

Tapahtumaprojektin operatiivisten työtapojen kehittäminen

Sanna Hämäläinen

Tekijä(t) Sanna Hämäläinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tapahtumaprojektin operatiivisten työtapojen kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 48 + 9
<p>Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena kehityshankkeena, ja työn toimeksiantaja on Öljy- alan Palvelukeskus Oy. Itse toimin yrityksessä johdon assistenttina, ja yksi päätehtävistäni on tapahtumatoiminnan koordinointi ja tapahtumien tuottaminen.</p> <p>Kehityshankkeen tavoitteena on ollut Öljyalan Palvelukeskus Oy:n tapahtumaprojektitoimin- nan kehittäminen ja toimintojen yhdenmukaistaminen. Kehitystyö kohdistuu pääosin doku- mentoinnin parantamiseen, mutta myös tapahtumien jälkiseurantaan. Työn toimeksiannossa nousi esille myös projektien laadullisen tason ylläpitäminen, joten myös siihen on opinnäyte- työssä pureuduttu.</p> <p>Projektityöskentelyssä tähdätään annettuun päämäärään. Ilman johdonmukaista ja tavoitteel- lista projektityöskentelyä tuohon päämäärään ei päästä. Tapahtumatuotannon järjestelmälli- nen dokumentointi tähtää parhaaseen mahdolliseen tapahtumaan – maaliin päästään ilman suurempia ongelmia ja jokainen projektiryhmän jäsen pysyy projektin etenemisessä mukana. Tapahtumaprojekteissa määränpää on itse tapahtuma – tarkemmin sanottuna tapahtuman alku. Siihen mennessä kaikki yksityiskohdat tulee olla valmiina. Tapahtuman jälkeen projekti- toimet jatkuvat jälkitoimien osalta.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena on syntynyt kaksi toiminnallista työkalua tapahtumaprojektien pa- rempaan hallintaan; projektisuunnitelma- ja työlistapohjat. Uusien dokumentointi- ja työtapo- jen kohderyhmänä on toimeksiantajaorganisaation henkilöstö.</p> <p>Kehityshankeprojektin tärkeä vaihe on muutosten jalkauttaminen osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Tämän kehityshankkeen tuotoksia on pilotoitu eli koekäytetty yrityksen tapahtuma- toiminnassa vuoden 2016 aikana. Pilotoinnin tarkoituksena on varmistaa tuotosten käyttökeli- poisuus. Uusien työtapojen jalkautus on suunnitelmassa tapahtua talven 2016 - 2017 aikana.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi on ollut itselleni antoisaa aikaa. Vaikka olen itse tehnyt työkseni lähes 17 vuoden ajan erilaisia tapahtumia, olen oppinut monia uusia projektin hallintaan ja laadun- varmistukseen liittyviä toimintatapoja ja työkaluja. On ollut mielenkiintoista tutkia eri kirjoitta- jien teoksia projektien maailmasta. Itselläni on nyt laajempi näkemys siitä, miten tärkeä osa erilaisten projektien läpivientiä myös omassa työssäni on. Määrätietoiseen projektitoimintaan kannattaa panostaa.</p>	
Asiasanat Tapahtumaprojekti, projektihallinta, projektityö, projektisuunnittelu, dokumentointi, tapahtumat	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tapahtumatoiminta Öljyalan Palvelukeskus Oy:ssä	4
3	Tapahtumaprojekti	7
3.1	Projektin määritelmä	8
3.2	Projektiorganisaatio	9
3.3	Projektinhallinta.....	11
3.4	Projektisuunnitelma.....	12
3.5	Projektidokumentointi.....	14
4	Laadun hallinta ja seuranta projektissa	17
4.1	Projektitoiminnan kehittäminen	18
4.2	Nykytilan analysointi	20
4.3	Kehitysprojektin testaaminen ja käyttöönotto	21
5	Teemahaastattelulla kehityskohteet esille	23
5.1	Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu	23
5.2	Teemahaastattelujen tulokset	25
5.3	Uusien toimintatapojen jalkauttaminen	28
6	Operatiiviset työtavat yhdenmukaisiksi	29
6.1	Dokumenttien nimeäminen yhdenmukaisesti	31
6.2	Kokousmuistiot.....	32
6.3	Projektisuunnitelma.....	32
6.4	Viestintäsuunnitelma	35
6.5	Työlista	36
6.6	Palautekyselyn alkuosio yhdenmukaiseksi.....	36
7	Uusien toimintatapojen testaus käytännössä.....	39
8	Pohdinta.....	42
8.1	Opinnäytetyön rajausta ja prosessin eteneminen	43
8.2	Tapahtumatuotannon kehittämishankkeet tulevina vuosina.....	44
	Lähteet	46
	Liitteet.....	49
	Liite 1. Teemahaastattelukysymykset	49
	Liite 2. Teemahaastattelujen vastausyhteenvedo, ei julkinen	50
	Liite 3. Projektisuunnitelma.....	51
	Liite 4. Työlista, ei julkinen	52
	Liite 5. Palautekyselyn alkuosan kysymykset	53

1 Johdanto

Työviikot koostuvat kuin huomaamatta monista erilaisista projekteista. Projekteja toteutetaan samanaikaisesti tai peräkkäin, ja projektiryhmän jäsenet vaihtuvat projekteittain. Projekti voi olla jokin konkreettinen tuotos kuten esimerkiksi rakennushanke. Tällöin projekti selkeästi loppuu, kun rakennuksen käyttöönotto toteutuu. Projekti voi olla myös immateriaalinen kuten esimerkiksi työyhteisön kehityshanke paremman sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Hyvän ja johdonmukaisen projektihallinnan avulla toiminta on laadukkaampaa. Edellisen projektin virheistä ja ongelmista opitaan uutta, ja seuraava projekti saadaan maaliin pienemmillä kompastuksilla. Hyvin johdettu projektitoiminta kehittää organisaatiosta oppivan (Mäntyneva 2016, 98). Omassa työssäni suuri osa projektityöstä on tapahtumaprojektien hallintaa.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen, produktiivinen kehityshanke, jonka aihe syntyi Öljyalan Palvelukeskus Oy:n tarpeesta kehittää tapahtumaprojektien operatiivisia työtapoja. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää, selkeyttää ja yhdenmukaistaa operatiivisia työtapoja. Yhdenmukaisuutta kaivataan myös palautelomakkeiden muotoon, jotta niitä voidaan verrata keskenään. Kehityshankkeen tavoitteena on samalla tuottaa sapluuna tai sapluunoita tapahtumaprojektien yhdenmukaiseen dokumentaatioon.

Kehittämishankkeen kohderyhmänä on Öljyalan Palvelukeskus Oy:n ja Öljy- ja biopolttoainealanyrityksen asiantuntijat ja assistentit. Keskustelussa joulukuussa 2015 yrityksen johto katsoi tapahtumatoiminnan kehittämisen erittäin tarpeelliseksi kehityshankkeeksi. Lähivuosina useampi asiantuntija on jäämässä eläkkeelle. Kyseiset asiantuntijat ovat henkilöitä, jotka vastaavat tietyn aihealueen sisällöntuottamisesta tai viestinnästä. Heidän seuraajilleen olisi tehokkainta päästä yrityksen tapahtumien tuotantoon mukaan johdonmukaisen ja kattavan dokumentaation avulla. Kehityshanke soveltui hyvin produktiivisen opinnäytetyön aiheeksi. Joulukuussa 2015 sovittiin hankkeen käynnistämisestä ja toteuttamisesta vuoden 2016 aikana opinnäytetyönä.

Tapahtumaprojekteja työstävät organisaatiossa useat henkilöt. Yrityksellä ei ole yhteisiä sovit-
tuja toiminta- tai tallennustapoja, joten projekteissa käytetään hyvinkin erilaisia työ-, dokumen-
tointi- ja viestintätapoja. Haasteina ovat olleet myös ulkoisen viestinnän toteutuminen oikea-
aikaisesti ja projektiryhmän sisäinen viestintä. Opinnäytetyön tuotokset tukevat työn tavoitteita
ja toimivat yrityksen työkaluina tapahtumaprojektien hallinnassa. Tavoitteena on kevään ja syk-
syn 2016 aikana testata opinnäytetyötutkimuksen aikana kehitettyjä työkaluja käytännössä eli
yrityksen kahden seminaarilaisuuden tuotannossa.

Itselläni on vajaan 17 vuoden kokemus Öljyalan Palvelukeskus Oy:ssä erilaisten seminaarien ja
koulutusten tapahtumaprojekteista ja käytännön järjestelyistä. Työnimikkeeni on johdon assis-

tentti, mutta tapahtumien tuotannon osalta osuvampi nimike olisi projektipäällikkö. Erilaisten tapahtumien suunnittelu ja toteuttaminen kattaa noin kolmanneksen työajastani. Lisäksi vastaan yrityksen tapahtumien kokonaisvaltaisesta koordinoinnista; tutustun uusiin tapahtumapaikkoihin, hoidan tapahtumapaikkojen kilpailutuksen ja vertailun sekä seuran tapahtumien markkinoinnin, viestinnän ja myynnin toteutumista. Tapahtumat keskittyvät öljy-, energia- ja nestekaasuaihepiirien aihealueisiin eli ovat ammatillisia tapahtumia ja ammattilaisille suunnattuja.

Tapahtuman tuottaminen aloituskokouksesta valmiiksi tapahtumaksi sisältää kymmeniä, jollei satoja päätöksiä – pieniä ja suurempia. Koska omasta työkokemuksesta tiesin toiminnan laajuuden, rajasin pois jo opinnäytetyöstä aiheanalyysivaiheessa tapahtuman taloudellisen seurannan, näyttelytoiminnan sekä tapahtumien markkinointiviestit. Rajaaminen on perusteltua, jotta opinnäytetyön kehityshanke saadaan kohdentumaan toimeksiantajan toivomaan tapahtumien operatiivisten tehtävien kehittämiseen ja dokumentoinnin parantamiseen.

Jokainen tapahtuma on erillinen, omanlaisensa projekti. Projekti käynnistetään yleensä aloituskokouksella ja päätetään loppukokoukseen. Mäntyneva (2016, 12) määrittelee kehittämisprojektin tavoitteena olevan toiminnan tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämisen. Tämän lisäksi hän nostaa esille, ettei pelkästään hyvä projektitoteutus riitä, vaan kehitystyön tulos on saatava osaksi organisaation toimintaa. Opinnäytetyön tietoperustassa avataan projektitoiminnan käsitteitä, vaiheita ja organisaatiota, kerrotaan projektinhallinnasta ja -johtamisesta sekä hyvän dokumentaation vaatimuksia sekä käydään läpi laadunhallinnan perusteita. Tietoperustan jälkeen kerrotaan valitusta tutkimusmenetelmästä ja tutkimustuloksista. Tämän jälkeen opinnäytetyössä siirrytään kehitysehdotuksien ja uusien toimintatapojen testaukseen.

Erilaisista tiedonkeruumenetelmistä lukiessani päädyin pohdinnan jälkeen siihen, että parhaiten tämän kehityshankkeen kvalitatiiviseksi tutkimustavaksi sopivat teemahaastattelut. Koin, että tutun, monia vuosia yhdessä toimineen organisaation mielipiteet tapahtumatoiminnasta saisin parhaiten esille haastattelujen kautta. Teemahaastattelut tehtiin maaliskuussa 2016. Niiden avulla kartoitettiin yrityksen tapahtumatoiminnassa mukana olevien asiantuntijoiden näkemyksiä tapahtumatoiminnan nykytilasta ja havaituista kehityskohteista. Teemahaastattelun teoria ja haastattelujen purku on avattu kappaleessa 5. Kappaleessa kuusi esitetään ehdotukset operatiivisten työtapojen yhdenmukaistamiseen, ja seuraavassa kappaleessa kerrotaan opinnäytetyön tuotosten testauksesta eli pilotoinnista. Viimeisessä kappaleessa analysoidaan ja pohditaan opinnäytetyön rajausta ja sen onnistumista sekä huomioidaan muita kehityskohteita yrityksessä. Lisäksi arvioidaan työn onnistumista ja opiskelijan ammatillista kehittymistä.

Vaikkakin olen ollut useamman vuoden ajan mukana tapahtumien tuottamisessa ja järjestämisessä, uskon, että opinnäytetyön avulla tehtävä kehityshanke tuo mukanaan organisaatiollemme hyviä, dokumentaatiota parantavia ja toimintatapoja yhdenmukaistavia työkaluja.

2 Tapahtumatoiminta Öljyalan Palvelukeskus Oy:ssä

Öljyalan Palvelukeskus Oy:n omistaa Öljy- ja biopolttoaineala ry. Järjestössä ja Öljyalan Palvelukeskus Oy:ssä työskentelee yhteensä 10 henkilöä, kahdeksan asiantuntijan lisäksi kaksi assistenttia. Järjestön ja yrityksen henkilöstön vaihtuvuus on pientä, ja keski-ikä on noin 50 vuotta.

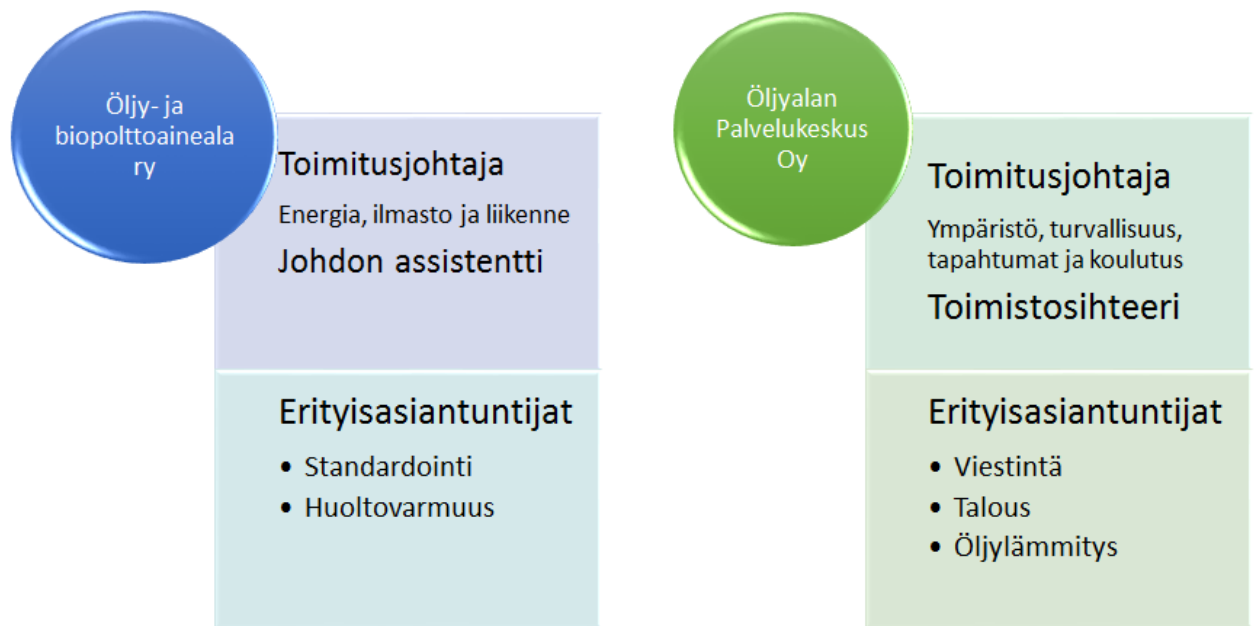
Öljy- ja biopolttoaineala ry on etu- ja yhteistyöjärjestö, jonka jäseninä ovat suurimmat Suomessa toimivat polttonestekäkelijat ja yksi yhdistys. Jäsenistön osuus Suomen öljytuotemarkkinoista on reilut 95 %. Jäseniä ovat Neste Oyj, Neste Markkinointi Oy, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK, St1 Oy, Oy Teboil Ab ja Öljy- ja Kaasutekniikka ry. Järjestö edustaa alaa erilaisissa energialla, ilmastoa, ympäristöä ja liikennettä koskeissa poliittisissa asioissa. Yksi keskeinen osa on lainsäädäntötyöhön liittyvä edunvalvonta. Järjestö ei ota kantaa kilpailuun tai työmarkkinakysymyksiin. Järjestön tavoitteena on

- edistää nestemäisten polttoaineiden vastuullista ja turvallista käyttöä,
- osallistua kestävästi energiatulevaisuuden kehittämiseen ja
- rakentaa puitteita alan kannattavalle toiminnalle. (Öljy- ja biopolttoaineala 2016a.)

Järjestö on perustettu vuonna 1970. Sen alkuperäinen nimi oli Öljyalan Keskusliitto. Vuosien varrella jäsenistön määrän ja edunvalvonta-alueen laajenemisen myötä nimi muuttui muotoon Öljy- ja Kaasualan Keskusliitto. Vuonna 2010 nimi muuttui takaisin Öljyalan Keskusliitoksi. Vuoden 2015 alusta lähtien järjestön nimi on ollut Öljy- ja biopolttoaineala ry. Nimeä muutettiin kuvaamaan jäsenistön edustamaa laajempaa energia-alaa, koska jäsenistömme edustaa myös kotimaista biopolttoainetuotantoa.

Öljyalan Palvelukeskus Oy tuottaa järjestön koulutus-, talous-, tilastointi-, viestintä- ja julkaisupalvelut. Verkkosivujen ladatuinta sisältöä ovat kuukaudesta ja vuodesta toiseen olleet tilastot. Peruspalvelujen tuottamisen lisäksi osakeyhtiö toimii erilaisten järjestön ja jäsenistön ohjelmien ja hankkeiden toimeksi panijana. (Öljy- ja biopolttoaineala 2016b.) Suuremmista ohjelmista mainittakoon Ympäristöministeriön alaisen öljysuojarahaston toimeksiannosta toteutettava JASKA-hanke, jossa puhdistetaan öljyllä pilaantuneita maaperiä, sekä Höylä-energiatehokkuussopimus, jonka puitteissa on jo vuodesta 1997 tehostettu ennen kaikkea öljylämmityksen energiatehokkuutta. (Öljy- ja biopolttoaineala 2016c, 2016d.)

Kuvio 1 esittää järjestön ja osakeyhtiön organisaatiota. Kuvio kertoo myös asiantuntijatehtävien jaon järjestön ja osakeyhtiön osalta. Osakeyhtiö on 100 prosenttisesti Öljy- ja biopolttoaineala ry:n omistama.



Kuvio 1. Öljy- ja biopolttoaineala ry:n ja Öljyalan Palvelukeskus Oy:n organisaatiokaavio

Öljyalan Palvelukeskus Oy:llä on lähes 40 vuoden historia koulutusten järjestämisessä. Ensimmäinen nestekaasukurssi järjestettiin vuonna 1979. Tapahtumien osalta opittua niin sanottua hiljaista tietoa on vuosien varrella kertynyt paljon usealle henkilölle. Sitä on tarpeen saada dokumentoitua jatkossa mahdollisimman paljon ja entistä paremmin. Muutamat tapahtumien sisältötuotannon avainhenkilöt ovat jäämässä eläkkeelle lähivuosina. Kun valmistataan hyvällä dokumentoinnilla hyvissä ajoin henkilömuutoksiin, saadaan uudet työntekijät perehdytettyä paremmin yrityksen tapahtumatoimintaan.

