

**PROJEKTIHALLINTA JA VERKOSTON JOHTAMINEN  
TAPAHTUMAPROJEKTISSA**

Tekijä 2018



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketalouden koulutusohjelma

syksy, 2018

lida Lakso

Liiketalouden koulutusohjelma  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	lida Lakso	<b>Vuosi</b> 2018
<b>Työn nimi</b>	Projektinhallinta ja verkoston johtaminen tapahtumaprojektissa – Tekijä 2018	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Sari Hanka	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämän lähipalvelut. Työn tarkoituksena oli määrittää mahdollisimman selkeät raamit Tekijä opinto- ja rekrytointitapahtumalle. Toimeksiantajan asettamat tavoitteet työlle olivat onnistuneen Tekijä 2018 -tapahtuman luominen, konseptin uusiminen, ongelmakohtien kartoittaminen sekä tätä kautta tulevien Tekijä -tapahtumien järjestelyiden helpottaminen.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka toiminnallinen osuus oli Tekijä 2018 -tapahtuman järjestäminen Hämeenlinnassa 13.2.2018. Työn kirjallisessa osuudessa syvennyttiin teoreettisen viitekehityksen kautta kehittämiskohteisiin, joita olivat verkostomaisen projektioorganisaation johtaminen sekä tapahtumaprojektin hallinta harjoittelija-projektipäällikön toimesta.

Teoreettinen viitekehitys rakentui pääosin projektityöskentelyä käsittelevien kirjojen ja internet-lähteiden ympärille. Työ rajattiin käsittelemään projektinhallinnan osalta projektin suunnittelua, johtamista ja viestintää. Tämän lisäksi projektin johtamista päädyttiin tarkastelemaan myös verkostomaisen projektioorganisaation näkökulmasta.

Projektin suunnittelun osalta tärkeimpinä tekijöinä nousivat esiin projektisuunnitelman tekeminen sekä selkeä vastuunjako projektioorganisaatiossa. Projektin johtamisessa korostuivat sosiaaliset verkostot, hajautettu johtaminen ja projektipäällikön erilaiset roolit. Projektiviestinnän osalta suurimpiin menestystekijöihin voitiin lukea suunnitelmallisuus ja yhtenäinen ilme ulkoisessa viestinnässä sekä yhteisöllisyyden rakentaminen sisäisen viestinnän avulla.

**Avainsanat** Projektinhallinta, tapahtumaprojekti, tapahtumaviestintä, verkosto

**Sivut** 24 sivua, joista liitteitä 0 sivua

Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	lida Lakso	<b>Year</b> 2018
<b>Subject</b>	Project Management and Managing Connections at the Event Project	
<b>Supervisors</b>	Sari Hanka	

---

#### ABSTRACT

This thesis was made for Häme University of Applied Sciences Services for Enterprises (Työelämän lähipalvelut). The purpose of the thesis was to define clear instructions for Tekijä education and recruitment expo. The goals set by the client were creating a successful Tekijä 2018 expo, reworking the concept and pointing out the problems during the expo for making it easier to organize the future expos.

The Thesis was carried out as a functional thesis. The functional part was to organize Tekijä 2018 expo at Hämeenlinna on 13 February 2018. The theoretical part of the thesis was applied to development areas such as leading a network-like project organization and event project management by the project manager trainee.

The theoretical frame reference was built mainly on project management oriented books and internet sources. The theory of project management was limited to project planning, leading and communication. Furthermore, the project leadership was viewed from the perspective of network-like project organization.

The most important factors in project planning included a concrete project plan and clearly defined responsibilities in the project organization. In the project leading the social networks, distributed leading and different roles of the project manager were highlighted. In the project communication the biggest successes were organized and common view on the external communication and building a fellowship within the internal communication.

**Keywords** Project Management, Event Project, Event Communication, Connections

**Pages** 24 pages including appendices 0 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tavoite.....	2
1.2	Teoriaperusta .....	3
2	PROJEKTIN HALLINTA .....	4
2.1	Projektin suunnittelu.....	4
2.2	Projektipäällikön rooli .....	6
2.3	Johtajuus verkostoissa .....	7
2.4	Vastuunjako projektiorganisaatiossa .....	7
3	PROJEKTIVIESTINTÄ .....	10
3.1	Ulkoinen viestintä tapahtumaprojektissa .....	10
3.2	Sisäinen viestintä.....	11
4	TEKIJÄ 2018 TAPAHTUMAPROJEKTI .....	13
4.1	Läpileikkaus tapahtuman toteutuksesta.....	13
4.2	Tapahtumapäivä.....	15
4.3	Projektin suunnittelu.....	16
4.4	Projektiorganisaatio ja vastuunjako.....	17
4.5	Verkostomaisuuden haaste johtamisessa ja sisäisessä viestinnässä.....	18
4.6	Tekijän ulkoinen viestintä .....	19
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	21
5.1	Tapahtuman arviointi ja kehittäminen .....	21
5.2	Pohdinta .....	22
	LÄHTEET.....	23

## 1 JOHDANTO

Tekijä-tapahtuma on Hämeenlinnassa vuosi vuodelta kasvava yhdistetty opinto- ja rekrytointimessu. Tapahtuman järjestäjinä toimivat yhteistyössä useat Hämeenlinnalaiset tahot, ja sen suunnittelussa ja toteutuksessa näkyvät vahvasti opiskelijavoimat. Tapahtumaa on järjestetty vuodesta 2014 ja sen ideaali ajankohta on alkuvuosi, jolloin kouluissa alkavat yhteishaut ja yritykset julkaisevat kesätyöpaikkojaan. Tapahtuman tarkoituksena on saada Hämeen alueen työnantajat ja työnhakijat, sekä koulut ja opiskelijaan suunnittelevat nuoret kohtaamaan. Tarkoituksena on myös luoda työelämäaiheista keskustelua ja verkostoja. Tapahtuman konseptiin kuuluu, että työnantajat ja muut työelämän toimijat esittelevät toimintaansa omilla esittelypisteillään, samalla kun potentiaaliset työnhakijat kiertävät tapahtuma-alueella pisteeltä toiselle kuulemassa erilaisista mahdollisuuksista.

Tapahtuman järjestäjätahoina toimivat Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeen kauppakamari, Koulutuskuntayhtymä Tavastia, Kiipulan ammatitiopisto, Hämeen TE-palvelut sekä EURES. Järjestäjätahojen edustajat toimivat tapahtumaprojektissa ohjausryhmänä. Virallinen projektiryhmä tapahtumalle kasataan Hämeen ammattikorkeakoulun opiskelijoista, joita johtaa myöskin ammattikorkeakoulun opiskelijoista valittu harjoittelija-projektipäällikkö. Harjoittelija-projektipäälliköltä odotetaan sitoutumista sekä aktiivista työtöitä tapahtuman suunnittelu- ja toteutusprosesseissa. Projektiryhmälle annetaan paljon vastuuta, mutta viime kädessä päävastuun ottavat kuitenkin järjestäjätahot.

Perinteisinä tapahtumapaikkoina Tekijälle ovat toimineet Hämeenlinnan keskustan kauppakeskukset. Kuitenkin vuonna 2018, tapahtuman toteutuksessa jo viidettä kertaa, sen konseptia haluttiin muuttaa ja paikka vaihdettiin kauppakeskuksesta Hämeenlinnan historialliselle Verkatehtaalle. Tapahtumapaikan vaihdos aiheutti tarpeen uudenlaisien arvojen ja toimintatapojen selkeälle määrittelylle. Siirtyminen hienoihin messutiloihin oli nimittäin melkoinen kasvojenkohotus ilmaisesta kauppakeskustilasta aiemmin nauttineelle tapahtumalle. Se myös muutti tapahtuman luonnetta radikaalisti. Lisäksi vaikutus näkyi tietenkin myös budjetissa sekä kaikissa käytännön järjestelyissä. Myös odotukset tapahtuman suhteen kasvoivat, ja tätä myötä kasvoivat myöskin paineet tapahtuman järjestäjätahoilla. Suurten muutosten äärellä projektin hallinta ja oikeaoppinen johtaminen ovat avainasemassa.

Kun tapahtuman järjestäjinä toimivat yhteistyössä useat tahot, tarkoittaa se sitä, että järjestäjänä toimii verkosto. Kun verkostossa on useita toimijoita ja heillä kaikilla on päätäntävaltaa yhteisessä projektissa, voi se usein tehokkuuden käänköpuolena myös luoda ongelmia ja mutkistaa asioita. Lisäksi usean toimijan kanssa samanaikainen viestintä ja kaikkien ajan tasalla

pitäminen voi olla haastavaa, puhumattakaan yhteisien tapaamisaikojen sopimisen vaikeudesta. Tällaisessa nykypäivänä yleistyvässä verkostomaisessa projektiorganisaatiossa on tarve verkoston johtamisen osaamiselle sekä hyvillä viestintätaidoille.

Opinnäytetyön toimeksiantaja, ja yhtenä Tekijä-tapahtuman järjestäjätalonakin toimiva Hämeen ammattikorkeakoulu toivoo Tekijä-tapahtumalle mahdollisimman selkeitä raameja. Toive on ennen kaikkea helpottaa tapahtuman toteutusta tulevina vuosina ja kaivaa esiin niitä asioita, mihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Opinnäytetyön toivotaan myös olevan luonteeltaan sellainen, että sitä voitaisiin mahdollisesti hyödyntää myös muiden samankaltaisten tapahtumien toteutuksissa. Se täytyy mielellään muovata opiskelijanäkökulmaan sopivaksi, sekä kohdistaa uutta ja kokematon projektipäällikköä hyödyttäväksi.

