

Janne Mäkitalo

OMATOIMISEN HARJOITTELUN KEHITTÄMINEN
CASE: RAUMAN LUKKO RY

Liiketalouden koulutusohjelma
Henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto
2012

Omatoimisen harjoittelun kehittäminen case: Rauman Lukko Ry

Mäkitalo, Janne
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2012
Ohjaaja: Teppola, Petteri
Sivumäärä: 39
Liitteitä: -

Asiasanat: Projekti, suunnittelu, johtaminen

Opinnäytetyöni on projektina toteutettu jääurheiluseura Rauman Lukko Ry:n tilaama ja heidän junioripelaajilleen tarkoitettu omatoimisen taitoharjoittelun internetsivusto. Sivustolle ladattiin junioreille suunnattuja erilaisia kotona tehtäviä taitoharjoitteluvideoita. Kyseessä ei siis ollut tutkimuksellinen työ, vaan nimenomaan toiminnallinen opinnäytetyö. Oma roolini oli projektissa projektinjohtaja. Projektin käynnistyttyä ensimmäinen vaihe oli taitoharjoitteiden suunnittelu mahdollisimman laadukkaiksi, mielekkyyttä unohtamatta. Seuraavaksi harjoitteet kuvattiin ammattikuvaajan toimesta. Lopuksi videot toimitettiin Juniorilukon internetsivujen ylläpitäjälle, joka latsi ne oikeassa muodossa Juniorilukon omille www-sivuille. Tämä projekti oli kaikille osallistuneille sidosryhmille ensimmäinen tämänkaltainen hanke. Projektiin osallistuneita sidosryhmiä olivat Rauman Lukko Ry:n päätoimiset työntekijät, videot kuvannut ja sen jälkeen editoinut henkilö, sekä Lukon internetsivujen ylläpidosta vastaava yritys. Kaikille sidosryhmille tämä oli sivutoimena tehty hanke.

Tässä projektissa eniten aikaa kului suunnitteluvaiheeseen. Tämän projektin luonne oli kuitenkin sellainen, että taitovideoiden sisällön suunnittelu oli osa itse projektin tekemistä, eikä ennen jokaista hanketta tapahtuvaa suunnittelua. Tämän projektin myötä on haluttu muutos junioreiden omatoimiseen harjoitteluun. Projekti tähtää harjoittelun lisäämiseen, tehostamiseen sekä harjoittelun mielekkyyteen.

Opinnäytetyöraporttini kertoo yksityiskohtaisesti jokaisesta projektin vaiheesta. Olen kertonut ensin kuhunkin projektin vaiheeseen liittyvästä aiheesta teorian tasolla ja sitten siitä, miten kyseinen vaihe tässä projektissa toteutui. Koen, että sain projektin myötä arvokasta oppia ja tietotaitoa projektikokonaisuuksien hallinnasta ja yhteistyöstä projektin eri sidosryhmien välillä.

Developing of self-acting training

Mäkitalo, Janne

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business economics

December 2012

Supervisor: Teppola, Petteri

Number of pages: 39

Appendices: -

Keywords: project, leadership, planning

My thesis is a project for ice hockey club Lukko Rauma. The purpose of the project is to create better possibilities for junior players to train ice hockey skills at home. My role in a project was a project manager. First I and Lukko's workers make cooperation to plan practices which junior players should practice at home. Professional cameraman recorded videos and later edited videos like me and Lukko workers ask him to do. Then videos were loaded on the internet. This was the first project of this kind for every people who worked with this project. Interest groups in this scheme were Lukko workers, cameraman who also edited videos and administrator of Lukko's webpages.

The most work and hours in the phases of the project was used in planning. I think planning was in this case in bigger role than usual project. Planning the contents of practices was the most important part of the product. With this project and the webpages Lukko Rauma tries to improve and increase the practicing at home. Practices on the webpages are easy and also pleasant to do.

My report tells in detail every phase of this project. I have told first every phase in theory and then how that was made in this project. I think I have learned a lot about project management and cooperating with other workers to do same project.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	6
2.1	Tarkoitus	6
2.2	Tavoitteet	6
2.3	Tavoitteet TTT-projektille	7
3	PROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	9
3.1	Projektin tarve ja tarpeen tunnistaminen.....	9
3.2	Lähtökohdat TTT-projektiin	11
4	PROJEKTIN SUUNNITTELU	12
4.1	Projektsuunnitelma	13
4.2	TTT-projektsuunnitelma	14
4.3	TTT-sivuston sisällön suunnittelu	15
4.4	Projektioorganisaatio	17
4.5	Projektipäällikkö	19
4.6	Viestintä	21
4.7	Organisaatio TTT-projektille	23
4.8	Projektin aikataulu	23
4.9	Aikataulusuunnittelu TTT-projektille	24
4.10	Yhteenveto suunnittelun resursseista	24
5	PROJEKTIN TOTEUTUS JA LOPPUTUOTE.....	25
5.1	TTT-projektin toteutus ja kuvaukset.....	27
5.2	Lopputuote	31
5.3	Yhteenveto toteutuksen resursseista	32
6	PROJEKTIN ARVIOINTI JA PÄÄTTÄMINEN.....	33
6.1	Projektin arviointi	33
6.2	TTT-projektin arviointi	34
6.3	Projektin päättäminen ja jatkotoimenpiteet	35
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni on projektina toteutettu organisaatiota ja sen toimintaa kehittävä lopputuote. Kyseessä on tilaajaorganisaation, eli Rauman Lukko Ry:n tilaama ja yhdessä suunniteltu juniorijääkiekkoilijoiden omatoimisen harjoittelun kehittämis- ja tehostamisväline. Käytännössä suunnittelimme ja kuvautimme videoita, jotka ladattiin Juniorilukon www-sivuille junioreiden nähtäväksi ja harjoiteltavaksi. Videoita kuvattiin sekä jäällä, että jään ulkopuolella. Oma roolini projektissa oli projektinjohtaja. Olen toiminut ennen projektia muutaman vuoden Lukossa juniorivalmentajana ja siksi minua kysyttiin hanketta johtamaan. Koen, että minulla istellänikin on jonkun verran ammattitaitoa juniorivalmennusta ajatellen. Olen myös suorittanut muutamia valmentajakursseja.

Videoiden sisällöstä sovimme ja suunnittelimme yhdessä juniorilukon päätoimisten työntekijöiden kanssa. Tarkoitus ei siis ole muuttaa suuresti organisaation toimintatapoja, vaan luoda sille lisäarvoa mahdollisesti tuottava työkalu. Sivuston nimeksi annoimme Taito Tarttuu Toistamalla, opinnäytetyössä käytän lyhennettä TTT. Siinä on ajatuksena se, että toistojen ja harjoitustuntien määrän tarpeellisuus tulisi ymmärtää jo hyvin nuorena. Kuvattujen harjoitteiden tarkoituksena oli vain ja ainoastaan henkilökohtaisten taitojen, kuten kiekonhallinta- ja laukaisutaidon kehittäminen. Arviomme oli, että kyseisiä taitoja on omalla ajalla mukavaa ja motivoivaa kehittää, jos niihin saa selkeät ohjeet ja sitä suositellaan säännöllisesti tekemään.

Projektin suunnittelu- ja alkuvaiheessa korostui yhteistyö videot kuvanneen ja myös editoineen henkilön sekä www-sivujen ylläpitäjän kanssa. Aikataulutavoitetta projektille ei alussa asetettu. Tämä oli oikeastaan kaikille sidosryhmille ja projektiin tekoon osallistuneille ensimmäinen kerta tällaisessa hankkeessa.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

2.1 Tarkoitus

Projektin ja hankkeen tarkoitus on luoda työkalu juniorijääkiekkoilijoiden omatoimisen harjoittelun kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Tarkoitus on toteuttaa projekti luomalla Juniorilukon omille www-sivuille linkki, jonka kautta on mahdollisuus katsella esimerkkejä ja malleja kotona tehtävistä harjoitteista. Tilanne, johon pyrimme on se, että motivoitunut jääkiekon harrastaja saisi virikkeitä omatoimiseen taitoharjoitteluun. Yksinkertaisesti tämän projektin tarkoituksena oli lukkolaisten juniorikiekkoilijoiden kehittäminen paremmiksi ja taitavammiksi yksilöiksi. Videot on suunniteltu kaikenikäisille junioreille, aina 16-vuotiaaksi asti. Harjoitteita tekevä pelaaja tekee niitä luonnollisesti oman taitotasonsa mukaan. Taitavammat yksilöt lisäävät nopeutta ja muita haasteita harjoitteluunsa.

Iso asia on, että tällainen mahdollisuus ja tällainen sivusto on nimenomaan Lukon oma ja sinne on Lukon sivuilta helppo päästä. Juniorilukko haluaa tehostaa ongelmaksi ammattivalmentajien toimesta koettua omatoimista harjoittelua tavalla, joka on paitsi mukava, myös uudenlainen ja konkreettinen. Ongelmat näkyvät siinä, että kiekonhallintataidot ovat junioreilla heikkoja. Junioreilla on hyvin erilainen taitotaso. Tavoitteena on, että jokaisella Lukon juniorilla olisi taitopohja tietyllä tasolla. Lukon ammattivalmentajien ja valmennustyössäni itse tekemiäni havaintojen mukaan aiempina vuosikymmeninä lapset pelasivat erilaisia pihapelejä, joissa kiekonhallintataidot kehittyivät. Nykyään näitä pelejä ei juuri pelata ja siksi loimme sivuston, josta juniorikiekkoilija voi katsella videoita ja sen jälkeen harjoitella niitä itse. Yleisesti ei ole tiedossa, että jollain toisella seuralla olisi käytössä vastaavanlaista harjoitepankkia.

2.2 Tavoitteet

Ilman asetettuja tavoitteita on projektin johtaminen käytännössä mahdotonta. Ilman tavoitteita ei voi jälkepäin verrata ja pohtia projektin onnistumista. Jokaisen projektiin osallistuvan sidosryhmän tulisi olla selvillä tavoitteista. Projektin tavoitteet

tulee aina pystyä perustelemaan. Projekti tulisi viedä läpi mahdollisimman lyhyessä ajassa, koska silloin keskittyminen tavoitteisiin on helpompaa. Tämän projektin tavoitteenasettelua vaikeutti se, ettei lopputuotetta ja sen vaikutusta organisaatioon voida mitata numeroilla. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 95-100.)

2.3 Tavoitteet TTT-projektille

Tavoitteena taitavampi yksilö

Tavoitteenamme oli yksinkertaisesti kehittää junioreiden omatoimista harjoittelua ja sitä kautta kehittää juniorikiekkoilijoita paremmiksi pelaajiksi. Projektin tavoitteena oli tuottaa materiaalia verkkosivuille. Tavoitteena oli luonnollisesti suunnitella videoista mahdollisimman laadukkaita, ja että kyseisiä harjoitteita tekemällä on oikeasti mahdollisuus kehittyä. Omatoimisen harjoittelun tulee olla mukavaa ja motivoivaa. Tätä unohtamatta olemme parhaamme mukaan suunnitelleet harjoitteista mahdollisimman laadukkaita. Tavoite siis on, että jatkossa lukkolaiset juniorikiekkoilijat olisivat taitavampia jo 10 vuoden iässä. 10-vuotias lapsi on jo todella valveutunut tietotekniikan suhteen, joten heille ei varmasti tuota vaikeuksia käyttää sivustoa. Tätä sivustoa ja harjoitepankkia ei siis ole luotu varsinaisesti siksi, että Rauman Lukon SM-liigajoukkue saisi tulevaisuudessa enemmän raumalaisia pelaajia joukkueeseensa. Se on tässä vaiheessa enneminkin kaukainen haave, eikä varsinainen syy tai tavoite projektille. Tärkeämpänä Juniorilukon toimihenkilöt pitivät parempien pelaajien saamista juniorijoukkueisiin.