Tapahtumaprojektien tiimoilta useampi asiantuntija toimii projekteissa asettajana eli projektin omistajana, ja toinen assistenteista projektipäällikkönä eli tuottajana. Koulutustoiminta on yksi Öljyalan Palvelukeskus Oy:n tärkeistä tulonlähteistä. Yrityksen tapahtumat ovat erilaisia seminaari- ja kurssimuotoisia tilaisuuksia, ja niitä järjestetään vuosittain kymmenkunta. Seminaarit ovat vuosittain, joka toinen tai kolmas vuosi toistuvia, kun taas kurssimuotoisen koulutukset toistuvat puolivuositain. Tapahtumien aiheet käsittelevät öljy-, bio- ja energia-alan ajankohtaisia aiheita, ja tapahtumat on suunnattu ammattilaisille. Tärkeitä kohderyhmiä ovat polttoaine-, kuljetus-, nestekaasu- ja lämmitysalan ammattilaiset sekä rakennus-, ympäristö- ja pelastusviranomaiset.

Yritys tuottaa tapahtumat ja koulutustilaisuudet itse. Tapahtumien tuotannosta ja koordinoinnista vastaa yrityksen johdon assistentti, eli tämän opinnäytetyön kirjoittaja. Puolivuositain toistuvien kurssimuotoisten koulutusten käytännön järjestelyt tekee toimistos sihteeri. Opinnäytetyössä käytän tapahtumatuotannon vastaavasta henkilöstä nimitystä projektipäällikkö. Ulkopuolista tuottajaa käytetään yrityksen tapahtumien toteutuksissa vain harvoin. Tuolloin kyseessä on ollut lähinnä suuremmat tilaisuudet, esimerkiksi yrityksen tasavuosisjuhlat, jolloin tilaisuuteen on liittynyt viihdykkeellisiä elementtejä.

Tapahtumien sisällön suunnittelun johtajana ja projektin asettajana toimii Öljyalan Palvelukeskus Oy:n toimitusjohtaja tai järjestön asiantuntija. Kyseinen henkilö valikoituu tehtävään substanssi- ja asiantuntijaosaamisen perusteella. Hänellä on paras tieto alaa koskevista, ajankohtaisista ja puhuttavista aiheista, esimerkiksi laki-, asetus- tai standardointimuutoksista. Näitä aiheita käsitellään yrityksen tuottamissa seminaaritapahtumissa. Toistuvat kurssimuotoiset koulutukset käsittelevät enimmäkseen nestekaasua ja huoltoasemarakentamisen laadunvarmistusta.

3 Tapahtumaprojekti

Jokainen yritys haluaa, että sidos- ja asiakasryhmät kokevat yrityksen järjestämät tapahtumat laadukkaiksi ja mielenkiintoisiksi. Tavoitteena on toteutuksen tason pysyminen samalla hyvällä tasolla tapahtumasta toiseen. Tällä tavalla parannetaan mielikuvaa yrityksen tuottamista tapahtumista aina yhä laajemmalle sidosryhmäjoukolle.

Tapahtumaprojektilla on kertaluonteinen projektiryhmä. Projektiryhmä toimii projektin asettajan ohjeistuksen mukaisesti kohti tavoitetta – tapahtumaprojektissa siis onnistunutta tapahtumaa. Projektityössä hyvä suunnittelu antaa vankan pohjan hankkeen onnistumiselle. On kuitenkin hyvä sisäistää ajatus, että lähes jokaisessa projektissa tulee kohtia, joissa joudutaan tekemään muutoksia suunnitelmiin tai jopa palaamaan projektin edelliseen vaiheeseen (Kettunen 2009, 43). Tähän ajatukseen voin yhtyä omien kokemuksieni kautta toimiessani tapahtumatuottajana Öljyalan Palvelukeskus Oy:ssä.

Mielestäni Paul Silfverberg (2007, 5) on kiteyttänyt projektityön ytimen hienosti kirjansa aloitus-sivulla: "Terve järki kelpaa kaikkeen projektitoimintaan, mutta se ei ihan aina riitä."

Mikko Mäntyneva (2016, 9) kertoo projektimaisesti tehtävien töiden lisääntyvän monilla aloilla. Tämä suuntaus edellyttää myös entistä järkevämpää projektinhallintaa yrityksissä. Mäntynevan mukaan hyvä projektinhallinta tarjoaa yritykselle etuja, kuten esimerkiksi alempia kustannuksia, laadunvarmistusta, uusia tuotteita ja palveluita markkinoille. Toisaalta monilla yrityksillä ei ole järjestelmällistä tapaa projektien johtamiseen ja hallintaan. Puutteelliset resurssit voivat estää hyvän projektitoiminnan toteutumisen. Projektioorganisaation avulla päästään normaalista organisaatiomallista eroon, ja se mahdollistaa paremman ja tehokkaamman resurssien hyödyntämisen. (Mäntyneva 2016, 9 - 10.)

Jokainen tapahtuma on oma projektinsa – joko lyhyt tai hieman pidempikestoisempi. Kaikissa niissä on tärkeää saavuttaa tavoite parhaalla mahdollisella tavalla. Tapahtumaprojekteissa käytetään hyödyksi yleisiä projektitoiminnan työkaluja ja toimintatapoja. Sen vuoksi seuraavissa kappaleissa kerrotaan projektityön eri määritelmistä. Tässä kappaleessa pureudutaan projektitoimintaan määrittelemällä projekti, projektioorganisaatio ja projektisuunnitelma. Kappaleessa avataan myös projektihallintaa. Lisäksi kerrotaan dokumentoinnin merkityksestä ja tärkeydestä sekä laadun hallinnasta, seurannasta ja kehittämisestä sekä nykytilan analysoinnista. Kappaleen lopuksi kerrotaan kehitysohjelman testaamisesta ja käyttöönotosta.

3.1 Projektin määritelmä

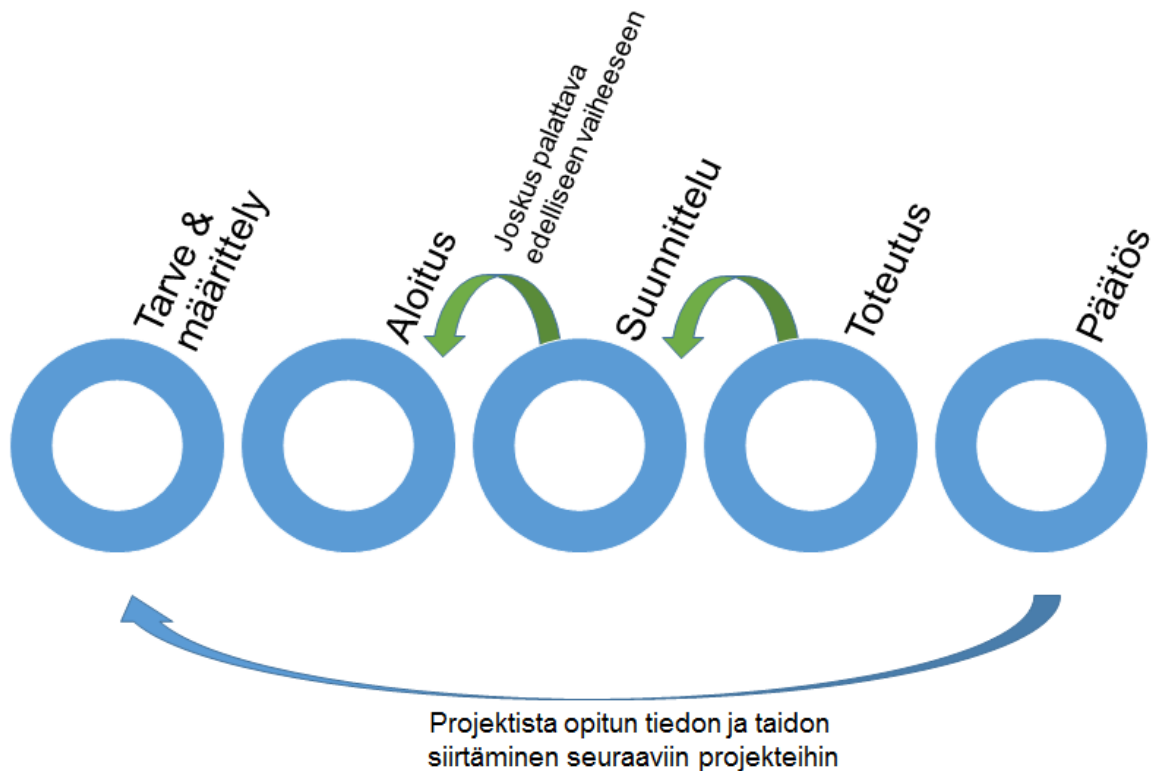
Tapahtuma on aina prosessi sisältäen suunnittelu-, toteutus- ja jälkimarkkinointivaiheen. Suunnitteluvaihe voidaan jakaa sisällölliseen, kaupalliseen ja tuotannolliseen osaan (Vallo & Häyri-nen 2016, 296). Tapahtumalla on yleensä selkeä alkua ja päätösaika. Nykyään myös väli- ja lyhytaikaisia tapahtumia syntyy esimerkiksi jonkin ihmisiä yhdistävän tapahtuman johdosta. Jokainen tapahtuma on uniikki tapaus, jonka luonteeseen vaikuttaa aika, tapahtumapaikka ja juuri kyseiselle tapahtumalle luonteenomaiset syyt. (Bladen, Kennell, Abson & Wilde 2012, 4, 8.)

Projekti tarkoittaa kertaluonteista, prosessin ainutkertaista toteutusta. Sen avulla hallitaan erilaisia prosesseja. Projektin päävaiheita ovat määrittely, aloitus, suunnittelu, toteutus ja päättäminen (Kettunen 2009, 43). Tapahtumaprojektit määritellään samalla tavalla: tapahtumat ovat projekteja, joissa on aikataavoite ja usein myös rahallinen tavoite, tavoitteisiin pääseminen vaatii koordinaatiokykyä ja ne ovat yksilöllisiä tapahtumia (Bladen ym. 2012, 23). Projekti voidaan toteuttaa niin sanotulla water fall -mallisena eli pitkän aikavälin projektina tai nopeasyklisesti. Nopeasyklisyys voi koskea koko projektia tai vain osaprojekteja (Mäntyneva 7.4.2016).

Projektiä varten on määritelty selkeä tavoite ja aika, johon mennessä projekti saatetaan loppuun annetuilla resursseilla. Resurssilla tarkoitetaan esimerkiksi työntekijöiden määrää, osaamista ja työaika, materiaalien määrää tai projektiin budjetoitua euromääräistä resurssia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 24, 129.) Mäntyneva (2016, 11) tuo lisäksi esille projektin käynnistämisen taustan eli että projektin tuotokselle on tarve. Taustalla voi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen tavoittelema muutos tai toimintaa uhkaava kriisi.

Hyvin suunnitellussa projektissa toteutetaan tehtäviä tietyssä järjestyksessä. Tällöin projektin eteneminen on sujuvaa ja hyvin ennakoitavissa (Suomen Projekti-instituutti Oy 2010, 13). Mäntyneva (2016, 17) korostaa myös riittävän yksityiskohtaista suunnittelua aikataulun, kustannusten ja resurssien osalta.

Projekti jakaantuu erilaisiin vaiheisiin, jotka yleensä seuraavat toisiaan. Usein eri projektivaiheita työtetään päällekkäin ja samaan aikaan. Projektissa voidaan joutua palaamaan takaisin aikaisempaan projektivaiheeseen. (Kettunen 2009, 43.) Kuviossa 2 on esitelty projektin vaiheet. Siniset ympyrät kuvaavat projektin eri vaiheita. Kuvion vihreät nuolet kuvaavat tilannetta, jolloin joudutaankin palaamaan projektissa takaisinpäin edelliseen vaiheeseen esimerkiksi muuttuneen projektiympäristön tai -tekijän vuoksi. Kuvion alapuolella oleva nuoli kuvaa opitun tiedon ja taidon siirtämistä seuraaviin projekteihin. Silfverbergin (2007, 24) mukaan eri projektivaiheet kytkeytyvät toisiinsa, jolloin toiminnasta muodostuu jatkuvasti kehittyvä prosessi. Valmistuneista projekteista tulisi organisaation oppia uutta.



Kuvio 2. Projektin yleinen kulku (mukaillen Kettunen 2009, 43)

Vaikka projektit ovatkin jokainen omanlaisiansa, toistuu niissä samat projektijohtamisen tehtävät: projektisuunnitelmat, aikataulut, riskianalyysit, dokumentit. Hyvä dokumentaatio selkeyttää projektia ja viestii sisäisesti projektin etenemisestä (Suomen Projekti-instituutti Oy 2010, 9). Nurminen (20.10.2015) nostaa myös ihmisten johtamisen yhdeksi onnistuneen projektin avaintekijäksi. Sen vuoksi on tärkeää projektin alussa määritellä huolellisesti eri ihmisten roolit projektissa.

Tapahtumaprojekti on ennalta määriteltyyn aiheeseen ja aikaan sidottu toteutusprojekti. Kuten Kettunen (2009, 24) kertoo, ovat toteutusprojektit usein toistuvia tapahtumia, vaikkakin ne toteutetaan omina projekteinaan. Hyväksi todettuja toimintatapoja kannattaa hyödyntää seuraavissa toteutusprojekteissa. Haasteellisinta näissä projekteissa on yleensä aikataulu. Koko projektin on elettävä aikataulun mukaan. Toteutusprojektin onnistuminen voidaan arvioida vasta toteutuksen valmistumisen jälkeen. Tuolloin saadaan kerättyä asiakkailta palaute. (Kettunen 2009, 24 - 25.) Projektia työstää koko projektiorganisaatio, jonka sisältöä avataan seuraavassa alaluvussa.

3.2 Projektiorganisaatio

Projektilla tulee olla omistaja tai ohjausryhmä, jota informoidaan projektin etenemisestä. Omistajan nimeäminen on välttämätöntä, ja se tulee tehdä heti projektin alussa. (Kettunen 209, 49).

Mäntyneva (2016, 20) käyttää omistajan tilalla nimitystä asettaja. Hänen merkintänsä projektin asettajasta ja tämän tehtävistä soveltuvat hyvin myös Öljyalan Palvelukeskus Oy:n tapahtumaprojekteihin. Opinnäytetyössä ja sen tuotoksessa käytetään asettaja-sanaa kuvaamaan projektin omistajaa. Öljyalan Palvelukeskus Oy:n projekteissa asettaja on kyseisen tapahtumaprojektin sisällöstä vastaava asiantuntija. Yrityksen tapahtumaprojekteissa ei varsinaisesti käytetä ohjausryhmää, vaan tapahtuman sisällön suunnitteluun keskittyvää suunnitteluryhmää. Tapahtumaprojektin ohjaus, toteutus ja seuranta tehdään yrityksen omana sisäisenä työnä, ilman ulkopuolista yhteistyökumppania.

Pelin (2011, 32) nostaa kirjassaan esille projektien edut linjaorganisaatiossa, jollainen myös Öljyalan Palvelukeskus Oy on. Linjaorganisaation tunnusmerkkejä ovat: matala organisaatiohierarkia, jokaisella on vain yksi esimies ja jokainen tietää omat tehtävänsä (Pelin 2011, 25). Pelinin mukaan tällaisen organisaation etuja pienten projektien toteuttamisessa ovat tietyn alueen vahva osaaminen, toistuvan projektitoiminnan tuoma tehokkuus sekä pysyvät esimies-alais-suhteet. Myös Mäntyneva (2016, 23) tuo esille linjaorganisaation vakiintuneiden prosessien ja toimintatapojen tärkeän merkityksen projektin tukemiseen. Näitä ominaisuuksia pystytään Öljyalan Palvelukeskus Oy:ssä hyödyntämään jokapäiväisessä toiminnassa ja myös tapahtumien toteuttamisessa.

Bladen ym. (2012, 34) nostavat esille ryhmien ja projektityön tehokkuuden verrattuna yksilötyöhön tapahtumaprojekteissa. Syitä ryhmätyön tehokkuuteen verrattuna yksilötyöhön ovat muun muassa se, että ryhmällä on yleensä laajempi osaamispohja, ryhmä tekee usein parempia päätöksiä ja ryhmä tarjoaa paremman motivaatioympäristön tukien toisiaan. Samaa ajatusta kannattaa Bull (2010, 34): ryhmän jäsenet fokuoivat lopputulokseen ja ymmärtävät tukea ryhmän päätöksiä omista mielipiteistään huolimatta. Projektiryhmä on tavoitteisiin sitoutunut, väliaikainen kokoonpano (Mäntyneva 2016, 24).

Projektiorganisaation jäsenten välinen tiedonkulku on ehdottoman tärkeää hoitaa hyvin. Jokaisella projektiryhmän jäsenellä on velvollisuus raportoida tehtävistään, niiden etenemisestä ja esiin tulleista mahdollisista ongelmista. Hyvä tapa on sopia projektin alussa miten ryhmä raportoi toisilleen. Raportointi voi tapahtua esimerkiksi sähköpostitse, jolloin tieto dokumentoituu samalla. Kirjallisen raportoinnin lisäksi on hyvä myös määritellä välitavoitteet eli jaksottaa projektia. Välitavoitteet käsitellään projektisuunnitelmaan kirjatussa ja aikataulutetussa välipalaverissa. Kun välitavoitteet on selkeästi kirjattu projektisuunnitelmaan, tulee niistä pidettyä paremmin kiinni, ja tämä edesauttaa ryhmän sisäistä viestintää. Projektiryhmä on paremmin motivoitunut projektityöhön, kun kaikilla jäsenillä on hyvä käsitys projektin tilanteesta ja tavoitteista. (Kettunen 2009, 33 - 34.) Mäntyneva (2016, 25) tuo esille seikan, että tarpeeton ja liiallinen viestintä

voi kääntyä tarkoitustaan vastaan. Projektiviestinnän määrää ja sen tiheyttä kannattaa miettiä, ja mitoittaa se projektiin sopivaksi.

Projektipäällikkö nimetään projektin alussa. Hänen tehtävänä on suunnitella, organisoida, raportoida ja johtaa projektia annettujen resurssien avulla. Projektipäällikkö vastaa siitä, että projekti valmistuu ajoissa, sen kulut pysyvät annetuissa raameissa ja lopputulos vastaa tavoitteita (Laamanen & Tinnilä 2009, 129). Vallo & Häyrinen (2016, 266) muistuttavat, että projektipäälliköllä tulee olla tarpeeksi valtaa tehdä tapahtumaprojektiin liittyviä päätöksiä. Heidän mielestään projektipäällikön rooli on projektissa keskeisin. Myös Wilson (2015, 15 - 16) nostaa esille projektipäällikön tärkeän roolin. Projektipäällikkö arvioi ja kerää kasaan projektin vaatimat resurssit kuten spesifiset tehtävät, työvoiman, tilat ja laitteet, jotta hän voi toteuttaa projektin tehokkaasti. Projektipäälliköllä on usein monia rooleja kuten projektiryhmän vetäjä, asiantuntija, asiakasyhteyshenkilö, neuvottelija, tilaaja ja tiedottaja (Mäntyneva 2016, 31).

