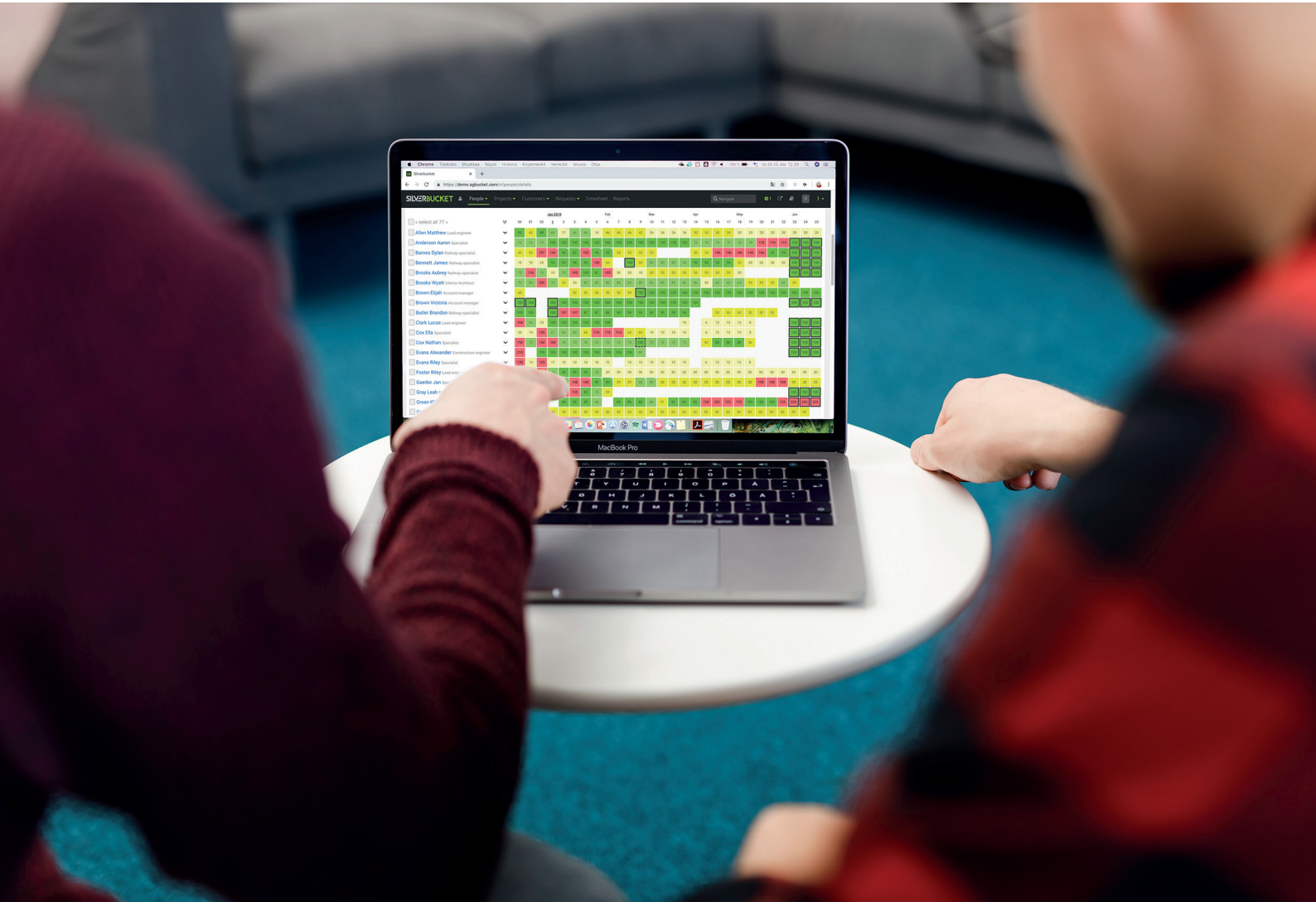


SILVERBUCKET



1000 HENGEN RESURSOINTI

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

1000 HENGEN RESURSOINTI



ALUSSA TIETO VAELSI KÄYTÄVILLÄ

1000 hengen organisaatiossa resursointia tehdään yleensä monella eri tasolla, monien eri henkilöiden toimesta ja usein myös monesta eri syystä.

Onnistuneen projektitoiminnan resursoinnin tulisi kyetä antamaan hyötyjä kaikille eri toimijoille lähtien projektihenkilöistä ja projektipäälliköistä päätyen linjaesimiesten ja resursointivastaavien kautta aina yritystasoon.

