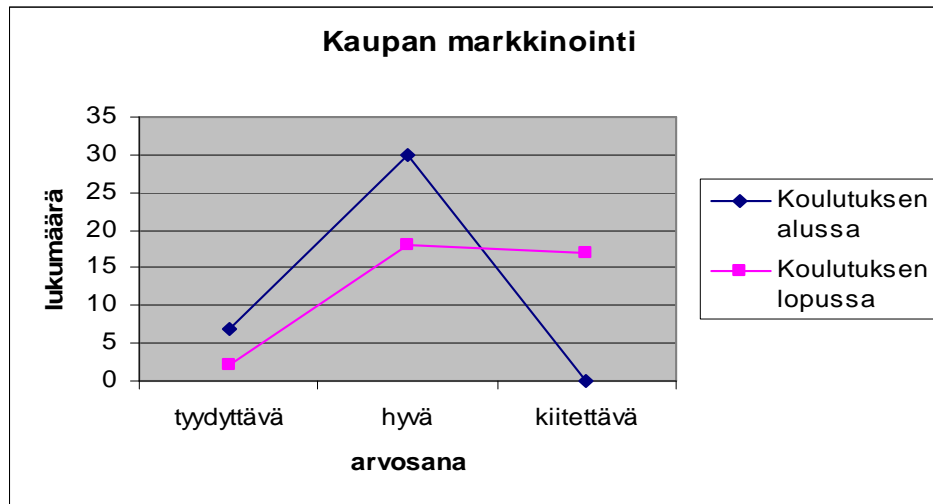
Toisena osa-alueena oli myymäläympäristö. Koulutuksen alussa opiskelijoista oman osaamisensa arvioi tyydyttävällä tasolla 4 henkilöä, joka on 10,8% kaikista vastanneista. Koulutuksen päätyttyä kukaan vastaajista ei arvioinut omaa osaamistaan tyydyttäväksi. Hyväksi osaamistasonsa koulutuksen alussa arvioi 33 henkilöä, joka on

89,2% vastanneista ja koulutuksen päätyttyä vastanneista 12 eli 32,4% arvioi osaamisen hyväksi. Koulutuksen alussa kukaan ei arvioinut osaamistaan kiitettäväksi, mutta koulutuksen lopussa 25 henkilöä eli 67,6% arvioi osaamisensa kiitettäväksi. Edelleen myös tämän osa-alueen vastauksista voimme selkeästi nähdä, kuinka koulutuksen aikana suurin osa opiskelijoista arvioi osaamisensa nousseen vähintäänkin yhden tason ylemmäs. Alla olevassa kuvaajassa on kuvattu vastaukset sekä koulutuksen alussa, että lopussa.



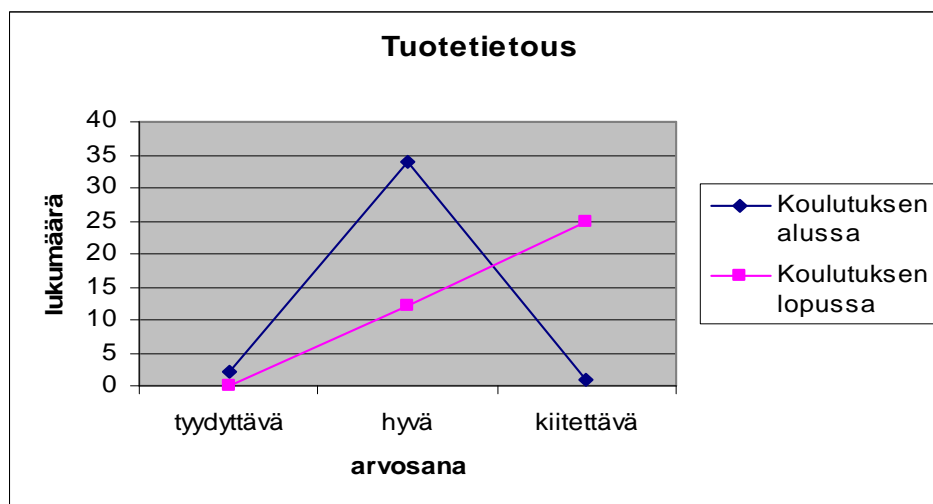
Kuvio 8. Opiskelijoiden itsearviointi myymäläympäristön osaamisen tasosta koulutuksen alussa ja sen päätyttyä.