Projektipäällikön tulee ymmärtää vastuullinen roolinsa projektin toteutuksessa. Hänen tulee olla päämäärätietoinen, koordinaatiokykyinen, tehtävään sitoutunut ja täsmällinen. Lisäksi hänen tulee kestää painetta ja häneltä pitää löytyä taito hoitaa useampia tehtäviä tai projekteja yhtäaikaaisesti. Tärkeää on myös omata uskallusta puuttua asioihin ja sanoa ei sekä olla pelkäämättä epäonnistumista. Parhaiten opastusta projektipäällikön työhön saa käytännön kautta. (Kettunen 2009, 29 - 31, 155.) Projektipäällikön päätehtävä ei ole vain projektin hyvä taloudellinen toteutuminen, vaan tärkeämpää on olla tehokas markkinoija ja human resource -johtaja – ja melkein mitä vaan muuta vaaditaankin (Bladen ym. 2012, 25). Projektipäällikön tärkein tehtävä on varmistaminen: kaikki sovitut asiat tapahtuvat sovitussa aikataulussa tapahtuman tavoitteeseen tähdäten (Vallo & Häyrinen 2016, 267 - 268).

Projektipäällikön tulee projektin alusta loppuun asti korostaa projektiryhmän jäsenille yhteistyön merkitystä. Ryhmälle on hyvä antaa tunnustusta ja positiivista palautetta jo projektin aikana motivaation ylläpitämiseksi (Mäntyneva 2016, 25). Nurminen (20.10.2015) nostaa tärkeiksi tekijöiksi myös luottamuksen rakentamisen ja toimivan vuorovaikutuksen. Ongelmatilanteita, esimerkiksi aikatauluviivästyksiä tai jäsenten sitoutumattomuutta, tulee projektin edetessä usein eteen. Projektipäällikön tehtävänä on ratkaista ongelmat ja näin tukea projektin etenemistä (Mäntyneva 2016, 33).

3.3 Projektinhallinta

Projektijohtaminen on resurssien johtamista ja organisointia niin, että projekti voidaan toteuttaa tavoitteiden ja asetetun aikataulun mukaisesti (Laamanen & Tinnilä 2009, 24 - 25). Suomen

Projekti-Instituutti Oy (2010, 13) korostaa sitä, että projektin johtaminenkin on ryhmätyötä – ohjataan ryhmää kohti yhteistä tavoitetta.

Projekti aloitetaan, jotta asetettu päämäärä saavutetaan. Projekteja hallitaan menestyksekkäästi hyvien projektisuunnitelmien ja -aikataulujen avulla, ja projektia tulee myös ohjata suunnitelmallisesti. Projektia varten kootaan joukko ihmisiä, joille asetetaan rooli ryhmässä. Projektin läpivienti vaatii hyvää yhteistyötä projektiryhmäläisten kesken. Onnistunut projekti vaatii sen vastuuttamisen eli projektin läpiviemisen päävastuu annetaan yhdelle ihmiselle. Tällöin koko projektiryhmälle on selvää kuka projektista vastaa. (Kettunen 2009, 15 - 16.)

Sisäinen kehityshanke, jollainen myös tämä opinnäytetyö on, on yleinen toimintojen kehittämisen työtapo yrityksissä. Kehitysprojektit jaetaan täysin sisäisesti ja osittain tai lähes kokonaan ulkopuolisten tahojen avulla tehtäviin projekteihin. Kun projekti tehdään yrityksen sisäisesti eli oman henkilökunnan voimin, on viestintä yleensä tehokkaampaa ja projektin tavoite asetetaan muiden tehtävien vaatimuksiin sopivaksi. (Kettunen 2009, 18.)

Projektin ohjauksella varmistetaan projektin menestyksellinen toteutus. Projektin ohjauksen työkaluna käytetään projektisuunnitelmaa. Hyvä suunnitelma ohjaa projektin seurantaan. Suunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan. Olennaista on seurata projektia jatkumona ja reagoida poikkeamiin. Projektiaikatauluun on syytä merkitä selkeitä etappeja, kuten esimerkiksi projektikokouksia. (Mäntyneva 2016, 89.) Projektia voidaan myös jakaa pienempiin osaprojekteihin esimerkiksi kustannusseurannan vuoksi. Projektiositus luo projektille oman hierarkian (Mäntyneva 7.4.2016) Varsinkin suurissa tapahtumissa kannattaa projekti ja vastuut jakaa eri henkilöille. Tällöin osaprojektit etenevät itsenäisesti ja ne raportoidaan projektikokouksessa (Vallo & Häyrinen 2016, 271).

Kun projekti saadaan valmiiksi ja lopputulos on hyväksytty, tulee projekti päättyä. Projektin päättämisen yhteydessä on hyvä tarkastella toteutumista muun muassa seuraavasti: tarkastetaan tavoitteet ja tulokset, arvioidaan toteutuminen, tuotosten käyttöönotto, aineistojen dokumentointi, arkistointi ja loppuraportointi. Projekti on onnistunut, kun sen tuotos on otettu käyttöön ja sitä hyödynnetään. (Mäntyneva 2016, 143 - 144.)

3.4 Projektisuunnitelma

Miksi projektisuunnitelma yleensä tehdään? Sen avulla varmistetaan työn tehokas valmistuminen. Sillä hallitaan projektikokonaisuutta. Projektiin myöhemmässä vaiheessa mukaan tulevat henkilöt lukevat siitä projektikuvauksen. Projektien päättyessä vertaillaan tavoitetta ja toteutunutta (Mäntyneva 7.4.2016).

Projektisuunnitelma tehdään, kun projekti on päätetty käynnistää. Projektisuunnitelmaan tallennetaan tiedot siitä, mitä projektissa tehdään, miten, milloin ja millä resursseilla. Sen laatimisesta vastaa suunnitelman omistaja eli projektipäällikkö. Kirjattavia tehtäviä kootaan projektiryhmän jäseniltä aloituskokouksessa. Suunnitteluvaiheeseen on hyvä varata tarpeeksi aikaa. Hyvä suunnittelu lisää yhteisymmärrystä, tehokkuutta, motivaatiota ja viestintää, selkeyttää tavoitteita ja vähentää epävarmuutta ja riskejä. (Kettunen 2009, 32, 54 - 55, 77.) Laamanen & Tinnilä (2009, 129) tuovat myös esille, että on ennakoon sovittava mitä tiedonvälitys- ja dokumentointiperiaatteita projektissa käytetään. Projektin suunnitelmallisuus ja hyvä ohjaus mahdollistavat projektin tavoitteisiin pääsemisen (Mäntyneva 2016, 41). Tapahtumatuotannossa projektipäällikkö miettii tapahtuman osa-alueita ja päättää mitä taitoja, resursseja ja tarvikkeita toteuttamiseen tarvitaan. Sitä Bladen ym. (2012, 79) kiteyttävät tapahtumatuotannon olevan pähkinäkuoressa.

Kehittämishankkeessa suunnitelma tehdään usein ongelma- tai tavoitelähtöisesti. Suunnitelmassa tulee päättää mihin ongelmakohtiin keskitytään, miten vahvuuksia ja mahdollisuuksia sekä resursseja hyödynnetään parhaiten. Suunnitelmaan on hyvä sisällyttää myös tiedotus- ja viestintäsuunnitelma. (Silfverberg 2007, 57, 95.) Projektisuunnitelmaan kirjataan vastuullinen projektiorganisaatio ja se kuka vastaa mistäkin tehtävästä. Silfverberg (2007, 93) tuo lisäksi esille, että pienetkin epäselvyydet rooleissa vaikeuttavat projektin tehokasta johtamista. Kirjaamisen avulla varmennetaan kullekin projektin osa-alueelle vastuuhenkilö.

Vaikka projektisuunnitelma on tehty huolellisesti, muuttuu se yleensä projektin aikana – hyväkään suunnitelma ei ole koskaan valmis. Siihen tehdään muutoksia ja päivityksiä projektin aikana. Jos suunnitelmaa ei päivitetä, katoaa projektitiimiltä merkittävä seuranta- ja ohjaustyökalu. Muutokset voidaan kirjata projektisuunnitelmaan tai erilliseen muutosdokumenttiin. Suositeltavaa on merkitä muutokset projektisuunnitelmaan – tällöin muutoksen näkee ilman, että täytyy erikseen lukea muutosdokumenttia. Päivitetty suunnitelma jaetaan koko projektiryhmälle tiedoksi. (Kettunen 2009, 55, 127.) Projektiseurannan avulla tuodaan esille poikkeamat ja ohjauksella reagoidaan niihin. Reagoiminen voi tarkoittaa suunnitelman tai toiminnan muuttamista. Suunnitelman muuttaminen voi olla esimerkiksi aikataulun tai tavoitetason muutos. Toiminnan muutos taas voi tarkoittaa esimerkiksi resurssien käytön tehostamista (Mäntyneva 7.4.2016). Bullin (2010, 88) mukaan muutoksiin tulee olla varautunut. Nopeaa reagointia vaativat niin kutsutut ad hoc -työt voidaan suorittaa normaalista projektisaplunasta poiketen. Tällaisen työn jälkeen tulee palata projektin normaaliin suorittamiseen, ja informoida muutoksista muita projektin osapuolia.

Projektisuunnitelmaan on tehtävien merkitsemisen lisäksi tärkeää kirjata projektista pois rajattavia osa-alueita. Rajausten avulla projektia voidaan tarkentaa, ja ne helpottavat projektin toteutusta. Projektin valmistumista edesauttaa myös hyvissä ajoin tehty riskianalyysi. Analyysissä arvioidaan mahdollisia riskejä ja niiden vaikuttavuutta, sekä mietitään toimenpiteitä, joilla riskejä estetään tai vaimennetaan. (Kettunen 2009, 111, 122.)

Kettusen (2009, 97) mukaan jokin alla mainituista viidestä lähtökohdasta tai niiden sekoitus toimii projektisuunnitelman pohjana. Lähtökohdat voivat toki myös painottua eri tavalla projektissa. Projektisuunnitelman pohjaksi otetaan jokin vaikuttava tekijä, esimerkiksi aikataulu. Aikataulu voi olla täysin joustamaton tai suuntaa-antava. Aikataulu on tapahtumaprojekteissa merkittävin tekijä. Projektin päätöspisteessä alkaa itse tapahtuma. (Kettunen 2009, 94.)

Projektisuunnitelmaan kirjataan ylös projektin tavoite eli mitä projektin tuloksena syntyy. Tavoite on yleensä jokin konkreettinen tuotos kuten esimerkiksi rakennus tai käsikirja. Projektille on asetettu aikataulu, mutta projektia ei jätetä kesken vaikka aikataulun takaraja ylittyisikin, vaan projektia jatketaan valmistumiseen asti. Tällaisessa projektissa tavoite on määräävä tekijä. Projektin seuraamisen helpottamiseksi on hyvä määritellä välitavoitteita. Jokaisessa projektissa on taustalla budjetti. Joissain tapauksissa projekti etenee niin kauan kuin budjetoitu raha riittää, toisissa rahan käyttöä sovelletaan sellaiseksi, että projekti saadaan valmiiksi. Projekti voi olla sidottu myös toimintatapaan. Tällainen esimerkki on tieteellinen tutkimushanke. Tutkimusmenetelmä valitaan projektin alussa ja sen tavan mukaisesti projekti toteutetaan. Viidenneksi projektisuunnitelman lähtökohdaksi nousevat tekijät eli lähtökohtana ovat ihmiset ja heidän osaamisensa. Tällaisissa projekteissa laatu on yleensä varsin hyvä. (Kettunen 2009, 95 - 96, 98, 100.)

Kun projektisuunnitelma on tehty, on se syytä vielä tarkistaa. Viimeistelyssä on tarpeen:

- varmistaa, että kaikilla projektijäsenillä on yhtenäinen ymmärrys projektista
- selkiyttää vastuut, tavoitteet ja aikataulut - myös osaprojektien osalta
- tunnistaa projektin kulku ja ymmärtää eri osien väliset yhteydet ja
- huomioida miten projektin etenemistä seurataan. (Mäntyneva 7.4.2016)

Projektisuunnitelman malleja löytyy monenlaisia, ja niitä voi hakea internetistä esimerkiksi hakuehdoilla 'one page project plan' tai 'project canvas template' (Mäntyneva 7.4.2016).

3.5 Projektidokumentointi

Öljyalan Palvelukeskus Oy:n tapahtumaprojekteissa on tehty projektidokumentointia toisistaan poikkeavilla, jokseenkin sekavilla tavoilla. Kukin projektipäällikkö tallentaa tietoa oman logiikkansa mukaisesti - yksi palvelimelle, toinen sähköpostiin. Opinnäytetyötä suunniteltaessa tuli

esille huomion lisääminen kattavaan ja johdonmukaisesti tehtyyn dokumentointiin. Tulevien vuosien eläköitymiset asettavat paineita tiedon jouhevaan siirtämiseen uusille työntekijöille. Mikäli dokumentointitapoja muutetaan ajoissa, saadaan tehtyä tarvittavat perehdytykset tapahtumatoimintaan mutkattomasti ja hyvään dokumentointiin tukeutuen.

Oma kokemukseni on, että hyvin suunniteltu ja toteutettu dokumentointi selkeyttää projektien suunnittelua, seuranta ja toteutusta. Projektisuunnitelmaan tai kokousmuistioon on tärkeää merkitä kattavasti eri tehtävien vastuuhenkilöt ja aikataulut. Tällöin tehtävien toteutumisen seuranta on selkeätä, ja pystytään selittämään mahdollinen tehtävän toteutuksen viivästyminen oikealta henkilöltä. Onkin tärkeää heti projektin alussa sopia miten dokumentointi ja raportointi kyseisessä projektissa hoidetaan. Tarvittaessa sovelletaan jo olemassa olevia, hyviksi todettuja projektinseurantamalleja. Tätä samaa asiaa korostaa Young (2010, 165) neuvoen luomaan seurantajärjestelmän projektiryhmälle. Ryhmän kanssa sovitaan perussäännöt. Niiden tehokas seuraaminen ja valvonta johtavat hyvään viestintään ryhmän kesken. Kuitenkin pitää muistaa pitää viestintä avoimena, jolloin se rohkaisee ryhmää jatkuvaan tietojen vaihtoon.

Projektien dokumentoinnista vastaa projektipäällikkö (Mäntyneva 2016, 145). Pienissä projekteissa projektisuunnitelma, kokousmuistiot ja väliraportit voidaan toimittaa esimerkiksi sähköpostitse. Mitä suurempi projekti on, sitä enemmän dokumentaatiota vaaditaan. Dokumentoinnin ei kuitenkaan tulisi lisätä byrokratiaa. Suositeltava käytäntö on perustaa projektille oma dokumenttien tallennuspaikka. Tallennuspaikka voi olla kiinteä palvelin tai verkkopalvelu. Tärkeää on, että tallennuspaikka on kaikkien projektiryhmäläisten helppo käyttää. (Kettunen 2009, 76 - 77, 81.) Projektikokoukset toimivat tehokkaasti, kun niillä on selkeä tavoite, ne pysyvät aikataulussa ja niissä tehdään päätöksiä. Kokoukseen on hyvä tehdä työjärjestys tai esityslista, ja ne jaetaan projektiryhmän jäsenille etukäteen. (Mäntyneva 2016, 114 - 116.)

Lähes poikkeuksetta projektiin tulee muutoksia jossain projektivaiheessa. Aloitusvaiheessa on hyvä kirjata ylös, esimerkiksi projektisuunnitelmaan, miten projektin käynnistämisen jälkeen tulleet muutoksia kirjataan, jotta ne erottuvat perustehtävistä. Näin kaikki projektiryhmän jäsenet näkevät helposti mitä uusia vaiheita projektiin on tullut ja kuka niistä vastaa. Projektin aikana on tarkoituksenmukaista hyödyntää tilanneraportteja ja projektin omistajalle tulee antaa säännöllisesti tietoa projektin etenemisestä. (Kettunen 2009, 79.) Dokumentaation tulee sisältää kaiken sen tiedon, jota projektiryhmä tarvitsee projektin toteuttamiseen. Sen tulee kertoa viimeisimmätkin päivitykset ja antaa kattavan kuvan projektin tilasta missä tahansa pisteessä (Bull 2010, 195). Myös Mäntyneva (2016, 109) korostaa, että projektidokumentaation tulee vastata koko projektin todellista tilannetta, jolloin se tukee projektihallintaa.

Kun projekti valmistuu, päätetään se ja tehdään projektin loppuraportti. Raporttiin kirjataan projektin tuotokset ja arvioidaan projektin kulkua ja onnistumista. Raporttiin on hyvä merkitä myös epäonnistuneet vaiheet. Projektin hyvä dokumentointi auttaa tulevien projektien työstämisessä. (Mäntyneva 2016, 17 - 18.)

Dokumentaation tärkeys korostuu, kun loppuunsaattettua projektia seuraa jatko projekti. Edellisessä projektissa tehdyt havainnot ja opitut asiat pitää hyödyntää seuraavassa projektissa (Kettunen 2009, 183). Samaa projektitietouden hyödyntämistä kehottaa myös Mäntyneva (2016, 145) tekemään. Edellisestä projektista saadaan osviittaa tehtävien, aikataulujen ja kustannusten arviointiin.

4 Laadun hallinta ja seuranta projektissa

Ensimmäinen askel projektityön laadun hallintaan on määritellä ne tekijät, jotka vaikuttavat työn lopputulokseen (Wilson 2015, 320). Laadun tarkastelulla on useita eri näkökulmia: asiakas arvioi laatua toimituksen sisällön ja luvatusajan osalta, toimittaja arvioi laatua alihankkija toimien osalta. Pääsääntöisesti laadulla käsitetään tilannetta, jossa tuotteet ja palvelut sopivat käyttötilanteeseen. Laatukäsite liitetään usein kaiken toiminnan ja johtamisen tehokkaaseen ja tuloksekkaaseen toteuttamiseen. Toimijan on ymmärrettävä asiakkaan tarpeet ja odotukset. Hänen tulee myös jatkuvasti fokusoida toimintaa asiakkaiden tarpeisiin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 25 - 26.) Myös Young (2010, 66) korostaa, että organisaation on välttämätöntä tunnistaa asiakkaiden odotukset, koska ne heijastuvat suoraan asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakas odottaa projektiryhmältä ammattimaista pätevyyttä ja toimintaa, joten ryhmän kokoonpanoon tulee kiinnittää huomiota. Jo projektin suunnittelussa huomioidaan asiakkaan tahtotila, esimerkiksi tietyssä aikataulussa pysyminen. Tällöin projektin määräävä ja tärkein ominaisuus on aika, ei niinkään kustannukset tai laatu (Wilson 2015, 5).

Projektityöskentelyssä laatu ei merkitse pelkästään projektin tuotosta, vaan myös tapaa miten tuotos on saatu aikaan. Kun yrityksen pysyvänä toimintamuotona, vaikka vain osittain, ovat erilaiset projektit, ovat toiminnan ja projektien laatu lähellä toisiaan. Tällöin haluttaessa toiminnan parantuvan, tulee parantaa myös projektitoimintaa. Kun yksittäinen projekti tehdään laadukkaasti, siirretään toimintatapa myös tuleviin projekteihin. Tällöin siirrytään kierrätysajatteluun eli organisaatiosta tulee oppiva. Suurin osa laatuvirheistä on mahdollista havaita laadukkaan projektiseurannan avulla. Yhden projektin aikainen laatutyö kuvaa koko organisaation laatua. (Mäntyneva 2016, 98 - 99.) Mäntynevan (2016, 100) mukaan ”laatu ei synny vahingossa, vaan on määrätietoisien työskentelyn tulos”.

