



Projektinhallinta musiikkioppilaitoksessa

Musiikin koulutusohjelma
Musiikkipedagogi YAMK
Opinnäytetyö
29.5.2009

Kimmo Kola

TIIVISTELMÄSIVU

Koulutusohjelma Musiikin koulutusohjelma		Suuntautumisvaihtoehto Musiikkipedagogi
Tekijä Kimmo Kola		
Työn nimi Projektinhallinta musiikkioppilaitoksessa		
Työn ohjaaja/ohjaajat Kristiina Peltonen		
Työn laji Opinnäytetyö	Aika toukokuu 2009	Numeroidut sivut + liitteiden sivut 57 + 19
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tässä opinnäytetyössä käsitellään projektinhallintaa. Opinnäytetyössä käsitellään myös projektin toteuttamisen käytänteitä sekä reunaehtoja musiikkioppilaitosympäristössä ja pyritään etsimään hyviä tapoja toteuttaa niitä.</p> <p>Ensimmäisessä luvussa määritellään projekti-käsitettä sekä esitellään projektin elementtejä - projektityyppejä, projektin vaiheistusta ja projektiorganisaatiota sekä määritellään onnistuneen projektin kriteerejä yleisestä projektikirjallisuudesta kootun tiedon pohjalta.</p> <p>Toisessa luvussa esitellään musiikkioppilaitoksissa yleisesti käytettävää projektityyppiä toteutusprojektia, sekä tarkastellaan projektin elementtejä sekä projektin toteuttamista prosessina yksittäisessä musiikkioppilaitoksessa, Vantaan musiikkiopistossa. Tarkastelussa tehdyt havainnot perustuvat opinnäytetyön tekijän omien kokemusten ja havaintojen lisäksi hänen suorittamiinsa haastatteluihin ja keskusteluihin Vantaan musiikkiopiston työyhteisön jäsenten kanssa.</p> <p>Kolmanteen lukuun on peilattu Vantaan musiikkiopiston projektin toteuttamisen käytänteitä yleisen tason projektin elementteihin. Tämän tuloksena on nostettu esiin eroavaisuuksia niiden välillä sekä esitetty kehittämissuhteita Vantaan musiikkiopiston projektinhallintaan projektiorganisaation, projektin vaiheistuksen ja opettajan työtuntien resursoinnin osalta.</p> <p>Kehittämissuhteet tähtäävät projektiorganisaation osalta sille tarpeellisten roolien, niiden välisen valtasuhteen, tehtävien ja tehtäväjaon määrittämiseen sekä organisaation tiedonkulun kehittämiseen. Projektin vaiheistuksen osalta pohditaan yleisesti käytössä olevan viisivaiheisen mallin käyttöönoton mahdollisuuksia ja sen kirjaamista prosessikuvauksen muotoon. Opettajan työtuntien resursointia projektin piirissä tapahtuvien opetustuntien osalta esitetään sijoitettavaksi mahdollisuuksien mukaan opetusvelvollisuuden piirissä tapahtuvan työn tunteihin.</p> <p>Näiden kehittämissuhteiden käytännön toteuttamisen tueksi on Liitteet-luvussa esitelty projektin tekijän ”kauppalista” sekä projektiorganisaation roolit, tehtävät ja tiedonkulku.</p>		
Teos/Esitys/Produktio		
Säilytyspaikka Metropolia ammattikorkeakoulun kirjasto/Ruoholahti		
Avainsanat projekti, projektinhallinta, musiikkioppilaitos, musiikkiopisto, tuotantoprojekti, projektin vaiheistus, projektiorganisaatio		

Master's Degree Programme in Classical Music		Specialisation Music Education
Author Kimmo Kola		
Title Project Management at a Music Institute		
Tutor(s) Kristiina Peltonen		
Type of Work Final Project	Date May 2009	Number of pages + appendices 57 + 19
<p>SUMMARY</p> <p>This final project is on project management. It also deals with project implementation practices and border conditions in a music institute environment aiming to find appropriate ways to implement them.</p> <p>In the first chapter the concept of project is defined and project elements - project types, project phasing and project organization are introduced. In addition, successful project criteria are defined based on the gathered information from the general project literature.</p> <p>In the second chapter a generally used project type in music schools, the production project, is introduced, project elements are studied and project implementation as a process is examined in one individual music school, Vantaa Music Institute. Observations made in the study are based on the final project worker's own experiences and observations but also his interviews and discussions with the members of the work community at Vantaa Music Institute.</p> <p>To the third chapter project implementation practices are reflected on the general project elements at Vantaa music school. As a result, differences are drawn and development proposals made for project management in terms of project organization, project phasing and teacher's working hours' resourcing at Vantaa Music Institute.</p> <p>Development proposals for project organization are aimed at developing its necessary roles and their power relations, tasks, task allocation and organization's information flow. In regard to project phasing, a generally used five-phase model's implementation potential and its documentation for the form of process description is considered. Teacher's working hours' resourcing within project teaching hours are proposed to be included into compulsory teaching hours.</p> <p>To support the implementation of these development proposals, a project worker's 'shopping list' and project organization's roles, tasks and information flow are represented in the Appendices.</p>		
Work / Performance / Project		
Place of Storage Library of Metropolia University of Applied Sciences/Ruoholahti		
Keywords project, project management, music school, production project, project phasing, project organization		

Sisällysluettelo

Johdanto

1. Projekti.....	3
1.1. Projektityypit.....	6
1.1.1. Rakennusprojekti.....	7
1.1.2. Kehitysprojekti.....	7
1.1.3. Tutkimusprojekti.....	8
1.1.4. Toimitusprojekti.....	8
1.1.5. Toteutusprojekti.....	9
1.2. Projektin vaiheet.....	11
1.2.1. Tarpeen tunnistaminen/Ideavaihe.....	12
1.2.2. Määrittelyvaihe.....	13
1.2.3. Suunnitteluvaihe.....	15
1.2.4. Toteutusvaihe.....	22
1.2.5. Päätösvaihe.....	23
1.3. Projektiorganisaation perustaminen, roolit ja tiedonkulku.....	24
1.3.1. Projektiorganisaatiomalli.....	26
1.4. Onnistuneen projektin kriteerejä.....	29
2. Musiikkioppilaitos projektiympäristönä.....	32
2.1. Musiikkioppilaitoksen projektityyppi - toteutusprojekti.....	32
3. Tapaustutkimus, Vantaan musiikkiopisto.....	34
3.1. VMO:n pysyvä organisaatio.....	34
3.2. Nykytila VMO:n projektinteossa.....	38
3.2.1. VMO:n projektiorganisaatio.....	38
3.2.2. VMO:n projektin vaiheistaminen.....	42
3.2.3. Mistä opettajan resurssit aika ja raha?.....	46
4. Pohdinta.....	49
4.1. Kehittämissuhteet Vantaan musiikkiopiston projektinhallintaan.....	49
4.1.1. Projektiorganisaation kehittäminen.....	50
4.1.2. Projektin vaiheistuksen kehittäminen.....	51
4.1.3. Henkilöresurssien ajankäytön sekä taloudellisen korvauksen resursointi.....	52
5. Yhteenveto.....	54
6. Lähteet.....	56
7. Liitteet.....	58
7.1. Fakta Vantaan musiikkiopistosta.....	58
7.2. Vantaan musiikkiopiston projektisuunnitelma -kaavake.....	60
7.3. Projektiorganisaation roolit, niiden tehtävät ja tiedonkulku.....	62
7.4. Projektintekijän ”kauppalista”.....	66

Johdanto

On 2000-luvun ensimmäinen vuosikymmen, Suomi, musiikkioppilaitos...

Joku keksii mielestään hauskan idean konsertista, jonka haluaa toteuttaa. Idea saattaa muhia ja kehittyä keksijänsä päässä pitkäänkin, mutta lopulta tulee kuitenkin hetki, jolloin hän kertoo siitä jollekin toiselle. Nämä henkilöt pohtivat asiaa yhdessä, luokan ovenraossa oppituntien välillä tai jopa niiden aikana. Idean vastaanottava osapuoli alkaa pohdinnan tuloksena kehitellä mielessään omaa versiotaan aiheesta. Ovensuupalaverit jatkuvat, ja pian parivaljakko päättää kasvattaa joukkoa vielä muutamalla sopivalla ihmisellä.

Jossain sopivassa vaiheessa joukko muotoilee ideoistaan jalostuneen suunnitelman paperille. Tämän jälkeen sen edusmies varaa rehtorilta ajan esitelläkseen ”projektisuunnitelman” hänelle. Mikäli rehtori on myötämielinen, saattaa konserttiprojektin toteuttamisen lähtölaukaus olla juuri ammuttu!

Kuulostaako tutulta?

Projektin toteuttaminen onkin sitten lopulta tulipalojen sammuttamista - itseohjautuvaa toimintaa, jossa tilanteet sattumalta johtavat toiseen ja ongelmia ratkaistaan sitä mukaa, kun niitä syntyy.

Kuulostaako edelleen tutulta?

Edellä kertamani, karrikoitu, mutta todellisiin kokemuksiin ja tuntemuksiin perustuva tarina on syy siihen, että aloin pohtia, miten projekteja pitäisi tehdä ja toteuttaa musiikkioppilaitoksissa, jotta ne sujuisivat paremmin. Miksi projektin tekeminen on niin hankalaa? Mistä vaikeudet johtuvat?

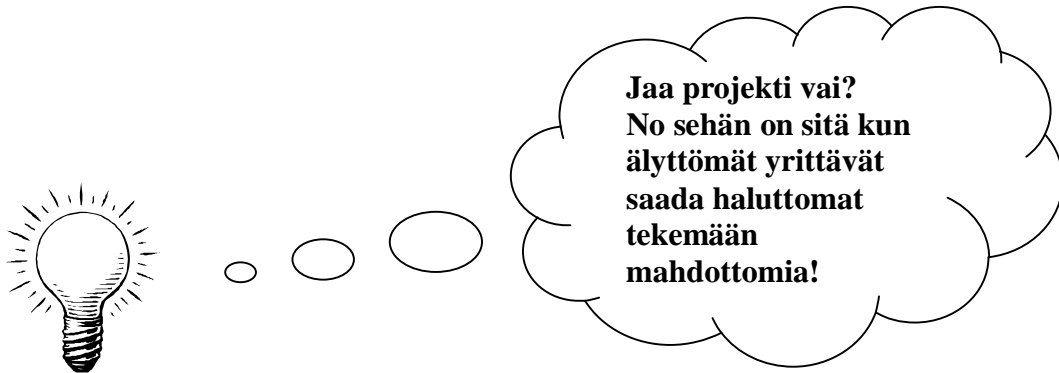
Pääsy Metropoliaan opiskelemaan Musiikkipedagogi YAMK:ksi antoi syyn edetä pohdinnan tasolta toiminnan tasolle. Olen lukenut koko joukon projektinhallintakirjoja ja -oppaita ja istunut tietokoneella ”googlettamassa” projektinhallintaan liittyvää materiaalia. Olen myös osallistunut luennoille, joissa opetetaan projektinhallintaa sekä kerrotaan työyhteisön rooleista ja niiden tehtäväkentästä. Olen keskustellut eri

organisaatioissa projekteja toteuttaneiden ihmisten kanssa sekä saanut opiskelutovereiltani hyviä vinkkejä. Näistä kertyneillä tiedoilla ja niiden soveltamisella omaan ympäristöön vastaus edellä esittämiini kysymyksiin alkaa löytyä: suunnittelusta - tai oikeammin sen puutteesta.

"Projekt ei epäonnistu lopussa vaan alussa."

(Karlsson, Marttala 2001, 21)

1. Projekti



(kuva: Kola, teksti: Silfverberg 2007, 25).

Opinnäytetyöni ensimmäisessä luvussa esittelen projektinhallintaa sekä siihen liittyviä elementtejä yleisellä tasolla. Olen koonnut esittelemäni aineiston pääosin liitteessä mainitusta projektinhallintaan eri aloilla liittyvästä projektikirjallisuudesta ja täydentänyt sitä projektinhallintaan liittyneiltä luennoilta ylöskirjaamieni tietojen perusteella.

Projektitoiminta Suomessa

Projektitoimintaa harjoitetaan monissa erilaisissa yhteyksissä. Projektin toimintaympäristönä voi olla esimerkiksi perhe, koulu, urheiluseura tai muu yhdistys. Useimmiten projektiympäristöksi mielletään kuitenkin työympäristö – yritykset tai julkinen sektori.

Projektitoiminta vakiintui Suomessa 1970-luvulla idänkaupan rakennusprojektien sekä YK:n alaisten kehitys-yhteistyöprojektien myötä. Siitä lähtien projekteilla on edistetty yritysten tuotekehitystä ja julkisia palveluita, vahvistettu koulutusta ja tutkimusta sekä haettu ja testattu uusia toimintamalleja. Lopullinen läpimurto tapahtui viimeistään EU-jäsenyyden myötä. (Silfverberg, 2007, 15). Yrityksmaailmassa projekteista on tullut pysyvä osa niiden toiminnan ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Nykyään projektit ovat niin yleisiä, että lähes jokainen työssäkäyvä ihminen on jossain vaiheessa osallistunut projektityön tekemiseen. Voimmekin perustellusti sanoa elävämme projektiyhteiskunnassa (Kettunen 2003,15).

Projektityö - työssä oppiminen

Projektityö opettaa tekijöilleen käytännön kokemuksen kautta uusia toimintatapoja, vaikka oppiminen ei olekaan sen keskeinen tavoite. Työt vain halutaan saada tehdyiksi, oppiminen tulee sivussa. Oppimista voidaanakin luonnehtia ongelmanratkaisuksi, asioista selvän ottamiseksi, keksimiseksi ja oivaltamiseksi. On väitetty (Collin 2007,203), että suuri osa työssä opittavista asioista perustuu johonkin jo nähtyyn, kuultuun tai koettuun, jota sovelletaan uudella tavalla. Suuri osa työssä oppimisesta on siis kokemukseen pohjautuvaa ongelmanratkaisua. Projektityössä tämä työssä oppiminen on sosiaalista ja yhteistä, ja se on sidoksissa ympäristöönsä. Eräs esimiestehtävissä toimiva suunnitteluinsinööri kuvaakin omaa työssäoppimistaan seuraavasti:

”Totta kai työ itessään opettaa, kun oot ollu tekemisissä kaikkensorttisten projektin kanssa niin alkaa väkisinkin oppia ...oppia, että mä tarviin henkilökohtaisesti sen tiedon tai mun täytyy antaa se jollekin muulle, joka työskentelee saman ongelman kanssa, että tää homma saadaan jollain tapaa edes pakettiin.”

(Collin, 2007, 202-204.)

Mitä tarkoittaa sana projekti?

Projekti sana on peräisin latinan kielen sanasta projectum. Sanan suora käänös merkitsee ”esiin heitetty” ja on merkitykseltään epämääräinen (Karlsson, Marttala 2001, 11). Projektikirjallisuudessa projekti sanan määritelmien taustalta paljastuu neljä elementtiä:

- tavoite
- organisaatio
- ainutkertaisuus
- resurssit

(Silfverberg 2007, 21)

Tavoite

Tavoite on koko projektitoiminnan ydin. Projektin lähtökohtana on saavuttaa selkeästi määritelty ja rajattu tavoite tai päämäärä (Kettunen 2003, 15). Lähtökohtana voi olla myös ratkaista jokin määritelty ja rajattu ongelma (Marttala, Karlsson 2001, 14).

Projektit voivat olla hyvin erilaisia. Projektin luonne riippuu siitä, mikä on sen tavoite. ”Tavoite määrittää sen, kuinka monta ihmistä projektin toteuttamiseen tarvitaan, minkälaisissa olosuhteissa työ tehdään, kuinka kauan se kestää ja minkälaisia väli- ja lopputuloksia projektilta odotetaan.” (Kettunen, 2003, 17.)

Tavoite voi vaihdella vaikkapa perheen rantalomamatkasta valtioiden välisiin yhteistyöhankkeisiin. Tällä hetkellä ajankohtainen EU:n rahoittama Itämeren ympäristövaltioiden välinen hanke on esimerkiksi kestoltaan kolmevuotinen ESCOBALT-projekti, joka tähtää energian säästöön sekä ilmastomuutoksen torjuntaan juurruttamalla vastuuajattelua alueelliseen päätöksentekoon. Suomen edustajina projektissa ovat Uudenmaan liitto sekä Vantaan kaupunki.

Organisaatio

Projekti on ihmisten tekemää työtä. Joku tekee projektityötä päätyönään, toinen taas käyttää siihen jonkin osan työpanoksestaan ja tekee samanaikaisesti sekä normaalit että projektiin liittyvät työtehtävät (Karlsson, Marttala 2001,12). Työn määrä voi vaihdella suuresti riippuen projektin luonteesta. Sama henkilö voi myös osallistua useampaan projektiin samanaikaisesti. (Kettunen 2003, 15.)

Projektityötä suorittamaan valitaan henkilöitä, joilla on erilaisia osaamisalueita (Ruuska 1999,12). Usein projektin minimimiehitykseksi esitetään kahta henkilöä, mutta yksinkin saa projektin läpivietyä. Henkilöiden määrän ylärajaa ei ole määritelty, mutta selvää on, että ryhmän koon kasvaessa sen organisoitumisen tehokkuuden paine kasvaa. (Peltonen 2008) Sen johdosta ongelman ratkaisuun, tavoitteeseen tai päämäärään pyritään johdetulla ja organisoidulla yhteistoiminnalla (Silfverberg 2007, 27).

Henkilöt järjestäytyvät projektiorganisaatioksi, ja jokaiselle jäsenelle asetetaan omat tehtävä- ja vastualueet. Tehokkaaksi viritetyssä organisaatiossa roolit, tehtävä-, vallan- ja vastuunjako sekä resurssien käyttö on määritelty tarkasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Silfverberg 2007, 27.) Projektiorganisaation tehtävänä on viedä projektia yhteisvoimin, tehokkaasti ja jäsentyneesti eteenpäin, kunnes tavoite on saavutettu. (Ruuska 1999, 12.)

Ainutkertaisuus

Jokainen projekti on ainutlaatuinen ennalta suunniteltu prosessi, jota ei koskaan voida toistaa täysin samalla tavalla. Sillä on alku ja loppu. (Silfverberg 2007, 21.) Projektille laaditaan etukäteen aikataulu, jota pyritään noudattamaan mahdollisimman tarkasti. (Kettunen 2003, 101-102.) Tavallisesti projektin kesto vaihtelee muutamasta viikosta jopa muutamaan vuoteen. Muutaman päivän työrupeaman takia projektia tuskin kannattaa perustaa, ikuisuusprojektia kukaan taas ei halua perustaa.

Resurssit

Projektille annetaan resursseja - taloudellisia, aineellisia sekä henkilöresursseja, joita ohjaillemalla tavoite pyritään saavuttamaan (Riikonen 1998, 25). Nykyisessä globaalia markkinataloutta elävässä maailmassa raha on tärkeässä asemassa. Sillä on mahdollista hankkia aineellisia resursseja sekä kattaa henkilöresurssien käytöstä aiheutuvat kulut.

Edellä kuvaamistani projektin elementeistä olen tiivistänyt seuraavan synteessin:

Projekti on kestoltaan ja resursseiltaan ennalta määritelty, tavoitteellinen työkokonaisuus, joka on annettu tehtäväksi ennalta määritellylle, varta vasten muodostetulle organisaatiolle.

1.1. Projektityypit

Projektitoiminnan malli kehitettiin alun perin tehostamaan erilaisten investointien toteuttamista. Jo tuolloin haettiin tehokkuutta organisointiin, työn suunnitteluun sekä resurssien hallintaan. Tämä mallin pohjalta on kehitetty erilaisia, eri tarpeisiin soveltuvia tapoja toteuttaa projekti. Niitä kutsutaan projektityypeiksi. (Silfverberg 2007, 21) Seuraavissa alaluvuissa esittelen viittä yleiseen käyttöön vakiintunutta projektityyppiä sekä niiden tunnusmerkkejä pääpiirteittäin.

1.1.1. Rakennusprojekti

Rakennusprojektin tavoite sekä lopputulos on hyvin konkreettinen: valmis rakennus. Rakennusprojekti on yritysten ja ihmisten välistä yhteistoimintaa. Projektijohto aikatauluttaa ja valvoo useiden alihankkijoiden tekemät työt. Rakennusprojekti siis koostuu monista osaprojekteista, joiden aikataulujen on pysyttävä sovitussa raameissa. Mikäli yksikin osaprojekti viivästyy, kokonaisaikataulu pettää ja rakennuksen valmistuminen viivästyy. (Kettunen, 2003, 25.)

Rakennusprojekteja on tehty jo useiden vuosikymmenien ajan. Niistä on kertynyt paljon tietoa, jota voidaan hyödyntää uusissa projekteissa. Eri työvaiheiden vaatima aika, tarvikkeiden ja työvoiman kustannukset ovat hyvinkin tarkasti tiedossa jo ennalta.

Rakennusprojektiin osallistujat tekevät lähes aina pelkästään projektityötä - jotkut yhtä, toiset useampaa projektia kerrallaan (Kettunen 2003,25).

1.1.2. Kehitysprojekti

Kehitysprojekteja on hyvin monenlaisia. Niissä voidaan kehittää esimerkiksi jotakin tuotetta, tuoteideaa valmiiksi tuotteeksi, tietojärjestelmää, ohjelmistoa tai organisaation toimintaa. Kehitystyö voi tapahtua joko organisaation sisällä, useamman organisaation välillä tai jopa valtioiden välillä. Projekteissa on usein mukana tiettyyn osaamisalueeseen erikoistuneita konsultti- tai palveluyrityksiä ja tarvittaessa myös viranomaisia. (Kettunen 2003, 17-19, 26-27.)

Kehitysprojekteihin osallistuvilta henkilöiltä vaaditaan luovuutta, hyvää yhteistyökykyä sekä vahvaa motivaatiota. Suuri osa ideoista karsiutuu prosessin aikana syystä tai toisesta ja vain pieni osa vie kehitystyötä eteenpäin. Tavoite on usein hyvinkin selkeä, mutta lähtökohdat ja toimintatavat projektin kuluessa ennalta epäselviä. (Kettunen 2003, 27.)