Kolmantena osa-alueena oli kaupan markkinointi. Koulutuksen alussa opiskelijoista oman osaamisensa arvioi tyydyttävällä tasolla 7 henkilöä, joka on 18,9% kaikista vastanneista. Koulutuksen päätyttyä vastaajista 2 eli 5,4% arvioi osaamisensa tyydyttäväksi. Hyväksi osaamistasonsa koulutuksen alussa arvioi 30 henkilöä, joka on 81,1% vastanneista ja koulutuksen päätyttyä vastanneista 18 eli 48,6% arvioi osaamisen hyväksi. Koulutuksen alussa kukaan ei arvioinut osaamistaan kiitettäväksi, mutta koulutuksen lopussa 17 henkilöä eli 45,9% arvioi osaamisensa kiitettäväksi. Myöskin tämän osa-alueen vastauksista voimme nähdä, kuinka koulutuksen aikana suurin osa opiskelijoista arvioi osaamisensa nousseen vähintäänkin yhden tason ylemmäs. Alla olevassa kuvaajassa on kuvattu vastaukset sekä koulutuksen alussa, että lopussa.



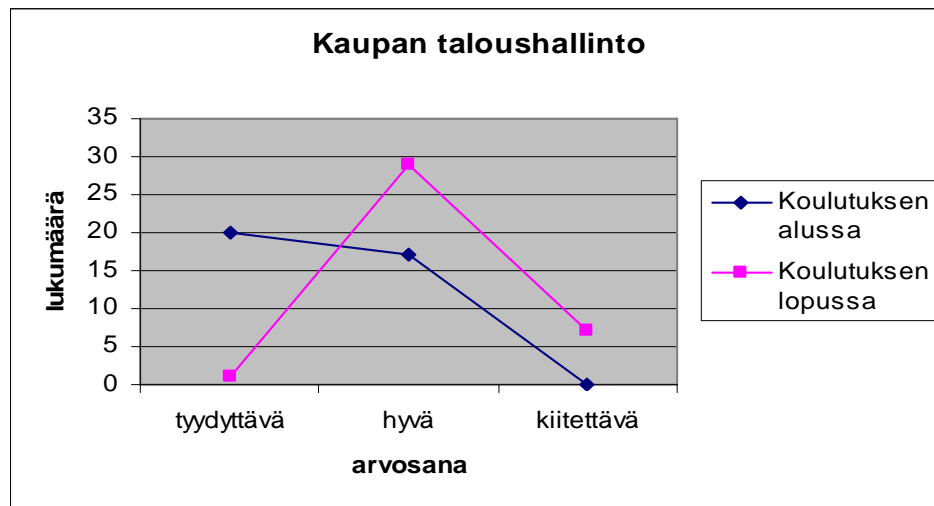
Kuvio 9. Opiskelijoiden itsearviointi kaupan markkinoinnin osaamisen tasosta koulutuksen alussa ja sen päätyttyä.

Neljäntenä osa-alueena oli tuotetietous. Koulutuksen alussa opiskelijoista oman osaamisensa arvioi tyydyttävällä tasolle 2 henkilöä, joka on 5,4% kaikista vastanneista. Koulutuksen päätyttyä kukaan vastaajista ei arvioinut osaamistaan tyydyttäväksi. Hyväksi osaamistasonsa koulutuksen alussa arvioi 34 henkilöä, joka on 91,9% vastanneista ja koulutuksen päätyttyä vastanneista 12 eli 32,4% arvioi osaamisen hyväksi. Koulutuksen alussa 1 henkilö eli 2,7% arvioi osaamisensa kiitettävän tasolle. Koulutuksen lopussa 25 henkilöä eli 67,6% arvioi osaamisensa kiitettäväksi. Myöskin tämän osa-alueen vastauksista voimme selkeästi nähdä, kuinka koulutuksen aikana suurin osa opiskelijoista arvioi osaamisensa nousseen vähintäänkin yhden tason ylemmäs. Alla olevassa kuvaajassa on kuvattu vastaukset sekä koulutuksen alussa, että lopussa.