Projekteissa laadunhallinta keskittyy ohjaukseen ja toteutukseen. Ohjauksen osalta laadun pääpaino on työ- ja kustannusarviossa ja aikataulutuksessa. Toteutuksen osalta taas painotus on tekemisessä ja tuotoksessa. Projektinhallinta eli projektipäällikön työ on kaiken kaikkiaan tasapainottelua aikataulun, talouden ja laadun välillä. (Mäntyneva 2016, 100.) Wilson (2015, 10) muistuttaa, että laatuodotukset ja laatuvaatimukset voivat olla erilaisia eri näkökannasta katsoen. Tämän vuoksi projektipäällikön ja -ryhmän toiminta tulee olla proaktiivista: heidän tulee varmistaa, että asiakas ja projektin toteuttaja puhuvat samoista asioista aivan yksityiskohtia myöten. Toimintatapoja voidaan yhdenmukaistaa kuvaamalla yrityksen toimintamalli. Siinä toimintatavat kuvataan prosesseina (Mäntyneva 2016, 150).

Laatutietoinen yritys toimii joustavasti ja nopeasti – prosessit on virtaviivaistettu. Organisaatio-
tasoja on vähän ja pääosa henkilöistä työskentelee itseohjautuvissa tiimeissä. Organisaatio

muotoutuu tärkeimpien prosessien mukaan. Organisaation kriittisiä menestystekijöitä ovat muun muassa ammattitaitoiset työntekijät, nopea tuotekehityssykli, tehokkaat viestintäkanavat ja korkea asiakastyytyväisyys. (Lecklin 2006, 22 - 23.)

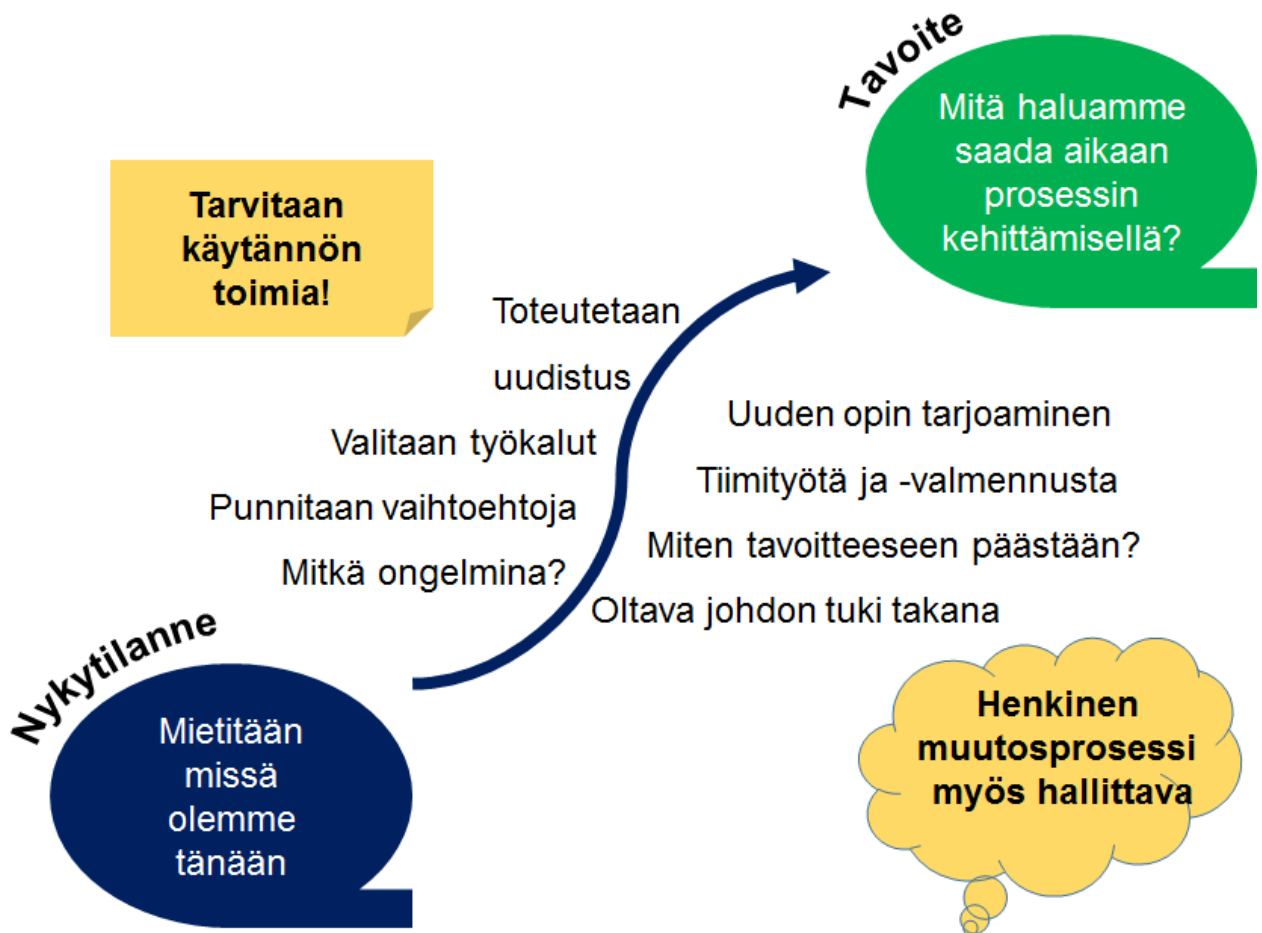
4.1 Projektitoiminnan kehittäminen

Laatutyö on jatkuvaa kehittämistä – kun prosessi saadaan uudistettua, palataan takaisin alkutilanteeseen ja jatketaan prosessin arvioimista säännönmukaisesti. Laadun eri mittareita tarkkailaan sovitulla tavalla. Kun laatujärjestelmä on rakennettu yleistason kuvaukseksi, voi sitä käyttää johdon apuvälineenä. Laatujärjestelmä voi olla pienessä yrityksessä melko suppea, mutta se ohjaa määrittämään toiminnan ja keskeiset prosessit (Lecklin 2006, 33, 135.) Myös Silfverberg (2007, 24) korostaa eri vaiheiden kytkeytymistä toisiinsa, jolloin toiminnasta voi muodostua jatkuvasti kehittyvä prosessi. Valmistuneista projekteista tulisi organisaation oppia uutta. Mäntyneva (2016, 152) tuo esille sen, että työssä oppimista tapahtuu niin yksilötasolla, kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa kuin ryhmässäkin. Mäntynevan mukaan projektiosaamisen kehittäminen on strateginen kehityshanke, kun projektimuotoinen toiminta yrityksessä kasvaa ja menestyksekkäät projektit tuovat yritykselle kilpailuetua. Hassi, Paju & Maila (2015, 68) tuovat esiin, että mitä monimutkaisempi kehitysprojekti on, sitä enemmän on tehtävä kokeiluja optimaalisimman tuloksen saavuttamiseksi. He ovat sitä mieltä, että kokeilut voi toteuttaa kustannustehokkaasti, kun organisaatio osaa toimintatavat ja kokeilujen suunnittelun.

Organisaation uusi ja tehokkaampi suoritustapa voidaan saavuttaa prosessien kehittämisen avulla. Prosessin kehittäminen voi olla esimerkiksi uuden innovointia tai organisaation oppimista. Pelkkä prosessin kehittäminen ei riitä, vaan uusi ajattelu- tai toimintatapa pitää myös jalkauttaa organisaatioon. Tätä työtä varten hyödynnetään muutosjohtamisen työkaluja. Kehittämisen lähestymiskulmana voidaan käyttää esimerkiksi analyyttistä ja arvioivaa (esimerkiksi kyselyvastauksen purku) tai ideoivaa ja luovaa (esimerkiksi työpaja tai brainstorming) tapaa. Kehittämistyölle asetetaan usein mittari, joka voi olla esimerkiksi kustannus, aikataulu, ideoiden määrä tai tuotteiden uusiutuminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39.) Usein kehityskohde on vain rajattu osa-alue projektista. Melko pienilläkin parannuksilla saadaan kehitystä eteenpäin (Mäntyneva 2016, 154).

Kuviossa 3 havainnollistetaan prosessin kehittämistä. Ensin analysoidaan nykytilanne ja määritellään mikä on haluttu päämäärä. Erilaisten käytännön toimien avulla päästään tavoitteeseen, kunhan käytännön toimien rinnalla huomioidaan myös henkisten voimavarojen hallittu muutos ja kehittäminen. Käytännön toimia ovat esimerkiksi ongelmien pohtiminen ja erilaisten ratkaisujen punnitseminen. Ratkaisuun pääsemiseksi tulee valita sopivat työkalut. Uudistuksen toteuttamisella päästään tavoitteeseen. Henkinen muutosprosessi vaatii johdon tuen uudistuksen onnis-

tumiseksi. Muutos tarjoaa mahdollisuuden uuden oppimiseen. Uudistuksen toteutuminen vaatii usein myös tiimityötä ja -valmennusta tai muuta koulutusta (Lecklin 2006, 135.) Osaamisen kehittämisenä on huomioitava, että on sekä näkyvää että piilevää osaamista. Piilevää osaamista kutsutaan usein myös hiljaiseksi tiedoksi. Näkyvä osaaminen on kirjattavissa esimerkiksi ohjeiksi. Hiljainen osaaminen sisältää kokemuksia, arvoja, aavistuksia ja ideoita, jotka ovat vaikeasti kirjattavia. Ne kytkeytyvät vahvasti työntekijän ajatteluun ja toimintatapoihin (Mäntyneva 2016, 152).

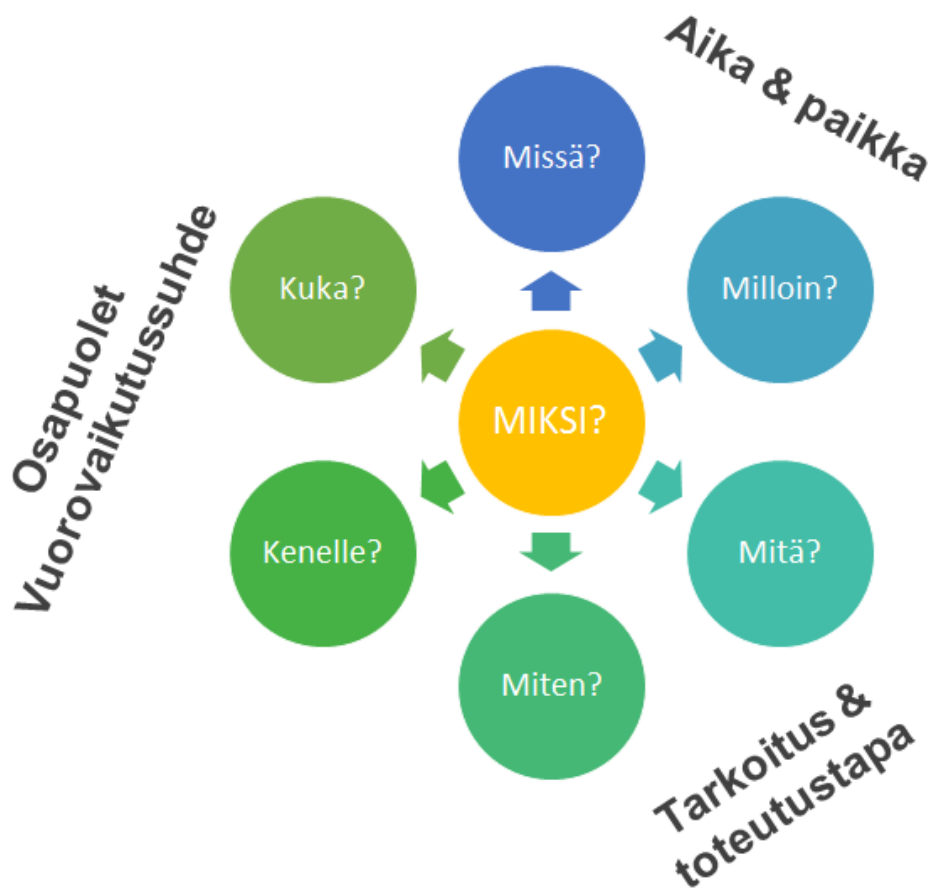


Kuvio 3. Prosessien kehittäminen (mukaillen Lecklin 2006, 135)

Yksi tärkeistä laadun mittareista on asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä saatu palaute. Palaute kertoo asiakkaan tai sidosryhmän mielipiteen tuotteen tai palvelun laadusta. Palautteen avulla pystytään löytämään toimivat, mutta myös kehitettävät prosessin osa-alueet. Palaute voi olla valitus eli negatiivinen tai kiitos eli positiivinen palaute. Palautetta hankitaan usein erillisellä asiakaskyselyllä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 104.)

4.2 Nykytilan analysointi

Yrityksen toimintojen nykytilaa kannattaa aika ajoin analysoida kriittisesti. Analyysin avulla havaitaan parannettavia toimintatapoja tai -malleja tai arvioidaan asetettuun tavoitteeseen pääsyä. Analyysijä voidaan tehdä esimerkiksi tuotteista, asiakaskunnasta, markkinatilanteesta tai kilpailijoista. Lecklinin & Laineen (2009, 73) mukaan kysymysten avulla selvitetään liiketoiminnan keskeisiä asioita: kuka, mitä, miten, milloin, missä, miksi, kenelle. Kuvio 4 havainnollistaa analysointia. Analyysin avulla kehitetty toimintamalli tulee testata ja arvioida: Onko toimintamallin elementit varmennettuja? Onko nähtävissä jokin toinen ratkaisu? Toimiiko se tulevaisuudessa? Onnistunut uudistaminen on hyvä tae kilpailuedun säilyttämiselle. (Lecklin & Laine 2009, 73 - 74.)



Kuvio 4. Toimenpidekompassi (mukaillen Lecklin & Laine 2009, 119)

Nostan toisen samanlaisen analyysinäkökulman esille, koska opinnäytetyö kohdistuu tapahtumatoiminnan kehittämiseen. Lecklinin & Laineen kanssa samanlaista kriittistä arviointia kehottavat tekemään myös Vallo & Häyrinen (2014, 103) onnistuneen tapahtuman luomiseksi. He nostavat samat strategiset kysymykset – miksi? mitä? kenelle? – pohdittavaksi, jotta saadaan selville tapahtuman idea ja tarve. Ideoinnin jälkeen siirrytään miettimään operatiivisia kysymyksiä:

miten? millainen? kuka? He ovat näiden kuuden kysymyksen perusteella kehittäneet onnistuneen tapahtuman mallin® (Vallo & Häyrynen 2014, 109).

Jo tapahtuman aloituskokouksessa tulee nämä strategiset kysymykset käydä läpi. Aloituskokouksessa ryhmä kokoontuu ensimmäistä kertaa. Kokouksessa keskitytään pääteemoihin, liian tarkkoihin yksityiskohtiin ei tule mennä vielä tässä vaiheessa. Young avaa hyvin aloituskokouksen teemat: tausta, sisältö, tavoite, päämäärä ja rajoite. Eri teemojen alle syntyvät kysymykset auttavat projektiryhmää sisäistämään projektin tavoitteen ja tarkoituksen, kun samalla projekti-päällikkö saa kerättyä tarvittavaa projektitietoa talteen. (Young, 2010, 72 - 75).

Sisäisen prosessin analyysin tuloksena voidaan päätyä tekemään vain pieniä korjaavia toimia tai prosessi voidaan uudistaa kokonaan. Kun uusi toteutustapa on päätetty, tehdään toimintasuunnitelma. Suunnitelma hyväksytetään sekä johdolla että prosessissa mukana olevilla henkilöillä. Tämän jälkeen uusi prosessi otetaan käyttöön. On huolehdittava siitä, että jokainen tuntee uuden toimintatavan ja on valmis muutokseen. Parempaa sitoutumista syntyy, kun prosessissa mukana olevat henkilöt pääsevät itse ajoissa mukaan kehittämistyöhön. Prosessin tavoitteena tulee aina olla yhteistyön helpottuminen. (Lecklin 2006, 135, 192.) Kehittämishankkeen loppuvaiheessa tulee panostaa myös mietintään, miten hankkeen lopputuotos jalkautetaan käyttöön.

4.3 Kehitysprojektin testaaminen ja käyttöönotto

Lecklinin (2006, 192) mukaan on suositeltavaa testata muutosten toteutusta koeprojektin eli pilotin avulla. Pilotissa tulisi voida mahdollisimman laajasti testata kehitysprojektin vaikutukset. Pilotin olisi hyvä olla todellinen projekti, ja sillä tulisi olla asiasta kiinnostunut projektipäällikkö. Myös projektiryhmän tulee olla pilotissa mukana. Pilotin toteuttaminen dokumentoidaan: kirjaan ylös mahdolliset ongelmavaiheet, aikataulujen pitävyys ja tavoitteiden saavuttaminen.

Hassi ym. (2015, 105) toteavat, ettei kehitysversion tai prototyypin tarvitse olla sellaisenaan täysin käyttökelpoinen, vaan kokeilun tavoitteena on saada palautetta mikä kehitysversion on hyvää ja mitä pitää vielä jatkokehittää. He myös korostavat (2015, 107), että pilot-käytön järjestäjällä on selkeä rooli testitilanteessa. Hänen mukana olonsa on suotavaa, koska tällaisessa tapauksessa hän voi vastaanottaa palautetta koko testin ajan. Kokeilusta kannattaa kerätä palautetta eri näkökulmista: positiivista palautetta, rakentavaa kritiikkiä, kokeilun herättämiä kysymyksiä ja siitä syntyneitä ideoita (Hassi ym. 2015, 126).

Kehityshankkeen käyttöönoton yhteydessä kannattaa kiinnittää huomiota muun muassa seuraaviin asioihin, jotta käyttöönotto onnistuu:

- projektin omistajan tulee olla sitoutunut ja motivoitunut muutoksiin
- projektiryhmän tulee saada vaikuttaa käyttöönottoon
- muutoksista informointi tulee tehdä ajoissa ja mahdollisimman laajasti kaikille projektissa mukana työskenteleville
- muutosvastarintaa voi ilmentyä. Sitä varten voi etukäteen miettiä toimivia yhteistyötapoja, joiden avulla muutos saadaan tehtyä kaikkia osapuolia tyydyttävästi. Käyttöönoton kynnys tulee olla matala, ja tarvittavaa koulutusta on tarjottava.
- liian suuria, kerralla tehtäviä muutoksia on vältettävä. On parempi viedä muutoksia toimintatapoihin vaiheittain.
- projektiryhmälle on annettava palautetta nopeasti. Jouhevasta käyttöönotosta on annettava positiivista palautetta nopeasti esimerkiksi tunnustuksen tai palkkion muodossa. (Lecklin 2006, 193 - 195.)

5 Teemahaastattelulla kehityskohteet esille

Tutkimusongelma on tärkein tekijä, joka ohjaa tutkimusasetelmaa, tiedonkeruuta ja siihen parhaiten sopivaa menetelmää. Empiirisessä tutkimuksessa metodi tulee valita niin, että se tukee parhaiten tutkimusongelman ratkaisua (Hirsijärvi & Hurme 2015, 15, 34). Tutkimusnäkökulma voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija tarkastelee aihetta ulkopuolelta, kvalitatiivisessa usein sisäpiiristä (Valli & Aaltola 2015, 20). Tutkijan suhde tutkittaviin jää usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa paljon etäisemmäksi kuin millainen se on kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkijan subjektiivisuus voi vaikuttaa tutkimukseen, samoin yksittäisen tapausten vaikutus kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa menetelmä valitaan hyvissä ajoin, ja tutkija tarjoaa kaikille tasa-arvoisen painoarvon. (Valli & Aaltola 2015, 23) Itse päädyin tutkimaan yrityksen kehitystarvetta kvalitatiivisesta eli laadullisesta näkökulmasta. Tutkimusaihetta on lähestyttävä nimenomaan kehityshankkeena ja uskoen, että laadullisesta näkökulmasta lähestyen saisin mahdollisimman hyvän aineiston opinnäytetyöhön.

