
Työntekijöiden kouluttautuminen itsenäisesti

Koulutukseen totuttaminen työpaikalla on usein yrityksen omalla vastuulla. Tehtävän tehokkaaseen suorittamiseen ohjaajalla pitää olla niin teknisiä, sosiaalisia ja metodologisia taitoja

Työpaikalla tapahtuvassa koulutuksessa on useimmiten joko mahdotonta tai tarpeetonta hyödyntää koulutettuja ja kvalifioituja ohjaajia. Teknisesti kokeneet yrityksen työntekijät osaavat esitellä operationaaliset työmenetelmien tärkeät perusedellytykset työtovereille, sillä he tuntevat operationaaliset olosuhteet.

On olemassa useita tunnustettuja menetelmiä ja metodeita kuinka johdatus operationaaliseen tehtävään voidaan suorittaa tehokkaasti, kuinka työntekijät saadaan osallistumaan operationaaliseen laadunkehitykseen ja kuinka työntekijöiden valmentaminen voidaan valmistella ja toteuttaa käytännössä.

Seuraavat dokumentit tukevat johtajia ja vastuullisia yrityksen operationaalisessa koulutuksessa. Kolme mahdollisuutta työntekijöiden koulutukseen yrityksen sisällä ovat:

1. Työpaikan johdanto
2. Laatukehitys
3. Valmentaminen

Näiden käytännön toteutuksessa on otettava huomioon kaksi oleellista näkökulmaa.

- + Koulutus tulisi suoraan liittää operationaaliseen toteutukseen työpaikalla ja fokuoitua käytännön tehtäviin
- + Osallistujat ovat aikuisia jotka yleensä ovat työhän motivoituneita ja omaavat pitkän työkokemuksen pystyvät itsenäiseen oppimiseen huolimatta tasosta

1. Työpaikan ohjeistus

Yrityksen koulutustoimenpiteet varmistavat yleensä että ensisijaisesti käytännön taidot opetetaan suoraan työpaikalla. Käytännön harjoitukset ovat tällöin tärkeitä. On olemassa kaksi eri toimintoa.

1. Jos yksi ominaisuus on työn monimutkaisuus niin harjoitukset voidaan jakaa:
 - + Yksittäisten työtehtävien harjoitteluun
 - + Harjoitukset jotka sisältävät kaikki työtehtävät
 - + Monimutkaisten tehtävien harjoittelu
2. Jo ominaista ovat tuottavuus, taloudellinen elinvoimaisuus, asiakkaan asettamien operationaalisten tehtävien toteuttaminen harjoitukset voidaan jakaa seuraavasti:
 - + Tuottavat harjoitukset jotka eivät keskeytä työprosessia ja jotka tuottavat suoraa taloudellista hyötyä
 - + Harjoitukset jonka luonne riippuu täysin nopeudesta ja turvallisuudesta
 - + Harjoitukset simuloituissa tilanteissa koska mahdolliset virheet aiheuttaisivat oikeassa prosessissa liian suurta vaaraa
 - + Tuottamattomat harjoitukset jotka ovat hyviä vain käyttötarkoitukseltaan

Aina ei voi toteuttaa käytännössä oikeita tuotantoprosesseja ja siksi tietyt työpaikalla oppimisen ominaisuudet tulee ottaa huomioon. Harjoitukset ovat tuottavia vain jos ohjaaja ohjaa oppilaita systemaattisesti yksinkertaisesta vaikeampaan ja hitaasta nopeampaan ja asettaa ensin tavoitteet laatuun ai määrään.

1.1 Ensisijaisesti huomioon otettavat asiat työpaikalla koulutuksessa

Kuten kaikissa toimenpiteissä täytyy huolellisesti suunnitella työohjeet. Valmistelun pääkohdat on esitelty seuraavissa vaiheissa jotka on asetettu suoritusjärjestykseen. Nämä kohdat voidaan määrittellä seuraavien kysymysten kautta.

