

Eeva Ojala

Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessit ja tiedonhallinnan kehitys

Opinnäytetyö

Tradenomi (YAMK)

Kevät 2023



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Ojala, Eeva

Työn nimi: Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessimallinnus ja tiedonhallinnan kehitys

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK)

Asiasanat: prosessi, prosessijohtaminen, tiedonhallinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on mallintaa Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessit sekä niihin pohjautuvan Teams-ympäristön tiedonhallintamalli Project for the web -projektinhallintatyökalun käyttöönottoa varten. Opinnäytetyön tavoitteena on johdonmukaistaa tapahtumayksikön toimintaa ja helpottaa yksikön johtamista prosessijohtamisen keinoin. Johdonmukaistamalla työtä, yksikön toimintaa saadaan tehostettua ja kohdennettua resursseja vaikuttavutta tuoviin toimiin.

Tutkimusongelma on se, että yksikölle ei ole aikaisemmin mallinnettu sen ydinprosesseja. Ydinprosessien mallinnuksen puuttuessa yksikön toiminnan ohjaus, tiedonhallinta ja resursointi on haastavaa. Teoreettinen tutkimuskysymys on, mitä on prosessijohtaminen sekä kuinka prosesseja tunnistetaan ja kuvataan. Empiirinen tutkimuskysymys on, millainen on tutkimuskohdeena toimivan Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessimallinnus.

Teoriaviitekehys koostuu prosessijohtamisesta. Se pitää sisällään prosessijohtamisen käsitteen, ydinprosessien tunnistamisen, prosessien kuvaamisen, toiminnan organisoinnin kuvattujen prosessien mukaiseksi sekä prosessien jatkuvan kehittämisen. Teoriaviitekehyksessä myös kuvataan lean-ajattelua prosessijohtamisessa sekä eritellään prosessin ja projektin eroavaisuudet käsitteenä.

Opinnäytetyö on konstrukttiivinen tutkimus. Tutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä käytettiin haastatteluja. Tutkimusotteena oli laadullinen tutkimus. Kehittämismenetelmänä käytettiin fasilitointia työpajassa.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin käsitys Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinosaamisesta, asiakkaista sekä yksikön vaikuttavimmista toimista tapahtuma-alalla. Tutkimus selvitti projektinhallinnan käytänteitä, joita yksikössä tulisi jatkossa kehittää ja vahvistaa. Opinnäytetyön tuotoksena mallinnettiin Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessit ja kehitettiin niihin pohjautuvan Teams-ympäristön tiedonhallintamalli. Tiedonhallintamalli toimi pohjana Project for the web -projektinhallintatyökalun käyttöönotossa.

Abstract

Author(s): Ojala, Eeva

Title of the Publication: The core processes and improvement of data management of the city of Oulu event services

Degree Title: Master of Business Administration

Keywords: process, process management, data management

The purpose of this thesis is to model the core processes of the event services of the city of Oulu and the data management model of the Teams environment based on the core processes for the implementation of the Project for the web project management tool. The aim of the thesis is to make the event services operation coherent and facilitate the management of the unit by means of process management. By aligning the management's work, the unit's operations can be made more efficient and resources can be focused on actions that bring effectiveness.

The research problem is that the unit's core processes had not been modeled before. In the absence of modeling of the core processes, the operational management, information management and resourcing of the unit's operations is challenging. The theoretical research question is what process management is and how processes are identified and described. The empirical research question is what the core process modeling of the event unit of the city of Oulu is like as a research object.

The theoretical framework consists of process management. It includes the concept of process management, the identification of core processes, the description of processes, the organization of operations in accordance with the described processes, and the continuous development of processes. The theoretical reference framework also describes lean thinking in process management and separates the differences between process and project as a concept.

The thesis is a constructive research. Interviews were used as the data acquisition method of the study. The sample was a qualitative study. Facilitation in the workshop was used as the development method.

As a result of the thesis, an understanding of the core competence of the event services of the city of Oulu, the affairs and the most impressive activities of the unit in the event sector was obtained. The study found out the practices of project management, which the unit should develop and strengthen in the future. As the output of the thesis, the core processes of the event services of the city of Oulu were modeled and the information management model of the Teams environment was developed based on them. The information management model served as the basis for the introduction of the Project for the web project management tool.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Prosessijohtaminen	3
2.1	Organisaation tuntemus.....	3
2.2	Prosessikehityksen lähtökohdat.....	4
2.3	Lean-ajattelu prosessijohtamisessa	6
2.4	Prosessien tunnistaminen ja määrittely.....	9
2.5	Prosessien kuvaaminen	11
2.6	Toiminnan muutos prosessien mukaiseksi.....	17
2.7	Jatkuva kehittäminen	22
2.8	Prosessin ja projektin eroavaisuudet	25
3	Tutkimusstrategia, tutkimusote, ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät	28
3.1	Tutkimusstrategia ja -ote	28
3.2	Aineistonhankinta-, analyysi- ja kehittämismenetelmät.....	29
3.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	30
4	Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset	32
4.1	Toimeksiantajan kuvaus	32
4.2	Project for the web -projektinhallintatyökalu.....	34
4.3	Teemahaastattelut	36
4.4	Sisällön analyysi.....	38
4.5	Tulokset	38
5	Kehittämistyön toteutus ja tulokset.....	44
5.1	Ydinprosessien mallinnus	44
5.2	Tiedonhallintamallin luominen	47
5.3	Työpajan järjestäminen ja fasilitointi	51
5.4	Kehittämistyön tulokset ja jatkotoimenpiteet	53
6	Pohdinta	56
	Lähteet	60

Liitteet

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe muodostui Oulun kaupungin tapahtumayksikössä syksyllä 2022, kun yksikkö päätti, että tarvitsee työnsä ohjaukseen projektinhallintatyökalun. Erilaisten projektinhallintaan tarkoitettujen työkalujen teknisiä ominaisuuksia käytiin läpi ja yksikkö päätti ottaa käyttöön Microsoft 365 -tuotesarjaan kuuluvan Project for the web -työkalun, joka integroituu yksikön Teams-ympäristöön. Työkalun käyttöön tarvittiin yksikön tarpeista muodostuva Teams-ympäristön tiedonhallintamalli, joka perustuu yksikön ydinprosesseihin. Jotta projektinhallintatyökalu on yksikölle hyödyllinen ja työskentelyä helpottava ohjelmisto, tämän opinnäytetyön tarkoituksena on mallintaa Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessit sekä niihin pohjautuva Teams-ympäristön tiedonhallintamalli projektinhallintatyökalun käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena on johdonmukaistaa tapahtumayksikön toimintaa ja helpottaa yksikön johtamista prosessijohtamisen keinoin. Johdonmukaistamalla tiedonhallintaa ydinprosessien pohjalta, yksikön toimintaa saadaan tehostettua ja kohdennettua resursseja vaikuttavuutta tuoviin toimiin. Opinnäytetyöntekijä työskenteli tilaajaorganisaatiossa tuottajana tutkimuksen tekemisen aikana.

Oulun kaupungin tapahtumayksikössä työskentelee seitsemän henkilöä. Yksikkö koostuu Oulun kaupungin vakituisista työntekijöistä sekä hanketyöntekijöistä. Yksikkö työskentelee tapahtumalalla, ja yksikön tiedon- ja projektinhallintaan ei ole olemassa erikseen määriteltyä yhteistä mallia. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, mitä ja millaisia ovat tapahtumayksikön ydinprosessit. Kehittämistehtävässä mallinnettiin yksikön ydinprosessit ja niihin pohjautuva yhteinen tiedonhallintamalli tulevan projektinhallintatyökalun käyttöön. Opinnäytetyön tuotos on yksikön ydinprosessien kuvaus ja siihen pohjautuva tiedonhallintamalli projektinhallintatyökalun käyttöönoton perustaksi.

Tutkimusongelma on se, että yksikölle ei ole aikaisemmin mallinnettu sen ydinprosesseja. Ydinprosessien mallinnuksen puuttuessa yksikön oli haastavaa suunnitella toimintaa kokonaisvaltaisesti, työn resursointi oli vaikeaa ja ongelmatilanteita oli monimutkaista hallita. Teoreettinen tutkimuskysymys on, mitä on prosessijohtaminen sekä kuinka prosesseja tunnistetaan ja kuvataan. Empiirinen tutkimuskysymys on, millainen on tutkimuskohteena toimivan Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessimallinnus.

Teoriaviitekehys koostuu prosessijohtamisesta. Se pitää sisällään prosessijohtamisen käsitteen, ydinprosessien tunnistamisen, prosessien kuvaamisen, toiminnan organisoinnin kuvattujen prosessien mukaiseksi sekä prosessien jatkuvan kehittämisen. Teoriaviitekehyksessä myös kuvataan

lean-ajattelua prosessijohtamisessa sekä eritellään prosessin ja projektin eroavaisuudet käsitteenä.

Opinnäytetyö on konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan ongelma mallin, suunnitelman tai muun konkreettisen tuotoksen avulla. Konstruktiiivinen tutkimus hyödyntää teoriaviitekehystä ja olemassa olevia mallinnuksia luodessaan uutta käytännönläheistä ratkaisua ongelmatilanteeseen. Opinnäytetyön tuotoksen avulla on tarkoitus kehittää konkreettisesti työelämää, jolloin se yhdistää teoriaa ja käytäntöä. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 243-244.) Tutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä käytettiin haastatteluja. Tutkimusotteenä on laadullinen tutkimus. Kehittämismenetelmänä käytettiin fasilitointia työpajassa.

2 Prosessijohtaminen

Prosessi on sanana varsin laajasti käytetty erilaisissa tilanteissa, mutta prosessilla tarkoitetaan ensisijaisesti kehittyvää toimintaa. Prosessi on toisiinsa liittyviä, toistuvia toimintoja ja niihin tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toivottu tulos. Pitkänen (2009, 69) kuvaa prosessin koostuvan vaiheista ja kuvaavan ilmiötä, tapahtumasarjaa tai kehitystä. Prosessi voi olla jatkuva, kuten teollisuudessa tuotantoprosessi, tai aktivoituvan tietynlaisesta triggeristä, kuten asiakaspalaute tai tarjouspyyntö. Tietotekniikassa prosessin voidaan ajatella olevan vain olemassa, elottomana, sisältäen tiettyjä sääntöjä, ja aktivoituessaan se muovaa sen sisällä kulkevista asioista jotain hyödyllistä. (Laamanen 2003, 19; Arpaci-Dusseau & Arpaci-Dusseau 2013, 25.)

Yhteistä kaikille prosesseille on tuotos. Raaka-aineena prosesseissa on perinteisesti teollisuuden aloilla toiminut jonkinlainen materia, mutta samaa prosessiajattelua on alettu käyttää myös palveluliiketoiminnassa, jolloin prosessien raaka-aineena eri vaiheiden läpi virtaa tietotaito. Prosessijohtamisella pyritään parantamaan ja tehostamaan tietotyöläisten työn virtausta. Erilaiset tietotaidon osaamisalueet tulisi ryhmitellä organisaatiossa limittäin toisensa kanssa synnyttäen prosessin, joka tuottaa organisaation strategian mukaisia tuloksia. (Pitkänen 2009, 70; vom Brocke & Rosemann 2015, 46.)

2.1 Organisaation tuntemus

Prosessijohtaminen alkaa siitä, että tunnistetaan, mikä on organisaation toiminnan tarkoitus, visio ja strategiset päämäärät, sillä ne ohjaavat ydinprosessien määrittämistä. Lähtökohtana on oltava koko organisaatiota ohjaava, tulevaisuuteen suuntautuva tahtotila, jotta kehittämistyö ei keskity irralliseen, yhteisistä tavoitteista poikkeavaan toimintaan. On hyvä tiedostaa, että prosessijohtamisessa asiakkaan ollessa keskiössä, koko organisaation strategisien päämäärien tulisi pyrkiä luomaan asiakkaalle arvoa. Organisaation on siis tunnistettava prosessijohtamisen alkumetreillä, mikä tuottaa juuri heidän asiakassegmentillensä arvoa. (Virtanen & Wennberg 2005, 79-80; vom Brocke & Rosemann 2015, 47-48.)

Tärkeää on myös tunnistaa yksikön ydiosaaminen – se on perusta ja väline, jonka avulla prosessijohtamisen keinoin asiakkaille arvon luontia voidaan tehdä. Organisaatioissa, joissa henkilöstön osaaminen ja vahvuudet tunnetaan, henkilöstö on motivoituneempaa, tuntee työnsä palkitse-

vammaksi sekä tekee työnsä tehokkaammin. Organisaation ydinosaamiseen perustuvalla päätöksenteolla voidaan siis parantaa lopulta organisaation kannattavuutta. (Hannus 1994, 20; Virolainen 2017, 29-31.)

Nykytilansa tunteva organisaatio käsittää kehittymiseensä tähtäävän muutoksen mittakaavan, joten nykytilan selvittäminen on merkittävää kaikissa muutoksissa. Organisaation tulee tuntea toimintansa lähtökohdat, strategiset tavoitteet ja toimintaympäristö. Kuva 1 kuvaa, kuinka prosessien kehittämisen pohjana on aina organisaation tuntemus omasta aseoitumisestaan ja toiminnastaan. Yhteinen strategia määrittää toiminnan päämäärän, alan, kilpailutekijät sekä motivaation. Toimintaympäristöstä tulee tuntea toiminnan muutos- ja vetovoimatekijät sekä kilpailijat. Organisaatio koostuu henkilöstöstä, organisaatioarkkitehtuurista, rutiineista sekä organisaation kulttuurista. (Korhonen & Bergman 2019, 37; Virtanen & Wennberg 2005, 80-82.)



Kuva 1. Organisaatiokehittämisen osatekijät (Virtanen & Wennberg 2005, 83)

2.2 Prosessikehityksen lähtökohdat

Prosessijohtamisessa pyritään siihen, että organisaatiossa ei toimita hierarkkisen organisaatiokaavion pohjalta määritellyissä positioissa, kuten osasto tai yksikkö, vaan työntekijät ovat osana organisaation prosesseja. Prosessit ja niiden muodostama arvo asiakkaalle ohjaa organisaation johtamista. Prosessikehityksellä pyritään löytämään toimintaa vaikeuttavat tekijät ja

muokkaamaan toimintamallia, jotta vaikeuttavia tekijöitä voitaisiin vähentää. Toimivat prosessit myös takaavat laadukkaan tuloksen haastavissakin olosuhteissa. (Hannus 1994, 31; vom Brocke & Rosemann 2015, 46; Laamanen 2003, 19; Excellence Finland 2022.)

Organisaation toimii juuri niin tehokkaasti, kuin sen pahin pullonkaula. Kun organisaation prosesseja halutaan tunnistaa ja tehostaa, toimintojen ketjun pullonkaulan löytämisellä ja sen parantamisella saadaan aikaan hyvä tulos. Kun yksi pullonkaula on tunnistettu ja sen heikentävää vaikutusta prosessissa madallettua, pullonkaula siirtyy seuraavaksi heikoimpaan toimintaketjun vaiheeseen. Prosessien johtamisessa on tärkeää tunnistaa pullonkaula, pyrkiä parantamaan pullonkaulan tuottavuutta – jopa muiden toimintaprosessin vaiheiden kustannuksella – sekä vahvistaa pullonkaulan aiheuttavan vaiheen toimintoja. Toki pullonkaulan tunnistaminen ei ole yksinkertaista, sillä vaihtelu ja virheiden määrä vaikeuttaa oikean pullonkaulan tunnistamista, mutta teoriانا pullonkaulat voivat yksinkertaistaa prosessien johtamista. Kun pullonkaula siirtyy kehittämistyön tuloksena, sama vaiheistus tulee tehdä seuraavassa pullonkaulassa. (Torkkola 2015, 99.)

Prosesseja voidaan kehittää sekä sosiaalisena muutoksena että teknisestä näkökulmasta. Useimmiten kehittämistyö on näitä molempia. Jotta kehittämistyössä onnistutaan, tulisi aluksi analysoida kehitystarvetta ja suunnitella kehittämisen vaiheet sen mukaan, mikä kehittämisen tavoite on. Tavoitteita voivat olla prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen, ongelmaratkaisu tai benchmarking. (Laamanen 2003, 210-213; 217.)

Prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen on lähestymistapa, jossa prosessille nimitään omistaja ja kehittämisen tarkoituksena on olla jatkuvaa. Mallia käytetään usein tuotekehityksessä tai muissa radikaalia parannusta tarvitsevilla prosesseilla. Ongelmanratkaisu taas on pienimuotoisempi kehityslähtökohta, jossa tarkoituksena on poistaa organisaation toiminnasta tehokkuutta haittaava ongelma. Koko prosessia ei kyseenalaisteta, vaan parannustarpeet voivat pohjautua asiakaspalautteeseen tai henkilöstön kehitysideaan. Benchmarking kehitystavoitteena pohjautuu siihen, että prosessin tulisi aina olla vertailukohteisiinsa nähden kilpailukykyinen. Tavoitteiden asetannan tulisi perustua kilpailijavertailuun, sillä myös asiakas vertailee esimerkiksi hintoja, toimitusaikoja ja tuotteiden laatua. Prosessien kehittämiselle on lähes poikkeuksetta kaikissa näissä malleissa ominaista prosessien tunnistaminen, kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja testaaminen. (Laamanen 2003, 210-213; 217.)

Prosessien kehittämisen vaiheista tunnistaminen on ensimmäinen vaihe. Tunnistamisen jälkeen prosessit kuvataan, toimintaa organisoidaan kuvattujen prosessien mukaiseksi ja jatkuvaa kehitystä tapahtuu, kun toimintaa analysoidaan ja prosessien kuvaamisvaiheeseen palataan uudelleen. Prosessien mukaisen toiminnan kehittämistä kuvaa kuva 2. (Laamanen 2003, 50.)



Kuva 2. Prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2003, 50)

2.3 Lean-ajattelu prosessijohtamisessa

Sana "lean" on tarkoittaa suoraan suomennettuna niukentuvaa, hoikkaa tai laihaa. Lean-ajattelu on syntynyt autoteollisuudessa, kun autovalmistajan tarpeena oli valmistaa suuri määrä autoja edullisesti. Autojen valmistus osittain konevalmisteisena massatuotantona oli halvempaa, kuin kokonaan ihmisen tekemänä käsityönä. Lisäksi massatuotannon myötä autonvalmistusprosessiin muodostui runsaasti epäsuoraa työtä, kuten tuotesuunnittelua ja johtotehtäviä. Henkilöstöä osallistettiin mukaan kehitystyöhön ja prosessin eri vaiheisiin sijoitettiin tietyn osaamistasoisia ja erilaisia kykyjä omaavia työntekijöitä. Lean-ajattelu muovasi autojen valmistusta muokkaamalla koko konseptia asiakaslähtöiseksi. Auton hinta pysyi matalana ja valmistusaika riittävän lyhyenä, vaikka asiakkaita oli massoittain. Prosessi laajeni epäsuoran työn myötä ja henkilöstö pääsi vai-

kuttamaan kehitykseen. Arvoketjusta jäi pois turhia vaiheita, osa vaiheista korvattiin koneilla, jolloin arvo asiakkaalle säilyi, mutta kustannukset saatiin pidettyä organisaation toiminnan kannalta riittävän matalina. (Poppendieck 2011, 1; Keronen, Tanni & Muranen 2017, 120.)

Lean-ajattelu on kuitenkin kehittynyt sen alkuaajoista – erilaisilla aloilla yllä kuvatun kaltainen mas-satuotanto aiheuttaa muun muassa hyvin yksitoikkoisia työtehtäviä prosessin eri osissa ja esimerkiksi toimitusprosessin hitautta, kun yksi prosessin osio pystyy valmistamaan tuotetta vain tiettyyn pisteeseen ja keskeneräistä tuotetta joudutaan mahdollisesti kuljettamaan kesken prosessin. Lean – kuten se suomennettuna kuuluukin – on niukennettu tapa ajatella. Lean-ajattelun mukainen prosessi sisältää riittävästi osaamista tietyissä prosessin vaiheissa samalla kuitenkin välttämättä turhia kustannuksia prosessin muissa vaiheissa ja viivästyksiä kokonaisprosessissa. (Poppendieck 2011, 1-2.)

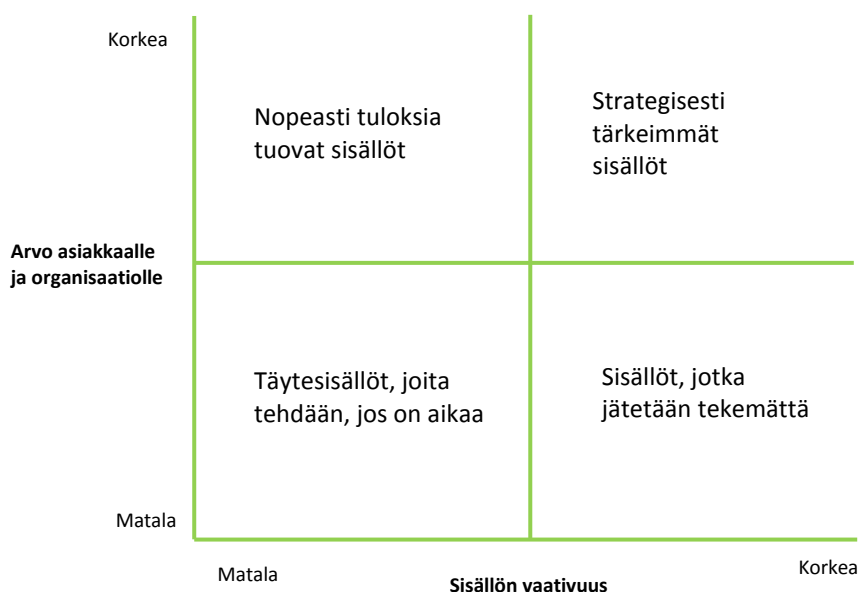
”Kaiken tavoitteena on se, että tehdään oikea määrä oikeita asioita oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja oikealla laadulla.” (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 120.)

Sekä prosessijohtamisen että Lean-ajattelun tärkein elementti on tuottaa arvoa asiakkaalle. Lean-ajattelussa asiakkaan tarvetta selvittämällä löytyy organisaation toiminnan ja olemassaolon tarkoitus. Asiakkaan tuntemus ja todellisen tarpeen kartoitus on tärkeää. Organisaation tulisi pystyä vastaamaan kysymyksiin, mitä asiakas haluaa, miksi hän haluaa juuri sen palvelun tai tuotteen, mihin asiakas palvelun tai tuotteen haluaa ja milloin. Sama kysymyspatteristo soveltuu sekä yksittäisen henkilö- tai yritysasiakkaan tarpeiden kartoitukseen että toimintaa rahoittavan asiakkaan tarpeiden kartoitukseen. Eri asiakasryhmillä voi olla erilaisia tarpeita, jotka tulisi osata eriyttää. (Torkkola 2015, 89).

Lean-ajattelu siis pyrkii asiakastuntemuksen kautta muotoilemaan prosesseja sellaisiksi, että asiakkaan toive täyttyy. Prosessijohtamisen keinoin lean-ajattelulla voi pyrkiä poistamaan turhia, esimerkiksi aikaa vieviä tai kustannuksia tuottavia vaiheita prosessista ja pyrkiä suunnittelemaan prosessit niin, että prosessin tuotos olisi mahdollisimman laadukas, edullinen ja nopeasti valmis. Asiakas ei ole kiinnostunut siitä, miten hänen tarpeidensa mukaisen tuotteen tai palvelun valmistus on organisoitu, vaan hän näkee arvon esimerkiksi siinä, kuinka nopeasti hän saa yhteyden organisaatioon, saako hän tuotteensa riittävän nopeasti ja onko tuote hinta-laatusuhteeltaan hänen toiveidensa mukainen. (Torkkola 2015. 90.)

Vaikka lean-ajattelussa asiakkaan tarve on keskiössä, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakkaan jokaiseen palautteeseen tai kehitysideaan tulisi reagoida. Keskeistä on määrittää ne asiat, jotka luovat arvoa asiakkaalle, mutta ovat järkeviä toteutettavia myös toteuttavalle organisaatiolle.

