



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

**Projektinhallintaohjelmistot
tapahtumatuotannossa**

Minja Taponen

Kulttuurituottaja (240 op)

3/2014

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Minja Taponen	Sivumäärä 51 ja 2 liitesivua
Työn nimi Projektinhallintaohjelmistot tapahtumatuotannossa	
Ohjaava(t) opettaja(t) Arto Lindholm	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Nelonen Media Radio, Karolina Huuhtanen	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on päivittää Nelonen Media Radion tapahtumatuotannon projektinhallintaa tutkimalla projektinhallintaohjelmistoja ja muiden tapahtumatuottajaorganisaatioiden projektinhallintaa. Opinnäytetyö luo katsauksen ajankohtaiseen aiheeseen, josta ei ole toistaiseksi tehty juurikaan tutkimusta kulttuuri- ja tapahtumatuotannossa. Haastateltavat kokivat tämän mielenkiintoiseksi prosessiksi, sillä he näkivät työssä uutuusarvoa ja moni oli utelias tietämään, minkälaisia oman työpaikan menetelmät ovat suhteessa toisiin toimijoihin.</p> <p>Kehittämistyötä tukevinä menetelminä on käytetty puolistrukturoituja haastatteluja, vertailuanalyysiä ja havainnointia. Kvalitatiivisella haastattelumenetelmällä pyrin selvittämään Helsingin alueella toimivien tuotanto-organisaatioiden toimintatapoja projektinhallinnassa ja siihen tarkoitettujen ohjelmistojen käyttöä. Käytin haastatteluja vertailun (benchmarking) pohjana, jotta pystyin peilaamaan Nelonen Media Radion tapahtumatuotannon projektinhallintaa muihin alan toimijoiden käytäntöihin. Haastattelujen aikana kävi ilmi, että aihe kiinnosti suuresti myös muita tapahtumatuotanto-organisaatioita, jonka vuoksi päätin tarjota myös heille kehitysehdotuksia toimintaan.</p> <p>Kehitystehtävä pohtii projektinhallintaohjelmistojen tarpeellisuutta tapahtumatuotannossa ja auttaa tuottajaa löytämään järjestelmällisyyttä ja helppoutta lisääviä työtapoja. Vaikka työn fokus on tapahtumatuotannossa, niin sitä voi soveltaa myös muihin kulttuurituotannon osa-alueisiin. Työn teoriaosuudessa on käyty läpi yleisesti projektimuotoista työskentelyä, projektinhallintaa ja Helsingin seudulla toimivien tapahtumatuottajien kanssa käytyjä haastatteluja. Tarkastelen myös yleisesti projektinhallintaohjelmistojen käyttöä kulttuurikentällä ja luovuutta projekteissa.</p>	
Asiasanat kulttuurituotanto, tapahtumatuotanto, projekti, projektinhallinta, benchmarking	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Minja Taponen	Number of Pages 51+2
Title Project management systems in event management	
Supervisor(s) Arto Lindholm	
Subscriber and/or Mentor Nelonen Media Radio, Karolina Huuhtanen	
Abstract <p>The aim of this study is to update the event production project management of Nelonen Media Radio by examining the project management software and the ways of other event production organizations. The thesis provides an overview of a current issue, which hasn't been researched much so far in the business of cultural and event production. The interviewees found this process interesting, because they saw the novelty value of the thesis and many were curious to know how their own methods compare to others in the business.</p> <p>Supportive methods of the development had been semi-structured interviews, comparative analysis and observation. Qualitative interview method was used to establish the use of software and methods of work within the production companies in the Helsinki region. The interviews were used as a basis when benchmarking so it was possible to compare Nelonen Media Radio event production and project management to others in the field. During the interviews it became clear that the topic is of great interest to other event management organizations, which is why I decided to also provide them with suggestions for development in their own work.</p> <p>The development research task considers the need of project management software in event production and helps the producers to organize and make working easier. Although the focus of the work is in event production, it can also be applied to other aspects in cultural production. The theoretical section deals with project-oriented work and project management in general and also there are interviews of event producers about the use of web-based applications in event production. Also the use of project management software in the field of cultural and creative projects is reviewed in general.</p>	
Keywords cultural production, event management, project, project management, benchmarking	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUS	6
2.1 Työmenetelmät	8
2.1.1 Benchmarking	9
2.1.2 Benchmarking-prosessi	10
3 PROJEKTINHALLINTA	13
3.1 Projektinhallinnan historia ja prosessit	14
3.2 Tietojärjestelmien rooli projektinhallinnassa	15
3.3 Projektinhallintajärjestelmät	16
3.4 Luovuus projekteissa	19
4 TOTEUTUS	22
4.1 Haastattelut	25
4.1.1 YleX	25
4.1.2 Eastway Impact	25
4.1.3 Woltti Group	26
4.1.4 Helsingin tapahtumatuotanto	26
4.1.5 Lataamo Oy	27
4.1.6 Fullsteam Agency	28
4.1.7 Humak	30
4.1.8 Loud'n Live Promotions Oy Ltd.	30
4.1.9 Elävän musiikin yhdistys	31
4.1.10 Helsingin markkinointi ry	32
4.1.11 Ruisrock	33
4.2 Yhteenvetoa haastatteluista	34
4.3 Ohjelman valinta	38
4.3.1 Starbrix	38
4.3.2 Cenno	39
4.3.3 Visma	40
5 TYÖN TULOKSET	41
5.1 Lopputulokset benchmarkingin näkökulmasta	41
5.2 Kehitysideat toimintaan	43
5.3 Projektinhallintaohjelmistot pienissä ja keskisuurissa yrityksissä	45
5.4 Onko projektinhallintaohjelmiston hankkiminen kannattavaa yritykselle?	46
5.5 Projektinhallintaohjelmistot kulttuurituottajan työssä	47
6 POHDINTA	49
6.1 Työn hyödynnettävyys, oma toimintani ja oppiminen	49
LIITTEET	56
Liite 1	56

1 JOHDANTO

Tapahtumien tuottaminen on verrattavissa projektien läpiviemiseen. Projekti etenee systemaattisesti vaiheesta toiseen sarjakuvan lailla, ja jonka toteutuksen myötä saavutetaan haluttu tulos. Nelonen Media Radion tapahtumatuotannossa suurin osa töistä tehdään projektimuodossa, mutta projektinhallintaan ei ole kuitenkaan ollut yhtä keskitettyä tapaa tai työkalua. Tämä on koettu ongelmalliseksi ja sen vuoksi projektinhallintaa on haluttu kehittää tuomalla se nykypäivään sähköisen projektinhallintaohjelmiston avulla. Nelonen Media on kehittyvä ja kasvava sähköinen monimediatalo, joka tarjoaa monipuolisia viihdesisältöjä television, radion ja onlinein välityksellä (Nelonen Media 2014). Nelonen Media Radion kuusi radiokanavaa työllistävät risteilyillään, festivaaleillaan ja musiikkikeikoillaan tapahtumien sisältöpäällikköä.

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan haastatteluiden avulla, minkälaisia projektinhallintakeinoja ja -ohjelmistoja Helsingin alueen tapahtumatuottajilla on käytössään. Haastatteluissa kävi ilmi, että aihe kiinnostaa suuresti myös muita tapahtumaorganisaatioita. Sen johdosta tarjoan myös heille kartoituksen pohjalta kehitysehdotuksia projektinhallintaan.

Projektinhallintaa ja siihen tarkoitettujen järjestelmien käyttöä tapahtumatuotannossa ei ole aikaisemmin tutkittu. Näin ollen työ on tärkeä alan toimijoille ja avaa uusia mahdollisuuksia hyödyntää tietotekniikkaa kulttuurituotannossa.

Tässä konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteeni on tarjota projektien hallinnan käytännön ongelmiin ratkaisuja tutkimalla projektinhallintaohjelmistojen käyttöä tapahtumatuotannossa. Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisella haastattelumenetelmällä, jossa käytän puolistrukturoituja haastatteluja eli teemahaastatteluja. Kohdejoukkona ovat Helsingin alueella toimivat tapahtumatuottajaorganisaatiot, jotka valikoituvat tutkimukseen tunnettuuden ja yhteistyöhalun mukaan. Näistä organisaatioista saadaan haastatteluun sopivin henkilö, joka kykenee vastaamaan parhaiten työnkuvansa puolesta. Haastattelujen tulosten ja oman havainnointini pohjalta teen vertailua ja kehitysehdotuksia mukana olleille organisaatioille, mikäli he tarvitsevat niitä projektinhallintaansa. Työn teoriaosuudessa on käyty läpi yleisesti projektimuotoista työskentelyä, projektinhallintaa, Helsingin seudulla toimivien tapahtumatuottajien kanssa käyty-

jä haastatteluja ja web-sovellusten toimintaa ja käytettävyyttä. Tarkastelen myös yleisesti projektihallintaohjelmistojen käyttöä kulttuurikentällä ja luovuutta projekteissa.

2 TUTKIMUS

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia keinoja tapahtumatuottajatahot käyttävät projektinhallinnassaan, ja käyttävätkö he siihen tarkoitettuja projektinhallintaohjelmistoja. Tavoitteena on saada selville projektinhallintaohjelmistojen tämänhetkinen käyttö tapahtumatuotannossa tarkastellen alalla toimivia organisaatioita. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, onko tapahtumaprojektien hallinnassa yleisiä ongelmia, joita voisi helpottaa siihen tarkoitetuilla ohjelmistoilla. Samalla tarkastelen voisiko projektihallintaohjelmistoja käyttää enemmän alalla ja muilla kulttuurituotannon osa-alueilla. Selvitän myös, millaisina alan toimijat kokevat projektinhallintaohjelmistot, ovatko ne tuttuja ja mikäli niitä ei käytetä toiminnassa, miksi näin on. Näitä asioita tutkimalla voidaan selvittää ennakkoluuloja ohjelmistoja kohtaan ja oikeista väärinkäsityksiä. Samalla ohjelmistoista tietämätöntä käyttäjää voidaan informoida projektinhallintaohjelmiston ominaisuuksista ja sen tuomista hyödyistä. Usein käy myös niin, että alalla toimija on tietoinen projektinhallinnan päivittämisen tarpeesta, mutta työaika menee itse työtehtävien suorittamiseen, ja toiminnan kehittäminen jää jalkoihin.

Tutkimuksen keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat:

- ❖ Miten haastateltavat suunnittelevat omaa ajankäyttöään eri tuotannoissa?
- ❖ Millä keinoin ajankäytön suunnittelu ja hallinta toteutuu koko työryhmän tasolla?
- ❖ Miten mahdollisiin riskeihin ja niiden hallintaan on varauduttu projekteissa?
- ❖ Mitä asioita tulisi kehittää tulevaisuudessa?

Tämän kehittämistyön tietoperustan sisältö nojaa vahvasti projektikirjallisuuteen ja lukuisiin nettilähteisiin. Olennaisena osana ovat myös työelämästä nousseet kokemukset. Tietoperustan haastavimpana osana oli aineiston rajaaminen, sillä aiheesta on hyvin paljon kirjoitettu teoksia ja internet on pullollaan projektitietoa.

Työn rakenteen luomisessa käytin apuna Katri Ojasalon, Teemu Moilasen ja Jarmo Ritalahden kirjoittamaa teosta *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (2009). Suosittelen teoksen lukemista jokaiselle opiskelijalle alasta riippumatta. Työn teoriaosuudessa perehdyin projektinhallintaan monipuolisesti lukemalla teoksen *Projekttiliiketoiminta – projektinhallinnan oppikirja* (2006), jonka ovat kirjoittaneet Karlos Artto, Miia Martinsuo ja Jaakko Kujala. Kirja antaa useita näkökulmia projektinhallintaan ja kokoaa yhteen tärkeimmät projektiliiketoiminnan menestyksekkääseen johtamiseen liittyvät aihealueet. Scott Berkun on työskennellyt Microsoftin organisaatiossa pitkän 10 vuoden uran ajan, aloittaen ensin projektipäällikkönä ja päätyen lopulta Microsoftin tuoteperheiden kehitystiimien johtoon. *Projektinhallinnan taito* -teoksen (2006) projektit kuvaavat Microsoftin Internet Explorerin, MSN:n ja Windowsin kaltaisten projektien kehitystä, tuottamista ja johtamista. Berkun kertoo kiinnostavalla tavalla projektinhallinnasta historiasta nykypäivään, ja olen käyttänyt juurikin historiatietoa työssäni. Hyvän kokonaisnäemyksen projektimuotoisesta työskentelystä antaa myös Kai Ruuskan *Pidä projekti hallinnassa* (2008). Teos vastaa keskeisiin käytännön projektityössä eteen tuleviin haasteisiin ja tarkastelee projektinhallintaa ja työtapoja erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Ruuska kuvaa mainiosti prosesseja projekteissa ja senpä vuoksi olen nostanut sen työssäni esille. Samoin Risto Pelinin *Projektinhallinnan käsikirja* (2009) oli erittäin hyödyllinen teos tutkimuksessani juurikin projektinhallintajärjestelmien näkökulmasta. Valitettavasti en saanut käsiini uusinta painosta (2011), jossa projektinhallinnan ohjelmistojen käytöstä kerrotaan uusimpia mahdollisuuksia. Monet kirjan kuvat on toteutettu eri projektiohjelmistoilla. Tutustuin myös oppilaitokseni Humakin teettämään kirjallisuuteen *Tilaa verkostoille!* -teoksen (2012) on toimittanut Timo Parkkola. Kirjan kirjoittamiseen on osallistunut joukko ammattilaisia, ja se käsittelee luovan talouden verkostojen määritelmiä, toimijoita ja solmukohtia. Etenkin käsite verkostotuottaja nousi mielenkiintoiseksi ja moderniksi ilmiöksi, joka kulttuurituottajan kannattaa ottaa huomioon muuttuvassa työelämässä. Tutkiessani tietojärjestelmien roolia projektinhallinnassa käytin pääteoksiani Sami Kettusen *Onnistu projektissa* -teosta (2009) ja Lauri Kaskelan kirjoittamaa nettiartikkelia tietotekniikkahankinnoista ”Valmis vai räätälöity ratkaisu” (2005). Muita työn kannalta merkityksellisiä artikkeleita ovat olleet Lauri J. Laguksen kirjoittama ”Projektinhallintaohjelmistot” (2002) ja Pekka Uotilan ”Luovuus ja projektit” (2009). Projektinhallintaohjelmistojen vertailulle antoi hyvää

pohjaa vuonna 2002 Tietokonelehden julkaisema artikkeli ”Projektinhallintaohjelmistot”.

2.1 Työmenetelmät

Konstrukttiivinen tutkimus suoritetaan kvalitatiivisesti puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä eli haastattelukysymykset ovat jokaiselle haastateltavalle samat ja haastateltava saa vastata niihin omin sanoin. (Hirsjärvi 2008, 47.) Haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska siten saadaan parhaiten selville yksityiskohtia aiheesta. Haastattelussa pyritään selvittämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastateltavien valinta tapahtui eliittiotannalla eli valittiin kohteet, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009,85–86.) Konstrukttiivisessa tutkimuksessa pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. Uuden rakenteen luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Konstrukttiivinen tutkimus on suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista. (Ojasali, Moilanen & Ritalahti 2009, 65.) Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii benchmarking eli vertailuanalyysi, jonka kanssa haastattelut muodostavat kokonaisuuden. Käytin haastatteluja benchmarkingin aisaparina, jotta pystyin vertailemaan omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen, usein parhaaseen käytäntöön. Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne keräämällä pääkohdat vastauksista, koska haastatteluissa oli paljon täytekeskustelua eikä puheen äänenpainoilla tai tauoilla ollut merkitystä lopputulokseen. Litterointi tarkoittaa nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista. (Ojasali ym. 2009, 99.) Oppilaitokseni (Humak) hankesuunnittelijan haastattelu tapahtui sähköpostitse, koska haastateltava työskentelee Turussa. Haastattelujen kautta kävi ilmi, että projektinhallinta ja siihen tarkoitetut ohjelmistot kiinnostivat suuresti alan toimijoita. Tämän johdosta päätin laajentaa kehitystehtävääni ja palvella toimeksiantajani lisäksi muita haastateltavia tapahtumaorganisaatioita tekemällä ohjelmistosuosituksia myös heille. Heidän joukossaan oli muutama yritys, joista ei voinut kuin ottaa mallia ja ihailia projektinhallintaan laitettua panostusta.

Haastattelu pitää sisällään 26 avointa kysymystä ja se on jaettu tutkimusongelmien mukaan neljään teemaan. Ensimmäinen teema käsittelee haastateltavan henkilökoh-

taista ajankäyttöä ja sen hallintaa. Toinen teema keskittyy ajankäytön suunnitteluun koko työryhmän kannalta ja pyrkii selvittämään, minkälaisia projektihallinnan työvälineitä haastateltavalla/organisaatiolla on käytössään. Kolmas teema puolestaan tutkii riskejä ja niiden hallintaa. Erityisesti halutaan saada selville, miten niihin on varauduttu. Neljännessä teemassa pohditaan tulevaisuutta, ja mitkä asiat voisivat olla paremmin.

Koska suoritin Nelonen Media Radio yrityksessä kaksi työharjoittelua, ehdin havainnoida toimintaa monelta eri kantilta. Kun havaintoja kerätään järjestelmällisesti esimerkiksi pitämällä kenttäpäiväkirjaa koko kehittämisprosessin ajan, havainnoinnista tulee keskeinen kehittämisen menetelmä. (Ojasalo ym. 2009, 42). Itse käytin työssäni Excel-pohjaista listaa, johon kirjoitin työpäivät, tehtävät ja havainnot päivittäin. Tämä oli hyvä idea, sillä ajatukset usein unohtuvat kiireessä tai viimeistään silloin, kun lähtee pois työpaikalta. Pohjatutkimusta tehdessäni kävin läpi erilaisia projektihallintaohjelmistoja internetissä ja valikoin kolme kaupallista ohjelmaa, joita vertailin keskenään. Syötin ohjelmiin tietoja projektista, jossa olin aktiivisesti mukana ja havainnoin käytettävyyttä. Toki keskustelin asiasta tapahtumien sisältöpäällikön kanssa ja pyysin häneltä määritelmän toivotuilta toiminnoilta. Tein myös alustavia ehdotuksia, joihin pyysin kommentteja ja näin päästiin kokoajan lähemmäs toivottua tuotetta. Loppujen lopuksi määrittelemisen osoittautui yllättävän vaikeaksi, koska aihe oli myös molemmille osapuolille vieras.