Tutkimuslomake on strukturoitu tai puolistrukturoitu, jolloin kysymykset ovat määrämuotoisia eikä niiden paikkaa voi vaihtaa. Tosin puolistrukturoitu haastattelu antaa mahdollisuuden myös avoimiin kysymyksiin. (Virsta virtual statistics 2016.) Puolistrukturoidussa haastattelussa ei käytetä vastausvaihtoehtoja (Valli & Aaltola 2015, 29). Valli & Aaltola (2015, 20) katsovat, että aineistonkeruussa on luontevaa tehdä jo alustavaa analyysia. Se voi rajata kohderyhmää tai tehtävänasettelua. Metodivalikoiman avulla tutkijalle tarjoutuu erilaisia sovellusmuotoja ja jopa luovaa soveltamista tutkimuksen tekemiseen (Valli & Aaltola 2015, 23).

Haastattelu tähtää tiedon keräämiseen ja on ennalta suunniteltu. Haastattelussa tutkija on henkilökohtaisessa kontaktissa tutkittavan kanssa. Tässä tilanteessa tutkija voi suunnata tiedonhankintaa ja saada myös vastausten lisäksi taustaa enemmän selville kuin lomakekyselyssä. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 34, 37, 42.) Haastatteluun suostuminen antaa haastateltavalle mahdollisuuden tuoda omat mielipiteensä esille ja kertoa asiat omasta näkökulmasta katsoen (Aaltola & Valli 2007, 26 - 27).

5.1 Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa huomio kohdennetaan tiettyihin teemoihin, ja näiden teemojen puitteissa haastattelu etenee. Haastattelussa haastateltavien tulkinnat ja kokemukset ovat keskeisessä asemassa. Mikäli haastattelussa edetään väärille raiteille, voi haastattelija pyrkiä lisäkysymyksillä palamaan teemaan. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 48, 104.) Aaltola & Valli (2007, 27) nostavat esille myös sen, ettei teemahaastattelussa käytetä

kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä. Kysymysten järjestys ja laajuus siis vaihtelevat eri haastatteluissa. Teemahaastattelussa on kyse keskustelusta, joten liian tarkkaan kysymysten järjestyksen mukaan etenemiseen ei ole syytä (Aaltola & Valli 2007, 35).

Kerätty haastatteluaineisto tulee purkaa. Sen voi tehdä puhtaaksikirjoittaen eli litteroiden tai päätelmien koodaamisella (Hurme & Hurme 2015, 138). Teorialähtöisessä analyysissä aineisto ensin pelkistetään eli redusoidaan. Sen jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan, ja lopuksi käsitteellistetään (Liikenteen tutkimuskeskus Verne 2016). Teemahaastattelun aineistoa yleensä analysoidaan jäsentämällä aiheita teemojen mukaan tai tyypittelemällä eli erilaisten tyyppi-kuvausten rakentamisella (Aaltola & Valli 2007, 42).

Tässä opinnäytetyössä päädyin käyttämään teemahaastattelua tiedonkeruumenetelmänä, koska tiesin, että haastateltavilla on hyvä käsitys ja pitkä omakohtainen kokemus tutkimusaiheesta eli Öljyalan Palvelukeskus Oy:n tapahtumatoiminnasta. Teemahaastattelu on keskustelevala haastattelumuoto, joten uskoin saavani parhaiten mielipiteet esille tätä menetelmää käyttäen.

Kysymysten asettelussa pohdin tapahtumaprojektin hallintaa, ja miten laadullinen hallinta ja seuranta yrityksen tapahtumaprojekteissa toteutetaan. Kuten kappaleen 3 alussa pohdin, on yritykselle tärkeää järjestää laadukkaita tapahtumia. Miten laadukkuus saadaan varmistettua? Olisiko tarpeen käyttää yhdenmukaisia työkaluja? Kuinka hoidamme projektin eri vaiheet? Onko dokumentointimme riittävää ja kaikkien saatavilla? Toimiiko projektiryhmän viestintä? Pohdinnan jälkeen päädyin tekemään teemahaastattelukysymykset sellaisiksi, että saisin esille nykytilan ja siinä mahdollisesti ilmenevät haasteet. Jatkokysymyksien avulla halusin saada haastateltavia miettimään ehdotuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseen. Näiden pohdintojen tuloksena muotoilin teemahaastattelun kysymykset. Ne esitellään liitteessä 1.

Lähetin haastattelupyynnön sähköpostitse niille yrityksen asiantuntijoille, jotka ovat viime vuosi-
na olleet säännöllisesti mukana Öljyalan Palvelukeskus Oy:n tapahtumaprojektien asettajina tai projektiryhmän jäseninä. Jokaiselle asiantuntijalle oli kertynyt erilaisista yrityksen tapahtumista tietoa kuuden vuoden kokemuksesta yli 30 vuoden kokemukseen. Kolmella haastateltavalla oli lisäksi kokemusta luennoitsijana toimimisesta. Kaikki tutkimukseen kutsutut haastateltavat suositivat haastatteluun.

Haastateltavat saivat sähköpostitse kysymykset mietittäväksi muutamaa päivää ennen haastattelua. Haastateltavista neljä oli naisia ja yksi mies. Iältään haastateltavat olivat 45 vuoden ja 60 vuoden väliltä. Arvioin haastattelutulosten olevan luotettavia perustuen juuri haastateltavien pitkään kokemukseen yrityksessä.

Haastateltavien määrä oli lukumäärällisesti pieni eli viisi. Katsoin määrän olevan riittävä luotettavan tutkimustuloksen saamiseksi, koska haastateltavat kattavat 50 prosenttia osakeyhtiön ja järjestön henkilöstöstä. Kaikki viisi haastattelua tehtiin kahdenkeskisinä haastatteluina yrityksen toimitiloissa. Ne suoritettiin maaliskuussa 2016 yhden viikon aikana. Etukäteen arvioin yhden haastattelun kestävän noin 20 minuuttia. Kukin haastattelu kestitkin 30 - 45 minuuttia. Teema-haastattelun kysymykset on esitelty liitteessä 1 ja vastaukset liitteessä 2.

Seuraavissa alaluvuissa puretaan tätä opinnäytetyötä varten tehdyt teemahaastattelut kysymyksittäin niin, että haastateltavan henkilöllisyys pysyy anonyymina. Haastateltavan vastauksesta on poimittu tutkimusaiheeseen liittyvät vastaukset. Mikäli haastateltava on puhunut tutkimusalueen ulkopuolisesta asiasta vastatessaan, on kyseinen asia jätetty kirjaamatta vastausyhteenvedoon.

Ensimmäinen kysymys kartoittaa haastateltavien näkemystä tapahtumatoiminnan nykytilasta ja yleisesti projektityöskentelystä yrityksessä. Seuraavat kysymykset puolestaan hakevat vastauksia tiedonvälitykseen ja tiedon löytämiseen. Kysymykset 4 ja 5 pureutuvat eri projektivaiheisiin ja yrityksen sisäiseen projektitoimintaan.

5.2 Teemahaastattelujen tulokset

Tässä luvussa on esitelty kaikkien viiden haastattelun vastaukset. Ensimmäinen haastattelukysymys haki vastausta yrityksen tapahtumatoiminnan nykytilaan: Miten koet projektitoiminnan onnistuvan yrityksessä? Kerro arviosi projektityöskentelystä yrityksessä yleisesti.

Haastateltavien vastausten perusteella voidaan sanoa Öljyalan Palvelukeskus Oy:n tapahtumatoiminnan toimivan pääsääntöisesti hyvin. Asiaan vaikuttaa paljon kunkin tapahtuman projektipäällikön toiminta: kuinka hyvin langat pysyvät käsissä, pysytäänkö aikataulussa, kuinka paljon viestitään projektiryhmälle. Yksi haastateltava toi esille tapahtumatuotannon hyvän laadun ja toiveen laadun tasaisuudesta jatkossakin. Hyvän ja tasaisen laadun ei tulisi vaihdella eri tapahtumien välillä. Kaksi haastateltavaa kyseenalaisti yrityksen nykyisen dokumentointimäärän – onko se riittävä? Myös niin sanottu hiljainen tieto ja osaaminen on erittäin tärkeää saada kirjattua, muistutti yksi haastateltava. Yksi haastateltava koki määrämuotoisen dokumentoinnin jännevöittävän tapahtumien hallintaa.

Kysymys kaksi pureutui tiedonsaantiin: Saatto tarpeeksi tietoa tapahtumaprojekteista, joista olet mukana? Mitä tietoa koet tarvitsevasi enemmän? Millaisessa muodossa tiedon haluaisit?

Kaikki haastateltavat totesivat saavansa hyvin tai melko hyvin tietoa tapahtumista, joissa ovat itse mukana. Haastateltavat 1 ja 4 toivoivat parempaa sisäistä viestintää ja tiedotusta. Haastateltava 3 toivoi tiedon saannin olevan automaattista eli ettei tietoja täytyisi erikseen kysyä tai pyytää. Haastateltava 4 toivoi parannusta projektin määrittelyyn: keitä on mukana projektissa, keitä projektiin etenemisestä tulee informoida.

Haastateltavat 2 ja 3 kertoivat yrityksen verkkosivujen olevan hyvät ja tietojen kattavat. Verkkosivuilta tiedot löytyvät nopeasti. Kaikki tapahtumiin liittyvät perustiedot löytyvät verkkosivuilla olevasta Koulutuskalenterista (Öljy- ja biopolttoaineala 2016e). Kaksi haastateltavaa oli tyytyväisiä sähköpostitse hoidettavaan tiedottamiseen.

Kysymyksessä kolme kysyttiin: Löydätkö tapahtuman tiedot helposti yrityksen yhteiseltä palvelinasemalta? Yrityksessä kaikki tapahtumiin liittyvä dokumentointi tehdään yhteiselle, kaikille työntekijöille avoimelle palvelinasemalle. Jokaiselle tapahtumalle on tehty oma alakansio, jonne kerätään tapahtumaan liittyvät asiakirjat ja viestit. Tallennustapaa ei ole tarkemmin määritelty, joten projektipäälliköt tekevät tallennuksia omilla tavoillaan. Tapahtumien ajantasaista ilmoittautumistilannetta pystyy jokainen ryhmäläinen seuraamaan projektipäällikön lähettämän linkin kautta.

Kolme haastateltava kertoivat löytävänsä etsimänsä tiedon hyvin yhteiseltä palvelinasemalta. Kaksi haastateltavaa koki yhteisen palvelinaseman olevan epäselvä ja etsittävän tiedon olevan vaikeasti löydettävissä. ”Sekasotku” (haastateltava 2). Haastateltavat 2 ja 4 nostivat esille toiveen tiedostojen nimeämisen yhdenmukaistamista. Lisäksi haastateltava 4 toivoi, että määriteltäisiin minimiasiat, jotka tapahtuman kansioista pitäisi löytyä.

Haastattelun kahdella viimeisellä kysymyksellä haluttiin saada haastateltavilta ehdotuksia ja ideoita yrityksen tapahtumatoiminnan kehittämiseksi. Kysymyksessä 4 haettiin ehdotuksia ja ideoita projektin käynnistämiseen, projekti aikatauluun ja projektin lopetukseen liittyen.

Haastateltavilta tuli paljon varteenotettavia huomioita ja ideoita yrityksen projektitoiminnan kehittämiseen. Huomiot koskivat koko projektin elinkaarta ensimmäisestä markkinointitoimenpiteestä palautteiden analysointiin.

Haastateltavat 1 ja 5 nostivat esille viestinnälliset toimet. Projektin aloitusvaiheessa tulee yhdessä sopia viestinnän aikataulusta, toivoi haastateltava 5. Hän korosti myös viestintätoimien eli markkinointiviestien oikea-aikaisuutta eli että viestit lähtevät hyvissä ajoin ulos. ”Markkinoinnin tulee olla tehokasta, jotta saadaan osallistujia tapahtumiin” (haastateltava 1).

Haastateltava 3 nosti esille tarpeen jonkinlaisen määrämuotoisen yhteenvetodokumentin tai projektisuunnitelman käyttöönotosta yrityksessä. Haastateltavalla 3 oli mietitty valmiiksi hyviä perusteluja: kaikki pääsevät katsomaan dokumenttia ja sen tulee olla helposti käytettävä. Hän muistutti myös siitä, että uusien työtapojen käyttöönotossa täytyy muistaa kiinnittää huomiota työtavan juurruttamiseen työyhteisöön.

Haastateltava 3 oli jäsennellyt vastauksensa projektin etenemisen suhteen. Toiveena oli joka projektissa aloituskokouksen pitäminen ja sen dokumentointi. Samoin sisältösuunnitteluryhmän kokouksesta on tarpeen tehdä kirjallinen tuotos eli muistio. Haastateltava 2 toi esille dokumenttien yhtenäisen tallennusmuodon sopimisen. Se helpottaisi jatkossa tiedostojen nopeampaa löytymistä palvelinasemalta. Haastateltavan 3 mielestä ennen tapahtuman alkua on syytä pitää toimiston työntekijöille brieffi eli selostus tapahtuman kulusta.

Loppupalaverin koki tärkeäksi haastateltava 4. Loppupalaveri tulisi pitää heti kun tapahtuman palautteiden jättäminen on umpeutunut eli noin kahden viikon päästä tapahtumasta. Tällöin kirjattaisiin myös omien työntekijöiden palautteet projektista ylös. Toistuvissa kurssimuotoisissa tapahtumissa loppupalaverin yhteydessä voitaisiin samalla pitää seuraavan kurssin aloituspalaveri. Myös haastateltava 5 toivoi loppupalaverin pitoa jokaisen projektin lopussa. Loppupalaveriin tulee muistaa kutsua mukaan kaikki projektissa jollain tasolla mukana olleet henkilöt.

Haastateltava 1 muistutti palautteiden säännöllisen tutkimisen. Palautteet ovat yrityksen tapahtumatoiminnan kehityksen kannalta tärkeitä, jotta tapahtumat ovat jatkossakin ajankohtaisia ja laadukkaita.

Viidennessä kysymyksessä haluttiin kysyä haastateltavien mielipidettä yrityksen sisäisten välipalaverien tarpeesta: milloin olisi hyvä pitää sisäisiä palavereita tapahtumaprojektin aikana? Ovatko ne tarpeen? Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että lyhyet välipalaverit ovat projektin aikana tarpeen – vaikkakin informaatiota projektin kulusta tulee myös sähköpostitse. Kuten haastateltava 3 toi esille, palaverikeskustelun ansiosta varmaankin välttyttäisiin turhalta sähköpostiviestittelyltä. Hän ehdotti, että välipalaverit olisivat intensiivisiä, maksimissaan 20 minuutin pituisia.

Haastattelun loppuksi oli haastateltavalla vielä mahdollisuus omin sanoin kertoa ajatuksiaan yrityksen tapahtumaprojekteista.

Kysymyksen 4 vastauksissa nousi esille dokumentoinnin yhdenmukaistaminen. Sen lisäksi dokumentoinnin lisääminen tuli esille vapaa sana -kysymyksessä yhdessä haastattelussa. Haasteelliseksi koettiin se, että joistain tapahtumista asiakirjoja ja sähköpostiviestejä löytyi yhteiseltä

palvelinasemalta hyvin, kun taas toisesta todella niukasti. Projektipohjan hyödyntäminen nousi esille yhdessä haastattelussa. Yksi haastateltava muistutti, ettei uuden, käyttöön otettavan dokumentointitavan tule olla liian virallista eikä sen tule rasittaa projektiryhmän työskentelyä. Haastateltava 5 heitti palloa myös yrityksen henkilökunnalle. Heidän tulisi omissa tapahtumissa havainnoida asioita, ja myös nämä havainnot on syytä kirjata ylös jatkotapahtumia varten.

Haastateltava 4 ehdotti, että sovittaisiin miten tärkeimmät asiakirjat nimettäisiin jokaisessa tapahtumaprojektissa, jotta niiden löytäminen helpottuisi. Kun tiedostot on tallennettu sähköisesti, voidaan resurssinhallinnan hakutoimintaa hyödyntää tehokkaammin asiakirjojen ja asiasanojen etsimiseen. Lisäksi hän toivoi käyttöön otettavaksi idea-tiedostoa. Idea-tiedosto toimisi tietopankkina ja varmistaisi, että aiemmin syntyneet kehitys- tai muutositteet käsitellään seuraavan tapahtuman aloituskokouksessa. Idea-tiedosto tallennetaan tulevan tapahtuman tiedostokansioon, ja tiedoston nimeämisessä käytetään yhtenäistä tallennustapaa. Tiedostoon voi jokainen kirjata muistettavia asioita valmiiksi tapahtuman seuraavaa aloituskokousta varten.

Yksi haastateltava nosti esille luennoitsijoiden informoimisen tärkeyden. Luennoitsijoiden tulee aina saada tietoa tapahtumasta hyvissä ajoin. Tärkeää on viestittää luennoitsijoille myös projektin aikana, ja mieluummin jopa liikaa kuin liian vähän.

Verkkosivut toimivat hyvin viestinviejänä, ja ne tulee jatkossakin olla kunnossa haastateltavan 2 mielestä. Haastateltava 1 muistutti yrityksen sisäisen viestinnän tärkeydestä - sitä voi lisätä. Hän myös nosti esille tärkeän aikataulullisen asian: mahdollisen painetun esitteen työstäminen ja postitus optimaaliseen aikaan vastaanottajille.

5.3 Uusien toimintatapojen jalkauttaminen

Kehityshankkeissa haasteena on uusien toimintamallien jalkauttaminen osaksi yrityksen perustoimintaa. Kehittämisprojektin tuotoksen tulee olla aloitus uudella tavalla suoritettulle toiminnalle. Uutta toimintatapaa voidaan sulauttaa yrityksen toimintaan jo kehittämisprojektin aikana. (Silfverberg 2007, 23, 30.)