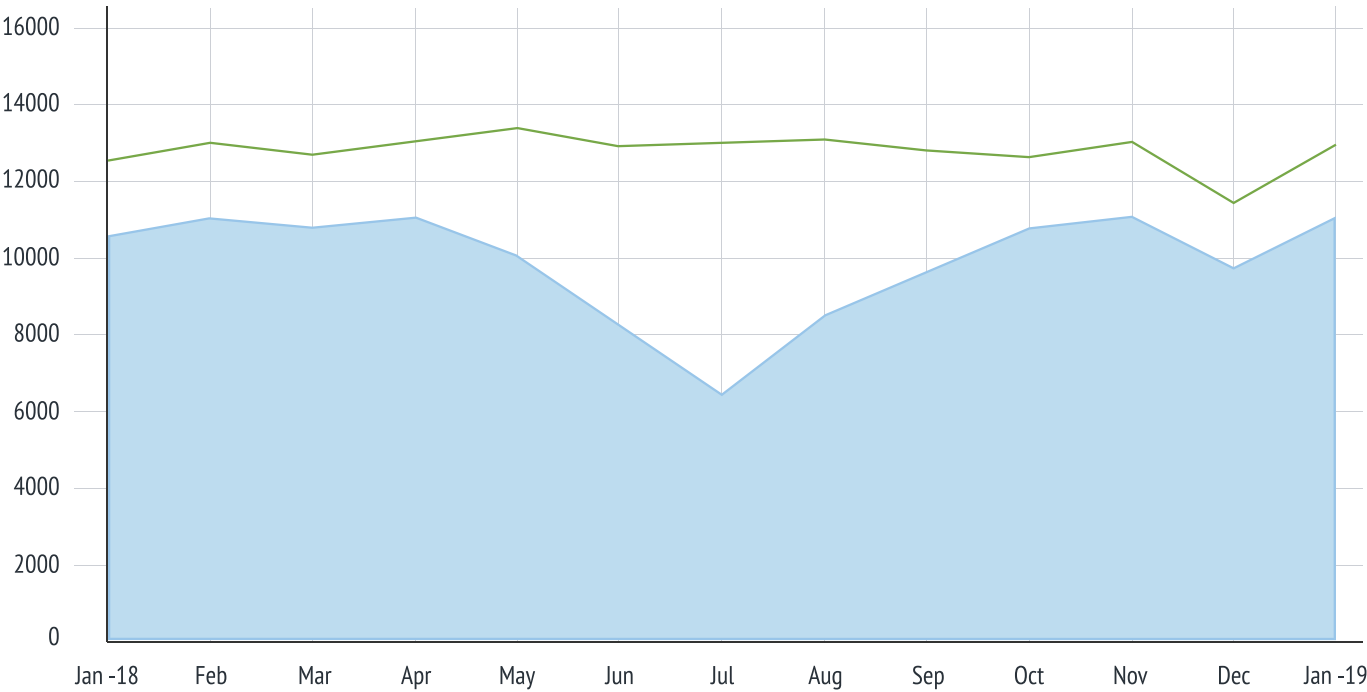
Tämä kirjoitus on katsaus isohkon organisaation resursointitietoon sekä siitä saataviin yritystason hyötyihin.

Tiedolla harvoin on merkitystä ellei se ole riittävästi ajan tasalla. Resursointitiedon ajantasaisuuteen pääsy ja ennen kaikkea siinä pysyminen eivät ole yksinkertaisia asioita saavuttaa isossa projektiorganisaatiossa. Aihe on itse asiassa sen verran laaja, että se voisi ansaita aivan oman kirjoituksensa.

Tässä pohdinnassa lähdetään kuitenkin oletuksesta, että tuo ajantasaisuus on saavutettu. Voidaan siis suoraan keskittyä tiedon tuomiin hyötyihin.

OMA HENKILÖSTÖ
LASKUTETTAVASSA
TYÖSSÄ

Esimerkkiyrityksemme tekee pääsääntöisesti tuntilaskuttavaa projektityötä. Toisin sanoen asiakas tilaa projektin ja se laskutetaan toteumien pohjalta.

