



Turun yliopisto
University of Turku

VERKKOPELITAPAHTUMAN JOHTAMINEN PROJEKTIHALLINNAN KEINAIN

-Case: Insomnia

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Juho Seppä

Ohjaaja:
TkT Kirsi Liikamaa

19.5.2014
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuskysymykset ja rajaukset	7
1.2	Tutkimuksen käsitteet	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
2	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	13
2.1	Tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat	13
2.2	Tutkimuksen aineiston analyysi	15
2.3	Tutkimuksen eteneminen	16
2.4	Case-Insomnia	17
3	VERKKOPELITAPAHTUMAN JOHTAMINEN	19
3.1	Verkkopelitapahtuman erityispiirteet ja hallinnan haasteet	19
3.2	Projektinhallinnasta verkkopelitapahtuman hallintaan	22
3.3	Insomnian verkkopelitapahtuma projektina	25
3.4	Insomnia tapahtumaorganisaationa ja projektiorganisaationa	28
4	PROJEKTIOHTAMISEN STANDARDIMALLIT VERKKOPELITAPAHTUMAN HALLINNASSA	34
4.1	Projektinhallinnan standardimallit	34
	4.1.1 ISO 10006 Guideline for project management laatustandardi.....	35
	4.1.2 A Guide to the Project Management Body of Knowledge - standardimalli.....	41
4.2	Projektijohtamisen mallien hyödyntäminen verkkopelitapahtuman hallinnassa	52
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
5.1	Tutkimuksen luotettavuus	59
5.2	Yhteenveto	60
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	63
	LÄHTEET	65
	Internet-lähteet	68
LIITE 1	HAASTATTELURUNKO	70

KUVIOT

Kuvio 1	Projektiorganisaatio.....	32
Kuvio 2	Projektinhallinnan prosessit ISO 10006.	36
Kuvio 3	PMI:n PMBOK tietämysmalli, A Guide to the Project Management Body of Knowledge.....	42
Kuvio 4	Verkkopelitapahtumaprojektin hallinnan parantaminen.	57

1 JOHDANTO

Tutkimuksen aiheen voi löytää monella tavalla. Sen voi keksiä tai synnyttää ja aiheen tulisi lähteä mielekkäästä ja kiinnostusta herättävästä aiheesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 71). Tämän tutkimuksen aiheena on verkkopelitapahtuman johtaminen projektijohtamisen mallien avulla. Tutkija valitsi aiheen omasta mielenkiinnosta verkkopelitapahtumia kohtaan. Lisäksi aiheen valintaan vaikutti se, että verkkopelitapahtumat ovat elämyspalveluita tarjoavina tapahtumina yleistyneet ja kasvattaneet suosiotaan. Tapahtumat ovat olleet suosittuja varsinkin nuorten ja nuorten aikuisten keskuudessa viimeisen vuosikymmenen aikana. Suosiosta johtuen verkkopelitapahtumien johtaminen on hyvin ajankohtainen ja mielenkiintoinen uusi aihe, jota on tutkittu vielä suhteellisen vähän. Varsinaisia laajempia verkkopelitapahtumiin keskittyviä tutkimuksia ei oikeastaan ole tehty ja myös siksi tutkija kokee aiheen hyödylliseksi alan kehittymisen kannalta.

Ennen tutkimusta tutkija on tehnyt havainnointia ja osallistunut erilaisiin verkkopelitapahtumiin monien vuosien ajan asiakkaana. Tapahtumissa tutkija on käyty Ruotsissa ja Suomessa. Vierailut näissä tapahtumissa asiakkaana herättivät kipinän siitä, että näitä tapahtumia voisi kehittää yhä paremmaksi. Tutkijan opiskelun suuntautuminen johtamisen ja organisoinnin kentälle herätti tutkijassa kysymyksiä siitä, miten verkkopelitapahtumia järjestetään ja johdetaan. Oman havainnoinnin ja Internetissä tehdyn alustavan tutkimuksen perusteella tutkija huomasi, ettei verkkopelitapahtumista ollut juuri kirjoitettu ja tämä seikka lisäsi mielenkiintoa ryhtyä tutkimukseen, jolla voitaisiin kehittää oman harrastuksen toimintaa. Tutkija ei ole itse ollut missään vaiheessa harrastustaan itse mukana suurien tapahtumien järjestämisessä ja monet haasteet ja tilanteet ovat tulleet tutkimuksen mukana uutena alan harrastajalle. Tätä tutkimusta tehdessä on kuitenkin syntynyt halu kehittää verkkopelitapahtumia ja ehkä tulevaisuudessa itse liittyä järjestävään organisaatioon.

Verkkopelitapahtumien järjestäminen on alkanut 90-luvulla ja niistä on tullut massatapahtumia, joita voidaan verrata moniin urheilutapahtumiin sekä erilaisiin elämystapahtumiin. Esimerkiksi Ruotsissa järjestetään vuosittain maailman suurin lähiverkolla toteutettu verkkopelitapahtuma Dreamhack. Tapahtuma on kasvanut tasaisesti ja laajentunut hurjan kysynnän ansioista jatkuvasti. (Dreamhack 2013.) Dreamhack on kokoluokassaan jo niin suuri massatapahtuma, että sen järjestäminen ei onnistu tehokkaasti enää pelkällä harrastepohjalla vaan pitää löytää keinoja tehokkaaseen ja järkevään toteuttamiseen. Suomen tapahtumat eivät ole kooltaan maailman luokkaa kuten Ruotsin, mutta ovat tutkijan mielestä riittävän suuria ja organisoituja, jotta niitä voidaan pitää jo hyvin merkittävinä elämystapahtumina. Suomen suurin verkkopelitapahtuma Assembly kerää jo vuosittain Helsinkiin noin 5000 kävijän yleisön (Assembly 2013). Tästä tutkimuksesta toivotaan olevan hyötyä porilaiselle verkkopelitapahtuma Insomnialle. In-

somnia-tapahtumaan rakennettu tapahtumaorganisaatio on valittu tämän tutkimuksen case-organisaatioksi. Tutkija haluaa auttaa tämän tutkielman myötä Insomniaa sen tulevien tapahtumien järjestämisessä ja niiden johtamisessa, jotta tulevaisuudessa tämän kaltaisilla tapahtumilla ja niitä järjestävillä tahoilla olisi hyvät edellytykset pitkäaikaiselle ja taloudellisestikin kannattavalle toiminnalle. Pitää kuitenkin ymmärtää, että verkkopelitapahtumat ovat hyvin usein, varsinkin Suomessa, vielä tapahtuman järjestävän tahon puolesta luonteeltaan hyvin harrastepohjaisia ja perustavat paljon vapaaehtoistyöhön. Positiivista kehitystä on kuitenkin ollut näkyvissä mediassa jo monen suomalaisen verkkopelitapahtumia järjestävän organisaation toimesta, sillä ne ovat jatkuvasti pyrkineet kehittämään tapahtumaa asiakaslähtöiseen suuntaan keräämällä palautetta ja uudistamalla tapahtumiaan sekä jatkuvasti kehittämällä toimintaansa. Nämä pelitapahtumia järjestävät organisaatiot vaikuttavat kehittyvät suhteellisen hitaasti ja tapahtumia parannetaan järjestäjien mukaan aina vuosi vuodelta. Tutkija uskoo ja toivoo tämän tutkimuksen auttavan tässä kehityksessä ja edesauttavan tapahtumien tuottamisen laadun paranevan jatkuvasti myös tulevaisuudessa.

Monissa organisaatioissa on yhä useammin tullut tavaksi johtaa ja koordinoida organisaatiota projektimallien mukaan (Paton, Hodgson & Cicmil 2010, 157–159). Projektinhallinta on valittu tutkimuksen aiheeseen tapahtumanjohtamisen vahvan projektiluonteisuuden takia. Projektijohtamisen mallien hyödyntämisen tutkiminen tapahtumanjohtamisessa on hyvin relevanttia, sillä tapahtumia on usein johdettu projektiluontoisesti ja niiden järjestäminen tehokkaasti on vaatinut projektiluontoista ajattelua ja johtamista (Pelin 2002, 41). Pelin (2002, 41) listaa suuret kesätapahtumat sekä urheilutapahtumat, jotka tutkijan havaintojen perusteella voidaan rinnastaa verkkopelitapahtumiin, johdettaviksi projektijohtamisen keinoin. Elämystapahtumat, joihin verkkopelitapahtumat voidaan tutkijan havainnoinnin ja esikäsityksen mukaan lukea, näyttivät olevan case-organisaation haastatteluiden perusteella erittäin projektiluontoisia ja tapahtuman järjestäjät olivat mieltäneet tapahtuman vuosittaisen suunnittelun ja toteutuksen projektiksi. Myös tämä seikka auttoi tutkijaa vakuuttumaan projektijohtamisen teoriakehityksen valinnasta tutkimukseen sen validiuden takia.

Miten verkkopelitapahtumia tulisi siis johtaa, kun ei tiedetä millaisia piirteitä näissä tapahtumissa on ja verkkopelitapahtumien teoriakenttä on melko uusi ja tuntematon? Aikaisemman teorian puuttuminen juuri verkkopelitapahtumien osalta asettaa haasteita tälle toimintakentälle. Pelin (2002, 15–20) kirjoittaa tapahtumien (events tai festival) muutoksien jatkuvan ja nopeutuvan. Pelin (2002, 20–25) mainitsee myös yritys kentällä vahvasti muuttuneet organisaatorakenteet ja niiden uudet haasteet johtamiselle sekä projektien pakollisuuden. Tätä muutosta voidaan nähdä myös verkkopelitapahtumien kohdalla, joissa tarvitaan uusia keinoja tehokkaaseen ja mielekkääseen tapahtuman järjestämiseen. Kuten projektien yleensä, niin myös verkkopelitapahtuman toteuttamisen hallinnan haasteet kasvavat. Organisaatiot kasvavat tapahtumien kasvaessa ja vaatimuk-

set laadusta sekä tavoitteiden toteutuksesta kiristyvät. Tämän vaatimustason nousun tutkija on myös henkilökohtaisesti kokenut osallistumalla useaan tapahtumaan itse ja asiakkaana huomionut aina monia erilaisia seikkoja, joita voitaisiin kehittää paremman laadun takaamiseksi asiakkaille. Projektien laatujärjestelmät asettavat vaatimuksia ja laatustandardit tietoalueista projektijohtamisessa luovat hyvän pohjan organisaatioille, jotka niitä osaavat hyödyntää. Tapahtumat ja projektijohtamisen opit yhdistyvät yhä useammin myös esimerkiksi riskien hallinnan kannalta, koska organisaatiot ovat alkaneet tunnistaa näiden hallintamuotojen tarpeellisuutta ja kokeneet niistä olevan hyötyä toiminnassaan (Rutherford 2008, 3).

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään niitä olennaisia projektijohtamiseen jo kehitettyjä keinoja, joilla case-organisaation hallintaa voidaan kehittää. Tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan case-Insomnian kautta verkkopelitapahtuman johtamiskäytäntöjä ja analysoimaan sekä pohtimaan hankittua empiriaa projektijohtamisen teoriakehyksessä. Tämä tutkimus päätettiin toteuttaa kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa haastatellaan viittä Insomnia verkkopelitapahtuman järjestävän organisaation ydinryhmän jäsentä.

1.1 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämä tutkimus pyrkii selittämään sitä, miten projektijohtamisen standardimalleilla voitaisiin kehittää ja edesauttaa case-organisaatio Insomnia-tapahtuman johtamista ja auttaa näin tämänkaltaisten elämystapahtumien järjestäjiä kehittämään tapahtumansa johtamiskäytäntöjä tehokkaiksi ja kaikkia organisaation osia hyödyttäviksi.

Tutkimuksen aihetta lähestytään tässä tutkimuksessa yhden päätutkimuskysymyksen ja useamman tarkentavan alakysymyksen avulla.

Päätutkimuskysymyksenä esitetään:

- Miten projektijohtamisella voidaan parantaa case-organisaation järjestämän verkkopelitapahtuman hallintaa?

Alatutkimuskysymyksinä esitetään seuraavat tarkentavat kysymykset:

- Mitä erityispiirteitä ja haasteita case-organisaation hallintaan liittyy?
- Miten case-organisaation hallintakäytännöt eroavat projektinhallinnan käytännöistä?

Päätutkimuskysymys ottaa huomioon tutkimuksen kannalta tärkeimmät osa-alueet ja siihen on mahdollista saada vastaus empirian ja teorian keskustelun kautta. Kysymyk-

sessä myös näkyvät hyvin käsitteet verkkopelitapahtuma, case-organisaatio ja projektijohtamisen käytännöt, joihin tutkimus nojautuu. Tästä tutkimuksesta on rajattu pois tapahtumanjohtamisen ihmistenjohtamisen (leadership) näkökulma ja keskitytään pelkästään asioiden johtamisen (management) näkökulmaan. Tämä rajausta on tehty sen takia, että leadership puolen tutkiminen yhdessä management:n kanssa olisi tutkimus kasvanut hyvin suureksi. Projektijohtamisen teorioissa ihmisten johtamista (leadership) ja asioiden johtamista (management) käsitellään yleisesti erillään, joten rajausta oli myös siksi hyvin luonteva.

Tutkimus keskittyy pelkästään tapahtuman ydintyöryhmän toiminnan tutkimiseen. Tämä valinta on tehty sen vuoksi, että tutkijan mielestä tällä ydinryhmällä on parhaat mahdollisuudet ja edellytykset vaikuttaa management-puolen asioihin ja antaa niistä myös haastatteluissa paras kuva. Tämän takia tutkimuksessa tullaan haastattelemaan case-organisaatiosta ydintyöryhmää, eikä lähdetä laajemmin tutkimaan tapahtuman järjestäjien johtamiskäytäntöjen tuottamaa laatua sen asiakkaille tai muille sidosryhmille. Keskittymällä pelkästään management-projektijohtamisen malleihin ja niiden hyödyntämiseen ydinryhmän työskentelyssä, voidaan ehkä löytää ne tavat toimia, joilla verkkopelitapahtumat hyötyvät parhaiten näistä standardimalleja hyödyntävistä johtamiskäytännöistä. Loppupohdintoissa käydään keskustelua siitä miten nämä johtamiskäytännöt voisivat parantaa tapahtumaa kokonaisuudessaan ja näkyä sitä kautta ehkä myös tapahtuman muille sidosryhmille.

Alakysymyksiä on tässä tutkimuksessa esitetty kaksi, koska tutkija on nähnyt ne tarpeelliseksi selventämään ja kuvaamaan monimutkaisiakin projektijohtamisen ja tapahtumanjärjestämisen sidonnaisuuksia ja yhteensovituksia. Alakysymykset antavat suuntaviivoja ja selityksiä tarkentaen vastauksia yleisempiin kysymyksiin, jotka tutkija on nähnyt tarpeelliseksi selventää tämän tutkimuksen kannalta.

