

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), taide- ja kulttuurialan johtaminen

2025

Tia Merisaari

Projektijohtaminen tapahtuma- alan toimintaympäristössä

– parhaat käytänteet



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK), taide- ja kulttuurialan johtaminen

2025 | 112 sivua, 7 liitesivua

Tia Merisaari

Projektijohtaminen tapahtuma-alan toimintaympäristössä

- parhaat käytänteet

Tässä työssä kartoitettiin tapahtuma-alan projektijohtamisen käytäntöjä tavoitteena tunnistaa ne, jotka edistävät onnistunutta tuotantoa. Ala on nopeatempoinen ja epävarma, mikä tekee suunnitelmallisesta johtamisesta keskeisen menestystekijän. Erityishuomio kohdistui projektipäällikön rooliin ja siihen, miten projektin vaiheet ja tietoaalueet näyttäytyvät käytännössä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena hyödyntäen lähes neljäkymmenen alan toimijan vastauksia kyselystä ja haastatteluista. Aineisto analysoitiin sisältöanalyysin keinoin. Tarkastelun kohteena olivat projektin vaiheet ideoinnista arviointiin sekä projektijohtamisen tietoaalueet. Teoreettinen viitekehys pohjautui projektinhallinnan ja tapahtumatuotannon kirjallisuuteen.

Tulosten perusteella onnistuneen tapahtumaprojektin kulmakiviä ovat huolellinen suunnittelu, selkeä aikataulutus, realistinen resursointi ja sujuva viestintä. Projektipäällikön rooli korostuu etenkin kokonaisuuden hallinnassa ja päätöksenteossa paineen alla. Vaikka käytännöt vaihtelivat, kehityskohteiksi nousivat dokumentoinnin yhtenäistäminen, työkalujen parempi hyödyntäminen ja johtamisosaamisen vahvistaminen. Tuloksia voidaan hyödyntää projektien kehittämisessä ja uusien projektipäälliköiden koulutuksessa.

Asiasanat:

tapahtumatuotanto, projektinhallinta, projektipäällikkö, tapahtumat

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Arts and Culture Management

2025 | 112 pages, 7 appendix pages

Tia Merisaari

Project Management in the Event Industry

- Best Practices

This thesis explored project management practices in the event industry to identify those that support successful production. The industry is fast-paced and operates in an unpredictable environment, making structured leadership a key success factor. Special attention was given to the role of project manager and how project phases and knowledge areas are reflected in daily work.

The study was conducted as a qualitative case study, drawing on responses from nearly forty industry professionals through a survey and themed interviews. The material was analysed using content analysis. The focus was on project phases from ideation to evaluation, as well as on project management knowledge areas. The theoretical framework was based on literature on project management and event production.

The results indicated that the cornerstones of a successful event project include careful planning, clear scheduling, realistic resourcing, and smooth communication. The role of the project manager is emphasized particularly in overseeing the overall process and making decisions under pressure. While practices varied between organizations, common areas for development included standardizing documentation, improving the use of tools, and strengthening leadership skills. The results can be applied to improve event project processes and support the training of new project managers.

Keywords:

event production, project management, project manager, events

Sisältö

1 Johdanto	7
1.1 Työn taustaa	7
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	7
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma	8
2 Tapahtuma-alan projektit	9
2.1 Tapahtumat ja tapahtumatuotanto käsitteinä	9
2.2 Projekti ja projektiliiketoiminta käsitteenä	10
2.3 Tapahtuma-alan toimintaympäristö ja tapahtumaprojektien erityispiirteet	11
3 Tutkimuksen toteutus ja menetelmällinen lähestymistapa	12
3.1 Käytetyt menetelmät	12
3.2 Aineistonkeruu	12
3.3 Aineiston analysointi	13
3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	14
3.5 Kyselytutkimuksen toteutus	15
3.6 Pohjatiedot kyselyvastaajista	15
3.7 Teemahaastatteluiden toteutus	16
3.8 Pohjatiedot haastateltavista	17
4 Tapahtumaprojektin johtaminen	18
4.1 Projektinhallinnan viitekehykset ja mallit	18
4.2 Projektipäällikkö tapahtumatuotantoprojektissa	27
4.3 Projektipäälliköstä käytettävät nimikkeet ja niiden moninaisuus	28
4.4 Projektiryhmän johtaminen	30
4.5 Projektipäällikön vastuut yrityksissä	32
4.6 Tapahtumaprojektien rakenteet ja roolitukset	34
4.7 Projektijohtamisen haasteet tapahtuma-alalla	36
5 Tapahtumaprojektin eteneminen ja elinkaari	38
5.1 Projektin elinkaari	38
5.2 Projektien markkinointi ja myynti sekä valmisteluvaihe	39

5.3 Projektin aloitus ja määrittely	41
5.4 Tapahtuman suunnittelu- ja toteutusvaihe	43
5.5 Tapahtumapäivä elinkaaren vaiheena	44
5.6 Projektin päättäminen, raportointi ja onnistumisen arviointi	45
6 Projektinhallinta tietoalueiden näkökulmasta	47
6.1 Projektin kokonaisuuden ja integraation hallinta	47
6.2 Laajuuden hallinta	48
6.3 Aikataulun hallinta	50
6.4 Kustannusten hallinta	52
6.5 Laadunhallinta	53
6.6 Resurssien ja henkilöstön hallinta	54
6.7 Viestintä eli kommunikaation hallinta ja markkinointi	60
6.8 Riskienhallinta	65
6.9 Hankintojen hallinta	66
6.10 Sidosryhmien hallinta	67
7 Projektinhallinta muista näkökulmista	69
7.1 Projektinhallinta työvälineinä ja dokumentaationa	69
7.2 Projektinhallinnan osaamisvaatimukset	74
7.3 Osaamisen ja projektijohtamisen kehittäminen	75
7.4 Alan tulevaisuudennäkymät ja tulevaisuuden trendit	79
8 Tapahtuma-alan projektijohtamisen analyysi: havainnot ja käytännöt	82
8.1 Projektijohtamisen vastuut ja roolit	82
8.2 Työkalut	83
8.3 Onnistumisen arviointi ja mittarit	85
8.4 Arviointia projektijohtamisen nykytilasta alalla	86
8.5 Parhaat käytänteet	93
8.6 Teemojen analysointi kvantitatiivisen aineiston valossa	94
9 Yhteenveto ja kehittämisen mahdollisuudet	101
9.1 Työn luotettavuuden arviointi	104
Lähteet	106

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Taustatietoa kyselyvastaajista

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Kuvat

Kuva 1. Neljä projektityyppiä kompleksisuuden perusteella	20
Kuva 2. Projektipäälliköstä käytetyt nimikkeet kyselyaineistossa	28
Kuva 3. Projektipäällikön keskeiset vastualueet	34
Kuva 4. Esimerkki projektiorganisaation rakenteesta	35
Kuva 5. Projektin elinkaari ja toteutus	38
Kuva 6. Esimerkki Gantt-kaaviosta	50
Kuva 7. Tapahtuma-alan projektijohtamisen parhaat käytänteet	103

Kuviot

Kuvio 1. Projektijohtamisen ja projektipäällikön osaamisen kehittämisteemat	76
Kuvio 2. Tyytyväisyys projektijohtamiseen alalla	87
Kuvio 3. Projektijohtamisen käytänteiden vakiintuneisuus alalla	88
Kuvio 4. Organisaatiomallin ja työnkuvien tuki projektijohtamiseen alalla	88
Kuvio 5. Projektijohtamisen vastuiden selkeys alalla	89
Kuvio 6. Projektijohtajan valtuuksien ja resurssien riittävyys alalla	90
Kuvio 7. Projektitiimin jäsenten vastuiden ja roolien selkeys alalla	90
Kuvio 8. Työkalujen tuoma tuki projektijohtamiselle alalla	91
Kuvio 9. Projektinhallinnan mallin tuoma tuki työskentelylle alalla	92

Taulukot

Taulukko 1. Tapahtumaprojektien tyypit ja johtamismallit	21
Taulukko 2. Teemakartta projektijohtamisen parhaista käytänteistä	93

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Tässä opinnäytetyössä käsitellään projektijohtamista tapahtuma-alalla, joka on Suomessa verrattain uusi, mutta jatkuvasti kasvava toimiala. Alalla työ tehdään usein projekteina, joille on tyypillistä tietyt erityispiirteet. (Kuusisto ym. 2023). Tässä työssä selvitetään, miten nämä erityispiirteet näkyvät projektien hallinnassa ja johtamisessa. Alalla esiintyy suuria eroja käytänteissä ja projektinhallintaosaamisessa, ja projektijohtajien ammattinimikkeitä on laaja kirjo.

Projektijohtaminen on tärkein nykypäivän tapahtumatuottajalta vaadittava taito. Tapahtumatuottajan on ohjattava erilaisia ihmisiä työskentelemään yhteisen projektin eteen, laadittava projektisuunnitelma, pilkottava tehtävät järkevästi osiin ja viestittävä aktiivisesti eri osapuolille. (Wallo 2024.)

Alalla tällä hetkellä haasteita aiheuttaa esimerkiksi heikko taloustilanne, kasvaneet kustannukset ja työvoimapula. (Kuusisto ym. 2023). Lisäksi projektien puutteellinen hallinta aiheuttaa haittaa liiketoiminnalle: se lisää stressiä, johtaa resurssien väärinkohdennukseen, aiheuttaa aikatauluviiveitä ja heikentää sekä osallistujien että asiakaskokemusta. Projektijohtamisen osaamisen varmistaminen tapahtumatuotannon projekteissa on siis välttämätöntä sujuvien tapahtumakokemusten ja järjestävän yrityksen maineen ja taloudellisen vakauden varmistamiseksi. (Eventtia 2023.) Näin ollen projektinhallintakäytänteiden kehittäminen ja standardointi sekä projektijohtamisen osaamisen kehittäminen ovat alalla avainasemassa. Tästä syystä opinnäytetyönä selvitetään alan parhaat projektijohtamisen käytänteet.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tapahtuma-alan projektijohtamista kokoamalla yhteen alan parhaat käytänteet ja kuvaamalla, kuinka projekteja

kannattaa johtaa. Teoreettinen viitekehys rakentuu kahdesta osa-alueesta: tapahtumatuotannon ja siihen liittyvän projektinhallinnan tiedoista sekä yleisestä projektijohtamisen ja johtamisen teoriasta. Tapahtumatuotannon projektijohtamisesta on saatavilla rajallisesti tietoa, mikä luo tutkimusaukon ja edellyttää tietojen yhdistämistä monipuolisista lähteistä, kuten kirjallisuudesta, verkkolähteistä, kyselytutkimuksista ja haastatteluista.

Tapahtumien projektinhallinnassa ja -johtamisessa on yhteisiä piirteitä, oli sitten kyse minkä tyyppisestä tapahtumasta tahansa. Tämä työ kuitenkin rajaa tarkastelunsa kaupallisiin, elinkeinotoimintana järjestettäviin tapahtumiin. Näin ollen työssä jätetään käsittelemättä vapaaehtois pohjalta tai yhdistystoiminnan osana toteutettavat tapahtumat sekä kirkolliset tilaisuudet, sillä näiden projektien prosessit ja tavoitteet eroavat merkittävästi käsiteltävästä aiheesta.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma

Kyseessä on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa on hyödynnetty myös kvantitatiivista dataa. Aineisto kerättiin kyselyillä, teemahaastatteluilla, sekä tutkimalla valmiita aineistoja aiheesta. Tämä mahdollistaa syvällisen ymmärryksen tapahtuma-alan toimijoiden kokemuksista, käytännöistä ja haasteista. Tavoitteena on kartoittaa yritysten projektinhallinnan prosessit, roolitukset, käytänteet ja projektijohtajan tehtävät.

Tutkimuksen taustoja ja pohjatietoja tutkimukseen osallistuneista kerrotaan tarkemmin luvussa 3. Tutkimuksen tulokset ja tehdyt löydökset käsitellään osana teoriaa, kunkin teeman yhteydessä luvuissa 4–7. Tutkimuksen tulokset vedetään yhteen luvussa 8 samalla arvioiden alan projektijohtamisen nykytilaa tutkimuksen valossa.

2 Tapahtuma-alan projektit

Tässä luvussa tarkastellaan tapahtuma-alan projekteja ja niiden erityispiirteitä. Luvussa avataan tapahtumia, tapahtumatuotannon, projektin ja projektinjohtamisen käsitteitä. Lisäksi käsitellään tapahtuma-alan toimintaympäristöä ja sen vaikutusta projektien hallintaan. Tämä auttaa ymmärtämään, miten tapahtuma-alan dynamiikka ja monimuotoisuus vaikuttavat projektien hallintaan ja johtamiseen.

2.1 Tapahtumat ja tapahtumatuotanto käsitteinä

Tapahtuma-käsite kattaa ihmisten välisen kohtaamisen, jota tapahtuma-alan yritykset jalostavat lisäarvoa tuovaksi ilmiöksi. Tapahtuma määritellään suunnitelluksi ja tavoitteelliseksi tilaisuudeksi, joka voi olla kertaluonteinen tai toistuva, sekä fyysinen että virtuaalinen. (Kuusisto 2023; Tapahtumateollisuus ry 2023.)

Tapahtuma-alalla tarkoitetaan elinkeinotoimintana toteutettavaa tapahtumien järjestämistä ja sitä palvelevaa toimintaa. Tapahtuma-ala on yritysten luoma ekosysteemi ja verkosto, jonka lopputuotteena ovat tapahtumat. Suomessa ala on kasvanut 1990-luvulta lähtien, huipentuessaan vuonna 2019, jolloin liikevaihto oli 2,35 miljardia euroa. Alalla työskentelee tuhansia vakituisia ja tilapäisiä työntekijöitä. Lisäksi alaan kuuluu laaja alihankintaverkosto, joka tarjoaa esimerkiksi tiloja, teknologiaratkaisuja ja rakenteita sekä ohjelmalveluita. Palvelut voivat olla myös digitaalisia. Alan liiketoimintamallit voidaan jakaa neljään pääryhmään: asiantuntijapalveluiden myyntiin, henkilöstöresurssien vuokraukseen ja myyntiin, aineellisten resurssien vuokraukseen ja myyntiin sekä digitaalisten palveluiden myyntiin. (Kuusisto ym. 2023.)

2.2 Projekti ja projektiliiketoiminta käsitteenä

Projekti on ennakkoon määriteltyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten tehtävien kokonaisuus, joka on ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu (Artto ym. 2006). Tapahtumatuotannossa jokainen tuotanto on projekti, jolla on alku ja loppu, määrätyt resurssit, yksiselitteiset tavoitteet ja oma organisaationsa. Projektipäällikön tulee hallita resurssit, aikataulu, budjetti, työvoiman osaaminen ja motivaatio sekä riskienhallinta. (Saksala 2015.) Projektiliiketoiminta tarkoittaa projekteihin liittyvää, johdettua ja tavoitteellista toimintaa, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä päämääriensä saavuttamisessa. Menestykseen ei riitä, että yksittäiset projektit ovat hyvin suunniteltuja ja onnistuneesti läpivietyjä; tarvitaan oikeita valintoja, projektin koko elinkaaren hallintaa, pitkäjänteistä asiakassuhteiden johtamista ja strategista projektiliiketoiminnan johtamista. (Artto ym. 2006, 7.)

Tapahtuma-alan työ on luonteeltaan selvästi projektiliiketoimintaa. Jokainen tapahtuma on ainutlaatuinen, määräaikainen ja huolellisesti suunniteltu kokonaisuus. Tapahtumaprojektit vaativat samoja projektinhallinnan taitoja kuin muilla projektipohjaisilla toimialoilla. Projektiliiketoiminnan periaatteet tarjoavatkin hyödyllisen viitekehyksen myös tapahtumien johtamiseen. Tapahtuma-alalla menestys edellyttää yksittäisten tapahtumien onnistumista, mutta myös kykyä kehittää toimintaa strategisesti, ylläpitää asiakassuhteita ja hallita projekteja koko niiden elinkaaren ajan.

1950-luvulta lähtien projektinhallinnasta on siirrytty kohti projektiliiketoimintaa. Nykyään verkostomainen toiminta ja projektien tarkastelu osana ympäristöään ovat arkipäivää. Projektista toiseen oppiminen ja useamman projektin samanaikainen hallinta korostuvat. Haasteita tuo projektien toteuttaminen laajassa yritysverkostossa, jossa projekteja ei tarkastella yksittäisinä, vaan osana monimutkaista, nopealiikkeistä projektiliiketoimintaa. Projektit ovat yhä enemmän strategisen johtamisen keskeisiä välineitä, ja niitä tulee tarkastella liiketoiminnallisessa ympäristössään. (Artto ym. 2006, 15–17.)

2.3 Tapahtuma-alan toimintaympäristö ja tapahtumaprojektien erityispiirteet

Tapahtuma-ala on dynaaminen ja monipuolinen toimiala, jossa projektit ovat keskeinen osa toimintaa. Alan projekteille on ominaista monien sidosryhmien mukanaolo, tiukat aikataulut, rajalliset resurssit ja riskienhallinnan korostuminen. (Saksala 2015.)

Toiminta perustuu pk-yritysten verkostomaiseen ekosysteemiin, jossa korostuu yksinyrittäjäyys, epätyypilliset työsuhteet ja sesonkiluonteisuus. Alan erityispiirteitä ovat työvoimaintensiivisyys, tilapäisyys, osa-aikaisuus, hajanaisuus ja monipuolisuus. Tapahtuman järjestämiseksi tarvitaan eri toimijoiden yhteistyötä ja useiden osa-alueiden huomioimista. Arvoketjujen ja toimijaverkoston koordinointi on siksi oleellinen osa toimintaa. Moni alan toimija tarjoaa useita palveluita sekä alalle, että sen ulkopuolelle. Tyypillinen alan toimija on siksi moniosaaja, jolla on pitkä käytännön kokemus monissa eri arvoketjuissa toimimisesta. Nämä erityispiirteet vaativat joustavuutta, muunneltavuutta ja sopeutumiskykyä. (Kuusisto ym. 2023.) Projektinhallinta tuo järjestelmällisyyttä tapahtumien tuotantoon ja tukee erityispiirteiden hallintaa (Bowdin 2006, 265).

3 Tutkimuksen toteutus ja menetelmällinen lähestymistapa

Tässä luvussa avataan ja perustellaan käytettyjen tutkimusmenetelmien valinta. Lisäksi kuvataan sitä, miten aineisto on kerätty ja analysoitu.

3.1 Käytetyt menetelmät

Tutkimusmenetelmänä toimii kvalitatiivinen tapaustutkimus, jota on täydennetty kvantitatiivisella aineistolla. Tapaustutkimus on perusteltu lähestymistapa, sillä sen avulla voidaan selvittää projektijohtamisen parhaat käytännöt toimialan sisällä niiden omassa toimintaympäristössä. Se mahdollistaa syvällisen ymmärryksen tapahtuma-alan toimijoiden kokemuksista, käytännöistä ja haasteista. Tapaustutkimukselle on ominaista keskittyminen jonkin tietyn ainutlaatuisen tapahtuman tutkimukseen. Sille on ominaista, että tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tarkastellaan luonnollisessa ympäristössään ja aineistona on useita erilaisia lähteitä. (Vuori 2021B.)

3.2 Aineistonkeruu

Aineisto on kerätty kolmella menetelmällä: verkkokyselyllä, puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja valmiita aineistoja analysoimalla. Sekä verkkokyselyn vastaajat, että haastateltavat valittiin tapausotannalla niin, että mukana on eri tapahtumatyypeissä ja organisaatioissa työskenteleviä asiantuntijoita.

Kyselytutkimuksen avulla on kartoitettu alan käytänteitä laajemmalla vastaajajoukolta. Verkkokysely suunnattiin tapahtuma-alalla työskenteleville henkilöille. Kyselyn avulla on kerätty sekä määrällistä että laadullista aineistoa: monivalintakysymysten avulla on saatu kokonaiskuva vastaajien taustasta ja työskentely-ympäristöstä, kun taas avointen kysymysten avulla on mahdollistettu syvällisempien näkökulmien esiin tuominen. Menetelmä mahdollistaa laajan vastaajajoukon tavoittamisen nopeasti ja tarjoaa kattavan

aineiston projektijohtamisen käytänteiden tarkasteluun (Vilkkä 2007). Verkkokysely koettiin tehokkaana tapana kerätä tietoa tapahtuma-alan ammattilaisilta, joilla voi olla kiireinen aikataulu ja siksi suurempi osallistumiskynnys esimerkiksi enemmän aikaa vieviin haastatteluihin.

Puolistrukturoidut teemahaastattelut syvensivät kyselytutkimuksen tuloksia. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa käytettiin valmiiksi määriteltyjä teemakokonaisuuksia, mutta haastateltavat ovat voineet myös vapaasti tuoda esiin omia näkökulmiaan. Tämä mahdollisti joustavan ja syvällisen keskustelun keskeisistä projektijohtamisen käytännöistä tapahtuma-alalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006A; Bisht 2024.)

Valmiita aineistoja on tarkasteltu kontekstin ja vartailun vuoksi. Tutkimuksessa on analysoitu myös valmiita aineistoja, kuten aiempia tutkimuksia ja julkaisuja tapahtuma-alan projektijohtamisesta; tapahtuma-alan yritysten ja järjestöjen julkaisuja, ohjeistuksia ja raportteja sekä projektinhallinnan standardeja ja viitekehyksiä. Näiden analysointi tukee triangulaatiota, jossa eri aineistolähteitä yhdistetään tutkimustulosten luotettavuuden parantamiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006B; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006C)

Taustatiedon kokoamisessa on hyödynnetty myös alemman korkeakoulututkinnon taseisia opinnäytetöitä ja kandidaatintutkielmia. Vaikka nämä lähteet eivät täytä tieteellisen julkaisun kriteerejä eikä niitä ole käytetty varsinaisina viittauslähteinä analyysissä, ne ovat tarjonneet kontekstuaalista tietoa ja auttaneet hahmottamaan, millaisia näkökulmia ja käytännön kysymyksiä alan toimijat ovat aiemmin nostaneet esiin. Koska aiheeseen liittyvä tutkimus on toistaiseksi vähäistä, tällaisia töitä on hyödynnetty yhtenä ilmiötä kuvaavana aineistotyyppinä, kriittisesti tarkastellen osana laajempaa aineistokokonaisuutta.

3.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullisen sisältöanalyysin keinoin. Avoimien vastausten analyysissä keskityttiin toistuviin teemoihin ja ilmiöihin, jotka auttavat

hahmottamaan projektijohtamisen parhaiden käytäntöjen kokonaiskuva. Sisältöanalyysin avulla on hahmotettu, mitkä projektijohtamisen käytännöt toistuvat eri vastaajien kertomuksissa ja mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneen tapahtumaprojektin johtamiseen. Teemoittelun avulla on myös tarkasteltu, eroavatko käytännöt erimerkiksi yrityksen koon ja tapahtumatyyppin mukaan. (Juhila 2021.) Myös valmiit aineistot analysoitiin sisältöanalyysin avulla tarkastelemalla aineistoa olemassa olevien projektijohtamisen viitekehysten ja aiemman tutkimuksen valossa. Tämä mahdollistaa uusien löydösten suhteuttamisen alan aiempaan tietoon sekä vahvistaa ja haastaa tutkimuksessa esiin nousevia käytäntöjä ja kehitystarpeita. (Vuori 2021A.)

Monivalintakysymysten vastauksia tarkasteltiin myös tilastollisesti, jotta voidaan tunnistaa yleisiä trendejä ja keskeisiä tekijöitä projektijohtamisen käytännöissä. Frekvenssijakaumien ja prosentiosuuksien avulla on tunnistettu esimerkiksi, mitkä projektijohtamisen käytännöt ovat yleisimpiä ja miten tyytyväisiä käytäntöihin ollaan.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta varmistettiin käyttämällä triangulaatiota, eli yhdistämällä määrällistä ja laadullista aineistoa. Tämä vähentää yksittäisten vastaajien vaikutusta tuloksiin ja antaa kokonaisvaltaisemman kuvan tapahtuma-alan projektijohtamisen käytännöistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006B.) Eettisesti tutkimuksessa on huomioitu vastaajien anonymiteetti ja vapaaehtoisuus. Kyselyyn osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, ja vastaajilla oli mahdollisuus jättää kysely kesken tai olla vastaamatta yksittäisiin kysymyksiin. Aineisto on analysoitu niin, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa ja tulokset on raportoitu yleisellä tasolla. (Vuori 2021C.)

3.5 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimus toteutettiin Microsoft Forms -työkalulla maaliskuussa 2025. Kyselyyn kutsuttiin vastaamaan henkilökohtaisesti noin 100 tapahtuma-alalla työskentelevää henkilöä. Kutsuttavat valikoitiin siten, että jokaisesta Tapahtumateollisuus ry:n määrittelemästä liiketoiminta-alueesta (Tapahtumateollisuus ry 2023) valikoitiin sattumanvaraisesti yrityksiä ja erityisesti kyseisissä yrityksissä projektinhallinnan ja tapahtumatuotannon parissa työskenteleviä henkilöitä. Kutsuttavat kontaktoitiin sähköpostiviestein. Lisäksi tietoa kyselytutkimuksesta jaettiin LinkedInissä Suomen Tapahtumanjärjestäjät -ryhmässä.

Kyselyssä kartoitettiin pohjatietoa vastaajista, projektijohtamisen vastuita ja rooleja, tehtävänimikkeitä, projektitiimien kokoa ja allokointiperusteita, projektijohtamisen työkaluja, projektien onnistumisen mittareita, projektijohtamisen haasteita, ideoita projektijohtamisen kehittämiseen sekä mielipiteitä ja arviointia projektinjohtamisen nykytilasta. Kyselylomake on kokonaisuudessaan nähtävillä liitteessä 1.

3.6 Pohjatiedot kyselyvastaajista

Kyselyyn saatiin yhteensä 34 vastausta, eli vastausprosentti on yli 30 %, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Verkkokyselyiden vastausprosentti on yleensä 10–30 %, ellei muistutuksia käytetä (Hirsjärvi ym. 2009). Henkilökohtainen lähestymistapa ja aihealueen relevanssi kohderyhmälle ovat todennäköisesti vaikuttaneet positiivisesti osallistumisaktiivisuuteen. Vastausten joukossa saatiinkin myös kiitosta tärkeän aiheen valitsemisesta.

Useimmat vastaajat olivat kokeneita tapahtuma-alan ammattilaisia. Lähes puolella vastaajista työkokemusta oli yli 10 vuotta. Kaikki vastaajista olivat toimineet alalla vähintään yhden vuoden. Yritysten koko vaihteli. Yhtäkään yksinyrittäjää ei tavoitettu, mutta vastaajia löytyi aina pienistä 2–5 hlöä työllistävistä yrityksistä aina yli 250 henkeä työllistäviin yrityksiin saakka. Suurin

osa (26 %) vastaajista oli yrityksistä, joissa työskenteli 21–50 henkeä. Monet näistä yrityksistä olivat alalla pitkään toimineita. Suurin osa (30 %) yrityksistä oli toiminut jo 10–20 vuotta. Sekä vakituisten työntekijöiden määrät että yritysten toiminta-ajat viittaavat siihen, että vastaajien yritykset / työnantajat olivat keskimäärin melko vakiintuneita sekä henkilöstömäärältään että toiminta-ajaltaan.

Vastauksia saatiin jokaisesta Tapahtumateollisuus ry:n määrittelemästä liiketoiminta-alueesta. Suurin osa, eli lähes kolmasosa vastaajista työskenteli yrityksissä, jotka tarjoavat tapahtumajärjestämisen palveluita. Paljon vastaajia oli myös tapahtumateknologiapuolelta sekä suunnittelun ja konsultoinnin parista. Monilla yrityksillä oli laaja palveluportfolio ja useat tarjosivat useamman kategorian palveluita. Vastaajat työskentelivät useimmiten juhlissa, gaaloissa ja iltamissa, festivaaleilla ja konserteissa, konferensseissa ja seminaareissa sekä messuilla ja näyttelyissä. Useimmat mainitsivat useita eri tapahtumatyyppejä eli toiminta on monimuotoista. Kyselyn avulla ei tavoitettu henkilöitä, jotka työskentelisivät markkinoiden, myyjäisten, huvipuistojen, tivoliin, mielenosoitusten ja kulkueiden parissa.

Annettujen taustatietojen (yrityksen koko, ikä ja palveluluokat) perusteella pystytään arvioimaan, että vastaajia on noin 25–30 eri organisaatiosta.

Tarkempia taustatietoa ja jakaumia kyselyvastaajista on nähtävillä työn lopusta liitteestä 2.

3.7 Teemahaastatteluiden toteutus

Haastateltaviksi valittiin neljä kokenutta tapahtuma-alan asiantuntijaa. Valintaan vaikutti heidän monipuolinen kokemuksensa tapahtumatuotannon eri osa-alueilta, keskenään erilaiset näkökulmansa ja keskeinen roolinsa projektityössä. Kaksi haastattelua tapahtui yksilöhaastatteluna, yksi haastatteluista pidettiin kahden hengen ryhmähaastatteluna. Haastattelut toteutettiin kasvokkain maaliskuussa 2025, ja ne kestivät 90–120 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja litteroitiin analyysia varten.

Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa osallistumiseen ja tietojen käyttöön. Aineisto on käsitelty anonyymisti, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa raportista.

Haastatteluiden teemoitus valikoitiin aihepiirin teoretietoon tutustumalla sekä kyselytutkimuksen avulla saadun pohjatiedon perusteella.

Teemahaastatteluissa käsiteltiin projektinjohtamisen yleisiä käytäntöjä yrityksissä, parhaita käytänteitä ja toimivaksi nähtyjä ratkaisuja, alan keskeisiä haasteita sekä kehitysnäkymiä ja tulevaisuuden trendejä. Haastatteluissa keskityttiin löytämään ratkaisuja niihin haasteisiin, joita kyselyvastaajat olivat eniten raportoineet. Haastattelijalla oli mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä tilanteen mukaan. Teemahaastattelurunko on nähtävillä kokonaisuudessaan liitteessä 3.

3.8 Pohjatiedot haastateltavista

Haastatelluilla asiantuntijoilla oli erilaisia näkökulmia projektijohtamiseen tapahtumien tuotannossa. Heistä käytetään pseudonyymejä, jotta yksittäisiä henkilöitä tai organisaatioita ei voi tunnistaa:

- **Haastateltava 1: Projektipäällikkö Tapahtumatoimisto A:ssa**, jolla noin 20 vuoden kokemus tapahtumatuotannosta
- **Haastateltava 2: Toimitusjohtaja Tapahtumatekniikkayritys B:ssä**, joka työskennellyt alalla noin 30 vuotta
- **Haastateltava 3: Tuotantokoordinaattori Tapahtumatoimisto C:ssä**, jolla noin kuuden vuoden kokemus alalta erilaisista tapahtumatuotannon tehtävistä
- **Haastateltava 4: Tuottaja Tapahtumatoimisto C:ssä**, jolla noin kuuden vuoden kokemus alalta erilaisten tapahtumien toteuttamisen parista

4 Tapahtumaprojektin johtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan tapahtumaprojektin johtamista käytännön työnjaon, roolien ja haasteiden näkökulmasta. Luvun aluksi esitellään lyhyesti keskeisimmät projektinhallinnan viitekehykset ja mallit, jotka toimivat taustana myöhemmälle analyysille. Tämän jälkeen luku etenee projektipäällikön roolin ja vastuiden tarkasteluun empiirisen aineiston pohjalta.

4.1 Projektinhallinnan viitekehykset ja mallit

Tapahtuman tuotanto on projekti, johon kannattaa soveltaa projektinhallintamenetelmiä (Bowdin ym. 2006, 265). Yleisessä projektinhallinnassa käytetään malleja ja viitekehyksiä, jotka tarjoavat parhaita käytänteitä projektien johtamiseen. Näitä ovat esimerkiksi PMBOK (Project Management Body of Knowledge), PRINCE2, IPMA ja ketterät menetelmät kuten Lean, Scrum ja Agile. Ne korostavat systemaattista suunnittelua, seurantaa ja riskienhallintaa. Viitekehysten soveltaminen tapahtumaprojekteihin voi tuoda hyötyjä: ne selkeyttävät projektin kulkua ja roolitusta, vähentävät väärinkäsityksiä ja tukevat aikataulun ja budjetin hallintaa.

Esimerkiksi PMBOK-viitekehys jäsentää projektin eri prosessivaiheisiin ja tietoihin, jotka ovat kaikki sovellettavissa tapahtumiin ja joita on hyödynnetty myös tässä työssä analyysin pohjana luvuissa 5 ja 6. PRINCE2 painottaa vastuunjakoja ja ohjausrakennetta, kun taas ketterät menetelmät tuovat joustavuutta ja jatkuvan parantamisen periaatteen.

Tapahtumaprojekteissa, joissa muutokset ja aikapaineet ovat tavallisia ja projektien vaatimukset elävät matkan varrella, ketteryyden ominaisuudet voivat olla erityisen käyttökelpoisia. (Aston 2025.)