Lean-ajattelun ytimessä on luoda arvoa asiakkaalle samalla kuitenkin niukentamalla organisaation ydinprosesseissa turhia toimintoja, vähiten arvoa tuottavia osa-alueita sekä pullonkauloja. Kuvassa 3 on kuvattu sisältöjen arvomatriisi, jossa esitetään nelinkentässä arvoa asiakkaalle ja organisaatiolle tuovien sisältöjen suhdetta sisältöjen tuottamisen vaativuuteen. Strategisesti tärkeimmät sisällöt luovat paljon arvoa, mutta ovat myös vaativia. Nopeasti tuloksia tuovat sisällöt eivät ole vaativia, mutta tuovat paljon arvoa. Täytesisällöt luovat vähän arvoa, mutta eivät myöskään ole vaativia. Tekemättä jätettäviä sisältöjä ovat ne, jotka eivät luo paljon arvoa sekä ovat vaativia toteuttaa. (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 120-122.)



Kuva 3. Sisältöjen arvomatriisi (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 122)

Sisältöjen arvomatriisin avulla voidaan tarkastella organisaation eri toimintoja aina suunnittelusta valmiiseen tuotteeseen. Arvioinnin avulla prosesseja voidaan kehittää laadukkaammaksi sekä asiakkaan että organisaation näkökulmasta. Sisältöjen arvioinnissa tulee huomioida myös niiden tuottamiseen liittyvien osien välinen vuorovaikutus toisiinsa. Jotta sisältöjen tuottamiseen tarvittavat osat eivät ole irrallisia toisistaan tai kilpaile keskenään, eri osien välisiä yhteyksiä tulee tarkastella ja pyrkiä poistamaan niihin liittyviä ristiriitaisuuksia. Mitä enemmän eri tuotannon osat ovat toisistaan riippuvaisia, sitä avoimempaa ja kokonaisvaltaisempaa johtamista ne tarvitsevat tuottaakseen arvokkaita sisältöjä. Jokaisella osalla sisällön tuottamisessa tulisi olla yhteinen päämäärä. (Keronen, Tanni & Muranen 2017, 122; Torkkola 2015, 96.)

2.4 Prosessien tunnistaminen ja määrittely

Prosessin tunnistamiseksi se on pystyttävä irrottamaan muista prosesseista. Tunnistaminen tapahtuu määrittämällä prosessille asiakkaat, tavoitteet ja toiminnot. Jotta prosesseja voidaan kehittää, myös niiden alku ja loppu täytyy tunnistaa. Tunnistamisessa auttaa ohjeistus, että prosessin alussa on suunnitteluvaihe ja lopussa arviointivaihe. Prosessien tunnistaminen vaikuttavuus edellä ohjaa kuin itsestään kehitystyötä kohti organisaation toivottua suuntaa. Taulukossa 1 kuvataan, mitä ovat ydinprosessien tunnistamisen kriittiset vaiheet. (Virtanen & Wennberg 2005, 116-120.)

PROSESSIN OMINAISUUDET	PROSESSIEN TUNNISTAMISEEN LIITTYVÄ TEHTÄVÄ	TAVOITE
<ul style="list-style-type: none"> • Prosessilla on aina asiakas: joku, jonka tarpeita varten toiminta on olemassa • Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen • Prosessilla on selvä alku ja loppu • Yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy prosessien välityksellä 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnista keskeiset asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet • Tunnista palvelut, joilla asiakkaiden tarpeisiin vastataan ja ryhmittele asiakkaat samanlaisten tarpeiden mukaan • Tunnista prosessin alkuperäiset ja prosessin lopputulos • Ryhmittele ja nimeä prosessit vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeä käsitys asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista • Palvelut ryhmitelty asiakasryhmien ja näiden tarpeiden perusteella • Prosessin alkutila, eli prosessin liikkeelle panevat voimat, ja prosessin lopputila on tunnistettu • Prosessit ilmentävät samanaikaisesti sitä, miksi organisaatio on olemassa ja miten organisaatio toimii.

Taulukko 1. Ydinprosessien tunnistamisen kriittiset vaiheet (Virtanen & Wennberg 2005, 120)

Prosessien tunnistamisen hyvänä kulmakivenä toimii ajatus, että prosessi alkaa ja loppuu asiakkaaseen. Yksityisen sektorin prosessijohtaminen eroaa jonkin verran julkishallinnollisen organisaation prosessijohtamisesta; yksityisellä sektorilla kehitystyöllä tähdätään useimmiten taloudelliseen hyötyyn osakkeiden omistajille, kun taas julkishallinnossa tähtäimessä on toiminnan vaikuttavuus organisaation asiakkaille. Asiakkaan voi mieltää myös sisäiseksi, kuten esimerkiksi organisaation omaksi työntekijäksi; onko työntekijä motivoitunut ja sitoutunut, vai kokeeko hän tarvetta muutokseen tai on kiinnostunut jopa lähtemään organisaatiosta? Hytösen (2002, 279) mukaan organisaation näkökulmasta pysyvyys tarkoittaa toiminnan jatkuvuutta, ja työntekijän

näkökulmasta ammatillisen aseman ja työn jatkuvuutta. Toisaalta jatkuvuus tarkoittaa myös molemmista näkökulmista uuden oppimista ja muutosta. (Laamanen 2003, 53; Virtanen & Wennberg 2005, 91; 116.)

Asiakkaan määrittäminen julkishallinnon prosessien tunnistamisessa on monisyistä. Julkishallinnollisen organisaation varsinaiset asiakkaat eivät välttämättä ole loppuasiakkaita, joita prosessi pyrkii lopulta palvelemaan. Julkishallinnollinen toimija voi tarjota palveluita ja tukea esimerkiksi muille organisaatioille, joiden palveluita lopulta kuluttaja käyttää. Näin ollen organisaatio on julkishallinnollisen toimijan varsinainen ja välitön asiakas, mutta välillinen asiakas on kuluttaja. Asiakkaan määrittämisessä julkishallinnollisessa organisaatiossa onkin siis hyvin tavanomaista, että erilaisia asiakasryhmiä on useita ja ne voivat limittyä keskenään. Asiakkaat voivat olla myös erilaisissa rooleissa julkishallinnollisen toimijan ydinprosesseissa. (Virtanen & Wennberg 2005, 116.)

Prosessin alkupisteen ja päättymisen tunnistaminen auttaa prosessin jatkuvan kehittämisen toteutumista. Osa prosessin vaiheista ovat niin sanottuja on-line-prosesseja ja osa off-line-prosesseja. On-line-prosessit ovat niitä prosessin vaiheita, joissa toteutetaan vaikuttavuuteen tähtääviä tehtäviä, kun taas off-line-vaiheilla pyritään parantamaan ja kehittämään kokonaisprosessia. Tämän tyyppisellä prosessin osiin jakamisella edistetään jatkuvaa oppimista organisaatiossa. Toinen tapa jaotella prosesseja on määritellä ydinprosessit sekä tukiprosessit. Riippuen prosessista, jaottelu voi koostua myös esimerkiksi ydin-, tuki-, asiakas-, johtamis- ja ohjausprosesseista. (Laamanen 2003, 53.)

Ydinprosessit ovat niitä tehtäviä, joiden avulla toteutetaan organisaation perimmäistä olemassaolon tarkoitusta. Julkishallinnossa ne tarkoittavat niitä tehtäviä, joilla saadaan aikaan vaikuttavuutta. Tukiprosessit taas ovat niitä tehtäviä, jotka mahdollistavat organisaation ydinprosessien toiminnan. Lisäksi voidaan määritellä avainprosesseja, jotka ovat organisaation menestyksen kannalta merkittäviä. Avainprosessit voivat olla ydinprosesseja tai esimerkiksi johtamis- tai strategiaprosesseja, mutta yhteistä niille on, että ne ovat erittäin keskeisiä organisaation kannattavalle toiminnalle. (Virtanen & Wennberg 2005, 118; Pitkänen 2009, 71.)

Prosessien tunnistaminen tulee aloittaa organisaation niistä tehtävistä, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. Toisin sanoen, tunnistuksessa aloitetaan ydinprosesseista. Muut, kuten tuki-, johtamis- ja ohjausprosessit, tunnistetaan vasta ydinprosessien jälkeen. Prosessijohtamiseen siirryttäessä organisaatio tulisi aina jaotella ydinprosessien ympärille. Tärkeintä prosessien jaottelussa on aina prosessin tunnistaminen ja määrittely, mutta määrittelyn jälkeen jaotteluita ei suoranaisesti tarvita. Prosessien määrittely on tunnistettujen prosessien keskeisten vaiheiden täsmentämistä sekä

niiden riippuvuussuhteiden määrittelyä. Prosessin määrittelyvaiheessa lisäksi nimetään prosessien vastuutahot. (Laamanen 2003, 53; Virtanen & Wennberg 2005, 119; 121-122.)

2.5 Prosessien kuvaaminen

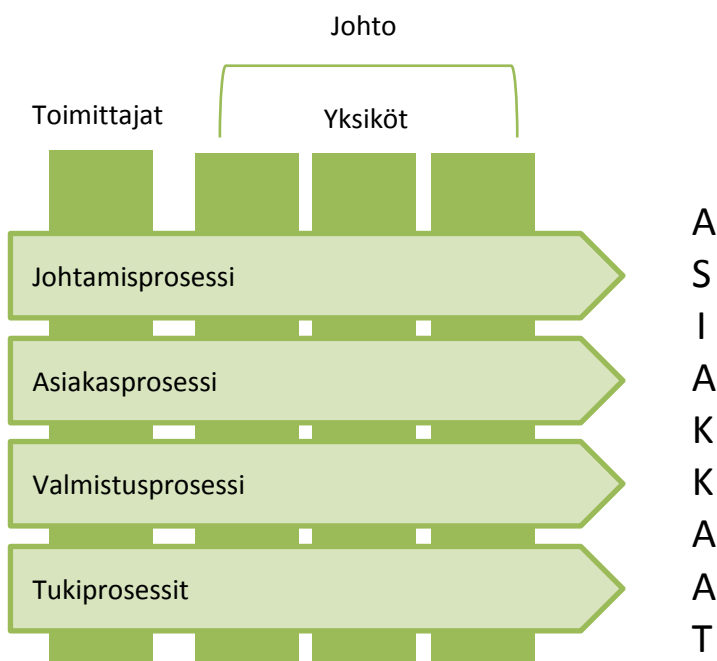
Kun prosessien tunnistus ja määrittely on tehty, on aika kuvata prosessit. Vakiintunut tapa kuvata prosesseja on esittää ne erilaisten prosessikaavioiden avulla. Prosessikuvauksissa on erilaisia tasoja riippuen siitä, mitä organisaatiotasoa halutaan kuvata. Jos kuvauksella pyritään mallintamaan koko organisaation prosesseja, käytetään prosessikarttaa. Jos halutaan kuvata yksittäisen tiimin tai osaston prosessia, voidaan tehdä pääprosessikuvaus, joka avaa tarkemmin aliprosesseihin yhtä ydinprosessia. Jos kuvataan tarkemmin aliprosesseja, voidaan tehdä työnkulkukaavio. Työnkulkukaaviota tukee prosessin tekstimuotoinen toimintotaulukko. Yksittäinen toiminto voidaan avata vuokaavioksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 125-127; Science Direct 2020) Taulukossa 2 on kuvattu erilaisten prosessikuvausten hierarkia.

PROSESSIKARTTA	<ul style="list-style-type: none"> • Yleiskuvaus organisaation toiminnasta ja sitä tukevasta prosessirakenteesta • Jäsentää organisaation prosessien kokonaisuuden • Korvaa prosessiorganisaatiossa perinteisen organisaatiokaavion
PÄÄPROSESSIN KUVAUS	<ul style="list-style-type: none"> • Yleiskuvaus prosessin sisällöstä • Prosessien keskeiset työprosessit / osaprosessit tunnistettu
PROSESSIN TYÖNKULKUKAAVIO	<ul style="list-style-type: none"> • Kuva, millaisten työvaiheiden kautta prosessit etenevät organisaatioyksikön sisällä • Kuva prosessin toimintojen ja tehtävien lisäksi niistä vastaavat suorittajat • Työnkulkukaaviolla voidaan kuvata toimintaprosessia
PROSESSIN TOIMINTOTAULUKKO	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessin kulkukaaviota tukeva tekstidokumentti • Taulukosta selviää kuhunkin prosessin vaiheeseen liittyvät toiminnot, niistä vastaavat henkilöt, keskeiset suoritteet, tietovirtojen hallinta jne. • Sisältö riippuu prosessikuvausten käyttötarkoituksesta
VUOKAAVIO	<ul style="list-style-type: none"> • Kaavio, joka kuvaa ratkaisua ongelmaan • Kuva työn virtausta erilaisia symboleja ja nuolia käyttäen

Taulukko 2. Prosessien kuvaushierarkia Virtasen ja Wennbergin (2005, 127) sekä Science Directin (2020) kuvausta mukaillen

Prosessien kuvauksen yksi kriittinen onnistumistekijä on se, että organisaatio ymmärtää prosessin kokonaisuuden. Tarkoitus ei ole listata vastuita organisaation näkökulmasta, vaan asiakkaalle vaikuttavuutta tuottavien toimintojen kautta. Tässä yksi viestintää ja työskentelytapojen muutosta edistävä toimintatapa on nimetä prosessit kuvaavasti. Kuvauksessa on myös tärkeää ymmärtää, minkä ylitason prosessiin se liittyy. Prosessikuvauksen tekeminen on mahdollista vasta, kun ydinprosessit ovat määriteltä. (Laamanen 2003, 58; Virtanen & Wennberg 2005, 124-125.)

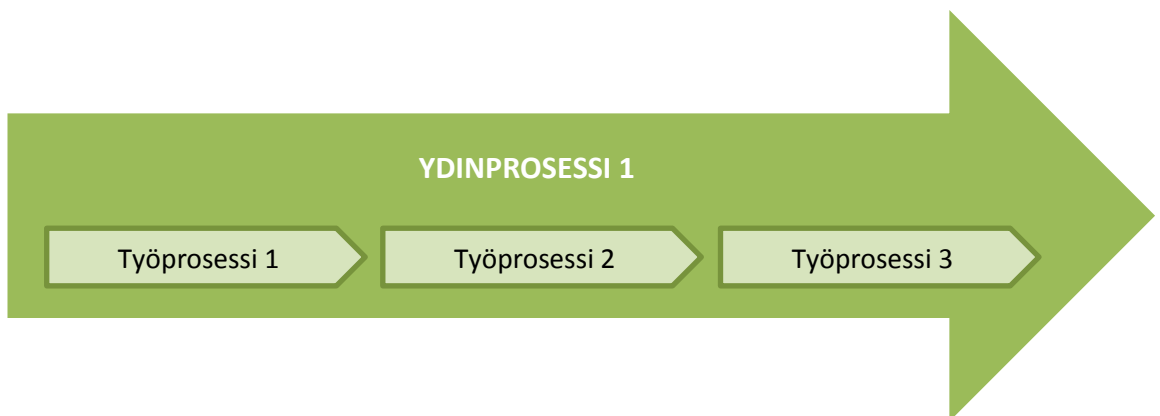
Prosessikartta on yleiskuvaus organisaation toiminnasta, jossa hallinnollinen organisaatio esitetään pystysuunnassa ja prosessit vaakasuuntaan kulkevinä nuolina. Tällä pyritään kuvaamaan sitä, että prosessit ovat organisaatiota horisontaalisesti läpileikkaavia toimia. Tässä mallissa kuitenkin on vaarana, että vaakasuuntaan kulkevat prosessit vain korvaavat organisaation jo olemassa olevat, yksiköistä muodostuvat siilot, jolloin prosessit vain nimeävät siilot uudelleen. Kuvassa 4 on kuvattu prosessin horisontaalinen kulku läpi organisaation; johtamis-, asiakas-, valmistus- ja tukiprosessit lähtevät liikkeelle toimittajista ja käyvät läpi eri yksiköt kohti asiakasta. Kuvattavia prosesseja on yleensä kahdesta neljään. Vaakasuorat prosessit ovat arvoa tuottavia toimintoja organisaatiossa (Laamanen 2003, 50; 59-60; Virtanen & Wennberg 2005, 127; Pitkänen 2019, 69.)



Kuva 4. Mukaelma Laamasen (2005, 60) kuvaamasta prosessien horisontaalisesta läpi kulusta organisaatiossa.

Ideaalitilanteessa prosessikartta kuvaa, miten organisaatio toteuttaa tehtäväänsä. Tässä suhteessa prosessikartta on sisäisen viestinnän lisäksi myös erinomainen ulkoisen viestinnän suunnittelun väline. Asiakkaan mukana olo prosessien kuvaamisessa on tärkeää niin ikään viestinnällisistä syistä; on helpompaa sekä organisaatiolle että asiakkaalle ymmärtää, miten asiakas sijoittuu toimintaan. (Virtanen & Wennberg 2005, 124; Laamanen 2003, 60.)

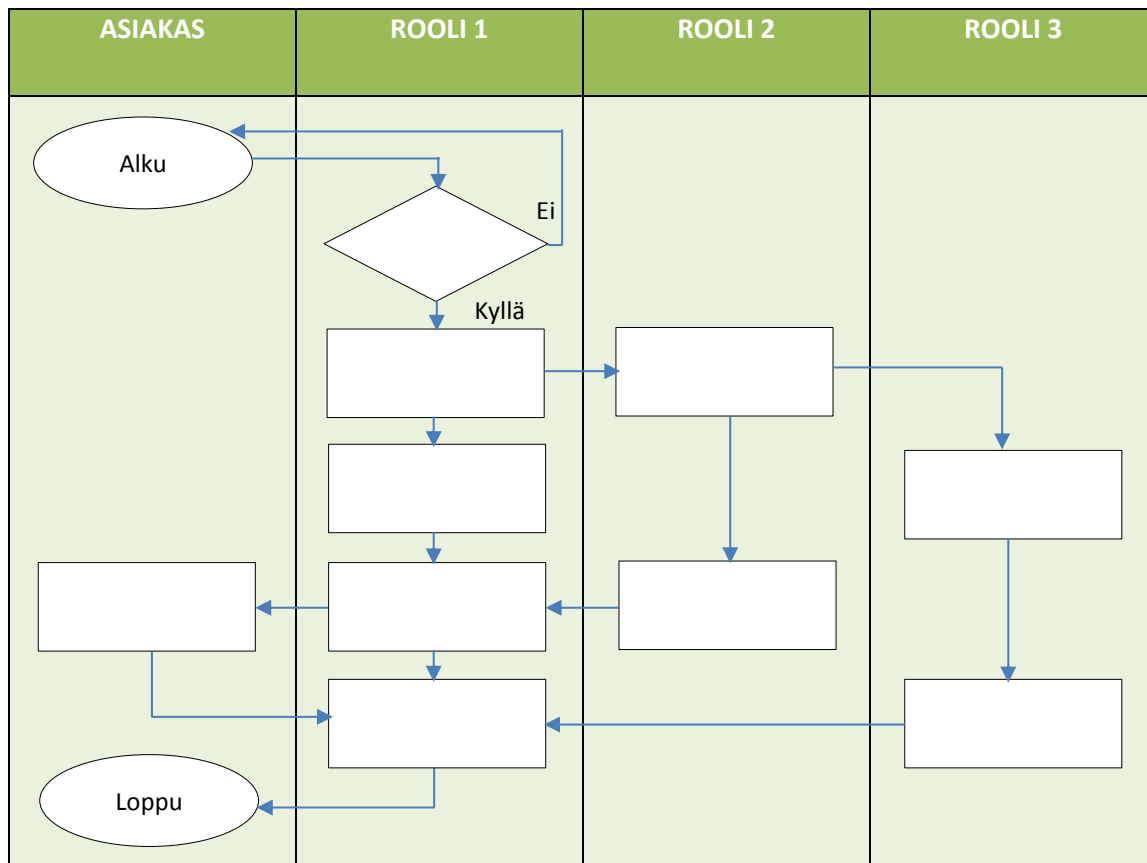
Koko organisaation prosesseja kuvaavassa kaaviossa on ydinprosesseja, jotka ovat kuvassa 4 nimetty esimerkiksi johtamis-, asiakas- ja valmistusprosesseiksi. Ydinprosessin voi kuvata tarkemmin pääprosessin kuvauksena, jossa kuvataan työprosesseja ydinprosessin sisällä. Prosessit eivät ole vain erillisiä putkia, vaan ne vaikuttavat toinen toiseensa. Prosessikaavio, joka kuvaa konkreettisia suoritteita osana ydinprosesseja, tulee pitää riittävän yksinkertaisena. Jokaista alatason prosessia ei voi kirjoittaa auki, sillä se ei ole prosessijohtamisen näkökulmasta järkevää. Asiantuntijaorganisaatiossa prosessikaaviossa on tarpeen löytää tasapaino etukäteen ohjatun järjestyksen ja tilanneohjautuvan työn välille. (Virtanen & Wennberg 2005, 124; Laamanen 2005, 60-62.) Kuvassa 5 on kuvattu esimerkki pääprosessin kuvauksesta, jossa on näkyvissä kolme tunnistettua ja kuvattua työprosessia. Työprosessit kulkevat ydinprosessin sisällä.



Kuva 5. Pääprosessin kuvaus (Virtanen & Wennberg 2005, 124)

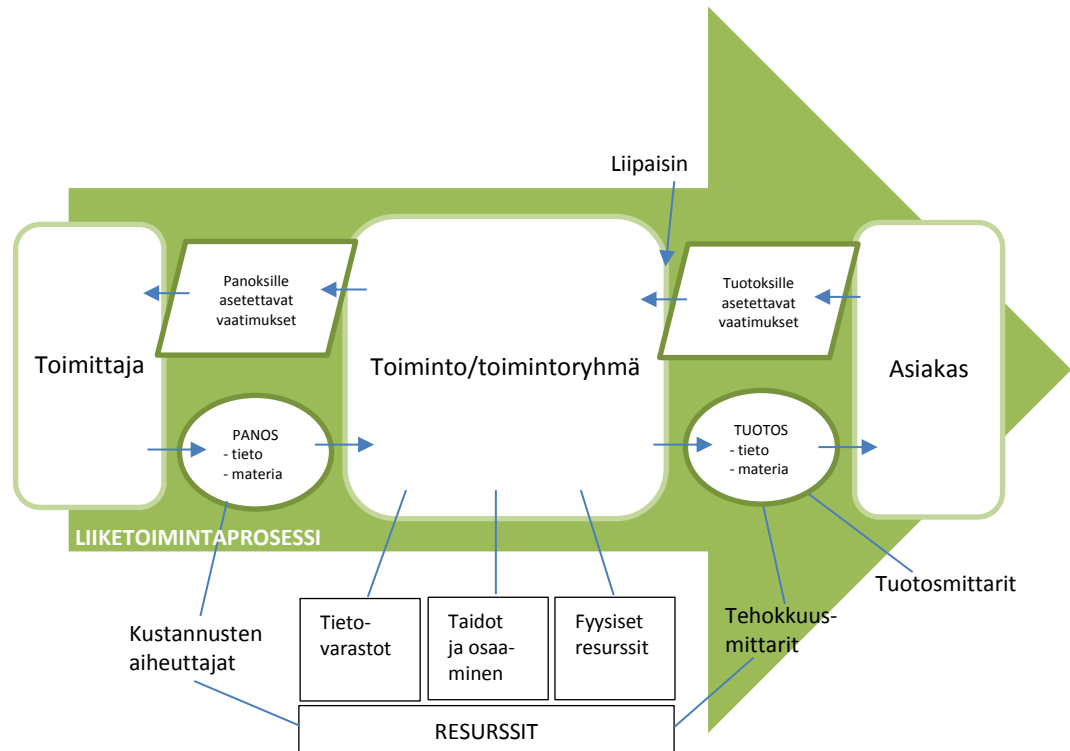
Prosessin työkulkukaavio kuvaa sitä, kuinka eri toimenpiteet etenevät organisaation sisällä. Se nostaa esiin eri prosessin vaiheissa vastuussa olevat henkilöt. Sillä työkulkukaavio nostaa esiin sekä työvaiheita että erilaisia vastuurooleja, se kannattaa pitää yksinkertaisena. Työkulkukaaviota kuvattaessa on hyvä ajatella, että sitä tulkitsevat erilaiset osaajat, jotka eivät välttämättä tunne prosessijohtamisen teoriaa, vaan lukevat prosessin etenemistä omista lähtökohdistaan. Siksi tarpeettoman tiedon sisällyttämistä työkulkukaavioihin tulisi välttää ja pyrkiä yksinkertais-

tamaan kaavion ulkoasua. Tarvittaessa työkulkukaaviota voi tukea tekstimuotoisella toimintotaulukolla. (Virtanen & Wennberg 2005, 125.) Kuvassa 6 on esimerkki prosessin työkulkukaaviosta.