1.2 Tutkimuksen käsitteet

Tutkimuksen pääkäsitteinä esitetään *tapahtumaorganisaatio*, *verkkopelitapahtuma*, *projektioorganisaatio* ja *projekti*. Kaikkia näitä käsitteitä tullaan käyttämään koko tutkimuksen ajan analyysissä. Käsitteet ja niiden tärkeimmät rajapinnat käydään läpi tämän tutkimuksen osalta, jotta voidaan ymmärtää paremmin analyysivaiheen osuutta tässä työssä. Koska pyrimme hahmottamaan asioita yleisellä tasolla ja ilmaisemaan niitä teoriassa, on tärkeää ymmärtää käsitteitä, joiden ympärille tutkimus perustuu (Hirsjärvi ym. 2004, 137–138). Käsitteet ovat tärkeä osa teorian muodostamista tutkimuksessa ja niillä pyritään muodostamaan konstruktioita tutkittavan kohteen todellisuudesta (Kallio 2006, 518).

Tapahtumaorganisaatiot vaihtelevat niin suuresti, että absoluuttisia määritelmiä on vaikea esittää. Erilaisilla tapahtumilla ja niiden organisaatioilla on kuitenkin paljon yhteisiä piirteitä jotka auttavat määrittelemään sen, mitä tässä tutkimuksessa käsitetään tapahtumaorganisaatiolla. Tapahtumalle tyypillisiä piirteitä ovat vaihteleva rakenne ja omistajuus. Tämä tarkoittaa siis sitä, että tapahtuma voi vaihdella suuresta massatapahtumasta pieneen iltakonserttiin, joka järjestetään kadulla ja silti säilyttää tapahtuma nimikkeen riippumatta koosta tai muista vaihteluista. Tapahtumat kunnioittavat tiukkoja aikamääreitä erittäin tarkasti johtuen niiden luonteesta tuottaa tapahtuma tiettyyn ajankohtaan sidottuna palveluna. Riskien hallinnan vaihteleva hoitaminen ja tapahtumariippuvuus ovat myös tyypillisiä tapahtumaorganisaatiolle. Riskit unohdetaan tai keskitytään vain kapeaan segmenttiin kaikista mahdollisista vaihtoehtoista. Myöskään kustannusten hoitoa ei nähdä kovin tärkeänä tekijänä tapahtuman organisaatioissa. Tämä johtuu todennäköisesti niiden vähäisestä voitontavoittelun tarpeesta sekä vapaaehtoisuudesta. Henkilöstö vaihtelee aina vapaaehtoisista erikoisosaajiin ja voi olla tapahtumasta riippuen hyvinkin erikoinen ja monimuotoinen. Suunnitelmallisuuden ja toteutuksen päällekkäisyys kuuluvat myös tapahtumaorganisaation tunnuspiirteisiin. Suunnitelmia tehdään niin, että osa toteutuksesta suoritetaan samanaikaisesti. Tapahtuman lyhyt kesto verrattaessa suunnitteluun on myös erittäin tunnusomaista sekä tapahtumalle että organisaatiolle, joka elää vain tietyn ajan. Tapahtumissa reagointivalmius muutokseen pitää olla huipussaan, jotta organisaatio voi vastata ilmeneviin haasteisiin. (Allen, Harris, Jago & Veal, 2000, 89–94.) Tapahtuman voidaan edellisen perusteella nähdä olevan hyvin monimuotoinen käsite. Tämän tutkimuksen kannalta sen tärkeimpinä ominaisuuksina voidaan pitää vaihtelevuutta, riskien kartoituksen huolimattomuutta ja henkilöstön vapaaehtoisuutta, sillä nämä ominaisuudet ovat Allenin ym. (2000, 91–94) mukaan useimmiten hoidettu huolimattomasti tapahtumaorganisaatioissa. Myös tapahtuman lyhyt kesto verrattain suunnitteluun käytettyyn aikaan vaikuttaisi tutkijan havainnoinnin perusteella olevan tunnusomaista verkkopelitapahtumalle.

Verkkopelitapahtumista on tarjolla vain hyvin vähän tieteellisiä julkaisuja. Siksi tutkija näki tässä tutkimuksessaan haastavaksi käsitteen määrittelyn ja pyrki tekemään määritelmän yhdistämällä tapahtumakäsitteen käyttäen hyväksi lähteinä myös eri tapahtumien verkkosivustoja sekä case-organisaation haastatteluja. Verkkopelitapahtumille voidaan lukea ominaisiksi monia tapahtumakäsitteen piirteitä. Näitä piirteitä ovat lyhytaikainen tapahtuman kesto, henkilöstön vapaaehtoisuus, voiton tavoittelun tai taloudellisten voittojen merkitsemättömyys ja riskien hallinnan kapea segmentti. Verkkopelitapahtumakäsitteeseen liittyy aina myös tiukasti osaksi tapahtumaan kuuluva järjestävä taho, jota tässä tutkimuksessa kutsutaan tapahtuman järjestäväksi ydinorganisaatioksi. Tutkimuksen haastattelut kohdistuvat siihen, miten ydinorganisaation toimintaa voidaan parantaa. Verkkopelitapahtumalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan myös sen synonyymiä lähiverkkotapahtumaa.

Verkkopelitapahtumaa kutsutaan myös arkikielessä yleisesti termillä ”lanit”, jota usein käytetään myös mediassa puhuttaessa verkkopelitapahtumista. Lähiverkkotapahtumassa yhteen tilaan kokoontuu omien koneidensa kanssa ihmisiä harrastamaan tietokonekulttuuriin kuuluvia toimintoja. Verkkopelitapahtuma nimitystä käyttävät yleensä ne tahot, jotka haluavat korostaa pelien pelaamista tapahtumissa. Lähiverkkotapahtuman nimi taas kulkeutuu siitä, että koneet ovat liitettyinä toisiinsa lähiverkon avulla. Lähiverkkotapahtuma voi kooltaan vaihdella muutaman osallistujan kaveriporukan illanvietosta tuhansien osallistujien massatapahtumiin. (Tapahtumajärjestäjän käsikirja 2013.) Tutkija valitsi tässä tutkimuksessa käytettäväksi termin verkkopelitapahtuma lähiverkkotapahtuman sijaan, koska se kuvaa paremmin tapahtumien yhä enemmän pelaamiseen keskittyvää luonnetta.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin Porissa järjestettävää Insomnia verkkopelitapahtumaa, jonka osallistujamäärä on noin 500 henkeä. Tapahtumien alkuperäinen tarkoitus on ollut koota samanhenkisiä harrastelijoita yhteen. Tapahtumissa harrastetaan erilaisia tietokoneharrastuksia, kuten ohjelmointia ja nykyään yhä suuremmissa määrin pelaamista. Tapahtumien kesto vaihtelee vuorokaudesta jopa muutamaan viikkoon. Verkkopelitapahtumat ovat lähivuosina keränneet yhä enemmän pelaajakävijöitä, ja tapahtumat ovatkin keskittyneet erilaisten turnausten ja muun peliviihteen kehittämiseen aktiivisesti. Tästä trendistä johtuen ovat verkkopelitapahtumat muuttuneet enemmän urheilutapahtumien suuntaan ja aikaisempia lähiverkkotapahtumia hallinneet muut tietokoneharrastusosa-alueet ovat saaneet tehdä tilaa pelaajakunnalle. (Insomnia-yhdistys 2014.) Tapahtumaa voitaisiin kuitenkin yhtä hyvin verrata massakulttuuritapahtumaan kuten suureen musiikkifestivaaliin tai urheilutapahtumaan sen monipuolisuuden vuoksi. Verkkopelitapahtuma on tämän tutkimuksen kannalta tiivistettynä ajaltaan muutaman päivän kestoinen tapahtuma, johon kokoontuvat tietokonepeliharrastajat viettämään aikaa keskenään. Tapahtuman järjestää ja organisoii tapahtumaa varten perustettu ydinorganisaatio. Lisäksi verkkopelitapahtuman piirteisiin kuului voiton tavoittelemattomuus, vapaaehtoistyövoima ja järjestävän organisaation ja tapahtuman vaihtelevuus.

Projektiorganisaatiolle, joka keskittyy vain projektien työstämiseen, on annettu moninaisia ja erilaisia sanallisia määritelmiä. Muutamia tutkijan mielestä tämän tutkimuksen kannalta osuvia ja järkeviä määritelmiä nousi esiin muita paremmin. Määritelmät on pyritty pitämään lainauksina, jotta niiden merkitys ei muutu liika. Ensimmäinen määritelmä kertoo sekä projektin vaihtelevasta luonteesta, että vaihtuvasta henkilöstöstä, jolla on yksi tarkoitus eli projektin suoritus.

Projektiorganisaatio on projektin toteuttamista varten muodostettu tarkoituksenmukainen organisaatio. (Pelin 2002, 79)

Tästä määritelmästä nähdään miten projektin määrittely on samankaltainen tapahtuman määrittelyn kanssa, joka edellä kuvailtiin yhtä tarkoitusta toteuttavaksi. Projektiorganisaatiot ovat vaihtelevia ja ne toteuttavat yhtä tarkoitusta eli projektin suorittamista (Pelin 2002, 79).

Seuraavan määritelmän ytimessä on projektiorganisaation kokonaisvaltainen omistautuminen suorittaa projekti organisaation asiakkaille. Myös tämä piirre vaikuttaisi sopivan tutkijan ennakkohavaintojen perusteella verkkopelitapahtumiin.

Projektiliiketoiminnalla viitataan kokonaisvaltaisesti sellaisen yrityksen - projektiyrityksen – toimintaan, joka toteuttaa ja toimittaa projekteja asiakkailleen. (Artto, Heinonen, Arenius, Kovanen & Nyberg 1998, 25)

Projektiorganisaatioilla on tarve toteuttaa projekti asiakkaiden tarpeiden mukaan laadukkaasti ja sovittuna ajankohtana (Artto ym. 1998, 25). Tutkijan ennakkokäsityksen mukaan tiettyä sovittuna ajankohtana toteuttaminen on tärkeä piirre verkkopelitapahtumille.

Projektin hallintaa tutkineiden henkilöiden tulkinnot projekti- käsitteestä selkeyttävät itse projektin käsitettä ja sitä mitä tässä tutkimuksessa projektilla ymmärretään.

Projekti on se työ, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi. (Pelin 2002,38)

Pelinin määritelmä on ehkä hieman pelkistetty, mutta se antaa hyvän perustan ja lähtökohdan projektin ajattelulle.

Määriteltäessä projektia sen tunnusmaisimpana piirteenä voidaan pitää ainutkertaisuutta... Monissa tapauksissa projektimaisen toiminnan tunnusmerkit täyttyvät jo siinä vaiheessa, kun yksittäisten tuotteiden koko kasvaa riittävän suureksi. Projektit rakentuvat hierarkkisesti siten että yksi projekti sisältää useita projekteja. (Artto & ym. 1998, 26–27)

Artto & ym. (1998, 26–27) ovat määritelmässään ottaneet esille projektien ainutkertaisuuden ja systemaattisen rakentumisen. Jokainen projekti on ainakin hieman erilainen, mutta silti ne rakentuvat järjestelmällisesti ja hierarkkisesti. Tutkijan ennakkokäsityksen mukaan määritelmä voisi hyvin sopia aina hieman erilaiseen ja uudistuvaan tapahtumaprojektiin ja näin ollen se voisi hyvin kuvata tämän tutkimuksen projektia.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu kahteen päälukuun, jossa käsitellään teorian ja empirian vuoropuhelun avulla tutkielman aihetta. Ennen teorialukuja luvussa 1 esitellään johdanto tutkimuksen aihepiiristä ja tutkimuskysymykset sekä käsitellään tutkimuksen rajaukset.

Luvussa 2 käsitellään aineistonkeruu, analyysin suorittaminen ja tutkimuksen käsitteet sekä käydään läpi tutkimuksen eteneminen. Lisäksi esitellään case-organisaatio ja sen erityispiirteet tutkimuksen kannalta oleellisella tavalla.

Luvussa 3 käydään läpi tapahtumanjärjestämisen teoriakehyksiä. Siinä keskustellaan yleisesti tapahtuman johtamisen teoriaa ja pohditaan sen projektiluonteisuutta sekä käydään läpi aiheen kannalta tapahtumaorganisaation oleellisia piirteitä. Lisäksi tässä luvussa selvennetään yhtä pääkäsitettä verkkopelitapahtumaa. Haastatteluiden tuloksista keskustellaan ja niitä avataan teoriaa sekä empiriaa käsittelevissä luvuissa.

Luvussa 4 käsitellään projektijohtamisen standardimalleja, jotka on valittu tämän tutkimuksen teoriakehykseksi projektijohtamisen kentältä. Siinä käydään myös läpi projektijohtamista tapahtumaorganisaatiossa ja yhdistetään mallien hyödyntäminen verkkopelitapahtuman johtamiseen.

Luvussa 5 käydään läpi johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista. Viidennessä luvussa analysoidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia tutkimuksen osalta.

2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

2.1 Tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat

Tieteenfilosofialla tarkoitetaan filosofisten metodien soveltamista tieteellisessä käytössä. Sen perusteella voidaan ymmärtää millaista tiede on ja mitä sen tulisi olla. Tutkimuksen tekijän on tärkeää ymmärtää tieteenfilosofiaa, sillä tällä ymmärryksellä voidaan perustella tutkimuksessa tehtyjä tieteenfilosofisia valintoja. Tieteenfilosofiasta on kuitenkin paljon eri koulukuntia ja niillä on erilaisia käsitteitä siitä, miten erilaisia rajoja ja ongelmia käsitellään. Yhteiskuntatieteissä käytetään paljon fenomenologista tutkimusta. Tutkimuksen kannalta on myös tärkeä tehdä strategisia valintoja tutkimuksen menetelmällisistä ratkaisuksista. (Hirsjärvi ym. 2009, 125–126.) Myös tämä tutkimus on fenomenologinen, sillä se pyrkii selittämään ja ymmärtämään maailmaa subjektiivisesti. Tässä tutkimuksessa on päädytty tutkimusongelman asettamisen kautta laadulliseen tapaustutkimuksen käyttöön.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja analysoimaan tutkimuskohdetta. Aineiston koko määräytyy sen mukaan, mikä tutkimuksessa on järkevää suhteessa tutkittavaan ilmiöön. (Hirsjärvi ym. 2009, 181.) Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena case-tutkimuksena. Liiketaloustieteessä ja sen tutkimuksessa tämä tutkimus sijoittuu Kallion (2006, 517–518) mallissa empiiriseen tutkimukseen ja siinä taas kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen valinnan perustana toimii se oletamus, että kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä tutkija uskoo voivansa löytää pätevät vastaukset tutkimuskysymyksiin. Hirsjärven ym. (2004, 152) mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella pyritäänkin juuri kuvaamaan kokonaisvaltaisesti kohdetta, eli tässä tutkimuksessa case-organisaatiota, ja löytämään sekä paljastamaan tosiasioita sitoutuen aikaan ja paikkaan. Case-tutkimus valittiin, koska tutkija koki sen parhaaksi vaihtoehdoksi löytää vastauksia ja kehittää tutkimuskohteen tapaisia organisaatioita, vaikka yleistyksiä ei voida case-tutkimuksissa tehdä. Aineiston laajuuden määrittely on aina vaikea ja haastava tehtävä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, koska aineisto voi käsittää vain yhden tapauksen tai toisaalta vaikka joukon yksilöhaastatteluja. Lisäksi case-tutkimus on hyvä valinta, kun halutaan ymmärtää monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä. Näin ollen se on hyvin perusteltu valinta tämän tutkimuksen suorittamistavaksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 181; Yin 2009, 4.)