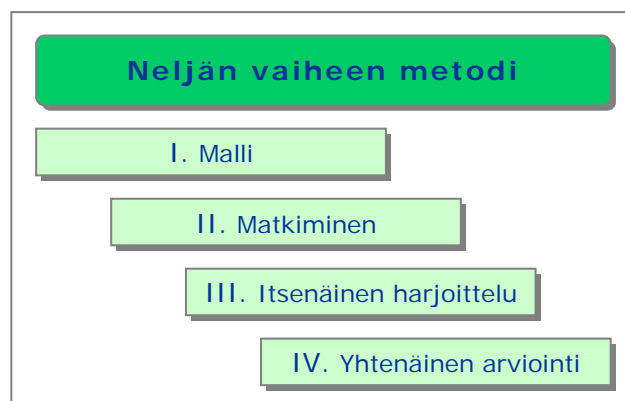
1. *Mitä varten koulutetaan?*
 - Työohjeiden oikea tarkoitus pita määrittellä ensin.
2. *Mitä tulisi oppia?*
 - Koulutuksen sisältö tulisi määrittellä.
3. *Miten ja mitä media opetuksessa käytetään?*
 - Metodologinen käytäntö tulee jälkikäteen arvioida tavoitteiden ja sisällön perusteella. Toisin sanoen kuinka oppia ja opettaja tekivät yhteistyötä saavuttaakseen sisällön tavoitteet. Metodologisessa työvaiheessa voidaan oppimisen ja opettamisen materiaali ja media suunnitella ja kirjata.
4. *Milloin ja mitä tulisi oppia?*
 - Yrityksen tavoitteita tulisi tarkastella vasta tavoitteiden asettamisen ja sisällön läpikäymisen jälkeen. Tähän liittyvät työtehtävissä tarvittavat aineistot, työtehtävien harjoittelu ja työympäristön turvallisuudesta varmistuminen.

5. Kuinka sitä tulisi valvoa?

- Viimeisessä suunnitteluvaiheessa tulee pohtia millaisia tavoitteita oppimiselle asetetaan ja miten niitä mitataan.

1.2 Neljän vaiheen metodi

Koulutuspaikka sovitaan jo koulutusta suunniteltaessa. Keskeiset ja mitattavissa olevat tavoitteet otetaan erityisesti tarkasteluun.



I. Malli

Oppimisen tavoitteet ja sisältö selitetään opiskelijoille ennen harjoituksia. Heidän ensisijainen tieto pitää ottaa huomioon jotta vältetään liian korkea tai alhainen vaatimustaso. Opiskelijoita tulee aina myös tiedottaa valvonnasta jotta he voivat mukautua siihen mitä valvotaan ja mitä ei.

Harjoitukset alavat demonstraatiolla jossa ensin koko operaatio opetetaan sopivalla nopeudella. Tämän jälkeen koko operaatio esitetään osissa sopivalla nopeudella. Sitten opiskelijoita pyydetään katsomaan operaatiota tarkkaan ja esittämään tarpeen vaatiessa kysymyksiä. Ohjaajan tulisi varmistaa että jokainen työvaihe selvitetään sanallisesti. On tärkeää selittää mitä tehdään ja miksi.

Opiskelijan tulisi useiden mallien jälkeen tuntea osaavansa suorittaa tehtävä.

II. Matkiminen

Valvonnan alla opiskelija implementoi operaation ja ensin ottaa huomioon vain yksittäiset työvaiheet. Ohjaaja ei puutu ja ainoastaan korjaa prosessia jos se ei täytä turvallisuus ohjeita.

Ohjaaja ei saa esittää kritiikkiä tai tuomita. Tunnustuksen antaminen ja kiitos ovat ehdottomasti hyödyllisiä tässä vaiheessa. Kun yksittäiset vaiheet on toistettu useasti, työntekijää pyydetään selittämään sanallisesti tehtäviä samalla kun hän tekee niitä. Tämä tekee oppimisprosessista tehokkaampaa.