Vasta vuosien päästä on nähtävissä, onko näihin tavoitteisiin päästy. Omatoiminen taitoharjoittelu on suositeltavaa kaikille, mutta vain motivoituneimmat ja tunnollisimmat yksilöt sitä tekevät. Vaikka tulevaisuudessa raumalaiset juniorikiekkoilijat olisivatkin taitavampia, on vaikea mitata kuinka suuri osa siitä on juuri tämän projektin ansiota ja kuinka suuri osa tulee jostain muualta, kuten esimerkiksi koululiikunnasta tai muista urheiluharrastuksista.

Imagolliset tavoitteet

Yhtenä tavoitteena projektille oli Rauman Lukon positiivisen maineen parantaminen. Oheisharjoittelupankin on oltava laadukas, jotta se tuo oikeasti positiivista mainetta. Heikkolaatuinen sivusto toisi nimenomaan negatiivista mainetta ja saattaisi olla tietynlainen naurunaihe. Lukon päätoimisten työntekijöiden mukaan jokainen tavoitteellinen urheiluseura pyrkii ajamaan harrastajia entistä enemmän omatoimiseen harjoitteluun ohjatun harjoittelun lisäksi. Jotta omatoiminenkin harjoittelu olisi laadukasta ja kehittävää, siihen täytyy saada malleja ja ohjeita asiantuntijoilta.

Jo projektin suunnitteluvaiheessa pohdittiin, tehdäänkö sivustosta julkinen vai salattu, johon vain Lukon juniorikiekkoilijoilla on tunnusten myötä mahdollista päästä. Päädyimme juuri imagollisten seikkojen takia siihen, että sivusto on julkinen. Tulevaisuudessa sivusto voisi toimia Juniorilukon vetonaulana, jota on helppo suositella myös muille.

Kuvauksiin ja visuaalisuuteen liittyvät tavoitteet

Kuvauksiin liittyväksi tavoitteeksi asetimme sen, että jokainen harjoite kuvattaisiin kahdella kameralla. Videoiden editointivaiheessa videoista saadaan monipuolisempia ja suoritukset saadaan kuvattua eri asennoista ja eri kulmista. Lisäksi sivuston tuli olla tyylikäs ja yksinkertainen. Yksinkertaisuuteen ja helppokäyttöisyyteen liittyen halusimme sivuston vasempaan reunaan valikon näkyviin. Näin sivuston selaajan ei tarvitse aina painaa takaisin-painiketta ja etsiä haluamaansa harjoitetta uudestaan. Siirtyminen aiheesta tai harjoitteesta toiseen tuli olla helppoa. Kuvauspaikaksi sovittiin Rauman Lukon liigajoukkueen kotihalli, eli Äijänsuon arena. Näyttävämässä hallissa kuvatut videot näyttäisivät paremmalta.

Tavoitteemme oli saada kuvauksiin Lukon junioripelaajien lisäksi myös liigajoukkueen pelaajia suorittamaan kuvattavia harjoitteita. Liigajoukkueen pelaajia saimmekin nimenomaan jäällä kuvattuihin taitoharjoitteisiin. He ovat raumalaisille junioreille todella suuria roolimalleja ja jos pystymme antamaan mielikuvan, jossa liigapelaaja tekee omatoimisesti taitoharjoitteita, niin todennäköisesti junioriharrastajakin niistä innostuu. Kuvaustilanteissa harjoitteita oli suorittamassa liigapelaajan lisäksi kaksi eri ikäistä junioripelaajaa. Ohjasimme ja neuvoimme

kuvaustilanteissa kuvattavia tarpeen mukaan, vaatimuksena oli luonnollisesti saada aikaan mahdollisimman virheettömiä suorituksia.

3 PROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

3.1 Projektin tarve ja tarpeen tunnistaminen

Organisaatioiden on jatkuvasti löydettävä uusia ideoita ja toimintatapoja joko säilyttääkseen asemansa tai hakiessaan kasvua. Projekti on tapa hoitaa organisaatiolle kuuluvia tehtäviä. Projekteja käytetään usein uutta menetelmää sovellettaessa ensimmäistä kertaa tai kun vanhaa menetelmää halutaan muuttaa. (Ruuska 2007, 26-27.)

Tarve uudelle projektille voi löytyä vaikka kehitysideasta, visiosta tai se, että jokin vanhentunut järjestelmä halutaan uusia. Syynä projektille voi olla myös ympäristön paine, esimerkiksi nopeasti muuttunut markkinatilanne. Projektin asettamista varten on mahdollisimman tarkasti kuvattava lopputulos ja tavoitteet. Tämän jälkeen voidaan laatia suunnitelmat työn aloittamista varten. Ennen varsinaista suunnittelutyötä ja toteutusta projektin kohdealueesta tulisi tehdä esiselvitys tai esitutkimus. Esitutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa projektin taloudelliset edellytykset ja varmistaa, että suunniteltu lopputulos tukee organisaation muita tavoitteita. Esitutkimuksen perusteella tehdään päätös käynnistetäänkö projekti vai ei. (Ruuska 2007, 35-36.)

Jokaisella projektilla on omistaja tai ohjausryhmä, jolle etenemisestä raportoidaan. Raportoinnin hoitaa yleensä projektipäällikkö. Yleensä projektin omistaja on henkilö, jolle lopputulos tai –tuote siirtyy projektin päätyttyä. Esimerkkeinä voidaan mainita yrityksen tietohallintapäällikkö tai talon kiinteistövastaava. Kun projektia tehdään asiakkaalle, tehtävänanto ja tarkat määrittelyt tulee suoraan tilaajalta eli asiakkaalta. Kun taas projekti tehdään organisaation sisäisenä kehitystyönä, niin silloin ideat, tai ainakin osa ideoista syntyvät määrämuotoisten ja organisoitujen palaverien seurauksena, osa taas päivittäisen työn mukanaan tuomien havaintojen ja

innovaatioiden myötä. Yrityksissä onkin hieman toimialasta riippuen menetelmät uusien ideoiden keräämiseksi.

Projektia perustettaessa on oltava tarkasti selvillä, miksi projekti tehdään, mitä siltä odotetaan ja mitä resursseja sille on asettaa. Usein projektin perustaminen pohjautuu liian vähäiseen pohjatyöhön. Selvitystyöllä parannetaan huomattavasti onnistumisen todennäköisyyttä. Huonosti valmisteltu ja selvitetty projekti on tuomittu epäonnistumaan jo ennen itse projektin suunnittelua.

Tuotetta tai toimintatapaa kehittämissä projekteissa ideat lähtevät yleensä työntekijöiden päivittäisestä työstä, ja siinä havaituista epäkohdista. Tätä kautta liikkeelle lähteneissä projekteissa ideat liittyvät erittäin läheisesti yrityksen käynnissä olevaan toimintaan. Tällaiset ideat kerätään yhteen ja niitä käsitellään asiantuntevalla porukalla. Ideat ja visiot tulee käsitellä ja analysoida tarkkaan, koska yritykset eivät varmasti halua yhdenkään hyvän ja toteuttamiskelpoisen idean valua hukkaan. Toisaalta analysointi on tärkeää myös sen takia, ettei yhtään toteuttamiskelvotonta ideaa käynnistetä projektiksi.

Kun projektille on tunnistettu tarve, seuraava vaihe on projektin määrittely. Sen tavoitteena on selventää, mitä lopputuloksena halutaan saada. Määrittelyvaiheessa tutkitaan toimintamalleja, joista valitaan parhaiten kyseiseen hankeeseen sopiva. Lisäksi siinä mietitään tehdäänkö projekti sisäisenä työnä vai ulkoistetaanko se. Määrittely on olennainen osa projektia varsinkin silloin kun tavoite on vielä epäselvä. Määrittelyvaiheen jälkeen tehdään päätös, lähdetäänkö projektia viemään suunnitteluvaiheeseen. (Kettunen 2003, 46-48.)

Johtamisympäristönä projekti on varsin vaativa. Projektitoiminnan eduksi sen sijaan koetaan innovatiivisuus, kontrolli, sopeutuminen ja häiriöiden vähäisyys. Innovatiivisuus saavutetaan parhaiten, kun projektissa työskentelee henkilöitä erilaisilla taustoilla ja erilaisilla kokemuspohjilla. Projektijohtaminen keskittää kustannuksia, resursseja, aikatauluja, laatua ja muita vastuita tiettyjen kontrollien alle. Kontrollit antavat siis suuresta vaativuudestaan huolimatta etuja. Uutta palvelua tuodessa organisaatioon, kehitystyössä mukana olleiden henkilöiden on helpompi sopeutua toimintatapoihin. (Jalava & Virtanen 2000, 26.)

3.2 Lähtökohdat TTT-projektiin

Tämän projektin lähtökohtana oli se, että juniorijääkiekkolilijoiden omatoimista harjoittelua halutaan tehostaa. Haluttiin jotain, mikä vastaisi ajan vaatimuksia, eli sähköisessä muodossa olevia harjoitteita. Seuran, eli Lukon juniorivalmentajilla on olemassa tietotaitoa, miten taitoharjoittelua tehdään. Ongelmana on ollut tietotaidon tehokas siirtäminen harrastajille. Tällä tavalla saamme vietyä tietotaitoa myös harrastajien koteihin, jossa omatoiminen harjoittelu tehdään. Tarve oli viedä ohjeet koteihin nimenomaan sähköisessä muodossa, koska sillä tavalla on todennäköisintä saavuttaa haluttu tulos. Vanhanaikainen tapa, jossa junioriharrastajalla olisi suuri vihko tai monistenippu tulostettuja ohjeita ja malleja ei olisi yhtä käytännöllinen. TTT-sivuston videoita on mahdollista katsoa myös älypuhelimella, joten harjoitteiden ja mallien katseleminen on mahdollista harjoittelemisen yhteydessä. Lisäksi videolta katsottaessa ei jää suorituksiin liittyviä epäselvyyksiä, kuten kirjoitetussa tekstissä tai paperilla olevissa kuvissa.

Lähtökohtaisesti suunnittelin kuvattavat videoharjoitteet ja sivuston rungon itse ja niitä tarkistettiin ja hyväksyttiin Juniorilukon päätoimisten työntekijöiden kanssa. Olen itse vetänyt juniorivalmentajana pelaajille taitoharjoitteita ja sitä kautta itsekin tehnyt havaintoja, mikä harjoite on sopiva sivustolle ja mikä ei. Ammatikseen junioreita valmentavien henkilöiden ammattitaito oli mielestäni sellainen lisäarvo, joka ehdottomasti tuli ottaa käyttöön. Projektiin haluttiin kuitenkin selkeästi henkilöorganisaation ulkopuolelta, koska Lukon työntekijöiden aika ei riittäisi ja tällä tavalla tästä olisi eniten hyötyä kaikille sidosryhmille.

Sidosryhmät, eli lähinnä kuvauksista ja editoinnista vastannut SAMK:n opiskelija Joonas Villanen, sekä Juniorilukon internetsivujen ylläpitäjä Neptunusmedia pyydettiin projektiin jo ennen kuin minua kysyttiin projektiin. Minä en siis ollut rakentamassa ja pohtimassa organisaatiota projektille. Alkupalaverissa oli lisäkseni paikalla edustajia Lukosta, internetsivuja ylläpitävästä Neptunusmediasta sekä kuvaaja Joonas Villanen.