Kehitysprojekteissa työskentelee usein ihmisiä eri organisaatioista. He käyttävät projektiin vain osan työajastaan ja hoitavat normaalit työtehtävänsä samanaikaisesti. Tämän johdosta aikataulutus kokoontumisten järjestämiseksi ja projektin etenemisen varmistamiseksi on erittäin haastavaa. (Kettunen 2003,17-19.)

1.1.3. Tutkimusprojekti

Tutkimusprojektit tapahtuvat pääosin yliopistoissa, korkeakouluissa tai yrityksissä. Yliopistoissa ja korkeakouluissa projektien tavoitteena on saavuttaa sekä tieteellisiä että yhteiskuntaa palvelevia tutkimustuloksia. Yrityksissä tutkimusprojekteilla tavoitellaan uusia tuoteideoita sekä niiden kehittämistä lopullisiksi tuotteiksi. (Kettunen 2003, 21-23.)

Rahoituksen saaminen on tutkimusprojekteissa avainsana. Idean pitää olla todella hyvä ja projektisuunnitelman perusteellisesti laadittu, jotta rahoitusta on rahoittajien rajallisten taloudellisten resurssien vuoksi mahdollista saada. Vain rahoittajien parhaiksi ja hyödyllisimmiksi katsomat sekä parhaiten valmistellut tutkimusprojektit saavat rahoitusta. Usein rahoittaja on ulkopuolinen taho, jolla on tavoitteena hyötyä tutkimusprojektin tuloksista niiden valmistuttua. Näin ollen tutkimustyölle voi määrittää suuntaviivoja rahoittajalähtöisesti jo suunnitteluvaiheessa. Kuitenkin itse tutkimustyö pitäisi tehdä tieteellisin tutkimusmenetelmin ja riippumattomasti. (Kettunen 2003, 21-23.)

Tieteellisessä tutkimusprojektissa tavoitteen asettaminen etukäteen voi olla jopa mahdotonta. Tiedetään kyllä tarkasti, mitä ja millä menetelmillä tutkitaan, mutta lopputulos selviää vasta tutkimuksen päätteeksi. (Kettunen 2003, 22.)

Tutkimusprojekteissa työskentelevillä henkilöillä on usein hyvin itsenäinen asema. He ovat jo oman alansa asiantuntijoita ja voivat usein toimia vapaasti sekä esimiehistä riippumattomasti.

1.1.4. Toimitusprojekti

Toimitusprojektit tapahtuvat pääsääntöisesti yrityksissä. Niissä yritys myy valmiita tuotteita tai palveluita. (Pelin 2004,36.) Toimitusprojektit ovat yritysten normaalia toimintaa. Toiminta on projektiluonteista sen vuoksi, että jokaisella asiakkaalla on juuri omat, ainutkertaiset tarpeet sekä projektin laajuuden että keston suhteen. (Kettunen 2003, 19-20.)

Esimerkkeinä toimitusprojekteista voidaan käyttää vaikkapa uuden ohjelmiston asentamista asiakkaan tietojärjestelmään tai paperikoneen toimittamista asiakkaalle. Näissä toimittaja asentaa ja testaa tuotteen. Tämän jälkeen se kouluttaa tuotteen

käyttäjät ja ylläpitäjät. Ohjelmistoprojekti on usein kestoaltaan muutaman viikon, mutta paperikoneprojekti saattaa kestää jopa kaksi vuotta. Asiakasyritys saattaa olla kaukana, jopa toisella mantereella, joten projektiin osallistuvan työntekijän tulee tarpeen vaatiessa kyetä työskentelemään pitkiäkin aikoja ulkomailla ja tulla toimeen vieraan kulttuurin ihmisten sekä ympäristön kanssa. (Kettunen 2003, 19-20.)

1.1.5. Toteutusprojekti

Toteutusprojekteina läpiviedään esimerkiksi konsertti- tai teatteriproduktioita, tapahtumia, seminaareja tai koulutuspäiviä. Niiden toteutus tähtää tarkasti määrättyyn ajankohtaan, jota ei voi muuttaa ja johon mennessä kaiken on oltava valmiina. Siitä johtuen suunnittelutyön on oltava perusteellista ja huolellista. Myös toteutusvaiheen aikana ilmeneviin yllätyksiin tulee löytää ratkaisut nopeasti. Työn määrä ja kiire kasvavat esityspäivän lähestyessä, samoin projektiryhmän henkinen paine. (Kettunen 2003, 23-24.)

Toteutusprojekteissa on paljon ulkoisia ja sisäisiä riskejä, joita ei aina voida hyvällä suunnittelullakaan täysin eliminoida. Näitä voivat olla konsertti- ja teatteriproduktioissa esimerkiksi kapellimestarin tai ohjaajan tai muusikoiden tai näyttelijöiden valinta. Kun kootaan yhteen suuri joukko ihmisiä, usein ainakin osittain vapaaehtoisina ilman taloudellista korvausta, on haastavaa saada heidät toimimaan tiiminä, sitoutumaan sekä motivoitumaan. Myös ohjelmiston kiinnostavuus, muu samanaikaisesti tapahtuva kilpaileva tarjonta, jopa esityspäivän sää, voivat olla riskejä. (Kettunen 2003, 23-24.)

Riskit aiheuttavat haasteensa projektin läpiviemiselle sekä taloudelliselle tulokselle. Joka tapauksessa toteutusprojektien tulosta taloudellisesti sekä muilla mittareilla voidaan arvioida vasta toteutuksen jälkeen. Kuinka paljon maksavaa yleisöä oli paikalla, miten he esityksen kokivat tai mitä he siitä pitivät, selviää vasta esityksen jälkeen. (Kettunen 2003, 23-24.)

Olen koonnut alla olevaan taulukkoon eri projektityyppien tavoitteita sekä projekteja hallitsevia resursseja ja painopistealueita.

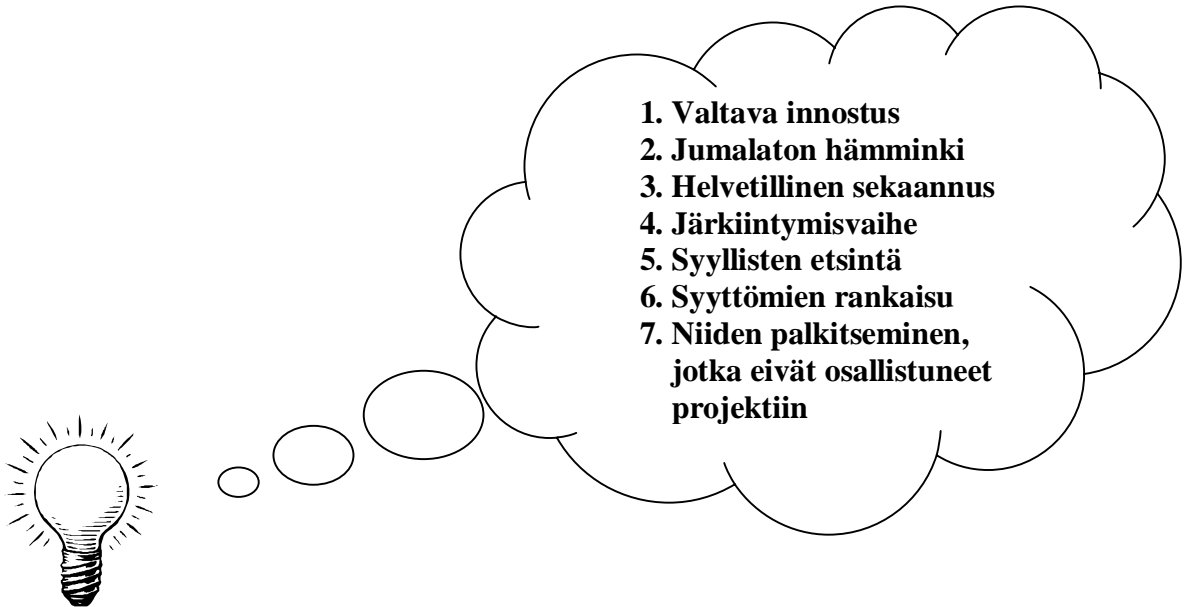
Taulukko 1: Yhteenveto projektityypeistä

Projektityyppi	Tavoite/ Päämäärä	Hallitseva resurssi	Painopiste suunnittelussa ja toteutuksessa
rakennusprojekti	konkreettinen tuotos	aine	aineelliset resurssit
kehitysprojekti	muutos	inhimillinen toiminta	organisaatio
tutkimusprojekti	tulos	fokusointi, mittarit	raportointi, evaluointi
toimitusprojekti	asiakkaan tarpeet	talous	budjetti
toteutusprojekti	tapahtumat	aika	aikataulu

(Kola 2009)

Taulukkoa tutkiessa voi havaita, että projektityypeillä on hyvin erilaisia ulottuvuuksia. Projektityyppien tavoite vaihtelee konkreettisesta tuotteesta aina inhimillisen toiminnan kehittämiseen ja niiden päämäärä palvelee hyvin erilaista sekä erisuuruista joukkoa. Tämän johdosta projektityyppien hallitseva resurssi ja sen painottaminen projektin suunnittelu- sekä toteutusvaiheen aikana on erilainen. Tämän painotuksen sekä huomion kohdistamisen tiettyyn resurssiin voidaan ajatella olevan myös riski projektin onnistumisen kannalta. Huomion kiinnittyessä tärkeimpien resurssien saatavuuteen sekä riittävyyteen on mahdollista unohtaa projektin resurssien kokonaisvaltainen tarkastelu, jonka johdosta projektin todelliset riskit saattavatkin tulla vähemmän tarkkailua ja huomiota saaneiden resurssien taholta.

1.2. Projektin vaiheet



(kuva: Kola 2009, teksti: Cilla Lönnqvist: Projektinhallinta...mitä projekti olikaan?
<http://mlab.taik.fi/~clonnqvi/vnf/pres/slides/sld002.htm>)

Riippumatta valitusta projektityypistä projektin toteuttaminen jaetaan yleisesti vaiheisiin. Projektin vaiheistamisella jaetaan projektikokonaisuus luonteviin sekä helposti hahmotettaviin osakokonaisuuksiin. Projektin vaiheistaminen myös helpottaa ratkaisevasti käytännön projektinhallintaa. (Karlsson, Marttala 2001, 14-19.) Projektit on yleisesti tapana jakaa viiteen, tietyssä järjestyksessä toisiaan seuraavaan vaiheeseen, joista on tarvittaessa tiettyjen vaiheiden osalta palata edelliseen vaiheeseen. (Kettunen 2003, 41)

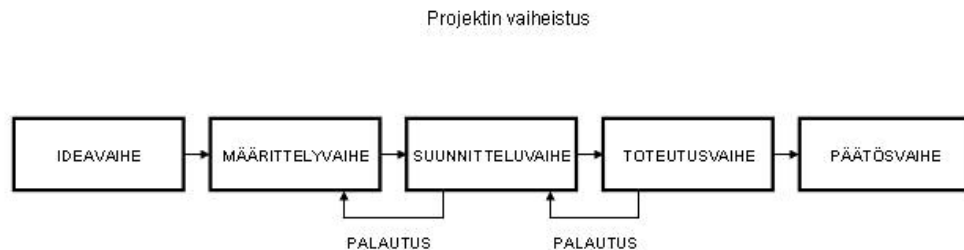
Projektin vaiheet:

1. Tarpeen tunnistaminen/Ideavaihe
2. Määrittelyvaihe
3. Suunnitteluvaihe
4. Toteutusvaihe
5. Päätös vaihe

(Kettunen 2003, 41)

Jokainen projektin vaihe pitää sisällään useita välttämättömiä tehtäviä ja työvaiheita, joita esittelen sekä kuvaan tarkemmin seuraavaksi.

Kuva 1: Projektin vaiheet



(Kola 2009)

1.2.1. Tarpeen tunnistaminen/Ideavaihe

Projektit saavat alkunsa muutostarpeen tunnistamisesta. Projektien avulla halutaan kehittää jotakin toimintaa tai toimintatapoja, tehdä jotakin ennen tekemätöntä tai luoda jotakin uutta jota ei ole vielä olemassa. (Riikonen 1998, 9.) Tarpeet voivat syntyä tai tulla esiin joko päivittäisessä työssä käytännön kautta tai määrätietoisesta ideointityön tuloksena yksilön tai pienen ryhmän aloitteesta. Tarve voi myös tulla ulkopuoliselta asiakkaalta. (Kettunen 2003, 46-47.)

Tarve voi olla esimerkiksi idea, kehitystarve, ongelma joka tulee ratkaista tai asiakkaan tilaus. (Karlsson, Marttala 2001, 14-15.) Olennaista on se, että joku on tunnistanut tarpeen, jota lähteä tyydyttämään projektin kautta. On syytä huomata, että myöhemmin käyttöön tuleva projektityyppi määrittyy aikaisimmillaan jo tässä vaiheessa, vaikka sitä ei vielä tietoisesti pohdittaisikaan.

Kun tarve on tunnistettu, on aivoriihiyöskentelyn aika. (Karlsson, Marttala 2001, 39.) Yleensä tämän ideariihexikin nimetyn ryhmän muodostaa tarpeen tunnistaneet henkilöt - kuitenkin muutaman hengen (n.4-6) joukko, joka vapaasti keskustellen heittää esiin vapaasti ja luovasti kaikki mahdolliset ja mahdottomat ideat tarpeen tiimoilta. Prosessi ruokkii itseään ja vähitellen ideat jalostuvat käyttökelpoisemmiksi kokonaisuuksiksi. Niitä yhdistellään, kehitellään ja toteutuskelvottomia hylätään.

Kun kokonaisuudet sijoitetaan ajallisesti peräkkäisiksi tai rinnakkaisiksi toiminnoiksi, niistä alkaa hahmottua rönsyilevä polku, joka vie kohti päämäärää. Polkuja saattaa olla useitakin, samoin päämääriä, mutta se ei tässä vaiheessa haittaa. Päinvastoin, kaikki ideat ovat tarkastelemisen arvoisia ja tervetulleita. (Karlsson, Marttala 2001, 38-39.)

Lopuksi ideariihen anti dokumentoidaan. Ennen määrittelyvaiheeseen siirtymistä on kuitenkin syytä odotella muutama päivä sekä antaa ajatusten selkiytyä ja tunteiden tasaantua, jotta syntynyttä aineistoa kyettäisiin tarkastelemaan neutraalisti sekä eri näkökulmista. (Peltonen 2008)

1.2.2. Määrittelyvaihe

Projektin määrittelyvaiheen voi suorittaa ideointiryhmä, mutta sen tekijöinä voi olla myös organisaation johdon erikseen asettama ryhmä. Ihanne on, että tämä joukko olisi myöhemmin osallisena myös projektin seuraavien vaiheiden toteuttamisessa. (Riikonen 1998, 9.)

Pienissä ja tavoitteeltaan selkeissä projekteissa määrittelyvaiheen voi sisällyttää myös tarpeen tunnistamis- tai suunnitteluvaiheeseen. Mikäli tavoite on epäselvä, vaihe on kuitenkin tarpeellinen. Mikäli projekti toteutetaan ostopalveluna, joka usein kilpailutetaan, vaihe on välttämätön. Projektiehdotus antaa ulkopuolisille tahoille perusteet projektin tarjoamiselle. (Kettunen 2003, 48.)

Määrittelyvaiheessa tarkastellaan syntynyttä aineistoa eri näkökulmista kriittisemmin ja rationaalisemmin kuin edellisessä vaiheessa. (Kettunen 2003, 48.) Aluksi on perusteltua esittää muutama kysymys:

- Kenelle? Miksi?
- Tavoite?
- Millä toimenpiteillä tavoite saavutetaan?
- Mitä resursseja toimenpiteiden suorittamiseen tarvitaan?

(Riikonen 1998, 9, Kettunen 2003, 49, Anttila 2001,47)

Näiden kysymysten pohjalta kertyy määriteltäviä toimintoja sekä konkretisoitavia asioita runsaasti. Kysymykset tuovat myös ilmi tahot, joiden näkökulma on syytä ottaa huomioon.

Kenelle - miksi

Projektin omistaja eli taho, jolle projektia lähdetään tekemään ja valmis lopputulos aikanaan luovutetaan, on syytä määrittää tarkasti samoin kuin projektin tuloksen loppukäyttäjää tai hyödynsaajaa sekä hyöty, jonka hänen ajatellaan projektin lopputuloksesta saavan. (Karlsson, Marttala 2001, 24-25., Riikonen 1998, 14., Silfverberg 2007, 16, 40.)

Tavoite

Myös projektin tavoite tulee määrittää sekä rajata tarkasti (Kettunen 2003, 48). Tavoitetta määriteltäessä on hyvä pohtia, mitä projektin lopputulokseksi tarkkaan ottaen halutaan saada, minkä tarpeen projekti tyydyttää tai minkä ongelman tai puutteen projekti toteutuessaan ratkaisee. On myös syytä selvittää, onko määritelty tavoite jo saavutettu jossain muualla. Mikäli on, tulee selvittää voidaanko omassa projektissa hyödyntää tai kehittää edelleen omiin tarkoituksiin soveltuvammaksi tätä jonkun toteuttamaa mallia. (Karlsson, Marttala 2001, 25-26.)

Toiminnot - resurssit

Tämän jälkeen tulee pohtia sekä rajata millä vaihtoehtoisilla tehtäväkokonaisuuksilla tavoite voidaan saavuttaa ja valita niistä tavoitteen saavuttamisen kannalta omalle organisaatiolle paras yhdistelmä. Tämä valinta mahdollistaa tehtäväkokonaisuuksien vaatimien henkilö-, materiaali- sekä tilaresurssien selvittämisen. Edellä mainittujen toimenpiteiden pohjalta voidaan kartoittaa sekä rajata näiden resurssien käyttötarve ja selvittää projektille tarvittavat organisaation jo olemassa olevat resurssit sekä erikseen organisaation ulkopuolelta tarvittavat resurssit. (Kettunen 2003, 48, 54-55.)

Taloudelliset resurssit

Lopuksi projektia tulee tarkastella taloudellisesta näkökulmasta. Tarkastelun yhteydessä selvitetään mitkä ovat kokonaiskustannukset, jotka muodostuvat arvioiduista henkilö-, materiaali-, tila- ym. resurssien käytön kuluista sekä se, kuinka nämä kulut katetaan. (Kettunen 2003, 48-49.)

Projektiehdotus

Määrittelyvaiheen tuloksena laaditaan projektiehdotus (Anttila 2001, 45) - projektin raamit (Kettunen 2003, 49). Siitä tulee käydä selkeästi ilmi kehittämiskohteen nimi, ehdotuksen tekijät, lähtökohdat, aikataulu ja tavoiteltava tulos sekä toteutustapa taloudellisine kehyksineen. Projektiehdotuksesta tulee ilmetä sekä jo olemassa olevat resurssit että erikseen tarvittavat, mahdollisesti ulkopuoliset resurssit. (Anttila 2001, 45.) Myös havaitut rajoitteet, uhat ja riskit tulee tuoda selkeästi esiin. (Kettunen 2003, 82)

Valmis ehdotus esitellään organisaation johdolle tai projektin tilanneelle asiakkaalle, joka viime kädessä päättää lähdetäänkö projektiehdotusta viemään eteenpäin suunnitteluvaiheeseen vai tuleeko määrittelyä vielä tarkentaa.

On mahdollista, että projektin eteneminen on riippuvainen ulkopuolisesta rahoituksesta. Tässä tapauksessa projektiehdotus esitellään mahdollisille rahoittajille ja jäädään odottamaan rahoituspäätöstä. (Silfverberg 2007, 39.)

Edellä mainitun pohjatyön huolellinen tekeminen lisää huomattavasti projektin onnistumisen mahdollisuuksia. Toisaalta hutilointi tuomitsee projektin epäonnistumaan jo tässä vaiheessa - siis jo paljon ennen sen käynnistämistä. Mikäli projektiehdotusta ei millään saada kirjalliseen muotoon, on parempi antaa hankkeen kuivua kokoon. Tällöin on viisaampi myöntää, että idea ei ole tarpeeksi hyvä eikä kannata projektiksi asti. (Riikonen 1998, 18.)

1.2.3. Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaihetta pidetään yleisesti koko projektin tärkeimpänä vaiheena. Sen vuoksi vaiheeseen on syytä varata riittävästi aikaa. Huolellinen suunnittelu on tärkeää, koska tässä vaiheessa kiinnitetään suurin osa projektin kustannuksista ja tarvittavista resursseista. Niitä on vaikeaa, joskus jopa mahdotonta, karsia tai supistaa varsinaisen toteutusvaiheen aikana. Huolellisella suunnittelulla selkeytetään tavoitetta, lisätään tehokkuutta ja yhteisymmärrystä, sekä kartoitetaan ja pyritään eliminoimaan riskejä sekä epävarmuutta. Kun kokonaisuus saadaan hahmottumaan selkeäksi, on aikanaan itse toteutukseen osallistuvien helpompi ymmärtää projektin kulkua sekä yksittäisten työtehtävien tarpeellisuutta. Ymmärrys taas lisää osallistujien motivaatiota, sitoutumista sekä yhteistoimintaa ja sitä kautta edistää projektin tehokasta etenemistä. (Kettunen

2003, 49-51.) Kokonaiskäsitys vaadittavista toimenpiteistä paljastuu vasta, kun kaikki tehtäväkokonaisuudet puretaan aina yksittäisten tehtävien tasolle saakka sekä asiakokonaisuudet yksittäisiksi asioiksi (Peltonen 2008).

Suunnittelussa tulee ottaa huomioon tavoitteiden ja sisällön osalta lopullisten hyödynsaajien näkökulma - heidän tarpeensa sekä mahdollisuutensa hyödyntää syntyvää lopputulosta (Karlsson, Marttala 2001, 24). Mikäli projektia suunnitellaan toteuttajalähtöisesti, ”me tiedämme, mitä te haluatte ja tarvitsette” -asenteella, sen tulos on usein lopullisen hyödynsaajan kannalta epätarkoituksenmukainen (Riikonen 1998, 14). Tulosta ei koeta mielekkääksi ja sitä ei hyödynnetä (Silfverberg 2007, 16). Näin ollen projektiin sijoitetut varat valuvat hukkaan.

