

Työelämän koulutuksen ongelmia organisaation kehittämisen näkökulmasta

Sarala, Urpo 1986. Työelämän koulutuksen ongelmia organisaation kehittämisen näkökulmasta. Aikuiskasvatus 6, 3, 136—138. — Artikkelin perustuu ASKO-koulutusprojektista tehtyyn tutkimukseen, jossa selvitettiin yrityksen tuloksellisuuden ja henkilöstön kehittämisen välisiä yhteyksiä. Tutkittavassa yrityksessä tapahtui projektin aikana monia syvällisiä muutoksia, jotka vaikuttivat tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksessa nousevat esiin mm. muutosvastarinnan ylittäminen, annetun koulutuksen vaikuttavuuden rajaaminen, työn ja koulutuksen integrointiongelmat sekä koulutustarpeen määrittely.

1. Johdanto

Tehdessäni arviointitutkimusta vv. 1981—83 toteutetusta ns. Asko-koulutusprojektista minulla oli tilaisuus pohtia työelämän koulutuksen ja siihen liittyvän tutkimuksen ongelmia yhden yrityksen kehittämisen näkökulmasta (Sarala 1986). Koulutusprojektin tarkoituksena oli parantaa yrityksen tuloksellisuutta ja sen henkilöstön työelämän laatua. Kolme

vuotta kestäneen koulutushankkeen aikana yrityksen taloudellisessa tilanteessa tapahtui nopeita ja yllättäviä muutoksia, jotka havainnollistivat koulutuksen puitetekijöiden merkitystä. Esiin nousi ongelmia, joita ei mielestäni vielä ole riittävästi analysoitu ja tutkittu. Tällaisia asioita ovat esim. työelämän koulutuksen yhteys yrityksen toimintatilanteen laatuun, yrityksen vakavaraisuuteen, muutosvastarintaan ja opitun hyödyntämiseen.

2. Yrityksen toimintatilan laatu ja työelämän koulutus

Yrityksen strategista toimintasuunnittelua koskevista esityksistä kiinnitetään erityistä huomiota yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvan muutoksen määrän ja laadun tarkasteluun. Esim. Ansoff (1984) pitää keskeisinä tarkastelu-ulottuvuuksina yrityksen ympäristön muuttumisen nopeutta ja tulevaisuudessa tapahtuvan muutoksen ennustettavuutta. Perustuhan kaikki suunnittelu, niin myös koulutuksen suunnittelu, pitkälti siihen oletukseen, että tulevaisuutta voidaan ainakin jossain määrin ennakoida. Eri toimialoilla ennustettavuus vaihtelee. Yleisenä piirteenä nykyiselle kehitykselle on, että muutosnopeudet ovat kasvamassa ja niiden ennustettavuus on vähenemässä. Tämän kehityksen johdosta esim. liiketoiminnan strategisessa suunnittelussa aikajännettä on jouduttu lyhentämään ja samalla on jouduttu varautumaan myös nopeisiin ja ennakoimattomiin muutoksiin, ns. strategisiin yllätyksiin.

Yritysorganisaatioissa tapahtuvan koulutuksen suunnittelun tulee mahdollisimman kiinteästi nivelyä yrityksen liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun. Käyttötarkoituksen ohjaamana koulutuksella voidaan tukea jo tehdyn toimintasuunnitelman toteuttamista mutta myös viritää uusista lähtökohdista lähtevää toiminnan suunnittelua. Työelämän koulutuksen kehittämisen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia miten nykyisin käytössä tai kehitteillä olevat koulutuksen suunnittelun ja toteuttamisen mallit ottavat huomioon yrityksen toimintatilan laadulliset vaihtelut. Millainen muutostilannetta koskeva ”oletus” niihin sisältyy?

Eikö koulutuksen suunnittelun kannalta ihanteellinen tilanne ole sellainen, että muutosnopeus on melko hidas ja muutos mahdollisimman hyvin ennustettavissa? Miten työelämän koulutuksen mallit toimivat silloin, kun muutosnopeus kasvaa ja tulevaisuutta on vaikea ennakoita? Tuleeko tällaisessa tilanteessa korostaa lähitulevaisuuteen suuntautunutta nopeasti toteutettavaa koulutusta, hyvin jäsenettyä tiedon rakenteisiin ja yleisiin periaatteisiin keskittyvää koulutusta vai muutosalttiutta korostavaa virikekoulutusta? Johdaako esim. tiedon rakenteisiin ja yleisiin periaatteisiin keskittynyt koulutus hyvään sovellettavuuteen tai tilanteeseen, jossa huolellinen ja aikaavievä suunnitteluprosessi johtaa jo toteutuessaan osin vanhentuneeseen koulutukseen?