Kuva 6. Prosessin työkulkukaavio (Virtanen & Wennberg 2005, 125)

Työkulkukaaviona voidaan kuvata myös toimintaprosesseja. Toimintaprosessissa nostetaan esiin laajemmin myös toiminnot; toiminnot koostuvat joukosta tehtäviä, jotka muuntavat panoksen tuotokseksi. Toimintoon voi liittyä myös suoritteiden käynnistävä liipaisin, joka merkitsee tilannetta, jossa esimerkiksi asiakkaalta saapunut tarjouspyyntö aloittaa tietyn prosessin. Toiminnot tarvitsevat resursseja, joita voivat olla esimerkiksi henkilöstöresurssi, taloudellinen resurssi, koneet, laitteet, tilat ja muut fyysiset resurssit, osaamiset ja taidot tai vaikkapa yrityksen ulkopuoliset resurssit. Resurssi määritetään tiettyyn tarpeeseen, jolloin sillä on elinkaari; tarve, hankinta, käyttö ja loppu. (Hannus 1994, 47.) Kuvassa 7 voidaan nähdä prosessin työkulkukaaviotasoinen toimintaprosessi mallinnettuna.



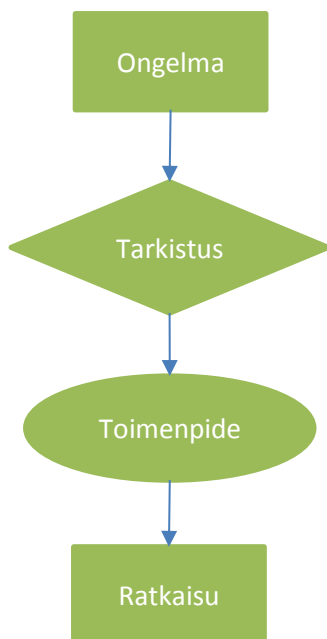
Kuva 7. Toimintaprosessin mallintamisen peruskäsitteet (Hannus 1994, 48)

Prosessin työkulukaaviolla voidaan esittää se, kuinka prosessi etenee erilaisten työvaiheiden kautta ja kuka niistä vastaa. Sillä työkulukaavio sisältää paljon tietoa, on tärkeää huomioida, että kaavion tulisi pysyä helppolukuisena. Kaavionäkymään ei kannata avata työvaiheen tarkempaa sisältöä, vaan toimintavaiheen osaprosessit voidaan purkaa esimerkiksi tekstimuodossa prosessin toimintotaulukkona auki pienempiin osiin. Tällöin prosessin työkulukaavio antaa yleiskuvan toiminnan vaiheista ja vastuualueista, ja prosessin tekstimuotoinen toimintotaulukko tukee työkulukaaviota. (Virtanen & Wennberg 2005, 125-127.) Taulukko 3 on esimerkki tekstimuotoisesta toimintotaulukosta.

PROSESSIN VAIHE	TEHTÄVÄT	VASTUUT	SUORITTEET
Vaihe 1.	1.1	1.1	1.1
	1.2	1.2	1.2
	1.3	1.3	1.3
Vaihe 2.	2.1	2.1	2.1
	2.2	2.2	2.2
	2.3	2.3	2.3
Vaihe 3.	3.1	3.1	3.1
	3.2	3.2	3.2
	3.3	3.3	3.3

Taulukko 3. Toimintotaulukko (Virtanen & Wennberg 2005, 126)

Vuokaavio kuvaa prosessia kertoen prosessin työvaiheista ja sen toimintatavoista erilaisilla symboleilla. Symboleja voivat olla esimerkiksi ympyrä, neliö, vinoneliö ja kolmio, jotka voivat kuvata vaikkapa työsuoritetta, päätöstä, prosessia ja viivästystä. Vuokaavio tarjoaa työvaiheiden myötä ratkaisun ongelmaan, joka kaavion alussa voidaan todeta. (Science Direct 2020.) Kuvassa 8 on nähtävissä esimerkki vuokaaviosta.



Kuva 8. Vuokaavio (Science Direct 2020)

2.6 Toiminnan muutos prosessien mukaiseksi

Prosessien kuvaamisen jälkeen yleensä haastavin vaihe on viedä prosessi käytäntöön ja muuttaa organisaation toimintaa prosessien mukaiseksi. Toiminnassa tapahtuvan muutoksen suuruus vaikuttaa siihen, kuinka suurella todennäköisyydellä toiminnan muutos toteutuu – mitä suurempi muutos, sitä suurempi riski epäonnistua. Toisaalta muutoksen tulisi olla riittävän suuri, jotta ero vanhaan toimintatapaan on tarpeeksi merkittävä ja vanhan toimintatavan jatkaminen ei ole mahdollista. Haasteellista toiminnan muutoksesta tekee organisaation mahdollinen muutosvastarinta. Tärkeää on saada organisaatio hyväksymään uudenlainen ajattelutapa, joka johtaa muutokseen. (Laamanen 2003, 50; Korhonen & Bergman 2019, 18; Hannus 1994, 115; 155.)

Jotta muuttuvaan toimintaan suhtauduttaisiin organisaatiossa myönteisesti, on hyvä tunnistaa, että tunteet ovat muutoksen perusta. Jotta organisaation jäsenet tuntevat olevansa muutoksen tekijöitä, eivät muutoksen kohteita, on organisaatio hyvä ottaa mukaan muutoksen eri vaiheisiin alusta saakka. Työntekijän on tärkeää ymmärtää muutoksen merkitys ja tarpeellisuus. Muutoksen aikataulu on myös hyvä ottaa huomioon – liian nopeasti tapahtuvat muutokset eivät välttämättä juurru uusiksi toimintatavoiksi. Toisaalta myös liian hidas muutos voi aiheuttaa epävarmuutta liian pitkäksi aikaa, jolloin paluu vanhaan tuntuu turvalliselta eikä muutosta saada vietyä käytäntöön. (Laamanen 2003, 260-261; Korhonen & Bergman 2019, 23.)

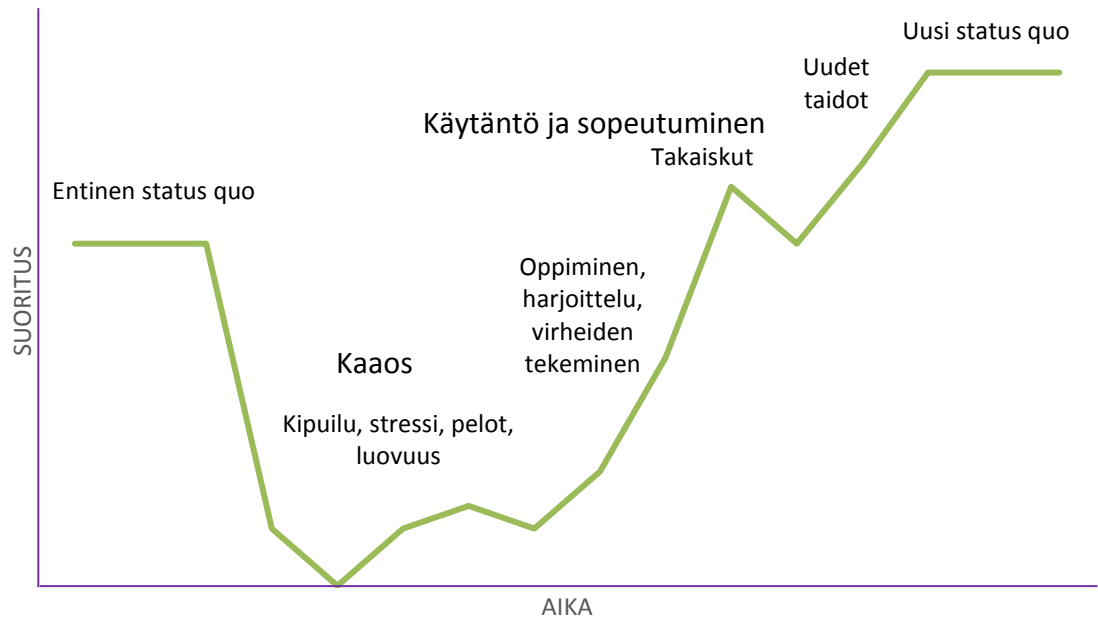
Muutos kulkee yleensä seitsemän vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on tiedostaminen, jolloin organisaation avainhenkilöt tiedostavat muutoksen tarpeet tai sen luomat mahdollisuudet. Tiedostamisen vaiheessa on tärkeää, että henkilöt, joilla on päätösvaltaa aloittaa muutos, ovat sen tarpeellisuudesta ja hyödyllisyydestä samaa mieltä. Tiedostamisen vaiheessa tehtävänä ovat muutokseen liittyvien syy- ja seuraussuhteiden tunnistaminen, taustatietojen keräys ja olemassa olevien uskomuksien esiin nostaminen sekä hyötyjen ja haittojen arviointi. Tuloksena muutoksen tiedostamisen vaiheesta ovat tahtotila muutokseen, alustava suunnitelma muutoksesta sekä kuvaus muutoksen vaikutuksista. (Laamanen 2003, 273.)

Toinen vaihe muutosprosessissa on visiointi. Visioinnin tarkoituksena on luoda yhteinen käsitys siitä, mitä ovat muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät sekä ideoida erilaisia toteutusvaihtoehtoja ja ratkaisuideoita muutoksen toteuttamiseksi. Visioinnin vaiheessa tehdään myös erilaisia riskianalyyskejä sekä nimetään muutoksen läpivientiin avainhenkilöt ja määritetään muut pannot ja resurssit. Avainhenkilöiden sitoutuminen on kriittinen menestystekijä muutosvaiheiden läpikäynnissä. Mikäli avainhenkilöt eivät ole sitoutuneita muutokseen, uudistumista ei tapahdu. Avoin keskustelu edistää yhteistä ymmärrystä muutoksesta, joten suositeltavaa on esimerkiksi

poistua työpaikan tiloista ja järjestää ydinjoukolle syvällisesti strategiaan keskittyviä kehityspäiviä tai työpajoja jo muutoksen alkuvaiheilla. Toisen muutosprosessin vaiheen tuloksena tulisi syntyä toimintasuunnitelma sekä selvä käsitys siitä, ketkä organisaatiossa toteuttavat muutosta konkreettisesti (Korhonen & Bergman 2019, 39-40; Laamanen 2003, 273).

Muutosprosessin kolmas vaihe on energisointi. Energisointivaiheessa idea muutoksesta on tarkoitus myydä organisaatiolle ja ottaa vastaan organisaatioista esiin tulevat huolet, huomiot ja ideat liittyen tulevaan muutokseen. Organisaatiolle nykytila on turvallinen ja tuttu, vaikka siinä olisikin heikkouksia ja tarvetta muutokselle. Laamanen (2003, 274.) Ihminen on luontaisesti mukavuusalueelle pyrkivä, joten muutoksen ensi askeleet tulee kuvailla organisaatiolle sopivassa mittakaavassa. Mukavuusalueen ympärillä on alue, jossa kehitystä tapahtuu, mutta epämukavuus ei ole liian suurta. Organisaatio tulisi pyrkiä houkuttelemaan tälle kehittyvälle alueelle tarjoamalla kokeilua ja pilotointia muutoksesta. (Korhonen & Bergman 2019, 24.)

Energisoinnin vaiheen haasteeksi usein nouseekin pelko tuntemattomasta, vaikka muutoksen jälkeinen toimintamalli olisikin hyödyllinen. Energisointivaiheen tavoitteena on saada organisaatio uskomaan, että energia kannattaa suunnata tulevaan tarrautumatta vanhoihin toimintamalleihin. Myös surutyölle vanhasta luopumiseen on annettava aikaa. On tavanomaista, että muutos voi aiheuttaa aluksi kaaoksen omaista tunnetta, ennen kuin muutokseen sopeudutaan. Kuvassa 9 on kuvattu, millainen yksilön muutuskäyrä on Virginia Satir -mallin mukaan. Muutos aiheuttaa entiseen status quoon eli nykytilanteeseen jyrkän pudotuksen suorituksissa, ja pohjalla yksilö voi kiipuilla, kokea stressiä ja pelkoa, mutta oppimisen ja harjoittelun sekä uusien taitojen myötä sopeutuu, jolloin käyrä nousee entistä status quo korkeammalle suoritusten uuteen status quoon. (Laamanen 2003, 274; Korhonen & Bergman 2019, 152.)



Kuva 9. Yksilön muutoskäyrä Virginia Satir -mallin mukaan (Korhonen & Bergman 2019, 152)

Keinoja ohjata organisaatiota uskomaan muutoksen kannattavuuteen on pyrkiä avaamaan uusia näkökulmia. Joskus organisaatiot kääntyvät ikään kuin sisäänpäin, jolloin esimerkiksi asiakkaan tai sidosryhmän näkökulma unohtuu. Tuomalla esiin erilaisia näkökulmia nykytilasta voidaan pyrkiä vähentämään muutosvastarintaa ja pelkoa tuntemattomasta. (Korhonen & Bergman 2019, 27-28.)

Organisaation suhtautuminen muutokseen olisi hyvä tunnistaa jo siinä vaiheessa, kun muutosta suunnitellaan ja sitä ei olla vielä esitetty organisaatiolle. Varsinkin tottumattomuus muutokseen voi aiheuttaa uusien ideoiden torjumista. Organisaation suhtautuminen muutokseen voi määrittyä sen mukaan, onko muutoksia ollut menneisyydessä ja kuinka ne ovat onnistuneet. Vaiheessa, jossa muutos esitellään organisaatiolle, on hyvä ottaa huomioon se, että jos organisaatiossa ei ole tapahtunut pitkiin aikoihin muutoksia esimerkiksi työtavoissa, työtiloissa tai henkilöstössä, pienikin muutos voi tuntua hyvin suurelta. Jos taas muutoksia on ollut enemmän, muutoksen sietokyky on korkeampi. (Jabe 2017, 196; Korhonen & Bergman 2019, 30.)

Jaben (2017, 195-200) mukaan organisaation tuntemus muutosprosessissa on tärkeää. Se, kuinka muutosta lähdetään esittelemään organisaatiolle, määrittäy sen mukaan, miten organisaatio suhtautuu muutokseen. On olemassa erilaisia organisaatiotyyppisiä muutokseen suhtautumisen perusteella; niitä ovat innovatiivinen, asiantuntijavaltainen, vanhentunutta teknologiaa käyttävä,

menneeseen haikaileva, eturistiriitainen, muutosvastarintainen, hukassa oleva, pelokas ja skeptinen organisaatio. Innovatiivinen organisaatio on muutoshalukas, kuten myös asiantuntijavaltainen organisaatio, mutta asiantuntijaorganisaatiossa voi siitä huolimatta olla jännitteitä, sillä työntekijät keskittyvät organisaation menestyksen sijaan omaan osaamiseensa. Vanhentunutta teknologiaa käyttävä organisaatio voi myös olla muutokseen positiivisesti suhtautuva, mutta keskittyy koneiden ja laitteiden kehittämiseen, mikä ei välttämättä ole muutoksen tärkein kohde. Menneeseen kaipaava organisaatio on tyytymätön nykytilaan ja kaipaa muutosta, mutta mieluiten entiseen. Eturistiriitaisessa organisaatiossa tavoitteet eivät ole selvillä ja strategia on luotu liian korkealla tasolla, jolloin muutoksen syitä ei usein ymmärretä. Muutosvastarintaisessa organisaatiossa työskennellään usein kovan paineen alaisena, jolloin stressaantuneessa tilassa muutosta vastustetaan. Hukassa olevalla organisaatiolla ei ole strategiaa, jolloin tavoitteita ei ole ja tilanne on kauttaaltaan epäselvä. Pelokas organisaatio on voinut käydä läpi suuria muutoksia, joissa informaatiota on ollut saatavilla niukasti, jolloin se aiheuttaa pelokkuutta tulevasta. Skeptinen organisaatio on menettänyt täysin toivonsa ja uskonsa, eivätkä työntekijät tiedä, miksi he tekevät työtään.

Tärkeää muutoksen läpiviennissä on siis ajoitus ja riittävä tiedon saanti. Muutoksen tavoitteet tulisi kyetä viestimään selvästi suhteessa olemassa oleviin tavoitteisiin. Ideaalitilanne on, kun organisaatio on samaa mieltä muutoksen ehdottajan kanssa siitä, mikä tilanteessa on ongelmana. Jos näin ei kuitenkaan ole, on ehdottajan vastuulla vakuuttaa vastaanottaja. Myös ongelman ratkaisusta voi olla erimielisyyttä vastaanottajan ja muutoksen ehdottajan välillä. Tässä tilanteessa on tärkeää kuunnella organisaatiota; syntyy muutosvastarintaa, ellei ratkaisu ole yhdessä sovittu, ratkaisun hyödyistä ei ole yhteistä ymmärrystä tai muuttuneessa tilanteessa nähdään liiaksi riskejä. Myös muutoksen toteutustavan osalta on käytävä samat vaiheet läpi vastaanottajan kanssa. (Jabe 2015, 200; Torkkonen 2015, 88.)

Kun muutosvastarintaa aiheuttavat kysymykset on keskusteltu organisaatiossa, on hyvä esittää pienimuotoista muutoksen testausta. Testausvaiheessa muutosta toteuttavat henkilöt tekevät testauksia halutusta muutoksesta ja kokeilevat muuttunutta toimintamallia käytännössä. Testausvaiheessa käynnistetään osaprojekteja, joilla muutos pystytään käytännössä toteuttamaan. Osaprojekti voi olla esimerkiksi jonkinlainen pilottihanke, prosessimallinnus tai uuden työkalun testaus. Tärkeää on, että testausvaiheessa uusi toimintamalli ajatellaan käytäntöön saakka. Vaiheen tuloksena onkin kokemukset siitä, toimiiko muuttunut toimintamalli, tarvittavat muutokset alkuperäiseen suunnitelmaan uudesta toimintamallista sekä onnistumisen kokemukset. (Torkkonen 2015, 88; Laamanen 2003, 275.)

Viides vaihe muutosprosessissa on maastouttaminen. Maastouttamisvaiheessa muutos on tarkoitus viedä laajemmin käytäntöön ja aloittaa muutosta koskevien henkilöiden kouluttaminen ja uuden osaamisen hankkiminen, jossa organisaation osaaminen tukee uutta toimintamallia. Maastouttamismalli tukee työntekijöitä löytämään oman roolinsa ja vastuunsa muutoksessa ja uuden toimintamallin toteutumisessa. Roolitus on hyvin keskeinen tekijä muutoksen onnistumista. Jokaisen henkilöstöön kuuluvan tulee löytää roolinsa muuttuneessa tilanteessa ja ymmärtää oman roolinsa merkitys osana strategiaa. Uuteen toimintatapaan liittyvät roolit kannattaa viedä esimerkiksi toimenkuviin sekä palkkio- ja palkkausjärjestelmiin. (Laamanen 2003, 257-261; Korhonen & Bergman 2019, 50.)

Maastouttamisvaiheessa on tärkeää, että esihenkilöt ja muutoksen tekijät toimivat uuden toimintamallin mukaisesti, jotta organisaatio näkee esimerkistä, että heidänkin kuuluu toimia samoin. Viestinnällä on tärkeä rooli tässä vaiheessa muutosta. Johdon sekä muutosta läpivievien avainhenkilöiden tulee viestiä aktiivisesti ja käyttää johdonmukaisesti tiettyjä termejä, jotka kytkeytyvät strategiaan. Jos muutos liittyy esimerkiksi yhteisöllisyyteen, sanaa yhteisöllisyys tulee käyttää toistuvasti ja puhua aiheesta vain käyttäen yhteisöllisyys-termiä. Muutokseen liittyvien termien toistuvuus syventää strategian läpivientiä ja muistijälkeä. Jos muutoksesta käytetään erilaisia termejä epäjohdonmukaisesti, voi muutoksen teema laimentua. Maastoutumisvaiheessa muutos on tarkoitus saada etenemään käytäntöön ja se voi aiheuttaa esimerkiksi uusia tilajärjestelyjä ja tietojärjestelmiä, valmennusta sekä investointeja ja hankintoja. Tavoitteena on saavuttaa tarvittava osaaminen uuteen toimintamalliin, toimivat tilat, koneet ja tietojärjestelmät sekä edistymisen seuranta kuvaava raportointivalmius. (Korhonen & Bergman 2019, 51; Laamanen 2003, 261-269; 270-276.)

Kuudes muutoksen vaihe on juurruttamisvaihe. Kuudennessa vaiheessa olennaista on muutoksen jälkeisen organisaation suorituskyvyn mittaaminen, tuloksien seuranta, onnistumisista palkitseminen sekä entiseen paluun estäminen. Onnistuneen muutoksen jälkeen juurruttamisvaiheessa on tarkoituksena ylläpitää muutosmyönteistä ilmapiiriä ja jatkaa positiivista kehitystä organisaatiossa. Muutoksen jälkeisessä tilassa on tärkeää, että seuranta tehdään, eikä sitä lopeteta liian aikaisin. Muutoksen juurtuminen testataan usein ensimmäisessä kriisissä, jonka organisaatio kohtaa uuden toimintamallin aikana; palaako organisaatio vanhoihin toimintatapoihin, vai hyödyntääkö uutta mallia kriisistä selviytymisessä. Juurruttamisvaiheen jälkeen tuloksina ovat seurantaraportit, palkitsemiset onnistumisista, korjaavat toimenpiteet sekä vanhoihin toimintamalleihin yhteyden katkeaminen. (Laamanen 2003, 267-277.)

Seitsemäs ja viimeinen muutosprosessin vaihe on uudistuminen. Tässä vaiheessa mennyttä muutoshanketta ja organisaation kykyä muutokseen arvioidaan ja tarvittaessa parannetaan. Organisaation oppimiskykyä ja valmiutta myös tuleviin muutoksiin tulisi pitää yllä, ja pyrkiä välttämään kangistumista tutuksi tulleisiin malleihin. Organisaation uudistumisprosessissa tarvitaan edelläkäyviä yksilöitä, jotka ovat muuta organisaatiota valmiimpia muutokseen. Johdon ja esihenkilöiden tulee tarjota näille edelläkävijöille valmennusta ja kannustusta, jotta koko organisaatio pysyy muutosmyönteisenä ja kehittyvänä tiettyjen edelläkävijöiden esimerkkiä noudattaen. Myös esihenkilöiden rooli uuden, muuttuneen toimintaympäristön ylläpitäjänä sekä tulevien muutoksien edistäjänä on tärkeä – hänen toimintansa voi joko edistää tai hidastaa erilaisten ajattelutapojen ja rutinoitumisen tapahtumista organisaatiossa. (Laamanen 2003, 277; Korhonen & Bergman 2019, 119.)

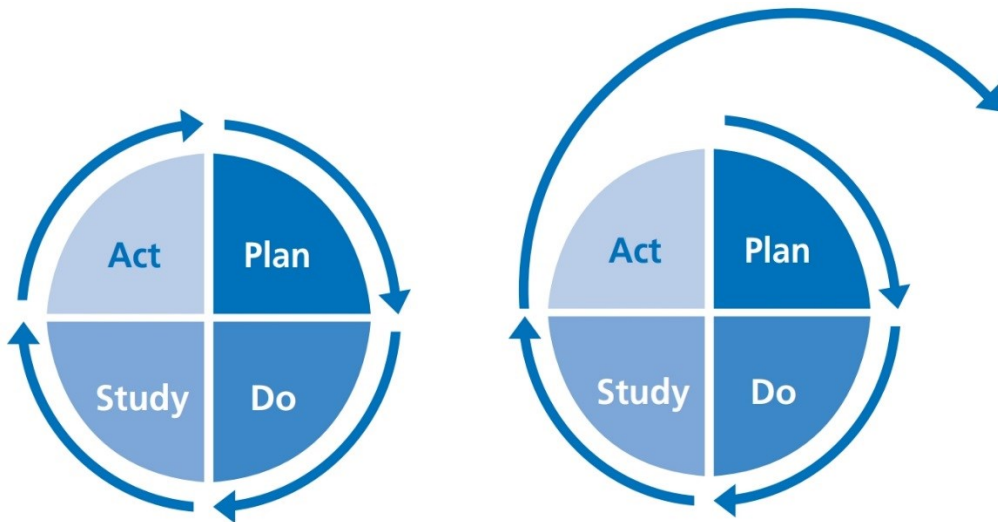
2.7 Jatkuva kehittäminen

Kuten muutosprosessin vaiheistuksessa kuvattiin, myös jatkuvan kehittämisen näkökulma kuuluu muutokseen. Organisaation toteutettua onnistuneesti muutoshankkeen, organisaation kykyä oppia ja tehdä muutoksia tulisi ylläpitää. Organisaation kyky vastaanottaa muutoksia ja uudistumista kasvaa, kun yksi muutos saadaan vietyä läpi onnistuneesti. Organisaation resilienssi ja itsetunto vahvistuu ja niiden tasosta tulee olla tietoinen. On tiedettävä, kuinka paljon organisaatio pystyy omaksumaan lisää muutoksia ja missä ajassa. (Laamanen 2003, 277; Korhonen & Bergman 2019, 30.)