Lopulta opettaja toistaa koko operaation joka jälkeen opiskelija tulee toistaa se sujuvasti. Tällöin laatu ja määrä tarkastetaan vielä kerran ennen kuin työntekijä siirtyy itsenäiseen harjoitteluun.

III. Itsenäinen harjoittelu

Opiskelijan harjoittelu itsenäisesti vaatii taitoa. Heille syntyy tunne työrytmistä ja he tulevat entistä varmemmiksi työvälineiden käsittelyssä. He tunnistavat omat heikot kohtansa ja etsivät itse keinoja järjestää työ vähemmän fyysistä työtä vaativammaksi ja tehokkaaksi.

Ohjaajan tulee kuitenkin tehdä satunnaisia varmistuksia jotta taitojen puute ei aiheuta valtavia virheitä kauan kunnes siitä on enää vaikeaa korjata. Itsenäinen harjoittelu tulisi ottaa n. 70% annetusta ajasta kun muihin vaiheisiin tulisi varata 10% ajasta.

IV. Yhtenäinen arviointi

Kaikki oppimisprosessin tulokset tulisi arvioida. Taitojen kehittyminen on pääasia työpaikan koulutuksessa ja siksi niitä pitää myös ensisijaisesti arvioida. jokainen arviointi sisältää kaksi toisistaan erotettavaa vaihetta:

- + Ensin koulutuksen tavoitteet täytyy määritellä mahdollisimman tarkasti sekä se mihin koulutettava on keskittynyt harjoitusten aikana
- + Vasta tämän jälkeen tulisi arvioida niitä asioita mitä aiemmin on päätetty

Arviointi voidaan viedä sanallisesti läpi sekä dokumentaatiota voidaan tehdä muistiinpanojen muodossa. Yhdistetty arviointi on kuitenkin korkeasti koulutuksen arvo joka lisää itsetuntoa ja tukee parantunutta suoristusta. samaan aikaan opitaan tunnistamaan tehtävän vaatimat taidot. Yhtenäinen arviointi arvioi myös vetäjää ja auttaa kehittämään entistä tehokkaamman koulutuspaketin.

2. Laatukehä

Yrityksen sisäinen koulutus hoidetaan usein epävirallisten kontaktien avulla niin että työntekijät kouluttavat ja tukevat toisiaan kun he työskentelevät yhdessä. Laatukehät ovat saaneet tunnustusta monissa yrityksissä ja ne on viime vuosien aikana todettu hyvin yrityksen sisäiseen koulutukseen.

Laatukehät ovat työryhmiä jotka yleensä vapaaehtoisesti keskittyvät ratkaisemaan käytännön operationaalisia ongelmia, keskustellen niistä ja keksien ratkaisumalleja sekä mahdollisia muutoskohteita.

Laatukehien muodostaminen lähtee tietyistä yrityksen syistä, joita voivat olla:

- + Työntekijän erikoistuneet koulutukseen liittyvät uhkakuvat joilla on seurauksia koko yritykselle joihin toiset työntekijät voivat vaikuttaa
- + Konkreettinen tehtävä joka voidaan ratkaista vain muiden työntekijöiden kanssa yhteistyössä
- + yrityksen tulevat tehtävät

2.1 Laatukehän tehtävät ja tavoitteet

Laatukehällä on kaksi tärkeää tehtävää:

- + Yrityksen suorituskyvyn parantaminen
- + Laadun parantaminen työpaikalla

2.2 Työn sisältö laatukehissä

Aiheita joita laatukehissä voidaan käsitellä

- + Suoritusta huonontavien tekijöiden poistaminen
- + Työympäristön parantaminen
- + Työn laatuominaisuuksien varmistaminen
- + Materiaalin ja energian kulutuksen pienentäminen
- + Ympäristön olosuhteisiin liittyvien säädösten huomioiminen, työympäristö paloturvallisuus