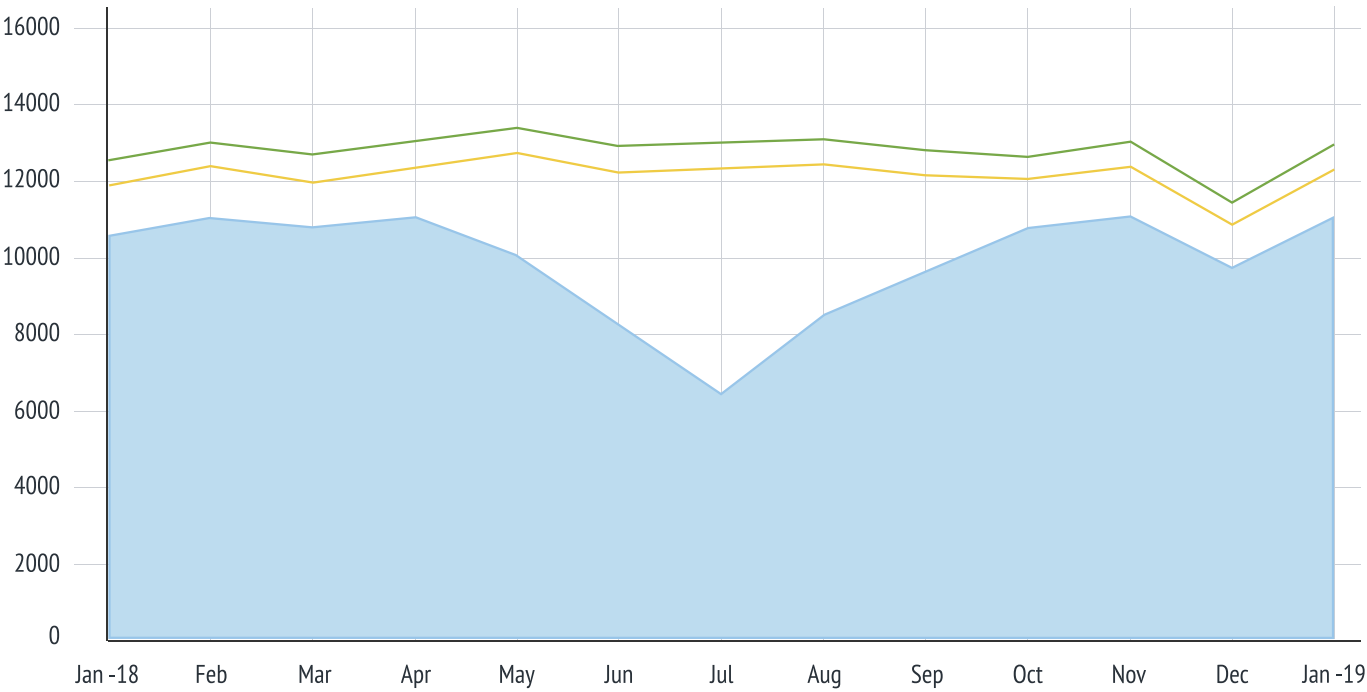


Kuvan vihreä viiva kuvaa yrityksen oman henkilöstön kapasiteettiä. Se kertoo siis sen, paljonko henkilöstö normaalin työpäivän puitteissa ehtii maksimissaan tehdä tunteja.

Sininen alue puolestaan kertoo oman henkilöstön varaustilanteen (eli resursoinnin) laskutettavissa projekteissa. Kuvaajasta nähdään esimerkkiyrityksen **laskutusasteen** ennuste alueena kapasiteettiin nähden. Vastaavat tiedot ovat alla olevassa taulukossa lukuina.

Name	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Business Line 1	81.3%	68.2%	71.6%	63.6%	57.4%	45.9%	54.7%	63.2%
Business Line 2	82.7%	50.4%	57.1%	44.3%	47.2%	64.3%	81.7%	59.8%

Asettamalla henkilöille keskimääräinen laskutusastetavoite, nähdään ennuste myös suhteessa asetettuun tavoitteeseen. Alla olevan kuvan keltainen viiva kuvaa laskutusastetavoitetta, jota sininen laskutettavien resursointien alue koittaa organisaation toimin tavoitella kiinni.



Luonnollisesti näkyvyys eteenpäin on riippuvainen projektien kestosta sekä niiden ennustettavuudesta. Noin 4-12 kuukauden näkyvyys eteenpäin vaikuttaisi kokemuksen perusteella olevan aika yleinen etäisyys projektitoiminnan kristallipallon luomalle valokeilalle.

Esimerkkiorganisaation yritystasolla pyritään siis projektimyynnin, tunti hinnoittelun ja onnistuneen resursoinnin avulla saavuttamaan asetettu laskutusastetavoite. Luonnollisesti näiden toimien ohella tarvitaan myös onnistunutta projektitoimintaa, jotta tavoite aidosti pääsee täyttymään.

Tuntilaskuttavaa projektityötä tekevän organisaation tulisi hengittää näiden resursointikuvaajien tarjoamaa infoa, eli ajantasaista resursointitietoa, tehdessään säännöllistä resursointi-, tuotanto- ja myyntiohjausta.

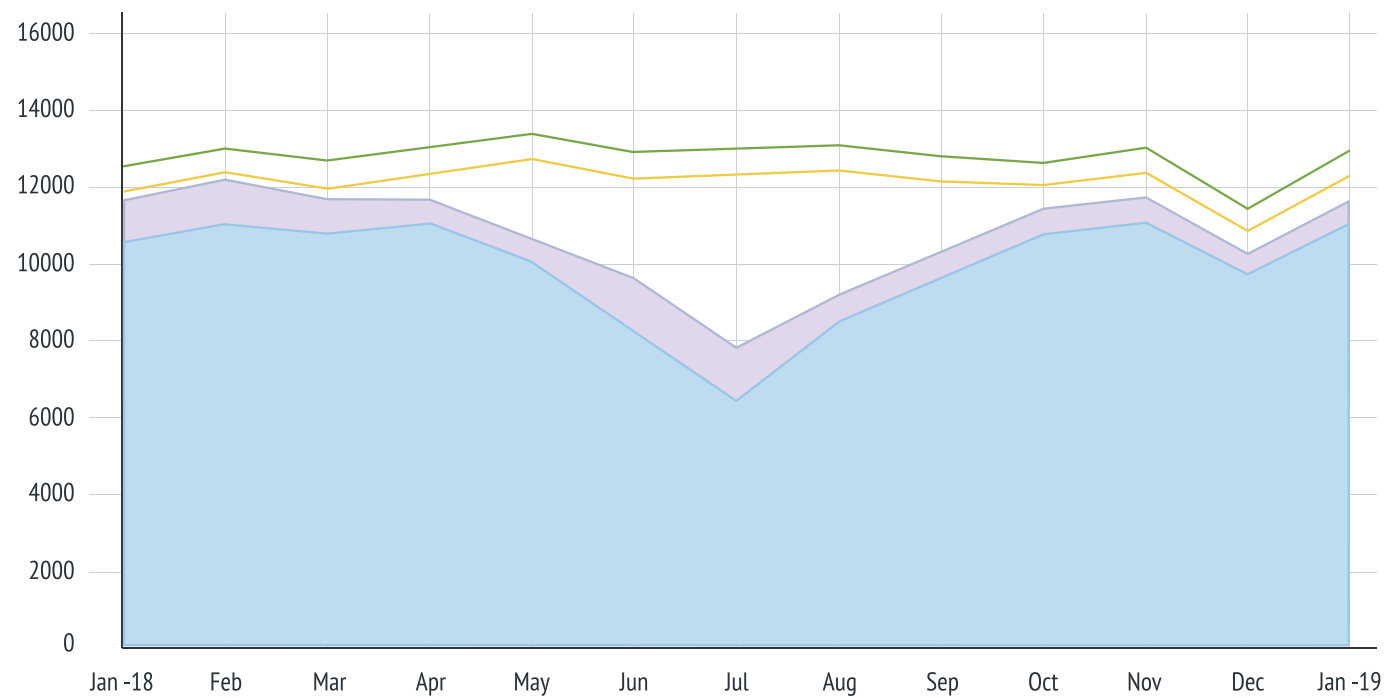
Merkittävä poikkeama totutusta ennusteesta, yleinen näkvyys huomioonottaen, voi olla mahdollisten rekrytointien tai pahimmillaan jopa YT-neuvotteluiden käynnistyssignaali.