Opinnäytetyön kirjoittaja on viettänyt ammattikorkeakoulututkintoonsa liittyvän neljän kuukauden työharjoittelunsa Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämäpalveluissa ja toiminut tänä aikana harjoittelija-projektipäällikkönä Tekijä 2018-tapahtumassa. Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka toiminnallinen osuus on ollut Tekijä -tapahtuman järjestäminen 13.2.2018 Hämeenlinnan kulttuuri- ja kongressikeskus Verkatehtaalla. Tapahtuma on toteutettu projektimuotoisesti ja se on pitänyt sisällään tapahtumaprojektin suunnittelu-, toteutus- sekä jälkimarkkinointivaiheet, joissa kaikissa opinnäytetyön tekijän kädenjälki on ollut vahvasti esillä.

## 1.1 Tavoite

Opinnäytetyön päätavoitteena on selkeyttää tulevien Tekijä-tapahtumien järjestelyjä, sekä toimia hyödyllisenä teoksena myös muille samankaltaisille tapahtumaprojekteille. Opinnäytetyö kohdistetaan tukemaan nimenomaan uutta ja kokematon projektipäällikköä, jolle tapahtumaprojekti saattaa olla vielä vieras aihe. Tämän takia työn teoreettisessa osuudessa syvennytäänkin tapahtuman järjestämiseen projektisuunnittelun, -johtamisen sekä -viestinnän näkökulmien kautta, jotka ovat kaikki tärkeässä asemassa onnistuneen projektin luomisessa.

Onnistumista edellyttävien käytäntöjen ja työkalujen vastapainoksi opinnäytetyössä kartoitetaan myös suurimpia sudenkuoppia, joita tapahtuman suunnittelussa ja toteutuksessa saattaa ilmaantua. Esimerkit epäonnistumisista juontavat juurensa opinnäytetyön tekijän omista kokemuksista Tekijä 2018 -tapahtuman toteutuksen ajalta. Toiminnallisen osuuden kautta opinnäytetyöhön saadaan siis vahva kokemuksellinen näkökulma teorialähteiden nojalle.

## 1.2 Teoriaperusta

Opinnäytetyön ilmeisimpänä teoriaperustana toimii projektinhallinta, jonka laajasta kokonaisuudesta on rajattu lähempään tarkasteluun projektin suunnittelu, -johtaminen sekä -viestintä. Näitä aihealueita tarkastellaan lähinnä verkostomaisen projektiorganisaation näkökulmasta. Aihealueen rajausta pohjautuu opinnäytetyön tekijän omaan näkemykseen siitä, mikä Tekijä-tapahtuman tapahtumaprosessissa tarvitsee tarkempaa tutkiskelua ja kehitystyötä. Tarkempaan tutkiskeluun päätyneet aihealueet ovat tapahtumaprojektin aikana haasteellisimmiksi osoittautuneita osa-alueita, jotka opinnäytetyön tekijä haluaa ratkoa auki sekä tätä kautta oppia.

Teoriaa on ammennettu mahdollisimman monipuolisesti saatavilla olevasta projektityöskentelyä käsittelevästä kirjallisuudesta, ja lähdekritiikki on tietenkin pidetty mielessä. Projektinhallinnan perusteoriaa on saatavilla määrällisesti hyvinkin paljon, kuin taas verkosto -näkökulmasta tarkasteltuna teoria tuntuu olevan hieman enemmän piilossa. Syy niukempaan tietouteen voi johtua kuitenkin siitä, että työkuulttuurin muutos verkostomaiseen suuntaan on vielä suhteellisen tuore trendi ja alkanut muovata työelämää toden teolla vasta lähivuosina.

## 2 PROJEKTIN HALLINTA

Projektinhallinta on laaja kokonaisuus. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty kuitenkin tarkastelemaan lähemmin vain kolmea projektinhallinnan osa-aluetta: projektin suunnittelua, johtamista sekä viestintää. Alaluvuissa tarkastellaan lisäksi näihin kolmeen osa-alueeseen läheisesti nitoutuvia aiheita, kuten projektipäällikön rooleja ja selkeää vastuunjakoja projektiorganisaatiossa.

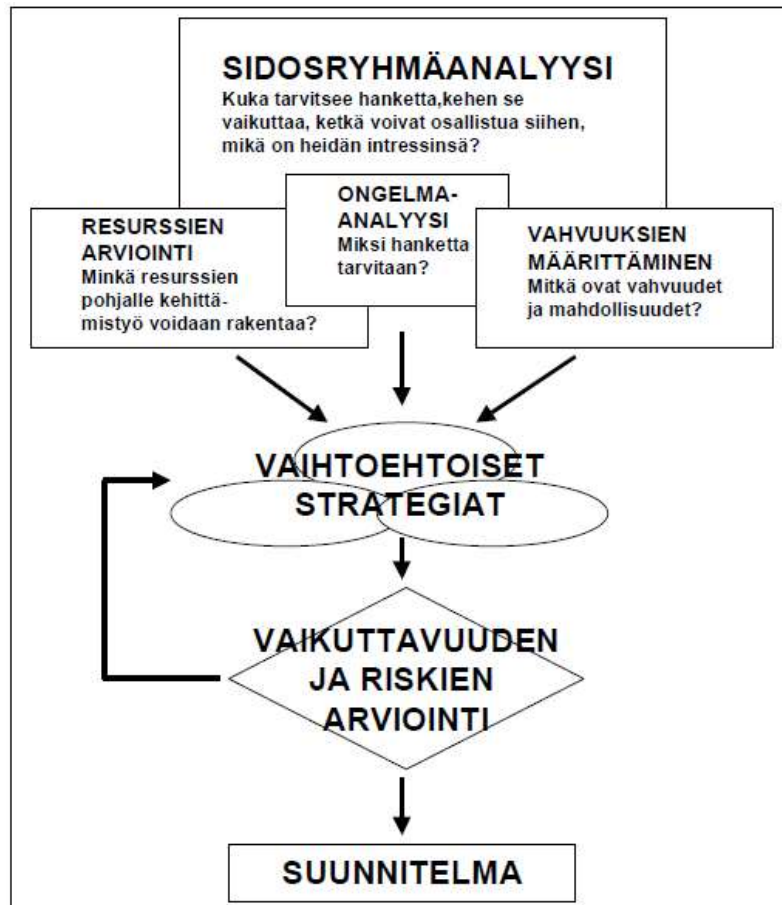
### 2.1 Projektin suunnittelu

Projektin suunnittelu on jokaisen menestyvän projektin selkäranka. Suunnitteluvaiheessa asetetaan projektin tavoitteet, ja toteutuksen jatkuvalla ohjauksella varmistetaan tavoitteiden toteutuminen. Suunnittelu voi vaatia alussa kovaakin ponnistelua, mutta se palkitsee projektin edetessä ja voi vaikuttaa projektin valmistumiseen ajallisesti paljonkin. (Pelin, 1999, s. 99–100). ”Projektin suunnittelu on parhaan toteutustavan etsimistä” (Pelin, 1999, s. 103).

Silfverberg (2007, s. 21–23) korostaa ongelmalähtöisen ja tavoitteellisen suunnittelun tärkeyttä. Hänen mukaansa suunnitteluprosessissa pitäisi tarkastella hankkeen ongelmia tärkeimpien sidosryhmien näkökulmasta. Tämän jälkeen ongelmia voidaan arvioida suhteessa vahvuuksiin, mahdollisuuksiin sekä tarvittaviin ja käytettävissä oleviin resursseihin. Kaikkiin ongelmiin ei ole aina mahdollisuuksia löytää ratkaisua, eikä se ole tarkoituskaan. Suunnittelussa on pohjimmiltaan kyse valintojen tekemisestä ja siitä, että resursseja pyritään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Silfverbergin suositus eri toimintamallien hahmottamiseen ja tarkasteluun on aivoriihi hankkeen tärkeimpien osapuolten edustajien kesken.

Vaihtoehtoisia toimintamalleja, eli strategioita voi joissakin hankkeissa syntyä useampiakin erilaisia, joista valinta täytyy tehdä. Joissakin hankkeissa taas vaihtoehtoja voi olla vain yksi. Oli tilanne kumpi tahansa, on tärkeää, että strategioita tarkastellaan alustavan valinnan jälkeen vielä kriittisesti vaikuttavuuden sekä riskien kannalta. Näitä suunnitteluprosessin vaiheita havainnollistaa kuva 1. (Silfverberg, 2007, s. 22–23)





Kuva 1. Suunnitteluprosessin kulku (Silfverberg, 2007, s. 22)

Hyvä projektin suunnittelu pitää sisällään konkreettisen projektisuunnitelman. Projektisuunnitelman tulee olla mahdollisimman realistinen toimitasuunnitelma, joten sen laajuus on hyvä pitää maltillisena, eikä tehdä siitä liian yksityiskohtaista. Hyvän projektisuunnitelman tarkoitus onkin yksinkertaisesti viestiä jokaiselle projektiorganisaation jäsenelle, mikä on projektin tavoite ja tarve, sekä millä aikataululla ja resursseilla projekti aiotaan toteuttaa. (Mäntyneva, 2016a). Tärkeää siis on, että projektin suunnittelun erottaa projektin sisällön suunnittelusta, eikä teknisiin ratkaisuihin oteta tässä vaiheessa vielä juurikaan kantaa. (Mäntyneva, 2016b, s. 46–49; Pelin, 1999, s. 103)

Mäntynevan (2016a; 2016b, s. 49) mukaan tyypilliseen projektisuunnitelmaan tulisi kuvata ainakin seuraavat asiat:

- projektin tausta eli mihin projekti liittyy
- projektin tavoitteet eli mitä projektilla tavoitellaan
- projektin organisoituminen ja resursointi
- riskienhallinta eli mitä riskejä tunnistetaan ja miten niihin varaudutaan
- projektiin liittyvät tehtäväkokonaisuudet ja niiden jakautuminen
- projektin aikataulut
- projektin hankinnat ja niiden hallinta

- projektin budjetti
- projektin raportointi
- projektiin liittyvä viestintä.