3. Kohdeyrityksen vakavaraisuus ja työelämän koulutus

Huonosti menestyvässä yrityksessä työelämän koulutustarpeen määrä ja kiireellisyys voi olla jyrkässä ristiriidassa koulutuksen toteuttamismahdollisuuksien kanssa. Tavoiteltavan muutoksen aikaansaanti koulutuksen tuella on yleensä niin aikaa ja voimavaroja vaativaa, että taloudellisessa kriisissä olevan yrityksen johdolla ei ole mahdollisuuksia eikä haluja rahoittaa sinänsä tarpeellista koulutusta. Tämä ristiriita pahenee mitä pahempaan kriisiin yritys joutuu. Viimeistään konkurssin uhatessa yritystä aletaan yleensä saneerata (Prihti 1980), jolloin kannattamattomia toimintoja ja toimialoja karsitaan ja henkilöstöä vähennetään. Jäljelle jäänyt henkilöstö tarvitsisi yleensä kipeästi koulutusta sekä pätevyyden parantamiseksi että tulevaisuuden uskon lisäämiseksi. Oppimishalukkuuden herättäminen voi kuitenkin olla vaikeaa, sillä saneeraustoimet ovat vähentäneet luottamusta yrityksen johtoa ja tulevaisuutta kohtaan. Mieleen tulee vanha nuorisotyötä koskeva sanonta, jonka mukaan nuorisotyö tavoittaa parhaiten jo muutoinkin ”kunnolliset” nuoret.

Myös hyvin menestyvä vakavarainen yritys voi olla työelämän koulutuksen kannalta ongelmallinen. Koulutuksen asema ja merkitys voi vaihdella suuresti. Koulutus voi olla oleellinen osa toimintasuunnitelman toteuttamista ja yrityksen kehittämistä, mutta se voi olla myös pääosin eräänlaista sosiaalista kulttuuritoimintaa.

Edelläkuvatut tilanteet johtavat seuraaviin kysymyksiin. Millä tavoin työelämän koulutusta tulisi toteuttaa taloudellisissa vaikeuksissa olevissa yrityksissä vai tulisiko sitä ollenkaan toteuttaa niin vaikeissa oloissa? Missä määrin koulutuksen tulisi tapahtua yhteiskunnan taloudellisen tuen avulla? Millainen tulisi olla koulutus — ja saneeraustoimenpiteiden keskinäinen suhde? Nämä kysymykset ovat koko ajan ajankohtaisia — ajateltakoon vaikkapa telakkateollisuutta, jossa kahden suuren telakan yhdistäminen tekee tarpeettomaksi useita tuhansia työntekijöitä. Yksittäisen organisaation järjestämä ja toisaalta yhteiskunnan järjestämä koulutus joudutaan ehkä yhdistämään aivan uusilla tavoilla.

4. Työelämän koulutus muutostekijänä ja muutosvastarinta

Kun työelämän koulutus nähdään muutoksia aikaansaavana voimana, joudutaan yhtei-

söjen ja yksilöiden motivoitumista ja muutosvistarintaa koskettavien ongelmien eteen. Monet kehittämistä koskevat esitykset perustuvat ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen on muutoshakuinen, aktiivinen ja jatkuvaan itsensä kehittämiseen pyrkivä (esim. Baron 1983; Lievegoed 1973; Ouchi 1981). Kuinka yleispätevä tällainen oletus on? Jos tarkastelemme itsenäisissä ammateissa toimivia esim. suunnittelijoita, tuotekehittelijöitä jne., tällainen ihmiskuva näyttää oikealta. Miten paljon on kyse siitä, että tällaisiin tehtäviin valikoituu aktiivisia ja kehittymishaluisia ihmisiä ja missä määrin työn vaatimukset ovat tällaisia ominaisuuksia esiinnostamassa. Toisaalta tiedämme muutosvistarinnan olevan ihmiselle myös luontainen suhtautumistapa uuteen ja ennalta tuntemattomiin vaateisiin. Yksilön muutosvistarintaa kohdistuvassa tutkimuksessa voitaisiin ehkä aiempaa enemmän hyödyntää psykoterapiatyössä kerääntynyttä kokemusta. Onhan sen tavoitteena syvälinen, henkilön persoonallisuuteen saakka ulottuva vaikuttaminen — tavoite, joka esiintyy usein myös työelämän koulutuksessa.

