

Projektinhallinta - kotalomme?

Kari Harmanen, SysOpen Digia Oyj

SYTYKEen 25v-muistelot on muisteltu, mutta ilman menneisyyttä ei ole nykyisyyttäkään. Nelisenkymmenen vuoden kokemuksen ja rypemisenkin jälkeen niin pienemmissä kuin isommissa projekteissa (5-100 henkilöä), olen tullut ”uskoon” eräiden projektityöhön liittyvien peruskysymysten suhteen.

Mielestäni projektinhallinnan puutteet ovat kotimaisen sovellusohjelmistotuotannon kohtalon kysymys. Ohjelmistopakettien yleistymisen, ulkoistukset, Intia- ja lähialueilmiot ovat osaltaan seurausta niistä karvaista kokemuksista, mitä liikkeenjohdolla on tietojärjestelmäprojekteista. Budjettiylitykset ja ennustamattomat projektien

valmistumisajat ovat hankaloittaneet liiketoiminnan kehittämissuunnitelmia, lykänneet lakien käyttöönottoa tai viivästyttäneet veronkantoa. Kiristyneet taloudet, uhkarohkeat neljännesvuositavoitteet ja rahan kokeminen ainoaksi arvoksi, ei sellaista menoa kestä.

Pakettien kuviteltu valmius ja ulkoistuksen tuoma vapautus houkuttelevat alkuvaiheessa kiinteiltä näyttävine hintoineen. Käyttöönnotot ja tulevaisuuden muutostarpeet saattavat palauttaa kustannustason, ja lopputuloksena on vain oman vaikutusmahdollisuuden pieneneminen niin kustannuksiin kuin liiketoimintaan liittyviin ratkaisuihin.



Projektinhallinta on jäänyt vähälle -rakkaudesta tekniikkaan

ICT-teollisuus elää ainoastaan jatkuvasti uusiutuvista tuotteista. Miten ICT-maailmalle olisi käynyt, jos mikä tahansa teknisistä vaiheista olisi jäänyt vallalle ja vain sitä olisi jatkokehitetty, niin kuin esimerkiksi autoteollisuudessa on käynyt? Tässä ICT on kuin entinen enkeli, joka puhalsi itse ilmaa siipiensä alle. Uudet tekniset mahdollisuudet ja vivahteet puhuttelevat teknistä mielenlaatuamme ja heikko sitoutuminen käytössä olevaan tekniikkaan ja välineistöön heijastelee sitoutumattomuutta yleisemminkin. Rakentajien kiinnostus ja osaamisen painotus liikkuu uskomattoman nopeasti,

vaikka tekninen ympäristö on jatkuvasti monimutkaistunut ja oppimisajat pidentyneet. Uusiin tekniikoihin on kehitettävä uudet menetelmät – ainakin entisiä muunnellen ja uudelleen nimeten. Tekniikan ja välineiden uusiutuminen painostaa järjestelmien uusimiseen nopeammin, kuin liiketoiminnan uusiutuminen tai poistojen loppuminen edellyttäisi. Liiketoiminnan hyödyllisyyden kannalta tulee tarkastella teknisen projektin lisäksi tietojärjestelmän elinkaarta: auditoida tavoitteena olleiden liiketoimintahyötyjen saavuttamista, koko elinkaaren kustannuksia, korvaamista jne.

“ICT-projekti on määrämuotoista työtä, ei taiteilijaelämää.”

Yksinkertaisesti ICT-liiketoiminnan liiketoiminnalliset tavoitteet ja rakkaus tekniikkaan ovat jättäneet projektihallinnan kehittämisen ja arvostuksen vähäosaiseksi. Projektinhallintaa olisi ollut mahdollista kehittää johdonmukaisesti, tekniikoista riippumatta koko atk-historian ajan. Toimivan projektihallinnan minimivaatimus käytettävälle tekniikalle ja sen toteuttajille on, että sitä osataan siinä määrin, että yksittäisten tehtävien työmääräarviot on tehtävissä riittävällä luotettavuudella.

Mikä projektitöissä mättää?