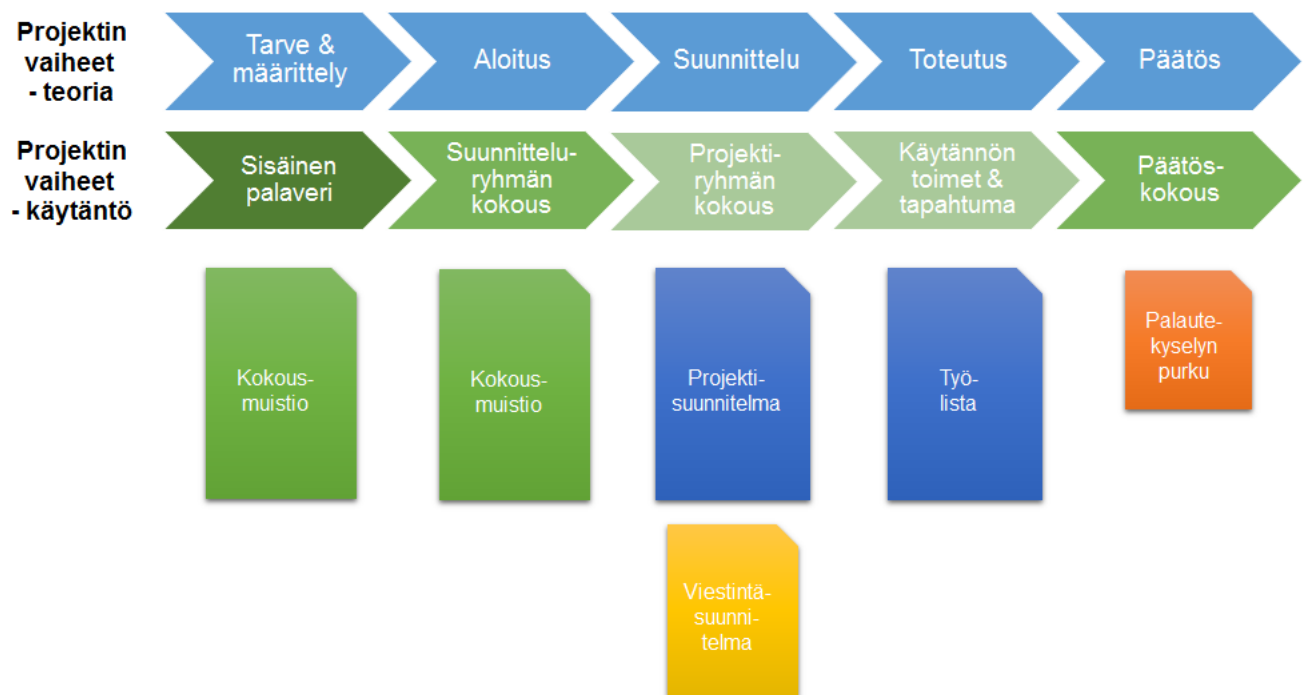
Myös tämän opinnäytetyön haastattelussa tuotiin esille huoli siitä, miten kehityshankkeen myötä syntyneet uudet työ- ja toimintatavat saadaan jalkautettua koko organisaatioon. Monesti hyvä kehitystyö kaatuu siihen, ettei sitä oteta täysimääräisesti käyttöön. Uusi ajattelutapa pitää saada juurrutettua koko organisaatioon. Jonkinlaiseen muutosvastarintaan tulee valmistautua hyvällä argumentoinnilla: kaikki uusi ei ole pahasta, vaan auttaa useampaa henkilöä jatkossa. Yrityksessä jokaista tapahtumaprojektia seuraa tietyn ajan päästä vastaava tapahtuma. Hyvällä dokumentoinnilla tehostetaan toimintaa ja opitaan edellisen tapahtuman virheistä.

6 Operatiiviset työtavat yhdenmukaisiksi

Teemahaastattelujen avulla kartoitin Öljyalan Palvelukeskus Oy:n asiantuntijoiden näkemystä yrityksen tapahtumatoiminnasta. Teemahaastattelun alkuosan kysymykset koskivat nykytilaa ja -käytänteitä, ja loppuosan kysymykset hakivat ehdotuksia ja ideoita tapahtumaprojektien toiminnan ja dokumentoinnin kehittämiseen. Vaikka itselläni on pitkä kokemus yrityksen toimintatavoista, pyrin käsittelemään haastateltavien vastauksia objektiivisesti. Teemahaastattelujen avulla haettiin laajempaa näkökulmaa takaamaan yrityksen tapahtumatoiminnan laadukkuus ja tehokkuus. Toimintoja kehittämällä myös varmistetaan tapahtumatoiminnan joustava jatkuvuus tulevien henkilövaihdosten aikana. Vaikkakin teemahaastattelut tehtiin vain viidelle henkilölle, katson tutkimustuloksen olevan luotettava. Viisi henkilöä kattaa 50 prosenttia yrityksen ja järjestön henkilökunnasta, ja heillä on pitkä kokemus tapahtumatoiminnasta. Haastateltavat suhtautuivat haastattelupyyntöön myönteisesti, ja kokivat opinnäytetyön aiheen ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi.

”Muistiinpanot ovat tutkimuksen raaka-ainetta” (Valli & Aaltola 2015, 158). Heidän mukaansa on tärkeää, että aineistoa analysoidessa käytetään kaikkea kerättyä olennaista tietoa. Teemahaastattelujen vastausten analysointi, kuten myös oma kokemukseni tapahtumatoiminnasta, antoivat varmistuksen, että laadukas tapahtumatoiminta vaatii jatkossa enemmän huomiota dokumentoinnin lisäämiseen ja johdonmukaiseen dokumentaatioon. Vaikkakin tietoa kaikki kokivat saavansa projekteista, toivottiin lisää väliaikatietoja ja niin, ettei niitä tarvitse itse pyytää. Tärkeää on hahmottaa tarkemmin projektien eri vaiheet ja sopia viestinnälliset toimenpiteet yhdessä. Tietojen arkistointiin toivottiin parannusta. Jos sovittaisiin yhteisesti tallennuspaikka ja tallenteiden nimeäminen, löydettäisiin helpommin tiedostot yhteiseltä palvelinasemalta. Kaikkien vastausten analysoinnin jälkeen olen päättänyt ehdottamaan yritykselle muun muassa projektisuunnitelman ja työlistan käyttöönottoa. Huomiota täytyy kiinnittää myös muistioiden tekoon ja kaikkien projektitietojen tallentamiseen yhdenmukaisella, yhdessä sovitulla tavalla. Myös projektiryhmän sisäinen viestintä kaipaa petraamista.

Kuvioon 5 olen grafiikan avulla esittänyt näkemykseni Öljyalan Palvelukeskus Oy:n tapahtumaprojektin kulusta uusien määriteltyjen työvaiheiden ja -dokumenttien kanssa. Ylimmässä rivissä kuvataan projektin vaiheet teorian kautta. Ensin huomioidaan projektin tarve ja määritellään se. Aloituskokouksen jälkeen edetään suunnittelutoimenpiteiden kautta projektin toteutukseen. Projekti loppuu päätösvaiheeseen. Toisella rivillä näkyvät projektin vaiheet käytännössä eli miten ne tullaan vaiheistamaan Öljyalan Palvelukeskus Oy:n tapahtumatoiminnassa. Kuvion alimmassa osassa on kuvattu eri projektivaiheiden aikana syntyvät dokumentit.



Kuvio 5. Öljyalan Palvelukeskus Oy:n tapahtumaprojektin määritellyt vaiheet ja dokumentit

Kokousmuistiot on syytä tehdä joka kokouksesta, niin sisäisestä palaverista kuin myös suunnitteluryhmän kokouksesta. Muistion käyttötarkoitusta on avattu seuraavassa alakappaleessa. Oppinäytetyön tuotoksena syntyi toimeksiantajalle projektisuunnitelmapohja, jota hyödyntäen saadaan koko projektiryhmä informoitua kussakin projektin vaiheessa.

Projektisuunnitelman käyttäminen järkevöittää projektien suunnittelua ja työstämistä. Young (2010, 165) toteaa, että kun tehtävät ovat aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen kirjattu ylös, sitouttaa se ryhmää työskentelemään paremmin yhteisen tavoitteen eteen. Samalla myös tapahtuman dokumentointia saadaan yhdenmukaistettua. Projektisuunnitelmaan kirjataan eri projektin vaiheet aikatauluineen, ja se otetaan käyttöön heti ensimmäisestä projektikokouksesta alkaen. Aloituskokouksessa kirjataan ylös projektin aloitusaika ja sen valmistumistavoite. Kokouksessa määritellään myös projektiryhmä, ja projektin taustaa ja tavoitetta pohditaan. Projektiryhmä suunnittelee yhdessä projektin aikaiset toimenpiteet ja viestintäaikataulun. Suunnitelmat kirjataan ylös projektisuunnitelmaan. Projektisuunnitelmaa tarkennetaan projektin aikana tarvittaessa. Projektisuunnitelmapohja on esitelty oppinäytetyön liitteessä 3.

Koska tapahtumaprojektit ovat laajoja kokonaisuuksia monine muistettavine asioineen, olen suunnitellut yritykselle myös työlistan, johon työtehtävät kirjataan tarkemmin ja yksityiskohtai-

semmin. Työlistapohjaan on kerätty mahdollisimman laajasti erilaisten tapahtumien tehtäviä. Projekteja toteutettaessa työlista toimii tarkistuslistana, jottei mikään oleellinen työvaihe unohdu. Työlista toimii parhaiten projektipäällikön työkaluna. Työlista esitellään opinnäytetyön liitteessä 4.

Yrityksen sisäisessä loppupalaverissa käsitellään miten tapahtuma onnistui. Keskustelu tukeutuu sekä suulliseen palautteeseen että web-järjestelmän kautta kerättyyn kirjalliseen osallistujapalautteeseen. Haastatteluissa nähtiin järkevänä myös tapahtumien keskinäinen vertailu. Opinnäytetyön liitteenä 5 on palautelomakkeen yhdenmukainen aloitusosio. Koska palautelomake ei nykyisin ole samanlainen kaikissa tapahtumissa, pyritään yhdenmukaisella aloitusosalla samaan tapahtumien välille paremmin vertailua. Aloitusosion jälkeen palautelomakkeen kysymyksen räätelöidään kuhunkin tilaisuuteen sopivaksi. Esimerkiksi kurssimuotoisissa tilaisuuksissa pyydetään osallistujalta arviot jokaisesta luennoitsijasta. Seminaartilaisuuksissa jatkokysymykset ovat yleisemmällä tasolla, esimerkiksi suosittelisitko tapahtumaa kollegallesi tai mistä esityksestä opit eniten uutta.

Haasteellista on saada projektityössä syntynyt osaaminen ja kokemus koko organisaation hyötykäyttöön. Se on tärkeää pidemmän tähtäimen tuloksekkaan toiminnan turvaamiseksi (Laamanen & Tinnilä 2009, 24). Opinnäytetyön tilaajan kannalta nimenomaan tietojen parempi dokumentointi oli yksi tärkeimmistä kehityshankkeen tarpeista. Tarkoitus on, että uusien toimintatapojen ja dokumenttien käyttö jalkautetaan osaksi yrityksen toimintaa talven 2016 - 2017 aikana.

6.1 Dokumenttien nimeäminen yhdenmukaisesti

Öljyalan Palvelukeskus Oy:llä on käytössä sisäinen palvelinasema, jolle kaikilla yrityksen työntekijöillä on pääsy. Asemalla on tapahtumille oma kansio, jossa on alakansiot jokaiselle tapahtumalle. Tämän kehityshankkeen aikana kansioden nimeämistä ja ryhmittelyä muutettiin hieman, jotta kansiorakenne olisi helpommin hahmotettava. Uudelleenryhmittelyn avulla saatiin kansiorakenne selkeämmäksi.

Kaikkien tapahtumien sähköinen kirjeenvaihto on syytä tallettaa seuraavia vastaavia tapahtumia varten. Kaikki kirjeenvaihto tapahtuu nykyisin sähköpostitse. Haasteena on ollut se, että kirjeenvaihto ja sovitut asiat ovat jääneet projektipäälliköiden omiin sähköposteihin. Esimerkiksi sairastapauksia tai henkilövaihdoksia varten on syytä täsmentää kautta linjan miten ja minne kirjeenvaihtoa tallennetaan. Sähköpostiviestit on talletettava sellaisilla nimillä, jotka kertovat selkeästi viestin sisällöstä. Sähköpostien säilytys sähköpostiohjelmassa ei ole suositeltavaa, koska ne vievät sähköpostipalvelimelta turhaan kapasiteettia.

Tapahtumien projektipäälliköt ovat vastuussa omien tapahtumiensa tallennuskansioista ja dokumenttien hallinnoinnista. Tämän kehityshankkeen tuotokset talletetaan jatkossa aina samalla tavalla eri projekteissa. Dokumenttien nimet koostuvat pääsanasta, tapahtuman nimestä ja vuodesta:

- Projektisuunnitelma_tapahtumanimi_vuosi
- Työlista_tapahtumanimi_vuosi
- Palaute_tapahtumanimi_vuosi.

6.2 Kokousmuistiot

Teemahaastatteluissa nousi esiin kaiken dokumentoinnin lisääminen tapahtumaprojekteissa. Vaikkakin kokouksia jo nyt pidetään tapahtumaprojektin aloituksen yhteydessä, ei aiemmin ole määritetty kuka kirjaa ja jakaa tietoa. Kehitysehdotukseni on, että tulevaisuudessa yrityksessä tehdään vapaamuotoinen kokousmuistio tapahtumaprojektien kokouksista. Kokousmuistion tallennetaan yhteiselle palvelinasemalle kyseisen tapahtuman tallennuskansioon.

Yrityksen sisäisen kokouksen muistioon kirjataan aika, paikka, kokouksen osallistujat sekä suunnittelun tapahtuman teemat ja luentoaiheet ja esille nousseet puhujaehdokkaat. Aloituspä-laverissa määritellään projektin asettaja, projektiryhmäläiset ja projektipäällikkö, projektin valmistumisaika sekä sen tavoitteet ja päätehtävät. Kokouksen jälkeen osallistujille toimitetaan 2–5 työpäivän sisällä muistio, ja se tulee muistaa toimittaa myös mahdollisesti kokouksesta poissa-olleille projektiryhmäläisille. Muistion ja projektisuunnitelman tekee projektipäällikkö.

Sisältösuunnitteluryhmän kokouksista muistion tekee projektin asettaja eli yrityksen asiantuntija. Kokousmuistioon kirjataan ylös sovitut tapahtuman teemat ja luento-otsikot. Erittäin tärkeää on kirjata ylös selkeästi kuka ryhmän jäsenistä ottaa kehenkin yhteyttä ja missä ajassa. Projektin asettajan ja projektipäällikön toimesta varmistetaan, että muistioon kirjatut tehtävät tulee suositetuiksi sovituksessa ajassa. Mikäli näin ei ole tapahtunut, reagoidaan asiaan.

6.3 Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma on tärkeä dokumentti yrityksen tapahtumien tuotannossa. Hyvin tehdyn ja tapahtumaprojektin edetessä säännöllisesti päivitetyn projektisuunnitelman avulla saadaan ajantasainen tieto ja kuva projektin tilasta. Koska Öljyalan Palvelukeskus Oy:n organisaatio on pieni, on erittäin tärkeää esimerkiksi vakavan sairastumisen sattuessa, että tieto ei ole vain operatiivisista toiminnoista vastaavalla projektipäälliköllä.

Projektisuunnitelma täytetään projektin aloituskokouksessa sisäisen projektiryhmän toimesta. Projektisuunnitelman avulla projektiryhmän sisäistä viestintää tehostetaan. Kun suunnitelma täytetään jo aloituskokouksessa, tulee luonnollisesti samassa yhteydessä keskustelua ja projektiryhmä sitoutuu paremmin työhön. Projektisuunnitelmaan merkitään tehtävät päätasolla, niiden aikataulu ja seuranta sekä kyseisen tehtävän vastuuhenkilö. Päädyin suunnittelemaan projektisuunnitelman pohjan Word-tiedostoon, jotta tiedoston käyttö olisi kaikille mahdollisimman helppoa. Word-toteutuksena pohja myös kasvaa tarvittavan verran eli ei ole määrämittainen tai pituudeltaan rajattu.

Hassi ym. (2015, 71) korostavat, että kun projektihallinnan malli on kevyt, pystytään sillä reagoimaan muutoksiin nopeammin. Myös Canty (2015, 63) tuo esille dokumentaatiosta sen suppeuden ja yksinkertaisuuden. Lyhyempää dokumenttia pidetään luottavampana kuin pitkää. Lyhyessä dokumentissa voi olla viittauksia muihin asiakirjoihin, jotka sisältävät lisäinformaatiota projektista. Lyhyemmät dokumentit pysyvät yleensä paremmin ajan tasaisina kuin pitkät. Tähän olen myös tämän opinnäytetyön tuotosten osalta pyrkinyt.

Toistuvissa projekteissa edellisen tapahtuman projektisuunnitelmaa voidaan hyödyntää. Tämä tehostaa työtä, eikä dokumentoinnista tule liian työlästä. Projektisuunnitelma on tehty sähköiseen muotoon, joten sen päivittäminen on vaivatonta ja käyttäjäystävällistä. Projektisuunnitelmatiedostoon on vapaa pääsy myös projektiryhmän ulkopuolisilla, esimerkiksi yrityksen johto pystyy seuraamaan tilannetta projektisuunnitelman avulla. Nämä kaikki asiat on huomioitu projektisuunnitelman työstämisessä.

Projektisuunnitelmaan lisättiin oma osio myös projektin viestinnälle. Osio sisältää yksityiskohtaisen viestintäsuunnitelman, jonka projektiryhmä tekee yhdessä projektin aloituskokouksessa. Viestintäosuuteen merkitään eri viestintävaiheiden toteutusviikot. Tapahtuman viestintä on tapahtuman markkinointia projektin eri vaiheissa. Viestintäsuunnitelmasta kerron tarkemmin seuraavassa alakappaleessa.

Projektisuunnitelmaan merkitään tapahtumasta seuraavat tiedot:

- projektin nimi, aloituspäivämäärä ja deadline eli milloin projektin on oltava valmis
- projektiryhmäläiset; merkitään omilla kirjaimilla projektin asettaja (a), projektipäällikkö (p) sekä muut ryhmän jäsenet (x)
- projektin tavoite tai tarve
- projektitehtävät, toteutusviikko ja vastuuhenkilö
- viestintäaikataulu projektissa; viestintätehtävä, toteutusviikko ja vastuuhenkilö.

Projektitehtävät kirjataan projektisuunnitelmaan päätasolla. Kun tehtävä on suoritettu, merkitsee kyseessä olevan tehtävän vastuuhenkilö suorituspäivämäärän projektisuunnitelmaan. Mikäli tehtäviä tulee lisää projektin aikana, lisätään ne projektisuunnitelmaan omiksi riveiksi. Projektin aikana lisätyt tehtävät merkitään sovitulla tavalla. Öljyalan Palvelukeskus Oy:n projektisuunnitelmaan kirjataan lisäykset lihavoidulla tekstillä, jotta ne erottuvat alkuperäisistä tehtävistä. Ohje muutoksien merkitsemisestä löytyy projektisuunnitelmatiedoston alatunnisteesta. Tehtävien sovittuja päivämääriä on tärkeä seurata koko projektin aikana, ja se on yksi projektipäällikön tärkeimmistä tehtävistä. Oleellista projektin aikataulussa pysymiselle on, että jos joku projektiryhmän jäsen huomaa, ettei pysty toteuttamaan sovittua asiaa aikataulussa, niin asiasta pitää heti informoida muuta ryhmää. Muutamalla päivällä voi olla iso merkitys. Kyseisten sovittujen päivämäärien unohtaminen tai ohittaminen voi tarkoittaa esimerkiksi peruutusmaksuja tai korotettuja tilaushintoja.

Teemahaastatteluissa kaikki haastateltavat kokivat, että tapahtumaprojekteilta puuttuu säännönmukaiset välietapit. Ehdotuksena esitettiin lyhyiden, maksimissaan 20 minuutin pituisten projektien välipalaverien käyttöönottoa. Välipalaverien ajat määritellään ja kirjataan projektin alussa projektisuunnitelmaan, ja projektipäällikön vastuulla on kutsua ryhmäläiset välipalaveriin. Projektipäällikkö myös valmistelee läpikäytävän aineiston. Palaverissa tarkistetaan projektin eteneminen ja tehtävät. Tehokkaan seurannan avulla voidaan myös lisätä projektisuunnitelmaan uusia tehtäviä, mikäli projektitilanne sitä vaatii.