Yhtenä lähtökohtana voidaan pitää Lukon ja Satakunnan ammattikorkeakoulun, eli SAMK:n välistä yhteistyötä. Rauman Lukolla onkin ollut SAMK:n kanssa aiemmin

myös muita yhteistyöprojekteja. Lukko on muun muassa saanut valmentajia SAMK:n opiskelijoista, ja opiskelijat ovat saaneet tästä opintopisteitä. Tätä kautta itsekin olen Lukon juniorivalmennukseen hakeutunut. Lisäksi fanituotemyyntiä on pyöritetty ainakin jossain määrin opiskelijoiden avulla.

Juniorilukosta otettiin SAMK:iin yhteyttä ja kysyttiin, löytyykö tällaiselle projektille tekijää. Olin heti innokas tekijäksi. Projektiin lähdetessä lähtökohtana ei ollut, että tästä tulisi opinnäytetyö. Alussa oli tarkoitus, että projektin läpiviemisestä hyötyisi työharjoittelupisteiden muodossa. Projektiluonteisuuden takia opinnäytetyö soveltui toteutettavaksi paremmin.

4 PROJEKTIN SUUNNITTELU

Huolellisesti suunnitellussa projektissa on lukuisia eri vaiheita. Vanhan sananlaskun mukaan hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Joka ikisen päätöksen tai hankkeen toteuttamista edeltää jonkinasteinen suunnittelu. Suunnittelun huolellisuus riippuu hankkeen luonteesta ja sen koosta. Yleensä hankkeen koko voidaan mitata rahassa, ajassa tai siinä, kuinka monta henkilöä projektissa tai hankkeessa on mukana. Mitä suuremmasta hankkeesta on kyse, sitä enemmän se vaatii suunnittelua ja organisointia. (Lanning ym. 1999 104.)

Jo suunnitteluvaiheessa on olennaista pilkkoa projekti pieniin kokonaisuuksiin. Onnistunut jako pieniin kokonaisuuksiin tulee yleensä kokemusten kautta. Jokaiselle osatehtävällekin on oltava mitattavissa oleva lopputulos. Lisäksi se on kyettävä arvioimaan ja sille asetetaan resurssit, kuten käytössä oleva työmäärä ja aika. Osatehtävien tulisi olla sekä kooltaan että merkittävyydeltään suurin piirtein samankokoisia. (Mäkelä & Stenlund 1995, 180.)

4.1 Projektisuunnitelma

Hyvä projektisuunnitelma sisältää kaiken toteuttamista varten tarvittavan tiedon. Sen tulee myös olla tiivis, konkreettinen ja selkeä. Projektisuunnitelmassa esitetään projektin tavoite, aikataulu, vaiheistus, resurssit, kustannukset sekä organisaatio. Ennen projektin varsinaista aloittamista suunnitelma kertoo sidosryhmille mitä ollaan tekemässä, miten ja miksi. Jos projektisuunnitelmaa ei tehdä, se saattaa johtaa väärinkäsityksiin, heikentyneeseen motivaatioon tai epävarmuuteen. Suunnitelman tyyli ja esitystapa voi vaihdella sekä projektin koon, sekä siihen osallistuvien henkilöiden taustojen mukaan. Esimerkiksi jos projektiin on palkattu ulkopuolisia asiantuntijoita, on heille syytä kertoa perustietoja yhtiöstä ja sen toimintatavoista. Insinööreistä koostuvalle kehitysryhmälle on todennäköisesti projektin tekniset yksityiskohdat paremmin hallussa kuin rahoittajilla. Olennaista on kuvata asiat niin, että jokainen ymmärtää mahdollisimman tarkasti oman roolinsa ja tehtävänsä.

Usein projektisuunnitelmasta laaditaan vielä tiivistelmä. Tiivistelmää voidaan käyttää myös ulkopuolisille tahoille tiedottamista varten. Suuremmissa projekteissa laaditaan erillinen tiedotussuunnitelma. Tiedotusta ei välttämättä suunnitteluvaiheessa mielletä riittävän tärkeäksi osaksi kokonaisuutta. Ilman tiedotussuunnitelmaa on kuitenkin vaarana, että ei tiedetä kenen vastuulla mikäkin tiedottaminen on, ja kenelle asioista, kuten viivästymisistä tai etenemisestä tiedotetaan. (Lanning, ym. 1999, 146-148.)

Suomessa on käytössä runsaasti erilaisia projektisuunnitelman perusmalleja ja pohjia. Mikäli yrityksessä tehdään runsaasti projekteja, kannattaa projektisuunnitelman rakenne ja siihen liittyvä käsitteistö vakioida. Tällä tavoin helpotetaan eri projektien tarkastelua. Lisäksi aikaisempien projektien kokemustietoa on näin helpompi saada uusien samankaltaisten projektien käyttöön. (Mäkelä & Stenlund 1995, 165-166.)

Projektin lopputulokseen tai –tuotteeseen vaikuttaa siihen oleellisesti vaikuttavat ympäristötekijät. Tällaisia ympäristötekijöitä ovat lopputuotetta käyttävät organisaatiot, projektiin liittyvät järjestelmät, lopputuotetta tulevaisuudessa huoltavat ja ylläpitävät organisaatiot, mahdollisesti käytettävä uusi teknologia sekä muut, mahdollisesti jopa organisaation ulkopuoliset intressiryhmät. Ympäristötekijöiden

analysointiin sopii erinomaisesti mind map-tekniikka. Kattavan ja huolellisesti tehdyn mind mapin, eli käsitekartan avulla havainnollistetaan myös ympäristötekijöiden suhteet ja riippuvuudet toisiinsa nähden. (Mäkelä & Stenlund 1995, 175-176.)

4.2 TTT-projektisuunnitelma

Taito Tarttuu Toistamalla-projektille laadittiin projektisuunnitelma, mutta sitä ei kirjattu ylös. Suunnitteluvaiheessa suunnitelman kirjaaminen ei tuntunut välttämättömältä. Projektipäällikkönä kannoin itse suurimman vastuun projektin suunnittelusta.

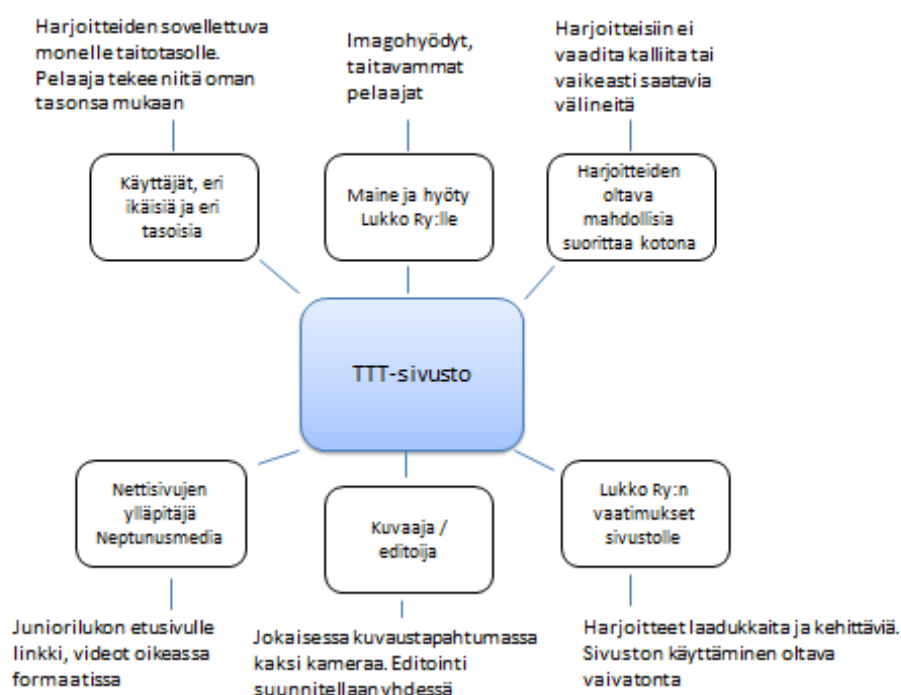
Suunnittelussa arvioimme kustannuksia tulevan maksettavaksi vain kuvaaja Villaselle kuvaamisesta ja editoimisesta 1500 euroa, sekä internetsivujen ylläpidosta vastaavalle Neptunusmedialle sivuston lataamisesta Juniorilukon kotisivuille 1000 euroa. Käytännössä siis 2500 euroa oli tämän projektin budjetti. Liikuntapaikkojen käytöstä ei tullut kustannuksia, eikä harjoitteita varten hankittu uusia välineitä. Kustannussuunnittelu ei siis ollut merkittävässä asemassa tässä hankkeessa. Projektin tilaajan edustajan, eli Lukon toiminnanjohtajan vastuulla olivat kustannusneuvottelut.

Menetelmät ja vaiheet olivat projektisuunnitelman mukaisessa järjestyksessä harjoitteiden huolellinen suunnittelu, videoiden kuvaaminen, videoiden editointi haluamamme mukaisiksi, videoiden toimitus kotisivujen ylläpitäjälle ja videoiden lataaminen kotisivuille. Videot kuvattaisiin kuvaajan omilla kameroilla. Kameroita tuli olla jokaisella kuvauskerralla kaksi. Kuvaajan tulisi huolehtia, että kullakin kolmesta kuvauskerrasta olisi kaksi kameraa ja kaksi kuvaajaa paikalla. Ensin kuvaisimme taitoharjoitteita jään ulkopuolella ja myöhemmin jäällä.

Suunnitelman mukaan projektipäällikkö olisi aina se, joka tiedottaa kuvausajankohdista ja etenemisestä tarpeen mukaan. Kätevimpänä tiedotusvälineenä koimme sähköpostin. Kiireellisimmissä tapauksissa tavoitimme toisemme puhelimitse. Kuvausajankohdat määrittä tilaajaorganisaatio, eli Lukko. Kuvaajan kanssa tulisi käydä palavereja siitä, mitä asioita haluaisimme videoissa korostaa, ja

mitkä suorituksesta olisivat sellaisia, jotka videoihin haluaisimme. Jokainen kuvattava harjoite kuvattaisiin useaan kertaan ja parhaiten onnistunut suoritus otettaisiin talteen.

Sivuston sisältö, eli käytännössä harjoitteet ja niiden esitys olivat koko projektissa keskeisimmässä roolissa. Niimpä myös niiden suunnittelu vaati eniten aikaa. Kuvio 1 on TTT-projektin suunnittelun pohjalta tehty mind map-kuvio. Mind mapissa yläpuolella on sivuston valmistumisen jälkeen vaikuttavat ympäristötekijät, alapuolella projektin tekovaiheessa huomioitavat asiat.



Kuvio 1. Mind map TTT-projektissa.

4.3 TTT-sivuston sisällön suunnittelu

Sivuston sisällön, eli taitoharjoitteiden suunnittelussa olivat vahvasti mukana Rauman Lukon valmennuspäällikkö Timo Saarikoski, toiminnanjohtaja Jari Neuvonen sekä kaksi päätoimista työntekijää, Sami Lehtinen ja Sami Piilikangas. Ajatuksemme eivät suuresti poikenneet toisistaan. Harjoitteiden suunnittelussa käytimme eniten valmennuspäällikkö Saarikosken osaamista. Hän on koko organisaation urheilupuolesta viime kädessä vastaava henkilö, joten todennäköisesti

hän on myös paras henkilö harjoitteiden sisältöä linjaamaan. Toiminnanjohtaja Neuvonen ei juuri osallistunut sisällön suunnitteluun, mutta hän oli koko projektin alussa käyntiin laittanut henkilö.