Opittua sovellettaessa työyhteisössä muutosvistarinnan merkitys lisääntyy. Muutosvistarinta pyrittiin aikoinaan ottamaan huomioon erityisesti ”klassisessa” organisaation kehittämistoiminnassa (OD, ks. esim. French ja Bell 1979), jossa tavoitteena oli aikaansaada monipuolinen eri intressiryhmät huomioon ottava organisaatioviestintä, jonka puitteissa kehittämisen tavoitteista ja tavoista voitiin sopia. Käytännössä organisaation muutostilanteet eivät näytä olevan kovin sopusointuisia. Oikeutetumpaa on monasti puhua ”pakkomuutoksesta” (Ansoff 1984), jolloin muutosta jarrutetaan aktiivisen ja passiivisen vistarinnan monipuolisin keinoin. Miten työelämän koulutuksessa on muutosvistarinta otettu huomioon? Keinoiksi on esitetty mahdollisimman soveltamiskelpoisen ja yleisen aineksen opettamista, koulutuksen sisällyttämisestä osaksi työtoimintaa ja asennekasvatusta. Onko niin, että riittävän motivoitumisvaiheen jälkeen muutoksen oletetaan jatkuvan sopusointuisena? Miten voitaisiin yhdistää OD-kehittämishojelmien toteuttamisessa saatu kokemus nykyiseen tiedon merkitystä korostavaan työelämän koulutukseen?

5. Työelämän koulutuksen ja työn integroinnista

On haastava tehtävä saada ihminen oppimaan. Monasti on vielä vaikeampi saada hänet hyödyntämään oppimaansa. Koulutuksen vaikuttavuustutkimukset eivät ole antaneet kovin

vakuuttavaa kuvaa opitun soveltamisesta. Ne ovat herättäneet enemmän lisäkysymyksiä kuin antaneet vastauksia. Voidaan myös pohdita, onko tutkimuksissa esitetty käsitys opitun vaikuttavuudesta liian rajattu ja liian lyhyeen aikaan sidottu. Koulutusvaikutusten luonne vaikeasti analysoitavina, moniin asiayhteyksiin kytkeytyvinä tekee niiden tutkimisen vaikeaksi. Keskeiseksi ongelmaksi on noussut työn ja koulutuksen riittävä integrointi. Tilannetta on yritetty ratkaista ehdottamalla koulutustoimintaa yhdeksi työn kehittämisen keinoksi siten, että työntekijäryhmä joutuu osaltaan kantamaan vastuuta koulutustarpeiden määrittelystä, niiden edellyttämistä analyyseistä ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelusta. Toisena nopeammin toteutettavana menettelynä on esim. nykyinen laatupiiri-toiminta, jolloin säännöllisen ryhmätoiminnan avulla analysoidaan ja ratkaistaan toiminnassa ilmenneitä ongelmia tavoitteena toiminnan laadun parantaminen. Toimintatapana laatupiiri perustuu yrityksen ja erehdyksen menetelmään ja nojautuu osallistujien tietoihin ja kokemuksiin. Haittana on ollut toiminnan ”sammuminen” ideoitten ehtyessä ja parannusten keskittymisen ainoastaan pieniin yksityiskohtiin uuden tiedon ja tekniikan mahdollisuuksien jäädessä osin hyödyntämättä. Työelämän koulutuksen tutkimuksen ja kehittämisen kannalta tärkeää olisi kehittää useita erityyppisiä lähestymistapoja työtoiminnan ja koulutuksen integroimiseksi. Eräänä tavoitteena voisi olla sellainen menettely, jossa yhdistyisivät uusien virikkeellisten asioiden opiskelu, tiedon soveltaminen ja muutosvistarintaa murtavat ryhmätyömenetelmät. Lisäksi tulokselliseen toimintaan olisi päästävä kyllin nopeasti rajatuinkin voimavaroin.

Lähteet

- Ansoff, I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Keuruu: Otava.
- Baron, R. 1983. Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work. Boston Allyn and Bacon, Inc.
- French, W. — Bell, C. 1979. Organisaation kehittäminen. Espoo: W&G.
- Lievegoed, B. 1973. The Developing organization: London: Tavistock Publication Limited.
- Ouchi, W. 1981. How American business can meet the Japanese challenge. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Prihti, A. 1980. Yrityksen saneeraus ja toiminnan uudelleen suuntaus. Espoo: W&G.
- Sarala, U. 1986. Henkilöstökoulutuksen mahdollisuudet teollisuusyrityksen kehittämisessä. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 109.