Metodiksi tässä tutkimuksessa valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli päästä selvittämään ja ymmärtämään verkkopelitapahtuman johtamisen käytäntöjä ja päätöksen tekijöitä sekä sitä, miten näitä voitaisiin soveltaa projektijohtamisen standardimalleihin. Näiden ymmärtämiseksi piti suorittaa haastatteluita tapahtumaorganisaation ytimessä. Metodin tulisi myös olla valittu niin, että tutkimuksen

teoreettinen viitekehys eli tässä tutkimuksessa projektijohtamisen standardit ovat edustettuina ja yhteydessä keskenään (Alasuutari 1994, 72–74). Tutkimusmenetelmän katsotaan rakentuvan niistä suoritustavoista, joilla havaintoja tutkimusta varten tehdään (Hirsjärvi ym. 2009, 183). Metodin käsite ei ole yksinkertainen vaan moninainen. Hirsjärvi ym. (2009, 183) luonnehtivat metodin olevan sääntöjen mukainen menettelytapa, jonka avulla tavoitellaan tietoa tieteessä ja pyritään ratkaisemaan ongelmia. Menetelmät ovat hyvin tärkeitä empiirisessä tutkimuksessa. Tutkimusongelma ja metodi ovat tiivissä vuorovaikutuksessa keskenään. Menetelmän valintaa pitäisi ohjata se keneltä ja mistä tietoa kulloinkin etsitään. (Hirsjärvi ym. 2009, 183–184.)

Haastattelut rakennettiin osittain standardimallien mukaan eteneviksi, mutta haastatteluista haluttiin myös saada esille tutkijalle huomaamattomia teemoja, jotka voivat olla hyvin tärkeitä tutkimuksen kannalta. Haastatteluissa käytettiin osittain avointa keskustelua ennalta määrätystä aiheista, jotta haastateltavat voisivat tuoda esille tutkijalle ennalta huomioimattomia aiheita. (liite 1). Siksi tutkija uskoi puolistrukturoitujen haastattelujen olevan tutkimuksen kannalta paras valinta tutkimuksen aineiston keruuseen. Tutkimuksessa on mahdollista myös käyttää sekundaarista aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 185). Tässä tutkimuksessa sekundaariaineistoa ei löytynyt ja tutkija keskittyi siksi pelkästään validiin primaariaineistoon. Primaariaineisto sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta (Hirsjärvi ym. 2009, 186).

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin haastattelemalla viittä henkilöä case-organisaatiosta. Tässä tutkimuksessa haastateltaviin viitataan lyhenteillä H1-H5. Haastateltavien henkilöiden lukumäärään päädyttiin, koska tutkija koki sen mielekkääksi tutkimuskohteen eli case-organisaation koon suhteen, sillä haastattelemalla viittä henkilöä pystyttiin kattamaan laajasti kaikki organisaation ydinryhmän erilaisiin tehtäviin osallistuneet henkilöt. Ihmisten tutkimisessa kannattaa hyödyntää sitä etua, että tutkittavat kohteet voivat kertoa itse asioista, joista heillä on syvä ymmärrys. Haastattelut ovat yksi tärkeimmistä tapaustutkimusten tiedonkeruukeinoista (Yin 2009, 106–107). Haastattelut ovat tutkijan mielestä sopiva tapa suorittaa tämän tutkimuksen aineiston keruuta, sillä niillä on mahdollista saada ensikäden tietoa tutkittavasta kohteesta. Lisäksi tutkija uskoo näin saavuttavan tutkimukselleen parempaa luotettavuutta.

Haastattelut ovat myös aina olleet yksi kvalitatiivisen tutkimuksen peruselementeistä. Haastattelu on hyvä tapa päästä syvälle tutkittavaan ilmiöön sen tulkittavuuden ja joustavuuden takia. Haastattelutilanteen helppo muokattavuus ja niiden perustuminen vahvasti subjektiivisiin kokemuksiin, takaa primaariaineiston hyvän ja laadukkaan saatavuuden. Lisäksi haastattelulla voidaan vähentää tulkinnanvaraa tekemällä epäselvistä vastauksista tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluissa on toki huonot puolensa. Niissä annetaan helposti tilanteeseen sopivia ja yleisesti hyväksyttyjä vastauksia puhtaan totuuden sijaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–206.) Tutkija kuitenkin uskoo, että ongelmat, joita haastatteluissa saattaa piillä, eivät tule vaikuttamaan liiaksi tutkimuksen luotetta-

vuuteen. Haastattelut tehtiin sekä yksilöhaastatteluina henkilökohtaisesti, että puhelin- sekä Skype-haastatteluina. Puhelinhaastatteluiden tekeminen on yleistynyt viimeaikoina. Puhelin- tai tietokonehaastattelut saattavat myös synnyttää joitakin vääristymiä haastattelutilanteisiin. Niiden etuina ovat kuitenkin joustavuus ja tavoittaminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 207.) Juuri joustavuus ja tavoittaminen olivat tärkeitä syitä haastattelutavan valinnassa tämän tutkimuksen osalta, sillä ne mahdollistivat eripuolilla Suomea asuvien haastateltavien tavoittamisen halvalla. Mahdollisia vääristymiä haastattelutavasta johtuen yritettiin huomioida analyysiä tehtäessä.

Lisäksi aineistoa kerääntyi tutkijan henkilökohtaisesta havainnoinnista tapahtumassa asiakkaan roolissa vierailun aikana. Havaintoja ei oteta vain sellaisenaan, vaan niitä punnitaan kriittisesti ja analysoidaan, jonka pohjalta luodaan näkemys kyseessä olevasta aiheesta (Hirsjärvi ym. 2009, 183). Havainnoinnin etuna on saada välitöntä tietoa organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Tämä tarkoittaa sitä, että voidaan välttää keinotekoisuutta, jota muilla menetelmillä saattaa syntyä. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–206.) Havainnointia tehtiin, jotta voitiin tuottaa uskottavaa kuvausta, jota sitten voitiin syvemmin analyysillä haastatteluiden perusteella myöhemmin tukea ja tehdä siihen perustuen synteisiä.

2.2 Tutkimuksen aineiston analyysi

Hirsjärvi ym. (2009, 221–225) esittävät mallin kvalitatiiviseen analyysiin. Spiraalimallissa analyysi etenee polveilevasti, kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tapana tutkijan yhä uudelleen analysoidessa ja palatessa tutkimuskysymyksiin sekä aineistoon vuoropuhellen ja keskustellen empirian sekä teorian välillä. Tutkijan valinnoista riippuu, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Tutkimusongelmat ohjaavat menetelmiä ja analyysiä. Analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tärkeimmät asiat tutkimuksessa. Siihen pyritään tähtäämään heti aloituksesta. Saattaa olla, että analyysivaihe näyttää miten ongelmat olisi pitänyt alun perin asettaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–222.)

Analyysin alkaminen ei ole aina tutkimuksessa selvää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään siihen, että analyysiä tehdään pitkin tutkimusta koko sen keston ajan. Perinteinen näkemys siitä, että analyysi alkaa vasta aineiston keruun jälkeen kuuluu enemmän kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tutkija pyrki tässä tutkimuksessa analysoimaan aineistoa ja rakentamaan polveilevaa analyysiä koko tutkimuksen ajan keskittäen suurimman osan analyysistä kuitenkin aineiston keruun jälkeiseen aikaan. Periaatteena on analysoida aineistoa niin, että saadaan vastaus esitettyihin ongelmiin. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi ei kuitenkaan ole helppoa. Vaihtoehtojen laajuus koetaan usein ongelmalliseksi. (Hirsjärvi 2009 223–225.)

Tässä tutkimuksessa on tehty valintoja alusta asti. Vaihtoehtojen runsauden takia on sanottava sen olleen hyvin haastavaa. Erilaisia vaihtoehtoisia analyysitapoja kvalitatiivisiin tutkimuksiin on paljon ja siksi parhaiten sopivimman tavan löytäminen on vaikeaa. Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysi on ymmärtämiseen pyrkivää ja siksi on valittu noudatettavaksi teemoitteluun perustuva Giorgin metodi. Giorgin (1997, 235) metodi seuraa seuraavanlaisia vaiheita. Ensin tutkija pyrkii saamaan kokonaiskäsityksen aineistosta, sitten pyritään tunnistamaan merkityksiä ja keskitytään tutkittavan ilmiön sisältöön. Tämän jälkeen merkitykselliset seikat pyritään muuntamaan oman tieteenalan käsitteistöön. Lopulta pyritään tekemään synteisiä näiden teoreettisten merkitysten sekä yksilöiden kokemusten eli haastatteluiden pohjalta. Näitä merkityksiä voidaan kutsua myös teemoiksi. Tämä analyysimalli antaa hyvän tavan seurata tutkimuksen edistymistä vaihe vaiheelta ja nähdä oman analyysin kehitystä ja rakentumista. (Giorgi 1997, 235.)

2.3 Tutkimuksen eteneminen

Valittuaan tutkimuksen aiheen varsinainen tutkimustyö alkoi, kun tutkija lähti etsimään sopivaa case-organisaatiota tutkimukseen. Samalla perehdyttiin tiedonhaun avulla tutkimuksen aihepiiriin. Tutkimukseen valikoitui paikallinen organisaatio sen koon ja lähestyttävyyden takia. Aiheen sekä case-organisaation valinnan varmistivat positiiviset kommentit case-organisaation suunnalta sekä ohjaajan kannustava palaute uudenlaisen ja ajankohtaisen aiheen tutkimisesta.

Tutkija pyrki siihen, mihin Hirsjärvi ym. (2004, 84) kehottaa eli tulisi pyrkiä käyttämään mahdollisimman paljon primaareja tiedonlähteitä tutkimuksen tekemisessä. Tässä tutkimuksessa pyrittiin hyödyntämällä nykyään valtavan tarjonnan antamaa elektronista aineistoa Internetissä. Tiedonhaussa hyödynnettiin paikallisia kirjastopalveluita, elektronisia aineistoja kuten Nelli-portaalia, erilaisia lehtitietokantoja ja Google scholar -palvelua. Ongelmia tämä valtava tiedon määrä on tuottanut lähinnä validien lähteiden löytämisessä ja oikeiden termien käyttämisessä. Tässä työssä on käytetty jonkin verran www-lähteitä tukemaan pääasiassa verkkopelitapahtumien määrittämistä. Siksi tuleekin muistaa pysyä hyvin kriittisenä näiden sivustojen arvioinnissa ja pyrkiä aktiivisesti erottamaan propagandat, mielipiteet ja faktatiedot (Hirsjärvi 2004, 87).

Tutkimuskysymysten valintaan päädyttiin aiheen määrittelyn ja sen teoriapohjaan tutustumisen jälkeen. Tutkijalle haasteellisinta on hänen kyvykkyytensä muuttaa yleisluonteinen tutkimuksen teema tarkoiksi tutkimusongelmiksi (Niiniluoto 1980, 27). Tutkimuskysymykset eivät muodostuneetkaan helposti valmiiksi vaan niitä muokattiin ja ne tarkennettiin kohti lopullista muotoaan vasta ennen empiirisen aineiston käsittelyä.

Haastattelut päätettiin toteuttaa puolistrukturoituina haastatteluina, jotka pohjautuivat tutkijan aikaisempiin kokemuksiin ja suurilta osin projektijohtamisen laatustandardei-

hin. Haastattelut suoritettiin sekä henkilökohtaisesti että osittain puhelin- sekä tietokonehaastatteluilla. Haastatteluiden jälkeen tehtiin haastatteluissa tallennetulle aineistolle litterointi. Litterointi voidaan tehdä kaikesta kerätystä aineistosta tai valikoida esimerkiksi teema-alueiden mukaan vain sopivat osat (Hirsjärvi ym. 2004, 200, 210). Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin koko kerätystä aineistosta, koska se koettiin tarpeelliseksi ja työmäärältään se ei ollut tutkimuksen muuhun kokoon nähden liian suuri. Haastattelujen pohjalta selvisi teemoja, joita tutkija alkoi käyttää analyysin tuottamiseen kolmannesta luvusta eteenpäin. Nämä teemat saatiin esiin, kun haastattelujen litteroidusta aineistosta järjestettiin sopivat osat ensin temahaastatteluiden teemojen alle, jonka jälkeen tästä aineistosta etsittiin yhteneviä teemoja. Nämä yhtenevät teemat koottiin erilliseen tiedostoon, jossa niistä valikoitiin lopulliset tässä tutkimuksessa käytettävät teemat. Tämä analyysin vaihe viitoitti tutkimuksen suuntaa ja muokkasi vielä tutkimusongelman lopullista muotoa.