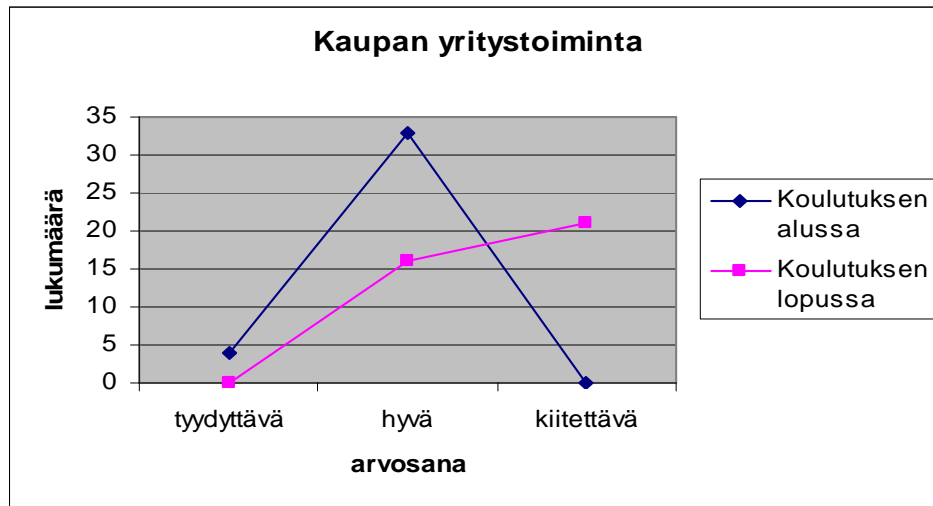
Kuvio 10. Opiskelijoiden itsearviointi tuotetietouden osaamisen tasosta koulutuksen alussa ja sen päätyttyä.

Viidentenä osa-alueena oli kaupan taloushallinto. Koulutuksen alussa opiskelijoista oman osaamisensa arvioi tyydyttävällä tasolla 20 henkilöä, joka on 54,1% kaikista vastanneista. Koulutuksen päätyttyä vastaajista 1 henkilö eli 2,7% arvioi osaamisensa tyydyttäväksi. Hyväksi osaamistasonsa koulutuksen alussa arvioi 17 henkilöä, joka on 45,9% vastanneista ja koulutuksen päätyttyä vastanneista 29 eli 78,4% arvioi osaamisen hyväksi. Koulutuksen alussa kukaan ei arvioinut osaamistaan kiitettäväksi, mutta koulutuksen lopussa 7 henkilöä eli 18,9% arvioi osaamisensa kiitettäväksi. Myöskin tämän osa-alueen vastauksista voimme selkeästi nähdä, kuinka koulutuksen aikana suurin osa opiskelijoista arvioi osaamisensa nousseen vähintäänkin yhden tason ylemmäs. Alla olevassa kuvaajassa on kuvattu vastaukset sekä koulutuksen alussa, että lopussa.



Kuvio 11. Opiskelijoiden itsearviointi kaupan taloushallinnon osaamisen tasosta koulutuksen alussa ja sen päätyttyä.

Kuudes ja viimeinen osa-alue oli kaupan yritystoiminta. Koulutuksen alussa opiskelijoista oman osaamisensa arvioi tyydyttävällä tasolla 4 henkilöä, joka on 10,8% kaikista vastanneista. Koulutuksen päätyttyä kukaan vastaajista ei arvioinut osaamistaan tyydyttäväksi. Hyväksi osaamistasonsa koulutuksen alussa arvioi 33 henkilöä, joka on 89,2% vastanneista ja koulutuksen päätyttyä vastanneista 16 eli 43,2% arvioi osaamisen hyväksi. Koulutuksen alussa kukaan ei arvioinut osaamistaan kiitettäväksi, mutta koulutuksen lopussa 21 henkilöä eli 56,8% arvioi osaamisensa kiitettäväksi. Myöskin tämän osa-alueen vastauksista voimme selkeästi nähdä, kuinka koulutuksen aikana suurin osa opiskelijoista arvioi osaamisensa nousseen vähintäänkin yhden tason ylemmäs. Alla olevassa kuvaajassa on kuvattu vastaukset sekä koulutuksen alussa, että lopussa.