## 2.2 Projektipäällikön rooli

Projektipäällikön roolissa korostuu osallistuva johtamistyyli, mikä perustuu avoimeen viestintään projektiorganisaatiossa. Johtamistyyllissä painottuu ihmistenjohtaminen, ei niinkään asioiden, joten projektipäällikön tuleekin toimia johtajan sijasta ennemminkin johdattajana. Toisin sanoen projektityössä on tarkoituksenmukaista käyttää ihmisläheisempää johtamistapaa kuin linjaorganisaatiossa on useimmiten tapana. Projektipäällikön keskeisiä tehtäviä ovat projektiorganisaation töiden delegoiminen, koordinoiminen sekä integrointi. (Ruuska, 2007, s. 131–140)

Pelin (1999, s. 274) listaa projektipäällikön rooleja seuraavasti: esimiehen rooli, neuvottelijan rooli, asiantuntijan rooli, myyjän rooli, tilaajan rooli sekä tiedottajan rooli. Entä mitä nämä roolit sitten ovat käytännössä? Projektipäällikkö toimii projektiryhmässä esimiehen tavoin ja hänen on omattava johtamistaitoja. Neuvottelijan rooli kulkee mukana koko projektin läpi yleensä projektipäällikön osallistuessa kaikkiin projektiin liittyviin neuvotteluihin ja kokouksiin aktiivisesti. Asiantuntijuus on myös tärkeä osa, mutta se korostuu etenkin pienissä projekteissa, joissa projektipäällikkö on entistäkin isompi tekijä. Pienissä projekteissa myös esimerkiksi myyjän ja tilaajan roolit voivat olla vahvasti esillä, jos esimerkiksi asiakkaiden edustajien tai alihankkijoiden tavoittamiseen ei ole määritelty omaa vastuuhenkilöä tai -ryhmää. Sen sijaan tiedottajan roolin tärkeydestä ei pitäisi olla kahta sanaa, sillä sen tulisi olla osana jokaisen projektipäällikön arkea. Tiedottajana projektipäällikkö välittää tietoa projektin sidosryhmille, viestii projektiryhmän kanssa, raportoi johdolle sekä tiedottaa projektista ulospäin. (Pelin, 1999, s. 273–275)

Vaikka projektipäällikön tulisi toimia projektiryhmässä esimiehen tavoin ja omata johtamistaitoja, ero esimiehen ja projektipäällikön välillä on kuitenkin olemassa. Pelinin (1999, s. 274) mukaan haaste on siinä, että projektipäälliköltä puuttuu suora käskyvalta alaisiinsa, joilla oletettavasti on pysyvä esimies jo perustyönsä nojalla. Ruuska (2007, s. 21) osuvasti nimittääkin projektipäällikköä projektiryhmän työnjohdolliseksi esimieheksi. Käytännössä siis projektipäällikkö johtaa kaikkea, mikä liittyy projektin eteen tehtävään työhön, mutta siihen valtuudet loppuvatkin. Näin ollen projektiryhmän jäsenet täytyy saada sitoutettua ja muokattua tehokkaaksi tiimiksi muilla tavoin kuin suoralla esimiehen valta-asemalla. Asiaa tarvitsee siis tutkia hieman toiselta kantilta, kuin normaalia esimiesjohtamista, sekä löytää toisenlaisia johtajuuden tapoja.

### 2.3 Johtajuus verkostoissa

Työtä tehdään nykyään paljon projektilähtöisesti. Projektiorganisaatiot ovat tarpeen ja tavoitteen mukaan vaihtuvia kokoonpanoja, toisin sanoen sosiaalisia verkostoja, joissa jäsenet saattavat olla eri yksiköistä, työpaikoista tai jopa eri valtioista. Projektin johtamisessa onkin siis ennen kaikkea kyse verkostojen johtamisen taidoista. Kun työ tapahtuu tällaisissa sosiaalisissa verkostoissa, myös johtamisen täytyy verkostoitua. Näin ollen sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys osana johtajuutta korostuu. (Janhonen, 2013)

Joseph Raelin käsittelee artikkelissaan *The end of managerial control?* (2011) johtajuuden muutosta ja johtajuutta nimenomaan nykypäivän sosiaalisissa verkostoissa. Hänen mukaansa perinteisen johtajan kontrollin sijaan verkostomaisessa organisaatiossa kontrolli täytyy hajauttaa verkoston jäsenten kesken, jolloin siitä tulee osa jokaisen työtä. Perinteisen johtajan kontrollin korvautuessa vertais- sekä itsensä johtamisella, jää projektipäällikölle enemmän aikaa esimerkiksi luoda toimintaedellytyksiä verkoston yhteen toimimiselle. Myös Crevani, Lindgren & Packendorff (2010) puoltavat tätä ajatusta. Johtamisen ollessa verkostoitunutta, heidän mielestään ei ole oleellista tutkia vain johtajien toimintaa, kuten perinteisessä johtamistutkimuksessa, vaan tärkeämmäksi asiaksi nousee johtaminen tapahtumana. Oleellisinta siis on, kuinka johtajuus näkyy jokapäiväisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa verkoston sisällä.

Kun johtajuus on hajautettua ja työtä johdetaan eri yksiköiden yhteistyönä, on luonnollista, että erilaisia mielipiteitä ja toimintaperiaatteita esiintyy. Tällöin on kuitenkin tärkeää sopia asioista ja yrittää löytää toiminnalle mahdollisimman yhtenäisiä tapoja toimia. Toisin sanoen tärkeää on, että verkoston sisällä sovitaan yhteisesti johtajuuteen liittyvistä vastuista ja tehtävistä. (Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä & Järvensivu, 2015, s. 79). ”Käskyttävän johtamisen ja määräilevän vuorovaikutuksen aika on ohi, tilalle ovat tulleet luottamus ja neuvottelut” (Janhonen ym., 2015, s. 79).

### 2.4 Vastuunjako projektiorganisaatiossa

Projektiorganisaatiolle ovat ominaista joustavuus ja tilapäisyys, sillä projektit ovat aina kertaluonteisia. Kertaluonteisuus luo haasteita, kun mitään valmiiksi määriteltyjä toimintamalleja ja rakenteita ei ole, vaan ne on yhdessä luotava. (Ruuska, 2007, s. 21, 29)

Projektiorganisaatio koostuu useimmiten johtoryhmästä, varsinaisesta projektiorganisaatiosta sekä yhteistyökumppaneista. Johtoryhmä, toiselta nimeltään myös ohjausryhmä, koostuu yleensä hankkeen tärkeimmistä rahoittajista ja sidosryhmistä. Sen tehtävänä on toimia hankkeen valvojana ja arvioijana sekä projektipäällikön tukena strategisessa suunnittelussa ja

johtamisessa. Ohjausryhmä valitsee projektille projektipäällikön. Varsinainen projektiorganisaatio käsittää projektipäällikön lisäksi projektiryhmän, joka kattaa kaikki ne henkilöt, jotka valitaan projektiin asiantuntijan asemaan tekemään työtä projektin eteen. Projektipäällikön tehtävä on koota osaavista henkilöistä projektiryhmä ja löytää kullekin oikeat tehtävät. (Silfverberg, 2004, s. 52–53)

”Projektinhallinnan menestyksellisyyttä tukee se, että projektin eri sidosryhmät ymmärtävät projektiin osallistuvien tahojen vastuut ja tehtävät” (Mäntyneva, 2016b, s. 28). Jotta vastuut ja tehtävät olisivat kaikille sidosryhmille mahdollisimman hyvin selvillä, on ne viisasta kirjata konkreettisesti ylös. Tällä tavoin minkään tehtävän ei pitäisi jäädä tekemättömäksi, eikä niitä tarvitse jälkikäteen enää selvittää. Tehtävät ja vastuut voi kirjata kätevästi esimerkiksi kuvassa 2 esitetyn yksinkertaisen työkalun avulla.

