Pirjo Liewendahl

HENKILÖSTÖN PÄTEVYYS JA ORGANISAATION OPPIMISKYKY

Juha Varila 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Valtionhallinnon kehittämisskeskus. VAPK-kustannus. Helsinki.

Juha Varila kertoo kirjansa tarkoituksiksi myötävaikuttaa edistävasti valtionhallinnon henkilöstön kehittämiseen. Lähes sata sivua ja-kaantuu niin, että perusteiden teoreettista tarkastelua on valtaosa ja noin viidenneksen empiirisen tutkimuksen raportointia. Kirjan pääkysymyksiä ovat pätevyys, organisaation oppimiskyky, koulutuksen vaikuttavuus ja oppimiskokemukset. Henkilöstön kehittämisen keskeiseksi tehtäväksi on määriteltä pätevyyden ylläpito ja kehittäminen. Varila puoltaa tätä määritelmää. Kirjansa loppupuolella hän asettaa vielä yhtäläisyysmerkin pätevyyden ja organisaation oppimiskyvyn välille. Pätevyyden ja oppimisen merkitys kilpailukykyyn tms. "kaupallisen" toiminnan kannalta ei ilmeisesti ole vielä valtion organisaatioiden kysymyksenasetteluja.

Henkilöstön kehittämisen tulosalueina esitellään työsuoritus, organisaation oppiminen ja yksilön työmarkkinakelpoisuus. Organisaation oppimiskykyä Varila pitää ensisijaisen tärkeänä, mutta haluaa lisätä tulosalueisiin vielä — oman empiirisen tutkimuksen tukemana — kypsän ammattipersonallisuuden.

Kirjan jälkimmäisen puolen tehtävänä on edistää todella tehokasta koulutusta. Neuvoina tarjotaan suunnitellun muutoksen ottamista henkilöstökoulutuksen lähtökohdaksi sekä koulutuksen järjestämistä niin, että se on laaja-alaisesti vaikuttavaa. Varilan hypoteesi on, että teknisestäkin oppimisen intressistä lähtevä koulutus hyötyy, jos koulutuksella on laaja-alaisempaa vaikuttavuutta persoonaan merkityksellisten oppimiskokemusten kautta. Tämän tueksi hän esittelee lyhyesti tutkimuksensa tuloksia.

Kirjan sisällössä on neljä pääkohtaa:

1. Henkilöstöhallinto ja henkilöstön kehittäminen

Henkilöstökoulutuksella ja myöhemmin henkilöstön kehittämisellä on historiallinen yhteytensä henkilöstöhallinnon tehtäviin. Kirja on suunnattu lähinnä valtionhallintoon, joten siinä pitäydytään ehkä turhankin tiukasti hallinnon reunaehdoissa, mm. Henkilöstöpolitiikan uudistaminen -komiteanmietinnön luokitteluissa ja tulevaisuudenkuissa. Sen sijaan yksityisen sektorin keskustelu henkilöstöidean ja henkilöstöstrategian roolista perustehtävän toteuttamisessa ja henkilöstön kehittämisen lähtökohdaksi jää vähäiseksi. Löytyisikö sieltä uusia virikkeitä liikelaitostuville ja tulospainneissa eläville virastoille ja laitoksille? Henkilöstöhallinnon toteuttamassa elävän jonkinlaisen itse-päilyä aikaa, joten olisi hyvä miettiä, miten sisäisiä hallintotehtäviä hoitavien ammatit voivat uudistua.

2. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen

On hyvä muistaa, että ns. inhimillisten voimavarojen kehittäminen (HRD) on vain yksi lähestymistapa henkilöstön kehittämiseen. Kirjassa esitellään lyhyesti myös organisaatiokeskeinen ja kvalifikaatio-teoreettinen näkökulma sekä ammattien sosiologian ja ammattipätevyyden näkökulma. Varila suosittelee käytännön työssä harkitusti ja tilannekohtaisesti valittavaksi näkökulmat ja keinot, joiden varassa henkilöstökoulutusta suunnitellaan ja toteutetaan.