Kuvio 12. Opiskelijoiden itsearviointi kaupan yritystoiminnan osaamisen tasosta koulutuksen alussa ja sen päätyttyä.

Vastausten suhteen tulee tietenkin huomioida, että ne perustuivat täysin henkilöiden omiin arviointeihin omasta osaamisestaan. Näin ollen vastausten suhteen tulee olla kriittinen varsinkin muodostettaessa pidemmälle vietyjä johtopäätöksiä. Kuitenkin määrällisenä tutkimuksena voidaan hyvinkin vetää johtopäätöksiä siitä, että koulutus lisäsi siihen osallistuneiden ihmisten osaamista kaikilla koulutuksen osa-alueilla ja näin ollen koulutukseen osallistuneet saivat uusia voimavaroja oppimisensa aikana.

Jos sitten tutkitaan tutkimuksen laadullista puolta. Haastattelulomakkeessa oli laadullista tutkimusta varten kohta, jossa jokainen haastatteluun osallistuva henkilö sai itse vapaasti kirjoittaa tuntemuksiaan. Vapaa kommentointi piti sisällään muun muassa seuraavanlaisia kommentteja; ”Koulutuksen ansiosta ammatillinen varmuus on lisääntynyt.”, ”Vaativan työn ohella joskus opiskelu on tuntunut ”raskaalta”, mutta toisaalta tunnen, että olen saanut myös paljon voimia opiskelusta”, ”Tunnen saaneeni lisää varmuutta ja tukea työhön sekä omille ajatuksille.”, ”Koulutus on sysännyt voimakkaan oman kasvun liikkeelle ja kiinnostuksen omaan kasvuun.”, ”Ammattitaitoni on kehittynyt” ja ”Koulutuksesta olen saanut apua itselleni ja yksikköni hoitoon sekä myös itsevarmuutta ja uskoa omiin kykyihini”. Edelle mainitut kommentit ovat suoria lainauksia haastateltujen omista kommentteista.

Kuten vastauksista voidaan todeta moni kokee saaneensa koulutuksesta lisää varmuutta, tukea ja apua työhön ja koki oman ammattitaitonsa kehittyneen. Samoin moni myös koki saaneensa uutta osaamista. Näin ollen voidaan kaiken kaikkiaan todeta opiskelun vaikuttaneen hyvinkin positiivisesti koulutukseen osallistuneisiin.

Lähteet

- Aaltonen, R. 1989. Naturalistinen paradigma evaluaatiotutkimuksessa. Sisälähetysseuran kirjapaino Pieksämäki.
- Alanen Aulis. 1957. Suomen maakaupan historia. Jyväskylä
- Alanen Aulis. Ahtokari Reijo. 1962. Yhtä köyttä. Suomen vähittäiskauppiasliitto 1912-1962. Helsinki
- Alanen Aulis. 1971. Myyntimiesten matkan varrelta –75-vuotishistoriaa. Suomen myyntimiesten keskusjärjestö ry.
- Altman Hans Christian. 1994. Miten myyjät motivoivat itseään ja menestyvät myyntineuvotteluissa? Mi-Education Helsinki.
- Conradson Birgitta. 1977. Sillburkar & tvålkartonger. Uddevalla
- Cuba, EG. & Lincoln, Y,S,1981. Effective Evaluation. Jossey-Bass Publishers San Fransisco.
- Eskola, A. 1975. Sosiologian tutkimusmenetelmät I. WSOY Porvoo.
- Haapala Pertti. 1994. Työväen historian ja perinteen tutkimusseura. Väki voimakas 7. Helsinki
- Habermans, J. (1984). The Theory of Communicative Action. Beacon Press Boston.
- Heiske Pirkko. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä.
- Hjerppe Riitta. Helsingin kaupunki tilastollinen vuosikirja 1970.
- Honkaniemi Asko. 1995. Työilmapiirin vaikutus asiakaspalveluun. Työministeriön julkaisuja. Pirkan painotuote Tampere.
- Houle, C. 1972. The design of education. Jossey-Bass San-Francisco.
- Kautsky Karl. Handelsarbetaren, Handelsproletariat. 2/1908
- Kivinen Markku 1989. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia. Helsinki
- Knowles, M. 1975. Self-directed learning: a guide for learners and teachers. Association Press New York.
- Koiranen Matti & Pohjansaari Tuija. 1994. Sisäinen yrittäjäyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tammer-Paino Oy Tampere.
- Manninen, J. 1993. Akateemiset työttömät työnhakijat. Elämäntilanne ja työvoimakoulutus. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 137.