Analyysiä tutkija on tehnyt jo tutkimuksen alusta alkaen. Teorian ja empirian yhdistäminen aloitettiin kunnolla vasta myöhemmin aineiston syvemmän analyysin alettua litteroinnin jälkeen. Lopullinen synteesi ja tutkimuksen luotettavuus käydään läpi tutkimuksen viimeisessä luvussa. Lisäksi samassa luvussa pohditaan vielä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2.4 Case-Insomnia

Insomnia-tapahtuma on verkkopelitapahtuma, joka järjestetään joka vuosi Porissa. Se on vakiinnuttanut paikkansa yhtenä suurimmista Suomessa järjestettävistä verkkopelitapahtumista. Tapahtumia on tähän mennessä järjestetty 14 aina vuodesta 2002 asti. Tapahtumassa on konepaikkoja myynnissä noin 400 kpl vaihdellen hieman vuosittain. Tapahtuma on monien elämystapahtumien tavoin aloittanut toimintansa pienestä tapahtumasta ja vuosien saatossa se on kasvanut nykyiseen mittakaavaansa, jossa osallistujia ja kilpailijoita tulee Poriin ympäri Suomen. Tapahtumaan liittyvät osaltaan Satakunnan ammattikorkeakoulu, Turun yliopisto ja Winnova. Oppilaitokset toimivat tiiviissä yhteistyössä Insomnian kanssa ja pyrkivät lisäämään samalla omaa näkyvyyttään. Tapahtumassa järjestetään kaikkea tietokonekulttuuriin liittyviä aktiviteetteja, kuten kilpapelelaamista, ohjelmointia, videontekokilpailuja ja tietokonekulttuuriin liittyvää paneelikeskustelua. (Insomnia 2013; Insomnia-yhdistys 2014.) Insomnian Internetsivuilla kuvailaan toimintaa seuraavasti.

Tapahtumamme luonne on vuosien saatossa muotoutunut monipuoliseksi rajat rikkovaksi verkkopelaamisen, digitaalisen kulttuurin ja perinteisen kulttuurin yhdistäväksi spehtaakkeliksi. (Insomnia 2013)

Insomnian tärkeimpiä tukijalkoja on Verkkopeliyhdistys Insomnia ry. Se on aloittanut toimintansa 2002 samaan aikaan ensimmäisen tapahtuman kanssa, mutta perustettiin virallisesti vuonna 2003. Insomnia on ollut mukana myös muissa saman alan tapahtumissa järjestämässä lähinnä teknisiä ratkaisuja. Vuonna 2008 yhdistys päätti eristää tapahtumapalveluiden tuotannon omaksi yritykseksi ja näin syntyi Insomnia Tapahtumapalvelut Oy vuonna 2009. Yhdistys jatkaa keskittymistä digitaalisen kulttuurin sanoman levittäjänä ja sen kehityksen mahdollistajana kun taas Tapahtumapalvelut Oy keskittyy teknisiin ratkaisuihin. Tiivis yhteistyö on kuitenkin jatkunut ja palveluntuotaminen Porin omaan tapahtumaan sujuu hyvässä yhteistyössä, jossa tapahtuman tilaajana toimii Insomnia ry. ja tuottajana oma tapahtumaorganisaatio, joka perustetaan aina vuosittain omalle tapahtumalle. (Insomnia 2013; Insomnia-yhdistys 2014.)

3 VERKKOPELITAPAHTUMAN JOHTAMINEN

3.1 Verkkopelitapahtuman erityispiirteet ja hallinnan haasteet

Haastatteluiden perusteella näyttäisi, että verkkopelitapahtumalla oli moninaisia erikoispiirteitä, jotka asettivat sen johtamiselle erityislaatuisia haasteita. Haastatteluiden perusteella Insomnia verkkopelitapahtuma eroaa muista viihdetapahtumista parhaiten ympäristönsä, hektisyytensä ja omalaatuisten riskiensä takia. Oman tapahtuman erikoispiirteiden tunteminen auttaa tapahtuman johtoa myös innovoimaan ja myymään tapahtumaa ulospäin sekä kehittämään tapahtumaan tulevaisuudessa. (Carlsen, Andersson, Ali-Knight, Jaeger, Taylor, 2010, 129) Ympäristön suhteen verkkopelitapahtumat vaativat kävijöilleen laadukkaat tilat, joissa on tarpeeksi tilaa kävijöille ja heidän koneilleen. Huseyin, Mehpare ja Metin (2011, 5–6) ovat määritelleet hyvän tapahtumapaikan yhdeksi tärkeimmistä päätöksistä tapahtumaa tuottaessa. Lisäksi verkkopelitapahtumassa on huomioitava nykyään erittäin tärkeä Internet-yhteyden hyvä laatu sekä runsas sähkön kulutus. (Lehtonen 2013, 7.)

Toinen erityinen piirre on hektisyys ja erityisesti ympärivuorokautisuus. Tapahtuma suunnitellaan kuten muutkin viihdetapahtumat eli reilusti ajoissa ja aikataulutetusti. Kuitenkin itse tapahtuman fyysinen toteutus tapahtuu erittäin nopeasti ja erikoisimpana piirteenä on ympärivuorokautisuus. Tapahtuma ei koskaan nuku sen käynnistyttyä ja tämä aiheuttaa tapahtuman hallinnalle haasteita resurssien suunnitteluun ja riskien hallintaan. (Lehtonen 2013, 18–19.)

Verkkopelitapahtumien hektisyys johtaa informanttien mukaan aikatauluhaasteisiin. Haastatteluiden perusteella kaikki toiminnallinen osuus piti suorittaa pienenä ajankohdana eli organisaation piti pystyä reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja yllättäviinkin asioihin. Aikatauluhaasteet koskettivat verkkopelitapahtumaa juuri sen lyhyen ja ympärivuorokautisen toteutuksen vuoksi. Lisäksi valmisteluvaiheen aikataulut oli nivottava hyvin yhteen, jotta tiukka aikataulu piti tapahtuman aikana. Aikataulun hallinnasta nousi haastatteluissa esiin moniakin esimerkkejä. Seuraavassa näytteessä ilmenee, miten aikataulun hoitaminen ja riskit yhdistyivät konkreettisesti tapahtuman alla sekä ennen varsinaista tapahtumaa.

Suurimmat haasteet ovat aikataulullisia. Esimerkiksi tuolien hankkiminen unohtui kerran. Mut pystyttiin vastaamaan hyvillä kontakteilla yhteistyökumppaneihin. Markkinoinnilliset haasteet on aina, et ollaanko aikataulussa kaikki mainointia ja myynti siis kuntoon ja kävijöitä paikalle. (H2)

Hyvä suunnittelu korostuu jälleen. Haastattelunäytteestä voidaan arvioida, että ennakkoiva ja harkittu tapahtuman resurssien ja aikataulun hallinta ovat selkeitä edellytyksiä hyvään suoriutumiseen. Tämän on todennut myös Kettunen (2003, 157–158), jonka mukaan resurssien ja työnjako käytettävissä olevan ajan kontekstissa määrittävät projektin onnistumista jo hanketta arvioitaessa. Lisäksi merkillepantavaa on se, miten tapahtumissa yllättäviä tilanteita pystytään ratkaisemaan. Tapahtuman hyvän onnistumisen takaa hyvin toteutettu suunnittelu ja suunnitelman noudattaminen (Krabbe 2004, 90–92). Tästä toteamuksesta ja edellisestä näytteestä voidaan päätellä, että tapahtumien hallinnan kannalta on todennäköisesti hyvin ratkaisevaa suunnitella kaikki mahdollisimman hyvin, jotta ongelmien sattuessa pystytään tehokkaasti niihin myös vastaamaan. Samalla voidaan todeta suunnittelun olevan todennäköisesti se peruskivi, johon kaikki muu tapahtuman suorituksen aikana nojaa ja sen takia sen merkitys korostuu useaan otteeseen tapahtuman hyvän hallinnan kannalta.

Kolmantena erityispiirteenä mainitaan vielä haastatteluista ilmenevät case-organisaatiolle omalaatuiset riskit. Nämä riskit ovat ainutlaatuisia juuri case-organisaation tapahtuman aiemmin mainittujen piirteiden takia, mutta mainittavan arvoisia erikseen, sillä ne muodostavat hyvin tärkeän osan tapahtuman hallinnasta. Riskienhallinnan tulisi olla yksi tärkeimmistä projektinhallinnan osa-alueista projektin johdolle ja omistajalle, sillä riskienhallinta on avainasemassa projektin menestyksessä (Krane & Olsson 2014, 139). Suurimmat ja omalaatuisimmat riskit case-organisaatiossa olivat haastatteluiden mukaan tekniset haasteet, jotka aiheuttivat haasteita riskienhallintaan ja tiedonkulkuun. Ne vaikuttavat myös suoraan tapahtuman laatuun sekä johtotasolla, että vaikuttaen voimakkaasti tapahtuman asiakkaisiin.

Tapahtuman luonteen mukaan vaaditaan Internet-yhteys. Niin, jos yhteys häviää ollaan ongelmassa. Meillä kävi näin toissa vuonna ja siitä tuli turnauksissa ongelmia ja aikatauluissa ongelmia. Tehtiin hommia eri funktioissa ja sitten setvittiin aikatauluja ja tiedotettiin asiakkaita. Todella vaikea tilanne, jos netti ei toimi tulee kovaa palautetta ja oli tärkeää, että tieto kulki ja myös asiakkaille tiedotettua. (H3)

Edellisen haastatteluotteen perusteella voidaan todeta teknisten riskien uhka sekä nähdä, miten ne vaikuttavat tapahtumassa ja sen hallinnassa. Edellinen näyte korostaa tiedonkulkua yhtenä aseena tapahtuman hallinnassa, jolla voidaan riskien realisoituessa vielä pelastaa tilanteita. Isoissa tapahtumissa pystytään vastaamaan moniin riskeihin resurssien hyvällä allokoinnilla sekä turhan jäykkyyden poistamisella komentoketjuista. (Sumanta, Indranil, Sumita 2013, 265–266) Vallo ja Häyrinen (2008, 152–154) ovat määritelleet onnistuneelle tapahtumalle ominaiseksi juuri tällaisen tiedonkulun, kun kaikki ei mene juuri niin kuin on aiemmin suunniteltu. Tapahtumalla tulee olla heidän

mukaansa käsikirjoitus, ja jos siinä ei pysytäkään, pitää hyvällä tiedonkululla ottaa yhteys projektipäällikköön ja tätä kautta pyrkiä ratkaisemaan ongelmat ja muuttaa aikataulut. Tähän oli selkeästi myös case-organisaatiossa haastatteluiden perusteella pyritty panostamaan.

Projektipäällikkö hallitsee kokonaisuutta ja tiimien vetäjät hallitsee osakokonaisuutta. Asiat, jotka kuuluu mulle tulee mulle kyllä sit kun on tarve. Alhaaltakin saattaa tulla joku sanoo mulle ja mä ohjaan sen taas eteenpäin. Informaatio kulkee kaikille. (H2)

Kuitenkaan hyväkään tiedonkulku ei riitä projekteissa, jos se jää pelkästään projektin tiimin sisäiseksi, eikä kommunikoinnissa oteta huomioon tapahtuman tilaajaa tai muita sidosryhmiä (Karlsen 2010, 647). Haastattelunäytteen perusteella voidaankin pohtia olisiko case-organisaatiossa vielä tarvetta kehittää kommunikaatiota vielä ainakin sidosryhmiin nähden.

Haastatteluiden mukaan vielä yksi erikoispiirre ja haaste verkkopelitapahtumalle oli tapahtuman tekijöiden harrastuneisuusaste. Tämä piirre ei ole niin erilainen muihin tapahtumiin verrattuna, mutta on maininnan arvoinen, johtuen haastatteluissa ilmenneen epäammattimaisuuden takia. Tapahtuman tekijöillä ei ole välttämättä koulutusta kaikkien, mitä tekevät ja tapahtumaan tullaan myös osin oppimaan asioita. Tämän tutkimuksen case-organisaatiossa ei keneltäkään löytynyt johtamis- tai projektijohtamiseen liittyvää koulutusta. Tämä ilmeni osittain myös seuraavasta haastatteluotteesta.

Vapaaehtoisuuteen perustuva tapahtumanjärjestäminen tuo haasteita, kun se motivaatio tehdä perustuu intoon eikä sitoutumiseen. (H1)

Haastattelunäytteen perusteella vapaaehtoisuus ja harrastuspohjalla oleva toiminta luo siis selkeästi haasteita organisaation johdolle ja toimintoja pitää suunnitella sen mukaan. Voidaan siis pohtia, miten henkilöstöresursseja tulisi tehokkaasti hallinnoida, jotta voidaan varmistua hyvästä suorituksesta verkkopelitapahtumanhallinnassa. Projektijohtamisen teorioista löytyy hyviä työkaluja juuri tämänkaltaisten haasteiden voittamiseksi.

Pelinin (2002, 153–160) mukaan projektin henkilöstö liittyy kiinteästi projektin aikatauluttamiseen. Koska haastatteluiden mukaan verkkopelitapahtumassa henkilöstö koostuu erilaisista asiantuntijoista ja aloittelevista harrastajista, ei sen henkilöstöä voida käsitellä yhtenäisenä massana. Siksi eri henkilöille on laadittava omaa erikoisosaamista vastaava työsuunnitelma ja aikataulu, kuten Pelin on suositellut perinteisissä projekteissa tehtävän. Projektipäälliköllä on vastuu siitä, että kaikki pääsevät suorittamaan kykyjensä mukaisia tehtäviä rauhassa ja he pystyvät yllättävissä tilanteissa turvautu-

maan tämän apuun. Henkilöstön hallintaa projektijohtamisen keinoin käsitellään tarkemmin luvussa 4.1 sekä sen alaluvuissa.

3.2 Projektinhallinnasta verkkopelitapahtuman hallintaan

Perinteisesti yritykset ovat käyttäneet projektinhallintaa yrityksen koon mukaan, jolloin pienet yritykset ovat hyödyntäneet projektityökaluja isoja vähemmän, vaikka pienienkin yritysten projektit jo erikoishallintaa vaativat (Turner, Ledwith ja Kelly 2009, 284,290). Tapahtumien johtamisessa tarvitaan samoja ominaisuuksia ja osaamisalueita kuin mitä nykypäivän projektijohtajilta vaaditaan projektien johtamisessa. Tapahtumia johdetaan useasti hyvin lavealla kädellä ja käsityöläistyylillä eikä niinkään ammattimaisesti, vaikka organisaatio ja tapahtuma sitä mittakaavassaan ja toiminnassaan tarvitsisivat. Esimerkiksi riskienhallinta ei ole yleensä tunnettu käsite tapahtumanjärjestäjille, tai sitä ei ole käsitelty tarpeeksi tehokkaasti. Tapahtumien ja projektijohtamisen keinojen synteesin luominen ei ole helpoin tehtävä. Tapahtumat ovat luonteeltaan vaihtelevia ja persoonallisia. Projektijohtaminen taas on systemaattista ja standardoitua. Näiden yhteensovittaminen vaatii ammattitaitoa ja luovimista. Muutos johtamiskäytännöissä ei myöskään tapahdu nopeasti. Organisaatiot siirtyvät vanhasta käsityöläisjohtomallista ammattimaisempaan tapaan hitaasti ja osittain. Tämä tarkoittaa, että siirtymistä tehdään ottaen käyttöön vain osia projektijohtamisen käytännöistä ja näin aiheutetaan joskus jopa kaoottisia lopputuloksia. (Allen ym. 2000, 86–88).

