

Opinnäytetyö (AMK)

Mediatuotanto

2023

Henrik Huhtala

PROJEKTINHALLINTA TAPAHTUMATUOTANNOSSA

Case: Pori Jazz



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous | Mediatuotanto

2023 | 43 sivua, 2 liitesivua

Henrik Huhtala

Projektinhallinta tapahtumatuotannossa

Opinnäytetyössä tutkin projektinhallinnan keinoja, välineitä ja toimintatapoja median alalla (tapahtumatuotanto) sekä vertaan johtamisen keinoja ja erilaisuuksia tapahtumatuotannossa oman alani ja työni (rakennusurakoinnin) alaan projektiluonteisessa työskentelyssä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää samankaltaisuuksia ja eritoten mahdollisia eroavaisuuksia näiden alojen välillä kokonaisuuden hallinnan ja johtamisen kannalta. Rajaan tapahtuma-alan yhteen kesän tunnetuimmista konserttitapahtumista, Pori Jazziin. Vertailu rakennusalan ja tapahtumatuotannon kanssa tulee työhön oman mielenkiinnon pohjalta.

Miten tapahtuma rakentuu ja miten sitä johdetaan? Tämän opinnäytetyöhön tueksi käyn haastattelun Pori Jazz- tapahtuman tuottajan kanssa. Hyödynnän haastattelusta saatua tietoa läpi työn ja otan mukaan teorian erilaisista tuottajien kirjoittamista oppaista sekä projektinhallinnan aihekirjallisuudesta.

Samankaltaisuudet rakennusalan johtamisessa ja tapahtumatuotannossa käyvät ilmi alojen välillä. Suurtapahtuman perustaminen ja hallinta vaatii paljon kontaktointia, sidosryhmiä, suunnittelua, aikataulupainetta ja budjetointia kuten rakennusurakan johtaminenkin. Eroavaisuudet tulevat ilmi projektin päätöksen onnistumisen mittaamisessa, ihmisjohtamisessa ja tapahtuman rahoituksessa. Opinnäytetyön lopuksi pohdin voisiko tapahtumaa tai rakennusurakkaa johtaa samalla tavalla.

Asiasanat: projektinhallinta, tapahtumatuotanto, pori jazz, jazz festivaali

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business | Media Management

2023 | 43 pages, 2 in appendices

Henrik Huhtala

Project management in event production

In this thesis I will examine the means, tools and practices of project control management in the field of media (event production) and compare these means and differences to my own field and work (building construction) in project-based work. The aim of the work is to identify similarities and especially differences between these sectors in terms of overall management. I will limit the field of event production to one of the most famous concert events of the summer, Pori Jazz. Comparisons with the construction and event production come into thesis based on my own interests.

How is a Jazz festival structured and how is it managed? To support this thesis, I conduct an interview with the producer of the Pori Jazz event. I will make use of the information gained from the interview throughout the thesis and draw on theory from various guides written by producers and from the literature on project management.

The similarities in construction management and event production between the sectors become apparent. Setting up and managing a major event requires a lot of contact, stakeholders, planning, scheduling pressure, and budgeting, just as managing a construction project. Differences are evident in the measurement of the success of a project, people management and event financing. At the end of the thesis, I wonder whether an event or a construction project could be managed in the same way.

Keywords:

project management, event production, pori jazz, jazz festival

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Tapahtumatuotanto ja rakennusala	7
3 Pori Jazzin toiminta ja tapahtumatuottajan työ	9
4 Projektinhallinta ja vaiheiden eroavaisuudet	12
4.1 Aikataulutus	14
4.2 Resursointi ja organisointi	16
4.3 Riskien ja riippuvuuksien hallinta	18
5 Projektinjohtaminen ja suunnittelu	21
5.1 Projektinhallinnan ja johtamisen työkalut	23
5.2 Projektinhallintaan liittyvät käsitteet ja menetelmät	26
5.3 Tapahtuman suunnittelu	28
5.4 Projektisuunnitelma	31
5.5 Projektin tulosten mittaaminen	34
6 Johtopäätökset: Vastavuoroisuus ja yhtäläisyydet	36
7 Yhteenveto	38
Lähteet	40

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kuvat

Kuva 1. Projektin tulostriangeli (Peltonen 2020, 22)	22
Kuva 2. Alustava projektin vaiheistus (Halpin & Senior 2010, 112)	24

Kuva 3. Strateginen ja operatiivinen kolmio (Vallo & Häyrinen 2016, 125)	29
Kuva 4. Projektisuunnitelma (Pelin 2020, 80).	33

1 Johdanto

Projekteja ja projektiluonteista työskentelyä on mahdollista toimittaa lähes jokaisella alalla. Projektin määrittely ja sen tulkinat vaihtelevat kohderyhmän ja tulkitsijan mukaan. Projektiluonteisessa työskentelyssä hyödynnetään usein projektin asettajia ja projektinjohtoa sekä tekijöinä projektiryhmää. Enenevissä määrin projektit liittyvät organisaatioiden toimintojen kehittämiseen sekä erilaisten tavoitteiden hyödyntämiseen, joista esimerkkeinä kustannusten alentaminen, uusien tuotteiden ja palveluiden tuonti, kannattavuuden parantaminen sekä laadun varmistaminen (Mäntyneva 2016, 10).

Opinnäytetyössä tutkin projektinhallinnan keinoja, välineitä ja toimintatapoja median alalla (tapahtumatuotanto), sekä vertaan johtamisen keinoja ja erilaisuuksia tapahtumatuotannossa rakennusurakoinnin alaan projektiluonteisessa työskentelyssä. Mielenkiintonani on selvittää voiko rakennusurakan projektinhallintaa hyödyntää tapahtuma-alalla tai toisinpäin. Perustan työhön oman näkemykseni projektinhallinnasta rakennusosalta sekä tukeudun alan kirjallisuuteen ja yleisesti projektien hallinnan, että tuottajan näkemysten ja teosten pohjalta. Hyödynnän teoriana eri tuottajien ja tapahtuman järjestäjien teoksia sekä lisäksi haastattelua tapahtuma-alan tuottajan kanssa läpi koko työn.

Tapahtuma-ala on laaja kenttä erilaisia mahdollisuuksia ja töitä, mutta tässä opinnäytetyössä haen näkökulmia Pori Jazz tapahtuman kautta. Käytän työssä haastattelumenetelmää Jazzin yleisöpalvelutuottajan Sanna Grönmarkin kanssa (Grönmark, S, haastattelu 25.8.2023) ja selvitän ison kokonaisjohtamisen kannalta, miten tapahtuma rakentuu, miten sitä johdetaan ja kuinka pidetään huolta kokonaisuudesta tapahtumaa perustaessa. Vertaan tätä saatua tietoa rakennusalan johtamiseen oman työn kautta. Kuinka rakennustyöt alkavat, miten urakointia johdetaan ja kuinka varmistaa rakennuksen pystyttäminen aikataulussa? Tämän kautta on tarkoitus selvittää eroavaisuudet ja samankaltaisuudet tapahtuma ja rakennusalan johtamisessa.

2 Tapahtumatuotanto ja rakennusala

Verratakseni tapahtuma ja rakennusalan johtamista selvitin mitä tässä opinnäytetyössä haetaan molemmilla käsitteillä ja toimialoilla. Tämän lisäksi rajaan tapahtumantuotannon yhteen kesän musiikkifestivaaleista, Pori Jazziin. Tapahtumalla on yleensä aina konsepti, jonka sisään tapahtuma suunnitellaan ja rakennetaan. Vallon ja Häyrisen (2016, 65–66) mukaan hyvät tapahtumakonseptit ovat yksinkertaisia, mutta niillä on mahdollisuus elää ajassa. Pori Jazz on tästä hyvä esimerkki, sillä se järjestettiin 56:n kerran tänä vuonna. Tapahtuma kerää Poriin kävijöitä jopa ympäri maailmaa ja konsepti on pysynyt samana usean vuoden ajan. Jazzien paikkaa on kuitenkin jouduttu vaihtamaan aiemmin ja niiden tunnelmaan ja kävijöitä houkuttavaan ilmeeseen panostetaan joka vuosi enemmän. Tapahtumatuotannolla viitataan siis koko tähän prosessiin, mitä Jazzien (tapahtuman) järjestäminen vaatii. Laaja kirjo erilaisia tehtäviä, suunnitteluja, sidosryhmiä sekä järjestämistä. Tapahtumatuotanto vaatii monipuolista osaamista kuten projektinhallintaa, markkinointiosaamista, luovuutta, viestintätaitoja ja kykyä ratkaista ongelmia nopeasti. Tapahtumatuotannon voikin jakaa erilaisiin vaiheisiin, jotka sisältävät esimerkiksi ohjauksen, konseptoinnin, suunnittelun, puitteet ja budjetin laadinnan.

Tapahtumalle ominaista on yleensä, että niitä pidetään tilapäisinä projekteina (Opens 2020). Isoimmat tapahtumat järjestetään kerran vuodessa ja kestää muutaman päivän (tilapäinen). Vaikka toimintamalli on Jazzeissa tuttu, tämä vaatii tapahtumantuottajalta ymmärryksen, että kaikki on mentävä kerralla oikein, sillä lyhytaikaisissa tapahtumissa mahdolliset riskit ja huomioitavat asiat kasvavat.

Rakennusala on myös käsitteenä laaja. Ammattikoulut.fi sivujen mukaan rakennusosalalle on perustutkinto, jatkotutkinto, korkeakoulututkinnot sekä näistä voi valmistua monelle alalle esimerkkinä kivirakentaja, maarakentaja, talonrakentaja ja niin edelleen. Haen tässä kuitenkin oman työroolini (rakennuspäällikkö) näkökulmaa projektinjohtamisen ja rakennuksen

valmistumisen varmistajana. Kuten tapahtuman tuottajalla myös rakennusalalla projekti- tai rakennuspäällikön on hallittava monenlaista projektinhallintaa, sekä lisäksi rakennusurakoinnin alan tuntemusta. Henkilökohtaisen näkemyksen mukaan alan koulutus ei ole pakollinen, vaikkakin siitä on paljon hyötyä urakoiteja valvoessa. Sekä tapahtumatuotannossa tuottajan, että rakennuspäällikön roolissa ollaan kaiken tekemisen taustalla ja usein pääkontaktina (Saksala 2015, 14). Vaikkakin toimialat ovat eriävät niistä löytyy paljon samankaltaisuuksia johtamisen ja asioiden edistämisen suhteen. Suunnittelussa, budjetoinnissa, aikataulutuksessa, eri vaiheiden osittamisessa, delegoinnissa ja kommunikaatiossa ei välttämättä tarvitse projektipäällikön tietää teknisellä tasolla, miten asiat (kuten lavan pystytys tai sokkelointi) tehdään, vaan tärkeää ymmärtää siihen käytettävät resurssit, ajatus taustalla ja mahdolliset riskitekijät.

Rakennuksen pystyttämistä pidetään myös tilapäisenä projektiluonteisena työskentelynä. Tilapäisenä projektina sitä pidetään, koska siinä on rakennuksen suunnittelu, perustus ja lopettamisvaihe ja se kestää vain tietyn aikaa. Lähtökohtaisesti kuitenkin rakennusala keskittyy pitkäkestoisempiin hankkeisiin ja ylläpitoon. Vaikka itse rakennusprojekti on tilapäinen, kuitenkin valmis rakennus itsessään jää niin sanotusti pysyväksi. Tämän jälkeen projekti saattaa siirtyä infrastruktuurin ylläpitovaiheeseen tai loppua kokonaan ja talon huolto siirretään toisen yrityksen vastuulle. Itse vastaan rakennusalalla kaupallisten myymälöiden pystyttämistä. Myymäläprojektit etenevät budjetoinnista ja suunnittelusta urakoinnin johtamiseen ja kommunikaatioon eri sidosryhmien välillä. Raja on opinnäytetyössä rakennusalan siis enemmän projektinjohtamisen näkökulmaan kuin teknisen työn tekemiseen. Mielenkiintoisesti molemmilla aloilla on vahvasti asioiden ja etenemisen johtaminen avainelementtinä projektiluonteisessa työskentelyssä.