Mauranen Tapani. 1980. Kauppa ja liikenne. Suomen taloushistoria. Helsinki

Mezirow, J. (1996). Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Helsinki.

Moilanen Raili. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammi

Oittinen Raili. 1984. Liikeapulaisten työolot ja vuoden 1919 liikeapulaislaki. Pro-gradu-tutkielma. Tampere

Pirnes Unto. 2003. Kehittyvä johtajuus johtamisen dynamiikka. Aavaranta-Sarja n:o 36. Otava Helsinki.

Puntari. Liikealan ammattiliiton jäsenlehti. Pyndaren. Medlemstidning för Handelsbranschens fackförbund 1986-1998

Ranta Ritva. 2005. Kehittyvä työyhteisö kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä.

Rauste-von Wright, M. (1986). On personality and educational psychology. Human Development.

Rogers, C. 1983. Freedom to learn for the 80`s. A Bell & Howell Columbus.

Roti Outi. 1999. Työnilo, organisaation voimavara. Kirjayhtymä Oy.

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

Russel-Hodge, J. 1995. Total Project management: The customer-led organisation.

Sipilä Jorma. 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta?. WSOY Helsinki.

Vaso, Juha 1998. Ammatillisen aikuiskoulutuksen laatu, Tampereen Yliopisto.

<http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2001/101291MarjaKaskisaari.pdf>
(Kalimo & Toppinen 1997 Yhteiskuntakriittinen näkökulma työuupumustutkimukseen) lokakuu 2006

http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/74CD91B9-DAEA-4475-A895-6F3417F9E63F/0/artikkelit_jari_hakanen.pdf

(Toppinen & Kalimo 1996 Työuupumuksesta työn imuun –positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmänä) lokakuu 2006



Koulutuskeskus Salpaus
LAHDEN
KAUPPAOPPILAITOS

KOULLUTUKSEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI – ITSEARVIONA 1(3)
Kaupan esimiehen erikoisammattitutkinto
/ Ammatillinen kehittyminen ja voimaantuminen sekä jaksaminen työssä .

1

2

3

Nimi _____			
Ryhmä/Tutkinto _____			
Päiväys _____			
Arvioija _____			
1) JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ esim. esimiehen rooli ja tehtävät, organisointi ja ryhmätöitä, työyhteisön hyvinvointi sekä moderni johtaminen, työssä jaksaminen	<input type="checkbox"/> Osaaminen vaatii lisää harjaantumista <input type="checkbox"/> Osaaminen tyydyttävällä tasolla <input type="checkbox"/> Koulutuksella ei ole ollut vaikutusta tietoihini ja taitoihini eikä sillä ole ollut vaikutusta tehtävieni hoitoon	<input type="checkbox"/> Harjaantunut oppija/osaaja <input type="checkbox"/> Osaaminen hyvällä tasolla <input type="checkbox"/> Koulutuksella olen voinut kehittää taitojani ja tietojani ja se helpottaa tehtävieni hoitoa	<input type="checkbox"/> Ammattiosaaja / Expertti <input type="checkbox"/> Osaaminen kiltettävällä tasolla <input type="checkbox"/> Koulutuksella olen voinut kehittää taitojani ja tietojani ja se auttaa jaksamaan paremmin vaativassa työssäni
2) MYYMÄLÄYMPÄRISTÖ esim. koneet, välineet ja laitteet myymälässä, atk-järjestelmät, ympäristöasiat ja yritysimagon toteutuminen, kaupallinen ja siisti myymälämiljö			
3) KAUPAN MARKKINOINTI esim. keijumarkkinointi, markkinointitajattelun perusteet ja myyntityön johtaminen, ja myynnin tulosseuranta, vähittäiskaupan toiminta, liike-elämän etiikka sekä alan lainsäädäntö			

