



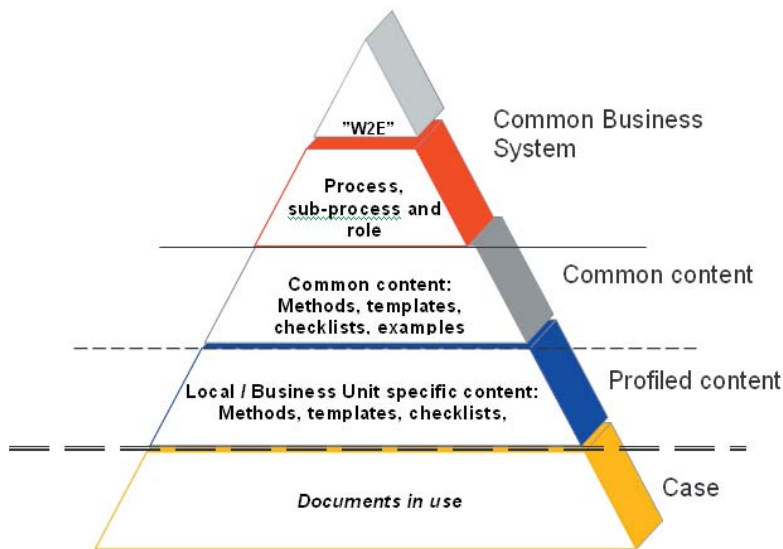
Eija Hamina-Mäki toimii TietoEnatorissa kehityspäällikkönä, vastuualueenaan toiminnan kehittäminen. Hänen erityisiä mielenkiinnonkohteita ovat ohjelmistotuotantoprosessit ja niiden laatu sekä kyvykkyyden arviointi ja parantaminen.

eija.hamina-maki
@tietoenator.com

Tarjottimella menetelmiä ja muuta herkkua

Menetelmä on järjestelmällinen työ- ja kuvaustapa tai työskentelytekniikka. Menetelmistö on kokoelma menetelmiä. Menetelmien käyttö tukee kyvykästä ja tehokasta toimintaa - jokaisen ei tarvitse keksiä omaa "konstia" ratkaisujen ja tulosten aikaansaamiseksi. Menetelmien lisäksi tarvitaan laajempia yhteisiä toimintatapoja, jotka muodostavat organisaation toimintajärjestelmän (business system).

Toimintajärjestelmässä kuvataan organisaation tapa toimia, jota tarkennetaan valituilla, hyväksi koetuilla malleilla, menetelmillä sekä muilla apuvälineillä sekä organisaatio- että paikallistasolla. Kuva 1 selvittää toimintajärjestelmässä kuvattujen toimintaa tukevien elementtien suhteita.



Kuva 1. Toimintajärjestelmäpyramidi. Toimintajärjestelmän ja menetelmien roolit.

Isoissa organisaatioissa yhtenäisen toimintatavan määrittely tai sellaisesta sopiminen ja toimintatavan käyttöönotto on merkittävä haaste. Mitä monikulttuurisempi organisaatio on, sitä haasteellisemmaksi tehtävä muodostuu. Seuraavassa kuvataan yhden ison organisaation ratkaisua yhtenäisen toimintajärjestelmän luomiseksi ja käyttöönoton varmistamiseksi ja käytön vakiinnuttamiseksi.

The Case

TietoEnator on pohjoismaiden suurimpia tietotekniikkapalvelujen toimittajia. Se toimii yli 25 maassa, päävolyymit ovat Suomessa ja Ruot-