3 Pori Jazzin toiminta ja tapahtumatuottajan työ

Pori Jazz on varmasti edes nimen tasolla jokaiselle suomalaiselle tuttu. Onhan kyseessä yksi koko Euroopan suurimpia jazzfestivaaleja. Tapahtuma on järjestetty aina vuodesta 1966 alkaen lukuun ottamatta peruuntuneita tapahtumia vuonna 2020 ja 2021. Sain mahdollisuuden opinnäytetyöni aikana päästä haastattelemaan Pori Jazzin tuottajaa Sanna Grönmarkia (Grönmark, S, haastattelu 25.8.2023), joka työskentelee Pori Jazz 66 ry:n tuottajana yleisöpalveluissa.

Pori Jazz 66 ry järjestää ja omistaa oikeudet Pori Jazziin. Pori Jazz Oy on tukena nykyään ulkoisena kumppanina. Näiden lisäksi mukana on Jazzin tukisäätiö Porista Sr, joka nimensä mukaisesti tukee jazzmusiikin edistämistä ja järjestää tunnetun Pori Jazz festivaalin. Nämä kolme toimijaa muodostavat kokonaisuudessaan Pori Jazzin. Jazzit poikkeavat muista isoista toimijoista sillä, että se toimii yhdistyspohjalta eikä osakeyhtiönä, mikä tarkoittaa, ettei ole tulospainetta tehdä osakkeenomistajille rahaa. Pori Jazz yhdistys kuitenkin valitsee hallituksen, joka koostuu ihmisistä eri aloilla. Mukana on muusikoita, tapahtuma-alan ammattilaisia ja toiminnanjohtajia. Toiminnan ollessa yhdistyspohjalta, mukaan voi hakea kuka tahansa. Grönmark kertoo Jazzien saavan rahoituksesta n 6–10 % julkisesta tuesta (pois lukien pandemiavuodet). Suurimmat rahoitukset ovat lipputulosta, vuosien mukaan n 60–70 % ja loppurahoitus tulee kumppani ja myyntipaikkatulosta. Yhdistyspohjalta toimiminen myös tarkoittaa, että ns. huonosta vuodesta kärsitään. Isoimmat artistit saattavat haluta puolet sovituista summasta etukäteen ja puolet heti lavakeikan jälkeen. Paine onnistumisessa on valtava, koska artisteilla on monta keikkaa Suomessa ja juuri tämän festarin halutaan onnistuvan. Budjetit tehdään etukäteen ja niissä on arvio lipputulosten odotuksesta ja väkimäärästä. Lippujen hinnat menevät portaattomalla hinnan nousulla, mikä tarkoittaa, että liput kallistuvat sitä mukaa mitä lähemmäs mennään Jazz tapahtuman alkamista. Ensi vuoden jazzliput kannattaakin tilata jo mahdollisimman ajoissa.

Tapahtuman kokonaiskuvan ja suuremman ymmärryksen Pori Jazz tapahtumasta sekä tuottajan roolista saadakseni kävin puolistrukturoidun haastattelun Jazzien yleisöpalvelujen tuottajan Sanna Grönmarkin kanssa (Grönmark, S, haastattelu 25.8.2023). Haastatteluni koostui kysymyksistä tuottajan työn ympärillä ja työn tekemisestä tapahtuman mahdollistamiseksi. Jazzien ympärillä työskentelee tehokas asiantuntijaorganisaatio, joka koostuu niin festivaalin sisäisistä tekijöistä, kuten esim. kaupallinen johtaja, aluetuotanto, tekninen puoli, assistentit ja markkinointi sekä ulkoisista palveluista esim. media, yhteistyökumppanit ja lavarakentajat. Porin lähistöltä erilaiset urheiluseurat ja yhdistykset ovat vahvasti mukana Jazzien tuottamisessa. Tuottajapuoli on myös jaettu mm teknisiin tuottajiin sekä yleisöpalveluiden tuotantoon. Tekninen puoli huolehtii mitä tapahtuman järjestämisessä tapahtuu itse lavalla. Tämä sisältää muun muassa lavatekniikan kasaamisen ja järjestämisen. Vain pieni kourallinen henkilöitä työskentelee festivaalin ympärillä ns. kokoaikaisesti, mutta tapahtuman lähestyessä (tilapäinen projekti) mukaan tulee paljon projektihenkilökuntaa, vapaaehtoistyöntekijöitä, seuroja ja yhteistyökumppaneita.

Yleisöpalvelun tuottajan työ pitää sisällään paljon suunnittelua ja palaverieita. Tyypillistä maanantaista perjantaihin 40 tuntia viikossa työpäivää tuottajalla ei oikeastaan ole. Ajankohdan ja vuodenajan mukaan työhön käytetyt resurssit ja tunnit vaihtelevat huomattavasti. Talvella kun ei ole kiire, saattaa viikoittainen ”missä mennään” palaveri taiteellisen johtoryhmän kanssa riittää. Palavereissa tyypillisesti katsotaan mitä on tulossa ja mitä pystytään järjestämään kyseiselle vuodelle. Tässä pidetään mielessä kävijäryhmä, kenelle tapahtuma tuotetaan. Pori Jazz jakaantuu erilaisiin pienempiin osakonsertteihin ja itse päätapahtuma viikonloppuun. Arkiviikolla on esimerkiksi pienempiä ilmaiskeikkoja varsinaisen festivaalialueen ulkopuolella, minkä tarkoitus on edistää jazzmusiikin tuntemusta. Yksi päivistä on myös lapsille suunnattu Jazz Kids. Yleisöpalvelutuottajan vastuun alla on myös lipunmyynti, mikä tarkoittaa kyseisessä roolissa henkilöiden rekrytoimista lipunmyyntiin sekä eri toimitsijoiden ja vapaaehtoistyöntekijöiden löytämistä. Halukkaat voivat hakea

Pori Jazz verkkosivujen kautta töitä kesän aikana ja tuottaja valitsee näistä vapaaehtoisista henkilöt mukaan tuotantoon ja toimii tämän ryhmän vetäjänä.

Varsinaisen tapahtumapäivien ja konserttien lähestyessä tuottajien ja muun tiimin työpäivät pitenevät ja yhteiset palaverit lisääntyvät. Hyvästä suunnittelusta edetään hyvään priorisointiin. Artistituotanto on ensin tärkeä saada kasaan, jotta on pääasialliset esiintyjät varmistettu seuraavalle vuodelle. Grönmark mainitsee, että vuoden -24 artistit ovat jo kiinnitetty tämän vuoden syksyllä. Artistien kiinnityksessä on hyvä erotella sekä ulkomaiset artistit, että kotimaiset, joista jälkimmäiset ovat Grönmarkin vastuulla. Koska tapahtumassa on perinteisesti ison luokan tähtiä ja nimiä, on myös palveluja ulkoistettu ja esimerkiksi yhteistyö Livenationin kanssa varmistaa kiinnitykset ulkomaisille tähdille. Tapahtuman luomisessa on tärkeä pitää jatkuva kommunikointi yllä eri sidosryhmien kanssa. Grönmarkin mukaan hyvän ja onnistuneen jazztapahtuman luomiseen tarvitaan osallistuva tiimi ja hyvä yhteistyö muiden festarijärjestöjen kanssa. Festivaalin aikataulu on esimerkiksi katsottava etukäteen, ettei kaksi asiakasryhmältään samankaltaista isoa festivaalia kohtaa samalle ajankohdalle. Eri sidosryhmien lisääntyessä projektinhallinnan työkalut, kuten toiminnanohjausjärjestelmä tulee tärkeäksi. Kaikilla on mahdollisuus nähdä oma aikataulunsa ja roolinsa tapahtuman järjestämisessä kyseisillä järjestelmillä. Teknisellä tuotannolla on esimerkiksi oma aikataulunsa tekniikan rakentamisen suhteen, kun taas aluetuotannosta vastaavat näkevät oman roolinsa ajankohdat.

Haastattelun pohjalta sain enemmän käsitystä tuottajan päivittäisestä työstä ja Jazzeihin liittyvästä järjestämisestä. Kokonaisuus koostuu monesta sidosryhmästä ja hyvästä projektinhallinnasta. Käyn haastattelua läpi lisää opinnäytetyön aikana verratakseni tapahtuman hallintaa rakennusurakoinnin hallintaan.

4 Projektinhallinta ja vaiheiden eroavaisuudet

Projektinhallinta on menetelmä, jolla organisaatio suunnittelee, organisoii, johtaa ja valvoo projektin toteutusta (Koulutus, 2020).

Projektien laajuuden mukaan niiden hallintaan käytetään erilaisia työkaluja ja menetelmiä. Yleisesti projektiin tarvitaan toteutettavan työn tekemiseen projektiryhmä ja yksi tai useampia henkilöitä, joilla on vastuu kokonaisuuksista. Tyypillisesti projektipäällikkö tai joukko päälliköitä hallinnoi projektia ison (koko projektin) kokonaisuuden kannalta, johon keskityn enemmän tässä opinnäytetyössä. Projektin rakentamiseen kuuluu erilaiset vaiheistukset ja ohjaukset, kuten aika, resurssi, kustannus ja muutosohjaukset sekä riskien hallinta ja johtaminen, asioiden raportointi ja projektin päättäminen (Pelin, 2020, 5–7).

Lähtökohtaisesti pidän rakennusalan projektia (tavoite rakentaa tai korjata sekä uudistaa rakennus) ja tapahtuman järjestämistä projektin tavoitteiden näkökulmasta samankaltaisina. Mäntynevan mukaan (2016, 11) projektille tunnusomaisia tavoitteita ovat; projektin selkeä tavoite (eli esimerkissäni rakennuksen valmistuminen tai tapahtuman valmistuminen), rajalliset resurssit, väliaikaiset aktiviteetit, projektin vaiheiden koordinointi ja edistäminen sekä lopputuloksen saavuttamiseen liittyvät riskit. Jos tarkastelemme tunnusomaisia piirteitä niin nämä täyttyvät molemmilla aloilla. Näiden hallinnointiin on kuitenkin erilaisia metodeja, toimintoja ja keinoja alan mukaan. Esimerkiksi tuottajan käsikirjan mukaan (Saksala 2015, 171) projektinhallinnan voi määritellä tuotannossa näihin kymmeneen vaiheeseen:

1. Tavoitteiden asettaminen
2. Aikataulukutus
3. Vaiheistaminen ja organisointi
4. Riippuvuuksien hallinta
5. Resursointi
6. Roolitus ja delegointi
7. Riskien hallinta

8. Sisäinen viestintä
9. Tiedotus ja markkinointi
10. Aloitus, seuranta, ohjaus ja lopetus

Projektinhallintaa voi mahdollistaa monin eri tavoin. Projektipäällikön vinkkirjan mukaan, jotta kaikki projektin osat ja siihen tarvittavat ponnistukset tehtäisiin tehokkaasti niin kustannusten, laadun kuin ajankin kannalta, tarvitaan projektinhallintaa (Pulkkanen n.d.) Tähän sisältyy kaikki projektin osituksista erilaisiin projektinhallintatyökaluihin. Ylempänä mainittu projektiorganisaatio toteuttaa projektin. Varsinkin rakennusalalla on tärkeää huomata, että projektiorganisaatio koostuu sekä rakennusyrityksen sisäisestä henkilöstöstä, että kyseisen rakennusprojektin tai kohteen ympärillä olevista ulkopuolisista asiantuntijoista. Projektiorganisaatiota perustettaessa otetaan huomioon projektin laajuus ja minkälaisiin osiin projekti jaotellaan. Hyvän projektin toteuttamiseksi kaikki lähtee hyvästä suunnittelusta ja projektiorganisaation rakentamisesta. Projektinhallinta onkin urakoiden suunnittelua, tämän toteutuksen kokonaisvaltaista johtamista, projektin seuranta sekä päättämistä (Easoft 2023). Tavoitteena projektinhallinnassa on saada projektin kolminaisuus laatu, budjetti ja aikataulu pysymään sovittuina.