2.1.1 Benchmarking

Benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. Kun parhaita käytänteitä etsitään muista organisaatioista, niitä joudutaan aina soveltamaan luovasti omaan organisaatioon sopiviksi, mikä tarkoittaa uuden tuottamista. Tarkoitus on auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja laatimaan niiden kehittämiseen tähtäviä tavoitteita ja kehitysideoita. (Ojasalo ym. 2009, 41–43).

Parhaiden käytäntöjen etsimisessä ensisijainen tavoite on ollut löytää toisista organisaatioista sovelluskelpoisia ratkaisuja oman organisaation ongelmakohtiin. Myöhemmin parhaiden käytäntöjen etsiminen on yleistynyt tarkoittamaan parhaiden käy-

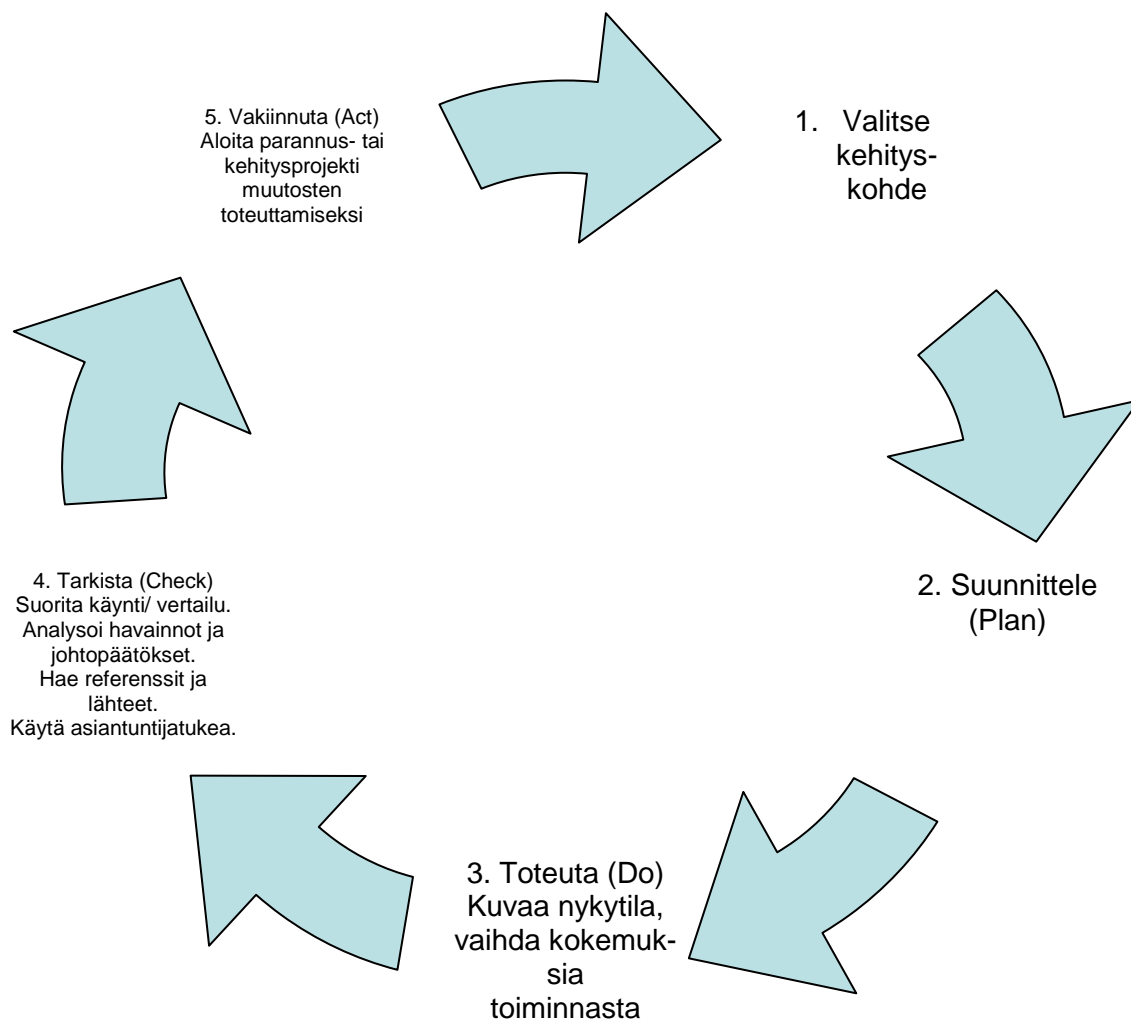
tänteiden etsimistä muista saman alan organisaatioista, eri alan organisaatioista ja myös oman organisaation sisältä. (Karjalainen 2002.)

Benchmarkingin tavoitteena on aina tavalla tai toisella parantaa tehokkuutta. Vertailukohteen suoriutuessa hyvin myös oman organisaation tavoitteet nousevat. Huomioiden arvoista ovat syiden ja seurausten väliset suhteet, jotka selittävät osaltaan suoritusten välisiä eroja. Työn organisointitapa tai automaatioaste ovat esimerkkejä siitä, mitkä tekijät saattavat vaikuttaa suoritusten eroavaisuuteen. Benchmarkingin tärkeimpiä alueita ovat tutkimus (nykyinen toiminta), vertailu (miten muut toimivat), ymmärtäminen (mikä selittää suoritusten väliset erot) ja parannukset (toteutus ja oppiminen). (Karlöf, Lunndgren, Edenfeld & Forment 2003, 44.)

Prosessi-benchmarkingissa vertaillaan eri yritysten samanlaisia prosessimenetelmiä. Prosessivertailua on mahdollista tehdä myös oman alan ulkopuolella toimiviin yrityksiin. Samanlaisten vaiheiden laatu- ja tehokkuuserot voivat olla hyvinkin suuria, mutta usein erot eivät synny yksittäisistä vaiheista vaan kokonaisuuden toimivuudesta. Prosessin lopputulokseen eniten vaikuttavat kriittiset osat ja toimintaperiaatteet on tärkeää löytää ja tunnistaa. Niitä voivat olla muun muassa toimitusvarmuus, läpimenoaika ja käsittelykustannukset. Prosesseja vertaillessa ne saattavat muistuttaa paljon toisiaan, mutta työntekijöiden ammattitaito tai käytettävä teknologia saattavat olla erilaisia. Eroja voi aiheuttaa työntekijöiden osaaminen ja tehokkuus. (Niva & Tuominen 2005, 12–15.)

2.1.2 Benchmarking-prosessi

Benchmarking-menetelmä muodostaa selkeän prosessiketjun, jonka kaikilla vaiheilla on oma tärkeä merkityksensä. Ensimmäinen askel on kehityskohteen valitseminen, jonka jälkeen siirrytään projektin suunnittelun kautta toteutukseen. Tästä jatketaan vierailukäynneillä ja päädytään viimeiseksi muutosten vakiinnuttamiseen (Hotanen, Laine, Pietiläinen 2001, 14.)



kuva 1. Benchmarking-prosessi

Kehittämisprojektin ensimmäinen vaihe täyttyi heti harjoittelun alussa sisältöpäällikön ilmoittaessa suuren tarpeensa projektihallintaohjelmistolle. Hän oli kyllästynyt epäjärjestykseen ja vaivalloisiin vanhoihin työtapoihinsa. Samalla hän kertoi, että oma aika ei riitä ongelman ratkaisemiseen. Toinen vaihe eli suunnittelu toteutui harjoittelun aikana havainnoiden toimintaa ja keskustellen projektihallinnassa esiintyvistä ongelmakohdista. Lähtötilanneselvityksen tekeminen oli järkevää, jotta jatkossa sopivien ohjelmistoratkaisujen etsiminen oli helpompaa. Taustaselvitysten valossa siirryttiin toteutusvaiheeseen ja otettiin selvää erilaisista projektihallintaohjelmistoista vertailun ja tutkimuksen avulla. Kun aiheesta oli tarpeeksi tietoa ja perehdytty ohjelmistoihin kokeilemalla kolmea tuotetta (Cenno, Starbrix ja Visma) projektityössä, ryhdyttiin ottamaan yhteyttä tapahtumatuotanto-organisaatioihin. Erityisesti tavoiteltiin

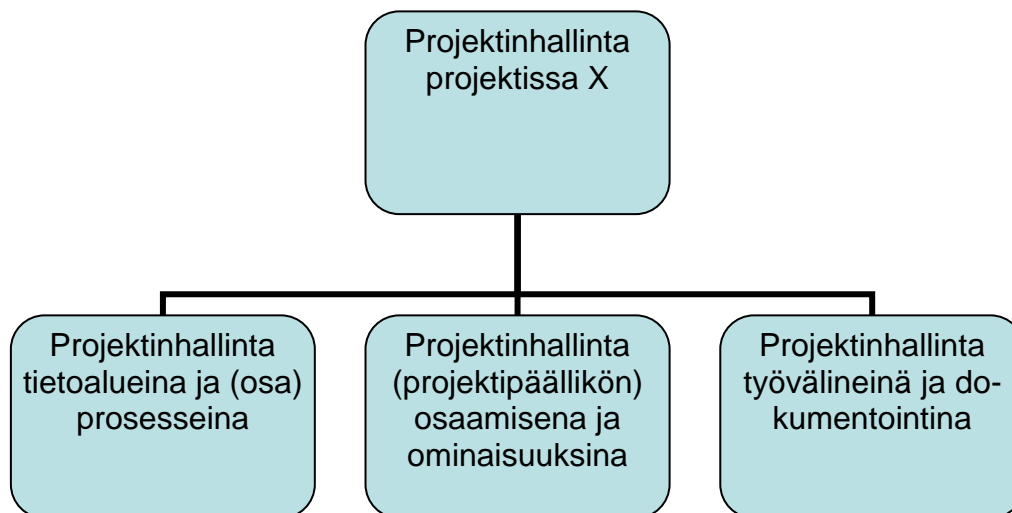
tuottajia, tuotanto- ja projektipäälliköitä, jotka toimivat aktiivisesti tapahtumaprojekteissa sekä kykenivät vastaamaan haastatteluun työnkuvansa puolesta. Haastattelut sovittiin pääsääntöisesti haastateltavan työpaikalle tietoturvasyistä. Neljännessä vaiheessa havaintoja ja haastatteluja analysoitiin benchmarking-viitekehyksen läpi. Projektityöskentely sopii benchmarkingiin erityisen hyvin, koska se on joustava sekä tilapäinen työskentelymuoto ja ryhmä voidaan koota optimaalisesti. (Karlöf, Östblom 1993, 78). Benchmarking-määritelmäksi valittiin vuorovaikutteinen toisilta oppiminen ja vertailukehittäminen. Benchmarking oli tässä projektissa vertailua, arviointia ja oppimista toisilta organisaatioilta. Vertailua projektinhallintajärjestelmistä tapahtumaorganisaatioissa tehtiin etupäässä laadullisesti keskittymällä haastatteluihin ja vierailukäynteihin. Samalla projektissa selvitettiin tapahtumatuotannon projektinhallinnassa vielä vähän käytetyn vertailuanalyysin soveltuvuutta alan toimijoiden kehittämistoimintaan. Haastatteluissa kävi ilmi, että monet tuottajat painivat samojen ajankäytönhallinnan ongelmien kanssa. Monet kertoivat päällekkäisten tuotantojen ja priorisoinnin olevan hankalaa. Keskusteluissa oli havaittavissa, että kehitystehtävä kiinnosti laajempaa tuotanto-organisaatiojoukkoa. Tämän vuoksi tehtävää päätettiin laajentaa ja pyrittiin kehittämään myös tutkimuksessa mukana olleiden tahojen toimintaa, mikäli siinä löytyi parantamisen varaa. Tutkimuksessa on tehty projektihallintaan kehitysideoita ja suosituksia kokeilluista projektinhallintaohjelmistoista. Tutkimuksessa kerrotaan myös täysin uudesta projektityökalusta, joka on tuotettu Elmu Ry:n toimesta. Kyseessä on ensimmäinen tapahtumien järjestämiseen tarkoitettu työkalu, joka helpottaa koordinoitua ja viestintää. Elmu Ry on päätyttyä tuotteen kehittämiseen, koska hekin totesivat, että vastaavanlaista tuotetta ei löytynyt markkinoilta.

Benchmarking-toiminnassa on aina hyvä varmistaa toiminnan laillisuus ja muistaa sopia tietojen salassapidosta asianmukaisella tavalla, esimerkiksi salassapitosopimuksella. (e-conomic 2014.) Benchmarking-prosessin onnistuminen vaatii erityisesti yrityksen johdon sitoutumista. Työn lähtökohtana pitää olla yrityksen missio, visio ja strategia. Osaaminen on myös otettava huomioon prosessin läpiviemisessä sekä prosessia täytyy osata myös ohjata. Näin kehitystehtävälle asetettuihin tavoitteet voidaan täyttää. Hyvä lopputulos edellyttää myös osaavaa ja projektityöskentelystä perillä olevaa projektiryhmää. Mikäli oma osaaminen puuttuu, tulee kehitysprosessiin hankkia ulkopuolinen ohjaaja. Onnistuminen edellyttää myös toimintasuunnitelman

laatumista. Prosessin etenemisestä ja päämäärästä on oltava selvillä, mutta tarkemman vaiheistuksen voi suunnitella tilanteen mukaan. (Hotanen ym. 2001, 9–10.)

3 PROJEKTINHALLINTA

Projektinhallinta on ihmisten johtamista ja viestintää. Projektinhallinta voi olla ammatti, työ, rooli tai aktiviteetti. (Berkun 2006, 9.) Projekteissa olennaisin ja vaikein asia on niiden onnistuminen päämäärän, odotusten ja vaatimusten rajoissa. Toimintaympäristön ja sisällön mukaan onnistumiseen vaikuttavat monet erilaiset tekniset, sosiaaliset ja taloudelliset seikat. Kuitenkin kaikkien projektien onnistumiseen vaaditaan projektinhallintaa ja sen tilanteeseen soveltuvia systemaattisia johtamistapoja ja menetelmiä. Perinteisessä projektinhallinnan kirjallisuudessa keskitytään usein yksittäisen projektin suunnitteluun, johtamiseen ja edistämiseen. Tällaiset projektinhallinnan elementit voidaan niputtaa projektinhallinnan käsitteen osaksi. Projektinhallinta määritellään seuraavasti: Projektinhallinta on projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen tähtäävien johtamistapojen soveltamista. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 35.)



Kuva 2. Kolme näkökulmaa projektinhallintaan.

Projektinhallintaa voidaan tarkastella monesta eri vinkkelistä. Kirjallisuudessa on esitetty näkökantoja, jotka poikkeavat hieman toisistaan (kuva 2):

- ❖ Projektinhallintaa voidaan tarkastella projektit läpikäynnä

tietoalueina ja prosesseina, jotka koskevat projektien menestyksen kannalta tärkeiksi tunnistettuja asioita ja käytäntöjä.

❖ Projektinhallintaa voidaan tarkastella yksilöiden, lähinnä projektipäälliköiden osaamisina ja ominaisuuksina, joita on havaittu tärkeiksi projektin onnistumisen kannalta.

❖ Projektinhallintaa voidaan tarkastella ohjeina, työvälineinä tai dokumentaationa, joihin on rakennettu projektien toteuttamisen kannalta oleellisia asioita. (Artto ym. 2006, 36.)

3.1 Projektinhallinnan historia ja prosessit

Projektinhallintaa esiintyy kaikkialla ja sitä on harjoitettu jo kauan. Kaikesta sivilisaation historian aikana rakennetusta on mahdollista oppia vuosien mittaan kertyneestä projektikokemuksesta. Aikakaudesta riippumatta projektipäälliköiden rooli on pysynyt samankaltaisena. He ovat soveltaneet teknologiaa oman aikansa ongelmiin. (Berkun 2006, 2.) Työmenetelminä projektointi ja projektin hallinta ovat siis myöhempää perua ja niitä on systemaattisesti sovellettu vasta 1950-luvulta lähtien. Tietojärjestelmä-hankkeissa projektin hallinnalla on vielä lyhyempi historia, koska tietotekniikan käyttö alkoi merkittävässä määrin laajentua vasta 1970-luvulla. (Ruuska 2008, 28.) Teknisten projektien historia paljastaa, että useimmat projektit muistuttavat suuresti toisiaan. Kaikille on ominaista, että ne sisältävät määrätyt vaatimukset, suunnittelut ja rajoitteet. Ne ovat riippuvaisia viestinnästä, päätöksenteosta ja luovan ja loogisen ajattelun yhdistämisestä. Projekteilla on yleensä aikataulu, budjetti ja asiakas. Projektien keskeinen tehtävä on ennen kaikkea yhdistää useiden ihmisten aikaansaannokset yhdeksi yhtenäiseksi, muita ihmisiä tai asiakkaita hyödyttäväksi kokonaisuudeksi. (Berkun 2006, 3.)

Ennakoiminen on avain onnistuneeseen projektinhallintaan. On tärkeää, että muutospaineisiin vastataan nopeasti ja projektitoiminta sopeutetaan uuden tilanteen mukaiseksi. Projektin hallinnalle (project management) on alan kirjallisuudesta löydettävissä useita samansuuntaisia määritelmiä, joihin sisältyy yhtenä tekijänä valvonta.

Viimeistään projektin kulut maksava henkilö haluaa tietää, mitä projektissa tapahtuu. Barnes on määritellyt projektinhallinnan jopa tieteenksi, jonka avulla määritellään tietyn tehtävän suorittamiseen tarvittavat toimenpiteet ja tavoitteet sekä organisoidaan joukko henkilöitä toimimaan siten, että projektille asetetut tavoitteet saavutetaan ja työ saadaan päätökseen. (Ruuska 2008, 30–31.)