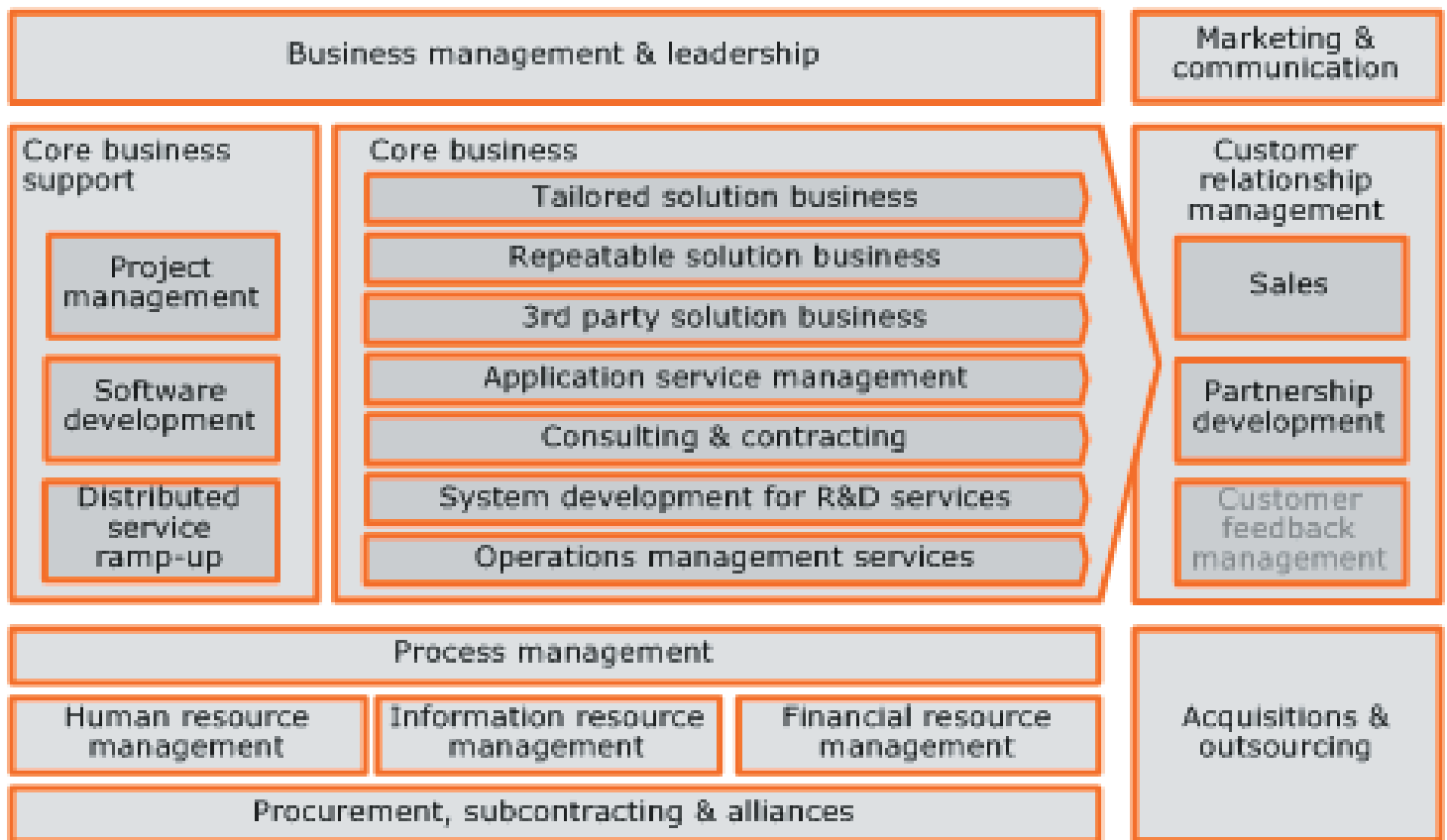
ssissa. Vanhimpien tietoenatorilaisten yksiköiden juuret ulottuvat yli 40 vuoden taakse. Kasvu yhdestä merkittävästä suomalaisesta ohjelmistoyrityksestä maailmanlaajuiseksi konserniksi noin kymmenessä vuodessa on merkinnyt haasteita toimintatapojen yhtenäisyydelle ja tuotannon tasalaatuisuuden varmistamiselle. Aina viime vuosiin saakka TietoEnatorissa on ollut paikallisia, yksikkö- ja yhtiökohtaisia toimintatapoja, menetelmiä ja malleja. Tilanne muodostuu ajan oloon epätarkoituksenmukaiseksi ja tehottomaksi, kun samoja asioita pohditaan kymmenissä paikoissa ja lukuisat sisäiset kehitysprojektit tekevät samankaltaista päällekkäistä työtä, paikalliset, epäyhtenäiset toimintatavat hankaloittavat laajaa yhteistyötä ja pahimmillaan asiakas joutuu hämmennyksiin nähdessään useita erilaisia pienoisTietoEnatoreita.

Way to Excellence

Tilannetta ryhdyttiin korjaamaan muutama vuosi sitten ja päätettiin luoda yksi yhteinen toimintajärjestelmä, Way To Excellence (W2E). Tehtävä ei ole aivan triviaali: kuinka 15 000 henkilöä koskettava toimintajärjestelmä luodaan, kuinka työ organisoidaan, kuka sen tekee ja ennen kaikkea kuinka tulos saadaan kattavasti käyttöönotetuksi? Miten mitataan soveltamisen laajuus? Kuinka paljon käyttöönotot voivat ja saavat "häiritä" toimintaa? Miten varmistetaan, että investointi on kannattava? Mitä tehdä olemassa oleville erinomaisille paikallisille toimintajärjestelmille? Miten vuosien saatossa kerääntynyt viisaus ja kokemus saadaan siirrettyä kehitettävään järjestelmään luoden samalla uusia, innovatiivisia, entistä tehokkaampia ja tarkoituksenmukaisempia ratkaisuja?