Projekteissa keskeinen toimija tämän tavoitteen saavuttamiseen on projektipäällikkö. Hänellä on projektissa moninaisia erilaisia työrooleja samankaltaisesti kuin tuottajalla on tapahtuman järjestämisessä monta roolia ja toimii tekemisen taustalla (Saksala 2015, 14). Tästä on myös käytetty nimitystä "spider in the web", joka tarkoittaa kokonaiskuvan hallintaa ja toimimista sen ympärillä. Projektipäällikkö ja tuottaja toteuttavat projektin ohjausryhmän tai sen asettajan suunnitelman. Keskeisintä tekijöille on yleensä projektitiimin hankinta ja tiimin välisten jäsenten työnjako sekä asioiden tai/ja ihmisten johtaminen. Projektinhallinta onkin erittäin tärkeä toiminnan osa niin tapahtuma-alan kuin rakennusalankin toimintaa unohtamatta tässä muita aloja. Tähän kiteytyy projektin suunnittelu, aikataulutus, budjetointi ja sen hankkiminen ja hallinta, riskienhallinta, projektitiimin johtaminen sekä yhteistyö lukuisien eri sidosryhmien kanssa.

Tyypillisesti kaikki alkaa projektin vaatimusten tunnustamisella eli sillä mitä halutaan saavutettavan. Tähän kuuluu joko sisäiset tai ulkoiset vaatimukset tarkoittaen sidosryhmien erilaisten tarpeiden ja odotusten huomioon ottamista projektin edetessä. Näihin lasketaan ja myönnetään projektin budjetti halutuille vaatimuksille ja sen pohjalta pystytään laskemaan tarvittavat resurssit ja mittamaan alustavat riskit (PMBOK Guide 2008, 6–7). Kaikella projektinhallinnalla varmistetaan, että kokonaisuus sujuu suunnitellusti, hallitaan riskejä ja varmistetaan kaikkien resurssien olevan saatavilla.

4.1 Aikataulutus

Palaan vielä ylempänä mainittuun Saksalan tuottajan käsikirjan vaiheisiin ja käyn läpi muutamia eroavaisuuksia rakennus ja tapahtuma-alalla näiden kautta, sekä oman kompetenssin ja haastattelun pohjalta.

Selkeä projektin jakaminen pienempiin vaiheisiin (ositus) auttaa helpottamaan aikataulutusta ja projektin hallittavuutta (Mäntyneva 2016, 59). Aikataulun pystyy pilkkomaan esimerkiksi työvaiheisiin ja eri työryhmiin (ylempänä esim. tekniset tuottajat). Projektipäälliköllä on projektista yleensä selkeä yleiskuva, mutta aikataulutus on tärkeä tehdä projektin tekijöiden (projektiryhmän) kanssa yhdessä. Tämä lisää projektiryhmän kesken sitoutuneisuutta ja projektin vahvuudet korostuvat. Kyseisien vaiheiden parissa työskentelevät ammattilaiset tietävät parhaiten kauanko kyseisiin tehtäviin kuluu aikaa. Projektin osittaminen vaiheisiin ei kuitenkaan ole sama asia kuin projektin aikataulu. Mäntynevan (2016, 62) mukaan harvoin osituksessa saa päätettyä tehtävien toteutusjärjestystä, elleivät ne sitten ole selkeät alusta asti. Aikataulua suunnitellessa päätetään järjestys tehtäville ja otetaan huomioon realistinen näkemys. Projektin tavoitteiden kautta päästään suunnittelemaan mikä projektissa tulee kestämään ajallisesti kauan ja mihin vaiheisiin riittää kevyempi aikataulu. Projektit harvoin ovat selkeitä ja suoraviivaisia ja hyvään projektin riskien hallintaan kuuluukin ymmärrys, että aikataulun suunnittelu vie yllättävän paljon aikaa (Saksala 2015, 173).

Mielestäni tapahtuma ja rakennusalan aikatauluttaminen eroavat toisistaan monessa suhteessa, koska ne ovat niin erilaisia toimialoja. Rakennusprojektin tai tapahtuman luonne vaikuttaa paljon siihen, minkälaista on aikatauluttaminen. Tapahtuman kesto voi olla mitä vain parista tunnista muutamaan päivään ja se voi sisältää paljon useita samanaikaisia aktiviteettejä. Rakennusalalla taas projektit ovat yleensä pitkäkestoisempia ja voi kattaa jopa vuosia hankkeen koon mukaan. Suunnittelu-aika suur tapahtumissa voi kuitenkin olla samaa luokkaa rakennusprojektin suunnitelmien kanssa. Kuten ylempänä Grönmark toteaa, ensi vuoden artisti kiinnityksiä ja suunnitteluja on aloitettu jo vuosi ennen tapahtumaa. Vastaavasti uusien tavaratalojen rakentamisesta ja avaamisesta laitetaan usein nimet sopimuspapereihin jo vuosi etukäteen.

Tapahtuma-alalla sekä ajankohtaa ja artistikiinnityksiä suunnitellaan tarkkaan. Aikataulu on paljon enemmän kiinni ulkoisista tekijöistä, kuten artistien omista aikatauluista tai tapahtuman ajankohdasta. Ei ole kannattavaa sijoittaa tapahtumaa esim. mökkikauden loma-ajankohtaan, ellei se ole erikseen siihen suunniteltu tapahtuma. Myös oman sisäisen organisaation aikataulut pitää huomioida, sillä mikäli organisaatiossa suunniteltu loma tai muu poissaolo on samanaikaisesti järjestettävän tapahtuman kanssa se vaikuttaa panostukseen järjestämisessä. Rakennusalalla aikataulut toteutetaan työvaiheittain ja vaikka aikataulu voikin olla kiinni ulkoisista tekijöistä, sitä on helpompi hallita. Jos laattatoimittaja pystyy tekemään lattian ajankohtaan X ja se ei sovi projektin yleisaikatauluun niin voidaan etsiä toinen toimija (tosin vaikutusta saattaa olla budjettiin). Tapahtumassa taas vaihtoehtoinen artisti ei ole välttämättä hyvä vaihtoehto kokonaisuuden kannalta, sillä jos halutaan tulla katsomaan tiettyä artistia, niin on todennäköisesti pettymys, jos tämä ei toteudu.

Aikatauluun molemmilla aloilla vaikuttaa vahvasti budjetti. Etukäteen hyvin suunniteltu ja läpikäyty budjetti edesauttaa tapahtuman tai urakoinnin onnistumista ja aikatauluttamista. Yleinen pientapahtuma, jossa budjetti saattaa venyä on esimerkiksi työpaikan tiimipäivät. Päivän sisältö pitää aikatauluttaa ja selvittää onko kannattavampaa pitää kahden päivän kestoinen tapahtuma vai yksi tiiviimpi päivä (Vallo & Häyrinen 2016, 176.) Vastaavasti rakennusalalla

budjetoidaan, millä rakennusmateriaaleilla rakennukseen kannattaa panostaa. Tässä kommunikointi loppuasiakkaan kanssa on myös tärkeää.

4.2 Resursointi ja organisointi

Saksala (2015, 171–174) mainitsee myös projektinhallinnan vaiheiksi resursoinnin ja organisoinnin. Näihin koin mielenkiintoisia painotuseroja alojen välillä. Rakennusalalla resursointi aloitetaan jo suunnittelussa, mutta viimeistään aikataulu tai budjetointi vaiheessa. Nämä kulkevat vahvasti käsi kädessä. Tyypillisesti kohteen viivästyminen tai projektin ylioptimistinen aikataulu johtuu virheellisestä työmäärästä ja henkilöresursoinnista. Pelkästään suuri määrä ihmisiä ei takaa onnistunutta rakennushanketta, sillä resursoinnissa on myös kyse henkilöstön kykyjen arvioimisesta ja heidän käyttöasteensa maksimoinnista (Easoft 2023). Tämä tarkoittaa, että oikea henkilö on oikeassa paikassa ja projektin johto on selkeästi pystynyt viestimään mitä henkilöltä odotetaan.

Rakennusalalla resurssit katsotaan osaamisalan mukaan ja usein aina ulkoistetaan. Isoilla työmailla on paljon aliurakoitsijoita ja jopa aliurakoitsijoiden urakoitsijoita. Tämä johtuu yleensä aikataulu ja henkilöresurssipaineesta monen projektin osuessa yritykselle samaan aikaan. Resursseja mietittäessä pitää muistaa mielessä myös nykyiset ja samaan aikaan olevat projektit. Tämän kaiken hallinnoimiseen on isosta kuvasta ja työmaavahvuudesta pidettävä kirjaa ja raportoitava kohteen projektipäällikölle. Kaupallista tavarataloa pystyttäessä resurssit ovat myös tärkeä katsoa työvaiheen mukaan. Kahdella maalarilla saat kohteen maalattua nopeammin, mutta maalin kuivuminen kestää yhtä kauan. Siksi voi olla resurssi ja kustannustehokkaampaa hoitaa asia yhdellä maalarilla ja antaa seinän kuivua, kun maalarit etenee seuraavaa seinää kohti. Työmaan ammattilaiset tietävät kauanko työssä menee, joten projektipäällikön kannattaa ottaa heidät mukaan keskusteluun jo alun resursointivaiheessa.

Pori Jazzin kaltaista tapahtumaa resursoitaessa tulee eroavaisuudet rakennusalaan ilmi vapaaehtoisissa työntekijöissä tapahtumassa sekä

yhteistyökumppaneita lähestyttäessä. Kuten Grönmark (Grönmark, S, haastattelu 25.8.23) toteaa haastattelun aikana, vain pieni osa työskentelee Jazz tapahtuman kanssa kokoaikaisesti. Apuna tapahtuman lähestyessä tulee erilaiset seurat, jotka yleensä haluavat näkyvyyttä tapahtumaan. Mukana on myös vapaaehtoistyöntekijöitä, jotka näin saavat mahdollisuuden osallistua tapahtumaan ja päästä osaksi Jazz henkeä. Tuottajan tulee olla itse paljon kontaktissa eri yhteistyökumppaneihin, koska kilpailua festarien välillä on paljon. Jazzilla on hyvä maine ja on median alustana vauvasta vaariin. Volvo on ollut yksi pitkäaikaisempia ja tunnetuimpia yhteistyökumppaneita Pori Jazzille. Yhteistyökumppaneiden kanssa pohditaan kyseisien kumppaneiden brändi ja arvot Jazzin brändiin. Rakennusallalla esimerkiksi hinta, laatu ja aikataulu määrittää resurssit ja arvot jäävät vähemmälle. Jazzin ollessa näkyvillä mediassa on tärkeä, että yhteistyökumppanit ja erilaiset mediakumppanit ovat heidän arvojen kaltaisia ja toimivat yhteen hiileen.

Kun osa resursoinnista tehdään talkoo tai vapaaehtoistyönä, mietitään myös resurssointi vapaaehtoistyöntekijöiden ohjaamiseen. Mitä isommasta työntekijämäärästä on kysymys, sitä enemmän tarvitaan ohjaajia festivaalin ympärillä. Resurssointi on tapahtuma-alalla tärkeässä roolissa onnistuneen tapahtuman luomiseksi (Saksala 2015, 174). Näin rakennusallalla työskentelevän näkökulmasta resurssien suunnittelussa on paljon samankaltaisuuksia alojen välillä, mutta tapahtuman resursoinnissa on otettava paljon enemmän huomioon suunnittelu vapaaehtoistyöntekijöiden ja seurojen työtehtävien kanssa. Johtamisen ja hallinnoinnin kannalta näen tämän isommaksi haasteeksi, koska tekijät eivät välttämättä ole tuttuja tai ei ole alla yritystä, joka olisi vastuussa työntekijöistään. Ulkopuolisissa urakoinneissa on aina takana yritys ja hinta työlle, kun taas erilaisten vapaaehtoisten kanssa työskentely vaatii resurssointia itsessään tapahtumaa järjestettäessä.

