



Resurssien hallinta organisaation menestystekijänä

Risto Järvinen
06.11.2017

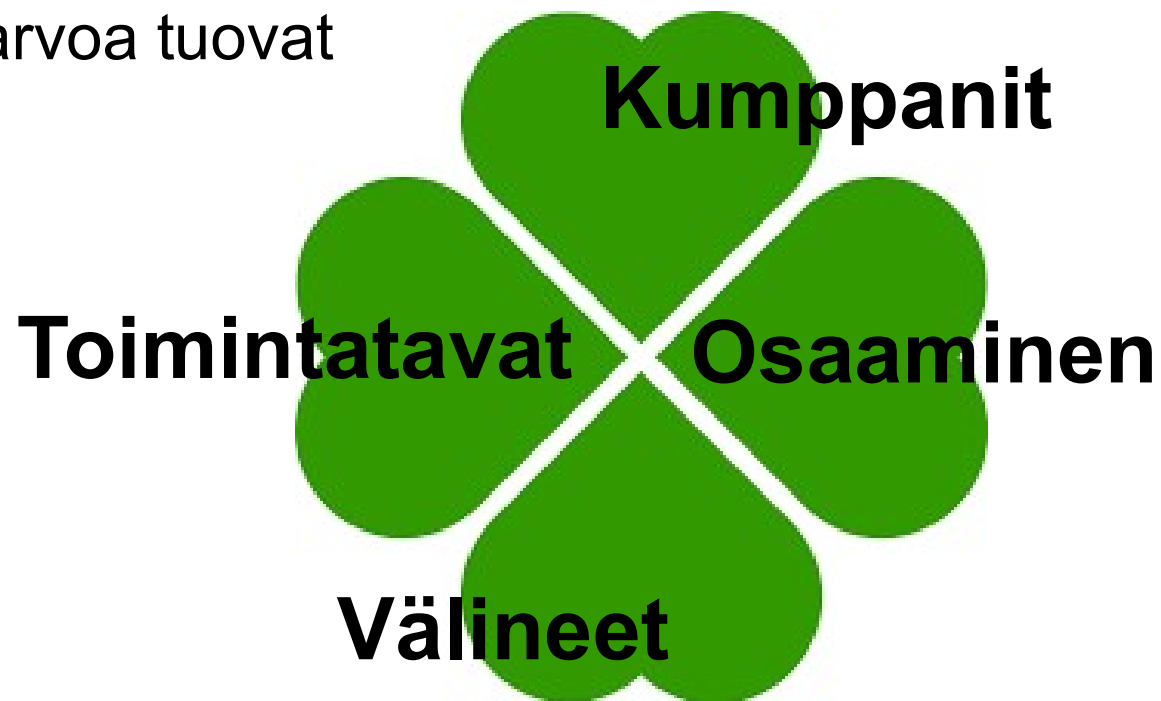
Strategiaa tukevat projektit, projektisalkut ja
resurssit

Organisaation toiminnan haasteet



Organisaation menestymisen neliapila

- Kuvatut ja käytössä olevat toimintatavat
- Osaava henkilöstö
- Toimintaa tukevat tietojärjestelmät
- Osaavat ja lisäarvoa tuovat kumppanit



Toimintaympäristön tuomat haasteet

- Haasteellisessa toimintaympäristössä organisaation **muutosvalmius ja ketteryys** ovat menestyksen avaimia.
- Muutoksessa keskeistä on projekteja toteuttavan organisaation kyvykkyys **hallita muutosta** omassa toiminnassaan ja toimintaympäristössään ja saavuttaa siten kilpailuetua.
- Toimintaa on jatkuvasti kehitettävä, jotta kilpailussa muiden toimijoiden kanssa pärjätään
 - Panosten ja tuotosten suhteen optimointi
 - Minimoidaan epäoleellinen
 - Tuotetaan lisäarvoa



Strategia

- Toiminnan tavoitteet määrittää liiketoimintajohto, jonka on reagoitava ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja ylläpidettävä tuottavuutta, tehokkuutta ja kannattavuutta
 - Liiketoimintajohdon tehtävänä on määrittää toiminnan strategiset tavoitteet ja prioriteetit
- Liiketoimintajohdon asettaman tavoitetilan ollessa selvillä kaiken ohjauksen ja muutoksen lähtökohta on ajantasainen tieto nykytilanteesta.
- Strategian toteuttamisessa ja tilannekuvan hahmottamisessa auttavat:
 - Resurssien hallinnan keinot
 - Projekti- ja salkunhallinnan keinot



Strategiaa tukeva osaamisen hallinta ja resurssit

Strategiaa tukeva osaamisen hallinta

- Resurssien hallinnan tulee tuottaa lisäarvoa ja palvella organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista
- Osaamisen hallintaan liittyviä vastuita on liiketoimintajohtolla, resurssiomistajilla ja projekteilla.
 - Resurssiomistajien vastuulla on henkilöresurssien osaamisen ylläpito ja kehittäminen organisaation kulloisiakin tavoitteita silmälläpitäen
 - Liiketoimintajohtolla näiden tavoitteiden asettamisessa
 - Projektit vastaavat käyttöönsä saamien resurssien mahdollisimman tehokkaasta käytöstä
- Henkilöresursseihin liittyen tärkeää on tietää, minkälaista osaamista organisaatiossa on ja miten se on sidottu suunniteluihin ja käynnissä oleviin projekteihin



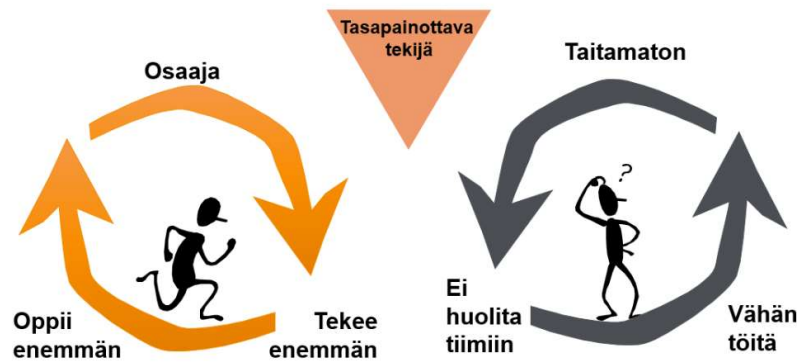
Strategiaa tukeva osaamisen hallinta

- Resurssien hallinta edellyttää organisaation tavoitteita palvelevan tila- ja rakennetiedon ylläpitoa henkilöresursseista
- Osaamisen erittely kokemus, tietotaito- ja motivaatiotekijöihin auttaa hahmottamaan organisaation todellista kyvykkyyttä
- Motivaatiotekijä = ”mihin haluat osaamistasi suunnata/mitä osaamistasi jää hyödyntämättä”
 - Osaaminen = (kokemus+tietotaito) * motivaatiotekijä
- Projekteja toteuttavassa organisaatiossa käyttöasteesta vastaa resurssiomistajat joiden tulee puuttua tilanteisiin, joissa projektit hyödyntävät puutteellisesti käyttöönsä saamiaan henkilöresursseja



Strategiaa tukeva osaamisen hallinta

- Resurssiomistajien vastuulle on myös henkilöresurssien osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen projekteissa.
- Käytännön projektityö viimekädessä synnyttää projektista toiseen kantavaa tietotaitoa ja kokemusta sekä kehittää sosiaalisia taitoja ja luo pohjan hyvälle työmotivaatiolle.



- Osaamisen ja resurssien hallinta on tarkoituksenmukaista jakaa pitkälle, keskipitkälle ja lyhyelle aikajänteelle



Resurssien hallinta – pitkä aikajänne

- Resurssien osaamisen hallinnan pitkä aikajänne tulee palvella organisaation kokonaisstrategiaa
 - Tähtää muutoksen hallintaan yrityksen toimintaympäristössä
 - Ennaltaehkäisee osaamisvajeiden syntyä
 - Osaava henkilöstö nähdään kilpailuetuna ja pääomana
 - Osaamisen kehittämisen on jatkuvaa, proaktiivista ja systemaattista
- Strategialähtöisen resurssien hallinnan merkitys korostuu henkilöstön ikääntyessä, kansainvälistymisen edetessä ja kilpailtaessa pätevistä työntekijöistä
- Strategialähtöiseen resurssien hallintaan kuuluvat oleellisesti myös yhteistyöverkostot, joilla kasvatetaan omia kyvykkyyksiä



Resurssien hallinta – keskipitkä aikajänne

- Keskipitkän aikavälin suunnittelun tavoitteena on varmistaa tarvittava osaaminen alkavien ja käynnissä olevien projektien käyttöön. Lähtökohtana on projektille tehty resurssisuunnitelma, jossa kuvataan sovitun käytännön mukaan projektin resurssitarve (pääosaaminen/osaaminen/henkilö).
- Projektin ja resurssiomistajien yhdessä hyväksymä resurssisuunnitelma toimii sopimuksena, jonka mukaisesti projekti saa käyttöönsä tarvitsemansa osaamiset.
- Tässä vaiheessa arvioidaan myös ulkoisten resurssien käytön tarkoituksenmukaisuus ja kustannusvaikutus.



Resurssien hallinta – lyhyt aikajänne

- Lyhyen tähtäyksen suunnittelun ensisijainen tavoite on varmistaa projektien tehtävien suorittamiseen oikeat henkilöresurssit ja että resurssit ovat motivoituneita ja käytettävissä oikeaan aikaan
- Varmistetaan resurssien sujuva siirtyminen päättyneistä projekteista aloituskelpoisiin projekteihin sekä ylläpidetään projektien resurssisuunnitelmat ajan tasalla.
 - Resurssisuunnitelma on sopimus projektin ja resurssiomistajien välillä ja kaikki muutokset tulee sopia muutoshallinnan menettelyllä
- Toimintaan liittyy resurssien käyttöasteen valvonta ja reagointi vajaakäyttöön ja ylikuormiin.



Resurssien hallinta

- Toiminta tehostuu ja työkuormat ovat hallinnassa
 - Estetään resurssien siiloutuminen, osaaminen laajasti käyttöön
- Tarkka tieto siitä kuka tekee, milloin ja mitä
- Kaikki työ esiin: piilotyö ja pienet projektit
- Henkilöstön sitoutuneisuus, tyytyväisyys ja motivaatio kasvaa
 - Vahvistaa luottamusta ja luo varmuutta
- Osaamisvajeet ja koulutustarpeet nousevat esiin
- Projektien toimituskyky- ja varmuus kasvaa
 - Projekteilla käytössään tarvittava osaaminen oikea-aikaiseksi
 - Projektien aloitukset ja päättämiset hallitumpia
 - Ennakoitavuus paranee, muutokset hallitumpia
 - Vältetään ristiriitatilanteet



Strategiaa tukevat projektit ja projektisalkut

Strategiaa tukevat Projektit ja Projektisalkut

- Projektien ja salkun hallinnan tulee tuottaa lisäarvoa ja palvella organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista
- Projektisalkun hallinnalla tarkoitetaan keskitettyä yhden tai useamman salkun johtamista. Tämä pitää sisällään salkkujen sisältämien projektien ja hankkeiden identifioinnin, priorisoinnin, valinnan, hallinnan ja seurannan sekä muut tarvittavat toimenpiteet, joilla varmistetaan yrityksen strategisten tavoitteiden toteutuminen.
- Projektisalkun hallinnalla varmistetaan, että keskitytään oikeisiin asioihin ja yrityksen resurssit käytetään viisaasti.



Strategiaa tukevat Projektit ja Projektisalkut

- Projektien luokittelutiedot ja mittarit sekä toimiva salkunhallinta antavat keinot projektien objektiiviseen arviointiin, uusien prioriteettien määrittämiseen, seurausten analysointiin ja eri vaihtoehtojen simulointiin
- Tilannekuvan muodostamiseen käytettävät keinot eivät riipu käytettävistä projektien toimitusmalleista. Edellytyksenä on:
 - Yhdenmukaiset luokittelut ja mittarit projektien arvioinnin pohjana (prioriteetti, strategianmukaisuus ym.)
 - Yhdenmukainen tapa miten organisaatiossa olevaa osaamista hallitaan ja näkyvyys siihen, miten osaaminen on sidottu ja eri elinkaari-vaiheissa oleviin projekteihin ja –salkkuihin ts. toimiva resurssienhallinta



Strategiaa tukevat Projektit ja Projektisalkut

- Tehdään oikeita asioita ja nopeammin
- Toimintatavat yhdenmukaistuvat
- Resurssien työkuormat tasoittuvat ja käyttöaste paranee
- Näkyvyys organisaation todelliseen tekemiseen kasvaa
- Projektien toimituskyky paranee
 - Projektien määrä nousee, toteutuksen nopeus ja laatu paranevat
 - Kustannukset, riskit ja todennäköisyys epäonnistua pienenevät
 - Hallitaan projektien muodostamat kokonaisuu-
det ja nähdään näiden välisten riippuvuudet
 - Ongelmien ratkaisu on tehokkaampaa,
helpompaa ja luotettavaa
 - Reagointinopeus muutostilanteissa paranee



Tilannekuva ja muutoksen hallinta

Tilannekuva ja muutoksen hallinta

- Projektin, salkun- ja resurssihallinnan prosesseissa ylläpidettävä yksityiskohtainen tieto palvelee organisaation strategian toteuttamista, luo ketteryyttä ja edellytykset hallitulle muutokselle.
 - Tiedetään missä ollaan käynnissä olevissa ja alkavissa projekteissa
 - Tiedetään käytettävissä olevat ja tarvittavat resurssit ja osaamiset
- Muutoksen aikaansaaminen edellyttää tietoa organisaation toiminnan ja kyvykkyyksien nykytilasta ja lähitulevaisuudesta sekä selkeästi kuvatun tavoitetilan
 - Selkeät strategiset tavoitteet
 - Projektin- ja salkunhallinnan keinot
 - Resurssien hallinnan keinot



Tilannekuva ja muutoksen hallinta

- Nykytilan ja tavoitetilan pohjalta arvioidaan, mitä osaamista organisaatiosta puuttuu muutoksen aikaansaamiseksi.
- Hallitussa muutoksessa suunta käännetään kustannustehokkaimmin kohti uusia tavoitetta jo olemassa olevaa osaamista hyödyntämällä ja sitä kehittämällä.
- Kustannuksia syntyy aiheettomasta ulkopuolisen osaamisen käytöstä tai omien voimavarojen tehottomasta käytöstä tai niiden väärästä suuntaamisesta.
- Kaikki ei ole menetetty vaikka markkinoiden saneleman muutoksen aloittaa muita myöhemmin. Oleellista on, että tavoite saavutetaan ennen kilpailijoita ja muutos viedään lävitse hallitusti ja tehokkaasti



Tietojärjestelmä

Tietojärjestelmä

- Hyvin integroitu salkun-, projekti- ja resurssihallinnan tietojärjestelmä kokoaa resurssien hallintaan liittyvät keskeiset osa-alueet yhteen
- Tietojärjestelmässä ylläpidettyjen salkku-, projekti- ja resurssisuunnitelmätiedoista sekä henkilöresurssien osaamisista ja kapasiteettitiedoista muodostuu kokonaisuus, jonka suunnitelmallinen hyödyntäminen takaa koko projekteja toteuttavan organisaation menestymisen
- Raportointi ja tiedon analysointi perustuu tarkoituksenmukaisiin luokittelutietoihin ja mittareihin projekti, salkku ja resurssitasolla.



Tietojärjestelmä – Tehtävät resurssihallinnan tukena

- Ylläpitää henkilöresursseihin, osaamisiin, resurssitarpeisiin ja kapasiteettiin liittyvää rakennetietoa.
- Dokumentoida resurssiomistajien ja projektin välinen yhteisymmärrys projektin käyttöön kulloinkin tarvittavista henkilöresursseista sekä toimia näin muutoshallinnan perustana.
- Tarjota ajantasaista tietoa resurssitarpeen ja -saatavuuden kohtaamisesta yksittäisessä projektissa ja projektirajojen ylitse.



Tietojärjestelmä – Toiminnallisia vaatimuksia

- Tietojen ajantasaisuus ja saavutettavuus
 - Vain ajantasainen tieto synnyttää lisäarvoa käyttäjilleen
 - Hyvä käyttäjäkokemus ja visuaalisuus
 - Vaihtoehtona palveluratkaisut pilvestä: hajautetut tiimit, ryhmätyöpiirteet, tietoturva, saavutettavuus
- Visuaalinen ja analyttinen esitystapa
 - Paljastaa trendit, auttaa ennakoimaan ja paikallistaa poikkeamat aikaisessa vaiheessa
 - Helpottaa projektin sisäistä ja ulkoista viestintää ja nopeuttaa päätöksentekoa
 - Auttaa ymmärtämään dataa paremmin ja tekemään sen pohjalta parempia päätöksiä
 - Auttaa hahmottamaan kokonaisuudet ja riippuvuudet



Tietojärjestelmä – Tiedon visualisointi

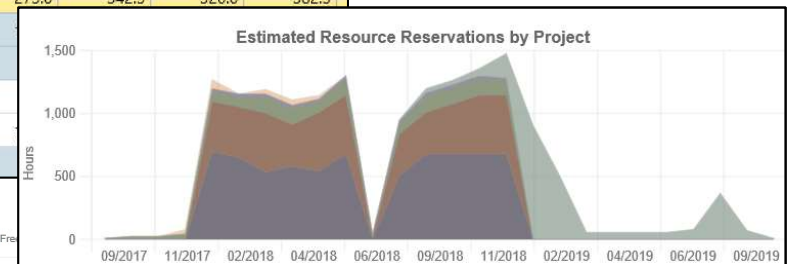
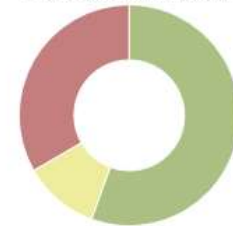
- Oma kohdennettu ratkaisu kullekin tunnistetulle roolille: linjaesimies, projektipäällikkö, projektitiimin jäsen, salkunomistaja, liiketoimintajohto

Reservations

01/05/2018 - 30/04/2019 Monthly Save Refresh Remarks Actions Clear Filter Export

Department/Person	Project	Resource Type	Status	2018											
				May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec				
CustomerCare (CC)			Allocated	0.0	0.0	0.0	350.0	175.0	175.0	175.0	0.0				
			Free Capacity	690.0	630.0	660.0	340.0	425.0	515.0	485.0	510.0				
Delivery (CC)			Allocated	0.0	0.0	0.0	350.0	175.0	175.0	175.0	0.0				
			Free Capacity	690.0	630.0	660.0	340.0	425.0	515.0	485.0	510.0				
Services (CC)			Allocated	0.0	0.0	0.0	350.0	175.0	175.0	175.0	0.0				
			Free Capacity	517.5	472.5	495.0	167.5	275.0	342.5	320.0	382.5				
Firehead, Anna			Allocated	0.0	0.0	0.0	175.0								
			Free Capacity	172.5	157.5	165.0	-2.5								
	Project A...	Engineer, Mechanics	Tentative	0.0	0.0	0.0	75.0								
	Project B...	Engineer, Mechanics	Tentative	0.0	0.0	0.0	100.0								
Grassfield, Phil			Allocated	0.0	0.0	0.0	175.0								

Portfolio Risk Indicators



Allocated and Capacity



Tietojärjestelmä – Luokittelut ja mittarit

- Tarkoituksenmukaiset luokittelut ja mittarit tukevat päätöksentekoa ja analysointia

My Projects

New Item | Edit Item | Clear Filters | Export

Site	MSP	C	S	R	Project	Owner	Department	Status	Priority	Planned Finish	Estimated Finish	Planned Costs	Estimated Costs
		♦	♦	▲	Aramondi	Järvinen Risto	Nodex Ltd	Progress	1	15/11/2017	29/12/2017	418,000	44,000
		♦	♦	♦	Lion	Järvinen Risto	Customer Delivery (CD)	Plan	3	31/12/2017		0	4,000
		♦	♦	▲	Ceres	Järvinen Risto	Customer Delivery (CD)	Plan		31/12/2017	09/09/2016	46,800	4,000
		♦	♦	♦	Libra	Järvinen Risto	Customer Delivery (CD)	Plan		31/03/2017	29/03/2017	21,450	2,000
		♦	♦	♦	Centauri	Järvinen Risto	Customer Delivery (CD)	Plan	2	31/12/2017	08/12/2017	0	2,000
		♦	♦	♦	Indus	Järvinen Risto	Customer Delivery (CD)	Plan		28/10/2016	11/11/2016	0	1,000
		♦	♦	♦	Lynx	Järvinen Risto	Customer Delivery (CD)	Plan		14/04/2017	17/04/2017	0	

Project Name * Ceres

Description Ceres

Project Template

Owner * Järvinen Risto

Department * Consulting

Project Manager Järvinen Risto

Status * Progress

Type * Internal

Site Template CEPM Workspace Template v2

Corporate Portfolio Views - Please Select the View for Details

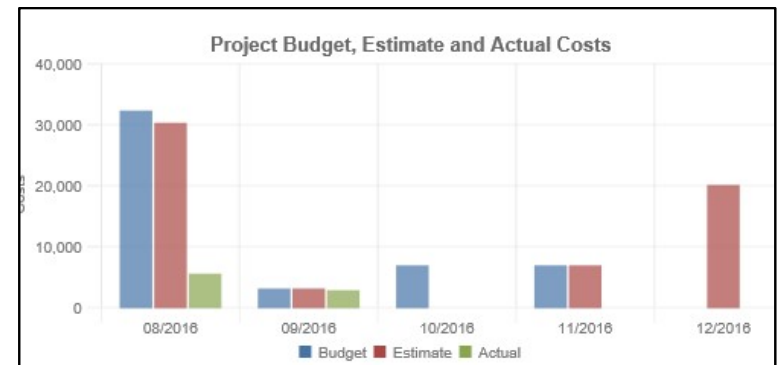
New Item | Edit Item | Clear Filters | Export

Portfolio	Owner
All Projects	Järvinen Risto
Development Scorecard	Järvinen Risto
ICT	Mäkelä Leena
R&D	Virkkala Teemu

Projects - Selected Portfolio View

Add/Remove Item | Clear Filters | Export

C	S	R	Project	Owner	Department	Status	Planned Finish	Estimated Finish	Budget Costs	Estimate Costs	Actual Costs	Reservations (h)	Actuals (h)
♦	♦	♦	Ceres	Järvinen Risto	Consulting	Progress	15/12/2016	31/12/2016	48,800	60,000	8,160	1,475	345
♦	♦	♦	Jupiter	Kari Kemppi	Consulting	Progress	31/12/2016	31/12/2016					
♦	♦	♦	WFR	Lena Elm	Consulting	Plan	30/01/2013	31/12/2016					



Strategic Theme	Description	Strategic Importance	Weighting	Score
1. Corporate brand positioning	Communicate our message stronger to more focused customer segments.	1.0	3.0	3.0
3. Improve efficiency	Decreases unnecessary sales work, Increases customer satisfaction.	2.0	3.0	6.0
2. Market growth	Increase market share with more satisfied customers.	5.0	2.0	10.0
				19.0

Tietojärjestelmä – Luokittelut ja mittarit

- Luotettavin tieto tarkastelun eri tasoille kumpuaa projektien ja resurssienhallinnan omiin tarpeisiinsa synnyttämästä yksityiskohtaisesta tiedosta

The screenshot displays four overlapping windows from a resource management system:

- User List:** A table with columns: Name, Organization, User ID, Job title, Cost Group.

Name	Organization	User ID	Job title	Cost Group
Aarne Luoto	IT HW team	service_dspf2010	Team Manager	Manager
Anna Wallen	IT SW team	waldena	Analyst	Developer
- Resource Management Form:** Fields for Resource Type (SW Developer), Calendar (Default), Hours Per Day (7.50), Capacity Start (23.11.2014), Capacity End, and Generic (checkbox). Below are two rows for Developer resources with checkboxes and a value of 7.5.
- Timesheet:** A grid for Week 44 (30/10/2017 - 05/11/2017).

Keep	Project / Activity	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Total	ETC
<input checked="" type="checkbox"/>	Ceres - Ceres	30	31	01	02	03	04	05	0.0	
<input checked="" type="checkbox"/>	Delivery	5.0							5.0	
<input checked="" type="checkbox"/>	Installation on site		6.0						6.0	
	Total:									
- Reservations:** A calendar view for 30/01/2017 - 02/04/2017. It shows a table with columns for Person, Department, Project, Status, and a grid of weeks (W5-W11) for Jan 2017, Feb 2017, and Mar 2017.

Person	Department	Project	Status	Σ	Jan 2017			Feb 2017			Mar 20
					W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11
Järvinen Risto			Allocated		32	45	45	45	41	39	39
			Free Capacity		5	-8	-8	-8	-4	-2	-2
	Consulting	Ceres	Draft		0	0	0	0	0	0	0
	Consulting	Epsilon	Proposed		17	20	20	20	18	17	17
	Consulting	MSP testiiii	Draft		0	0	0	0	0	0	0
	Consulting	Simple Projec...	Draft		15	25	25	25	23	22	22