2.3 Laatukehän organisaatio

Laatukehän organisointi ja operointi

- + kerrankuussa, max. 1,5h
- + työpaikan ulkopuolella

2.4 Osallistumissäännöt

- + Vapaaehtoista
- + 6-8 työntekijää ryhmässä
- + esimies tai spesialisti vetää

2.5 Laatukehän jäseniltä vaaditaan

Seuraavat vaatimukset koskevat laatukehän jäseniä:

- + Heidän pitäisi vapaaehtoisesti osallistua istuntoihin
- + Heidän pitäisi kyetä tunnistamaan yrityksen ja työpaikan ongelmia, analysoida heikkoja kohtia ja kehittää ratkaisumalleja
- + Heidän pitäisi olla oman alansa asiantuntijoita
- + heidän tulisi kestää kritiikkiä ja olla pitkäjänteisiä

2.6 Laatukehän johtajat

Johtajat ovat vastuussa organisatorisista ja sisällöllisistä kysymyksistä

- + Valitsevat laatukehän jäsenet
- + pitävät kontakteja yllä yritykseen ja esimiehiin
- + Tiedottavat operationaalista tilanteista
- + Esittelee suunnitelman metodologisen etenemisen ja hankkivat tarpeelliset materiaalit sekä välineet
- + toteuttaa käytännössä istuntojen arvioinnin ja välittää suositukset eteenpäin

Erityisiä vaatimuksia kohdistuu puhemiehen tyyliin ja ilmaisuun. Hänen tulisi olla fasilitaattori joka

- + Säätelee ryhmää ja antaa sen työskennellä itsenäisesti
- + osaa pysyä taka-alalla ja toisaalta puuttua tarvittaessa tilanteisiin
- + Osaa visualisoida ja koostaa tulokset
- + Tekee kokonaisvaltaisesti positiivisen vaikutuksen

2.7 Metodologiset toimenpiteet laatukehässä

Istunnoilla on seminaarimainen luonne, se on onglema orientoitunut workshop.

- + Käytäntö
- + Esittelijä selittää ongelman
- + Jos on tarpeen muodostetaan työryhmiä
- + Jäsenet heittelevät ideoita
- + Ehdotukset kirjataan: peruseriaatteet ovat
 - määrä ennen laatua
 - mielikuvituksella ei ole rajoja
 - toisten ehdotuksia kohtaan ei saa esittää kritiikkiä
 - ehdotuksia ei saa ampua alas
 - olemassa olevat ideat kerrataan joka tauolla
 - vain ryhmän suoritus merkitsee
- + Ehdotukset koostetaan
- + osallistujat voivat tehdä korjaus- ja muutosehdotuksia
- + Ehdotukset arvoidaan toteutettavuuden ja käytännöllisyyden mukaan
- + ehdotetut päätöset muodostetaan ja kirjataan yhdessä

2.8 Laatukehän lopputulokset

Yrityksen johdolle tiedotetaan istuntojen tuloksista. Ratkaisumallit esitellään ja niistä keskustellaan.

Arvioinnin referointi

Laatukehä on kehitetty erityisesti Japanissa jossa niitä käytetään yrityksissä yhteistyön muotona. Japanilainen mentaliteetti ja yritysfilosofia näyttölee tärkeää roolia, sillä siellä ryhmätyöskentely ja ryhmässä ajattelu on olennaista.

Tällaiset menetelmät ovat tunnettuja vanhempien työntekijöiden keskuudessa koska niiden on huomattu aiheuttavan positiivista kehitystä. Tämä tieto on hyödyllistä nykyisin laatukehä kannustaa työntekijöitä ottamaan enemmän vastuuta yrityksestä. Laatukehät mahdollistavat myös epävirallisten ryhmien yhdistämisen niin että ne palvelevat yritystä. Laatukehät auttavat työntekijöiden pätevyuden kasvattamisessa johtavat talon sisäistä dialogia ja parantavat työympäristöä.