Vaikka kirjallisuus osoittaaakin useissa tapahtumissa johtamisen tapahtuvan laveakäsitisesti, nousi haastatteluissa esille ammattimaiseen toimintaan pyrkiminen. Samalla kuitenkin näytteistä ilmenee myös vapaaehtoistoiminnan ja harrastepohjaisuuteen perustuvan toiminnan rajallisuus. Myöskään johtamiskäytäntöjen varsinaista pohdintaa ei tapahtumaorganisaatioissa ollut tehty ja tapahtumaa johtavalla ydintiimillä ei ollut erityistä johtamiskoulutusta. Johtaminen perustui kokemukseen tapahtumien järjestämisestä.

Tää on uskottavaa harrastustoimintaa. Joltain osin voidaan luonnehtia ammattimaiseksi. Me ollaan, vaikka itse sanonkin niin arvostettu tapahtuman järjestäjä tän ”scenen” puitteissa Suomessa. Meillä on iso uskottava ja laadukas tapahtuma eli sitä vois luonnehtia ammattimaiseksi. (H1)

Koko ajan on pyritty viemään ammattimaisempaan suuntaan. Meitä pidetään suomessa edelläkävijöinä. Meillä on rakenteet ja kaikki et monessa muussa ei ole tällästä. On vaan porukka, mut meillä on mietitty mi-

ten tää kaikki rakentuu ja vastuualueet ja omien alojen ammattilaisia verkkopuolilla, tietotaitoa on myös esim. sähköpuolella. (H4)

Nyt opiskelen matkailu- ja palveluntuottamista periaatteessa siis palveluita, kulttuuria, tapahtumaa ja tämmöstä. On jonkun verran kaikenäköisiä turavallisuusalan opintoja suoritettuna. Olen ollut Insomniassa mukana Insomnia kakkosesta asti eli 10 vuotta sitten alkanut värkkäämään näitä meidän ”Laneja” ja tekemään vastaavanlaista duunia muissa verkkopelitapahtumissa ympäri Suomea. (H1)

Edelliset näytteet todentavat myös niitä käsityksiä, joita Hartman, Ashrafi ja Jergeas (1998, 269–270) esittävät viihdetapahtumien ja perinteisten teknisten projektien johtamiskäytännöistä. Heidän mukaansa viihdetapahtumissa projektin johdolla ei yleensä ole virallista koulutusta projektien johtamiseen. Toisaalta Fortune, White, Jugdev ja Walker (2011, 555) ovat huomanneet projektijohtamisen ammattilaisten joukon kasvaneen suuresti viime vuosina yritysmaailman puolella. Viihdetapahtumilla olisi siis ehkä mahdollisuus löytää nykyään helpommin ammattimaisia projektien johtoon. Perinteisissä projekteissa asiat, kuten laadun mittaaminen, aikataulut, tekniseen suoritukseen keskittyminen, tulokeskeisyys ja työnjako on hoidettu tarkasti ja ammattimaisesti. (Hartman ym. 1998, 269–270) Case-organisaation johtamiskäytäntöjen voidaan sanoa edellisten haastattelunäytteiden perusteella luultavimmin pyrkivän ammattimaiseen toteutukseen ja organisaation johdon pohtivan monien asioiden suorittamista tavalla, jolla myös perinteisissä projekteissa on pyritty ne toteuttamaan. Toisaalta taas näytettäisiin haastatteluiden perusteella jäätävän toteutustasolla osittain puolitiehen keskittyttäessä vain osaan projektijohtamisen hallinnan perinteisistä alueista.

Yksi suurimmista eroavaisuuksista tapahtuman johtamisessa projektijohtamisyritykseen on vapaaehtoistyövoiman käyttö ja sen aiheuttamat resurssivaikutukset. Vapaaehtoistyöläisten käyttö luo tapahtumaorganisaation, jossa motivaatiot ja toimintatavat vaihtelevat. Tämänkaltaisen henkilöstön hallinta asettaa haasteita eri toimintojen suorituksille ja luo paineita johdolle. Tämä tulee huomioida siis tarkkaan hallinnoitaessa tapahtuman resursseja projektinhallinnan keinoin. (Allen ym. 2000, 89.) Haastatteluissa todettiin vapaaehtoisuuden toisaalta olevan tapahtumaorganisaatiolle haitaksi ja toisaalta taas sen olevan eräänlainen voimavara henkilöstön ollessa motivoitunut. Case-organisaatiossa vapaaehtoisen työvoiman käyttö vaikutti haastatteluiden perusteella olevan selvästi yksi vaikuttavimmista tekijöistä toiminnan johtamisessa ja vapaaehtoisuuden vaikutukset oli tunnistettu ja huomioitu, vaikkakin haastateltavien käsitykset merkityksissä hieman erosivat. Seuraavissa näytteissä ilmenee, miten vapaaehtoisuuteen suhtauduttiin organisaation johdossa.

Vapaaehtoisorganisaatio, vapaaehtoisuuteen perustuva tapahtuman järjestäminen tuo sellasia haasteita niin kuin ymmärrettävästikin viime hetkelläkin jotkut ihmiset saattaa perua. Alisuorittaa ja niitä joudutaan paikkaamaan lyhyelläkin aikataululla. Että joku asia saattaa jäädä roikkumaan, kun se motivaatio tehdä perustuu intoon eikä sitoutumiseen, rahan kautta, koska ei ole palkkaan. (H1)

Vapaaehtoisuudesta ei oikeastaan ole haasteita, että kun ne on omasta halusta mukana. Jos ei oo aikaa niin sitten ymmärretään, jos joku ei pääse, mut en saa itekkään palkkiota. Et on aika iso juttu, kun tää on lähes puolen miljoonan euron tapahtuma, jos olis kaupallinen. (H2)

Vapaaehtoisuus nähtävästi koettiin haastatteluiden perusteella kuitenkin vain yhtenä pienenä haasteena, joka asetti vaatimukset toiminnalle yleensä. Vapaaehtoinen henkilökunta koettiin nähtävästi myös osittain mahdollisuutena ja sen asettamat haasteet tiedettiin olevan ratkaistavissa. Parrisin & Peacheyn (2012, 259–260) mukaan voittoa tavoittelemattomien viihdetapahtumien tulisi pystyä rakentamaan vapaaehtoisuudesta voimavara, joka ei rajoitu pelkästään yhteen tapahtumaan, vaan jatkuu aina seuraavaan tapahtumaan. Vapaaehtoisuus on periteisesti ollut parhaita viihdetapahtuman tunnusmerkkejä ja sen haasteet ovat pitkälti tiedostettuja. Vapaaehtoisista pitäisi pystyä koostamaan tapahtuman ydinryhmä, jonka kompetenssit ja erikoisosaaminen pitää pystyä hyödyntämään tapahtumassa (Yeoman, Robertson, Ali-Knight, Drummond & McMahon-Beattie 2012, 17). Päähaasteena on selkeästi vapaaehtoisuudesta johtuva motivaation puute, sekä osaamisen varmistaminen tärkeisiin osasuorituksiin ja vastuutehtäviin. Lisäksi vapaaehtoisuus aiheuttaa tapahtumaorganisaation hallinnalle ongelmia lisätesään monimutkaisuutta projektissa. Vapaaehtoinen henkilöstö siis asettaa rajoitteita ja ohjaa toimintaa sekä haastaa johtamiskäytäntöjä tapahtumaprojektissa. (Hartman ym. 1998, 1–4.)

Tapahtumille tyypillisiä piirteitä ovat ainutlaatuisuus, persoonallisuus ja työvoimakaskeisyys (Shone & Parry 2004, 13). Lisäksi tapahtumien tunnuspiirteitä ovat myös niiden vaihtelevuus ja ennalta arvaamattomuus sekä muuttuminen niiden elinkaaren aikana. Se miten vapaaehtoistyöntekijät reagoivat näihin muutoksiin ja haastaviin rajapintoihin, pitää huomioida resurssien suunnittelussa tarkkaan ja sisällyttää myös riskienhallintaan. Vaihtelevuuteen liittyy myös tapahtumille luontainen jatkuvuus ja toistuvuus. (Allen ym. 2000, 89). Case-organisaation tapauksessa jatkuvuus vaikutti olleen selkeä asia organisaation johdolle. Tapahtumaa oli järjestetty jo yli kymmenen vuotta ja se on osoittanut myös vaihtelevuutensa, sillä jokainen tapahtuma on ollut aina hieman erilainen. Haastatteluiden mukaan johto oli myös ottanut huomioon vaihtuvuuden tekijöitä ja nosti esille monia muutosta ja tapahtumien erilaisuutta kuvaavia seikkoja.

Me yritetään pitää se runko samana ja tossa se oli ihan kondiksessa. Päätettiin projektin alottamisesta jälleen kerran, niin tehtiin kyllä selväksi se, että projektipäällikölläkin on selkee tavote uudistaa se organisaatio. (H1)

Toistuvuus on hyvä, että ydin on se lanitus ja me tarjotaan hyvää palvelua kylkeen ja se toiminta vaihtelee. Mukana on vanhaa alusta asti mukana ollut porukkaa. Vaihdetaan vetäjiä välillä, että pysyy mielekkäänä. Toimintatavat vähän siis vaihtelee samalla vaikka perusjuttu on sama. (H2)

Toistuvuudesta ja siitä osittain periytyvästä vaihtelevuudesta on perinteisesti hyötyä projektityöskentelyssä oppimismielessä. Hyvän dokumentoinnin avulla voidaan projektista ottaa opiksi ja suoriutua tulevaisuudessa paremmin. (Hartman ym. 1998, 269, 275.) Haastatteluista näkyi miten case-organisaatiossa johto oli selkeästi ottanut huomioon oppimisen ja sitä toteutettiin organisaatiossa. Tässä ero perinteiseen tekniseen yritysmaailman projektiin ei siis korostunut huomattavaksi.

Tämä kappale vertasi perinteisempiä projektiliiketoiminnan muotoja verkkopelitapahtumien käytäntöihin. Seuraavassa kappaleessa pyritään määrittelemään sitä, miksi verkkopelitapahtuma yleensä toimisi projektimuotoisena.

3.3 Insomnian verkkopelitapahtuma projektina

Projekti ei synny pelkästään nimittämällä työ projektiksi. (Pelin 2002,29.)

Jotta tapahtuma voidaan määritellä projektiksi, olisi sillä oltava projektimuotoinen projektijohtamisjärjestelmä. Kuten Pelin (2002, 29–31) on määritellyt, tulee ainakin seuraavaksi esitettyjen seikkojen toteutua projektissa. Projektilla tulee olla tietty johtamisjärjestelmä, joka on suunniteltu juuri kyseistä projektia varten. Projektissa tulee olla selkeät projektiorganisatoriset käskysuhteet, jotta voidaan toimia tehokkaasti ja ongelmatilanteissa saadaan aikaan ratkaisuja. Projektilla tulee myös aina olla määritelty avainhenkilö eli projektipäällikkö, jolla on vastuu projektin ohjaamisesta ja pienempien projektin osasten yhteen niputtamisesta, johtamisjärjestelmän noudattamisesta sekä koko projektin onnistumisesta. Projektilla tulee olla myös ulkoinen tai sisäinen asiakas, jotta sitä voidaan siis nimittää projektiksi. Jos nämä edellä määritellyt osatekijät eivät tapahtuman osalta toteudu, ei sitä voida mieltään Pelinin (2002, 30–31) mukaan projek-

tiksi. Lisäksi projekteille ominaista on selkeä tuotos, määritelty alkamis- ja loppumispäivä, sekä määritelty budjetti ja resurssit (Portny 2002, 10).

Insomnian verkkopelitapahtuma näyttäisi informanttien mukaan olevan tapahtumana luonteelta hyvin projektimainen, mutta sitä järjestävä organisaatio ei haastatteluiden perusteella vielä välttämättä ole ottanut käyttöön kaikkia projektin osa-alueita, jos ammattitaitoista johtamista ei organisaatiosta ole tarpeeksi löytynyt ja tietotaitoa tunnistaa projektia ja sen kaikkia hallittavia osia ei ole ollut saatavilla. Haastatteluissa selvisi, että case-organisaation tapahtuman projektiorganisaatio täytti Pelinin (2002, 31) määrittelemät kriteerit ainakin lähes kokonaan. Case-organisaatiotapahtumalla oli selkeästi mietitty organisaatorakenne, vastuualueet ja käsitys siitä, miten johtamisen tuli toimia. Lisäksi nämä on määritetty aina vuosittain eli jokaiselle tapahtumaprojektille erikseen. Projektipäällikkö on nimetty ja hänen vastuunsa on määritelty. Tapahtumaprojektilla on myös ulkoinen tilaaja eli Insomnia ry, jolle tapahtuma toimitetaan.

Kun tätä tapahtumaa aletaan valmistelemaan, niin tää yhdistys nimittää projektipäällikön ja antaa sellasen ohjeistuksen, mitä me yhdistyksen kannalta halutaan, että tää tapahtuma edustaa. Sitten projektipäällikkö ottaa pallon ja kokoaan sen oman organisaationsa. (H1)

Pääjärjestäjä ylimpänä, projektipäällikön alla on vastaavat tyypit, osittain matriisi, tiimienvetäjien alla sitten tiimit ja kommunikointi tapahtuu ristiin. Joka osa-alueella on se, ketä vastaa kokonaisuudesta. (H2)

Näytteiden perusteella case-organisaation voidaan olettaa täyttäneen Pelinin (2002, 31) projektille antamat määritelmät. Samalla haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että case-organisaatio oli organisaatio, joka halusi toteuttaa tietyn tavoitteen tietyillä resursseilla ja tämän tavoitteen vaatimat työtehtävät olivat ainutlaatuisia. Näin ollen se sopisi myös Gidon & Clementsin (2008, 6) projektin määritelmään, jonka mukaan projektin määrittely voidaan yksinkertaistaa tarkoittamaan tarkan päämäärän saavuttamista juuri tietyillä resursseilla ja ainutlaatuisilla työsuoritteilla.