Organisaation johto on vakuuttunut muutoksen välttämättömyydestä ja antaakin sen läpiviennille täyden tukensa. Konsernin ylimmällä tasolla toimii operatiivisen johtoryhmän lisäksi kehittämisen johtoryhmä (Development Management Team, DMT), joka tekee strategiset linjaukset, seuraa, ohjaa, valvoo, asettaa tavoitteet ja vaatimukset yhteisen toimintajärjestelmän kehittämiselle, käyttöönotolle ja soveltamiselle koko konsernin laajuisesti, kaikissa yksiköissä, kaikissa maissa.

Toimintajärjestelmän kehittämisen ja käyttöönoton mahdollistajana toimii "Prosessitoimisto" (Process Development Office, PDO). Sen tehtävänä



Kuva 2. W2E-toimintajärjestelmä: keskeisimmät palvelut ja pääprosessit

on kerätä kehittämistarpeita, laatia kehittämisehdotuksia, panna täytäntöön DMT:n päätökset ja koordinoida W2E:hen liittyvää kehitystyötä. Kullakin prosessialueella on vastuuhenkilönsä PDO:ssa ja kullekin ydinprosessille on nimetty konsernitason omistaja. Myös koko joukko muita elimiä ja rooleja vastuineen, tehtävineen ja valtuuksineen on kuvattu ja vastuulliset eri tasoille on nimetty. Organisointimallin luominen on välttämätöntä, jotta muutos saadaan tapahtumaan organisaation kaikilla tasoilla.

Prosessit kartalla

W2E-toimintajärjestelmän perustaksi on valittu yksi konsernissa jo laajahkosti käytössä ollut toimintajärjestelmä. Prosessikartta on uudistettu vastaamaan ydinliiketoimintaa: räätälöityjen tai toisteisten/ tuotepohjaisten ratkaisujen tekemistä, sovellushallintaa jne. (kuva 2). Kaikki prosessit on kuvattu sekä kaaviolina että tekstikuvauksina, tarvittaessa tarkennettu aliprosesseina. Lisäksi jokaiseen prosessiin liittyy kattava joukko menetelmiä ja ohjeita sekä mallipohjia ja muita apuvälineitä. Kuvauksia voi tarkastella esimerkiksi roolipohjaisesti eli vaikkapa projektipäällikkö voi pyytää vain omaan rooliinsa liittyvät prosessit ja välineet nähtäväkseen. Oheisesta prosessikartasta voi myös havaita, että projektin hallinta ja ohjelmistojen kehittäminen on kuvattu erillisinä prosesseina. Tämä siksi, että samaa projektinhallintaprosessia sovelletaan erityyppisissä tuotantomalleissa. Ei tarvita useita erilaisia hallintamalleja, vaan yksi joustava, helposti sovellettava prosessi riittää. Siksi tuotantomallin ja projektinhallintamallin

yhteen hitsaaminen ei ole tarkoituksenmukaista. Ja toisaalta samaa ohjelmiston kehittämismallia sovelletaan erityyppisiä palveluita tuotettaessa; se sopii sovellettavaksi yhtä hyvin räätälöityyn tuotantoon kuin tuotteiden kehittämisen tueksi sekä tietysti myös osaksi sovellushallintaa.

Harmonisointi

W2E:n ensimmäistä kattavaa kehittämiskierrosta kutsutaan harmonisoinniksi. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka kaikki prosessialueet on jo kuvattu ja julkaistu, ne ovat alkuperäisessä kuosissaan kunnes on tehty mainittu harmonisointi. Harmonisoinnilla tarkoitetaan yhden prosessin tai prosessialueen päivittämistä siten, että huomioidaan eri puolilla organisaatiota syntynyt kokemus, parhaat käytännöt ja osaaminen ja samalla haetaan aidosti uutta, jalostunutta yhteistä toimintatapaa. DMT on laatinut tavoitteet ja aikataulun, jonka mukaan harmonisointi etenee. Tärkeimmistä, vaikuttavimmista ja laajimmin käytetyistä prosesseista edetään kohti harvempia tarpeita. Harmonisointia tehdään projekteissa, joihin osallistuu asiantuntijoita eri yksiköistä ja eri maista. W2E:n prosessi on käyttäjilleen pakollinen vasta, kun harmonisointi on tehty. Siirtymävaiheen ajan noudatetaan omaa paikallista toimintajärjestelmää tai jos sellaista ei ole tai joku alue siitä puuttuu, voi ryhtyä soveltamaan W2E:n harmonisoimatonta prosessia.