Muutama päivä ennen tapahtumaa on pidetty infokokous niille yrityksen henkilöille, jotka ovat mukana tapahtumassa. Yhdessä haastattelussa infokokous koettiin erittäin tarpeellisenä pidettäväksi jatkossakin. Ehdotan, että infokokoukset isännille otetaan säännölliseksi osaksi Öljyalan Palvelukeskus Oy:n tapahtumatoimintaa. Mielestäni Vallon & Häyrisen (2016, 287) käyttämä termi isäntäinfo kuvaa hyvin kokouksen sisältöä. Projektipäällikkö kutsuu isäntäinfon koolle ja valmistautuu esittelemään tapahtuman yksityiskohdat. Infossa projektipäällikkö kertoo tapahtuman kulusta ja erikseen huomioitavista ajoista, tapahtumapaikasta yksityiskohtineen ja jakaa muille avustavia tehtäviä. Mielestäni on erittäin tärkeää, että jokainen isäntä tietää mitä tapahtumassa tapahtuu ja on myös sitoutunut toimimaan aktiivisesti tapahtuman onnistumiseksi.

Kaikkien tapahtumien jälkeen ei ole pidetty säännönmukaisesti loppupalaveria. Kahdessa haastattelussa tuli kuitenkin toive projektin loppupalaverin pitämisestä. Haastatteluissa ehdotettiin loppupalaveria, johon osallistuvat projektiryhmä ja tapahtumassa mukana olleet kollegat työhyteisöstä. Katson, että jatkossa yrityksen tapahtumaprojekteissa on syytä pitää loppupalaveri. Loppupalaveri on syytä merkitä myös projektisuunnitelmaan, jotta se ei jää pitämättä. Loppupalaverin keskustelut kirjataan ylös projektisuunnitelmaan Loppupalaveri-kohtaan. Seuraavan,

saman tapahtuman alkaessa on kätevää tarkistaa loppupalaverin muistiinpanot suoraan projektisuunnitelmatiedostosta.

Projektisuunnitelmaa testattiin vuoden 2016 aikana kahteen otteeseen. Testauksesta kerrotaan luvussa 7.

Tarkemmat tehtävät, kuten esimerkiksi varattujen tilojen kalustus ja kapasiteetit, tarjoilutilaukset, majoitustiedot, kirjataan projektipäällikön toimesta työlistaan. Työlistan sisältöä ja käyttötapaa on esitelty alaluvussa 6.5.

6.4 Viestintäsuunnitelma

Projektisuunnitelman koevaiheessa päädyttiin malliin, jossa tapahtumaprojektin viestintäsuunnitelma on sisällytetty projektisuunnitelmaan omaksi osioksi. Tällä tavalla dokumentoidessa löytyvät tiedot aina samasta tiedostosta. Myös Silfverberg (2007, 95) suosittaa tällaista muotoa.

Viestintäsuunnitelmaa seurataan ja pidetään yllä aina koko tapahtumaprojektin ajan. Projektiryhmä tekee ensimmäisen viestintäsuunnitelman aloituskokouksessa. Projektin edetessä projektipäällikkö seuraa viestintäsuunnitelmaa, tekee sovitut toimenpiteet ja merkitsee ne tehdyiksi, ja täydentää suunnitelmaa tarvittaessa. Projektipäällikön vastuulla on informoida projektiryhmää etenemisestä ja mahdollisista muutoksista.

Viestintäsuunnitelmaosioon kirjataan

- a) tapahtuman ennakkotiedot verkkosivuille; merkitään tavoiteviikko
- b) milloin tapahtuman markkinointiviestintä aloitetaan; kirjataan aikatauluun ennakkomainoksen ja varsinaisen mainoksen lähetysviikot
- c) kirjataan mahdollisen painettavan ja postitettava esitteen aikataulu; milloin työ tilataan, milloin esite on postitettava
- d) markkinointiviestinnän aikataulutus; kirjataan viestien lähetysviikot.

Tapahtuman markkinointi aloitetaan julkaisemalla tapahtuman ennakkotiedot verkkosivuilla. Ennakkotiedoissa kerrotaan tapahtuman nimi, aika ja paikka. Lisäksi kerrotaan yleistietoa tapahtumasta tai koulutuksesta. Toistuvissa koulutuksissa voidaan julkaista edellisen koulutuksen ohjelma esimerkkihjelmana.

Verkkosivuille on syytä jatkossa lisätä edellisten vastaavien tapahtumien positiivisia palautteita referenssitiedoiksi. On erittäin tärkeää hyödyntää saatua positiivista palautetta. Kun tapahtuma-

tiedot ovat verkkosivuilla, lähetetään jakelulistalla oleviin sähköpostiosoitteisiin ennakkomainos tapahtumasta. Ennakkomainosta kutsutaan myös tiiseriksi (englanniksi 'teaser').

Kun tapahtuman ohjelma on valmis ja puhujat varmistettu, julkaistaan tapahtuman esite tai ohjelma yrityksen verkkosivuilla. Verkkosivuilla kerrotaan tapahtuman pääteemat, ajankohta ja tapahtumapaikka, hintatiedot, ilmoittautumislinkki, muutos- ja peruutusehdot ja kyseisen tapahtuman yhteyshenkilö. Julkaisun jälkeen lähetetään tapahtuman ensimmäinen markkinointiviesti vastaanottajille. Projektisuunnitelmasta on hyvä tarkistaa, milloin seuraavat lähetykset on tehtävä – näin saadaan varmistettua tehokas markkinointi. Markkinointiviestinnässä hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan myös sosiaalista mediaa kuten Twitteriä.

6.5 Työlista

Työlistan suunnitteluun päädyin, koska teemahaastatteluissa nousi esiin projektipäälliköiden erilaiset käytännöt tapahtumien dokumentoinnissa, ja tiedon löytäminen on ollut osalle haastelluista välillä hankalaa. Osa tiedoista tallennetaan yhteiselle palvelinasemalle, osa tiedoista jää projektipäällikön sähköpostiin. Kaikkea tietoa ei ole löydettävissä yhdestä paikasta. Kun työlista otetaan käyttöön, kokoaa se kaiken tapahtuman tiedon yhteen dokumenttiin. Esimerkiksi äkillisessä sairastapauksessa työlista pelastaa seuraavan projektipäällikön päivän.

Työlista on tarkemmin eritelty listaus tapahtuman tuottamiseen liittyvistä yksityiskohtaisista tehtävistä kuin projektisuunnitelma. Työlista toimii etenkin projektipäällikön työkaluna, mutta samalla se toimii myös muulle projektiryhmälle yksityiskohtaisena tietopankkina.

Työlistapohjaan keräsin Öljyalan Palvelukeskus Oy:n tapahtumien osalta mahdollisimman laajasti erilaisia tehtäviä. Työlistaa on tarkoitus käyttää niin, että tapahtuman osalta otetaan käyttöön listasta ne rivit, jotka kyseinen tapahtuma sisältää. Tarpeettomat rivit poistetaan. Toistuvien tapahtumien, kuten puolivuositain järjestettävien kurssien, osalta edellisen tapahtuman työlistaa on hyvä hyödyntää pohjana. Tällöin tietoja ei tarvitse kirjoittaa ja kerätä uudelleen, vaan vanha työlista toimii uuden tuotannon pohjana. Työlistapohja esitellään liitteessä 4.

6.6 Palautekyselyn alkuosio yhdenmukaiseksi

Kun tapahtuma on pidetty, on jälkitoimien aika. Jotta organisaatio oppisi tapahtumasta, tulee sen myös tutustua palautteisiin. Palautekyselyt ovat erittäin tärkeitä laaduntarkkailuvälineitä Öljyalan Palvelukeskus Oy:lle. Vaikka palautetta kerätään suullisesti ja kirjataan muistiin jo tapahtuman aikana, on osallistujilta ja luennoitsijoilta kerättävä kirjallinen palaute tärkeää. Teemahaastatteluissa kolme haastateltavaa nosti mainittavaksi asiaksi palautteiden käsittelyn projektiryhmän kesken tapahtuman jälkeen. Palautteet on tärkeää käsitellä ja kirjata ylös seuraa-

vaa projektia varten. Kriittiset palautteet tulee tutkia, ja niihin tulee reagoida ja tehdä korjaavat toimenpiteet heti seuraavaan tapahtumaprojektiin. Teemahaastattelussa tuli esille myös oman henkilökunnan aktiivinen palautteiden kerääminen tapahtuman aikana.

Kurssit ovat Öljyalan Palvelukeskus Oy:ssä kahdesti vuodessa toistuvia, saman sisältöisiä tilaisuuksia. Näiden tilaisuuksien laadunseuranta on tärkeää, jotta pystytään reagoimaan negatiiviseen palautteeseen jo ennen seuraavaa kurssitilaisuutta.

Palautekysely lähetetään kaikille tapahtuman osallistujille sähköpostitse kiitosviestin yhteydessä. Viestin aihekentässä tulee selkeästi kertoa, että viesti sisältää palautekyselyn. Viestissä on kerrottava vastaanottajalle, että kaikki palaute on järjestäjälle tärkeää ja palautteen avulla yrityksen tapahtumatoimintaa pyritään jatkuvasti parantamaan. Palautteen antaminen on aina mahdollista anonyymisti eli nimettömästi.

Palautekyselyiden osalta tuli esille niiden erilaisuus: joissain kysytään enemmän avoimilla tekstikentillä, joissain kysellään mielipiteitä aivan luennoitsijatasolle asti. Palautekysely lähetetään osallistujille aina tapahtuman jälkeen, joko päätöspäivänä tai seuraavana aamuna. Ehdotan ainakin osittaista palautelomakkeen yhdenmukaistamista. Sen avulla tietyt kysymykset olisivat vertailukelpoisia keskenään riippumatta onko tapahtuma ollut seminaari, kurssi tai jokin muu tilaisuus. Yhdenmukaistettujen kysymysten hyvä paikka on palautelomakkeen alku.

Yhdessä haastattelussa nostettiin esiin, että yrityksen omalla henkilökunnalla voisi tapahtumissa olla jatkuva havainnointi päällä: mitä keskusteluissa on noussut esille, millaisia mielipiteitä tai kehitysehdotuksia tapahtumasta on kerrottu. Nämä suulliset palautteet ovat yhtä arvokkaita kuin kirjallisetkin, ja myös nämä tulee kirjata muistiin.

Toimintaa kehitetään myös niin, että tapahtuman infokokouksessa muistutetaan tapahtumassa mukana olevia yrityksen työntekijöitä havainnoimaan aktiivisesti tilanteita. Jokainen kirjaa itselleen ylös havaintoja ja suullista palautetta. Nämä havainnot kirjataan muistiin projektisuunnitelman Loppupalaveri-osioon.

Olen kehittänyt palautekyselyn alkuosan neljän kysymyksen pituiseksi. Yritys on käyttänyt aiemminkin Likert-asteikkoa kyselyissään. Likert-asteikko soveltuu erittäin hyvin asenteiden ja käyttäytymisen mittaamiseen. Vastausvaihtoehdot edustavat ääripäitä, esimerkiksi erittäin huonosta erittäin hyvään tai ei lainkaan todennäköisestä erittäin todennäköiseen. Likert-asteikon avulla saa mitattua mielipiteen eri asteita verrattuna pelkistettyyn kyllä-ei -kysymykseen. Vastaukset nostavat esille parannusta tarvitsevat kohdat (SurveyMonkey 2016).

Palautekyselylomakkeen loppuosa muokataan aina kuhunkin seminaariin tai kurssiin sopivaksi. Tapahtuman palautekyselyn alkuosa on esitelty liitteessä 5. Kappaleessa 7 on uudella palautelomakepohjalla toteutettujen kyselyjen tulokset toukokuulta ja lokakuulta 2016.

7 Uusien toimintatapojen testaus käytännössä

Opinnäytetyön edetessä tein ensimmäiset projektisuunnitelma- ja työlistaluonnokset. Kehittämishankkeen tuotoksia koekäytin sitä mukaa kuin ne tulivat ajankohtaisiksi tapahtumaprojektin edetessä. Projektisuunnitelman testausta tein kevään 2016 ajan. Ensimmäinen projektisuunnitelma tehtiin mallipohjalle maaliskuussa 2016. Pohjan ensimmäistä versiota parantelin muuttamaan otteeseen: pohjaan lisättiin kohta verkkolinkeille, joista näkee ajantasaiset ilmoittautumistilanteet, ja myös projektin loppupalaverille lisättiin oma rivi. Pidimme projektiryhmän kanssa järkevänä ratkaisua, että kaikki projektiin liittyvät pääasiat on kirjattu yhteen tiedostoon eli myös viestintäsuunnitelma sisällytettiin projektisuunnitelmaan.

Toukokuun 2016 tapahtuman osalta projektisuunnitelma toimi hyvin työtä ohjaavana työkaluna. Hyvin tehdyn viestintäsuunnitelman avulla projektin markkinointi pysyi hyvin aikataulussa, eikä jäänyt laahaamaan jälkeen aikataulusta. Kun olimme merkinneet jo aloituskokouksessa välipalaverin ajankohdan, tuli palaveri myös pidettyä ajallaan. Projektiryhmä piti välipalaverin pitämistä hyödyllisenä: kaikki saivat samalla kertaa tiivistettynä projektin tilannekatsauksen ja vapaa-muotoisesti keskustellen kaikki saivat kysymyksiinsä vastaukset. Toisen projektisuunnitelman testauksen tein syyskuun 2016 seminaaritalaisuuden tuotantotyön aikana. Myös tämän projektin eteneminen toteutui suunnitellusti. Ainoastaan yksi markkinointivaihe jätettiin toteuttamatta, koska tapahtuman markkinointi oli sujunut hyvin ja osallistujia oli ilmoittautunut tarpeeksi.

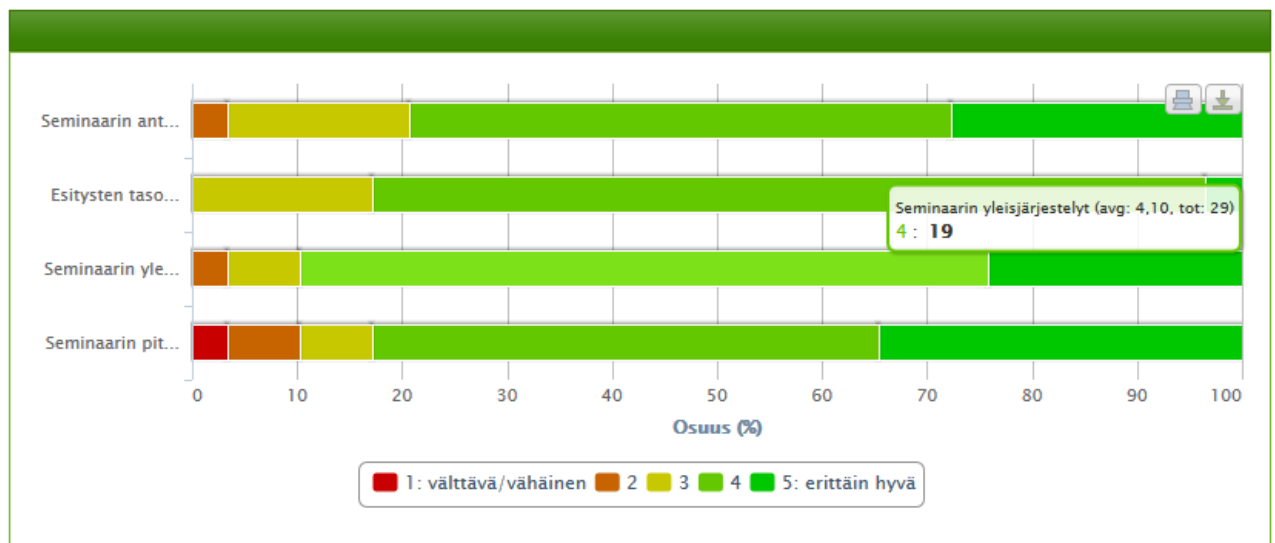
Työlista on ollut keväällä 2016 testikäytössä samojen kahden tapahtuman osalta. Työlista helpottaa projektityötä, koska kaikki oleelliset sovitut asiat on koottu muun muassa sähköpostiviestistä tiedostoon. Tiedosto on hyvä tallentaa tietokoneen työpöydälle, jotta siihen on nopeata siirtyä aina tarpeen tullen. Sekä projektisuunnitelma että työlista toimivat projektiohjauksen työkaluina sekä yhdessä että erikseen. Kollegani koekäytti projektisuunnitelmapohjaa syksyllä 2016, ja totesi sen antavan projektin hallintaan ja aikatauluttamiseen hyvän avun.

Palautekyselyn alkuosaa testasin ensimmäisen kerran toukokuun 2016 tapahtuman yhteydessä. Palautekyselyn alkukysymykset olivat:

- seminaarin anti oman työsi kannalta,
- esitysten taso,
- seminaarin yleisjärjestelyt ja
- seminaarin pitopaikka.

Yrityksen käyttämä tapahtumien hallintajärjestelmä näyttää selkeästi väripalkeilla saadut vastaukset. Jokaisen kysymyksen kohdalla näkyy vastausten määrä ja keskiarvo saaduista vastuk-

sista. Vastausten minimi on välttävä/vähäinen (1) ja maksimi erittäin hyvä (5). Lisäksi grafiikasta näkee eri vastausten kappalemäärät liikuteltaessa hiirtä kuvion päällä. Kuvio 6 kertoo kevään 2016 palautekyselyn alkuosan vastaukskertymät.



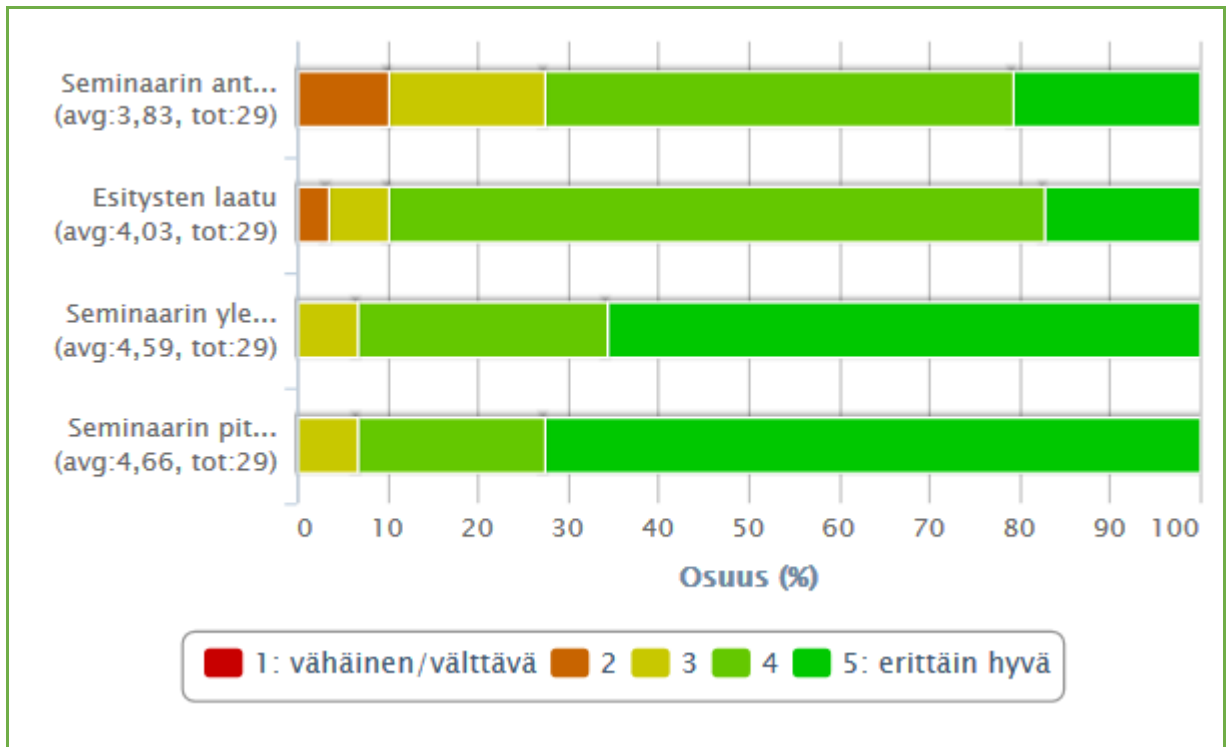
Kuvio 6. Palautekyselyn alkuosion kertymä, kevät 2016

Palautekyselyn alkua testattiin seuraavan kerran syyskuussa 2016 yrityksen järjestämän seminaaritapahtuman yhteydessä. Kysymys 'Esitysten taso' muutettiin muotoon 'Esitysten laatu'. Muilta osin kysymykset olivat kevään 2016 testauksen mukaiset.