Tehtävä	Vastuullinen tekijä – R (Responsible)	Hyväksyjä – A (Accountable)	Neuvoja – C (Consulted)	Pidettävä ajan tasalla – I (Informed)
AA				
BB				
CC				
DD				
FF				

Kuva 2. Vastuumatriisi (Mäntyneva, 2016b, s. 29, muokattu)

Vastuumatriisi, eli RACI-taulukko on työkalu, jonka avulla voidaan selkeyttää hyvin eri tahojen vastualueet projektissa. Työkalu on erityisen käyttökelpoinen etenkin projekteissa, joiden takana seisoo useita eri organisaatioita ja heidän edustajiaan. (Mäntyneva, 2016b, s. 29)

Kullekin tehtävälle nimetään vähintään yksi päävastuunottaja, eli vastuullinen tekijä. Vastuullinen tekijä kantaa vastuun tehtävän suorittamisesta ja hänen kontollaan onkin käytännössä hoitaa kaikki tarvittavat järjestelyt kyseisen tehtävän loppuun viemiseksi. Hyväksyjä -sarakeeseen merkitty henkilö on sen sijaan vastuussa siitä, että vastuullinen tekijä on hoitanut tehtävänsä hyvin ja huolellisesti. Hyväksyjän täytyy olla perillä tehtävän edistymisestä, joten vastuullinen tekijä raportoi hänelle aikaansaannoksistaan. Hyväksyjän tehtävä on lopulta hyväksyä tehtävä suoritetuksi. Neuvojiksi taasen merkitään henkilöt ja tahot, joilla on jotakin tietoa tai taitoa tehtävään liittyen, mistä voi olla myöhemmin apua. Vastuullinen tekijä voi siis tehtävän edetessä olla yhteydessä neuvojiin tai päinvastoin. Neuvoja tapahtumaprojektissa voivat olla esimerkiksi yhteistyötahot, joilla on vaikkapa jotakin erityistä asiantuntemusta aiheeseen liittyen. (Mäntyneva, 2016b, s. 29)

Viimeiseen sarakkeeseen merkitään henkilöt, jotka on pidettävä ajan tasalla, eli joita pitää tiedottaa tehtävän edistymisestä tai valmistumisesta. (Mäntyneva, 2016b, s. 29). Tiedottamisen tarkoituksena voi olla jonkin laajemman kokonaisuuden valmistelu tai esimerkiksi vain yhteistyötahojen sitouttaminen. Tiedotettavia tahoja voivat olla esimerkiksi projektin toimeksiantaja, rahoittaja, projektihenkilöstö, yhteistyökumppanit, hyödynsaajat tai vaikka kohderyhmät. (Silfverberg, 2004, s. 56)

Silfverbergin (2004, s. 55) mukaan laajojen yhteistyöverkostojen johtamisen ja etenkin tiedottamisen tueksi olisi hyvä olla jokin verkkopohjainen hallintajärjestelmä. Yksinkertaisimmillaan järjestelmään voidaan kerätä kaikki projektiin liittyvät suunnitelmat ja raportit, minkä avulla ne ovat kaikkien saatavilla. Projektille voidaan esimerkiksi avata oma www-sivusto.

### 3 PROJEKTIVIESTINTÄ

Projektiviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäistä viestintää ovat vuorovaikutus ja tiedon kulku projektiryhmän sisällä, kuin taas ulkoista viestintää kaikki projektista ulospäin tiedotettavat asiat. Projektipäälliköllä on suuri rooli projektiviestinnässä, sillä hän on jatkuvassa yhteydessä ohjausryhmään, projektiryhmään sekä mahdollisiin alihankkijoihin. Projektipäällikön vastuulla on myös luoda ja ylläpitää hyvää viestintäilmapiiriä sekä hoitaa paljon viestintään liittyvää dokumentaatiota. (Mäntyneva, 2016, s. 112–113). Projektipäällikkö ei ole kuitenkaan ainoa henkilö, jolla on vastuu viestinnästä. Nykyisin viestintä on strateginen toiminto ja osaamisalue, jota vaaditaan ihan jokaiselta. (Juholin, 2013, s. 39)

#### 3.1 Ulkoinen viestintä tapahtumaprojektissa

Ulkoinen tapahtumaviestinnän tehtävänä on saada tapahtumalle mahdollisimman laajaa näkyvyyttä. Erilaiset tapahtumat ja seminaarit ovat organisaatioille tärkeitä, sillä ne ovat oivia paikkoja profiloitumiselle, markkinoinnille ja vaikutustyölle. Näistä strategisista hyödyistä pääsee tosin nauttimaan parhaiten vasta silloin, kun on osattu ja jaksettu panostaa tapahtumaviestintään kunnolla. (Korva, 2017)

Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan siis tiedottamista tapahtuman etenemisestä, järjestelyistä ja sisällöstä ulkoisille kohderyhmille, joita ovat esimerkiksi tiedotusvälineiden edustajat, yhteistyökumppanit, sponsorit sekä tietenkin tapahtuman toivottu osallistujakunta. Ulkoinen viestintä on usein virallisempaa ja näkyvämpää, kuin sisäinen viestintä, koska sen toimenpiteillä on suora yhteys tapahtuman markkinointiin. Tästä syystä myös sen keinojen ja kanavien pitäisi olla tarkoin harkittuja, sekä viestien täsmällisiä. (Iiskola-Kesonen, 2004, s. 63–64)

Kuten kaikessa tavoitteellisessa toiminnassa, myös tapahtumaviestinnässä suunnitelmallisuus on kaiken keskiössä, ja viestintää onkin hyvä lähteä rakentamaan konkreettisen viestintäsuunnitelman laatimisesta. Tärkeintä on ottaa huomioon viestinnän tavoite, kohderyhmä, sisällöt, viestintäkanavat sekä resursointi ja työkalut. (Asikainen, 2018). Voidaan siis lähteä yksinkertaisesti liikkeelle vaikkapa siitä, että vastataan kysymyksiin: Kuka viestii ja kenelle? Mitä viestitään? Miten viestitään? Ja millä resursseilla viestitään? (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2003, s. 9)

Kun viestinnän kokonaisuutta on saatu hahmoteltua, on aika valita viestinnän kanavat ja alkaa suunnitella toteutusta. Tässä kohtaa voidaan miettiä myös, kuinka paljon aikaa viestintään aiotaan käyttää. Tapahtumaviestinnälle on muun muassa myös tärkeää yhtenäinen ilme, minkä suunniteluun kannattaakin panostaa. Yhtenäistä ilmettä voidaan toteuttaa esimerkiksi tapahtuman tunnuksilla ja väreillä. Lisäksi median huomiota on aina

hyvä tavoitella ennen tapahtumaa vaikkapa lähettämällä tiedote tai pyytämällä median edustajia ilmoittautumaan tapahtumaan. (Iiskola-Kesonen, 2004, s. 67)

Tapahtumien ja tilaisuuksien viestinnän suunnittelun tukena voidaan käyttää esimerkiksi Petri Hollménin (n.d.) kehittämää 3T-mallia. 3T-malli koostuu kolmesta T:stä, jotka ovat tavoite, tarina ja työkalut. Tätä 3T-mallia voidaan hyvin hyödyntää koko tapahtumaviestinnän ajan aina ennakkomarkkinoinnista palautteeseen saakka. Mielessä tulee kuitenkin pitää se, että viestintä tulee aina rakentaa seuraavassa kappaleessa esitetyllä tavalla ylhäältä alas, eikä koskaan toisin päin. Muutoin viestinnän tavoitetta ei voida saavuttaa. (Hollmén, n.d.)

Jotta onnistumista pystytään mittaamaan, on oltava ennakkoon asetettu tavoite. Tavoitteita ovat esimerkiksi muutokset ihmisten ajattelussa ja tämän myötä toiminnassa. Ihmisten ajattelua voidaan muokata parhaiten tarinoilla, ja sen sijaan, että lueteltaisiin kasa faktoja, kannattaakin keskittyä hyvän tarinan luomiseen. Etenkin tapahtumaviestinnässä tarinan rooli ajatusten muuttajana on suuri. Hyvä tarina aiheuttaa vastaanottajassaan tunteita, esimerkiksi iloa tai surua, tai mitä reaktioita ikinä sitten halutaankaan nostaa esiin. Täytyy kuitenkin muistaa, että tarina ja tavoite kulkevat käsi kädessä, eli tarina on siis muovattava tavoite kirkaana mielessä. Jotta tarina saadaan toteutettua, tarvitaan siihen taasen oikeanlaisia työkaluja. Työkalut ovat siis konkreettisia käytännön asioita, jotka tulevat osaksi tapahtumaa esimerkiksi puheen, ruuan tai musiikin muodossa. Toisin sanoen tarina asettaa vaatimukset työkaluille. (Hollmén, n.d.)

### 3.2 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä jää usein ulkoisen viestinnän varjoon, mikä on harmillista, sillä säisen viestinnän pitäisi olla aina ensin kunnossa, ennen kuin lähdetään rakentamaan ulkoista viestintää. (Asikainen, 2018). Sisäistä viestintää ovat kaikki organisaation tai työyhteisön sisällä tapahtuva tiedonkulku ja kommunikaatio. Sisäinen viestintä on avainasemassa yhteisöllisyyden rakentamisessa ja vahvistamisessa, joten onkin syytä kiinnittää siihen huomiota ja mennä yhä syvemmälle arjen käytäntöihin, missä sen voima piilee. Viestinnän riittämättömyys, epäonnistuminen tai puuttuminen kokonaan voivat aiheuttaa monenlaisia ongelmia. (Juholin, 2008, s. 11–15)

Usein on ajateltu, että viestintä kuuluu vain viestinnän ammattilaisille tai johtotehtävissä toimiville, mutta nykypäivänä on yhä selvempää se, että se on tullut isoksi osaksi jokaisen työelämässä toimivan roolia. Se, miten kommunikoimme työyhteisössämme ja verkostoissamme, onkin oleellista. Nykypäivän työntekijältä odotetaan hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä puhua ymmärrettävästi, kirjoittaa selkeästi sekä kykyä kuunnella ja antaa palautetta. Ilman näitä taitoja työn tekeminen voi olla vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Suhde tietoon on myös muuttunut, nimittäin tieto on yhä

enemmän yhdessä synnyttävää ja jalostettavaa, eli uuden tiedon luomista. Uuden tiedon luominen vaatii kuitenkin hyvää yhteisöllisyyttä, mikä taas edellyttää toimivaa sisäistä viestintää. (Juholin, 2008, s. 12, 25)

Hyvässä projektin hallinnassa ja johtamisessa viestintä on selkeä osa-alue, joka on kosketuksissa kaikkiin projektin jäseniin. Hyvä viestintä kirkastaa jatkuvasti projektin tavoitteita sekä on osa ihmisten sitouttamista hankkeeseen. Hyvä projektin johtaja osaa johtaa ihmisiä ja asettaa heidän asemaansa, sekä arvioida, millaista tietoa he tarvitsevat toimiessaan osana projektiryhmää. (Juholin, 2008, s. 259–260)



## 4 TEKIJÄ 2018 TAPAHTUMAPROJEKTI

Tässä luvussa käydään lävitse opinnäytetyön tapahtumaprojektin eri vaiheita. Opinnäytetyön kirjoittaja on toiminut tapahtumassa harjoittelija-projektipäällikkönä, ja tämän johdosta aluksi kerrotaankin hyvin käytännönläheisesti, kuinka Tekijä 2018 tapahtumaprojektin suunnittelu ja toteutus etenivät, sekä minkälaiseksi tapahtumapäivä lopulta muovautui. Tämän jälkeen toteutusta ja sen käytäntöjä tarkastellaan työn teoreettisen viitekehyksen näkökulmista, ja tuodaan tätä kautta esiin kehityskohteita sekä esitetään mahdollisia ratkaisuja.