Laskutusasteella esimerkkiyrityksemme elää, maksaa palkat ja laskut sekä säilyttää toimintakykynsä.

RAHASTA TYÖPÄIVIIN

1000 hengen organisaatiossa tehdään kuitenkin muitakin kuin laskutettavaa työtä. Organisaatio muun muassa kehittää itseään, kouluttautuu, valmistelee tuotteita ja palveluita sekä hallinnoi.

Alla olevaan kuvaan on lisätty tummempi alue kuvaamaan henkilöstön resursointia sisäisissä tai ei-laskutettavissa projekteissa.



Laskutettavien ja ei-laskutettavien resursointien yhteisalasta saadaan yrityksen **käyttöasteen** ennuste. Esimerkkiyrityksemme käyttää tätä tietoa ymmärtääkseen, kuinka henkilöstö on keskimäärin kuormitettuna kapasiteettiinsa nähden.

Yritysjohdolla on myös laskutus- ja käyttöasteen suhdetta toisiinsa. On hyvä huomata, että tämä suhde ei suoranaisesti vielä kerro laskutusasteen tavoitteen toteutuvuutta. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että henkilöstö voi, ainakin teoriassa, tehdä työtä yli normikapasiteetin.

Käyttöasteessa onkin näin ollen jo ripaus inhimillisyyttä mukana. Laskutusasteen hipoessa käyttöastetta, ei henkilöstö suorita muuta kuin laskutettavaa työtä. Tällöin onkin hyvä kysyä, ovatko kouluttautuminen ja kehittäminen yrityksessä tarpeellisella tasolla.

Vastaavasti käyttöasteen hipoessa kapasiteettiä, mennessä kenties jopa sen yli, voidaan todeta, että organisaatiossa ei ole tarpeeksi joustonvaraa yllättävien tilanteiden varalle. Vaarana onkin polttaa henkilöstöä loppuun.

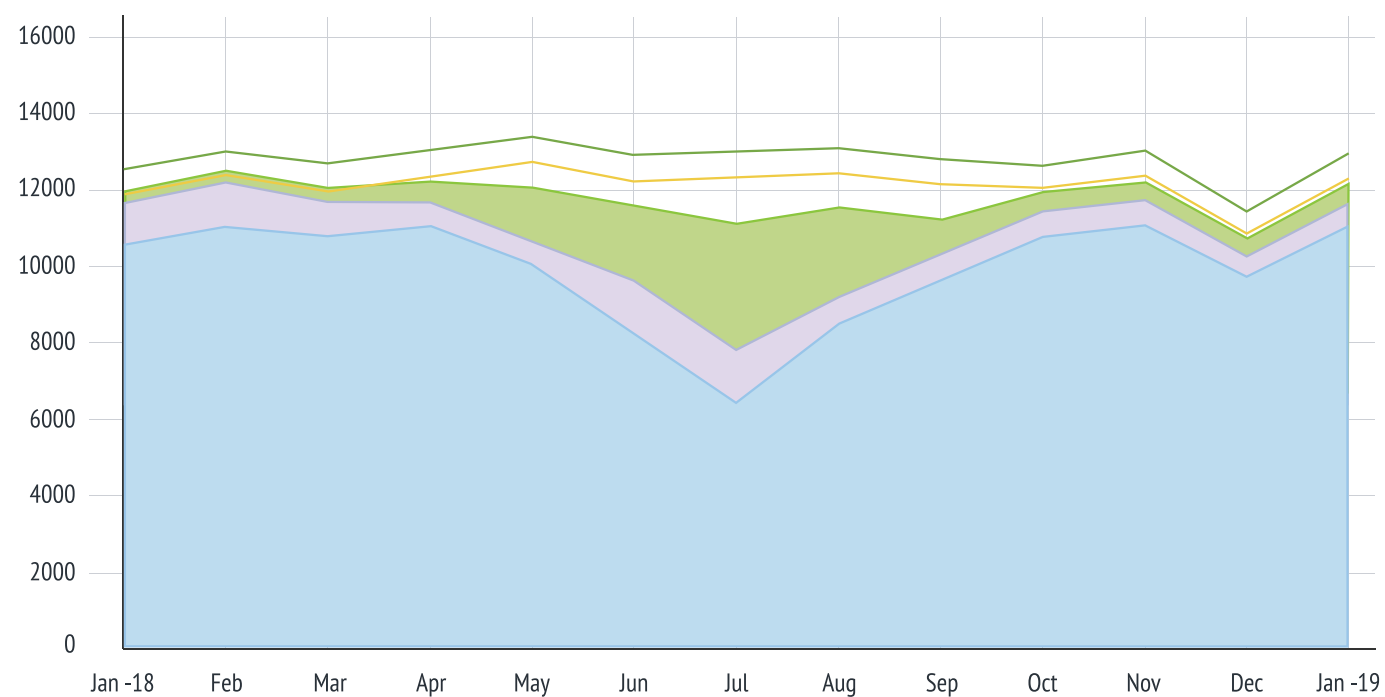
Käyttöasteella esimerkkiyrityksemme työllistää henkilöitään ja sen erotuksella laskutusasteesta yritys ja henkilöstö puolestaan kehittää ja kehittyy.



