

Täsmäprosessi projektille? Töitä prosessikokille

Tässä artikkelissa käsitellään oikean menetelmätarjottimen valmistamiseen liittyviä haasteita sekä esitetään eräänä ratkaisuesimerkkinä IBM:n Rational Method Composer-tuotetta (RMC) sekä sen perustana olevaa prosessikirjasto-ajatusmallia. RMC on evoluutioversio kansainvälisesti tunnetusta Rational Unified Processista (RUP).

Tarve yhteiselle prosessille

Monissa organisaatioissa on ajankohtaista tarve yhtenäistää projektitoimintaa. Taustalla on usein yritysostoja tai toiminnan eriasteista ulkoistamista lähelle tai kauas, monitoimittajaprojekteja. Edessä on tilanne, jossa eri toimintavoilla toimineet yksiköt, tiimit ja henkilöt työskentelevät toistensa kanssa samassa projektissa. Tarvitaan yhteiset pelisäännöt – prosessi - jonka avulla voidaan toimia sujuvasti yhdessä - puhalletaan samaan hiileen oikealla ajoituksella. Yhteisellä prosessilla saavutetaan tunnettuja hyötyjä, kuten parempi projektien ennustettavuus sekä tehokkuus.

Kuva 1. Prosessitarve.

Mitä laajemmin prosessin perustana olevat käytännöt ovat tunnettuja, sitä todennäköisemmin voidaan olettaa että ne ovat jo tuttuja tai niihin voidaan helpommin kouluttautua. Yhteinen prosessi kannattaa perustaa laajasti tunnustettuihin ja toimiviin käytäntöihin, kuten iteratiiviseen kehitysmalliin ja jatkuvaan laadunvarmistukseen.

Nyt olemme valinneet menetelmätarjottimen valmistamisen perustaksi laadukkaita perusaineeksia, joten valmistusta voidaan jatkaa. Voisimme sanoa, että organisaatiotason vaatimuksiin tarjottimen sisällölle on vastattu.

Projektit ovat erilaisia

Prosessikokin tehtävä ei ole helppo: samaan aikaan tiedostamme että projektit poikkeavat toisistaan - joskus huomattavasti - ja samalla niiden prosessitarve! Kuvassa 1 on esitetty tekijöitä, jotka vaikuttavat yksittäisen projektin prosessitarpeeseen.

Kuinka paljon prosessia tarvitaan ?