Projektityö on myös ohjausta ja toteutusta. Näin ollen projektinhallinta voidaan jakaa ohjausprosessiin ja toteutusprosessiin. Jälkimmäinen tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa, jolla tähdätään projektin lopputuloksen aikaansaamiseksi. Toteutustyötä on ohjattava, jotta tulos vastaisi asetettuja vaatimuksia. Ohjauksen avulla tähdätään saavuttamaan lopputulos mahdollisimman tehokkaasti pitäen silmällä tavoitteiden mukaista laatua. Käsitteellisesti ohjaus- ja toteutusprosessin eron ymmärtäminen on tärkeää, koska se muodostaa lähtökohdan projektityypistä riippumattomien projektinhallinnan menetelmien käytölle:

toteutusprosessi + ohjausprosessi = projektinhallinta

projektinhallinta = oikeita asioita oikealla tavalla

Projektin luonne ja laajuus vaikuttavat aina jollain tasolla ohjausprosessin elementteihin, mutta ohjausprosessin perusteet pysyvät silti samoina projektissa kuin projektissa. Toteutusprosessiin liittyvät tekijät sen sijaan ovat riippuvaisia projektin kohdealueesta. (Ruuska 2008, 31.)

3.2 Tietojärjestelmien rooli projektinhallinnassa

Nykyään erilaiset tietojärjestelmät ovat merkittävässä roolissa yritysten ja julkishallinnon projektinhallinnassa. Tietojärjestelmien käytöllä tähdätään projektinhallinnan tehtävien tehostamiseen ja tukemiseen. Samalla pyritään helpottamaan tiedonkulkua projektin jäsenten välillä. Projektinhallinnan keskeisimpiä tehtäviä ovat projektin dokumentointi, raportointi ja tiedonkulku projektiryhmän sisällä. Juurikin näitä osalueita pyritään helpottamaan projektinhallintajärjestelmillä.

Tieto kulkee molempiin suuntiin projektipäälliköltä työntekijöille ja tekijöiltä projektipäällikölle. On projektipäällikön tehtävä luoda sellaiset menetelmät, joiden avulla tieto liikkuu tehokkaasti. Hän voi käyttää menetelminä aamupalavereja, viikkopalavereja,

henkilökohtaisia tapaamisia, sähköpostia, määrämuotoisia raportteja sekä yhteisiä sähköisiä työtiloja. (Kettunen 2009, 140.)

Jokaisessa projektissa täytyy pohtia, ketä kaikkia tieto projektin etenemisestä koskee. Viestintäsuunnitelmassa näkyy, mitä tietoa projektista tulee jakaa, milloin ja kelle, ja se on järkevää toteuttaa suurissa projekteissa. Pienissä projekteissa sen sijaan tämä voidaan ottaa osaksi projektisuunnitelmaa. Tiedottaminen on hyvin tärkeää, koska projekteilla on vaihteleva määrä sidosryhmiä, jotka tarvitsevat tietoa projektista ja sen etenemisvaiheista. Sidoryhmien lukumäärä on riippuvainen projektin koosta ja laajuudesta. (Kettunen 2009, 171.)

Projektin tulokset dokumentoidaan kahdelle taholle. Asiakkaalle sovittu dokumentaatio on usein sovittu jo etukäteen. Tämän lisäksi on tärkeää laatia sisäinen dokumentaatio, joka jää projektiryhmän tai projektiorganisaation käytettäväksi seuraavissa projekteissa. On hyvä dokumentoida projektin läpivienti ja siinä prosessissa opitut asiat. Tämä kannattaa tallentaa sellaiseen paikkaan, josta se on helposti kaikkien saatavilla. Esimerkiksi yrityksen kirjasto, intranet, dokumenttienhallintajärjestelmä tai projekti-wiki. Projektipäällikön hyllyyn tallennetut dokumentit harvoin hyödyntävät toisia työntekijöitä. Usein projektin lopussa ei enää jakseta panostaa dokumentointiin ja sen vuoksi se jää helposti puutteelliseksi. Työ kuitenkin palkitaan, sillä se vähentää asiakkaan ja projektin omistajan kysymysten, turhien vikailmoitusten sekä yhteydenottojen määrää. (Kettunen 2009, 183–184.)

3.3 Projektinhallintajärjestelmät

Nykypäivän markkinoilla projektinhallintaohjelmistoja on tarjolla pilvin pimein ja saatavilla esimerkiksi työasemakohtaisina, pilvipalveluna tai verkkopohjaisina. Täysin uuden projektinhallintaohjelmiston kehittäminen alusta loppuun vaatii paljon aikaa ja rahaa. Usein vastaavanlaisen ohjelmiston voi löytää avoimeen lähdekoodiin perustuvana, johon on mahdollista ohjelmoida itse tai ladata lisämoduuleja yhteisön sivuilta. Tällaiset pitkälle kehitetyt valmiit projektinhallintaohjelmistot vähentävät yrityksille räätälöityjen ohjelmien menekkiä. (Pelin 2009, 317.)

Tietojärjestelmät ja ohjelmistot yleensäkin voidaan lajitella kolmeen eri kategoriaan, joita ovat

- ❖ valmisohjelmat
- ❖ konfiguroidut, räätälöidyt moduuliratkaisut
- ❖ asiakkaan vaatimusten mukaan tehdyt järjestelmät.

(Kaskela 2005.)

Valmisohjelmat ovat ohjelmistotoimittajien valmiita ohjelmistopaketteja, jotka on usein suunniteltu yritysten perustarpeita varten. Valmisohjelmia ovat esimerkiksi Microsoft Office -paketit. Valmisohjelmilla on keskenään samat ominaisuudet eikä niitä voida juurikaan muuttaa käyttäjän tai ostajan toimesta. Valmisohjelmat ovat kolmesta ohjelmistovaihtoehdoista edullisin, sillä ohjelmiston suunnitteluun ja valmistamiseen menneet kulut ovat huomattavasti pienemmät kuin muissa vaihtoehdoissa. Ostaja maksaa vain valmiiksi suunnitellun järjestelmän käyttölisenssistä. Valmisohjelmien heikkous on siinä, että ne saattavat sisältää ostajalle täysin turhia ominaisuuksia ja samaan aikaan niistä saattaa puuttua ominaisuus, jota ostaja olisi tarvinnut. Valmisohjelmat eivät siis monesti vastaa asiakkaan tarpeisiin kuin osittain. (Kaskela 2005.)

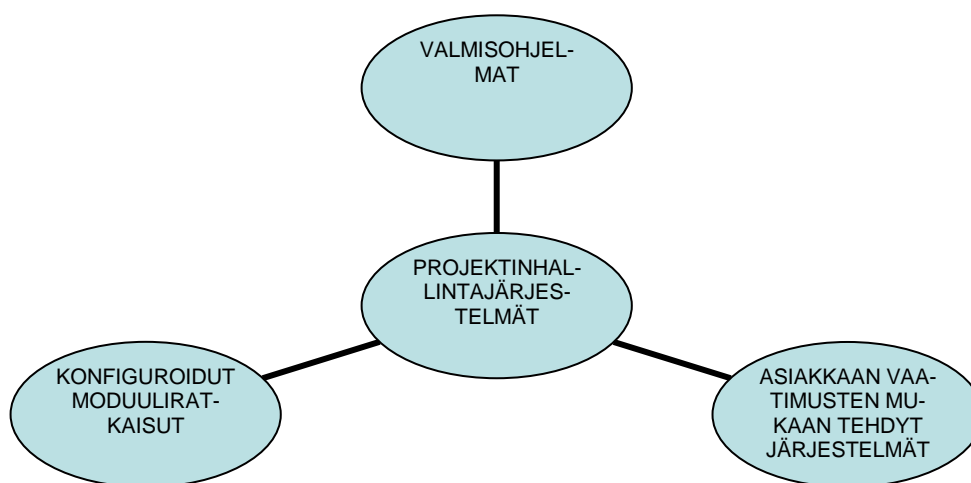
Konfiguroitu järjestelmä on välimuoto valmiille ja asiakasta varten räätälöidylle ohjelmistolle. Konfiguroida tarkoittaa suomen kielellä ilmaisuja asettaa, määrittellä (ennalta määrätyt asetukset) tai määrittää asetuksia. (Suomisanakirja 2014). Tällainen konfiguroitu järjestelmä muodostuu useista eri ohjelmistomoduuleista, mikä tarkoittaa sitä, että järjestelmä sallii ohjelmiston laajentamisen ja ominaisuuksien lisäämisen sekä poistamisen. Kuluttajalla on valta vaikuttaa ominaisuuksiin, joita halutaan ohjelmiin. Hinta nousee korkeammalle kuin valmisohjelmalla, mutta tulee silti edullisemmaksi kuin mitä asiakasta varten täysin alusta asti rakennetulla ohjelmistolla. (Kaskela 2005.)

Räätälöidyt järjestelmät ja ohjelmistot on toteutettu alusta asti asiakasta varten.

Yhteistyötä tehdään jatkuvasti ja järjestelmä rakennetaan asiakkaan toiveiden mukaisesti. Menetelmä on kallis ja hidas, mutta asiakas saa kaikki ne ominaisuudet, mitä hän järjestelmältä tai ohjelmistolta toivookin. Valmisohjelma tai konfiguroitu ohjelma ei ole pystynyt tarjoamaan asiakkaalle haluttuja ominaisuuksia, joten on jouduttu päättämään räätälöityyn ratkaisuun. Tällöin on tarpeen täytynyt olla suuri ja hankke-

seen on panostettu suunnittelua myöten kunnolla. Räätelöityjä ohjelmia tilaavat usein vain suuryritykset, joilla on varaa toteuttaa pitkät projektit ja tarve erityislaatuiseen järjestelmälle. Suuryrityksille voi olla vaikeata ottaa käyttöön valmisohjelmia, sillä ne saattavat edellyttää yrityksen toimintatapojen muuttamista. (Kaskela 2005.)

Projektinhallintaohjelmistoja on kaupallisia ja esimerkiksi avoimeen lähdekoodiin perustuvia. Tunnettuja kaupallisia järjestelmiä ovat esimerkiksi Basecamp, Teambox ja NTG Projektinhallinta. Viimeisin on Kauppalehden valitsema vuoden Menestyjäyritys 2013. Ilmaisia ja yleisiä avoimen lähdekoodin järjestelmiä ovat mm. Teamlab, Trac ja Redmine.



kuva 3.

Projektinhallintaohjelmistot ovat kehittyneet ja ominaisuuksiltaan lähentyneet toisi- aan. Tyypillisiä toimintoja ovat aikataulun laadinta, resurssikuormituksenhallinta ja budjetin laadinta. Kustannushallintaa tehdään projekteissa yleensä Excel-tyyppisesti. Seurauksena on se, että projekti aikataulu ja budjetti elävät omaa elämäänsä. Kun myös kustannussuunnittelu viedään projektinhallinnan ohjelmaan, välittyvät aikatau- lun ja työmäärien muutokset myös budjettiin. Projektien budjettien pohjalta voidaan koota (moniprojektina) koko organisaation vuosibudjetti. Projektiohjelmat kykenevät entistä paremmin siirtämään tietoja toisiin ohjelmiin ja tietokantoihin. Täten projek- tiohjelma voi olla yhtenä palasena projektinhallinnan tietojärjestelmässä, joka kattaa kaikki tarvittavat alueet. Tulisi päästä eroon siitä, että samaa dataa kirjataan manuaa-

lisesti useaan eri järjestelmään. Riippuen ohjelmiston laajuudesta muita toimintoja voivat olla esimerkiksi oma keskustelupalsta, dokumenttienhallinta sekä tiedostojenhallinta. (Pelin 2009, 324–325.)

Projektinhallintaohjelmiston avulla ajankäytön seuraaminen helpottuu ja kirjattujen tuntien avulla laskutus onnistuu nopeammin. Ohjelmistot tarjoavat myös erilaisia raportointi- ja analysointityökaluja, joiden avulla projekteja voidaan havainnollistaa eri tavoin. Lisäksi ohjelmistojen avulla valittuja tietoja voidaan jakaa projektiin osallistuvien lisäksi myös johdolle ja tarpeen mukaan yhteistyökumppaneille Internetin kautta. Resurssit, eli projektissa mukana olevat ihmiset hyötyvät ohjelmista siten, että niistä näkyy hankkeen tosiaikainen tilanne. Lisäksi ohjelmasta näkee tulevia tehtäviä. Projektiohjelmiston avulla yritykset voivat myös kehittää toimintaansa. Kun useat projektit ryhmitellään esimerkiksi asiakasryhmittäin, muodostuvien kansioiden avulla projektien toteumia voidaan vertailla ja etsiä tehokkaampia toteutustapoja. Projektien seuranta voidaan myös automatisoida. Esimerkiksi jos määriteltynä aloituspäivänä ei tehdäkään mitään, ohjelma antaa hälytyksen projektipäällikölle. Ohjelmisto myös lisää organisaation sisäistä läpinäkyvyyttä, kun ihmiset näkevät ohjelmiston avulla yrityksen avainprojektit. Luonnollisesti ohjelmisto toimii myös valvonnan työkaluna, kun projektit ja niiden resurssit vaihtuvat. (Lagus 2002.)

3.4 Luovuus projekteissa

Luovuus ja projektit näyttävät suurta roolia yhteiskunnan ja työelämän muutoksessa. Siksi ne ovat myös ammattikorkeakoulujen toiminnassa tärkeitä ilmiöitä. Projektit mielletään usein muutoksen välineiksi ja luovuus puolestaan sisältää ajatuksen uuden synnyttämisestä. Nykyään luovuus, uudistuminen, uusien alueiden löytäminen ja innovaatiot ovat tärkeitä jokaisella elämän osa-alueella. Viimeistään Richard Floridan luovaa luokkaa käsittelevän teoksen *The Rise of the Creative Class* (2002) jälkeen luovuus on otettu kehittämisen keskeiseksi moottoriksi ja luovuudesta on tullut osa strategista puhetta. (Uotila 2009.)

Luovuus käsitteenä on hankala määrittää ja ilmiönä hankala hallita, mutta sitä voi pitää osana ihmisen perusolemusta. Luovuus voidaan nähdä ihmisten sisällä oleva-

na rajattomana mahdollisuuksien virtana. Se on kyky luoda uutta ja kyky löytää aina uusia tapoja tehdä asioita. (Opas luovuuteen 2014, 1.) Luovuus on myös vakavasti otettava vaatimus, joka omalla tavallaan pyörittää taloutta ja toimeliaisuutta. Luovuus on erityisessä suojeluksessa ja strategioihin kirjattu tavoite, esimerkiksi Pekka Himasen Eduskunnan toimeksiannosta laatima raportti ”Välittävä ja kannustava Suomi” (2004) nosti luovuuden yhteiskunnallisen keskustelun ytimeen. Sen jälkeen luovuus on ollut esillä muun muassa Opetusministeriön Luovuusstrategian loppuraportissa (2006) ja Kauppa ja teollisuusministeriön Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategiassa (2007). Projekti puolestaan on nyky-yhteiskunnan ja työelämän keskeinen väline uutuuksien ja muutoksen toteuttamiseksi. Toisin kuin luovuus, projektit ovat tarkasti määritellyjä ja huolellisesti hallittuja. Ne ovat levinneet teknisiltä aloilta kaikille elämän alueille, etenkin kehittämistyön pariin. Varsinkin ammattikorkeakoulua pidetään jatkuvan muutoksen ja edistyksen instituutiona (Herranen 2003, 77.) Ammattikorkeakouluissa projektityöllä onkin suuri rooli. (Savonmäki 2007.) Projektin asema kehittämisen ja muutoksen tekijänä vaikuttaa pysyvältä, niin instituutioiden uudistamisessa kuin oppimisen sisältönäkin. (Uotila 2009.)

Kuitenkaan luovuuden ja projektin yhdistäminen ei ole yksioikoista. Ensinnäkin projekti on oikeastaan kontrolliväline. Kontrollia ei juurikaan pidetä hyvänä asiana luovuudessa, mihin liitetään kokeilemista, yrityksiä ja erehdyksiä ja epäonnistumisen sietämistä. Projekti on ihmisen luoma muutoksen väline, joka projektihallinnon ihanteiden mukaisesti toteutettuna sotii useiden tavanomaisten luovuutta koskevien käsitysten ja odotusten kanssa. Toiseksi tavoitteiden määrittäminen etukäteen, ideoiden tarvelähtöisyys ja asioiden ennalta määrääminen liittyvät vahvasti projekteihin. Luovuuteen taas liitetään harhailua, kuvittelua ja odottamattomuutta. Kolmanneksi monien projektien hallintoon ja arviointiin liittyy pitkälle kehitetty yksityiskohtainen valvontaorganisaatio, toisin kuin luovuuteen. Neljänneksi projekteilla on useimpien projektimääritelmien mukaan tarkat ajalliset, rahalliset ja materiaaliset rajat. Luovuus sen sijaan rikkoo rajoja. (Uotila 2009.)

Kysymys kuuluu: Miten projekti ja luovuus voidaan yhdistää? Miten projektilla yleensäkin voidaan saada aikaan luovia muutoksia, jos projektien tekeminen itsessään on vahvasti ristiriidassa muutoksen ja luovuuden kanssa?

1. Luovuus on mahdollista ennen projektia, silloin kun ei vielä tiedetä, että puheet ja teot voivat johtaa projektiin. Yleensäkin projektien suunnittelu ja se, mitä tapahtuu ennen projekteja, on projektikirjallisuudessa suhteellisen vähän käsitelty aihe. (Hyväri 2007.)
2. Luovuutta voi yhdistää projektiin myös sen päätyttyä. Oikeastaan silloin voidaan puhua projektin yhdistämisestä luovuuteen. Näin toimitaan hyvin usein, koska projektinhallinnan näkökulmasta projektin epäonnistumista pidetään patologisena tilana, jota yritetään välttää. (Lindahl & Rehn 2007.) Parhaimmillaan projektit ovat kokeilemista ja toimintaa, joka poikkeaa organisaation tavanomaisesta tekemisestä. Perusideana on pyrkiä vastaamaan projektille asetettuihin vaatimuksiin suunnitellulla tavalla. Joskus tämä hyvä projektinhallinto ja ennalta annettujen tavoitteiden sokea noudattaminen tuottavat tilanteita, joissa asiat ovat vaikeasti hahmotettavia. Tämän vuoksi projektiraportissa luodaan kuviteltu onnistumistarina projektista, joka oikeastaan oli tavanomainen ja epämääräinen työpuristus. Toki selittäminenkin voi olla luovuutta, mutta ehkä projekteihin liittyvää epämääräistä toimintaa ja epäonnistumisia voisi käyttää myös mahdollisuutena uuteen. Harmittavan usein ne mielletään vain esimerkeinä vältettävästä toiminnasta. (Uotila 2009.)
3. Projektien ja luovuuden yhdistämistä voisi kokeilla itse projektissa. Tosin se edellyttäisi projektien uudelleenmäärittämistä ja nykyisen projektirationaliteetin kyseenalaistamista. Rationaliteetti tarkoittaa yleisesti tiettyihin päämääriin pyrkimistä optimaalisin keinoin. (Suomisanakirja 2014). Projektien kontrollin tilalla pitäisi kokeilla luottamusta. Projektinsynnyn tarvelähtöisyyden ja syyseuraussuhteen rinnalla kuuluisi korostaa myös yksilöiden ja ryhmien pyrkimystä johonkin etukäteen vaikeasti määritettävään. Toteutuksessa olisi annettava tilaa jatkuvaan, kannustavaan arviointiin ja mahdollisuuksiin muuttaa tavoitteita, lähtökohtia ja keinoja. Projektin onnistumisen arvioinnissa pitäisi korostaa koettujen tekojen tiheitä kuvauksia ja uusia mahdollisuuksia avaavia tulkintoja eikä etukäteen asetettujen tavoitteiden ja syntyneiden tulosten välistä sepitystä. (Uotila 2009.)