Suunnittelun tulee myös olla osallistuvaa, eli suunnitelman laadinnassa tulee olla mukana projektin varsinaisia toteuttajia. (Silfverberg 2007, 46.) Niinpä suunniteltavan projektin projektipäällikön tulee olla tässä vaiheessa jo valittuna, koska hänen tehtävänä on organisoida suunnittelun kokonaisuus. Hän kokoaa ympärilleen suunnitteluryhmän, johon pyritään valitsemaan mahdollisuuksien mukaan muitakin toteutusvaiheessa mukana olevia henkilöitä. (Kettunen 2003, 31-32.)

Suunnitteluvaiheessa edellisen vaiheen tuloksena syntynyt projektiehdotus tarkennetaan projektipäällikön johdolla organisoinnin, aikataulutuksen ja resurssien käytön osalta konkreettisiksi, aina yksittäiselle tehtävä- ja asiatasolle puretuiksi toiminnoiksi, jotka aikataulutetaan ja ryhmitellään esimerkiksi yhden henkilön suorittamiksi tehtäväkokonaisuusiksi. (Peltonen 2008) Projektisuunnittelun apuvälineiksi on kehitetty lukuisia maksullisia (esim. Microsoft Project) sekä ilmaisia (esim. GanttProject, Open workbench) ohjelmistoja.

Projektin suunnittelun lähtökohdat

Projektin suunnittelun pohjaksi voidaan valita määrittelyvaiheessa syntyneen aineiston lisäksi erilaisia lähtökohtia. (Kettunen 2003, 84-87.) Lähtökohdat konkretisoituvat helpommin, kun niihin liittyy kysymyksiä. Seuraavassa esimerkkejä suunnittelun lähtökohdista kysymyspattereineen:

- Tavoitteet – Miksi? Kenelle?
- Aikataulu – Milloin? Missä?
- Budjetti – Miten?
- Toteuttaminen – Mitä? Miten?

- Tekijät – Ketkä?
- Tulosten luovuttaminen ja projektin päättäminen – Mitä? Milloin? Missä? Miten? Kenelle? Ketkä?
- Riskit – Mitä? Missä?

Tavoitteet

Tavoite on koko projektin ydin. Se kuvaa mitä projektin tuloksena syntyy. Heti aluksi onkin syytä varmistaa, että sekä tilaajalla että toteuttajalla on varmasti yhteinen näkemys määrittelyvaiheessa syntyneestä tavoiteltavasta lopputuloksesta (Karlsson, Marttala 2001, 63). Tavoite tarkennetaan yhdessä lopulliseen muotoon sekä määritellään välitavoitteet, jotka helpottavat projektin etenemisen seuraamista sekä aikataulussa pysymistä. Välitavoitteiden saavuttaminen myös palkitsee tekijöitä sekä motivoi heitä jatkamaan kohti lopullista päämäärää. Välitavoitteen saavuttamisen yhteydessä tilaaja voi tarkastaa siihen mennessä aikaansaattua kokonaisuutta ja suorittaa korvauksen siihen mennessä kertyneistä kuluista. (Kettunen 2003, 50, 89-90.)

Aikataulu

Aikataulu on projektille välttämätön sekä yksi tärkeimmistä tekijöistä arvioitaessa sen onnistumista. Siksi sen laadinnassa on oltava realistinen ja huolellinen sekä huomioitava myös se ikävä tosiasia, että valitettavan usein työt tulee tehtyä vasta kun on viimeinen pakko. Usein projektin lopullinen valmistumispäivämäärä on lyöty lukkoon etukäteen ja projektin on oltava silloin valmis. (Kettunen 2003, 101.)

Kokonaisaikataulua on helpompi hahmottaa jakamalla tehtävät loogisiin osakokonaisuuksiin ja laskea niiden vaatima aika. Näiden osakokonaisuuksien saavuttamisesta tehdään välitavoitteita, joiden avulla projektin edistymistä on helpompi seurata. (Karlsson, Marttala 2001, 64-65.) Mikäli osakokonaisuudetkin tuntuvat epäselviltä, voi tarkastella tehtäviä myös lopusta alkuun päin - takaperoisesti, ja sitä kautta hahmottaa vaadittavat tehtävät sekä tehtäväkokonaisuudet. (Kettunen 2003, 84, 96-97.)

Aikataulua laadittaessa on syytä huomioida myös erilaisia riippuvuussuhteita. Esimerkiksi tietyn työvaiheen tulee olla suoritettuna ennen seuraavan aloittamista (ajallinen riippuvuus), tietyn työvaiheen suorittaminen riippuu toisen työvaiheen suorittamisesta (looginen riippuvuus) tai tietyn työvaiheen tekeminen riippuu siitä,

milloin sen tekemiseen vaadittavat resurssit ovat vapaana (resurssiriippuvuus). (Kettunen 2003, 66-67.)

Budjetti

Budjetti eli kustannusarvio on projektissa paljon seurattu mittari ja se vaikuttaa paitsi projektin onnistumiseen myös päätökseen projektin käynnistämisestä. Epärealistinen budjetti ei mene läpi käynnistyspäätöksen tekevältä taholta. (Kettunen 2003, 105.)

Projektia pidetään usein taloudellisesti onnistuneena silloin, kun se pystytään toteuttamaan ennalta laaditulla kustannusarviolla. Läheskään aina näin ei käy, vaan muuttuneiden suunnitelmien myötä myös kustannukset muuttuvat - lähes aina ylöspäin. Niinpä onkin järkevää varata budjettiin kohtuullinen ylitysvara, joka mahdollistaa tarpeellisten lisäkulojen kattamisen. Nyrkkisääntönä pidetään 5-10% ylitysvara. (Kettunen 2003, 105-109.) Budjetissa eritellään ainakin henkilökulut, vuokrat, tarvikkeet, palvelujen ostot, tiedotus- ja markkinointikulut, vakuutukset, sisäiset kulut ja muut kulut. (Riikonen 1998, 28-29.)

Myös kertyvää tuottoa arvioidaan. Budjetista (ja sen myötä koko projektisuunnitelmasta) voidaan joutua tekemään useita versioita riippuen siitä, toteutuvatko kaikki rahoitusvaihtoehdot (esim. apurahat, sponsori- ym. tulot) sellaisinaan tai karsittuina. (Kettunen 2003, 85., Riikonen 1998, 29.)

Toteuttaminen

Projektin toteuttamiseen valitaan tietty toimintatapa, josta ei useinkaan voida poiketa ilman aikataulun ja kustannusarvion varmaa ylittymistä. Projekti suunnitellaan valitun toimintamallin mukaan, ja lasketaan kuinka paljon työtä, resursseja sekä rahaa tulee kulumaan. Toteutettavat toiminnot ryhmitellään loogiseksi kokonaisuudeksi esimerkiksi peräkkäisyyden, rinnakkaisuuden tai muun keskinäisen riippuvuussuhteen perusteella. Toiminnot tulee määritellä selkeiksi konkreettisiksi tehtäviksi tai tehtäväkokonaisuuksiksi, jotta niille voidaan määritellä tekijät. Tavoitteen kannalta epäolennaiset toiminnot rajataan pois. (Kettunen 2003, 99.)

Projektin toteuttamiseen tarvittavien henkilöiden lukumäärä tarkentuu, kun laaditaan työmääräarvio. Siinä selvitetään kaikkien toimintojen vaatima aika henkilötyötunteina ja suhteutetaan se asetettuun aikatauluun. (Kettunen 2003, 54-66.)

Työmääriä voidaan arvioida eri tavoilla. Luotettavimman arvion saa, mikäli on käytössä tiedot aiemmista vastaavista projekteista. (Pelin 2004, 114.) Rakennusprojekteissa tätä tietoa on kerätty jo pitkään, ja niissä tarvittavan työvoiman määrä onkin suhteellisen helppo selvittää. Vaihtoehtoisesti taustatiedon puuttuessa voidaan pyytää kahta tai useampaa ihmistä tekemään omat työmääräarvionsa ja verrata näitä tuloksia toisiinsa. Luotettavimman tiedon saa, kun muistaa pilkkoa tehtävät riittävän pieniin osiin. (Kettunen 2003, 54-66, 95.)

Kun tarvittava henkilömäärä on selvillä, joudutaan pohtimaan miten organisoitua. Käsittelen projektiorganisaatiota, sen rooleja sekä valtasuhteita erikseen luvussa 1.3. Projektiorganisaation perustaminen, roolit ja tiedonkulku.

Jotta projektiorganisaatio toimisi, täytyy sen viestintä, kertyvän tiedon dokumentointi, tiedottaminen sekä tiedon arkistointi suunnitella huolellisesti. Yleensä laaditaan erillinen viestintäsuunnitelma ja dokumentointisuunnitelma. Viestintä toimii suullisesti kokoontumisten tai puhelinkeskusteluiden muodossa, kirjallisesti niistä tehtävien kokouspöytäkirjojen sekä raporttien muodossa tai sähköpostin välityksellä. Kirjalliset dokumentit on syytä koota yhteen paikkaan projektikansioksi. Projektikansio muodostaa projektin muistin ja sen avulla varmistetaan, että kaikki muistavat sovitut asiat samanlaisina. Fyysisesti olemassa olevan kansion lisäksi kertynyt aineisto kannattaa tallentaa tietojärjestelmään, josta kaikki voivat helposti hakea tarvitsemansa tiedot ajasta ja paikasta riippumatta. (Kettunen 2003, 69-73, 110-112.)

Myös konkreettinen toimintaympäristö eli tarvittavien tilojen, koneiden sekä kaluston tarve sekä saatavuus tulee selvittää. (Kettunen 2003, 53.) Onneksi ne ovat usein saatavissa pysyvän organisaation resursseista joko ilmaiseksi tai erillistä korvausta vastaan. (Riikonen 1998, 25.) Myös mahdollisesti tarvittavien lupien tai vakuutusten tarve tulee selvittää.

Tekijät

Projektityön toteuttavat ihmiset ovat erittäin tärkeässä roolissa projektin onnistumisen kannalta. Siksi projektin tekijöiksi pyritään ensisijaisesti valitsemaan ihmisiä, joiden osaamisalueet ja vahvuudet parhaiten palvelevat projektin tavoitteen saavuttamista. Aina tämä ei ole mahdollista. Tällöin projekti on toteutettava niillä henkilöresursseilla, jotka sille annetaan tai sitä tekemään saadaan. Joskus voidaan joutua toteamaan, ettei tarpeellista osaamista löydy omasta organisaatiosta. Siinä tapauksessa on palkettava

henkilö/henkilöitä organisaation ulkopuolelta. Saattaa myös olla niin, että taloudellisten resurssien vuoksi saadaan liian vähän tekijöitä. (Kettunen 2003, 86.)

Nämä tosiasiat täytyy vain hyväksyä sekä mahdollisesti jopa muuttaa tehtyjä suunnitelmia muiden lähtökohtien osalta siten, että projekti saadaan toteutettua. Suunnitellessa tulee myös aina muistaa, että projektin toteuttavat ihmiset, eivät henkilöresurssit. Siksi tuleekin huolehtia, ettei ihmisiä ylikuormiteta. Vaikka ihmiset pystyvät ja haluavatkin venyä, on olemassa tilanteita jossa venyminen ei ole mahdollista. Ihminen ei ole kone.

Henkilövalintoja tehtäessä ei voi ylikorostaa sitä tosiasiaa, että pelkkä asiantuntijuus ei yksin riitä. Vähintään yhtä tärkeitä vaadittava ominaisuuksia ovat ihmissuhdetaidot - yhteistyökyky, hyvät kommunikaatiotaidot sekä sitoutuminen, vastuunkanto ja nöyryys. Onhan projektin toteuttaminen hyvin pitkälle ihmisten tekemää työtä ja heidän välistään kanssakäymistä. (Peltonen 2008)

Tulosten luovuttaminen ja projektin päättäminen

Tulosten luovuttamisen yksityiskohdat on syytä sopia tarkasti jo tässä vaiheessa. Onhan projektin valmistuminen asiakkaalle peruste valmiin tuloksen vastaanottamiselle, viimeiselle maksuerälle ja takuuajan alkamiselle. Viralliselle luovutukselle onkin syytä sopia tarkka päivämäärä. On myös sovittava yhteisistä arviointikriteereistä sekä mittareista, joilla voidaan osoittaa kriteerit saavutetuiksi. Samoin on sovittava siitä, miten asiakas tarkistaa lopputulokset ja antaa niille hyväksyntänsä. Lopuksi sovitaan projektin päättämisen ajankohta. (Kettunen 2003, 113., Riikonen 1998, 31-33.)

Riskit

Kaikissa projekteissa on riskejä sekä uhkia, jotka liittyvät tavalla tai toisella edellä mainittuihin lähtökohtiin. Riskit onkin syytä kartoittaa sekä analysoida niiden vakavuus. Tämän jälkeen tulee suunnitella toimenpiteet, joilla riskejä tai uhkia pyritään vähentämään tai kokonaan eliminoimaan. (Kettunen 2003, 68, 110.)

Riskejä voidaan arvioida esimerkiksi SWOT-analyysin (strengths, weaknesses, odds, threats) avulla. (Silfverberg 2007, 52.) Se on nelikenttäanalyysi, jossa tarkastellaan tehtäväkokonaisuuksia tai yksittäisiä tehtäviä sekä niiden mukana seuraavia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia. Toinen arviointitapa on

riskianalyysi, jossa arvioidaan riskit, määritellään niiden vakavuus projektin onnistumisen kannalta ja lopuksi suunnitellaan varotoimenpiteet, joilla riskien esiintyminen pyritään estämään. (Kettunen 2003, 69.)

Lähtökohtien painotus

Projektisuunnitelman laadintaan antaa yleensä painotuksen jokin edellä mainituista lähtökohdista. Jos esimerkiksi aikataulu ei joustaa, tulee resurssien määrän tai tavoitteen joustaa. Jos taas budjetti ei joustaa, tavoite, toimintatapa, tekijät ja aikataulu joutuvat joustamaan. Mikäli tavoite ei joustaa, kohoavat kustannukset yleensä selvästi. Kuitenkin kaikkein kallein tapa toteuttaa projekti on olla tinkimättä tekijöistä. Jos halutaan parhaat tekijät, heistä joudutaan usein maksamaan kovin hinta. Toisaalta, laatukin on tällöin yleensä huippuluokkaa. (Kettunen 2003, 86-87.)

Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelman laatiminen on erittäin haastavaa valintojen sekä kompromissien tekemistä.

Valmiista, suunnitteluvaiheen lopputuloksena laadittavasta kirjallisesta projektisuunnitelmasta tulee käydä ilmi seuraavat asiat:

1. Lähtökohdat
2. Tavoite
3. Aikataulu
4. Budjetti
5. Projektioorganisaatio
6. Työsuunnitelma
7. Viestintä, dokumentointi ja arkistointi
8. Riskit ja niiden hallinta
9. Tulosten luovuttaminen ja projektin päättäminen

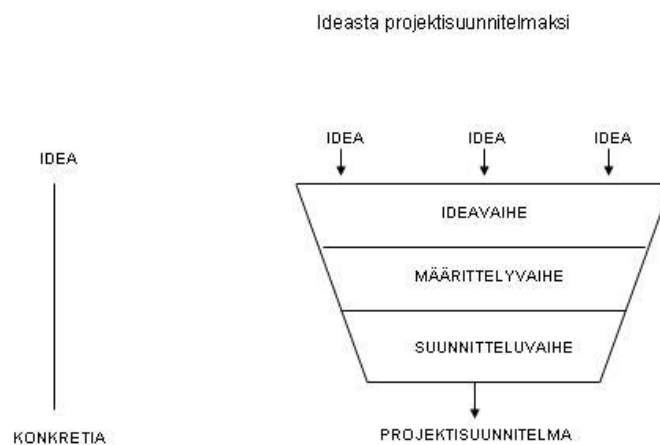
(Kettunen 2003, 88.)

Projektisuunnitelmaa valmistellaan niin kauan, että kaikki yksityiskohdat ovat selvillä. Ollaan siis päättämättä aloittamisesta niin kauan, kunnes vastaus on selvästi kyllä tai ei.

”Jos kerran päästään projektiin, sitten kanssa tehdään! Ei voi olla vain vähän raskaana”.

Hetky - Helsingin tietojenkäsittely-yhdistyksen jäsenlehti 3/2004,
http://www.hetky.fi/hetky_3_04.pdf

Kuva 2: Ideasta projektisuunnitelmaksi



(Kola 2009)

1.2.4. Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa projektia aletaan toteuttaa suunnitteluvaiheessa suunnitelluin toimenpitein. Toteutusvaihe käynnistetään projektin omistajan tai ohjausryhmän päätöksellä. (Kettunen 2003, 142.) Käynnistyspäätöksen jälkeen projekti miehitetään. Vaiheen aloittaa käynnistyskokous, jossa kaikki osallistujat ovat paikalla. Mikäli ihmiset eivät ole toisilleen tuttuja, tarjoutuu näin kaikille tutustumismahdollisuus. Kaikille kerrataan projektin tavoitteet, aikataulu ja toimintatavat sekä jaetaan työtehtävät. Lisäksi sovitaan kokoontumis- ja kommunikaatitavoista sekä yhteisistä pelisäännöistä. Tämän jälkeen projektisuunnitelmaa aletaan toteuttaa. Projektipäällikkö johtaa töitä ja tarkkailee, että työ etenee suunnitelmien mukaisesti. (Pelin 2004, 243-245.)

Vaikka suunnittelutyö olisi ollut kuinka perusteellista tahansa, kuitenkin lähes aina projektipäällikkö joutuu tekemään suunnitelmiin muutoksia tai täydennyksiä erinäisistä syistä. Ne tulee tehdä ripeästi, jotta projektin eteneminen ei vaarannu. Muutokset tulee myös päivittää projektisuunnitelmaan sekä tiedottaa niistä kaikille. (Kettunen 2003, 51, 148-152.)

Toteutusvaiheen aikana projektipäällikkö on avainroolissa ja usein kiireinen runsaiden työtehtävien vuoksi. Hänen tulee kyetä priorisoimaan (omia ja toisten) työtehtäviä, pystyä kestämaan epävarmuutta ja paineita sekä hoitamaan useita tehtäviä samanaikaisesti (Pelin 2004, 237). Projektipäällikkö vastaa projektista tilaajalle, johtaa projektitiimiä, huolehtii aikataulusta, vastaa tulosten laadusta ja kaiken lisäksi valvoo, että projekti pysyy budjetissaan, toisin sanoen seuraa ja arvioi projektin etenemistä. Hänen taitonsa joutuvat puntariin: miten johtaa projektia täsmällisesti ja saada sen kaikkia osa-alueita eteenpäin. (Kettunen 2003, 29.)

On kuitenkin muistettava, että projektipäälliköllä on aina mahdollisuus delegoida tehtäviä sekä vastuuta projektiryhmän jäsenille. Toisaalta, vaikka lopullinen vastuu projektista kuuluukin hänelle, on ohjausryhmä hänen tukenaan vastaamassa projektin ohjauksesta. (Kettunen 2003, 143.)

Toteutusvaihe päättyy valmiin tuloksen luovuttamiseen projektin tilaajalle. Tuloksen luovuttaminen, arviointi ja hyväksyminen toteutetaan suunnitteluvaiheessa sovitulla tavalla projektipäällikön ja projektin tilaajan kesken. (Karlsson, Marttala 2001, 97-98.)

1.2.5. Päätösvaihe

Projektin tuloksen valmistuttua ohjausryhmän tehtävänä on päättää projekti sekä purkaa projektiorganisaatio. Tähän vaiheeseen kuuluu projektikansioon liitettävä projektin loppuraportin tekeminen. Loppuraportti sisältää projektiin käytetyn ajan, rahan, tilojen ja muiden resurssien käytön dokumentoinnin, sekä projektiorganisaation välillä annetun ja saadun palautteen arvioinnin. Saadun palautteen joukossa voi olla ideoita uusiin projekteihin. Nämä saattavat parhaassa tapauksessa olla uusien projektien alkusysäyksiä. (Karlsson, Marttala 2001, 99.) (Kettunen 2003, 169-172., Riikonen 1998, 45-46.)

Huolellinen projektipäällikkö on jo budjettia laatiessaan varannut määrärahan projektin päättäjaisjuhliaan. Siinä projektiin osallistuneet saavat olla yhdessä vapaasti sekä kerrata, mitä on tehty ja koettu yhdessä. Juhla on omiaan jättämään osallistujille hyvän mielen projektista. He voivat jättää tehdyn projektin taakseen ja katsoa eteenpäin kohti uusia haasteita. (Kettunen 2003, 172.)

1.3. Projektioorganisaation perustaminen, roolit ja tiedonkulku

Perustaminen

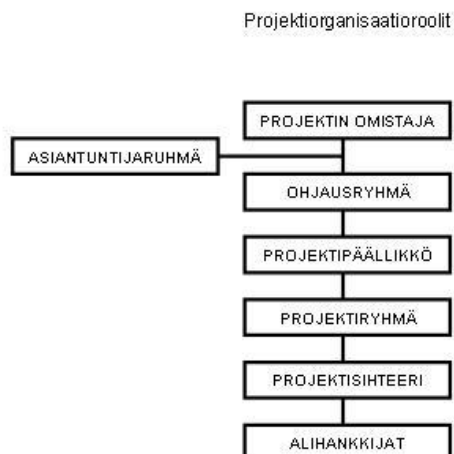
Projektioorganisaatio perustetaan, jotta syntynyttä projektisuunnitelmaa voitaisiin lähteä toteuttamaan. Projektioorganisaatiolle laaditaan roolit ja määritellään roolien välinen vallan- ja vastuunjako. (Karlsson, Marttala 2001, 77.) Näiden toimenpiteiden avulla on tarkoitus luoda hyvät edellytykset projektin johtamiselle sekä toiminnan koordinoinnille. (Kettunen 2003, 118.)

Projektioorganisaation koko ja rakenne on riippuvainen projektin laajuudesta. (Ruuska 1999, 81.) Pienissä projekteissa organisaatio on kevyt, vain muutaman hengen joukko. Projektin koon kasvaessa organisaation koko kasvaa ja järjestäytymismalli vaihtelee. (Kettunen 2003, 132.)

Roolit

Vakiintuneita rooleja projektioorganisaatiossa ovat seuraavan kaavion mukaisesti projektin omistaja, ohjausryhmä, asiantuntijaryhmä, projektipäällikkö, projektiryhmä sekä mahdolliset alihankkijat. (Karlsson, Marttala 2001, 77-78.) Kun organisaation rakenne, roolitus, roolien välinen vallan- ja vastuunjako sekä tiedonkulku on määritelty, roolit voidaan miehittää ja projektin toteuttaminen voi alkaa. (Ruuska 1999, 12.)

