



KAUKO HÄMÄLÄINEN

## HYÖDYLLISIÄ TIETOJA JA NÄKEMYKSIÄ YRITYSTEN KOULUTUSSUUNNITTELUN TUEKSI

Aalto, L., Hätönen, H. ja Vaherva, T. 1992.  
Henkilöstön kehittäminen ja kouluttami-  
nen. Käsikirja. KTM: Yrityspalvelu.

**H**enkilökoulutuksen suunnittelusta on kirjoitettu viime vuosikymmeninä melko paljon kirjoja. Niiden pahin ongelma on ollut se, että niistä on ollut hyvin vähän hyötyä koulutuksen suunnittelutehtävissä toimiville. Esimerkiksi koulutustarpeiden selvittämistä tarkasteleva kirjallisuus vaikuttaa usein hyvin hankalasti ymmärrettävältä. Muutaman vuoden kuluessa on kuitenkin sekä Suomessa että monissa muissa maissa ilmestynyt hyödyllisiäkin teoksia. Esimerkiksi Robinsonin ja Robinsonin (1989) teos *Training for Impact*

antaa hyvän kuvan siitä, miten henkilöstökoulutus voi tukea organisaation strategista kehittämistä.

Merkittävän lisän koulutussuunnittelun kehittämiseksi tarjoaa Aallon, Hätösen ja Vahervan käsikirja *Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen* sekä siihen liittyvä työkirja. Se on kirjoitettu henkilöille, jotka suunnittelevat pk-yritysten henkilöstökoulutusta.

Kirjoittajat tuntevat henkilökoulutuksen teorioita ja käytäntöä hyvin. He ovat asettaneet teoksensa tavoitteeksi sen, että käsikirjan ohjeiden avulla tulisi pystyä laatimaan henkilöstön kehittämissuunnitelma, joka perustuu tehtyihin tarveanalyysiin. Esipuheessa on lisäksi todettu tavoitteeksi se, että yritykset ja koulutuksen tarjoajat kiinnittävätkin entistä enemmän huomiota koulutuksen vaikuttavuuteen ja että kehittämistarveanalyysit tulisivat yritysten toiminnan suunnitteluvälineistöön kuuluviksi.

Tavoitteiden saavuttamiseksi teoksessa esitellään henkilöstön kehittämisen periaateohjelmaa, ohjeita kehitystarveanalyysiä varten sekä tarkastellaan kehittämis- ja koulutussuunnitelmien tekemistä sekä koulutuksen ja kehittämisen arviointia.

**K**eskeisenä ajatuksena teoksessa on se, että koulutussuunnittelun ja henkilöstön kehittämisen lähtökohdana on yrityksen liikeidea ja siitä johdettu henkilöstöstrategia. Kirjoittajat korostavat, että aina ennen konkreettisten menettelytapojen valintaa tulee taustalla olla yrityksen oma näkemys kehittämisen kokonaisuudesta. Tämä on tärkeä ajatus, koska henkilöstökoulutuksen yleisin ongelma lienee käytännössä juuri koulutuksen irrallisuus organisaation kehittämistarpeista ja yleensä johtamisesta. Yksittäisen työntekijän kehittämistarpeet eivät välttämättä kohtaa organisaation muutospyrkimyksiä.

Kirjoittajat korostavatkin, että strategisessa johtamisessa on lähtökohdana tunnistaa oman toiminta-alan tulevaisuuden kehityssuunnat ennen kilpailijoita ja suunnittelussa on katsottava kokonaisuutena osaaminen, yrityksen fyysiset edellytykset sekä markkinatilanne. Koulutustarve lähtee sekä koetuista tarpeista että tulevaisuuden näkymistä.

Vaikeaksi koulutustarpeen johtamisen liikeideasta voi tehdä se, että yrityksen omat tavoitteet ovat epäselvät ja vaikeasti ilmaistavat. Tämä koskee erityisesti organisaatioita, joiden tuloksena on jotain muuta kuin taloudellisen voiton tuottaminen.

Tärkeä on myös tekijöiden näkemys, että henkilöstön kehittämisen tavoite on opittujen asioiden käyttöönotto yrityksen toiminnassa. Johdon vastuun korostaminen opitun tiedon käyttöönotossa on myös vahvasti esillä: ”Johdon on luotava sellaiset olosuhteet, joissa opittuja asioita voidaan

soveltaa ja harjaannuttaa.” Johdon roolia korostetaan samoin siten, että sen on oltava mukana ja tietoinen kaikista niistä henkilöstön kehittämistoimenpiteistä, joita suunnitellaan tai ollaan toteuttamassa.

Missään kohtaa ei ole pyritty esittelemään erilaisia teorioita esimerkiksi tarveanalyysistä tai vaikuttavuuden arvioinnista, vaan on valittu jokin kirjoittajia miellyttänyt toimintatapa ja kuvattu se selkeästi.

**T**eoksen etuna on helppolukuisuus ja tekstin viimeistely. asiat on esitetty pelkistetyksi ja yksinkertaistaen. Siihen on koottu eräitä keskeisiä koulutuksen suunnittelijoiden välttämättä tarvitsemia tietoja. Kirjoittajat antavat konkreetteja ohjeita, miten koulutuksen suunnittelun eri vaiheet tulee toteuttaa. Teoksen lukeminen ei edellytä aikaisempia tietoja koulutussuunnittelusta.

Pyrkimys yksinkertaisuusiin ja pelkistykseen on johtanut paikoin melkoiseen pinnallisuuteen. Esimerkiksi kehitystarveanalyysiä käsittelevä luku on melko viitteellinen ja luettelonmainen.

Jossain määrin vaikeasti ratkaistava kysymys tämän tyyppisissä kirjoissa on lähdeviitteiden käyttö tekstissä. Tässä teoksessa ei ole mainittu lähteitä lainkaan, vaikka olisi suoraankin otettu ajatuksia muista teoksista. Tämä johtaa siihen, että jotkut muut kirjoittajat voivat viitata tähän teokseen esimerkiksi koulutuksen vaikuttavuutta koskeissa ajatuksissa, vaikka ne on lainattu melko suoraan Robinsonien teoksesta.

**V**aikka teos on kirjoitettu pk-yritysten koulutuksen suunnittelijoille, se soveltuu hyvin muidenkin organisaatioiden henkilöstökoulutuksesta vastaaville. Samoin se on hyvä johdattelu alan problematiikkaan opiskelijoille, joiden koulutusohjelmiin kuuluu koulutussuunnittelua.