Organisoinnissa alojen välillä havaitsin vähemmän eroavaisuuksia. Kaksi erilaista toimialaa keskittyy niiden tavoitteisiin ja toimintatapaan. Molemmilla aloilla laaditaan välitavoitteita ja työsuunnitelmalla varmistetaan, että tieto kulkee tiimin välillä. Tapahtumaa perustaessa tuottajat määrittävät kenelle

henkilökunta vastaa työnsä tuloksista (Saksala 2015, 173) kun taas rakennusalalla kohteen projektipäällikkö hallitsee kokonaisuutta, mutta työmaapäälliköitä voi olla useita.

4.3 Riskien ja riippuvuuksien hallinta

Riskien kartoitus ja tiedostaminen on yksi tärkeimpiä osia projektinhallintaa. Pelin (Pelin 2020, 220–224) mainitsee tekstissään Murphyn lain, jonka mukaan ”jos jokin voi mennä pieleen, se menee”. Hyvällä riskienhallinnalla saadaan mahdollisia pieleen meneviä asioita huomattavasti vähennettyä, sekä niistä johtuvia seurauksia lievennettyä. Saksalan (Saksala 2015, 175) tuottajan käsikirja mainitsee yhdeksi osa-alueeksi riskien hallinnan. Itseasiassa riskien hallintaa näkee jokaisella projektiluonteisella alalla. Tapahtumaa järjestettäessä Grönmark (Grönmark, S, haastattelu 25.8.23) mainitsee käytettävän tapahtuma-alueen olevan virallinen rakennustyömaa. Tämä tarkoittaa jo riskien hallinnassa, että kaikki viranomaismääräykset ja muut lait ovat tiedossa tapahtumaa järjestettäessä. Tuottajan käsikirjan (Saksala 2015, 175) mukaan vastuut tulisi määrittää eri lupahakemusten riskien osalta kuten rakennustyömaa, sähköasennukset, paloturvallisuus, ensiapu, liikenne ja niin edelleen. Isona riskinä on lupien kysymisten unohtaminen tai niiden hylkäys väärin täytettyjen tietojen pohjalta.

Pääsääntöisesti projektipäällikkö vastaa työturvallisuudesta ja on isossa roolissa riskien kartoituksessa. Rakennusalalla riskit voidaan jaotella jopa kymmeneen eri vaiheisiin esimerkkinä aikataululliset, budjetilliset, henkilö ja asiakasriskit, mutta myös isoimpiin kokonaisuuksiin. Riskien kartoitus jaotellaan ja selvitetään oikeat vastuuhenkilöt hallittaville riskeille, joka taas vähentää riskien luomaa painetta. Pelinin (2020, 220) näkemyksen mukaan jo toteutunut ongelma ei ole enää riski vaan ongelma, joka vaatii toimenpiteitä asian korjaukseen. Suunnitelma mahdollisille riskeille jo hyvissä ajoin luo lähtökohdat onnistuneeseen rakennusprojektiin tai tapahtuman järjestämiseen.

Tapahtuma-alalla ja rakennusalalla mahdolliset riskit ja niihin valmistautuminen hieman poikkeaa toisistaan. Grönmark (Grönmark, S, haastattelu 25.8.23) nostaa ennakkoinnin tärkeäksi pointiksi tapahtumaa luodessa. Kaikki mikä on mahdollista ennakoida, kannattaa ottaa huomioon. ”Jazzeja on tehty jo 56 vuotta, mutta silti aina tulee eteen jotain odottamatonta”, Grönmark toteaa. Esimerkkinä hän nostaa lennonjohtajien lakon, jonka takia artisteja tai tekniikkaa ei saada Suomeen tai matkalaukut voivat hävitä ja tulisi olla suunnitelma, mistä saadaan korvaavia tavaroita tilalle. Tapahtuma-alalla hyvä verkosto antaa paremmat edellytykset riskien hallintaan. Mikäli tunnettu artisti joutuu peruuttamaan keikan, verkosto Livenationin kanssa tulee tarpeeseen suunnitellessa paikkaavaa artistia.

Rakennusalalla ennakointi ja suunnittelu ovat myös vahvassa roolissa ja arkkitehdit tekevät suunnitelmat jo kauan ennen kuin itse rakentaminen alkaa olettaen, että ajankäyttö suunnitteluun on huomioitu. Riskeihin valmistaudutaan etukäteen kysymällä urakkatarjouksia monilta eri toimijoilta. Näin varmistetaan sekä hintatasoa, että mahdollisuuksia monelta toimijalta osallistua alkavaan urakkaan, jos haluttua tulosta ei synny tai ollaan aikataulusta jäljessä. Aloilla on myös odottamattomia riskejä, joista viime vuosien koronapandemia on hyvä esimerkki.

Molemmilla aloilla laajemmat kokonaisuudet ja eri osiot ovat riippuvuussuhteessa (Saksala 2015, 173). Tapahtuma-alalla nämä huomioidaan tilanteen mukaan. Grönmark (Grönmark, S, haastattelu 25.8.2023) kertoo esimerkiksi teknisten tuottajien ottavan huomioon paljon asioita mitkä tapahtuvat lavalla ja miten konsertin aikana huomioidaan eri artistien toiveet. Artistien ja keikkojen välillä saattaa olla alle puolentunnin tauko ja tässä vaiheessa pitää vaihtaa laitteistoa, bändin mainoksia, säätää valoja ja muuta tekniikkaa sekä varmistaa näiden toimivuus. Tapahtumapäiväksi on tehty suunnitelma, mihin varmistetaan artistien kiertuevälineet ja miten huomioidaan rakennustekniikka ja logistiikka ennen tulevia konsertteja. Viemäriverdot huomioidaan ennen kuin tuodaan vesipisteet alueelle tai pohditaan lavarakenteiden ajankohtaa viranomaislupia odotellessa.

Vastaavasti myymälää rakentaessa kalusteita ei haluta tuoda tilaan ennen kuin lattialaatat ovat paikoillaan, lattialaattoja ei ennen valuja ja niin edelleen.

Erilaiset turhat odotusajat ja oikeanlaiset riippuvuussuhteet saa hyvin selvittyä aikataulutumalla eri työvaiheet ja niiden suoritukset.

Käyn alakohtaisia eroavaisuuksia seuraavaksi johtamisen ja projektinhallinnan käsitteiden kautta.

5 Projektinjohtaminen ja suunnittelu

Projektipäällikkö on titteli muiden joukossa ja eri työpaikoilla tämä saattaa tarkoittaa erilaisia vastuita tai tehtäviä. Rakennusalalla hän on kuitenkin keskeinen toimija yhdessä tai isomassa osassa hankkeita. Projektit voivat olla suuria tai niitä voi olla useampia pieniä päällikön pöydällä. Esimerkiksi rakennusliike Hartelan verkkosivujen (Hartela.fi, 2023) mukaan projektipäälliköltä edellytetään koulutuksena rakennusalan korkeakoulututkinto tai vastaava. Tällä tulee olla hyvä tekninen osaaminen sekä kyky hallita isoja kokonaisuuksia tai saada eri suunnittelualojen erityispiirteet toimivaksi kokonaisuudeksi. Tämä on kuitenkin vain yksi esimerkki rakennusalan projektipäällikön vaatimuksista. Projektipäällikön tulee usein olla myös hyvä ihmisjohtaja ja löytyä myös kykyä kehittää hankkeita.

Mäntyneva (2016, 31) allekirjoittaa projektipäällikön monet työroolit. Näitä voi olla esim. ryhmän vetäjä, asiantuntija, asiakasyhteyshenkilö, neuvottelija, tilaaja ja tiedottaja. Projektipäälliköitä voi olla myös monia yhdessä projektissa. Päälliköllä on vastuuna operatiivinen hallinta ja varmistus, että suunnitelmat etenee aikataulun mukaisesti eli kokonaiskuvan näkeminen. Pidän itse tärkeänä työssäni rakennusalalla asioiden koordinoimisen ja delegoimisen oikeille tahoille sekä seurannan, että projektissa tarvittavat toimenpiteet tulee tehtyä. Projekteissa on tärkeää oikeanlainen asioiden johtaminen ja niihin reagointi ajallaan, jotta projekti saavuttaa tavoitteensa. Projektinjohtaminen on tulosjohtamista, sillä siinä on ajalliset, sisällölliset ja laadulliset tavoitteet (Pelin 2020, 22–24). Pelin jatkaa vielä, että onnistuneiden tavoitteiden lisäksi tähän voidaan vielä lisätä, miten projektiryhmä on kokenut projektin. Henkilöstöjohtamisella ja työviihtyvyydellä on iso merkitys projektin yhtenä tavoitteena, sillä mikäli muut tavoitteet täyttyvät, mutta viihtyvyys on kärsinyt, se voi olla jarruna tulevissa hankkeissa projektin etenemisen kannalta. Pelinin tuloskolmio on yksi tulostittarina käytetty tapa.



Kuva 1. Projektin tuloskolmio (Pelin 2020, 22)

Johtajuus ei aina tarkoita asemaa vaan myös roolia. Projektipäällikön ja tuottajan roolissa on sekä samankaltaisuuksia, mutta myös eroavaisuuksia projektin johtamiseen liittyen. Tapahtumatuottaja johtaa paljon erilaisia sidosryhmiä ja niiden hallintaa esimerkiksi esiintyjä, tapahtumapaikkavastaavien, markkinointihenkilöiden ja muiden vastaavien sidosryhmien kanssa, unohtamatta myös sisäisiä tapahtuman ympärillä toimivia henkilöitä. Toisin sanoen johtaa kokonaisuutta tapahtuman ympärillä. Koska yleisesti tuottajat työskentelevät asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen ei tässä tapauksessa ole sitä, että kerrotaan mitä pitää tehdä ja miten, vaan enemmän ihmisten hyvinvoinnin johtamista sekä työntekijöiden innostamista ja sparraamista asioiden ympärillä. Tuottajan työn voisi siis mainita olevan luovien ihmisten johtamista asiantuntijaorganisaatiossa (Saksala 2015, 41–42). Rakennusurakoinnin projektipäällikön työn taas voi kuvailla enemmän liittyvän tietyn projektin hallintaan ja aikataulutukseen.

Nämä roolit voivat myös yhdistyä monissa tapauksissa. Tuottaja voi toimia myös projektipäällikkönä, joka vastaa tapahtuman aikataulutuksesta, organisoitumisesta ja onnistuneesta toteutuksesta tai projektipäällikkö voi olla vastuussa myös luovasta projektista tai sen kehittämisestä. Projektipäälliköstä käytetään usein tapahtuma-alalla nimitystä tapahtumatuottaja (Vallo & Häyrinen 2014, 229). Projektinjohtaminen vaatii kuitenkin molemmilta rooleilta tehokasta suunnittelua, mielekkäitä ja selkeitä tavoitteita sekä jatkuvaa arkijohtamista asioiden ja ihmisten kanssa (Saksala 2015, 44). Kysyin Grönmarkilta

(Grönmark, S, haastattelu 25.8.2023) millaisia johtamistapoja ja koordinoitaitaitoja hän käyttää tuottajana toimiessaan? Tärkeimpänä nostona oli tiimin kesken yhteistyö. Osallistava ja toisiaan tukeva tiimi, jossa ammattilaiset saavat keskittyä työhönsä takaa onnistuneen tapahtuman. Kommunikaation ja hyvän yhteistyökuvion järjestäjien välillä on toimittava. Ihmisten johtamisen lisäksi tuottajan työ on myös jatkuvien tapahtumaa koskevien asioiden hoitamista, unohtamatta itsensä johtamista. Jälkimmäisestä itsensä johtamisesta mainittakoon Theseuksesta aiheesta löytyviä opinnäytetöitä, jotka havainnollistavat hyvin, miten tärkeästä asiasta on kysymys. Itsensä johtaminen on peiliin katsomista ja oman toimintansa ja oppimispolun suunnittelua.