Pelin (2002, 41) määrittelee yhdeksi projektityypiksi toimitusprojektin. Se on projekti, jonka organisaatio tekee toimeksiantona tietylle asiakkaalle. Toimitus alkaa sopimuksesta ja päättyy luovutukseen asiakkaalle. Olennaisimpina asioina toimitusprojektissa ovat aikataulun pitävyys ja projektin kannattavuus. Tämä projektityyppi sopi hyvin case-yrityksen tapahtumaprojektiin jo tutkijan esiyymmärryksen mukaan. Insomnia ry tilaa projektin, jonka sitten tapahtumaa varten perustettu organisaatio toteuttaa eli toimittaa asiakkaalle. Pelin (2002, 41) listaa myös, mitkä tapahtumat hänen mielestään kannattaa toteuttaa projekteina, joita ovat suuren kesätapahtuman toteuttaminen, juhlatilaisuuden järjestäminen ja urheilukilpailut. Suuri kesätapahtuma voi tässä tapauksessa

vaihdella musiikkifestivaaleista suuriin uskonnollisiin tapahtumiin. Ne ovat tyypillisiä suomalaisia kesällä järjestettäviä ulkoilmatapahtumia. Verkkopelitapahtuman erikoispiirteenä voidaan tässä tapauksessa pitää sitä, että ne järjestetään aina sisätiloissa, kun muuten suuret kesätapahtumat ovat yleisesti ulkotiloissa (Tapahtumajärjestäjän käsikirja 2013). Tämän takia voidaan pohtia sisätilatapahtuman saattavan luovan eroja esimerkiksi riskien hallintaan, sillä verkkopelitapahtumissa ei säävarausta välttämättä tarvitse ottaa huomioon. Carlsenin (2011, 94–95) mukaan tapahtumille yksi yleisimpiä yhteisiä uhkia on sateen uhka. Carlsen (2011, 95) myös painottaa viihdetapahtumien hallinnassa omien vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien tuntemista, jotta tapahtumat voivat paremmin valmistautua esimerkiksi taloudenhoitoon. Pelinin (2002, 41) mainitsevat juhlatilaisuudet ovat suurempia tilaisuuksia, jotka järjestetään jonkin tahon kunniaksi. Tutkija ei näe järkevänä verrata juhlatilaisuuksia verkkopelitapahtumiin tämän tutkimuksen osalta. Urheilutapahtumilla Pelin (2002, 41) taas tarkoittaa kaikkia sellaisia tapahtumia, joissa järjestetään urheilullisia kilpailuita. Eräs läheinen tapahtumatyyppi verkkopelitapahtumalle on myös pelaamiseen vahvasti liittyvät lautapelitapahtumat (Devney 2001, 10).

Edellä mainituista Pelinin (2002, 41) listaamista tapahtumista voidaan verkkopelitapahtumaan ehkä parhaiten rinnastaa sekä suuri kesätapahtuma että urheilukilpailut. Verkkopelitapahtumassa esiintyy piirteitä molemmista kategorioista. Esimerkkinä muun muassa verkkopelitapahtumiin kiinteästi kuuluvat kilpailut voidaan rinnastaa urheilutapahtumiin. Informanttien mukaan tapahtumaan muuta kuin kilpailua varten yhteen koontuneet pelaajat olivat tulleet verkkopelitapahtumaan juhlimaan ja viettämään laadukasta yhdessäolon aikaa samaan tapaan, kuin ihmiset käyvät suurilla kesätapahtumilla viihtymässä. Molemmissa tapauksissa on myös kyse eräänlaisesta kulttuuritapahtumasta ja niin myös case-organisaation verkkopelitapahtumassa.

Se on minkä tahansa harrastuksen piirissä oleva isompi yhteisöllinen tapahtuma. Mahdollisuus vähän niinku messut ja iso turnaus samassa paketissa. Mahdollisuus tavata muita samanhenkisiä ihmisiä ja tavallaan sellanen sosiaalisen ulottuvuuden lähentyminen ja pääset tapaamaan niitä samoja ihmisiä kenen kanssa kotona pelaat. Se on paljon muutakin kuin koneen ääressä istumista. (H1)

Porukka, joka kokoontuu pieneen tilaan missä on verkko. Aluksi se oli pelaamista vaan verkossa, nyt se on enemmän paljon muitakin juttuja ja palveluita. Haluan kutsua sitä kuitenkin verkkopelitapahtumana, käsite on vain laajentunut. Eriluonteinen tapahtuma kuin yleensä tapahtumat, mutta oletan, että organisaatio on aika samanlainen funktioittain jakautunut ja matala. Pieni aika, milloin suoritus tehdään. Korostuu tiimin

toiminta. Suunnittelu pohjustaa ja käynnissä pitää funktioiden toimia. (H4)

Haastattelunäytteiden perusteella voidaan olettaa case-organisaation verkkopelitaapahtuman olevan hyvin projektiluontoinen tapahtuma. Projektiksi luokitellaan sellainen tilapäinen pyrkimys, jolla on alku ja loppu sekä se pyrkii tuottamaan ainutlaatuisen tuotteen (Moustafaev 2010, 24). Haastattelujen perusteella myös tapahtuman järjestäjät näyttäisivät pitäneen tapahtumaa projektina, josta näkyvin tunnus ulospäin oli projekti-päällikön titteli. Toisaalta Korin & Wijnenin (2007, 11) mukaan ei ole yhtä ideaalista projektin muodostus tai johtamistapaa, vaan projektin rakenteen mukaan pitää luoda kaikille projektissa mukana oleville selkeä käsitys yhteisestä terminologiasta, jotta voidaan varmistua hyvästä suorituksesta projektin läpiviennissä. Näin ollen näyttäisi siis haastattelujen perusteella siltä, että case-organisaatio voi hyvin toimia projektina, mikäli sen johdossa mielletään kokonaisuus projektiksi ja toteutus tehdään myös niin, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät kyseessä olevan projekti. Seuraavassa luvussa käsitellään case-organisaatiota vielä enemmän organisatorisesta näkökulmasta, jotta voidaan arvioida myös organisaation sopivuutta projektityöskentelyyn.

3.4 Insomnia tapahtumaorganisaationa ja projektiorganisaationa

Pelin (2002, 31) määrittelee projektiorganisaation olevan organisaatio, joka on projektin toteuttamista varten rakennettu erikoistarkoitusta vastaava organisaatio. Projektin henkilöt ovat siinä mukana määräajan ja siirtyvät sen jälkeen johonkin muuhun toimeen. Myös henkilömääränvaihtelu projektin aikana on projektiorganisaatiolle tyypillistä. Projektin alkupuolella mukana ovat vain avainresurssit ja henkilömäärä kasvaa huippuunsa toteutusvaiheessa. Edellisessä määritelmässä keskitytään puhtaasti liike-elämän organisaatioihin. Informanttien mukaan verkkopelitaapahtuma ei ole luonteeltaan välttämättä paras vertailukohde liike-elämän organisaatioille, koska se ei välttämättä tavoittele voittoa. Projektiorganisaation katsotaan muodostuvan joustavista projektikohtaisista vaihtuvista kokonaisuuksista, eikä niillä todeta olevan suoraan selkeästi määriteltyä hierarkiaa tai pysyviä rakenteita (Kallio & Kallio 2011, 51). Haastatteluista case-organisaation osalta projektiorganisaatiosta nousi esille seuraavanlaisia kommentteja.

Tehdään aina oma organisaatio tapahtumaan ja vastaavaa. On hyvin samantyyppinen kuin työelämässä, eli tehdään porukka, joka sitten vastaa tietystä jutusta ja osista. (H3)

Ensin etsitään vastuuhenkilöt eri funktioille. Kenellä mitäkin. Vastuuhenkilöt valitsee oman tiimin ja organisaatiossa alaspäin, et meillä ei oo montaa tasoa, mut on 40-50 tyyppiä. (H1)

Haastateltavat kertoivat miten case-organisaatiossa rakennettiin jokaista tapahtumaa varten aina erikseen projektiorganisaatio ja se määrittyy tapahtuman mukaan eli on erimuotoinen joka kerta. Näin ollen se on hyvin yhdenmukainen edellä esitetyn Kallion ja Kallion (2011, 51) määritelmän kanssa. Rakenteellinen pysymättömyys on luontevaa projekteille, joilla yleensä on tietty tarkoitus. Tämä tarkoitus on pysyvällä organisaatioilla yleensä erilainen kuin pysymättömillä. Kun tarkoitus on täytetty myös organisaatio yleensä lakkaa olemasta. (Jacobsson, Burström, Wilson 2013, 581) Haastattelujen ja teorian yhtenevyyksien mukaan näyttäisi, että case-organisaatio sopii hyvin pysymättömäksi projektiorganisaatioksi eli sillä on alku ja loppu, kuten tapahtumilla yleensä.

Projektiorganisaation sosiaalinen rakenne kertoo sen kyvystä tehdä oikein ja hyvin asioiden johtamisen (management) päätöksiä projektin aikana. Sosiaaliseseen rakenteeseen kuuluu muun muassa organisaation hierarkia, työnjako sekä viralliset säännöt ja ohjeet. Nämä määrittävät siis organisaatiota olemusta ja ohjaavat sen päätöksentekoprosesseja. (Hatch 2006, 101–110.)

Projektiorganisaatiolla on hyvin tärkeää määrittää nämä sosiaaliseseen rakenteeseen kuuluvat palaset, jotta se saadaan toimimaan hyvin projektina. Haastatteluiden perusteella voidaan case-organisaation projektia varten kokoaman projektiorganisaation näytävän rakentuvan seuraavasti. Ylimpänä organisaatiossa oli projektipäällikkö, joka käytti ylintä toimeenpanovaltaa ja piti projektinohjaamisen nuoria käsissään. Projektipäällikön alapuolella hierarkiassa oli funktioittain jakautuneena useita tiimejä, joista jokaisessa oli yksi vastuuhenkilö. Lisäksi nimitettiin projektipäällikölle vielä suoraan alaisuuteen kaksi vastuuhenkilöä, joita nimitettiin vasemmaksi ja oikeaksi kädeksi. Näillä vastuuhenkilöillä oli myös enemmän päätöksentekovaltaa suhteessa muihin organisaation jäseniin. Seuraavassa haastattelunäytteessä näkyy myös rakenteen pohdintaa ja merkitystä.

Projektipäällikkö on ylin hahmo ja hänen allaan funktion vastaavat, turvallisuus, info, peliturneet, verkkovastaava, av-vastaava jne. Projektipäällikkö vahtii, että pysyy kasassa. Tätä ei muissa tapahtumissa aina noudateta. Ei ole vastuualueita ja se tekee haasteita. Kontaktihenkilöt pitää olla. (H5)

Organisaatiokaavion katsotaan heijastelevan organisaation rakennetta. On kuitenkin todettu, että todellisuudessa pelkkä kaavion tarkastelu ei anna oikeanlaista kuvaa todellisesta työn ja vallan jaosta. (Kallio & Kallio 2011, 50) Edellinen näyttäisi haastattelu-

näytteen perusteella myös osittain ilmenevän case-organisaation tapauksessa. Vaikka organisaatio oli suunniteltu ja piirretty ei se anna täyttä kuvaa organisaation toiminnasta. Haastateltavien mukaan päätöksiä joudutaan organisaatiossa tekemään hyvin nopeasti ja välillä kommunikaatiovaikeuksien takia asiat hankaloituvat eri funktioiden välillä. Projektien kriittisiä menestystekijöihin on pitkään luettu kommunikaatiokanavien hyvä hallinta (Müller & Jugdev 2012, 760). Tämän perusteella voidaan pohtia olisiko kommunikaationhallinta yksi tärkeimmistä kehityskohteista case-organisaation projektinhallinnan parantamisessa. Kommunikaatiokatkokset aiheuttivat ongelmia johdolle, kun se ei tiedä aina ketä tekee ja tietää mitään.

Projektipäällikkö on huipulla ja funktioiden vastuuhenkilöt ja heidän tiiminsä komentoketjussa. Aina on haasteita tiedonkulussa tai unohdetaan hoitaa osa hommista. Kokonaisuuden hallinnassa delegointi tärkeää ja pitää luottaa ihmisiin ja vastualueiden selkeyttäminen on hyvin tärkeää. (H3)

Informantin mukaan johtamisjärjestelmän määrittely ei siis takaa suoraan käytännötoimivuutta organisaatiossa. Tämä osoittaa jälleen yhden erityisen merkittävän haasteen projektiorganisaatiolle, eli tiedonkulun varmistamisen. Tapahtuman järjestämisen kannalta tiedonkulun huippuunsa virittäminen lukeutuu yhdeksi tärkeimmistä asioista tapahtumien tuottamisessa. Hyvän kommunikaation hallinnan arvostus kuitenkin vaihtelee tapahtumien järjestäjien keskuudessa. Perinteiset yritykset arvioivat projekteissaan kommunikaation tärkeämmäksi ja onnistuvat tämän avulla paremmin johtamisen koordinaatiohaasteissa. Viihdetapahtumien tulisikin hyödyntää paremmin projektijohtamisen kommunikaatiotekniikoita mukauttaen ne omaan uniikkiin ympäristöönsä saavuttaakseen paremman kommunikaation tason. (Hartman ym. 1998, 269–275.)

Projekti on summa monista organisaation eri resursseista. Tämä pitää ottaa huomioon johtamisessa ja tarvitaan toimintaverkkosuunnitelma, jossa käy ilmi kaikkien projektiin osallituvien aikataulutukset. Siihen merkitään kaikkien työpanokset ja siten voidaan osoittaa, mitä muutoksia syntyy, jos työpanos siirtyy eri ajankohdalle. Projektijohtamiseen kuuluu, että organisaatio tarkistetaan aina jokaisen projektin jälkeen. (Pelin 2002, 31) Haastatteluiden perusteella case-organisaatiossa noudatetaan aikataulutuksen suhteen juuri Pelinin (2002, 31) kuvailemaa tyyliä. Aikataulut kirjataan ylös ja ne ovat kaikkien näkyvillä. Lisäksi vastualueet näkyvät samasta taulukoinnista. Nämä tiedot ovat myös aina seuraavan tapahtumaorganisaation eli projektin käytössä. Tällöin Pelinin (2002, 31) mukainen projektin tarkistaminen aina ennen seuraavaan siirtymistä toteutuu.