### 4.1 Läpileikkaus tapahtuman toteutuksesta

Tapahtuman suunnittelu lähti liikkeelle pääosin edellisten vuosien toteutusten pohjalta. Suurin muutos edellisvuosiin oli tapahtumapaikan vaihdos ilmaisista kauppakeskustiloista hienoihin messutiloihin Verkatehtaalte. Verkatehtaan tilat varattiin syyskuussa 2018 järjestäjien toimesta, ja suunnitteluvaihe aloitettiin lokakuussa 2018. Järjestäjätahoja vuoden 2018 tapahtumassa olivat Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeen kauppakamari, Koulutuskuntayhtymä Tavastia, Kiipulan ammattiopisto, Hämeen TE-palvelut sekä EURES. Järjestäjätahojen edustajat muodostivat tapahtumaprojektin ohjausryhmän ja projektipäälliköksi valittiin Hämeen ammattikorkeakoulun opiskelija.

Ensimmäisessä yhteisessä tapaamisessa 31.10.2018 olivat mukana projektipäällikön lisäksi kaikki järjestäjätahojen edustajat. Tapaamisessa tutustuttiin Verkatehtaan tiloihin. Tiloiksi oli varattu näyttävä lasipiha sekä toisen kerroksen kokoushuonemainen Kehräämö-tila. Lasipiha sovittiin messutilaksi ja Kehräämöön suunniteltiin puheenvuoroja sekä jotain kiinnostavaa toiminnallista tekemistä. Tapaamisessa päätettiin myös yhteistuumin, että tapahtumaan osallistuville työnantajille myytäisiin vain yhdenlaista messupaikkaa selkeyden vuoksi. Messupaikkoja kaavailtiin lasipihalle noin 50 kappaletta ja jokaiseen paikkaan sisällytettäisiin samat ominaisuudet – Verkatehtaan pienet korkeat pöydät, sähkövedot sekä tarvittaessa tuolit. Yhdestä messupaikasta päätettiin veloittaa tismalleen Verkatehtaan hinnoittelun mukaisesti niin, ettei välistä vedetä yhtään ylimääräistä tapahtumalle.

Seuraava yhteinen tapaaminen pidettiin viikon päästä ja tällöin puitiin tarkemmin työnjakoa ja lähiaikojen toimenpiteitä. Työnjaosta sovittiin suullisesti. Tapaamisessa esiin nousi tärkeä seikka, nimittäin se, että näytteilleasettajia tuli ruveta kontaktoimaan tapahtuman tiimoilta mahdollisimman pian, sillä joululaheystyi kovaa vauhtia. Suunnitelmana oli läheystyä sähköpostikutsulla edellisvuotena näytteilleasettajiksi osallistuneita yrityksiä, sekä suunnitella liitteeksi esite tapahtumasta. Samassa yhteydessä päätettiin uudistaa tapahtuman visuaalista ilmettä, mikä tarkoitti käytännössä kaikkien markkinointimateriaalien uusimista.

HAMKin harjoittelija-projektipäällikön vastuulla oli kasata projektiryhmä ammattikorkeakoulun opiskelijoista, ja ensitöiksi riveihin olikin tarve värähtä ulkoasusuunnittelun taitava tiimin jäsen. Sen lisäksi tiimiin haettiin sosiaalisen median markkinointivastaavaa sekä ainakin kolmea projektipäällikön apukättä. Tiimin haaliminen osoittautui kuitenkin odotettua vaikeammaksi, sillä kiinnostuneita ei aluksi löytynyt, vaikka palkkiona tarjottiin opintopisteitä ja viestinnässä käytettiin opiskelijoita tavoittavia kanavia. Loppujen lopuksi tiimi kuitenkin saatiin kasaan, tosin niin minimaalisesti kuin vain mahdollista. Ulkoasusuunnittelija, sosiaalisen median markkinointivastaava sekä kaksi apukättä ilmoittautuivat, ja projektiryhmän työ sai alkaa. Tosin tässä vaiheessa oltiin jo pahasti jäljessä aikataulusta, sillä marraskuu oli jo lopuillaan.

Työskentely alkoi todella tyhjältä pöydältä, sillä edellisten vuosien tapahtumista ei ollut paljonkaan materiaaleja tallessa, eikä konkreettista tapahtumasuunnitelmaa ollut aiemmin tehty. Myös keskeiset seikat, kuten kohderyhmän määrittely sekä tapahtuman budjetti olivat projektiryhmälle todella sumeita alkuvaiheessa. Pian selvisi kuitenkin, että kohderyhmä ulottuisi peruskoulun 8. ja 9. luokkalaisista aina ammattikorkeakoululaisiin ja muihin työttömiin työnhakijoihin. Kohderyhmän määrittely oli siis todella laaja, ja aiheutti silloin jo osaltaan pohdintaa tapahtuman toimivuudesta. Lisäksi projektiryhmälle melkoisena yllätyksenä selvisi, että tapahtuma tulee toteuttaa lähes nollobudjetilla. Järjestäjätahot olivat siis sopineet maksavansa yhdessä ainoastaan tapahtumapaikan vuokran.

Pian tapahtuman toteutuksen käynnistyttyä suurimmaksi kynnyskysymykseksi nousi kävijämäärä, mikä osoittautuikin laskelmien valossa paljon odotettua suuremmaksi. Kävijämäärä arvioitiin siihen skenaarioon perustuen, että tapahtuma saataisiin pakolliseksi kaikissa Hämeenlinnan alueen kouluissa, kohdistuen aina peruskoulun 8.- 9. luokista lukio- ja ammattikoululaisiin sekä kolmannen asteen opiskelijoihin. Tällöin kävijämäärä saattaisi olla jopa 3000, eli melkein kaksinkertainen edellisvuoteen.

Arvioitu kävijämäärä ilmoitettiin Verkatehtaalte, ja heiltä saatiinkin huolehtunut vastaus. Tilavuokraussopimukseen oli jätetty alun perin osallistujamäärä avoimeksi, mutta se tarkoittikin Verkatehtaan mukaan enimmillään noin 1500 henkeä jalkautettuna koko tapahtuman viiden ja puolen tunnin ajalle. Varatut tilat eivät tulisi siis millään riittämään, jos osallistujamäärä toteutuisi. Myös järjestyksenvalvontaan tuli tällöin laajentunut tarve, ja siihen olikin pakko varustautua suurimman mahdollisen osallistujamäärän mukaan. Näin ollen Verkatehtaalte otettiin lisälaskuna järjestyksenvalvontaa, mikä käsitti myös liikenteenohjauksen tapahtumapäivänä. Tämä kustansi ison siivun ylimääräistä järjestäjille. Lisätiloja ei onneksi loppujen lopuksi tarvinnut ottaa.

Sähköpostikutsut liitteineen saatiin lähetettyä työelämän edustajille marraskuun lopulla. Tapahtuman edellisen toteutuksen näytteilleasettajista oli

olemassa kontaktista, minkä avulla heidät kontaktoitiin ensisijaisesti. Lista kuitenkin käsitti jo vanhentuneita yhteystietoja, minkä johdosta osa sähköposteista palautui takaisin ja näin ollen tavoittaminen viivästyi entisestään. Edellisvuoden yhteystietojen lisäksi joulukuun alussa viestejä ruvettiin lähettämään myös muihin yrityksiin. Joulukuun alussa yrityksiin ruvettiin myös tekemään soittoja, joilla varmistettiin, että sähköposti on otettu huomioon ja samalla markkinoitiin tapahtumaa. Tässä vaiheessa kontaktoinnilla oli kuitenkin jo melkoinen kiire, sillä joulukuun alku oli lähestymässä kovaa vauhtia ja yritykset tulevine kesätyöpaikkoineen oli saatava sitoutettua tapahtumaan. Myös kieltäviin vastauksiin oli varauduttava, sillä yrityksissä rekrytoinnin kanavista ja kustannuksista saatetaan yleisestikin sopia jo paljon ennen joulukuuta.

Tekijän visuaalisen ilmeen uudistaminen piti sisällään lähes kaikkien materiaalien uudelleenluomisen aina esitteistä led-mainoksiin ja bannereihin. Ulkoasuunittelijalla riitti siis työtä. Esitteitä tulostettiin A4 ja A5 kokoisina ja niitä vietiin ympäri Hämeenlinnaa ilmoitustauluille projektiryhmän voimin. Mainoksia laitettiin pyörimään myös led-screeneille ainakin keskustan linja-auto asemalle, Koulutuskuntayhtymä Tavastian kampukselle ja Ritari-areenan Kerho-ravintolaan. Myös kahdessa HPK:n kotipelissä tammi-helmikuussa 2018 pyöri Tekijä -tapahtuman mainos pelitauoilla Ritarihallin kuutiossa.