Haastatteluissa nousi esiin, ettei yksi malli sovi kaikkiin projekteihin. Tämän takia projektimalli kannattaa valita projektin tyyppin perusteella. Kerznerin (2013, 68, 91–92) mukaan erilaisilla projektimalleilla tuetaan projektien suunnittelua ja toteutusta eri tilanteissa. Yleisimmät mallit voidaan jaotella perinteisiin, ketteriin

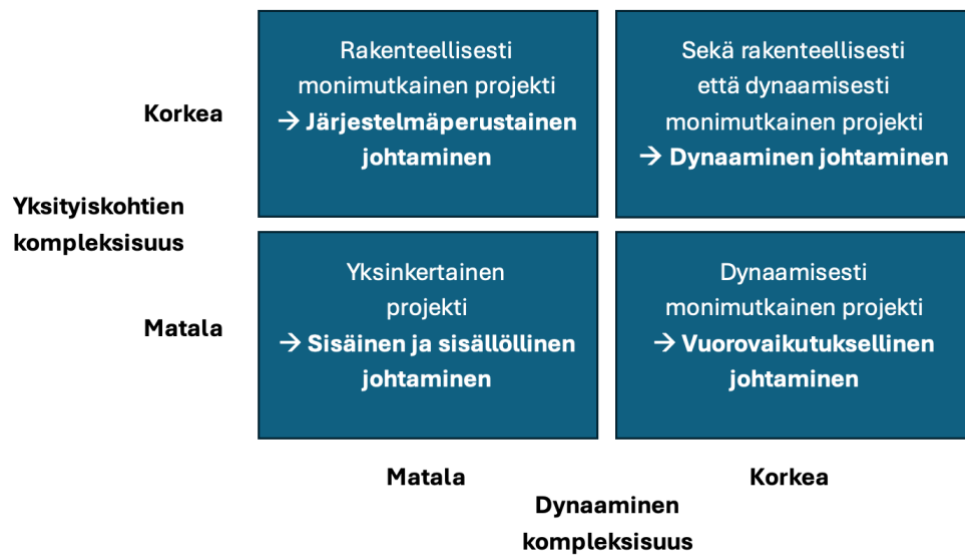
ja hybridimalleihin. Projektien luonne vaikuttaa merkittävästi siihen, millainen projektinhallintamalli on tarkoituksenmukaisin. Shenharin ja Dvirin (2007) kehittämä NTCP-malli (Novelty, Technology, Complexity, Pace) luokittelee projektit neljän ulottuvuuden mukaan:

- Uutuusarvo (Novelty) kuvaa sitä, kuinka uusi projekti on tilaajalle tai käyttäjille.
- Teknologinen epävarmuus (Technology) kertoo, kuinka tuttua tai kehitteillä olevaa teknologiaa projekti hyödyntää.
- Monimutkaisuus (Complexity) viittaa projektin rakenteelliseen laajuuteen ja tiimien määrään.
- Aikakriittisyys (Pace) ilmaisee, kuinka nopeasti tulokset on saatava käyttöön.

Kerzner painottaa, ettei ole olemassa yhtä oikeaa mallia, vaan usein tarvitaan yhdistelmiä eri lähestymistavoista. Tällaista useamman mallin rinnakkain käyttämistä ja eri mallien elementtien yhdistelyä kutsutaan hybridimalliksi. Hän jakaa menetelmät kevyisiin (lightweight) ja raskaisiin (heavyweight) lähestymistapoihin. Kevyet mallit, kuten ketterät menetelmät, ovat joustavia, asiakaslähtöisiä ja vähäisen dokumentaation varassa toimivia. Ne sopivat projekteihin, joissa muutokset ovat todennäköisiä tai toivottuja. Raskaat menetelmät puolestaan ovat formaaleja, perustuvat ennakkosuunnitteluun ja dokumentointiin, ja sopivat vakaisiin ja hyvin ennakoitaviin ympäristöihin. Organisaation projektikypsyys, eli sen valmius johtaa projekteja systemaattisesti, ennakoivasti ja oppivasti, vaikuttaa siihen, kuinka joustavia ja monimutkaisia menetelmiä organisaatio kykenee hyödyntämään. Vähemmän kypsät organisaatiot voivat tarvita formaalimpia ja vaiheittaisia lähestymistapoja, kun taas kypsät organisaatiot voivat hyödyntää muokattavia ja tilannekohtaisesti sovellettavia malleja. (Kerzner 2013, 91–93, 451–452.)

Turner (2014, 416–420) käsittelee erityisesti monimutkaisten projektien hallintaa ja erottelee kuusi eri kompleksisuuden tyyppiä: teknisen, sosiaalisen, taloudellisen, oikeudellisen, organisatorisen ja ajallisen kompleksisuuden. Näistä tapahtumaprojekteille on ominaisinta sosiaalinen ja ajallinen

kompleksisuus. Lisäksi hän erottelee termit yksityiskohtien ja dynaamisen kompleksisuuden. Yksityiskohtien kompleksisuudella viitataan siihen, että projektissa on suuri määrä elementtejä, jotka pitää hallita. Tällaisissa tapauksissa tarvitaan strukturoituja malleja ja kontrollia. Dynaamisesti kompleksinen projekti taas kehittyy jatkuvasti ja sille on ominaista muuttuvat olosuhteet. Näissä projekteissa taas tarpeen ovat vuorovaikutteisuus, joustavuus ja sopeutuminen. Kuvassa on esitelty neljä projektityyppiä yksityiskohtien ja dynaamisen kompleksisuuden perusteella. (Turner 2014, 420.):



Kuva 1. Neljä projektityyppiä yksityiskohtien ja dynaamisen kompleksisuuden perusteella (Turner 2014, 420).

Kun projekti on sekä yksityiskohdiltaan runsas, että ympäristön ja olosuhteiden muutoksiltaan kompleksinen, kuten tapahtuma-alan projektien voidaan usein todeta olevan, Turner suosittelee käyttämään dynaamista johtamisstrategiaa. Tämä strategia yhdistää systemaattisen kontrollin ja suunnittelun sekä vuorovaikutteisen, sopeutuvan toimintatavan. Se vaatii johtajalta: (Turner 2014, 425–428.)

- kykyä hallita yksityiskohtia (esim. aikataulut ja resurssit).
- joustavuutta ja herkkyyttä ympäristön ja sidosryhmien muuttuviin tarpeisiin.

- vahvaa viestintää ja luottamusta tiimiin ja kumppaneihin.
- kykyä reagoida herkästi odottamattomiin tilanteisiin, ilman että projektin kokonaisohjaus katoaa.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että projektin alussa laaditaan selkeä ja jaettu visio tavoitteista ja rooleista, mutta samalla varataan tilaa päätösten uudelleentarkastelulle ja prioriteettien muutoksille. Johtamisen painopiste on jatkuvassa sidosryhmäviestinnässä, palautteen keräämisessä ja reagoinnissa muuttuviin tilanteisiin. Dynaaminen johtaminen edellyttää myös projektiryhmän osallistamista päätöksentekoon, koska se kasvattaa omistajuutta ja parantaa reagointikykyä. (Turner 2014, 420–423.)

Alla oleva taulukko esittelee neljä yleistä tapahtuma-alan projektityyppiä ja niihin soveltuvat johtamistavat. Luokittelu perustuu aiemmin käsiteltyihin NTCP-mallin ja Turnerin kompleksisuusjaon periaatteisiin. Taulukon avulla havainnollistetaan, miten projektin luonne tulisi huomioida johtamistavan valinnassa.

Taulukko 1. Tapahtumaprojektien tyypit ja johtamismallit

Projektityyppi	Keskeiset erityispiirteet	Soveltuva johtamistapa
Toistuva, pienimuotoinen tapahtuma (esim. yrityksen vuosijuhla)	Vakiintunut sisältö, selkeä prosessi, ennakoitava aikataulu.	Perinteinen tai kevyt malli, sisäinen ja sisällöllinen johtaminen: Korostaa suunnitelmallisuutta ja selkeitä vastuita. Toimii hyvin toistettavissa ja vähän muuttuvissa projekteissa.
Pieni, kertaluontoinen kokeilu (esim. pop up tai uudenlainen työpaja)	Uusi idea, epävarmuutta, nopea aikapaine. Kuitenkin sisällöltään	Ketterä tai kevyt hybridimalli, vuorovaikutteinen johtaminen: Korostaa joustavuutta, tiivistä viestintää ja kokeilua. Soveltuu tilanteisiin, joissa suunnitelmia on hyvä tarkentaa työn edetessä.

	yksinkertainen projekti.	
Suuri tapahtuma vakiintuneella formaatilla (esim. vuosittainen festivaali tai kongressi)	Monia sidosryhmiä, tarkka aikataulu, monimutkainen projekti, vakiintunut formaatti.	Hybridimalli, joka painottaa ennakkosuunnittelua, järjestelmäjohtaminen: Yhdistää rakenteen ja soveltamisen. Tukee ennakkointia mutta mahdollistaa joustavuuden esim. sisällöissä.
Laaja ja monimutkainen kertaluonteinen tapahtuma (esim. kansainvälinen suurtapahtuma)	Korkea epävarmuus ja muutosalttius, useita tiimejä, paljon yksityiskohtia.	Dynaaminen johtaminen, hybridimalli: Edellyttää yhtä aikaa tarkkaa suunnittelua ja kykyä sopeutua muutoksiin. Korostaa viestintää, reagointikykyä ja yhteistä visiota.

Projektimallien yhdistely hybridilähestymistavan keinoin

Tapahtumaprojektien erityispiirteitä käsitellessä esiin nousi muutosten suuri määrä ja ennakkosuunnittelupainotteisuus. Tapahtumaprojekteissa tarvitaan sekä rakenteita että kykyä sopeutua. Tämä puoltaa sitä, että tapahtumaprojektien hallinnassa kannattaa hyödyntää jonkinlaista hybridimallia.

Myös Buchner (2023) tukee tätä kertoen, että vaikka tapahtuma-alalla perinteisesti käytetään vesiputousmallia, ketteriä menetelmiä kannattaisi hyödyntää erityisesti tapahtumien esituotantovaiheessa. Viimeaikainen kirjallisuus korostaa, että projektinhallinnan menetelmien yhdistely voi olla tarkoituksenmukaisin lähestymistapa monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Cynthia Snyder Dionision (2022, 25–34, 85–88) mukaan hybridiprojektinhallinta yhdistää perinteisen ja ketterän projektimallin vahvuudet ja mahdollistaa menetelmien mukauttamisen projektin eri osa-alueille. Tämä on

erityisen hyödyllistä tilanteissa, joissa osa projektista vaatii tiukkaa ennakkosuunnittelua ja toinen osa joustavaa ja palautteeseen reagoivaa etenemistä. Scrumin ja vesiputousmallin yhdistäminen sopii hyvin ympäristöihin, joissa tavoitteet ovat osin ennakoitavia, mutta toimintaympäristö muuttuva (Pries & Quingley 2010, 158–160).

Pries ja Quingley (2010, 149–153) korostavat, että ketterät menetelmät, kuten Scrum, eivät ole vaihtoehto perinteiselle projektinhallinnalle, vaan niitä voidaan käyttää joustavana täydennyksenä tilanteissa, joissa jatkuva vuorovaikutus ja kehittäminen tukevat työn etenemistä. Tämä on tyypillistä monille tapahtumatuotannon osa-alueille, erityisesti silloin, kun projektin rakenne on osin ennakoitava mutta sisältää muuttuvia elementtejä.

Hybridimallin käyttöönotto vaatii organisaatiolta selkeyttä ja suunnitelmallisuutta: viestintäkäytännöt, roolit, termit ja hallintorakenteet on sovittava selkeästi alusta lähtien. Kaikkien osapuolten on tiedettävä, mitä mallia sovelletaan missäkin tilanteessa. Hybridimalliin siirtyminen on jatkuvaa kehittymistä ja käytettävää lähestymistapaa on syytä tarkastella kriittisesti myös projektin aikana ja muokata sitä tarpeen mukaan. (Snyder Dionisio 2022, 235–237.)

Hybridimallin hyödyntämistä tukevat myös ketteristä menetelmistä johdetut työkalut. Snyder Dionision (2022, 89–91, 216, 226) mukaan näitä ovat esimerkiksi:

- **Burndown chart** työmäärän seuraamiseen
- **Cumulative flow diagram** tehtävien virtaamisen visualisointiin
- **Mood chart** tiimin hyvinvoinnin ja ilmapiirin seurantaan
- **Hybrid tailoring worksheet** eri osa-alueille sopivan lähestymistavan valintaan
- **Communication map** selkiyttämään viestinnän roolit, kanavat ja aikataulut

Tällaiset työkalut sopivat myös tapahtumaprojekteihin, joissa ne voivat tukea sisällöntuotannon, markkinoinnin ja tuotannon koordinoitua sekä parantaa tiimien palautteenantoa ja kuormituksen hallintaa.

Hybridimalli asettaa erityisiä vaatimuksia projektipäällikölle. Hänen on johdettava projektia usealla tasolla samanaikaisesti: hallittava suunnitelmalliset kokonaisuudet, mahdollistettava vaiheittainen kehittäminen ja tuettava jatkuvaa oppimista. Tämä johtamistyyli edellyttää tunneälyä, vuorovaikutteisuutta ja valmentavaa otetta tiimin tukemisessa. (Snyder Dionisio 2022, 139–147.) Se vastaa Turnerin (2014) kuvaamaa dynaamista johtamista, jossa yhdistyvät rakenteellisuus ja ketteruus.

Ketterän projektinhallinnan mahdollisuudet tapahtumatuotannossa

Ketterän projektinhallinnan perusajatus on, että projekteja johdetaan joustavasti, jatkuvasti kehittyen ja tiiviin yhteistyön avulla. Tapahtumaprojektien nopeatempoinen ja muuttuva luonne tekee ketteristä menetelmistä erityisen käyttökelpoisia tapahtuma-alalla, sillä ne tukevat nopeaa reagointia, läpinäkyvää viestintää ja itseohjautuvia tiimejä (Gustavsson & Rönnlund 2010). Garcia (2023) ja Ylikoski (2020) korostavat, että ketteruus ja Lean-ajattelu voivat parantaa tapahtuman suunnittelua ja asiakaskokemusta, kun loppuasiakkaan näkökulma otetaan huomioon jo varhaisessa vaiheessa.

Ketterä organisoituminen sprinttien ja kehityssykliden kautta mahdollistaa tapahtumatuotannossa vaiheittaisen etenemisen ja jatkuvan palautteen hyödyntämisen. Esimerkiksi tapahtuman markkinointisuunnitelmaa voidaan kehittää kampanja kerrallaan, testaten ja tarkentaen sisältöä asiakaspalautteen pohjalta. Samoin ohjelmasisältöjä ja lavakokonaisuuksia voidaan suunnitella ja toteuttaa osissa, jolloin sekä asiakas että tuotantotiimi osallistuvat suunnitteluun jo alkuvaiheessa. (Layton ym. 2020, 102–113; 276–277.)

Agilen periaatteet painottavat dokumentaation ja prosessien sijaan toimivaa yhteistyötä, vuorovaikutteista kommunikointia ja jatkuvaa parantamista. Viestintä nojaa kasvokkain käytäviin keskusteluihin, jotka tukevat nopeaa ja yhteistä ymmärrystä. Fyysiset yhteiset tilat, visuaaliset työkalut ja tiimin läsnäolo lisäävät tehokkuutta. Hajautetuissa tiimeissä päivittäiset tapaamiset ja aktiivinen tiedonvaihto lisäävät ketteryyttä, vaikka kaikki eivät työskentelisiväkään samassa tilassa. (Layton ym. 2020, 102–113, 276.)

Ketteryys edistää myös keskittymistä olennaiseen: se auttaa minimoimaan häiriöitä, selkeyttämään rooleja ja prioriteetteja sekä tarjoamaan työrauhan keskittymistä vaativille tehtäville. Dokumentaatiota tuotetaan vain tarpeellinen määrä, ja keskeiset tiedot esitetään visuaalisesti esimerkiksi yhteisissä työtiloissa tai digitaalisilla alustoilla. Palautetta annetaan säännöllisesti esimerkiksi retrospektiiveissä, joissa arvioidaan tiimin toimintaa ja kehityskohteita. (Layton ym. 2020, 112–113, 276–277.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että Agile tarjoaa tapahtumaprojekteille työkaluja joustavuuden, viestinnän ja tiimityön kehittämiseen. Vaikka kaikkia sen periaatteita ei voida sellaisenaan soveltaa, erityisesti vaiheittainen eteneminen, yhteistyön korostaminen ja yksinkertaisuuden periaate tukevat monia tapahtumatuotannon kriittisiä osa-alueita.

Scrum osana tapahtumatuotannon hallintaa

Scrum on ketterän johtamisen tunnetuimpia menetelmiä, ja se tarjoaa useita konkreettisia työkaluja myös tapahtumaprojektien hallintaan. Menetelmä perustuu sprintteihin eli säännöllisiin työjaksoihin, joiden aikana tiimi toteuttaa sovitut tehtävät valmiiksi. Tämä mahdollistaa tuotannon jakamisen hallittaviin osakokonaisuuksiin. Projektin etenemistä seurataan visuaalisilla työkaluilla, kuten task boardeilla, burndown chart -kaavioilla ja Gantt-kaavioilla, jotka parantavat näkyvyyttä ja auttavat sekä tiimiä että sidosryhmiä hahmottamaan kokonaisuuden edistymistä. (Pries & Quigley 2010, 31–33, 73–75.)

Scrum kannustaa päivittäisiin, lyhyisiin ”stand-up”-palavereihin, jotka pitävät tiimin ajan tasalla ja mahdollistavat nopean reagoinnin haasteisiin. Scrum voi tukea myös tilanteita, joissa projektitiimi toimii osa-aikaisesti tai hajautetusti. ”Virtuaalinen Scrum” voidaan toteuttaa esimerkiksi korvaamalla päivittäiset tapaamiset lyhyillä sähköpostikatsauksilla. (Pries & Quigley 2010, 75, 182–183.) Tämä lähestymistapa voi olla hyödyllinen erityisesti tapahtumaprojekteissa, joissa koko projektiryhmän samanaikainen osallistuminen ei ole aina mahdollista.

Scrum määrittelee selkeät roolit: product owner (tuoteomistaja), scrum master ja kehitystiimi. Roolien selkeys auttaa jakamaan vastuuta ja mahdollistaa sen, että projektipäällikkö voi keskittyä esteiden poistamiseen ja kokonaisuuden hallintaan. Tapahtumatuotannoissa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että eri osa-alueiden vastuuhenkilöt hallinnoivat omia backlogejaan (= priorisoitu lista projektin tehtävistä ja toteutettavista asioista), mutta osallistuvat yhteisiin suunnittelupalavereihin. (Pries & Quigley 2010, 18–21, 75.)

Riskienhallinta ei ole Scrumissa erillinen vaihe, vaan se sisältyy osaksi jatkuvaa työtä ja sprinttien suunnittelua. Tiimi tunnistaa riskejä matalalla kynnyksellä, reagoi niihin nopeasti ja mukauttaa toimintaansa palautteen perusteella. (Pries & Quigley 2010, 75.) Tämä jatkuva mukautuminen sopisi myös tapahtumaprojekteihin tukemaan epävarmuuden ja riskien hallintaa.

Suurissa tapahtumissa, joissa useita tiimejä työskentelee rinnakkain, voidaan hyödyntää "Scrum of Scrums" -mallia. Tässä eri tiimien edustajat kokoontuvat koordinoivaan scrum-ryhmään, mikä helpottaa kokonaisuuden hallintaa esimerkiksi suurten festivaalien kohdalla, joissa pitää sovittaa yhteen esimerkiksi ohjelma-, tuotanto- ja markkinointitiimien työtä. (Pries & Quigley 2010, 81–83.)

Scrumin käyttöönotto perinteisessä ympäristössä edellyttää muutosjohtamista. Pries ja Quigley (2010, 161–164) painottavat erityisesti viestinnän kehittämistä ja tiimien tukemista uuden työtavan omaksumisessa. Scrum edellyttää säännöllisiä tapaamisia, jatkuvaa näkyvyyttä projektin etenemisestä sekä kykyä hyväksyä keskeneräisyyttä ja muuttaa suuntaa palautteen perusteella.

Laadunhallinnan näkökulmasta Scrum tuo projektityöhön rakenteen, jossa laadun kehittäminen ei ole erillinen vaihe, vaan jatkuva prosessi. Yhteys Six Sigma -menetelmään näkyy erityisesti DMAIC-mallin (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) rinnastuksessa sprinttirakenteeseen: jokainen sprintti alkaa tavoitteen määrittelystä, sisältää mittaamista ja analyysiä, johtaa parannuksiin ja päättyy kontrolliin tai vakiointiin (Pries & Quigley, 2010, 185–188). Tämä tekee Scrumista käyttökelpoisen myös tapahtumatuotannoissa,

joissa projektin osa-alueita kehitetään vaiheittain ja laadun jatkuva parantaminen tukee sekä osallistujakokemusta että tuotannon sujuvuutta.

4.2 Projektipäällikkö tapahtumatuotantoprojektissa

Projektipäällikkö eli tapahtumatuottaja vastaa tapahtuman käytännön järjestelyistä: hän johtaa tuotantotiimiä, hallinnoi budjettia ja omaa riittävät valtuudet päätösten tekoon. Hän kokoaa ympärilleen tiimin eri alojen ammattilaisista, ymmärtäen tapahtuman kokonaisuuden ja halliten kaikkia sen osa-alueita. Ydintehtäviin kuuluu organisointia, neuvottelemista ja toisten motivoimista, jonka takia työssä vaaditaan johtamistaitoja. Hankkeen työnjohtajana tuottajan tehtävänä on vastata, että projektissa päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Toimenkuva on laaja ja kirjava, mutta pitää yleensä tavalla tai toisella sisällään tiimin kokoamista ja johtamista, budjetista vastaamista ja hallintoa. Työn ytimessä on projektien hallinnointi. (Catani 2017; Saksala 2015.)

Projektinhallinnan menetelmät tarjoavat tuottajalle konkreettisia työkaluja ja rakenteita tuotantoprosessin kokonaisvaltaiseen hallintaan. (Bowdin ym. 2006, 266–267.) Projektinhallinta tukee tapahtumatuotantoa parantamalla läpinäkyvyyttä ja yhteistä ymmärrystä projektin tavoitteista, edistämällä viestintää, helpottamalla aikataulujen, resurssien ja riskien hallintaa sekä mahdollistamalla toiminnan seurannan ja jatkuvan kehittämisen (O’Toole & Mikolaitis 2006, 23). Nämä hyödyt tukevat tuottajan työtä ja mahdollistavat tapahtumien suunnitelmallisen, ammattimaisen ja vaikuttavan toteutuksen. Hyvin johdettu tapahtumaprojekti ei ole sattumanvarainen onnistuminen, vaan johdonmukaisen suunnittelun ja toteutuksen lopputulos. (Bowdin ym. 2006, 267.)

Projektipäällikön rooli yhdistää strategisen suunnittelun, operatiivisen johtamisen ja luovan ongelmanratkaisun. Jotta tapahtumaprojektit voidaan toteuttaa menestyksekkäästi, on tärkeää ymmärtää projektinhallinnan periaatteet ja käytännöt laajemmin.

4.3 Projektipäälliköstä käytettävät nimikkeet ja niiden moninaisuus



Kuva 2: Projektipäälliköstä käytetyt nimikkeet kyselyaineistossa.

Tapahtumatuotannossa projektipäälliköstä käytetään lukuisia eri nimikkeitä, eikä terminologia ole alalla täysin vakiintunut. Kyselyn perusteella yleisimmät nimitykset ovat projektipäällikkö, projektijohtaja ja project manager, joita käytetään 47 %:ssa vastaajaryityksistä. Muita yleisiä nimikkeitä ovat mm. tuottaja, producer, vastaava tuottaja, projektikoordinaattori, promoottori ja asiakkuusjohtaja. Näillä kaikilla viitataan henkilöön, joka vastaa projektin läpiviennistä.

Nimikkeiden erot

Nimikkeiden kirjo kuvastaa myös roolin monimuotoisuutta: kyselyaineistosta on nähtävissä, että tehtävät vaihtelevat organisaation mukaan, ja usein yksi henkilö hoitaa useita vastuualueita samassa projektissa. Kyselyaineistosta on nähtävissä myös, että toimintaympäristöllä on vaikutusta nimikkeeseen. Tapahtumatoimistoissa käytetään useammin nimitystä tuottaja, kun taas teknisen toteutuksen organisaatioissa esiintyy projektijohtaja.

Haastatteluissa kävi ilmi, että nimikkeiden käyttö riippuu projektin sisällöstä. Mikäli projektissa ei ole tuotantoa mukana, käytetään yleensä nimitystä projektipäällikkö. Kun taas sisällöntuotanto ja tuotanto ovat keskiössä,

luontevampi nimike on vastaava tuottaja. Suuremmissa projekteissa molemmat roolit voivat olla käytössä, kun taas pienemmissä ne usein yhdistyvät saman henkilön vastuulle. (H1.) Haastattelu- ja kyselyaineiston perusteella voidaan todeta, että useimmiten (vastaavan) tuottajan työnkuvaan kuuluu myös projektipäällikkönä toimiminen.

Haastateltava korosti, että nimike ei aina kuvasta tehtävän sisältöä, vaan roolit määrittyvät usein käytännön työn ja organisaatiokulttuurin mukaan (H1). Tämä tukee kyselyaineiston pohjalta tehtyä havaintoa siitä, että nimikkeet vaihtelevat, ja että roolin sisältö ratkaisee enemmän kuin virallinen nimike. Koska vastuut eivät aina käy ilmi tittelistä, tehtävänimikkeiden standardointi voisi helpottaa roolien hahmottamista erityisesti tiimityössä ja asiakasviestinnässä.

Haastatteluissa ja kyselyssä ei havaittu selkeää eroa projektipäällikön ja projektijohtajan roolien välillä – nimikkeitä käytetään alalla usein rinnakkain. Yrityselämässä roolien välillä on kuitenkin perinteisesti eroja. Projektipäällikkö (Project Manager) johtaa yksittäistä projektia operatiivisesti: suunnittelee, aikatauluttaa, budjetoi ja ohjaa tiimiä. Hän raportoi usein projektijohtajalle ja vastaa käytännön toteutuksesta. Projektijohtaja (Project Director) puolestaan valvoo useita projekteja strategisella tasolla. Hän määrittelee prioriteetit, resurssien jaon sekä vastaa projektisalkun linjauksesta organisaation tavoitteet huomioon ottaen. (PM Majik 2022.)

Roolien selkeä viestiminen

Haastateltujen mukaan projektipäällikkönimike voi vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan roolista, mikä voi vaikuttaa projektin etenemiseen ja roolituksen toimivuuteen. Eräessä organisaatiossa tuottajan rinnalla toimii aina projektipäällikkö, mutta tämän rooli ei vastaa perinteistä käsitystä.

Projektipäällikkö vastaa hallinnollisista tehtävistä (laajuuden hallinta, resursointi, aikataulutus, kannattavuus), kun taas tuottaja ottaa vastuun erityisesti sisällöllisestä kokonaisuudesta, tuotannon suunnittelusta ja käytännön toteutuksesta. Tuottaja työskentelee tiiviisti asiakkaan kanssa koko projektin ajan ja on usein asiakkaan näkökulmasta näkyvin kontakti, kun taas

projektipäällikkö voi pysyä ajoittain etäällä koko projektin toteutuksesta. Asiakkaalle ei ole aina selvää, kuka vastaa mistäkin, mikä voi johtaa väärinymmärryksiin. Jos projektipäällikkö mielletään pääasialliseksi yhteyshenkilöksi, mutta ei osallistu palaveriin tai tunne sisältöä, roolit sekoittuvat. Haastateltavat korostivat, että selkeä työnjako ja sen viestintä asiakkaalle on keskeistä. Nimikkeillä on merkitystä – ne muovaavat asiakkaan mielikuvaa ja ohjaavat hänen toimintaansa. (H3 & H4.)

Nimike projekticontroller voisi joissain tapauksissa kuvata hallinnollista roolia paremmin. Controller vastaa projektin hallinnollisesta puolesta, eli kannattavuudesta, kustannusten hallinnasta, aikataulutuksesta, resurssien suunnittelusta ja etenemisen seurannasta. Hän tukee projektipäällikköä ja päätöksentekoa tarjoamalla tarkkaa tietoa projektin tilasta ja auttaa pitämään projektin budjetissa ja aikataulussa. (Thomas 2020).

Sen sijaan projektipäällikkö viittaa yleensä kokonaisuuden johtajaan, joka vastaa projektin tavoitteista, viestinnästä ja tiimin johtamisesta. Hän toimii usein asiakkaan pääkontaktina ja vastaa kokonaisuuden hallinnasta ja tiimin johtamisesta. (Recruitment team 2024; Proteus 2024.)

4.4 Projektiryhmän johtaminen

Projektipäällikön tehtävään kuuluu paitsi projektinhallinta, myös ryhmän ja sen työn johtaminen. Johtamista voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: asioiden ja ihmisten johtamisena.

Asioiden johtaminen kattaa viisi keskeistä osa-aluetta: (Artto ym. 2006, 312–313).

- tavoitteisiin johtavan työn suunnittelu
- tiimin kokoaminen ja tehtävien organisointi
- vastuiden jakaminen
- projektin etenemisen seuranta ja ohjaus
- yhteistyön koordinointi sidosryhmien kanssa

Ihmisten johtamisessa korostuu yksilöiden ja ryhmän huomioiminen.

Johtajuustyössä projektipäällikön tehtävään kuuluu: (Artto ym. 2006, 314–315).

- suunnan näyttäminen ja tiimin yhteisen fokuksen varmistaminen
- työn sujuvuuden ohjaaminen
- tiimin osallistaminen päätöksentekoon ja ratkaisujen löytämiseen
- rakentavan palautteen antaminen ja onnistumisten huomioiminen
- eri osapuolten tarpeiden tasapainottaminen ja yhteistyön tukeminen

Tapahtumaprojektien onnistuminen perustuu vahvaan vuorovaikutukseen, motivointiin ja hyvinvoinnin tukemiseen. Asiantuntijaorganisaatioissa perinteinen hierarkkinen johtamistyyli ei toimi, vaan tarvitaan joustavaa ja ihmislähtöistä otetta. Hyvä johtaminen lähtee itsensä johtamisesta, joka luo pohjan tiimin inspiroimiselle ja ohjaamiselle. (Saksala 2015.)

Projektipäällikkö kokoaa tiimin, fasilitoi sen toimintaa ja tukee ryhmädynamiikkaa projektin kaikissa vaiheissa. Tärkeää on selkeä vastuunjako, motivaation ylläpito ja ryhmän jäsenten tukeminen eri tilanteissa.

Projektipäällikkö huolehtii tiimin muodostumisen eri vaiheista, ryhmädynamiikasta ja muutostilanteiden läpiviennistä. Projektipäälliköllä on tärkeä rooli läpi projektin ja tiimin elinkaaren: aloituksesta toteutukseen, ohjaukseen ja lopulta päättämiseen. Projektin alkuvaiheessa on tärkeää pitää aloituspalaveri, jossa käsitellään kaikki oleellinen asiasisältö, mutta myös innostetaan ja motivoidaan tiimiä yhteiseen työhön. Projektin edetessä projektipäällikön tulee seurata etenemistä, reagoida mahdollisiin ongelmatilanteisiin nopeasti ja määritellä välietappeja, joiden saavuttamisesta työryhmää myös palkitaan. Tämä edistää työmotivaatiota ja pitää projektin vauhdissa. (Saksala 2015.)

Tapahtumaprojektien luonteeseen kuuluu tiukka aikataulu ja usein nopeasti vaihtuvat tilanteet. Hiidenmaa (2025) kehottaa säilyttämään johdonmukaisuuden ja järjestelmällisyyden tiukoissakin tilanteissa:

"Tulipalotilanteissakin parasta on olla juoksematta, ja pysyä sen sijaan rauhallisena". Paineen alla siis kannattaa tietoisesti keskittyä siihen, että

hidastaa rytmiä, tekee asian kerrallaan valmiiksi saakka, muistaen samalla kommunikoida hyvin tiimin kanssa. Lisäksi yleisellä tasolla hän kannustaa luovaan ja iloiseen työskentelykulttuuriin, sillä näin syntyy parhaat ideat ja lopputulokset.

Palautteen antaminen on keskeinen osa johtamista. Se tulisi kohdistaa paitsi lopputulokseen, myös prosessiin. Palaute kehittää osaamista, parantaa laatua ja vahvistaa työyhteisön hyvinvointia. Projektin päätteeksi järjestettävä loppupalaveri on tärkeä oppimisen ja dokumentoinnin paikka. (Saksala 2015.)

Johtaminen on aina tilannesidonnaista. Projektipäällikön tulee osata soveltaa erilaisia johtamistyyppejä tilanteen, tiimin ja projektivaiheen mukaan.

Esimerkiksi ohjeistava tyyli toimii tilanteissa, joissa osaaminen on vielä kehittymässä, kun taas delegeoiva tyyli sopii kokeneille, itsenäisesti työskenteleville ammattilaisille. Valmentava ja tukea antava tyyli puolestaan tukevat osallistavaa ja vuorovaikutteista työskentelyä, joka on tyypillistä tapahtuma-alalla. (Arto ym. 2006, 313–317.)