Taitoharjoitteiden suunnittelu hoidettiin siten, että rajasimme ja linjasimme alussa koko sivuston harjoitteet yleisesti, ja aina muutama päivä ennen jokaista kuvauskertaa istuimme alas ja kävimme kuvattavan sisällön läpi. Minulla oli näissä palavereissa aina niin sanottu puheenjohtajan rooli, eli minä johdin palavereita. Minulla oli valmiina esitys kuvattavista harjoitteista ja niitä kehitettiin yhdessä. He kaikki ovat jääkiekkovalmennuksen ammattilaisia, joten uskon, että videoiden suunnittelu oli tarpeeksi laadukasta ja siinä keskityttiin oikeisiin asioihin. Oma ammattitaitoni mahdollisti sen, että harjoitteiden suunnittelun päävastuu annettiin minulle.

Alusta asti oli selvää, että halusimme suunnitella harjoitteita, joista on paitsi hyötyä, harjoitteiden tuli olla myös mielekkäitä. Koimme, että pallon tai kiekon ja mailan kanssa tehtävä taitoharjoittelu on jääkiekkoa harrastavalle lapselle tai nuorelle luonnollinen ja mukava tapa harjoitella. Missään tapauksessa emme halunneet sisällyttää sivustolle vatsa-, selkä-, tai jalkalihaksia kehittäviä harjoitteita. Niistä innostunut ja kiinnostunut harrastaja saa varmasti haluamansa tiedon, miten niitä kehitetään, eikä suunnittelemamme sivusto anna tällaisiin harjoitteisiin tarpeeksi lisäarvoa. Sitä paitsi, ennen murrosikää lihasmassaa ei tulisi edes kehittää.

Harjoitteet jaettiin kahteen pääryhmään, eli jäällä ja jään ulkopuolella tehtäviin taitoharjoitteisiin. Jäällä tehtävät harjoitteet jaettiin kahteen osaan, maalintekoon ja kiekonhallintaan. Jään ulkopuolella tehtävät harjoitteet jaettiin liikkeessä ja paikallaan tehtäviksi. Jäällä tehtäviä harjoitteita tuli huomattavasti enemmän. Sekä jäällä, että jään ulkopuolella tehtävät harjoitteet on tarkoitettu malleiksi ja esimerkeiksi. Parhaassa tapauksessa harjoittelija alkaa improvisoimaan ja keksimään itse lisää harjoitteita. Käytettävissä oleva jääaika on junioriharrastajalle rajallinen. Ulkojääkausi ei ole riittävän pitkä, eikä jockueharjoituksissa olla jäällä juurikaan tuntia pidempää aikaa kerralla. Siksi jään ulkopuolella tehtävästä oheisharjoittelusta tulisi muodostua jo varhaisessa iässä tapa. Pallon tai kiekon kanssa leikkiminen ja harhautteleminen ei välttämättä edes tunnu harjoittelemiselta.

Suunnittelimme harjoitteet 7-vuotiaasta aina 16-vuotiaille sopiviksi. Alussa pohdimme, kannattaisiko sivustolle rakentaa tasojärjestelmä, jossa harrastaja pääsisi aina seuraavalle tasolle, kun hän on tehnyt tarpeeksi edellisen tason harjoitteita. Tästä luovuimme suhteellisen nopeasti. Tasojärjestelmässä on se vaara, että kun harrastaja on suorittanut kaikkien tasojen kaikki tehtävät, niin hänen motivaationsa saattaa loppua. Lisäksi on vaikeaa tarkasti sanoa, mikä harjoite kuuluu millekin tasolle. Eikä mielestäni ole edes olemassa riittävää määrää harjoittelua, jos oikeasti haluaa kehittyä. Tasojärjestelmä olisi vaatinut myös sen, että harrastaja kirjautuu joka kerta omilla tunnuksillaan sivustolle. Se ei olisi ollut mahdotonta toteuttaa, mutta emme kokeneet sitä olennaiseksi. On vaikeaa sanoa, olisiko se lisännyt harjoitusintoa. Suunnitelmissa oli myös innokkaimpien harjoittelijoiden palkitseminen, esimerkiksi liigajoukkueen pelaajan nimikirjoituksella. Se olisi vaatinut lisäresursseja seurannan ja palkitsemisen osalta. Lisäksi se tuntui jotenkin teennäiseltä. Jollei harrastajaa motivoi tarpeeksi se, että hän kokee kehittyvänsä, niin ei hän viitsi kovin kauaa harjoitella tällaisten palkintojenkaan avulla. Kipinä pitää löytyä itsestä.

4.4 Projektioorganisaatio

Aiempiä vuosikymmeniä johtaminen ja organisaation suunnittelu oli lähinnä toimeksiantojen ja määräysten antamista ja toiminnan suunnittelua. Nykyisin ajatellaan niin, että kyse on enemmän integroinnista. Tarkoitus on siis yhdistää organisaatorakenne, johtamisprosessit, palkitseminen, tiedottaminen ja valvonta toimivaksi kokonaisuudeksi. Organisaatiomuoto, tehtävä ja työntekijät aiheuttavat variaatioita ja muutoksia. (Jalava & Virtanen 2000, 24.)

Organisaation muodostamisessa on keskityttävä tehtävien, vastuiden ja valtuuksien määrittelyyn. Näiden asioiden tiedostaminen on tärkeämpää kuin organisaatiokaavioiden piirtäminen tai hierarkiaan paneutuminen. Mitä selkeämmin tehtävät on jaettu, sitä selkeämmin ja varmemmin ne tulevat hoidetuksi. (Lanning ym. 1999, 116-118.) Projektiin tulee aina perustaa juuri sen tarpeita vastaava organisaatio. Eri organisaatiomallien vertailussa tulee huomioida projektin koko, osallistuvien ihmisten lukumäärä, käskytyssuhteet, suhteet linja- ja

tilaajaorganisaatioihin sekä erilaisten osaprojektien lukumäärä. Pienissä projekteissa ja hankkeissa organisaatio kannattaa pitää mahdollisimman pienenä. Liian suuri organisaatio pienessä projektissa johtaa yleensä siihen, että roolit menevät päällekkäin. (Kettunen 2003, 132.)

Kun projekti jaetaan osiin, varmistetaan, ettei yksikään tärkeä asia jää hoitamatta. Projektiorganisaatio yleensä elää ja jonkun verran muuttuu projektin aikana. Sille on annettava siihen myös mahdollisuus. Paras tulos saavutetaan, kun tekijät saavat itse korjata mahdollisia virheitä projektin aikana, eikä joutua tekemään asioita vääräksi toteamallaan tavalla. Suurissa kehitysprojekteissa, jotka vaativat suuria ivesointeja voi riskinä olla turha hierarkisuus ja jäykkyys. Ylimääräinen ja lisäarvoa antamaton raportointi on yleensä pois projektia eteenpäin vievistä ydintoiminnoista. Yksinkertainen projektiorganisaatio koostuu kolmesta portaasta; ohjausryhmä, kehitysryhmä ja projektipäällikkö. Ohjausryhmän tehtävänä on tavallisesti varmistaa projektin eteneminen tavoitteiden ja muiden sovittujen yksityiskohtien mukaisesti. Ohjausryhmä tekee päätökset, joihin projektipäällikön valtuudet eivät riitä. Kehitysryhmä yleensä hoitaa käytännön suunnittelun ja toteutuksen. Kehitysryhmien määrät ja ryhmien koot vaihtelevat aina suoritettavan projektin mukaan. (Lanning ym. 1999, 116-118.)

Projektia johtavia tahoja, johtamisen kohteita ja painoarvoja on kuvattu Taulukko 1:ssa projektin onnistumisen näkökulmasta. Taulukossa on kuvattu projektipäällikön tärkeimmiksi johtamisen kohteiksi päivittäiset asiat ja kokonaisuuden hallinta. Projektipäällikön painoarvo projektin onnistumista ajatellen on kaikkein suurin. Tämä korostaa projektipäällikön tärkeää asemaa projektia suunnitellessa. Johtoryhmä asettaa projektin suuret linjanvedot, mutta painoarvo onnistumisen näkökulmasta on projektipäällikköä pienempi. Asiakkaalla tai tilaajalla on suurempi rooli lopputuloksen laatua ajatellen. Ulkopuolinen arvioija, joka valvoo esimerkiksi resurssien käyttöä tai välitavoitteiden saavuttamista on pienessä roolissa projektin onnistumisen näkökulmasta.

Taulukko 1. Projektin johtamisen tahot, kohteet ja painoarvot. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 95.)

Projektia johtava taho	Johtamisen kohde	Painoarvo projektin onnistumisen näkökulmasta
Projektipäällikkö	Päivittäisjohtaminen ja projektin kokonaisuuden hallinta sekä ihmisten että asioiden osalta	Erittäin suuri
Projektin johtotai ohjausryhmä	Projektin suuret linjat	Suuri
Muut sidosryhmät (esim. projektin kohderyhmä, asiakas)	Lopputuloksen laatu	Melko suuri
Ulkopuolinen arvioija (esim. projektin rahoittaja)	Tavoitteiden saavuttaminen, lopputuloksen laatu, resurssien käyttö	Melko pieni

4.5 Projektipäällikkö

Projektipäällikkö vastaa projektin johtamisesta ja loppuun viemisestä. Hänen vastuulleen kuuluu projektin edistymisen valvonta ja seuranta, tiedottaminen tai tiedonkulun varmistaminen sekä henkilöstön motivointi. (Lanning ym. 1999, 116-118.) Projektipäällikön tärkeimpiä tehtäviä ovat vastata projektin valmistumisesta ajallaan, pysymisestä budjetissa sekä se, että lopputulos vastaa asetettuja tavoitteita. Projektipäällikön tulee olla valmis käyttämään valtaa, joka hänelle on myönnetty. Projektipäälliköllä on siis oltava vahva ote ja uskallus kohti tavoitteita. (Kettunen 2003, 29.)

Toimialasta tai toiminnosta riippumatta menestyksestä toimintaa yhdistää motivoituneet tekijät. Jos motivaatiota ei ole, yksinkertisetkin tehtävät tuntuvat

ylivoimaisilta. Motivoitunut työntekijä haluaa tehdä omat tehtävänsä mahdollisimman laadukkaasti, ja siksi se on tärkeä asia päivittäisen työn ohella myös projekteissa. Hyvä johtaja motivoi alaisiaan aineellisilla ja aineettomilla palkkioilla. Palkitseminen palkankorotuksilla ei motivoi kaikkia samalla tavalla. Motivaatiotekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan: sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi palkkion lupaaminen hyvin tehdystä työstä, tai uhkailemalla huonoa tulosta. Ulkoiset motivaatiotekijät voidaankin ajatella negatiivisiksi. Jos työntekijällä on jo elämiseen riittävä palkka, motivoituuko hän pienestä bonuksesta? Työntekijän motivaatio heikkenee, jos hän tietää oman palkkansa kollegaa pienemmäksi. Vastaavasti motivaatio ei kasva, vaikka hän tienaisi työkavereita enemmän.

Varsinkin vaativiin töihin tarvitaan sisäistä motivaatiota. Hyvä työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin. Jokaisella ihmisellä on sisäisiä tekijöitä, jotka motivoivat häntä toimimaan. Työpaikalle rakentuva sosiaalinen verkosto on suuri voimavara. Työntekijä saa sisäistä motivaatiota muiden työntekijöiden häntä kohtaan näyttämästä arvostuksesta. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 34-35.)