Jotta uudistumisen prosessi on jatkuva, toiminnan organisoinnin jälkeen prosesseja parannetaan ja niitä voidaan kuvata uudelleen. Jatkuvaa kehittämistä ja oppimista saadaan aikaan prosessijohdamisen keinoin, kun prosessille luodaan tavoitteet, onnistumisen mittarit, palautekanavat ja toimintatavat valmentaa yksikköä muutosta kohti. Prosessiajatteluun siirtyminen voi parhaimmillaan muokata organisaation toimintaa niin, että myös jatkuvan oppimisen ja uudistumisen voi nähdä prosessina. Tällöin myös jatkuva kehittäminen tunnustetaan prosessina, se määritellään, kuvataan ja viedään käytäntöön organisaation toiminnassa. Kehittymistä mitataan, analysoidaan ja tarvittaessa kehittymisprosessi kuvataan uudelleen. (Laamanen 2003, 50; Sydänmaalakka 2014, 79; Virtanen & Wennberg 2005, 150-151.)

Torkkola (2015, 113) kuvaa jatkuvan parantamisen prosessia johtamismenetelmänä, jolla voidaan saavuttaa systemaattinen jatkuva kehittyminen organisaatiossa. Sen vaiheita ovat haasteen ymmärtäminen, nykytilan selvitys, tavoitetilan asettaminen sekä kokeilukulttuuri, eli testaukset kohti tavoitetilaa. Haaste voi sijoittua vuosien päähän visiona, jota kohti organisaatio haluaa kulkea. Nykytila tuntemus suhteessa visioon helpottaa tarvittavien tavoitetilan asetannassa. Nykytila määrittää myös mittarit, joita seurataan. Visiota kohti kuljetaan useiden eri tavoitetilojen kautta, jotta tavoite on aina saavutettavissa. Vaikka visio asetetaan vuosien päähän, lähin tavoitetila voi olla vain viikkojen päässä. Kokeilujen kautta saadaan tietoa siitä, mikä on seuraava askel ja voidaan arvioida, onko suunta oikea. Jatkuvasti kehittyvä organisaatio uskaltaa kokeilla uutta ja testaukset ovat jopa kokonaissuunnitelman onnistumista tärkeämpiä.

Työkalu, joka pohjautuu kokeilukulttuuriin ja jota voidaan hyödyntää erilaisissa uudistustarpeissa, on PDSA-malli. PDSA-mallin nimi muodostuu sanoista plan, do, study ja act. Malli mahdollistaa muutoksen testauksen pienimuotoisessa mittakaavassa, jonka pohjalta organisaation laajempaa kehittämistä voidaan tehdä kokeilujen kautta. PDSA-mallin avulla voidaan tehdä muutoksia ennakoiden niiden onnistumista ja karsien pois ne ideat, jotka eivät toimi. Muutosten testaaminen pienessä mittakaavassa antaa turvallisen pohjan uudistustyölle sekä helpottaa suuremman muutoksen implementointia organisaatiossa. Ensimmäinen vaihe, plan, tarkoittaa kokeiltavan muutoksen suunnitteluvaihetta. Toinen vaihe, do, tarkoittaa muutoksen testausvaihetta. Study on vaihe, jossa mitataan testauksen lopputulosta ja tutkitaan sen onnistumista. Viimeisessä vaiheessa, act, toteutetaan tarvittavia korjauksia kokeiluun, toteutetaan kokeilu korjattuna uudelleen palaten takaisin PDSA-mallin alkuun, tai jos testauksen lopputulos oli hyvä, voidaan viedä suurempi muutos käytäntöön testausvaiheen mukaisesti. Kuvassa 10 on nähtävissä PDSA-malli ja sykli, jossa mallia toistetaan, kunnes muutos on valmis suuremman muutoksen jalkautukseen organisaatiossa. (NHS England 2022, 2-3.)



Kuva 10. PDSA-malli (NHS England 2022, 5)

Yksilön ja sen myötä organisaation jatkuvassa kehittämisessä palautteen saaminen on suuressa roolissa. Palautteen saaminen toiminnasta kehittää ammattitaitoa, itsetietoisuutta omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista ja ymmärrystä yksilöstä osana organisaatiota ja ammattikuntaa. Palaute, varsinkin rakentava sellainen, voi auttaa näkemään asioita, joita ei muuten huomaisi. Palaute auttaa oppimaan uutta ja tarvittaessa poisoppimaan vanhoista, haitallisista toimintatavoista. (Kupiainen & Leppänen 2009, 200-202.)

Lopulta jatkuvan kehittäminen juurtuu osaksi organisaation kulttuuria. Organisaatiokulttuuri määrittää jopa strategiaakin vahvemmin, mitä organisaatiossa saadaan tehtyä ja tuotettua. Organisaatiokulttuurin kehittäminen jatkuvan kehittämisen suuntaan on valtava tehtävä ja se kannattaa pilkkoa osiin. Kuva 11 kuvaa organisaation kulttuuria eri osissa. Organisaation kulttuurin keskiössä ovat ihmiset ja ihmisiä ympäröi johtajuus, yhteinen tarkoitus, tavoitteet ja arvot, rakenteet ja prosessit, työtilat ja yhteisöllisyys, viestintä ja vuorovaikutus sekä palaute ja palkitseminen. Jokainen osa-alue voi kehittyä ja näin viedä organisaatiota uuteen suuntaan, mutta organisaatiokulttuuri uudistuu kehittämällä kaikkia osa-alueita. Organisaation kulttuurin kehittäminen on lopulta ajattelun kehittämistä. (Korhonen & Bergman 2019, 135.)



Kuva 11. Organisaation kulttuurin osa-alueet (Korhonen & Bergman 2019, 135)

2.8 Prosessin ja projektin eroavaisuudet

Prosessia sanana käytetään hyvin monenlaisissa tilanteissa, joskus myös tilanteissa, joissa ei välttämättä ole kyse prosessista. Prosessilla tarkoitetaan kuitenkin ensisijaisesti kehittyvää toimintaa. Prosessi koostuu toisiinsa liittyvistä, jatkuvista toiminnoista ja niihin tarvittavista resursseista, joiden avulla saadaan aikaan toivottu tulos. Projektin määritelmänä taas voidaan pitää väliaikaisia toimia, joilla pyritään saamaan aikaan uniikki tuote, palvelu tai muu lopputulos. Projekti siis toteutetaan vain kerran. Jos toimia toistetaan, kyseessä ei ole enää projekti. (Laamanen 2003, 19; Heagney 2016, 2.)

Projektilla on alku ja loppu – sillä tavoitellaan määriteltyä tulosta ja projekti on samalla tietynlainen johtamisjärjestelmä. Projektiluontoinen toiminta organisaatioissa on lisääntynyt ja työtä on projektisoitu juuri sen tuloksellisuuden vuoksi. Projektiajattelu jännevittää työtä ja helpottaa sen mitattavuutta. Projektinhallinnalla organisaatio voi esimerkiksi saavuttaa kustannussäästöjä, parantamaan työn laatua sekä uudistaa tai lanseerata uusia tuotteita ja palveluita. Projektiluontoinen toimintamalli on erityisen soveltuva kehittämiseen tähtäävään työhön. (Pelín 2009, 26; Mäntyneva 2016, 9-10.)

Projektille ominaista on aikataulus – voidaankin jopa sanoa, että projekti on aikataulutettua ongelmanratkaisua. Määritelmä on kuvaava, sillä tavallaan jokainen projekti pyrkii ratkaisemaan jonkinlaisen ongelman. Ongelma-sanalla ei tässä määritelmässä tarkoiteta välttämättä negatiivista asiaa, vaan ratkaistavat asiat voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia. Positiivisesta ongelmasta muodostuva projekti voi olla esimerkiksi yleisötapahallinnon järjestäminen, kun taas negatiivisena ongelmana voidaan pitää vaikkapa epäsiistiä työympäristöä, jonka siistimiseksi aloitetaan siivousprojekti. (Heagney 2016, 3.)

Projekteissa on useita eri osa-alueita, joita projektin omistajan tulee pystyä hallitsemaan. Saksala (2015, 170-171) on kuvannut useimpiin tapahtumatuotantoihin soveltuvan kymmenvaiheisen projektinhallintamallin, jossa projektin eri osa-alueet ovat järjestyksessä. Malli on kuvattu taulukossa 4. Saksalan mukaan projektinhallinnan kymmenen vaihetta ovat tavoitteiden asettaminen, aikataulus, vaiheistaminen ja organisointi, riippuvuuksien hallinta, resursointi, roolitus ja delegointi, riskien hallinta, sisäinen viestintä, tiedotus ja markkinointi sekä aloitus, seuranta, ohjaus ja lopetus. Nämä kymmenen vaihetta ovat joiltain osin nähtävissä kaikissa tapahtumaprojekteissa.

1. Tavoitteiden asettaminen	Mitä, minne, milloin? Kenelle? Resurssit?
2. Aikataulus	Suunnittelu Toteutus vaiheittain Lomat
3. Vaiheistaminen ja organisointi	Välitavoitteet Tarkistuspisteet Vastuuhenkilöt
4. Riippuvuuksien hallinta	Työvaiheiden keskinäiset riippuvuudet Toimitusajat Logistiikka
5. Resursointi	Työsuunnitelma Osaava henkilökunta Tarkennettu budjetti
6. Roolitus ja delegointi	Optimaalinen työnjako Vahva johtaminen Delegointi
7. Riskien hallinta	Turvallisuus, likviditeetti, sopimukset kuntoon Tavoitteessa pysyminen
8. Sisäinen viestintä	Tiedonkulku Kokoukset Raportointi
9. Tiedotus ja markkinointi	Markkinointisuunnitelma talousarvioineen Brändinhallinta Kohderyhmät Oikea-aikaisuus
10. Aloitus – seuranta ja ohjaus – lopetus	Innostava aloitus Selkeä lopetus Palaute, kiitokset, karonkka

Taulukko 4. Projektinhallinnan kymmenen vaihetta (Saksala 2015, 171)

Projektia ei tule sekoittaa prosessiin. Prosessit ovat jatkuvia malleja toiminnasta, ja projektit voivat olla osa prosesseja. Projekti voi alkaa esimerkiksi sopimusvaiheesta ja päättyä, kun sopimuksen sisältö on toteutunut. Prosessi taas lähtee asiakkaan tarpeesta, voi pitää sisällään projekteja ja muita sisältöjä, ja päättyy asiakastarpeen tyydyttämiseen. Yrityksen liiketoimintaprosessi voi esimerkiksi koostua yksittäisistä projekteista. Toisaalta projekti voi myös hyödyntää erilaisia organisaation prosesseja, kuten markkinointiprosesseja tai laskutus- ja ostoreskontran prosesseja. (Pelin 2009, 22-23; Heagney 2016, 4.)

3 Tutkimusstrategia, tutkimusote, ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusstrategia on konstruktivinen tutkimus. Tutkimusotteena on laadullinen tutkimus. Aineistonhankintamenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja ja kehittämismenetelmänä fasilitointia työpajassa.

3.1 Tutkimusstrategia ja -ote

Konstruktio tarkoittaa ongelman ratkaisua jonkinlaisen olemassa olevan mallin, suunnitelman, toteutustavan tai muun rakentamisen avulla. Tärkeää konstruktivisessa tutkimuksessa on se, että se kytkeytyy olemassa olevaan teoriaan ja kirjallisuuteen, jotta se täyttää tieteellisen tutkimuksen kriteerit. Tutkimuksen tehtävä on luoda teoriaan perustuva ratkaisu ongelmaan, joka on olemassa käytännön työssä. Ratkaisun toimivuus todetaan käytännön työn kautta. (Virtanen 2006, 47; Kasanen ym. 1993, 244)

Konstruktivisessa tutkimuksessa kehitystyötä tehdään tiiviissä yhteistyössä tutkittavan kohdeorganisaation kanssa. Organisaatiossa on tunnistettu ongelma, jota teoriaan pohjaten tutkitaan laadullisen tutkimuksen keinoin esimerkiksi haastatteluiden avulla, osallistamalla kokouksiin sekä muuhun kohdeorganisaation päivittäiseen toimintaan. Usein konstruktivinen tutkimus on case-tyyppinen malli, jossa tarkastellaan tiettyä ilmiötä, ongelmaa, ja tutkimuksen tekeminen edellyttää tutkijalta syvällistä kohdeorganisaation tuntemusta. (Virtanen 2009, 47-48.)

Konstruktivisen tutkimuksen tuotos on teoriaan pohjautuva ratkaisu kohdeorganisaation ongelmaan. Painopiste tutkimuksessa on ratkaisun esittelyssä ja ratkaisun yhdistämisessä olemassa olevaan teoriaan. Ratkaisun ei ole tarkoitus olla yleispätevä malli, vaan case-tyyppinen, nimenomaisesti kohdeorganisaation ongelmaan mallinnettu ratkaisu. Myös kohdeorganisaatio, ongelman esittely, kehittämistehtävän eteneminen ja valittuihin ratkaisuihin päätyminen ovat tärkeässä roolissa konstruktivisen tutkimuksen raportointia. Tutkimuksen tuotoksen onnistuminen arvioidaan vasta, kun se viedään kohdeorganisaatiossa osaksi käytäntöä. (Virtanen 2009, 48-49.) Kuvassa 12 on esitetty konstruktivisen tutkimuksen elementit, joita ovat käytännön relevanssi, yhteys teoriaan, käytännön toimivuus sekä teoreettinen uutuusarvo konstruktion, eli ongelman ratkaisuun.



Kuva 12. Konstruktivisen tutkimuksen elementit (Kasanen ym. 1993, 246)

Konstruktivinen tutkimus alkaa siitä, että organisaatiosta etsitään ongelma, jolle voitaisiin teoriasta perustuen mallintaa ratkaisu. Seuraavassa vaiheessa tutustutaan tutkimuskohteeseen tarkemmin ja hankitaan ymmärrystä siitä. Innovaatiovaihe on tutkimuksen tekemisen tärkein vaihe ja siinä rakennetaan tutkittavaan ongelmaan ratkaisun malli. Konstruktivisessa tutkimuksessa innovaatiovaiheen on onnistuttava, tai muutoin tutkimuksen tekemistä ei kannata jatkaa. Mikäli ratkaisumallia ei löydy, tutkimusta ei voi tehdä. Innovaatiovaihe suoritetaan tiiviisti yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Seuraavassa vaiheessa mallinnettu ratkaisumalli testataan käytännössä. Konstruktiota on myös mahdollista pyrkiä soveltamaan muihin samankaltaisiin ongelmiin muissa organisaatioissa. (Virtanen 2009, 50.)

Laadullinen tutkimus on empiirinen tutkimusote. Laadullisessa tutkimuksessa tehdään empiiristä analyysiä, joiden tueksi voidaan esittää lainauksia haastatteluista. Tutkimusotteesta käytetään myös termejä kvantitatiivinen, pehmeä, ymmärtävä ja ihmistutkimus. Laadullinen tutkimus tutkii inhimillistä kokemusta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

3.2 Aineistonhankinta-, analyysi- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin haastatteluiden avulla tammikuussa 2023. Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein runsasta ja keskustelumuotoisuutensa vuoksi vivahteikasta ja aineiston analysointimenetelmiin on olemassa vain vähän vaihtoehtoja (Puusa ym. 2020). Kyngäs

ja Vanhanen (1999, 3) kuvaavat systemaattisen ja objektiivisen tavan analysoida laadullista tutkimusta; sisällön analyysi.

Sisällön analyysissä aineistosta löytyvistä ryhmistä, joiden voidaan nähdä kuuluvan yhteen, muodostetaan kategorioita. Tämän jälkeen eri kategorioita pyritään yhdistämään sen perusteella, onko niissä yhtäläisyyksiä vai erilaisuuksia. Tästä muodostuu yläkategorioita. Riippuen aineiston määrästä ja siitä löytyvien teemojen määrästä, kategorioiden yhdistämistä tehdään niin kauan, että löydetään yläkategoriat riittävällä tarkkuudella sekä ideaali tapa jäsenellä tietoa. Lopuksi tulokset esitellään avaamalla analyysimenetelmä, kuvaamalla pelkistetyt ilmaisut, kategoriat, yläkategoriat sekä yhdistävät kategoriat. Haastatteluista voidaan tehdä myös suoria lainauksia osaksi opinnäytetyön empiiristä osiota. (Kynäs & Vanhanen 1999, 3.)

Fasilitointi on tekniikka, jolla pyritään helpottamaan uusien mallien implementointia osaksi yhteisön toimintaa. Tekniikkana fasilitoinnin voidaan sanoa olevan asioiden helpottamista toisille. Fasilitaattori pyrkii ohjaamaan yksilöitä tai ryhmää, jotta he ymmärtävät ja hyväksyvät tiedossa olevat muutokset. Muutos voi koskea esimerkiksi toimintaa, käyttäytymistä tai asenteita. Fasilitointi on hyödyllinen tapa mahdollistaa yhteisölle oma-aloitteinen työote, joka sitouttaa työntekijöitä osallistamisen keinoin. Fasilitoidussa kohtaamisessa syntyy myös innovaatioita. (Harvey, Loftus-Hills, Rycroft-Malone, Titchen, Kitson, McCormack & Sees 2002, 579-581; Nummi 2018, 31.)

3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvastaa tulkinnan samanlaisuus tutkijasta riippumatta. Tärkeää on, että aineistoa on riittävästi, analyysi on kattavaa ja että analyysi on toistettavissa. Aineistosta tulisi löytää johdonmukaiset toistuvuudet, eikä perustaa päätelmiä sattumanvaraisiin yksityiskohtiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereiden voidaan katsoa olevan sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti, reliabiliteetti sekä objektiivisuus. Opinnäytetyön laatu määrittyy tarkan dokumentaation perusteella. Ulkopuolisen lukijan tulisi saada dokumentaatiosta käsitys, mitä tutkija on ajatellut missäkin tutkimuksen vaiheessa. Myös muilta saatu palaute opinnäytetyöstä ja tutkimuksen tulkinnoista voi ohjata tutkijaa ottamaan huomioon työssä näkökulmia, joita hän ei ole huomannut ja näin parantaa työn reliabiliteettia. (Kananen 2014, 131-135.)

Tutkimuksessa käytettyjen lähteiden laatu vaikuttaa opinnäytetyön laatuun. Siksi on tärkeää olla lähdekriittinen ja käyttää työssä ainoastaan luotettavaksi arvioituja lähteitä ja aineistoa. Lähteen luotettavuutta voi arvioida lähteen julkaisuajankohdasta ja kirjoittajasta. Ajankohta määrittää,

onko tieto edelleen relevanttia ja kirjoittajan asemaa ja mainetta arvioimalla voi päätellä, onko hän kirjoittajana riittävän osaava ja alalla arvostettu. Myös lähteen julkaisija vaikuttaa lähteen luotettavuuteen. (Vilka 2021.)

Tutkimuksen kohteena olevia ihmisiä tulee aina informoida tutkimuksen tarkoituksesta sekä aineiston kokoamisesta. Henkilöiltä, jotka osallistuvat tutkimukseen, tulee aina hankkia suostumus osallistumisesta. Tutkimukseen osallistuminen on aina vapaaehtoista. Kaksi tärkeintä tutkimuseettistä normia ovat yksityisyyden suojaaminen ja tietoon perustuva suostumus. Haastatteluissa saatuja tietoja ei saa käyttää muuhun tarkoitukseen, kuin siihen, mihin haastateltava on antanut luvan. Tutkimusaineisto tulee säilyttää turvallisesti. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä tulee kertoa, kuinka aineisto säilytetään, milloin se hävitetään tai tarvittaessa arkistoidaan. Aineiston elinkaari koostuu aineiston kokoamisesta, käsittelystä, säilyttämisestä sekä hävittämisestä tai arkistoinnista. Haastateltavien nimien mainitseminen ei lisää työn luotettavuutta, vaikka haastateltava olisi antanut siihen luvan. (Vilka 2021.)

Tutkimuseettisiä periaatteita ovat tutkimukseen osallistuvien henkilöiden loukkaamattomuus, itsemääräämisen kunnioittaminen, luottamuksellisuus sekä yksityisyys. Perustuslain mukaiset oikeudet henkilökohtaiseen vapauteen, ihmisarvoon, sananvapauteen, uskonnonvapauteen, koskemattomuuteen, itsemääräämisoikeuteen sekä omaisuuden ja yksityisyyden suojaan kuuluvat kaikille. Tutkimuksen tulee myös kunnioittaa kulttuuriperintöä sekä luonnon monimuotoisuutta. Tutkimus tulee toteuttaa niin, että sen tekemisestä ei aiheudu tutkimukseen osallistuville riskejä, haittaa tai vahinkoja. Tutkimukseen osallistuva voi koska tahansa keskeyttää osallisuutensa tutkimukseen. Lisäksi tutkimukseen osallistuvan tulee saada halutessaan tietoa siitä, miten tutkimuksessa kerättyä tietoa käytetään. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 9-11.)

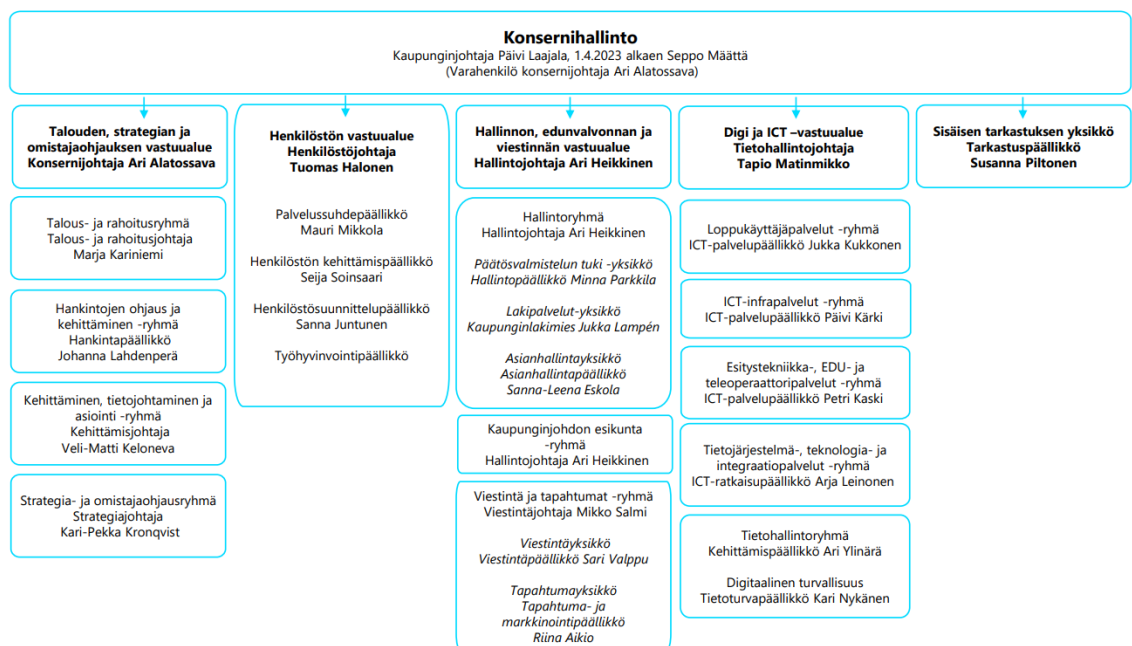
Jos tutkimusaineisto sisältää henkilötietoja, tutkimuksen tekijän tulee noudattaa erityistä suunnitelmallisuutta, vastuullisuutta ja lainmukaisuutta tietojen käsittelyssä. Henkilötiedoilla tarkoitetaan kaikkia tietoja, joista tutkimukseen osallistujan voi tunnistaa – jos tiedosta voi suoraan tai epäsuorasti tunnistaa, kenestä on kyse, käsitellään silloin henkilötietoa. Vastuu henkilötietojen käsittelyyn liittyen on voimassa koko tutkimuksen tekemisen ajan. Henkilötietojen käsittelystä tehtävät päätökset tulee perustella ja dokumentoida asianmukaisesti sekä dokumentit tulee antaa viranomaisen tai organisaation tietosuojavastaavan tarkistettavaksi. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 13.)