Sosiaalisessa mediassa Tekijän suurimpana markkinointikanavana toimi Facebook. Tekijän Facebook-sivulle päivitettiin osallistuvien yritysten lyhyitä esittelyitä sekä myöhemmin ohjelma, kun se saatiin valmiiksi. Tapahtumalle luotiin lisäksi myös niin sanotut kotisivut Blogspotiin. Sivulle päivitettiin samoja asioita kun Facebookiin, mutta Blogspotin hyötynä kuitenkin nähtiin, että todellista tavoitavuutta voitiin seurata sivuvierailijoiden avulla, toisin kuin Facebookissa.

## 4.2 Tapahtumapäivä

Tapahtumapäivä alkoi aamu yhdeksältä messupisteiden laputtamisella yritysten nimin sekä ohjaamalla aikaisin saapuneita näytteilleasettajia paikoilleen. Info-tiskille asetettiin pohjakarttoja, joihin oli merkitty kaikki esittelypisteet ja toiminnot messualueella, ja niitä myös jaettiin halukkaille. Myös ohjelmaa oli tulostettu ja ne asetettiin nippuihin info-tiskille. Järjestäjien sekä projektiryhmän kesken käytiin läpi tulevaa päivää sekä tärkeitä seikkoja osallistujien vastaanottamiseen, ohjaukseen ja neuvontaan liittyen. Kaikki näytteilleasettajat saapuivat paikalle ennen kello yhtätoista ja kaikki paikat saatiin hyvin esittelykuntoon ennen tapahtuman alkua.

Avaussanat lausuttiin lasipihan rappusissa Hämeen Kauppakamarin toimitusjohtajan, Jussi Eerikäisen toimesta. Hän piti kiinnostavan ja erittäin ajankohtaisen puheen osaavan työvoiman tärkeydestä työmarkkinoilla. Avaussanojen jälkeen Panssariprikaatin Varusmiessoittokunta otti tilan

haltuunsa ja latasi ilmoille energisen musiikkiesityksen, jonka avulla päästi loistavaan messutunnelmaan. Puolenpäivän aikoihin kävijöitä rupesi saapumaan paikalle yhä runsaammin ja tapahtuma rupesi vilkastumaan. Kello yhdeltä lasipihalla oli jo tungosta. Paikalle saapui pääasiassa peruskoulun yhdeksäsluokkalaista, ammattikoululaisia ja lukiolaisia. Ammattikorkeakoulun opiskelijoita saattoi havaita siellä täällä, mutta erittäin vähäisesti ihmismassaan verrattuna. Osan yrityksistä harmiksi tämä asettelu kävijöissä säilyi läpi tapahtumapäivän, eikä paikalle ilmaantunut tarpeeksi täysi-ikäisiä kävijöitä. Tämä oli harmi siksi, että osalla yrityksistä ei ollut tarjota töitä alaikäisille.

Pienen pettymyksen aiheutti tapahtumassa myös tapahtuma-alueena lasipihan lisäksi toiminut Kehräämö-tila yläkerrassa, joka jäi hieman vaisuksi lasipihaan verrattuna. Ihmiset eivät joko löytäneet, tai eivät vain olleet tarpeeksi kiinnostuneita käymään siellä. Vaikeus löytää yläkerran tilaan johtui varmasti siitä, että tila oli hyvin erillinen ja ovi yläkerran tapahtuma-alueeseen jäi hieman piiloon rappusten yläpäässä. Myös Kehräämö-tilan opastetaulu oli aluksi väärällä paikalla, vasta rappusten yläpäässä, jolloin se jäi helposti huomaamatta. Opastajat ja järjestyksenvalvojat tekivät kuitenkin hyvää työtä niin ovensuussa, aulassa kuin lasipihallakin ohjatesaan ihmisiä kohti yläkertaa, sekä kohentaessaan opasteiden paikkoja tapahtuman edetessä.

Tapahtuman ollessa loppuillaan kello 16 aikaan projektipäällikkö lähti kiertämään näytteilleasettajien esittelypisteitä lävitse ja kiittämään kaikkien osallistumisesta ja työpanoksesta. Samalla yritysten edustajat antoivat todella tärkeää suullista palautetta tapahtuman järjestelyistä, onnistumisesta ja yleisestä tunnelmasta. Myös kehitysehdotuksia kuultiin ja yrityskuulumisia vaihdettiin. Molemmiin puolin vuorovaikutustilanne koettiin positiiviseksi asiaksi ja joidenkin osallistujien kanssa päästiin keskustelemaan jo seuraavan vuoden tapahtumaan osallistumisesta.

### 4.3 Projektin suunnittelu

Projektin suunnittelu osoittautui suurimmaksi haasteeksi Tekijä 2018 -tapahtumassa. Suunnittelu jäi tekemisen varjoon, ja se mitä suunniteltiin, keskittyi liikaa tapahtuman sisällön suunnitteluun, eikä juuri yhtään projektin suunnitteluun. Myöskään konkreettista projektisuunnitelmaa ei missään vaiheessa tehty. Projektisuunnitelman pois jättäminen olikin syynä useisiin tapahtumaprojektin aikana esiintyneisiin ongelmiin. Suurimpia ongelmia projektissa olivat projektipäällikön näkökulmasta ajanhallinta sekä projektin kokonaisuuden hahmottaminen. Jos projektin suunnittelu olisi ollut kunnolla hallinnassa, olisivat nämä asiat saaneet tarvitsemaansa työtä jo heti projektin alusta lähtien.

Huonoon suunnitelmallisuuteen johti kiire heti projektin alussa. Aikaa ei ollut tuhlattavaksi, joten saattoi vaikuttaa järkevämmältä siirtyä suoraan

toimintaan. Tämä kuitenkin kostautui useiden ongelmien muodossa myöhemmin. Lisäksi harjoittelija-projektipäällikön kokemattomuus oli myös yksi syy huonoon suunnitelmallisuuden toteutumiseen – tietoa ja taitoa ei vain ollut tarpeeksi suhteessa vastuuseen. Esiin voi tässä kohden nostaa kuitenkin myös ohjausryhmän vastuun. Vaikka projektisuunnitelman tekeminen on pääasiassa projektipäällikön vastuulla, vaikuttaa siltä, että oikein kukaan projektiorganisaatiossa ei ymmärtänyt sen tärkeyttä. Jo useampana vuotena tapahtuman järjestelyissä mukana olleiden yhteistyötahojen olisi pitänyt osata antaa parempaa tukea ja neuvoja projektin suunnitteluun.

Jotta vastaavalta ongelmalta voitaisiin välttyä tulevaisuudessa, on tärkeää aloittaa projektin suunnitteluprosessi mahdollisimman hyvissä ajoin ilman hirveää kiirettä. Kun projektin suunnitteluvaiheelle annetaan enemmän huomiota ja tilaa kehittyä, niin kokonaiskuvakin kerkeää iskostumaan ihmisten mieliin paremmin. Ensitöiksi tulisi myös aina tehdä konkreettinen projektisuunnitelma, josta selviää projektin kannalta keskeisimmät tavoitteet, aikataulut sekä resurssit. Tämän lisäksi ohjausryhmän tulee olla intensiivisesti mukana suunnitelman laatimisessa ja sen seurannassa.

#### 4.4 Projektiorganisaatio ja vastuunjako

Tekijä 2018 tapahtumassa projektiorganisaatio koostui järjestäjätahojen edustajista eli ohjausryhmästä, harjoittelija-projektipäälliköstä sekä korkeakouluopiskelijoista kootusta projektiryhmästä, joka käsitti neljä henkilöä. Projektiryhmässä visuaalisen ilmeen uudistajan sekä sosiaalisen median markkinointivastaavan tehtävät olivat melko selkeät, eikä heidän osaltaan suuria ongelmia syntyneenkään. Sen sijaan ongelmalliseksi muodostui kahden muun projektiryhmäläisen ohjaaminen. Heille ei projektin alkaessa ollut nimitetty omia vastuualueita, vaan heidän tarkoitus oli olla ennemminkin projektipäällikön apuna ja käytettävissä vähän kaikenlaisissa asioissa. Projektin edetessä kuitenkin tuli selville, että oman vastualueen puuttuminen heikensi projektiryhmäläisten sitoutumista yhteiseen projektiin. Vastuuta oli myöskin jälkikäteen yllättävän vaikeaa enää jakaa. Projektipäällikön arjessa huono vastuunjako näkyi suoraan työtaakan ja stressin lisääntymisenä.

Projektipäällikön vastuihin kuului projektiryhmän kasaaminen, töiden delegoiminen, projektin sisällön suunnittelu yhdessä projektiryhmän ja ohjausryhmän kanssa, projektiryhmän ohjaaminen ja johtaminen, tiimityöskentely, ajanhallinta, tiedottaminen, raportointi sekä yritysedustajien ja koulujen opinto-ohjaajien kontaktoiminen. Vaikka projektipäällikkö on tietenkin tapahtumaa eteenpäin puskeva voima, ja etenkin pienemmissä projekteissa projektipäällikön vastuu jokaiseen projektin toimintoon korostuu, niin harjoittelija-projektipäälliköksi vastuuta annettiin paljon. Jatkossa täytyisikin kiinnittää enemmän huomiota projektipäällikön kokemattomuuteen ja siihen, mihin asioihin hän tarvitsee eniten tukea. Kokematon

projektipäällikkö ei luonnollisesti voi yltää samaan suoritukseen, kuin mitä kokenut. Myös tässä kohden ohjausryhmän vastuuta täytyy korostaa.