Rasita (X) valitsemasi vaihtoehto



Koulutuskeskus Salpaus
LAHDEN
KAUPPAOPPILAITOS

KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI – ITSEARVIONA 2(3)

Kaupan esimiehen erikoisammattitutkinto
/ Ammatillinen kehittyminen ja voimaantuminen sekä jaksaminen työssä

	1	2	2
Nimi _____			
Ryhmä/Tutkinto _____			
Päiväys _____			
Arvioija _____			
4) TUOTETIETOUS esim. osto- ja tilaus toiminta, materiaalit ja mallistot, logistiset toiminnot, lajitelma- ja valikoimapolitiikka, korkeatasoiset tuotteet	<input type="checkbox"/> Osaaminen vaatii lisää harjaantumista <input type="checkbox"/> Osaaminen tyydyttävällä tasolla <input type="checkbox"/> Koulutuksella ei ole ollut vaikutusta taitoihini ja taitoihini eikä sillä ole ollut vaikutusta tehtävieni hoitoon	<input type="checkbox"/> Harjaantunut oppija/osaaja <input type="checkbox"/> Osaaminen hyvällä tasolla <input type="checkbox"/> Koulutuksella olen voinut kehittää taitojani ja tietojani ja se helpottaa tehtävieni hoitoa	<input type="checkbox"/> Ammattiosaaja / Expertti <input type="checkbox"/> Osaaminen kiitettävällä tasolla <input type="checkbox"/> Koulutuksella olen voinut kehittää taitojani ja tietojani ja se auttaa jaksamaan paremmin vaativassa työssäni
5) KAUPAN TALOUSSHALLINTO esim. budjetointi, kustannuslaskenta, tuloksen muodostuminen ja taloudellisuus, kassajärjestelmän hyödyntäminen ja raportit, kannattavuuden analysointi			
6) KAUPAN YRITYSTOIMINTA esim. yrityskulttuuri, kilpailijat ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö sekä ennusteet, yrityksen arvot ja tulevaisuuden tavoitteet.			

Rasitita (X) vaihtemasi vaihtoehto



Koulutuskeskus Salpaus
LAHDEN
KAUPPAOPPILAITOS

KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI – ITSEARVIONA 3(3)

Kaupan esimiehen erikoisammattitutkinto
/ Ammatillinen kehittyminen ja voimaantumisen sekä jaksaminen työssä

Lisäksi haluan sanoa, että

Rasita (X) valitsemasi vaihtoehto

KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI – ITSEARVIONA

Kaupan esimiehen erikoisammattitutkinto

/ Ammatillinen kehittyminen ja voimaantuminen sekä jaksaminen työssä

Loppuarvioinnissa opiskelijoiden itsearvioinnin yhteydessä ollut vapaa palaute koottuna. Vastaukset siinä muodossa kuin ne on annettu.