TKY:n, Projektiyhdistyksen, projektinhallintavälineiden kehittäjien ja monien muiden asiaan uskoneiden ansiosta projektihallinta on saanut huomiota: työmenetelmiä yhdenmukaistetaan,

suomalaisia projektityömenetelmiä yhdenmukaistava kirja on julkaisuvaiheessa, projektipäälliköitä sertifioidaan jne. Mutta vielä on eri suunnilla harjaannuttava, jotta kotimainen projektituotanto olisi kilpailukelpoinen vaihtoehto maailman vehkeille, joita kieltämättä käsitellään ikään kuin iltavalaistuksessa.

Talokohtaiset yhtenäistyvät projektinhallintamenetelmät, määrittelevät hyvin teknistä tapaa ja määrämuotoisuutta. Se ei kuitenkaan riitä. Mielestäni varsinaisen toteuttamisen puitteisto vaatisi kohennusta.

Olisi hyvä, että kaikilla osapuolilla olisi yhteinen käsitys siitä, mikä on projekti. Menneisyyden virttynyt maine on tehnyt arkikieleen projekteja siivoamattomista varastoista ja viipyvistä kodin remonteista, yleensä kaikesta, mikä on niin sanotusti vaiheessa.

Projektin erityispiirteet ja tavoitteiden ja vastuiden yksiselitteisyys edellyttävät kuitenkin selkeätä otetta projektin reunaehdoihin.

Projektinhallintaan ja johtamiseen on jo suunnitteluvaiheessa tehtävä riittävä resurssivaraus. Projektipäällikön valinnassa onnistuminen on keskeistä projektin onnistumiselle. Kun projektipäälliköllä on soveltuvat näytöt aiemmista kokemuksista, valtuudet ja tuki johtaa hanketta, ovat monet uhkat vältettävissä. Projektit eivät

voi elää ajopuun elämää, vaan projektiin liittyviltä eri osapuolten liikkeenjohdoilta edellytetään projektitoiminnan johtamista. Liiketoimintajohtajien on vain ponnisteltava ja uhrattava aikaa osataksaan operoida ICT-asioilla. Toisaalta projektihallintojen on tuotettava entistä enemmän toteutumaa ja ennustetta kuvaavia tunnuslukuja päätösten perusteiksi. Tämän työn tueksi on saatavilla tehokkaita apuvälineitä. Projektien aikataulun ja taloudellisen tilanteen seuranta on erinomaisen tehokasta, jos määrämuotoinen tekeminen kuuluu työskentelyyn ja se on osana jokaisen projektilaisen ammattitaitoa.

ICT-projekti on määrämuotoista työtä, ei taiteilijaelämää. Työn suunnittelu, mitoitus ja jäljellä olevan työn arviointi on pystyttävä hoitamaan tehtäväkohtaisesti. Mikäli tätä ei osata tehdä, on kohtuutonta sanoa hallitsevansa käytettävän tekniikan. Projektissa on tärkeä tähdentää jatkuvasti liiketoimintamaalia, johon tähdätään. Tekniset ristiretket ja mahdollisesti haasteelliset ratkaisut frameissä tms. ei oleellisesti kiinnostosta projektin lopputuloksen omistajaa. Hän haluaa kehittää liiketoimintaansa, asiakaspalvelua, logistiikkaa ja tuotantoa.

Projektien kustannustason hallinta on muodostunut projektitoiminnan menestyksen kulmakiveksi. - Vaikka vanhan sanonnan mukaan markan piika tekeekin kahden vahingon, on ICT-alan palkkustannus vanhalla ja uudella mantelella niin yhteiskunnallisesti kuin

kilpailussa pärjäämisen kannalta korkea. Kun kilpailuasetelma on olemassa, offshore ja nearshore-toimijat pystyvät hankkimaan oppirahansa nopeasti ja projektejämme tullaan toteuttamaan ulkomailla oleellisesti halvemmillä osajilla. Pärjääminen hintakilpailussa edellyttää, että projektihenkilöstön ansionmuodostus tapahtuu nykyistä selkeämmin tuottavuuden perusteella ja työn suorittamiseen käytetään yliosaamisen sijasta edullisinta, tehtävän suorittamiseen soveliaista henkilöä.