TYÖPÄIVIEN LOMAA TARVITAAN LOMAA

Laskutettavaa työtä ja sisäistä työtä tarvitaan esimerkkiyrityksen toimintaan ja kehittymiseen. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, sillä henkilöstön jaksamisen kannalta tarvitaan myös lomaa ja muita poissaoloja. Poissaolojen resursointi on esimerkkiyrityksellemme tärkeää myös saatavuusennusteen sekä laskutuspotentiaalın kannalta. Esimerkiksi heinäkuun lomakauden vaikutus yrityksen laskutusasteeseen on erittäin merkittävä.

Kuvassa on uutena värialueena vihreä, poissaoloja kuvaava, resursointialue.



Erityyppisen projektityön ja poissaolojen resursointien yhteisalueesta saadaan yrityksen henkilöstön **resursointiasteen** ennuste. Resursointiaste astuu käyttöasteesta vielä askeleen lähemmäksi henkilöiden työn kokonaisnäkyvyyttä.

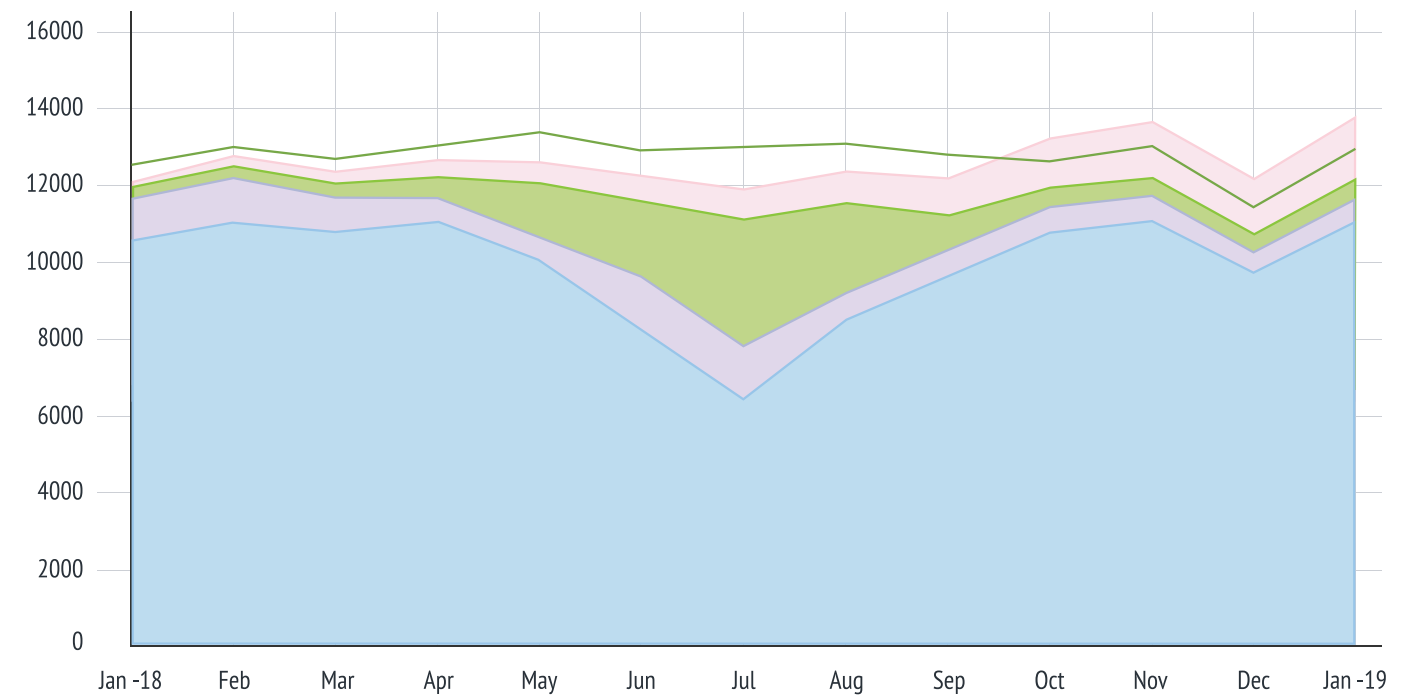
Kuvaaja kertoo, kuinka henkilöt ovat sidottuina korkealla tasolla yrityksen toimintaan. Voisikin sanoa, että tällä mitataan suunniteltua resursointitasoa, jonka johdosta maksetaan henkilöstölle palkkaa. Resursointiasteen hipoessa kapasiteettia tilanne on hallittu, kunhan aiemmin tehty suositus käyttöasteen jäämisestä kapasiteetin alle säilyy.

Esimerkkiyrityksemme tavoittelee 90-95% resursointiastetta. 5-10% vapaata kapasiteettia on todettu hyväksi suuntaviivaksi yllätysten varalle. Huomattavaa on, että liian suuri ero kapasiteetin ja resursointiasteen välillä on kustannustehottomuutta. Erotuksesta yritys edelleen maksaa palkkaa muttei kuitenkaan siltä osin kykene hyödyntämään henkilöstöä, ei ainakaan suunnitellusti.

Toinen näkökulma resursointiasteen ja kapasiteetin väliseen eroon on raadollisempi: organisaatio ei kykene resursoinnin ennustamiseen tai ei halua tehdä sitä. Näihin ongelmakohtiin kuitenkin pureuduttakoon aiemmin mainitusti omassa kirjoituksessaan.