4 Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, mitä ja millaisia ovat tapahtumayksikön ydinprosessit. Tavoitteena on johdonmukaistaa tapahtumayksikön toimintatapoja ja helpottaa yksikön johtamista prosessijohtamisen keinoin. Haastattelututkimus tehtiin tammikuussa 2023. Tutkimuksen tulokset ja kehittämistyön tuotoksena mallinnettu ydinprosessimallinnus sekä sen pohjalta kehitetty tiedonhallintamalli Project for the web -projektinhallintatyökalun käyttöön esitettiin tapahtumayksikölle helmikuussa 2023 järjestetyssä työpajassa. Työpajan jälkeen Project for the web -työkalun tekninen toteuttaja järjesti yksikölle työkalun käyttöönottotyöpajan maaliskuussa 2023.

4.1 Toimeksiantajan kuvaus

Oulu on asukasluvultaan Suomen viidenneksi suurin kaupunki ja vuoden 2022 lopulla mitattu Oulun asukasluku on 211 848. Työn tilaaja, Oulun kaupungin tapahtumayksikkö, on osa konsernihallintoa ja työskentelee hallinnon, edunvalvonnan ja viestinnän vastuualueella. Vastuualueella toimiva viestintä- ja tapahtumaryhmä koostuu viestintäyksiköstä ja tapahtumayksiköstä ja tämän opinnäytetyön tutkimus keskittyy tapahtumayksikön työn kehittämiseen. (Kuntaliitto, 2023; Oulun kaupunki, 2023.) Kuvassa 13 on nähtävissä 1.1.2023 päivitetty Oulun kaupungin konsernihallinnon organisaatiokaavio.



Kuva 13. Oulun kaupungin konsernihallinnon organisaatiokaavio 2023 (Oulun kaupunki 2023)

Oulun kaupungin tapahtumayksikössä työskentelee vakituisia työntekijöitä sekä hanketyöntekijöitä. Yksikössä työskentelee seitsemän henkilöä. Vakituisia yksikön työntekijöitä ovat tapahtumapäällikkö sekä kaksi tuottajaa ja eri hankkeissa työskentelee kaksi projektipäällikköä ja kaksi projektikoordinaattoria. Yhden hankkeen projektipäällikkö työskentelee hanketyön lisäksi osittain tapahtumayksikön viestintätehtävissä. (Oulun kaupunki, 2022b.) Lisäksi yksikkö hyödyntää tapahtumatuotannoissaan alihankittuja tuottajia.

Oulun kaupungin tapahtumayksikkö järjestää vuosittain kaupungin perinnetapahtumia sekä kolme tapahtumakokonaisuutta; Oulun puistopiknikit, Oulun Päivät ja Lumo-valofestivaali. Perinnetapahtumia ovat veteraanipäivän juhla, itsenäisyyspäivän juhla sekä uudenvuoden juhla. Yksikkö järjestää myös tarvittaessa muita kaupungin tapahtumia, kuten vuonna 2022 Suomen jääkiekon maailmanmestareille suunnatun juhlatilaisuuden. Tapahtumien järjestäminen pitää sisällään tuotannollisten tehtävien lisäksi muun muassa tapahtumaviestintää. Lisäksi yksikkö kehittää tapahtumakenttää tarjoamalla tapahtumaneuvontaa muille tapahtumajärjestäjille, ylläpitämällä tapahtumajärjestäjän opasta verkkosivuillaan, kehittämällä ja ylläpitämällä Oulun alueen tapahtumakalenteria sekä toimittamalla viisi kertaa vuodessa tapahtumajärjestäjien uutiskirjeen. Yksikkö lisäksi vastaa tapahtumajärjestäjien kanssa tehtävästä markkinointiyhteistyöstä sekä pyrkii helpottamaan tapahtumajärjestäjien toimintaa Oulussa myös esimerkiksi vaikuttamalla lupaprosesseihin sekä alueiden käyttöön.

Oulun kaupunkistrategiassa yhtenä painopisteenä on vahvistaa Oulun veto- ja pitovoimaa. Painopisteen strategisina tavoitteina toimivat Kulttuuripääkaupunki Oulu 2026 -ohjelman mukaisesti eloisa ja kiehtova kaupunki, tasapainoinen yhteisö sekä luova alue. Tavoitteena on luoda kasvua matkailusta sekä parantaa kaupungin vetovoimaa viihtyisällä, toiminnallisella, terveellisellä ja turvallisella kaupunkiympäristöllä. (Oulun kaupunki 2022a, 8-9.) Oulun kaupungin tapahtumayksikkö pyrkii toiminnallaan vahvistamaan Oulun veto- ja pitovoimaa ja onnistuakseen tavoitteessa, on tärkeää määrittää, ketkä ovat nimenomaisesti Oulun kaupungin tapahtumayksikön asiakkaita.

Tapahtumayksikössä työskennellään hybridinä, eli yksikön työntekijät ovat osittain työssä yhteisessä toimistotilassa ja osittain etätyössä. Yksikkö käyttää työssään ja tiedonhallinnassa Microsoft 365 -työkaluja. Yksiköllä ei ollut erikseen määriteltyä yhteistä linjausta tiedon- ja projektinhallinnasta eikä erillistä yhteistä työkalua nimenomaan projektinhallintaa varten. Yksikössä työskentelee projektinhallinnan ammattilaisia, mutta yksittäisen ammattilaisen tiedon- ja aikataulukien hal-

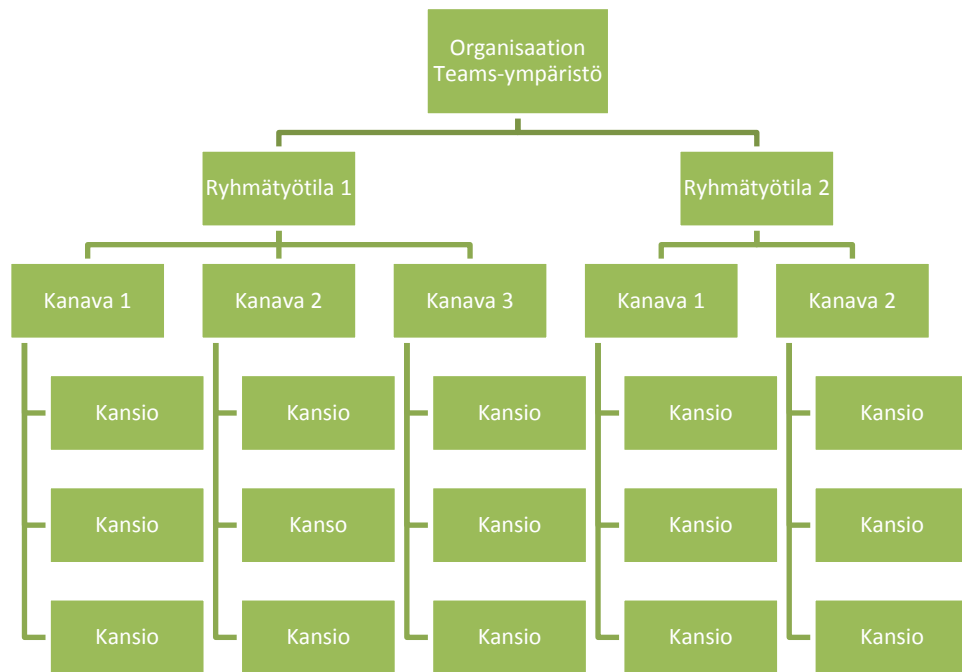
linnan käsitys voi poiketa toisen ammattilaisen käsityksestä. Kun projektit ovat yksittäisten työntekijöiden vastuulla, projektinhallinnan tyylit voivat vaihdella ja vastuun jakaminen on jokseenkin haastavaa. Projekteista ei ollut etukäteen tiedossa yksilöstä riippumatonta projektisuunnitelmaa aikatauluineen, vaan suunnittelussa luotettiin yksilön ammattitaitoon ja näkemykseen. Virtasen (2009, 47) kuvaama konstruktio on siis Oulun kaupungin tapahtumayksikössä yhteinen prosessikuvaus ja tiedonhallintamalli. Nykytilan kuvaus perustuu opinnäytetyön tekijän positioista johtuvaan kokemukselliseen tietoon.

Yksikön toimintatapa oli normaalitilanteessa hyvä, mutta ei sietänyt juurikaan poikkeustilanteita; jos esimerkiksi projektivastaava sairastui tai muusta syystä tarvittiin lisäresurssia projektiin, tiedot projektista olivat projektivastaavan itse määrittämässä sijainnissa hänen itsensä määrittämällä tavalla. Epäjohdonmukaisuus projektien ja tiedon hallinnassa vaati yksikön työntekijöiltä aikaa ja resursseja esimerkiksi siirryttäessä projektista seuraavaan tai työskennellessä useamman projektin parissa saman aikaisesti, sillä yhteistä logiikkaa tiedonhallintaan ei ollut määritelty. Yksikössä on ollut poikkeustilanteita, joissa haasteet ovat tulleet esiin.

4.2 Project for the web -projektinhallintatyökalu

Oulun kaupungin tapahtumayksikön yhteisellä tiedonhallintamallilla sekä Project for the web -projektinhallintatyökalulla toiminnan ja resurssien johtaminen on helpompaa ja ennustettavampaa, jotta toimintaa saadaan ohjattua kohti yhtenäisempiä toimintatapoja. Projektinhallintatyökalun käyttöönotolla pyrittiin saamaan yksikön työhön hallittavuutta ja yhteisiä toimintatapoja, jotta työskentely olisi sujuvaa ja tasalaatuista, ongelmatilanteiden hallinta paranisi sekä resursseja voitaisiin käyttää tehokkaasti.

Project for the web on Microsoftin tarjoama työkalu osana heidän pilvipalvelujaan. Työkalu on tarkoitettu projektipäälliköille ja tiimin jäsenille, joiden tarpeena on hallita kokonaisuuksia sekä eri tehtävien riippuvuuksia toisistaan. Työkalussa on useita erilaisia tapoja hahmottaa projekteja aina tehtävälistauksista visuaalisiin Gantt-kaavioihin. Project for the web -työkalu voidaan integroida Teams-ympäristöön, jolloin projektinhallintaympäristö saadaan osaksi Teams-kanavien välillehtiä. Organisaation Teams-ympäristö rakennetaan projektien ja sen vaiheiden mukaiseksi ja Project for the web liitetään tarpeellisiin kanaviin. (Sorsa 2023.) Kuva 14 esittää ryhmätyötilojen, kanavien ja kansiodien hierarkiaa organisaation Teams-ympäristössä.



Kuva 14. Esimerkki organisaation Teams-ympäristön hierarkiasta.

Oulun kaupungin tapahtumayksikkö otti käyttöön Project for the web -projektinhallintatyökalun ja integroi sen osaksi Teams-ympäristöään. Yksikkö säilyttää tietoa pääasiassa Teams-ympäristössä kaikkien yksikön jäsenten saavutettavilla. Työhön liittyvää tietoa oli jaoteltu Teams-ryhmätötiloihin, joiden alla oli erilaisia kanavia. Kansiot ja tiedostot sijaitsivat yksikön Teams-kanavissa. Yksiköllä oli sekä organisaatioon perustuvia että projekteihin perustuvia Teams-ryhmätötiloja ja eri ryhmätötilojen alaisten kanavien käyttö riippui tiimistä ja sen jäsenistä. Tapahtumayksikön oma organisaatioperusteinen Teams-ryhmätötila, Tapahtumatiimi, oli yksikön tiedonhallinnan keskiössä. Ryhmätötilassa oli runsaasti kanavia, mutta osan kanavista käyttö oli satunnaista ja tiedostonhallinta kanavien alla epäjohdonmukaista. Tapahtumatiimi-ryhmätötilan yleisellä kanavalla oli runsaasti kansioita, joiden hierarkiasta ei ollut yhteisesti sovittu. Yksikössä olevilla hankkeilla oli omat ryhmätötilat ja useita tapahtumayksikön työntekijöitä kuului myös yksikön ulkopuolisiin, poikkisektoraalisiin ryhmätötiloihin, joissa oli jäseniä eri kaupungin yksiköistä. Osa poikkisektoraalisista ryhmätötiloista oli organisaatioperusteisia, esimerkiksi yhteinen ryhmätötila tapahtumayksikön ja kulttuuriyksikön kanssa, ja osa ryhmätötiloista oli projektiperusteisia, kuten esimerkiksi verkkosivu-uudistukseen liittyvä ryhmätötila. Project for the web -työkalu otettiin käyttöön niihin ryhmätötiloihin, jotka olivat tapahtumayksikön ylläpitämiä ja omistamia.

4.3 Teemahaastattelut

Tässä opinnäytetyössä mallinnettiin Oulun kaupungin tapatumayksikön ydinprosessit ja kehitettiin niiden pohjalta yksikön tiedonhallintamalli, joten tutkimus kohdistui yksikön ydintehtäviä tekeviin työntekijöihin. Tiedonhallintamallin avulla oli tarkoitus kehittää yksikön Teams-ympäristöä soveltumaan Project for the web -työkalun käyttöönottoon. Työ ei suoranaisesti tutkinut yksiköön kuuluvien hankkeiden tehtäviä, mutta otti huomioon yksikön ydinprosessien ja hankkeiden rajapinnat. Sillä yksikön suurimpien tuotantojen toteutumisessa hyödynnetään vahvasti myös alihankittua tuottajaresurssia, työssä tutkittiin tiedon- ja projektinhallinnan tarpeita myös alihankinnan näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin tammikuussa 2023 haastattelemalla neljää Oulun kaupungin tapahtumayksikön työntekijää sekä yhtä yksikön suurtuotannossa toimivaa alihankittua tuottajaa. Haastattelut valittiin niin, että kaikki vakituiset työntekijät sekä pitkäaikaisissa hankkeissa olevat työntekijät haastateltiin. Myös haastateltava alihankkija valittiin pitkäaikaisen alihankintasuhteensa perusteella haastateltavaksi. Haastatteluissa tavoiteltiin sitä, että kaikilla haastateltavilla olisi pitkä kokemus tapahtumayksikössä tai sen kanssa toimimisesta. Puusa, Juuti ja Aaltio (2020) mainitsevat, että laadullisen tutkimuksen menetelmistä haastattelu on käytetyin ja se voidaan mieltää keskusteluksi, jolla on tavoite. Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen tarkoituksena oli pyrkiä löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin samalla selvittäen yksikön työntekijöiden sekä alihankinnan projektinhallinnallisia toimintatapoja ja toiveita Project for the web -projektinhallintatyökalun käytöstä. Haastattelut toteutettiin etukäteen valmisteltujen kysymyksiä pohjalta, mutta keskustelua ei kuitenkaan rajoitettu. Tätä kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja osa haastatteluista tapahtui kasvotusten sekä osa Teams-kokouksen välityksellä. Haastattelukysymykset ovat lueteltuna liitteessä 1.

Haastateltaville henkilöille kerrottiin, mihin tarkoitukseen haastattelu tehdään. Haastateltavat suostuivat haastattelujen tarkoitukseen. Haastateltavien nimiä tai muita tunnistetietoja ei avattu opinnäytetyössä, vaan haastateltaviin viitattiin kirjaimin A, B, C, D ja E. Vilkan (2021) mukaan tutkimuksen kohteena olevien ihmisten tulee aina tietää, mihin tarkoitukseen haastatteluja käytetään ja mikä tutkimuksen tarkoitus on. Kaksi tärkeintä tutkimuseettistä normia ovat yksityisyyden suojaaminen ja tietoon perustuva suostumus.

Ensimmäiset kolme haastattelukysymystä tähtäsivät tunnistamaan yksikön ydinprosessit. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin haastateltavien ydinosiamista ja vastuualueita, sillä kuten

Hannus (1994, 20) kuvasi, yksikön ydinosaaminen on lähtökohta, josta prosessijohtamisen keinoin voidaan luoda asiakkaalle arvoa. Toisena kysymyksenä haastattelussa tiedusteltiin haastateltavien käsitystä Oulun kaupungin tapahtumayksikön asiakkaasta tai asiakkaista. Prosessien tunnistamisen kulmakivi on, että prosessi alkaa ja loppuu asiakkaaseen (Laamanen 2003, 53). Kolmas kysymys kartoitti haastateltavien näkemystä tapahtumayksikön vaikuttavimmista toimenpiteistä, sillä kuten Virtanen ja Wennberg (2005, 116-119) kuvasivat, prosessien tunnistaminen vaikuttavuuteen perustuen ohjaa kehitystyötä kohti toivottua suuntaa. Kolme viimeistä kysymystä pyrki selvittämään, mitä ovat ne toimet, joita projektinhallintatyökalulla pyritään edistämään, välttämään sekä yleisesti saamaan aikaan haastateltavien työarjessa.

Haastattelut nauhoitettiin käyttäen puhelimen nauhoitussovellusta. Nauhoitukset siirrettiin puhelimelta tietokoneelle ja tallennettiin ulkoiselle kovalevyllä. Nauhoitukset säilyivät siis puhelimen muistissa sekä varmuuskopiona ulkoisella kovalevyllä. Nauhoituksia ei tallennettu pilvipalveluihin tutkimusprosessin aikana. Litteroinnissa kokeiltiin käyttää Word-asiakirjojen teksti puheeksi -komentoa, mutta sillä komento ei tunnistanut aineistosta välimerkkejä ja tunnisti virheellisesti useita sanoja, lopulta kaikki haastattelut litteroitiin käsin. Litterointeja säilytettiin tutkimusprosessin aikana ulkoisella kovalevyllä. Kuten Vilka (2021) kuvasi, tutkimusaineisto tulee säilyttää turvallisesti ja siitä syystä tutkimuksen haastattelunauhoitteet sekä litteroidut tiedostot säilytettiin vain tutkimuksen tekemisen ajan ulkoisella kovalevyllä.

Kun haastattelut saatiin litteroitua, vastaukset silmäiltiin läpi ja haastatteluvastauksista, jotka kuvaavat nykytilaa ja projektinhallinnan ongelmakohtia, tehtiin ranskalaisista viivoista kasattu kooste ja se toimitettiin ilman tunnistetietoja projektinhallintatyökalun teknisen toteuttajan käytettäväksi. Nykytilaa kuvaava kooste edisti teknisen toteuttajan työtä, sillä yksikön tarpeet olivat avainroolissa ensimmäisen teknisen työpajan järjestelyissä ja teknisen toimijan tavoitteena oli käyttöönoton alkuvaiheessa määrittää, mitä työkalun ominaisuuksia yksikkö tarvitsee käyttöönsä ja miksi. Tekninen toteuttaja hyödynsi koostetta suunnitellessaan tapahtumayksikölle järjestettävän ensimmäisen työpajan sisältöjä ja kertoi koosteesta olleen hyötyä – työpajassa voitiin käydä suoraan asiaan tutkimatta työpajan aikana ensin syitä työkalun käyttöönotolle sekä ongelmakohtia, joihin työkalulla toivottiin parannuksia.

4.4 Sisällön analyysi

Aineiston analyysi tehtiin helmikuussa 2023 sisällön analyysi -menetelmän avulla. Työkaluna analyysin teossa käytettiin Excel-taulukkoa. Jokainen kysymys kirjoitettiin taulukon yhdelle riville ja rivin alle luotiin jokaiselle vastaajalle oma sarake. Litteroitu aineisto luettiin läpi useita kertoja ja lukeminen toimi pohjana analyysille. Aineistosta poimittiin pelkistettyjä teemoja yksi haastattelukysymys kerrallaan Excel-taulukkoon jokaisen vastaajan omaan sarakkeeseen. Kuten Kyngäs ja Vanhanen (1999, 3) kuvasivat, litteroidun aineiston läpikäynti on pohja analyysille ja analyysillä pyritään jäsentelemään tietoa sekä kuvaamaan tutkimuksen tulosta.

Teemat ryhmiteltiin eri kategorioihin värikoodein, jolloin eri haastateltavien vastauksista saatiin luotua yleisimpiä vastauskategorioita tiettyyn kysymykseen. Jokaisessa kategoriassa käytettiin eri väriä, jolloin taulukkoa silmäilemällä pystyi jo näkemään, kuinka monta eri kategoriata kustakin kysymyksestä syntyi. Kategoriat kerättiin Excel-taulukon seuraavalle välilehdelle järjestykseen niin, että useimmiten vastauksissa toistunut teema oli kunkin kysymyksen alla ensimmäisenä, toiseksi useimmiten esiintynyt teema toisena ja niin edelleen. Kysymyksiin, joiden vastauksista muodostui runsaasti kategorioita, muodostettiin vielä yläkategorioita. Kysymyksissä 1, 2 ja 3 muodostui selkeät kategoriat vastauksien teemoista ja kysymyksistä 4, 5 ja 6 muodostui runsaasti kategorioita, joista kaikista muodostettiin yläkategoriat. Jokaisesta kysymyksestä muodostui lopulta kahdesta neljään kategoriata. Sisällön analyysissä tehdystä Excel-taulukosta tehty esimerkki on opinnäytetyön liitteessä 2. Liitteen taulukossa ei näy haastateltavien omin sanoin kertomiaan vastauksia, vaan teemoiksi muutetut vastaukset sekä niistä muodostetut kategoriat.

4.5 Tulokset

Opinnäytetyössä mallinnettiin Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessit ja kehitettiin niiden pohjalta yksikölle Teams-ympäristön tiedonhallintamallin. Haastattelukysymyksistä kolme ensimmäistä pyrki selvittämään erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksikön ydinprosessimallinukseen. Jälkimmäiset kolme kysymystä selvittivät hyviä projektinhallinnan toimintatapoja yksikössä, kehitystarpeita projektinhallinnassa sekä yleisesti toiveita työkalun käyttöönottoon liittyen.

Vaikka yksikön ydinprosesseja ei ollut aikaisemmin mallinnettu, ensimmäiset kolme kysymystä aiheuttivat hyvin vähän variaatiota vastauksissa. Yksikön ydinosaamisen, asiakkaiden sekä vaikuttavimpien toimenpiteiden osalta haastateltavat olivat varsin samaa mieltä. Yksikössä on vahva *osaaminen tapahtumatuotannoissa* – neljä viidestä vastaajasta kertoi sen olevan ydinosaamistaan sekä kuuluneen vastuualueisiinsa. Samoin neljä viidestä vastasi *hankkeiden ja projektinhallinnan* olevan heidän ydinosaamistaan. Kaksi viidestä mainitsi ydinosaamiseen *viestinnän ja markkinoinnin*.

Keskeinen osaaminen liittyy tuotantoihin. Tuotanto-osaaminen, ja toisaalta myös sitten pitkä kokemus erilaisten hankkeitten ja projektien hakemisesta, kirjoittamisesta ja toteuttamisesta. (Haastateltava A)

Taulukossa 5 on nähtävissä ensimmäisen haastattelukysymyksen vastauksista syntyneet kategoriat.

<p>1. Kerro ydinosaamisestasi ja omista vastuualueistasi Oulun kaupungin tapahtumayksikön toiminnassa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tapahtumatuotanto-osaaminen • Hanke- ja projektihallinto • Viestintätaidot
--

Taulukko 5. Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinosaamista koskevan kysymyksen haastatteluvastauksista muodostetut kategoriat

Haastateltavat kokivat tapahtumayksikön asiakkaiden olevan *kaupunkilaisia ja matkailijoita tapahtumakävijöinä*. Toisena asiakasryhmänä nähtiin *muut tapahtumajärjestäjät* – niin ammattilaiset kuin harrastajat sekä Oulusta että muualta Suomesta. Tapahtumajärjestäjinä nähtiin myös kaupunkilaiset, jotka eivät ole ammattilaisia, mutta ovat kiinnostuneita järjestämään tapahtumia esimerkiksi asuinalueellaan.

Ensinnäkin tapahtumatuotannon ammattilaiset on mun mielestä selkeästi tämmöinen yksi kokonaisuus. Ja sitten sen lisäksi on kuntalaiset sillä tavalla, että he käyttävät meidän ylläpitämää tapahtumakalenteria ja ovat asiakkaita meidän tapahtumissa, joita tuotetaan. Mutta sitten taas toisaalta täytyy ehkä pitää kuntalaisia semmoisena toisenlaisenakin asiakassegmenttinä --- he eivät ole siis tapahtumajärjestämisen ammattilaisia, vaan he ovat kuntalaisia, jotka haluavat itse tehdä jotakin. (Haastateltava D)

Kaikki haastateltavat mainitsivat sekä tapahtumakävijät että tapahtumajärjestäjät yksikön asiakasryhminä haastatteluissaan. Kaksi viidestä haastateltavasta mainitsi lisäksi *sidosryhmät ja kaupungin sisäiset asiakkaat*, kuten eri yksiköt ja kaupungin liikelaitokset ja tytäryhtiöt, yhtenä asiakasryhmänä. Taulukosta 6 on nähtävissä toisen haastattelukysymyksen vastauksista muodostuneet kategoriat.