ICT-alan teknisyys korostaa vähintäänkin riittävästi kovaa osaamista ja määrämuotoisuutta. Sitä me opiskelemme ja mittaamme. Projekti on kuitenkin erityinen yhteisö: siihen kootaan henkilöitä eri suunnilta edustaen useita erilaisia osaamisia, asenteita, arvoja ja näkemyksiä. Lisäksi heiltä edellytetään tiivistä yhteistyötä siihen saakka, kunnes he palaavat takaisin lähtöruutuunsa. Mitä suurempi ja liiketoimintalähtöisempi projekti

“Projektipäällikön tehtävä on luoda yhteistyökykyinen projekti.”

on kysymyksessä, sitä oleelliseksi muodostuvat projektilaisten arvot ja henkilökohtainen laatu. Projektipäällikön tehtävä on luoda yhteistyökykyinen projekti vaikuttamalla henkilöiden valintaan, ymmärtämällä henkilöiden erilaisuuksia sekä arvostamalla ja hyödyntämällä niitä. Lyhyessään projektissa projektipäällikön on pystyttävä luomaan ja kehittämään yhteishenkeä, yhteisiä arvoja sekä saamaan joukkonsa puhaltamaan

yhteen hiileen. Tehtävä saattaa edellyttää projektihenkilöiden vaihdoksiakin, mutta projektiin sopimattomat ja haluttomat henkilöt sekä mahdolliset asennevammaat rikkovat ja tuhoavat varmuudella hyvätkin tilaisuudet.

“ ... riskejä tulee tarkastella jatkuvasti ja antaa niille arvo tai hinta euroina.”

Nykyiset projektinhallintavälineet antavat erinomaisen mahdollisuuden hallinnoida kohtuullisella vaivalla projektin taloutta ja aikataulua. Hallinnan paranemisen myötä myös muutosten käsittely ja toteuttaminen on sulautunut osaksi rutiinitoimintaa. Sen sijaan projektiriskien käsittely ja hallittu hyödyntäminen projektin onnistumiseksi on vasta alkutaipaleella. Riskejä kyllä luetellaan ja eliminointiakin saatetaan kaavailla, mutta sitten jäädytään odottamaan,

josko onnetar olisi tällä kertaa aiempaa suosiollisempi. Tosiasiassa riskejä tulee tarkastella jatkuvasti ja antaa niille arvo tai hinta euroina. Onhan arvioitavissa laaturiskin kustannus, mahdollisen viivästyksen kustannus, mahdollisen henkilövaihdoksen kustannus, mahdollisesti jäävän hukka-ajan kustannus, jne. Riskien aiheuttamien kustannusten yhdistäminen jo nyt seurattavaan projektitalouteen antaisi riskien vaikutuksesta

konkreettisen kuvan ja arvottaisi korjaustoimenpiteitä.

Monella taholla on tekeillä lupaavia ja oikeansuuntaisia ponnistuksia projektitoiminnan kehittämiseksi alan menestystekijäksi. Uskoakseni niiden onnistumisesta riippuu,

miten voimakkaita vierasmaalaiset ilmiöt ovat. Kuitenkin hyvin onnistunut asiakaskohtainen hanke tuottaa asiakkaalle muita vaihtoehtoja edullisemmin erinomaisesti soveltuvan, lisenssimaksuttoman ja sopimuksenteon jälkeenkin asiakkaan ohjattavissa olevan liiketoimintavälineen.

SysOpen Digia Oyj on johtava tietojärjestelmä- ja viestintäratkaisujen integraattori, joka tarjoaa sopimustuotekehityspalveluja, ohjelmistoratkaisuja sekä koulutusta ja konsultointia yrityksille, älypuhelinvalmistajille, operaattoreille, julkishallinnolle ja järjestöille.

SysOpen Digian palvelut ja tuotteet kattavat älypuhelimien ja tietojärjestelmien kehittämisen kokonaisvaltaisesti. Yhtiön kotipaikka on Suomi ja se toimii kansainvälisesti yli 800 ammattilaisen voimin.

Kari Harmanen

Hallintojohtaja

SysOpen Digia Oyj