4 TOTEUTUS

Idea työhön lähti tapahtumien sisältöpäällikön tarpeesta uudistaa projektinhallintaansa. Hän luotsaa tapahtumien tuotantoa yhteistyössä ohjelmapäälliköiden, markkinointitiimin, harjoittelijoiden, tapahtumatoimisto Lataamo Oy:n, MatkaVekan ja TallinkSiljan kanssa. Projektinhallinnassa ei ole ollut mitään yhtenäistä työtapaa tai työkalua vaan projektien etenemistä on hoidettu monin perinteisin ja aikaa vievin keinoin, kuten sähköpostein ja Excel-taulukoin. Epäjärjestyksen myötä tärkeät tiedot hukkuvat pitkien viestiketjujen joukkoon ja sitä etsiessä kallista työaikaa valuu hiekkaan. Myös samojen tekstien kirjoittaminen, päivittäminen ja lähettäminen useille sidosryhmille vanhojen menetelmien avulla on vaivalloista. Palaverit auttavat päivittämään tilanteen ja tarvittavat lisätyöt, mutta nekin vievät paljon aikaa kalenterista. Osa palaverista voidaan ratkaista ajantasaisella ja digitaalisella työtilalla, jossa sijaitsee kaikki projektia koskeva informaatio. Edellä mainittujen syiden vuoksi ja oman työnsä nopeuttamiseksi sisältöpäällikkö oli motivoitunut muuttamaan työtapojaan nykyaikaisen projektinhallintaohjelmiston avulla. Se lisäisi järjestelmällisyyttä ja toimisi samalla projektien tietopankkina, josta näkee projektien tilanteen reaaliaikaisesti. Arjen työ helpottuisi monin tavoin, esimerkiksi aikaisemmin käsin tehdyt listaukset automatisoituisivat, tiedon kulku ja tallentaminen yksinkertaistuisivat sekä viestintä sidosryhmien kanssa toimisi virtaviivaisemmin, kun tarve sähköpostien ja niiden liitteiden lähettämiseen vähenee.

Asianomaisen työaika ei riitä toiminnan kehittämiseen, minkä vuoksi sain tehtäväkseni ottaa selvää erilaisista projektinhallintaan tarkoitetuista ohjelmistoista ja etsiä parhaan mahdollisen Nelosen tapahtumatuotantoon. Aloitin selvityksen määrittelemällä, mitä ohjelmistossa tulisi olla. Tarve oli siis saada projektityökalu, joka helpottaisi tuotantotyötä ja säilyttäisi jokaisen projektin tiedot järjestyksessä. Ohjelmistosta kuuluu nähdä helposti projektien aikataulu ja tehtävät sekä erilaiset tiedotteet ja viestintä projektin jäsenien välillä. Lisäksi käyttöoikeudet ovat olennainen osa työkalua, jotta eri käyttäjille voitaisiin sallia oikeudet vain tietyn projektin työstämiseen. Osalla taas olisi vain oikeus lukea tiedostoja, kun taas osalle voitaisiin myöntää oikeudet niiden lisäämiseen ja muokkaamiseen. Näin tieto on kohdistettu niille, jotka sitä tarvitsevat ja epäselvyyksien riski vähenee. Samalla päivitetty tiedostot, kuten tilaratkai-

sut ovat heti työryhmän tiedossa ja vanhat versiot eivät jää kummittelemaan. Usein viimeisin tieto ei tavoita kaikkia sähköpostin välityksellä. Automaattinen versiointi todettiin myös järkeväksi ominaisuudeksi, jotta vanhoja töitä voitaisiin tarvittaessa jälkikäteen tarkastella. Näin voidaan varmistaa, miten projektin asia on hoidettu aikaisemmin tai kuka tehtävästä on ollut vastuussa. Tietojen varmuuskopiointi kävisi ohjelmiston myötä myös helpommaksi, sillä käytännössä ainoastaan kyseisen järjestelmän varmuuskopiointi riittäisi eikä eri tiedostoja ja niiden eri versioita olisi hajallaan työntekijöiden tietokoneilla. Projektityökalu vähentäisi myös tarvetta lähettää tiedostoja sähköpostin liitteinä, jolloin sähköpostiviestien määrä vähenisi ja samalla käyttäjien sähköpostilaatikot eivät täytyisi niin nopeasti. Sopivaa järjestelmää valittaessa tärkeitä avaintekijöitä olivat yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys, jotta käyttäjät ottaisivat järjestelmän aktiiviseen käyttöön vanhojen tapojen sijaan. Tuottajan työ ei ole paikakasidonnaista ja tämän vuoksi myös mobiilissa toimiva ohjelmisto mahdollistaisi liikkuvan projektityökalun. Samalla työtietokonetta ei ole välttämätöntä kantaa aina mukana. Itse pohdin, että tärkeiden tietojen tallentaminen myös pilvipalveluun olisi hyvä lisätoimenpide, sillä silloin tieto olisi varmasti jokaisen työryhmään kuuluvan saatavilla. Avoin viestintä ja tiedonjako organisaation sisällä helpottavat työntekoa ja on myös asiakkaan etu. Taloushallintaa tai työtunteja laskevaa ohjelmaa ei tarvittu, mikä oli kustannuksiin suoraan vaikuttava tekijä. Nämä ominaisuudet nostavat ohjelmistojen hintoja selkeästi ylöspäin.

Heti alkuvaiheessa todettiin, että omaa järjestelmää ei kannata lähteä kehittämään, koska valmiita järjestelmiä oli jo olemassa paljon. Lisäksi tarve järjestelmälle oli suuri ja se haluttiin mahdollisimman nopeasti käyttöön. Järjestelmän valintakriteereitä määritettäessä tuli selväksi, että järjestelmää tulisi voida käyttää helposti Internetin välityksellä, missä tahansa, ilman erillisiä sovelluksia. Tämän vuoksi ainoa vaihtoehto oli selainpohjaisesti toimiva järjestelmä, joka sijoitettaisiin Internetiin liitetulle palvelimelle. Palveluna tarjottavista ohjelmistoista käytetään myös termiä SaaS, joka on lyhenne englanninkielisistä sanoista Software as a Service, ohjelmisto palveluna (Webopas 2014).

Aluksi etsin Internetin avulla erilaisia ohjelmistoja projektinhallintaan ja tutustuin niiden käyttöehtoihin. Lavean valikoinnin jälkeen otin kolmen yrityksen tarjoaman tuotteen tarkempaan tutkintaan. Kaikki ovat kaupallisia, kotimaisia ja kuukausiveloitteisia

ohjelmia: Cenno, Starbrix ja Visma Severa. Syötin kyseisiin ohjelmiin tietoja ja havainnoin niiden käytettävyyttä. Kiinnitin huomiota myös visuaalisuuteen ja ohjeistukseen. Koin tämän kuitenkin melko kapeaksi ja myös työlääksi menetelmäksi, joten ryhdyin benchmarkkaamaan muiden Helsingin alueella toimivien tapahtumatuottajien projektinhallintaa ja -keinoja. Benchmarking voitaisiin suomentaa esimerkiksi vertailukehittämiseksi, jossa jotain toista ”malliprojektia” peilataan omaan kehittämishankkeeseen. Benchmarkingin avulla hahmotetaan myös syvällisesti, missä ollaan menossa, millaisia tekijöitä täytyy huomioida ja miten omaa kehittämishanketta on tarkoitus viedä eteenpäin. Se myös antaa analyttistä ja kaikkien hyödynnettävissä olevaa tietoa benchmarkingin kohteena olevasta projektista ja sen kehittämisprosessista sekä tuotoksista. (Oppimisympäristö 2014.)

Kävin haastattelemassa kymmentä tapahtumatuottajaa ja kartoitin, miten heidän yrityksessään hoidetaan projektinhallintaa. Halusin myös selvittää, miten oppilaitokseni Humanistinen ammattikorkeakoulu (Humak) hallitsee hankkeitaan. Ennen kaikkea olin kiinnostunut siitä, käyttivätkö he siihen tarkoitettuja ohjelmistoja ja jos eivät, niin kokivatko he sen tarpeelliseksi. Mitä ohjelmistossa tulisi olla, ja paljonko sen kuuluisi maksaa? Halusin myös selvittää, onko nykyaikaisten ohjelmistojen käyttö edes välttämätöntä, ja sainkin kuulla mielenkiintoisia näkemyksiä puolesta ja vastaan. Käyn haastatteluja tarkemmin läpi seuraavassa luvussa ja liitteenä 1 löytyy käyttämäni haastattelurunko.

Haastattelin yhteensä kymmentä erikokoista tapahtumatuotannon toimijaa Helsingin alueella. Kävin keskustelua seuraavien henkilöiden kanssa:

- ❖ YleX, Erno Kulmala, tapahtumatuottaja
- ❖ Woltti Group, Matti Tammisto, vastaava tuottaja
- ❖ Helsingin tapahtumatuotanto, Janne Salminen, vastaava tuottaja
- ❖ Lataamo Oy, Juho Hiidenmaa, vastaava tuottaja
- ❖ Fullsteam, Heidi Aho, vastaava tuotantopäällikkö
- ❖ Eastway Impact, Satu Uotila, operatiivinen johtaja
- ❖ HUMAK, Nina Luostarinen, hankesuunnittelija
- ❖ Loud'n Live Promotions Oy Ltd., Arde Jokinen, vastuullinen tuottaja
- ❖ Helsingin markkinointi Oy, Susa Nokelainen, tuottaja
- ❖ Ruisrock, Annakaisa Anttila, vastaava tuottaja

❖ Elävän musiikin ydistys Elmu ry, Salla Vallius, tuottaja

Haastattelurunko löytyy liitteenä 1.

4.1 Haastattelut

Seuraavaksi käydään läpi haastatteluja yhtiöittäin. Haastattelut on tehty pääsääntöisesti kasvokkain yrityksen omissa tiloissa. Puolistrukturoitu haastattelurunko löytyy liitteenä 1.

4.1.1 YleX

Ensimmäisenä haastattelin Erno Kulmalaa, joka toimii radiokanava YleX:n tapahtumatuottajana. Hän kertoi, että työpaikalla on käytössä yhteinen kalenteri ja ilmoitustaulu, josta käyvät ilmi tulevat tapahtumat. Radio- ja media-alalla on yleistä, että välillä pitää lähettää suuria tiedostoja, jotka vievät paljon tilaa sähköpostissa. Tämän vuoksi työporukassa on käytössä Google Drive. Aikaisemmin samaa virkaa ajoi Dropbox, mutta ohjelmisto yksinkertaisesti unohtui pois käytöstä. Työpaikalla on myös Lotus Notes, mutta sitä ei juurikaan käytetä, koska työkalulla ei voi tehdä tietokantoja. Kulmala pohtii, että hyvä projektinhallintaohjelmisto olisi sellainen, joka kulkee mukana mobiilissa ja toimii pilvipalveluna. Tällöin tietoihin pääseminen on mahdollista missä tahansa ja tärkeä tieto ei huku sähköpostien sekaan. Riskitilanteisiin, kuten avainhenkilön sairastumiseen, ei ole varauduttu.

4.1.2 Eastway Impact

Matkustin Espooseen tapaamaan Eastway Impactin operatiivista johtajaa Satu Uotilaa, joka kertoi hyvin monipuolisesti ja ylpeänä projektinhallinnasta firmassaan. Eastway Impact työskentelee yhdessä Tapaus & Boogie Marketingin kanssa samoissa tiloissa. Käytössä on yhteneväinen yrityksen tarpeisiin ja tapahtumatuotantoon räätälöity ohjelmisto. Esimiehenä Satu vahtii, että alaiset laittavat ylös ohjelmistoon käytetyt työtunnit ja raportoivat tekemisistään projektikohtaisesti. Myös sairastapauksissa ynnä muissa riskitilanteissa voidaan nähdä, missä vaiheessa projekti on menossa ja jatkaa tarvittavia toimenpiteitä, koska dokumentaatio on kunnossa. Yritys

haluaa myös osoittaa asiakkaalle yhteneväisellä tavalla, missä vaiheessa projektia ollaan menossa ja tarvitaanko rahaa lisää. Samalla voidaan tarkkailla, miten työllistettyjä projektiryhmän jäsenet ovat ja välttää ylikuormittaminen. Ohjelmiston lisäksi käytössä on yleinen toimintamalli, jonka pohjalta projekteissa edetään.

Projektinhallintaohjelmiston avulla yritykset voivat seurata henkilöstön kapasiteetin käyttöä. Se osoittaa niin ylityöllistetyt työjuhdat kuin nekin, jotka voisivat osallistua useampaan projektiin. Projektipäälliköiden vastuulla on määritellä projektiansa resurssien käyttö niin, että kaikkien osaaminen pääsee oikeuksiinsa ja ettei ketään polteta loppuun. Toisaalta ohjelmisto paljastaa myös alikuormituksen, johon voidaan puuttua. (Lagus 2002.)

4.1.3 Woltti Group

Tapasin Woltti Groupin vastaavaa tuottajaa Matti Tammistoa, joka kertoi firman budjetoineen melko paljon projektinhallintaan viimeisen parin vuoden aikana. Rahaa on käytetty tuhansia euroja ulkoisen koodaajan tekemään projektinhallintaohjelmistoon ja sitä kehitetään edelleen. Käytössä on myös Excel-muotoinen to do -lista, joka toimii niin sanottuna tarkistuslistana jokaisen tapahtuman kohdalla. Kohtaamistoimistosta löytyy myös asiakkuuksien hallintajärjestelmä (CRM, customer relationship management). Järjestelmä on tehokas ja välttämätön työkalu myynnille jäsentäen asiakastiedot selkeäksi kokonaisuudeksi. Järjestelmästä voi nähdä, mitä projekteja on käynnissä, kuka niitä työstää ja asiakkaan tiedot. Kaiken kaikkiaan yrityksen projektinhallinta on ajan tasalla ja siihen on panostettu monipuolisesti.

4.1.4 Helsingin tapahtumatuotanto

Haastattelin yksityisyrittäjä Janne Salmista, joka toimii firmassaan teknisenä tuottajana ja suunnittelijana. Hän on perehtynyt kokemuksellisten tilojen tuottamiseen kulttuurisille toimijoille. Alkujaan Salminen on toiminut valotuotannon puolella ja laajentanut sitten tapahtumien projisointiin ja tapahtumien tuottamiseen. Tapahtumat ovat hyvin vaihtelevia ja kertaluontoisia aina näyttelyistä konsertteihin. Aikaa menee eniten laajan alihankkijaketjun vahtimiseen.

Hänen mukaansa yhden miehen firmassa ei ole mieleistä käyttää projektinhallintaan tarkoitettuja ohjelmistoja, kuten Basecampia, koska mikromanagementtiin voi tuhata turhaan aikaa ja rahaa. Sen sijaan Salmisella on käytössä kaksi listaa, joista ensimmäisessä ovat kaikki tapaamiset ja toiseen on merkitty kaikki muu, esimerkiksi tehtävälisterit. Näiden rinnalla hän käyttää paljon Excel-taulukointia varsinkin silloin, kun laskee kuluja yhteen. Excelissä ovat kaikki muuttujat valmiina, muuta ei tarvita. Tämä on tehokas tapa, mutta toimii tosin vain yksin ja kokeneella tuottajalla. Lähtökohdaksi on aina se, että pitää tietää, mitä tekee ja olla parempi kuin kilpailijat. Salminen iteroi tuotantonsa asiakkaan toiveiden mukaisesti ja visualisoi kaiken 3D-ohjelmalla. Mallintaminen toimii hyvin esittelyvaiheessa ja ajaa samalla myös teknisen tuottamisen asiaa. Näin on helppoa tarvittaessa perustella asiakkaalle, miksi jotkut asiat pitää toteuttaa tietyllä tavalla ja miten tila jakautuu. Mallinnuksen avulla voidaan välttää myös tilanteet, joissa myyntikuvat ovat erilaiset toteutuneiden kuvien kanssa. Tuotantojen aikataulut riippuvat paljon alihankkijoista, mutta katastrofitilanteet on onnistuttu välttämään varmistamalla asiat useaan kertaan ja olematta sairas. Salminen toteaa, että saa olla melko sairas, jos ei voi vastata edes puhelimeen. Hän myös palkkaa rakentajat kahdesta eri lähteestä, jotta minimoisi riskit puitteiden valmistumisessa.

Haastattelu antoi hyvää perspektiiviä, koska Helsingin tapahtumatuotanto Oy:n tapauksia on hyvin erilainen kuin muiden tapahtumatuotantotoimistojen. Työt tehdään asiakaslähtöisesti ja erilaisia ratkaisuja hakien. Salminen myös kertoi, miten taantuma vaikutti hänen liiketoimintaansa hänen pitkän uransa aikana. Silloin tavallisesta poikkeavat tapahtumat romahtivat täysin, mutta asia on varmasti muuttumassa tulevaisuudessa.