4.5 Projektipäällikön vastuut yrityksissä

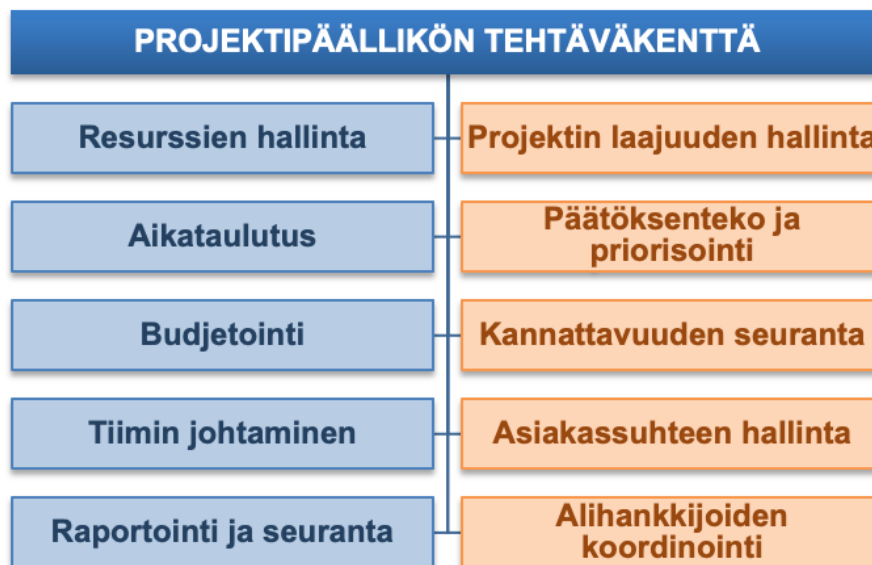
Kyselyssä selvitettiin, mistä projektijohtamisen osa-alueista tapahtumaprojektin johtaja vastaa. Tulokset osoittavat, että rooli on tapahtuma-alalla monipuolinen ja sisältää sekä strategisia, että operatiivisia tehtäviä. Useimmiten projektipäällikkö vastaa resurssien hallinnasta, projektin suunnittelusta ja aikataulutuksesta, budjetoinnista ja kustannusten hallinnasta, raportoinnista ja seurannasta sekä projektitiimin johtamisesta, hallinnasta ja motivoinnista. Näitä on mainittu yli 75 prosentissa vastauksista. Yli puolet vastaajista nimesi vastuualueisiin kuuluvan myös viestinnän sidosryhmien kanssa, muutosten hallinnan, riskienhallinnan ja laadunhallinnan. Sen sijaan alle puolessa tapauksista projektipäälliköiden vastuulla oli alihankinta ja ostot, sopimusasiat, henkilöstöhallinto tai taloushallinto ja laskutus.

Haastatteluissa nousi esiin, että projektipäälliköltä odotetaan kokonaisvastuuta projektin sujuvuudesta (H1, H2, H3 & H4). Esimerkiksi tapahtumatekniikka-

alalla projektipäälliköltä vaaditaan kykyä hahmottaa koko tuotannon elinkaari, vaikka hänen ei odotetakaan hallitsevan yksityiskohtaisesti kaikkia osa-alueita, kuten ääntä tai valoa. Hänen vastuullaan on projektin osittaminen hallittaviin kokonaisuuksiin, oikeiden tekijöiden valinta ja päätöksenteko tilanteissa, joissa tarvitaan nopeaa reagointia ja selkeää johtajuutta. (H2.) Toisessa organisaatiossa rooli nähtiin enemmän hallinnollisena ja taloudellisena: projektin sujuvuus ja kannattavuus varmistetaan ylätasolta, kun taas tuotannon toteutuksesta, sisällöstä, aikatauluista ja asiakaskontaktista vastaa vastaava tuottaja. (H3 & H4.) Kolmannessa esimerkissä projektipäällikön tehtäväkenttä yhdisti tiimin johtamisen ja asiakkuuden hallinnan, vastaten kokonaiskoordinoinnista, alihankkijoista ja budjetoinnista. Samalla korostettiin, että onnistunut projektipäällikkö on hyvä ihmistuntija ja osaa mukauttaa johtamistyyliään tilanteen ja henkilöstön mukaan. (H1.)

Nämä tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että projektipäällikön rooli kattaa sekä hallinnollisia että ihmisten johtamiseen liittyviä tehtäviä. Kyselyaineistossa korostuivat erityisesti resurssien hallinta, aikataulutusta ja budjetointi, mutta myös tiimin johtaminen ja seuranta. Haastatteluissa puolestaan painottuivat projektin laajuuden hallinta, päätöksenteko, alihankkijoiden koordinointi sekä kannattavuuden seuranta – tehtävät, jotka usein jäävät teknisen hallinnan ulkopuolelle mutta ovat ratkaisevia projektin onnistumiselle.

Kysely- ja haastatteluaineistoa yhdistelemällä voidaan luoda seuraavanlainen kuva projektipäällikön tehtäväkentästä. Kuvaan on sinisellä merkitty ne vastualueet, jotka mainittiin suoraan kyselyssä, ja oranssilla ne, jotka nousivat vahvasti esiin teemahaastatteluissa:



Kuva 3: Projektipäällikön keskeiset vastuualueet kysely- ja haastatteluaineiston perusteella.

4.6 Tapahtumaprojektien rakenteet ja roolitukset

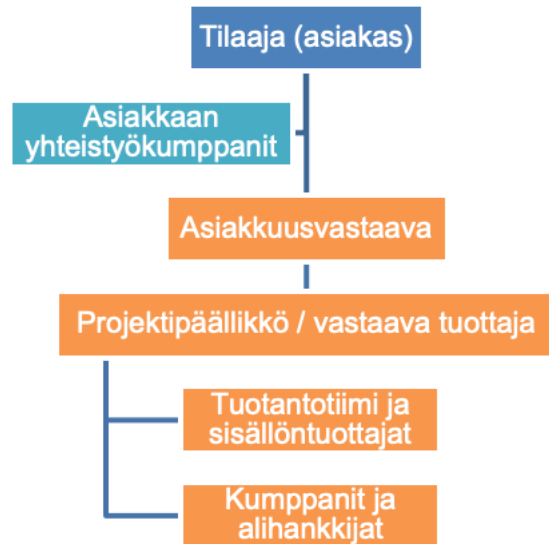
Projektiorganisaation rakenne ja vastuut tapahtumatuotannossa

Tapahtumaprojektin onnistuminen edellyttää selkeää organisointia ja vastuiden määrittelyä. Roolit ja raportointisuhteet tulisi sopia jo suunnitteluvaiheessa ja tarkentaa projektin edetessä myös yksittäisiin tehtäviin saakka (Artto ym. 2006, 287–293). Esimerkiksi ohjelmatuottaja vastaa esiintyjien koordinoinnista, tekninen tuottaja tilasuunnittelusta ja teknisistä ratkaisuista, ja turvallisuusvastaava turvallisuussuunnitelman toteutuksesta.

Management Events Studio Oy:n toimitusjohtaja Juho Hiidenmaa korosti Lyytin Future of Events 2025 -tapahtumassa tiimityön merkitystä: parhaaseen lopputulokseen päästään, kun osallistetaan sekä asiakas että kumppanit ja alihankkijat mukaan tapahtuman tuotantoon. Näin päästään kaikkiin mittarein mitattuna parhaaseen lopputulokseen. (Hiidenmaa 2025.)

Haastateltujen mukaan projektiorganisaation rakenne vaihtelee organisaation ja projektin koon mukaan, mutta toistuvia rooleja ovat projektipäällikkö,

tuotantotiimi, sisällöntuottajat ja asiakkuusvastaava. Roolit perustuvat usein osaamiseen ja projektin vaiheisiin.



Kuva 4: Esimerkki projektiorganisaation rakenteesta haastatteluiden perusteella

Haastateltavat korostivat, että tehokas projektinjohto vaatii selkeän vastuunjaon. Esimerkiksi mallissa, jossa projektissa on mukana kaksi tuottajaa, korostettiin tarvetta jakaa vastuut siten, että toinen vastaa työn johtamisesta ja organisoinnista, toinen taas sisällöllisistä kokonaisuuksista. Näin vältetään vastuun hämärtyminen. (H3.) Eräessä organisaatiossa projektipäällikkö toimii asiakkaan pääkontaktina ja vastasi kokonaisuuden hallinnasta, kun taas vastaava tuottaja hoitaa sisällölliset osa-alueet, kuten ohjelman ja esiintyjät. Venue manager puolestaan vastasi tapahtumatilan järjestelyistä ja turvallisuudesta. Kasvun myötä organisaatio on huomannut, että selkeät toimintaraamit tukevat työn tasalaatuisuutta. (H1.) Erityisen tärkeänä haastateltavat pitivät sitä, että roolijako viestitään myös asiakkaalle. Asiakkailta voi olla ennako-oletuksia siitä, kuka toimii vastuuhenkilönä, ja jos tätä ei selkeästi kommunikoida, syntyy helposti väärinymmärryksiä, joissa esimerkiksi projektipäälliköltä odotetaan tuotannollisia päätöksiä, vaikka ne eivät kuulu hänen vastuulleen. Näin ollen projektiorganisaation sisäisen rakenteen tulee näkyä myös ulospäin, jotta yhteistyö asiakkaan kanssa sujuu mutkattomasti.

(H1, H3, H4.) Kaikkiaan tutkimusaineisto korostaa, että selkeät roolit, vastuualueet ja viestintäsuhteet ovat keskeisiä projektiorganisaation toimivuudelle. Ne vähentävät tehottomuutta, tukevat tiimien välistä yhteistyötä ja parantavat asiakaskokemusta.

4.7 Projektijohtamisen haasteet tapahtuma-alalla

Haastattelu- ja kyselyaineistosta tunnistettiin useita tapahtuma-alan projektijohtamisen keskeisiä haasteita, jotka voidaan ryhmitellä seuraaviin teemoihin:

1. Asiakasviestintään ja päätöksentekoon liittyvät haasteet

Kaikissa haastatteluissa tuotiin esiin asiakkaiden päätöksenteon hitaus, joka viivästyttää tuotannon käynnistymistä ja pakottaa tiimin tekemään kompromisseja laadun ja aikataulun suhteen. Ennakko-odotukset voivat myös erota toteutuksesta, jos viestintä ei ole riittävän selkeää tai roolit eivät ole asiakkaalle tuttuja.

→ *Ratkaisuina (haastateltavien mukaan)*: määräaikojen määrittely, riittävän väljä aikataulutusta ja varaumien jättäminen, aktiivinen muistuttaminen, selkeät vaihtoehdot päätöksiä tukemaan ja avoin viestintä.

2. Roolien ja vastuun epäselvyydet

Sekä sisäiset että ulkoiset roolit jäävät usein epämääräisiksi, mikä aiheuttaa päällekkäistä työtä ja vastuun pirstaloitumista. Projektien välillä saattaa olla vaihtelua tiimin rooleissa, jolloin työnjako on epäselvää ja kuormitus saattaa jakautua epätasaisesti.

→ *Ratkaisuina (haastateltavien mukaan)*: vakioitu roolitus, selkeä tiimirakenne ja sen viestintä asiakkaalle esimerkiksi roolikartan tai yhteystietolistan avulla, johon vastuualueet on merkitty.

3. Aikataulujen hallinta ja viime hetken muutokset

Tapahtumapäivän lähestyessä aikataulu usein kuormittuu lisäyksistä ja muutoksista, mikä vaikeuttaa hallintaa. Ongelmia syntyy erityisesti, jos projektin sisällöstä tai muutosten vaikutuksista ei ole viestitty ajoissa tai

riittävän yksityiskohtaisesti.

→ *Ratkaisuina (haastateltavien mukaan)*: ennakointi, jämäkkä aikataulujohtaminen ja varautuminen lisämuutoksiin. Rakenteellinen aikataulutusta, jossa tuotantoon liittyvät toimenpiteet lukitaan ennen määräpäivää. Mahdolliset viime hetken lisätoiveet käsitellään erillisenä ”lisätyönä”, jolle on oma prosessi, mahdollisesti myös hinnoittelu.

4. Resursoinnin riittävyys ja työn laajuuden kasvaminen

Projektin työmäärä kasvaa usein ilman lisäkorvausta, etenkin tiukasti budjetoiduissa hankkeissa. Tämä kuormittaa tiimiä ja vaarantaa kannattavuuden. Resursoitu tuntimäärä ei kata projektin laajuutta.

→ *Ratkaisuna (haastateltavien mukaan)*: selkeä työn rajausta projektin alussa, muutospyyntö- ja lisätyökäytännöt, ennakoiva resurssointi. Riskien hallinta esim. kirjallisen muutossopimusmallin tai muutospyyntöprosessin avulla.

5. Tilapäistyövoiman sitouttaminen

Freelancereiden ja muiden tilapäisten työntekijöiden sitoutuminen saattaa jäädä heikoksi, mikä näkyy laadussa ja yhteistyössä. Projektin taustat ja tavoitteet eivät aukea tilapäisille työntekijöille.

→ *Ratkaisuna (haastateltavien mukaan)*: perehdytys ja työn merkityksen avaaminen motivaation ja sitoutumisen lisäämiseksi. Mahdollisuuksien mukaan tilapäisen henkilöstön mukaanotto jo ennakkotuotantovaiheeseen.

6. Sisäisen tiedonkulun ja prosessien epäyhtenäisyys

Organisaation sisällä käytetään eri työkaluja ja toimintatapoja, mikä vaikeuttaa työskentelyä ja dokumentaation hallintaa. Muutoksia tehdään organisaatiossa ilman yhteistä viestintää tai ymmärrystä.

→ *Ratkaisuna (haastateltavien mukaan)*: yhtenäisten prosessien ja työkalujen käyttöönotto, projektinhallintaohjelmien koulutus ja vastuuhenkilöiden nimeäminen ylläpitoon, muutosten viestintä suunnitelmallisesti koko tiimille.

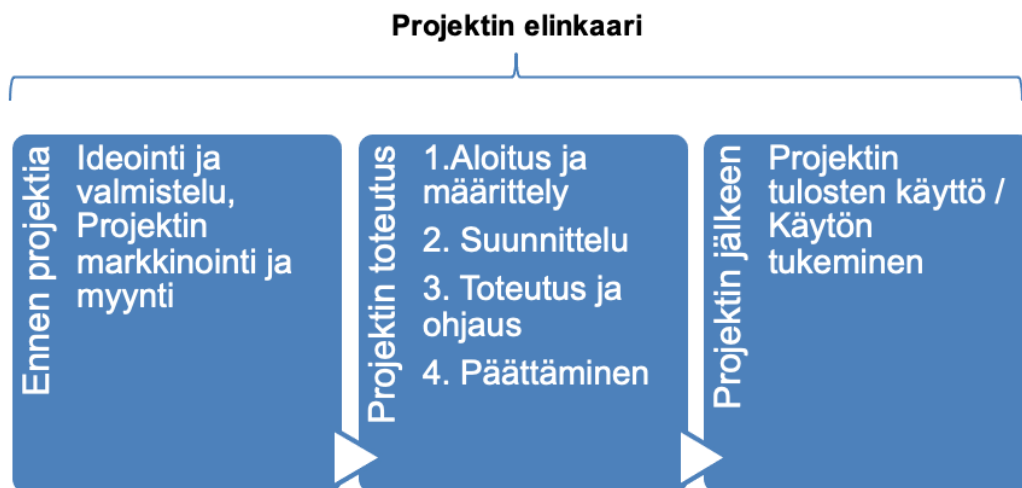
5 Tapahtumaprojektin eteneminen ja elinkaari

5.1 Projektin elinkaari

Tapahtumaprojekti tulee nähdä kokonaisuutena, ei vain toteutusvaiheena. Koko elinkaaren huolellinen hallinta on avain projektin onnistumiseen.

Tarkasteltaessa projektia projektiliiketoiminnan periaatteiden mukaisesti laajemmassa ympäristössä, kuin vain yksittäisen projektin hallinnan kannalta, on tärkeää ottaa huomioon koko elinkaari ja erillisten projektien väliset riippuvuudet. Projektin elinkaari alkaa ideoinnista ja päättyy tulosten hyödyntämiseen. Artto ym. kuvaavat projektin koostuvan ideoinnista ja valmistelusta, toteutuksesta (aloitus ja määrittely, suunnittelu, toteutus ja ohjaus, päättäminen) sekä jälkivaiheista (ks. kuva 4). (Artto ym. 2006, 47–48.)

Artton ym. (2006, 48) mukaan varsinainen projektin toteutus voidaan jakaa neljään vaiheeseen, joita edeltää ideointi ja valmistelu tai markkinointi ja myynti ja seuraa käyttö ja sen tukeminen (ks. kuva).



Kuva 5: Projektin elinkaari ja toteutus (Artto ym. 2006, 49).

Bowdinin (2006, 268) viisivaiheinen malli täydentää edeltävää mallia nostamalla tapahtumapäivän omaksi vaiheekseen osaksi projektin elinkaarta. Toisin kuin monissa muissa projekteissa, tapahtumaprojektin onnistumista ei voida mitata

vain lopputuloksen perusteella projektin päätteeksi, vaan myös tapahtumahetkellä tapahtuvan kokemuksen sujuvuus ja vaikutus osallistujiin ovat keskeisiä onnistumisen mittareita. Bowdinin ym. (2006, 268) viisivaiheinen elinkaarimalli etenee näin:

1. **Aloitus (initiation):** Projektin tarpeen tunnistaminen, tavoitteiden määrittely, esiselvitysten tekeminen. Alustava ideointi, konseptin määrittely ja resurssien kartoitus.
2. **Suunnittelu (planning):** Yksityiskohtainen suunnittelu. Aikataulus, budjetointi, resurssien varaaminen ja riskienhallinta. Tiimin muodostaminen ja vastualueiden jakaminen.
3. **Toteutus (implementation):** Käytännön valmistelutyöt ennen tapahtumaa, mm. sopimukset, materiaalit, markkinointi ja logistiikka.
4. **Tapahtuma (the event):** Itse tapahtuman toteutus, jossa suunnitellut asiat realisoituvat osallistujakokemuksena. Tämä vaihe erottaa tapahtumaprojektit monista muista projekteista: tapahtumapäivä on ainutkertainen, eikä sitä voida toistaa.
5. **Päätös (shutdown):** Purku, projektin arviointi jälkikäteen ja oppien ottaminen talteen. Tämä vaihe mahdollistaa kehittämisen tuleviin tuotantoihin.

Vaikka elinkaarimallin vaiheet voivat vaihdella lähteen mukaan, on kuitenkin tärkeintä, että koko projektin kulku tunnistetaan ja johdetaan johdonmukaisesti alusta loppuun.

5.2 Projektien markkinointi ja myynti sekä valmisteluvaihe

Projektin käynnistyminen alkaa myyntivaiheesta ja sen jälkeisestä tiedonsiirrosta toteuttavalle tiimille. Tämä vaihe vaikuttaa ratkaisevasti projektin sujuvuuteen. Paras tulos saavutetaan, jos projektipäällikkö osallistuu tarjousvaiheeseen tai ainakin saa kaiken oleellisen tiedon myyjältä. Erityisesti hiljaisen tiedon, kuten asiakkaan odotusten siirtyminen on tärkeää. Projektipäällikön liiketoimintaymmärryksen merkitys korostuu erityisesti projektin

alku- ja loppuvaiheessa. Osallistamalla myyntivaiheeseen hän voi varmistaa, että projekti vastaa organisaation strategisia tavoitteita ja toimia punaisena lankana suunnittelun, toteutuksen ja asiakasviestinnän välillä. Hän osallistuu projektin asiakassuhteen ja liiketoiminnallisten vaikutusten johtamiseen koko projektin elinkaaren ajan. (Artto ym. 2006, 90–91, 282–284.)

Liiketoimintavastuun kantamiseen ja jakamiseen on eri käytäntöjä. Joissakin organisaatioissa asiakkuuspäällikkö vastaa myynnistä ja projektipäällikkö toteutuksesta (Artto ym. 2006). Toisaalla taas ei ole asiakkuuspäälliköitä ollenkaan, vaan vanhat asiakkaat ovat tottuneesti yhteydessä tuttuun projektipäällikköön, kun heillä on tapahtuma tulossa (H1). Varsinkin tällaisissa tilanteissa projektipäälliköllä on suuri liiketoiminnallinen vastuu.

Haastatteluaineiston perusteella myyjällä kuitenkin on yleensä keskeinen rooli projektin alkuvaiheessa. Joissain organisaatioissa myyjä jää mukaan projektiin myös toteutusvaiheen ajaksi, toisissa projekti siirtyy heti myynnin jälkeen projektipäällikölle. Molemmissa malleissa on puolensa: kun myyjä pysyy mukana läpi projektin, siirtyy alkuperäinen visio helpommin käytäntöön, mutta resurssienhallinnan kannalta taas voi olla tehokkaampaa siirtää vastuu heti eteenpäin. Monissa organisaatioissa myynti toimii erillisenä yksikkönään, joka laatii tarjoukset ja avaa asiakassuhteen. Tällöin on tärkeää, että toteutustiimille siirtyy riittävästi taustatietoa lähtökohdista, tavoitteista ja odotuksista. Jos projektipäällikkö on nimetty jo tarjousvaiheessa, hänen kannattaa osallistua edes joihinkin asiakastapaamisiin, jotta hänelle syntyy yhteys asiakkaaseen ja kuva projektin alkuperäisestä visiosta.

Haastateltavat korostivat, että tarjousvaiheessa annetut lupaukset vaikuttavat suoraan projektin onnistumisen edellytyksiin. Mikäli ne eivät vastaa todellisia resursseja tai aikatauluja, tuotantotiimi joutuu tasapainoilemaan liian suurten odotusten ja käytettävissä olevien mahdollisuuksien välillä. Haasteena nähtiin myös se, että päätökset ja yksityiskohdat eivät aina dokumentoidu riittävästi, jolloin ne eivät siirry toteutustiimille. Lyytin Future of Events 2025 - tapahtumassa nostettiin esiin tapahtumatoimistojen kokema haaste: tuotantojen liidiajat ovat liian tiukkoja. Management Events Studion Juho Hiidenmaan

mukaan tilanne on jo hieman tasaantunut, mutta tarjousprosessin aikana asiakkaan haastaminen realististen aikarajojen osalta on suositeltavaa. Hyvällä keskusteluyhteydellä päästään parhaaseen lopputulokseen. (Hiidenmaa 2025.)

Haastatteluaineistossa nousi esiin myös hyviä käytäntöjä, joilla tiedonsiirtoa voidaan parantaa. Joissain organisaatioissa projektipäällikkö osallistuu tarjousvaiheen palavereihin ja saa suoraan asiakkaan toiveita koskevaa tietoa. Toisaalla käytössä on vakiopalaverikäytäntö, jossa tarjous, muistiinpanot ja materiaalit käydään järjestelmällisesti läpi toteutustiimin kanssa yhdessä sovitun rakenteen mukaisesti. Näin hiljainen tieto ja projektin tausta-ajattelu eivät katoa, vaikka henkilöt vaihtuisivat. Haasteena nähtiin myös kuormitus ja osaamisvaje: tarjousten laatiminen saattoi jäädä yksittäisten henkilöiden vastuulle, eivätkä sisällöt aina heijastaneet toteutustiimin näkökulmia tai projektin käytännön vaatimuksia. Monessa organisaatiossa tuotantotiimin osallistamista tarjousvaiheeseen pidettiin hyödyllisenä, mutta ei vielä vakiintuneena käytäntönä. Myös asiakkaan odotusten hallinta on keskeinen osa valmisteluvaihetta. Haastatellut kertoivat, että ilman selkeää viestintää asiakas voi kuvitella saavansa mittavan tuotannon pienellä budjetilla. Visuaaliset esimerkit, referenssikuvat ja vaihtoehtoiset toteutusmallit nähtiin tehokkaina tapoina konkretisoida toteutuksen laajuus ja ohjata odotuksia realistisiksi.

Yleisesti haastatteluaineistossa korostui, että projektin alkuvaiheisiin liittyvät rakenteet ja käytännöt ovat vielä monissa organisaatioissa epäyhtenäisiä. Tarjousprosessin kehittäminen, tiedonsiirron varmistaminen ja asiakkaan odotusten hallinta nähtiin keskeisinä kehityskohteina, jotka tukevat paitsi sujuvaa projektin aloitusta myös koko projektin onnistumista.

5.3 Projektin aloitus ja määrittely

Projektin tilaaja määrittää tavoitteet, aikataulun, resurssit ja sisällön. Projektipäällikkö johtaa hanketta ja työryhmää näiden puitteissa. Projektin aluksi tulee arvioida, onko hanke realistinen ja toteutettavissa annetuin resurssein. Projektipäällikkö huolehtii, että tilaaja ymmärtää projektin riskit ja sitoutuu

tukemaan ongelmatilanteissa. Projektin aloitushetken tulisi olla selkeästi määritelty ja tavoitteet kirjallisesti sovittuja. On myös tärkeää sopia heti, millä mittareilla tavoitteiden saavuttamista mitataan. (Saksala 2015.) Myös haastatteluaineistossa projektin virallinen aloitus ja sitä edeltävä määrittelyvaihe nähdään kriittisenä onnistumisen edellytyksenä, vaikka käytännöt vaihtelevat.

Haastateltujen mukaan sekä asiakkaan kanssa pidettävät kick off -palaverit että sisäiset aloituspalaverit auttavat luomaan yhteistä ymmärrystä projektin tavoitteista, vastuista ja aikatauluista. Näissä käydään läpi myös mahdolliset haasteet ja avoimet kysymykset, jotta työryhmä pääsee yhteiselle lähtöviivalle. Samalla voidaan konkretisoida, mitä asiakas todella odottaa ja kuinka nämä odotukset linkittyvät projektin toteutukseen. Sisäisessä aloituspalaverissa on tärkeää lisäksi määritellä, mitä asioita on vielä auki ja mitä pitää priorisoida. Useat haastatellut korostivat, että asiakkaan osallistaminen ja sitouttaminen mukaan projektiin on projektin aloitusvaiheessa tärkeää. Esimerkiksi tilakatselmukset ja muut yhteiset alkuvaiheen tapaamiset sitouttavat asiakasta, konkretisoivat vaihtoehtoja ja tukevat budjetoitua. Asiakkaan odotusten ja toteutuksen välinen kuilu pienenee, kun tavoitteet hahmotellaan yhdessä alusta alkaen.

Kiuru (2020) muistuttaa, että tapahtumasuunnittelu tulisi aina aloittaa kysymyksellä ”miksi”. Kun tapahtuman tarkoitus ja tavoitteet määritellään heti, projektin eri vaiheet pysyvät linjassa ja ydintarina muodostuu selkeäksi. Tämä auttaa yhdistämään mission, vision ja konkreettiset tavoitteet toisiinsa. Artto ym. (2006, 31–34) jakavat tavoitteet kolmeen osa-alueeseen:

- **Laajuustavoite** määrittelee, mitä projektiin sisältyy ja mitä ei
- **Aikatavoitteet** liittyvät valmisteluiden keston, määräaikoihin ja toteutushetkeen
- **Kustannustavoite** tarkoittaa budjetin hallintaa ja tapahtuman taloudellista kannattavuutta.

Näiden tavoitteiden yhteensovittaminen on onnistuneen toteutuksen ja liiketoiminnallisen hyödyn edellytys. (Artto ym. 2006, 31–34.)

5.4 Tapahtuman suunnittelu- ja toteutusvaihe

Suunnittelu- ja toteutusvaihe muodostavat tapahtuman valmisteluiden ytimen. Suunnitteluvaiheessa määritellään aikataulu, budjetti, vastuut ja resurssit. Toteutusvaiheessa siirrytään käytännön toimiin: tehdään sopimuksia, tilataan materiaaleja, briiffataan alihankkijoita ja suunnitellaan logistiikka. Näissä vaiheissa syntyvän perustan varaan rakentuu onnistunut tapahtuma.

Suunnitteluvaihe

Haastatteluiden mukaan suunnitteluvaiheen aluksi projektipäällikkö ottaa vetovastuun kokonaisuuden hallinnasta: hän laatii aikataulun ja budjetin, kokoaa tiimin ja varmistaa resurssien riittävyyden. Samalla hän valvoo etenemistä ja tukee tiimiä arjen koordinoinnissa. Ennakkosuunnittelun huolellinen toteutus ja kaikkien osapuolten ajan tasalla pitäminen on tässä vaiheessa olennaista.

Hiidenmaa (2025) painottaa tapahtumaprojektin suunnittelemista useasta näkökulmasta. Näin säästää aikaa ja rahaa myöhemmissä vaiheissa. Hän myös rohkaisee tehokkaaseen päätöksentekoon: *”Oli päätös sitten oikea tai väärä, tärkeintä on, että se on tehty”*.

Toteutusvaihe

Haastatteluaineisto kuvaa, että toteutusvaiheessa projektipäällikkö siirtyy yhä operatiivisempaan rooliin. Hän vastaa käytännön valmistelutöiden etenemisestä: sopimusten hallinnasta, aikataulujen ja dokumenttien koordinoimisesta, alihankkijoiden informoinnista ja tuotantopalaverien vetämisestä. Hänen vastuullaan on varmistaa, että tarvittavat materiaalit valmistuvat ajallaan ja logistiikka on suunniteltu kattavasti. Vaikka projektipäällikkö ei ole aina näkyvästi esillä, hänen koordinoiva roolinsa varmistaa, että toteutus pysyy hallinnassa.

Tapahtuman design

Bowdinin ym. (2006, 273) mukaan tapahtuman design, eli sen visuaalinen, sisällöllinen ja kokemuksellinen kokonaisuus on olennainen osa projektinhallintaa. Koska suunnitelmat voivat muuttua tapahtumapäivään saakka, design-prosessi ei saa irrota kokonaisuudesta. Muutokset, kuten ohjelmavaihdokset, peruutukset ja sääolosuhteet, tulee dokumentoida ja integroida osaksi projektin hallintaa. Näin varmistetaan, että kaikki osapuolet pysyvät ajan tasalla ja suunnittelu tukee toteutusta alusta loppuun. Suunnitteluprosessi ei siis lopu vain valmisteluvaiheeseen, vaan se jatkuu jopa tapahtumapäivään saakka, ja se pitää aina linkittää osaksi projektin kokonaishallintaa.

5.5 Tapahtumapäivä elinkaaren vaiheena

Tapahtumapäivä on projektin huipentuma, jossa suunnittelun ja valmistelun tulokset konkretisoituvat. Haastateltavat korostivat, että juuri tapahtumapäivänä projektipäällikön rooli muuttuu yhä enemmän operatiiviseksi: hän toimii tilannejohtajana, joka reagoi muutoksiin, ratkaisee ongelmia ja varmistaa, että eri osa-alueet etenevät suunnitellusti. Hyvä projektipäällikön kuvattiin olevan tapahtumassa taustalla kokoava voima, joka pitää kokonaisuuden kasassa ja tukee kenttähenkilöstöä ilman, että mikromanageroi. Tyypillisiä haasteita tässä vaiheessa ovat viime hetken aikataulumuutokset ja asiakkaan uudet toiveet, kuten ohjelman muutokset tai esitysmateriaalien muokkaukset juuri ennen tapahtumaa. Näihin varautuminen vaatii sekä ennakkointia että kykyä säilyttää rauhallisuus paineen alla.

Haastateltujen mukaan tiimin tehokas briiffaus on erityisen tärkeää, sillä projektitiimi usein kasvaa juuri ennen tapahtumaa. Kaikille tulee jakaa ajantasainen infopaketti, jossa on aikataulut, tilakartat ja vastuuhenkilöiden yhteystiedot. Tämä mahdollistaa sujuvan työskentelyn tapahtumapaikalla. Tapahtumapäivän onnistuminen ei tarkoita vain teknisesti toimivaa tuotantoa, vaan myös asiakkaan kokemusta siitä, että hänestä huolehditaan. Aktiivinen viestintä ja pienet joustot voivat ylittää odotukset ja jättää positiivisen muistijäljen, joka vahvistaa asiakassuhdetta.

Kaikissa organisaatioissa projektipäällikkö ei ole mukana kentällä. Joissain tapauksissa tuotantotiimi hoitaa tapahtuman toteutuksen ja projektipäällikkö pysyy taustalla valmiina tukemaan. Tällöin on tärkeää, että tapahtumapaikalla on nimetty vastuuhenkilö, esimerkiksi tuottaja, joka johtaa tapahtumapäivää ja toimii projektipäällikön roolissa paikan päällä. (H1, H3, H4.)

5.6 Projektin päättäminen, raportointi ja onnistumisen arviointi

Haastatteluaineiston perusteella projektin päättäminen sisältää kaksi rinnakkaista prosessia: käytännön purun ja projektin arvioinnin. Esimerkiksi teknisen tuotantoyrityksen näkökulmasta purku toteutuu käytännönläheisesti heti tapahtuman jälkeen: kalusto palautetaan, tavarat hyllytetään ja tiimi käy läpi tapahtuman kulun. Jos kaikki on sujunut hyvin, asiakas saa kiitosviestin ja laskun. Ongelmatilanteissa palaute hoidetaan usein puhelimitse, jotta mahdolliset reklamaatiot voidaan hoitaa joustavasti ja luottamuksellisesti.

Projektipäällikön vastuulla on myös ohjausryhmälle raportointi, arviointipalaverin järjestäminen ja kokemusten dokumentointi. Arvioinnissa tulisi käyttää samoja mittareita kuin tavoitteiden asettamisessa ja huolehtia palautteen hyödyntämisestä tulevilla projekteilla. (Saksala, 2015.)

Kysely- ja haastatteluaineiston perusteella onnistumista mitataan sekä liiketoiminnallisin mittarein että asiakastyytyvyyden ja osallistujakokemuksen kautta. Arviointia tehdään palautekyselyillä, asiakkaan kanssa keskustelemalla ja sisäisillä palavereilla. Lisää arvioinnin käytänteistä ja mittareista luvussa 8.3.

Vinkkejä projektin arviointiin kyselyaineiston perusteella

- **Asiakastyytyvyys:** Asiakkaan palaute on keskeinen arviointityökalu. Sitä kannattaa kerätä joko palautekyselyillä tai keskustelujen kautta.
- **Palautepalaverit:** Sisäisessä palautepalaverissa on hyvä käydä läpi, mikä onnistui ja mitä voitaisiin parantaa. Tämä on hyödyllistä etenkin tiimin yhteisen oppimisen näkökulmasta.