Kuva 3: Projektioorganisaatiroolit



(Kola 2009)

Projektin omistaja on taho, joka maksaa kustannukset ja jolle valmis tulos luovutetaan. Projektin omistaja myös viime kädessä asettaa projektin tavoitteet sekä käyttää projektin tulosta hyödykseen. Omistaja voi olla joko ulkopuolinen asiakas/tilaaja tai sisäinen eli organisaation johto. (Karlsson, Marttala 2001, 80.)

Ohjausryhmä valvoo ja ohjaa projektin toteutusta sekä vastaa projektin onnistumisen edellytyksistä. Se toimii projektinomistajan tukena päätöksenteossa. Ohjausryhmä hyväksyy projektisuunnitelman sekä sen mahdolliset muutokset ja valvoo projektin etenemistä. Ohjausryhmään pyritään valitsemaan henkilöitä, joilla on mahdollisimman pätevää asiantuntemusta projektin toteuttamisen tueksi. Kuitenkin siihen tulee aina kuulua projektin ostajan ja toimittajan edustajat sekä projektipäällikkö. Suurissa projekteissa asiantuntijaryhmä saatetaan perustaa ohjausryhmästä erilliseksi ryhmäksi. (Karlsson, Marttala 2001, 80.)

Projektipäällikkö vastaa projektin suunnittelusta, käytännön toteutuksesta ja lopputuloksen saavuttamisesta laaditussa aikataulussa. Hän jakaa tehtävät ja valvoo edistymistä. Projektipäällikkö myös suunnittelee mahdolliset muutokset sekä saattaa ne ohjausryhmän hyväksyttäväksi ja päätettäväksi. (Kettunen 2003, 29, 143.)

Projektiryhmä vastaa käytännön toteutuksesta projektisuunnitelman sekä projektipäällikön jakamien tehtävien mukaisesti. "Projektitiimi on yhteisesti vastuussa projektin tavoitteiden saavuttamisesta." (Pelin 2004, 243)

Sihteerin tehtävänä on hoitaa kertyneen tiedon dokumentointi, jakaminen sekä arkistointi. Usein pienissä projekteissa ei ole erillistä projektisihteerä. Niissä sihteerin tehtävät lankeavat tavallisesti projektipäällikön vastuulle. (Ruuska 1999, 83-84.)

Alihankkijat vastaavat yleensä yksittäisestä, selkeästi määritellystä osakokonaisuudesta, joka on projektin kokonaisuuden kannalta järkevää tuottaa ostopalveluna. (Karlsson, Marttala 2001, 87.)

Tiedonkulku

Projektiorganisaatiolle luodaan selkeät toimintatavat sekä tiedon keräämisen että sen välittämisen ja arkistoinnin osalta. Näiden toimintatapojen päämääränä on saada tieto liikkumaan tehokkaasti kaikkien projektiorganisaation jäsenten välillä sekä projektin ja sitä ympäröivien ulkopuolisten tahojen välillä. (Kettunen 2003, 127-131.)

1.3.1. Projektiorganisaatiomalli

Hyväksi havaittuja sekä vakiintuneita projektiorganisaatiomalleja on useita. Seuraavaksi esittelen kolme yleisesti käytettyä organisaatiomallia, joita voi käyttää sellaisinaan tai muokata omiin tarpeisiin sopivaksi kokonaisuudeksi.

Hierarkkinen organisaatio

Käytetyin projektiorganisaatiomuoto on hierarkkinen organisaatio. Siinä projektin omistaja käyttää ylintä valtaa sekä jakaa sitä tarpeen mukaan. Ohjausryhmä seuraa projektin etenemistä sekä tekee päätöksiä mahdollista muutoksista projektisuunnitelmaan. Projekti suunnitellaan projektipäällikön johdolla. Hän vastaa myös projektin toteutuksesta. (Kettunen 2003, 132-133.)

Kokonaisuus on jaettu pienempiin osaprojekteihin, joilla on omat, projektipäällikön alaisuudessa toimivat vetäjät. Seuranta tapahtuu yleensä säännöllisten raporttien ja kokousten muodossa. Jotta organisaatio toimisi tehokkaasti, on tärkeää määritellä päätös- ja toimivallan jako ohjausryhmän, projektipäällikön ja osaprojektien vetäjien välillä. (Kettunen 2003, 133.)

Hierarkkista organisaatiota käytetään suurissa projekteissa. Usein yrityksen projektiorganisaatio säilyy muuttumattomana projektista toiseen. Ihmisten oppiessa tuntemaan toisensa tehokkuus lisääntyy. Toisaalta muuttumattomuus organisaatiossa saattaa johtaa jäykkään toimintamalliin siten, että ihmiset kantavat vastuun vain omasta pienestä alueestaan ja vastuu kokonaisuudesta voi jäädä epäselväksi. (Kettunen 2003, 135.)

Kuva 4: Hierarkkinen projektiorganisaatio



(Kola 2009)

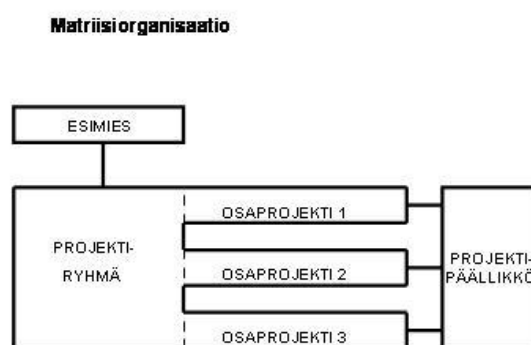
Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatiota käytetään yleensä pienemmissä projekteissa tai silloin, kun käynnissä on useita projekteja yhtä aikaa. Tällöin projekteihin osallistuvat henkilöt työskentelevät edelleen pysyvässä organisaatiossa ja projektityö on vain osa-aikaista. Matriisiorganisaatiossa voidaan siis joustavasti valita pysyvän organisaation sisältä sopivimmat ja kyvykkäimmät henkilöt tekemään projektityötä. (Kettunen 2003, 135-136.)

Matriisiorganisaation vahvuus on selkeä vastuunjako. Projektiryhmän jäsenille on määritelty selkeät tehtävä- ja vastualueet. He voivat työskennellä varsin itsenäisesti sekä jakaa vapaasti työaikansa varsinaisten työtehtävien ja projektityön välillä kuitenkin siten, että oma osuus valmistuu sovitussa aikataulussa. Projektipäällikö voi keskittyä projektin johtamiseen, sillä projektiryhmän esimiestyö kuuluu pysyvän organisaation esimiehille. (Kettunen 2003, 135-136.)

Nämä edellä mainitut vahvuudet vastuiden jakamisessa ovat samalla myös matriisiorganisaation heikkouksia, sillä pysyvän organisaation ja projektin kesken saattaa tulla ristiriitoja. Yleensä nämä ilmenevät henkilöiden ajankäytössä. Heidän saattaa olla vaikeaa määritellä, kuinka jakaa työaika pysyvien työtehtävien ja projektityön välillä. Toisaalta projektipäälliköllä ei ole suoraa esimiesvaltaa projektiryhmän jäseniin. (Kettunen 2003, 136-137.)

Kuva 5: Matriisiorganisaatio



(Kola 2009)

Löyhä yhteenliittymä

Löyhässä yhteenliittymässä projektiorganisaatio elää erittäin paljon. Projektikonaisuus pilkotaan pieniin, hyvin määriteltyihin osiin ja niiden toteuttaminen kilpailutetaan ja ostetaan sisäisiltä tai ulkoisilta toimittajilta - niiltä, jotka parhaiten pystyvät vastaamaan projektin tarpeisiin sekä tavoitteisiin. Toteuttajatiimit vaihtuvat koko ajan ja ovat mukana eripituisia aikoja. Ainoastaan projektipäällikkö pienen ydintiiminsä kanssa on mukana koko projektin ajan. (Kettunen 2003, 137-138.)

Parhaimmillaan organisaatio voi siis toimia erittäin tehokkaasti, laadukkaasti sekä taloudellisesti arvioituna kustannustehokkaasti. Samalla se vaatii kuitenkin erittäin huolellista suunnittelua, tarkkoja toimeksiantoja sekä intensiivistä valvontaa. Löyhää yhteenliittymää käytetään yleensä organisaatioissa, jossa tehdään säännöllisesti toistuvaa sekä suhteellisen samankaltaista projektityötä. (Kettunen 2003, 138-139.)

1.4. Onnistuneen projektin kriteerejä

Onko täydellisesti onnistunutta projektia olemassa? Tuskin, mutta enemmän tai vähemmän epäonnistuneistakin projekteista yleensä löytyy jotakin hyvää. Lisäksi virheistä ja epäonnistumisesta usein opitaan kaikkein eniten.

Onnistuneen projektin kriteerejä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, esimerkiksi asiakkaan/tilaajan, projektipäällikön, projektiryhmän tai loppukäyttäjän/lopullisen hyödynsaajan näkökulmasta. Eri näkökulmista tarkastellen kriteerit ovat osin samoja, osin erilaisia. (Anttila 2001, 22.) Onnistumisella voi olla myös erilaisia tasoja. Projekti voi eri näkökulmista, jopa samasta näkökulmasta tarkasteltuna olla yhtä aikaa sekä onnistunut että epäonnistunut riippuen kriteeristä.

Asiakas/tilaaja kokee projektin onnistuneen, kun hän saa tilaamansa lopputuloksen asettamansa tavoitteen mukaisena ennalta sovituin kustannuksin. (Anttila 2001, 22.)

Projektipäällikön näkökulmasta projekti on onnistunut, kun asetettu tavoite kyetään saavuttamaan ennalta suunnitelluilla resurssien käytöllä sovituissa aikataulussa laaditussa budjetissa pysyen.

Projektiryhmän näkökulmasta onnistunut projekti on hyvin suunniteltu, organisoitu ja johdettu tehtäväkokonaisuus, josta pystyy ymmärtämään oman työtehtävän merkityksen sekä tarpeellisuuden suhteessa kokonaisuuteen ja jossa työn tekemiseen on hyvä ilmapiiri sekä riittävästi aikaa.

Loppukäyttäjän näkökulmasta projekti on onnistunut, kun syntynyt lopputulos tyydyttää hänellä olleita tarpeita ja toiveita konkreettisesti.

Onnistumisen arviointia helpottaa huomattavasti, mikäli määritellään etukäteen, miten onnistumista mitataan. Mittareita voivat olla esimerkiksi asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, aikataulussa ja budjetissa pysyminen, asiakkaan tyytyväisyys, sisäinen tyytyväisyys.

Pirkko Anttila nimeää kirjassaan *Se on projekti - vai onko?* hyvän projektin kriteereiksi seuraavia perusteita:

- Se pohjautuu todelliseen kehittämistarpeeseen
- Se antaa mahdollisuuden poiketa rutiineista
- Sillä on selkeät tavoitteet
- Sillä ratkaistaan ongelmia
- Se on ajallisesti selkeä kokonaisuus
- Se on yhteistoiminnallinen
- Se on johdettu hyvin
- Se on resursoitu oikein
- Se generoi uutta ja luo jatkuvuutta
- Se antaa osanottajille mahdollisuuden kehittyä
- Siinä huolehditaan ilmapiiristä ja tunteista
- Se antaa vapauden luoda ja ideoida
- Sitä arvioidaan ja siitä saadaan palautetta

(Anttila 2001, 22-25.)

Suunnittelu - onnistuneen projektin kulmakivi

Olipa näkökulma tai peruste mikä tahansa, edelleen keskeisin perusta projektin onnistumiselle on perusteellinen sekä huolellinen suunnittelu. Tämän perustan avulla on mahdollista saavuttaa asetettu tavoite määrittelyssä aikataulussa määritellyin resurssein budjetissa pysyen ja samalla pitää projektiryhmä motivoituneena sekä työhönsä sitoutuneena.

Tampereen ammattikorkeakoulun projekti- ja prosessijohtamisen lehtori Kai Hintsanen toteaa *Mediaplanetin* teemalehdessä 2/2009 *Projektinhallinta*, projektien onnistumisesta seuraavaa:

Projektinhallinta - osaaminen, asenne, tiedot ja taidot

Projektinhallinnassa kyse on osaamisesta, asenteesta sekä tiedoista ja taidoista. Yrityksen johdon on kyettävä nimittämään projektipäälliköksi oikea henkilö. On tiedettävä, kenellä on vaadittavat tiedot ja taidot sekä oikea asenne eli tarpeellista osaamista juuri tietyn tyyppiseen projektinhallintaan. Vain näin voidaan varmistua projektin onnistumisesta. (Rannisto, 2009.)

Projektipäällikön kovat ja pehmeät taidot

Yritykset pyrkivät tehokkuuden lisäämiseen projektisoimalla toimintaansa, jolloin henkilöstön projektiosaaminen merkitys kasvaa. Yrityksen johdon on kyettävä nimittämään projektipäälliköksi oikea henkilö. Projektipäälliköllä tulee olla projektiosaamisen kovia sekä pehmeitä taitoja. Kovilla taidoilla tarkoitetaan liiketalouden, taloushallinnon sekä markkinoinnin hallintaa, pehmeillä taidoilla taas viestintää, vuorovaikutustaitoja sekä asiakassuhteiden hallintaa. Pehmeät taidot ovat usein käytännön toiminnassa aliarvostettuja, vaikka ne usein lopulta ratkaisevat projektin onnistumisen. (Rannisto, 2009.)

Koulutus ja käytäntö

Projektiosaaminen vaatii jatkuvasti täydennyskoulutusta ja päivitystä, sillä projektit tulevat koko ajan vaativammiksi. Useat yritykset ovat kiinnostuneita yhteistyöstä oppilaitosten kanssa, ja tarjoavat opiskelijoille tilaisuuden toimia todellisissa projekteissa jo opiskeluaikanaan. Myös työelämän täydennyskoulutuskurssit, joissa oppiminen tapahtuu oman työn ohella, ovat kysytyjä. (Rannisto, 2009.)

2. Musiikkioppilaitos projektiympäristönä

Opinnäytetyöni toinen luku esittelee aluksi tarkemmin musiikkioppilaitoksissa yleisesti käytettävää projektityyppiä, toteutusprojektia. Tämän jälkeen tarkastelen projektinhallintaa yksittäisessä musiikkioppilaitoksessa. Tarkastelun kohteeksi olen valinnut oman työyhteisöni Vantaan musiikkiopiston. Esittelen aluksi Vantaan musiikkiopiston pysyvää organisaatiota, sen rooleja ja niiden työtehtäviä sekä tapaa, jolla erilaisia organisaatiossa tapahtuvia toimintoja on tallennettu.

Lopuksi esittelen Vantaan musiikkiopiston projektinhallinnan käytänteitä projektin organisoinnin, vaiheistuksen sekä resursoinnin osalta.

2.1. Musiikkioppilaitoksen projektityyppi - toteutusprojekti

Musiikkioppilaitosten projektit ovat pääsääntöisesti toteutusprojekteja, useimmiten erilaisia konsertteja, tapahtumia tai näytöksiä, joihin on saatettu yhdistää musiikin lisäksi esimerkiksi tanssia, näyttelemistä tai kuvataidetta. Ne ovat nykyisin olennainen osa oppilaitosten toimintaa. Projekteilla haetaan henkilöstön ja oppilaiden musiikillisen osaamisen kehittämisen lisäksi myös näkyvyyttä sekä nostetta imagoon.

Nämä konserttiprojektit ovat pääsääntöisesti vuosittain toistuvia tapahtumia, esimerkiksi joulun- ja lukuvuoden päättäjäiskonsertit, jotka järjestetään joka kerta omina projekteinaan omine sisältöineen. Myös periodiluonteiset yhteisöprojektit sekä vierailijan solistin tai kouluttajan ympärille rakennetut projektit on luontevaa päättää konserttiin. Tekijät saattavat vaihdella, mutta työ on selkeää tiimityötä, joka tapahtuu akselilla johto - opettajat - oppilaat. Kaikilla on omat vastualueensa ja ryhmän osaaminen sekä taidot täydentävät toisiaan. Projektit ovat useimmiten ns. sisäisiä projekteja, jossa ei ole ulkopuolista projektin rahoittavaa asiakasta. On kuitenkin olemassa projekteja, jotka tehdään sponsori- tai asiakaslähtöisesti. Esimerkiksi oma työnantajani Vantaan musiikkiopisto järjestää vuosittain sitä sponsoroivalle Vantaan Energialle isänpäiväkonsertin Martinus-salissa.

Projektien tavoite on yleensä tarkasti määriteltävissä, konkreettinen ja melko helposti kuvattavissa ennakolta. Yleensä niiden haasteena on aikataulu, joka on joustamaton tekijä ja jonka mukaan projektin on elettävä. Toteutus tähtää ennalta määriteltyyn

ajankohtaan, johon mennessä kaiken on oltava valmista ja tehtynä. Yleensä kiire ja työn määrä kasvavat loppua kohden.

Oman erityispiirteensä musiikkioppilaitoksissa toteutettaville projekteille antaa se, että projektia ohjaava henkilökunta tekee projekteja osana palkkatyötään ja soivasta lopputuloksesta vastaavat oppilaat vapaaehtoisesti harrastuspohjalta ilman korvausta. ”Taiteen tekemisen palo” vaihtelee 0-100%:n välillä. Osa kokee olevansa mukana pakosta, osa tekee työtään niin innostuneesti, ettei aina itsekään osaa määrittellä, käyttääkö siihen työ- vai vapaa-aikaansa tai pitäisikö työstä vielä saada palkkaakin.

Toteutusprojektille on myös ominaista, että se sisältää paljon pieniä vaikeasti hallittavia riskitekijöitä, sekä sisäisiä että ulkoisia. Kaikkiin niihin ei valitettavasti aina voi etukäteen varautua edes hyvällä suunnittelulla.

Taloudellista onnistumista ei tavallisesti voida tai osata varmistaa etukäteen. Sitä - kumma kyllä ei useinkaan pidetä kovin tärkeänä eikä siihen panosteta riittävästi. Riittää, että saadaan kulut katettua; voittoa ei aina muisteta edes tavoitella.

Myös kapellimestarin/soittajien/laulajien valinta, ohjelmiston kiinnostavuus, esityspäivän sää, kilpailevien tilaisuuksien tarjonta jne. aiheuttavat omat riskinsä projektin läpiviennille sekä taloudelliselle tulokselle.

Toteutusvaiheen aikana tulee yleensä lähes poikkeuksetta jonkinlaisin yllätyksiä, joita joudutaan korjaamaan nopealla aikataululla. Projektiryhmän tulee olla tarvittaessa valmis joustamaan paljon ennakkosuunnitelmista, sillä toteutusvaiheen aikana lähes poikkeuksetta ainakin joku riskeistä realisoituu. Tarvittavat muutokset tuleekin kyetä tekemään tehokkaasti, jotta koko projektin eteneminen ei vaarannu.

Onnistumisen kannalta olisikin tärkeää saada kaikki sitoutumaan projektiin sekä toimimaan yhdessä yhteisen päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikilla tulisi olla myös riittävän yhtenäiset käsitykset tavoitteista, työtavoista, työnjaosta ja yhteistyön muodoista. Jokaisen jäsenen tulisi myös kyetä hahmottamaan kokonaisuus sekä kantaa vastuu siitä. Projektiin osallistuvien henkilöiden sitouttaminen ja yhteistoiminnan mahdollistava toimintaympäristö tuleekin ottaa painokkaasti huomioon suunniteltaessa toteutusprojektia.

3. Tapaustutkielma, Vantaan musiikkiopisto

Vantaan musiikkiopisto (VMO) on vuonna 1964 perustettu taiteen perusopetuksen laajan oppimäärän mukaista opetusta antava sekä siihen tarkoitettua valtion avustusta nauttiva kunnallinen oppilaitos. Siellä opiskelee yhteensä 1575 taiteen perusopetuksen opiskelijaa ja 143 avoimen osaston opiskelijaa. Henkilökuntaa on kaikkiaan 91 henkilöä (LV 2008-2009). Liite 1: Faktaa Vantaan musiikkiopistosta

Itse olen työskennellyt Vantaan musiikkiopistossa harmonikansoitonopettajana elokuusta 1995 alkaen. Aluksi työskentelin sivutoimisena tuntiopettajana, 1996 tammikuusta alkaen päätoimisena tuntiopettajana, elokuusta 2002 alkaen määräaikaisen viranhaltijana ja elokuusta 2003 vakinaisena viranhaltijana. Nykyinen virkanimikkeeni on musiikkiopiston lehtori. Olen myös toiminut Vantaan musiikkiopiston ohjausryhmän opettajajäsenenä tammikuun 2006 ja toukokuun 2008 välisenä aikana.

Minulle on kertynyt näkemystä organisaatiomme projektiympäristöön sekä projektinhallintaan vuosien 2005-2009 välisenä aikana viiden eri konserttiprojektin toteuttamisen myötä roudarin, suunnittelijan, sovittajan, esiintyjän, kouluttajan, kapellimestarin sekä projektin vetäjän rooleista käsin tarkasteltuna.

Seuraavissa luvuissa tarkastelen Vantaan musiikkiopiston pysyvän organisaation rakennetta sekä toimintaa, projektinteon nykytilaa sekä tapaa käsitellä projektinhallinnan elementtejä. Peilaan kokemukseni kautta kertyneitä projektinhallinnan käytänteitä aiemmin esittelemiini yleisiin projektinhallinnan käytänteisiin. Tarkoitukseni ei ole ensisijaisesti nostaa esiin ongelmia tai epäonnistumisia, vaan käytänteitä vertaamalla pyrin tuomaan näkyväksi ne kohdat, joissa projektin toteuttamista Vantaan musiikkiopistossa ja musiikkiopistoissa yleensä voitaisiin tehostaa ja helpottaa.