Jatkossa palautekyselyn alkuosan kysymykset ovat:

- Seminaarin anti oman työsi kannalta,
- Esitysten laatu,
- Seminaarin yleisjärjestelyt ja
- Seminaarin pitopaikka.

Syksyn tapahtuman palautekyselyn tulokset on esitelty kuviossa 7.



Kuvio 7. Palautekyselyn alkuosion kertymä, syksy 2016

Palautekyselyn alkuosion soveltuvuutta tullaan testaamaan vielä muutaman yrityksen järjestämän tapahtuman kyselyssä. Yhteneväinen osio on tarkoitus ottaa tarvittavien muokkausten jälkeen käyttöön vuoden 2017 aikana.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön idea painottui heti alusta alkaen oman työn ja työyhteisön tapahtumatoiminnan kehittämiseen. Samalla kehittämishanke laajeni tapahtumaprojektien myötä koskemaan myös organisaation muita henkilöitä. Kehittämishankkeen avulla Öljyalan Palvelukeskus Oy saa toimivan, vaiheistetun projektisuunnitelma- ja dokumentointikonseptin tapahtumatoimintaansa. Aiemmin hämmennystä ja epätietoisuutta aiheuttaneet tietokatkokset ja pelkästään suulliset tiedotukset ovat toivottavasti historiaa. Koekäytössä tieto kulki projektisuunnitelman ansiosta erittäin hyvin projektipäällikön ja projektiryhmän jäsenten välillä.

Opinnäytetyön alussa ajattelin työn painottuvan selkeämmin tapahtumatoiminnan puolelle ja sen teorian tutkimiseen. Pohdinnan ja ohjaajan hyvän opastuksen jälkeen totesin kehittämistarpeen kohdistuvan ennemminkin projektitoimintaan ja laadunhallintaan. Tämä oivallus johdatti opinnäytetyön sisällön oikeaan suuntaan. Teemahaastattelujen vastaukset selkeyttivät ajatusta siitä, millaisia työkaluja kehittämishankkeen avulla voisin yrityksen käyttöön tuottaa.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Haastattelukysymykset pyrin tekemään selkeiksi ja ajankohtaisiksi. Haastattelutilanteet olivat keskustelevia ja haastateltavat kertoivat avoimesti ajatuksensa. Haastateltavat kysyivät vähän täydentävää tietoa kysymyksiin itse haastattelutilanteessa. Tästä päätellen kysymysten asettelu onnistui hyvin. Vaikkakin haastatteluja tehtiin lukumäärällisesti vähän, katson haastattelun tuloksen olevan luotettavaa tietoa. Luotettavuus perustuu haastateltujen asiantuntijoiden pitkään kokemukseen ja tietotasoon yrityksen tapahtumatoiminnasta. Itse pyrin suhtautumaan haastateltaviin ja vastauksiin neutraalisti, ja katson näin toimineeni haastattelutilanteessa ja vastausten analysoinnissa.

Haastatteluissa nousi esille useampi hyvä ajatus tai ehdotus tapahtumaprojektien kehittämiseksi. Dokumentaatioon kiinnitettiin huomiota, samoin yhdenmukaisuuteen ja johdonmukaisuuteen dokumentteja tallennettaessa. Haastattelujen innoittamana etsin yrityksen käyttöön sopivaa projektisuunnitelmapohjaa, hyviä malleja löytyi internetistä. Muutamien kehitysvaiheiden kautta sain valmiiksi projektisuunnitelmapohjan. Sitä koekäytettäessä totesin, että tämä työkalu on sitä mitä opinnäytetyön asetuksessa yritys toivoi – tapahtumaprojektien kehittämistä sekä dokumentoinnin yhdenmukaistamista ja lisäämistä.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden eli tutkimuksen toistettavuus on mahdollista. Samaa menetelmää ja kysymyksiä voidaan käyttää myöhemminkin tehtävässä teemahaastattelussa. Tosin huomioon on otettava eri tutkimusaikojen vaikutus ja muun muassa mahdolliset henkilövaihdokset, muutokset yrityksen tapahtumatoiminnassa tai kilpailutilanteessa. Vaikkakaan täysin samo-

ja vastauksia ei toistettavassa tutkimuksessa saataisi, saisi siitä hyvää vertailutietoa tapahtumatoiminnan kehittymisestä Öljyalan Palvelukeskus Oy:ssä.

8.1 Opinnäytetyön rajausta ja prosessin eteneminen

Opinnäytetyöstä rajasin jo aiheanalyysivaiheessa pois talousarvio- ja budjettiseurantapohjat sekä näyttelytoimintaan liittyvät työtavat ja dokumentointi. Ja kuten aiemmin kerroin, jouduin aineiston laajuuden vuoksi rajaamaan lisää yksittäisiä tapahtumatoiminnan tehtäviä kehittämishankkeesta pois. Lisärajausella sain kehittämishankkeen fokusoitumaan tapahtumatoiminnan operatiivisiin työtapoihin.

Kehittämishanke eteni aikataulullisesti ennakkosuunnitelmien mukaisesti. Opinnäytetyön tekeminen produktiivisena kehityshankkeena sai hyväksynnän johdolta joulukuussa 2015. Keväällä 2016 keskityin oikean teoriaosuuden hahmottamiseen: etsin mikä on oleellinen tietopohja kehityshankkeen pohjaksi. Kirjallisuutta löytyi suhteellisen helposti sekä laatutyön että projektihallinnan osalta. Haasteena oli oikeastaan löytää valtavasta valikoimasta hyvät lähteet. Lähteiden etsinnässä täytyi muistaa niiden tuoreus. Dokumentaation osalta kirjallisuutta löytyi vähemmän. Hyviä vinkkejä sain projektihallinnan kurssipäivästä keväällä 2016. Maaliskuussa 2016 tein opinnäytetyön teemahaastattelut Öljyalan Palvelukeskus Oy:n asiantuntijoille. Haastattelut toivat paljon hyviä havaintoja yrityksen tapahtumatoiminnasta, mutta myös vahvistivat omaa käsitystäni niistä haastekohdista, joihin voimme toiminnassamme tulevaisuudessa törmätä.

Sisällöllisesti alkuperäinen kehittämishankkeen laajuus supistui. Hankkeen edetessä huomasin, että esimerkiksi luennoitsijasopimukset ja palkkiolomakkeet sekä markkinointisuunnitelman mukaan ottaminen olisi laajentanut opinnäytetyötä liikaa. Päätin keskittyä operatiivisten työtapojen kehittämiseen: laadukkaan toiminnan jatkamiseen, dokumentoinnin lisäämiseen ja yhdenmuikaistamiseen. Ratkaisu oli näin jälkikäteen katsoen oikea. Laatutyön ja projektinhallinnan maailmasta löytyi hyvin teoretietoa haastatteluissa esille tulleiden huomioiden tueksi.

Haastattelujen avulla päädyin kahteen tuotokseen: projektisuunnitelmaan ja työlistaan. Näitä tuotoksia testasin ja muokkasin keväällä ja kesällä 2016, kun niitä koekäytettiin kahdessa yrityksen tapahtumaprojektissa. Koekäyttö oli kannattavaa, koska sen avulla huomasin tuotoksissa parannettavia ja lisättäviä osioita.

Tulevaisuudessa uusien tapahtumaprojektien alkaessa, tulee projektipäällikön huolehtia aloituskokouksen pitämisestä ja asianmukaisesta dokumentoinnista. Tällä tavalla uudet työskentely- ja dokumentointitavat saadaan juurrutettua organisaation normaaleiksi työtavoiksi.

Kuten yhdessä teemahaastattelussa nostettiin esille, voitaisiin yrityksessä panostaa myös muiden työprojektien tehokkaaseen projektinhallintaan. Esille nostettiin projektinhallinnan tärkeys muun muassa standardi- ja käsikirjaprojekteissa. Myös niissä on erittäin tärkeää sitouttaa ryhmä toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Näissä ryhmissä suurin osa henkilöistä on yrityksen ulkopuolisista sidosryhmistä.

8.2 Tapahtumatuotannon kehittämishankkeet tulevina vuosina

Tämän opinnäytetyön myötä huomasin, että jatkossa on syytä kohdistaa huomiota ja kehitystoimenpiteitä myös moniin muihin yksittäisiin tapahtumaprojektien osa-alueisiin. Kun sama ryhmä tekee vuosia samoja tapahtumia, tulee niihin väistämättä ei-toivottua urautumista.

Tulevina vuosina muun muassa taloudelliseen seurantaan tulee kiinnittää enemmän huomiota. Talousarviot ja budjettiseurannat olisi hyvä tehdä uusille excel-pohjille, ja pohjien automaatiota tulisi lisätä. Monet seurantapohjista on otettu käyttöön jopa 15 vuotta sitten. Tärkeää on seurata tapahtuman myynnin alkuvaiheessa nollapistettä. Tuolla pisteellä tarkoitetaan pistettä, jolloin kiinteät ja muuttuvat kulut on saatu katettua myyntituloilla. Kaikki nollapisteen yli menevä myynti kasvattaa tapahtuman euromääräistä tuottoa. Tapahtumat ovat tärkeä tulonlähde Öljyalan Palvelukeskus Oy:lle.

Projektisuunnitelman ja työlistan lisäksi heräsi ajatus tapahtumakäsikirjoituksesta. Käsikirjoitus voisi perustua tapahtuman ohjelmarunkoon, ja siihen lisättäisiin yksityiskohtaisesti aikatauluttujen tapahtuman välietappeja. Toistuvissa kurssitapahtumissa kerran hyvin tehty käsikirjoitus toimii pienellä tarkistuksella useamman kerran. Käsikirjoitusta on syytä tarkastella aika ajoin, jotta ollaan varmoja, että koulutus edelleen vastaa tavoitteeseen. Tapahtumakäsikirjoitus ei ole vain projektipäällikön työkalu. Sitä modifioiden saadaan hyvät ajolistat myös muulle omalle henkilökunnalle, tapahtuman moderaattorille, juontajalle tai puheenjohtajalle.

Viestinnässä olisi jatkossa hyvä hyödyntää aiemmista tapahtumista saatuja positiivisia palautteita. Niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi verkkosivuilla koulutusten esittelyissä ja mahdollisuuksien mukaan myös sähköisissä esitteissä. Lisäksi teemahaastatteluissa nousi esille erilaisten viestipohjien yhdenmukaistaminen, jotta jokainen viestintätapahtuma olisi laadukas ja yrityksen luonteen mukainen. Viestipohjien kirjoitusasu on hyvä tarkistuttaa yrityksen viestintäpäälliköllä. Hyvin tehtyjä viestipohjia voidaan tehokkaasti hyödyntää tapahtumanhallintajärjestelmän avulla tulevissakin tapahtumissa. Viestipohjia voidaan helposti mukauttaa tulevaan tapahtumaan sopivaksi.

Muutamissa Öljyalan Palvelukeskus Oy:n seminaareissa on mukana pieni näyttelyosuus. Mikäli näyttelyosuus tahdotaan pitää konseptissa mukana, tulee jatkossa kehittämistoimenpiteitä ja ideointia keskittää myös näyttelytoiminnan kehittämiseen. Lähinnä pitäisi keskittyä enemmän näyttelyn tarkoitukseen ja markkinointiin. Miksi näytteilleasettajia halutaan mukaan? Mitä heillä on annettavaa itse tapahtumalle? Mitä annettavaa meillä on näytteilleasettajille?

Opinnäytetyön kehityshanke toi siis hyvän opin ja tuotosten lisäksi paljon uusia ajatuksia yrityksen tapahtumatoiminnan kehittämiseksi. Tapahtuman tuotanto on kuin monista pienistä ja suuremmista tehtävistä koottu palapeli. Aluksi kootaan reunat ja edetään yksityiskohtien kautta kohti kokonaisuutta. Vallon ja Häyrisen teosten innoittamana tein opinnäytetyöni loppuun oman vinkkilistan tapahtuman projektipäällikölle. Minä pyrin jatkossakin ensiluokkaisiin tapahtumaprojekteihin - keskustellen ja kehittäen!

VINKIT TAPAHTUMAN PROJEKTIPÄÄLLIKÖLLE

- Tavoitteet ohjaavat maaliin
- Muista kohderyhmä
- Varmista aina – ja tee varasuunnitelma
- Luota intuitioon – älä tingi
- Kerro ja viesti usein ryhmällesi
- Pidä aikataulusta hyvää huolta
- Ole aina kaksi askelta edellä
- Tartuta sitoutuminen ja innostuminen muihinkin!

Lähde: mukaellen Vallo & Häyrinen 2016, 273

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Juva.
- Bladen, C., Kennell, J., Abson, E. & Wilde, N. 2012. Events Management. Ashford Colour Press Ltd. Hampshire.
- Bull, R. C. 2010. Moving from Project Management to Project Leadership. CRC Press. USA.
- Canty, D. 2015. Agile for Project Managers. CRC Press. Boca Raton.
- Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuus ry. Helsinki.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum. Helsinki.
- Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum. Helsinki.
- Liikenteen tutkimuskeskus Verne. 2016. Luettavissa: <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>. Luettu: 23.3.2016
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.
- Mäntyneva, M. 7.4.2016. Filosofian tohtori. Projektivastaavan koulutuspäivä. Helsingin kauppakamari. Seminaariesitys. Helsinki.

Nurminen, T. 20.10.2015. Projektijohtaminen vaatii strukturoitua maalaisjärkeä ja taitoa johtaa ihmisiä. Artikkel. Luettavissa:

<http://www.peiliconsulting.fi/ajankohtaista/artikkelit/projektijohtaminen-vaatii-strukturoitua-maalaisjarkea-ja-taitoa-johtaa-ihmisia/>. Luettu: 25.4.2016

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7. uusittu painos. Projektijohtaminen Oy. Helsinki.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Suomen Projekti-instituutti Oy. 2010. Projektitoiminnan kehittäjän pikaopas. Espoo. Luettavissa: http://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/lataa_projektitoiminnan_kehittajan_pikaopas. Luettu: 27.2.2016.

SurveyMonkey 2016. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>. Luettu: 7.10.2016

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. 4 uudistettu ja täydennetty painos. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Juva.

Vallo, H. & Häyrinen, E. 2016. Tapahtuma on tilaisuus: tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. 5. uudistettu laitos. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Vallo, H. & Häyrinen, E. 2014. Tapahtuma on tilaisuus: tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. 4. uudistettu laitos. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Virsta virtual statistics. 2016. Luettavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>. Luettu: 23.3.2016

Wilson, R. 2015. Mastering Project Time Management, Cost Control, and Quality Management. Pearson Education, Inc. New Jersey.

Young, T. 2010. Successful Project Management. Third Edition. The Sunday Times. London.

Öljy- ja biopolttoaineala ry 2016a. Öljy- ja biopolttoaineala ry. Luettavissa: <http://www.oil.fi/fi/tietoa-toiminnasta/oljy-ja-biopolttoaineala-ry>. Luettu: 7.10.2016

Öljy- ja biopolttoaineala ry 2016b. Öljyalan Palvelukeskus Oy. Luettavissa: <http://www.oil.fi/fi/tietoa-toiminnasta/oljyalan-palvelukeskus-oy>. Luettu: 27.3.2016

Öljy- ja biopolttoaineala ry 2016c. Maaperänkunnostusohjelmat. Luettavissa:
<http://www.oil.fi/fi/ymparisto/maaperankunnostusohjelmat>. Luettu: 27.3.2016

Öljy- ja biopolttoaineala ry 2016d. Energiatehokas öljylämmitys. Luettavissa:
<http://www.oil.fi/fi/lammitys/energiatehokas-oljylammitys>. Luettu: 27.3.2016

Öljy- ja biopolttoaineala ry 2016e. Koulutuskalenteri. Luettavissa:
<http://www.oil.fi/fi/ajankohtaista/koulutuskalenteri>. Luettu: 5.6.2016

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

Teemahaastattelukysymykset koskien yrityksen tapahtumaprojekteja

1	Miten koet projektitoiminnan onnistuvan yrityksessä? Arviointisi projektityöskentelystä yrityksessä yleisesti
2	Saatko tarpeeksi tietoa tapahtumaprojekteista, joissa olet mukana? Mitä tietoa koet tarvitsevasi enemmän? Millaisessa muodossa tiedon haluaisit?
3	Löydätkö tapahtuman tiedot helposti yhteiseltä palvelinasemalta?
4	Ehdotuksiasi/ideoita eri projektin vaiheille: Projektin käynnistäminen / Projektin aikainen tiedotus / Projektiaikataulu / Projektin lopetus
5	Milloin olisi hyvä pitää sisäisiä palavereita tapahtumaprojektin aikana? Ovatko ne tarpeen?
	Vapaa sana ja ajatuksia yrityksen tapahtumaprojekteista

Liite 2. Teemahaastattelujen vastausyhteenveto, ei julkinen

Liite 3. Projektisuunnitelma

Projekti

Aloituspvm

Deadline

Projektiryhmä

a = projektin asettaja

p = projektipäällikkö

x = muut ryhmäläiset

Henkilö 1

Henkilö 3

Henkilö 5

Henkilö 7

Henkilö 9

Henkilö 2

Henkilö 4

Henkilö 6

Henkilö 8

Henkilö 10

Pidä koko ryhmä aina ajan tasalla projektin kulusta!

Projektin tausta (tai tarve tai ongelma)

Projektin tavoite

Toimenpiteet

vko

tehty pvm

tehtävä

vastuu

Viestintäaikataulu

vko

tehty pvm

tehtävä

vastuu

Osallistujalinkit

Päätöspalaveri, pvm

Muuta

Ohje: merkitse muutokset ja lisäykset **lihavoidulla** tekstillä

Liite 4. Työlista, ei julkinen

Liite 5. Palautekyselyn alkuosan kysymykset

	vähäinen/välttävä				erittäin hyvä
Seminaarin anti oman työsi kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esitysten laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seminaarin yleisjärjestelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seminaarin pitopaikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>