- **Uuden kaupan syntyminen:** Uusien tilausten tai jatkoyhteistyön solmiminen on indikaatio onnistuneesta projektista.
- **Työntekijätyytyväisyys:** Tiimin hyvinvointi ja tyytyväisyys on selkeä onnistumisen mittari – jos projekti on ollut hallittu ja selkeä, tulisi sen näkyä myös henkilöstön palautteessa.
- **Selkeät KPI:t:** Vastauksissa korostettiin ennalta määriteltyjen mittarien (KPI) tärkeyttä. Ilman selkeitä mittareita arviointi jää helposti subjektiiviseksi tai unohtuu kokonaan.
- **Projektille sopivat arviointitavat:** Useampi vastaaja korosti, että arvioinnin tavat vaihtelevat projektin koon ja luonteen mukaan, eikä yhtä yhtenäistä mallia ole. Pienissä projekteissa epämuodollinen keskustelu voi riittää, suuremmissa tarvitaan strukturoitu arviointi.

Kysely- ja haastatteluaineisto osoittaa, että projektin päättämisen käytännöt vaihtelevat suuresti organisaatiokohtaisesti. Kehittämiskohteeksi tunnistettiin palauteprosessin yhtenäistäminen ja opitun tiedon jakaminen tiimin kesken, jotta seuraavat projektit voisivat hyötyä edellisistä kokemuksista. Näin projektin oppien systemaattinen talteenotto ei jää vajaaksi.

Hyvä tapa projektin läpikäyntiin tiimin kanssa, voisi olla Motorola-niminen yksinkertainen raportointimalli. Se on kehitetty projektin tuloksien analysointiin ja reflektointiin projektin päätteeksi. Motorolaa voidaan käyttää minkä tahansa projektin arviointiin ja sen tarkoituksena on tehdä oppimisen viemisestä käytäntöön helpompaa. Se koostuu neljästä kysymyksestä: (Intotalo 2025.)

- Mikä meni hyvin?
- Mitä voimme tehdä paremmin seuraavalla kerralla?
- Mitä opimme?
- Miten viemme oppimamme käytäntöön?

Parasta oppimista syntyy keskustelemalla ja hyviä käytäntöjä jakamalla. Motorola työkaluna on nopea käyttää eikä vaadi erityisiä työkaluja. Kysymykset ohjaavat keskittymään olennaiseen ja haastaa miettimään konkreettisia muutoksia.

6 Projektinhallinta tietalueiden näkökulmasta

Projektinhallinnalla tarkoitetaan niitä johtamiskäytäntöjä, joiden avulla pyritään saavuttamaan projektin tavoitteet. Se kattaa kaiken tarvittavan tiedon, osaamisen, menetelmät ja työkalut. Projektinhallintaa voidaan tarkastella useista eri näkökulmista, mutta yksi tunnetuimmista on tietalueisiin perustuva lähestymistapa. (Artto ym. 2006, 35–36.) Tässä luvussa käsitellään projektinhallintaa tietalueiden näkökulmasta Project Management Instituten PMBOK Guide -oppaan (2017) mukaisesti. Bowdinin ym. (2006, 268) mukaan jokainen tietalue tulisi huomioida suunnitelmallisesti projektin jokaisessa elinkaaren vaiheessa.

6.1 Projektin kokonaisuuden ja integraation hallinta

Kokonaisuuden hallinta kuuluu projektipäällikön ydintehtäviin. Se tarkoittaa osa-alueiden johtamista yhtenä kokonaisuutena: tavoitteiden määrittelyä, riippuvuuksien hallintaa ja muutosten ohjausta. Keskeistä on varmistaa, että projektissa työestetään oikeita asioita oikeaan aikaan. Etenkin aloitus- ja määrittelyvaihe on kokonaisuuden kannalta erityisen tärkeä, koska silloin tehdään päätökset projektin päämäärästä, tavoitteista ja toteutustavasta. Projektisuunnitelma toimii tässä keskeisenä työkaluna ja päivittyy projektin aikana. Sen avulla projektipäällikkö hahmottaa kokonaisuuden ja pitää kaikki osapuolet samalla sivulla. (Artto ym. 2006, 35–38, 101.) Lisää projektin alkuvaiheen hyviä käytänteitä löytyy luvuista 5.2 ja 5.3. Lisää tietoa projektisuunnitelmasta löytyy luvusta 7.1.

Haastatteluissa korostui selkeiden prosessien, mallien ja yhtenäisten käytäntöjen merkitys sujuvalle projektinhallinnalle. Projektipäällikön keskeiseksi tehtäväksi määriteltiin juuri kokonaiskuvan hahmottaminen: hänen on ymmärrettävä, mitä kaikkea projekti sisältää, ja pystyttävä seuraamaan sen etenemistä. Kaikki haastateltavat korostivat tarvetta keskitetylle tiedonhallinnalle ja yhteisille työkaluille. Tiedot asiakkaasta, aikatauluista, resursseista,

materiaalista ja kustannuksista ovat näiden avulla saatavilla yhdestä paikasta. Lisää tietoa tutkimuksessa esiin nousseista työkaluista löytyy luvusta 8.2.

Projektisuunnitelman merkitystä integraation välineenä korostettiin: projektisuunnitelma toimii parhaimmillaan projektipäällikön ”parhaana kaverina”, jonka avulla pidetään kokonaisuus hallussa. Suunnitelman avulla varmistetaan, ettei mikään osa-alue unohdu ja että kaikki osapuolet ovat samalla sivulla.

6.2 Laajuuden hallinta

Laajuuden hallinnan tavoitteena on varmistaa, että tapahtuma vastaa sille asetettuja vaatimuksia ilman tarpeetonta työtä tai ylikuormitusta. Tämä edellyttää projektin sisällön selkeää rajausta ja muutosten hallintaa koko elinkaaren ajan. (Artto ym. 2006, 35–38). Laajuuden hallinta alkaa projektin alussa tehtävillä linjauksilla: mitä projektiin sisältyy ja mitä ei. Nämä mielessä pitämällä ehkäistään hallitsematon laajeneminen eli ”scope creep” (Larson & Larson 2009). Catanin (2017) mukaan tapahtuman toteuttajalla on vastuu myös muiden tuotantoon keskeisesti vaikuttavien osa-alueiden koordinaatiosta, mikä voi kasvattaa työkuormaa, ellei projektin rajoja ole määritelty tarkasti.

Larsonit (2009) ovat tunnistaneet viisi sudenkuoppaa, jotka johtavat laajuuden hallinnan ongelmiin. Näiden pohjalta voidaan nostaa esiin keskeiset vinkit:

1. Määrittele tavoitteet ja omistajuus kirjallisesti. Huolehdi, että jokainen projektiin liittyvä on näistä tietoinen.
2. Osallista sidosryhmät mukaan projektiin, koska se helpottaa heidän odotusten ja tarpeiden huomiointia. Käytä tehokkaita raportointimenetelmiä, sillä visuaaliset ja tiiviit raportit parantavat sidosryhmien sitoutumista ja ymmärrystä projektin tilanteesta.
3. Jaa roolit ja vastuut selkeästi, esimerkiksi RACI-matriisin avulla.
4. Ennakoiva riskienhallinta tukee laajuuden hallintaa vähentämällä odottamattomia muutoksia.
5. Kiinnitä erityistä huomiota kestoltaan pitkien projektien hallintaan, sillä muutostarpeet lisääntyvät aina ajan myötä.

Haastatteluissa nousi esiin, että projektin laajuus elää usein asiakkaan lisätoiveiden tai myyntivaiheen epärealististen lupauksen vuoksi. Ilman dokumentoitua ja selkeästi viestittyä projektisuunnitelmaa on vaikea perustella, miksi lisätyöt eivät kuulu alkuperäiseen sopimukseen. Laajuuden hallinta onkin paitsi tekninen, myös viestinnällinen tehtävä, joka alkaa jo myyntivaiheessa ja jatkuu läpi toteutuksen.

Muutosten hallinta

Tapahtumaprojektit ovat muutosherkkiä. Kyselyaineiston perusteella 73 % vastaajista kokee muutosten hallinnan kuuluvan projektipäällikön ydintehtäviin. Muutosten hallinta tarkoittaa muutosten tunnistamista, vaikutusten arviointia, päätöksentekoa, selkeää tiedonkulkua ja roolitusta. (Artto ym. 2006, 35–38.)

Kyselyyn vastaajat korostivat, että pienikin muutos voi vaikuttaa koko toteutusketjuun. Eräs vastaaja kuvasi asiaa näin:

Haasteena on nopealla aikataululla loppuasiakkaalta tulevat muutokset projektin loppuvaiheessa. Pahimmassa tapauksessa muutokset vaikuttavat koko toimitusketjuun aina projektipäälliköstä suunnitteluun, logistiikkaan sekä toteutusresursseihin.

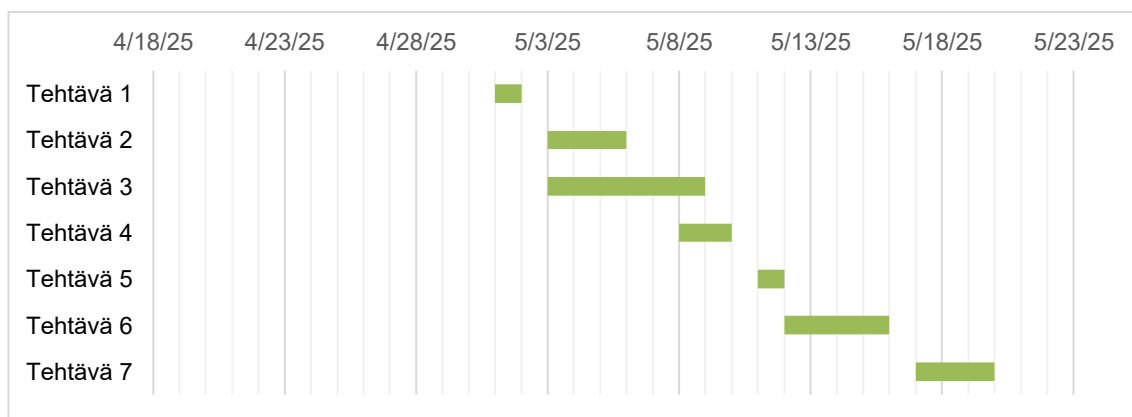
Eryteisesti asiakkaan viime hetken toiveet kuormittavat projektipäällikköä ja voivat horjuttaa aikatauluja, budjettia ja resursointia. On tärkeää keskustella muutoksista avoimesti, asettaa niille pelisäännöt ja tarvittaessa kustannus seuraukset. On myös tärkeää sopia selkeä roolitus: kuka viestii asiakkaalle, kuka hinnoittelee ja kuka päättää. Näin työmäärä ei kasva ilman resursseja. Myös sisäiset muutokset, kuten organisaatiomuutokset, voivat hankaloittaa kokonaisuuden hallintaa.

Haastatteluaineiston mukaan hyviä käytäntöjä muutosten hallintaan:

- Projektisuunnitelma ja realistinen aikataulu antavat pelivaraa muutoksille
- Säännöllinen yhteydenpito asiakkaaseen auttaa saamaan tietoa ajoissa.
- Dokumentointi ja selkeä prosessi tukevat muutosten hallintaa.
- Muutoksista voidaan periä lisäkustannuksia, jos tästä on viestitty etukäteen. Se tukee myös työn arvostusta ja resurssien hallintaa.

6.3 Aikataulun hallinta

Tapahtuma-alalla aikataulutus on kriittistä, koska tapahtuma on sidottu tiettyyn ajankohtaan ja viivästyksiä ei voida korjata jälkeinpäin. (Bowdin ym. 2006, 272.) Aikataulun hallintaan kuuluu työn ositus, tehtävien välisten riippuvuuksien ja keston arviointi, aikataulun ohjaus ja muutosten hallinta. (Arto ym. 2006, 35–38.) Saksalan (2015) mukaan alustava aikataulu kannattaa hahmotella jo ennen suunnitteluvaihetta. Koska tapahtumalla on kiinteä deadline, on usein hyödyllistä aikatauluttaa taaksepäin: määritellään tapahtumapäivä ja lasketaan siitä tärkeitä virstanpylväitä, kuten materiaalien valmistumisdeadline tai rakentamisen aloituspäivä. Hyödyllinen työkalu on Gantt-kaavio, joka auttaa visualisoimaan tehtävien aikataulut ja vastuut. Välitavoitteiden (milestones) asettaminen auttaa seuraamaan etenemistä ja jakamaan projektin pienempiin osiin. (Project Management Institute 2017, 217–218.)



Kuva 6: Esimerkki Gantt-kaaviosta, jossa projektin tehtävät on visualisoitu aikajanelle

To Do tapahtumat Oy:n mukaan päiväkohtaisten tavoitteiden asettaminen tekee suuristakin projekteista hallittavia. Päivän aikana siis kannattaa keskittyä rajattuun määrään tehtäviä, ja näin saadaan aikaan pieniä voittoja kohti kokonaistavoitetta. (To Do tapahtumat 2024.) Tämä ketterä käytäntö tukee tiimin fokusta ja samalla ison projektin edistyminen on paremmin seurattavissa.

Haastatteluissa korostui, että tehtävät tulee aloittaa riittävän ajoissa, jotta jää pelivaraa muutoksille. Ennakoiva suunnittelu, aikataulujen realistisuus ja selkeä vastuunjako tukevat aikatauluissa pysymistä. Projektipäällikön vastuulla on paitsi aikataulujen luominen myös niiden noudattamisen varmistaminen. Toteutumista tulee seurata säännöllisesti ja reagoida mahdollisiin viivästyksiin.

Kalenterinhallinta on ajanhallinnan perusta, jonka takia projektipäällikön tulee suunnitella huolella ajankäyttöään. Kalenteriin merkitään tapaamisten lisäksi kaikki työtehtävät ja tauot. Projektipäällikön työajasta noin puolet pitäisi varata reaktiivisiin tehtäviin, kuten palavereihin ja viestintään, ja puolet proaktiiviseen työhön, kuten suunnitteluun. Kiireellisten asioiden hoitamiseen on hyvä jättää joustoa. Jokaisen kalenteri näyttää erilaiselta, ja projektipäällikön on otettava huomioon myös tiimin jäsenten aikataulut, kuten lomat ja muut projektit. Henkilöresurssien puutteellinen suunnittelu nimittäin vaikuttaa merkittävästi projektien aikatauluihin. (Ruuska 2007, 198–199.)

Pikkaraisen (2019, 26) tekemän tutkimuksen mukaan myös tapahtumien ajolistat toimivat projektijohtamisen välineenä osana aikataulun hallintaa. Ne kuvaavat kellontarkasti ohjelman, tehtävät ja vastuut tapahtuman aikana ja niitä voidaan hyödyntää myös rakentamisen ja purun aikataulutuksessa. Dokumentin tarkoituksena on sekä aikatauluttaa, että jakaa työtehtäviä, mikä on tärkeää tapahtuman onnistumisen kannalta.

Riippuvuussuhteiden hallinta

Projektin tehtävät eivät ole irrallisia, vaan sidoksissa toisiinsa ajallisesti ja sisällöllisesti. Projektipäällikön tulee tunnistaa kriittiset vaiheet ja tehtävien oikea järjestys. Esimerkiksi asiakkaan päätös tai alihankkijan työsuoritus voi olla edellytys seuraavalle vaiheelle. (Saksala 2015.) Myös haastateltu projektipäällikkö korostaa riippuvuussuhteiden hallintaa projektityössä. Hän kuvailee asiaa seuraavasti (H1):

Käytännössä on tunnistettava, missä järjestyksessä asioiden on edettävä, jotta projektin 'vetoketju' saadaan suljettua ilman ristiriitoja – toisin sanoen on osattava yhdistää kaikki osat juuri oikeassa vaiheessa.

Haastateltavat painottivat projektipäällikön ammattitaitoa hahmottaa solmukohdat ja kriittinen polku. Kumppaneiden ja alihankkijoiden aikataulus ja perehdytys nähtiin haastatteluissa myös osana riippuvuussuhteiden hallintaa. Työkulkujen selkeä dokumentointi kannattaa jakaa myös kumppaneille ja alihankkijoille, jotta he tietävät tarkasti, missä järjestyksessä asiat etenevät ja mitä heiltä odotetaan missäkin vaiheessa. Kumppanit kannattaa ottaa mukaan projektiin oikeassa vaiheessa, sillä usein alihankkijoiden työ voidaan ja kannattaa aloittaa vasta, kun sisäinen suunnittelu on edennyt riittävän pitkälle. Vakikumppaneiden käyttö ja hyvä perehdytys auttavat minimoimaan kitkaa ja tukevat sujuvaa etenemistä.

6.4 Kustannusten hallinta

Kustannusten hallinta kattaa projektin kustannusten arvioinnin, budjetoinnin ja seurannan, joiden avulla varmistetaan taloudellinen kannattavuus ja kustannustehokkuus. (Artto ym. 2006, 35–38.) Tapahtumaprojekteissa budjetoinnissa tulee usein huomioida myös tulot, jolloin voidaan puhua laajemmasta rahoituksen hallinnasta (Bowdin ym. 2006, 272). Hiidenmaan (2025) mukaan kustannussuunnittelu tulisi tehdä etupainotteisesti, sillä alkuvaiheessa projektin talouteen voidaan vielä vaikuttaa. Loppuvaiheessa mahdollisuudet sopeuttaa budjettia ovat rajalliset, minkä vuoksi asiakkaan on tärkeää tietää kustannuksista etukäteen.

Kysely- ja haastatteluaineiston perusteella budjetointi ja kustannusten hallinta kuuluu lähes aina projektipäällikön vastuulle. Projektipäälliköt vastaavat budjetin laatimisesta, seurannasta sekä asiakkaalle tapahtuvasta talouteen liittyvästä viestinnästä. Haastatteluissa nousi esiin seuraavat keskeiset käytännöt:

- **Läpinäkyvyys ja viestintä:** Asiakkaat arvostavat, että lasku ei sisällä yllätyksiä. Budjetin kehityksen säännöllinen läpikäynti ja asiakkaan osallistaminen budjettiin liittyvään päätöksentekoon lisää luottamusta ja asiakastytyvyyttä.

- **Muutokset projektin aikana:** Uudet toiveet ja projektin laajeneminen aiheuttavat usein lisäkustannuksia, joista tulisi keskustella avoimesti ennakkoon asiakkaan kanssa.
- **Työkalujen hajanaisuus:** Taloudellinen tieto ei ole aina riittävän helposti saatavilla yhdestä paikasta. Työkalujen vakiintuneisuuteen ja järjestelmien hajanaisuuden vähentämiseen kannattaa kiinnittää huomiota.
- **Sisäiset ylitykset:** Työtunnit ylittyvät säännöllisesti, erityisesti ennakkotyövaiheissa. Tunnit voidaan osin sisällyttää katteeseen tai seurata tarkemmin resurssien käyttöä.
- **Tulojen hallinta ja kannattavuusajattelu:** Budjetointia ei nähdä vain kulujen hallintana, vaan siihen kuuluu myös tulojen suunnittelu. Laadun ja lisäarvon esiin tuominen auttaa perustelemaan hinnan asiakkaalle.
- **Asiakasymmärrys:** Projektipäällikön on osattava perustella muutosten hinnat erityisesti silloin, kun asiakkaalla ei ole kokemusta tapahtumien kustannuksista.

6.5 Laadunhallinta

Laadunhallinta tarkoittaa laadun suunnittelua, varmistamista ja valvontaa. Näillä varmistetaan, että projektille asetetut vaatimukset täyttyvät. (Artto ym. 2006, 35–38.) Haastatteluissa laadun varmistaminen nähtiin keskeisenä keinona täyttää ja ylittää asiakkaan odotukset. Haastatteluaineiston perusteella laatu rakentuu kolmesta pääelementistä: tekninen toteutus, asiakaskokemus ja tiimin sisäinen toiminta.

Haastatteluissa kuvattiin, että tekninen laatu syntyy käyttämällä oikeita ja laadukkaita tuotteita ja palveluita. Esimerkiksi tapahtuman tekniikan, tilojen, ruuan ja esiintyjien tulee täyttää standardit ja tukea onnistunutta toteutusta. Näin varmistetaan, että lopputuote on luotettava ja asiakasta miellyttävä.

Haastateltavien mukaan asiakaskokemuksen laatu puolestaan rakentuu odotusten hallinnasta ja vuorovaikutuksesta. Asiakas ei välttämättä osaa

ilmaista toiveitaan tarkasti, ja siksi toimiva laadunhallinta edellyttää aktiivista tarvekartoitusta, visuaalisia esimerkkejä ja riittävää viestintää. Asiakkaan onnellisuus syntyy usein pienistä asioista, kuten tilanteen joustavasta hoitamisesta tai ylimääräisten vaihtoehtojen tarjoamisesta. Useissa organisaatioissa on määritelty laatuksiteerit, joiden avulla varmistetaan asiakaspalvelun ja toteutuksen yhtenäinen taso. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, miten asiakkaille reagoidaan tapahtuman aikana: pyritään olemaan läsnä, ratkaisemaan mahdolliset ongelmat nopeasti ja varmistamaan, että asiakkaalle syntyy kokemus hyvin hoidetusta projektista ja hän kokee tulleen kuulluksi ja ymmärretyksi.

Haastatteluissa nousi esiin myös sisäisten tiimikäytäntöjen tärkeä rooli: projektipäälliköiden ja tuottajien välinen hyvä yhteistyö ja yhteinen ymmärrys laadun merkityksestä helpottaa työskentelyä. Tiimien välinen luottamus mahdollistaa sen, että kukin voi keskittyä omaan vastuualueeseensa ilman tarvetta jatkuvalla valvonnalle, mikä osaltaan tukee laadun toteutumista käytännössä. Yhtenäiset käytännöt, kuten yhteinen tapa dokumentoida, ilmaista ja organisoida asioita, tukevat laadun säilyttämistä projektista toiseen.

Alihankkijat ovat haastateltavien mukaan laadunhallinnan haaste: miten varmistetaan, että alihankkijat ymmärtävät ja toteuttavat sovitut asiat yhdenmukaisesti. Haastateltavat korostivat selkeää kirjallista ohjeistusta, tuttujen kumppanien käyttöä, viestinnän merkitystä ja yhteisen kielen luomista laadutavoitteista ja onnistumisen kriteereistä.

6.6 Resurssien ja henkilöstön hallinta

Tapahtumaprojektissa resurssien ja henkilöstön hallinta kattaa niin henkilöstön, osaamisen kuin fyysiset resurssit. Projektitiimiin kuuluu usein vakituisia työntekijöitä, freelancereita, asiakasorganisaation edustajia, vapaaehtoisia, alihankkijoita ja muita sidosryhmiä. Tämä vaatii tehokasta henkilöstön johtamista, selkeää roolitusta, hyvää viestintää ja tehokasta organisointia. Tarkoituksena on varmistaa resurssien oikea-aikainen saatavuus, niiden

riittävyys ja tehokas käyttö projektin aikana. Tähän kuuluu myös projektiorganisaation, sen tehtävien sekä vastuiden suunnittelu, henkilöstön hankkiminen ja projektitiimin toiminnan ja yhteistyön kehittäminen. (Artto ym. 2006, 35–38.) Saksalan (2015) mukaan onnistunut henkilöstöresursointi edellyttää realistista ja yksityiskohtaista työsuunnitelmaa, jossa määritellään tehtävät, vastuut ja tarvittava osaaminen. Projektipäällikön tehtävänä on huolehtia roolituksesta, delegoinnista ja siitä, että projektin tavoite jakautuu selkeiksi osioiksi, joille nimetään vastuuhenkilöt ja sovitaan tarkistuspisteet. Jokaisen tulee ymmärtää oman osuutensa resurssit ja vastuuhenkilöt.

Resurssien varmistaminen

Resurssitarpeet tulee kartoittaa ajoissa, ja samalla varmistaa kriittisten resurssien saatavuus. Tämä helpottaa oikeiden osaajien lukitsemista mukaan projektiin ja varmistaa riittävän työpanoksen kriittisille tehtäville. Tämä tapahtuu usein neuvottelemalla resurssien käytöstä yrityksen resursseja ylläpitävien tahojen kanssa. Resurssien hallinnalle kannattaa olla yhteinen käytäntö, jotta kilpailevat projektit eivät joudu kiistelemään niistä keskenään.

Tapahtumaprojektit ovat usein nopeatempoisia ja toteutetaan tiukoilla aikatauluilla, joten projektiryhmä voidaan joutua kokoamaan kiireessä, jolloin projektipäällikön pitää tyytyä siihen, mitä on saatavilla. Tällöin työskentelytapojen tehokkuuden merkitys korostuu, jotta tapahtuma voidaan toteuttaa laadukkaasti ja aikataulussa. (Artto ym. 2006, 294–297.)

Jos työntekijällä ei ole riittävästi vapaata resurssia projektiin käytettäväksi, sitoutuminen ja tehokkuus heikentyvät. Jos henkilön työpanos projektille jää alle 20 prosenttiin, kannattaa harkita, onko osallistuminen ylipäättään järkevää. Sitä pienemmällä työpanoksella kannattaa projektissa olla mukana lähinnä projektin tukitoimissa, kuten laskutuksessa avustavia henkilöitä. Vakiintuneessa projektiliiketoiminnassa resurssien varaus tulisi tehdä siten, että työntekijöillä on riittävästi aikaa projektityöhön ja siihen liittyvään yhteistyöhön, dokumentointiin ja osaamisen kehittämiseen. Jos yrityksellä ei ole selkeää resurssisuunnittelua, projektiryhmän jäsenen on itse huolehdittava, että hänellä on riittävästi aikaa tehtäväänsä. Tämä tapahtuu esim. karsien muita tehtäviä tai

uudelleenjärjestellen niitä. Muutaman tunnin viikkopanos ei yleensä riitä kunnolliseen sitoutumiseen tai tehokkaaseen työskentelyyn projektissa. (Artto ym. 2006, 286–287.)

Tiimin kokoamisen perusteet tutkimusaineistossa

Kyselyn avulla kerätystä aineistosta käy ilmi, että projektitiimien muodostaminen ja tehtävien jakaminen tapahtuvat vaihtelevin tavoin ja perustein. Yksittäistä, koko alan kattavaa mallia ei ole havaittavissa. Tiimin valintaperusteina korostuivat resurssien saatavuus, sopivuus ja asiakkuuden jatkuvuus. Suurin osa organisaatioista muodostaa projektitiimit tapauskohtaisesti, eikä käytä pysyviä tiimejä. Vakiintuneita tiimikokoonpanoja käytetään kuitenkin jonkin verran, erityisesti toistuvissa asiakkuuksissa. Osaamisperusteinen allokointi ja resurssien saatavuus ovat tärkeimmät yksittäiset tekijät.

Kyselyaineistosta on nähtävissä, että usein tiimiä valitessa joudutaan pohtimaan useampaakin eri seikkaa, joiden valossa tiimivalintaa arvioidaan. Useimmat vastaajista valitsivat useamman kuin yhden vaihtoehdon, mikä osoittaa, että tiimien allokointia ei tehdä vain yhden periaatteen mukaan. Projektitiimien allokointikäytännöt ovat joustavia ja tilannekohtaisesti mukautuvia. Koska projektitiimit eivät ole vakiintuneita, vaan kootaan joka projektia varten erikseen, on tärkeää tukea muilla rakenteilla projektityötä. Vahvana teemana kyselyvastauksissa näkyy selkeän roolituksen ja tehokkaan sisäisen viestinnän merkitys.

Haastatteluissa kuvattiin myös erilaisia tapoja tiimien muodostamiseen: Tapahtumatoimisto C:ssä prosessin ideana on, että tuotantokoordinaattori valitsee tiimin saatavuuden ja sopivuuden mukaisesti asiakkuusvastaavan ja projektipäällikön muodostaman resurssipyynnön perusteella. Käytännössä tämä ei kuitenkaan aina toteudu, ja joskus tiimi valitaan esimerkiksi vakiintuneisuuden perusteella ilman laajempaa keskustelua – mikä aiheuttaa epätasapainoa työkuormassa. Usein tiimiä joudutaan täydentämään matkan varrella. Esimerkiksi Tapahtumatekniikkayritys B:ssä tiimi valitaan kahdessa vaiheessa: ensin muodostetaan ennakkotuotannon tiimi, ja tapahtuman ollessa lähempänä

valitaan tapahtuman aikainen henkilöstö. Usein pyritään pitämään joku henkilö mukana läpi projektin, siten että hän tulee myös tapahtumaan paikan päälle. Hänen roolinsa alusta asti mukana olleena on toimia siltana suunnitelmasta toteutukseen.

Projektiryhmän koko

Projektipäällikkö johtaa projektiryhmää, jonka koko ja rakenne mukautuvat projektin laajuuden ja luonteen mukaan. Pienissä projekteissa ryhmä voi koostua muutamasta henkilöstä, kun taas suurissa projekteissa ydinryhmän tukena toimii joukko asiantuntijoita yrityksen sisältä ja ulkopuolelta. (Artto ym. 2006, 284–286). Kyselyn mukaan ennakkotuotannon tiimit koostuvat tyypillisesti 3–4 henkilöstä, mutta usein tiimit ovat vielä tätäkin pienempiä. Pienemmät tiimit ovat yleisempiä kuin suuret, mikä kertoo resurssien rajallisuudesta tai toimintamallin keveydestä. Myös haastatteluissa keskusteltiin tiimikoosta ja sen vaikutuksista vastuunjakoon. Tuotantokoordinaattorin mukaan pienet tiimit koetaan toimiviksi. Jos projekteissa on liikaa ihmisiä mukana, työn pirstaloituminen johtaa siihen, että yhdelle henkilölle jää vain pieni osuus yksittäisestä projektista, mutta samalla hän on samanaikaisesti mukana monessa muussakin projektissa. Tämän on koettu lisäävän työn kuormitusta. Samassa yhteydessä nousi esiin, että kun projektissa on mukana kaksi tuottajaa, vastuujako tulee määritellä selkeästi. Esimerkiksi yhden tulee olla vastuussa etenemisestä ja aikatauluista, toisen taas muista osa-alueista. Jaetun vastuun riski on, että kukaan ei kanna vastuuta kokonaisuudesta.

Projektiryhmäläisen osaaminen ja vastuut

Projektiryhmään tulisi koota paras mahdollinen osaaminen niin yrityksen sisältä kuin alihankkijoiltakin, sillä projektin eri vaiheissa tarvitaan monenlaista asiantuntemusta. Olennaista on koko tiimin yhteinen osaaminen – ei yksittäisten henkilöiden kyvykkyys. Ryhmän jäsenten roolit ja työtehtävät määritellään projektikohtaisesti. He saattavat olla mukana jo projektin valmistelussa ja suunnittelussa. Jokainen sitoutuu toteuttamaan projektin sovitun suunnitelman ja annetun työmääräarvion mukaisesti, omiin aikatauluihinsa sovittaen ja

projektipäällikön ohjauksessa. Projektiryhmän jäsenen tehtäviin kuuluu myös riskien tunnistaminen, tilanteen aktiivinen viestintä tiimille ja projektipäällikölle sekä mahdollisista poikkeamista raportoiminen viipymättä. Lisäksi odotetaan jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä ja projektiasioiden dokumentointia suunnitelman mukaisesti. (Artto ym. 2006, 39, 284–286).

Projektipäällikön käyttäminen projektin resurssina

Mitä vaativampi projektikokonaisuus, sitä enemmän projektipäällikön työ painottuu yleisjohtamiseen, kuten koordinointiin, aikataulutukseen ja kannattavuuden seurantaan ja vähemmän asiantuntijatyöhön.

Yleisjohtamisosaamista on liiketoiminnallinen, vuorovaikutuksellinen ja käsitteellinen osaaminen. (Artto ym. 2006, 39.) Kysely- ja haastatteluaineiston perusteella projektipäällikkö toimii usein hallinnollisena resurssina, joka vastaa kokonaisuuden koordinoinnista, aikataulutuksesta, resursoinnista ja kannattavuuden seurannasta. Haastateltujen mukaan projektipäällikkö ei aina ole paikan päällä tapahtumassa tapahtumapäivänä, vaan tukee projektia taustalta rakenteiden, dokumentoinnin ja tiedonhallinnan kautta. Roolin sisältö riippuu organisaatiosta ja projektin koosta: pienemmissä tiimeissä projektipäällikkö usein osallistuu myös operatiivisiin tehtäviin, mutta suuremmissa projekteissa hänen panoksensa kohdistuu kokonaisuuden hallintaan ja päätöksentekoon.

Mervi Koivulahden mukaan (2024) joka kolmannella projektipäälliköllä on useampi kuin kolme projektia hallinnoitavana kerrallaan samanaikaisesti, joka nähdään suurena määränä projekteja. Hän antaa vinkkejä usean projektin hallinnassa pitämiseen:

1. Analysoi realistisesti, kuinka paljon työaikaasi ja keskittymistäsi kukin projekti vaatii. Kommunikoiki nämä arviot selkeästi sidosryhmille ja muista varautua myös poikkeustilanteisiin, kuten sairastumisiin.
2. Priorisoi projekteja ja niiden sisältöjä. Selvitä, mitkä ovat projektien kriittiset osa-alueet ja missä taas voidaan joustaa. Tee tämä yhteistyössä projektien omistajien kanssa.