3.1. VMO:n pysyvä organisaatio

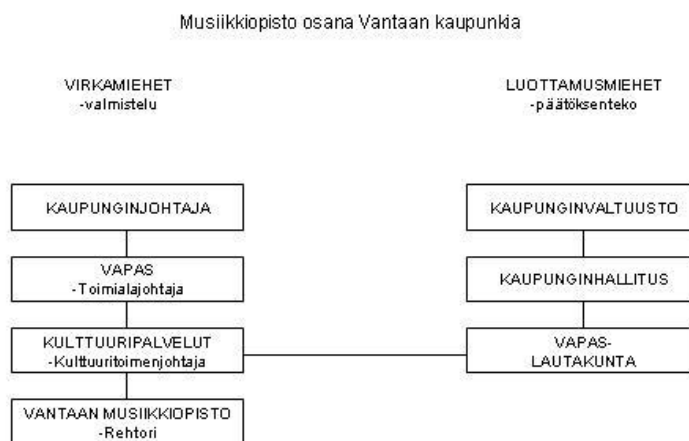
Kunnallisena musiikkioppilaitoksena Vantaan musiikkiopisto on Vantaan kaupungin itsenäinen tulosyksikkö. Se toimii kulttuuripalveluiden ja sitä johtavan kulttuuritoimenjohtajan alaisuudessa. Kulttuuripalvelut taas on osa Vapaa-ajan ja

asukaspalveluiden toimialaa, jota johtaa toimialajohtaja. Hänen esimiehenään toimii kaupunginjohtaja. (Relander, haastattelu 16.3.2009)

Tämä virkamiehistä koostuva organisaatio valmistelee päätökset luottamusmiesorganisaatiolle, joka on määräaikainen ja valitaan poliittisin perustein kunnallisvaalien yhteydessä. Siihen kuuluvat vapaa-ajan ja asukaspalveluiden lautakunta yläpuolellaan kaupunginhallitus sekä ylimpänä lopulliset päätökset tekevä kaupunginvaltuusto. (Relander, haastattelu 16.3.2009)

Vantaan musiikkiopistolla, samoin kuin muillakin kunnallisilla oppilaitoksilla on eräs merkittävä etu verrattuna yksityisiin musiikkioppilaitoksiin. Sillä nimittäin on käytettävissään valmiiksi linkitettyä verkostona kaikki Vantaan kaupungin resurssit joko ilmaiseksi tai ostopalveluina. Usein nämä sisäiset ostopalvelut ovat hinnaltaan kilpailukykyisempiä kuin organisaation ulkopuolelta ostetut. Toki näiden resurssien maksimaalinen hyödyntäminen edellyttää oppilaitoksen johdolta sekä henkilöstöltä hyvien suhteiden luomista kaupunki/kuntaorganisaation työntekijöihin, virkamiehiin ja poliittisiin päättäjiin.

Kuva 6: Musiikkiopisto osana Vantaan kaupunkia



(Kola 2009)

Pysyvän organisaation roolit

Vantaan musiikkiopiston toimintaa ylläpitää pysyvä, vakiintuneita toimintatapoja noudattava organisaatio. Rehtori on esimiesasemassa. Päätösvalta sekä vastuu koko oppilaitoksesta ja sen toiminnasta on viime kädessä yksin hänellä. Rehtorin alaisena

toimii apulaisrehtori. Hän toimii lähiesimiehenä noin puolelle henkilökunnasta ja tekee heitä koskevat päätökset henkilöstöasioissa. Rehtoreiden alaisina, keskenään tasavertaisessa asemassa työskentelee opettajakunta, hallinto- sekä toimistohenkilökunta, vahtimestari ja siviilipalvelusmies. (Relander, haastattelu 16.3.2009)

Rehtorin apuna on ohjausryhmä, jonka tehtävänä on ohjata musiikkiopiston toimintaa (linjata ydintoimintoja) ja valmistella asioita (projektit, koulutussuunnitelmat, tilasuunnitelmat, orkestereiden ja kuorojen toimintasuunnitelmat) sekä seurata niiden etenemistä. Siihen kuuluu rehtoreiden ja sihteerin lisäksi taluspäällikkö, kolme opettajaa sekä tarvittaessa asiantuntijoita. Ohjausryhmä on keskusteleva taho eikä sillä ole päätösvaltaa. (Relander, haastattelu 16.3.2009)

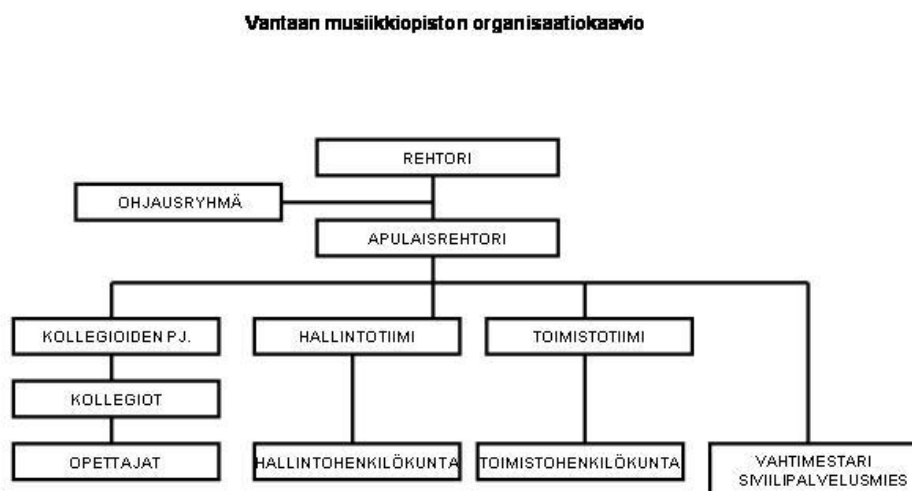
Opettajakunta vastaa opetuksesta. Osa opettajista on vakituudessa virkasuhteessa, osa työskentelee pää- tai sivutoimisena tuntiopettajana. Yksittäinen opettaja tekee opetustyötään hyvin itsenäisesti. Hän voi usein hyvin vapaasti valita opetusmenetelmänsä ja laatia itsenäisesti lukujärjestyksensä. Opettajat ovat järjestäytyneet, yleensä soitinryhmittäin, kollegioiksi. Kollegiot valitsevat keskuudestaan puheenjohtajat, jotka toimivat yksittäisten opettajien edusmiehinä ja jotka ovat tiedonkulun linkkejä opettajiston ja johdon välillä. Yleensä kollegioiden puheenjohtajilla on säännöllisiä kokouksia oppilaitoksen johdon kanssa. Kokousten aihepiirit liittyvät usein oppilaitoksen pedagogisiin kysymyksiin tai toimintasuunnitelmiin. (Relander, haastattelu 16.3.2009)

Hallintohenkilökunta, opintosuunnittelija ja projektisihteeri, valmistelee oppilashallinnon prosesseja ja toimii projektien vetäjinä. He myös toimivat osittain toimistohenkilökunnan työtehtävissä ja projektisihteeri on oppilaitoksen tiedottaja. Rehtorit ja hallintohenkilökunta muodostavat yhdessä ainekollegioon rinnastettavan hallintotiimin. Siitä on tarvittaessa edustus kollegioiden puheenjohtajien kokouksissa. (Relander, haastattelu 16.3.2009)

Toimistohenkilökunta työskentelee talous- ja oppilashallinnon tehtävissä. Se hoitaa käytännön toimistoprosesseja/rutiineja sekä avustaa rehtoreita ja opettajia. Rehtorit ja toimistohenkilökunta muodostavat yhdessä toimistotiimin. Se kokoontuu viikoittain ja käsittelee ajankohtaisia asioita. (Relander, haastattelu 16.3.2009)

Vahtimestari sekä siviilipalvelusmies vastaavat tilojen sekä kaluston kunnosta sekä yleisestä kiinteistön järjestyksestä. (Relander, haastattelu 16.3.2009)

Kuva 7: Vantaan musiikkiopiston organisaatiokaavio



(Kola 2009)

Prosessikuvaus

Vantaan Musiikkiopiston organisaation vakiintuneita käytänteitä sekä toimintatapoja eli prosesseja on tallennettu kirjalliseen muotoon. Näitä tallenteita kutsutaan prosessikuvauksiksi. Prosessit voivat olla joko yksittäisiä yhden henkilön suorittamia työtehtäviä tai laajempia tehtäväkokonaisuuksia, joiden suorittamiseen tarvitaan useampia henkilöitä.

Prosessikuvauksista voi kuka tahansa helposti tarkistaa tai kerrata jonkin tehtävän tai tehtäväkokonaisuuden hoitamiseen vaadittavat toimenpiteet, mikäli tilanne niin vaatii. Ne auttavat myös esimiehiä soveltamaan pelisääntöjä tasapuolisesti koko henkilöstöön. Uuden henkilöstön perehdytysvaiheessa prosessikuvauksista on suuri apu. Kun esimerkiksi eläkkeelle jäävän työtehtävät on kuvattu prosessikuvauksen muotoon, työtehtävien siirtäminen on paljon helpompaa ja aiheuttaa vähemmän epäselviä tilanteita.

Vantaan Musiikkiopistossa opettajien tehtäväkenttään kuuluvia prosesseja on kirjattu joka lukukauden alussa ilmestyvään Opotin-lehden muotoon. Hallintohenkilökunnan tehtäväkentän prosessit on kirjattu opiston tietojärjestelmään yhteiselle levyasemalle. Oppilaille ilmestyy lukukausittain Priimi-lehti.

3.2. Nykytila VMO:n projektinteossa

Vantaan musiikkiopistossa on valmistettu konsertteja koko sen historian ajan. Tämän käytänteen nimeäminen konserttiprojektiksi on tapahtunut viimeisen 10-15 vuoden aikana. Kuitenkin niin vaivihkaa, että lienee mahdotonta määritellä sille täsmällistä ajankohtaa.

Niin tai näin, opistossamme on tehty vuosituhannen vaihtumisen jälkeen useita konserttiprojekteja lukuvuosittain. Välillä jopa niin monia, että suurempien projektien määrää on yritetty rajata kahteen per lukuvuosi. Tässä ei kuitenkaan ole onnistuttu täysin, sillä aina tuntuu löytyvän uusi ja pikaista toteutusta vaativa ”huippuidea”. Niinpä työyhteisöömme uhkaakin salakavalasti hiipiä ”projektiväsymys”. Vaikka projektit kehittävät henkilöstön ja oppilaiden osaamista monella eri tavalla, haaveillaan oppilaitoksessamme balanssista, jossa perusopetukselle jäisi nykyistä enemmän tilaa projektityöltä.

3.2.1. VMO:n projektiorganisaatio

Vantaan musiikkiopistossa ei ole käytössä kirjalliseen muotoon tallennettua projektiorganisaatiomallia, jossa olisi pohdittu projektin toteuttamiseen tarvittavia rooleja sekä niille kuuluvia tehtäviä. Projektiorganisaatio on muotoutunut vähitellen käytännön toiminnan sekä henkilöstön pysyvän organisaation työtehtävien määrittelyn kautta. Tämän johdosta projektiorganisaation rooleissa, roolinimissä sekä niille kuuluvissa tehtävissä on epäselvyyttä ja myös tulkinnanvaraisuutta.

Rehtori

Rehtori on projektin omistajan roolissa. Hänen rooliinsa kuuluu päätösvalta taloudellisissa asioissa sekä henkilö- sekä muiden resurssien käyttöön liittyvissä kysymyksissä.

Projektivastaava

Projektivastaavan rooliin asettuu joko apulaisrehtori, opintosuunnittelija, projektisihteeri tai opettaja. Mikäli projektin idea on peräisin oppilaitoksen johdolta, rehtori nimeää tapauskohtaisesti projektivastaavan rooliin joko apulaisrehtorin, opintosuunnittelijan tai projektisihteerin. Projektivastaavasta käytetään yleisesti myös nimityksiä vastuuhenkilö tai projektin vetäjä.

Projektiryhmä

Rehtori ja projektivastaava kokoavat yhdessä ympärilleen projektikohtaisesti tarvittavista opettajista projektiryhmän. Tämä projektiryhmä suunnittelee projektin ja osallistuu pääsääntöisesti kokonaisuudessaan myös projektin toteuttamiseen. Toteutusvaiheen aikana ryhmä yleensä täydentyy vielä muutamalla opettajajäsenellä. Opettajaryhmän kokoonpano muodostuu projektikohtaisesti ja sen jäsenten lukumäärä vaihtelee. Opettajaryhmän jäsenet toimivat konsertin soivan osuuden tuottavien oppilasryhmien vetäjinä.

Mikäli projektin idea tulee opettajilta, rehtori nimeää projektiryhmän rooliin idean suunnitelleet opettajat sekä opintosuunnittelijan, projektisihteerin tai molemmat. Kenelle projektiryhmän jäsenelle projektivastaavan rooli asetetaan, kuka sen ottaa tai kenellä sen koetaan olevan, on epäselvää, vaihtelee tapauskohtaisesti ja on siten vaikeasti määriteltävissä.

Olipa idea lähtöisin keneltä tahansa, projektiorganisaation tuottajan, projektivastaavan ja projektiryhmän roolien tehtäväjako ja osittain myös vallan ja vastuunjako ovat ainakin opettajakunnalle epäselvää, ns. harmaata aluetta. Termit vastuuhenkilö, projektin vetäjä ja projektivastaava, joiden itse uskon tarkoittavan projektipäällikön roolia vaikka sitä sanaa ei koskaan työyhteisössämme käytetäkään, ovat epämääräisiä. Ovathan projektiryhmän opettajajäsenetkin vastuussa projektista omalta osaltaan ja siten vastuuhenkilöitä. He ovat myös pääsääntöisesti projektiryhmän vetäjiä, vaikka pääsääntöisesti kyse onkin oppilasryhmistä. Projektiryhmän opettajajäsenille syntyy tunne, että rehtori on projektin esimies ja muut jäsenet ovat hänen tasavertaisina alaisinaan vastuussa jostakin osakokonaisuudesta ilman valtaa. Asetelmana tämä vastaa pysyvän organisaation toimintaa.

Tuottajan rooli - mikä ja kenellä?

Projektin tuottaja -termiä ei projektiorganisaatiossamme ole määritelty eikä sen haltijaa ole yhteisesti sovittu. Tästä johtuen sitä käytetään epäjohdonmukaisesti eikä sitä osata kohdentaa oikeaan henkilöön: välillä sillä tarkoitetaan oppilaitosta, välillä rehtoria tai projektivastaavaa. Mikäli sillä tarkoitetaan projektivastaavaa, rehtorin ajatellaan olevan taloudellinen tuottaja.

Organisaation toiminta

Ainakin osittain näiden epäselvien asetelmien johdosta opettajat kääntyvät ongelmatilanteissa usein sen henkilön puoleen, johon he ovat mielessään liittäneet tiettyjen tehtävien tai tehtäväkokonaisuuksien hallinnan, tai joka on myös pysyvän organisaation käytännön toiminnan kautta henkilöitynyt samantyyppisten ongelmien ratkaisuun.

Opettajille ongelmia aiheuttavia asioita ovat tyypillisesti tilavarauksiin, logistiikkaan, markkinointiin, mainontaan tai joihinkin tarkemmin määrittelemättömiin yksittäisiin tehtäviin liittyvät kysymykset. Henkilö, jolta haetaan ratkaisua ongelmaan, ei välttämättä ole sen paremmin tuottaja kuin projektin vetäjäkään. Hän ei aina edes tiedä, osaa tai voi tiedon tai valtuuksien puuttumisen takia antaa ratkaisua sitä kaipaavalle opettajalle.

Tämä johtaa usein uusiin ongelmiin. Asia työnnetään sivuun - se jää niin sanotusti roikkumaan ja keskitytään muihin tehtäviin, kun ei jakseta hakea ratkaisua muilta tai ei edelleenkään tiedetä kenen puoleen kääntyä. Syntyy sähläystä ja tarpeettomia ristiriitoja henkilöiden välille. Kun lopulta "kissa nostetaan pöydälle", ovat yleisiä lauseenalkuja: "ajattelin sinun tietävän...", "luulin hänen hoitavan...", "en tiennyt, että..." tai "kerroin/ilmoitin kyllä hänelle...".

Asiat sekä ristiriidat kyetään kuitenkin aina lopulta selvittämään ja saattamaan projektit loppuun, mutta niiden taustalla olevat tunteet, niiden pohjalta syntyneet väärinkäsitykset tai erimielisyydet saattavat jäädä selvittämättä. Kuitenkin nämä saattavat heijastua niin projektiorganisaation kuin pysyvänkin organisaation toimintaan myöhemmin pitkän aikaa - jopa vuosia. Nämä ristiriidat eivät välttämättä aiheudu ongelmista henkilökemiatasolla. Syynä voi osaltaan olla myös jäsentymättömät roolit, joissa henkilöt toimivat, sekä näiden roolien väliset jännitteet tai ristiriidat.

Projektin omistajuus

Vantaan musiikkiopistossa rehtorin asettuminen projektin omistajan rooliin tuntuu oikealta ja luontevalta, kun sitä peilaa yleisesti määriteltyyn projektin omistajan rooliin. Konserttiprojekteissa, samoin kuin musiikkioppilaitoksen pysyvässä toiminnassa, on kuitenkin myös muunkinlaista, vaikeammin määriteltävää omistajuutta – musiikillista omistajuutta.

Kenelle musiikillinen omistajuus lopulta kuuluu, on mielestäni ikuisuuskyse, johon en hae vastausta. Sen sijaan käsittelen musiikillisen omistajuuden, taiteellisen, pedagogisen sekä omaan työhön kohdistuvan omistajuuden olemassaoloa, ilmenemistä sekä tahoja, jotka kokevat sitä itsellään olevan projektiorganisaatiossa tai pysyvässä organisaatiossa.

Yksittäisen opettajan kohdalla musiikillisen omistajuuden voidaan ajatella olevan tervettä ylpeyttä omista oppilaistaan - huolehtimista, valintojen tekemistä oppilaan puolesta hänen etuaan ajatellen, edistymisen seuranta ja osaamisen kartuttamista. Opettajan myös voidaan ajatella käyttävän tätä omistajuuttaan ohjattaessa oppilaita oppilaitoksen vakituisiin tai projektiikohtaisiin orkestereihin, kuoroihin, ryhmiin tai bändeihin tai pitäessään heidät niistä erillään järjestämällä omia yhteisöprojekteja samanaikaisesti esimerkiksi taiteelliseen vapauteen, pedagogisiin tai muihin syihin viitaten.

Orkestereissa, kuoroissa tai ryhmissä käytetään paljon voimavaroja parhaan mahdollisen soivan lopputuloksen saavuttamiseksi. Harjoitteluun ollaan valmiita käyttämään paljon "aikaa, rahaa, materiaa" - laadun saavuttamiseksi. Ryhmälle syntyy vähitellen yhteinen tahtotila saavuttaa yhä parempia musiikillisia tuloksia. Samalla harjoituksista tulee myös sosiaalinen tapahtuma. Harjoituksiin on kiva mennä, koska siellä on mukavaa ja näkee kavereita. Tältä pohjalta syntyvä musiikillinen omistajuus ilmenee osaltaan "me-henkenä".

On mahdollista, että vahvan "me-hengen" omaava ryhmä alkaakin kokea osallistumisen yhteisiin projekteihin vieraaksi ajatukseksi. Mikäli se osallistuu niihin, se alkaakin toteuttaa omaa osuuttaan omien lähtökohtiensa sekä tavoitteidensa kautta, jotta ryhmälle tärkeisiin toimintatapoihin sekä musiikillisiin tavoitteisiin aiheutuisi mahdollisimman vähän muutoksia ja sitä kautta haittaa. Ryhmän musiikillinen omistajuus omaan tapaan toimia sekä tehdä musiikkia on niin vahva, ettei siihen haluta

kenenkään sekaantuvan tai puuttuvan. ”Pyrkimys autonomiaan” -ilmaus kuvaa tätä ilmiötä osuvasti.

Kiitos sille, jolle se kuuluu - myös projektiympäristössä. Tarkasteltaessa asiaa, varsinkin musiikillisen omistajuuden näkökulmasta, on hyvä muistaa tämä sanonta silloin, kun annetaan ja vastaanotetaan palautetta tai jaetaan kiitoksia projektin jälkeen. Kiitoshan on paras kannustin - ja lisäksi ilmainen! Mikäli joku projektiorganisaation jäsen kokee jääneensä ilman palautetta tai kiitosta väärin tai asiattomin perustein, se voi ilmetä jatkossa erilaisina ristiriitoina eri yhteyksissä.

Projektiorganisaation jäsenet tekevät kaikki erittäin tärkeää, ja yhtä tärkeää, työtä eri osatekijöiden - paitsi oman itsensä myös oppilasryhmänsä, projektiorganisaation, projektin sekä pysyvän organisaation kannalta. Projektin sujuva valmiiksi saattaminen vaatii kuitenkin musiikillisen omistajuuden tasapainon löytämistä näiden kaikkien osatekijöiden välille.

3.2.2. VMO:n projektin vaiheistaminen

Vantaan musiikkiopistossa projektit saavat alkunsa pääsääntöisesti kahdella tavalla. Ideat tulevat joko opettajilta tai johdolta. Käytännön kokemuksen kautta on selvinnyt, että opettajalähtöisissä projekteissa ongelmia on paljon vähemmän ja ne etenevät sujuvammin kuin idean ollessa peräisin johdolta. Opettajat ovat motivoituneita ja sitouttavat oppilaansakin mukaan, kun he saavat toteuttaa ”omaa” ideaansa. Idean tullessa johdolta opettajat eivät välttämättä koe sitä omakseen tai tärkeäksi oman itsensä tai oppilaidensa kannalta. Tällä perusteella motivaatio ja sitoutuminen jäävät heikommiksi, eivätkä he aktiivisesti rekrytoi siihen omia oppilaitaankaan.

Idea opettajilta

Mikäli idea on lähtöisin opettajilta, jo johdannossani kuvaama ”käytäväkeskusteluvaihe” on tyypillisesti sen ensimmäinen käsittelyfoorumi. Idean selkiinnyttyä ja jäsennyttyä se kirjataan Opotin-lehdessä liitteenä olevaan projektisuunnitelma-kaavakkeeseen (liite 2). Siihen kootaan olennaista tietoa projektista, kuten projektin nimi, ajankohta, aikataulu, sisältö, vastuuhenkilöt sekä talousarvio. Usein tässä vaiheessa joudutaan turvautumaan rehtorin tai hallintohenkilökunnan apuun, koska varsinkin talousarvio-osion osalta opettajilla ei ole tarkkaa tietoa kulujen muodostumisen perusteista,

esimerkiksi palkkakulujen, tilavuokrien tai materiaalikulujen osalta. Tosin, ei suunnittelukaan ole aina ollut niin perusteellista, että kaikkia talousarvion meno- sekä tulokohtia olisi voitu realistisin perustein suunnitelmaa tehdessä arvioida.