3. Valmentaminen

Kuten tiedetään, moni työntekijöiden koulutuksessa käytetyistä metodeista ei ole uusi. Valmentaminen on myös osa johtajuuden kasvattamista ja keino tukea kollegoja. Monissa yrityksissä on puutetta nuorista innovatiivisista esimiehistä, joilla olisi operationaalista kokemusta. Monet yritykset kouluttavat itse johtajansa ja pitävät huolen siitä, että he pysyvät kilpailukykyisenä tulevaisuudessakin.

Työntekijöiden valmentaminen on käyttökelpoinen menetelmä.

Valmentaminen on yritykselle monimutkainen prosessi, joka vaatii esimiehiltä johtamisosaamista ja työntekijöiden vastuullista tukea toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi vaaditaan tukevia toimenpiteitä ja valvontaa, jotta käytännön ongelmista voidaan selvitä.

Valmennuksen soveltaminen työntekijöiden kouluttamiseen vaatii muutamien periaatteiden huomioon ottamista; ne ovat peräisin viime vuosina valmennuksesta saaduista kokemuksista.

3.1 Työntekijän valmentamisen tavoitteet

Valmentamisen tavoitteena on auttaa työryhmiä tai yksilöitä niin että he oppivat nopeammin ratkaisemaan operationaalisia ongelmia omista näkökulmistaan ja hyödyttävät näin yritystä ja lisäävät tuottavuutta.

Apua ja tukea tarjotaan työntekijöille itsenäisen opiskeluun ja ongelman ratkaisun kehittämiseen konkreettisten operationaalisten tehtävien avulla.

3.2 Valmentamisen sisältö ja elementit

Valmentamisen sisältö on monisyinen ja operationaaliset ongelmat voidaan osoittaa vain esimerkein.

Tyypilliset valmennustehtävät ovat:

- + Uuteen työpaikkaan tutustuttaminen
- + Uuden esimiehen tehtävään tutustuttaminen
- + Yrityksen laadun säilyttämiseen kehitettävä uusi konsepti
- + Tuotteen tai uuden käytännön kehittäminen yrityksessä
- + Ammattitutkinnon valmistelu
- + Muiden työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittäminen

- + Työntekijöiden koulutuksen jatkaminen
- + Laatupiirin valmistelu

3.3 Valmentajaan kohdistuvat vaatimukset

Valmentaja voi olla yrityksen esimies, kiinnostunut työntekijää jolla on riittävä ammattitaito tai täysin ulkopuolinen asiantuntija

Valmentajan täytyy:

- + osata motivoida ryhmää ja työntekijöitä
- + Töytyy osata olla esiintymättä kaikkietävänä mutta säilyttää silti auktoriteetti
- + positiivinen asenne ja levittää positiivista ilmapiiriä
- + osata kommunikoida tehokkaasti
- + osata analysoida työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia.
- + osata laitta itsensä likoon ja kasvattaa valmennettavien itsetuntoa
- + have the ability to lead and support the group or employee with his personality and image;
- + ei olla aina asiantuntija mikäli joku muu on
- + omata riittävä ammatillinen- ja elämän kokemus

Valmentaja toimii monissa rooleissa prosessissa ja voi olla muun muassa avustaja aktiivinen kuuntelija tukija ahdistavissa tilanteissa tai tarkka kriitikko. Valmentaja ei ole psykoterapeutti ja valmennettavat eivät keskustele elämäntarinoista. Lisävaatimuksia talon sisäisillä valmentajilla voi nousta yrityksen hierarkiasta ja heidän omista työruutiineistaan. konflikteja voi aina syntyä yrityksen filosofian ja heidän henkilökohtaisten eettisten, teknisten ja taloudellisten perivaateiden välillä. jos tällaisia konflikteja syntyy, valmentaja tulee poistaa tehtävästään, ulkopuolisten valmentajien etuna on se että he voivat tarkkailla kehitysprosessia ulkopuolelta olematta mukana prosessissa. Toisaalta he eivät voi vaikuttaa suoraan prosessiin joten heillä on matalampi vastuu. ulkopuolisia valmentajia pyydetään yhä useammin tehtäviin.

