

Matti Vuori

IT-koulutuspalvelujen kypsyysmalli

Nykykaaiseen ketterään elämään kuuluu eri toimialoilla se, että koulutuspalvelujakin aletaan luoda dynaamisesti ja ketterästi osana kokonaisvaltaista asiantuntijapalvelutoimintaa. Tämä on hyvä asia, mutta samalla merkitsee sitä, että palveluntarjoajien kyvykkyyteen on syytä kiinnittää huomiota uudella, eri tavalla kuin perinteisten koulutusyritysten tapauksessa. Kyvykkyyks- ja kypsyysmallit ovat yksi tapa tarkastella asiaa – niin koulutuksen tarjoajan kuin asiakkaan näkökulmasta.

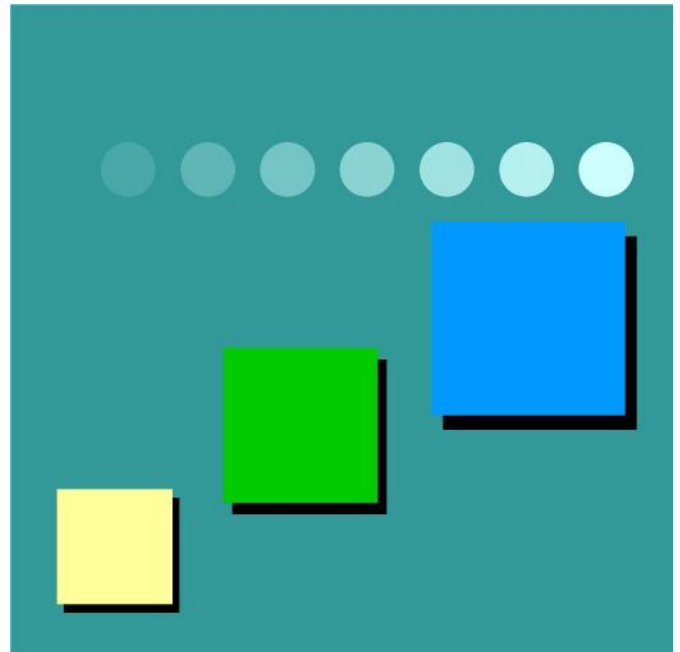
Sisällysluettelo

Sisällysluettelo	1
Ihan normaalia alihankkijan arviontia	1
Ei joka tilanteeseen	1
Kypsyystasot	2
1. Adhoc	3
2. Määritetty	3
3. Organisoitu	3
4. Hallittu	4
5. Uudistuva	5
Lopuksi	5

Ihan normaalia alihankkijan arviontia

IT-alalla on tyypillistä se, että palveluntarjoajien organisatorinen kyvykkyys on ollut yksi vahva kriteeri niitä valittaessa. Samaan tapaan tarkastellaan myös koulutusta tarjoavia tahoja, mutta tarkastelun välineet ovat erilaisia, koska ne ovat muotoutuneet ”luottamuksen asetelmassa” – koulustalot ovat usein ammattimaisesti toimivia organisaatioita, joiden toiminnan laatua – eli koulutuspalvelujen laatua – ei ole ollut tapana epäillä.

Maailma kuitenkin muuttuu. Nopeasti kehittyvässä teknologian ja osaamisen maailmassa on luontevaa, että osaamista etsitään erikoistuneiden koulutusorganisaatioiden lisäksi koulutuksen kohteena olevaa osaamista tekemisen kautta, esim. projekteissa ja palveluina tarjoavilta alihankkijoilta, kumppaneilta tai alan tunnetuilta toimijoilta. Silloin tämän tarjoaman suhteen ollaan samassa tilanteessa kuin missä tahansa alihankinnan suunnittelutilanteessa ja tarjoajia kannattaa arvioida systemaattisilla tavoilla, joista kypsyys- ja

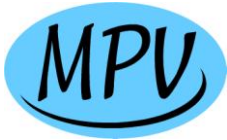


kyvykkyytasmallit ovat yksi vaihtoehto. Mutta jotta ne eivät ohjaa vääränlaisiin kyvykkyyssäkemyksiin, mallien on oltava sovitettuja kuhunkin toimintaan.