NIMITTELY EI OLE RUMAA

Projektiresursointia tehtäessä ei ole kuitenkaan aina mahdollista nimetä kaikkia projektin henkilöitä. Tällaisissa tilanteissa resursointi joudutaan jättämään nimeämättömien roolivarausten varaan.



Kuvaan lisätty vaaleanpunainen alue kuvaa yrityksen projektikannan nimeämättömiä resursointeja.

Nyt kuvaajan yhteisala viestii **resursointitarveasteen** ennusteen. Sen tarkoitus on kuvata projektien tiedossa oleva tarvetilanne henkilöstön resursoinnin ja kapasiteetin suhteen. Resursointitarveaste on aina vähintään resursointiasteen tasolla (tilanne, jossa täyttämättömiä tarpeita ei ole tunnistettu), ollen kuitenkin yleensä sitä suurempi.

Resursointitarveasteen ja resursointiasteen välillä pätevät samat lainalaisuudet. Koska esimerkkiyrityksemme kykenee resursoimaan nimeämättömiä tarpeita, on resursointitarveasteen tavoitetaso 95-99% kapasiteetistä ja näin ollen siis hieman resursointiasteen tavoitetta ylempänä. Edelleen tavoite pyritään asettamaan siten, että se tarjoaa vaihtoehtoja yllätysten varalle eikä polta henkilöstöä loppuun.

On todettava, että resursointitarveaste voi kuitenkin nousta tulevaisuuden osalta merkittävästikin yli kapasiteetin. Tällöin siis on käsillä tilanne, jossa projektitarpeita on enemmän kuin yrityksessä henkilöstöä. Esimerkkiyrityksemme tapauksessa tämä on sallittu tilanne, jopa toivottu, puhuttaessa hieman kaukaisemmasta tulevaisuudesta.

Lähtitulevaisuuden nimeämättömät tarpeet eivät saisi merkittävästi nousta kapasiteetin yläpuolelle siksi, että niihin vastaaminen edellyttää henkilöstöltä normaalia työpäivää pidempää suoritusta tai organisaatiolta muita vastaavia sankaritekoja.

Mikäli nimeämättömät tarpeet kauemmassa tulevaisuudessa ylittävät kapasiteetin, voidaan tarpeeseen vastata rekrytoimalla, käyttämällä alihankintaa tai siirtämällä painopistettä ei-laskutettavista projekteista kohti laskutettavia projekteja (ns. projektisalkun priorisointi). Viimeisessä ratkaisumallissa on riskinä sisäisen kehittymisen ja kehittämisen hidastuminen liikevaihdon maksimoiseksi. Tämä voi pitkässä juoksussa olla yritykselle hyvinkin negatiivinen valinta. Resursointitarveasteella yrityksemme siis ennustaa pidemmän aikavälin tarpeita sekä viestii akuutteja projektipuutteita.

TULEVAISUUDEN LUPAUKSIA

Resursointitarveasteen peilaaminen nykykapasiteettiin ei aina kuitenkaan ole paras tapa arvioitaessa pidemmän aikavälin näkymiä.

Esimerkkiyrityksemme käyttää myös niin sanottuja *tulevia osaajia* peilattaessaan henkilöstötarpeita kauemmas tulevai-suuteen sijoittuvaan kapasiteettiin.

Tuleva osaaja kuvaa suunniteltua rekrytointia. Tällä mekanismilla yritys arvioi tulevan aikajakson kapasiteetin kasvun ja näin resursointitarveastetta voidaan realistisemmin peilata tulevaisuuden henkilöstön kokoon. Erityisesti organisaatioilla, jotka pyrkivät kasvamaan merkittävästi ja orgaanisesti, tämä kasvu on tärkeää ottaa ennusteissa huomioon

Tulevat osaajat voidaan tarvittaessa myös resursoida suoraan tuleviin hankkeisiin kiinni. Näin tehdään esimerkiksi silloin, kun henkilö rekrytoidaan suoraan tietyn projektin tarpeita ajatellen. Tällöin luonnollisesti resursointitarveaste täyttyy vastaavasti kasvaneen kapasiteetin ohella.