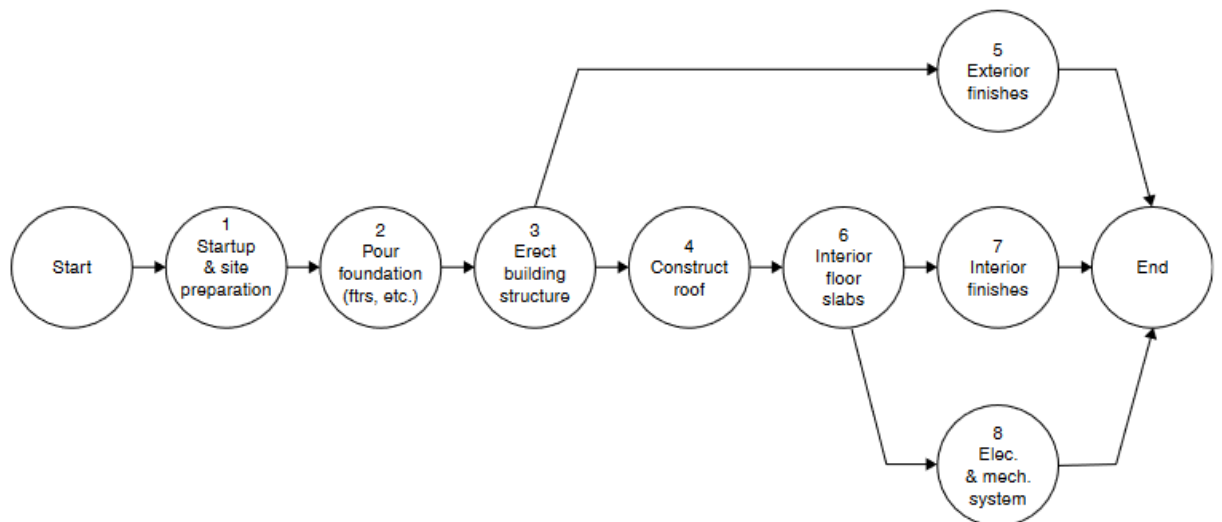
Rakennusalan ja tapahtuman projektipäällikön tärkein tehtävä on ”varmistaa, varmistaa ja varmistaa” (Vallo & Häyrinen 2014, 229), että kaikki asiat saadaan maaliin sovitusti. Johtamisen ja koordinoimisen kannalta työ on samankaltaista, enkä havainnut näillä kahdella alalla selkeää -projektipäällikön- työn eroavaisuutta, vaikka molemmilla aloilla on omia erityispiirteitään, jotka voivat vaikuttaa projektipäällikön rooliin. Näistä mainittakoon haluttu kokonaisuus, asiakkaan tarpeet ja projektien luonne ja kesto. Halutulla kokonaisuudella haetaan lopputulosta ja miten tulee johtaa sinne päästäkseen. Kokonaisuus voi olla menestyvä tapahtuma tai valmis rakennus tai sitten kokonaisuus voidaan jakaa pienempiin välietappeihin. Tuottajia ja projektipäälliköitä voi olla myös useita.

5.1 Projektinhallinnan ja johtamisen työkalut

Projektien hallintaan ja johtamiseen (tapahtuman luomiseen tai rakennuksen tekemiseen) käytetään usein erilaisia työkaluja. Nämä auttavat projektin suunnittelussa, edistämässä sekä etenemisen seuraamisessa. Työkalujen idea on myös tukea myös viestintää projektitiimin ja eri sidosryhmien välillä. Projektinhallinta työkaluja hyödynnetään runsaasti digitaalisina ja näitä on olemassa niin ilmaisia, kuin maksullisiakin ohjelmistoja. Usein nämä näyttävät projektissa työskenteleville henkilöille erilaisina to-do listoina tai ”roadmappeina” (Jokinen 2021). Projektin mukaan näiden listojen tai mappien

takana voi olla laajempi kokonaisuus perustyökaluista eri projektinhallintaohjelmiin sekä käyttö, tunti ja kustannusohjelmiin. Mukaan yleensä halutaan hyödyntää myös erilaisia kokousjärjestelmiä, yhteenvetoraportteja, trendikaavioita, ennusteita ja niin edelleen (Pelin 2020, 284–285). Riskien kartoitukseen hyödynnetään myös erilaisia digitaalisia hallintatyökaluja ja kaavioita.

Rakennusalalla alkava urakointi (projekti) asetetaan erisuuruisiin työpaketteihin, joiden avulla voidaan kontrolloida paremmin ajanhallintaa ja seurata projektin etenemistä loogisessa järjestyksessä ja vaiheistuksessa (Halpin & Senior 2010, 112). Alla esimerkki alustavasta projektin vaiheistuksesta, jossa looginen järjestys on mukana. Tämä auttaa projektiorganisaation jäseniä havainnoimaan tarvittavat osiot, jotta tavoite saadaan maaliin. Työpakettien ja osituksen tekeminen on tyypillinen keino vaiheistaa projekti ja nähdä kokonaisuuskuva jo projektin alkuvaiheessa. Kyseisiä kaavioita on erilaisia käytetyistä työkaluista ja yrityksistä riippuen. Useinten käytetty on mindmap tyyppinen tai kalanruoto kuvio (Pelin 2020, 300).



Kuva 2. Alustava projektin vaiheistus (Halpin & Senior 2010, 112)

Näiden pakettien (ositus) alle sitten rakentuu tarkemmin sisältö ja aikataulut, joka on yleensä urakoinnin aikaisen projektipäällikön vastuulla rakentaa hyödyntämällä projektiorganisaation asiantuntijoiden mielipiteitä.

Tapahtumanhallinnassa kuin myös rakennusurakoinnissa **GANTT**-kaaviot ovat hyödyllinen tapa visualisoida eri tapahtumien vaiheet, tehtävät sekä huomioida näiden kesto. Gantt kaavio tehtävänä on auttaa projektipäällikköä hahmottamaan aikataulua ja seurata tehtävien etenemistä.

Tehtävälisterit ovat tyypillinen keino pitää kirjaa ja seurata eri tehtävien tai projektin vaiheistuksien etenemistä.

Erilaiset **kalenteri** (esim. tapahtumakalenteri), auttavat huomioimaan päällekkäiset tapahtumat ja aikatauluttamaan johdonmukaisesti

Sähköposti ja pikaviestisovellukset ovat tärkeitä viestinnän välineitä projektin seurannassa ja edistämisessä. Microsoft on vahvasti tukemassa projektinhallintaa omistamallaan sovelluksilla (Office 365, Teams, Microsoft project) (Sorsa 2023)

Jos tarkastelemme työkaluja alojen välillä, on luonnollisesti yllä olevat esimerkit arkipäivää molemmissa. Tapahtuma-alalla tarvitaan usein näiden lisäksi tapahtumatuotanto-ohjelmistoja, jotka auttavat suunnittelemaan ja seuraamaan tapahtuman eri osa-alueita, kuten ohjelmaa, valaistusta ja äänentoistoa. Käydyssä haastattelussa Grönmark (Grönmark, S, haastattelu 25.8.2023) mainitsi Jazzia aikatauluttaessa erilaiset toiminnanohjausjärjestelmät, joista jokainen toimija näkee omat aikataulunsa projektissa.

Sosiaalisen median rynnissä viimeisen kymmenen vuoden aikana yhä enemmän yritysten käyttöön markkinoinnissa ja viestinnässä on se myös vahva työkalu erityisesti tapahtuma-alalla. Se on merkittävä työkalu jo ennen varsinaista tapahtumaa, tapahtuman aikana ja vielä tapahtuman jälkeenkin (Vallo & Häyrinen 2014, 87–88). Sosiaalisen median avulla saadaan tapahtumalle luotua kiinnostusta ja keskustelua sen ympärillä, mikä taas johtaa suurempiin odotuksiin ja täten kävijämääriin tapahtuman ympärillä. Some on

myös oivallinen media viestimiseen niin asiakkaiden kuin sisäisten ryhmien kanssa tapahtuman ympärillä. Esimerkiksi perustetut ryhmät voivat olla sopiva viestintäkanava keskusteluun, kysymyksiin ja kommentointiin tapahtuman ympärillä. Palautekanavana se toimii myös, jonka avulla saadaan kehitettyä tapahtumaa. Rakennusprojektissa somea on myös mahdollista käyttää ennen varsinaista rakentamista ja ilmoittaa kohteen olevan rakenteilla. Myös rakentamisen aikana voidaan päivitellä kohteen valmistumista tai siihen käytettyjä resursseja. Toimialan takia kuvittelisin silti somen voiman olevan huomattavasti vahvempi tapatumalalla. Rakennuspuolella on yleisempää hyödyntää niin kutsuttuja projektipankkeja, kuten sokopro tai dalux, jotka ovat pilvipohjaisia tiedostonhallintajärjestelmiä. Jälkimmäinen myös antaa mahdollisuuden rakennuksen katsomiseen kolmiulotteisesti, joka antaa varsinkin asiakkaalle tai tilaajalle helpon keinon katsoa rakennuksen etenemistä.

Webcasting työkalua hyödynnetään myös molemmilla aloilla. Tämä antaa mahdollisuuden järjestää esim. perehdytys, koulutus tai itse tapahtuman harjoitukset verkkolähetyksenä ja tallenteena, jolloin näihin voi palata jälkeenpäin (Vallo & Häyrinen 2014, 89). Webcastingiä voi seurata samaan aikaan tuhansia muita ja sillä voidaan esittää käynnissä olevaa tapahtumaa, jolloin nauhoitteesta voidaan pyytää myös maksua. Rakennusalalla tätä käytetään enemmän kohteen esitystilaisuuksissa, mutta se toimii myös koulutuksissa, jolloin tallenteesta voidaan tehdä yksi osa työmaaperehdytyksistä.

5.2 Projektinhallintaan liittyvät käsitteet ja menetelmät

Projektienhallinnassa käytetään erilaisia menetelmiä, joita sivuan työssäni pikaisesti. Johdannon mukaisesti keskityn johtamisen näkökulmaan, josta Pelin mainitsee projektinjohtamiskulttuurin (Pelin 2020, 17). Tämän mukaan projekteista ei vain puhuta pelkästään projekteina vaan käytetään soveltuvia projektinhallinnan menetelmiä. Menetelmät ovat kaikkein tutuimmat IT-alan

projekteista, mutta niitä voidaan hyödyntää muillakin aloilla. Kaksi yleisintä menetelmää ovat waterfall (vesiputous) ja agile (ketterät) menetelmät.

Ensimmäinen näistä on klassisempi menetelmä, jossa suunnitelmallisuus ja projektin määrittely korostuu. Nimi vesiputous tulee askelista, joita menetelmässä seurataan. Seuraavan askeleen edistäminen edellyttää, että edellinen askel on valmis, joten ideana on tehdä yksi vaihe valmiiksi, jotta voidaan edetä seuraavaan. Tämä on yksinkertainen tapa edetä, mutta alun suunnitelmallisuus ja painotus on tärkeää ja mahdollisesti ongelmallista, jos projektissa on paljon muuttuvia tekijöitä myöhäisemmässä vaiheessa. Rakennusalalla vesiputous menetelmä on yleinen, sillä monet urakoinnin vaiheet seuraavat toisiaan. Ketterässä menetelmässä taas pyritään mukautumaan muutoksiin projektin edetessä ja sitä voidaan muokata tarpeen mukaan. Tapa on joustava, mutta suunnitelmallisuuden jäädessä pienemmälle ja mahdolliset muutokset projektissa vaikuttavat yleensä joko aikatauluun tai käytössä olevaan budjettiin (Tolonen 2019).