Niinpä esille nouseekin kysymys siitä, millainen olisi sellainen IT-koulutuksen kypsyystasomalli, jonka avulla **asiakkaat voisivat perustellusti positioida koulutusta tarjoavat organisaatiot** ja toisaalta uudet, ketterästä syntyvät ja **kehittyvät koulutuksen tarjoajat voisivat nähdä oman tilanteensa ja hahmottaa tulevia kehityspolkuja.**

Ei joka tilanteeseen

Kaikkiin tapauksiin ei kypsyysmalleja kannata käyttää. Ne ovat parhaimmillaan silloin, kun ollaan ostamassa selkeästi ”organisaation” koulutuspalveluja – palveluja, jonka arvolupaus tulee organisaatiolta, eikä yksittäiseltä tunnetulta kouluttajalta. Erilainen tilanne on silloin, kun ollaan



hankkimassa tietyn, ennalta tunnetun asiantuntijan osaamista ja osataan tiedostaa se, mitä ollaan hakemassa ja saamassa.

Mutta yleisemmin tällainen malli sopii kaikenlaiseen koulutustarjontaan, mm. julkisiin ja asiakaskohtaisiin kursseihin; vakiokursseihin ja räätälöityyn koulutukseen; osaamista tarvelähtöisesti kehittävään tai "tietolähtöiseen" koulutukseen, jne... Yleisperiaate on tämä: **mitä tärkeämpää ja kenties liiketoimintakriittisempää koulutus on, sitä enemmän pitää panostaa koulutustahon valintaan.** Kyse on normaalista hyvästä laadukkaasta toiminnasta ja riskienhallinnasta. Ja aina, kun koulutukseen liittyy mitä tahansa virallisuutta, on perusteita odottaa koulutuspalvelun professionaalisuutta.

Konsultointi on ulkopuolisen silmissä helposti samaa sukua kouluttamisen kanssa, mutta kuitenkin niin eri asia, että organisatorisia kypsyysmalleja pitää sen yhteydessä käyttää varoen.

Ja edelleenkin: **kypsyysmallit ovat vain yksi näkökulma kyvykkyyteen eikä niitä siksi pidä katsella kaikenkattavina indikaattoreina.**

Kypsyystasot

Hahmotellussa kypsyystasomallissa on viisi porrasta:

1. Adhoc
2. Määritetty
3. Organisoitu
4. Hallittu
5. Uudistuva

Nämä ovat vahvasti sukua muille IT-alan kypsyysmalleille. Yksi keskeinen ero on se, että viides taso ei ole määritetty esimerkiksi "optimoivaksi", vaan juuri osaamisasioissa on kehityksen huipentuma se, että osataan uudistua ja kehittyä maailman ja tarpeiden mukana. Tämä on tyypillinen kypsyysmallien kritiikki: ne ohjaavat sellaiseen ajatteluun, että on tärkeämpää keskittyä viilaukseen ja väärin asioiden optimointiin kuin uudistumiseen ja reagointikykyyn.

Kypsyysmallejakin voidaan käyttää väärin, ja voidaan käyttää vääränlaisia kypsyysmalleja! Mutta **kun tehdään oikeita mallivalintoja ja sovelletaan malleja oikein, niistä on merkittävää apua toiminnan ja toimijoiden ymmärtämiseen.**

Toinen yhtä tärkeä ero on se, että malli ei käsittele "prosessialueita", sillä kypsyys ei synny vain prosesseista, vaan koko toimintajärjestelmästä ja kulttuurista.

Kypsyys ei ole itsetarkoitus

Kun edelläkuvatun kaltainen kypsyys kasvaa, kehittyvät seuraavat asiat tasapainoisessa suhteessa toisiinsa:

- Osaaminen.
- Asiaan panostaminen.
- Huolehtiminen toiminnan laadusta.
- Oma identiteetti ja itsenäinen ajattelu.
- Kyky ottaa asiakkaan tarpeet paremmin huomioon.
- Kyvykkyyks räätälöidä toimintaa eri tilanteisiin.
- Nopea valmius mihin tahansa!
- Varmuus siitä, että koulutettavat asiat ovat tärkeitä.
- Motivaatio.
- Yhteinen osaamisen kulttuuri, mikä antaa energiaa, parantaa koulutustoiminnan laatua ja vähentää virheitä.
- Kaikkien osapuolten tyytyväisyys, halu yhteistyöhön ja menestys!