Hyvä projektipäällikkö on kokenut sekä onnistumisia, että epäonnistumisia erilaisissa projekteissa ja hankkeissa. Kettunen on tehnyt projektipäällikölle kymmenen käskyä, jotka toimivat melko hyvin projektin luonteesta tai toimialasta riippumatta.

1. Sunnittele projekti huolellisesti.
2. Dokumentoi kaikki sovitut asiat ja huolehdi dokumenttien menemisestä perille.
3. Valvo etenemistä ja huolehdi, että sinulle raportoidaan riittävästi.
4. Ole rehellinen ja avoin projektin omistajalle. Älä peittele ongelmia
5. Tartu ongelmiin heti kun ne ilmenevät. Ongelmat eivät häviä vaan ne kasaantuvat.
6. Jaa tehtäviä ja vaadi raportointia. Et voi tehdä kaikkea, mutta sinun on tiedettävä projektista kaikki.
7. Uskalla kieltäytyä projektiin kuulumattomista töistä
8. Huolehdi projektiryhmän jaksamisesta ja hyvästä hengestä.
9. Tee riskianalyysi ja seuraa riskien kehittymistä.

10. Priorisoi töitä, keskity projektia parhaalla tavalla edistäviin olennaisiin asioihin.

(Kettunen 2003, 39-40.)

Projektipäällikkö voi olla projektissa toimivien henkilöiden suora esimies, mutta se ei ole välttämätöntä, eikä aina edes suotuisaa. Projektipäällikkö tulee organisaation sisältä, jos kyseessä oleva projekti on pitkä tai kun ihmisten päätyö on samankaltaisten projektien läpivientiä. (Kettunen 2003, 132.)

Projektipäällikön on tunnettava itsensä johtajana. Itsetuntemus lisää joustavuutta ja antaa mahdollisuuksia rakentavaan vuorovaikutukseen. Johtamistyössä, varsinkin uusissa tilanteissa on usein vaikea tietää, miten tulisi toimia ja miten käyttäytyä. Itseään ei aina ole helppoa saada toimimaan täysin tahtonsa mukaan. Esimiehen saattaa olla vaikea hyväksyä toisen erilaisuutta tai erilaisia toimintatapoja. Itsetuntemuksen kautta voidaan lisätä ymmärrystä sekä omien, että muiden reaktioita kohtaan.

Johtajan rooliin kuuluu olennaisesti myös johtajan persoonan olevan muiden työntekijöiden käytössä. Johtaja johtaa projektia tai muuta työtä ja työtehtävää, mutta johtajan persoonan kautta työhön tulee inhimillisyyttä ja lämpöä. Itsetuntemuksen kehittäminen helpottaa esimiehenä toimimista. (Kaski & Kiander 2007. 43-44)

4.6 Viestintä

Projektiorganisaation viestinnän on toimittava. Mikäli työyhteisön viestintä ei ole kunnossa, jäsenet eivät tiedä tavoitteista, eivätkä töiden jakamisista. Voidaan myös ajatella, että yrityksen toiminnassa ei ole kyse viestinnästä, vaan vuorovaikutuksesta. Tällä tavoin esimiehen on helpompi ja parempi motivoida alaisiaan. Hyvä esimies innostaa työryhmäänsä parempiin suorituksiin valaisemaan yritystoiminnan kokonaisuutta ja työntekijän roolia siinä. Esimiehen tulee kuitenkin huomioida, kuinka moni työntekijä motivoituu paikastaan liukuhihnalla. (Kannisto, Salenius & Sigfrids 2004, 43.) Työyhteisössä viestimiselle on viisi syytä: toiminnan tukemiseen,

työyhteisön profiloimiseen, informoimiseen, kiinnittämiseen, eli lähinnä perehdyttämiseen, sekä sosiaaliseen vuorovaikuttamiseen. (Åberg 2006, 96-97.)

Viestintää tulisi valvoa projektissa kuin mitä tahansa muutakin resurssia. Viestintää tulee johtaa mahdollisimman suunnitelmallisesti. Onnistunut viestinnän suunnittelu on yksi tärkeimmistä projektityöskentelyn onnistumisen kriteereistä. Monet esiin tulevat ongelmat ovat seurausta heikosta viestinnän suunnittelusta tai ohjauksesta. Viestinnän tavoitteita ja keinoja kannattaa pohtia laajemmin jo projektisuunnitelman yhteydessä sekä virallisen että epävirallisen viestinnän yhteydessä. Viestinnän suunnittelun tulee näin olla osa projektisuunnittelua. Tyypillisesti noin puolet projektin viestinnällisistä tehtävistä hoidetaan systemaattisesti ja suunnitellusti. Osa hoituu ”selkäytimellä” ja kokemuksen avulla, osan uskotaan hoituvan itsestään. (Ruuska 2007, 212-213.)

Projektipäällikön tulee luoda menetelmät, jotta tieto saadaan projektin sisällä liikkumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tyypillisesti käytetään viikkopalavereja, henkilökohtaisia tapaamisia, sähköpostia ja määrämuotoisia raportteja. Suurissa tai luonteeltaan tietynlaisissa projekteissa, kuten pitkissä välimatkoissa voi olla hankalaa saada ryhmää kerralla yhteiseen palaveriin. Samoin sähköpostilla voi olla vaikeuksia tavoittaa henkilöitä, tai tavoitetaan pitkällä viiveellä. Luonnollisesti projektin koko, taustat ja luonne vaikuttavat viestintäratkaisuihin. Projektipäällikön tulee huolehtia siitä, että tekijöillä on nimenomaan tarvittavat tiedot oman työnsä tekemiseen. Kaikkien osapuolten ei luonnollisestikaan tarvitse tietää kaikkea. (Kettunen 2003, 127, 131.) Kannisto ym. kertovat kirjassaan arkijohtamisesta. Arkijohtajan tärkeimpiä tehtäviä ovat perustan ja mahdollisuuksien luominen vuorovaikutuksille, sekä rakentaa yhdessä tekemiseen ja ihmisyyteen pohjautuva arvomaailma. Arkijohtaja kysyy, kyseenalaistaa ja ajaa ryhmäänsä tietoisesti vuorovaikutustilanteisiin, joissa kysytään kuka tekee, mikä, miksi, kuinka, miten ja milloin. Parhaita tilanteita tällaisille keskusteluille ovat jokapäiväisen työn ohessa tapahtuvat spontaanit keskustelut tai palaverit, joita ei ole sovittu etukäteen (Kannisto ym. 2004, 46-47.)

4.7 Organisaatio TTT-projektille

Tälle projektille asetettu organisaatio oli kapea, eikä se työllistänyt varsinaisesti yhtään henkilöä. Ohjausryhmään kuuluivat Rauman Lukko Ry:n toiminnanjohtaja Neuvonen, valmennuspäällikkö Saarikoski sekä kaksi päätoimista työntekijää, Lehtinen ja Piilikangas. Projektipäällikön ja edellä mainittujen lisäksi sidosryhmiin kuuluivat SAMK:ssa mediapuolella opiskeleva Joonas Villanen, joka kuvasi ja edoitoi videot, sekä internetsivujen ylläpidosta vastaava viestintätoimisto Neptunusmedia. Jokaiselle projektissa mukana olleelle projekti oli niin sanotusti sivutoiminen hanke, eikä kukaan työllistynyt täysipäiväisesti sen kautta. Organisaatio ei muuttunut projektin aikana. Raportointi- ja viestintävälineenä käytimme sähköpostia ja puhelinta. Raportointi oli koko projektin aikana vähäistä. Raportointi rajoittui oikeastaan siihen, että internetsivujen ylläpitäjä tai videoiden editoija kertoi minulle missä vaiheessa ollaan ja milloin voimme siirtyä seuraavaan vaiheeseen.

4.8 Projektin aikataulu

Projektin suunniteltu aikataulu kertoo, missä järjestyksessä tehtävät tulee suorittaa. Aikataulu kertoo, milloin kunkin vaiheen on alettava, ja milloin vaiheiden tulisi olla valmiina. Yleensä aikataulullinen suunnittelu pohjautuu etukäteen määritettyyn päättymis-, tai valmistumispäivämäärään. Sen jälkeen arvioidaan yksittäisten vaiheiden kestot. Aikataulun suunnittelussa on otettava huomioon myös keskinäiset riippuvuussuhteet. Jokin tehtävä tai vaihe ei voi alkaa ennen kuin edellinen vaihe on valmis. Aikataulusuunnittelua helpottaa, jos aikataulu voidaan esittää graafisessa muodossa, kuten aikajanoina.

Kunkin työtehtävän tekijä on yleensä itse paras henkilö arvioimaan sen kestoa. Näin kokonaisuikataulua saadaan realistisemmaksi ja työntekijöiden on helpompi sitoutua siihen. Aikataulusuunnittelussa tulisi mahdollisuuksien mukaan selvittää ja hyödyntää kokemuksia aiemmista vastaavanlaisista projekteista. Aikataulusuunnittelu on keskeinen osa suunnittelua ja aikataulut tehdään luonnollisesti noudatettaviksi, ei aikataulu voi koskaan olla täysin joustamaton. Jokainen projekti on yksilöllinen kokonaisuus, ja sen aikana tapahtuu varmasti

asioita, joita ei osattu ottaa suunnitteluvaiheessa huomioon. Tyypillisesti aikataulut laaditaan liian tiukoiksi (Lanning ym. 1999, 121-123.)

4.9 Aikataulusuunnittelu TTT-projektille

Taito Tarttuu Toistamalla-projektille ei asetettu aikataulullista päättymis- tai valmistuspäivämäärää. Tämä johtui siitä, ettei vastaavanlaisesta projektista ollut kokemuksia, eikä näin ollen osattu hahmottaa tarkasti kuinka kauan mikäkin vaihe kestää. Toinen peruste tavoitepäivämäärän sopimatta jättämiselle oli se, ettei projektia ole sidottu mihinkään tulevaan tapahtumaan tai muuhun suunnitelmaan. Totta kai hanketta hoidettiin alusta asti viivyttämättä ja sillä ajatuksella, että mitä nopeammin sivusto saadaan julkaistua, sitä enemmän hyötyä siitä on junioreiden harjoittelussa.

Aloituspalaverissa sovimme, että seuraavaan vaiheeseen siirrytään edellisen päätyttyä, eikä siinä vaiheessa osattu arvioida kunkin vaiheen kestoa. Tämä projekti oli luonteeltaan sellainen, missä vaiheet ovat hyvin riippuvaisia toisistaan. Esimerkiksi videoiden editointia ei voida aloittaa ennen kuin ne on kuvattu. Aloituspalaveri pidettiin toukokuussa 2011 ja se oli mielestäni erittäin onnistunut. Aikataulullisia suuntaviivoja vedettiin tuolloin seuraavasti: harjoitteiden sisällön suunnittelu tuli olla valmis elokuussa ja viimeiset kuvaukset olisi kuvattu viimeistään marraskuussa. Editoinnin kestoa emme oikein osanneet arvioida ja sama koski videoiden internetiin lataamiseen ja siihen vaadittavien toimenpiteiden vaatimaa aikaa. Arvioimme, että videot olisivat internetsivuilla viimeistään vuoden päästä, todennäköisesti aiemmin. Projekti käynnistettiin videoiden suunnittelulla käytännössä heti aloituspalaverin jälkeen.

4.10 Yhteenveto suunnittelun resursseista

Tässä projektissa suunnittelu oli jopa toteuttamista tärkeämmässä roolissa. Ensin suunnittelimme rungon ja harjoitteiden aiheet ja vasta myöhemmin itse harjoitteet. Sivuston rungon suunnittelussa pohdittiin, minkälaisiin valikkoihin harjoitteet jaetaan ja miten nämä tulisivat lopputuotteessa esille. Päätimme eriyttää selkeästi

jäällä ja jään ulkopuolella tehtävät harjoitteet. Molemmissa olosuhteissa tehtävät harjoitteet jaoin vielä kahteen alalokeroon.