3. Huomioi ajanhallinta ja mahdollista keskittyminen jakamalla työpäivä osiin, joissa työstää aina yhtä projektia kerrallaan. Rajoita häiriötekijöitä, kuten puheluita ja sähköposteja, määrittelemällä niille omat aikansa.
4. Rytmitä töitäsi aikatauluttamalla palaverit loogisesti. Esim. tietyn projektin sisäisen viikkopalaverin jälkeen putkeen pidä ohjausryhmän kokous, jotta voit hyödyntää tuoreinta tietoa päätöksenteossa.
5. Hyödynnä visuaalisia työkaluja (esim. Gantt ja Kanban) projektien etenemisen seuraamiseen helpottaaksesi kokonaisuuden hahmottamista.
6. Laadi selkeä suunnitelma kullekin projektille ja määrittele etukäteen, miten mahdolliset poikkeamat käsitellään. Tämä auttaa reagoimaan nopeasti muutoksiin.

Freelancereiden ja tilapäisen työvoiman hallinta

Kysely- ja haastatteluaineiston perusteella freelancereiden ja muun tilapäisen työvoiman käyttö on tapahtuma-alalla arkipäivää, ja sen hallintaan liittyy sekä hyötyjä että haasteita. Freelancereita hyödynnetään erityisesti tapahtumapäivinä sekä tuotannollisissa tehtävissä, joissa tarvitaan joustavaa ja nopeasti skaalautuvaa työvoimaa. Useissa organisaatioissa projektipäällikkö tai tuotantotiimi vastaa freelancereiden rekrytoinnista, perehdytyksestä ja koordinoinnista. Haasteita aiheuttaa se, että freelancer-työntekijöiden käytettävyyys voi muuttua lyhyellä varoitusajalla, eikä osaamisen tasosta tai sitoutumisesta ole aina täyttä varmuutta. Siksi hyvä dokumentointi, selkeä viestintä ja kokoneiden freelancerien käyttäminen toistuvasti koettiin tärkeiksi käytännöiksi. Osa haastateltavista toi esiin tarpeen parantaa perehdytyskäytäntöjä ja siirtää hiljaista tietoa tehokkaammin, jotta freelancereiden käyttö ei kuormita ydintimiä kohtuuttomasti. Erityisesti tapahtuman aikana freelancereiden työn ohjaaminen ja johtaminen vaatii selkeää vastuujakoa ja nimettyä kontaktihenkilöä, joka on helposti tavoitettavissa kentällä.

Haastatteluissa nousi esiin myös liiketoiminnan näkökulma: haastateltujen mielestä tapahtuma-alan yrityksen liiketoimintaa voi olla vaikeaa saada

kannattavaksi ilman freelance-työvoiman käyttöä. Kiinteiden palkkakulujen pitäminen matalana nähtiin välttämättömänä etenkin sesonkiluonteisessa ja projektiokohtaisesti vaihtelevassa toimialassa. Freelancereiden käyttö mahdollistaa resurssien skaalaamisen tarpeen mukaisesti.

Freelancereiden onnistunut hallinta vaatii suunnitelmallisuutta, selkeät roolit ja jatkuvaa kehittämistä, jotta työvoiman vaihtuvuus ei vaaranna projektin laatua tai aikataulua.

6.7 Viestintä eli kommunikaation hallinta ja markkinointi

Viestinnän hallinta kattaa tiedonvaihdon projektin osapuolten ja sidosryhmien kesken. Sidosryhmällä tarkoitetaan yksilöä, ryhmää tai organisaatiota, johon projekti saattaa vaikuttaa tai joka voi vastavuoroisesti vaikuttaa projektiin. (Artto ym. 2006, 35–38, 41.) Saksalan (2015) mukaan tapahtumaprojektista vastaavan on varmistettava, että eri toimijat, kuten esiintyjät, katsojat, viranomaiset ja työntekijät saavat oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Lisäksi on tärkeää huolehtia, että tiedotuksesta ja markkinoinnista vastaavalla henkilöllä on ajantasainen tilannekuva. Projektipäällikkö vastaa myös säännöllisestä raportoinnista tilaajalle projektin etenemiseen ja tuloksiin liittyen. Selkeä ja johdonmukainen viestintä tukee projektin etenemistä suunnitellusti ja mahdollisten haasteiden ratkaisemista ajoissa. Projektin eteneminen ja toteutuminen kannattaa dokumentoida vaihe vaiheelta, sillä huolellinen dokumentaatio auttaa sekä projektin hallinnassa että tulevien tapahtumien suunnittelussa.

Sisäinen viestintä ja tiimin yhteistyön tukeminen

Haastateltujen mukaan sisäinen viestintä on sujuvan toteutuksen ydin. On tärkeää huolehtia palaverikäytännöistä ja sopivista viestintäkanavista. Säännölliset viikoittaiset palaverit nähtiin tehokkaana tapaa jakaa tietoa projektin tilanteesta, resurssien saatavuudesta ja aikataulujen hallinnasta. Vaikka arjessa viestintä tapahtuu usein joustavasti viestein ja puheluin, säännölliset yhteiset kokoukset luovat rakenteen, joka auttaa säilyttämään

kokonaiskuvan ja tukee tiimityötä. Palaverien tukena toimii valmiit ja selkeät muistiopohjat, jotka helpottavat asioiden muistamista ja säästävät aikaa.

Säännöllisiin tiimipalaveriinkin voi hakea rakennetta esimerkiksi Scrum-menetelmästä, johon olennaisena osana kuuluu päivittäiset daily-palaverit. Daily-palaverien kerrotaan olevan hyödyllinen käytänte etenkin itseohjautuville tiimeille. Tunnetuin tapa pitää palaveri on ”eilen, tänään ja esteet” -metodi, jossa käydään läpi yhdessä kukin vuorollaan seuraavat asiat: (Varetsalo 2025.)

- Mitä tein eilen auttaakseni tiimiä tavoitteen saavuttamisessa?
- Mitä aion tehdä tänään auttaakseni tiimiä tavoitteen saavuttamisessa?
- Havaitsenko mitään estettä, joka estää minua tai tiimiä saavuttamasta tavoitetta?

Tämän ensisijainen tarkoitus on, että tiimi tarkastelee ja sopeuttaa päivän suunnitelmaansa siten, että se tukee parhaiten tiimin yhteistyötä ja tavoitteen saavuttamista. Vaikka palaveria ei olisi mahdollista pitää päivittäin, on tämä malli tehokas tapa käydä läpi töiden etenemistä ja tehtävien jakautumista tiimissä.

Kysely- ja haastatteluaineiston perusteella useissa organisaatioissa projektin viestintään käytetään eri kanavia rinnakkain, kuten sähköpostia, projektinhallintatyökaluja ja pikaviestisovelluksia. Tapahtumien aikana, sekä freelancereiden ja tilapäistyövoiman kanssa kommunikointiin WhatsApp nähtiin hyvänä työkaluna, vaikka muuten sisäiseen viestintään olisikin käytössä esimerkiksi Microsoftin työkalut tai Slack. WhatsApp-ryhmät ovat erityisen toimivia nopean tiedonjaon kanavia tapahtumatiimin kesken tilanteissa, joissa viestinnän täytyy olla nopeaa ja helposti kaikkien saatavilla, riippumatta siitä, ovatko henkilöt yrityksen sisäisiä vai ulkoisia tahoja. Haasteena kuitenkin nähtiin viestinnän pirstaloituminen ja tiedon hajoaminen eri alustoihin, mikä vaikeuttaa kokonaiskuvan hahmottamista. Keskitetyt työkalut vähentävät riskiä siitä, että tieto jää vain yksittäisten henkilöiden varaan. Dokumentaation ajantasaisuus nähtiin erityisen tärkeänä, kun tiimiin liittyy uusia jäseniä mukaan projektin edetessä. Selkeä roolitus, säännölliset tarkistuspisteet, yhteinen

tietoalusta ja pelisäännöt nähtiin ratkaisuin tehokkaan sisäisen kommunikaation varmistamiseen.

Tapahtuma-alan viestinnän haasteeksi koettiin haastatteluissa myös se, että alalla työskentelee ihmisiä niin erilaisista taustoista. Osa projektin osapuolista saattaa esimerkiksi olla hyvin teknisesti orientoituneita, kun taas osa katsoo työtä taiteellisemmasta näkökulmasta. Tämän vuoksi samakin teksti voi tulkintojen eroavaisuuksien vuoksi avautua eri tavalla eri ihmisille. Viestintä kannattaa siis selkeyttää ja kohdentaa eri rooleille sopivalla tavalla.

To Do tapahtumat Oy:n (2024) esimerkki osoittaa, että päivittäisten henkilökohtaisten tavoitteiden jakaminen tiimin kesken esimerkiksi Slack-kanavalla voi parantaa työn läpinäkyvyyttä ja yhteispeliä. Kun jokainen tiimin jäsen kertoo päivän keskeiset tehtävänsä, kaikki pysyvät kartalla projektin etenemisestä ja voivat tarjota apua tai ideoita tarvittaessa, mikä tiivistää yhteistyötä. Tämäntyyppinen ketterä viestintäkäytäntö myös auttaa etätöissä toimivia tiimejä pitämään yhteyttä ja varmistaa, ettei kukaan työskentele silloissa erillään muista.

Salmisen (2015, 71) tutkimus PuskaPromotionille korostaa, että tehtävien ja vastuiden jako on syytä käydä läpi vielä juuri ennen tapahtumaa kaikkien työntekijöiden kesken, jotta jokainen tietää tarkasti oman roolinsa ja tehtävänsä tapahtumapäivänä. Tämä varmistaa, ettei synny päällekkäisyyksiä tai että jokin tehtävä jäisi vahingossa hoitamatta olettamusten vuoksi. Samassa tutkimuksessa Salminen myös suosittaa pyytämään jälkikäteen palautetta tapahtumatyöntekijöiltä ja järjestämään loppupalaverin projektiorganisaation kanssa. Näin saadaan paras kokonaiskuva tapahtuman onnistumisista ja kehityskohdista.

Asiakasviestintä

Asiakasviestinnän onnistuminen edellyttää sekä asiantuntevuutta että selkeyttä. Haastateltavat korostivat, että asiakkaat odottavat saavansa ajankohtaista ja ymmärrettävää tietoa oikea-aikaisesti. Uusien asiakkaiden kanssa viestinnän

merkitys kasvaa entisestään, sillä heillä voi olla epärealistisia odotuksia tai puutteellista ymmärrystä projektin vaiheista ja työmäärästä.

Hyväksi käytännöksi haastateltavat nimesivät säännölliset välipalaverit, jotka voivat olla lyhyitä mutta tehokkaita. Niissä asiakas pidetään ajan tasalla ja voidaan samalla varmistaa, ettei synny väärinkäsityksiä. Asiakkaalle viestittävä materiaali kannattaa pitää materiaalin tiiviinä, valmiiksi pureskeltuna ja vaihtoehtoja rajaavana. Tämä vähentää asiakkaan kognitiivista kuormaa ja nopeuttaa päätöksentekoa.

Haastateltavien mukaan projektipäällikön rooliin kuuluu myös se, että asiakasta informoidaan realistisesti muutostoiveiden vaikutuksista aikatauluihin, työmäärään ja kustannuksiin. Muutostilanteissa avoin viestintä ja perustelut nähdään keinona ylläpitää luottamusta ja välttää väärinymmärryksiä. Haastatteluissa mainittiin myös, että asiakas saattaa kokea epävarmuutta, jos ei ole selkeästi viestitty, kuka projektitiimissä vastaa mistäkin. Projektin alussa tapahtuva roolien läpikäynti on tämän vuoksi tärkeää. Projektisuunnitelmaa suositeltiin hyödynnettäväksi viestinnän tukena. Sen avulla voidaan määrittää asiakkaalle selkeästi projektin sisältö, aikataulu, vastuuhenkilöt ja sovitut toimenpiteet.

Viestintä alihankkijoiden ja kumppaneiden suuntaan

Haastatteluissa nousi esille myös alihankkijan näkökulma: he toivovat selkeää ja riittävän aikaista tiedottamista. Tämä nähtiin erityisen tärkeänä silloin, kun projektissa on mukana useita eri kumppaneita, joiden yhteensovittaminen vaatii huolellista koordinoitua. Haastateltu painotti, että alihankkijan näkökulmasta "ei ole olemassa turhaa infoa" – mitä enemmän tietoa tapahtumasta ja asiakkaasta pystytään jakamaan jo varhaisessa vaiheessa, sitä parempi. Vaikka joskus salassapitoon vedoten asiakkaan nimeä ei alihankkijalle kerrota, nähtiin tämä käytäntö ongelmalliseksi: tieto asiakkaasta auttaa hahmottamaan, minkä tyyppistä tapahtumaa ollaan toteuttamassa ja ohjaa suunnittelua. Ratkaisuksi ehdotettiin esimerkiksi NDA-sopimusten hyödyntämistä tiedon jakamiseksi turvallisesti. Myös Hiidenmaa (2025) kehottaa arvioimaan kriittisesti, mitkä asiat

ovat todella järkevää pitää salassa alihankkijoilta, sillä avoimuus on avain parhaaseen lopputulokseen.

Haastateltu korosti myös, että tarjouspyyntövaiheessa olisi hyvä toimittaa alihankkijalle mahdollisimman tarkat tiedot tapahtumatilasta, osallistujamäärästä, kohderyhmästä ja aikatauluista. Tämä mahdollistaa tarkemmat tarjoukset ja helpottaa alihankkijan valmistautumista

Hyviksi käytänteiksi viestinnän kannalta nähtiin:

- **Alihankkijoiden ottaminen mukaan jo suunnitteluvaiheessa**, esimerkiksi tilakatselmukseen asiakkaan kanssa. Tämä mahdollistaa paitsi paremman valmistautumisen, myös lisää ideointia ja mahdollisuuksia lisämyyntiin.
- **Selkeä, koottu infopaketti** ennen tapahtumaa (esim. PDF-liite), joka sisältää aikataulut, pohjakuvat, vastuuhenkilöiden yhteystiedot sekä ohjeet logistiikkaan, pukeutumiseen ja ruokailuun. Tämä helpottaa alihankkijoiden ja muun henkilöstön perehdytystä ja vähentää virheitä tapahtumapäivänä.
- **Vakiintuneet yhteistyösuhteet** ja hyvät henkilökohtaiset kontaktit koettiin haastatteluaineistossa keskeisiksi – ne mahdollistavat suoraviivaisen viestinnän, pienentävät toiminnan riskejä ja rakentavat luottamusta.

Kaiken kaikkiaan alihankkijaviestinnässä korostuu avoimuus, ennakoitavuus ja yhteistyöhakuisuus. Alihankkijat eivät ole vain toteuttajia, vaan yhteistyökumppaneita, joiden osallistaminen ja informointi vaikuttavat suoraan projektiin sujuvuuteen ja laatuun.

Tapahtuman markkinointi osana projektinhallintaa

Tapahtuman markkinointi ei ole vain mainontaa, vaan keino selkeyttää tapahtuman sisältö, laajuus, kohderyhmä, tavoitteet ja erottautumistekijät. Se toimii projektinhallinnan työkaluna, jolla ohjataan tapahtuman suuntaa ja minimoidaan riskejä. Markkinointi on siis prosessi, joka määrittelee tapahtuman

laajuuden ja tavoitellut tulokset ja toimii välineenä tapahtuman ohjaamisessa. Markkinointistrategian avulla voidaan vaikuttaa tapahtuman suuntaan ja varmistaa, että se täyttää odotukset. Tapahtuman markkinointi on siis strateginen työkalu, joka liittyy suoraan projektinhallintaan. (Bowdin ym. 2006, 271)

6.8 Riskienhallinta

Riskienhallinnassa pyritään tunnistamaan, arvioimaan ja hallitsemaan projektin uhkia sekä laatimaan toimenpiteet niiden ehkäisemiseksi tai vaikutusten pienentämiseksi. (Arto ym. 2006, 35–38.) Tapahtumaprojekteissa tämä tarkoittaa esimerkiksi turvallisuusuhkien, tekijänoikeusasioden, viranomaismääräysten, työturvallisuuden, budjettihaasteiden, sääolosuhteiden, teknisten ongelmien ja peruutusten ennakoimista. Riskianalyysiä tulisi päivittää projektin aikana. Samoin kannattaa huolehtia, että kaikki sopimukset ovat kirjallisessa muodossa ja asianmukaisia. (Saksala 2015.)

Haastatteluaineiston mukaan riskienhallinta ei ole alalla systemaattista vaan perustuu usein yksilöiden kokemukseen ja vaistoon. Vaikka 67 % kyselyvastaajista kertoo sen kuuluvan projektipäällikön vastuulle, haastateltujen mukaan dokumentointi ja rakenteet puuttuvat usein ja riskien tunnistaminen ja siihen liittyvä suunnittelu jäävät yksittäisten projektipäälliköiden tai tuottajien kontolle. Esimerkiksi eräs projektipäällikkö kuvasi, että hän käyttää aikaa riskien miettimiseen jokaisen projektin kohdalla, mutta ei dokumentoi näitä ajatuksia erikseen. Hänen mukaansa vakiintuneet verkostot ja toistuvat sisätilatapahtumat vähentävät tarvetta kirjallisille varautumissuunnitelmille – mutta korosti silti, että tuottajan ammattitaitoon kuuluu kyky vetää ”B-suunnitelma takataskusta” tilanteen niin vaatiessa.

Eriyksen merkittävänä riskitekijänä haastatellut pitivät henkilöstöä: esimerkiksi sairastuminen juuri ennen tapahtumaa voi aiheuttaa vakavia ongelmia, jos kriittistä osaamista ei voida siirtää muille henkilöille. Haastateltu toimitusjohtaja totesi, että juuri ihmisiin liittyvät riskit ovat tapahtuma-alalla suurimpia, ja niiden

vaikutuksia voi olla vaikea paikata, etenkin jos tietoa ei ole dokumentoitu tai jaettu riittävästi. Haastattelujen perusteella riskienhallintaa voisi helpottaa ja tasalaatuistaa esimerkiksi systemaattisten riskirekisterien ja organisaation yhteisten varautumismallien avulla. Niiden avulla voidaan riskienhallintaa varten luoda selkeät käytännöt, vastuujaot ja ennakoiva suunnittelu. Hyviä käytännön ratkaisuja ovat myös riskien kirjaaminen osaksi projektisuunnitelmaa, asiakkaan kanssa käytävä ennakkokeskustelu mahdollisista poikkeustilanteista sekä teknisten ja henkilöstöriskien varasuunnitelmien tekeminen jo aikaisessa vaiheessa.

6.9 Hankintojen hallinta

Hankintojen hallinnan tarkoituksena on etsiä, valita ja käyttää yrityksen ulkopuolisia resursseja, hallita hankintoihin liittyviä sopimuksia ja yhteistyötä sekä seurata toimituksia (Artto ym. 2006, 35–38). Haastatteluissa tuli esiin, että alihankintojen merkitys tapahtumaprojekteissa on suuri – esimerkiksi haastatellun tapahtumatekniikkayrityksen projekteista puolet tulee toteutettavaksi alihankintana jonkin tapahtumatoimiston kautta. Alihankinnassa on kyse siitä, että projektiorganisaatio ulkoistaa osan tuotannosta jonkun toisen yrityksen hallittavaksi. Hankintojen kohdalla on tärkeää huomioida erityisesti sopimushallinta, aikataulutusta ja viestintä. Haastateltavat myös toivat esiin, että toimivat sopimuskäytännöt ja alihankkijoiden sitouttaminen edellyttävät varhaista aikataulutusta ja hyvää perehdytystä. Kun alihankkijat ja sopimuskumppanit otetaan mukaan suunnitteluun riittävän ajoissa, voidaan varmistaa, että he ymmärtävät oman roolinsa osana projektia ja voivat suunnitella resurssinsa tehokkaasti.

Haastateltujen mukaan tapahtuma-alalla hankintojen hallinta perustuu usein vakiintuneisiin kumppanuuksiin ja joustavaan yhteistyöhön, eikä raskaisiin sopimusprosesseihin. Kumppaneiden kanssa on totuttu toimimaan luottamus pohjalta. Esimerkiksi haastateltu toimitusjohtaja toi esiin, että hyvä yhteistyösuhde alihankkijan ja tapahtumatuottajan välillä voi vähentää tarvetta yksityiskohtaisille sopimuksille, sillä osapuolet tuntevat toistensa toimintatavat ja

odotukset. Kyselyaineistosta käy ilmi, että toimitusketjun läpinäkyvyys ja yhteiset toimintatavat voivat helpottaa yhteistyötä ulkopuolisten tahojen kanssa. Haasteita syntyy erityisesti, jos alihankkijoiden kanssa ei ole vakiintunutta yhteistyötä tai jos he vaihtuvat usein, jolloin perehdytys ja tiedon siirto kuormittavat projektitiimiä enemmän. Hankintojen hallinnassa korostuu erityisesti projektipäällikön rooli sopimusasioiden koordinoijana, alihankkijoiden perehdyttäjänä ja toimitusketjun sujuvuuden varmistajana.

6.10 Sidosryhmien hallinta

Tutkimusaineiston perusteella projektin sidosryhminä tapahtuma-alalla nähdään esimerkiksi asiakkaat, viranomaiset, esiintyjät, alihankkijat ja muut yhteistyötahot. Näiden tunnistaminen, analysointi ja hallittu osallistaminen on tärkeää läpi projektin eri vaiheiden. Haastatellut näkevät sidosryhmähallinnassa vaadittavan monipuolisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Jokaisella sidosryhmällä on omat odotuksensa, jotka voivat vaikuttaa projektin kulkuun ja vaativat siten aktiivista hallintaa ja viestintää. Esimerkiksi asiakasviestintää suositeltiin haastatteluissa räätälöitävän tilanteeseen parhaiten sopivaksi. Sopivaan viestinnän tiheyteen ja tyyliin vaikuttaa se, kuinka kokenut ja aktiivinen asiakas on. Toisinaan asiakkaan kanssa käydään tiivistä dialogia koko tapahtuman rakentamisesta, kun taas toisinaan asiakas vetäytyy taustalle ja luottaa siihen, että tuotanto hoitaa kaiken. Viestinnän avoimuutta, hintatietojen läpinäkyvyyttä ja tiheää, lyhyttä yhteydenpitoa pidettiin haastateltujen keskuudessa toimivina käytäntöinä asiakastyytyväisyyden varmistamisessa.

Joskus sidosryhmät voivat olla myös sellaisia, joiden kanssa ei itse ole laatinut sopimusta yhteistyöstä. Tästä esimerkkinä haastateltavat mainitsivat esimerkiksi tapahtuman tilaajan buukkaamat artistit ja esiintyjät. Vaikka tilaaja on hoitanut artistien sopimisen, tapahtuman lähestyessä tapahtumatuottajan tai teknisen alihankkijan rooli korostuu teknisten vaatimusten yhteensovittamisessa. Artistien kanssa käydään joskus jopa kymmeniä viestejä

ja puheluita, jotta esiintyminen sujuisi ongelmitta ja kustannustehokkaasti, usein tilaajan tietämättä tästä taustatyöstä.

7 Projektinhallinta muista näkökulmista

7.1 Projektinhallinta työvälineinä ja dokumentaationa

Projektinhallinta perustuu erilaisiin työvälineisiin, dokumentaatioon ja prosesseihin, joiden avulla tapahtumaprojektien eri vaiheet voidaan hallita systemaattisesti. Monilla yrityksillä on oma mallinsa ja käytäntönsä projektinhallintaan pohjautuen nimenomaan työvälineisiin ja dokumentaatioon. Esimerkkejä näistä ovat mm. lomakkeet, kuten projektin kuvaus tai väliraportointilomake; ohjeet, kuten projektin suunnitteluohje tai projektinhallinnan ohjeistus; tarkistuslistat ja valmiit työpohjat, kuten projektin käynnistyksen muistilista tai sopimusrunko sekä suunnittelun ja seurannan tekniikat, kuten janakaavio, tehtäväverkko ja kriittisen polun menetelmä. (Arto ym. 2006, 40.)

Työvälineet ja dokumentaatio mahdollistavat tapahtuman eri vaiheiden selkeän jäljitettävyyden ja toistettavuuden. Niiden avulla tapahtuman toteutus voidaan jakaa hallittaviin osiin, mikä tukee tapahtuman sujuvaa kulkua ja tekee sen eri osa-alueet näkyviksi. Tämä esiin tuominen on elintärkeää paitsi tapahtuman toteutuksen aikana, myös sen jälkeisessä arvioinnissa ja kehittämisessä. Dokumentointi tukee erityisesti kokemusten siirtämistä ja tiedon säilyttämistä projektitiimien vaihtuessa. Siirrettävästä tiedosta hyötyvät myös ulkoiset yhteistyökumppanit. Dokumentaation avulla varmistetaan, että kaikki osapuolet pysyvät ajan tasalla ja tärkeät tiedot eivät unohdu. Tapahtuman tuottaminen järjestelmällisesti ja dokumentoidusti on siten avainasemassa projektin toistettavuuden ja jatkuvan kehittämisen kannalta. (Bowdin ym. 2006, 266–267).

Digitalisaatio on tuonut uusia mahdollisuuksia, mutta myös hajauttanut tietoa. Työkalujen hyödyntämisessä korostuu projektipäällikön vastuu tiimin kouluttamisesta ja sitouttamisesta yhteisiin toimintatapoihin. Pienillä käytännönläheisillä keinoilla voidaan kuitenkin tehdä projektipäällikön työstä helpompaa. Näitä ovat esimerkiksi projektinhallintaohjelmistojen hyödyntäminen, projektien raportointi ja dokumentointi yhteiseen tietokantaa

sekä käytössä olevien viestintäkanavien toimivuuden tarkastelu säännöllisesti. Lisäksi suositellaan, että tiedon tallentamisesta vastaa nimetty henkilö ja että työtehtäviä pyritään automatisoimaan sopivilla ohjelmistoilla. (Pikkarainen 2019; Taponen 2014.)

Projektisuunnitelma projektijohtajan työvälineenä

Projektisuunnitelma toimii johtamisen keskeisenä työkaluna, joka kokoaa yhteen projektin eri osa-alueet, kuten tavoitteet, resurssit, aikataulut ja budjetti. Siinä myös määritellään toimintaperiaatteet ja vastuut. Hyvin laadittu projektisuunnitelma varmistaa, että kaikki projektissa mukana olevat tahot jakavat yhteisen käsityksen projektin päämääristä ja toimintatavoista. Sen laatiminen yhdessä tärkeimpien sidosryhmien kanssa tukee viestintää ja yhteistä ymmärrystä siitä, miten projekti etenee. Projektipäällikkö varmistaa, että projektisuunnitelma pysyy ajantasaisena ja että mahdolliset poikkeamat käsitellään muutosten hallinnan menetelmin. Projektisuunnitelma hyväksytetään projektin johtoryhmällä tai tilaajalla. Se on projektin keskeinen ohjenuora, jota noudatetaan systemaattisesti. (Arto ym. 2006, 106–107.)

Projektisuunnitelman sisältö vaihtelee tapahtumaprojektin laajuuden ja tarpeiden mukaan, mutta se kattaa yleensä seuraavat osa-alueet: (Arto ym. 2006, 107–109).

1. Tapahtuman tausta ja hyödyt: Miksi tapahtuma järjestetään ja mitä tavoitteita sillä on?
2. Päämäärä ja tavoitteet: Selkeästi määritellyt tavoitteet, jotka ohjaavat projektin toteutusta.
3. Riskien hallinta: Mahdolliset uhat ja varautumissuunnitelmat
4. Projektiorganisaatio ja vastuut: Kuka vastaa mistäkin?
5. Laajuuden hallinta: Tapahtuman sisällön ja tarjottavien palveluiden määrittely.
6. Aikataulut ja työn ositus: Projektin vaiheet, tehtävät ja aikataulutettu toteutus.

7. Resurssien ja hankintojen hallinta: Tarvittavat resurssit ja ulkopuolisten toimijoiden roolit.
8. Budjetointi ja kustannusten hallinta: Taloudellinen seuranta ja kustannusten hallinta.
9. Raportointi ja viestintä: Tiedonkulun varmistaminen eri sidosryhmien välillä.

Projektinhallinnan työvälineet yrityksissä

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin käytännön työkaluvalikoiman hajanaisuus ja vaihtelevuus. Vaikka jotkut organisaatiot käyttävät kattavia järjestelmiä, kuten Visma Severaa tai Rentmania, on monessa tapauksessa projektinhallinta edelleen riippuvaista perinteisistä Office-työkaluista, erityisesti Excelistä, Wordista ja PowerPointista. Näillä hallitaan aikatauluja, budjetteja ja jopa projektisuunnitelmia. Erityisesti Excel mainittiin usein työkaluna, jonka käyttö on vakiintunutta mutta ei erityisen tehokasta tai tarkoituksenmukaista laajoissa projekteissa.

Haastatteluissa tuotiin esiin myös se, ettei dokumentaation laatu ja kattavuus ole aina yhdenmukainen. Esimerkiksi projektisuunnitelmat eivät ole kaikissa organisaatioissa vakiintuneita, tai niiden täyttö jää yksittäisten työntekijöiden vastuulle ilman tarkempaa ohjeistusta. Toisaalta nähtiin tärkeänä, että kaikilla olisi käytössä sama dokumenttipohja tai järjestelmä – vaikka kaikkea ei aina täytettäisikään – sillä pohjat toimivat samalla tarkistuslistana ja yhteisenä viitekehyksenä. Projektisuunnitelma mainittiin haastatteluissa monin tavoin kriittiseksi välineeksi. Se toimi parhaimmillaan projektipäällikön ”parhaana kaverina”, joka pitää projektin kasassa ja mahdollistaa etenemisen suunnitelmallisesti. Kuitenkin painotettiin, että pelkkä suunnitelma ei riitä – sen käyttö ja päivittäminen vaatii aktiivisuutta ja kulttuurista tukea koko organisaatiossa. Haasteeksi mainittiin, ettei nykyisiä projektisuunnitelmapohjia ole aina koettu riittävän intuitiivisiksi tai helposti sovellettaviksi erityisesti tilanteissa, joissa projektien koko ja luonne vaihtelevat suuresti.

Toinen keskeinen teema oli tiedonhallinnan rakenteellisuus. Useampi haastateltava mainitsi pilvipalveluiden käytön, mutta totesi niiden olevan usein epäjärjestyksessä. Selkeän, yhtenäisen tiedostorakenteen ja dokumentaatiokäytännön luominen nähtiin tärkeäksi, jotta tieto olisi löydettävissä helposti ja projektien jatkuvuus olisi taattu myös henkilöstövaihdoksissa.

Lisäksi työkalujen valinnassa ja käytössä kannattaa muistaa huomioida asiakasnäkökulma. Management Events Studion Hiidenmaa (2025) kertoo, että heillä on toki sisäisesti käytössä tietyt työkalut, mutta asiakasprojekteissa he pyrkivät aina valitsevansa työkalut asiakaslähtöisesti. He siis taipuvat siihen, mikä on asiakkaalle mieluisin tapa toimia, sillä kokevat tämän varmistavan laadukkaan kommunikaation ja dokumentaation.

Viestintätyökalut projektinhallinnan tukena

Kyselyvastaajista lähes kaikki (97 %) käyttivät viestintätyökaluja, kuten Slack, Teams, WhatsApp ja muut pikaviestimet. Näitä käytetään erityisesti tiimin sisäiseen, nopeaan yhteydenpitoon sekä tiedon jakamiseen. Avoimissa vastauksissa kerrottiin esimerkiksi siitä, miten jossakin organisaatiossa kaikki tiedonhallinta on keskitetty Teamsin kanaviin, joissa jokaisella projektilla on oma tiiminsä. Haastatteluissa hyväksi käytännöksi koettiin myös asiakkaan kanssa yhteisen pikaviestikanavan käyttäminen viestintäkeinona perinteisen sähköpostin rinnalla tai sen sijasta.

Projektinhallinta- ja tehtävienhallintaohjelmistot

Puolella vastaajista oli käytössä varsinaisia projektinhallintaohjelmistoja, kuten Microsoft Project, To Do ja Planner, Trello, Asana, Monday.com, Wrike, EasyJob ja Hailer. Nämä auttavat projektien aikataulutuksessa, tehtävien ja vastuiden jaossa sekä projektien kokonaisseurannassa. Vain 14 % vastaajista mainitsi käyttävänsä erillisiä aikataulutustyökaluja, kuten Gantt-kaavioita. Tämä saattaa johtua siitä, että nykyisin nämä on hyvin integroitu osaksi projektinhallinta- ja tehtävienhallintaohjelmistoja.

Haastateltu tuotantokoordinaattori arvioi myös projektinhallintatyökalujen kehittämistarpeita. Hän kertoi, että vaikka projektinhallintatyökaluja (kuten Visma Severa) arvostetaan, niiden käyttö vaatii usein paljon manuaalista tiedon syöttöä, eikä kaikkia ominaisuuksia hyödynnetä täysimääräisesti. Toiveena oli kehittää työkalujen käyttöä niin, että ne tukisivat paremmin esimerkiksi resursointia ja projektien läpivientiä vaihtelevissa tilanteissa. Myös haastateltu projektipäällikkö kertoi, että heillä on kuunneltu kokemuksia ja testattu eri järjestelmiä, mutta vielä ei ole löytynyt sellaista, joka parhaiten tukisi tapahtuma-alan projektijohtamista.

Seuranta- ja raportointityökalut

Myös seurannan ja raportoinnin työkalut olivat yleisiä, niitä oli käytössä puolella kyselyyn vastanneista. Esimerkiksi Visma Severa mainittiin työkaluna, jota käytetään talousseurantaan ja projektien tilan raportointiin.