Kehittäminen ja harmonisointi ovat toimintajärjestelmäprojekteissa oleellisesti pienempiä haasteita kuin prosessin käyttöönotto. Kattava käyttöönotto edellyttää jatkuvaa eri tasoilla tapah-

tuva tiedottamista, kouluttamista, tukea ja arviointia. W2E:stä löytyy oivalliset ohjeet jopa prosessien käyttöönotolle, sillä Process management:n yksi aliprosessi on Process implementation process. Sen tuella on helppo laatia suunnitelma paikallisesta käyttöönotosta, kaikki oleellinen tulee huomioitua. Harmonisointiprojektit tuottavat prosessikuvauksiin soveltamisohjeet ja rajat, mitä saa virittää ja mikä on pakollista, sekä infoissa ja koulutuksessa tarvittavan materiaalin. Koulutusta voi järjestää paikallisesti omin voimin, mutta myös konsernitasolla on kaikista keskeisimmistä alueista monipuolista koulutustarjontaa.

Arviointi ja kehittäminen

Yhteisen toimintajärjestelmän tavoitteena on mahdollistaa organisaatiossa yhtenäinen ja vakiintunut toimintatapa. Tätä kutsutaan myös kyvykkääksi toiminnaksi, ja se on merkki kypsästä organisaatiosta. Voidaan keskittyä sisältöön, kun puitteet ja työvälineet ovat kunnossa.

Organisaation toiminnan kypsyttä arvioidaan sisäisissä ja ulkoisissa auditoinneissa ja mm. SPICE- tai CMMI-arvioinneissa. Esimerkiksi CMMIn viisiportaisella asteikolla pääsee tasolle kolme vain, jos organisaatiossa on käytössä yhtenäinen

toimintatapa, jota kaikki myös soveltavat. Jo taso kaksi edellyttää toimintajärjestelmän olemassaoloa, vaikkakaan sen ei vielä tällä tasolla tarvitse olla kattavasti käytössä. TietoEnatorissa on useilla yksiköillä ISO-sertifikaatti. Tämän edellyttämien auditointien lisäksi kaikki yksiköt suorittavat CMMI-arvioinnin vuosittain – kuten W2E opastaa. Muun muassa näistä arvioinneista saadaan arvokasta palautetta, joka auttaa tunnistamaan kehittämiskohteita ja vahvuuksia niin omassa toiminnassa kuin toimintajärjestelmästäkin.

Arviointien tulokset toimitetaan PDO:lle, joka ryhtyy omalta osaltaan tarvittaviin toimenpiteisiin. Lisäksi PDO:lle raportoidaan kaksi kertaa vuodessa W2E:n harmonisoitujen prosessien käyttöasteesta yksiköissä (W2E utilisation rating). Sinne missä mahdollisia pulmia käyttöönotossa tai soveltamisessa ilmenee, voidaan järjestää apua ja tukea.

Oikein tunnistetut liiketoimintaprosessit, tarkoituksenmukaisesti koottu palvelutarjoama, työtä tukevat mallit, menetelmät ja apuvälineet ammatillisesti tarjoiltuna luovat edellytykset työn ilolle, tehokkuudelle ja onnistumiselle sekä näiden tuloksena tyytyväisen asiakaskunnan.



SysOpen Digia Oyj on nykyaikainen, kattavia ratkaisuja tuottava ohjelmistotalo, joka on erikoistunut integroituihin ICT-ratkaisuihin, älypuhelimien ja mobiiliratkaisujen tuotekehitykseen, ulkoistuspalveluihin ja telekommunikaatioalan tuotteisiin ja palveluihin.

Kehitämme jatkuvasti toimintatapojamme ylläpitääksemme toimintamme korkean laadun, josta SysOpen Digia tunnetaan. Sinullakin on mahdollisuus työskennellä joukossamme. Ota yhteyttä.

Sysopen Digian menetelmät ovat perustana asiakasratkaisuihimme
OpenMethod™ -kehittämisen menetelmä
OpenProject -projektinhallinnan ohjeisto