3. Suunniteltu muutos henkilöstökoulutuksen lähtökohtana

Tässä luvussa lähestytään olennaisia kysymyksiä muutoksen ja koulutuksen ongelmallisesta vuorovaikutussuhteesta. Käsittely jää kuitenkin vielä kovin ohueksi. Lukijalle ei myöskään aukea, miten tutkija näkee tutkimansa didaktisen näkökulman huomioonottamisen edistävän muutosten läpivientiä organisaatioissa. Syvenevä tarkastelu tässä jotenkin katkeaa ja tuntuukin ymmärrettävältä, että kirjoittaja jatkaa tutkimustaan muutoksen ja organisaation oppimisen tarkastelulla. Olisiko henkilöstökoulutuksen rajaaminen tai sen tehtävän täsmen-täminen osana henkilöstön kehittämisen ”monivi-vahteista ilmiötä” auttanut empiirisen, didaktiikka-aineiston paikan löytämistä tässä raportissa?

4. Merkitykselliset oppimiskokemukset ja henkilöstökoulutuksen suunnittelu

Oppimiskokemusten tutkimuksensa esittelyn Varila alustaa oppimisen intressien ja andragogiikan teoreettisilla viitekehyksillä. Keskeisiä johtopäätöksiä ovat, että henkilöstökoulutuksen suunnittelun kannalta merkityksellisten oppimiskokemusten painottuminen on hyvinvointinäkökulmaa ja makrotason tarkastelua perustellumpi vaihtoehto ja että laaja-alaisesti vaikuttavissa koulutusmetodeissa henkilöstön ja organisaation edut voivat yhdyntyä. Tällaisen toiminnan taloudellisiin ehtoihin ei kuitenkaan viitata eikä pohdintoja kustannusvaikuttavuudesta esitetä.

Kirja on suunnattu henkilöstön kehittämisen ammattilaisille, jollaisen silmin sitä luin. Katsauksena se on kiinnostava; erityisesti muutosta tukevien koulutusstrategioiden kohdalla heräsi halu hakea esille joitakin lähteitä. Julkaisu puolustaa paikkaansa senkin vuoksi, että suomalaista kirjallisuutta on aiheesta vielä vähän; enemmän on henkilöstökoulutuksen oppaiden luonteisia.

Alan opiskelijoille ja tutkijoille kirja soveltunee käsikirjaksi, onhan siinä runsaat 200 viitettä. Erityisesti kirjan alkupuoli toimii oivana kertauksena tai katsauksena perusteisiin. Oppikirja se ei varsinaisesti ole, vaan osa tutkimusraporttia — eikä kovin hyvin didaktisesti jäsennelty.

Tärkeää on selvittää sitä, miten tutkittu näkökulma, merkityksellisten oppimiskokemusten osuus muutoksen läpivientiin tukee tai mitä tuo lisää tehokkaan koulutuksen teoriaan ja käytäntöön.

Oppimiskokemusten tutkimuksen kulku ja metodin esittely ei tässä yhteydessä ole niin kiinnostava.

Henkilöstön kehittämisen parissa työskentelevänä olisi toivonut, että kirjassa olisi käsitelty henkilöstön kehittämisen ja johtamisen suhteita. Hyvä tulosjohtamiskulttuuri toisaalta tarjoaa henkilöstön kehittämispalveluille mahdollisuuksia, mutta toisaalta myös uusia haasteita; keiden vastuulla henkilöstön osaaminen on ja minkälaisia välineitä esimerkiksi johdolla on henkilöstön kehittämiseen. Kytkentä palvelukulttuuriin olisi myös ollut paikallaan, onhan asiakassysteemi yksi oppimisen lähde ja mahdollisuus. Valtionhallinnon perinteessä pitäytyminen näkyy mm. siinä, että kirjassa käsitellään organisaatiota ikäänkuin umpiona, johon ympäristön tapahtumat eivät vaikuta.

Jään mielenkiinnolla odottamaan, mitä *Liisa Aalto, Heljä Hätönen ja Tapio Vaherva* esittävät tästä samasta aihepiiristä uudessa kirjassaan Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen.