

SILVERBUCKET



Opas parempaan resursointiin

www.silverbucket.com
sales@silverbucket.com
+358 40 680 6860

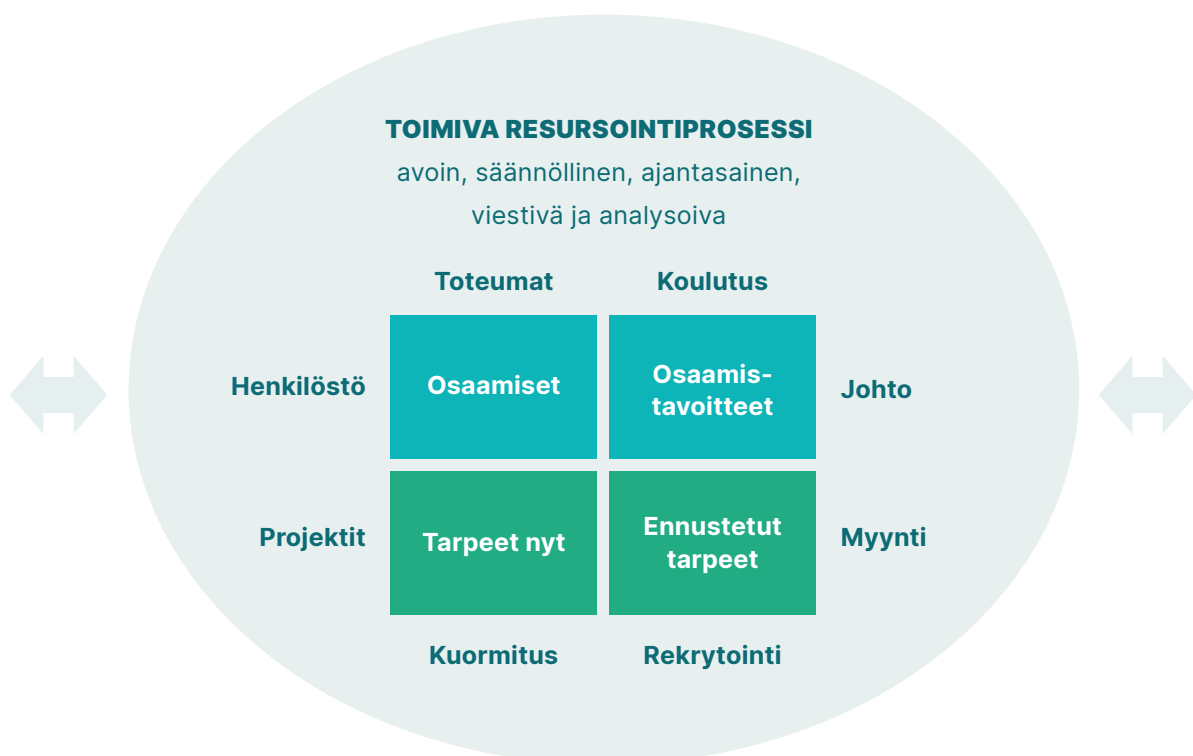


1

Projektien resursointi ja suunnittelu

Resursointi on kaiken projektityön pohja. Jotta projektit onnistuvat on tarvittavan osaamisen omaavat henkilöt oltava oikeaan aikaan saatavilla ja heidän täytyy tietää mitä heiltä odotetaan ja milloin. Ajantasainen ja toimiva resursointi parantaa parhaimmillaan yksittäisen henkilön työkuorman tasaista jakautumista ja edesauttaa näin ollen työntekijöiden hyvinvointia. Samalla yritys varmistaa sen, että tietyllä projektilla työskentelee oikeat henkilöt, jotta projektin onnistuminen on todennäköisempää. Resursoinnin tavoitteena onkin luoda laadukkaita projekteja ja samalla taata henkilöstön hyvinvointi.

Työtehtävien jakaminen, eli resursointi, on kahdensuuntainen viesti organisaatiossa. Sillä viestitään työntekijälle hänen työkuormaa ja sen jakautumista. Resursoinnin tavoitteena ei kuitenkaan ole aikatauluttaa yksittäisen henkilön työaikaa vaan pikemminkin osoittaa laajemmin mitä hänen tulee tehdä milläkin aikavälillä. Samalla pystytään viestimään organisaation johdolle, kuinka resurssimme riittävät hoitamaan tarvittavat tehtävät. Tavoitteena on tietenkin käyttöasteen maksimointi ja ajantasaisen resursoinnin avulla pystytään ennakoimaan mahdolliset konfliktitilanteet ja suunnittelemaan tulevaa. Täytyykö yrityksen mahdollisesti rekrytoida uusi osaajia, jotta kaikki tehtävät saadaan tehtyä? Vai onko aika hankkia lisää projekteja, jotta tehtävää riittää yrityksen kaikille työntekijöille?



Näin aloitan tehokkaan resursoinnin

Resursointi kannattaa aloittaa resursointiprosessin määrittelyllä, sillä onnistuneessa prosessissa roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät. Resursointiprosessin tukena on hyvä käyttää apuna työkalua, jotta tiedot on helppo päivittää ja pitää ajan tasalla. Koska resursoinnin tavoitteena on saada aikaan kannattavia projekteja, on oleellista päästä työkalun avulla vertaamaan suunnitelmia ja toteumia toisiinsa. Näin voidaan kehittää projektiliiketoimintaa ja tehdä entistäkin tuottavampia projekteja. Toimiva työkalu ja selkeä resursointiprosessi madaltavat kynnyksiä resursoinnin suunnitteluun sekä pitää siitä vastuussa olevan henkilön sitoutuneena tehtäväänsä. Resursointi on tehokasta vain, jos tiedot ovat ajan tasalla.

Resurssisuunnittelu alkaa jo myyntivaiheessa, jolloin resursoinnin voi tehdä roolipohjaisesti tai suoraan tietyille henkilöille organisaation tavan mukaisesti. Näin pystytään varautumaan tulevaan työkuormaan, mikäli myyntivaiheen projektit tulevat tuotantoon. Projektin kotiutuessa projektipäällikön tehtävänä on pitää huoli siitä, että projektille on varattu paras kokoonpano tarvittavin työkuormin. Projektin edetessä projektipäällikkö huolehtii siitä, että projektin resursoinnit ovat ajan tasalla muutosten sattuessa.

Resursointi on kaikkea tätä:

- Resursointi on kaiken projektityön pohja.
- Ajantasaisella resursoinnilla varmistetaan, että oikeat henkilöt ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan.
- Ajantasainen resursointi parantaa henkilöstön hyvinvointia
- Toimiva resursointi parantaa projektien kannattavuutta.
- Resursointi on kahdensuuntainen viesti organisaation ja henkilöstön välillä.
- Resursoinnin tavoitteena on käyttöasteen maksimointi.
- Resursointi alkaa prosessin määrittelyllä, jotta kaikki tietävät kuinka toimia.
- Projektien resursointi kannattaa aloittaa jo myyntivaiheessa.
- Resursoinnin päivittäminen projektin edetessä on kaiken a ja o.
- Resursointi on tehokasta vain jos resursointi on ajan tasalla.





2

Resursointipalaverit

Resursointipalaverit ovat paikka, jossa sovitaan yhteisesti resursointiin liittyvistä asioista. Tällöin tarkastellaan miten edellinen viikko meni, mutta ennen kaikkea käännetään katse tulevaan ja varmistetaan, että kaikissa projekteissa on tarpeeksi käsipareja seuraavina viikoina. Resursointipalavereiden sykli vaihtelee pitkälti organisaation koon mukaan, mutta myös projektien luonne vaikuttaa asiaan. Pienemmissä organisaatioissa riittävä väli voi olla kuukausi, mutta useimmiten tilanteen muuttuvat sen verran usein, että tiheämpi sykli on paikallaan. Organisaation koko vaikuttaa myös siihen riittääkö yksi viikoittainen palaveri koko yritykselle vai hoitavatko eri yksiköt nämä erikseen ja yksikön johtajat tarkastelevat tilannetta kokonaisuutena.

Resursointipalavereissa käydään läpi tämän hetkinen resurssitilanne. Asioita, jotka tulee huomioida on resurssitarve tuotannossa oleviin projekteihin, huolehditaan sopivasta työkuormasta tiimeittäin ja työntekijöittäin, tuodaan esille mahdolliset konfliktitilanteet sekä optimoidaan resurssienkäyttö läpi organisaation. Konfliktitilanteilla tarkoitetaan esimerkiksi tilanteita, joissa sama henkilö tarvitaan useaan projektiin samanaikaisesti tai avainhenkilö on joutunut pitkälle sairauslomalle. Konflikti voi myös johtua siitä, että osaamistarpeet eivät kohtaa tai tarvittavia rooleja ei ole saatavilla. Loppupeleissä on siis kyse siitä, että käsipareja ei ole tarpeeksi suhteessa projektien määrään.

Usein resursointipalaverissa käydään läpi uudet myydyt projektit, niiden aikataulutukset ja henkilöstötarpeet osaamisineen. Usein uusi projekti tuo mukanaan konflikteja sekä muutoksia, minkä takia joudutaan sovittelemaan jo tehtyjä varauksia sekä mahdollisesti siirtämään henkilöitä projektista toiseen.

On tärkeää läpikäydä myös ne projektit, jotka mahdollisesti toteutuvat lähiaikoina. Tämä on erityisen tärkeää ennustamisen näkökulmasta, jotta tiedetään niiden mahdolliset vaikutukset lähitulevaisuuteen. Samassa yhteydessä pystytään myös havainnoimaan, jos työtä ei ole tarpeeksi tai rekrytointeja tulisi harkita työntekijävajeen paikkaamiseksi.

Resursointipalaverissa on ennen kaikkea kyse käyttöasteen optimoinnista ja henkilöstön hyvinvoinnista. Onko meillä tarpeeksi työntekijöitä? Onko meillä oikeanlaista osaamista projekteihin? Mitä tapahtuu, jos emme saakaan myytyä isoa projektia? Tulisiko meidän ottaa alihankkijoita sen sijaan, että palkkaamme uutta henkilöstöä? Tilanne on hyvä, mikäli näihin kysymyksiin saadaan vastaus säännöllisessä resursointipalavereissa ja ongelmatilanteet ratkottua.



Resursointipalaverit on kaikkea tätä:

- Säännölliset palaverit ovat kaiken a ja o, muuten hallittavuus katoaa.
- Ennen kaikkea kyse on viestinnästä ja tiedonkulusta. Asianomaiset sopivat yhdessä resursointiin liittyvistä asioista, jolloin kaikki tietävät mikä tilanne on.
- Palaverien avulla luodaan läpinäkyvyyttä läpi organisaation.
- Resursointipalaverissa katsotaan historiaan, todetaan nykytilanne, mutta ennen kaikkea kiinnitetään huomio tulevaisuuteen.
- Tilannetta tarkastellaan henkilöiden, roolitarpeiden ja osaamisten näkökulmasta. Onko meillä oikeanlaisia rooleja tarvittava määrä, onko osaaminen oikeanlaista projekitarpeiden näkökulmasta ja onko ihmisten kuormitusaste optimaalisella tasolla.
- Suurimmilta yllätyksiltä vältytään, kun tilanteisiin ennakoidaan etupainotteisesti ja kaikki asianomaiset ovat yhdessä sopimassa asioista.



3

Tuntien seuraamisen tärkeys

Tuntien kirjaaminen on avain siihen, jotta tiedetään miten aika käytetään - niin yksilön kuin liiketoiminnan näkökulmasta. Se on avain tuottavaan ja terveeseen liiketoimintaan.

Tuntien kirjaaminen on lähtökohtaisesti melko yksinkertainen asia ja sen avulla voidaan parantaa muun muassa tiimien tuottavuutta, helpottaa laskuttamista ja huolehtia, että projekti etenee budjetoidusti.

Tuntien kirjaamisen hyödyt

Tuntien kirjaamisen tärkein tehtävä lienee se, että varmistetaan asiakkaiden paikkansa-pitävä laskutus. Tämä näkökulma korostuu etenkin organisaatioissa, jotka tekevät laskutettavaa asiantuntijatyötä. Heille jokainen minuutti on oleellinen. Yrityksen kannattavuus on loppupeleissä riippuvainen siitä, että asiakkaita laskutetaan siitä määrästä työtä, mitä heille on tehty.

Tuntikirjaukset tuovat myös läpinäkyvästi esille kuinka paljon aikaa menee tiettyihin projekteihin, asiakkuuksiin tai yksittäisiin tehtäviin. Parhaimmillaan tuntien seuraamisella voidaan tunnistaa, jos samat tehtävät ylittävät lähtökohtaisesti aina budjetin. Näin tilanteeseen voidaan pureutua ajoissa. Parhaimmillaan voidaan huomata, että henkilöstön osaaminen ei ole riittävällä tasolla ja kouluttamiseen tulee kiinnittää huomiota. Toisaalta voidaan huomata, että tiettyihin tehtäviin varataan lähtökohtaisesti liian vähän aikaa. Näiden huomioiden avulla voidaan tehdä tarkempia ja parempia tarjouksia, mikä pitkässä juoksussa tarkoittaa parempaa laskutusastetta.

Asiakasviestintä on myös helpompaa, kun kaikki projektin tunnit kirjataan ylös. Joissakin tilanteissa asiakas saattaa tiedustella, miksi jonkin asian saaminen maaliin kesti niin kauan. Asiakas on luonnollisesti kiinnostunut siitä, että heidän rahansa käytetään hyvin. Mikäli tunnit on kirjattu tarkasti ja lisäksi mukana on asianmukaiset kommentit, tilanne on helpompi perustella ja osoittaa asiakkaalle.

Parempaa johtamista tuntikirjausten avulla

Kannattavuus on tärkeässä roolissa, mutta yhtä tärkeää on tietää, mitä työntekijät ja tiimit tekevät. Parhaimmillaan voidaan huomata, että tietyt henkilöt tai jopa kokonaiset tiimit työskentelevät yli kapasiteettinsa. Mikäli tilannetta ei pystytä korjaamaan, ollaan helposti tilanteessa, jossa ihmiset väsyvät ja jäävät lopulta sairauslomalle. Henkilöstön huomatessa, että

tuntien seuraaminen organisaatiossa ei tarkoita vain lisää vaatimuksia vaan todellisuudessa sen avulla huolehditaan terveestä työn ja muun elämän tasapainosta - ihmiset kokevat sen hyvänä asiana ja todennäköisesti pitävät paremmin tunneistaan kirjaa.

Mielenkiintoinen näkökulma on myös se mihin henkilöstön aika todellisuudessa menee työpäivän aikana. Kuinka paljon aikaa käytetään sisäisiin palavereihin tai sähköposteihin vastaamiseen. Tunnistamalla aikasyöpöt, voidaan kehittää parempia työtapoja ja samalla lisätä tuottavuutta. Yksilöt pystyvät myös näin tunnistamaan paremmin, miten päivät rakentuvat. Tämän tiedon avulla työntekijä voi tunnistaa haitalliset toimintamallit työskentelytavoissaan ja muuttaa niitä. Paremmat työskentelytavat lisäävät työn mielekkyyttä ja tuottavuutta.

Tuntikirjaus on kaikkea tätä:

- Tarkka laskutus tarkoittaa korkeampaa kannattavuutta.
- Kasvanut kannattavuus mahdollistaa kilpailukykyisemmän hinnoittelun, joka tarkoittaa taas lisää laskutettavaa työtä
- Mahdollisuutta seurata resursointien onnistumista. On helpompi tehdä paikkansapitäviä resursointeja, kun voidaan seurata miten toteumat vertautuvat tehtyihin suunnitelmiin.
- Lisääntynyt tehokkuus parantaa aikataulujen suunnittelua ja tasoittaa työntekijöiden työmäärää.
- Parempaa johtamista, kun tiedetään mihin työntekijöiden aika menee.
- Parhaimmillaan työntekijöiden työmotivaatio kasvaa, kun heidän työpanoksensa tuodaan läpinäkyvästi esille.





4

Tulevaisuuden ennustaminen

Ilman tulevaisuuden ennustamista on vaikea tehdä projektiliiketoiminnasta kannattavaa. Resursointitilanteen analysointi on tärkeässä roolissa ja pitää sisällään muun muassa kuinka paljon ihmisiä on sidottu tuleviin projekteihin, kuinka kannattavia projektit ovat ja onko yrityksessä osaamisvajetta. Tunnistamalla mahdolliset ongelmatilanteet, voidaan niihin reagoida hyvissä ajoin ja näin projektit onnistuvat suuremmalla todennäköisyydellä.

Projektien kannattavuus

Monissa projektiorganisaatioissa suurin kuluerä ovat ihmiset. Tästä johtuen kulujen hillitsemisessä tärkeässä roolissa on varmistaa se, että oikeat henkilöt ovat saatavilla oikeaan aikaan. Työntekijöiden resursointi projekteihin ei vielä tarkoita liikevaihdon kasvua. Pahimmillaan projekteihin on kiinnitetty henkilöitä, joilla ei ole tarvittavaa osaamista tai vastavasti projektissa on mukana ylipätevä henkilö, joka vaikuttaa projektin kulurakenteeseen.

Käyttö- ja laskutusaste on yksi tärkeimmistä mittareista, kun puhutaan resursoinnista. On tärkeää kuitenkin ymmärtää millaisesta projektityöstä ihmisten työkuorma on koostunut ja tulee koostumaan jatkossa. Tavoitteena tulisi olla, että työaika käytetään laskutettaviin tai yrityksen strategian kannalta merkityksellisiin projekteihin. Mikäli huomataan, että ihmiset käyttävät merkittävän osan aikaansa ei-laskutettaviin töihin, on tarkoituksenmukaista siirtää painotusta yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellisempiin projekteihin.

Kriittisten taloudellisten indikaattoreiden, kuten projektin kustannusten, tulojen ja voittomarginaalien säännöllinen seuraaminen varmistaa, että projektibudjetit eivät ylitä ja tulevaisuuden ennustaminen helpottuu. Projektin onnistumisen seuraamisessa tärkeässä roolissa on verrata myös toteutuneita tunteja suunniteltuihin. Mikäli huomataan, että projektien tuntitoteumat ylittyvät säännöllisesti, on ennustaminen hankalaa. Reagoimalla tilanteeseen voidaan projektiliiketoimintaa kehittää ja jatkossa tehdä tarjoukset paremmin vastaamaan projektit kulurakennetta.

Osaamistarpeista huolehtiminen

Myyntiputki on hyvä huomioida osana ennustamista, että myös tulevat osaamistarpeet nähdään ajoissa. Toki tämä auttaa myös kapasiteettisuunnittelussa, jolloin vältytään viime hetken rekrytoinneilta sekä projektien aikataulujen venymisiltä. Mitä aiemmin tarpeet ovat tiedossa, sitä paremmin tulevaisuuden rekrytoinnit voidaan suunnitella.

Joissakin tilanteissa kapasiteettia on vapaana, koska henkilöstön osaaminen ei vastaa yrityksen tarpeita. Tällaiseen tilanteeseen pystytään myös reagoimaan paremmin, mikäli resursointitieto on ajan tasalla. Osaamista voidaan kehittää ja laajentaa erilaisten koulutusten avulla. Myynti voi myös painottaa myynnissä sellaisia projektikonaisuuksia, joihin organisaatiossa on vapaana henkilöstöä.

Miten parantaa ennustamista

Luotettava ennustaminen tarvitsee pohjalle ajantasaiset ja paikkansapitävät tiedot. Monipuolinen ja hyvä resursointityökalu antaa tarvittavat tiedot esimerkiksi siitä, kuinka paljon myyntiputkessa on laskutettavaa työtä, kuinka paljon vapaita henkilöitä on tarjolla tietyllä osaamisella sekä tiedon toteutuneista tunneista verrattuna tehtyihin suunnitelmiin. Kun kaikki liiketoiminnan kannalta oleellinen tieto yhdistetään, päätöksenteko perustuukin faktaan eikä mututietoon.

Tulevaisuuden ennustaminen on kaikkea tätä:

- Henkilöstön ajankäytön optimointia parhaan mahdollisen tehokkuuden saavuttamiseksi, mikä tarkoittaa laskutuksen kasvua ja lopulta voittoa.
- Reagoidaan ennakoivasti markkinassa tapahtuviin trendeihin ja muutoksiin kouluttamalla ja ylläpitämällä henkilöstön osaamista. Mikä pitkässä juoksussa kasvattaa yrityksen liikevaihtoa.
- Kyky sopeutua joustavasti kysynnän muutoksiin.
- Minimoida henkilöstön ylikuormittaminen ja siitä johtuva väsyminen.
- Varmistaa, että oikeat henkilöt on allokoitu oikeisiin tehtäviin ja välttää tyhjäkäynti.
- Antaa oikeaa tietoa esihenkilöille, jotta he voivat johtaa paremmin tiimejään.
- Reagoida käyttö- tai laskutusasteen muutoksiin. Varmistaa, että projektit pysyvät budjetissa ja tehdä muutoksia aiemmin opitun pohjalta.
- Varmistaa, että projektit onnistuvat ja aikataulut pitävät. Näin asiakkaat pidetään tyytyväisinä, mikä tarkoittaa pitkässä juoksussa yrityksen menestystä ja kasvua.
- Seurata kuinka suunnitelmat vastaavat toteutuneisiin tunteihin.



5

Resursointisuunnitelman päivittäminen

Luonnollisesti resursointitieto muuttuu ja elää koko ajan. Tämän takia tulee olla yhteisesti sovitut pelisäännöt siihen, miten tieto päivitetään olemassa olevaan järjestelmään. Muuten liiketoiminnan johtaminen on mahdotonta ja päädytään tilanteeseen, jossa projektiliiketoimintaa ei voida johtaa hallitusti.

Yhteisesti sovitut pelisäännöt

Ensimmäisenä on hyvä pitää mielessä, että muuttunut resursointitieto päivitetään mahdollisimman pikaisesti järjestelmään sen jälkeen, kun muutoksista on sovittu eri osapuolten välillä. Huomionarvoista on kuitenkin alleviivata, että ennen muutosten tekemistä asioista tulee sopia kaikkien osapuolten kanssa, jotta ikäviltä yllätyksiltä vältytään.

Eri organisaatioissa voi vaihdella kuka vastaa muutosten tekemisestä. Joissakin organisaatioissa se on tiimin esihenkilö, joissakin projektipäällikkö ja toisaalla resursointipäällikkö. Luonnollisesti nämä kaikki henkilöt ovat mukana keskusteluissa, mutta jatkuvuuden kannalta on hyvä määrittää tarkasti kenen vastuulla tiedon päivittäminen oikeasti on.

Henkilöstön näkökulma

Tärkeimpänä asiana on huolehtia, että henkilöstö on tietoinen muutoksista, jotka vaikuttavat heihin suoraan. Työntekijöiden on helpompaa suhtautua muutostilanteisiin, kun he tietävät missä projekteissa he ovat nyt ja mitä on tulossa. On tärkeä muistaa, ettei yksikään työkalu korvaa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Esihenkilöiden tulee varmistua siitä, että tieto kulkee kaikkien asianomaisten tietoon muutenkin kuin resursointityökalun välityksellä.

Esihenkilöiden vastuulla on huolehtia, etteivät omat tiimiläiset ole yli- tai alikuormitettuja. Useimmiten projekteissa on myös erilaisia roolitarpeita, joihin ei vielä ole kiinnitetty henkilöitä. Esihenkilöt tai yksikön päälliköt varmistavat, että nämä avoimet roolitarpeet on täytetty asianmukaisesti. Varaustilanteen muutoksia tulee myös seurata isompana kokonaisuutena, jotta tiedetään mahdolliset vaikutukset laskutus- tai käyttöasteeseen.

Projektien näkökulma

Projektipäälliköt ovat varmasti tottuneet siihen, että tilanteet elävät. Pahimmillaan projektitiimin kokoonpano muuttuu kriittisessä tilanteessa, kun toisaalle tarvitaan lisäkäsiä tai aikataulu siirtyy tai venyy. Resursointitiedon ylläpitäminen auttaa kuitenkin siinä, että lupaukset asiakkaan suuntaan pitävät.

Hyvä resursointityökalu auttaa löytämään projektille korvaavat henkilöt oikealla osaamisella, seuraamaan projektin kustannuksia ja varmistamaan, että aikataulut pitävät muuttuvissakin tilanteissa. Toki, hyväkään työkalu ei auta, jos tietoa ei ylläpidetä.

Resursointisuunnitelman päivittäminen on kaikkea tätä:

- Kommunikointi on tärkeää eri osapuolien välillä. Ilman viestintää ollaan ongelmissa.
- Huolehditaan, että kuormitus tilanne on optimaalinen niin yksittäisen työntekijän, liiketoimintayksikön tai koko yrityksen näkökulmasta silloin, kun muutoksia tulee.
- Myös roolitarpeet huomioidaan eli siirretään tehdyt suunnitelmat ajallaan oikeille ihmisille.
- Seurataan laskutusasteen ja käyttöasteen muutoksia säännöllisesti. Henkilövaihdokset saattavat vaikuttaa helposti projektibudjetteihin, kun projekteihin siirtyy henkilöitä alhaisemmalla tai korkeammalla laskutushinnalla.
- Huomioida, että yksittäisen projektin aikataulun muutokset vaikuttavat usein myös muihin projekteihin, koska henkilöiden resursointitarpeet muuttuvat. Jolloin palataan takaisin siihen, että kommunikointi on kaiken a ja o.





Yhteenveto

Resursointi vaikuttaa kaikkialla organisaatiossa. Sen vaikutukset näkyvät johdolle, myyntiin, projektitoimintaan ja koko henkilöstöön, mistä johtuen sujuvaan resursointiprosessiin olisi hyvä kiinnittää erityistä huomiota. Resursoinnin pelisäännöt tulee määrittää tarkoin, ne tulee olla kirkkaana kaikkien mielessä sekä kaikkien tulee sitoutua toimimaan sovittujen sääntöjen mukaisesti.

Prosessista kuin prosessista on helppo lipsua, jos se on rakennettu liian hankalaksi toteuttaa. Siksi on hyvä uhrata ajatus, jos toinenkin siihen millainen resursointiprosessi omaan liiketoimintaan sopii parhaiten. Kuka vastaa mistäkin, millainen sykli on tarkoituksenmukainen ja voidaanko esimerkiksi työkalun avulla sujuvoittaa käytänteitä. On tärkeää kuitenkin muistaa, ettei yksikään työkalu ratkaise resursoinnin kaikkia haasteita. Työkalut mahdollistavat asioita, mutta ihmiset ovat aina sen keskiössä.

Mikäli resursointiprosessi ei toimi sujuvasti, on aika tarttua härkää sarvista ja laittaa prosessi kuntoon. Parhaimmillaan toimivalla resursoinnilla ja sen prosessilla on vahva positiivinen vaikutus kannattavaan projektiliiketoimintaan, asiakastyytyväisyyteen, onnistuneisiin projekteihin ja henkilöstön hyvinvointiin sekä osaamisen kehittämiseen organisaatiossa. Kaikki asioita joilla on merkittävä vaikutus menestyvään liiketoimintaan.

Tekijät



Reija Stenroos



Jonna Vähänen

SILVERBUCKET

 +358 40 680 6860

 sales@silverbucket.com

 www.silverbucket.com