4.1.5 Lataamo Oy

Lataamo Oy:ssä työskentelee kaksi vastaavaa tuottajaa, joista kävin tapaamassa Juho Hiidenmaata. Hän vastaa tuotantojen valmistumisesta aina asiakkaan kontaktimisesta tuotantojen toteutukseen asti. Työhön kuuluu olla myös myynnissä muka-

na. Alaisuudessa on yli kymmenen muuta tuottajaa. Saman katon alla toimivat myös Lavastamo Oy, Promoomo Oy ja Lahjomo Oy.

Hiidenmaa kertoo, että ideaalimaailmassa tehdään aina tuotantosuunnitelma jokaiselle tuotannolle, mutta Lataamossa toimitaan niin kuin asiakas haluaa. Jos tuotantosuunnitelmaa ja raportointia toivotaan, niin siihen panostetaan. Kokemuksen pohjalta pystyy tekemään nopeasti aikataulun tuotannolle ja näkemään, kuinka toiminnot ajoittuvat. Hän oli vahvasti sitä mieltä, että suuremmissa tuotantoyhtiöissä projektinhallintaohjelmiston käyttäminen on välttämätöntä. Heillä käytetään yrityksen omiin tarpeisiin muokattua Excel-pohjaa, jossa ovat elementteinä henkilökontaktit, kumppanirekisteri, sisäisten henkilöresurssien käyttö ja -vuokraus, somistuskalustus ja tehtävälista. Sen lisäksi yrityksen käyttöön on luotu oma CRM-järjestelmä, joka ohjaa kaikkien työntekijöiden kalenteria, asiakasrekisteriä ja asiakkaiden tuotantoja. Yrityksessä on myös kirjanpidollinen Procountor-ohjelma, joka synkronoi taloustietojärjestelmien ja CRM-ohjelman kanssa. Eli käytännössä voidaan nähdä helposti henkilöstökulut ja käytetyt tunnit projektikohtaisesti sekä raportoida suoraan asiakkaalle. Työ on siis helposti mitattavissa. Näiden lisäksi käytössä on Google Driven suljettu pilvipalvelu, joka aktivoi projektissa mukana olevia työntekijöitä. Kaikki ohjelmistot synkronoivat keskenään Google Driven kautta. Tuotannon loputtua kaikki tiedot ajetaan omalle serverille, joka on arvokasta ajankäytön kannalta, kun aina ei tarvitse lähteä nollapisteestä liikkeelle. CRM ja budjetit muodostavat usein tuotantosuunnitelman, jonka pohjalta toimitaan. Organisaatiossa on yli kymmenen henkilöä ja kaikki istuvat eri huoneissaan, joten tämän vuoksi projektinhallintaa on pakko kehittää ja asiat on oltava hallinnassa. Lähtökohta on se, että tiedonjako olisi avointa ja joustavaa talon sisällä, koska siitä hyötyy myös asiakas. Sairastapauksissa on mahdollista hypätä toisen tuottajan asemaan, kun kaikki tieto on saatavilla ja tekemisistä dokumentoitu asiallisella tavalla.

4.1.6 Fullsteam Agency

Heidi Aho työskentelee vastaavana tuotantopäällikkönä Fullsteam Agencylla. Tuotantotiimiin kuuluu yhteensä kuusi tuottajaa, joista kolme hoitaa kotimaisten artistien tuotantoja ja kolme ulkomaisten artistien tuotantoja. Kotimaisten artistien tuottajat käyt-

tävät työssään ohjelmaa nimeltä Toolbook. Ahon työtehtäviin kuuluvat ulkomaisten artistien tuotannot Suomessa ja vaihtelevasti 1–2 harjoittelijan ohjaaminen. Firmalla ei ole käytössä mitään tiettyä projektinhallintaohjelmistoa vaan työvälineenä käytetään tapahtumapaikkojen budjetteja. Ne toimivat muistilistana ja suunnitelmana tulevalle tapahtumalle. Aho korostaa kokemusta, jonka pohjalta on helppoa toimia ja suunnitella tuotantoja. Hän rakentaa projektin katsomalla kyseessä olevan tapahtumapaikan edellisen tapahtuman budjettia ja artistin raideria, joiden varaan koko projekti rakentuu. Areenakeikoissa on kuitenkin yleisesti ottaen sama kaava, jota kopioidaan konsertista toiseen. Pienemmissä keikoissa tapahtumapaikka määrittelee erityisen paljon aikataulua ja tuotantoa. Työntekijät viestivät intranetin kautta. Siellä sijaitsevat tulevat keikat, menneet keikat, toteutuneet lipunmyynnit ja käytännön asioihin liittyvät tiedot. Infoa välitetään työryhmän kesken sähköpostin välityksellä ja viikkopalavereissa. Tapa on katsottu toistaiseksi parhaaksi mahdolliseksi, koska kahta täysin samanlaista projektia ei ole. Tuotanto perustuu artistin toiveisiin ja tarpeisiin, joten yhtä oikeaa toimintamallia ei ole kehitetty. Aho piti itse toimintaa tähän asti riittävänä, mutta totesi myös lopuksi, että olisihan se helppoa, jos kaikki data löytyisi yhdestä paikasta. Vastaava tuotantopäällikkö näkee riskin yhden tuotantomallin laa-
timisessa siinä mielessä, että aina voi tapahtua muutoksia. Artisti voi ilmoittaa kahta päivää aiemmin, että ei tule tai haluaa lisätarvikkeita yms. Aho myös pelkää sitä, että ohjelmistoihin luotetaan liian sokeasti ja työntekijä voi tyhmistyä apuvälineistä. Ohjelma ei kuitenkaan kerro, mitä teet katastrofitilanteissa. Tuotantopäällikkö myöntää olevansa teknisissä asioissa hieman vanhanaikainen.

Sairas/riskitapauksiin ei ole juurikaan varauduttu. Fullsteamilla jokainen tuottaja saa käyttää omia vahvuuksiaan ja persoonaansa työssään, joten näin ollen on melko vaikeaa ottaa kiinni toisen tuottajan töistä. Viikkopalavereissa pyritään kartoittamaan ajankohtaisten projektien tilanne ja välttämään näin epätietoisuutta. Aho kuitenkin kertoo, että ei ole itse ollut koko 12-vuotisen uransa aikana sairaana ja poissa tapahtumista.

Hän on yrittänyt avata taloutta työntekijöille, jotta he ymmärtäisivät, mistä palkka koostuu ja mitä heiltä odotetaan. Näin aikaa ei tuhlaata turhiin asioihin ja työaikaa tehostetaan. Jokainen työntekijä laskuttaa ylityötunneistaan eikä varsinaista seurantaa ole. Esimies luottaa alaisiinsa ja heidän ilmoittamaansa tuntimäärään.

4.1.7 Humak

Humanistisen ammattikorkeakoulun hankesuunnittelijana toimii Nina Luostarinen. Hän jakaa aikaansa erilaisilla Excel-taulukoilla ja kalenteroimalla aikaa työtehtäviin. Humak on ottanut käyttöön Trello-nimisen ohjelmiston Luostarisen ansiosta. Trello on eräänlainen ilmoitustaulu, josta näkee meneillään olevat hankkeet. Kuitenkin hän kokee, että projektinhallintaan olisi hyvä saada jokin ajantasainen ja joustava työväline, joka helpottaisi arkea ja tiedon jakamista. Se voisi hyvin olla oikeanlainen projektinhallintaohjelmisto. Ajankäyttöä tulisi suunnitella tarkemmin niin yrityksessä kuin myös omassa työssä. Luostarinen pyrkii itse tehostamaan aikaansa varaamalla eri hankkeille kokonaisia päiviä, jotta ajatukset ja aika eivät pirstoutuisi. Hän myös näkee työmotivaation kasvavan työntekijöiden kesken, kun jokainen tietää, mitä pitää tehdä milloinkin. Liian usein tärkeä projektiin liittyvä info saatetaan koko työryhmän tietoon sähköpostilla. Tällöin riskinä on tiedon hukkuminen sähköpostitulvaan. Myös vaihtuva henkilöstö vaikuttaa projektinhallintaan, sillä usein itse projektiin varattua työaikaa menee liikaa uusien ihmisten perehdyttämiseen. Sairastapauksiin ei ole varauduttu millään tavoin ja näin ollen ne tulevat aina yllätyksenä.

4.1.8 Loud'n Live Promotions Oy Ltd.

Yrityksen vastuullinen tuottaja Arde Jokinen käyttää projektinhallinnassaan itse tuotettua toimintakaaviota, tarkistuslistaa ja aikataulun kalenterointia. Mitään erityistä yhteistä tapaa ei ole vaan jokainen työntekijä saa toimia omalla parhaakseen katsomalla tavalla. Toki tapahtumien aikaisissa tehtävissä on tarkka suunnittelu ja rajaus. Projekteille laaditaan tuotantosuunnitelmat ja ne jaetaan vain niille, jotka ovat mukana projektissa. Eniten sotkua aiheuttaa se, että tietoa levitetään kaikille ja se hukkuu sähköposteihin. Projektisuunnitelmat toimitetaan sähköpostin välityksellä ja Excel-liitetiedostoin. Viikkopalavereissa katsotaan ajankohtaiset projektinvaiheet ja edetään niiden pohjalta. Markkinointi ja viestintä ovat mukana palavereissa vain silloin, kun on kiire. Viestintään ollaan palkkaamassa lisää henkilökuntaa, mikä vähentää tiedottamiseen menevää työaikaa Jokisen aikataulusta. Hänen aikaansa vievät myös harjoittelijoiden ohjeistaminen ja valvominen, mutta hän toteaa harjoittelijoiden olevan tärkeitä. Yrityksessä on pyritty luomaan työ- ja organisaatiokaavio, koska toinen toi-

misto sijaitsee Seinäjoella. Tavoitteena on samalla selkiyttää jokaisen työnkuvaa ja sitä, mitä tehtäviä on järkevää ulkoistaa. Turhaa työtä syntyy silloin, kun tuottaja puuttuu asioihin, jotka on sovittu ulkoistaa tai valtuutettu toiselle työntekijälle. Tärkeää on, että jokainen työntekijä tekee työnkuvaansa kuuluvia tehtäviä.

4.1.9 Elävän musiikin yhdistys

Salla Vallius työskentelee Elmu ry:ssä ainoana tuottajan nimikkeen alla. Hänen työtehtäviinsä kuuluvat talon tapahtumien organisointi, esimerkiksi konsertit Nosturissa, tiedotus ja uuden projektityökalun suunnittelu. Aktiivisesti tuotantoja on käynnissä noin neljä kerrallaan ja taustalla pyörii passiivisesti muutama lisää. Valliuksen työ rytmittyy usein kahden kuukauden sykleihin, joiden aikana hahmottuvat aikataulu ja tuotantosuunnitelmat. Eniten työaika vie yleensä projektin käynnistys ja suunnittelu. Pitkät raiderit, matkajärjestelyt ja niihin tehtävät tarvittavat vertailut kuluttavat myös paljon työaika. Tuttujen artistien kanssa työskentely on luonnollisesti jouhevampaa. Oma ajankäyttö on tuottajan suurin kehityskohde, mutta toistaiseksi on riittänyt päivittäinen tilannetarkistus ja suoritettavien tehtävien kirjaaminen posti it -lapulle. Noin vuosi sitten Elmussa todettiin, että työaika menee liikaa samojen tekstien kirjoittamiseen eri lähteisiin, ja sähköpostien määrä on valtava. Elmun ohjelmapäällikkö huomasi kiertueella kollegajärjestäjätahon käyttävän projektityökalua ja tästä heräsi kiinnostus hankkia myös yhdistykselle oma. Ensin työkalua yritettiin ostaa suoraan, mutta se ei ollut mahdollista. Tämä johti täysin uuden työkalun kehittämiseen, ja Vallius aloitti selvitystyöt määrittelemällä, mitä projektityökalussa tulisi olla. Tärkeitä toimintoja olivat ohjelmapäällikkö Eeka Mäkysen mukaan tilanvaraus, tuotanto, julkistus, intra, käyttäjätasot, työvuorojen tekeminen ja jakaminen. Tämän pohjalta käynnistyi etsintä sopivan koodaajan/ohjelmistotuotantoyrityksen löytämiseksi. Aluksi hinta-arvio yllätti ja ylin oli jopa 50 000 euroa. Se oli liikaa voittoa tavoittelemattomalle yhdistykselle. Kuitenkin vaihtoehtojen joukosta löytyi samanlaiset intressit omaava freelancer-koodaaja, jonka kanssa yhteistyö alkoi. Projekti käynnistyi vuosi sitten pilottivaiheeseen ja sitä käytti aluksi kuudesta henkilöstä koostuva tuotantoporras. Heidän käytössään korjattiin suurimmat virheet, jonka jälkeen projektityökalu levitettiin koko Nosturin käyttöön. Saman katon alla työskentelevät tekniikka, ravintola, toimisto ja järjestyksenvalvojat. Palaute on ollut hyvää ja työkalua kehitetään edelleen. Ideana on tuottaa lisämoduuleita, jotka auttavat kaikessa konserttimaailmaan

liittyvässä toiminnassa. Esimerkiksi raporttien laatiminen helpottuu ja ohjelmiston avulla voi tarvittaessa peilata menneeseen ja tulevaan. Helmikuun lopussa on tarkoitus lanseerata valmis tuote, joka on tehty ensisijaisesti rocktoimijoille. Projektityökalu on nettipohjainen ja toimii myös mobiilissa. Tässä tuottaja toteaa hymyillen, että ei tarvitse aina kantaa työkonetta mukana, kun internetyhteys riittää.

Mahdolliset riskit, kuten ydintyöntekijän sairastuminen, on vasta nyt otettu keskusteluun. Toisaalta projektityökalun tuoman dokumentaation myötä toisen saappaisiin hyppääminen on helpompaa, kun näkee, missä vaiheessa mennään ja mitä pitää vielä tehdä. Vallius on pyrkinyt tuomaan Elmuun tulevaisuusajattelua, joka määrittäisi tuotantotiimin yhteiset linjat työajankäyttöön. Esimerkiksi vuosikelloajattelumalli ajaa tätä asiaa. Samalla hän toteaa, että jatkossa voisi parantaa sisäistä viestintää esimerkiksi yhteisillä palavereilla, jotka koskevat muitakin kuin toimistorukkaa.

4.1.10 Helsingin markkinointi ry

Susa Nokelainen työskentelee Helsingin kaupungin tapahtumatuotantoyksikössä, joka muuttui vuoden alussa Helsingin markkinointi Oy:ksi. Yritys vastaa operatiivisesta tapahtumatuotannosta, matkailusta ja kongressitilaisuuksista. Nokelaisen vastuulla ovat Senaatintorin uusivuosi ja sen televisiointi, Helsinki-päivä ja tapahtumakonsultaatio. Aktiivisesti hän työstää yhtä tuotantoa kerrallaan ja toinen kulkee passiivisesti mukana. Suuret tapahtumat vievät paljon aikaa ja kaupungin byrokratia verottaa sitä myös. Yrityksellä ei ole tiukan tietosuojan vuoksi mitään projektinhallintaan tarkoitettuja ohjelmistoja ja joskus jopa artistien verkkosivuille on pääsy kielletty. Suurien tiedostojen jakamiseen on käytetty Dropboxia, joka maksuttomuuden vuoksi sai luvan tietoturvakäytöstä. Mitään ei siis saa itse ladata omin päin työkoneelle. Kaupungilla on myös oma intra, mutta se on tarkoitettu vain kaupungin työntekijöiden sisäiseen viestintään. Näin ollen se ei palvele tapahtumatuotannossa, jossa työskennellään monien tahojen kanssa. Sopimus pohjista on toki yhteiset mallit, mutta muuten työtä saa tehdä kukin tuottaja tyylillään. Tärkeä tieto saatetaan työryhmän tietoon sähköpostein, joka ei ole välttämättä paras ratkaisu. Tämän johdosta Nokelainen on harkinnut työalustaa, josta näkisi kaikki viimeisimmät versiot tuotannoista, kuten kartatapiirrookset. Tuottajan vastuulla on, että jokainen projektissa mukana oleva saa viimeisimmän infon tapahtumasta. Siksi työaikaa kuluu hurjasti siihen, kun päivitettyä

tietoa lähetetään jokaiselle ryhmälle sähköpostein. Näin ollen yhteinen ja sähköinen työtila olisi hyvä, sillä sieltä jokainen voisi seurata itselleen tärkeää informaatiota. Kaupungilla on ollut joskus tarjolla tällainen työtila projekteihin, mutta se osoittautui monimutkaiseksi käyttää. Jos tilaan haluaa lisätä uuden toimijan, joka ei ole kaupungilla töissä, joutuu tekemään hyväksynnän tietoturveysyksikössä ja taas aikaa tuhrautuu turhaan asioiden veivaamiseen. Toki aikaa menee myös palavereissa istumiseen, joissa ei juurikaan ehditä käsittelemään tulevan vuoden tapahtumia. Yleensä työaika menee vain tulipalojen sammuttamiseen, joten vuosikelloajattelumalli voisi tuoda mukavaa vaihtelua. Nokelaisen työ on melko itsenäistä ja näin ollen tieto on pitkälle hänen omalla koneellaan. Kuulemma työpaikalla on olemassa työkansiot, joihin jokainen tuottaja voi laittaa tiedostoja, mutta sitä ei vaadita. Viikkopalavereissa käydään yleisesti läpi tuotantojen tilanteet, mutta tieto voisi kulkea paremmin tuottajatiimin kesken. Aikaisemmin testattiin käytäntöä, jossa kaikkein tärkeimpiin meileihin laitettiin toinen tuottaja cc:ksi. Tämä ei kuitenkaan toiminut ja ruuhkautti entisestään sähköpostilaatikoita. Tiimiin kuuluu tuotantopäällikkö, viisi tuottajaa, tapahtumasihiteeri, graafikko ja harjoittelijat/kiireapulaiset. Ydinporukka pysyy samana ja kiireapulaisia saa ottaa kahden kuukauden pesteihin suhteellisen helpolla lupamenettelyllä. Perehdyttäminen vie tietenkin aikaa myös tuottajalta. Organisaatio on hyvin haavoittuvainen, koska jokainen tuottaja tekee vastuutuotantojaan itsenäisesti ja raportoi omantuntonsa mukaan. Näin ollen sairaus/riskitapauksiin ei ole varauduttu, mutta ammattimainen tiimi on pystynyt toistaiseksi luotsaamaan kaikki tapahtumat läpi. Toki se aiheuttaa kaikille lisää työtä ja tieto kuuluu metsästä taas jostain.