Suunnitteluun kului reilusti tunteja, varsinkin, kun otetaan huomioon, että siihen osallistui useampi henkilö. Suunnitteluun ei käytetty muita resursseja, kuin organisaation sisäisten asiantuntijoiden näkemyksiä. Esimerkiksi organisaation ulkopuolelta ei hankittu tietotaitoa, eikä suunnittelussa käytetty muita apuvälineitä. Itseltäni kului rungon ja sivuston rakenteen suunnitteluun noin 20 tuntia ja sisällön eli itse harjoitteiden suunnitteluun noin 50 tuntia. Lisäksi on otettava huomioon, että pidimme ennen toteutusvaihetta kaksi suunnittelupalaveria. Molemmissa oli osallisena itseni lisäksi kolme Lukon työntekijää. Palaverit olivat kestoltaan noin kahden tunnin mittaisia.

5 PROJEKTIN TOTEUTUS JA LOPPUTUOTE

Jokainen projektipäällikkö tekee työnsä tavallaan ja erilaisia johtamistapoja käyttäen. Projektin läpivienti sisältää aina yllätyksiä ja odottamattomia muutoksia. Projektipäällikkö on usein kovien paineiden alla, henkilöityyhän koko projekti viime kädessä häneen. Monia asioita pitäisi hoitaa samanaikaisesti tai ainakin saman päivän aikana. (Kettunen 2003, 141.)

Rissasen mukaan hyvän tuotekehitysprojektin toteutus kulkee seuraavanlaisessa järjestyksessä:

1. Mahdollisten suojausten ja patenttien varmistaminen
2. Projektin käynnistäminen
3. Informointi
4. Tuotelaskenta ja työmenetelmien varmistaminen
5. Kustannusarvion tarkistaminen
6. Sunnittelu ja dokumentointi
7. Muotoilu
8. Prototyypin valmistus

9. Testaus, asiakkaiden mielipiteet ja viranomaishyväksynät
(Rissanen 2002, 189.)

Onnistuneita hankkeita yhdistää tietyt asiat. Ensinnäkin projekissa on oltava selkeät tavoitteet ja tavoitteet on selkeästi määritetty ja niitä pystytään mittaamaan. Projektinjohtajan on uskottava näihin tavoitteisiin ja koko projektin onnistumiseen. Projekti ei voi olla utopistinen. Sen on perustuttava käytettävissä oleviin resursseihin. Onnistuneissa projekteissa ja kehityshankkeissa päätöksentekomenettelyt ja vastuut ovat kaikkien osallistujien tiedossa, eikä niiden kanssa tuhlaa aikaa. Projektista tulee antaa osallistuvalla organisaatiolle tarvittava informaatio ja johdon varaukseton tuki.

Yllättävämpiä piirteitä, jotka yhdistävät menestyneitä hankkeita ovat nopea aikataulu, kriisinomainen tai pakonomainen lähtötilanne, sekä rajoitetut ja usein niukat voimavarat. Sekalaisen ja monipuolisen osaamistaustan omaavat työryhmät ryhmät ovat olleet toimivia. Lisäksi organisaatiot ovat onnistuneissa tapauksissa matalia, joissa johto on lähellä kehityshanketta. (Rissanen 2002, 190-191.)

Suurimpia uhkia hankkeiden onnistumiselle ovat sen sijaan olleet olematon päätökseteko, kehitysprojektojen venähtäminen ajallisesti, toimintaan ei ole asetettu tarvittavia resursseja ja kehitystoiminta on sellaista, jossa yrityksen johto ei ole mukana tai sitä ei ole edes informoitu. Erityisesti Suomessa yritykset ovat tehneet virheitä siinä, etteivät ole pysyneet erikoisosaamisessaan, vaan ovat käyttäneet suuria resursseja kehityshankkeisiin joissa heillä ei ole riittävää osaamista. Suuretkaan panostukset eivät välttämättä takaa menestystä. (Rissanen 2002, 192-193.)

Ennakkoon saatetaan ajatella, että tehtävä työ jakautuu tasaisesti projektin aikana. Näin voidaan olettaa, jos kyseessä ei ole rakentamiseen rinnastettava konkreettinen toiminta, vaan esimerkiksi suunnittelua ja tutkimista vaativa työ. Projektin aikana onkin hyvä kysyä työntekijöiltä, kunika suuri osa heidän mielestään projektista on tehty. Vastaukset saattavat vaihdella suurestikin. Tällä tavalla saadaan parempi käsitys projektin valmistumisvaiheesta. (Leppälä 2011, 42)

5.1 TTT-projektin toteutus ja kuvaukset

Projektin koko toteutuksen kannalta suunnittelu ja etenkin taitoharjoitteiden sisällön suunnittelu olivat tärkeässä roolissa. Lopputuote on kuitenkin juuri kotisivuille ladattava sivusto ja sen sisältö kaikkein tärkein asia. Koen, että tässä tapauksessa harjoitteiden suunnittelu oli enemmän osa itse projektia kuin valmistelemaa suunnittelua.

Projektin toteutuksen ja itse tekemisen kannalta tärkeä vaihe olivat kuvaukset. Kuvaukset olivat merkittävin vaihe, joita pääsin asioita projektipäällikkönä organisoimaan ja johtamaan.

Ensimmäiset kuvaukset

Ensimmäiset kuvaukset kuvattiin lokakuun alussa. Näissä kuvauksissa kuvasimme taitoharjoitteita jään ulkopuolella. Alun perin kuvaukset oli tarkoitus järjestää mahdollisimman paljon junioriharrastajan kotipihaa muistuttavissa olosuhteissa. Tällä pyrimme siihen, että saisimme näytettyä harjoittelemisen olevan mahdollista kotiympäristössä. Ajattelimme, että eräällä parkkipaikalla kuvatut videot vastaisivat tätä tavoitetta. Kuvauspäivänä satoi kuitenkin vettä, joten kuvaukset siirrettiin Rauman jäähallin käytävälle. En usko, että kuvauspaikan vaihto kokonaisuutta juuri muuttaa. Kuvaukset suoritettiin kahdella kameralla kahdesta eri kuvakulmasta.

Ensimmäisissä kuvauksissa oma roolini oli muita kuvauksia johtavampi. Kuvaukset olivat suuri ja tärkeä tapahtuma itselleni. Olin odottanut ja valmistellut tapahtuman huolellisesti. Harjoitteet olivat sekä liikkeessä, että paikallaan tehtäviä taitoharjoitteita. Pelivälineenä käytimme kiekon sijasta salibandypalloa ja kiekkoilijoiden yleisesti käyttämää kiekon painoista tekniikkakuulaa. Mailana oli ensisijaisesti jääkiekkomaila, sekä muutamassa harjoitteessa salibandymaila. Tarkoituksena oli saada juniorikiekkoilija ymmärtämään, että harjoittelu on tehokasta, kun käyttää erilaisia palloja ja erilaisia mailoja.

Jäähallin käytävällä suoritetuissa kuvauksissa aikaa kului puolisentoista tuntia. Mielestämme kuvaustapahtuma oli onnistunut. Suunniteltujen harjoitteiden lisäksi

kuvautimme muutaman ennakkoon suunnittele mattoman harjoitteen. Valaistuksen tai muiden kuvaajan työhön liittyvien asioiden kanssa ei ollut ongelmia.

Kaksi viikkoa kuvauksien jälkeen pidimme kuvaajan kanssa palaverin, millaisia videoista tuli editoida. Tämä palaveri näytti suuntaa myös muiden kuvauksien editoinneille. Tässä vaiheessa kuvaajalla oli vain kahden kameran kuvaamaa niin sanottua raakamateriaalia. Sovimme, että videot olisivat noin 30 sekunnin pituisia. Lisäksi sovimme, että videoissa käytettäisiin soveltuvuuden mukaan hidastuksia ja tekstejä. Kuvaaja editoi videot ohjeiden mukaisiksi. Aikaa kului pelkästään ensimmäisten videoiden editoimiseen noin kaksi viikkoa. Tässäkin tapauksessa on muistettava, ettei kuvaaja tehnyt projektia työkseen, vaan muiden töidensä lisäksi lähinnä iltaisin.

Toinen kuvauskerta

Toisella kuvauskerralla kuvasimme harjoitteita jäällä. Paikkana toimi Äijänsuon Areena ja ajankohta oli lokakuun lopussa. Lukon toiminnanjohtaja piti tärkeänä, että videot kuvattaisiin näyttävimmässä mahdollisessa hallissa. Käytössämme oli vain puolikas kenttä. Tämä ei aiheuttanut ongelmia, harjoitteet oli suunniteltu tehtäväksi huomattavasti pienemmässä tilassa. Toisin kuin ensimmäisissä kuvauksissa, käytettävissä oleva aika oli nyt rajattu yhteen tuntiin. Tämä aiheutti tietynlaisia haasteita. Emme voineet kuvata jokaista suoritusta kuin kolmesta viiteen kertaan, emmekä voineet käyttää aikaa jäällä suunnitteluun ja pohtimiseen. Luonnollisesti oli suunniteltu mitä kuvataan, mutta tällaisessa uudessa tilanteessa tulee väkisin eteen asioita, joita emme osanneet huomioida. Jäällä suoritettut kuvaukset olivat haasteellisempia myös kuvaajalle. Jään ulkopuolella suoritukset tehtiin joko paikallaan, tai suorittajan liike oli suhteellisen hidasta ja liike vaati vain pienen tilan. Jäähallissa tila on avarampi ja harjoitteissa liike ja liikenopeus ovat suuremmissa osassa.

Harjoitteiden teemana oli kiekon kanssa tehtävät henkilökohtaista kiekonhallintataitoa kehittävät harjoitteet. Kaikki harjoitteet tehtiin kiekon kanssa. Linjasimme koko projektin nimenomaan kiekollisia taitoja kehittäväksi. Emme siis halunneet pelkkiä luisteluharjoitteita, vaan jokainen harjoite tehtiin kiekollisena.

Arvioimme ammattivalmentajien kanssa, ettei 10-vuotias harrastaja lähde vapaaajallaan tekemään luistelupotkuharjoituksia. Ulkojälle mennään nimenomaan kiekon kanssa ja harjoittelemaan erilaisia temppuja sen kanssa.

Kolmas kuvauskerta

Kolmas kuvauskerta oli marraskuussa 2011 ja teemana oli laukaus ja maalinteko jäällä. Ennen näitä kuvauksia edettiin suunnittelun osalta samalla kaavalla, eli tarkastimme pari päivää ennen kuvauksia kuvattavan sisällön. Toisessa ja kolmannessa kuvaus sessiossa kuvattavana oli kaksi Lukon junioripelaajaa, sekä yksi liigajoukkueen pelaaja. Nämä kaksi junioripelaajaa olivat mukana kaikissa kuvauksissa. Liigapelaajista oli mukava huomata heidän innostuneisuus ja oikea halu olla mukana luomassa työkalua Juniorilukon ja junioripelaajien käyttöön.