Etenkin alussa, kun tärkeimmässä roolissa oli markkinointimateriaalien uusiminen, olisi tarvittu enemmän osaavia käsiä työhön. Yhdelle henkilölle taakka oli nimittäin valtava. Jatkossa materiaalien työstämiseen ja muokkailuun olisi hyvä saada ainakin kaksi osaavaa henkilöä. Myös sosiaalisen median kanavista ja -markkinoinnista huolehtimaan pitäisi löytyä kaksi, ellei jopa kolmekin henkilöä. Työelämän, eli mahdollisten näytteilleasettajien kontaktointiin olisi hyvä saada myös ainakin yksi reipas tekijä. Samoin osallistujien, eli koulujen kontaktointi ja yhteydenpito olisi hyvä erotella omaksi työnkuvakseen ja vastuuttaa yhdelle. Kun työnjako on tehty selkeästi ja töille on tarpeeksi tekijöitä, pääsee projektipäällikkö määrätietoisesti keskittymään projektin kasassa pitämiseen – järkevään aikatauluttamiseen, tiiviiseen yhteydenpitoon ja hyvään tiedottamiseen.

#### 4.5 Verkostomaisuuden haaste johtamisessa ja sisäisessä viestinnässä

Järjestäjätahojen edustajat työskentelivät pääosin eri puolilla Hämeenlinnaa, mutta osa myös sen ulkopuolella, kuten Janakkalassa. Tämän lisäksi myös korkeakouluopiskelijoista koottu projektiryhmä piti sisällään eri kampuksilla opiskelevia jäseniä. Esimerkiksi sosiaalisen median markkinointivastaava teki töitä käsin Riihimäeltä asti, ja tapaaminen hänen kanssaan kasvokkain tapahtui ensimmäisen kerran vasta tapahtumapäivänä. Projektioorganisaation edustajat siis työskentelivät ja opiskelivat päätoimisesti eri paikoissa, minkä johdosta voidaan puhua, että projektioorganisaatiota leimasi verkostomaisuus.

Projektioorganisaation verkostomaisuus vaikeutti tapahtuman järjestelyjä. Yhteisten tapaamisaikojen sopiminen oli haastavaa, eivätkä kaikki aina hyvästä suunnittelustakaan huolimatta päässeet paikalle. Tästä johtuen myös yhteisten tapaamiskertojen määrä projektin aikana jäi vähäiseksi. Kun yhteisiä tapaamisia ei ohjausryhmän kanssa järjestynyt kovin usein, se synnytti epävarmuutta projektipäällikössä. Ohjausryhmän tuki kuitenkin oli projektipäällikölle erityisen tärkeää. Yhden ohjausryhmäläisen kanssa yhteistyö tosin oli kautta projektin tiiviimpää, mikä helpotti paljon projektipäällikön arkea ja selkeytti usein ajatuksia tilanteen ollessa tukala.

Verkoston johtamisessa tärkeintä ovat johtamisen hajauttaminen sekä sosiaalinen vuorovaikutus. Tekijä 2018 tapahtumaprojektissa johtamisen hajauttamista ohjaus- ja projektiryhmän kesken tapahtui. Esimerkiksi yhteisissä tapaamisissa johtajuutta pilkottiin pienempiin osiin jakamalla vastuualueita projektin sisältöön liittyen. Sosiaalinen vuorovaikutus verkoston sisällä kukoisti aina tapaamisissa, mutta niiden ulkopuolella vuorovaikutus hieman kärsi. Sisäisen viestinnän kanaviin olisikin pitänyt kiinnittää enemmän huomiota.

Sähköposti oli käytetyin sisäisen viestinnän kanava. Sen lisäksi Hämeen ammattikorkeakoulun sisäisen viestinnän kanavana toimivaa Yammeria käytettiin myös Tekijä 2018 tapahtuman sisäisessä viestinnässä. Yammeriin perustettiin suljettu Tekijä 2018 -ryhmä, jonka sisällä voitiin keskustella ja jakaa materiaaleja. Alussa huomattiin, että ulkopuolisten organisaatioiden edustajilla oli hieman vaikeuksia kirjautua Yammeriin, mutta lopulta kirjautuminen onnistui kaikilla. Myöhemmin kuitenkin huomattiin, että keskustelut ryhmän sisällä eivät jostain syystä tavoittaneet kaikkia henkilöitä, ja tämän myötä ryhmän käyttö jäi vähäiselle. Sähköposti oli siis helpompi vaihtoehto, mutta se ei kuitenkaan ole aina se kaikista tehokkain. Sähköpostia voi kasautua päivän mittaan todella paljon etenkin silloin, jos käyttää samaa sähköpostia sekä perustyön nojalla, että muissa projekteissa. Tästä syystä se ei ole paras paikka kokoamaan kaikkia tärkeitä informaatioita ja materiaaleja yhteen projektiin liittyen. Tarve olisi ollut jollekin helpokäyttöiselle verkkoalustalle, missä materiaalit ja keskustelut olisivat olleet vaivattomasti kaikkien ulottuvilla. Tulevissa tapahtumissa esimerkiksi Microsoftin OneDrive voisi toimia järkevänä jakamisalustana.

#### 4.6 Tekijän ulkoinen viestintä

Tekijä 2018 tapahtumassa viestintään ei tehty omaa viestintäsuunnitelmaansa, mutta siitä huolimatta ulkoisen tapahtumaviestinnän ulkoasua, sisältöä ja yhtenäisyyttä suunniteltiin melko hyvällä menestyksellä. Ulospäin pyrittiin viestimään asianmukaisesti, mutta mahdollisimman innostavasti ja kiinnostusta herättävästi. Ulkoisen viestinnän sisältöä suunniteltiin monesti koko projektiryhmän voimin. Esimerkiksi esitteiden, tiedotteiden ja mainosten sisällössä ja ulkonäössä näkyi useimmiten koko projektiryhmän kädenjälki.

Yhtenäistä ilmettä haettiin markkinointimateriaaleissa värimaailmalla sekä Tekijä-tapahtuman logolla. Edellisten vuosien Tekijä-tapahtumista tuttu kirkas vaaleanvihreä pysyi tapahtuman tunnusvärinä, mutta uudistettuun värimaailmaan kuuluivat lisäksi harmaa sekä musta. Logo sen sijaan päätettiin pitää samanlaisena kuin edellisinäkin vuosina, sillä tavoitteena oli kuitenkin luoda tapahtumasta jatkumo, jolloin tunnistettava logo on myös yksi tärkeä tekijä.

Vaikka viestintää suunniteltiin paljon yhdessä, niin sosiaalisen median mainonnassa ja Facebook-sivun päivittämisessä päävastuu oli markkinointivastaavalla. Facebook-sivua päivitettiin säännöllisesti uusien näytteilleasettajien ja puhujien esittelyillä, mutta sisältö jäi loppujen lopuksi kuitenkin liian vähäiseksi. Facebook-sivun päivitystahti oli noin kaksi kertaa viikossa, kun taas parhaimmillaan se olisi voinut olla jokapäiväistä. Pelkkien puhuja- sekä yritysesittelyiden lisäksi sisältöä olisi voitu luoda monipuolisemmin tapahtuman aihealueiden ympärille. Yleisöä olisi ollut myös järkevää aktivoida esimerkiksi joillakin osallistavilla tempauksilla. Syynä vähäiseen päivitystahtiin saattoivat olla markkinointivastaavan osa-aikaisuus

sekä etänä työskentely. Seuraavan vuoden tapahtumille markkinointia hoitamaan olisikin järkevä työllistää henkilöitä, joilla on enemmän aikaa käytettävänä. Huomiota täytyy myös kiinnittää siihen, että henkilöiden ja projektipäällikön välillä on jatkuva tiedonvaihto tapahtuman järjestelystä.

Ulkoisessa viestinnässä käytettiin melko monipuolisesti eri kanavia. Mainospaikkoina hyödynnettiin sosiaalinen media, ulkomainokset, Ritariareenan led-taulu ja kuutiomainokset, sanomalehtimainos Kaupunkiutisissa ja lukuisat esitteet ympäri Janakkalaa ja Hämeenlinnaa kauppojen ja koulujen ilmoitustauluilla.

Entä oliko mainonta sitten onnistunutta? No, tavoitteena oli kerätä mahdollisimman paljon osallistujia, ja saatiinhan tapahtumapäivänä aikaiseksi ihan yleisöryntäyskin. Yleisön joukosta tosin ei täysi-ikäisiä henkilöitä löytynyt kovinkaan paljoa, joten voidaan todeta, että jotain vikaakin on mainonnassa ollut. Aiemmin tässä opinnäytetyössä esitelty tapahtumaviestinnän 3T-malli olisi varmasti apuna myös tulevien Tekijä-tapahtumien markkinoinnissa. Tavoitteen kirkastaminen, hyvän tarinan keksiminen ja oikeiden työkalujen löytäminen saattavat olla avainasemassa.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tapahtumaprojektin suurimmat vaikeudet kohdattiin suunnittelussa, johtamisessa ja viestinnässä. Jotta näitä osa-alueita voitaisiin Tekijä-tapahtumassa parantaa, tulisi harjoittelijaprojektipäällikön vastuuta pienentää, ja ohjausryhmän vastuuta kasvattaa. Hyvä vaihtoehto on myös valita projektipäälliköksi kokeneempi henkilö, ja hyödyntää ammattikorkeakouluopiskelijoita vain projektiryhmässä. Tulisi myös muistaa, että suunnitelmallisuus on kaiken perusta, ja etenkin projektisuunnitelman tekeminen on ehdottoman tärkeää tulevissa tapahtumissa. Suunnitteluvaihe täytyisi saada myös käyntiin tehokkaammin ja hyvissä ajoin ilman, että tapahtumaprojekti ajautuu kiireen kierteeseen jo heti alussa. Huolellisella suunnittelulla näin myös väistetään ajanhallinnan ongelmia.