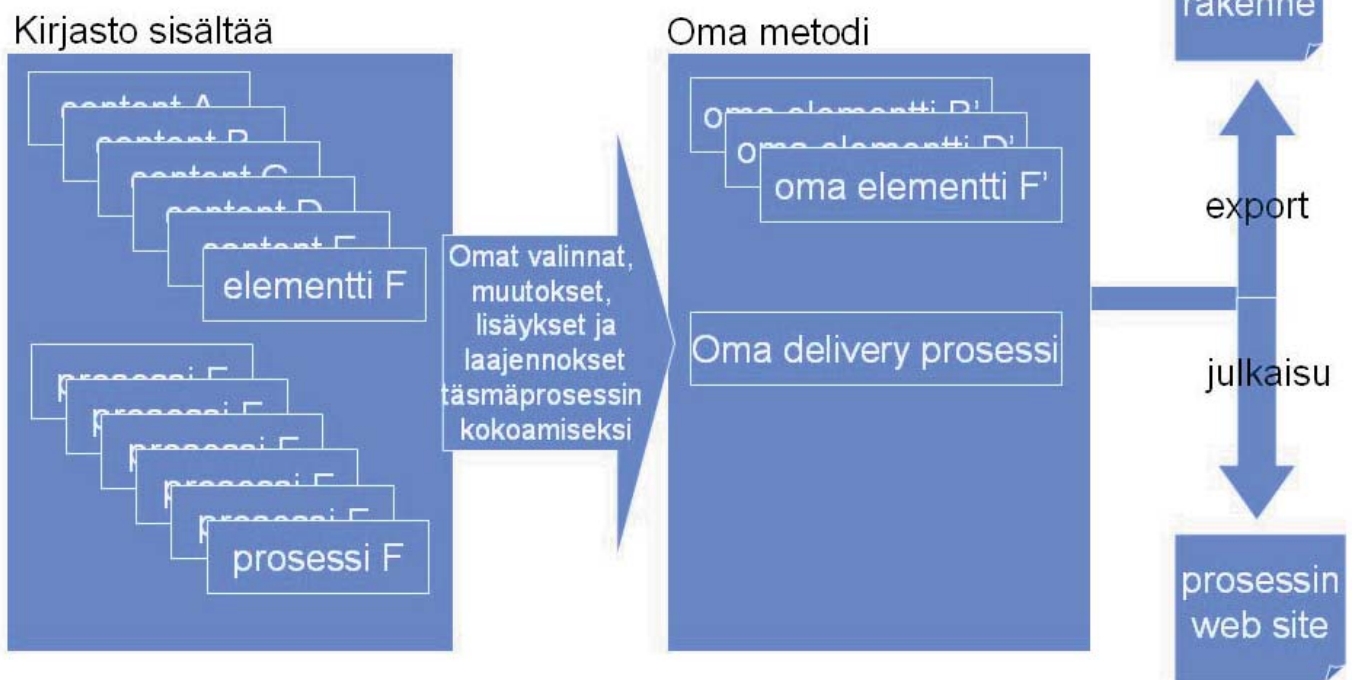
Milloin pärjätään vähemmällä ?

- tiimit samoissa tiloissa
- pienet, yksinkertaiset projektit
- vähän sidosryhmiä
- aikaiset elinkaarivaiheet
- sisäinen kehitys

Milloin tarvitaan enemmän ?

- hajautetut tiimit
- laajat projektit (paljon tiimejä)
- paljon sidosryhmiä
- myöhemmät elinkaarivaiheet
- Ulkoapäin tuleva tiukka ohjaus
 - standardit
 - sopimukselliset vaatimukset
 - lainsäädännölliset vaatimukset
 - ...

Täsmäprosessin valmistaminen



Ensinnäkin, raskas ja tiukka prosessi ei ole aina parempi kuin ketterä prosessi. Prosessi pitää sovittaa projektin kontekstiin. Kun projektin koko kasvaa, mitä hajautetumpi sen tiimi on, mitä kompleksisempää ratkaisua tehdään, mitä tiukempiin ulkoisista sidosryhmistä tuleviin vaatimuksiin pitää mukautua, sitä tiukempaa prosessilla ohjausta tarvitaan. Mitä vähemmän näitä tekijöitä on olemassa, sitä kevyempi prosessin tulisi olla.

Toiseksi, projektin ei tulisi käyttää samaa 'määrää prosessia' läpi elinkaaren. Tyypillisesti projektin alkuvaiheessa ilmassa on paljon avoimia asioita, jolloin haluamme rohkaista luovuutta jotta saamme keksittyä vaatimukset täyttävän ratkaisun. Raskas prosessi latistaa luovuutta eikä päinvastoin. Myöhemmin, kun riittävän hyvä ratkaisu on keksitty ja projekti on edennyt toteutusvaiheeseen, haluamme lisätä kontrollia ja rajoittaa ei-toivottua kekseliäisyyttä tiukan muutoshallintaprosessin avulla. Eli tämä tarkoittaa enemmän prosessilla ohjausta myöhäisemmissä elinkaarivaiheissa.

Menetelmätarjottimen valmistamisessa olemme edenneet tilanteeseen, jossa tiedostamme myös projektien yksilölliset tarpeet. Tarjottimella pitää olla tavaraa, josta voidaan yhdistellä erilaisia kokonaisuuksia eri tilanteisiin. Jos projekti on ravintolan (organisaatio) asiakas, niin asiakas on tässäkin aina oikeassa! Prosessi (pl. peruslainalaisuudet) säädetään projektin mukaan, ei päinvastoin.