Valmis projektisuunnitelma toimitetaan yleensä toimiston tai rehtorin kautta ohjausryhmän käsiteltäväksi. Ohjausryhmä voi niin halutessaan käsitellä suunnitelman pelkän paperitiedon perusteella, mutta mikäli rehtori katsoo tarpeelliseksi, pyytää hän projektisuunnitelman tehneen ryhmän edustajan esittelemään suunnitelmaa. Usein ohjausryhmä pyytää tarkennuksia tai karsimista suunnitelmaan esimerkiksi budjetin henkilötyötuntien osalta. Rehtori tekee lopulta itsenäisesti päätöksen projektisuunnitelman hyväksymisestä, täydentämisestä tai hylkäämisestä ohjausryhmän keskustelussa syntyneen ehdotuksen pohjalta.

Kun projektisuunnitelma on läpäissyt ohjausryhmän sekä rehtorin seulan, rehtori nimeää projektiryhmän, joka koostuu yleensä projektisuunnitelman laatineista opettajista sekä hallintohenkilökunnan edustajasta. Näissä projekteissa tehtäväjako opettajien työn osalta on usein jo valmiiksi mietittynä ja soivan osuuden tuottavat orkesterit, kuorot tai ryhmät ovat olemassa. Hallintohenkilökunnan edustajan tehtäväksi jää markkinointiin, tilavarauksiin ja muihin käytännön prosessien kulkuun liittyvien tehtävien suunnitteleminen ja toteuttaminen. Opettajien ja hallintohenkilökunnan välistä yksityiskohtaista tehtäväjako ei pääsääntöisesti tehdä kirjalliseen muotoon vaan kokonaisuuden perkaaminen jää tehtäväkokonaisuuksien ja suullisen käsittelyn tasolle.

Tämän jälkeen alkaa toteutusvaihe. Kukin vie omaksi katsomaansa osuutta eteenpäin itsenäisesti sekä tekee tarpeellisia muutoksia omiin suunnitelmiinsa ja olettaa muiden tekevän samoin. Varsinaisia projektiryhmän kokouksia ei juurikaan pidetä. Tietoja vaihdetaan paljon sanallisesti sekä sähköpostin välityksellä. Näin ollen dokumentointi jää pääsääntöisesti sähköpostiliikenteen tasolle.

Idea johdolta

Mikäli idea tulee johdolta, sekä lähtökohta että käytännön toiminta on toinen. Idea on mietitty lähes valmiiksi. Sen toteuttaminen on jo todennäköisempää, lähes varmaa, kun se esitellään kollegion puheenjohtajille. Heiltä haetaan lähinnä apua käytännön toteutukseen sekä sen organisointiin, mutta myös heidän edustamansa opettajakunnan muodollista hyväksyntää ehdotukselle. Tästä syystä on mahdollista, että yksittäinen opettaja saa tiedon uudesta projektista kokousmuistiota lukiessaan viikon tai parin

päästä. Mikäli hän ei seuraa jaettavaa informaatiota tarkasti, asian tiedostamiseen saattaa kulua vieläkin pidempi aika.

Rehtori valitsee projektivastaavan rooliin opetussuunnittelijan, projektisihteerin tai apulaisrehtorin riippuen projektin laajuudesta tai kestosta, asianomaisten työtilanteesta tai muusta perustellusta syystä. Rehtori ja projektivastaava kokoavat ympärilleen suunnitteluryhmän, jonka jäsenet osallistuvat pääsääntöisesti myös varsinaiseen toteutukseen. Ryhmään pyydetään mukaan toteutuksessa välttämättä tarvittavia opettajia, usein orkestereiden, kuorojen tai ryhmien ohjaajia. Lisäksi usein tiedustellaan muutamaa vapaaehtoista opettajaa esimerkiksi kollegiolta, jonka edustamia soittimia/soittajia mukaan tarvitaan.

Suunnittelu- ja toteutusryhmä kokoontuu joko yhteen tai muutamaan suunnittelukokoukseen, joissa projektin käytännön kulkua aletaan työstää. Näiden kokousten lopputuloksena käytännön tehtäväkokonaisuudet alkavat hahmottua ja tehtäviä aletaan jakaa ryhmän jäsenille. Tässäkään yhteydessä tehtäväkokonaisuuksia ei pureta yksittäiselle tehtävätasolle.

Toteutusvaihe alkaa. Opettajajäsenet alkavat toteuttaa tehtäviään itsenäisesti. Usein tässä vaiheessa huomataan, että ryhmä tarvitsee vielä yhden tai useamman opettajan työpanosta. Pääsääntöisesti ryhmä saadaankin täydennettyä tarvittavilla opettajilla ja projekti etenee.

Ongelmien ilmaantuessa opettajat yrittävät ensisijaisesti hakea niihin ratkaisua itse omalla toiminnallaan. Mikäli tässä ei onnistuta, he kertovat niistä yleensä suoraan projektin vetäjälle tai rehtorille. Ongelmat ilmaantuvat kuitenkin yleensä yksi kerrallaan. Siitä johtuen ei ole mahdollista kutsua suunnitteluryhmää koolle käsittelemään niistä jokaista. Sen sijaan rehtori sekä projektin vetäjä ottavat palautteen vastaan sekä suunnittelevat sen pohjalta keskenään projektin etenemiseen liittyviä muutoksia vähintään viikoittain, usein tiheämminkin. Näistä tiedotetaan sähköpostin välityksellä. Suunnittelua siis jatketaan edelleen toteutuksen rinnalla ja sitä ohjaa ainakin osittain käytännön mukanaan tuoma palaute.

Esituspäivä lähestyy...

Tästä eteenpäin toteutusvaihe jatkuu pääsääntöisesti samankaltaisena riippumatta idean alkuperästä.

Toteutusvaiheen ollessa loppuillaan kukin on rakentanut oman osuutensa omalla parhaaksi katsomallaan tavalla valmiiksi. Usein se on muuntunut omannäköiseksi ja muuttunut huomaamatta alun perin sovitusta. Tämä pääsääntöisesti tahaton toiminta on kuitenkin aiheuttanut sen, että kenelläkään ei ole mahdollista omata kokonaiskäsitystä projektista.

Kokonaiskäsityksen puuttumisen vuoksi projektin kalkkiviivoilla usein paljastuu, että jokin kokonaisuuden kannalta tärkeä elementti ei ole aikataulussa, sitä ei ole tehty tai sen tarvetta ei ole aiemmin edes tiedostettu. Vaikka joku olisi puutteen tiedostanutkin, se on saattanut hautautua puutteellisen tiedonkulun tai unohtuksen myötä määrittelemättömään paikkaan organisaatiossa. Tämä aiheuttaa jo muutenkin kiireiselle joukolle lisäpaineita. Lopulta saattaa käydä niin, että tehtäviä ei kyetä suorittamaan riittävän huolellisesti - laatu kärsii.

Kuitenkin organisaatiomme projektit ovat valmistuneet ajallaan, esitykset ovat sujuneet ja yleisöltä on saatu valtaosin myönteistä palautetta.

Projektin päättäminen

Kun projekti on valmistunut, sitä arvioidaan palautekeskustelussa, johon osallistuvat rehtori, projektin vetäjä sekä projektiin osallistuneet opettajat. Keskustelu on vapaata ja se kirjataan muistion muotoon. Projektin onnistumista arvioidaan paitsi taiteellisesta sekä taloudellisesta näkökulmasta myös tiedottamisen, markkinoinnin sekä yleisömenestyksen näkökulmasta tarkasteltuna. Oppilaat eivät osallistu palautekeskusteluun. Palaute oppilaille kulkee yleensä ryhmän vetäjän kautta suullisesti samoin kuin oppilailta tuleva palaute.

Tiedon tallentaminen ja arkistointi

Projektia ja sen etenemistä ei organisaatiossamme dokumentoida yhteen paikkaan ns. projektikansioon, vaan siitä kertynyt tieto (kokousmuistiot, sähköpostiliikenne, tekstiviestit, jne.) on hajallaan projektin tekijöillä. Näin ollen seuraavia projekteja valmisteltaessa ei ole käytettävissä mahdollisesti tarvittavia tietoja esimerkiksi harjoitus- tai henkilötyötuntien, henkilö-, tila- tai materiaalikustannusten kokonaismääristä. Projektin taloudellinen tulos jää usein vain rehtorin tietoon eikä sitä yleisesti tiedoteta henkilökunnalle.

3.2.3 Mistä opettajan resurssit aika ja raha?

Kun projekteja suunnitellaan oppilaitoksessamme, herää opettajilla aina kysymys: mistä resurssit aika ja raha. Tilanne yleensä on, että oma opetusvelvollisuus täytyy hoitaa normaalisti ja projektit nielevät paljon tunteja, usein vielä suunniteltuakin enemmän. Varsinaisen työn sekä projektityön suhde saattaa olla jopa 80%-20% tiiviin toteutusvaiheen aikana. Vaadittava aika pitäisi kuitenkin jostain löytää ja mielellään saada siitä myös korvaus. Usein opettajat tekevät työtään suurella sydämellä - läheskään aina ei pysähdytä miettimään, missä menee työn ja vapaa-ajan/harrastuksen raja. Sitoutuminen lopputulokseen, vahva musiikillinen ja pedagoginen omistajuus lienevät ainakin osasyitä siihen, että projektin vaatimia tuntiresursseja, niistä maksettavaa korvausta sekä perusteita korvauksen muodostumiselle ei etukäteen useinkaan sovita rehtorin kanssa kirjallisesti, vaan niin opettajille kuin rehtorillekin riittää suullinen sopimus.

Tunteja projektityöhön löydetään Vantaan musiikkiopistossa seuraavilla perusteilla:

Mikäli opettajan opetusvelvollisuuteen (viranhaltijoilla 23 tuntia/viikko) on määritelty tunteja yhteismusisointiin, on luontevaa käyttää niitä. Projektityöhön tarvittavia orkestereita, kuoroja tai yhtyeitä ohjaavien opettajien kannalta tilanne onkin näin. Mikäli pysyvää erillistä yhteissoittoresurssia ei ole, sitä on voinut ensi kertaa tällä vuosikymmenellä anoa toukokuussa 2008 lukuvuoden 2008-2009 ajaksi rehtorilta projektityötä varten.

Projektin opetustyön osalta nämä ratkaisut ovat opettajan kannalta parhaita. Projekti ei aiheuta hänelle lisätyötä, vaan sen tunnit sisältyvät opetusvelvollisuuteen.

Aina tämä ei ole mahdollista, koska oppilaitoksessamme on muutenkin painetta karsia perusopetuksen tuntimääriä kaupungilta tulevien säästövaatimusten takia. Silloin tunteja on etsittävä muualta. Katse kääntyy omien oppilaiden soittotunteihin, koska niitä on mahdollista käyttää yhteismusisointiin tiettyyn rajaan saakka ja näin toimien vältetään edelleen lisätyö. Oppilaiden vanhemmat eivät tästä maksavina asiakkaina ainakaan pidemmän päälle innostu, varsinkaan jos heidän lapsensa ei edes osallistu projektin tekemiseen. Tämä vaihtoehto siis rajaa opettajan osallistumismahdollisuudet koskemaan oman luokan projekteja.

Mikäli oppilaitos ei taloudellisten resurssien rajallisuuden takia voi maksaa korvausta projektityöstä ylitunteina, katse kääntyy viranhaltijoiden osalta muun työn tunteihin, niitähän on käytössä 90 tuntia (á 60 min.) lukuvuodessa. On huomattava, että tässä tapauksessa opettajalle kertyy opetusvelvollisuuden yli menevää, kuitenkin täysin lainmukaista OVTES:ssä sovittua työtä. Yksi opetustunti (45 min.) on kaksi muun työn tuntia, muiden työtehtävien osalta 60 minuuttia tehtyä työtä vastaa yhtä muun työn tuntia.

Muun työn tunteja käytetäänkin oppilaitoksessamme yleisesti projektien tekemiseen. Käytössä on kuitenkin enimmilläänkin 45 tuntia, koska ohjeistuksen mukaan saman verran tulee varata lukuvuoden aikana tapahtuviin muun työn päiviin, kokouksiin, tutkintoihin sekä koulutuksiin ym. rutiinotoimintaan. Muun työn tunteja käytetään varsinaisen projektiin liittyvän opetustyön lisäksi esimerkiksi sovitusten tekemiseen, projektisuunnitteluun - kokouksiin, tarvikkeiden hankintaan, soittimien tai laitteiden roudaukseen sekä vaikkapa esitystilaan ja sen varusteluun tutustumiseen.

Usein opettaja sopii suullisesti rehtorin kanssa etukäteen projektiin käytettävien muun työn tuntien määrän. Tähän on kuitenkin mahdollista liittyä useita jatkossa epäselvyyttä aiheuttavia sudenkuoppia. Tässä kohdassa ei aina muisteta muun työn tuntien muuntokerrointa opetustuntien osalta (sudenkuoppa 1). Opettaja arvioi tarvitsevansa projektiin 20 tuntia, jotka muodostuvat neljästä kolmen tunnin harjoituksesta (12 t.), kenraalista (2t.) ja esityksestä (1 t.) sekä viidestä suunnitteluun, kokouksiin ja roudauksiin tarvittavista tunneista. Projektin jälkeen opettaja kirjaa tunnit muun työn päiväkirjaan ja laittaa kokonaislukemaksi 20 tuntia todellisen 43,34 tunnin sijasta (14 harjoitustuntia á 60 min = 18,67 opetustuntia á 45 min = 37,34 muun työn tuntia + 6 muuta kuin opetusta olevaa tuntia), koska ei joko osaa laskea kertymää oikein perustein, muista, että harjoitukset olivatkin hänen osaltaan opetustyötä eli yhteensä 37,34 muun työn tuntia (sudenkuoppa 2) tai enää jälkeinpäin kehtaa poiketa rehtorin kanssa sovitusta tuntimäärästä tämän asian sopimistilanteessa unohtamiseen mielessään vedoten (sudenkuoppa 3). Rehtori taas tarkistaessaan muun työn tuntilistoja lukukauden lopussa kiinnittää vain huomion siihen, että projektiin käytetty kokonaistuntimäärä pysyy etukäteen sovitussa 20 tunnissa (sudenkuoppa 4). Mikäli opettaja on kirjannut muun työn tuntinsa oikein (43,34 t.), rehtori ei välttämättä voi hyväksyä sitä esimerkiksi kyseisen opettajan muun työn kokonaistuntimäärän ylittymisen vuoksi (sudenkuoppa 5), koska oppilaitoksella ei ole sen niukkojen taloudellisten resurssien takia varaa maksaa erillistä korvausta.

Projektiryhmien harjoittaminen saattaa tapahtua viikonloppuisin, koska arki-illat ovat täynnä opetustyötä. On täysin realismia, että opettaja lähtee raskaan työviikon jälkeen lauantaiaamuna haalimaan kasaan harjoituksissa tarvittavia soittimia tai välineitä, roudaamaan salia kuntoon, ohjaamaan neljän tunnin harjoitukset, vielä lopuksi järjestämään salin ja palauttamaan kaikki hakemansa tarvikkeet takaisin ennen kotiinpaluutaan. Työviikosta tulee 6-päiväinen ja epämukavan työajan lisää ei tunneta.

Muut tehtävät voivat olla suhteellisen lyhytkestoisia (1-2 tuntia) kokouksia, erilaisten tarvikkeiden hankintaa tai vaikkapa laitteiden kunnan tarkistamista. Nämä tehtävät voivat tapahtua eri paikassa kuin varsinainen työ, eikä niitä useinkaan voi yhdistää varsinaiseen opetustyöpäivään. Edestakaisin matkoihin tarvittava aika on kestoaltaan lähes yhtä suuri kuin itse tehtävä. Tehtävien hoitoon kuluva todellinen aika on siis paljon suurempi kuin itse tehtävästä kertyvä muun työn tuntien määrä.

Sitä, onko viikonloppuisin tapahtuva opetus sekä lyhytkestoiset tehtävät irrotettuna työpäivästä ja -pisteestä samanarvoisia verrattuna esimerkiksi kuuden tunnin koulutuspäivään, joka merkitty muun työn päiväksi (ei opetusta) on vaikea arvottaa ja vailla tarkkaa määrittelyä.

Edellä kuvaamieni esimerkkien valossa voidaan perustellusti ajatella muun työn tuntikertymän jaottelun opetustyön ja muiden tehtävien välillä sekä sen kirjaamisen oikein ja todellisin perustein aiheuttavan omat haasteensa paitsi opettajalle myös rehtorille, jonka työtehtäviin muun työn tunti-listojen tarkastaminen sekä hyväksyminen sisältyvät.

4. Pohdinta

Opinnäytetyöni kolmanteen lukuun olen peilannut luvussa 2 esittelemiäni Vantaan musiikkiopiston projektinhallinnan käytänteitä projektiorganisaation ja projektin vaiheistuksen osalta vastaaviin luvussa yksi esittelemiini yleisen projektinhallinnan malleihin. Tämän tuloksena tuon esiin niiden välillä havaitsemiani eroavaisuuksia ja esittelen kehittämisehdotuksia Vantaan musiikkiopiston projektinhallinnan elementteihin.

4.1. Kehittämisehdotukset Vantaan musiikkiopiston projektinhallintaan

Kun peilaan oppilaitoksemme projektinhallintaa yleisiin projektinhallinnan periaatteisiin, löydän eroavaisuuksia niin organisaation järjestäytymisen ja toiminnan osalta kuin projektin vaiheistuksenkin osalta. Perusteellinen omien projektinhallintaa koskevien toimintatapojen tarkastelu – niiden peilaaminen yleisen projektinhallinnan periaatteisiin ja niistä hyvien toimintatapojen esiin nostaminen, olisivat osaltaan keinoja saada projektit toimimaan kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Tässä luvussa esitän oman pohdintani asiasta.

Vantaan musiikkiopistossa on olemassa hyvänä käytänteenä malli, jossa pysyvän organisaation toimintaa varten on luotu prosessit. Tämä toimintatapa tulisi ulottaa myös projektien organisoimiseen ja toteuttamiseen. Projekteille tulisi luoda suunnitellusti oma, omiin tarkoituksiin soveltuva ja selkeä projektiorganisaatiomalli rooleineen, niiden toimenkuvineen ja vastuualueineen sekä tiedonkulun määrittelyineen.

Lisäksi tulisi pohtia organisaation vallan ja vastuun jako sekä laatia prosessikuvaus projektin vaiheistuksesta - käytännön toimista ja niiden järjestyksestä.

Lopuksi tulisi ratkaista, mistä projektiin tarvittavien henkilöressurssien ajankäyttö otetaan ja miten se korvataan taloudellisesti sekä oppilaitosta että opettajia tyydyttävällä tavalla.

4.1.1. Projektioorganisaation kehittäminen

Projektioorganisaatiomalli rooleineen, ilman henkilönimiä, tulisi tehdä yhteisvoimin niin, että kaikki henkilöstöryhmät olisivat edustettuina prosessissa. Näin lopputulokselle saataisiin yleinen hyväksyntä ja se edesauttaisi työyhteisön toimintaa. Siitä tulisi myös laatia kaavio, jotta sen kokonaisuuden hahmottaminen olisi helpompaa. Matriisiorganisaatio (kuva 5, sivu 28) on lähellä nykyisin käytössä olevaa tapaa organisoida. Sen voisi valita suunnittelun lähtökohdaksi ja kehittää siitä optimaalisen omiin tarkoituksiin.

Lainaan kollegani Petri Kentalan lausahdusta tammikuulta 2009:

”Jos tehdään organisaatiomalli projektityön tekemiselle musiikkioppilaitoksiin, se jo itsessään edesauttaa työyhteisöä. Ollaan terveemmällä pohjalla, saadaan positiivisia vaikutuksia ilmapiiriin, työkuultuuriin, ihmissuhteisiin ja käytänteisiin... Edistetään organisaation hyvinvointia.”

Suunniteltaessa omaa organisaatiomallia tulisi selkeästi määritellä projektioorganisaation vallan ja vastuun jako sekä näiden jakautuminen pysyvän organisaation ja projektioorganisaation välillä. Näin jokainen tietäisi rajansa, jonka puitteissa päätöksiä voi tehdä, sekä rajan tullessa vastaan, kenen puoleen kääntyä.

Selkeän määrittelyn tarvitsisivat myös roolit, myös termi tasolla, ja niiden tehtävät, jotta kaikille tulisi selväksi, missä roolissa oleva henkilö vastaa tietyistä projektiin liittyvistä tehtävistä tai asioista. Tämän määrittelyn yhteydessä organisaation tiedonkulku määrittäisi luontevasti, koska tiedon lähettäminen, välittäminen ja vastaanottaminen on luontevaa määritellä roolien tehtäväkuvauksiin.

Kaikki projektista kertynyt tieto tulisi koota yhteen paikkaan, projektikansioon, jotta kulloinkin tarvittava tieto olisi helposti kaikkien saatavilla sekä projektin aikana että sen päätyttyä.

Tässä yhteydessä olisi myös hyvä käydä pohdinta ja keskustelu Vantaan musiikkiopiston musiikillisesta omistajuudesta, sen ilmenemismuodoista sekä niiden vaikutuksista oppilaitoksemme toimintaan.

Olen koonnut yhteen projektiorganisaatiossa tarpeelliseksi katsomiani rooleja, niiden tehtäviä sekä roolien kautta tapahtuvaa tiedonkulkua liitteeseen 3: Projektiorganisaation roolit, niiden tehtävät ja tiedonkulku. Sitä on mahdollista käyttää lähtökohtana projektiorganisaation suunnittelutyölle.

4.1.2. Projektin vaiheistuksen kehittäminen

Mielestäni oppilaitoksemme projektin vaiheistuksessa olisi hyvä noudattaa projektinhallinnassa yleiseen käyttöön vakiintunutta viisivaiheista mallia. (kuva 1, sivu 12) Päätös projektin siirtämisestä seuraavaan vaiheeseen olisi luontevaa asettaa nykyisen, hyvin toimivan projektisuunnitelman hyväksymiskäytännön tapaan akselille ohjausryhmä - rehtori.