Sitä aikataulua aletaan tekemään, ei ihan puolta vuotta etukäteen, mutta monta kuukautta. Meillä on tuotantoalusta verkossa DokumentWiki, jo-

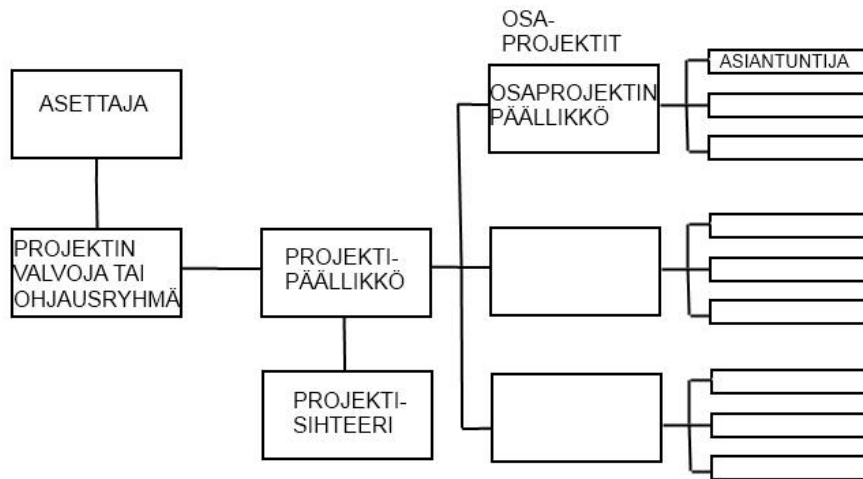
hon kirjataan aikataulua. Sitä voi kaikki käydä muokkaamassa, kenen sitä on syytä käydä. Sinne laitetaan ne turnaukset ja muuta ohjelmaa ja ne hakee paikkaansa. Koko tuotannonrunko sinne periaatteessa. Et ensin luodaan sen tapahtuman aikataulu ja sitten hyvissä ajoissa ennen sitten ulotetaan se tuotannon aikataulu mukaan ja sovitetaan. (H1)

Seuraavan tapahtuman rakentaminen alkaa, kun toinen päättyy. Pitää miettiä, mikä toimi ja mitä voidaan tehdä toisin. Dokumentointi on tärkeintä sisäiseen wikiin. (H3)

Projekteihin liittyy aina suunnitelmallisuus ja ohjaus sekä niiden tehokkaaseen suorittamiseen tarkoitetut menetelmät. Kun organisaatiossa käytetään näitä tiettyjä menetelmiä ja työskentelymalleja suunnitelmallisesti, voidaan sitä silloin kutsua projektiorganisaatioksi. (Pelin 2002, 30.) Case-organisaatiossa käytetään informanttien haastatteluiden perusteella jatkuvuuteen ja tulevaisuuteen katsovia johtamismenetelmiä, ja sitä voidaan suunnitelmallisuudessaan hyvin pitää projektiorganisaationa. Haastatteluissa esille nousseet projektin aloittamista kuvaavat suunnittelun piirteet ovat hyvin samankaltaiset kuin Schwalben (2009, 86) määrittelemiin projektin aloittamisen yhteydessä tarkistettaviin osa-alueisiin, kuten projektin laajuuden suunnittelu, sidosryhmien määrittely ja alkupalaverin pitäminen. Nämä haastattelunäytteet siis yhä vahvistavat projektimaisuutta case-organisaation toiminnassa.

Projektiyritys keskittyy yleensä hyvin mutkikkaisiin tai kapean erikoisosaamisen tuottamiseen tilaajalle. Lisäksi projektiyritykset voivat erikoistua eri tavoilla. Artto ja kumppanit (1998, 43–45) ovat määritelleet näitä erilaisia erikoistumisalueita. Niitä ovat esimerkiksi projektinhallintapalveluiden myyjäyritys ja suunnittelijayritys. Case-organisaatio suunnittelee ja hallinnoi eli tuottaa projektin käyttämällä omaa erikoisosaamistaan. Case-organisaation voidaan katsoa olevan esimerkki kapea-alaisesta toiminnasta, jossa tuotetaan palvelua tietylle kapealle asiakassektorille. Tässäkin suhteessa case-organisaatio näyttäisi sopivan erittäin hyvin projektiorganisaation malliin.

Pelin (2002, 80) mukaan usean vuoden hankkeissa kannattaa muodostaa puhdas projektiorganisaatio. Tällainen organisaatio havainnollistetaan kuviossa 1, jossa keskeiset resurssit ovat projektipäälliköllä hallussa ja käskyvallan alla. On tärkeää myös asettaa valvontaryhmä, caseorganisaation tapauksessa tämä valvova osapuoli on tapahtuman tilaaja eli Insomnia ry. Valvontaryhmä tekee keskeisiä ja tärkeitä päätöksiä projektista. Se määrittää tavoitteet ja nimittää projektipäällikön. Ryhmällä tulee olla myös riittävät valtuudet päätöksiä ja ratkaisujen tekoon. Pelin (2002, 80–82)



Kuvio 1 Projektiorganisaatio (mukaillen Pelin 2002, 82).

Kuviosta 1 voidaan nähdä, miten projektin asettaja on yhteydessä projektin ohjausryhmään, jota valvoo projektipäällikkö. Projektipäällikkö hallinnoi koko projektin keskeisiä resursseja ja vastaa toiminnasta sekä projektin valvonnasta ja tämä vastuu ulottuu myös raportointiin projektin asettajalle. Projektiorganisaation organisaatiokaavio on tyypillisesti hierarkkisesti matala. Projektipäällikön alaisina toimivat osaprojekteista vastaavat osaprojektipäälliköt, jotka vastaavat toiminnastaan suoraan projektipäällikölle. Osaprojektipäälliköiden alaisina toimivat heidän oma tiimensä, jotka koostuvat tiimiin valituista asiantuntijoista. Tätä mallia voidaan verrata case-organisaation omaan malliin organisaatorakenteesta ja voidaan nähdä miten samankaltainen rakenne on. Asettajan sekä valvojan tilalla case-organisaation tapauksessa on Insomnia Ry. Projektipäällikkö on nimetty myös case-organisaatiossa. Projektisihteerin tilalla ovat case-organisaatiossa projektipäällikön vasen ja oikea käsi. Osaprojektipäälliköt taas vastaavat case-organisaation funktioille asettamista vastuuhenkilöistä, joiden alaisuudessa toimivat tiimit. Kuvion asiantuntijat ovat case-organisaatiossa funktioiden tiimien jäseniä, jotka valikoituvat osaamisensa eli asiantuntijuutensa takia tiimeihin. Pelinin (2002, 80) mainitsema usean vuoden hanke vastaa case-organisaation tapauksessa tapahtuman jatkuvuutta. Insomnia-tapahtuman järjestämistä voidaan siis pitää eräänlaisena usean vuoden ajan jatkuvana projektina. Haastatteluista ilmeni jatkuvuuden sekä organisaation rakentuvuuden kannalta seuraavia näytteitä.

Tiimissä on kokeneita ja sekoitetaan mukaan uusia, jotta tieto välittyy ja opitaan uusia juttuja. Seuraavan tapahtuman rakentaminen alkaa, kun toinen päättyy. Pitää miettiä mikä toimii ja mitä voidaan tehdä toisin. (H3)

Projektipäällikkö ylimpänä, alla on funktioden vastaavat tyypit, osittain matriisi, tiimienvetäjien alla sitten tiimit ja kommunikointi tapahtuu ristiin eri funktioissa. Joka osa-alueella on se, ketä vastaa kokonaisuudesta. Osassa tiimeissä osavastuita. Organisaatio on aika matala, voidaan käytännössä puhua korkeintaan kolmesta tasosta, max. 50 henkilöä ja on pyritty pitää mahdollisimman matalan ja helppona. (H2)

Haastattelunäytteistä voidaan hyvin havaita samankaltaisuus kuviossa 1 esitettyyn malliin, mutta samalla huomataan myös joitakin poikkeamia. Toisessa näytteessä tulee esille matriisiorganisaatio ja funktioiden ristiin viestiminen. Tämä ei toteudu Pelinin (2002, 82) mallintamassa organisaatiossa. Verkkopelitapahtuma saattaa siis asettaa erikoisvaatimuksen funktioiden vuoropuhelulle toistensa välillä. Tätä matriisivaihtoehtoa tukee toisaalta myös oletus siitä, että pienten ja lyhyiden, vuoden tai alle kestävien projektien ohjaukseen sopii matriisiorganisaatio. (Pelin 2002, 80–83.) Matriisiorganisaation muita hyötynäkökulmia ovat myös resurssien helpompi hallinta, projektin helpompi seuranta, ihmisten tietojen ja taitojen kehittäminen sekä niiden muille jakaminen (Lientz & Rea 2002, 23).

4 PROJEKTIJOHTAMISEN STANDARDIMALLIT VERKKOPELITAPAHTUMAN HALLINNASSA

4.1 Projektinhallinnan standardimallit

Pelin (2002, 390) määrittelee projektijohtamisen yrityksen toiminnan organisoinniksi siten, että suurin osa työstä toteutetaan projekteina perusfunktioiden ollessa vähäisimmillään. Tutkija on valinnut projektijohtamisen kentältä projektijohtamisen standardimallit edustamaan hyvää ja oikeaa johtamistapaa projekteissa. Nämä mallit ovat valikoituneet niiden yleisen hyväksynnän ja laajan käytön takia. Kyseiset mallit ovat kansainvälisellä tasolla hyväksytyjä ja niitä hyödynnetään laajalti liike-elämässä. Standardimalleista käytettäväksi tässä tutkimuksessa on valittu ISO 10006 laatustandardi sekä Project Management Institute kattojärjestön suosima PMI PMBOK tietämysmalli eli A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Nämä kaksi mallia ovat suurimpia ja laaja-alaisimmin valmisteltuja projektinhallinnan standardeista. (Pelin 2002, 52–54; Suomen standardisoimisliitto 2014; PMBOK 2004, 3–4)

Projektinhallinnan osaamisen merkitys on ollut jatkuvassa nousussa yritysmaailmassa. Varsinkin osaavan projektipäällikön kyvykkyys ja osaaminen on saanut osakseen laajaa huomiota. (Artto ym. 1998, 51–52.) Tämän takia myös tässä tutkimuksessa on tärkeää osittain huomioida projektipäällikön vaikutuksia case-organisaation johtamiseen. Projektitoiminnan kattojärjestöillä on siis ollut tarve kehittää projektipäälliköille sertifiointimenettely kyvykkyiden ja osaamisen todentamiseksi. Tämä sertifiointi ei kuitenkaan ole tarkoitettu opettamaan tai kouluttamaan projektipäälliköitä vaan toteamaan heidän osaamistasonsa ja kykynsä. Näin arvioimalla voidaan varmistaa projektin tärkeimmän henkilön osaaminen ja tietotaito eli vaikuttaa positiivisesti johtamistoimintaan ja sitä kautta saada tuloksia projektin laadun nousun avulla. (Artto ym. 1998, 51–52.) Verkkopelitapahtumien suhteen voi olla vielä liian aikaista yrittää saada aina sertifioitu projektipäällikkö tapahtumia järjestämään, mutta tämä on ehkä yksi hyvä tavoite tulevaisuudelle. Haastatteluiden mukaan näyttää siltä, että projektipäällikkö on valikoitunut tehtäväänsä enemmän sosiaalisen asemansa ja tapahtuman järjestämisen kokemuksen perusteella, kuin projektipäällikön varsinaisten projektinjohtamisen kyvykkyiden takia. Seuraavista näytteistä käy hyvin ilmi miten muun henkilöstön ja projektipäällikön valinta organisaatiossa on tapahtunut.

Suosittelaa jonkun kautta, ja jos on kykyä ja halua niin voi päästä funktionvastaavaksi. Kavereiden kautta tai maililla tulee kyselyitä pääsiskö mukaan, että yritetään olla ulospäin suuntautunut, eikä vaan kavereita. Tiimissä on kokeneita ja sekoitetaan mukaan uusia, jotta tieto välittyy ja

opitaan uusia juttuja. Itsellä kävi niin, että alussa ei osannut, mutta pian oppi vanhoilta konkareilta. Innostuminen ja asenne vievät pitkälle. (H3)

Projektipäällikkö on todistanu, et pystyy tähän tapahtumaorganisaation johtamiseen hyvin Et hän on sellanen visionääri ja hän osaa toisaalta myös neuvotella näiden ihmisten kanssa näistä asioista. (H1)

Edelliset näytteet osoittavat myös kuitenkin sen, miten projektipäällikön kokemuspohjaa arvostettiin organisaatiossa ja tekemällä oppiminen sekä jatkuva parantaminen eri asemissa oli heidän organisaatiolleen tärkeää. Nämä havainnot tukevat käsitystä tapahtumanjärjestämisen perinteisestä kaavasta, jossa projektipäälliköllä ei ole virallista koulutusta, kun taas liike-elämän projekteissa johtajilla on joko virallinen koulutus, sertifiointi tai organisaation ohjeistustaustalla. (Hartman ym. 1998, 269–271.) Tämän takia projektijohtamisen standardimallien hyödyntäminen ja projektipäällikön kompetenssien hallinta olisi todennäköisesti tehokas ratkaisu myös case-organisaation kaltaiselle organisaatiolle kehittää toimintaansa entistä laadukkaampaan ja aina vain ammattimaisempaan suuntaa, johon case-organisaatiossa selkeästi myös haastateltavien mukaan oli pyritty.

Seuraavaksi tässä tutkimuksessa käydään tarkemmin läpi ISO 10006 ja PMI PMBOK standardien mallien sisältö. Painopiste mallien osa-alueiden tarkastelulle otetaan haastatteluista nousseista teemoista, jonka vuoksi kaikkia mallien osa-alueita ei tarkastella yhtä syvällisesti.

4.1.1 ISO 10006 Guideline for project management laatustandardi

ISO 10006 Guidelines for project management-malli sisältää määritelmiä ja kuvauksia kustakin standardissa esitetystä projektihallinnan osa-alueesta yleisellä tasolla. Osa-alueet käsittelevät yleisesti ja kattavasti projektinhallinnassa hyödyllisiä ohjeistuksia. Seuraavaksi tullaan esittämään ISO 10006 standardista lainaus kuvaamaan yleisen tason ohjetta kohdasta Schedule Development. (Pelin 2002, 54).

The list of activities together with duration estimates and the activity dependencies are main inputs to the schedule development process. Special care should be taken to identify long lead time and long duration activities.

Tästä esimerkistä nähdään, kuinka yleisen tason ohjeistusta standardit tarjoavat ja voidaan samalla todeta, miten paljon jää jokaisen organisaation harteille. Standardimal-

lit tarjoavat siis kehykset ja ääriviivat toiminnalla ja sen kehittämislle hyvään suuntaan, mutta loput, eli yksityiskohtien hiominen omaan toimintaan sopivaksi, jää organisaatioiden hoidettavaksi. (Pelin 2002, 52–54; Artto ym. 1998, 136.) Viihdetapahtumille ominaista on ainutlaatuisuus, joka asettaa organisaatioille erityisiä ja täysin uniikkeja haasteita (Kose, Argan, Argan 2011, 1–9). Case-organisaation kannalta, joka haastatteluiden mukaan on viihdetapahtuma, voidaan pohtia miten se pystyisi tunnistamaan ainutlaatuiset haasteensa ja sovittamaan nämä haasteet standardien ohjeistuksella paremmiksi hallintakeinoiksi.