Kaluston ja resurssien hallinnan työkalut

Muutamit vastaajat mainitsivat ohjelmistoja, jotka on suunniteltu erityisesti kaluston ja resurssien hallintaan, kuten Rentman ja EasyJob. Näitä käytetään esimerkiksi miehistön varaamiseen ja teknisten resurssien hallintaan.

Tietynlaisen organisaation tarpeisiin niistä voidaan saada kuitenkin riittävä ja hyvä työkalu projektinhallinnan tarpeisiin, sillä niihin on näiden asioiden lisäksi mahdollista dokumentoida myös muuta tietoa projekteista ja asiakkuuksista. Esimerkiksi EasyJobista kerrottiin, että sillä hallitaan kalustoa, henkilöstöä, asiakasviestintää ja aikatauluja.

Yleiset toimisto-ohjelmat ja tiedonjakoratkaisut

Useissa kyselyvastauksissa mainittiin myös Google Drive ja Workspace, sekä Microsoftin palvelut kuten Excel, Sharepoint ja Planner. Näitä hyödynnetään erityisesti dokumentointiin, yhteiseen tiedostojen jakamiseen ja tehtävien hallintaan. Haastateltu projektipäällikkö nosti esiin, että selkeä tiedostorakenne pilvipalveluissa ja dokumentaatiokäytännöissä on erityisen tärkeää silloin, kun henkilöstössä tapahtuu muutoksia. Tämä auttaa varmistamaan projektien

jatkuvuutta ja estää hiljaisen tiedon katoamista. Lisäksi useissa haastatteluissa mainittiin, että vaikka Excel on edelleen suosituin työkalu moneen käyttötarkoitukseen, kuten budjetointiin ja ajolistojen tekoon, sen käyttö vaatii paljon manuaalista työtä, eikä se tue optimaalisesti projekteja, joissa tarvitaan joustavaa ja visuaalista esitystapaa

7.2 Projektinhallinnan osaamisvaatimukset

Haastattelut tuovat esiin projektipäällikön osaamisprofiilin: roolissa tarvitaan erityisesti viestintätaitoja, asiakasymmärrystä, paineensietokykyä ja liiketoimintaymmärrystä.

Vaikka tekninen osaaminen on eduksi, tärkeämpänä nähtiin kyky hahmottaa kokonaisuuksia, johtaa ihmisiä ja tehdä kannattavia päätöksiä.

Substanssiosaamisenkin merkitystä korostettiin kuitenkin sekä kyselyvastaajien, että haastateltujen keskuudessa. Projektipäälliköllä tulee olla riittävästi kokonaisvaltaista käytännön ymmärrystä tapahtumatuotannosta, jotta hän osaa tukea projektia riittävästi ja tarjota asiakkaalle sopivia palveluita. Hänellä tulee olla riittävä perusosaaminen koko tapahtumakentästä, sillä se auttaa kommunikoimaan muiden ammattilaisten kanssa ilman, että tarvitaan jatkuvaa taustojen avaamista. Sen sijaan syvälinen asiantuntijuus ei ole pakollista.

Projektipäällikön tulee osata johtaa ihmisiä tilanteen mukaan. Erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista viestintää ja ohjausta. Intuitiivinen ja empaattinen johtamistapa korostuu etenkin vaihtelevissa projektitiimeissä. Osa haastatelluista toivoo lisää johtamiskoulutusta tuottajille ja projektipäälliköille. Projektin läpivienti vaatii kykyä luoda luottamusta, koordinoida alihankintaverkostoja ja reagoida kriisitilanteisiin. Projektipäällikön työssä korostuu joustavuus erityisesti tilanteissa, joissa suunnitelmat muuttuvat tai työvoiman saatavuus vaihtelee.

Projektipäällikön odotetaan osaavan budjetoida tunteja ja resursoida realistisesti, jotta projektien kannattavuus säilyy. Haastateltu toimitusjohtaja luki

kaupallisen tutkinnon hyödyksi, sillä se antaa pohjan ymmärtää myyntiä ja taloudellista ajattelua.

Koska työssä on käytössä laaja valikoima erilaisia projektinhallinnan käytännön työkaluja ja järjestelmiä, on näiden käyttöön vaadittava tekninen osaaminen välttämätöntä.

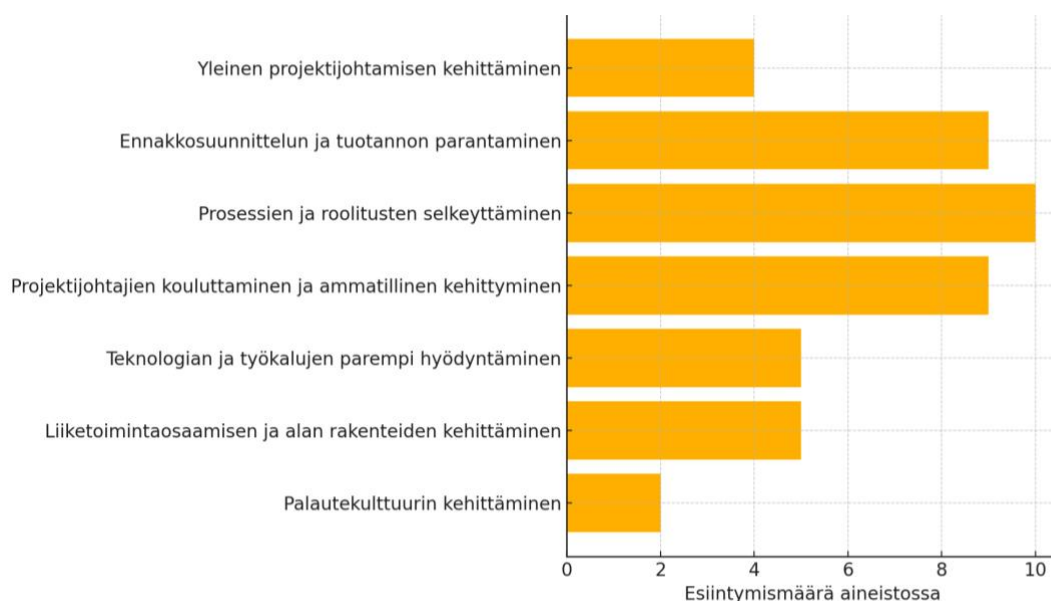
Haastatteluissa projektipäällikön tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat empaattisuus ja intuitiivinen johtamistapa, joka mahdollistaa tiimin lukemisen ja yksilöllisen reagoinnin. Hyvä projektipäällikkö on ihmisläheinen ja luova, mutta samalla järjestelmällinen. Hän kykenee tekemään nopeita päätöksiä paineen alla ja reagoimaan yllättäviin tilanteisiin. Asiakasviestinnässä korostuu kuunteleminen ja ratkaisukeskeisyys – projektipäällikkö ei ylimy, vaan ymmärtää asiakkaan tarpeet ja osaa esittää oikeita kysymyksiä. Tärkeää on myös se, että projektipäällikkö herättää luottamusta ja on asiakkaalle helppo yhteistyökumppani.

Myös Rajupaja Oy:n projektipäällikkö Hanna Suominen (2024) korostaa kirjoituksessaan paineensieto- ja mukautumiskykyä. Hän kertoo, että projektipäällikön työssä on tärkeää osata pitää monia lankoja samanaikaisesti kädessään, sekä kyettävä tekemään nopeita ratkaisuja ja päätöksiä. Myös sosiaaliset taidot ja asiakaspalveluhenkisyys nostetaan työn kannalta tärkeiksi taidoiksi.

7.3 Osaamisen ja projektijohtamisen kehittäminen

Yleisesti projektijohtamisessa nähtiin kehittämisen varaa. Tämä tuli esiin useammassa vastauksissa. Kehittämiskohteita antoi 25 kyselyn 34 vastaajasta. Kysely- ja haastatteluaineiston perusteella projektijohtamisen ja projektipäälliköiden osaamisen kehittämisessä korostuu erityisesti tarve ennakkosuunnittelun ja tuotannon parantamiselle (36 % vastaajista), prosessien ja roolitusten selkeyttämiseksi (40 %), projektijohtajien koulutukselle ja ammatilliselle kehittymiselle (36 %), teknologian ja työkalujen paremmalle

hyödyntämiselle (20 %), liiketoimintaosaamisen ja alan rakenteiden kehittämiseksi (20 %) sekä palautekulttuurin kehittämiseksi (10 % vastaajista).



Kuvio 1: Projektijohtamisen ja projektipäällikön osaamisen kehittämisteemat kysely- ja haastatteluaineiston perusteella

Ennakkosuunnittelun ja tuotannon parantaminen

Ennakkotuotannon ja aikataulutuksen parantaminen nähtiin kysely- ja haastatteluaineiston perusteella tärkeänä kehityskohteena. Sanallisissa vastauksissa korostettiin sujuvan ennakkotuotannon tärkeyttä: realistinen myynti, aikataulut ja huolellinen valmistelu nähtiin projektijohtamisen kivijalkana. Esimerkkinä mainittiin, että asiakkaiden odotusten ja aikataulujen ymmärtämistä pitäisi parantaa jo heti projektin alkuvaiheesta lähtien. Asiakasta tulisi auttaa ymmärtämään, millaisilla budjetilla ja resursseilla tapahtuma on mahdollista järjestää menestyksekkäästi. Vastuullisen budjetoinnin tulisi olla kaikkien yhteinen tavoite. Useammassa kyselyvastauksessa peräänkuulutettiin ennakkoinnin merkitystä. Ennakointikykyä tulisi jatkuvasti kehittää, jotta osaa huomioida mahdolliset muuttujat erilaisissa tilanteissa. Oikeat asiat tulisi tehdä oikeaan aikaan, riittävästi ennakoiden. Projektijohtamista tulisi tehdä aktiivisesti ja suunnitelmallisesti johtaen, eikä tilanteisiin reagoiden.

Prosessien ja roolitusten selkeyttäminen

Monet haastateltavat olivat sitä mieltä, että monissa organisaatioissa yhtenäisten prosessien ja roolitusten kehittäminen ovat vielä aika alkutekijöissään. Malli saattaa olla luotu, mutta käytäntöön vieminen on vielä kesken. Yleisenä nähtiin myös se, että mallia muutetaan liian tiheästi. Tällaiset projektien ulkopuoliset, organisaation rakenteelliset muutokset nähtiin vaikeampana hallita, kuin projektiin liittyvät muutokset. Nämä aiheuttavat epävakautta ja lisäävät kuormitusta, koska tieto hajautuu ja kokonaiskuva hämärtyy. Myös kyselyvastauksissa toivottiin yhtenäisempiä prosesseja ja selkeitä vastuunjakoja sekä projektitiimien koostamiseen että johtamiseen. Erityisesti nähtiin tarvetta hahmottaa asiantuntijoiden työtilannetta ja tuntien jakautumista eri tekijöiden välillä tarkemmin.

Projektijohtajien koulutus ja ammatillinen kehittyminen

Useampi haastateltu ja kyselyvastaaja oli sitä mieltä, että alalla ei kouluteta riittävästi johtamista. Tuottajilla saattaa olla taipumusta mikromanageeraukseen, mikä estää tiimien itsenäistymistä ja kasvua. Johtamiskoulutuksen tulisi olla alan erityispiirteet tuntevaa, ei geneeristä esihenkilötyön koulutusta. Tähän vaaditaan kokemusta ja kontekstin tuntemusta. Eräs kyselyvastaaja sanoittaa koulutuksen merkitystä hyvin: *”Yleisesti tapahtuma-alalla taas panostaisin ja kehottaisin kollegoita kouluttautumaan sekä monipuolistamaan osaamista mahdollisimman laajalaisesti, jotta kokonaiskäsityksen myötä projektijohtamistaidot kehittyvät mukana väkisinkin.”* Vastauksissa nostettiin esiin tarve kehittää erityisesti projektipäälliköiden henkilöstöjohtamista ja HR-osaamista, mikä viittaa siihen, että projektijohtajalta odotetaan entistä parempaa ihmisten johtamistaitoa. Vastausten perusteella on nähtävissä, että vastaajien mielestä esimiehiltä ei tällä hetkellä aina löydy tarvittavaa osaamista/kokemusta. Erään vastaajan mukaan *”alalle tekisi hyvää palkata ammattimaisia johtajia ja kouluttaa työntekijöitä työsopimus- ja työaikalain vaatimuksiin liittyen”*.

Oppimisen esteenä nähdään ajan ja resurssien puute. Osaamisen kehittämiseen pitäisi olla varattu aikaa ja sen tulisi olla suunnitelmallista ja tavoitteellista. Projektipäälliköiden ja tuottajien toivotaan pääsevän enemmän alan tapahtumiin ja messuille, sillä ne nähdään konkreettisina mahdollisuuksina oppia.

Teknologian ja työkalujen parempi hyödyntäminen

Haastatteluissa keskustellun perusteella työkalujen ja järjestelmien hyödyntäminen ei ole vielä täysimääräistä, vaikka niiden potentiaali on jo tunnistettu. Toiveena oli, että joku ottaisi vetovastuun uusien työkalujen käyttöönotosta ja koulutuksesta. Tietopankkien ja automaation määrää kannattaisi lisätä, jotta yksittäisten projektipäälliköiden ei tarvitsisi kantaa kaikkea hiljaista tietoa mukanaan. Kyselyvastauksissa nousi erityisesti esiin tarve paremmin organisaation tarpeisiin sopivan projektinhallintasovelluksen löytämiselle. Kyselyvastauksissa annettiin myös konkreettisia vinkkejä työkaluihin: *”Iso askel meidän yrityksessämme oli CRM:n käyttöönotto. Se on helpottanut kommunikointia eri osastojen välillä huomattavasti. Uskon, että siitä olisi monessa organisaatiossa hyötyä.”* Teknologian ja työkalujen paremmalla hyödyntämisellä voisi taklata myös kyselyvastauksissa esiin nousseen haasteen, eli kerätyn datan analysoimatta jättämisen. Vastausten perusteella tapahtumista kerätään tällä hetkellä paljon dataa ja palautetta, mutta sitä ei vielä hyödynnetä täysimääräisesti.

Liiketoimintaosaamisen ja alan rakenteiden kehittäminen

Kyselyvastauksissa mainittiin tarve parantaa liiketoimintaymmärrystä ja hinnoittelun selkeyttä koko alalla. Yleisesti koko alalle toivottiin projektijohtamisen kehittämistä selkeämpään suuntaan. Tämän nähtiin tapahtuvan vastuiden ja oikeuksien selventämisellä, työtehtäviä selkeyttämällä ja talouden tarkempaa hallintaa edistämällä. Alaa kuvailtiin vastauksissa todella kuormittavaksi, minkä takia esiin nousi myös tarve huolehtia työntekijöiden jaksamisesta enemmän. Hyvinvoivaa henkilöstöä kuvailtiin menestyksekkään projektinhallinnan takeeksi. Alalla usein peräänkuulutetun yrittäjäasenteen ei

pitäisi tarkoittaa laittomia ylityötunteja vaan vastuullista, oma-aloitteista ja myyntijohtoista yrityskulttuuria. Vastauksissa painotettiin tarvetta riittävälle työnohjaukselle ja uusien työntekijöiden paremmalle perehdyttämiselle. Esihenkilöillä tulisi olla riittävästi aikaa hallinnollisiin tehtäviin ja uusien ohjaukseen.

Palautekulttuurin kehittäminen

Palautekulttuurin ja arvioinnin puute taas nähdään hidasteena henkilökohtaiselle kehittymiselle ja oppimiselle. Projektitiimin jäsenten suoritusta ei juurikaan arvioida muilla kuin taloudellisilla, lukuihin perustuvilla mittareilla, ellei asiakas ole antanut suoraa palautetta. Projektipäällikön tulisi olla hyvin perillä projektin kulusta ja antaa palautetta muulle tiimille. Sisäistä palautteenantoa tulisi systematisoida, jotta oppiminen ei perustuisi vain asiakaspalautteeseen.

7.4 Alan tulevaisuudennäkymät ja tulevaisuuden trendit

Tapahtumateollisuuden toimialatutkimuksessa kerrotaan alan tulevaisuudennäkymien vaikuttavan valoisalta. Teknologian kehitys ja uusien digitaalisten työkalujen, kuten tekoälyn ja data-analytiikan, laajempi käyttö avaavat uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvattamiseen ja kehittämiseen. Myös kansainvälisten tapahtumien kiinnostus Suomea kohtaan lisääntyy edelleen, erityisesti suurissa kaupungeissa ja merkittävässä kohteissa. Kasvun saavuttaminen edellyttää kuitenkin tapahtuma-alan toimijoilta joustavuutta ja kykyä ennakoida talouden ja tukijärjestelmien muutoksia. (Björkroth 2024, 11.)

Kysely- ja haastatteluaineiston perusteella tapahtuma-alalla ja projektijohtamisessa tunnistettiin useita merkittäviä tulevaisuuden kehityssuuntia ja trendejä. Digitalisaation ja tekoälyn merkityksen arvioivan kasvavan edelleen merkittävästi. Tulevaisuudessa projektinhallintaa ja tapahtumatuotantoa tukevat entistä enemmän digitaaliset työkalut, joiden avulla esimerkiksi tarjousten laadinta, tapahtumamateriaalien hallinta ja reaaliaikainen dokumenttien muokkaus helpottuvat entisestään. Erityisesti tekoälyn

hyödyntämisen odotetaan lisääntyvän niin tuotannon hallinnassa kuin tapahtumista kerätyn datan analysoinnissa ja tapahtumien kehittämisessä sen perusteella. Eräs kyselyvastaaja kuvaa vastauksessaan tämän merkitystä hyvin:

Nopeus ja ketteruus ovat asioita, joita täytyy kehittää sekä omassa organisaatiossani, että alalla yleisesti. Se, kuinka maailma digitalisoituu ja eri asioita voi koko ajan ostaa, kuluttaa ja käyttää sujuvammin, haastaa myös tapahtuma-alaa. Gen-Z-sukupolvi siirtyy asiakkaaksemme pian, ja silloin ei nykyiset kankeat toimintatavat enää riitä, vaan palvelut, tapaamisajat, tarjoukset jne. tulee olla helposti saatavilla muutamalla napin painalluksella. Ei niin, että sovitaan viikon päähän briifitapaaminen ja sen jälkeen kahden viikon päästä olemme valmiit esittämään ehdotuksemme/tarjouksemme. Tuo kolmen viikon aikaikkuna täytyy pystyä puristamaan enintään kolmasosaan. Tekoälyn hyödyntäminen näyttelee tässä omaa rooliaan myös.

Projektijohtamisen kehityksessä korostuu inhimillinen ja ihmislähtöinen johtaminen. Tulevaisuuden projektipäälliköltä odotetaan entistä parempaa kykyä huomioida yksilöllisiä eroja tiimeissä sekä edistää avointa ja kannustavaa organisaatiokulttuuria. Tähän liittyen alalla nähdään tarpeellisenä myös projektijohtamisen koulutuksen ja osaamisstandardien kehittäminen, jotta työn laatu ja asiantuntijuus vahvistuvat entisestään.

Resurssienhallinnan ja projektitiimien muodostamisen halutaan tulevaisuudessa olevan ennakoivampaa ja läpinäkyvämpää. Erityisesti pyritään parantamaan työn kuormituksen hallintaa ja tasapainottamaan resursointia tehokkaammin jo suunnitteluvaiheessa.

Datapohjaisen kehittämisen tarve nousi esiin useissa vastauksissa. Tapahtumista kerätyn palautetietojen systemaattista analysointia ja hyödyntämistä halutaan lisätä, jotta tapahtumia ja tuotantoprosesseja voidaan kehittää jatkuvasti asiakas- ja osallistujalähtöisemmiksi.

Yleisellä tasolla ala pyrkii kohti kestävästä työ- ja elämäntilasta, jossa työhyvinvointi ja työn ja vapaa-ajan tasapaino saavat enemmän painoarvoa. Vaikka tapahtuma-alan hektisyyden ei uskota kokonaan poistuvan, sen inhimillistämiseen halutaan panostaa tulevaisuudessa entistä vahvemmin.

Samalla nähdään riski siitä, että tapahtumatuotantoa saatetaan siirtää entistä enemmän organisaatioiden sisäiseksi säästösyistä. Tämä voi hetkellisestä

vaikuttaa tapahtumatoimistojen asemaan, mutta pitkällä aikavälillä asiantuntijuuden arvon uskotaan vahvistuvan uudelleen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että teknologinen kehitys, ihmiskeskeinen johtaminen, ennakoiva resursointi ja tiedolla johtaminen ovat tapahtuma-alan ja projektijohtamisen keskeisiä kehityssuuntia lähitulevaisuudessa.

8 Tapahtuma-alan projektijohtamisen analyysi: havainnot ja käytännöt

8.1 Projektijohtamisen vastuut ja roolit

Kyselytutkimuksessa selvitettiin, millä nimikkeellä tai tittelillä organisaatiossa viitataan henkilöön, joka pääasiallisesti vastaa projektin hallinnasta ja läpiviennistä. Vastausten perusteella ylivoimaisesti yleisin nimike oli projektipäällikkö, jonka mainitsi 14 vastaajaa (vastaajien kokonaismäärä 34). Seuraavaksi yleisimpiä olivat englanninkielinen vastine project manager sekä nimike tuottaja. Yleisintä on käyttää jotakin yleisesti projektin johtamiseen viittaavaa nimikettä (esim. projektipäällikkö, projektivastaava, projektikoordinaattori). Sellaista käytettiin 70 prosentissa tapauksista. Sen sijaan tai ohella tapahtumatuotantoon viittaavaa nimikettä (esim. tuottaja, vastaavatuottaja, tuotantokoordinaattori) käytettiin 32 prosentissa tapauksista. Näiden lisäksi vastausten joukossa oli vielä yhdeksän muutakin nimikettä, joilla kyseistä henkilöä voidaan organisaatioissa kutsua. Samassa organisaatiossa voidaan käyttää myös useita erilaisia nimityksiä rinnakkain. Tulokset siis osoittavat, että nimikkeissä on paljon vaihtelua.

Jos ryhmitellään kyselyvastauksissa ilmoitetut nimikkeet aiemmin mainitulla tavalla (projektin johtamiseen viittaavat vs. tapahtumatuotantoon viittaavat), on nimikkeiden ja toisessa kysymyksessä ilmoitettujen tehtävään kuuluvien vastualueiden välillä nähtävillä pieniä eroja. Tapahtumatuotantoon liittyvät roolit ovat käytännössä 100 % vastuussa lähes kaikista projektin osa-alueista. Projektijohtoon viittaavissa rooleissa taas vastuita esiintyy hieman vaihtelevammin. Esimerkiksi projektipäälliköt eivät yhtä usein vastaa alihankinnasta ja ostoista tai viestinnästä sidosryhmien kanssa.

Kyselyyn vastanneiden mukaan tapahtuma-alan projektijohtajan vastuualue on pääsääntöisesti laaja ja kattaa useita keskeisiä osa-alueita. Yleisimmät vastuualueet olivat suunnittelu ja aikataulutusta, budjetointi ja kustannusten hallinta sekä resurssien hallinta, joita mainitsi selvä enemmistö vastaajista.

Myös viestintä sidosryhmien kanssa sekä riskienhallinta ja muutosten hallinta kuuluivat usein projektijohtajan vastuulle. Sen sijaan harvemmin mainittuja vastuualueita olivat alihankinta ja ostot, sopimusasiat, taloushallinto ja laskutus sekä henkilöstöhallinto, jotka näyttäytyivät useammin erillisten asiantuntijoiden tai muiden roolien vastuulla. Kokonaisuutena vastausten perusteella voidaan todeta, että tapahtuma-alan projektijohtajalla on monialainen ja poikkitoiminnallinen rooli, joka edellyttää sekä hallinnollista osaamista että kykyä koordinoida useita toimintoja yhtä aikaa.

Projektitiimeihin organisaatiossa näyttäisi kyselyvastausten perusteella kuuluvan useimmiten (puolessa tapauksista) 3–4 henkilöä. Kolmasosassa tapauksista projektitiimien koko oli vain 1–2 henkilöä, eli pienet tiimit näyttäisivät olevan huomattavasti suositumpia kuin suuret. Projektitiimien allokointia projekteille joutuu kyselyaineiston perusteella pohtimaan monta asiaa huomioon ottaen. Siinä otetaan huomioon asiakkuus, projektin tyyppi, vapaa resurssi ja tietoaalueet sekä osaaminen, eikä mikään näistä tekijöistä näytä nousevan toista tyypillisemmäksi perusteeksi tiimien allokointiin. Yleisimmin vastaaja valitsi näistä vaihtoehtoista 3–4.

8.2 Työkalut

Projektinhallintaohjelmistoja käytti yli puolet (61 %) kyselyyn vastaajista, samoin seuranta- ja raportointityökaluja, joita oli käytössä 50 % vastaajista.

Viestintätyökaluja oli käytössä lähes kaikilla (97 %) vastaajilla.

Aikataulutustyökaluja käytti 15 % vastaajista. Erikseen mainittiin käytössä olevan seuraavanlaisia työkaluja:

- Erilaiset toimisto-ohjelmat, joita käytetään aikataulutukseen, ennakkoinfoihin, asiakasviestintään yms. Yrityksissä oli myös näihin luotu erilaisia työkalupohjia, kuten muistiopohjat, palaveriagendamallit, ajolistapohjat, infokirjepohjat jne.
- Projektinhallintajärjestelmät, kuten Microsoft Planner, Wrike, Trello ja Opens

- Tehtävienhallintajärjestelmät, kuten Microsoft To-Do ja Planner
- Toiminnanohjausjärjestelmät, kuten Easyjob 6, Hailer, Visma Severa ja Opens
- Kalustonhallinta- ja toiminnanohjausjärjestelmät, kuten Rentman ja Trail
- Talouden seurantajärjestelmät, kuten PowerBI ja Visma Severa
- Viestintätyökalut, kuten Teams, Slack, sähköposti, WhatsApp, Facebook Messenger
- Tiedostonhallintajärjestelmät, kuten Sharepoint, OneDrive ja Google Drive
- Aikataulutustyökalut, kuten Soflo.
- Suunnitteluohjelmat, kuten Wysiwyg, Capture ja ArrayCalc

Avoimissa vastauksissa kerrottiin moninaisista tavoista käyttää työkaluja ja hallita niiden valikoimaa. Eräs vastaajista kertoi, että heillä projektien seuraamisen tueksi on kehitetty oma webbisivupohjainen ERP-järjestelmä, jolla hallitaan projektien vaiheistusta, numeroita, tunteja ja laskuja.

Käytettävissä olevat työkalut saavat yleisesti hyvät arvosanat riippumatta kokemuksesta ja yrityksen koosta, mutta erityisen korkeat arvosanat tulevat suurista tai pitkään toimineista organisaatioista. Mielenkiintoinen löydös oli myös, että vähemmän kokeneet alalla työskentelevät henkilöt kokivat työkalut hyödyllisempinä, kuin kokeneet vastaajat. Tämä saattaa johtua siitä, että kokeneemmat työntekijät eivät välttämättä koe tarvitsevansa yhtä paljon työkaluja tuekseen, tai heiltä löytyvä kokemus on osoittanut, että työkaluissa saattaisi olla parantamisen varaa. Lisäksi tulosten perusteella on todettava, että työkalut eivät tee autuaaksi. Kyselyaineiston perusteella ei ole nähtävillä, että työkalujen monipuolinen käyttö vaikuttaisi positiivisesti tyytyväisyyttä ja onnistumista kuvaaviin vastauksiin. Tämän otannan perusteella siis työkalujen käyttö ei takaa onnistumista tai tyytyväisyyttä organisaation projektijohtamiseen.

8.3 Onnistumisen arviointi ja mittarit

Kyselyaineistosta on nähtävissä, että projektien onnistumista arvioidaan organisaatioissa vaihtelevin perustein. Yleisintä oli arviointi talouteen liittyvien numeeristen mittareiden valossa, joka oli käytössä 94 prosentilla vastaajista. Asiakastyytyväisyys oli lähes yhtä yleinen arviointiperuste. Sen käytöstä raportoi 91 % vastaajista. Aikataulun pitävyys ja laadun mittarit olivat arviointiperusteena lähes yhtä usein, eli noin puolessa tapauksista. Sanallisissa vastauksissa kerrottiin seuraavanlaisten arviointiperusteiden käytöstä:

- Asiakassuhteen kesto/jatkuvuus sekä uuden kaupan vahvistuminen toimivat mittarina
- Suosittelemiseksi NPS on hyvä tapa mitata asiakastyytyväisyyttä ja laatua
- Suora asiakaspalaute tapahtuman jälkeen
- Työntekijätyytyväisyys
- Tuottavuus
- Kate, katetavoitteen saavuttaminen, katteen kasvattaminen lisämyynnillä
- Kannattavuus: Työtunnit suhteessa euromääräiseen katteeseen, asiakkaalle myytyyn ja aluksi arvioituun
- Tapahtuman osallistujien tyytyväisyys. Tässä käytetään apuna esim. Lyytin EVS, eli Event Value Score -työkalua.

Sekä kyselyyn vastanneet, että haastateltavat kertoivat, että tyypillinen toimintatapa on pitää palautepalaveri sekä sisäisesti projektitiimin kesken, että ulkoinen palautepalaveri asiakkaan kanssa. Asiakkaalle lähetetään toisinaan palautekysely vastattavaksi, vaikkakin vielä yleisempää on lähettää palautekysely tapahtuman osallistujille. Alihankkijoilta kerätään palautetta keskustellen. Kyselyn avoimissa vastauksissa kerrottiin myös, että kaikissa organisaatioissa ei ole määritelty selkeitä KPI:ta projekteille. Kerrottiin myös, että arviointi, seuranta ja raportointi vaihtelevat projektikohtaisesti.

Kyselyvastauksista voidaan myös nähdä, että ne henkilöt, jotka raportoivat omassa organisaatiossaan käytettävän arvioinnin perusteena ajankäytön ja

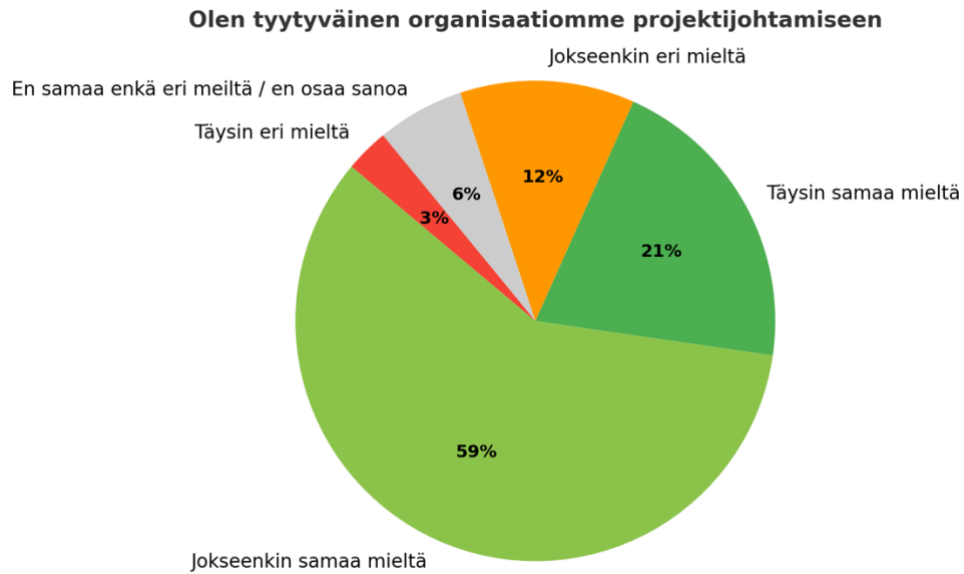
aikataulun seuranta sekä sisäistä ja ulkoista reflektointia, olivat aineiston perusteella selkeästi tyytyväisempiä organisaationsa projektijohtamiseen, arvioivat vastuut selkeiksi ja kertoivat organisaatiomallin tukevan tehokasta projektityöskentelyä. Sen sijaan arviointikäytännön puuttuminen tai epäselvyys, sekä taloudellisen kannattavuuden käyttäminen ainoana mittarina korreloi negatiivisesti näihin samoihin tyytyväisyyttä ja onnistumista arvioiviin vastauksiin.

Haastatteluaineiston perusteella tiimin sisäistä palautetta ei useinkaan käsitellä muodollisesti. Haastatteluissa mainittiin, että sisäisissä purkupalavereissa keskitytään alihankkijoihin ja tapahtuman eri osa-alueiden toimivuuteen, mutta tiimin oma työskentely jää vähemmälle huomiolle. Jos projektipäälliköllä ei ole kokemusta tuotannosta, palautteenanto saattaa rajoittua tunnuslukuihin perustuvaan arviointiin. Tämä voi jättää tiimin jäsenten oman työn kehittämisen kannalta tärkeän reflektion vähälle. Haastatteluissa kuvattiin myös, että muodollista arviointia tärkeämpänä mittarina nähdään asiakassuhteiden jatkuvuus. Osa asiakkaista tilaa toistuvia projekteja vuosittain, jolloin yhteistyö kehittyy kokemuksen kautta – ikään kuin palaute ja arviointi sulautuvat osaksi käytännön työskentelyä jatkuvan yhteistyön kautta.

Kyselyvastaajien avoimissa kommentteissa nousi esiin, että arviointi voi olla joko systemaattista – esimerkiksi palautekyselyjen ja raportoinnin muodossa – tai epämuodollista, jolloin onnistumista mitataan jatkotilauksilla, suusanallisella palautteella ja asiakassuhteen jatkumisella. Joissain organisaatioissa palautetta kerätään myös tiimin sisältä, mutta tämä ei vaikuttanut olevan yleinen tai vakiintunut käytäntö.