Määrittelyvaihe tulisi irrottaa ideavaiheesta. Tulipa idea keneltä hyvänsä, prosessin kulun ideavaiheesta eteenpäin olisi hyvä olla aina samanlainen. Määrittelyvaiheen suorittavassa ryhmässä tulisi olla edustus johdosta, hallintohenkilökunnasta sekä opettajista. Näin kaikki saisivat omat näkemyksensä esiin ja äänensä kuuluviin tasapuolisesti. Määriteltävä kokonaisuus voitaisiin kokea omaksi, eikä olisi ”opettajien projektia” tai ”johdon projektia”. Sitoutuminen projektiin syntyisi vahvana jo tässä vaiheessa.

Myös projektin suunnittelu- ja toteutusvaiheet tulisi erottaa toisistaan. ”Ensin suunnitellaan, sitten tehdään” - tätä yleisesti projektinhallinnassa hyväksytyä sääntöä on syytä kunnioittaa. Suunnitteluun tulisi varata riittävästi aikaa. Suunnittelussa tulisi myös olla mahdollisimman perusteellinen. Sitä tulisi jatkaa niin pitkään, että saavutetaan yksittäisten tehtävien taso. Tämän avulla kaikki tarpeelliset tehtävät tulisivat todennäköisemmin huomatuiksi eikä mitään todella tärkeää tehtävää jäisi huomaamatta.

Se, että organisaatiomme ottaa toteutukseen osallistuvat henkilöt mahdollisuuksien rajoissa suunnitteluun mukaan, on hyvä asia. Siitä tulee pitää kiinni. Kun saa vaikuttaa omien tehtäviensä suunnitteluun, niiden toteuttaminen tuntuu mielekkäältä ja sujuu tarkoituksenmukaisesti. Motivaatio tekemiseen pysyy yllä varsinaisen toteutusvaiheen aikana.

Toteutusvaiheeseen tulisi laatia välitavoitteita, jotta osakokonaisuuksien aikataulussa pysymistä olisi helpompi seurata. Välitavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen helpottaa myös projektin kokonaisuuden hahmottamista sekä hallintaa.

Kun projektin vaiheistus on saatu suunniteltua ja sovittua, se tulisi kirjata prosessikuvauksen muotoon ja päivittää käytännön toiminnan niin vaatiessa ajan tasalle.

Olen laatinut liitteeksi (liite 4) projektintekijän ”kauppalistan”, joka etenee yleisen projektinhallinnan vaiheistuksen mukaisesti. Siihen olen poiminut kuhunkin vaiheeseen liittyviä tarpeellisia tehtäviä sekä vinkkejä niiden toteuttamiseen. Tämän listan rinnalla kannattaa tarkastella myös yleisen osion lukua 1.2. pohdittaessa omien projektien vaiheistamista.

4.1.3. Henkilöressurssien ajankäytön sekä taloudellisen korvauksen resursointi

Jotta oppilaitoksemme taloudelliset resurssit, henkilöressurssit sekä opettajien ajankäyttö voitaisiin kohdentaa optimaalisella tavalla projektityön tekemiseen, projektit olisi hyvä suunnitella riittävän ajoissa, mielellään jo projektia edeltävän lukuvuoden aikana. Perusteellinen suunnittelu voisi mahdollistaa sen, että oppilaitoksen taloudellisten resurssien niin salliessa projekteihin tarvittavat opetustunnit sisällytettäisiin opettajien opetusvelvollisuuteen.

Projektikohtaisten yhteismusisointiresurssien käytäntöä tulisi jatkaa ja lisätä mikäli taloudelliset resurssit sen suinkin mahdollistavat, jotta voitaisiin luopua projektien tekemisestä muun työn tunneilla opetustyön osalta kokonaan. Pelkästään muun työn tuntien käyttäminen opettajan ainoana resurssina suuressa konserttiprojektissa ei ole pidemmän päälle kannattavaa kenellekään. Projektityö on opetustyön osalta haastavaa, usein joko erillään varsinaisista opetustunneista tai varsinaisten opetustuntien jälkeen myöhäisinä iltoina sekä viikonloppuisin tapahtuvaa työtä. Opettaja saattaa pitkällä aikavälillä asiaa tarkastellessaan olla tyytymätön pelkästään muun työn tuntien muodossa saamaansa taloudelliseen korvaukseen ja mahdollisesti osin sen johdosta, ainakaan aktiivisesti halua osallistua tuleviin projekteihin.

Pienimuotoisten sekä lyhytkestoisten konserttiprojektien, joihin osallistuu pääsääntöisesti soittajaryhmää ohjaavan opettajan omia oppilaita, ajankäytön ja siitä maksettavan korvauksen resursointi on mielestäni hyväksyttävää ottaa osittain

projektiin osallistuvien oppilaiden soittotunneista esimerkiksi yhden, maksimissaan kahden soittotunnin verran per oppilas. Näin toimittaessa on tosin syytä keskustella asiasta etukäteen myös oppilaiden vanhempien kanssa.

Niin mukavaa ja musiikillisesti sekä pedagogisesti antoisaa kuin projektin tekeminen voi opettajalle ollakin, rahan merkitystä myös projektityön sitouttajana ei voi väheksyä, saati unohtaa.

5. Yhteenveto

Tätä opinnäytetyötä tehdessäni olen tutustunut yleiseen projektihallintaan ja sen menetelmiin lukemalla alan kirjallisuutta, etsimällä projektihallintaan liittyvää tietoa internetistä, kuuntelemalla luentoja projektihallinnasta sekä keskustelemalla siitä eri henkilöiden kanssa. Olen koonnut ja jäsentänyt kertynyttä tietoa ja esitellyt sitä opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa.

Lisäksi olen tutustunut oman työyhteisöni, Vantaan musiikkiopiston, pysyvän organisaation toimintaan sekä tapaan tehdä konserttiprojekteja paitsi omiin havaintoihini ja kokemuksiini perustuen, myös haastatteleamalla oppilaitoksen rehtoria ja keskustelemalla hallintohenkilökunnan sekä opettajakunnan edustajien kanssa. Olen jäsenellyt ja ryhmitellyt kertyneen aineiston prosessikuvauksen muotoon opinnäytetyöni Tapautuskielma, Vantaan musiikkiopisto -lukuun.

Pohdinta-luvussa olen peilannut yleisen projektihallinnan sekä Vantaan musiikkiopiston käytänteitä toisiinsa ja havainnut niissä poikkeavuuksia projektiorganisaation sekä projektin vaiheistuksen osalta. Näihin poikkeavuuksiin olen etsinyt kehittämisehdotuksia Vantaan musiikkiopiston projektihallinnan osalta. Lisäksi olen kuvannut VMO:n projektin henkilöresursoinnin nykytilaa opettajan työtuntien resursoinnin osalta ja esittänyt siihen kehittämisehdotuksia.

Kehittämisehdotukset tarkoittavat konkreettisina toimenpiteinä projektiorganisaation osalta siinä tarvittavien roolien sopimisesta yhteisesti, näiden roolien vallan-, vastuun- ja tehtäväjaon määrittämistä sekä organisaation tiedonkulun kehittämistä, projektin vaiheistuksen osalta sen kehittämistä kohti yleisesti käytössä olevaa viisivaiheista mallia ja tämän mallin kirjaamista prosessikuvauksen muotoon sekä opettajan työtuntien resursoinnin osalta painopisteen siirtämisestä oppilaitoksen taloudellisten resurssien salliessa projektiin käytettävien opetustuntien osalta muun työn tunneista kohti opetusvelvollisuuden piirissä tapahtuvan työn tunteihin.

Vantaan musiikkiopisto organisaationa voi niin halutessaan työstää näitä kehittämisehdotuksia. Tämän mahdollisen prosessin tueksi olen laatinut yhteenvedon projektiorganisaation rooleista, niiden tehtäväjaosta sekä roolien välisestä tiedonkulusta ja ”projektintekijän kauppalistan” projektin vaiheistuksesta.

Uskon, että myös muissa musiikkioppilaitoksissa on projektinhallinnan osalta samankaltaisia poikkeavuuksia verrattuna yleiseen projektin hallintaan. Sen perusteella uskon tämän opinnäytetyöni osaltaan palvelevan myös yleisesti musiikkioppilaitosten projektinhallinnan kehittämistä.

Opinnäytetyö prosessina on kasvattanut suuresti tietämystäni projektinhallinnasta niin yleisellä kuin oppilaitoksemme tasolla. Se on antanut vastaukset paitsi johdannossa esittämiini kysymyksiin, myös lukuisiin muihin prosessin aikana itselleni esittämiin kysymyksiin. Tästä prosessista on jäänyt into ja tarve perehtyä vielä perusteellisemmin sekä tarkemmin projektinhallinnan maailmaan. Se on myös herättänyt mielenkiinnon päästä toteuttamaan käytännössä projektinhallinnan kehittämistä.

6. Lähteet

Anttila, Pirkko 2001. Se on projekti - vai onko?. Vammalan kirjapaino Oy: AKATIIMI

Collin, Kaija 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. WSOY

Karlsson, Åke, Marttala, Anders 2001. Projektikirja. Helsinki: Kauppakaari

Kettunen, Sami 2003. Onnistu projektissa. WS Bookwell: WSOY

Pelin, Risto 2004. Projektinhallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus

Silfverberg, Paul 2007. Ideasta projektiksi. Helsinki:Edita

Riikonen, Virve 1998. Toteutetaan projekti. Capella Oy: Opintotoiminnan Keskusliitto ja Tekijä

Ruuska, Kai 1999. Projekti hallintaan. Talentum Media Oy

Artikkelit:

Mediaplanet: teemalehti no. 2/2009 - Projektinhallinta, Tarja Rannisto: Onnistuminen kiinni taidosta ja asenteesta

Opinnäytetyöt:

Marja-Riitta Topcu: Konserttiprojekti musiikkioppilaitoksessa, Turun Ammattikorkeakoulu 2007 (AMK-opinnäytetyö)

Luennot:

Peltonen, Kristiina 9/2008 Projektinhallintaa, Metropolia

Ahonen, Jukka 3/2009 Projektinhallintaa, Metropolia

Haastattelut:

Relander, Monna 16.3.2009

7. Liitteet

Liite1: Faktaa Vantaan musiikkiopistosta, päivitetty 29.10.2008

7.1. Faktaa Vantaan musiikkiopistosta

Henkilökunta:

- rehtori ja apulaisrehtori
- 35 vakinaista viranhaltijaa
- 13 päätoimista tuntiopettajaa
- 12 yhteispäätoimista tuntiopettajaa
- 20 sivutoimista tuntiopettajaa
- 3 avoimen viran hoitajaa
- 4 hallintoHenkilökuntaa
- 1 vahtimestari
- 1 siviilipalvelusmies
- yhteensä 91

Opiskelijat:

- 677 varhaisopetuksen opiskelijaa
- 846 perusopetuksen ja musiikkiopistotason opiskelijaa
- 52 musiikkiluokkien soitonopiskelijaa
- yhteensä 1575 taiteen perusopetuksen opiskelijaa
- 143 avoimen osaston opiskelijaa
- kaikki yhteensä 1718

Opetus viikkotunteina:

- 1210 tuntia viikossa taiteen perusopetusta
- 132 tuntia viikossa musiikin varhaiskasvatusta
- 27 tuntia viikossa musiikkiluokkalaisten soitonopetusta
- 55 tuntia viikossa avoimen osaston opetusta
- yhteensä 1265 tuntia viikossa ja 44275 tuntia vuodessa

Opetuspisteet:

- 2 omaa toimitilaa, Tikkurila ja Louhela
- 15 koulua Vantaan alueella

Talous vuonna 2008:

Tulot

• lukukausimaksut	746 000	28%
• valtionosuus	1 347 482	50%
• kaupungin osuus	578 864	21,5%
• muut	12 000	0,5%
• yhteensä	2 694 346	100%

Menot

• henkilöstömenot	2 441 000	91%
• vuokrat	192 000	7%
• muut	50 000	2%
• yhteensä	2 683 000	100%

Liite 2: Vantaan musiikkiopiston projektisuunnitelma -kaavake

7.2. Vantaan musiikkiopiston projektisuunnitelma -kaavake**PROJEKTISUUNNITELMA**

Projektin nimi: _____

Ajankohta/aikataulu: _____

Sisältö: _____

Vastuuhenkilö(t): _____

Kaanna!

TALOUSARVIO (täydennä tarvittaessa liitteellä)**MENOT:**

Henkilöstö

a) oman henkilökunnan työtunnit(vk) _____

b) avustajien työtunnit tai palkkio _____

Materiaalit _____

Matka- ja majoituskulut _____

Kuljetuskustannukset _____

Ruokailukulut _____

Markkinointi _____

Oikeudet/teostokorvaukset _____

Tilavuokrat _____

Muut menot _____

TULOT:

Haettavat apurahat

(mistä haetaan ja haettava summa) _____

Myyntitulot

(esim. pääsylipputulot, levymyynti) _____

Omarahoitusosuus _____

Muut tulot _____

Tämä lomake on tarkoitettu yksittäisten hankkeiden talousarvioon. Se ei sovellu esimerkiksi vuosittaisiin talousarvioihin. Lomakkeen käyttöä rajoittavat voimassa olevat lainsäädännön määräykset.

Liite 3: Projektioorganisaation roolit, niiden tehtävät ja tiedonkulku.

7.3. Projektioorganisaation roolit, niiden tehtävät ja tiedonkulku

Projektin omistaja

Mikäli projektin omistajan roolissa on ulkoinen asiakas, sillä tarkoitetaan tahoa joka sekä asettaa tavoitteen ja rahoittaa projektin että vastaanottaa tuloksen ja käyttää sitä haluamallaan, ennalta sovitulla tavalla hyödykseen. Asiakas voi halutessaan asettaa edustajansa ohjausryhmään valvomaan projektin edistymistä.

Mikäli kyseessä on oppilaitoksen sisäinen projekti, projektin omistajan rooli asettuu luontevasti rehtorille, onhan hänellä käsissään päätösvalta ja vastuu koko organisaation resurssien käytöstä. Toisaalta hänellä on myös mahdollisuus jakaa valtaa ja vastuuta sekä delegoida tehtäviä muille. Vallan jakamisesta sekä tehtävien delegoinnista tulee muistaa tiedottaa kaikille. Projektin etenemisestä kertyvän tiedon tulee myös kulkeutua projektin omistajalle saakka esimerkiksi väliraporttien muodossa.

Ohjausryhmä

Ohjausryhmä - asiantuntijaryhmä on muutaman hengen tukijoukko, jonka roolina on toimia muun projektioorganisaation tukena. Kukin ryhmän jäsen omaa tietyn alan, esimerkiksi musiikkiteknologian, säveltämisen, sovittamisen, markkinoinnin, tiedottamisen jne. erikoisosaamista, jota projektioorganisaation jäsenet voivat tarvittaessa hyödyntää. Ohjausryhmän jäsenten tulee kyetä antamaan luotettavaa tietoa tai neuvoja sitä tarvitseville henkilöille.

Ohjausryhmä jäsenet voivat olla oman organisaation henkilöitä. Mikäli henkilöstön osaamisen kartoitus on tehty sekä päivitetty ajan tasalle, kulloinkin tarvittavat osaajat on helppo tunnistaa. Myös henkilökunnan sidosryhmissä tai oppilaiden vanhemmissa saattaa olla paljon erikoisosaamista, jota oppilaitos voi hyödyntää - jopa ilman korvausta, kunhan osaaminen kyetään tunnistamaan ja uskalletaan rohkeasti kysyä.

Projektipäällikkö

Projektipäällikön rooli on koko projektin suunnittelu- ja toteutusvaiheen tärkein sekä samalla myös kuormittavin ja aikaa vievin rooli. Hänelle lankeaa suuri vastuu projektin etenemisestä sekä siihen liittyvistä tehtävistä. Hänellä tulee olla projektin omistajan

luottamus takanaan sataprosenttisesti. Projektipäälliköllä tulee olla myös hallussaan projektin edistymistä koskeva reaaliaikainen tieto ja kyky organisoida sen jakaminen kaikille. Projektipäällikön tulee olla valittuna viimeistään suunnitteluvaiheen alkaessa, mielellään jo määrittelyvaiheessa.

Luotettavuuden sekä vastuullisuuden lisäksi projektipäällikön ihmissuhde- sekä viestintätaitojen tulee olla kunnossa. Hänen täytyy kyetä kommunikoimaan kaikkien kanssa sähköpostin ja puhelimen lisäksi myös ”livenä”. Projektia ei voi johtaa vain toimistosta käsin, vaan on mentävä myös ihmisten luokse.

Vaikka projektipäällikön rooli on projektin toteuttamisen kannalta välttämätön, projektipäällikkö on sekä terminä että roolina musiikkioppilaitoksissa haasteellinen, jopa ongelmallinen. Päällikkö on perinteisesti vain ja ainoastaan rehtori, eikä henkilöstön aina ole helppoa hyväksyä opettajakollegaa tai muuta henkilökuntaa projektipäällikön rooliin. Rehtorilla taas ei useinkaan ole mahdollisuutta toimia tässä roolissa, koska hänellä on jo vastuullaan paljon aikaa vievät oppilaitoksen johtotehtävät. Niinpä projektipäällikön onkin käytännön laadukkaalla toiminnallaan lunastettava paikkansa sekä ansaittava arvostuksensa organisaatiossa.

Projektipäällikön roolissa olevan henkilön tehtävä kuitenkin käy varmuudella ylivoimaiseksi, mikäli hänelle ei anneta vastuun mukana valtaa. Rehtorin tuleekin kyetä luottamaan tähän rooliin valittavaan henkilöön niin paljon, olipa hänen titteli mikä tahansa, että uskaltaa antaa hänelle ennalta määritellyin ja rajatuin osin valtaa projektin suunnittelemiseen ja toteuttamiseen liittyvissä asioissa.

Projektiryhmä

Projektiryhmän roolin asetetaan opettajia sekä myös toimistohenkilökuntaa. Heille määritellään omat tehtäväalueet, joiden etenemisestä sekä valmistumisesta he myös kantavat vastuun. Heidän tulee myös toimittaa projektipäällikölle väliaikatietao tehtävänsä etenemisestä sovitusti sekä ilmoittaa viipymättä ilmenneistä tai uhkaavista ongelmista.

Tehtäväalueena voi olla esimerkiksi orkesterin, kuoron tai yhtyeen johtaminen ja harjoittaminen, kappaleiden säveltäminen tai sovittaminen, markkinointi, tiedottaminen, tiloista sekä tarvittavasta kalustosta vastaaminen, puvustaminen, lavastaminen jne. Tarvittavat roolit määritellään projektikohtaisesti.

Projektiryhmän jäsenet toimivat usein oppilasryhmien vetäjinä. Heidänkin ihmissuhdetaitojensa tulee olla kunnossa, jotta oppilaat saadaan osallistumaan sekä sitoutumaan usein pitkäkestoiseen sekä haastavaan harjoitusprosessiin.

Niille opettajille, jotka eivät osallistu projektin toteuttamiseen projektiryhmän jäsenenä, on myös oma rooli. He voivat edesauttaa projektin onnistumista käymällä soittotunneilla läpi esitettävää ohjelmistoa. Näin yhteisharjoituksissa voidaan keskittyä oikeiden äänien etsimisen sijasta musiikin tekemiseen.

Projektisihteeri

Projektisihteerin rooli on tärkeä tiedonkulun kannalta. Hän on linkki, jonka kautta kaikki tieto välittyy eteenpäin mahdollisimman reaaliajassa - kunhan se muistetaan toimittaa hänelle. Projektisihteerin rooliin asettuu luontevimmin joku hallinto- tai toimistohenkilö. Heillä on jo valmis rutiini dokumentoida ja arkistoida projektista kertyvää tietoa sekä jakaa sitä muille. Sihteerin tehtäviä voi myös jakaa siten, että projektipäällikkö tekee muistioiden ja pöytäkirjat. Näin menetellen projektisihteerin ei tarvitse istua jokaisessa palaverissa ja hänelle jää enemmän aikaa muiden työtehtäviensä hoitamiseen.

Oppilaat

Oppilailla on konserttiprojektin soivaa osuutta tarkastellessa ratkaisevan tärkeä rooli, muodostuvathan orkesterit, yhtyeet tai kuorot lähes poikkeuksetta vain ja ainoastaan oppilaista. He ovat organisaation ainoa ryhmä, joka ei saa työstään taloudellista korvausta. Heidän korvauksensa tehdystä työstä oman osaamisen kartuttamisen lisäksi on yhteissoittomerkitä tai parhaassa tapauksessa stipendi kevätkuuhlassa. Kuitenkaan heillä ei ole edustajaa projektiorganisaatiossa. Mikäli edustaja olisi, häneltä voisi saada arvokasta tietoa mietittäessä vaikkapa harjoitusaikatauluja tai -aktiivisuutta.

Alihankkijat ja yhteistyökumppanit

Projektien toteuttamisessa joudutaan tapauskohtaisesti käyttämään alihankkijoita siinä tapauksessa, että omasta organisaatiosta ei löydy tarvittavaa resurssia. Useimmiten tässä yhteydessä kyseessä on tila, jossa konsertti pidetään. Oppilaitoksella ei pääsääntöisesti ole omaa, asianmukaisella ääni- ja valotekniikalla varustettua riittävän suurta konserttisalia. Niinpä joudutaankin vuokraamaan konserttisali/-talo henkilökuntineen.

Alihankkijalle tulee ilmoittaa ja rajata selkeästi kokonaisuus, jota häneltä halutaan ostaa, jotta hän voi hinnoitella palvelun ja määrittää sen toteuttamiseen tarvittavat resurssit.

