

Projekteille tuottavuutta ja laatua reaaliaikaisella projektimonitorilla



Perttu Karvinen, projekti-päällikkö ja ICT-arkkitehti, toimii CodeBakers Oy:ssä konsulttina.
perttu.karvinen@codebakers.fi

CodeBakers Oy on yksityisesti omistettu ICT-palveluiden tuottamiseen erikoistunut yritys. CodeBakers toimii pääosin kolmella osaluueella: asiakaskohtainen järjestelmäkehitys ja konsultointi, menetelmäkonsultointi ja asiakaskohtainen (ulkoistettu) ohjelmistotuotekehitys.

Usein esitetään kysymykset, että tehdäänkö yksittäisissä projekteissa oikeita asioita ja tehdäänkö organisaatiossa juuri niitä projekteja, jotka hyödyttävät liiketoimintaa parhaiten ja ovat strategian mukaisia. Lisäksi voidaan kysyä, että perustuuko vastaus faktatietoon. Jos vastaus edellisiin on kyllä, niin tilanne vaikuttaa oikein hyvältä. Usein kuitenkin johonkin edellisistä kysymyksistä joudutaan vastaamaan kielteisesti ja toteamaan että parannettavaa kyllä löytyy.

Tässä artikkelissa pohditaan miten tilannetta voidaan tehostaa ottamalla käyttöön monipuolinen ja reaaliaikainen ohjelmisto, jolla voidaan hallita ja analysoida projektisalkkuja, suunnitella yksittäisiä projekteja sekä seurata projektien etenemistä.

Projektit

Useilla organisaatioilla on käytössään hyvin kuvatut prosessit ja menetelmät yksittäisten projektien läpiviennille, samoin kuin varsinaiselle sovelluskehitykselle. Tyypillisesti projektit toteutetaan käyttäen iteratiivisia ja inkrementaalisia menetelmiä, yhä useammin myös ketterämpiä menetelmiä. Ohjeistot ovat kattavia, eri vaiheisiin löytyy valmiita pohjia, tarkistuslistoja yms. Dokumentit ovat usein word -ja excel -dokumentteja jotka on talletettu levyille tai intranettiin. Kaikista näistä on paljon hyötyä ja ne ohjaavat eri projekteja tekemään asiat samalla tavalla.

Ongelmana usein kuitenkin on, että käytössä on paljon erilaisia ohjelmistoja, joilla dokumentteja käsitellään ja joista tietoa haetaan projektin käyttöön. Projektin tehtävät, kestot, resurssit, riippuvuudet ym. suunnitellaan yleensä jollain ohjelmistolla, josta saadaan tulostettua Gantt-kaavio. Toteumatiedot ovat usein jossain erillisessä tietojärjestelmässä, samoin henkilö- ja osaamistiedot. Tietoja joudutaan kopioimaan usein paikasta toiseen ja virheiden mahdollisuus kasvaa, puhumattakaan siitä paljonko aikaa kaiken edellämainittuun kuluu. Projektin tilanteen

selvittäminen voi olla vaikeaa, koska ei ole yhtä paikkaa mistä sen voisi päätellä. Projektipäällikkö joutuukin joskus antamaan mutu-arvion projektin tilanteesta esim. projektin johtoryhmälle.

Edellä mainitut asiat eivät välttämättä ole iso ongelma, jos organisaatiossa ollaan kiinnostuneita vain yksittäisistä projekteista ja niiden läpiviennistä. Tilanne muuttuu ratkaisevasti jos organisaatio haluaa käsitellä, seurata ja analysoida useiden projektien muodostamia kokonaisuuksia eli projektisalkkuja.

Projektisalkut

Projektisalkun hallinnassa on kyse usean projektin samanaikaisesta tarkastelusta valituilla kriteereillä. Tällöin ollaan usein kiinnostuneita näkemään miten projektisalkun projektit pärjäävät verrattuna projektisalkun kriteereihin jotka liittyvät suoraan yrityksen liiketoiminta- tai kehitystrategiaan. Voidaan tarkastella esim. projektien toteutuneita kustannuksia verrattuna suunniteltuihin kustannuksiin, projektien riskien kehittymistä, aikatauluja, resurssitarpeita ym. trendejä. Projektisalkun hallintaan liittyy myös menettelyt projektiehdotusten käsittelyyn ja arviointiin.

Tarkastelemalla yksittäisten projektien sijasta projektisalkkuja organisaatio saa paremman kuvan siitä miten käynnissä olevat projektit toteuttavat organisaation strategiaa ja että tarvitseeko tiettyjen projektien tilaa tai prioriteettia muuttaa jotta tavoitteisiin päästäisiin. Samoin voidaan tarkastella tulevia resurssi- ym. tarpeita. What-If tarkasteluilla voidaan etukäteen arvioida miten tietyt muutokset vaikuttaisivat kokonaisuuteen.

Tarkasteluissa saatetaan havaita, että tietyt projektit käyttäytyvät tavalla joka saattaa johtaa projektien epäonnistumiseen. Esimerkiksi jokin projekti voi varata organisaation kriittiset resurssit liian pitkäksi aikaa, eikä muita tärkeitä projekteja voida tämän vuoksi käynnistää. Voidaan myös havaita, että jossakin projektissa on hyvin paljon muutoksia ja että projekti ei edisty suunnitelmien mukaisesti.