8.4 Arviointia projektijohtamisen nykytilasta alalla

Tässä alaluvussa on analysoitu projektijohtamisen nykytilaa ja tyytyväisyyttä oman organisaation projektijohtamisen käytäntöihin kyselyvastausten perusteella.



Kuvio 2: Vastausjakauma tyytyväisyydestä projektinjohtamiseen

Suurin osa (59 %) vastaajista on melko tyytyväisiä organisaationsa projektijohtamiseen, mutta vain noin viidesosa (21 %) on täysin tyytyväisiä. Parantamisen varaa siis löytyy. Eniten tyytyväisyyteen otannan perusteella vaikuttaa vastuiden selkeä jakautuminen ja projektinhallintamallin tuoma tuki työskentelyyn. Tärkeäksi voi arvioida myös projektikäytäntöjen vakiintuneisuuden, sekä sen, että projektijohtajalla on riittävät valtuudet ja resurssit.



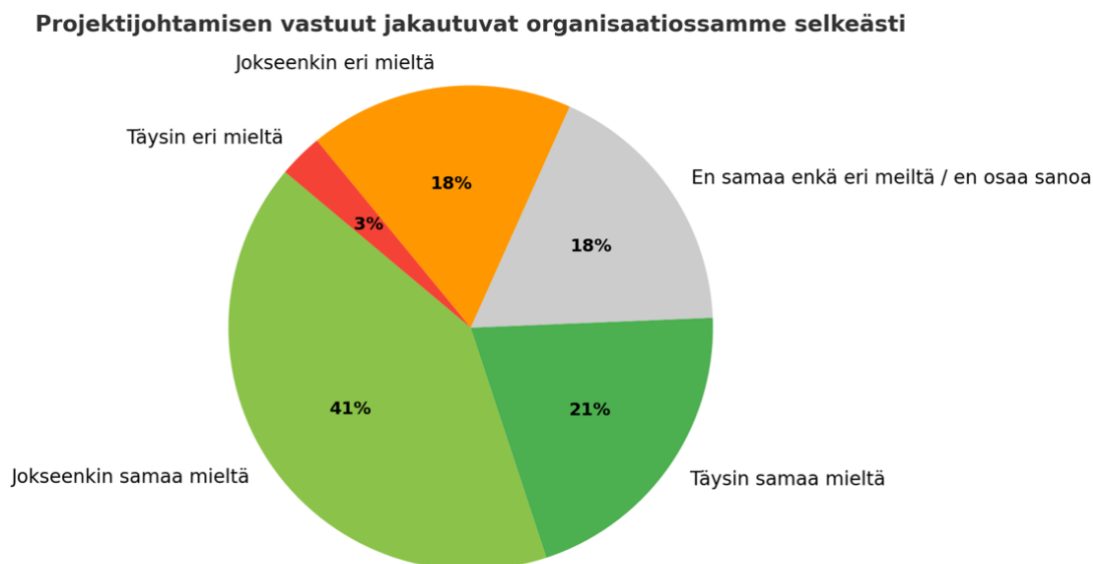
Kuvio 3: Vastausjakauma projektijohtamisen vakiintuneisuudesta

68 prosentissa organisaatioista projektijohtamiseen liittyvät käytännöt nähtiin melko vakiintuneiksi tai täysin vakiintuneiksi. Tilaa kehitykselle kuitenkin on. Vaikka kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä asiasta, liki neljäsosa vastaajista kertoi olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.



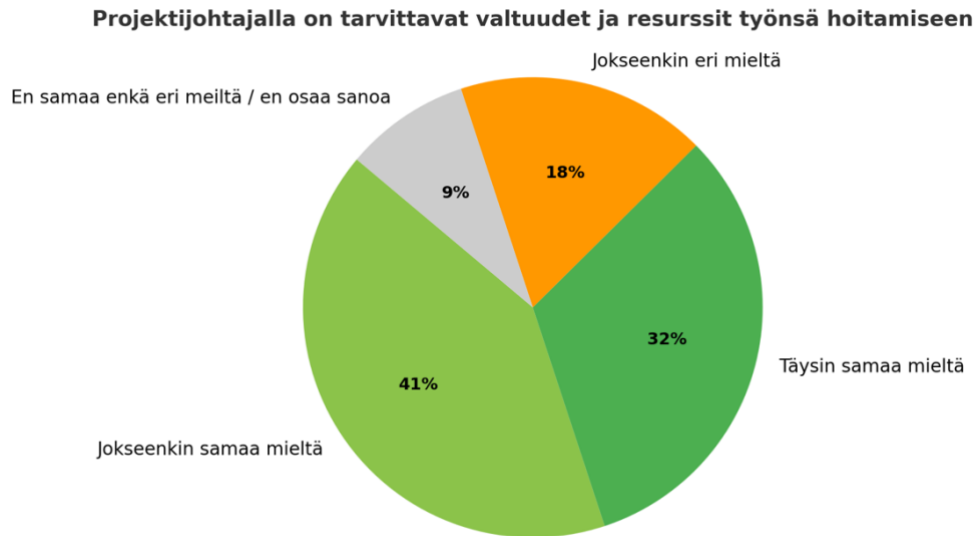
Kuvio 4: Vastausjakauma organisaatiomallin ja työnkuvien tuomasta tuesta projektitoiminnan onnistumiselle

Moni (70 %) kokee organisaatiomallin ja työnkuvien tukevan projektitoiminnan onnistumista vähintään melko hyvin, mutta tässäkin nähdään parantamisen varaa. Viidesosa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.



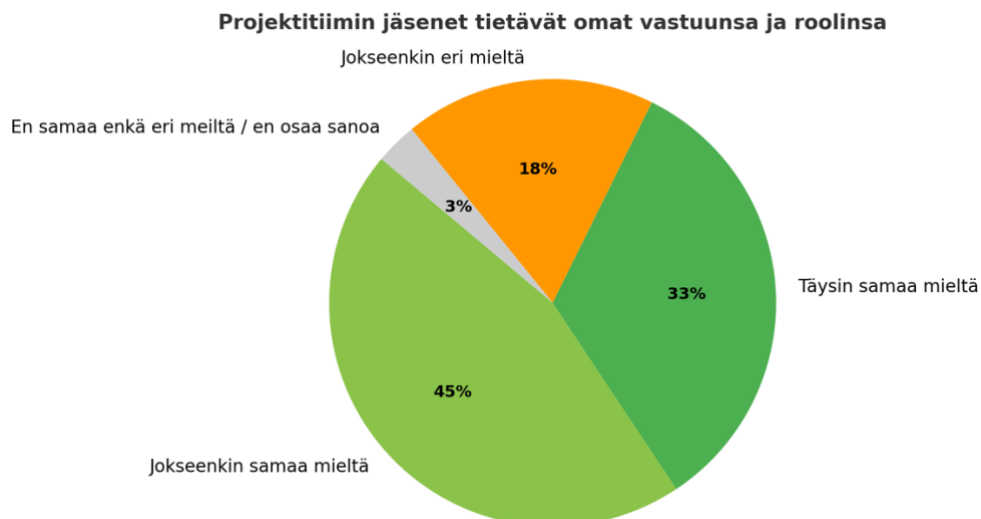
Kuvio 5: Vastausjakauma projektijohtamisen vastuiden jakautumisen selkeydestä

Projektijohtamisen vastuiden koetaan jakautuvan organisaatioissa vähintään jokseenkin selkeästi 62 % tapauksista, mutta parantamisen varaa on. Vastuut myös kannattaa selkiyttää, sillä selkeällä vastuulla on tutkimusaineiston perusteella vahva yhteys tyytyväisyyteen. Liki viidesosa ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä tai ei osannut sanoa. Tämä on iso prosentti muihin väittämiin verrattuna. Tämä saattaa viitata siihen, että vastaajille ei välttämättä ole edes ihan selkeää, mikä kaikki voisi olla projektijohtamiseen kuuluvaa vastuuta.



Kuvio 6: Vastausjakauma projektijohtajan valtuuksien ja resurssien riittävydestä.

Projektijohtajalla koetaan olevan pääosin tarvittavat valtuudet ja resurssit työnsä hoitamiseen. Vähintään jokseenkin samaa mieltä kertoi olevansa 73 % vastaajista. Viidesosassa tapauksista kuitenkin valtuudet ja resurssit eivät ole täysin riittävät.



Kuvio 7: Vastausjakauma projektitiimin jäsenten vastuiden ja roolien selkeydestä.

Projektitiimin jäsenten pääosin koetaan tietävän omat vastuunsa ja roolinsa. Selkeyttä kuitenkin kaivataan lisää, sillä viidesosa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Kyselyn tulosten perusteella pienissä, alle 20 työntekijän yrityksissä projektitiimin roolit koetaan selkeämmiksi, kuin suuremmissa 21–100 hlö yrityksissä.



Kuvio 8: Vastausjakauma työkalujen tuesta projektijohtamiselle

Käytettävissä olevat työkalut tukevat projektijohtamista osittain. 75 % vastaajista oli vähintään jokseenkin tyytyväinen työkaluihin. Tässäkin väittämässä oli muihin verrattuna suuri määrä harmaalla merkittyjä, ”en samaa enkä eri mieltä / en osaa sanoa” -vastauksia. Tämä saattaa viitata siihen, että mitään yhteisiä työkaluja ei ole olemassa tai työkalujen ei koeta olevan yhteydessä projektijohtamisessa onnistumiseen.



Kuvio 9: Vastausjakauma projektinhallinnan mallin tuesta tehokkaaseen työskentelyyn

Käytössä oleva projektinhallinnan malli tukee tehokasta työskentelyä vähintään jokseenkin hyvin 75 prosentissa tapauksista. Kuitenkin yli viidesosa on jokseenkin eri mieltä, eli parantamisen varaa löytyy tässäkin.

Mitä enemmän vastaaja kokee työkalujen tukevan projektijohtamista ja roolien olevan selkeitä, sitä toimivammaksi hän kokee myös projektinhallinnan mallin yrityksessä. Toisin sanoen selkeä projektimalli liittyy parempaan tiimityöhön ja tehokkaampaan työkalujen käyttöön. Tämä viittaa siihen, että hyvä malli luo pohjan onnistuneelle käytännön toteutukselle. Alle 10 vuotta alalla olleet, jotka työskentelevät pienemmissä (alle 20 hlö) yrityksissä ja nuorissa yrityksissä (alle 10 vuotta), arvioivat projektinhallintamallin tehokkuuden heikoimmaksi. Sen sijaan eniten kokemusta omaavat (yli 10 vuotta alalla) ja suurissa organisaatioissa (yli 100 hlö) työskentelevät arvioivat oman tiiminsä vastuunjaon selkeyden ja projektinhallintamallin tehokkuuden korkeimmalle.

Eniten kehitettävää näyttää kyselyvastausten perusteella olevan roolien ja vastuiden selkiyttämisessä, työkalujen hyödyntämisessä ja projektimallien tehokkuudessa.

8.5 Parhaat käytänteet

Tutkimuksen tulokset tiivistettiin vielä teemakartan avulla. Teemakartassa listattiin, mitä haasteita projektijohtamisessa koetaan ja millaisia ratkaisuja kyselyvastaajat ja haastateltavat itse ehdottivat niihin. Jokaisesta teemasta nostettiin parhaat käytännöt, eli toistuvat, konkreettiset kehitysideat, jotka suoraan vastaavat ongelmiin.

Taulukko 2. Teemakartta projektijohtamisen parhaista käytänteistä

Teema	Johdettu paras käytäntö
Selkeä roolitus ja vastuunjako	Määrittele ja viesti projektipäällikön, tuottajan ja muiden projektitiimiin kuuluvien roolit selkeästi asiakkaalle ja tiimille jo heti projektin alusta lähtien.
Vakioidut prosessit ja mallit	Rakenna yhtenäinen, sopeutuva malli projektin vaiheista ja dokumentoinnista. Ohjeista prosessi selkeästi. Vältä jatkuvaa mallin muuttamista.
Tehokkaat työkalut ja järjestelmät	Valitse projektinhallinnan työkalut, jotka tukevat tiedon jakamista ja ajantasaisuutta – jotain muutakin, kuin pelkkää Exceliä. Hyödynnä tehokkaasti työkaluja tiedonhallintaan ja resurssien ohjaukseen.
Ennakoiva, avoin ja suunnitelmallinen asiakasviestintä	Kommunikoi runsaasti, pureksitusti ja järjestelmällisesti. Varmista asiakkaan ymmärrys projektin etenemisestä ja vastuista. Varmista,

	että odotukset vastaavat todellisuutta. Dokumentoi tehdyt päätökset.
Freelancereiden ja tilapäisen henkilöstön ennakoiva hallinta	Osallista freelancerit mahdollisuuksien mukaan jo ennakkotuotantoon. Huolehdi selkeästä tiedotuksesta ja reilusta palkkauksesta. Perehdytä huolella ja dokumentoi tärkeimmät tiedot helposti saataville.
Pienet, selkeät ja tehokkaat projektitiimit	Pidä tiimit tiiviinä ja jaa vastuut selkeästi, tiimin koosta ja koostumuksesta riippumatta.
Riskienhallinta osaksi normaalia työtä	Varaudu henkilöriskeihin ja tiedon katkoksiin hyvällä ennakkodokumentoinnilla ja selkeillä prosesseilla.
Projektin onnistumisen arviointi	Mittaa onnistumista asiakaspalautteiden, uusien tilausten ja suositusten perusteella. Lisää sisäistä palautekulttuuria antamalla palautetta tiimeille.

8.6 Teemojen analysointi kvantitatiivisen aineiston valossa

Tämän jälkeen teemakarttaa verrattiin kvantitatiiviseen analyysiin. Kyselyaineiston tilastollisessa tarkastelussa analysoitiin väittämien välisiä korrelaatioita. Erityisesti vertailun kohteena oli projektijohtamisen arviointi - alaotsikon alla esitettyihin väittämiin annetut likert scale -vastaukset.

Lisäksi kyselyssä annetut avoimet vastaukset kysymyksiin *”Mitkä ovat suurimmat haasteet projektijohtamisessa tapahtuma-alalla?”* ja *”Kuinka kehittäisit projektijohtamista omassa organisaatiossanne / tapahtuma-alalla?”*

teemoiteltiin yllä olevan teemakartan teemajaon mukaisesti siten, että vastaukselle annettiin numeerinen arvo sen perusteella, oliko teemaan liittyvää asiaa mainittu sanallisissa vastauksissa. Jos vastauksessa oli mainittu teemaan liittyvää asiaa, se sai lukuarvon 1, jos taas ei, se sai lukuarvon 0. Tämä on perusteltu tapa analysoida avoimia vastauksia kvantitatiivisesti, kun kiinnostuksen kohteena on ilmiön esiintyminen, ei sen laajuus. (Vehkalahti 2019, 181–182.)

Korrelaatiot laskettiin Pearsonin korrelaatiokertoimella Exceliä käyttäen. Pearsonin r on yleisesti käytetty menetelmä, kun halutaan tarkastella kahden välimatka-asteikollisen muuttujan välistä lineaarista yhteyttä. (Kestilä-Kekkonen 2023; Vehkalahti 2019, 77–79.) Tässä työssä useat kyselyn väittämät olivat Likert-asteikolla (1–5), jota käsiteltiin kvantitatiivisessa analyysissä jatkuvana muuttujana, kuten Vehkalahti (2019, 35–36) suosittelee silloin, kun muuttujilla on riittävästi vaihtelua ja havaintoja.

Tulokset tulkittiin suuntaa antavina. Vehkalahtien (2019, 162) mukaan korrelaatiota voidaan pitää heikkona, jos sen arvo on 0–0,3; kohtalaisena, jos se on 0,3–0,6; ja vahvana, jos se on yli 0,6. Taanilan (2022) ja Tähtisen ym. (2020, 183) mukaan on kuitenkin tärkeää muistaa, että korrelaatio ei itsessään osoita syy-seuraussuhdetta. Tässä työssä korrelaatiot toimivat ilmiöiden hahmottamisen välineenä, ei päätelmänä syy-seuraussuhteista, koska otanta ei riitä hypoteesien testaamiseen tilastollisesti merkittävällä tavalla (Suonpää 2025; Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2025A).

Selkeä roolitus ja vastuunjako

Teemalle löytyy vahva kvantitatiivinen tuki. Roolien ja vastuiden selkeys korreloi voimakkaasti sekä projektijohtajan valtuuksien, tiimin roolitietoisuuden, projektinhallintamallin toimivuuden, että yleisen tyytyväisyyden kanssa. Tämä viittaa siihen, että selkeä vastuunjako on keskeinen tekijä onnistuneessa projektijohtamisessa. Lisäksi kaikki neljä haastateltavaa nostivat tämän haastatteluissa tärkeäksi asiaksi.

Tätä puoltavat vahvat korrelaatiot seuraavien likert scale -väittämien välillä:

- *"Projektijohtamisen vastuut jakautuvat organisaatiossamme selkeästi" ↔ Projektijohtajalla on tarvittavat valtuudet ja resurssit työnsä hoitamiseen (r = 0,88).*
- *"Projektitiimin jäsenet tietävät omat vastuunsa ja roolinsa" ↔ "Projektijohtajalla on tarvittavat valtuudet ja resurssit työnsä hoitamiseen" (r = 0,80).*
- *"Projektijohtamisen vastuut jakautuvat organisaatiossamme selkeästi" ↔ "Olen tyytyväinen organisaatiomme projektijohtamiseen" (r = 0,76).*
- *"Projektijohtamisen vastuut jakautuvat organisaatiossamme selkeästi" ↔ "Projektitiimin jäsenet tietävät omat vastuunsa ja roolinsa" (r = 0,69).*
- *"Projektijohtamisen vastuut jakautuvat organisaatiossamme selkeästi" ↔ "Käytössä oleva projektinhallinnan malli tukee tehokasta työskentelyä" (r = 0,67).*

Vakioidut prosessit ja mallit

Teemalle löytyy vahva kvantitatiivinen tuki. Vakiintuneiden käytäntöjen koetaan olevan tiiviissä yhteydessä projektinhallintamallin toimivuuteen ja yleiseen tyytyväisyyteen projektijohtamiseen. Tämä viittaa siihen, että selkeästi määritellyt ja johdonmukaiset toimintatavat edistävät tehokasta työskentelyä ja vahvistavat projektijohtamisen onnistumisen kokemusta. Lisäksi kaikki neljä haastateltavaa nostivat tämän haastatteluissa tärkeäksi asiaksi.

Tätä puoltavat vahvat korrelaatiot seuraavien likert scale -väittämien välillä:

- *"Projektijohtamiseen liittyvät käytäntömme ovat vakiintuneita" ↔ "Käytössä oleva projektinhallinnan malli tukee tehokasta työskentelyä" (r=0,74).*
- *"Projektijohtamiseen liittyvät käytäntömme ovat vakiintuneita" ↔ "Olen tyytyväinen organisaatiomme projektijohtamiseen" (r = 0,69).*
- *Käytössä oleva projektinhallinnan malli tukee tehokasta työskentelyä ↔ "Olen tyytyväinen organisaatiomme projektijohtamiseen" (r=0,71).*
- Kysymyksissä *"Mitkä ovat suurimmat haasteet projektijohtamisessa tapahtuma-alalla?"* ja *"Kuinka kehittäisit projektijohtamista omassa*

organisaatiossanne / tapahtuma-alalla?” kuusi henkilöä eli 21 prosenttia sanallisten vastausten antajista (29 kpl) nosti tähän teemaan liittyvää asiaa omasta aloitteestaan esiin vastauksissaan. Vastauksia ei ollut pakko antaa, eikä vaihtoehtoja listattu valmiiksi, joten aiheen esiin nostoa voidaan pitää spontaanina. Siksi tätä voidaan pitää huomionarvoisena kehitysteemana.

Tehokkaat työkalut ja järjestelmät

Teemalle löytyy kvantitatiivinen tuki. Projektinhallintamallin ja työkalujen voidaan havaita osin tukevan toisiaan aineiston perusteella. Haasteita ja kehityskohtia kartoittavissa sanallisissa vastauksissa kuusi henkilöä eli 21 prosenttia vastauksia antaneista (29 kpl) nosti tähän teemaan liittyvää asiaa spontaanisti esiin vastauksissaan. Siksi tätä voidaan pitää huomionarvoisena kehitysteemana. Lisäksi kaikki neljä haastateltavaa pitivät työkaluja ja järjestelmiä tärkeänä asiana projektijohtamisessa.

Tätä puoltavat osin seuraavat korrelaatiot:

- Verrattiin *”Käytettävissä olevat työkalut tukevat projektijohtamista”* ja *”Käytössä oleva projektinhallinnan malli tukee tehokasta työskentelyä”* -väittämien vastauksia. Korrelaatiokertoimeksi saatiin 0,63, joka on vahva korrelaatio.
- Kaikki väittämään *”Käytössä oleva projektinhallinnan malli tukee tehokasta työskentelyä”* -vastaajat eivät kuitenkaan olleet raportoineet käyttävänsä mitään työkaluja kysymyksessä *”Millaisia työkaluja käytätte projektijohtamisen tukena? (Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)”*. Kun rajataan tarkastelua niihin henkilöihin, jotka todella ovat kertoneensa käyttävänsä työkaluja, saadaan korrelaatioksi 0,44, joka on kohtalainen yhteys. Tämä saattaa johtua vastaajaprofiilien eroista tai siitä, että pelkkä työkalujen käyttö ei vielä takaa niiden tehokasta hyödyntämistä.

Ennakoiva, avoin ja suunnitelmallinen asiakasviestintä

Teemalle ei löydy aineistosta kvantitatiivista tukea. Teemaan liittyvää tietoa ei suoraan kysytty kyselylomakkeella. Siksi korrelaatioita ei pystytä laskemaan eikä kvantitatiivista tukea osoittamaan. Kaikki neljä haastateltavaa kuitenkin pitivät asiakasviestintää erityisen tärkeänä teemana ja projektijohtamisen osa-alueena. Lisäksi kyselyssä haasteita ja kehityskohtia kartoittavissa sanallisissa vastauksissa kuusi henkilöä eli 21 prosenttia vastauksia antaneista (29 kpl) nosti tähän teemaan liittyvää asiaa spontaanisti esiin vastauksissaan. Siksi tätä voidaan pitää huomionarvoisena kehitysteemana, vaikka kvantitatiivista tukea ei löydykään.

Freelancereiden ja tilapäisen henkilöstön ennakoiva hallinta

Teemalle ei löydy kvantitatiivista tukea, sillä teemaan liittyvää tietoa ei suoraan kysytty kyselylomakkeella ja siksi korrelaatioita ei pystytä laskemaan. Teema nousi kuitenkin esiin viidessä sanallisessa vastauksessa, joka vastaa 17 % kysymyksiin *”Mitkä ovat suurimmat haasteet projektijohtamisessa tapahtumalalla?”* ja *”Kuinka kehittäisit projektijohtamista omassa organisaatiossanne / tapahtumalalla?”* -vastanneista 29 henkilöstä. Koska aiheen esiin nosto on tapahtunut spontaanisti, voidaan tätä pitää myös kyselyaineiston perusteella huomionarvoisena kehitysteemana. Esiin tuotiin haasteita liittyen työvoiman ajoitukseen, vaihtuvuuteen, perehdytyksen hajanaisuuteen ja vastuun jakamiseen. Lisäksi kaikki neljä haastateltavaa pitivät freelancereiden roolia tapahtumalalla merkittävänä. Tämän perusteella freelancereiden osallistamista ja hallintaa voidaan pitää tapahtumalalla olennaisena mutta usein rakenteellisesti haastavana osana projektijohtamista.

Pienet, selkeät ja tehokkaat projektitiimit

Teemalle löytyy osittain kvantitatiivista tukea. Yleisin tiimikoko vastaajien keskuudessa on 3–4 henkilöä. Pienehköt tiimit ovat siis vastaajien keskuudessa yleinen käytäntö. Vastaajan ilmoittaman tiimikoon ja onnistumismittareiden välillä ei ole kuitenkaan korrelaatioita. Korrelaatio väittämien *”Projektijohtamisen vastuut jakautuvat organisaatiossamme selkeästi”* ja *”Olen tyytyväinen organisaatiomme projektijohtamiseen”* välillä oli kuitenkin $r = 0,76$. Lisäksi kaikki

neljä haastateltavaa pitivät tätä tärkeänä asiana tapahtuma-alan projektijohtamisessa.

Riskienhallinta osaksi normaalia työtä

Teemalle ei löydy kvantitatiivista tukea, sillä tätä ei mitattu kyselylomakkeen kysymyksillä. Riskienhallinnan merkitys kuitenkin nousi vahvasti esiin haastatteluissa ja se sai mainintoja kyselyssä tapahtuma-alan projektijohtamisen yleisenä haasteena.

Projektin onnistumisen arviointi

Teemalle ei löydy kvantitatiivista tukea, sillä tätä ei mitattu kyselylomakkeen kysymyksillä. Kyselyn perusteella projektien onnistumista kuitenkin mitataan paljon. Yli 90 % vastaajista kertoi arvioinnin tapahtuvan talouteen liittyvien numeeristen mittareiden ja asiakastyytyväisyyden avulla. Lisäksi teema nousi vahvasti esiin haastatteluissa.

Puolet listatuista teemoista sai suoraa tukea kvantitatiivisesta analyysistä. Puolet teemoista taas perustuvat pääosin laadullisiin haastatteluhavaintoihin ja avovastausten analysointiin.

Yleistyneet arviot ja halo-efekti ilmiönä

Tämän kvantitatiivisen analyysin lopputulokseen pitää kuitenkin suhtautua varauksella. Tietyt teemat – kuten ”Selkeä roolitus ja vastuunjako” ja ”Vakioidut prosessit ja mallit” -näkyvät selkeästi likert-väittämien vahvoissa keskinäisissä korrelaatioissa. Tämä tukee sitä, että nämä teemat ovat keskeisiä projektijohtamisen onnistumisen kokemuksessa. Samanaikaisesti korrelaatiot kuitenkin viittaavat myös siihen, että hyvin toimivissa organisaatioissa kaikki osa-alueet saavat keskimäärin hyviä arvioita, ja heikosti toimivissa kaikilla osa-alueilla on parannettavaa. Toisin sanoen korkeat korrelaatiot voivat selittyä yleisellä tyytyväisyydellä tai tyytymättömyydellä, eivätkä niinkään kausaalisella suhteella teemojen välillä.

Halo-efekti, eli sädekehävaikutus, tarkoittaa kognitiivista vinoumaa, jossa yksi myönteinen tai kielteinen ominaisuus vaikuttaa muiden ominaisuuksien arviointiin. Vaikka ilmiötä usein käsitellään tutkijan puolueellisuuden kautta (ks. Metsämuuronen, 2011, s. 1200), sama perusmekanismi voi vaikuttaa vastaajien antamissa arvioissa, jolloin esimerkiksi yleinen tyytyväisyys organisaatioon heijastuu kaikkiin arvioitaviin osa-alueisiin.

Tämä tunnetaan tilastollisessa analyysissä myös nimellä haloefekti tai sädekehävaikutus. Se tarkoittaa kognitiivista vinoumaa, jossa yksi myönteinen tai kielteinen ominaisuus vaikuttaa muiden ominaisuuksien arviointiin. Vaikka ilmiötä usein käsitellään tutkijan puolueellisuuden kautta, mutta sama perusmekanismi voi vaikuttaa vastaajien antamissa arvioissa, jolloin esimerkiksi yleinen tyytyväisyys organisaatioon heijastuu kaikkiin arvioitaviin osa-alueisiin. Näin ollen vahvat yhteydet voivat ennemmin kuvastaa yleistä onnistumisen kokemusta kuin yksittäisten teemojen vaikutuksia toisiinsa. (Hakkarainen 2019; Metsämuuronen 2011, 1199–1200.) Tarkastelu henkilöiden likert-asteikkovastausten hajonnoista antaa vahvaa tukea tälle hypoteesille. Suurimmalla osalla vastaajista hajonta on hyvin pieni. Useat henkilöt antoivat lähes pelkkiä arvosanoja 4 ja 5 tai vastaavasti 2 ja 3, riippumatta väittämän sisällöstä. Vain muutama vastaaja erottuu selvästi korkealla hajonnalla. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2025B.)

9 Yhteenveto ja kehittämisen mahdollisuudet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tapahtuma-alan projektijohtamisen keskeisiä käytänteitä ja osaamistarpeita sekä tarkastella, millaisilla menetelmillä tapahtumaprojekteja johdetaan tehokkaasti. Työ perustui teemahaastatteluihin ja kyselytutkimukseen, joiden avulla saatiin sekä syvällistä että laaja-alaista tietoa alan toimintatavoista. Tulokset osoittavat, että tapahtumaprojektien onnistumisen kannalta keskeisintä on kokonaisuuden hallinta, ennakoiva ja johdonmukainen suunnittelu, selkeä roolitus ja toimiva viestintä – niin sisäisesti kuin asiakkaan ja kumppaneiden suuntaan. Projektipäällikön työ helpottuu, kun käytössä on toimivat dokumentit, ennakoivat prosessit ja yhtenäiset työkalut. Näillä keinoin projektit etenevät hallitusti ja laatu säilyy korkeana.

Luvussa 4 käsiteltiin tapahtumaprojektien johtamista. Projektinhallinnassa korostuu hybridimalli, jossa yhdistyvät suunnitelmallisuuden rakenteet ja ketterien menetelmien joustavuus. Mallin valinta tulee suhteuttaa projektin kokoon ja luonteeseen. Projektipäällikön rooli on keskeinen, hän vastaa kokonaisuuden hallinnasta, ihmisten johtamisesta ja tiedonkulusta. Johtamisessa parhaaksi tavaksi nousee suunnitelmallinen, vuorovaikutteinen ja valmentava ote. Nimikkeiden ja vastuiden selkeä viestintä asiakkaille esimerkiksi roolikartan avulla helpottaa yhteistyötä. Sitoutumista tukevat aloituspalaverit, selkeät aikataulut ja muutospyyntöjen hallinta. Tilapäistyövoiman mukaanotto hyvissä ajoin ja riittävä perehdytys tukevat sujuvaa tuotantoa.

Tapahtumaprojektin elinkaarta käsiteltiin luvussa 5. Tapahtumaprojekti edellyttää elinkaaren systemaattista hallintaa. Projektin alkuvaiheessa tärkeintä on selkeä tiedonsiirto myynnistä tuotantoon, yhteiset tavoitteet ja mittarit sekä asiakkaan varhainen osallistaminen. Suunnittelussa painottuvat realistinen aikataulutus, resurssien hallinta ja vastuiden selkeys. Tapahtumapäivänä projektipäällikkö johtaa operatiivisesti ja reagoi tilanteisiin. Projektin

päättäminen vaatii purun, arvioinnin ja oppien kokoamisen. Esimerkiksi Motorola-malli tukee palautteen käsittelyä.

Luvussa 6 käsiteltiin tapahtumaprojektin johtamista tietalueiden näkökulmasta, josta katsottuna parhaiksi käytänteiksi nousivat:

- Selkeästi dokumentoitu ja käytössä oleva projektisuunnitelma
- Keskitetty ja yhteisesti käytettävä tiedonhallinta
- Aikataulutaminen takaperin tapahtumapäivästä alkaen
- Budjetin säännöllinen läpikäynti asiakkaan kanssa ja perusteltu hinnoittelu
- Laadun varmistaminen dokumentoiduilla käytännöillä ja joustavalla reagoinnilla asiakkaan odotukset ylittäen
- Perehdytys ja vakikumppanien käyttö resurssien hallinnassa
- Rakenteinen viestintä ja nimetyt vastuut
- Ennakkokeskustelut riskeistä ja varahenkilösuunnittelu
- Sujuva alihankintayhteistyö ja infopakettit ennen tapahtumaa
- Eri sidosryhmien tarpeisiin räätälöity viestintä

Kyselyn ja haastatteluiden tuloksista muodostetun teemakartan perusteella onnistunut projektijohtaminen tapahtuma-alalla perustuu selkeyteen, ennakointiin ja toimiviin käytäntöihin. Roolien ja vastuiden selkeä määrittely ja viestintä projektin alusta lähtien tukee sujuvaa yhteistyötä asiakkaan ja tiimin välillä. Vakiintuneet, selkeästi ohjeistetut prosessit luovat johdonmukaisuutta ja vähentävät epäselvyyksiä. Tehokkaat ja ajantasaisen tiedon jakamista tukevat työkalut auttavat hallitsemaan projekteja kokonaisvaltaisesti. Asiakasviestinnän on oltava aktiivista, ymmärrettävää ja dokumentoitua, jotta odotukset vastaavat todellisuutta. Freelancereiden ennakoiva mukaanotto, hyvä perehdytys ja selkeä viestintä parantavat tuotannon sujuvuutta. Pienet, tiiviit ja selkeästi johdetut tiimit koettiin tehokkaiksi. Riskienhallinta tulisi sisällyttää normaaliin projektityöhön ennakkodokumentoinnilla ja varautumisella. Lopuksi onnistumista tulee arvioida asiakaspalautteen ja jatkuvuuden kautta sekä vahvistaa tiimin kehittymistä palautekulttuurin avulla.