Kolmansissa kuvauksissa aika oli toisen kuvauskerran tapaan rajattu yhteen tuntiin. Nämäkin kuvaukset kuvattiin kahdella kameralla, mutta jouduimme pettymään toisella kameralla kuvattuihin videoihin. Tuntui, että kuvaaja Joonas Villasen, joka oli merkittävässä roolissa koko projektissa, hänen apunaan oleella toisella kuvaajalla ei ollut minkäänlaista käsitystä siitä, mitä pitäisi kuvata. Annoimme hänelle ohjeita, mutta asia ei juuri parantunut. Mainittakoon se, että kyseinen kuvaaja oli ulkomaalainen ja tuntui, ettei hän aiemmin ollut edes käynyt jäähallissa. Näin ollen maalintekovideoista ei saatu editoitua kahden kuvakulman videoiksi.

Kaikissa kuvauksissa ohjaajana oli lisäksi Lukon valmennuspäällikkö. Hänellä oli jäällä suoritetuissa kuvauksissa hieman johtavampi rooli. Koen, että näin sen pitikin mennä. Valmennuspäällikön ammattitaito on selkeästi omaani monipuolisempaa ja laadukkaampaa. Saimme kuvauksiin paitsi laatua, myös harjoitteiden ydinkohdat tulivat oikealla tavalla korostettua. Uskon, että seuran osaavin henkilö oli mukanani kuvauksissa.

Editointi ja muokkaus

Videoiden editointi haluamaamme muotoon oli kuvaajan vastuulla. Olimme kertoneet millaisia videoiden tulisi olla, jotta hän pääsisi jyvälle tarkoituksistamme.

Tämän lisäksi kävimme sekä ensimmäisen että kolmannen kuvauskerran jälkeen palaverin kuvaajan kanssa. Nämä palaverit olivat hyvin tärkeitä. Niissä käytiin vielä yksityiskohtaisemmin haluttu sisältö läpi. Sovimme palavereissa esimerkiksi hidastuksista ja siitä, missä järjestyksessä kunkin pelaajan suorituksia näytettäisiin. Tavoitteenamme oli, että kutakin kuvattua pelaajaa tulisi lopulliselle sivustolle suunnilleen saman verran.

Viimeisten kuvauksien jälkeen pidimme perusteellisen ja pidemmän videoita koskevan palaverin valmennuspäällikön ja Villasen kanssa. Tässä tammikuussa 2012 pidetyssä tapaamisessa kuvaaja oli jo editoinut videot kertaalleen, joten meillä oli helppo työ antaa ohjeet minkälaisia muokkauksia vielä halusimme. Jäällä kuvatut harjoitteet muokattiin sellaisiksi, että ensin videolla näkyy kokonaissuoritus, sen jälkeen ydinkohta hidastettuna ja sen jälkeen vielä kokonaissuoritus normaalinopeudella. Tärkeimpiä ydinkohtia ja –sanomia laitoimme vielä teksteinä videoihin. Pyrimme siihen, että kaikkia suorittajia näkyisi lopullisella sivustolla suunnilleen saman verran.

Editointi oli sellainen vaihe, jonka pituutta oli alkuvaiheessa vaikea arvioida. Koska tällainen projekti oli kaikille ensimmäinen laatuaan, emme edes halunneet asetta editoimiselle aikataulua. Videoita oli runsaasti ja niiden piti luonnollisesti olla mahdollisimman laadukkaita.

Kun videot saatiin editoitua ja koimme niiden olevan täysin valmiita, kuvaaja toimitti ne Neptunusmedialle. He sopivat keskenään parhaan mahdollisen videomuodon. Neptunusmedian tehtävä oli siis ladata videot Juniorilukon kotisivuille. Videomuotojen sopimisessa tapahtui kuitenkin aikaa vievä ja projektia viivästyttänyt väärinkäsitys. Villanen oli toimittanut videot Neptunusmedialle sellaisessa muodossa, että videot toimivat vain tietyllä ohjelmalla. Neptunusmediassa ei tätä asiaa huomattu, koska he käyttivät samoja ohjelmia Villasen kanssa. Sivuston käyttäjät eivät saaneet kuitenkaan videoita pyörimään. Asiaa selvitettiin yhdessä Lukon ATK-tukihenkilön kanssa ja hänen kehotuksestaan videot ladattiin sivustolle Youtube-muodossa. Tämä muoto mahdollistaa videoiden katselun myös älypuhelimella. Kuvaajan kanssa oli hyvissä ajoin sovittu, millaisiin kansioihin videot jaetaan. Sivustolle tuli siis kaksi pääkansiota, taitoharjoitteet jäällä ja jään

ulkopuolella. Jäällä tehtävät harjoitteet jaettiin kiekonhallintaan ja maalintekoon, jään ulkopuolella tehtävät harjoitteet paikallaan ja liikkeessä tehtäviin harjoitteisiin.

5.2 Lopputuote

Projektin lopputuote tai lopputulos, eli Internet-sivusto onnistui suunnitelmien mukaisesti. Lopputuote on tällaisessa toiminnallisessa projektissa kaikkein olennaisin asia. Vaikka suunnittelu olisi tehty kuinka huolellisesti tahansa, projektisuunnitelmista ja rahankäyttösuunnitelmista lähtien, ei niillä ole merkitystä, jos lopputuote ei ole kunnossa. Vaikka aikataulusta jäätin, on luonnollisesti tärkeämpää varmistaa laadukas lopputuote. Sivusto on näyttävä, yksinkertainen ja videot ovat laadukkaita. Videoiden kuvanlaatu ei välttämättä ole paras mahdollinen, mutta tarkoitukseen nähden riittävän laadukas. Riittävän laadukas tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että videoista saa hyvin selvää ja halutut painopisteet tulevat esille. Lopputulos on hyvin pitkälti suunnitellun ja tavoitellun mukainen. Pienet muutokset, joita matkan varrella teimme, eivät olleet suuria mullistuksia lopputuloksen kannalta.

Taitoharjoitteita ladattiin sivustolle yhteensä 41, joista jäällä tehtäviä harjoitteita oli 29. Mikäli junioriharrastajalla olisi rajoittamaton mahdollisuus olla jäällä, niin tuskin olisimme kuvanneet ainuttakaan jään ulkopuolella tehtyä taitoharjoitetta. Resurssipulasta johtuen oheisharjoittelu on tärkeä osa harjoittelua. Jäällä tapahtuva taitoharjoittelu on kuitenkin jääkiekkoilijan kannalta olennaista.

Sivustosta tuli ulkoisesti mielestäni erittäin näyttävä ja selkeä. Sivustossa ovat selkeästi läsnä Rauman Lukon värit sininen ja keltainen. Sivustolta on helppo löytää harjoitteita ja sieltä pääsee helposti juniorilukon sivuille.



Kuva 1. Taito Tarttuu Toistamalla-sivuston etusivun näkymä

Kuten jo mainittiin, varsinaiset tulokset näkyvät vuosien päästä, eikä silloinkaan voida olla täysin yksimielisiä nimenomaan tämän sivuston vaikutuksesta pelaajien kehittymiseen.

5.3 Yhteenveto toteutuksen resursseista

Toteutuksessa käytimme organisaation ulkopuolisia palveluita. Videot kuvannut ja editoinut henkilö tuli tilaajaorganisaation ulkopuolelta. Toteutuksessa mukana ollut www-sivujen ylläpitäjä oli niin ikään alansa ammattilainen ja tuli tilaajaorganisaation ulkopuolelta. Kuvauksissa käytetty ammattilainen oli ensimmäistä kertaa tällaisessa tilanteessa. Hänkin sanoi saaneensa arvokasta oppia jatkoa ajatellen. Kuvaukset toteutettiin siten, että kamerat pyörivät koko ajan, ja videot pätkittiin ja editoitiin myöhemmin. Nyt tekisimme todennäköisesti niin, että jokainen harjoite kuvattaisiin jo kuvausvaiheessa omana kokonaisuutenaan. Uskon, että pystymme jatkossa kuvaamaan sivuille ladattavia videoita jopa ilman ammattilaisen apua.

Internetsivujen ylläpitäjän kanssa tulleet viivästykset johtuivat siitä, ettei projektin sisällä puhuttu tietotekniisiin asioihin liittyen samaa kieltä. Videot olivat aluksi

väärässä tai epäsovivassa formaatissa. Tämän asian korjaaminen vei yllättävän paljon aikaa. Jatkossa, kun aiomme lisätä videoita sivuille, tarvitsemme ehdottomasti apua videoiden lataamisessa sivustolle.

Kolmeen kuvauskertaan kului kuhunkin noin kolme tuntia. Kuvaamassa oli joka kerta kaksi henkilöä ja liikkeitä oli suorittamassa kaksi tai kolme pelaajaa. Itseni lisäksi kuvaustilanteita oli johtamassa valmennuspäällikkö Timo Saarikoski. Kuvaajalla oli jokaisella kuvauskerralla avustaja toisen kameran kanssa.

6 PROJEKTIN ARVIOINTI JA PÄÄTTÄMINEN

6.1 Projektin arviointi

Projektin arviointi jää organisaatioissa usein joko kokonaan tekemättä tai se tehdään huolimattomasti. Suurin syy tähän on resurssien puute. Jokaisesta projektista saatu osaaminen tulee osata käyttää jatkossa. Usein ihmetellään, miksi projektit kaatuvat tai viivästyvät yksi toisensa jälkeen samoihin virheisiin tai ongelmiin. Projektiorganisaation kannattaa miettiä, missä asioissa onnistuttiin, mikä meni pieleen ja ennen kaikkea miksi. Oppimisen kannalta olisi hyvä, jos projektiin osallistuneet henkilöt arvioisivat itse omia tekemisiään ja toimintaansa. (Lanning ym. 1999, 308-309.)

Tällä projektilla on pyritty *muutokseen* juniorikiekkoilijoiden omatoimisessa harjoittelussa. Tyypillisesti muutoksiin suhtaudutaan ja asennoidutaan 20-60-20-säännöllä. Se tarkoittaa, että 20 prosenttia suhtautuu muutokseen jyrkän kriittisesti, 60 prosenttia on odottavalla kannalla ja 20 prosenttia kannattaa muutosta todella. Usein muutosta ajava organisaatio käyttää runsaasti aikaa ja resursseja jyrkän kriittisesti suhtautuvien henkilöiden pään kääntämiseen. Olennaista projektin arvioinnissa on miettiä muutosta ja varsinkin sen tehokkuutta. Näin ollen ei kannata käyttää suuria resursseja pienen porukan muutoksiin. (Karlöf & Lövingsson 2009, 149.) Tässä projektissa tuote on suunniteltu motivoituneimmille junioriharrastajille.

Siksi on turha edes miettiä, että tuote olisi kaikille. Kaikkia ei tällainen omatoiminen harjoittelu kiinnosta.

6.2 TTT-projektin arviointi

Taito tarttuu toistamalla- projektin arvioinnissa käytettiin seuran päätoimisia työntekijöitä, junioriharrastajia, sekä seuran sivutoimisia juniorivalmentajia. Näin ollen saatiin erilaisia näkökulmia. Päätoimisten työntekijöiden arviot olivat nimenomaan ammattilaisen mielipiteitä ja junioriharrastajat saivat itse kertoa sivuston käyttöön liittyvistä asioista. Lisäksi kysyin mielipiteitä junioreiden valmentajilta. Sivutoimisia valmentajia seurassa on noin 30, joten jokaisen valmentajan mielipidettä ei koettu tarpeelliseksi kysyä.

Juniorikiekkoilun ammattilaisilta tullut lopputuotteeseen liittyvä palaute oli pelkästään positiivista. Harjoitteita he pitivät kehittävinä. Arvostan tätä palautetta huomattavasti, koska kyse on juniorikiekkoilun ammattitaitoisista työntekijöistä. Huonona puolena he kokivat sivuston valmistumisen myöhästymisen. Luonnollisesti tällainen hanke on johdettava niin, että lopputuotteen laatu on aikataulua tärkeämpää. Varsinkin, kun tällä projektilla ei ollut valmistumiseen liittyvää virallista aikataulutavoitetta.