Miltä kuulostaa?

Malliin ei ole luotu tarkkoja vaatimuksia ja niiden täyttymisen kriteerejä, sillä ei ole järkevää mennä detaljitason tällaisessa asiassa, jossa olennaisempaa on kokonaisvaltainen hahmottaminen siitä, millä tasolla ollaan. Tasot on pyritty määrittämään kontekstuaalisesti siten, että tämä **kokonaisvaltainen positiointi** on paitsi mahdollista, myös helppoa.

Seuraavissa luvuissa kuvataan mallin tasoja lyhyesti.

1. Adhoc

Tämä on toiminnan lähtötaso.

Koulutusta tarjotaan adhoc-periaatteella, kun joku asiakas edellyttää pyynnön ”voisiko joku antaa meille pienen koulutuksen tästä asiasta”? Silloin etsitään sopiva osaaja, joka tietää asiasta, luodaan koulutusmateriaalit ex tempore ja pidetään koulutus. Koulutus sen asian parissa voi jäädä yhteen kertaan. Tämä kaikki on ihan ok pienimuotoisessa neuvonnassa.

- Organisaatio: Ei ole pysyvää. Ei sovittuja rooleja. Tapahtuu yksittäisen, muuhun toimintaan luodun yksikön puitteissa.
- Näkemys asiakkaiden tarpeista: Sattumalta esille noussut tietotarve-ajatus.
- Koulutuksen tavoite: Asiakkaan joustava auttaminen.
- Tarjooma: Ad-hoc. Mitä tahansa, mitä asiakas sattuu toivomaan, kuitenkin henkilöstön osaamisalueista tai organisaation oletetuista osaamisalueista.
- Toistuvuus: Kertaluonteinen.
- Johtaminen: Ei. Tapahtuu toiminnan ja asiakasyhteistyön puitteissa.
- Palvelun määrittely: Asiakkaan kanssa kertaluonteisesti kuvattu.
- Toimitusprosessi: Ad hoc.
- Materiaalit: Kootaan tarpeeseen.
- Koulutuksen näkökulma: Henkilökohtaisen kokemuksen siirtäminen.
- Koulutusosaaminen: Substanssiosaaminen – se asia, mitä koulutetaan. Koulutusosaamiseen ei kiinnitetä huomiota.
- Palvelun kehittäminen: Ei kehitetä.

2. Määritetty

Koulutuksen tarjoaminen on kuvattu asiakaskunnalle esitteen tai nettisivun avulla. On siis luotu lupaus tarjoamasta ja toimituskyvystä. Mutta määrittäminen koskee vain ”pintaa” ja lupauksia, ei koulustarjoaman prosesseja tai laatua. Siksi ostaja voi helposti astua harhaan.

- Organisaatio: Tapahtuu yksittäisen, muuhun toimintaan luodun yksikön puitteissa. Kouluttajalle on annettu rooli.

- Koulutuspalvelun tavoite: Oman brändin osaamisprofiilin nostaminen. Asiakkaan auttaminen.
- Näkemys asiakkaiden tarpeista: Jokin koulutettava asia, jolla nähdään olevan hyvä lisäarvo kouluttajan brändille! Toimittaja määrää tarpeet – rajaamalla ne.
- Tarjooma: Yksi selkeä kurssi, joka vastaa alan asiantuntijatietoa ja on markkinointiviesti organisaation tietotaidosta.
- Toistuvuus: Tavoitteena toistuvuus – näkökulma tulevaisuudessa.
- Johtaminen: Yksikön varsinaisen toiminnan puitteissa. Johdetaan operatiivisesti tarpeen mukaan.
- Palvelun määrittely: Ulkoinen määrittely esitteessä.
- Toimitusprosessi: Kevyesti määritetty prosessi.
- Materiaalit: On luotu / hankittu materiaalit, jotka riittävät täsmälleen päätettyyn koulutukseen.
- Koulutuksen näkökulma: Yksi näkökulma, esim. parhaan käytännön tai menetelmän esittäminen.
- Koulutusosaaminen: Substanssiosaaminen – se asia, mitä koulutetaan. Koulutusosaamiseen ei juurikaan kiinnitetä huomiota – mutta kouluttajan yleisiin piirteisiin kylläkin.
- Palvelun kehittäminen: Markkinoinnin kehittäminen pääroolissa.