2. Kuka mielestäsi on tapahtumayksikön asiakas/asiakkaat?
<ul style="list-style-type: none"> • Tapahtumajärjestäjät • Kaupunkilaiset ja matkailijat • Sisäiset asiakkaat ja sidosryhmät

Taulukko 6. Oulun kaupungin tapahtumayksikön asiakkaita koskevan kysymyksen haastatteluvastauksista muodostetut kategoriat

Vaikuttavimpina toimenpiteinä tapahtumayksikön asiakasryhmille kaikki viisi haasteltavaa mainitsivat *yksikön tarjoamat palvelut tapahtumajärjestäjille*, joita ovat muun muassa neuvontapalvelut, ajankohtainen viestintä, tapahtumajärjestäjien oppaat, tapahtumakalenteri sekä infotilaisuudet. *Yksikön itse tuottamat tapahtumat* ja niiden elävöittävä vaikutus kaupungissa oli haastateltavista neljän viidestä mielestä yksi yksikön vaikuttavimmista toimenpiteistä. Kolme viidestä haastateltavasta mainitsi vaikuttavimpana toimenpiteenä *toimialan kehittämistoimet*, joita koettiin olevan toimintaympäristön kehittäminen alalla toimiville paremmaksi, erilaiset kehityshankkeet sekä tapahtumajärjestämisen mahdollistaminen mahdollisimman monenlaisille tapahtumajärjestäjille. Ulkopuolista rahoitusta saavat hankkeet koettiin tiiviiksi osaksi yksikön tehtävää kehittää tapahtuma-alan toimintaympäristöä ja tarjota tapahtumajärjestäjille palveluita.

Tietysti nää hankkeet esimerkiksi, joilla parannetaan ja kehitetään sitä tapahtumajärjestäjien toimintaympäristöä tai annetaan niille ihan selkeesti semmoisia apuvälineitä, tai rahan arvoisia palveluita, näiden hankkeitten avulla. (Haastateltava B)

Taulukossa 7 on nähtävissä kolmannen haastattelukysymyksen vastauksista syntyneet kategoriat.

3. Mitkä toimenpiteet tapahtumayksikön toiminnassa luovat mielestäsi vaikuttavuutta yksikön asiakkaille?
<ul style="list-style-type: none"> • Palvelut tapahtumajärjestäjille • Omat suurtuotannot • Tapahtuma-alan kehitystoimet ja hankkeet

Taulukko 7. Oulun kaupungin tapahtumayksikön vaikuttavimpia toimenpiteitä selvittävän kysymyksen haastatteluvastauksista muodostetut kategoriat

Kolme seuraavaa haastattelukysymystä käsittelivät projektinhallinnallisia toimintatapoja tapahtumayksikössä. Neljäs kysymys selvitti haastateltavien kokemuksia hyvistä toimintatavoista projektien hallinnassa. Vastauksista oli nähtävissä kahdeksan erilaista kategoriaa. Neljä viidestä mainitsi *Teams-pilvipalvelun yhteisenä tiedontallennuspaikkana* hyväksi käytännöksi. Kaksi viidestä kertoi, että *yhteinen käytäntö tiedostojen nimeämiseen* on hyvä toimintatapa. Kaksi viidestä kertoi *yhteisten projektitiedostojen* olevan hyvä projektinhallinnan tapa yksikössä. Kaksi viidestä mainitsi pitävänsä *itsenäistä työskentelyä* tärkeänä projektinhallinnallisena tapana. Yksi haastateltava mainitsi, että *tiedonkulku alihankinnan kanssa* on ollut onnistunutta.

Ja se, että on pysytty ajan tasalla kaikesta ja tiedonvälitys ja kaikki on kulkenut tosi hyvin, mutta on saanut tehdä itsenäisesti. (Haastateltava E)

Yksi viidestä kertoi pitävänsä *visuaalisesta tavasta esittää asioita projekteissa*. Yksi viidestä piti *tiimipalaveria tärkeänä tapana välittää tietoa*. Yksi viidestä haastateltavasta mainitsi hyväksi projektinhallinnan toimintavaksi *mahdollisuuden organisaation ulkopuolisille toimijoille päästä organisaation Teams-ympäristöön*.

Esiin nousseista kategorioista muodostettiin neljä yläkategoriaa, joita ovat **yhteiset toimintatavat**, joka sisältää yhteisen käytännön tiedostojen nimeämiseen, yhteiset projektitiedostot sekä mahdollisuuden alihankinnalla päästä organisaation Teams-ympäristöön, **hyvä tiedonkulku**, joka sisältää Teams-pilvipalvelun yhteisenä tiedontallennuspaikkana, tiedonkulun alihankinnan kanssa sekä tiimipalaverit tiedonvälityspaikkana, **itsenäinen työskentely**, joka sisältää itsenäisen työskentelyn hyvänä toimintatapana, sekä **visuaalisuus**, joka sisältää visuaalisen tavan esittää asioita projekteissa. Taulukossa 8 on nähtävissä neljännen haastattelukysymyksen vastauksista syntyneistä kategorioista muodostetut yläkategoriat.

4. Kuvaile mielestäsi hyviä projektinhallintaan liittyviä toimintatapoja, joita Oulun kaupungin tapahtumayksikössä on toteutettu liittyen vastuualueisiisi.

- Yhteiset toimintatavat
- Hyvä tiedonkulku
- Itsenäinen työskentely
- Visuaalisuus

Taulukko 8. Oulun kaupungin tapahtumayksikössä hyväksi koettuja projektinhallinnan toimintatapoja selvittävän kysymyksen haastatteluvastauksista muodostetut yläkategoriat

Kysyttäessä projektinhallintaan liittyviä kehityskohteita haastateltavilta, kategorioita syntyi runsaasti. Kaikki haastateltavat kertoivat projektinhallinnan kehityskohteeksi tapahtumayksikössä *tiedonhallinnan Teams-ympäristössä*, sillä tiedonhallinnasta puuttui järjestelmällisyys ja Teams-ympäristö koettiin sekavaksi. Kolme viidestä koki haastavaksi sen, että *ei ole yhteistä sijaintia kirjata omia tehtäviä ylös ja että näkisi myös työkavereiden tehtäviä*. Tämä aiheutti osalle myös epäselvyyttä omasta roolista yksikössä. Kolme viidestä koki *aikataulutuksen* joko vuositasolla tai projektitasolla haastavaksi. Kaksi viidestä mainitsi kehityskohteeksi *kansioiden ja tiedostojen nimeämisen*. Kaksi viidestä kertoi, että kokee *eri tuotantojen ja projektien suunnittelun ja prosessien yhdenmukaistamisen* kehityskohteeksi tapahtumayksikössä – esimerkiksi erilainen dokumentointi eri projekteissa aiheuttaa vaikeuksia.

Mää en voi hyödyntää eri projektien välillä sitä samaa prosessia tai sitä samaa osaamista, ja se on mun mielestä meidän vähäisten resurssien haaskausta. (Haastateltava C)

Kaksi viidestä koki, että *erilaiset järjestelmät vievät runsaasti aikaa* ja häiritsevät projektien toteuttamista. Yksi viidestä koki, että *kommunikaatio on hajallaan*, mikä vaikeuttaa esimerkiksi työajan seuranta. Yksi viidestä koki, että yksikön *tiimipalavereista tulisi pyrkiä tekemään virtaviivaisempia*. Yksi viidestä haastateltavasta mainitsi kehityskohteeksi *palautteen antamisen ja saamisen* niin onnistumisista kuin epäonnistumisista. Yksi viidestä haastateltavasta kertoi, että *vuosisuunnittelua tulisi kehittää paremmaksi* niin, että sitä olisi helpompi hahmottaa ja visualisoida ja yksikön prosessit olisivat selkeämpiä. Yksi viidestä mainitsi, että *ydintiimiltä puuttuu Teams-ympäristöstä kanava epävirallisille asioille*, kuten yhteislounaista sopimiselle, ja epävirallisten asioiden viestintä sekoittuu työasioiden kanavilla viestimiseen.

Esiin tulleista kategorioista luotiin neljä yläkategoriaa, joita ovat **tiedonhallinnan epäjohdonmukaisuus**, joka sisältää tiedonhallinnan Teams-ympäristössä, epäselvyyden yhteisestä tehtävien kirjauspaikasta, tiedostojen ja kansioiden nimeämisen epäjohdonmukaisuuden, **sisäisen viestinnän haasteet**, joka sisältää kommunikaation hajanaisuuden, tiimipalaverien virtaviivaistamisen, palautteen annon sekä tiimin epävirallisille asioille tarkoitetun kanavan puuttumisen, **kokonaisuudenhallinnan vaikeudet**, joka sisältää aikataulutuksen haasteet, tuotantojen ja projektien prosessien yhdenmukaistamisen, vuosisuunnittelun kehittämisen, sekä **järjestelmähaasteet**, joka sisältää erilaisten järjestelmien hitauden. Taulukossa 9 on nähtävissä viidennen haastattelukysymyksen vastauksista syntyneistä kategorioista muodostetut yläkategoriat.

<p>5. Kuvaile projektinhallintaan liittyviä kehityskohteita vastuualueillasi tapahtumayksikössä.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiedonhallinnan epäjohdonmukaisuus • Sisäisen viestinnän haasteet • Kokonaisuudenhallinnan vaikeus • Järjestelmähaasteet

Taulukko 9. Oulun kaupungin tapahtumayksikön projektinhallinnan kehityskohteita selvittävän kysymyksen haastatteluvastauksista muodostetut yläkategoriat

Viimeinen haastattelukysymys kartoitti haastateltavien toiveita projektinhallintatyökalulta. Kaikki viisi haastateltavaa vastasivat, että toivovat työkalun *helpottavan kokonaisuudenhallintaa ja työn hahmotettavuutta*. Neljä viidestä toivoi, että *työn tekeminen olisi avoimempaa* ja omia työvaiheita voisi jakaa myös muille. Kolme viidestä toivoi, että *tiedonhallinta selkeytyisi* ja tieto olisi jatkossa löydettävissä paremmin. Yksi viidestä toivoi, että *työkalu parantaisi ongelmatilanteiden hallintaa* ja yksi viidestä toivoi, että työkalu *parantaisi yksikön sisäistä viestintää*.

Selkeyttä --- tähän Teams-maailman rakenteeseen, että missä mitäkin on, ja sitten nimenomaan siihen, että pystyy jakamaan sitä omaa työtehtävänäkömää muillekin helpommin ja katsomaan myös, että mitä muut tekee. (Haastateltava D)

Viimeiseen kysymykseen koottiin kaksi yläkategoriaa, joita ovat **kokonaisuuden hallinta**, joka sisältää kokonaisuudenhallinnan helpottamisen ja hahmotettavuuden sekä ongelmatilanteiden paremman hallittavuuden, ja **työn avoimuus**, joka sisältää työn tekemisen avoimemmaksi sekä sisäisen viestinnän parantamisen. Taulukossa 10 on nähtävissä kuudennen haastattelukysymyksen vastauksista syntyneistä kategorioista muodostetut yläkategoriat.

<p>6. Mitkä ovat tärkeimmät asiat, joihin toivot projektinhallintatyökalun tuovan ratkaisuja?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokonaisuudenhallinta • Työn avoimuus

Taulukko 10. Oulun kaupungin tapahtumayksikön toiveita projektinhallintatyökalulta selvittävän kysymyksen haastatteluvastauksista muodostetut yläkategoriat

5 Kehittämistyön toteutus ja tulokset

Kehittämistehtävässä mallinnettiin yksikön ydinprosessit ja niihin pohjautuva yhteinen Teams- ympäristön tiedonhallintamalli Project for the web -projektinhallintatyökalun käyttöönottoa varten. Kehittämismenetelmänä hyödynnettiin fasilitointia yksikön sisäisessä työpajassa. Työpaja järjestettiin helmikuussa 2023.

5.1 Ydinprosessien mallinnus

Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessien mallinnus tehtiin opinnäytetyön teoriaviitekehukseen pohjautuen. Ydinprosessimallinnus tukeutuu Oulun kaupunkistrategiaan, sillä se on koko kaupunkiorganisaation yhteinen visio ja tahtotila. Kuten Virtanen ja Wennberg (2005, 80) kuvailivat, prosessikehitys ei voi keskittyä yksittäiseen, organisaation yhteisistä tavoitteista irralliseen tai poikkeavaan osaan, vaan lähtökohtana on oltava koko organisaatiota ohjaava strategia. Yhtenä strategisista tavoitteista Oulun kaupungilla on luoda kasvua matkailusta sekä parantaa kaupungin vetovoimaa muun muassa viihtyisällä ja toiminnallisella kaupunkiympäristöllä (Oulun kaupunki 2022a, 8-9).

Kuten opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista käy ilmi, Oulun kaupungin tapahtumayksikön merkittävimpiä asiakkaita ovat tapahtumissa käyvät henkilöt sekä tapahtumia järjestävät toimijat. Molemmat näistä kohderyhmistä voivat olla joko oululaisia tai muualta Ouluun tulleita. Yksikön sisäiset asiakkaat ovat merkittävässä roolissa mahdollistamassa yksikön toimintaa, mutta myös vastaanottamassa toiminnan tuloksia. Virtanen ja Wennberg (2005, 116) kuvasivat asiakkaan tunnistamisen julkishallinnollisessa organisaatiossa olevan monisyistä, sillä prosessien asiakas ei välttämättä ole organisaation varsinainen asiakas, vaan palvelu etenee varsinaisten asiakkaiden kautta välillisesti loppuasiakkaalle. Lisäksi asiakkaat voivat olla useissa eri rooleissa ydinprosesseissa. Opinnäytetyön tutkimus todentaa tämän, sillä Oulun kaupungin tapahtumayksikkö tarjoaa palveluita, jotka sekä suoraan että välillisesti palvelevat kuluttajaa, joka tässä tutkimuksessa on tapahtumissa käyvä asukas tai matkailija.

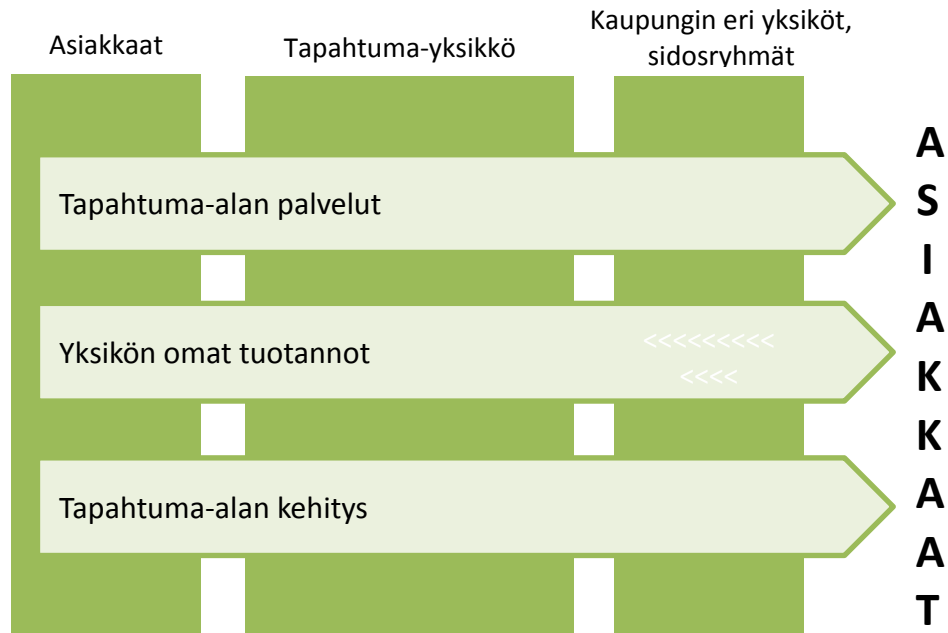
Kaupunkiympäristön viihtyisyyttä ja toiminnallisuutta yksikkö pyrkii parantamaan toimilla, joilla se saa aikaan vaikuttavuutta asiakasryhmissään. Tutkimuksen tuloksien mukaan vaikuttavimpia toimia ovat tapahtumajärjestäjille tarjottavat palvelut, yksikön itse tuottamat tapahtumat sekä tapahtuma-alan kehittämistoimet. Tapahtumajärjestäjille tarjottavien palvelujen tavoitteena on

tarjota tietoa ja tukea, jotta he tulevat järjestämään Ouluun tapahtumia ja saavat järjestettyä tapahtuman mahdollisimman onnistuneesti. Järjestäjille tarjottu tuki on muodoltaan myös tapahtumakävijöitä tavoittavaa, eli Oulussa järjestettävistä tapahtumista viestitään myös yleisölle tarjoten näin näkyvyyttä tapahtumille ja tietoa tapahtumatarjonnasta tapahtumissa käyville.

Yksikkö järjestää myös itse tapahtumia, joiden koettiin tutkimuksessa olevan yksi vaikuttavimmista toimenpiteistä yksikön toiminnassa. Yksikön järjestämät tapahtumat hyödyttävät tapahtumakävijöiden lisäksi myös muita tapahtumajärjestäjiä, sillä yksikön järjestämät tapahtumat työllistävät joko suoraan alihankintapalveluina muita tapahtumatuottajia tai tarjoavat tapahtumabrändin, jonka alla myös muut voivat järjestää tapahtumia samanaikaisesti kaupungin kanssa päästen näin mukaan yhteismarkkinointitoimenpiteiden piiriin. Lisäksi yksikön itse järjestämistä tapahtumista osa on niin sanottuja protokollatapahtumia esimerkiksi veteraaneille, jolloin vaikuttavuutta ei mitata matkailijamäärien kasvuna, vaan muilla tavoin kaupungin veto- ja pitovoimaa kasvattavana toimena.

Yhtenä kaupungin tapahtumayksikön vaikuttavimmista toimista tutkimuksessa nousi tapahtumalan kehittämistoimet. Ne ovat niin sanottua näkymätöntä vaikuttamistyötä eri verkostoissa, joiden avulla pyritään saamaan aikaan rakenteellista kehitystä tapahtumatoimialan olosuhteiden parantamiseksi kaupungissa. Vaikuttamistyötä tehdään niin kansallisesti kuin paikallisella tasolla.

Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessimallinnuksessa jokainen prosessi alkaa asiakkaasta, eli tarve prosessin olemassaololle on syntynyt joko alueella tapahtumia järjestävästä tahosta, tapahtumissa käyvästä asiakkaasta tai sisäisestä asiakkaasta, joita ovat kaupungin muut yksiköt, liikelaitokset ja tytäryhtiöt sekä sidosryhmät. Yksiköllä on kolme ydinprosessia, joita ovat tapahtuma-alan palvelut, yksikön omat tuotannot sekä tapahtuma-alan kehitys. Prosessit virtaavat läpi tapahtumayksikön, jolloin yksikön ydinosaaminen, eli tapahtumatuotanto-osaaminen, hanke- ja projektihallinnon taidot sekä viestintäosaaminen ovat prosessien läpiviennissä käytössä. Prosessit hyödyntävät myös sisäisten asiakkaiden, eli kaupungin eri yksiköiden ja sidosryhmien osaamista ja resursseja. Jokainen ydinprosessi päättyy asiakkaaseen, eli joko tapahtumajärjestäjään, tapahtumakävijään tai sisäiseen asiakkaaseen. Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessimallinnus on kuvattu kuvassa 15 prosessien horisontaalisena kulkuna läpi organisaation, kuten Laamanen (2003, 60) kuvasi prosessikartan esittämistä. Myös Pitkänen (2019, 69) kuvasi prosessikartan esittämisestä siten, että vaakasuorassa olevat nuolet ovat asiakkaalle arvoa tuottavia toimintoja.



Kuva 15. Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessimallinnus.

Oulun kaupungin tapahtumayksikön prosessien kuvaukseen valittiin prosessikartta, koska tarkoituksena oli kuvata koko yksikön toimintaa. Lisäksi prosessikartta mahdollisti tapahtumayksikön ulkopuolisten tahojen osallistumisen ydinprosessien läpivientiin sekä asiakkaan roolin useassa eri kohdassa prosessien läpivientiä. Prosessikartalla pyritään esittämään nimenomaan yleiskuvaus organisaation toiminnasta niin, että prosessit leikkaavat horisontaalisesti hallinnollista organisaatiota (Laamanen 2003, 60). Yksikön ydinprosessit muodostuvat sen vaikuttavuutta luovista toimenpiteistä, koska ydinprosessit ovat niitä tehtäviä, joiden avulla toteutetaan organisaation perimmäistä olemassaolon tarkoitusta. Julkishallinnossa ne tarkoittavat niitä tehtäviä, joilla saadaan aikaan vaikuttavuutta (Virtanen & Wennberg 2005, 118).

Kuten Laamanen (2003, 53) kuvasi, prosessi alkaa ja loppuu asiakkaaseen. Tarve Oulun kaupungin tapahtumayksikön toiminnalle syntyy sen asiakkaista, eli muissa tapahtumajärjestäjistä, tapahtumien kävijöistä sekä sisäisistä asiakkaista. Eri prosessien liikkeelle panijana voi toimia joko sama tai eri asiakasryhmä, kuin mikä on prosessin tuotoksen vastaanottaja. Sisäiset asiakkaat voivat toimia lisäksi osana prosesseja edesauttamassa niiden läpivientiä.

Tutkimuksen tuloksista on tunnistettavissa ydinprosessit sekä niiden toteuttamiseksi tarvittavat resurssit ja ydinosaaminen tapahtumayksikössä. Vaikka Oulun kaupungin tapahtumayksikön kaikki asiakasryhmät hyötyvät eri tavoin jokaisesta yksikön ydinprosessista, prosessit ovat silti ir-

rotettavissa toisistaan. Virtanen ja Wennberg (2005, 116-119) kuvasivat, että prosessien tunnistus edellyttää sitä, että se voidaan irrottaa muista ja sille voidaan määrittää asiakkaat, tavoitteet ja toiminnot.

Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessit tähtäävät toteuttamaan Oulun kaupunkistrategiaa. Tavoitteina on olla eloisa ja kiehtova kaupunki, tasapainoinen yhteisö, luova alue sekä luoda kasvua matkailusta. Tapahtumayksikön ydinprosessien onnistumista mitataan strategisten tavoitteiden mittareilla, joita ovat muun muassa sijoittuminen imago- ja vetovoimatutkimuksissa, matkailijoiden yöpymiset Oulussa lukumääräisesti, kansainvälisten kongressien määrä kaupungissa sekä matkailusta saatavat tulot euromääräisesti. (Oulun kaupunki 2022a, 9.)

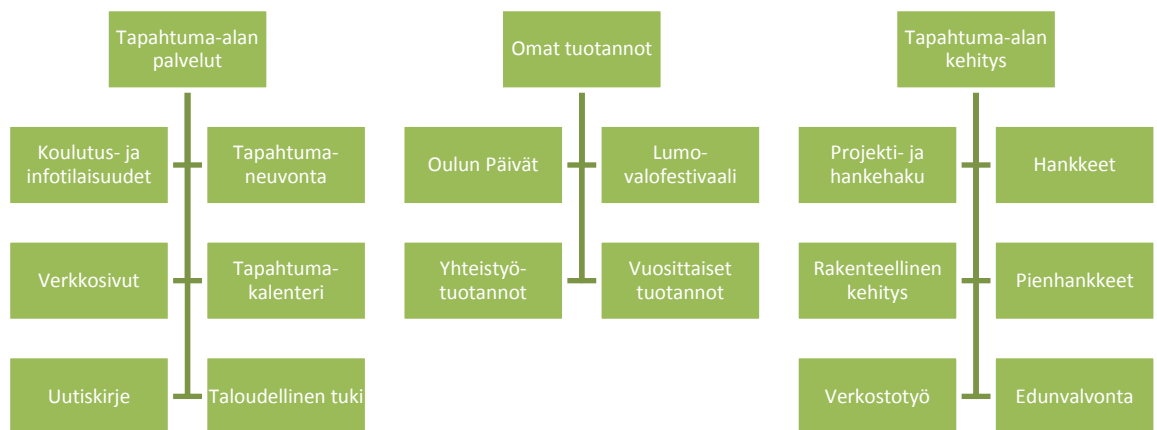
5.2 Tiedonhallintamallin luominen

Opinnäytetyön tutkimuksessa nousi esiin Oulun kaupungin tapahtumayksikön projektinhallintaan liittyvinä kehityskohteina tiedonhallinnan epäjohtonmukaisuus, sisäisen viestinnän haasteet sekä kokonaisuudenhallinnan vaikeudet. Yksikkö otti käyttöön Project for the web -projektinhallintatyökalun ja tutkimuksessa selvitettiin yksikön työntekijöiden näkemystä siitä, minkälaisiin asioihin yksikön toiminnassa he toivoivat työkalun käyttöönoton myötä ratkaisua. Ratkaisua toivottiin kokonaisuudenhallintaan sekä työn avoimuuteen. Kuten Torkkola (2015, 99) kuvasi, organisaation prosessikehityksellä pyritään madaltamaan prosessin pahinta pullonkaulaa. Kaikki tutkimuksen haastateltavat nostivat tiedonhallinnan epäjohtonmukaisuuden merkittäväksi kehityskohteeksi, eli pullonkaulaksi, yksikön toiminnassa. Tiedonhallinnan ollessa epäjohtonmukaista, se vaikuttaa myös sisäiseen viestintään, työn avoimuuteen sekä kokonaisuuksien hahmottamiseen. Tässä opinnäytetyössä tiedonhallintaa kehitettiin luomalla Teams-ympäristön tiedonhallintamalli, joka pohjautuu yksikön ydinprosessimallinnukseen.