Lisäksi haluan sanoa, että

- kouluttautuminen työn ohessa on ollut vaativaa, haasteellista ja palkitsevaa. Asioita on joutunut pohtimaan monelta kannalta ja eri näkökulmista. Koulutuksen asioista ammatillinen varmuus lisääntynyt. Alkukankeuden jälkeen tehtävien tekeminen on sujunut hyvin, ja on hieno tunne siitä, että on aikuisenakin selvinnyt tällaisesta ”urakasta”.
- koulutus on ollut näkökulmien avaaja ja hyvä apu kokonaisuuden hahmottamisessa. Taloushallinto on selventynyt ja suurin tekijä ollut mutu-tuntuman ja intuition merkitys ja henkilöstöjohtamisen merkitys kokonaisuudessaan. Varmistusta omille ajatuksille sekä tieto suunnan oikeasta tiedostamisesta ja siitä että maalaisjärki on edelleen poikaa. Oma osaaminen on mitattu ja tieto siitä ja sen tasosta on tärkeä tulevaisuuden suunnitelmien kannalta. Oman itsensä ymmärtäminen, hyvien ja huonojen puolien tiedostaminen, henkilökunnan ymmärtäminen. Suuri kiitos niin mainioille opettajillemme (ei ole parempia). Kiitos inspiraatioista ja hauskoista hetkistä, ennen kaikkea opeista ja tiedoista. Kaikkea parasta teille.
- koulutus antanut paljon, tietojani ja taitojani olen saanut kehittää! Vaativan työn ohella joskus opiskelu tuntunut ”raskaalta”, mutta toisaalta tunnen, että olen saanut myös paljon voimia opiskelusta... Olen iloinnut siitä, että oppia on voinut soveltaa/siirtää niin hyvin päivittäiseen työhöni. Kiitos hyvälle opettajille.
- itsetuntoni on kehittynyt näyttöjen ja palautteen avulla. Palaute myös esimiehelle on elintärkeää! Tunne että on oikeilla ”raiteilla” menossa oikeaan suuntaan on tärkeää. Jaksaminen/palaute ja vuorovaikutus johdon/oppilaitoksen kansaa kulkenut käsi kädessä. Uusi myymälä ja opiskelu on aika rankka yhdistelmä, mutta jälkepäin ajatellen myös antanut paljon. Aikuisopiskelu kiinnostaa edelleen.
- kovalle otti välillä, mutta olen tyytyväinen, että jaksoin paneutua kuitenkin tehtäviin kunnolla. Täydellisyyttä en tavoitellut, mutta kuitenkin hyviä arvosanoja... Tunnen saaneeni lisää varmuutta ja tukea työhön sekä omille ajatuksille. Kehittämistä riittää jatkossakin sekä myymälässä että omassa päässä.
- etätehtävien ja näyttötehtävien tekeminen on avannut silmät omassa työssä ja opettanut kehittämään itseäni. Tehtävien pohtiminen oman yksikön kautta on tosi opettavaista.

- vähän vaikea arvioida itseään kun ei ole kaikessa sitä päätösvaltaa tällä hetkellä. Opiskelu tuonut paljon uutta ajateltavaa ja uusia vaihtoehtoja vastauksiin. On ollut mukava opiskelujakso.
- sairastin koulutuksen aikana, mutta onneksi selvisin urakasta. Koulutus antoi itsevarmuutta; ”minähän osaan ja opin”.
- koulutus kokonaisuutena on tuonut valtavasti varmuutta ja uusia näkökantoja ajatteluun. On opettanut myös pohtimaan kauppaa ja kaupankäyntiä uusilta suunnilta. Ideoita niin pieniä kuin suuriakin on tullut paljon matkan varrelta.
- koulutus on sysännyt voimakkaan oman kasvun liikkeelle ja kiinnostuksen omaan kasvuun. koulutus on auttanut moneen pulmaan ja helpottanut päätöksiä.
- koulutus on lisännyt positiivisesti itsekritiikkiä työhön. Huomioimaan epäkohtia ja toimimaan kannustavasti esimiehenä tiimissä. Kiitos mieleenpainuvista luennoista.
- koulutus oli työlästä samalla kun uusi työ alkoi Ruotsin aluepäällikkönä ja yrityskulttuuri on niin toinen Ruotsissa sekä lainsäädäntö poikkeaa Suomen säädöksistä. Kollegoiden tuki ja lähipäivillä tosi tärkeää jaksamiselle.
- ammattitaitoni on kehittynyt Eurokankaan toimintatapojen mukaiseksi. Olen huomannut ettei ikä ole este lisäoppimiseen! Vaikka onkin vahva ammattitaito takana lisäoppi on ollut kehittävää ja tuonut uusia näkökulmia työhön.
- koulu on antanut paljon eväitä työn eri osa-alueille, että osa ajatella ja toimia laaja-alaisesti. Saan kokeilla nyt kaikkia osa-alueita, uuden liiketilan myötä, jolloin aloitetaan koko ”yritystoiminta” puhtaalta pöydältä ja myyjien ”peruskoulutus” alusta. Valitettavasti en ole aina koulutuksen aikana pystynyt olemaan ”täysillä” mukana oman elämäntilanteeni vuoksi ja se näkyy kyllä lopputuloksessa.
- koulutus on antanut itsevarmuutta, kehittänyt uutta tietoa/taitoa vaativassa työssä. Markkinointi on ollut kokonaan uusi alueeni ja sitäkin olen oppinut ymmärtämään.
- varmuutta ja itseluottamusta tullut lisää. Paljon oppinut ja sitä työssä käyttänyt ja tulen käyttämään. Ajankäytön suunnitelmallisuus ja sitä kautta jaksaminen parantunut.
- arvioin itseäni 9.6.2004 käytyjen kehityskeskustelujen kautta, ennen sitä jokin osia esim. johtaminen ja esimiestäitoni olisin arvioinut osaaminen kiitettävällä tasolla ja koulutus on auttanut jaksamaan paremmin vaativassa työssäni.
- johtamiseen ja esimiestyöhön koulutus on tuonut paljon varmuutta, mutta myös kokemus työssä on tukenut kehittymistä. Oppiminen ja koulutuksen hyödyntäminen on ollut ajoittain vaikeaa, mutta lopputulos ja tavoitteet jatkossa ovat toteutuneet ja edenneet haluamallani tavalla.
- työssäni en joudu tekemään kaikkia ammattitutkinnon osa-alueita ja siksi oppi jää teoriatasolle ja vaatisi lisäperehdyttämistä/opettelua soveltamisessa työelämän käytännössä.
- nuorempana opittuja asioita on hyvä kerrata ja tietoja päivittää säännöllisin väliajoin. Jes!