3. Organisoitu

Koulutuksen volyymin kasvaessa koulutuspalveluja organisoidaan tarkoituksenmukaisesti. Niistä tehdään määritetty liiketoiminta-alue, joka annetaan selkeästi jonkun henkilön vedettäväksi. Toiminnan resurssitarpeet ymmärretään ja mukaan otetaan lisää henkilöitä.

- Organisaatio: Oma yksikkö tai tiimi. Useampi kuin yksi kouluttaja.
- Koulutuspalvelun tavoite: Muuta toimintaa täydentävä palvelutoiminta.
- Näkemys asiakkaiden tarpeista: 1) Jäsennys tärkeimpien asiakkaiden esille nostamista asioista. b) Tarve on se, minkä pystymme täyttämään.

- Tarjooma: Muutama kurssi, jotka vastaavat alan asiantuntijatietoa sekä kouluttajien osaamisalueita. Tarjoomassa heijastuvat asiakkaiden keskeiset tarpeet.
 - Toistuvuus: Säännöllisesti toistuvaa.
 - Johtaminen: Johdetaan omana liiketoimintana. Vastuut ja roolit on määritetty. Organisaatio on määritetty. Tavoitteet on asetettu.
 - Palvelun määrittely: Ulkoinen määrittely esitteessä. Sisäinen määrittely luotu.
 - Toimitusprosessi: Prosessit on kuvattu. Prosessia parannetaan jatkuvasti tehostamalla, välineistämällä yms.
 - Materiaalit: On luotu / hankittu materiaalit. Materiaali monimuotoistuu ja voidaan tehdä valintoja.
 - Koulutuksen näkökulma: Toisiaan täydentäviä näkymiä asiaan.
 - Koulutusosaaminen: Substanssiosaaminen. Koulutusosaamista kehitetty valitsemalla ja kehittämällä kouluttajia. Kehittyvää osaamista koulutuksen myynnissä.
 - Palvelun kehittäminen: Kehitetään erilaisten impulssien perusteella, usein asiakkaan toiveisiin perustuen. Kohteena substanssi ja koulutuspaketit.
- 4. Hallittu**
- Selkeästi organisoitu toiminta on yhtä ammattimaista kuin mikä tahansa organisaation liiketoiminta. Toimintaa hallitaan organisaation yleisen johtamisjärjestelmän ja laatujärjestelmän puitteissa ja se on yksi kehittämistoiminnan tasa-arvoinen alue. Toiminnassa on selkeä omaleimaisen osaamisen piirre ja ammattimaisuutta.
- Organisaatio: Oma yksikkö. Useampi kuin yksi kouluttaja. Kouluttajilla varamiehet. Kouluttajilla omat roolit.
 - Koulutuspalvelun tavoite: Kannattava palveluliiketoiminta. Keskeinen brändin elementti.
 - Näkemys asiakkaiden tarpeista: Jäsennys tärkeimpien asiakkaiden esille nostamista asioista. Asiantuntijoiden tieto alan tilanteesta ja kehityksestä.
- Tarjooma: Kursseja, jotka vastaavat alan asiantuntijatietoa sekä kouluttajien osaamisalueita. Tarjoomassa heijastuvat asiakkaiden keskeiset tarpeet. Tarjoomassa on lisäarvoa markkinoiden muuhun tarjontaan eli kilpailijoiden tarjoomaan.
 - Toistuvuus: Säännöllisesti toistuvaa.
 - Johtaminen: Johdetaan omana liiketoimintana. Vastuut ja roolit on määritetty. Organisaatio on määritetty. Tavoitteet on asetettu.
 - Palvelun määrittely: Ulkoinen määrittely esitteessä. Sisäinen määrittely luotu.
 - Toimitusprosessi: Prosessit on kuvattu. Toiminta on osa organisaation laatujärjestelmää.
 - Materiaalit: On luotu / hankittu materiaalit. Oma materiaalia tuotetaan aktiivisesti. Materiaali muodostaa laajan kokoelman, josta tehdään valintoja ja jonka ylläpidolle tarvitaan vahvoja pelisääntöjä.
 - Koulutuksen näkökulma: Toisiaan täydentäviä näkymiä asiaan eri kohderyhmille. Esimerkiksi käytettävyyuskoulutus katselee sitä tuotekehityksen osana; testauskoulutus valottaa laadunvarmistuksen kokonaisuuden erottaen eri toimijoiden tarpeet, yhteistyön yms.
 - Koulutusosaaminen: Koulutusosaamista kehitetty. Toiminnassa on eritasoisia koulutussuunnittelijoita ja kouluttajia, joilla on käsitys omasta tasostaan ja kehittymisestään organisaatiossa ja alalla. Koulutussuunnittelun osaamista monipuolisiin ja laajoihinkin koulutuksiin.
 - Palvelun kehittäminen: Koulutuspakettien substanssin lisäksi panostetaan koulutuksen laatuun. Toimintaa auditoidaan ja arvioidaan. Asiakastytyvyyttä seurataan kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti. Pyritään täydelliseen palautteeseen. Kilpailijoiden toimintaa seurataan ja pyritään erottautumaan.