Menetelmäkirjasto

Haasteena on siis aikaansaada projekteille prosessi, jonka runko toisaalta muodostuu parhaista käytännöistä, mutta samalla skaalautuu ja säilytyy projektin mukaisesti.

RMC:ssä tämä haaste on ratkaistu menetelmäkirjastolla ja prosessikoostintyökalulla, jolla 'menetelmäkokki' (engl. process engineer) kokoaa kullekin asiakkaalle (projektille) tarpeita vastaavan kokonaisuuden.

Menetelmäkirjasto sisältää sekä yleisiä että oman organisaation parhaita käytäntöjä. Työkalulla kasataan kirjastosta kullekin projektille tai projektityypille oma prosessi. Rungoksi voidaan ottaa alan parhaat käytännöt ja samalla varmistua kunkin projektin omien erityispiirteiden huomioimisesta muokkaamalla eri työvaiheiden sisältöä. Tämän täsmäprosessin kuvaus ohjeineen julkaistaan HTML-sivustoksi tiimin jäsenille ja tarvittaessa muille sidosryhmille. Lisäksi prosessista saadaan runko projektisuunnitelmalle tehtävälis-tojen (WBS) muodossa.

Johtoajatus on että kirjastossa oleva menetelmän sisältö on erotettu prosessista. Tämä mahdollistaa tehokkaan uudelleen käytön – samasta sisällöstä voidaan kasata erilaisia kokonaisuuksia eri järjestykseen ja eri mausteilla. Luonnollisesti kirjastoon voidaan laatia omaa sisältöä ja muokata olemassa olevaa.

Kuva 2. Method Composerin periaate

Metodi

- koostuu metodin sisällöstä sekä prosessista

Metodin sisältö

- kuvaa tärkeimmät uudelleen käytettävät 'rakennuspalikat': roolit, tehtävät, tuotokset ja työohjeet
- kuvaa tekniikoita ja käytäntöjä elinkaariiripumattomalla tavalla, esim. 'Tunnista aktorit ja käyttötapaukset', 'Tunnista palvelut' jne.

Prosessi

- metodin sisällöstä koottu suoritettava prosessi jossa tehtävät on laitettu työjärjestykseen
- huomioi projektispesifit vaatimukset, esim. uusiokehitys vs. ylläpitoprojekti, epämuodollinen sisäinen projekti vs. tiukkoihin ulkoihin vaatimuksiin mukautettava projekti
- on joko suoritettava prosessi (delivery process) tai uudelleenkäytettävä osaprosessi (capability pattern)

RMC perustuu OMG:n Software Process Engineering Metamodel (SPEM) standardiin sekä Eclipse Process Frameworkiin (EPC). Seuraavassa on esitetty muutamia peruskäsitteitä.

RMC sisältää siis prosessikirjaston (ml. RUP, projektisalkun hallinta, projektitoimisto, ja eri teknologiaspesifejä käytäntöjä J2 ja .NET teknologioilla, SOA) sekä Eclipse-pohjaisen työkalun delivery prosessien kokoamiseen ja julkaisuun.

Yksilötasolla jokainen tiimin jäsen voi vielä halutessaan personoida julkaistua prosessia, esimer-

kiksi piilottamalla työvaiheita ja tuotoksia, jotka eivät kuulu oman projektiroolin vastuulle.

Töitä prosessikokeille

Organisaatioiden menetelmävastaavien sekä prosessinomistajien työmäärä ei välttämättä vähene tällaisten uusien mahdollisuuksien myötä. Sen sijaan he voivat enemmän keskittyä projekteista saatavien oppien kirjaamiseen organisaation menetelmäkirjastoon uudellenkäytettävien reseptien muodossa. Lisäksi projektien erityistarpeiden parempi huomioiminen täsmäprosessien muodossa mahdollistuu.

Kuva 3. Peruskäsitteet