Rakennemuutoksen hyviin puoliin kuuluu ehdottomasti byrokratian väheneminen, koska yhtiöpohjalta tuottaja voi ulkoistaa toimintoja helpommin ja tehdä hankintoja kevyemmällä menettelyllä. Kaupunki vaatii paljon lomakkeita, hakemuksia ja todisteita kaikesta toiminnasta, jossa raha liikkuu. Muutoksen myötä on siis odotettavissa, että itse tuotantotyö helpottuisi.

4.1.11 Ruisrock

Annakaisa Anttila toimii Ruisrockin vastaavana tuottajana. Hänen aisaparinaan työskentelee Mikko Niemelä promoottorinimikkeellä. He ovat ainoat ympärivuotiset työn-

tekijät toimistolla. Lähempänä tapahtumaa mukaan liittyy noin 10 henkinen tuotantotiimi. Vaikka kyseessä on yksi tapahtuma, niin tuotantoon kuuluu monia osa-alueita, jotka voi tavallaan jakaa omiin tuotantoihinsa. Esimerkiksi markkinointi, sponsorit, yritysyhteistyö, majoitus jne. Toistaiseksi käytössä ei ole mitään varsinaista projektinhallintaohjelmaa, mutta sopivaa on haettu vaihtelevalla panostuksella. Anttilan omaa ajankäyttöä on helpottamassa RescueTime, joka kertoo käyttäjälle hänen ajankäyttötavoistaan tietokoneella. Esimerkiksi kuinka kauan menee aikaa sähköposteihin, kokouksiin, Facebookiin ja niin edelleen. Käyttöön on myös otettu Google Docs, jonne tallennetaan muun muassa viikkopalavereiden pöytäkirjat ja yleiset toimiston käytännöt. Tuottaja toteaa tässä olevan toiminnan kehittämisen paikka, mutta toistaiseksi se on jäänyt vähemmälle, koska kukaan yrityksessä ei vaadi raportointia tai tiedon dokumentointia. Näin ollen se on lähinnä omalla vastuulla, mutta valitettavasti työt vievät suuren osan ajasta. Ruisrockille on kaupiteltu kansainvälisiä ohjelmistoja festivaalien tuotantoon, mutta niistä mikään ei ole osoittautunut oikeanlaiseksi. Ohjelmistossa tulisi olla hyvä tiedonjakosysteemi, jotta sidosryhmiä voi informoida helposti. Tietenkin on kaikkien etu, että tieto pysyisi organisaatiossa eikä karkaisi pois vaihtuvan henkilöstön mukana. Niin sanottu hiljainen tieto on arvokasta ja se tulisi saada valjastettua yhteneväisellä tavalla esimerkiksi projektinhallintaohjelmistoon. Samalla se helpottaisi myös dokumentointia, joka jää usein puutteelliseksi varsinkin projektin loputtua. Sähköposteissa kulkee suuri määrä tietoa, joka myös yleensä jää niihin. Olisi järkevää purkaa tieto johonkin tietokantaan, kuten Exceliin tai projekti-wikiin, jotta sen etsimiseen ei haaskautuisi aikaa. Ajankäyttö ja kalenterien synkronointi ovat olennaisia tuotantotyötä helpottavia ominaisuuksia. Anttila uskoo, että sopiva projektinhallintaohjelmisto parantaisi sisäistä viestintää, mikä johtaisi työajan tehostumiseen. Hän myös toteaa, että olisi järkevää kehittää tapahtumalle yhteinen tuotantosuunnitelma ja samalla kehittää omaa ajankäytönhallintaa. Näin varmistettaisiin myös se, että aika ei loppuisi kesken. Melko usein tuotannossa tulee kiire.

4.2 Yhteenvetoa haastatteluista

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta, erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Tarkastelun kohteena voivat olla esimerkiksi tekstiksi muutetut haastatte-

lut, www-sivut, lehtiartikkelit, päiväkirjat, palaverien muistiot ja muut kirjalliset materiaalit. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Sisällön analyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti, ja sen tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä. (Ojasalo ym. 2009, 121–122.) Haastattelut eri sektorien tuottajien kanssa olivat kiinnostavia ja yhteistä niissä kaikissa oli tuotantojen sisältöjen kunnioitus. Taulukosta 1 voi nähdä koottuna havaintoja, joissa olen jaotellut haastattelujen olennaisimman seitsemään teemaan. Riveillä lukee tuotantoyhtiön nimi. Toisessa sarakkeessa oleva sana Ohjelmisto tarkoittaa sitä, onko kyseisessä yrityksessä käytössä projektinhallintaan suunniteltua ohjelmistoa. Olen kirjoittanut ohjelmiston/työkalun nimen, mikäli sellaisia toiminnassa käytetään. Kolmannessa sarakkeessa CRM tarkoittaa asiakkuuksien hallintaan suunniteltua tietokantaa. Mikäli sellainen on yrityksessä käytössä, niin olen merkinnyt ruutuun raksin (x). Riskitapaukset taulukossa kertoo siitä, onko niihin varauduttu. Jos dokumentaatio on kehitetty sille tasolle, että äkillinen ydintyöntekijän poisjääminen ei vaikeuta projektia, niin olen merkinnyt raksin (x). Seurannalla ajan takaa työntekijöiden työtuntien merkintää ja niiden vahtimista esimiestasolla. Mikäli yrityksessä merkataan työtunnit, niin joissain tapauksissa voidaan myös raportoida työtehtävät. Raksi (x) on laitettu ruutuun, mikäli tunteja valvotaan. Excelin käyttö oli lähes jokaisessa firmassa tavallista erilaisissa tarkoituksissa. Tässä tarkoitan Excelin olevan kiinteä osa tuotantoa, kuten Excelillä tehtyä tehtävälistaa. Mikäli tällainen taulukointiapuväline toimii tuotannossa tärkeänä työkaluna, niin olen merkinnyt kohtaan raksin (x). Kalenteri on yksinkertaisesti sitä itseään ja tarkoittaa siis tässä perinteistä ajankäytön apuvälinettä. Menetelmä oli kaikilla yleinen ainakin henkilökohtaisella tasolla, mutta sitä käyttivät ahkerimmin pienet toimijat. Suurissa tuotantotoimistoissa työpaikalla olivat sähköiset kalenterit, jotka synkronoivat keskenään. Olen merkinnyt toimijan kohdalle raksin (x), mikäli käytössä on perinteinen kalenteri tärkeänä osana projektinhallintaa. Toimintamalli kertoo, onko toimijalla käytössä yhtenäinen tapa toimia projektin alkusuunnittelusta toteutuksen läpivientiin asti. Näin oli suurimmissa tuotantoyhtiöissä, joissa tuotantotiimit työskentelivät suurien produktioiden parissa. Eastway Impact, Woltti Group ja Loud'n Live Promotions Oy Ltd olivat yhtiöitä, joissa toimintamalli tuotantoihin on olemassa. Siksi niiden kohdalla on raksimerkintä (x).

Haastattelujen pohjalta kävi ilmi, että mitä suuremmasta tuotantoyrityksestä on kysymys, sitä tanakammin projektinhallintaan panostetaan ja puolustetaan tarkoituk-

seen suunniteltuja ohjelmistoja. Yleinen toteamus oli myös se, että olisi hienoa jos tieto olisi samassa paikassa ja vähentäisi turhaa ajanhaaskausta sen etsimiseen. Myös sähköpostitulvaa haluttiin vähentää, jotta tärkeä tieto ei jää huomaamatta ja se menee perille oikeille ihmisille. Kuitenkin haastateltavat ovat alansa asiantuntijoita ja moni on toiminut vuosia työssään. Näin ollen kävi ilmi, että on melko vaikeaa laatia yhtä oikeaa tapaa toimia, koska tilaisuuden luonne vaihtelee tapahtumakohtaisesti ja asiakkaan toiveiden mukaisesti. Moni myös painotti kokemuksen tuomaa varmuutta siitä, miten asiat kannattaa hoitaa. Ei kannata edes yrittää osata tehdä kaikkea vaan hankkia tarvittaessa apua ulkopuolelta ja delegoida tehtäviä eteenpäin. Kävi myös ilmi, että kiireessä ei aina ehdi päivittää projektinhallintaosaamistaan ja toimia kuten ideaalimaailmassa. Tärkeintä on, että asiat toimivat ja päästään haluttuun tavoitteeseen. Asiakas on tärkeää pitää tyytyväisenä ja palautteen saa usein myös suoraan yleisöltä.

	ohjelmisto	c r m	riskita- pauk- set	seu- ran- ta	Excel (task- lista, ym.)	ka- len- teri	toimin- tamalli	luo kka
Eastway Im- pact	räätälöity	x	x	x	x		x	a
Woltti Group	räätälöity	x	x	x	x		x	a
Lataamo Oy	Google Drive, Pro- cauntor	x	x	x	x			a
Elmu ry	projektityö- kalu, uusi		x	x	x			a
Helsingin ta- pahtumatuo- tanto	3D- mallinnus				x	x		b
Ruisrock	Timerescue					x		c
YleX	Google Drive					x		c
Helsingin marrkinointi Oy								c
Fullsteam	(toolbook) intranet					x		c
Humak	Trello				x	x		c
Loud'n Live Promotions Oy Ltd					x	x	x	c

taulukko1.

Toimijat on jaettu kolmeen luokkaan: Luokka A tarkoittaa yritystä, jossa on käytössä projektinhallintaan tarkoitettu/räätälöity ohjelmisto. Myös riskitapauksiin ja muihin projektinhallinnan haasteisiin on varauduttu. Luokassa C ovat yritykset, jotka eivät ole voineet resurssien puutteiden vuoksi panostaa projektinhallintaan ohjelmistoin, mutta

ovat ilmaisseet kiinnostuksensa niitä kohtaan. B-luokkaan sijoittui ainoana toimijana Helsingin tapahtumatuotanto Oy, sillä yritys ei ole erityisen kiinnostunut ohjelmistoista ja näkee nykyisen projektinhallintansa olevan riittävä. Yritys oli ainoa, joka käytti tuotantotyössään aktiivisesti 3D-mallinnusta. Tämä voisi olla menetelmänä sellainen, josta muut tuottajat voisivat ottaa mallia ainakin projektien suunnitteluvaiheessa. Huomioimisen arvoinen seikka oli myös Elmu Ry:n itse teettämä projektinhallintatyökalu, joka on suunnattu kaikille rock-toimijoille ja tapahtumajärjestäjille. Ohjelmistolla ei ole vielä nimeä, mutta se on hintaansa nähden erittäin edullinen. Voittoa tavoittelematon yhdistys haluaa projektityökalun olevan kaikkien toimijoiden saatavilla. Suositellenkin kaikkia C-luokkaan kuuluvia organisaatioita kokeilemaan sitä, koska se antaa osviittaa siitä, mitä ohjelmistossa tulisi vielä olla, jotta se toimisi omassa toiminnassa. Kyseessä on kuitenkin tuote, joka on kehitetty tarpeesta eikä vastaavalaista nähty löytyvän markkinoilta. Myös seuraavaksi kuvatuista ohjelmistoista kannattaa ottaa selvää.

4.3 Ohjelman valinta

Seuraavaksi kuvaillaan tarkemmin harjoittelun aikana kokeiltuja ohjelmistoja, jotka olivat Starbrix, Cenno ja Visma Severa. Vertailtuani näitä kolmea eri projektinhallintaohjelmistoa kiinnitin huomiota helppouteen, visualisuuteen ja ohjeistukseen. Omaksi suosikikseni nousi Cenno-niminen ohjelmisto. Kaikki ovat kaupallisia ja kuukausiperusteisesti laskutettavia projektinhallintaohjelmistoja.

4.3.1 Starbrix

Aloitin Starbrix-nimisen ohjelman käytön, koska se löytyi helposti hakukoneella käyttämällä sanaa ”projektinhallintaohjelmisto” ja ohjelman sai ilmaiseen 60 päivän koe-käyttöön. Systemi on yleispätevä ja suhteellisen helppokäyttöinen, käytön opettelua helpottivat opetusvideot. Ohjelmistoa voi käyttää Internet Explorer-, Firefox-, Google Chrome- ja Safari-selaimilla ja se toimii Windows-, Linux-, Mac/iOS- ja Android-käyttöjärjestelmillä. Visuaalisesti ohjelmisto on hieman vanhanaikaisen- ja epäselvännäköinen, minkä vuoksi opettelu myös vaatii hieman enemmän aikaa. StarBrixin

käytöstä laskutetaan kuukausiperusteisesti, aloitus- tai lopetusmaksuja ei ole. Asiakas sitoutuu siis aina vain kuukaudeksi eteenpäin.

Kuukausimaksu riippuu käyttäjien profiilista seuraavasti:

Katseluoikeus 10 €/kk

Raportointi- ja kommentointioikeus 15 €/kk

Muut käyttäjäprofiilit 25 €/kk

StarBrix sisältää muun muassa seuraavia ominaisuuksia:

- ❖ Mahdollisuus projektien täysivaltaiseen hallintaan
- ❖ Projektisalkut ja yksittäiset projektit
- ❖ Tehtävien suunnittelu Gantt-kaaviolla
- ❖ Ajankäytön suunnittelu ja raportointi
- ❖ Resurssien ja materiaalien hallinta
- ❖ Budjetointi ja menojen seuranta
- ❖ Tilanneraportit ja projektipäiväkirja
- ❖ Asiakirjojen hallinnointi
- ❖ Toimii PC:llä, Macilla, tabletilla ja älypuhelimella

(StarBrix projektinhallinta 2014.)

4.3.2 Cenno

Cenno on myös suomalainen projektinhallintaohjelmisto, jonka saa maksuttomaan koekäyttöön 30 päivän ajaksi. Pidän ulkoasusta ja mielestäni systeemi on selkeä ja helppokäyttöinen. Cennon sivuilla löytyy hyvin selkeä ohjeistus käyttöön kuvien kera. Käytöstä maksetaan jälkikäteen kalenterikuukausittain. Hinnoittelu yrityksille on noin 19 €/aktiivinen käyttäjä/kuukausi. Hinta riippuu siitä, kuinka monta aktiivista käyttäjää verkostossa on. Aktiiviseksi käyttäjäksi lasketaan käyttäjä, joka käyttää Cennoa tai jotain sen ominaisuutta vähintään yhden kerran kalenterikuukauden aikana. (Cenno, Yritykset 2014.) Cennolla voi helpottaa projektinhallintaa, ratkaista sähköpostitulvan aiheuttamaa sekavuutta, hallita tehtäviä ja säilyttää projekteihin liittyvää tietoa yhdessä paikassa. Ohjelmiston avulla voi myös keskustella ja viestiä projekteista sekä asioista reaaliaikaisesti webin, sähköpostin tai mobiiliselaimen avulla.

Värejä hyödyntävien interaktiivisten aikajanatoimintojen avulla saa helposti kuvan kaikkien projektien aikatauluista yhdellä silmäyksellä. Näin voi myös tarjota asiakkaille tai johdolle reaaliaikaisen ja visuaalisen näkymän projektien aikatauluihin. Yksinkertaisten ja monipuolisten rajapintojen avulla Cennon voi kytkeä helposti osaksi muita tietojärjestelmiä. (Cenno, Ominaisuudet 2014.)

4.3.3 Visma

Vismassa on myös edeltävien ohjelmistojen tapaan projektinhallintaa ja resursointia helpottavia työkaluja. Ohjelmaa voi räätälöidä helposti itselleen sopivaksi ja siihenkin voi lisätä toimintoja myöhemmin, mikäli tarve vaatii. Lisäosat maksavat kuitenkin 50 €/toiminto. Ohjelmisto on selkeä ja käytöltään yhtä vaativa kuin Facebook. Näin ollen hinta riippuu siitä, mitä asiakas vaatii ohjelmalta. Esimerkiksi Visma Severa auttaa projektipäälliköitä ja resurssijohtajia aikatauluttamaan ja resursoimaan töitä sekä seuraamaan tuottavuus- ja laskutusasteita. Samalla se antaa kokonaisnäköyksen yhtiön projektiliiketoiminnasta niin työnohjauksen kuin taloudenkin kannalta. (Visma, Toiminnallisuudet 2014.) Vismalla oli hyvin aktiivinen myyntihenkilökunta ja heti kun menin yrityksen sivuille selailemaan tarjontaa, niin myyntihenkilö otti minuun yhteyttä chatin kautta. Tällainen tapa voi toimia johonkin muuhun asiakkaaseen, mutta itse koin toiminnan tungettelevana. Vastasin, mitä ohjelmalta tarvitsen ja myynnistä pyydettiin sähköpostiosoitteeni lisäksi firma, josta otin yhteyttä. Näiden pohjalta lähti aktiivinen kanssakäyminen ja minulta pyydettiin myös puhelinnumero interaktiivisen ohjelmiston opettelemistuokiota varten. Tämän pohjalta käytin tarpeisiini tehtyä ohjelmaa ilmaiseksi kahden viikon koekäytön ajan. Valitsin siihen vain yleisemmät käytännöt, kuten ajanhallinta, tehtävälistat, projektit ja viestinnän. Taloushallintaa tai työtuntien merkkäamista en tarvinnut. Koeajan jälkeen minuun otettiin myynnistä yhteyttä ja he kyselivät kovasti mielipidettäni ohjelmasta. Tähän samaan aikaan työpaikkamme muutti Sanomataloon ja henkilövaihdokset sotkivat aikataulua. Näin ollen asiaan ei ollut aikaa panostaa juuri silloin.

5 TYÖN TULOKSET

Seuraavaksi käydään läpi työn tulokset vertailuanalyysin näkökulmasta ja kerrotaan myös kehitysehdotuksia toimintaan. Tässä luvussa tutkitaan myös projektinhallintaohjelmistojen käyttöä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, koska valtaosa kulttuurialan yrityksistä kuuluvat tähän suuruusluokkaan. Luvussa otetaan myös selvää, onko varsinaisen projektinhallintaohjelmiston hankkiminen edes välttämätöntä yritykselle. Ohjelmistojen tarjonta on hyvin runsas, joten on olennaista tietää, minkälainen on organisaation tarpeisiin paras mahdollinen vaihtoehto.