Tapahtumayksikkö hyödyntää Teams-ympäristöä tiedon talletukseen. Yksikön Teams-ympäristö oli rakennettu osittain organisaatioon perustuvasti ja osittain projektiperustaisesti. Yksikön Teams-ympäristön tiedonhallintaa ei ollut aikaisemmin suunniteltu yksikön kanssa yhteisesti, vaan erilaisia ryhmätyötiloja ja kanavia oli luotu tarpeen mukaan riippuen tilanteesta ja projektista. Uusi Project for the web -työkalu integroitiin osaksi yksikön Teams-ympäristöä ja Teams-ryhmätyötilojen eri kanavien välillehtiä. Tiedonhallintamallin tuli siis mukailla yksikön ydinproses-

seja, jotta työkalua pystyttäisiin käyttämään tarkoituksenmukaisesti ja jotta eri työvaiheista ja kokonaisuuksista pystyttiin luomaan työkalun avulla erilaisia tehtäväkokonaisuuksia ja -kortteja sekä Gantt-kaavioita.

Tiedonhallintamallin tekeminen aloitettiin muodostamalla Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessien mukaiset kategoriat. Yksikön ydinprosessit päättyvät asiakkaaseen, joten näiden kategorioiden alle sijoitettiin osaprosesseja, joiden työn tulos päättyy asiakkaaseen. Kuvassa 16 on esitetty ydinprosessien mukaiset kategoriat, joiden alle on sijoitettu asiakkaaseen päättyviä osaprosesseja. Tapahtuma-alan palvelut kategorian alle sijoitettiin osaprosessit, joiden sisällöt ovat olemassa olevia palveluita yksikön asiakkaille. Yksikön omat tuotannot -kategoria sisältää yksikön itse järjestämiä tuotantoja, kuten Oulun puistopiknikit, Oulun Päivät ja Lumo-valofestiivaali, vuosittain järjestettäviä tapatumia, kuten itsenäisyyspäivä ja uudenvuoden juhla, sekä yhteistyötuotantoja, joita järjestetään yhdessä eri yksiköiden tai muiden toimijoiden kanssa. Tapahtuma-alan kehitys -kategoriassa on osaprosesseja, jotka tähtäävät kehittämään tapahtuma-alan toimintaympäristöä sekä luomaan uusia palveluita tapahtumajärjestäjille. Kategoriaan sijoittuvat yksikössä olevat hankkeet, uusien hankkeiden haku, verkostotyö, rakenteelliseen kehitykseen tähtäävät tehtävät sekä alan edunvalvonta.



Kuva 16. Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessien mukaiset kategoriat ja niiden alle sijoitetut osaprosessit

Oulun kaupungin tapahtumayksikön olemassa olevia Teams-ryhmätyötiloja olivat *Tapahtumatiimi*, *Oulun Päivät*, *Lumo Light Festival* ja *Tapahtumakalenteri*. Lähtötilanteessa tapahtuma-alan palvelut -prosessin tietoa säilytettiin sekä Tapahtumatiimi- että Tapahtumakalenteri-ryhmätyötiloissa. Yksikön omat tuotannot -prosessin tietoa säilytettiin sekä Oulun Päivät, Lumo Light Festival

että Tapahtumatiimi-ryhmätyötilassa. Tapahtuma-alan kehitys -prosessin tietoa säilytettiin pääasiassa Tapahtumatiimi-ryhmätyötilassa. Ryhmätyötiloissa oli erilaisia kanavia, mutta pääasiassa tietoa säilytettiin työtilojen yleisillä kanavilla. Sisäinen viestien vaihto tapahtui pääasiassa Tapahtumatiimi-ryhmätyötilan yleisellä kanavalla. Lähtötilanteen tuntemus pohjautuu siihen, että tutkimuksen tekijä työskenteli tutkimuksen tekemisen aikana Oulun kaupungin tapahtumayksikössä.

Kun ydinprosessien mukaisiin kategorioihin oli sijoitettu olemassa olevat ryhmätyötilat, voitiin todeta, että tietoa oli runsaasti Tapahtumatiimi-ryhmätyötilassa hajallaan ja epäjohdonmukaisesti, ja useita ydinprosessien mukaisia ryhmätyötiloja puuttui. Tämän jälkeen tiedonhallintamalliin luotiin uusia ryhmätyötiloja tiedolle, jolla ei ollut vielä ydinprosessimallin mukaista sijoituspaikkaa. Uusia ryhmätyötiloja olivat *Tapahtuma-alan palvelut*, *Yhteistyö- ja vuosituotannot sekä Tapahtuma-alan kehitys*. Yksikön sisäiset asiat, kuten budjetointi, kehitystyö, vuosisuunnittelu, raportointi ja henkilöstöasiat jäivät Tapahtumatiimi-ryhmätyötilaan, jossa säilytettävä tieto ei ole ydinprosesseihin kuuluvaa tietoa. Taulukossa 11 on esitetty Oulun kaupungin tapahtumayksikön uuden tiedonhallintamallin mukaiset ryhmätyötilat ja niiden tarkoitus. Taulukossa esitettyjen ryhmätyötilojen lisäksi yksikössä on olemassa olevien hankkeiden omat ryhmätyötilat sekä poikkisektoraaalisia ryhmätyötiloja eri yksiköiden kanssa.

Tapahtumatiimi (olemassa oleva ryhmätyötila)	Yksikön henkilöstöön sekä toiminnan johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät sisällöt
Tapahtuma-alan palvelut (uusi ryhmätyötila)	Tapahtumajärjestäjille toteutettavat palvelut ja tuki
Tapahtumakalenteri (olemassa oleva ryhmätyötila)	Tapahtumakalenterin sisältöjen ylläpito ja järjestelmän kehitys (ryhmätyötilassa mukana tietohallinto sekä muiden yksiköiden kalenterisisällöistä vastaavia henkilöitä)
Tapahtuma-alan kehitys ja edunvalvonta (uusi ryhmätyötila)	Tapahtuma-alan kehitykseen ja uusien palveluihin tähtävien toimien sisällöt
Oulun Päivät (olemassa oleva ryhmätyötila)	Oulun Päivien tuotantoon liittyvät sisällöt
Lumo Light Festival (olemassa oleva ryhmätyötila)	Lumo-valofestivaalin tuotantoon liittyvät sisällöt
Yhteistyö- ja vuosituotannot (uusi ryhmätyötila)	Vuosittain järjestettyihin muihin tapahtumiin liittyvät sisällöt sekä yhteistyönä muiden yksiköiden tai ulkopuolisten tahojen kanssa tehtävien tapahtumien sisällöt

Taulukko 11. Oulun kaupungin tapahtumayksikön uuden tiedonhallintamallin mukaiset Teams-ryhmätyötilat ja niiden tarkoitus.

Kaikille ryhmätötiloille, niin olemassa oleville kuin uusille, luotiin uudet kanavat perustuen yksikön ydinprosessien alaisiin osaprosesseihin. Project for the web -työkalu pystyttiin liittämään Teams-ryhmätötilojen kanaviin, joten kanavien suunnittelu perustui Project for the web -työkalun mahdollisuuksiin luoda tehtäväkortteja ja Gantt-kaavioita tietyn laajuisista kokonaisuuksista niin, että projektinhallinta on mahdollista, tarkoituksenmukaista ja kaaviot ovat luettavissa. Taulukossa 12 on kuvattu eri ryhmätötilojen alaiset kanavat, joita uusi tiedonhallintamalli sisältää.

Tapahtumatiimi	Tapahtumalan palvelut	Tapahtumakalenteri	Tapahtumalan kehitys ja edunvalvonta	Oulun Päivät	Lumo Light Festival	Yhteistyö- ja vuosituotannot
Yleinen: vuosisuunnittelu, talous, toimintakertomus	Verkkosivut: yksikön verkkosivuston ylläpito, tapahtumaoppaiden sisällöt, verkkosivujen uudistus	Yleinen: viestintä, järjestelmäkehitys, sopimusasiat	Projekti- ja hakehaku: uusien projektien ja hankkeiden hakumateriaalit, rahoituslähteet	Yleinen: tuotanto, talous, viestintä	Yleinen: ohjelmahaku, tuotanto, talous, viestintä	Veteraanipäivä: tuotanto, viestintä
Henkilöstöasiat: lomat, rekrytoinnit, perehdytys, kehityskeskustelut	Uutiskirje: uutiskirjeiden suunnittelu, lähetysaikataulut, raportointi	Kokoukset: palaverimuistiot	Verkostotyö: suurtapahtumatyöryhmä, tapahtumateollisuus, Oulu Convention Bureau, muut verkostot	Oulun Päivien alueohjelma: yhteiset sisällöt aluekulttuuripalvelujen kanssa	Lumo alueohjelma: yhteiset sisällöt aluekulttuuripalvelujen kanssa	Itsenäisyyspäivä: tuotanto, viestintä
Materiaalipankki: yhteiset dokumenttipohjat	Koulutus ja neuvonta: viiranomaista paamiset, tapahtumatuotantokoulutukset, infotilaisuudet, tapahtumaneuvonta	Moderointi: tapahtumakalenterin moderointivuorot, moderointiohjeet	Rakenteellinen kehitys: tapahtumakentän kehitystyö, tapahtuma-alueet, lupaprosessit	Oulu kylässä: kaupungin tuottama kokonaisuus Oulun Päivillä, tuotanto, viestintä	Kokoukset: palaverimuistiot	Uusivuosi: tuotanto, viestintä, alihankinta
Palaverit: tiimipalaverien muistiot	Taloudellinen tuki: tapahtumien taloudellinen tuki, markkinointiyhteistyö		Pienhankkeet: hankkeet, joilla ei ole omaa ryhmätötilaa	Kokoukset: palaverimuistiot		Puistopiknikit: ohjelmahaku, tuotanto, viestintä, alihankinta
Viestintä: yksikön Sharepoint-sivusto, sisäinen viestintä						Muut tuotannot: kertaluontoiset yhteistuotannot, ulkopuoliset tuotannot
Arkisto: tiedostojen arkistokanava						

Taulukko 12. Oulun kaupungin tapahtumayksikön uuden tiedonhallintamallin mukaiset Teams-kanavat tarkoituksineen eri ryhmätötiloissa.

Oulun kaupungin tapahtumayksikön Tapahtumatiimi-ryhmätyötilan kanavat sisältävät yksikön sisäisiä asioita, kuten vuosisuunnittelu ja toiminnan suunnittelu, henkilöstöasiat, kuten rekrytoinnit, perehdytys ja lomat, materiaalipankki, josta löytyy yhteiset dokumenttipohjat, viestintä, jossa on sisäisen viestinnän ja yksikön Sharepoint-sivuston ylläpitoon liittyvät asiat, arkisto, jossa säilytetään arkistoitua tietoa sekä palaverit, jossa on viikoittaisten tiimipalaverien muistiot. Tapahtuma-alan palvelut-ryhmätyötila kokoaa yksikön tapahtumajärjestäjille tarjoamien palvelujen sisällöt omiin kanaviinsa, joita ovat verkkosivut, uutiskirje, koulutus ja neuvonta sekä taloudellinen tuki. Tapahtumakalenteri -ryhmätyötilassa kanavia ovat yleinen, jossa säilytetään järjestelmään liittyvää tietoa, moderointi, jossa on kalenterin sisällöistä ja moderoinnista vastaaville henkilöille ohjeita ja työnjakoon liittyvää tietoa sekä kokoukset palaverimuistioille.

Tapahtumayksikön uusi Tapahtuma-alan kehitys ja edunvalvonta -ryhmätyötila kokoaa alan kehitystoimiin liittyvät osaprosessit alleen ja jakautuu projekti- ja hankehaku-, verkostotyö-, rakenteellinen kehitys- ja pienhankkeet -kanaviin. Oulun Päivät- ja Lumo Light Festival -ryhmätyötiloissa on suurtuotantojen tuotanto-, viestintä- ja taloussuunnittelu yleisellä kanavalla, molempien tapahtumien alueohjelmaa eri kaupunginosaan suunnitellaan omilla kanavilla ja omanaan on kanavat palaverimuistioille. Oulun Päivät -ryhmätyötilassa on lisäksi oma kanavansa kaupungin itse Oulun Päivillä järjestämälle tapahtumalle, Oulu kylässä -festivaalille. Yhteistyö- ja vuosituotannot -ryhmätyötila jakautuu kanaviin yksittäisten tuotantojen mukaan, joita ovat veteraanipäivä, itsenäisyyspäivä, uusivuosi ja puistopiknikit. Lisäksi ryhmätyötilassa on kanava muille tuotannoille, jotka ovat kertaluonteisia ja joissa Oulun kaupunki on mukana. Tällaisia voivat olla esimerkiksi erilaiset avajaistilaisuudet ja kiertuetapahtumat, jotka ovat kertaluonteisesti Oulussa.

5.3 Työpajan järjestäminen ja fasilitointi

Kun Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessimallinnus ja uusi Teams-ympäristön tiedonhallintamalli oli valmis, se esiteltiin yksikön työntekijöille sisäisessä työpajassa helmikuussa 2023. Työpajaan osallistui tapahtumayksikön vakituiset työntekijät sekä hanketyöntekijät. Työpajan fasilitoijana toimi opinnäytetyöntekijä. Fasilitoinnin avulla pyrittiin tuomaan selkeästi ja johdonmukaisesti esiin sitä, mitkä asiat ovat muuttumassa yksikön tiedonhallinnassa ja miksi. Fasilitointi tekniikkana auttaa yksilöä ja ryhmää ymmärtämään ja hyväksymään tiedossa olevat muutokset (Harvey, Loftus-Hills, Rycroft-Malone, Titchen, Kitson, McCormack & Sees 2002, 579-581).

Työpaja järjestettiin hybriditapaamisena, jossa yhtä vakituista työntekijää lukuun ottamatta kaikki olivat läsnä paikan päällä. Opinnäytetyön tekijä esitteli työpajan aluksi opinnäytetyön tulokset tapahtumayksikölle. Tuloksien esittelyn jälkeen tilaisuudessa tutustuttiin yksikön ydinprosessimallinnukseen. Ydinprosessimallinnuksen esittelyn jälkeen työpajassa oli aikaa keskustelulle. Mallinnus koettiin hyväksi, mutta kysymyksiä nousi esiin asiakkaan roolista mallinnuksessa. Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessimallinnuksessa asiakas on sekä prosessien liikkeellepanija, tuloksien vastaanottaja sekä vielä osana prosessien läpivientiä sisäisten asiakasryhmien osalta. Työpajassa keskusteltiin opinnäytetyön tuloksiin viitaten siitä, kuka asiakas on ja sitä, kuinka mallinnuksessa esitetyt asiakasroolit toimivat. Tärkeää oli ymmärtää, että eri prosessit voivat alkaa eri asiakasroolista ja päättyä eri asiakasrooliin. Sisäisten asiakkaiden rooli on lisäksi olla edesauttamassa tapahtumayksikön prosessien läpiviennissä, vaikka he olisivat lisäksi muissa asiakkaan rooleissa eri prosesseissa.

Työpajassa nousi esiin Oulun kaupungin tapahtumayksikön ydinprosessimallinnuksen yhtymäkohdat muiden yksiköiden toimintaan. Eri yksiköiden toimet limittyvät kaupungin toiminnassa ja sen osoittaa prosessimallinnuksessa myös sisäisten asiakkaiden moninainen rooli. Työpajassa pohdittiin yhdessä tapahtumayksikön kanssa, miten eri työntekijät muokkaisivat ydinprosesseja oman kokemuksensa näkökulmasta. Keskustelujen päätteeksi todettiin, että opinnäytetyön tuloksien perusteella muodostetut ydinprosessit tuntuivat kaikkien mielestä hyviltä ja ne hyväksyttiin.

Työpajassa edettiin ydinprosessimallinnuksen esittelyn ja keskustelun jälkeen tiedonhallintamallin esittelyyn. Tiedonhallintamalli esiteltiin käymällä läpi ydinprosessien mukaiset kategoriat, joiden alle oli sijoiteltu asiakkaisiin päättyvät osaprosessit. Sen jälkeen esiteltiin suunnitelma Teams-ryhmätyötilojen perustamisesta ja niiden alle luotavista kanavista. Uusi tiedonhallintamalli herätti paljon keskustelua – huolena koettiin useat uudet Teams-ryhmätyötilat ja se, löytyykö tieto jatkossa, kun ryhmätyötiloja ja kanavia on aikaisempaan verrattuna paljon enemmän. Fasilitaattori palasi opinnäytetyön tutkimuksen tuloksiin, joissa nykytila oli koettu epäselväksi ja tiedon koettiin nyt olevan hukassa. Uuden tiedonhallintamallin mukaan tietoa ei pakkautuisi yhteen paikkaan, vaan kaikille yksikön prosesseille löytyisi oma tiedontalletussijainti, johon pystyisi loogisesti navigoimaan myös muut, kuin tiedon tallettaja. Lisäksi synä uusille ryhmätyötiloille sekä Teams-kanaville todettiin olevan Project for the web -projektinhallintatyökalu, sillä työkalulla hallitaan tietyn kokoisia asiakokonaisuuksia ja näitä asiakokonaisuuksia varten tarvitaan Teams-kanava, johon työkalu liitetään.

Työpajassa todettiin, että nykytilaa tulisi muuttaa ja projektinhallintatyökalun lainalaisuuksien mukaisesti voitaisiin edetä. Uudelle tiedonhallintamallille päätettiin antaa mahdollisuus. Useat ryhmätyötilat epäilyttivät osaa yksikön jäsenistä myös keskustelun jälkeen, mutta suoranaista muutosvastarintaa uusien ryhmätyötilojen perustamiselle ei ollut. Kuten Hannus (1994, 115) kuvasi, on tärkeää saada organisaatio hyväksymään uusi toimintatapa perustelemalla sen tarve ja kuuntelemalla organisaatiota, jotta muutos tapahtuu. Työpajassa päädyttiin mukauttamaan osan kanavista nimiä, mutta ydinprosessimallinnukseen perustuva rakenne päätettiin pitää.

Koska opinnäytetyön tutkimuksessa nousi esiin myös se, että tapahtumayksiköllä ei ollut olemassa kanavaa epävirallisille keskusteluille, todettiin työpajassa, että sitä varten voitaisiin perustaa oma paikka keskustella. Työpajassa ideoitiin, millainen voisi olla epävirallisille keskusteluille tarkoitettu paikka ja päädyttiin keräämään yksikön vakituiset työntekijät sekä hanketyöntekijät yhteiseen Teams-keskusteluun. Teams-keskustelu ei ole ryhmätyötila eikä kanava, vaan se muodostettiin kutsumalla henkilöt samaan chat-ikkunaan. Keskustelulle annettiin nimi ”Kahvipöydässä”. Keskusteluun ei ole tarkoitus tuoda työasioita, vaan keskustelu toimii esimerkiksi lounas-suunnitelmista tai työajan jälkeisistä asioista sopimiseen työkavereiden kanssa.

Työpajan jälkeen opinnäytetyöntekijä lähetti Oulun kaupungin tapahtumayksikön uuden tiedonhallintamallin Project for the web -projektinhallintatyökalun tekniselle toimittajalle. Tiedonhallintamalli toimi pohjana projektinhallintatyökalun käyttöönotossa. Tekninen toimittaja tarvitsi tiedonhallintamallia pohjaksi seuraavaa, käyttöönottoon liittyvää työpajaa varten.

5.4 Kehittämistyön tulokset ja jatkotoimenpiteet

Oulun kaupungin tapahtumayksikön sisäisen työpajan jälkeen siirryttiin toteuttamaan yksikön ydinprosessien pohjalta muodostettua Teams-ympäristön tiedonhallintamallin uudistusta. Aluksi luotiin uudet ryhmätyötilat ja niihin uudet tiedonhallintamallin mukaiset kanavat. Uusille kanaville alettiin siirtää tietoa vanhoista sijainneista. Tiedon siirtäminen oli hidasta, sillä yksikkö oli koko ajan toiminnassa, ja tiedon siirtäminen ei onnistunut pelkästään niin, että yksi henkilö siirtäisi tiedostot yhtäkkiä pois sieltä, missä toinen työntekijä sitä oli juuri käyttämässä. Niinpä selkeimmät tiedostot ja sellaiset tiedostot, joita ei ollut juuri äskettäin käytetty, siirrettiin ensimmäisenä ja sen jälkeen järjestettiin toinen yksikön sisäinen tapaaminen, jossa käytiin yhteisesti läpi jäljellä olevat tiedostot ja niiden siirtopaikka ja -aika.

Osan tiedostoista siirsivät tiedon käyttäjä itse ja osan opinnäytetyöntekijä. Tiedon siirtämisen helpottamiseksi jokaiseen kanavaan, jota oli jatkossa tarkoitus käyttää, tehtiin ohjetiedosto siitä, mitä sisältöä kanavaan kuuluu. Tiedosto kiinnitettiin kanavan yläreunaan, jolloin jokainen voisi tarkastaa tiedostosta kanavan tarkoituksen ja sisällöt, joita kanavaan pystyi sisällyttämään. Suurin osa yksikön tiedosta oli aikaisemmin Tapahtumatiimi-ryhmätyötilassa ja ryhmätyötilassa oli myös kanavia, joita ei ollut tarkoitus jatkossa enää käyttää. Kun tieto oli saatu siirrettyä uuden tiedonhallintamallin mukaisiin kanaviin, poistettiin ne kanavat, joita ei ollut enää jatkossa tarkoitus käyttää.

Kun tiedonhallintamalli oli otettu käyttöön, järjesti Project for the web -työkalun tekninen vastaava maaliskuussa 2023 tapahtumayksikölle työpajan, jossa aloitettiin projektinhallintatyökalun käyttöönotto. Käyttöönoton pohjana toimi tapahtumayksikön Teams-ympäristö. Tekninen toimija oli saanut aikaisemmin yksiköltä tietoonsa projektinhallinnan ongelmakohdat sekä uuden tiedonhallintamallin. Työpajassa aloitettiin projektinhallintatyökalun käyttöönotto määrittämällä yksikön viestintätavat ja -kanavat. Tarkoituksena oli, että selkeytettäisiin sitä, mitä viestintää tapahtuisi sähköpostitse, mitä kaupungilla käytössä olevassa Sharepoint-intranetissä, mitä Teams-kanavissa ja mitä henkilökohtaisissa Teams-keskusteluissa. Project for the web -työkalu liitettiin osaksi Teams-kanavia, mikä ohjasi yksikön ydinprosessien viestintää kohti Teams-kanavia.

Uusi Teams-ympäristön tiedonhallintamalli toimi pohjana Project for the web -työkalun liittämässä osaksi Teams-kanavia. Työpajassa tehtiin suunnitelma siitä, mihin Teams-kanaviin työkalu liitetään ja käytiin läpi sitä, miten työkalu toimii. Työkalun avulla pystyy muodostamaan kanavan aihealueeseen liittyen tehtäväkortteja, joille annetaan vastuuhenkilö sekä valmistumisaika. Korttien luomisen jälkeen kokonaisuutta pystyy tarkastelemaan Gantt-kaaviona Teams-kanavan välilehdellä. Kaikki kanavat, joissa on Project for the web -työkalu välilehtenä, voi liittää osaksi koko yksikön yhteistä tiekarttaa. Tiekartalta voi tarkastella kaikkien osaprosessien Gantt-kaavioita yhdessä näkyvässä.