5. Uudistuva

Tällä tasolla toiminta on hyvin hallittua ja expertiisiä suunnataan uudensuuntaisiin koulutuskonsepteihin sekä vastaamaan jatkuvasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

- Organisaatio: Oma yksikkö tai tiimi. Useampi kuin yksi kouluttaja. Kouluttajilla varamiehet. Kouluttajilla omat roolit.
- Koulutuspalvelun tavoite: Kannattava osaamisluketoiminta.
- Näkemys asiakkaiden tarpeista: Jatkuvasti luotava ymmärrys asiakkaiden maailmasta, tarpeista ja koulutuksen suuntaamisesta. Asiantuntijoiden tieto alan kehityksestä, state of artista ja uusista mahdollisuuksista.
- Tarjoama: Tasapainoinen kokoelma organisaation omaa erityisosaamista ja alan perusosaamista, joka kattaa erilaisten asiakkaiden tarpeet. Tarjoama muuttuu säännöllisesti.
- Toistuvuus: Säännöllisesti toistuvaa.
- Johtaminen: Johdetaan omana liiketoimintana. Vastuut ja roolit on määritetty. Organisaatio on määritetty. Tavoitteet on asetettu.
- Palvelun määrittely: Ulkoinen määrittely esitteessä. Sisäinen määrittely luotu.
- Toimitusprosessi: Prosessia parannetaan jatkuvasti tehostamalla, välineistämällä yms. ja luomalla uusia tapoja kohdata koulutettavat.
- Materiaalit: On luotu / hankittu materiaalit. Oma materiaalia tuotetaan aktiivisesti. Materiaali muodostaa laajan kokoelman, josta tehdään valintoja ja jonka ylläpidolle tarvitaan vahvoja pelisääntöjä. Materiaaleja kyseenalaistetaan ja tehdään vaihtoehtoisia materiaaleja.
- Koulutuksen näkökulma: Kohderyhmän näkökulma. Toisiaan täydentäviä näkymiä asiaan. Uskalletaan esittää ristiriitaisiakin asioita.
- Koulutusosaaminen: Koulutusosaamista kehitetty. Toiminnassa on eritasoisia koulutussuunnittelijoita ja kouluttajia, joilla on käsitys omasta tasostaan ja kehitymisestään organisaatiossa ja alalla. Vahvaa koulutussuunnittelun osaamista.

- Palvelun kehittäminen: Kehittämisessä on keskeinen painopiste asiakaskunnan tarpeiden ja toimintaympäristön muuttumisessa, mihin vastataan koulutustarjonnan uudistuksilla. Asiakastyytyväisyyttä tutkitaan syvä-analyysillä. Nimenomaan ei pyritä täydelliseen koulutettavien tyytyväisyyteen, vaan **parhaaseen koulutuksen vaikuttavuuteen ja arvoon asiakkaalle.**

Lopuksi

Edellä kuvattu malli on vasta luonnos – versio 0.1. Kuvaus on tehty jäsentämään asiaa ja antamaan impulsseja eri tahoille:

- Koulutuspalvelujen asiakkaille.
- Koulutuspalveluja tuotteistaville palveluyrityksille.
- Sertifiointijärjestelmille, jotka pohtivat akkreditoitavien koulutuksen tarjoajien kriteerejä.
- Kypsyysmalleista ja kyvykkyydestä kiinnostuneille!

Toivotan hyviä ajatteluhetkiä!