Junioripelaajien ensimmäinen reaktio ja palaute oli, että jään ulkopuolella tehtäviä harjoitteita oli liian vähän. Jään ulkopuolella tehtäviä niin sanottuja oheisharjoitteita ladattiin sivustolle 12. Innokas harrastaja pystyy kaikki 12 harjoitetta yhden illan aikana varmasti tekemään. Tarkoitus on, että harjoitteita tehdään uudelleen ja uudelleen. Kuten sivuston nimi Taito tarttuu toistaen sanoo, taitavaksi pelaajaksi tuleminen vaatii valtavan määrän toistoja. Junioripelaajat kokivat harjoitteiden olevan mielekkäitä, koska niitä voi tehdä käytännössä minkä tasoinen pelaaja tahansa. Sivuston käyttö koettiin erittäin helpoksi ja vaivattomaksi. Kiitosta sai erityisesti sivuston vasemmassa reunassa oleva valikko, joka mahdollistaa kätevän siirtymisen harjoiteosiosta toiseen. Uutta harjoitetta haettaessa ei siis aina tarvitse painaa edellinen-painiketta, vaan siirtyminen on helpompaa.

Lukon juniorivalmentajilta, jotka ovat pääasiassa harrastavien lasten isiä tuli positiivista palautetta siitä, että harjoitteet olivat sellaisia, että niitä pystyy ihan oikeasti tekemään nimenomaan kotona. Harjoitteisiin ei tarvita kalliita tai vaikeasti saatavilla olevia välineitä eikä erikoisia tiloja. Hieno kuulla, että tämä oli huomattu, sillä tämä oli yksi iso kriteeri harjoitteiden suunnittelussa. Pyrimme tekemään harjoitemalleja, joita voi soveltaa ja kehittää itse lisää. Myös tämän asian olivat juniorivalmentajat huomioineet. Pidän juniorivalmentajien palautetta hyvin tärkeänä. Heistä suuri osa on pelaajien vanhempia ja osaavat heti pohtia harjoitteiden tekemistä ja helppoutta kotiolosuhteissa. Lisäksi he ovat eniten tekemisissä lasten jääkiekkoharrastuksen parissa ja osaavat sitä kautta nähdä, ovatko harjoitteet ja koko sivusto toimivia.

6.3 Projektin päättäminen ja jatkotoimenpiteet

Projekteille on tyypillistä niiden aikataulujen venyminen. Projektin työstämisen aikana tilanteet muuttuvat ja kehittyvät. Projektin aikana myös sen tekijöiden tietotaito kasvaa huomattavasti. Tämä aiheuttaa sen, että projektia tavallaan muutetaan ja kehitetään tekemisen aikana, koska tekijöille on selkiytyneempi kuva asioiden paremmasta ratkaisemisesta. Projekti joudutaan aina päättämään enemmän tai vähemmän epätäydelliseen lopputulokseen. Tämä johtuu lähinnä kohde- tai asiakasalueen muutoksista. Projektipäällikkö ei voi kuitenkaan käyttää näitä asioita tekosyinä huolimattomuuteen tai heikkoon lopputulokseen. Projektin päättämiseen tulee valmistautua huolellisesti ja hyvissä ajoin, projektin laajuudesta hieman riippuen yleensä noin kaksi kuukautta ennen päättymisajankohtaa. (Mäkelä & Stenlund 1995, 246-247.)

Projektin päättämiseen kuuluu olennaisesti myös syntyneiden aineistojen viimeistely, esittely tilaajaorganisaatiolle, tallentaminen ja arkistointi, sekä jatkotoimenpiteiden aloittaminen. Projekteja ei tulisi milloinkaan päättää ennen jatkotoimenpiteiden sujuvaa pyörimistä. Tämä tulee luonnollisesti huomioida jo suunnitteluvaiheessa. Tätä taustaa vasten projektit suunnitellaan yleensä jo alussa keskeneräisiksi, eli jatkotoimenpiteitä ja seuraavia vaiheita ei huomioida riittävän hyvin. Jatkoa ajatellen projektista laadittava päätösraportti on olennainen osa projektia. Se toimii

tietynlaisena kokemusten tallennuspaikkana myöhempiä ja mahdollisesti samankaltaisia tilanteita varten. Laadukkaalla päätösraportilla voidaan ehkäistä jo kertaalleen tehtyjen virheiden uusiminen. (Mäkelä & Stenlund 1995, 248-249.)

Projekteissa tulee loppumetreillä lähes poikkeuksetta kiire, kun aikarajat alkavat lähestyä. Projektista ja sen luonteesta riippuen viimeistelyitä ja tarkistuksia tehdään vielä valmistumisen ja projektin luovutuksen jälkeen. Yhtenä syynä loppuvaiheen kiireille ja viivästymisille on se, ettei projektin hyväksymiskriteerejä ole riittävän selvästi sovittu. Epäselvyyksiä saattaa syntyä siitä, mitä valmis tässä yhteydessä tarkoittaa. Hyväksymiskriteerit on hyvä kirjata projektisuunnitelmaan. Lopputöille tulee jo suunnitteluvaiheessa varata aikaa. Projektin sisäinen takaraja voidaan asettaa virallista deadlinea aikaisemmaksi, jolloin viimeistelyille ja korjauksille jää aikaa. Tilaajan velvollisuutena yhteistyössä käyttäjien kanssa on luovutuksen yhteydessä varmistaa, että lopputulos vastaa tilausta. On hyvä ja käytännöllinen tapa sopia *koekäyttöajasta*, jonka aikana käyttäjä testaa tuotetta erilaisissa olosuhteissa. Hyväksytyn koekäytön jälkeen vastuu lopputuotteesta siirtyy kokonaan linjaorganisaatiolle. (Ruuska 2008, 266-267.)

Projektin viivästymiseen saattaa vaikuttaa myös projektin suunnittelematon venyminen. Projektin ollessa jo käytännössä valmis, mutta muutamat muutokset venyttävät projektia. Ja näiden muutosten jälkeen on vuorossa uusia muutoksia. Toteutettavan projektin ohella sen tehtäväksi tulee yleensä matkan varrella lisää tehtäviä, joita ei ole suunniteltu. Usein viimeistelyvaiheen viivästymisten syy on huonossa määrittelyssä. (Leppälä 2011, 46)

Projektin ja siitä saatujen mahdollisuuksien hyödyntäminen jatkossa edellyttää huolellisia ja tarkkaan suunniteltuja toimenpiteitä. Jos lopputuloksen käyttöönotto tai projektin antamien hyötyjen realisointi syystä tai toisesta epäonnistuu, koko projekti muuttuu kyseenalaiseksi. Oli itse projekti toteutettu kuinka laadukkaasti tahansa, jatkotoimenpiteet lopulta sanelevat sen onnistumisen. Yleinen keino jatkon varmistamiseen on seuraavan vaiheen huolellinen suunnittelu ja suunnitelmien hyväksyttäminen asiasta vastaavalla johdolla. Jos jatkoa ja sen varmistamista aletaan suunnitella vasta varsinaisen projektityön päätyttyä, on jatkolla suurempi todennäköisyys epäonnistua. Suositeltavaa on, että projektin päättyessä sidosryhmät

pitävät samankaltaisen seminaarin tai palaverin kuin projektin alussakin. Palaveriin tulee kutsua sellaiset tahot, että päätös seuraavaan vaiheeseen siirtymisestä voidaan varmasti tehdä. (Mäkelä & Stenlund 1995, 249-250.)

Projekteilla on ikään kuin luontainen taipumus jatkua, vaikka alussa määritetty lopputuote olisi jo valmis. Tyypillistä on myös projektin aikana tulevat oivallukset tuotteen kehittämiseksi Alkuperäinen toimeksianto ja mahdolliset jatkotoimenpiteet tulee pitää erillään. Itse projekti tulee aina päättää selkeästi. (Ruuska 2008, 268-269.)

TTT-projektin päättäminen ja jatkotoimenpiteet

Lopputuotteen julkistamisessa ei onnistuttu parhaalla mahdollisella tavalla. Sivustoa ei ehkä markkinoitu juniorien tietoisuuteen riittävän hyvin. Tämä markkinointi suoritettiin päätoimisten työntekijöiden toimesta heidän vetäessään junioreille harjoituksia. Lisäksi juniorit ja heidän vanhempansa vierailevat säännöllisesti Juniorilukon internetsivuilla ja etusivulla oleva linkki todennäköisesti herättää mielenkiinnon. Toiminnanjohtaja suunnitteli ennen TTT-sivuston julkistamista lehdistötilaisuuden järjestämistä, mutta se ajatus ei ole vielä toteutunut.

Kuten aiemmin jo mainittiin, sivusto suunniteltiin sellaiseksi, että sinne saadaan ladattua videoita myöhemmin lisää. Todennäköisesti lisäharjoitteiden suunnittelu ja toteuttaminen tulee ajankohtaseksi keväällä 2013. Tämä johtuu siitä, että silloin sivusto on ollut käytössä kokonaisen pelikauden ja organisaatio on saanut paremman käsityksen sivuston vahvuuksista ja puutteista. Uskon, että jatkossa tullaan keskittymään entistä enemmän jään ulkopuolella tehtävien taitoharjoitteiden kehittämiseen. Junioriharrastajalla on loppujen lopuksi hyvin rajallinen mahdollisuus käydä omatoimisesti jäällä tekemässä sivuston harjoitteita. Kaikki sivuston harjoitteet ovat ja todennäköisesti tulevat myös jatkossa olemaan nimenomaan jääkiekossa tarvittavia taitoja kehittäviä. Esimerkiksi lihasvoima- nopeus- tai liikkuvuusharjoitteita ei tälle sivustolle haluta ladata.

Tulevaisuudessa videoiden kuvaamiseen ei tarvita ulkopuolisen ammattikuvaajan apua. Juniorilukolla on videokamera ja sen käytön hallitsevia henkilöitä. Mielestäni on kuitenkin hyvä asia, että ensimmäisellä kerralla asiasta vastasi ammattilainen.

Videoiden kuvaamista ja etenkin editointia ei osattu etukäteen suunnitella. Videoiden editointia ei tarvitse jatkossa tehdä samalla tavalla kuin nyt tehtiin. Nyt kuvaukset kuvattiin niin, että kamerat kuvasivat koko ajan, ja myöhemmin nauhalta erotettiin harjoitteet omiksi videoikseen. Jatkossa kuvaamme videot jo alussa omiksi videotiedostoiksi.

LÄHTEET

Hokkanen, S., Mäkelä, T., Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Jalava, U., Virtanen, P. 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Helsinki: Tammi.

Kannisto, P., Salenius, B., Sigfrids, C. 2004. Johtamisen pakolliset kuviot. Helsinki: Talentum.

Kaski, S., Kiander, T. Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita.

Karlöf, B., Lövingsson, F. 2009. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: Edita.

Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Juva: WSOY.

Lanning, H., Roiha, M., Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Leppälä, K. 2011. Projektitoiminnan musta kirja. Helsinki: Readme.

Mäkelä, P., Stenlund, H. 1995. Projektijohtaminen toiminnanohjaus verkostotaloudessa. Espoo: Pravo.

Paasivaara, L., Suhonen, P., Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalvelussa. Helsinki: Tietosanoma.

Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Saarijärvi: Pohjantähti.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. 7. p. Helsinki: Talentum.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! 2. p. Jyväskylä: Infor.