5.1 Lopputulokset benchmarkingin näkökulmasta

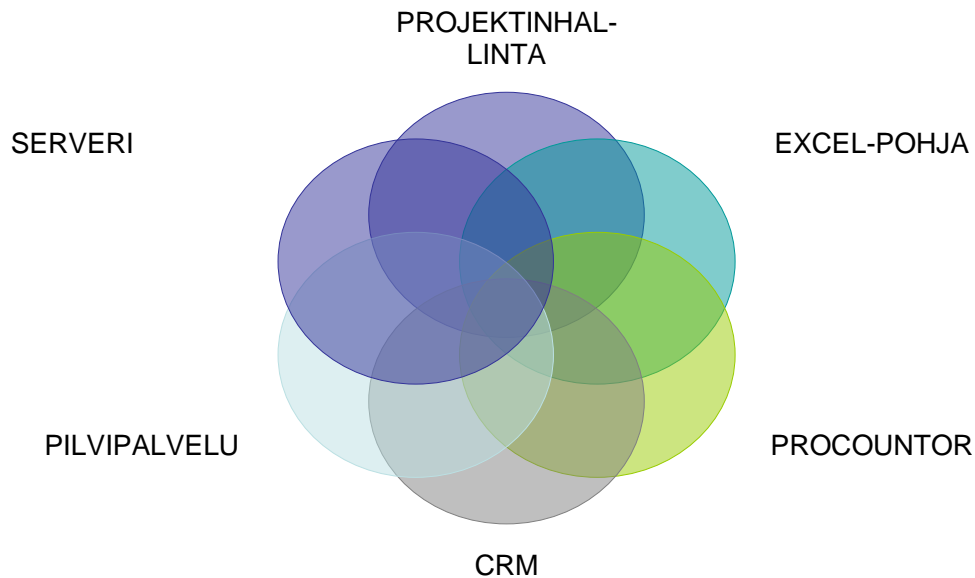
Vertailuanalyysissä perehdyttiin Lataamo Oy:n projektinhallintaan ja pyrittiin löytämään toimintamalleja, joita voitaisiin soveltaa myös Nelonen Media Radion tapahtumatuotannossa ja luokkaan C kuuluvissa organisaatioissa. Lataamo valittiin vertailukohteeksi, koska se tekee paljon yhteistyötä Nelosen kanssa ja on vienyt projektinhallinnan pitkälle ohjelmistojen suhteen. Haastattelusta voimme todeta, että yrityksessä käytetään projektityöskentelyn tarpeisiin muokattua Excel-pohjaista Procountor-ohjelmaa ja CRM-järjestelmää, joka ohjaa kaikkien työntekijöiden kalenteria, asiakasrekisteriä ja asiakkaiden tuotantoja. Eri ohjelmistot muodostavat toimivan kokonaisuuden, joka palvelee tuottajaa työssään kustannustehokkaasti. Tietenkin Procountor ja CRM ovat Nelosen kohdalla tarpeettomia, koska talousseurantaa ei tarvitse tehdä, mutta se voi palvella toista organisaatiota ja antaa hyvän esimerkin ohjelmistojen synkronointimahdollisuudesta. Edellä mainittujen toimintojen lisäksi Lataamo Oy:ssä on käytössä Google Driven suljettu pilvipalvelu, joka aktivoi projektissa mukana olevia työntekijöitä. Pilvipalvelu myös mahdollistaa tietoihin pääsyn missä tahansa ja suuret tiedostot eivät haittaa tietojen lähetystä, kuten sähköposteissa. Kaikki ohjelmistot synkronoivat keskenään Google Driven kautta. Synkronointi on käyttäjäystävällistä ja helpottaa monien ohjelmistojen seuraamista. Koska tietoa välitetään ja tallennetaan näin tehokkaasti, tilanteen vaatiessa on helppoa tuurata toista tuottajaa sekä myös esimies pidetään kärryillä tuotantojen vaiheista.

	ohjelmisto	c r m	riskita- pauk- set	seu- ran- ta	Excel (task- lista)	ka- len- teri	toimin- min- tamalli	luo kka
Lataamo Oy	Google Drive, Pro- cauntor	x	x	x	x			a
Nelonen Media Radio tapahtu- matuotanto						x		c

taulukko 2.

Nelosen tapahtumatuotannossa ei ole käytetty ohjelmistoja tai noudatettu tiettyä toimintamallia projektien läpiviemisessä. Aikaisemmin ei ole myöskään ollut systemaattista tapaa tallentaa projektien tietoja vaan ne lojuivat tietokoneella ja sähköposteissa. Näin ollen tieto on haavoittuvasta ja voi kadota tietokoneiden romahtaessa. Lataamo Oy:ssä kaikki tiedot ajetaan tuotannon loputtua omalle serverille, mikä on arvokasta tulevaisuudessa ajankäytön kannalta. Näiden järjestelmien ansiosta voidaan nähdä helposti henkilöstökulut ja käytetyt tunnit projektikohtaisesti sekä raportoida suoraan asiakkaalle. Yhtenäinen tapa raportoida herättää luottamusta ja osoittaa ammattitaitoa.

”Koko järjestelmän käyttöönotto on vielä kesken ja sitä kehitetään kokoajan. Pyrkimys on, että kaikki tieto olisi verkossa jokaisen työntekijän saatavilla eikä omilla kovallevyillä. Työntekijöiden työnkuvia päivitetään tilanteen mukaan, mikä johtaa työajan tehostamiseen.” Hiidenmaa kertoo.



Kuva 4: Lataamo Oy:n Projektinhallinta.

5.2 Kehitysideat toimintaan

Olen listannut toimintoja, jotka helpottavat jokaisen kulttuurialalla toimivan työskente-lyä. Erityisesti suosittelen niitä luokkaan C sijoittuneille haastateltaville. Kyseessä ei ole uusia tai vaikeasti toteutettavia keksintöjä vaan käytännönläheisiä ja arkea hel-pottavia toimenpiteitä. Ensiksi on hyvä miettiä, ovatko prosessit selkeitä ja pitäisikö niitä avata enemmän toiminnan selkeyttämiseksi. Samalla voidaan tarkastella työn-kuvia ja tarvittaessa päivittää niitä ajan mukaan. Selvityksen myötä voidaan tarkastel-la työn kuormittumista ja sitä, pitäisikö rekrytoida lisää väkeä. Tässä prosessien selvi-tyksessä auttavat projektinhallintaohjelmistot, mutta sen voi toki tehdä myös manuaa-lisesti ja keskustellen työryhmän kanssa. Suosittelisin panostamaan dokumentointiin,

jotta työn kuvaaminen prosesseineen ja tehtävineen saataisiin välitettyä tekstin muotoon. Tärkeintä on tallentaa tiedot niin, että ne ovat koko työryhmän saatavilla, esimerkiksi projekti-wikiin tai yhteisiin projektikansioihin. Hyvin olennaista on kuvata, mikä onnistui projektissa ja missä oli vielä kehittämisen varaa. Mikäli yhteistä projektitietokantaa ei ole, pitäisi sellainen perustaa pikimmiten. Samaa tietokantaa on mahdollista tallentaa myös sopimus pohjat ja muu tärkeä materiaali, joita voi hyödyntää tulevaisuudessa.

Usein hiljainen tieto valuu pois organisaatiosta vaihtuvan henkilöstön myötä. Sen vuoksi projektissa mukana olleet henkilöt ja heidän työtehtävänsä sekä yhteystietonsa kannattaa koota yhteen. Raportoinnissa ja dokumentoinnissa on hyvä nimetä vastuuseen yksi henkilö, joka tarkastaa tarvittavien tietojen tallentamisen. Hänen ei tarvitse välttämättä itse hoitaa koko työtä vaan voi tarvittaessa delegoida tehtävän eteenpäin ja käyttää apuna esimerkiksi harjoittelijoita. Kirjaukset auttavat myös työajankäytön hahmottamisessa ja mikäli halutaan saada selville oman työajan jakaantumista tietokonepäätteen edessä, voidaan asentaa ohjelma, joka laskee eri toimintoihin käytetyn ajan (RescueTime).

Riskit voivat vaikuttaa projekteihin vaihtelevasti ja eri suuruusluokissa, joten on hyvä uhrata hetki niiden minimoimiseksi. On ymmärrettävää, että varamiessysteemiä ei voi kehittää jokaiseen projektiin ja kalliiksihan se tulisi, mutta raportoinnin ja tiedon tallentamisen myötä toisen tuuraaminen helpottuu. Viestinnän toimimattomuus voi aiheuttaa myös riskejä tai ainakin hankaloittaa työntekoa. Siksi on järkevää tarkastaa säännöllisin väliajoin, ovatko viestintäkanavat kunnossa ja ajan tasalla. Usein nopean tiedonsiirron myötä myös työajankäyttö tehostuu.

Kehotan jokaista haastateltavaa tutustumaan erilaisiin projektinhallintaohjelmistoihin ja aloittamaan vaikka tässä työssä esiintyneistä. Kotimainen Tietokonelehti on tehnyt myös vertailua ohjelmistoista vuonna 2002, mikä antaa suuntaviivoja selvitykselle (Lagus 2002). Toki tietotekniikka menee koko ajan eteenpäin ja uusia palveluja tulee jatkuvalla syötöllä markkinoille. Näin ollen kannattaa miettiä, mitä toimintoja voi automatisoida työssään. Mikäli löytyy sopiva ohjelmisto ja sellainen kannattaa hankkia, on suositeltavaa perustaa kehitystiimi, joka vastaa uuden työmenetelmän sisäänajosta.

- ✓ Selvitä prosessit
- ✓ Tutustu projektinhallintaohjelmistoihin → automatisoi työtehtäviä
- ✓ Projektien raportointi ja dokumentointi ajan tasalle → yhteiseen tietokantaan
- ✓ Jos yhteistä tietokantaa/pankkia ei ole, perusta sellainen
- ✓ Vaadi työryhmää tallentamaan tietoa → vastuuhenkilö
- ✓ Riskien kartoitus
- ✓ Viestinnän toiminnan tarkastaminen

5.3 Projektinhallintaohjelmistot pienissä ja keskisuurissa yrityksissä

Pienet ja keskisuuret yritykset eli niin sanotut pk-yritykset määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Vaihtoehtoisesti taseen loppusumman tulee olla enintään 43 miljoonaa euroa ja yritysten pitää täyttää seuraavassa määritelty peruste riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2014.)

Yleisimmät vaihtoehdot pienille ja keskisuurille yrityksille projektinhallintaohjelmistoissa ovat valmisohjelmat ja konfiguroidut järjestelmät. Pk-yrityksen luonteen vuoksi sen on helpompi muuntaa omia toimintatapojaan järjestelmän mukaan. Järjestelmä monesti yksinkertaistaa pk-yrityksessä käytettyjä prosesseja, mikä usein on hankinnan tarkoituskin. Pk-yrityksen kannattaa silti tehdä tarvekartoitus ja hankintasuunnittelu tarkkaan, sillä vain sen avulla se pystyy päättämään, onko jokin markkinoilla oleva tuote tarpeeksi hyvä. Mikäli näin ei ole, joudutaan kääntymään konfiguroidun järjestelmän puoleen. Tietenkin kustannukset on laskettava myös tarkkaan. Vaikka valmis ohjelmisto ei täyttäisi kaikkia vaatimuksia, voi se olla kannattavampi hankinta, jos konfiguroitavan tuotteen tuoma lisäarvo ei ole merkittävä. Konfiguroitavan järjestelmän hankintaa kannattaakin harkita pääosin keskisuurissa yrityksissä, joissa usein on jo tarve jonkinlaiselle toiminnanohjausjärjestelmälle. Pienemmille yrityksille valmisohjelmistojen tarjonta on jo sen verran monipuolinen, että tarpeita tyydyttävä ratkaisu löytyy usein valmistuotteiden joukosta. (Kaskela 2005.)

5.4 Onko projektinhallintaohjelmiston hankkiminen kannattavaa yritykselle?

Ei ole yhtä universaalista totuutta, joka kertoisi, milloin yritys tarvitsee projektinhallintaohjelmistoa. Hyvin usein taulukkolaskennan avulla päästään pitkälle varsinkin silloin, kun ollaan valmiita tekemään sellaista käsityötä, jonka projektinhallintaohjelmisto automatisoisi. Sen sijaan psykologit ovat todenneet varmasti, että ihmisen päähän mahtuu yhtä aikaa seitsemän asiaa. Sama sääntö pätee myös projektinhallinnassa. Mikäli kerralla hallittavia projekteja on enemmän kuin seitsemän tai jos resursseja on yli kymmenen, EC Project Solutionsin johtava konsultti Mauno Saari suosittelee ohjelman hankkimista. (Lagus 2002.)

On kuitenkin hyvä muistaa, että projektinhallintaohjelmisto on vain väline, ei itsetarkoituksellinen. Sen hankinta ei tee mistään organisaatiosta projektinhallinnan ammattilaista. Projektinhallintaohjelmisto voi tuoda apua silloin, kun projektit toistuvat säännöllisesti ja kokemukset halutaan kerätä talteen. Ohjelmiston käyttöönotto vaatii usein yrityksen prosessien järjeistämistä. Yrityksen prosesseja ei kannata automatisoida ennen kuin on selvitetty niiden tarkoituksenmukaisuus. Joskus voi käydä niinkin, että järjestelmällistä projektikuluttuuria ei yrityksissä osata edes kaivata. Ongelmia ei aina mielletä ongelmiksi vaan niitä pidetään työhön kuuluvana välttämättömänä pahana. Yritysten ja yhteisöjen projektitoimintaa kehittävän Projekti-instituutin toimitusjohtaja Matti Haukka vertaa projektinhallintaohjelmistoja Word-tekstinkäsittelyohjelmaan. Mikäli ei ymmärrä, mitä kirjoittaa eikä miten ohjelma toimii, niin tekstinkäsittelyohjelmaa ei voi hyödyntää. (Lagus 2002.)

Konsultointi- ja koulutusyritys Talent Partnersin johtaja Tuula Rantala näkee, että projektinhallintaohjelmistolla on käyttöä kaikilla projektien parissa työskentelevillä organisaatioilla. Ohjelmisto auttaa hoitamaan projektit kustannustehokkaasti varsinkin sellaisissa organisaatioissa, joissa tehdään työtä partner-rajapinnan kanssa. ”Myös sisäisiin kehitysprojekteihin ohjelmistot tuovat systemaattisuutta ja tehokkuutta. Ohjelmien avulla saadaan kirjatuksi, mitä opittiin ja mitä voidaan tehdä paremmin. Monessa projektissa toimitaan ilman tällaista systematiikkaa, mikä merkitsee, että tiedot häviävät ihmisten vaihtaessa työtä.”, Rantala kertoo. Hänen mielestä pienimpiin projekteihin riittävät hyvin Excel ja Word. Mikäli projektin osallistujamäärä nousee

yli viiden tai jos projekti on hyvin pitkä tai hajallaan useissa toimipisteissä, Rantala käyttäisi jo varta vasten projektinhallintaan suunniteltua ohjelmistoa. (Lagus 2002.)

5.5 Projektinhallintaohjelmistot kulttuurituottajan työssä

Tuottajan osaaminen näkyy tuotantoprosessissa. Tuottajalta vaaditaan liiketoiminnallista osaamista, markkinointi- ja talousvastuuta, johtajuustaitoja ja teknologista osaamista. Viimeisin voidaan ymmärtää kahdella tavalla. Perinteisempi osaaminen viittaa tuottajan kykyyn ymmärtää ja ratkaista tuotantojen teknisiä ongelmia. Uudempi tekninen osaaminen viittaa tuottajan kykyyn ymmärtää uusien teknisten ratkaisujen mahdollisuudet ja niiden tuomat muutokset kulttuurinkulutuksen tavoissa. (Laitinen 2001,14–15.) Laitisen sanoin voidaan todeta, että nykyaikaisen tuottajan on hyvä olla tietoinen ohjelmistojen hyödyntämisestä arjen työssään ja niiden tuomista mahdollisuuksista, varsinkin silloin, kun halutaan tehostaa työajan käyttöä. Kuten jo aiemmin todettiin, pelkän ohjelmiston hankinta ei tee kenestäkään ammattilaista vaan sitä pitää myös osata käyttää oikein. Kulttuurituottajan työ on usein projektiluontoista, työskentelee hän sitten teatterin, taiteen tai festivaalien parissa. Sen vuoksi voidaan todeta, että projektinhallintaohjelmistoihin tutustuminen on kannattavaa. Voidaan myös yleisesti todeta, että ajan muutos on jo tuonut tullessaan monien asioiden digitalisoinnin. Esimerkiksi opetus, postit ja matkalippujen ostaminen on mahdollista missä ja milloin vain internetin kautta. Palavereita yhtään väheksymättä, voidaan niitäkin vähentää ja tehostaa siten, että projektin tiedot ovat sidosryhmien saatavilla samalla työalustalla. Samalla turhat väärinkäsitykset ja kysymykset vähenevät. Toinen suuri ajankohtainen ilmiö, verkostoituminen, on myös noussut osin Internetin myötä.