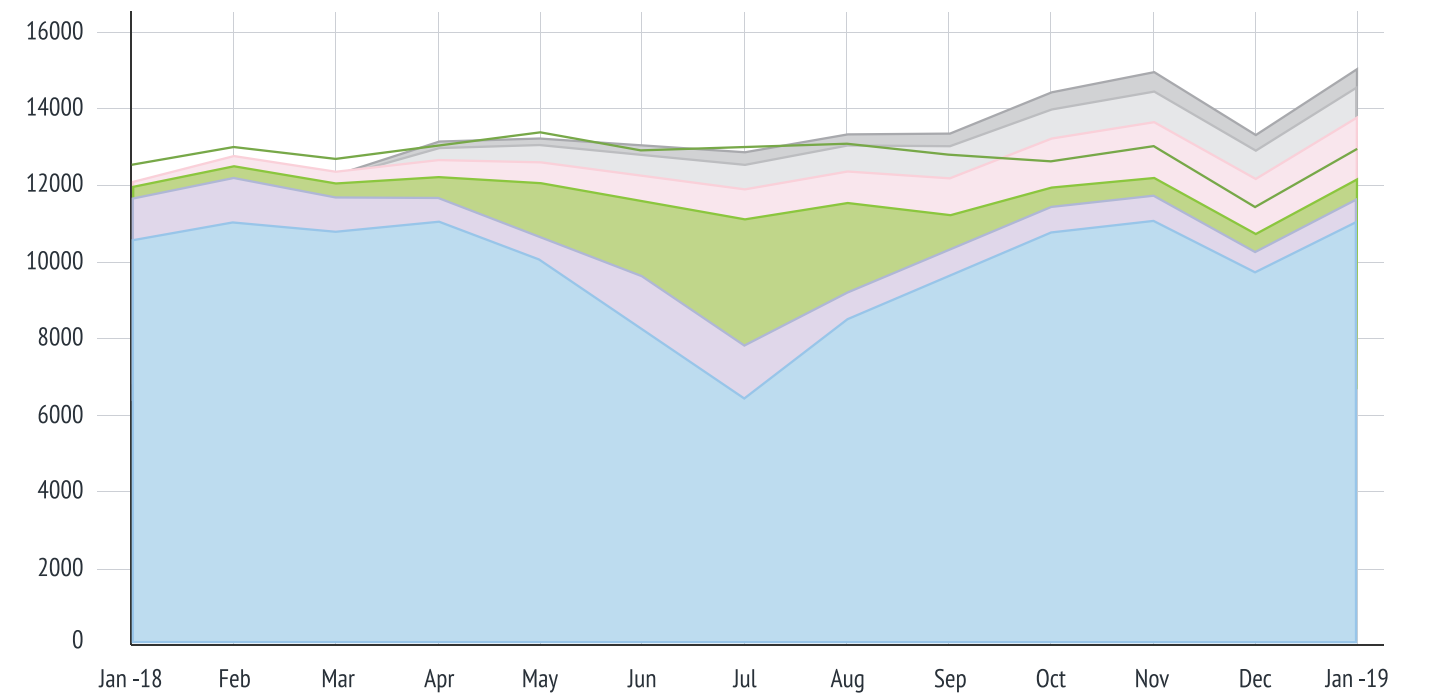


MIKÄÄN EI OLE NIIN EPÄVARMAA KUIN EPÄVARMA

Kasvuun tähtäävälle esimerkkiyrityksellemme ei projektien tuotantokanta ole missään nimessä tarpeeksi. Yritys pyrkii myymään uusia projekteja jatkuvasti ja maailmalla olevat tarjoukset, niin kutsutut prospektiprojektit, sekoittavat tietyn todennäköisyyksin resursointipakkaa.

Tämän johdosta resursointitarpeita kohdistetaan myös epävarmoille projekteille. Käytännössä projektit resursoidaan nimetyin ja nimeämättömin henkilöin parhaan saatavilla olevan arvion mukaan ja tarpeen epävarmuus ilmoitetaan prospektiprojektin todennäköisyydellä.

Alla olevassa kuvassa harmaalla alueella näkyvät henkilöille ja nimeämättömille rooleille kohdistetut resursoinnit epävarmoissa projekteissa. Nämä epävarmat resursoinnit lisäksi skaalataan projektin kotiutumisen todennäköisyydellä. Näin isosta prospektimassasta voidaan saada tilastollista lisäinformaatiota tulevaisuuden kapasiteetin riittävyyden ennustamiseen.



ALIHANKKIJAKIN ON IHMINEN

Esimerkkiyrityksemme käyttää myös alihankintaa osana henkilöstökapasiteettiaan. Käytännössä sekä nimetyt että nimeämättömät resursoinnit voidaan kohdistaa joko omaan henkilöstöön tai alihankittuun henkilöstöön. Tarvittaessa myös tuleva osaaja voidaan merkitä alihankituksi, jolloin siis kyetään ennustamaan sekä alihankinnan että oman henkilöstön kasvattamisen tarpeita.

Kokonaiskapasiteetti myös kasvaa alihankkijoiden myötä ja näin saadaan resursointitarveastetta lähemmäksi haluttua tasoa. Tämä on tarpeen erityisesti tilanteissa, joissa rekrytoinnilla ei syystä tai toisesta kyetä tarpeisiin vastaamaan.