- koulutus on antanut tosi paljon, vaikka välillä tuntui ettei aika riitä eikä meinaa jaksaa. Siis paljon on enempi antanut kuin ottanut. Monipuoliset ja vaativat tehtävät. Kiitos!
- koulutuksella saatu hyöty viety kentälle. Auttanut monen ongelman poistamisessa.
- olen opiskeluni aika ”avannut silmiäni” monessa suhteessa. Uskon olevani hyvin asioita omaksuva ja uusia oppeja analysoiva. Paljon on kuitenkin sisäistettävää! Omassa yksikössäni jatkankin ja pilotoin oppimiani aiheita, mikäli aihetta on – ja aihetta on!
- koulutus on ollut monipuolista ja tehtävät mielestäni tarpeeksi vaativia. Annettu teoria on ollut helppo siirtää käytäntöön.
- laaja-alaisuutta, kokonaisvaltaista näkemystä sain koulutuksella. Huonoa että ei valmistu koskaan vaan tarvitaan oppimista. Koulutus antoi tiedot että: esimiesten on valmennettava jatkuvasti omia alaisiaan.
- koulutuksesta olen saanut apua itselleni ja yksikköni hoitoon sekä myös itsevarmuutta ja uskoa omiin kykyihini.
- harmi, että opiskelun loppujakso sattui samaan aikaan kun työssä erityis paljon paineita. Koulusta ollut minulle tosi paljon iloa, vaikka välillä ollut raskasta työn ohella. Minun mielestäni opettajien taso on ollut erinomainen, siitä kiitos! Markkinointi ja taloushallinto ovat isoja kokonaisuuksia, joita täytyy vielä hio.
- ammatillinen kehittyminen kasvanut paljon koulutuksen aikana. Koulutuksella suoraa vaikutusta työtehtäviini ja työyhteisöni. Koulutuksella positiivista vaikutusta työssä jaksamiseen. Kehittynyt hyvä ammatti-identiteetti.
- koulutuksen avulla olen oppinut paljon uutta omasta osaamisestani. Koulutuksen avulla olen löytänyt omat heikkoudet ja vahvistanut niitä.
- tämä koulutus on tuonut todella lisää oppia, joka on minulle ollut todella hyväksi.
- esimiestaitoihin ja johtamiseen koulutus on antanut paljon varmuutta ja apua. mutta esim. esiintyminen vaatii vielä harjaantumista.
- koulutus on antanut hyvän pohjan esimiestehtäviin ja tunnen, että tämän koulutusjakson jälkeen asiat alkavat tulla vielä enemmän vahvemiksi ja työskentelystä tulee vielä vahvempaa. ”Koulutus tuottaa hedelmää ja asiat kypsyvät”.
- koulutus on ollut vaikeaa, mutta hyvää. Asioita, mitä olin jo tehnyt, nyt tiedän, miksi ja miten ne toteutetaan.