3.4 Valmennettavien työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset

Tiettyjä vaatimuksia kohdennetaan myös valmennettaviin.

heidän tulisi:

- + olla hyvin motivoituneita aktiivisia ja oppimishaluisia
- + tarjota ammatillista näkökulmaa ja uratietoisuutta
- + olla organisointikykyä työhönsä
- + olla oppinut aloitteelliseksi itsenäisissä oppimisprosesseissa
- + pystyä menemään mukaan ryhmiin
- + haluta tunnistaa ja ratkaista muutosprosesseja

Työntekijöiden valinta tulisi suorittaa yrityksessä ja valmennus on suoraan esimiesten vastuullinen tehtävä. Toisin sanoen valinta tulisi mahdollisesti tehdä sopivien psykologisten testien tai ulkopuolisen tuen avulla.

3.5 Metodologiset vaiheet valmennuksessa

Valmentaminen eroaa suuresti työpaikalla ohjeistamisesta ja laatukehistä, koska tässä henkilökohtainen vastuu on suurempaa ja pidempiaikaisempaa.

Seuraavat metodologiset vaiheet tulisi huomioida:

1. Kontakti valmentajan ja työntekijän tai ryhmän välillä. Ensin tulisi suunnitella työjärjestys. Kumppaneiden suhteet tulee selvittää ja luoda luottamuksellinen suhde.
2. Informaatiota valmentamisesta ja sen konkreettisista tavoitteista. Selittää suunnitelma ja esitellä sisältö pääpiirteittäin.
3. Pyytää ensimmäistä mielipidettä valmennettavilta ja varmistaa heidän valmius tai hyväksyntä valmentamiselle.
4. Tämän jälkeen konkreettinen alkaa. Ensin ongelmakohdat tunnistetaan ja sitten keskustellaan suurin piirtein valmentamisen määrästä. tässä tapauksessa menetelmät jotka sisältävät rentouttamista ja visualisointia voivat olla hyödyllisiä käyttä. Tämän jälkeen työvaiheet voidaan suunnitella ja toteuttaa käytännössä.
5. Tämän jälkeen tuloksista voidaan keskustella ja kenties olla samaa mieltä kumppaneiden kanssa.

Metodina voidaan käyttää myös ongelmanmäärittelyä, rakenteellistamista ja ratkaisua. Tällöin työntekijöiden kokemus ja metodologinen repertuaari voidaan yhdistää ja tällöin valmentaja voi ottaa huomattavasti aktiivisemmän roolin fasilitaattorina.

3.6 Valmentamisen organisaatiot ja prosessit

Tässä annetaan tiettyjä sääntöjä valmentamiseen

- + Neuvo yleisesti muodostaaksesi päämäärät ja työvaiheet
- + Ystävällinen ja optimistinen työympäristö pitää luoda
- + Positiiviset tulokset tarvitsevat suunnittelua, joka varmistaa positiiviset tulokset myös tulevaisuudessa
- + Täytyy selvityä epäonnistumisten kanssa ja tunnistaa heikkoudet, jotta ne voi kääntää vahvuudeksi
- + Saavutuksia tulee jatkuvasti tarkkailla ja mitata
- + Valmentaja antaa apua ainoastaan niin paljon apua kun on tarpeen. Hän pysyy enenevissä määrin taka-alalla ja toimii konsulttina
- + Valmentaja vie valmennettavia eteenpäin, koska on olemassa riski että heidän valitsemalla metodilla ei saavuteta tavoitteita

3.7 Valmentamisen johtopäätökset

Valmentaminen tulisi päättää kun tavoite on saavutettu tai käy ilmi, että tavoitetta ei voida saavuttaa.

Jokaista kohtaa tulee arvioida. jokainen valmentamisessa mukana ollut tulisi olla mukana analysoimassa muutoksia. Valmentajan tulisi varmentaa, että jokainen valmennettava voi puuttua prosessiin ja tehdä omat johtopäätökset valmentamisesta.