Näitä projektinhallinnan menetelmiä voidaan soveltaa esimerkiksi tapahtumatuotannossa tapahtuman mukaan ja millaiset ovat tapahtuman tarpeet ja vaatimukset. Tapahtumatuottajalla tai mainitulla projektipäälliköllä on tässä vastuu katsoa sopiva menetelmä ja kommunikoida eri sidosryhmiä projektin edistämiseksi. Erilaisiin menetelmiin usein halutaan käyttää myös kyseisen menetelmän osaavaa projektipäällikköä (Olamaa 2016). Molemmilla aloilla käytetään paljon aikaa suunnitteluun ja aikaisemmin mainittu riippuvuuksien hallinta kohdistuu enemmän vesiputous menetelmän alle. Projektin vaiheet etenee askel kerrallaan suunnitelmallisesti, jotta saadaan lopputuloksesta mahdollisimman hyvä. Varsinaisen rakentamisen aikana nousee kuitenkin esiin näiden kahden menetelmän hybridi, jossa mahdollisiin muuttujiin voidaan reagoida nopeasti ja mikäli kaikkia riskejä ei ole otettu huomioon aikaisemmin antaa ketterä menetelmä tähän mielestäni paremmat mahdollisuudet aikataulu huomioiden.

Menetelmät voivat myös jäädä vain projektipäällikön tietoon tarkoittaen, että projektinhallintamenetelmää ei tarvitse erikseen kommunikoida eteenpäin,

kunhan saadaan varmistettua, että projektin etenemisen vaiheet ovat selkeät projektissa toimivan ryhmän jäsenille. Tässä tulee esille myös yksi tärkeimmistä projektinhallintaan liittyvistä käsitteistä, suunnittelu.

5.3 Tapahtuman suunnittelu

Hyvän ja merkityksellisen elämyksen kävijöille ja tuottavan tapahtuman järjestämiseksi kaikki lähtee hyvästä suunnittelusta. Suunnittelu on projektiluonteisessa työskentelyssä avain onnistumiseen. Suunnittelun sisälle kuuluu joukko kattavia määrittämiä kuten tavoitekuvaudet (määrälliset ja laadulliset), projektin rajaaminen, toteuttaminen, seuranta ja tulosten toteuttaminen sekä projektin päättäminen (Anttila 2001, 66–71). Tapahtuman suunnittelu lähteekin Vallon ja Häyrisen (2016, 121) strategisen kolmion kysymyksillä, joista keskellä on idea ja reunoilla kysymykset miksi, mitä ja kenelle? Nämä vastaavat selkeästi miksi tapahtuma järjestetään, mitä ollaan järjestämässä ja kenelle ollaan järjestämässä. Strategisten kysymysten lisäksi Vallo & Häyrisen (2016, 125) jatkavat operatiivisen kolmion kysymyksillä, joissa keskellä on teema ja reunoilla kysymykset, miten, millainen ja kuka? Nämä vastaavat kysymyksiin miten tapahtuma järjestetään, millainen on tapahtuman ohjelma ja sisältö ja kuka toimii isäntänä. Näitä kysymyksiä voi vielä jakaa suunnittelussa erilaisiin vaiheisiin kuten toteutukseen ja jälkimarkkinointiin. Pori Jazzin konsepti on ollut selvä kauemmin ja moneen kysymykseen ylempänä on Jazzien ympärille jo kehitetty vastaus. Siksi siihen sopii hyvin ylempi viittaus 'yksinkertainen, mutta elää ajassa'. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että vastausten oltua valmiita suunnittelu olisi paketissa vaan näiden kysymyksien avulla saadaan tapahtuman suunnittelua eteenpäin.



Kuva 3. Strateginen ja operatiivinen kolmio (Vallo & Häyrinen 2016, 125)

Suunnittelu on projektissa kaikkein tärkein osuus. Siihen kannattaa varata aikaa ja mitä isompi tapahtuma sen kauemmin siihen pitäisi panostaa.

Suurtapahtuman suunnitteluvaihe voi viedä jopa vuoden ja yleensä aloitetaan jo ennen kuin edellinen tapahtuma on edes pidetty. Esimerkiksi artistikiinnitykset ja tilat täytyy usein varata useita kuukausia, jopa vuosia, etukäteen mahdollisuuksien mukaan. Jos mietitään Euroopasta tulevia musikaaleja, on selvää, että näihin tulee näytösliput myyntiin jo useita kuukausia ennen tilaisuutta (Vallo & Häyrinen 2016, 191). Siinä vaiheessa tulee olla jo idea mitä halutaan tarjota tälle kyseisen musikaalin kohderyhmälle.

Suunnitteluun kannattaa ottaa mukaan ne kaikki henkilöt, joiden työpanosta tapahtuman järjestämisessä tarvitaan. Tämä on paras keino saada erilaisia ideoita ja näkökulmia, ja se myös sitouttaa tapahtumaa järjestävät sidosryhmät paremmin tapahtuman tavoitteisiin. Projektipäällikkö tai tässä tapauksessa tapahtumantuottaja ottaa yleensä vastuun suunnittelupalaverien vetämisestä. Nämä alkavat yleensä pienillä parin viikon tai kuukauden välein tapahtuvilla kokouksilla ja tapahtuman alkamista tai loppua kohden kiihtyvät päivittäiseksi kommunikoinniksi. Suunnittelussa on myös selkeytettävä vastuut ja roolit tapahtuman järjestämisessä. Vallo & Häyrinen käyttää esimerkkinä

kahvikutsujen järjestämistä kymmenille vieraille. Suunnittelussa pitää olla tarkkaan huomioitu kaikki tilanteet ja vastuuhenkilöt myös astioiden keräämiseen jälkeenpäin. Jos tätä ei ole huomioitu se vaikuttaa ikävästi tilaisuuteen, kun kupit ja kipot jäävät ympäri tilaa (Vallo & Häyrynen, 2016 191–192.)

Isoissa tapahtumissa esimerkiksi tuottajat ovat yleensä jaettu osaamisen mukaan ja lähtökohtaisesti tuottajia on enemmän kuin yksi. Tuottajat toimivat yleensä tiimissä muiden asiantuntijoiden kanssa, mutta tapahtuman luonteen mukaan voi vastata joko suoraan asiakkaalle, projektin vetäjälle tai esimerkiksi tuotannon johtajalle. Jazzien tapauksessa tuottajat voidaan jakaa mm yleisöpalvelujen tuottajaan ja teknisiin tuottajiin. Tekniset ovat vastuussa kaikesta mitä tapahtuu lavalla, sisältäen lavan, äänen, valaistuksen ja muun tekniikan. Yleisöpalvelu viittaa lipunmyyntiin, portteihin ja asiakaskokemukseen (Grönmark, S, haastattelu 25.8.2023). Suunnitteluvaiheessa on tärkeä avata sidosryhmille mitä kyseiset sanat pitävät sisällään työmäärään nähden. Lipunmyyntiin viittaava esimerkki pitää sisällään kaikki lipunmyyjistä tekniikkaan, minkälainen lippu on käytössä (erilaiset festaripassit, ranneke, mobiililippu) ja miten tätä käytetään. Miten huomioidaan lippujen mahdollinen kopiointiesto ja tehdään siitä käyttäjälle turvallinen. Mukana saattaa olla myös värikoodatut tai numeroidut liput eri päiville. Näiden kommunikointi ja tarkoitus on myös syytä käydä läpi järjestyksestä ja turvallisuudesta vastaavien kanssa. Kyseisistä asioista vastaava henkilö (tuottaja) katsoo oikeat ihmiset tai ulkoistaa yhteistyökumppanit näiden hoitoon. Mitä tarkemmin mainittuja asioita on käyty läpi, delegoitu ja suunniteltu, sen varmemmin lipunostosta ja käytöstä tehdään kävijälle turvallinen ja helppokäyttöinen sekä vastaavasti tapahtuman henkilökunnalle helpompi huomioida lippujen eri tarkoitukset ja varmistaa toimivuus. ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee tapahtuman suunnitteluun ja järjestämiseen hyvin.

Uuden tavaratalon rakentamista kaupunkiin tai kuntaan lähdetään viemään eteenpäin yrityksen tavoitteiden ja budjetin kautta. Yrityksen tavoite voi olla esimerkiksi viiden uuden yksikön nouseminen Suomen kartalle vuodessa

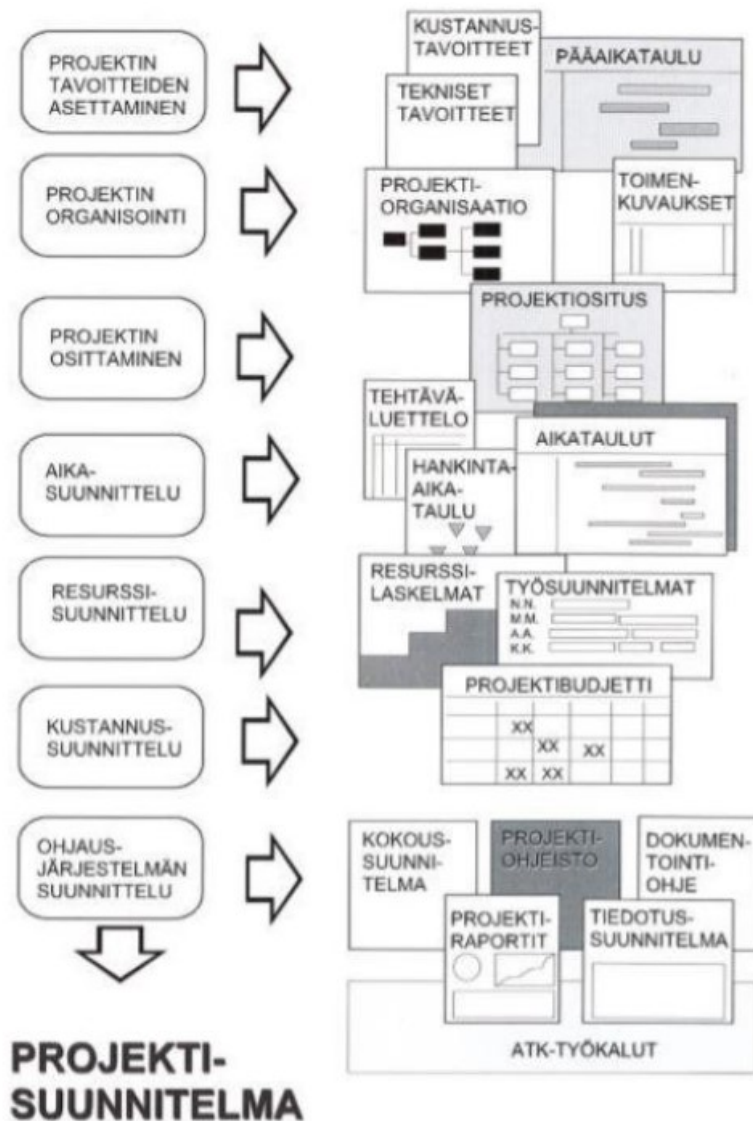
asiaksmääriltään suuriin kaupunkeihin. Kun tavoite ja budjetti on selvä, lähdetään neuvottelemaan kiinteistöjen rakentamisesta tai olemassa olevien kiinteistöjen muokkaamisesta yrityksen määrittämiselle sopivaksi.

Vuokrauspäälliköt auttavat neuvottelemaan tulevat kohteet kiinteistönomistajien tai vuokraajien kanssa ja vuokrasopimuksen synnyttyä alkaa kohteiden rakennus. Rakennuspuolen suunnitteluvaihe liikeurakoinnissa alkaa jo itseasiassa vuokraneuvotteluista. Vuokrauspäällikkö ja kohteen tuleva rakennuspäällikkö tekevät tiivistä yhteistyötä, jotta sopimukseen saadaan kaikki tarvittava teknisten ratkaisujen osalta selvitettyä. Sopimukseen merkatut ja sovitut asiat ovat jo osa käytyjä suunnitelmia. Näissä saadaan selville rakentamisen arvio budjetista, vuokran määrä, aikataulut valmistumiselle ja vaatimukset. Sopimuksen jatkeeksi on sitten lisätty lauseke projektin yksityiskohtien tarkentumisesta sen edetessä. Nämä yksityiskohdat rakennusalalla sitten tuovat joko päivittäisiä, viikoittaisia tai kuukausittaisia suunnittelupalavereja urakoinnin, tilaajan, käyttäjän ja muiden tärkeiden sidosryhmien kanssa. Kaikilla on tavoite saada tila rakennettua sopimuksen määritysten ja ehtojen mukaan. Palavereja vetää kohteen projektipäällikkö.