Teknisen toimittajan järjestämässä työpajassa sovittiin yhteisistä käytänteistä projektinhallintatyökalun käyttämiseksi. Yhteinen tiekarttanäkymä käytäisiin läpi yksikön viikoittain järjestettävissä tiimipalaverissa ja yksikön työntekijöiden tulisi aina ennen tiimipalaveria päivittää omalta osaltaan tehtäväkortit ajan tasalle. Ideaalitalanne olisi, että oman vastuuprojektin tehtäväkorttinäkymä toimisi työtä ohjaavana työkaluna, jolloin tehtäväkortit ja niihin pohjautuva Gantt-kaavio pysyisi ajan tasalla koko ajan. Tapahtumayksikkö järjestää kahdesta kolmeen kertaa vuodessa myös yksikön kehityspäivän, jolloin tarkastellaan yksikön vuosisuunnitelmaa ja sen etenemistä.

Vuoden 2023 suunnitelma muodostettiin opinnäytetyössä mallinnettujen ydinprosessien pohjalta. Vuosisuunnitelman toteutumista seurataan ja päivitetään aina yksikön kokoontuessa kehityspäiville. Keväällä 2023 järjestetyssä kehityspäivässä lisäksi päätettiin aloittaa yksikön yhteistä päämäärää ja strategiaa koskeva työ TOC-teorian, eli kapeikkoteorian, menetelmiä hyödyntäen. TOC-työskentelyyn ryhdytään tässä opinnäytetyössä mallinnettujen ydinprosessien pohjalta.

6 Pohdinta

Oulun kaupungin tapahtumayksikkö alkoi selvittämään projektinhallintatyökalun käyttöönottoa syksyllä 2022 ja selvityksen alkuvaiheilla opinnäytetyön aihe haki vielä lopullista muotoaan. Selvää oli, että jos käyttöön otettaisiin uusi työkalu, se tulisi saada integroitua tiiviiksi osaksi yksikön toimintaa, jotta se ei vaikeuttaisi työtä, vaan ohjaisi sitä. Opinnäytetyön alustavana aiheena vielä syksyllä oli projektinhallintatyökalun toimintaprosessi, kun työkalua ei ollut vielä valittu, jolloin työkalun toimintaperiaate ei ollut vielä tiedossa. Joka tapauksessa, ilman uutta työkaluakin, yksikön ydinprosessimallinnus oli tarpeellinen tehtävä, jotta yksikön eri toimet saataisiin selkeytettyä.

Opinnäytetyön alkuvaiheissa opinnäytetyön tekijä tutustui sekä toimintatutkimukseen että konstruktiviseen tutkimukseen kehittämismenetelminä. Tutkimusongelman tarkentuessa vahvistui, että ongelman ratkaisu olemassa olevaa teoriaa hyödyntäen, eli konstruktivinen kehittämismenetelmä olisi tutkimukseen soveltuva. Yksi YAMK-tutkinnon kompetensseista Arenen (2022, 5) mukaan on ennakoiva kehittäminen. Ennakoiva kehittäminen kompetenssina tarkoittaa kykyä johtaa uusien ja tulevaisuutta ennakoivien ratkaisujen kehittämistä sekä uuden, tutkimus- ja kehittämismenetelmiin pohjautuvan tiedon luomista. Opinnäytetyö tukee ennakoivan kehittämisen kykyä, sillä työn kautta tutkija on tutustunut erilaisiin tutkimus- ja kehittämismenetelmiin sekä arvioinut niiden soveltuvuutta tutkimusongelmaan.

Tutkimushaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joita ohjasi ennalta asetettut kysymykset. Haastattelujen kautta kerätty aineisto oli laaja ja keskustelu haastateltavien kanssa oli hedelmällistä. Aineistoa syntyi riittävästi viidestä haastattelusta ja se parantaa tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Kaikilla haastateltavilla oli lisäksi pitkä kokemus Oulun kaupungin tapahtumayksikössä tai sen kanssa työskentelystä. Aineistosta myös löytyi selvästi toistuvuuksia, jotka kerättiin sisällön analyysi -menetelmällä kategorioiksi. Päätelmiä ei tehty sattumanvaraisiin toteamuksiin vedoten.

Ydinprosessimallinnuksen myötä esiin nousi paljon työtä, joka oli niin sanotusti näkymätöntä. Yksikön vuosisuunnittelu ja raportointi nojasi vahvasti eri tuotantojen suunnitteluun ja toteuttamiseen, mutta ydinprosessimallinnuksen myötä voitiin todeta, että yksiköllä on kaksi lähes yhtä suurta ydinprosessia tapahtumatuotantojen lisäksi. Myös näihin ydinprosesseihin liittyvää työtä oli tietysti tehty jo pitkään, mutta niihin liittyvät tehtävät eivät näkyneet selkeästi esimerkiksi vuo-

sisuunnittelussa ja tiedonhallinnassa. Ydinprosessimallinnus nosti esiin ja selkeytti tapahtumatuotantojen lisäksi tapahtumajärjestäjille tarjottavien palvelujen roolin sekä kentän kehittämistyön roolin tapahtumayksikössä.

Arene (2022, 5) kuvaa YAMK-tutkintojen kompetensseiksi oppimaan oppimisen ja työelämässä toimimisen. Oppimaan oppiminen tarkoittaa oman oppimisen edistämistä ja yhteisön jatkuvaa osaamisen kehittymistä hyödyntäen eri alojen tietoa ja digitalisaation mahdollisuuksia. Työelämässä toimiminen viittaa kykyyn kehittää, johtaa ja uudistaa organisaatiota. Tässä opinnäytetyössä on tutustuttu syvällisesti muuttuvan toimintaympäristön, muutosjohtamisen sekä jatkuvan kehittymisen teemoihin, jotka edistävät sekä opinnäytetyöntekijän oppimaan oppimista sekä työelämässä toimimista.

Opinnäytetyö on hyvin käytännönläheinen, mutta pohjautuu prosessijohtamisen teoriaan. Teoriaviitekehys mahdollisti perustellun tavan esittää yksikön työntekijöille haastattelukysymyksiä, joista analyysin kautta saatiin muodostettua ydinprosessit. Ilman teoriaan pohjautuvia haastattelukysymyksiä ydinprosessien löytäminen yksikön toiminnasta olisi ollut haastavaa ja mallinnuksen jalkauttaminen osaksi toimintaa olisi voinut herättää enemmän kritiikkiä. Hyvin perusteltuna tuloksien implementointi oli kevyt toteuttaa.

Kun projektinhallintatyökalu ja sen toimittaja saatiin valittua, muodostui selkeäksi tarpeeksi kehittää tapahtumayksikön tiedonhallintaa. Työkalun teknisen toimittajan kanssa keskusteltaessa selvisi, että tiedonhallinnan muokkaus projektinhallintatyökalun käyttöä tukevaksi olisi pitänyt tehdä joka tapauksessa ennen Project for the web -työkalun käyttöönottoa, ellei opinnäytetyön myötä yksikkö olisi tehnyt sitä itse. Näin ollen opinnäytetyön kehitystyön tulos säästi yksikön resursseja, sillä työ saatiin tehtyä tutkimukseen pohjautuen jo ennen työkalun käyttöönottoa. Lisäksi, kun tiedonhallintamalli muodostettiin haastattelututkimuksen perusteella ensin mallintaen ydinprosessit, tiedonhallintamallin pohjaksi on tehty laajempi selvitystyö, kuin mitä olisi saatu aikaan yhdessä ulkoisesti ohjatussa työpajassa.

Ajallisesti tiedonhallintamallin käytäntöön vieminen oli pitkäkö. Toisaalta se aiheutti hetkeksi epäselvyyttä, mutta toisaalta asioiden verkkainen eteneminen valmisti myös yksikön työntekijöitä hyväksymään uudet toimintatavat. Useat tapaamiset sekä ydinprosessimallinnuksen että tiedonhallintamallin käytäntöön viemisessä paransivat sitä, että yksikön työntekijät kokivat tulevaisuutensa kuulluksi ja muutoksia ei tapahtunut niin, että työntekijät eivät olisi olleet niistä tietoisia. Ideoita siitä, että miten jokainen tietäisi, miten jatkossa toimia, nousi yksiköstä itsestään.

Eettisyys ja kestävä kehitys kompetensseina tarkoittavat Arenen (2022, 5) mukaan eettisten periaatteiden ja arvojen toteutumista työyhteisössä sekä vastuullisia toimintatapoja työssä ja yhteiskunnassa. Opinnäytetyössä on otettu vahvasti huomioon varsinkin tutkimuksen eettisyys ja tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden toteutuminen tutkimuksen toteutuksessa, kehitystyön tekemisessä sekä jalkauttamisessa organisaatioon. Organisaatiota on kuultu tutkimuksen toteutuksen eri vaiheissa ja työntekijöiden adaptoituminen muutokseen on otettu huomioon tasavertaisesti.

Se, että uudessa tiedonhallintamallissa otettiin huomioon olemassa olevat Teams-ryhmätyötilat niin, että niitä ei poistettu, vaan uusi malli rakennettiin ne huomioon ottaen, helpotti käytäntöön viemistä. Olemassa olevat ryhmätyötilat sijoitettiin ydinprosessien mukaisiin kategorioihin, jolloin niiden olemassaolo on johdonmukaista. Tiettyjen tapahtumayksikön ryhmätyötilojen tarkoitus on toimia poikkisektoraalisina työskentelytiloina, jolloin laajempi uusiminen esimerkiksi karsimalla vanhoja ryhmätyötiloja olisi aiheuttanut tarpeen laajentaa työpajojen osallistujamääriä tai muulla tavoin viestiä myös muille yksiköille siitä, että tieto siirtyy toisaalle ja työn ohjaus muuttuu. Kehitystyö otti täten siis huomioon nykytilan, mutta kehitti sen ympärille puutteellisen tiedonhallinnan osalta ratkaisun, joka mahdollistaa Project for the web -työkalun käyttöönoton sekä vanhoissa että uusissa ryhmätyötiloissa.

Koska ydinprosessimallinnus jalkautui melko nopeasti osaksi myös vuosisuunnittelua ja tiimin kehitystä, sen voidaan sanoa olleen onnistunut. Mallinnus helpottaa yksikön toiminnan kokonaisuudenhallintaa ja tiedonhallintamallissa se tukee täten koko yksikön toimintaa. Tulevaisuudessa, jos yksikkö saa uusia vastuualueita tai muita muutoksia tapahtuu, kokonaisuutta voi peilata kolmijakoista prosessimallinnusta vasten ja sijoittaa sisältöjä osaksi mallinnusta. Opinnäytetyön tavoitteena oli johdonmukaistaa tapahtumayksikön toimintaa ja helpottaa yksikön johtamista prosessijohtamisen keinoin, mikä toteutui työn valmistuttua. Tiedonhallinnan johdonmukaistaminen mahdollisti projektinhallintatyökalun käyttöönoton, mikä tekee työstä avoimempaa, auttaa ongelmatilanteiden hallinnassa ja parantaa resurssien kohdentamisesta sinne, missä työtä on paljon.

Oulun kaupunki on toiminut tilaajana useissa erilaisissa opinnäytetöissä, mutta vastaavaa yksittäisen yksikön työhön liittyvää ydinprosessimallinnusta ei ole tehty aikaisemmin. Tässä opinnäytetyössä tehty ydinprosessimallinnus ja siihen pohjautuva tiedonhallinnan kehittäminen olivat projektinhallintatyökalun käyttöönoton lähtökohhta. Jatkokehitysideana yksikölle olisi mahdollista mallintaa prosessijohtamisen lähtökohdista laajempi yksikön toimintaprosessi, joka sisältäisi

ydinprosesseja yksityiskohtaisemman näkökulman. Jatkotutkimus voisi mallintaa yksikön toimintasuunnitelman prosessijohtamisen näkökulmasta ottaen huomioon ydinprosessien alaiset työprosessit sekä myös tukiprosessit jatkuvan oppimisen seurannan koko yksikön toiminnassa.

Lähteet

- Arene. (2022). Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry.
- Arpaci-Dusseau, A. & Arpaci-Dusseau, R. (2013). Operating Systems: Three Easy Pieces. Arpaci-Dusseau Books.
- Excellence Finland. (2022). Prosessit ja pitkäjänteinen kehittäminen luotsaavat haastavienkin aikojen läpi. Laatumedia. Saatavilla 6.3.2023. <https://www.excellencefinland.fi/laatumedia/prosessit-ja-pitkajanteinen-kehittaminen-luotsaavat-haastavienkin-aikojen-lapi.html>
- Hannus, J. (1994). Prosessijohtaminen – ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. HM&V Research Oy. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Harvey, G., Loftus-Hills, A., Rycroft-Malone, J., Titchen, A., Kitson, A., McCormack, B., & Seers, K. (2002). Getting evidence into practice: the role and function of facilitation. *Journal of advanced nursing*, 37(6), 577-588. Saatavilla 4.1.2023. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02126.x>
- Heagney, J. (2016). Fundamentals of project management. Amacom.
- Hytönen, T. (2002). Henkilöstön kehittäjät aikuiskasvatuksen toimintakentillä. *Aikuiskasvatus*, 22(4), 274–285. Saatavilla 15.11.2022 <https://doi.org/10.33336/aik.93436>
- Jabe, M. (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen (1. painos.). Kauppakamari.
- Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kasanen, E., Lukka, K., & Siitonen, A. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 5.
- Keronen, K., Tanni, K., & Muranen, R. (2017). Sisältöstrategia: Asiakslähtöisyydestä tulosta. Alma Talent.
- Korhonen, H., & Bergman, T. (2019). Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent.

Kuntaliitto. (2023). Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. Saatavilla 29.4.2023 <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaes-totiedot>

Kupiainen, M., & Leppänen, A. (2009). Ammatillinen osaaminen luovassa tietotyössä: Esimerkkinä tv-toimitus. Työelämän tutkimus, 7(3), 193.

Kyngäs, H., & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. Hoitotiede, 11(1), 3-12.

Laamanen, K. (2003). Johda liiketoimintaa prosessien verkkoina - ideasta käytäntöön. Laatu-keskus. Helsinki.

Mäntyneva, M. (2016). Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen (1. painos.). Kauppakamari.

NHS England. (2022). Quality, Service Improvement and Redesign Tools: Plan, Do, Study, Act (PDSA) cycles and the model for improvement. Saatavilla 22.4.2023. <https://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2022/01/qsir-pdsa-cycles-model-for-improvement.pdf>

Nummi, P. (2018). Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Alma Talent.

Oulun kaupunki. (2022a). Kaupunkistrategia Oulu 2030. Saatavilla 1.12.2022. <https://www.ouka.fi/documents/52058/29767354/KaupunkistrategiaOulu2030.pdf/7f68f04d-a60d-4b1e-843c-a85de771d723>

Oulun kaupunki. (2022b). Tapahtumapalvelut. Saatavilla 25.11.2022. <https://www.ouka.fi/oulu/tapahtumat/yhteystiedot>

Oulun kaupunki. (2023). Oulun kaupungin konsernihallinnon hallinnollinen organisaatio 2023. Saatavilla 7.3.2023. <https://www.ouka.fi/documents/52058/18251933/Konsernihallinnon+organisaatio/6f46237d-3ce1-4734-8835-beabcf381ee8>

Pelin, R. (2009). Projektinhallinnan käsikirja. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin. Jyväskylä.

Pitkänen, R. (2009). Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Suomen Laatu-keskus Oy.

Poppendieck, M. (2011). Principles of lean thinking. IT Management Select, 18(2011), 1-7.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Science Direct. (2020). Process Chart. Saatavilla 26.11.2022. <https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/process-chart>

Sorsa, M. (2023). Microsoft Project for the web projektinhallinnan tueksi. Soludigital Oy. Saatavilla 6.3.2023. <https://www.soludigital.fi/microsoft-project-for-the-web-projektinhallinnan-tueksi>

Sydänmaalakka, P. (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec Consulting Oy.

Torkkola, S. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019.) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Saatavilla 1.4.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Vilkkä, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

Virolainen, I. (2017). Tietoinen johtaminen. Viisas Elämä Oy.

Virtanen, A. (2006). Konstruktiivinen tutkimusote. Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 8(1), 46–52.

Virtanen, P. & Wennberg, M. (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita. Helsinki.

vom Brocke, J. & Rosemann, M. (2015). Handbook on Business Process Management 2 - Strategic Alignment, Governance, People and Culture. Berlin: Springer.

Opinnäytetyön haastattelukysymykset

1. Kerro ydinosamisestasi ja omista vastuualueistasi Oulun kaupungin tapahtumayksikön toiminnassa.
2. Kuka mielestäsi on tapahtumayksikön asiakas/asiakkaat?
3. Mitkä toimenpiteet tapahtumayksikön toiminnassa luovat mielestäsi vaikuttavuutta yksikön asiakkaille?
4. Kuvaile mielestäsi hyviä projektinhallintaan liittyviä toimintatapoja, joita Oulun kaupungin tapahtumayksikössä on toteutettu liittyen vastuualueisiisi.
5. Kuvaile projektinhallintaan liittyviä kehityskohteita vastuualueillasi tapahtumayksikön toiminnassa.
6. Mitkä ovat tärkeimmät asiat, joihin toivot projektinhallintatyökalun tuovan ratkaisuja?

Opinnäytetyön sisällön analyysi

Esimerkkiedosto tehdystä sisällön analyysistä Excel-taulukoon

Liitteen sivu 1/4

1. Kerro ydinosaamisestasi ja omista vastuualueistasi

Oulun kaupungin tapahtumayksikön toiminnassa.

Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava C	Haastateltava D	Haastateltava E
Tapahtumatuotanto-osaaminen, kategoria 1	Hankkeet ja projektinhallinta, kategoria 2	Viestintä ja markkinointi, kategoria 3	Hankkeet ja projektinhallinta, kategoria 2	Hankkeet ja projektinhallinta, kategoria 2
Hankkeet ja projektinhallinta, kategoria 2	Tapahtumatuotanto-osaaminen, kategoria 1	Tapahtumatuotanto-osaaminen, kategoria 1		Tapahtumatuotanto-osaaminen, kategoria 1
	Viestintä ja markkinointi, kategoria 3			

2. Kuka mielestäsi on tapahtumayksikön asiakas/asiakkaat?

Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava C	Haastateltava D	Haastateltava E
Kaupunkilaiset ja matkailijat tapahtumakävijöinä, kategoria 1	Muut tapahtumajärjestäjät, kategoria 2	Kaupunkilaiset ja matkailijat tapahtumakävijöinä, kategoria 1	Muut tapahtumajärjestäjät, kategoria 2	Kaupunkilaiset ja matkailijat tapahtumakävijöinä, kategoria 1
Muut tapahtumajärjestäjät, kategoria 2	Kaupunkilaiset ja matkailijat tapahtumakävijöinä, kategoria 1	Sisäiset asiakkaat ja sidosryhmät, kategoria 3	Kaupunkilaiset ja matkailijat tapahtumakävijöinä, kategoria 1	Muut tapahtumajärjestäjät, kategoria 2
Sisäiset asiakkaat ja sidosryhmät, kategoria 3		Muut tapahtumajärjestäjät, kategoria 2		

3. Mitkä toimenpiteet tapahtumayksikön toiminnassa

luovat mielestäsi vaikuttavuutta yksikön asiakkaille?

Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava C	Haastateltava D	Haastateltava E
Yksikön itse tuottamat tapahtumat, kategoria 2	Tapahtumatoimialan kehittämistoimet, kategoria 3	Tapahtumatoimialan kehittämistoimet, kategoria 3	Yksikön itse tuottamat tapahtumat, kategoria 2	Yksikön itse tuottamat tapahtumat, kategoria 2
Tapahtumatoimialan kehittämistoimet, kategoria 3	Yksikön tarjoamat palvelut tapahtumajärjestäjille, kategoria 1	Yksikön itse tuottamat tapahtumat, kategoria 2	Yksikön tarjoamat palvelut tapahtumajärjestäjille, kategoria 1	Yksikön tarjoamat palvelut tapahtumajärjestäjille, kategoria 1
Yksikön tarjoamat palvelut tapahtumajärjestäjille, kategoria 1		Yksikön tarjoamat palvelut tapahtumajärjestäjille, kategoria 1		

Liitteen sivu 2/4

4. Kuvaile mielestäsi hyviä projektinhallintaan liittyviä toimintatapoja, joita Oulun kaupungin tapahtumayksikössä on toteutettu liittyen vastuualueisiisi.

Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava C	Haastateltava D	Haastateltava E
Visuaalinen tapa esittää asioita, kategoria 6	Teams-pilvipalvelu yhteisenä tiedontallennuspaikkana, kategoria 1	Yhteiset projektitiedostot, kategoria 3	Tiimipalaverit tärkeä tapa välittää tietoa, kategoria 6	Itsenäinen työskentely, kategoria 4
Teams-pilvipalvelu yhteisenä tiedontallennuspaikkana, kategoria 1	Yhteinen käytäntö tiedostojen nimeämiseen, kategoria 2	Itsenäinen työskentely, kategoria 4	Teams-pilvipalvelu yhteisenä tiedontallennuspaikkana, kategoria 1	Yhteiset projektitiedostot, kategoria 3
		Yhteinen käytäntö tiedostojen nimeämiseen, kategoria 2		Tiedonkulku alihankinnan kanssa ollut hyvää, kategoria 5
				Teams-pilvipalvelu yhteisenä tiedontallennuspaikkana, kategoria 1
				Mahdollisuus organisaation ulkopuolisille toimijoille päästä organisaation Teamsiin, kategoria 8

Liitteen sivu 3/4

5. Kuvaile projektinhallintaan liittyviä kehityskohteita vastuualueittain tapahtumayksikössä.

Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava C	Haastateltava D	Haastateltava E
Aikataulutus, kategoria 3	Teams-ympäristön järjestelmällisyys puuttuu, kategoria 1	Teams-ympäristön järjestelmällisyys puuttuu, kategoria 1	Tiimipalaverista virtaviivaisempia, kategoria 8	Erilaiset järjestelmät vievät paljon aikaa, kategoria 6
Eri projektien ja tuotantojen suunnittelu ja prosessi yhdenmukaiseksi, kategoria 5	Kommunikaatio on hajallaan, kategoria 7	Ei yhteistä sijaintia kirjata tehtäviä ylös, ei näe työkaverin tehtäviä, kategoria 2	Teams-ympäristön järjestelmällisyys puuttuu, kategoria 1	Aikataulutus, kategoria 3
Teams-ympäristön järjestelmällisyys puuttuu, kategoria 1	Erilaiset järjestelmät vievät paljon aikaa, kategoria 6	Eri projektien ja tuotantojen suunnittelu ja prosessi yhdenmukaiseksi, kategoria 5	Kansioiden ja tiedostojen nimeäminen, kategoria 4	Teams-ympäristön järjestelmällisyys puuttuu, kategoria 1
Vuosisuunnittelun kehittäminen paremmaksi, kategoria 10	Aikataulutus, kategoria 3	Palautteen antaminen ja saaminen, kategoria 9	Ei yhteistä sijaintia kirjata tehtäviä ylös, ei näe työkaverin tehtäviä, kategoria 2	
	Kansioiden ja tiedostojen nimeäminen, kategoria 4		Ydintiimiltä puuttuu keskustelukanava epävirallisille asioille, kategoria 11	
	Ei yhteistä sijaintia kirjata tehtäviä ylös, ei näe työkaverin tehtäviä, kategoria 2			

Liitteen sivu 4/4

6. Mitkä on tärkeimmät asiat, joihin toivot projektinhallintatyökalun tuovan ratkaisuja?

Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava C	Haastateltava D	Haastateltava E
Kokonaisuudenhallinnan helpottuminen ja työn hahmotettavuus, kategoria 1	Parantaisi yksikön sisäistä viestintää, kategoria 5	Työn tekeminen olisi avoimempaa, kategoria 2	Tiedonhallinta selkeytyisi, kategoria 3	Kokonaisuudenhallinnan helpottuminen ja työn hahmotettavuus, kategoria 1
Tiedonhallinta selkeytyisi, kategoria 3	Kokonaisuudenhallinnan helpottuminen ja työn hahmotettavuus, kategoria 1	Kokonaisuudenhallinnan helpottuminen ja työn hahmotettavuus, kategoria 1	Työn tekeminen olisi avoimempaa, kategoria 2	Tiedonhallinta selkeytyisi, kategoria 3
Parantaisi ongelmatilanteiden hallintaa, kategoria 4	Työn tekeminen olisi avoimempaa, kategoria 2		Kokonaisuudenhallinnan helpottuminen ja työn hahmotettavuus, kategoria 1	Työn tekeminen olisi avoimempaa, kategoria 2