Jotta tällaista tarkastelua voitaisiin tehdä, tulee organisaation kerätä projekteista yhteismitallista tietoa ja tiedon tulisi olla tosiaikaista. Tällaisen tiedon kerääminen ja käsittely ilman keskitettyä tietovarastoa ja ohjelmistoa voi olla hyvinkin työlästä ja aikaa vievää. Varsinkin jos organisaatiossa on käynnissä kymmeniä tai jopa satoja projekteja samaan aikaan.

Prosessien kehittäminen

Edellä mainittuihin haasteisiin voidaan löytää helpotusta monilla tavoilla, mm. ohjelmistoapuneuvoilla. Ennen kuin edes aletaan miettiä ohjelmistojen hankkimista, tulee organisaatiolla olla visio siitä mihin suuntaan projektinhallinnan prosesseja tulisi kehittää ja mitä kehittämisellä haetaan. Avainasemassa ovat sellaisten mittareiden löytäminen, joilla projektien luokittelua ja arviointia voidaan tehdä strategian mukaisesti.

Ensimmäinen vaihe prosessien kehittämisessä on nykyisten prosessien ja käytäntöjen arviointi. Seuraavaksi kartoitetaan tavoitetilan vaatimukset ja prosessit. Kehittämishanke etenee kuten muissakin prosessien kehittämiss Hankkeissa. Sitten kun on selvillä se miten prosesseja ja käytäntöjä tulisi kehittää, voidaan miettiä olisiko ohjelmistoista apua.

Edellämainittu prosessien kehittämiss Hankke on yleensä vaativa ja aikaa vievä eikä siinä kannata hätiköidä. Mahdollinen ohjelmiston käyttöönotto kannattaa tehdä osissa ja keskittyä aluksi sellaisiin osiin, joista on helpointa saada välittömiä hyötyjä. Keskeisiä huomioon otettavia asioita on johdon ja projektitoimintaan osallistuvien ihmisten sitouttaminen ja kehittämiseen mukaan ottaminen alusta alkaen.

Ratkaisuvaihtoehtoja

Markkinoilta löytyy useita ohjelmistoja, joissa on sekä projektinhallinnan että projektisalkunhallinnan ominaisuuksia, mm. Artemis, CA Clarity, IBM Rational Portfolio Manager, Mercury, Microsoft Project, Planview, Primavera. Osa edellämainituista koostuu useasta erillisestä ohjelmistosta, jotka on integroitu keskenään, osa sisältää kaiken toiminnallisuuden yhdessä ohjelmistossa. Lähes kaikissa on tavalla tai toisella mm. seuraavia toimintoja:

- projektien suunnittelu ja seuranta,
- projektin budjetin hallinta,
- resurssien hallinta,
- projektisalkkujen hallinta ja analysointi,
- raportit, investointikartat, OLAP pivotit,
- tuloskortit, what-if tarkastelut,



prosessien ja työnkulkujen hallintamenetelmät, kommunikointi, hälytykset, dokumenttien ja versioiden hallinta, konfiguroitavuus omiin tarpeisiin, ja integroitavuus muihin ohjelmistoihin.

Osa ohjelmistoista on vahvoilla projektien suunnittelussa, osa projektien analysoinnissa.

Esimerkkinä Rational Portfolio Manager

Rational Portfolio Managerin (RPM) avulla voidaan toteuttaa tosiaikainen ja avoin projektitympäristö, jolla voidaan suunnitella, hallinnoida ja seurata yksittäisiä projekteja, ohjelmia ja projektisalkkuja sekä resursseja ja kustannuksia. Eri osapuolet saavat monipuolisilla analysointivälineillä sekä lukuisilla valmiilla raporteilla todennäköisen ja ajantasaisen kuvan käynnissä olevista projekteista ja ongelmakohtiin voidaan puuttua välittömästi.



RPM:ään voidaan konfiguroida organisaation prosessien mukaisia työnkulkuja, jotka ohjaavat eri osapuolten toimintaa prosessin eri vaiheissa. Työnkuluilla voidaan toteuttaa mm. eri vaiheisiin liittyvät hyväksymismenettelyt ja katselmoinnit. Eri tyyppisille projekteille voidaan tehdä projektipohjia, joissa on valmiiksi rakennetut wbs-rakenteet, resurssiprofiilit, kustannukset, dokumenttipohjat yms. RPM:n käyttöliittymä voidaan konfiguroida hyvin monipuolisesti.

RPM:n resurssienhallintaominaisuudet ovat monipuoliset sisältäen mm. osaamis- ja kyvykkyystietojen hyödyntämisen projektin suunnittelussa ja resurssien kiinnittämisessä projektin tehtäviin. Resurssien analysointiominaisuuksilla saadaan selville nykyiset kuormitusolot sekä tulevat tarpeet ja näiden perusteella voidaan tehdä päätöksiä lisäresurssien hankinnasta.

Loppusanat

Johdannossa esitettiin haasteisiin ei voida vastata pelkästään ottamalla käyttöön ohjelmistoapuvälineitä. Ohjelmiston käyttöönottoa edeltää aina nykytilanteen kartoitusprojekti jossa nähdään prosesseihin tarvittavat muutokset. Laatu- ja tuottavuushyötyjä voidaan saavuttaa vasta sitten kun organisaation investointi, projektinhallinta ja sovelluskehitysprosessit on kuvattu ja käytössä. Tämän jälkeen ohjelmistoilla voidaan tehostaa projektitoimintaa.