5.4 Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma on tärkeä dokumentti projektinhallinnassa, joka toimii ohjeena ja viitekehyksenä projektin suorittamiselle. Ominaista ylempänä käytyjen johtamismenetelmien lisäksi on suunnitelmallisuus (Pelin 2020, 69). Aikaisemmin todettujen projektien suunnitteluvaiheet vaativat sisällön kirjoittamisen ylös ja mahdollisimman selkeän kuvan kaikille projektissa työskenteleville. Suunnitelma auttaa projektiryhmää, sidosryhmiä ja muita osallistujia ymmärtämään projektin kokonaisuuden ja toimimaan sen pohjalta. Pelin (2020, 76–89) kertoo projektisuunnitelman sisältävän teknisiä ja tuotannollisia ratkaisuja vain sen verran, mitä tarvitaan resursointia ja työmäärää varten. Alustavan projektisuunnitelman hän toteaa olevan valmis jo ensimmäisen viikon tai ensimmäisen kuukauden aikana. Projektipäällikkö on vastuussa projektisuunnitelman tekemisestä. Yllä todettu uuden tavaratalon

rakentamiseen ”kaikki teknisiin ratkaisuihin tarvittava jo suunnitteluvaiheessa” ei kuitenkaan tarkoita yksityiskohtiin menemistä projektisuunnitelmaa laadittaessa. Esimerkiksi ovien malli voidaan päättää vasta projektin aikana tai tapahtuman järjestämisessä käytettäviä alueiden rajausportteja, mainoslakanoita tai lavojen sijaintia voidaan pohtia vasta tapahtuman järjestämisvaiheessa, tosin aluemäärittely tulee tärkeäksi jo lupahakemus vaiheessa. Projektisuunnitelma sisältää tärkeimpänä projektin määrittelyn. Määrittely itsessään käsittää projektin taustat ja tavoitteet (haluttu lopputulos). Suunnitelma koostuu rajauksista, jolla täsmennetään projektin ulkopuolelle jäävät osat, mahdolliset projektin sisällä olevat osaprojektit sekä kohteen nykytilanne rajattuna. Lisäksi se sisältää projektiorganisaation ja resursoinnin, toteutuksen, riskit, viestinnän, budjetin ja joissain tapauksissa käytettävät työkalut (Pelin 2020, 80.) Näitä voi myös tarkentaa projektin edetessä ja vaikka alustava suunnitelma hyväksytään projektin aloittamiseksi, voidaan sitä myös päivittää, mikäli tällä ei ole suuria (yleensä aikataulullisia tai budjetillisiä) vaikutuksia projektin tavoitteisiin. Pelinin käyttämä projektisuunnitelman sisältö voi näyttää esimerkiksi seuraavalta:



Kuva 4. Projektisuunnitelma (Pelin 2020, 80).

Projektisuunnitelma tapahtumaprojektille tai rakennusprojektille voi olla hyvin samankaltainen ja sisältää yleisesti yllä olevat Pelinin mainitsevat esimerkit, mutta niissä on myös alakohtaisia erityispiirteitä. Projektisuunnitelma tapahtumaa luodessa saattaa sisältää esimerkiksi markkinoinnin ja mainonnan suunnitelman ja tapahtuman kuvauksen. Tapahtuma- alalla projektisuunnitelmaa voidaan hyödyntää ylempänä kuvattujen projektihallinnan kymmenen vaiheen kautta (Saksala 2015, 171), huomaten kuitenkin, että vaiheet ovat yksityiskohtaisempia ja niitä ei tarvitse sellaisenaan avata

projektisuunnitelmaan. Vastaavasti rakennusalan projektisuunnitelmassa saatetaan olla tarkempia käytetyistä materiaaleista (esim. elementti vai puutavara) tai paneudutaan lupienhaku aikatauluun tarkemmin. Vaikkakin projektisuunnitelmassa on eroja rakennusalan ja tapahtuma-alan välillä, projektinhallinnan peruseriaatteen pysyvät samoina. Lopputuloksena tulee olla johtoryhmän tai projektin asettaman hyväksymä projektisuunnitelma, joka muodostaa toimeksiannon projektille sekä kuvaa myös valtuudet projektissa.

5.5 Projektin tulosten mittaaminen

Eri alat käyttävät erilaisia mittareita onnistuneen projektin (rakennus tai tapahtuma) arviointiin. Yleisimmin voidaan käyttää yllä mainittua laatu, budjetti ja aikataulu, mutta esim. tapahtuma-alalla myös kävijöiden kasvu voi toimia projektinhallinnan onnistuvuuden mittarina (Grönmark, S, haastattelu 25.8.2023) Tapahtuman onnistumiseen ja hallintaan on käytössä myös muita erilaisia KPI lukuja kuten näkyvyyden mittaus, toteutunut myynti, no-show % (kuinka iso osa ilmoittautuneista jätti tulematta tai kuinka moni osa jätti lipun ostamatta). Nämä mittarit ovat hyvä tiedostaa jo tapahtuman suunnitteluvaiheessa, jotta osataan ottaa huomioon lukujen seuraaminen projektinhallinnassa ja muutama näistä kannattaa valita käyttöön tapahtuman kehittämistä ajatellen, jotta voidaan seurata seuraavana tapahtuma-ajankohtana tavoitteisiin pääsyä ja kehitysehdotuksia (Autio 2021). Tapahtumatuotannon puolelta huomioidaan, että tapahtumaprojekteissa on tarkoitus käyttää iso osa budjettia näkyvyyteen, jolloin yllä olevista mittareista tulee entistä tärkeämpiä.

Projektin tulosten seuraaminen on tärkeää kehittämisen kannalta. Anttila (2001, 151) pohtii kulttuurialan tuotanto ja palveluprojektien hallinta kirjassaan onko projektilla ollut generoivaa vaikutusta. Tämä tarkoittaa, että projektin päätteeksi (ja toki sen aikana) olisi hyvä pohtia onko projekti tuottanut uusia ideoita ja muiden kehittämisalueiden aiheita. Esimerkkinä hän mainitsee ihmisten kehittymisen, uusia toimintaprosesseja, arvon tuottamisen ja miten projektia voidaan jatkokehittää. Normaalien KPI lukujen lisäksi onnistumista mitataan

generoivan vaikutuksen kautta. Jazz tapahtuman järjestämisessä Grönmark (Grönmark, S, haastattelu 25.8.2023) arvioi tapahtuman onnistumista myös verkostoitumisen ja asiakaspalautteiden kautta. Jazz tapahtuman yksi päätavoitteista on edistää jazzmusiikin tuntemusta Suomessa ja saada myös työllistettyä jazzmuusikoita. Kun tapahtuman aikana tehdään uusia kontakteja ja verkostoidutaan uusien henkilöiden kanssa, se voidaan laskea jo yhdeksi onnistuvuuden mittariksi.

Rakennusalalta mainitsen tässä Pelinin (2020, 22) käyttämän aika, raha, tulos kolmion. Onnistumista voidaan katsoa näiden kautta. Olen kuullut monesti, että vain harvat projektit onnistuvat siten, että kaikkia kolmesta kolmion osasta voidaan sanoa hyvin suoritetuksi. Yleisimmin varmistetaan aika ja raha, jolloin laadusta jää jotain uupumaan. Näin varmistetaan projekti aikataulussa ja budjetissa mutta laadussa (valmis rakennus) voi olla puutteita. Se voi olla pieni yksityiskohta kuten ovesta puuttuva lista tai sitten se on puuttuva ovi, jolloin projektin laatu ei enää vastaa tavoitteita. Huomiot merkataan viat ja puutteet listaan, jotka kuitenkin tulee suorittaa projektin päätteeksi, mutta aikataulullisesti ovat siten myöhässä. Hyvä suunnittelu ja erityisesti projektipäällikön osaava tarttuminen yksityiskohtiin ja asioihin auttaa pienentämään puutelistaa ja näin lisäämään projektin onnistuvuutta. Hyvän projektinhallinnan kulmakiviä on myös raportointi ja tulosten seuranta sekä niiden jakaminen muille sidosryhmille.

6 Johtopäätökset: Vastavuoroisuus ja yhtäläisyydet

Tähän opinnäytetyöhön käydyn haastattelun kautta sain paljon irti tuottajan työstä tapahtuma-alalla. Pohdin tässä rakennus ja tapahtuma-alan välistä yhteyttä ja sitä mitä annettavaa ja vastavuoroisuutta ne voivat tarjota toisilleen. Projektipäällikön ja johtamisen kannalta työ tapahtuman järjestämisessä tai rakennusurakassa on mielestäni samankaltaista molemmilla aloilla sisältäen kumpaankin alaan liittyvät lainalaisuudet ja omat yksityiskohdat. Tapahtuma-alalla onkin löydettävissä paljon samankaltaisuuksia hallinnan näkökulmasta katsottuna. Rakennuksen tai tapahtuman hyvä suunnittelu, aikataulut, budjetointi ja resurssien hallinta ovat keskeisiä molemmilla aloilla. Projektipäällikön työssä on tärkeää hallita alakohtainen osaaminen ja ymmärrys, jotta voidaan tehokkaasti johtaa projektia kyseisellä toimialalla. Projektinhallintaosaaminen on merkittävässä roolissa, jotta voidaan katsoa asioita ison kokonaisuuden kautta.

Kysyin haastattelussa Grönmarkilta, miten hän arvioisi työn samankaltaisuutta muiden alojen, joko tuottajien tai projektipäällikön töihin verrattuna (Grönmark, S, haastattelu 25.8.2023). Hän piti tärkeänä hyviä kontakteja ja tapahtuma-alan tuntemusta. Tapahtuman (ja varsinkin suur tapahtuman) järjestämiseen on vaikea hypätä pystymetsästä. Tapahtumatuottajan työssä auttaa, kun tietää alan toimijat etukäteen sekä kenen puoleen kääntyä tekemisen kannalta. Jokaisella alalla työskentelevällä henkilöllä tulee olla hyvä tukiverkko ja kontaktit, joiden puoleen kääntyä. Tästä syystä pienemmistä tuotannoista on helpompi lähteä suurempaan, kun kontakteja ja kokemusta karttuu.

Rakennusalan projektipäällikkyyttä kokeneena allekirjoitan Grönmarkin näkökulmaa alan tuntemuksesta ja kontakteista. Vaikka vaihtoehtoja eri toimijoille ja toimittajille on paljon, kuitenkin piirit ovat loppujen lopuksi pienet. Hyvillä kontakteilla ja tutuilla tekijöillä on huomattavasti helpompi päästä haluttuun tavoitteeseen. Alan tuntemukseen vaikuttaa paljon myös kokemus ja vaiheistuksien opettelu. Ymmärrys siitä mitkä tekijät vaikuttavat mihin vaiheeseen ja kauanko eri vaiheilla rakennusta pystyttäessä menee. Molempiin

vaikuttaa myös kommunikaatio. Tapahtuma ja rakennusalan roolit vaativat hyviä viestintätaitoja, koska ne liittyvät niin vahvasti eri sidosryhmiin ja projektitiimin tekijöihin ja siksi kommunikaatio on keskeinen tekijä projektin onnistumisen ja sujuvuuden kannalta.