Kuva 7: Tapahtuma-alan projektijohtamisen parhaat käytänteet

Projektinhallinnan näkökulmasta selvisi, että vaikka perinteisiä menetelmiä ja välineitä, kuten projektisuunnitelmaa käytetään laajasti, niiden soveltamisessa on organisaatiokohtaisia eroja. Monilla toimijoilla on oma, kokemukseen pohjautuva tapa toimia, mutta systemaattisen dokumentaation ja yhdenmukaisten työkalujen hyödyntäminen ei ole vielä vakiintunutta. Niiden systematisointi tarjoaa selkeän kehityssuunnan. Haastattelut ja kysely paljastivat myös, että projektipäälliköiltä edellytetään hyvin laaja-alaista osaamista – heidän on hallittava niin aikataulut, budjetit, asiakastyö kuin tiimien johtaminenkin. Teknisen osaamisen sijaan korostuvat viestintä-, johtamis- ja liiketoimintataidot.

Työn tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi tapahtumatoimistojen sisäisten prosessien kehittämisessä, projektipäälliköiden perehdyttämisessä sekä koulutusten suunnittelussa. Esiin nousseet kehityskohteet, kuten

palautekulttuurin vahvistaminen, resurssisuunnittelun parantaminen ja työkalujen tehokkaampi käyttö, tarjoavat konkreettisia suuntaviivoja alan toimijoille. Työ osoittaa myös tarpeen kehittää tapahtuma-alalle paremmin soveltuvia projektinhallintatyökaluja ja tiedonhallintarakenteita, jotka mahdollistaisivat entistä selkeämmän ja tehokkaamman johtamisen

Jatkotutkimuksen kannalta kiinnostava näkökulma olisi esimerkiksi eri organisaatiotyyppien vertailu, sillä vaikka alan toimijoita yhdistää tietyt piirteet, eroavat erilaisia palveluita tuottavien yritysten liiketoiminnat merkittävästi toisistaan. Lisäksi mielenkiintoista olisi mitata projektien onnistumista pitkällä aikavälillä, sillä nyt onnistumisen mittaaminen perustui vain haastateltujen ja kyselyvastaajien kokemukseen. Myös tekoälyn hyödyntäminen tapahtumien suunnittelussa ja projektinhallinnassa on nouseva teema, jonka tutkiminen voisi tuottaa uusia ratkaisuja alan tarpeisiin.

9.1 Työn luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu sen reliabiliteettiin ja validiteettiin. Reliabiliteetti kuvaa sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti tulokset kuvaavat ilmiötä. Validiteetti taas ilmaisee sitä, miten hyvin ja pätevästi käytetyt menetelmät kartoittavat juuri tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. (Tilastokeskus 2025A; Tilastokeskus 2025B)

Työn reliabiliteettia tukee osaltaan tehty kyselytutkimus, jonka kautta saatiin vastauksia useilta eri toimijoilta ja organisaatioista. Vaikka vastaajamäärä oli melko pieni eikä aineisto ole tilastollisesti yleistettävissä, vastaukset tarjoavat laadullisesti arvokkaan ja monipuolisen näkökulman tapahtuma-alan käytänteisiin. Kyselyn rakenne oli selkeä ja kysymykset perustuivat alan kirjallisuuteen, mikä vahvistaa sen sisällöllistä luotettavuutta.

Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, mikä mahdollisti sekä yhtenäisen että joustavan aineistonkeruun. Tämä lisäsi tutkimuksen validiteettia, sillä menetelmä mahdollisti vastaajien omien kokemusten esiin tuomisen.

Tutkimuksessa on kuitenkin joitakin rajoituksia. Aineisto perustuu rajattuun määrään haastatteluja ja kyselyvastauksia, eikä se kata koko toimialaa. Lisäksi kyselyyn vastaaminen oli anonyymiä, mikä vaikeuttaa vastausten taustojen tarkempaa kontekstualisointia. Tuloksia voidaan silti pitää suuntaa antavina ja merkityksellisinä, erityisesti pienille ja keskisuurille tapahtumatoimistoille sekä itsenäisille tuottajille.

Kaiken kaikkiaan työn luotettavuutta tukee se, että aineistoa on tarkasteltu teoreettisen viitekehyksen kautta ja että löydökset on johdettu aineistosta loogisesti ja avoimesti. Työn aikana tehty reflektio, lähteiden kriittinen tarkastelu ja aineiston monipuolinen käyttö tukevat johtopäätösten uskottavuutta.

Lähteet

Artto, K., Martinsuo M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. 2. painos. WSOY.

Aston, B. 2025. 9 Project Management Methodologies Made Simple. The Digital Project Manager. Viitattu 28.4.2025. Saatavilla verkossa:

<https://thedigitalprojectmanager.com/projects/pm-methodology/project-management-methodologies-made-simple/>.

Bisht, R. 2024. What is Purposive Sampling? Methods, Techniques and Examples. Researcher.Life by Editage. Viitattu 30.4.2024. Saatavilla verkossa:

<https://researcher.life/blog/article/what-is-purposive-sampling-methods-techniques-and-examples/>.

Björkroth, F. 2024. Tapahtumateollisuuden toimialatutkimus. Turun Yliopiston Kauppakorkeakoulu. Centre for Collaborative Research CCR. Viitattu 29.4.2025. Saatavilla verkossa:

https://tapahtumateollisuus.fi/content/uploads/2024/12/Toimialatutkimus_Final_edit.pdf.

Bowdin, G., O'Toole, W. Allen, J., Harris, R. & McDonnell, I. 2006. Events management. 2nd edition. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Buchner, R. 2023. Agile vs. Waterfall project management for events. LinkedIn.

Viitattu 2.6.2025. Saatavilla verkossa: <https://www.linkedin.com/pulse/agile-vs-waterfall-project-management-events-rudolf-buchner/>.

Catani, J. 2017. Onnistunut yritystapahtuma. Järjestäjän käsikirja. Alma Talent Pro.

Eventtia. 2023. The Ultimate Event Project Management Guide: Everything You Need to Know. Viitattu 26.5.2024. Saatavilla verkossa:

<https://www.eventtia.com/en/blog/the-ultimate-event-project-management-guide-everything-you-need-to-know>.

Garcia, J. 2023. The benefits of Agile project management in the events industry. Eventscase. Viitattu 2.6.2025. Saatavilla verkossa:

<https://eventscase.com/blog/the-benefits-of-agile-project-management-in-the-events-industry>.

Gustavsson, T. & Rönnlund, P. 2010. Agile project management in public events. ResearchGate. Viitattu 2.6.2025. Saatavilla verkossa: https://www.researchgate.net/publication/267924029_Agile_project_management_in_public_events.

Hakkarainen, J. 2019. Ajatteluvirheen anatomia – miksi jokaisen meistä pitäisi kyseenalaistaa itseään enemmän. Kolumni. Oulun ylioppilaslehti. Viitattu 31.5.2025. Saatavilla verkossa: <https://www.oulunylioppilaslehti.fi/ajatteluvirheen-anatomia-miksi-jokaisen-meista-pitaisi-kyseenalaistaa-itseaan-enemman/>.

Hiidenmaa, J. 2025. Oodi unohdetulle prosessille! Puheenvuoro Lyytin Future of Events 25 -tapahtumassa 2.4.2025. Viitattu 29.4.2025. Tallenne saatavilla verkossa: <https://www.youtube.com/watch?v=1-WN7nEiJxM>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Intotalo. 2025. Yksinkertaisia johtajan ja yrittäjän työkaluja – Motorola. Viitattu 28.5.2025. Saatavilla verkossa: <https://www.intotalo.com/yksinkertaisia-johtajan-ja-yrittajan-tyokaluja-motorola/>.

Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 24.3.2025. Saatavilla verkossa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.

Kerzner, H. 2013. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11th ed. Hoboken: Wiley.

Kestilä-Kekkonen, E. 2023. Kovarianssi ja korrelaatio. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 31.5.2025. Saatavilla verkossa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/korrelaatio/korrelaatio/>.

Kiuru, J. 2020. Kuusi muistisääntöä onnistuneeseen tapahtumaan. My Playbook. LinkedIn. Viitattu 24.3.2025. Saatavilla verkossa: <https://www.linkedin.com/pulse/kuusi->

[muistis%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6%C3%A4-onnistuneeseen-tapahtumaan-my-playbook-kiuru/](#).

Koivulahti, M. 2024. Miten hallita useita projekteja yhtä aikaa. Projektimentori. Viitattu 26.4.2025. Saatavilla verkossa:

<https://projektimentori.fi/2023/03/26/miten-hallita-useita-projekteja-yhta-aikaa/>.

Kuusisto, K., Sahlstedt, M., Välimäki, O., & Westerholm, T. 2023. Tapahtuma-alan toimialamäärittäminen ja yhteydet kaupunkikehittämiseen. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 7.12.2023. Saatavilla verkossa:

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164589/TEM_2023_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Larson, E. & Larson, R. 2009. Top five causes of scope creep... and what to do about them. Project Management Institute. Viitattu 3.4.2025. Saatavilla verkossa: <https://www.pmi.org/learning/library/top-five-causes-scope-creep-6675>.

Layton, M., Ostermiller, S. J. & Kynaston, D. J. 2020. Agile project management for dummies. 3rd ed. Hoboken: Wiley.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: tutkijalaitos. 4. laitos. International Methelp.

O'Toole, W. & Mikolaitis, P. 2002. Corporate Event Project Management. The Wiley Event Management Series. John Wiley Sons Inc.

Pikkarainen, E. 2019. Tapahtuma-alan haasteet projektijohtajan näkökulmasta. Opinnäytetyö. Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.4.2025. Saatavilla verkossa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/266391/Elina.Pikkarainen1.pdf>.

PM Majik. 2022. Key Differences Between a Project Manager and a Project Director. PM Majik: home of the PMO. Viitattu 22.4.2025. Saatavilla verkossa: <https://www.pmmajik.com/key-differences-between-a-project-manager-and-a-project-director/>.

Pries, K. H. & Quigley, J. M. 2010. Scrum project management. Boca Raton: CRC Press.

Project Management Institute. 2017. A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide. Sixth edition.

Proteus. 2024. Project Controls vs. Project Management: What is the difference? Medium. Viitattu 22.4.2025. Saatavilla verkossa:

https://medium.com/@proteus_work/project-controls-vs-project-management-what-is-the-difference-c9e4b3838e1c.

Recruitment team. 2024. What's the difference between a project manager and a project controller? Bae Systems. Viitattu 22.4.2025. Saatavilla verkossa:

<https://www.baesystems.com/en-uk/blog/difference-between-a-project-manager-and-project-controller>.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6. tarkistettu painos. Talentum.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006A. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.4.2024. Saatavilla verkossa:

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006B. Triangulaatio. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.4.2024. Saatavilla verkossa:

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006C. Valmiit aineistot. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.4.2024. Saatavilla verkossa:

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6.html.

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

Salminen, J. 2015. Ohjeistus tapahtumaprojektin hallintaan PuskaPromotionille. Opinnäytetyö. Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.4.2025. Saatavilla verkossa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100903/Salminen_Jatta.pdf.

Shenhar, A. J. & Dvir, D. 2007. Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. Boston: Harvard Business School Press.

Snyder Dionisio, C. 2022. Hybrid project management: using agile with traditional approaches. Hoboken: Wiley.

Suominen, H. 2024. Tapahtumien taustalla: Projektipäällikkönä tapahtumalalla. Rajupaja Oy. Viitattu 28.4.2025. Saatavilla verkossa:

<https://rajupaja.fi/ajankohtaista/tapahtumien-taustalla-projektipaallikkona-tapahtumalalla/#:~:text=Ty%C3%B6ss%C3%A4%C3%A4n%20t%C3%A4rkeit%C3%A4%20ominaisuuksia%20h%C3%A4nen%20mielest%C3%A4%C3%A4n,vapaaehtoiseksi%20tai%20pyrkim%C3%A4ll%C3%A4%20freelancerina%20apuk%C3%A4deksi>.

Suonpää, K. 2025. Kausaalipäätely havaintoaineistoon perustuvassa tutkimuksessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 31.5.2025. Saatavilla verkossa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kausaalipaattely/kausaalipaattely/>.

Taanila, A. 2022. Korrelaatio. Akin menetelmäblogi. Viitattu 31.5.2025.

Saatavilla verkossa: <https://tilastoapu.wordpress.com/korrelaatio/>.

Tapahtumateollisuus ry. 2023. Mitä on Tapahtumateollisuus? Viitattu 7.12.2023.

Saatavilla verkossa: <https://www.tapahtumateollisuus.fi/mita-on-tapahtumateollisuus/>.

Taponen, M. 2014. Projektinhallintaohjelmistot tapahtumatuotannossa. Opinnäytetyö. Kulttuurituotanto. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.4.2025. Saatavilla verkossa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71601/Taponen-Minja-Projektinhallinta.pdf>.

Thomas, K. 2020. Project Management vs Project Controls: What's the Difference? Abbott PM. Viitattu 22.4.2025. Saatavilla verkossa:

<https://www.abbott-pm.com/blog/project-management-vs-project-controls-whats-the-difference>.

Tilastokeskus. 2025A. Reliabiliteetti. Tietoa tilastoinnista – käsitteet. Viitattu 4.5.2025. Saatavilla verkossa: <https://stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>.

Tilastokeskus. 2025B. Validiteetti. Tietoa tilastoinnista – käsitteet. Viitattu 4.5.2025. Saatavilla verkossa: <https://stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>.

To Do tapahtumat Oy. 2024. LinkedIn-päivitys koskien tavoitteellista työntekoa ja projektinhallintaa. Viitattu 28.4.2025. Saatavilla verkossa:

https://www.linkedin.com/posts/to-do-tapahtumat-oy_projektinhallinta-projektikoordinointi-activity-7097141456817012736-QEKu/.

Turner, J. R. 2014. Gower handbook of project management. 5th ed. Farnham: Gower Publishing.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisu C: 22. 2. uudistettu painos. Viitattu 31.5.2025. Saatavilla verkossa:

https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_k%C3%A4sittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y.

Varetsalo, R. 2025. Daily-palaveri on tärkeä itseohjautuvalle tiimille. Eficode.

Viitattu 28.4.2025. Saatavilla verkossa: <https://www.eficode.com/fi/blog/daily-palaveri-on-tarkea-itseohjautuvalle-tiimille>.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Viitattu 31.5.2025. Saatavilla verkossa: <http://doi.org/10.31885/9789515149817>.

Verhaal, J. & Eshel, I. 2013. Project Management. A Professional Approach to Events. Third edition. Eleven International Publishing.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 30.4.2024. Saatavilla verkossa:

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Vuori, J. 2021A. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 24.3.2025. Saatavilla verkossa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>.

Vuori, J. 2021B. Tapaustutkimus. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 24.3.2025. Saatavilla verkossa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>.

Vuori, J. 2021C. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 24.3.2025. Saatavilla verkossa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>.

Wallo, H. 2024. Tapahtumatuottajan viisi tärkeintä ominaisuutta. AJK-Jatkokoulutus. Viitattu 26.5.2024. Saatavilla verkossa: <https://www.ajk-jatkokoulutus.fi/tapahtumatuottajan-viisi-tarkeaa-ominaisuutta/>.

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 2025A. Hypoteesien testaus. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 31.5.2025. Saatavilla verkossa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/hypoteesi/testaus/>.

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 2025B. Hajontaluvut. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 31.5.2025. Saatavilla verkossa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/hajontaluvut/hajontaluvut/>.

Liite 1: Kyselylomake

Pohjatiedot vastaajasta

1. Millaista palvelua yrityksesi / yritys, jossa työskentelet tarjoaa? (Valitse yksi tai useampi)

- Tapahtumajärjestäminen (tapahtumajärjestäjät, tapahtumasuunnittelun ja -tuotannon asiantuntijapalvelut)
- Tapahtumatilojen vuokraus (tapahtumakeskukset, tapahtumatilat ja -alueet, areenat, hallit)
- Esiintyjä- ja ohjelmapalvelut (esiintyjä- ja ohjelmavälitys, artisti- ja manageriyhtiöt, muut tapahtumien ohjelmasisällön suunnittelu ja tuotanto)
- Tapahtumateknologian palvelut, myynti ja vuokraus (valo-, ääni, video- ja efektisuunnittelu, laitteiston vuokraus ja rakennus, tapahtumateknologian asiantuntijapalvelut)
- Tapahtumarakentamisen palvelut, myynti ja vuokraus (lava- ja kalusterakenteet, messu- ja näyttelyrakenteet, teltat, muut tapahtumarakenteet ja -kalusto, rakentaminen ja suunnittelu)
- Lipunmyyntipalvelut (lipunmyynnin ja osallistumisen palvelut ja laitteistot)
- Tapahtumien oheispalvelut (tapahtumacatering, -turvallisuus, tapahtumamyymyjät, tapahtumahenkilöstö ym.)
- Suunnittelu ja konsultointi (tapahtumaliiketoiminnan, sponsoroinnin, konseptoinnin ja markkinoinnin palvelut, muotoilu, suunnittelu ja konsultointi)
- Digitaaliset tapahtumapalvelut (tapahtuma-alalle suunnatut digitaaliset palvelut, ohjelmistot ja sovellukset)
- Muut tapahtuma-alan erityispalvelut (muut tapahtuma-alalle suunnatut tuotteet, laitteistot ja palvelut)

2. Kuinka pitkään olet työskennellyt alalla?

- Alle 1 vuosi
- 1–3 vuotta
- 3–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- Yli 10 vuotta

3. Minkä tyyppisissä tapahtumissa työskentelet eniten (Valitse 1–5)

Valitse enintään 5 vaihtoehtoa.

- Festivaalit, konsertit
- Teatteri, näytökset
- Kongressit, konferenssit
- Koulutukset, luennot, työpajat
- Seminaarit, kokoukset, symposiumit
- Juhlat, gaalat, iltamat
- Kilpailut, ottelut, turnaukset
- Messut, näyttelyt
- Markkinat, myyjäiset, huvipuistot, tivolit
- Avajaiset, lanseeraukset, tiedotustilaisuudet
- Mielenosoitukset, kulkueet

4. Montako henkilöä yrityksenne vakituisesti työllistää?

- 0–1
- 2–5
- 6–10
- 11–20
- 21–50
- 51–100
- 101–250
- 251–1000
- Enemmän kuin 1000

5. Kuinka pitkään yritys on toiminut?

- Alle 1 vuosi
- 1–3 vuotta
- 3–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- 10–20 vuotta
- 20–30 vuotta
- Yli 30 vuotta

Projektijohtamisen vastuut ja roolit

Tämän osion tarkoituksena on selvittää, miten projektijohtamisen vastuita jaetaan, mitä rooleja projekteissa on mukana ja mikä on työnjako niiden välillä.

6. Millä nimikkeellä/tittelillä kutsutaan organisaatiossanne henkilöä, joka pääasiallisesti vastaa projektin hallinnasta ja läpiviennistä?

Avoin vastaus

7. Mistä projektin osa-alueista pääasiallisesti kyseinen, äskeisessä kysymyksessä nimetty henkilö vastaa? (Valitse 1 tai useampi)

- Suunnittelu ja aikataulutus
- Resurssien hallinta (esim. henkilöstö, materiaalit, teknologia)
- Budjetointi ja kustannusten hallinta
- Riskienhallinta
- Viestintä sidosryhmien kanssa
- Laadunhallinta
- Muutosten hallinta
- Raportointi ja seuranta
- Projektitiimin johtaminen, hallinta ja motivointi
- Taloushallinto ja laskutus
- Henkilöstöhallinto
- Alihankinta ja ostot
- Sopimusasiat

8. Kuinka monta organisaationne jäsentä yhden projektin parissa keskimäärin työskentelee ennakkotuotannon aikana?

- 1–2
- 3–4
- 5–6
- 7 tai enemmän

9. Millä perusteella projektitiimit allokoidaan kuhunkin projektiin? (Valitse yksi tai useampi)

- Asiakkuuskohtaiset tiimit
- Projektin tyyppin perusteella
- Vapaan resurssin perusteella
- Tietoaalueiden ja osaamisen perusteella

Työkalut ja onnistumisen mittarit

Tämän osion tarkoituksena on selvittää, millaisia työkaluja projektijohtamisen tukena hyödynnetään, miten projektien onnistumista mitataan ja millaisia mittareita on käytössä.

10. Millaisia työkaluja käytätte projektijohtamisen tukena? (Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)

- Projektinhallintaohjelmistot (esim. Microsoft Project, Trello, Asana, Monday)
- Viestintätyökalut (esim. Slack, Teams, WhatsApp)
- Aikataulutustyökalut (esim. Gantt-kaaviot)
- Seuranta- ja raportointityökalut

11. Kerro halutessasi lisää ja erittele käyttämiänne työkaluja

Avoin vastaus

12. Millä perusteilla projektien onnistumista mitataan organisaatiossanne? (Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)

- Talouteen liittyvät numeeriset mittarit
- Asiakastyytyväisyys
- Aikataulun pitävyys
- Laadun mittarit

13. Kerro halutessasi lisää arvioinnin perusteista

Avoin vastaus

Projektijohtamisen arviointi

Tämän osan tarkoituksena on kartoittaa mielipiteitä projektijohtamisen käytänteistä ja sen onnistumisesta. Lisäksi tarkoitus on selvittää, mitkä asiat toimivat menestystekijöinä ja missä taas olisi vielä kehitettävää.

14. Vastaa seuraaviin väittämiin

Jokaisessa väittämässä vastausvaihtoehdot täysin eri mieltä / jokseenkin eri mieltä / en samaa enkä eri mieltä tai en osaa sanoa / jokseenkin samaa mieltä / täysin samaa mieltä.

- Olen tyytyväinen organisaatiomme projektijohtamiseen
- Projektijohtamiseen liittyvät käytäntömme ovat vakiintuneita
- Organisaatiomalli ja työnkuvat tukevat projektitoiminnan onnistumista
- Projektijohtamisen vastuut jakautuvat organisaatiossamme selkeästi
- Projektijohtajalla on tarvittavat valtuudet ja resurssit työnsä hoitamiseen
- Projektitiimin jäsenet tietävät omat vastuunsa ja roolinsa
- Käytettävissä olevat työkalut tukevat projektijohtamista
- Käytössä oleva projektinhallinnan malli tukee tehokasta työskentelyä

15.Mitkä ovat suurimmat haasteet projektijohtamisessa tapahtuma-alalla?

Avoin vastaus

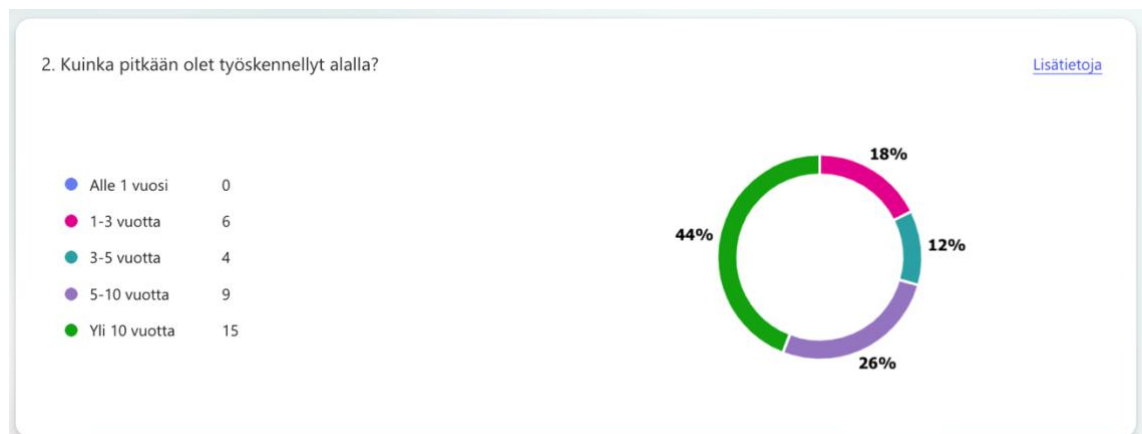
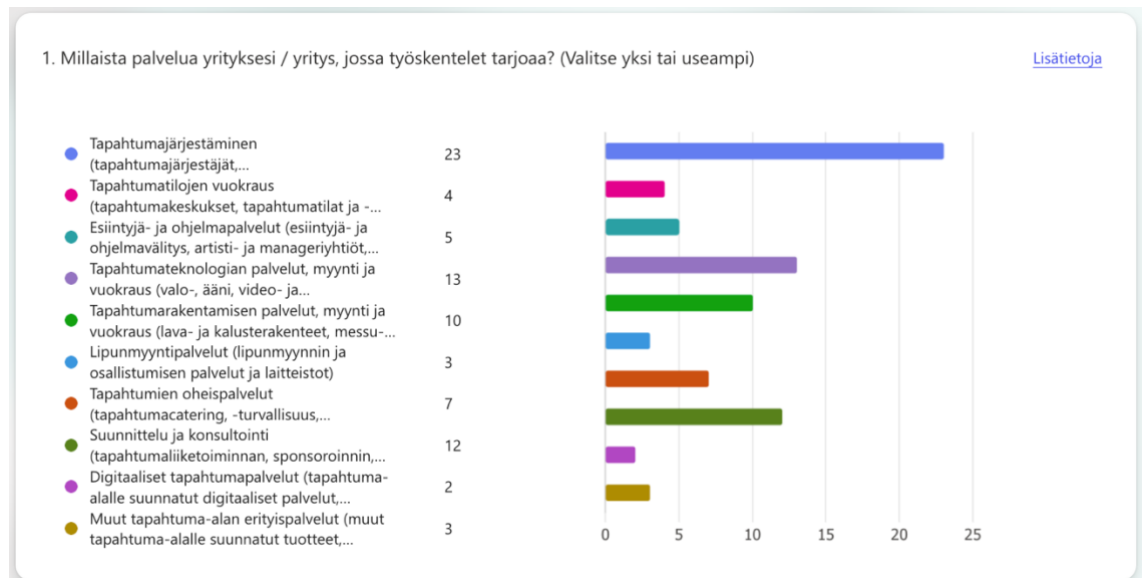
16.Kuinka kehittäisit projektijohtamista omassa organisaatiossanne / tapahtuma-alalla?

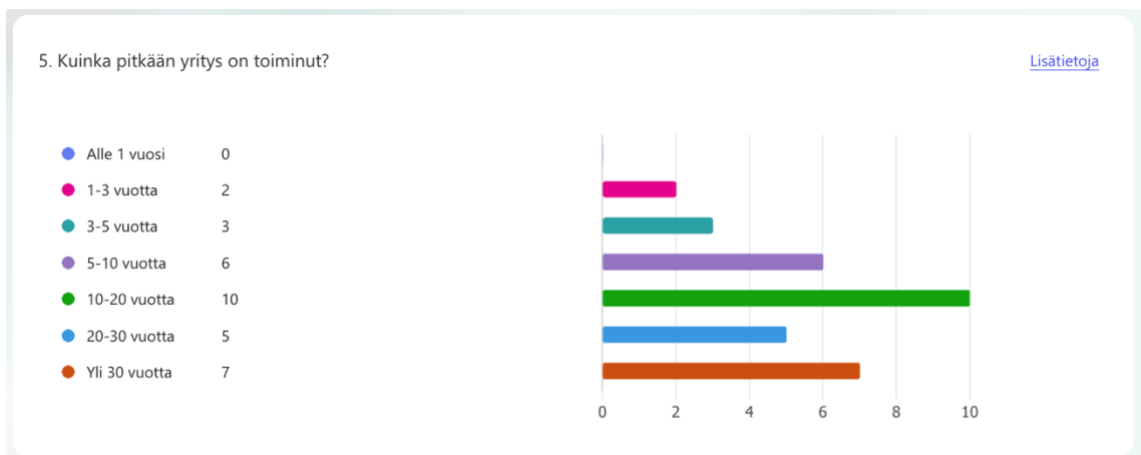
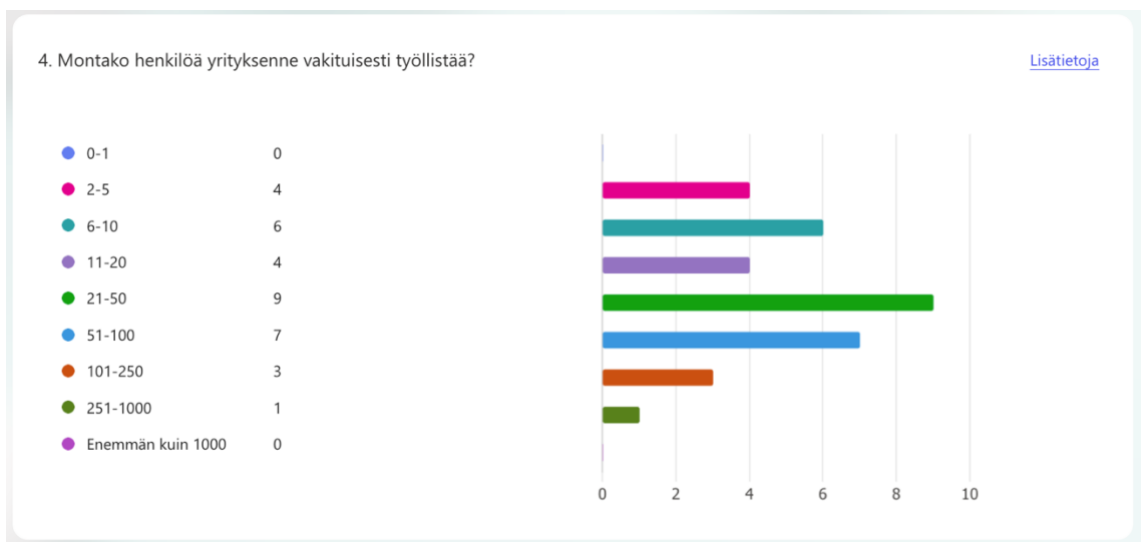
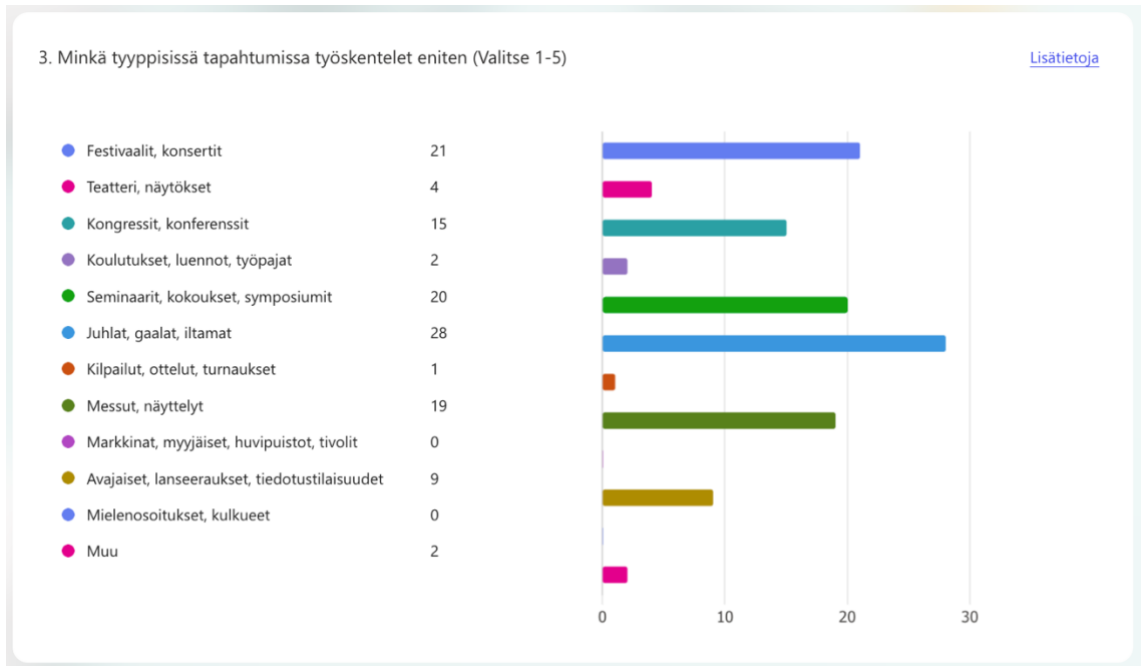
Avoin vastaus

17.Muita kommentteja / huomioita?

Avoin vastaus

Liite 2: Taustatietoa kyselyvastaajista





Liite 3: Teemahaastattelurunko

1. Projektijohtamisen yleiset käytännöt
 - Projektien organisointi ja vastuiden ja työnjaon määrittely
 - Roolit projekteissa
 - Tiimien allokointi ja resurssien hallinta
 - Työkalut, järjestelmät ja projektinhallinnan viitekehykset
 - Projektin vaiheet ja elinkaaren hallinta
 - Projektien onnistumisen mittaaminen
2. Parhaat käytänteet ja toimivat ratkaisut
 - Hyviksi koetut projektinhallinnan käytännöt
 - Asiakastyytyväisyyden ja laadun varmistaminen
 - Aikataulujen ja budjettien hallinta
 - Viestinnän ja yhteistyön toimivuus tiimin ja sidosryhmien välillä
3. Keskeiset haasteet ja ratkaisuja niihin
 - Resurssien varmistaminen
 - Tiimin koordinointi ja freelance-työvoiman hallinta
 - Aikataulut ja muutosten hallinta
 - Asiakkaiden odotusten hallinta käytettävissä olevat resurssit huomioiden
 - Budjetointi, kustannusten ja riskien hallinta
 - Laadun ylläpitäminen
 - Raportointi ja seuranta
4. Kehitysnäkymät ja tulevaisuuden trendit
 - Projektijohtamisen kehitys tapahtuma-alalla
 - Digitalisaation ja teknologian vaikutukset
 - Uudet työkalut ja menetelmät
 - Jatkuva oppiminen ja kehityksen seuraaminen