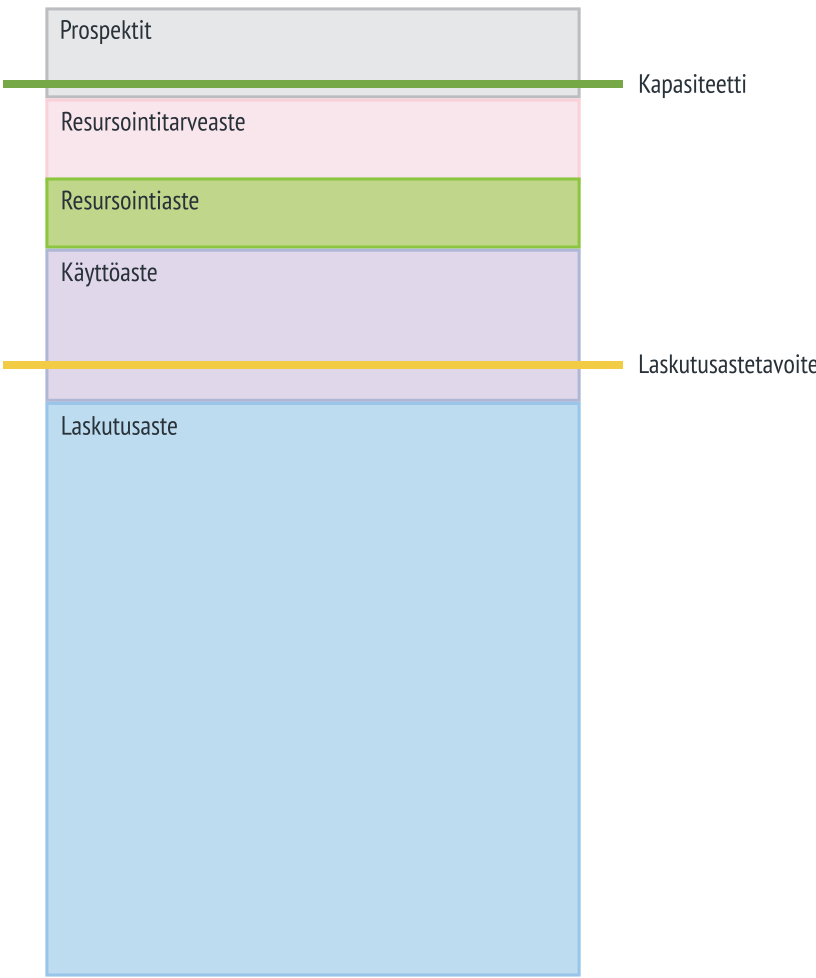
RESURSOINTI EI OLE YKSINKERTAISTA

Isomman yrityksen projektisalkun resursointi ei ole helppoa. Se on haastavaa ja tärkeitä läpikäytäviä kysymyksiä on paljon. Kuinka projektimyyntimme onnistuu? Kuinka rekrytointimme onnistuu? Mikä on meidän resursointitilanteemme nyt? Kykenemmekö ennustamaan projektien kestoa ja kokoa? Käytämmekö alihankintaa? Mitkä ovat meidän laskutus- ja käyttöastetavoitteemme? Onko meillä näihin kysymyksiin vastauksia antava ja toimintaa tukeva prosessi ja työkalu?

Oleellista on, että yrityskykeneellä pitämään resursointitietoa ajan tasaisesti sekä määrittämään tavoitteet projektitoiminnalle ja ennen kaikkea ohjaamaan toimintaansa resursointitilanteen ja tavoitteiden kohtaamista ajatellen.

Ja kaiken tämän perustana seisoo onnistunut projektien läpivienti.

OLEELLISIA KÄSITTEITÄ JA OPPEJA



Kapasiteetti: kuinka paljon henkilöstö maksimissaan normityöajallan ehtii tehdä työtä.

Laskutusaste: miltä osin henkilöstön resursointi on laskutettavissa eli muutettavissa kassavirraksi. Yli kapasiteetin resursoitu laskutusaste tekee hyvää viivan alle ja polttaa pitkässä juoksussa henkilöstön loppuun.

Käyttöaste: miltä osin henkilöstö on yleensä sidottu yrityksen projektitoimintaan. Myös liian suuri käyttöaste polttaa henkilöstön loppuun. Käyttöasteen ja laskutusasteen erotus on pieni: voi olla vaarasignaali siitä, että yritys ei kehitä tai kehity tarpeeksi.

Resursointiaste: miltä osin henkilöstö on kokonaisuudessaan onnistuttu resursoimaan kapasiteettiinsa nähden. Käytännössä tämän tulisi lähestyä 100% lähitulevaisuuden osalta. Pitää sisällään myös poissaolot. Resursointiasteen ja käyttöasteen erotus on pieni: henkilöstön poissaoloja ei huomioda riittävästi projektitoiminnassa. Saatavuusanalyysit voivat pettää ja aiheuttaa harmia projektitiimeissä.

Resursointitarveaste: miltä osin henkilöstö on sidottu projektitoimintaan ottaen huomioon myös tarpeet, joita ei ole vielä nimetty eli kohdistettu tiettyyn henkilöön.

Tuleva osaaja: ennustettu rekrytointi tai alihankinta. Mukana kapasiteetissa.

Prospektiprojekti: myyntiputkessa oleva projekti, joka kotiutuu tietyllä todennäköisyydellä projektisalkkuun resursoi-tavaksi. Todennäköisyyksien mukaan otto ja prospektien resursointi tuottaa yhdessä isommasta prospektimassasta hyödyllistä ennustetta.

YHTEENVETO

01

Resursointia tehdään monella eri tasolla.

02

Ole tietoinen henkilöstösi kapasiteetista ja sen muutoksista ajan yli.

03

Yli kapasiteetin resursoitu laskutusaste tekee hyvää viivan alle mutta voi polttaa pitkässä juoksussa henkilöstön loppuun.

04

Käyttöasteen ja laskutusasteen vähäinen erotus voi olla vaarasignaali: yritys ei kehitä tai kehity tarpeeksi.

05

Myös liian suuri käyttöaste polttaa henkilöstön loppuun.

06

Kapasiteettia hipova resursointiaste on usein hyvä tavoite lähitulevaisuudelle.

07

Resursointiasteen ja käyttöasteen pieni erotus voi tarkoittaa sitä, että henkilöstön poissaoloja ei huomioida riittävästi projektitoiminnassa.

08

Ota resursoinnissa huomioon myös tarpeet, joita ei ole vielä nimetty eli kohdistettu tiettyyn henkilöön.

09

Ennusta myös rekrytoinnit ja niiden vaikutus kapasiteettiin.

10

Todennäköisyyksien mukaan otto prospektien resursoinnissa tuottaa isommasta prospektimassasta hyödyllistä ennustetta.



ota yhteyttä



PUHELIN

+358 40 680 6860

SÄHKÖPOSTI

sales@silverbucket.com

WWW

www.silverbucket.com