Yhteistyö alojen välillä voisi olla hyödyllistä monin eri tavoin. Vaikka aloilla on eroja ne voivat myös yhdistyä erityisesti suurten tapahtumien, kuten festivaalien, konserttien tai messujen järjestämisessä, jossa tarvitaan sekä rakennusalan, että tapahtuma-alan osaamista ja resursseja. Rakennusalalla toimivat tekijät, arkkitehdit ja muut suunnittelijat voisivat olla mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa tapahtumaa esimerkiksi erikoisrakenteiden tai lavasteiden rakentamisen näkökulmasta. Näin voitaisiin tuoda luovia ratkaisuja tapahtumatuottajille. Lisäksi tapahtuma-alueen ollessa työmaa, lupien hakemiseen rakennuspuolelta saisi paljon tukea ja myös erikoisosaamista maaineksista ja turvallisuussäädöksistä työmaalla. Todennäköisesti näihin liittyvissä asioissa hyödynnetään jo nyt rakennusalan ammattilaisten tuntemusta.

Tapahtuma-alan toimintaa voisi hyödyntää rakennusalalla tapahtuman ja yleisön tuomiseksi rakennusprojektien läheisyyteen. Esimerkiksi asuntomessut ovat mielestäni hyvä esimerkki tapahtuman ja rakentamisalan yhteistyöstä. Tässä tuodaan paljon väkeä paikalle katsomaan uusia rakennuksia ja saadaan myös mukaan mahdollisia ostajia. Omalta alalta uusia tavarataloja pystyttäessä rakentamisen projektipäällikkö voi olla tapahtuma-alan ihmisiin yhteydessä esimerkiksi myymälän avajaisia silmällä pitäen. Riippuen tavaratalon perustamisen tavoitteista voidaan avajaisten haluta olevan suuri tapahtuma, johon tarvitaan omat asiantuntijansa.

Vaikka tapahtuma-ala ja rakennusala ovat erillisiä, ne voivat siis vuoro vaikuttaa toistensa kanssa, erityisesti suurten ja monimutkaisten tapahtumien järjestämisessä. Tämä vuorovaikutus voi edellyttää, että molemmat alat ymmärtävät toistensa tarpeet ja vaatimukset sekä voivat tehdä yhteistyötä projektien suunnittelussa ja toteutuksessa. Molemmilla on omat toimialavahvuutensa.

7 Yhteenveto

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli pohtia ja selvittää tapahtuma-alan projektinhallinnan keinoja ja eroavaisuuksia verrattuna rakennusalaan projektiluonteisessa työskentelyssä. Tämän halusin tuoda enemmän ilmi projektinjohtamisen näkökulmasta, josta oma kompetenssi löytyy rakennusosalta. Rajasin tapahtuma-alan Pori Jazz tapahtuman perustamiseen, jota varten kävin haastattelun Jazzien tapahtumatuottajan Sanna Grönmarkin kanssa. Selvitin projektinjohtamisen samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kahdella eri toimialalla ja pohdin oman mielenkiinnon pohjalta, pystyisikö esimerkiksi rakennusalan projektipäällikkö ottamaan tapahtuma-alan vastuun ilman kummempaa tapahtuma-alan kokemusta.

Voin todeta näillä toimialoilla olevan merkittäviä eroavaisuuksia keskenään, mutta projektinhallinnan ja sen johtamisen näkökulmasta löytyvän paljon samankaltaisuuksia. Tämä johtuu projektipäällikön työnkuvasta, jonka tehtävänä on vastata kokonaisuudesta ja ainoastaan alakohtaiset erityispiirteet ja vaatimukset ovat erilaisia projektityypistä luonnollisesti riippuen. Vaikutus ja kontaktien tunteminen alaan ovat suuressa roolissa, mikäli mielenkiintona on johtaa kokonaisuutta. Sanoisin tapahtuma-alan riskien hallinnan ja aikatauluttamisen paljon enemmän suunnittelua vaativammaksi, koska tapahtuman järjestäminen osuu niin pieneen ajankohtaan, jossa jokaisen asian on mentävä mahdollisimman nappiin hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi.

Pohdin opinnäytetyöni kehittämisen kannalta mahdollisuutta nähdä konkreettisesti tapahtumatuottajan työtä tai olla mukana tapahtuman perustamisessa. Tähän Pori Jazz tarjoaisi itseasiassa hyvän mahdollisuuden vuosittain hakea mukaan työntekijäksi tapahtumaan. Tämä avaisi tietysti enemmän näkökulmia kuin olen saanut teorian ja haastattelun pohjalta. Tapahtuman ja kokonaisuuden johtamisen näkökulmasta työ avustavana tapahtumatuottajana tai koordinaattorina auttaisi saamaan enemmän irti tapahtuman järjestämisen osa-alueista. Haastattelu myös Jazzien teknisen tuottajan kanssa voisi tuoda enemmän mielenkiintoista näkemyksiä

rakennusalaan liittyen, sillä se sivuaisi enemmän rakennusurakoinnissa käytettyjä toimintatapoja.

Tuottajan roolista sain käsityksen sen olevan monipuolinen ja paljon ongelmanratkaisukeskeinen. Tällä on paljon yhtäläisyyksiä rakennuspäällikön rooliin rakentamisen toimialalla. Käytetyt projektinhallinta työkalut ja onnistuvuuden mittaamisessa käytetyt metodit eroavat aloilla keskenään. Isomman kokonaisuuden hallinta ja oman alakohtaisen strategioiden soveltaminen ja muokkaaminen rakennusprojektin (tai tapahtuman) erityispiirteisiin on avain myös ihmisten johtamisen kehittämiseen ja projektien menestykseen. Tuottajien ja projektipäälliköiden on oltava joustavia ja valmiita oppimaan uutta, sopeutumaan muutoksiin ja ottamaan vastaan haasteet, joita kummallakin alalla esiintyy.

Opinnäytetyöni kokonaisuuden kannalta olisin toivonut saavani syventyä enemmän tapahtuman perustamiseen esim. Jazzien vapaaehtoistekijänä. Arvioin silti ymmärtäväni teorian tasolla tapahtumatuottajan työnkuvan. Tulos johtamisen samankaltaisuudesta saisi erilaisia näkökulmia, jos laajentaisin haastattelua koskemaan myös muita tapahtumia tai erilaisia aloja. Työn aikana oli hieno huomata, kuinka täysin eri toimialoilla voitiin käyttää molemmille aloille samankaltaisia projektinhallintamenetelmiä ja kuinka ymmärrys näistä toi enemmän sisältöä työn lopputulokseen. Kokonaiskuvan kannalta koen työni vahvistavan projektipäällikön näkökulmia tapahtuma-alaan ja projektipäällikön taitoja kehittääkseni olisi mielenkiintoista olla mukana tapahtuma-alalla.

Lähteet

Anttila, P. 2001. Se on projektin vai onko? kulttuurialan tuotanto ja palveluprojektien hallinta. Hamina: AKATIIMI

Autio, V. 2021. Tapahtuman mittaamisen KPI:t. Eventillä. Viitattu 23.07.2023.
<https://www.eventilla.com/tapahtuman-mittaamisen-kpit/>

Easoft 2023. Rakentamisen projektinhallinta Blogi 14.04.2023. Viitattu 30.09.2023. <https://easoft.fi/blogi/rakentamisen-projektinhallinta/#3.-Projektin-ja-henkil%C3%B6st%C3%B6n-resursointi-sek%C3%A4-aikataulus>

Easoft. 2023. Rakennusalan projektinhallintatyökalut - onko niistä hyötyä? Blogi 01.06.2023. Viitattu 18.07.2023. <https://easoft.fi/blogi/rakennusalan-projektinhallintatyokalut/>

Grönmark, S. 2023. Haastattelu. Pori Jazzin yleisöpalvelutuottajaa Sanna Grönmarkia haastatteli 25.08.2023 Henrik Huhtala.

Halpin, D & Senior B. 2010. Construction Management. 4th edition. John Wiley & Sons, Inc.

Hartela. Viitattu 20.07.2023. <https://www.hartela.fi/fi/tietoa-meista/urameilla/projektipaallikko/>

Jokinen, V. 2021. Pieni opas projektinhallintaan. Viitattu 23.07.2023.
<https://www.hailer.com/fi/blogi/pieni-opas-projektinhallintaan>

Koulutus.fi. 2020. Mitä on projektinhallinta ja mitä projektipäällikkö tekee? Viitattu 23.07.2023.

<https://www.koulutus.fi/opaat/projektinhallinta/mita-on-projektinhallinta-19228>

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu Projekti - Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari

Olamaa, P. 2016. Projektinjohtamisen ongelmia. Viitattu 25.07.2023.
<https://www.tieturi.fi/en/blogi/miksi-projekti-mattaa-projektijohtamisen-ongelmia/>

Opens. 2020 Työn johtaminen. Viitattu 19.08.2023.
<https://opens.fi/ominaisuudet/tyon-johtaminen/>

Pelin, R. 2020. Projektinhallinnan käsikirja. 8 uudistettu painos.
Projektinjohtaminen Oy Risto Pelin.

PMBOK Guide 2008. Project Management body of knowledge. Fourth Edition.
Viitattu 23.07.2023.

https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf

Pulkkanen, A. N.D. Lyhyt perehdytys projektinhallinnan saloihin. Viitattu
18.07.2023. <https://www.agendum.com/projektinhallinta/johdanto>

Saksala, E. 2015. Tuottajan käsikirja. Helsinki: Like Kustannus Oy

Sorsa, M. 2023. Oppia.fi blogi. Valitse oikeat työkalut tukemaan
projektinhallintaa. Viitattu 23.07.2023. <https://blog.oppia.fi/2021/09/30/oikeat-tyokalut-tukemaan-projektinhallintaa/>

Tolonen, E. 2019. Projektinhallinnan menetelmät - Ota langat takaisin lapaseen.
Viitattu 25.07.2023. <https://www.avitas.fi/projektinhallinnan-menetelmat-ota-langat-takaisin-lapaseen/>

Vallo, H & Häyrynen, E. 2016. Tapahtuma on tilaisuus. 5., uudistettu painos.
Helsinki: Tietosanoma Oy

Vallo, H & Häyrynen, E. 2014. Tapahtuma on tilaisuus. 4., uudistettu painos.
Helsinki: Tietosanoma Oy

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

- 1) Mikä on roolisi Pori Jazzissa ja mitä työhön kuuluu omin sanoin (vastuualueet)
- 2) Kuinka pitkään olet työskennellyt Pori Jazz tuottajana ja miten päädyit tehtävään?
- 3) Millainen on tyypillinen työpäiväsi Pori Jazzin tuottajana?
- 4) Millainen on Jazz organisaatio/yhdistys (Pori Jazz 66 ry)?
- 5) Yleisesti tuottaja vastaa tapahtuman kokonaisvaltaisesta tuottamisesta ja johtamisesta. Mitä sisältyy Jazzien järjestämiseen (osa-alueet)?
- 6) Miten priorisoi näitä osa-alueita?
- 7) Miten koordinoit eri sidosryhmiä, kuten esiintyjä, tapahtumapaikkoja, markkinointikumppaneita, yleisöä ja viranomaisia? Miten varmistat, että kaikki osapuolet toimivat saumattomasti yhteen?
- 8) Miten Jazz tapahtumaa johdetaan tuottajan näkökulmasta (asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen, itsensä johtaminen)?
- 9) Millaisia menetelmiä ja tapoja käytät tuottajana johtamisen tai koordinoimisen näkökulmasta?
- 10) Pori Jazzin järjestämisessä yhteistyökumppanit ovat tärkeässä asemassa. Miten kumppanit valitaan?
- 11) Millaisia haasteita kohtaat työssäsi, mitkä ovat yleisempiä haasteita ja riskejä?

- 12) Miten arvioisit työn samankaltaisuudet muiden alojen tuottajan tai projektipäällikön töistä? Toimisiko sama järjestäminen ja toimintatapa toisissa tapahtumissa?
- 13) Mistä rahoitus koostuu Pori Jazzille ja miten tätä hallinnoidaan?
- 14) Miten Jazzien järjestäminen on kehittynyt viimeisien vuosien aikana?
- 15) Miten arvioit tapahtuman onnistumista?