Verkostoituminen on nykymaailmassa välttämätöntä, lähes kaikissa kehittämisen liittyvissä julkaisuissa tai tilaisuuksissa korostetaan sen merkitystä. Voidaan jopa ajatella, että yksilön ja yhteisöjen asema riippuu heidän sijoittumisestaan erilaisiin verkostoihin. Verkostojen kasvaneelle merkitykselle syy löytyy yhteiskunnan muutoksissa erityisesti tietotekniikan nousun myötä. Näiden muutosten on nähty olevan niin suuria, että yhteiskunnan kuvaamiseksi on ryhdytty käyttämään sellaisia käsitteitä kuin verkostoyhteiskunta tai verkostotalous. Samanaikaisesti on keskusteltu luovuuden ja

innovaatioiden yhteyksistä, luovasta taloudesta, innovaatioiden ekosysteemistä tai hybriditaloudesta. Kaikissa mainituissa korostetaan verkostojen merkitystä. Uusimpana ovat vertaisverkostojen ja sosiaalisen median luomat monipuoliset verkostot, joissa eri toimijat liittyvät toisiinsa uusilla tavoilla. Liittyminen on johtanut siihen, että toimijoiden nähdään sekoittavan aiemmin erillisinä pidettyjä talouden kategorioita kuten markkinataloutta ja vaihdantataloutta. Erilaiset fanikulttuurit, taiteen ja talouden yhteistyömuodot, esimerkiksi festivaalien tapa organisoitua verkostoituneeksi kokonaisuudeksi, ovat niitä verkostoja, joiden kaltaiset organisoitumisen tavat tulevat enemmän muuttumaan toiminnan muodoiksi myös muualla yhteiskunnassa ja taloudessa. (Parkkola 2012,10.) Kehitystehtävää tehdessä ja erilaisia projektinhallintaohjelmistoja tutkiessa oli huomioitavan arvoista se, että monet niistä sisältävät ominaisuuksia sosiaalisesta mediasta. Sen johdosta monet järjestelmät luokiteltiinkin projektinhallinta- ja yhteistyöjärjestelmiksi. Varsinkin käyttäjien välistä viestintää oli pyritty helpottamaan esimerkiksi keskustelualueiden, erilaisten ilmoitusten ja projektiin lisättyihin sisältöihin liittyvällä kommentointitoiminnolla. Koska tuottajan työ on usein monien sidosryhmien kanssa toimimista, voidaanko ajatella, että projektinhallintaohjelmisto kehittäisi samalla myös verkostoitumista? Mielestäni vastaus on kyllä, sillä näin kaikki projektissa mukana olevat voivat kommunikoida virtaviivaisemmin ja nopeasti eri paikkaan hajaantunut tuotantotiimi voi toimia tiiviimmin. Myös uuden työntekijän on helpompaa hypätä mukaan kesken tuotannon, kun näkee siinä mukana olevan yhteisön ja toiminnot. Harvemmin työntekijätiimi pysyy muuttumattomana koko prosessin ajan.

Luovan talouden monipuolisten verkostojen hallitsemiseen tarvitaan uudenlaista osaajaa, verkostotuottajaa. Myös tällä toimijalla on yhteys kulttuuriin, sillä monen luovan talouden verkostot ponnistavat niistä tehokkaistakin organisoitumisen muodoista, jotka ovat peräisin kulttuurin kentältä. Merkittävää on huomata se, kuinka pirstaloituneissa nyky-yhteiskunnan verkostoissa voidaan tehdä myös taloudellisesti tavoitteellista toimintaa soveltamalla esimerkiksi festivaalien tuotannolle ominaisia toimintamalleja muille toimialoille. (Parkkola 2012, 14.)

6 POHDINTA

Koko kehitystehtävän ohjaus nojasi yhden ihmisen harteilla, jonka vuoksi projekti pysähtyi täysin hänen lähdettyään. Työ saatiin vietyä loppuun muuttamalla hieman alkuperäistä suunnitelmaa ja kohdistamalla työ palvelemaan haastateltuja organisaatioita. Toimeksiantajan on aina sitouduttava kehittämiseen: se ei saa olla vain yhden avaintyöntekijän tai johtajan ajatus. Konstrukttiivinen tutkimus mahdollistaa laajempien projektien pilkkomisen pienempiin osaprojekteihin, jotka voidaan tarpeen mukaan antaa organisaation ulkopuolelle toimeksiantoina. Lisäksi organisaatio pienentää tai madaltaa teoreettisemman tutkimuksen ja käytännön kehitystyön välistä kuilua, mikä lisää mahdollisesti yrityksen omaa tutkimusosaamista myöhemmissä kehityshankkeissa. (Ojasalo ym. 2009, 66.)

6.1 Työn hyödynnettävyys, oma toimintani ja oppiminen

Kehitystehtävä oli mielenkiintoinen ja opettavainen. En ollut aikaisemmin perillä kaikista ohjelmistojen mahdollisuuksista, joten sain monia oppimiskokemuksia niiden parissa. Tässä työssä aikaisemmin esitetyt ohjelmistot Cenno, Starbrix ja Visma eivät olleet minulle entuudestaan tuttuja, joten tutustuminen niihin kannatti. Myös Google Docsilla voi tehdä sujuvaa yhteistyötä ja huomasin erilaisia tapahtumalistoja tehdesäni, että sen avulla ihmiset voivat ilmoittautua kätevästi mukaan ja kertoa samalla lisätietoja. Työaikaa meni paljon niin sisältöpääliköllä kuin myös harjoittelijoilla valtavien sähköposti-ilmoittautumisten purkuun, mikä aiheutti myös stressiä. Asian olisi voinut hoitaa lähettämällä kutsutuille linkin ja ohjeistaa ilmoittautumaan sen kautta mukaan tapahtumaan. Näin kaikki tarpeellinen tieto saadaan suoraan ilman välikäsiä, ja tarvittavien lisätietojen, kuten hyttitoiveiden, invalidipaikan tai autopaikan ilmoittaminen on osallistujan vastuulla. Tärkeät lisätoiveet eivät jää vahingossakaan huomaamatta, koska lista syntyy kuin itsestään ja muodostaa kaikesta tarvittavasta kokonaisuuden. Kutsutuista voidaan pitää lukua ja eri ryhmien informointi tapahtuu nopeammin.

Harjoitteluni aikana tuotettiin myös kuvapankki Dropboxiin, minkä idea oli nopeuttaa oikeiden kuvien löytämistä tarvittaessa. Kuvia artisteista, vieraista ja tapahtumista

otetaan Nelosen toimituksessa tuhansia, joten niiden purkaminen katsottiin nyt ajan-kohtaiseksi. Erilaisten presentaatioiden tekeminen, esimerkiksi Powerpointin ko-koaminen kokouksiin ja tilaisuuksiin oli yleistä. Näihin usein tarvittiin mainoksia, ani-maatioita, kuvia ja esittelytekstejä, jotka sijaitsivat eri työntekijöiden tietokoneilla. Sen vuoksi eri elementtejä läheteltiin sähköpostien liitteinä ja kiireiden vuoksi siinä meni aikaa riippuen henkilöstä. Tapahtumiin liittyvät työt, kuten myyntiohjeet, tekstit, esi-telmät ja kuvakansiot voidaan ja kannattaa tallentaa projektinhallintaohjelmistoon tai projekti-wikiin. Silloin niitä ei tarvitse seuraavalla kerralla etsiä vaan ne löytävät kan-siostaan ja samaa työtä ei tarvitse tehdä useaan kertaan.

Kilpailuja koordinoidessani toistuva ongelma oli monen ihmisen kanssa vaikea kom-munikointi palkinnoista ja niiden liikkuvuudesta. Näin ollen totesin monesti, että jos tieto olisi samassa tietokannassa ja kaikkien työryhmän jäsenten nähtävillä, päivittä-minen ja informoiminen olisivat paljon helpompaa. Sen sijaan käytiin vilkasta sähkö-postivaihdantaa ja viimeisin tieto ei aina saavuttanut kaikkia. Tästä seurasi vain epä-selvyyksiä -ja luottamusta sekä turhaa saman asian pyörittämistä moneen kertaan. Kun kaikki tärkeä tieto oli sähköposteissa ja yllättäen talon sisäinen sähköposti ei toiminutkaan talon ulkopuolella, aiheutui ongelmia. Myös avainasemassa olevan henkilön sairastuminen hankaloitti heti koordinoitua ja asioita piti tarkistaa useasta lähteestä, jotta päästiin eteenpäin.

Opin paljon tuottajana työskentelystä haastatteluissa ja verkostoiduin ammattialalla. Samalla tuli nähtyä lukuisat muutokset hektisessä työelämässä. Kuitenkaan työ ei ollut pelkästään ruusuilla tanssimista vaan sen aikana sattui vastoinkäymisiä ja välillä piti hakea uutta motivaatiota tekemiseen. Henkilöstövaihdokset sotkivat aikataulua ja työn etenemistä. Oli myös vaihe, jolloin mietin koko tehtävän aiheen vaihtamista. Sain kuitenkin paljon irti haastatteluista tuottajien kanssa ja pidänkin sitä koko pro-cessin parhaimpana osana. Opin paljon tuottajuudesta ja havaitsin, että kehitystehtä-väni kiinnosti haasteltavia hyvin paljon. Osin tämä auttoikin minua jatkamaan ja te-kemään tehtävän loppuun asti. Huomasin myös työn edetessä, että haastateltuani samalla rungolla osasin jättää siitä tarpeettomia osia pois ja siinä oli alun perinkin liian monta ja päällekkäistä kysymystä. Muutenkin haastatteluissa oppi kaivamaan tarvittavan tiedon nopeammin, kun niitä oli tehnyt muutaman. Arvostin jokaisen tuot-tajan aikaa ja sitä innostusta, joilla he kertoivat työstään.

Alkuperäisessä suunnitelmassani idea oli, että tapahtumien sisältöpäällikkö testaisi suosittamaani ohjelmistoa ja kertoisi siitä mielipiteensä. Tarkoitus oli myös järjestää opetusta uuden projektinhallintaohjelmiston jalkauttamiseen, minkä suunnitteluun ja toteutukseen olisin osallistunut tilaajaorganisaatiossa. Tapahtumien sisältöpäällikkö kuitenkin vaihtoi alaa hyvin yllättäen ja työ pysähtyi noin kuukaudeksi. Viivytystä pidensi myös se, että työorganisaatio etsi uutta ratkaisua ja vaihdos tapahtui joulun tienoilla. Jatkajaa ei löytynyt tämän työn puitteissa. Epäselvyys söi aikaa ja motivaatiota. Sen vuoksi keskityin enemmän haastateltaviin, joita tutkimus selkeästi kiinnosti ja tutkin projektinhallintaohjelmistoja myös heidän toimintaansa varten. Mielenkiintoinen seikka oli Elmu Ry:n itse teettämä projektityökalu, joka olisi jäänyt tekijältä noteeraamatta, jos en olisi tehnyt tätä työtä.

Vaikka tutkimuksessa esiintyy vain tapahtumatuotantotoimistoja ja oppilaitokseni, niin suosittelen projektinhallintaohjelmistojen harkitsemista ja käyttöönottoa myös muilla kulttuurituotantosektoreilla. Ennen kaikkea tutustuminen erilaisiin tietotekniikan sovelluksiin ja ohjelmistoihin auttaa löytämään työkaluja vaikka vain yhden tuotannon osan tarpeisiin. Joskus tietotekniikkaa kohtaan ihmisillä on varautunut asenne ja se koetaan vaikeaksi osa-alueeksi. Sen vuoksi kannattaakin ottaa selvää asioista ja todeta itse, että kyse ei ole raketitieteestä. Jos oma aika ja motivaatio eivät kuitenkaan riitä tähän, kannattaa hyödyntää harjoittelijoita ja saada myös sitä kautta tuoretta näkemystä parhaista käytännöistä ja ohjelmistoista ajankohtasilta markkinoilta. Samalla voidaan löytää täysin uusia ratkaisuja, joita itse ei osannut edes alun perin ajatella. Tosiasia on kuitenkin se, että organisaation on kilpailukykyensä vuoksi seurattava aikaansa ja päivittää osaamistaan.

Jatkotutkimuksia voisi tehdä seuraavista aiheista:

Projektinhallintaohjelmisto teatteritoiminnassa.

Projektinhallintaohjelmiston hyödyntäminen koulutuksen kehityshankkeissa.

Festivaalituotannon toteutus projektinhallintaohjelmistojen avulla.

LÄHTEET

Artto K., Martinsuo M., Kujala J., 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY
http://pbggroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/projektiliiketoiminta.pdf

Berkun S. 2006. Projektihallinnan taito. Helsinki: Readme.fi

Cenno. Ominaisuudet. Viitattu 10.1.2014
<https://www.cennoapp.com/fi/main/ominaisuudet>

Cenno. Yritykset. Viitattu 12.1.2014
<https://www.cennoapp.com/fi/main/yrityksille>

E-conomic. Benchmarking. Mitä tarkoittaa benchmarking? Viitattu 3.3.2014
<http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>

Florida, R. (2002). The rise of the Creative Class: and How It's Transforming Work, Leisure, Community and everyday Life. New York: Basic Books.

Hakala, J.T. Luova prosessi tieteessä (2002). Helsinki: Gaudeamus.

Herranen Jatta (2003). Ammattikorkeakoulu diskursiivisena tilana. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö.
Helsinki. Gaudeamus.

Hotanen, J. & Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Helsinki. Laatuokeskus.

Hyväri, I. (2007). Project management effectiveness in different organizational conditions. Helsinki: Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis.

Karjalainen, A., 2002. Mitä Benchmarking-arviointi on? Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisusta 13/2002. Helsinki: Edita.

Karlöf, B., Lunndgren, K., Edenfeld Forment, M. 2003. Ota oppia parhaista: Tehoa vertailuoppimisesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karlöf, B., Östblom, B. 1993. Benchmarking: Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaskela L. 2005. Valmis vai räätälöity ratkaisu. Viitattu 26.2.2014
<http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=3441236>

Kauppa- ja teollisuusministeriö (2007). Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia. Helsinki: Edita.

Kettunen S. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro.

Laitinen, J. 2001. Verkkotuotantojen liiketoimintamalli: Tuottajan näkökulma. 2. korjattu painos. Kulttuurituotannon osaamiskeskus. Helsinki: LTT-Tutkimus Oy.

Lagus A. 2002. Projektinhallintaohjelmat. Viitattu 26.2.2014
<http://www.tietokone.fi/artikkelit/projektinhallintaohjelmat>

Lindahl, M & Rehn, A (2007). Towards a theory of project failure. Teoksessa: International Journal of management Concepts and Philosophy. 3(2): 246–254.

NelonenMedia. Nelonen Media Yrityksenä. Viitattu 9.1.2014
<http://www.nelonenmedia.fi/yritys-ja-yhteystiedot/nelonen-media-yrityksena/>

Niva, M., Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä: Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

NTG Projektinhallinta. Viitattu 9.1.2014
<http://www.nettitiето.fi/showpage.php?id=35>

Ojasali K., Moilanen T., Ritalahti J., 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.

Opetusministeriö (2006). Yksitoista askelta luovaan Suomeen. Luovuusstrategian loppuraportti. Helsinki: Yliopistopaino.

Oppimisympäristö. Benchmarkkaus. Viitattu 26.2.2014
<http://oppimisymparisto.wikispaces.com/benchmarkkaus>

Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum.

Savonmäki, P. (2007). Opettajien kollegiaalinen yhteistyö ammattikorkeakoulussa. Mikropoliittinen näkökulma opettajuuteen. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimuksia 23.

Starbrix. Hinta. Viitattu 12.1.2014
<https://www.starbrix.com/home.nsf/Hinta?OpenForm>

Starbrix. Starbrix projektinhallinta. Viitattu 10.1.2014
https://www.starbrix.com/home.nsf/Start_fi?OpenForm

Suomisanakirja.fi. Konfiguroida. Viitattu 27.2.2014
<http://www.suomisanakirja.fi/konfiguroida>

Suomisanakirja.fi. Rationaliteetti. Viitattu 22.2.2014
<http://www.suomisanakirja.fi/rationaliteetti>

Tilastokeskus. PK-yritys. Viitattu 26.2.2014 http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uotila P. 2009. Luovuus ja projektit. Viitattu: 26.2.2014
<http://www.uasjournal.fi/index.php/osaaja/article/viewArticle/1076/943>

Visma. Toiminnallisuudet. Viitattu 10.1.2014.
<http://www.visma.fi/Ohjelmistoratkaisut/Ohjelmistot/Visma-Severa/Toiminnallisuudet/>

Web-opas. Mikä on Saas? Viitattu 26.2.2014

<http://www.webopas.net/saas.html>

LIITTEET

Liite 1

Haastattelukysymykset

Taustatiedot haastateltavasta

- Kuka olet ja missä olet töissä?
- Mitä työtehtäviisi kuuluu?

Haastateltavan henkilökohtainen ajankäyttö

1. Kuinka monta tuotantoa sinulla on aktiivisesti käynnissä kerrallaan?
2. Entä ”passiivisesti”?
3. Mikä tuotannon vaihe vie sinulta eniten aikaa?
4. Entä vähiten?
5. Kuinka työmääräsi yleisesti ottaen vaihtelee tuotannon eri vaiheissa?
6. Miten jaat aikaasi hallinnollisten ja sisällöllisten seikkojen kesken?
7. Kun jokin idea/tapahtuma/tms. on päätetty toteuttaa, onko deadline tiedossa jo heti alussa?
8. Missä vaiheessa teet aikataulun koko tuotannolle ja/tai itsellesi?
9. Millä keinoin jaat aikaa eri tuotannoille (oma aikataulu, tuotantosuunnitelma, tms.)?

Ajankäytön suunnittelu koko työryhmän kannalta

10. Minkälaisia projektinhallinnan työvälineitä sinulla/yritykselläsi on käytössä?
11. Jos näitä ei ole, kokisitko ne tarpeellisiksi?
12. Onko käytössäsi jotain yleistä tuotantosuunnitelmaa, josta selviää projektin ajankäytölliset (+muut raamit)? Entä suunnitelmaa, joka sisältää kaikki kullakin hetkellä käynnissä olevat projektit?
13. Millä tavoin aikataulu +muu tärkeä info saatetaan koko työryhmän tietoon?
14. Työskenteletkö yleensä yksin vai toisen tuottajan/tuotantopäällikön kanssa?
15. Jos kyllä, kuinka jaatte tehtävät?
16. Vaikuttaako vaihtuva henkilöstö/freelancerit jotenkin projektinhallintaan?

Riskit ja niiden hallinta

17. Kuinka mahdolliset riskit (esim. sinun tai jonkun muun ydintyöntekijänsai-
rastuminen) otetaan huomioon projektin alussa?
18. Mitä ongelmia näet omassa ja/tai yrityksesi ajankäytössä ja sen hallin-
nassa?
19. Jos monta tuotantoa on yhtä aikaa kiireisessä vaiheessa, kuinka prio-
risoit ajankäyttöäsi niiden kesken?

Tulevaisuus / mikä voisi olla paremmin

20. Koetko, että ajankäytön tulisi olla suunnitelmallisempaa?
21. Kaipaisitko itsellesi/yrityksellesi selkeämpiä ajankäytön raameja?
22. Tulisiko ajankäyttöä tehostaa jotenkin?
23. Kuinka ajankäyttöä voisi tehostaa siten, ettei se kuitenkaan vaikuttaisi si-
sällöllisiin seikkoihin tai työntekijöiden motivaation?
24. Mitä mieltä olet tuotantojen projektinhallinnan haasteista yleisesti? Hy-
viä/huonoja kokemuksia?