### 5.1 Tapahtuman arviointi ja kehittäminen

Tapahtuman jälkeen teetetystä kyselystä selviää, että näytteilleasettajat ja järjestäjätahot olivat pääosin erittäin tyytyväisiä tapahtumaan ja sen myötä saatuihin kontakteihin. Näytteilleasettajat, koulujen ja yritysten edustajat, sekä tapahtumaan osallistuneet työnhakijat kehuvivat tapahtumapäivän tunnelmaa, järjestelyitä ja tiedottamista. Lähtöasetelma huomiioon ottaen tapahtumakokonaisuus oli siis loppujen lopuksi kuitenkin varsin onnistunut. Negatiivinen palaute näytteilleasettajien puolelta koski pääasiassa tapahtuman kävijäkuntaa, mikä oli pääpiirteittäin hyvin nuorta ja hankaloitti joidenkin yritysten rekrytointia. Palautteen pohjalta voidaan päätellä, että tapahtuman kävijäkunnan keski-ikää tulisi yrittää nostaa tuleviin tapahtumiin. Toinen vaihtoehto voi olla myös tapahtumapäivän selkeä jakaminen esimerkiksi kahteen eri osuuteen kahdelle eri kohderyhmälle: aamupäivä alaikäisille ja iltapäivä täysi-ikäisille.

Tapahtuman markkinointia sekä kohderyhmän tavoittamista markkinoinnin avulla tulisi myös kehittää. Kohderyhmän tavoittamisessa oikeanlainen tarina voi olla markkinoinnin ydin. Kohderyhmän tavoittamiseksi parhaiten tulisi myös miettiä tapahtumapaikan vaihdosta. Jos toivottua kohderyhmää ei saa houkuteltua tapahtumapaikalle, voidaan tapahtuma viedä myös kohderyhmän luo. Tapahtuman järjestäminen esimerkiksi ammattikorkeakoulun kampuksella keräisi haluttua kohderyhmää paikanpäälle ilman suuria ponnisteluja.

Jotta projektityöskentely onnistuisi, on haalittava kasaan kunnon projektitiimi. Enemmän tekijöitä tarkoittaa enemmän asiantuntemusta, osaamista, ideoita ja sisältöä. Tarkoitus ei tietenkään ole haalia liikaa tekijöitä, vaan suhteuttaa projektiryhmän koko projektin kokoon. Tärkeintä on se, että vastuuta ja tehtäviä pystytään jakamaan jokaisen ennalta määritellyn työpanoksen mukaisesti – niin että tiedetään, mitä projektilta voidaan olettaa. Selkeiden vastuualueiden myötä ihmiset saadaan myös paremmin sitoutumaan yhteiseen projektiin.

Yksi tapahtuman suurimmista ongelmista oli se, että sen kehittämiseen oli ideoita paljon, mutta toteuttaminen käytännössä ei vain ottanut tarpeeksi tuulta alleen. Syynä oli huono suunnitelmallisuus, mikä ohjasi lopulta koko tapahtumaprojektin melko huteraan lopputulokseen. Kaikkien ongelmien rinnalla täytyy kuitenkin muistaa myös kaikki onnistumiset ja ennen kaikkea se, että vaikka tapahtuman järjestelyt tuottivat ongelmia, niin itse tapahtuma ei lopulta ollut kuitenkaan mikään fiasko. Päinvastoin, se oli oikeasti iso ja merkittävä, monia satoja ihmisiä liikkeelle saanut positiivinen tapahtuma, jonka avulla toivottavasti onnistuttiin luomaan tärkeitä keskusteluja, verkostoja ja jopa työpaikkoja.

## 5.2 Pohdinta

Työn teoriaperusta lähti rajautumaan vasta tapahtumaprojektin toiminnallisen osuuden jälkihuminoissa ja se tuntui lopulta luonnollisimmalta rajata aiheisiin, jotka opinnäytetyön tekijälle itselleen osoittautuivat haasteellisimmiksi asioiksi sisäistää tässä prosessissa. Opinnäytetyön tekijä itse kutsuisi rajausta ehkä jopa jälkiviisaudeksi, sillä syventyminen haasteellisiin aihealueisiin tapahtumaprojektin alussa olisi helpottanut huomattavasti tuoreen projektipäällikön taivalta. Toisaalta taas opinnäytetyöprosessin alussa ei opinnäytetyön tekijällä kuitenkaan ollut vielä tarvittavia taitoja tai tietoutta syventyä arvioimaan, mitkä asiat lopulta saattaisivat osoittautua haasteiksi. Alkutaipaleella keskittyminen myös kohdistui suurelta osin konkreettiseen tekemiseen, joten kirjallisen teoriaperustan rajaaminen tässä vaiheessa tuntui vielä melko kaukaiselta ajattelulta.

Tapahtumaprojekti antoi paljon uusia työelämäyhteyksiä ja verkostoja. Sen myötä projektityöskentely ja projektipäällikön vaatimustaso tulivat opinnäytetyön tekijälle myös todella tutuiksi, ja niistä voikin ammentaa paljon omaan työelämäään. Vaikkei työelämässä tulisikaan ikinä kantamaan suoranaisesti projektipäällikön titteliä, niin tapahtumaprojektin myötä karttuneita oppeja voi hyödyntää omassa työssään joka tapauksessa monipuolisesti. Oppeja on varmasti huomaamattaankin jo hyödyntänyt nykyisessä työssään ja ihan elämässäkin yleensä. Projektipäällikkömäiset piirteet, kuten sinnikkyys, asioiden loppuun vieminen ja usko omaan tekemiseen ovat vahvistuneet.

Opinnäytetyöprosessin kannalta oma oppiminen rupeaakin valkenemaan opinnäytetyön tekijälle vasta aivan työn loppupuolella. Prosessi on ollut pitkäkestoinen ja välillä hermoja raastava. Mutta se, ettei ole kuitenkaan luovuttanut kesken prosessin, vaikka niitäkin tuntemuksia on välillä ollut, osoittaa pitkäjänteisyyttä ja jonkinlaista kunnioitettavaa taistelutahtoa. Pitkäjänteisyys on matkan varrella vahvistanut ja opettanut, ja lopulta kantanut opinnäytetyöprosessin loppuun saakka.

## LÄHTEET

- Asikainen, M. (2018). Viestintäsuunnitelma – markkinoijan tärkein työkalu. Blogijulkaisu 5.3.2018. Haettu 25.10.2018 osoitteesta <https://www.kuulu.fi/blogi/viestintäsuunnitelma-markkinoijan-tärkein-työkalu>
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 2010, s. 77-86. Haettu 24.10.2018 osoitteesta [http://www.lindgren-packendorff.com/Crevani\\_Lindgren\\_Packendorff\\_2010\\_ScJM.pdf](http://www.lindgren-packendorff.com/Crevani_Lindgren_Packendorff_2010_ScJM.pdf)
- Hollmén, P. (n.d.). Täydellinen tapahtumaviestintä, digitaalinen opas. Lyyti Oy. Haettu 25.10.2018 osoitteesta <https://www.lyyti.com/fi/lataa-ilmainen-opas-täydellinen-tapahtumaviestintä>
- liskola-Kesonen, H. (2004). *Mitä, miksi, kuinka? Käsikirja tapahtumajärjestäjille*. Suomen liikunta ja urheilu ry.
- Janhonen, M. (2013). Miten johdetaan verkostoa? Blogijulkaisu 9.12.2013. Haettu 24.10.2018 osoitteesta <http://banana.fi/2013/12/09/miten-johdetaan-verkostoa-2/>
- Janhonen, M., Toivanen M., Eskelinen K., Heikkilä H. & Järvensivu A. (2015). *Rajoja rikkova työ – Kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous*. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. (2003). *Yrityksen viestintä*. 3.–4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Korva, H. (2017). Kaikki irti tapahtumasta. Blogijulkaisu 5.10.2017. Haettu 25.10.2018 osoitteesta <http://www.communike.fi/kaikki-irti-tapahtumasta/>
- Mäntyneva, M. (2016a). Miten projektisuunnitelma tehdään? *HAMK Unlimited Professional* 2.11.2016. Haettu 20.9.2018 osoitteesta <https://unlimited.hamk.fi/yrittäjyys-ja-liiketoiminta/miten-projektisuunnitelma-tehdään/>

Mäntyneva, M. (2016b). Hallittu projekti – järkevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari.

Pelin, R. (1999). *Projektinhallinnan käsikirja*. 2. uudistettu painos. Espoo: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Raelin, J., The End of Managerial Control? (2011). *Group & Organization Management*, 2011, s. 135-160. Haettu 24.10.2018 osoitteesta <https://ssrn.com/abstract=1787684>

Ruuska, K. (2007). *Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. 6. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Silfverberg, P. (2004). *Projektiopas; Osa II: Projektisuunnittelun käsikirja*. Helsinki: Ympäristökeskus. Haettu 25.9.2018 osoitteesta [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/40898/SY-KEmo\\_306.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/40898/SY-KEmo_306.pdf?sequence=1)

Silfverberg, P. (2007). *Ideasta projektiksi – Projektinvetäjän käsikirja*. Helsinki: Edita. Haettu 25.9.2018 osoitteesta [http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/liitetiedostot/ideasta\\_projektiksi.pdf](http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/liitetiedostot/ideasta_projektiksi.pdf)