Liite 4: Projektintekijän ”kauppalista”

7.4. Projektintekijän ”kauppalista”

1. Idea/Tarve

- Lähtökohta - yksittäisen ihmisen idea, SML:n teemavuosi, säveltäjä, aikakausi, oppilaitoksen/kaupungin/asiakkaan juhlavuosi, yleisesti kiinnostava aihepiiri, osaamisen kehittäminen
- Sisäinen - ulkoinen asiakas
- Ideariihi

2. Määrittely/Problematsointivaihe

- Miksi? - idean kriittinen arviointi ja toteuttamiskelpoisuus
- Kenelle? - huomioi loppukäyttäjän tarpeet
- Tavoite? - mitä halutaan lopputulokseksi
- Ketkä? - tekijät
- Miten? - toiminnot
- Laatu? - miten
- Riskit? - tunnistetaan ja ratkaistaan

Varo haukkaamasta liian suurta palaa. Projektin toteutus kannattaa aloittaa tutusta sekä helposta aihepiiristä ja siirtyä vasta taitojen ja kokemuksen kasvaessa vaativampiin ja laajempiin kokonaisuuksiin. Mikäli omasta organisaatiosta puuttuu jonkin tarvittavan alan asiantuntemus, voi yrittää käyttää henkilöiden omia sidosryhmiä apuna. Kun ammattilainen löytyy, hän osaa antaa hyviä neuvoja heti projektin alkumetreillä.

Jo tässä vaiheessa on syytä hahmotella konsertin teema ja rakenne. Mikäli ohjelmisto on selvillä, tulee selvittää, tarvitaanko mahdollisesti lupia esimerkiksi sovitusten tekemiseen. Mikäli tarvitaan, niitä tulee viipymättä hakea.

Määrittelyvaiheen lopputuloksena luodaan projektiehdotus - projektin raamit, josta tulee ilmetä seuraavat asiat:

- Ehdotuksen tekijät

- Projektin omistaja
- Tavoite - lopputulos
- Mitä, missä, kenelle tehdään ja ketkä tekevät
- Aikataulu
- Budjettiehdotus
- Riskianalyysi - vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat

3. Suunnitteluvaihe

- Projektin tärkein vaihe - varaa aikaa
- Ole huolellinen - määrität projektin hinnan
- Valitse projektin vetäjä
- Toteuttajat mukaan suunnitteluun
- Konkretia - tehtävätaso
- Yhteisymmärrys - yhteinen näkemys kokonaisuudesta
- Projektisuunnitelma

Suunnitteluvaihe on projektin tärkein vaihe. Sen tekeminen ylimalkaisesti ”vasemmalla kädellä” tuomitsee 100%:n varmuudella projektin epäonnistumaan osittain tai jopa kokonaan. Aloita suunnittelu hyvissä ajoin ja varaa sen tekemiseen riittävästi aikaa, jotta voit tehdä työn huolella. Suunnitteluvaiheessa määrittyy projektin ”hintalappu” eli kustannukset ja henkilöresurssit, johon et myöhemmin voi vaatia alennusta.

Kokoa suunnitteluryhmän vetäjäksi ajattelemasi projektinvetäjä sekä muiksi jäseniksi mahdollisimman monia varsinaiseen toteutukseen osallistuvia oman organisaation henkilöitä tai yhteistyötahojen edustajia. Näin suunnittelussa tulee otetuksi vahvasti huomioon tekijöiden näkökulma, mikä lisää heidän sitoutumistaan sekä motivaatiotaan niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheenkin aikana. Sitoutuminen ja motivaatio edesauttavat ryhmän yhteistyökykyä, lisäävät sen toiminnan tehokkuutta ja helpottavat kommunikaatiota.

Tarkenna määrittelyvaiheen raamit konkreettisiksi tehtäväkokonaisuuksiksi, jotka suorittamalla asetettu tavoite saavutetaan. Pura tehtäväkokonaisuudet auki aina yksittäiseen tehtävätasoon saakka.

Varmenna, että kaikilla on yhteinen näkemys ja yhteisymmärrys lopputuloksesta sekä keinoista ja tehtävistä, joilla se saavutetaan. Kokonaisuuden hahmottaminen auttaa ymmärtämään yksittäisten tehtävien tarpeellisuuden.

Suunnitteluvaiheen lopputuloksena tehdään kirjallinen projektisuunnitelma, josta käy selville:

1. Projektin kuvaus

- Mitä tehdään? Milloin? Missä?
- Kenelle - kohderyhmä
- Tavoite, päämäärä - miten sinne päästään
- Tehtävät/tehtäväkokonaisuudet

Suunnittele konsertista mielekäs kokonaisuus. Ota ohjelmistovalinnoissa huomioon esittäjät sekä heidän taitotasonsa. Mieti musiikkityylit huomioon ottaen esiintyvätkö esiintyjät omana itsenään vai rooliasussa. Vähäinenkin rekvisiitta, esimerkiksi hattu, huivi tai aurinkolasit, voi sopivasti käytettynä vaikuttaa olennaisesti esiintyjien sekä yleisön tunnelmaan positiivisesti. Esiintymisjännitys voi lieventyä merkittävästi, kun soittaja onkin lavalla ennalta määritellyssä roolissa eikä omana itsenään.

Mieti, mikä on kohderyhmäsi (esim. lapset, nuoret, perheet, eläkeläiset, yritys). Ota huomioon heidän tarpeensa - älä suunnittele konserttia itseäsi varten.

2. Henkilöresurssit - Organisaatio

- Tehtävänjako - vastuualueet, vastuu-/yhteyshenkilöt
- Päätösvalta - sen mahdollinen jakaminen
- Hankintavaltuudet
- Toteuttajat - ketkä tekevät työn
- Yhteistyökumppanit - synergia
- Alihankkijat esim. puvustus, maskeeraus, ruokahuolto, tila

Mieti tehtäväkokonaisuuksien pohjalta, kenen osaamista tarvitset. Mikäli henkilöstön osaamisen kartoitus on tehty, käytä sitä apunasi. Voit löytää yllättävääkin spesiaaliosaamista. Kokoa tämä joukko yhteen. Muista kuitenkin, että projektityö on sosiaalista kanssakäymistä ja siinä tarvitaan hyviä sosiaalisia taitoja. Et voi siis tehdä

valintoja pelkästään ammatillisen osaamisen perusteella. Sopikaa tehtäväjako sekä vastualueet.

Valitse mahdollisuuksien mukaan toteuttajiksi jo olemassa olevia orkestereita, kuoroja, bändejä tai ryhmiä. Niillä on jo valmiina vetäjät, harjoitustilat sekä sosiaalinen toimintaympäristö. Ota vetäjät mukaan - he tuntevat omat ryhmänsä parhaiten niin taitotason kuin vaadittavien harjoitusmäärienkin osalta.

Yhtä projektia varten koottavat kokoonpanot ovat jo huomattavasti suurempi riski onnistumisen kannalta. Niille täytyy löytää vetäjä, harjoitusajat ja -tilat, luoda sosiaalinen ympäristö ja sitouttaa oppilaat toimintaan. Tämän voi toki tehdä, mutta se vie oman aikansa ja vaatii monen asian selvittämistä.

Muista, että vapaaehtoisesti mukaan tulevat ovat yleensä motivoituneimpia ja sitoutuvat projektin tekemiseen, ”pakolla määrätyt” taas ovat yleensä yhteistyökyvyttömämpiä. Heidän kanssaan pikkuasioistakin saattaa tulla haastavia ja heidän sitoutumisensa on heikompaa. Projektia on yleensä erittäin hankalaa jatkaa, jos joku hyppää kesken kaiken pois. Projektin tekeminen hankaloituu ja energiaa kuluu hukkaan, mikäli tästä on edes uhkaa.

Kartoita ja tuo yhteen tarvittavat kulttuuriosaajat, esimerkiksi tanssiopistot, kuvataidekoulut, (harrastaja)teatterit - kaikki hyötyvät.

3. Taloudelliset resurssit

- Budjetti - kustannusarvio (menot) ja rahoitussuunnitelma (tulot).
- Rahaliikenne: palkkahallinto, käteiskassa
- Kirjanpito
- Apurahahakemukset
- Sponsorit

Ole budjettia tehdessäsi realistinen. Laske siitä huolimatta kuluihin 10%:n ylitysvara. Mikäli projekti on osittain riippuvainen epävarmasta ulkopuolisesta rahoituksesta, tee projektille myös suunnitelma b.

Satsaa tulopuoleen. Hae apurahoja sekä hanki sponsoreita. Tämän homman taitaja nimittäin tienaa projektille enemmän kuin ”oman palkkansa”.

Määrittele myös pääsylippujen hinta kohdalleen. Ei liian halvaksi, tekijöiden tulee arvostaa omaa tuotostaan. Ei liian kalliiksi, koska silloin sali voi jäädä tyhjäksi. Muista opiskelijalippu, eläkeläislippu, perhelippu jne. Lippuja voi myös myydä oppilaiden kautta.

4. Aikataulut - työsuunnitelmat

- Tuotantoaikataulu
- Harjoitusaikataulu
- Toteutusaikataulu (kenraali, esitys)
- Tiedotus- ja markkinointiaikataulu

Tee työsuunnitelmat ajoissa, mieluiten jo toteutusta edeltävänä lukuvuotena. Huomioi kaikkia osapuolia - tiettyyn rajaan saakka. Projektin tekeminen on aina myös kompromissien tekemistä.

Yritä mahdollistaa tuotantoaikataulu yhteen lukuvuoteen. Oppilaat kasvavat, ja vanhimmat heistä jättävät musiikkiopiston lukuvuoden lopussa.

Luo tuotantoaikatauluun välitavoitteita. Niiden avulla on helppo seurata projektin etenemistä. Projektin tekijöistä on myös mieluisaa saavuttaa niitä. Esimerkkejä välitavoitteista: ohjelmisto suunniteltu, sovitukset tehty, nuotit oppilaille soittotuntiharjoittelua varten, (yhteis)soittoharjoitukset alkaneet, harjoitukset varsinaisessa esitystilassa jne.

Laadi harjoitusaikataulut realistisiksi. Muista, että stemmat harjoitellaan kuntoon soittotunneilla tai stemmaharjoituksissa. Yhteisharjoituksissa harjoitellaan jo musiikin tekemistä, ei yksittäisten soittajien osuuksia. Muutama (3-6) kestoaltaan 3-4 tunnin harjoitus on kokemukseni mukaan optimi. Nämä voi parhaiten toteuttaa viikonloppuisin. Mikäli suunnitellaan lyhyitä (1 tunti) harjoituksia määrällisesti enemmän, ylipitkiä (5-6 tuntia) harjoituksia tai ylipäättään liian paljon harjoituksia, niiden tehokkuus laskee. Oppilaat jättävät harjoituksia väliin, koska katsovat läksyt, kokeisiin valmistautumisen tai muun harrastuksen tärkeämmäksi. Myös yhdistelmä ”kaverit ja perjantai- tai lauantai-ilta” on niin tärkeä nuorille, että se ajaa lähes varmuudella harjoitusten ohi.

Jos yhteisharjoituksissa on useita ryhmiä, laadi aikataulu niin, ettei soittajille tule turhaa odotusta. Kunkin tulee päästä pois, kun oma osuus on hoidettu. Odottelu aiheuttaa

levottomuutta ja sählinkiä varsinkin pienissä oppilaissa. Pahimmassa tapauksessa voikin käydä niin, että joudut järjestysmieheksi juuri, kun sinun pitäisi johtaa harjoituksia.

Käytä "soi-aikaa". Tämä tarkoittaa sitä, että aikataulussa ilmoitettuna ajankohtana aloitetaan harjoitus. Kaikkien, myös vanhempien tulee ymmärtää sekä huomioida tämä, jotta kukin soittaja voi varata tarpeelliseksi katsomansa ajan instrumenttinsa soittokuntoon saattamiselle.

Laadi harjoitusaikataulut kerralla valmiiksi. Kun ne on jaettu, niitä tulee noudattaa. On kaikkien kannalta sietämätöntä, mikäli harjoituksia perutaan, siirretään tai lisätään kesken periodin. Kohtuullista on kuitenkin laittaa varalta esimerkiksi 1-2 "ylimääräistä" kertaa harjoitusperiodin loppuun. Mikäli edistyminen on aikataulussa, voit sitten "antaa vapaata" soittajille kehujen kera.

Varaa toteutuspäivälle aika läpimenoon, mutta ei enää harjoituksiin. Säästele soittajien voimia varsinaiseen esitykseen. Tee testit tekniikan kanssa sekä viimeiset hienosäädöt ja herkistelyt soittajien kanssa - sisääntulot, ulosmenot sekä mahdolliset muut siirtymiset.

5. Tilat, tekniikka, kalusto ja kuljetukset

- Harjoitustila
- Esiintymistila
- Lavakartta
- Tekniikka - ääni, valo, lavastus
- Henkilöiden/Soittimien kuljetukset
- Huolto, siivous
- Majoitustilat

Varaa sekä harjoitus- että esitystilat hyvissä ajoin. Mieti tarkkaan, minkälaisen ympäristön ja puitteet kyseessä oleva musiikillinen kokonaisuus vaatii. Tarvitseeko se suuren estradin valoineen sekä äänentoistoineen, vai riittääkö pieni, tunnelmallinen ja akustiikaltaan hyvä sali luomaan konserttiin hyvän ilmapiirin, tunnelman sekä kontaktin yleisön ja esiintyjien välille? Muista, että hyvä akustisesti toteutettu konsertti on parempi kuin sama konsertti huonosti toteutetun AV-tekniikan kanssa. Älä siis anna tekniikan hallita musiikista nauttimisen kustannuksella.

Mikäli valitset suuren salin valoineen, äänentoistoinen ja erilaisine lavarakennelmineen, sinun tulee laatia ennalta lavakartta. Siihen merkitään kunkin soittajan/instrumentin, mahdollisten lavasteiden sekä koristeiden toivottu sijainti näyttämöllä. Valo- sekä äänimies määrittelevät mahdollisten teknisten rajoitusten perusteella soittajien ja muun rekvisiitan lopulliset paikat ja rakentavat tekniikan valmiiksi sovittuun ajankohtaan mennessä.

Muista henkilökuljetuksissa erillinen vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on organisoida esim. bussi- tai kimpakyydit. Mikäli tarvitset PA-/bändikamoja jne., varmista etukäteen, että laitteet ovat kunnossa. Varmista myös, että henkilö, joka kamat roudaa, ymmärtää itsenäisesti ottaa kaikki tarvittavat nippelit ja nappelit mukaan.

Pitkien harjoituspäivien sekä esityspäivän ruokahuolto ansaitsee erityisen huomion. Sanonta ”armeija marssii vatsallaan” pätee myös soittajiin. Pohdi ja ilmoita hyvissä ajoin, tuovatko oppilaat itse omat evänsä vai järjestääkö oppilaitos tarjoilun joko ilmaiseksi tai pientä korvausta vastaan. Olipa pohdinnan tulos mikä tahansa, määrittele vastuuhenkilö, joka hoitaa vaadittavan organisoinnin sekä asian mukaisen tiedottamisen kaikille osallisille. Mikäli oppilaitos tarjoaa eväät, viestii se samalla arvostavansa oppilaitaan ”nälän siirtämisen” lisäksi.

6. Viestintä- ja dokumentointisuunnitelma

- Tiedottaminen
 1. Sisäinen - henkilökunta, oppilaat
 2. Ulkoinen - asiakkaat, yhteistyökumppanit, alihankkijat
- Osallistujien yhteystiedot
- Kanavat - miten
- Aineistot - tarkista oikeellisuus
- Tiedon arkistointi - helppo saatavuus
- Kokousmuistiot

Tiedottaminen on erittäin tärkeä osatekijä projektin ongelmattomasti sujuvan etenemisen kannalta, eikä sen merkitystä voi liikaa korostaa. Mikäli tiedottaminen ontuu, projektin sisällön tuottaminenkin kärsii varmuudella, koska energiaa kuluu tiedon hankintaan sekä tiedon puutteen vuoksi syntyneiden erimielisyyksien tai ristiriitojen selvittämiseen. Suunnittele organisaatiosi toiminta niin, että kaikki syntyvä tieto

kulkeutuu tiedottajalle. Anna tiedottajan tehtävä viestintätaitoiselle sekä tietotekniikan hallitsevalle vastuulliselle ja huolelliselle henkilölle.

Usko tai älä, tiedottaminen on paljon helpompaa ja sujuvampaa, kun sinulla on käytössäsi ajan tasalla oleva tieto. Kokoa siis itsellesi kaikkien projektiin osallistuvien henkilöiden ja yhteistyötahojen nimilista, puhelinnumerot ja sähköpostiosoitteet. Tiedotuskanavana on luontevaa käyttää sähköpostia. Kiireellisissä tapauksissa tosin mikään ei voita kännykkää. Mikäli et saa tavoittelemaasi henkilöä puhelimeen, voit aina lähettää hänelle asiasi tekstiviestinä.

Kokoa kaikki tieto projektista ”yksiin kansiin”. Ajan tasalla oleva projektimappi opettajainhuoneessa tai muussa kohtauspaikassa on erittäin tarpeellinen.

Omasta mielestäni kaikkein joustavin tapa tiedon välitykseen olisi perustaa projektille nettiin oma kotisivu. Sieltä kaikki voisivat helposti hakea tarvitsemansa tiedot ajasta ja paikasta riippumatta. Sinne syötetty tieto olisi samalla valmiina arkistoitavaksi sähköisessä muodossa.

7. Markkinointisuunnitelma

Muista aineiston valmistaminen ja markkinoinnin sekä mainonnan suunnittelu.

- Mainonta - ilmoitukset, julisteet
- Kutsut, asiakaskirjeet
- Käsiohjelma - juonnot
- Kanavat - internet, facebook, sähköposti, ilmaisjakelulehdet, paikallisradiot, ”puskaradio”, mainoskirjeet jne.

Vaikka konsertin sisällön tuottaminen on tärkeää ja se vie paljon aikaa ja huomiota, älä unohda markkinointia. Täydelle salille esiintyminen vaatii paljon taustatyötä.

Laadi aineistot hyvissä ajoin. Tarkista, että sisällöstä käy varmasti ilmi kaikki tarvittavat asiat, kuten konsertin nimi, esiintyjät, päivä, paikka, aika, lippujen hinta sekä niiden saatavuus. Asiakaskirjeisiin, lehtijuttuihin, internetiin, paikallisradioihin ja käsiohjelmiin lisäksi pieni, osuva ja napakka asiatekstiosuus esimerkiksi esiintyjistä, tyylistä, säveltäjästä tai taustoista. Voit esitellä kokonaisuuksia laajemmin esimerkiksi hyvin suunnitelluissa, ei kuitenkaan ylipitkissä, juonnoissa varsinaisessa konsertissa.

8. Luvat, vakuutukset ja turvallisuus

- Tekijänoikeudet - musiikin sovitus-, käyttö-, esitysluvat (Teosto)
- Vakuutukset
- Luvat
- Järjestysmiehet

9. Taltiointi

- Videointi
- Äänitys
- Valokuvaus
- Muu taltiointi

Muista kysyä taltiointiin luvat esiintyjiltä. Mikäli kyse on alle 18-vuotiaista, kysy lupa heidän vanhemmiltaan. Mikäli budjetti antaa periksi, käytä taltiointiin ammattilaista. ”Kotivideojälki” on valitettavan usein karua sekä katsella että kuunnella.

10. Oheistoiminta

- Puffetti
- Oheismyynti - esim. levyt

4. Toteutus

- Etene suunnitellusti kohti tavoitetta - muista dokumentointi ja tiedottaminen
- Muista välitavoitteet - aikataulu
- Tee vaadittavat muutokset ripeästi - muista dokumentointi ja tiedottaminen
- Konsertti - kaikki on valmiina!?

Toteutusvaiheen aikana päästään vihdoinkin toteuttamaan tehtävätasolle konkretisoitua suunnitelmaa. Siis ”kauppalistan kanssa ostoksille”. Kuten tiedät, joskus voi käydä niin, että kauppalistan mukaan tarvitsemasi tuote onkin loppunut. Sinun täytyy nopeasti muuttaa suunnitelmiasi ja ostaa jokin korvaava tuote.

Näitä muutoksia tulee väistämättä myös huolellisesti suunnitelluissa projekteissa. Se on normaalia, älä ota sitä henkilökohtaisesti. Kaikkeen ei voi varautua. Reagoi

kuitenkin ongelmiin nopeasti. Tee vaadittavat muutokset niitä koskevien henkilöiden kanssa ja tiedota niistä kaikille. Näin projektin eteneminen voi kaikesta huolimatta jatkua kohti päämäärää - hieman eri tavalla.

Vihdoin konserttipäivä. Kaikki voitava on tehty. Ensi tahdit... Mitä? Äänentoisto hävisi! Voi ei! Ei hätää. Konsertti kyllä voi jatkua pian, sillä oletan valinnut juontajaksi kylmähermoisen, sanavalmiin sekä tilannetajua omaavan henkilön. Hän ottaa tilanteen haltuun salamannopeasti ja jutustelee yleisölle ne vaadittavat pari minuuttia, jonka aikana tekniikasta vastaavat henkilöt korjaavat vian.

5. Lopetus

- Palautekeskustelu
- Organisaation purku
- Loppuraportointi
- Uusien ideoiden työstö tuoreeltaan

Kun tavoite on saavutettu - konsertti pidetty, on palautteen aika. Anna kuitenkin tunteiden tasaantua ylilyöntien välttämiseksi viikko tai pari. Järjestä sitten palautekeskustelu, jossa kaikki saavat antaa ja myös todennäköisesti vastaanottaa palautetta. Kirjaa palaute muistiin.

Usein oppilaat eivät osallistu palautekeskusteluun. Heille kuitenkin palautteen saaminen ja myös antaminen on aivan yhtä tärkeää kuin muillekin osallistujille. Asian voi onneksi järjestää suhteellisen helposti. Pyydä, että oppilasryhmän vetäjä antaa palautteen oppilaille ja vastaanottaa heidän palautteensa sekä kirjaa sen ylös.

Varaa budjettiin määrärahaa pienimuotoiseen karonkkaan. Osallistujien on mukava kokoontua vielä kerran yhteen keskustelemaan ja muistelemaan mukavia hetkiä tai tapauksia sekä jättämään hyvästit projektille.

Viimeinen tehtävä ennen projektin lopettamista on liittää palautekeskustelun anti projektikansioon sekä koostaa loppuraportti. Se on yhteenveto, johon dokumentoidaan projektiin käytetyt resurssit, kuten aika, raha, tilat, henkilötunnit jne.

Mikäli palautepalaverissa kuitenkin sattui syntymään erittäin hyviä ideoita, ala työstää niitä tuoreeltaan. Palaa siis tämän kauppalistan kohtaan 1... Uuden projektin suunnittelu voi alkaa!!!