Projektitoiminnan osa-alueet kuvataan laatustandardissa kokonaisuudessa prosesseina, jotka on esitetty kuviossa 2. Jokaisen pääprosessin alla on vielä monia alamääritelmiä siitä, mitä jokainen prosessi pitää sisällään (Artto ym. 1998, 136). Alamääritelmiä ei kuitenkaan käydä tarkemmin läpi tässä kohtaa, sillä niistä tärkeimmät tulevat esille analysoidessa case-organisaation toimintaa myöhemmin tässä tutkimuksessa. ISO 10006 standardista käsittää yleiskuvan siitä, kuinka laajasta mallista on kysymys projektijohtamisen laajalla kentällä. Siinä esitetään kattavasti, mitä kaikkea hyvään projektin hallintaan kuuluu.

• Strategiset prosessit (Strategic Process)	• Resursseihin liittyvät prosessit (Resource Related Processes)
• Keskinäisen riippuvuuden hallinnan prosessit (Interdependency Management Processes)	• Henkilöstöön liittyvät prosessit (Personnel Related Processes)
• Laajuuteen liittyvät prosessit (Scope Related Processes)	• Viestintään liittyvät prosessit (Communication Related Processes)
• Aikaan liittyvät prosessit (Time Related Processes)	• Riskeihin liittyvät prosessit (Risk Related Processes)
• Kustannuksiin liittyvät prosessit (Cost Related Processes)	• Hankintoihin liittyvät prosessit (Purchasing Related Processes)

Kuvio 2 Projektinhallinnan prosessit ISO 10006 (mukaillein Artto ym. 1998, 136).

Kuviossa 2 esitetyt prosessit ilmenevät case-organisaatiossa monella tavalla. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta case-organisaatiossa ISO 10006 –mallin mukaisia prosesseja olevan organisaatiossa runsaasti. Eniten esille nousivat aikaan, henkilöstöön,

riskeihin ja kommunikointiin liittyvät prosessit. Vaikka kaikki mallin prosessit eivät nousseet vahvasti esiin haastatteluissa, niin niitä ainakin sivuttiin tai niistä mainittiin palasia. Haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että case-organisaatiossa ISO 10006 prosessit ovat kaikki olemassa jollain muotoa. Tämä on luonnollista toimivassa organisaatiossa, joka informanttien mukaan saa joka kerta projektinsa valmiiksi. On taas eri asia kuinka paljon mitäkin ISO 10006 mallin prosesseista on tiedostettu tai osattu hyödyntää suunnittelussa. Merkkejä suunnitelmallisuudesta ja tietotaidosta kuitenkin nousi selvästi esiin jo edellä mainituilla neljällä osa-alueella. Voidaan pohtia osoittavatko nämä esille nousseet osa-alueet osittain merkkejä myös siitä, mitä prosesseja Insomnian verkkopelitapahtumaa järjestävä organisaatio painottaa projektinsa johtamisessa. Voidaan myös siis esittää samalla kysymys siitä, voisiko mallin muut osa-alueet paremmin huomioon ottaessaan case-organisaatio suoriutua paremmin, kuin miten se on aiemmin tapahtumanhallinnassa suoriutunut. Pitää myös siis päästä syvälle siihen käsitykseen, mitkä osa-alueet standardimallista ovat oleellisia verkkopelitapahtuman johtamista parantaessa.

Seuraavassa näytteessä näkyy, miten haastatteluissa puhuttiin aikaan liittyvistä prosesseista.

Tapahtumaa aletaan tekemään ei ihan puoltavuotta etukäteen, mutta monta kuukautta. Luodaan sen tapahtuman aikataulu ja sitten hyvissä ajoissa ennen sitten ulotetaan se tuotannon aikataulu mukaan ja sovitaan. (H1)

Mitä lähemmäs mennään tapahtumaa sitä tarkemmin määritellään. Alussa puhutaan kuukausista, ei ole ihan tarkkoja deadlineja. Lähempänä puhutaan viikkotasosta ja sitten kriittisemmät asiat pitää hoitaa tarkemmin päivämäärätasolla. (H2)

Näytteistä käy ilmi, miten suunnitelmallisuutta ja aikataulutusta arvostettiin ja pohdittiin. Aikaan ja ajallaan suoriutumiseen liittyvät prosessit olivat haastatteluiden perusteella tärkeitä verkkopelitapahtumaa järjestettäessä. Aikaan liittyvät prosessit eli projektin keston, aikataulun, aikataulun kontrolloinnin eivät ole perinteisten liikemaailman projektien tärkeimpiä prioriteetteja (Artto & kumppanit 1998, 136). Monesti projektien aikataulua saatetaan lykätä tai muuttaa kesken projektin ja lopputulos on aikataulua tärkeämpää. Erikoistapahtumissa taas aikataulun hoitamiseen ja hallintaan on panostettu selkeästi enemmän ja sitä arvostetaan. Projektit hoituvat näin tapahtumien osalta paremmin aikatauluissa. (Hartman ym. 1998, 269–278.) Siksi case-organisaation kaltainen projektiorganisaatio panosti informanttien mukaan aikaan liittyvien prosessien hallin-

taan voimakkaasti. Se oli haastatteluiden perusteella pystynyt suoriutumaan tehokkaasti järjestämissään tapahtumissa.

Henkilöstöön liittyviin prosesseihin kuuluvat Artton ym. (1998, 136) mukaan organisaation rakenteen määrittely, henkilökunnan tehtävien jakaminen ja tiimien muodostaminen. Haastatteluiden perusteella case-organisaatiossa pohdittiin henkilöstöön liittyviä teemoja seuraavasti.

Tämä on harjoittelemista siitä, miten johtaminen toimii, rentous, vastuualueet, tiimit, harrastustoiminta on silloin mielekästä. Kokonaisuuden hallinnassa delegointi tärkeää ja pitää luottaa ihmisiin ja vastuualueiden selkeyttäminen on hyvin tärkeää. (H3)

Haastattelunäytteen perustella näyttäisi siltä, että organisaatiossa otettiin huomioon tiimien rakentaminen ja tehtävien jakaminen sekä määrittely kokonaisuuden hallinta eli organisaation kuvaus ja vastuualueet. Organisaatiosta ja sen rakentumisesta case-organisaation osalta käsiteltiin jo luvussa 3.3, joten sitä ei tässä enää pureta uudelleen. Pinton (2010, 133) mukaan hyvä projektin johtaja pystyy rakentamaan tiimejä, joissa valittujen henkilöiden vastuualueet on määriteltä heidän taitojensa mukaan, ja samalla näillä henkilöillä löytyy motivaatio työskennellä projektin eteen. Seuraavan haastattelunäytteen perusteella näyttäisi siltä, että case-organisaatiossa tiimien rakentamisen hyvä hallinta voi tuoda lisäarvoa organisaation hallintaan.

Vähän mietitty, että mitä osaa ja mihin funktioon kuuluu. Tiimissä on kokeneita ja sekoitetaan mukaan uusia, jotta tieto välittyy ja opitaan uusia juttuja. Itsellä kävi niin, että alussa ei osannut, mutta pian oppi vanhoilta konkareilta. Innostuminen ja asenne vievät pitkälle. (H3)

Näytteestä voidaan selkeästi huomata sama, mitä Pinto (2010, 133) painottaa, eli hyvin rakennetulla tiimillä, jossa vastuut on selkeästi jaettu ja erilaisten ihmisten eri kyvyt on otettu huomioon, voidaan saavuttaa tiimissä hyvä motivaatio ja toimia tehokkaasti. Tiimien rakentaminen myös näyttäisi informantin perusteella vaikuttavan projektin jatkuvuuteen ja tiedon kulkuun. Hyvin toimivat tiimit saattavat siis olla case-organisaation tehokkuuden avaintekijöitä. Hyvin järjestetyt ja tiimit, jotka ovat suuntautuneet ymmärtämään projektin asiakkaiden tarpeet, ovat todellisia menestystekijöitä projekteissa (Aapaoja, Herrala, Pekuri, Haapasalo 2013, 709).

Tiimien viestintä organisaatiossa sekä tiedonkulku liittyvät vahvasti kommunikaatioprosesseihin. Siihen sisältyy kuitenkin myös koko projektin kommunikaation suunnittelu, informaation hallinta sekä kommunikoinnin kontrollointi (Artto 1998, 136). Haastatteluissa ilmeni, miten case-organisaatiossa oli keskitytty sisäiseen kommunikointiin

ja informaation kulkuun. Seuraavissa haastatteluotteissa ilmenee, mitä organisaation viestinnästä oli huomiotu informanttien mukaan.

Wikiin on erialisia käyttäjäryhmiä ja jokanen ihminen, joka on kiinnitetty tapahtumaorganisaatioon, nii näkee sieltä kaiken tapahtumaan liittyvät tiedostot, aikataulut, muistiot, pöytäkirjat ja asialistat. Se wiki on yksi kulmakivi. Irc on reaaliaikainen sähköpostilista ne on varmaan ne kovimmat sisäisen viestinnän jutut. (H1)

Dokumentointi on tärkeintä sisäiseen wikiin, tapahtumaan tekee 10–50 ihmistä ja wikissä on tietoa ja ketä vastaa mistäkin ja voidaan kohdentaa ongelmia ja vastuita ja tehdä ratkaisuja. Tietoa ei saa hävitä. Tiedonkulku pitää olla huippua tai muuten syntyy paljon haasteita, kun ei tiedetä ketä vastaa mistäkin. Monessa tapahtumassa ei tehdä tällaista ja se aiheuttaa ongelmaa ja stressiä. (H3)

Haastatteluotteiden perusteella voidaan todeta, että case-organisaatio näyttäisi käyttäneen tehokkaasti sisäisiä viestintäkanavia toimintansa aikana. Organisaatiossa myös arvostettiin ja ymmärrettiin informaation merkitys. Lisäksi voidaan nähdä, miten informaatio linkittyi henkilöstöön ja tiimeihin. Jokaiselle henkilöstön jäsenelle oli järjestetty pääsy tapahtumaorganisaation tietopankkiin ja sen avulla on luotu tehokas informaationkulku. Harleyn (2011, 350) mukaan Online-yhteistyötyökalut ovat tehokkaita projektitiimien keskinäisen kommunikoinnin ja johtamisen apuvälineitä. Lisäksi ne myös parantavat tehokkuutta nopean viestinnän ja tiedonsäilytys sekä jakamiskäytäntöjen takia. Näytteiden perusteella voidaan myös päätellä organisaation nähtävästi suunnitelleen sen viestintää. Haastatteluiden perusteella näyttäisi, että organisaatio käytti viestinnässä monia eri keinoja, mutta niiden hyödyntäminen jäi osittain vajaaksi ja myös epäonnistumisista kommunikoinnissa oli mainintoja. Siksi parantamisen varaa todellisuudessa todennäköisesti oli. Case-organisaation sisäinen viestintä näyttäisi näytteiden mukaan olevan hyvällä pohjalla, kun taas ulkoinen puoli jää vaille huomiota. Pinto (2010, 132–134) määrittelee projektin kommunikointiin kuitenkin erittäin tärkeäksi osaksi yhteyden projektin sidosryhmiin. Sidosryhmien hallinnassa tulisi ainakin huomioida suhteiden ylläpitäminen, kehittäminen ja dokumentointi (Bourne 2008, 597).

Projektin tulisi kommunikoida ulospäin ja viestiä itsestään ja tekemisistään, jotta se voi onnistua kunnolla (Pinto 2010, 134). Lisäksi Pinto (2010, 134) korostaa erityisesti tapaamisten ja kokousten merkitystä projekteissa. Ne ovat hänen mukaansa tilaisuuksia, joissa voidaan saavuttaa parhaat viestinnän hyödyt, kuten tiimien ajan tasalle saattaminen ja yhteisen sävelen löytäminen. Haastatteluissa ilmeni, että case-organisaatiossa tapaamisia on pidetty jonkin verran pitkin suunnittelua ja ennen itse tapahtumaa, sillä ne

haastatteluiden perusteella koettiin hyvin tarpeellisiksi tapahtuman luonteen takia. Seuraava näyte kertoo tapaamisista.

Tapahtuman alla on brief kaikille järjestäjille, varsinkin uusille. (H5)

Samalla, kun näyte kertoo tapaamisten pitämisestä, sen mukaan myös näyttää siltä, että tapaamisia suunnataan erityisesti uusille henkilöstön jäsenille. Voidaan siis pohtia onko tapaamisten sisältö tarpeellinen ja informatiivista tarkoitusta palveleva, jotta siitä olisi todellista hyötyä kommunikoinnille, eikä se toimi pelkästään tietopakettina uusille. Tähän kysymykseen vastaaminen vaatisi kuitenkin lisähaastatteluiden tekemistä. Aramo-Immosen, Koskisen ja Porkan (2011, 260, 269) mukaan projektiorganisaatiot voivat käyttää monenlaisia tapoja henkilöstön oppimisen varmistamiseksi. Toisaalta he myös toteavat projekteissa mukana olevan henkilökunnan olevan vastentahtoista muo- dolliselle opetukselle projektien aikana. Heidän mukaansa projekteissa pitäisikin etsiä tapoja, joilla tietotaitoa voidaan siirtää ilman erillisiä ja virallisia koulutuksia. Case-organisaation tapauksessa voidaankin pohtia sisäisen viestinnän hallinnan ehkä olevan yksi keino siirtää ja säilyttää tietoa tapahtumaprojektin aikana.

Myös riskeihin liittyvät prosessit nousivat selkeästi esiin haastatteluista. Riskeihin liittyviä prosesseja ovat Artton ym. (1998, 136) mukaan riskien tunnistus, riskien arviointi, riskeihin reagoinnin valmistelu ja riskien kontrollointi tai seuranta. Riskien hallinta case-organisaatiossa esiintyi haastatteluissa monessa eri suhteessa. Organisaatiossa niitä oli selkeästi pohdittu erillisenä osa-alueena ja tätä oli jouduttanut yhden avainhenkilön selkeä omistautuminen asialle. Seuraavissa näytteissä näkyy hyvin riskeihin suhtautuminen ja valmistautumisaste.

Meillä on erilaisia riskejä, mä voisin piirtää sulle vaikka riskimatriisiin tästä, mutta toi jaetaan kahdenlaisiin. Tapahtuman aikaiset ja tapahtuman liitännäiset riskit. Henkilöriskejä, ku miettiin et tää on vapaaehtoista toimintaa niin kokonainen ajatus tai osio voi kadota yhden ihmisen mukana tai missä vaiheessa vaan. Suurin riski, mitä pelkään on, että joku ulkopuolinen pääsee tapahtumaan ja käsiks meidän kävijöihin. (H3)

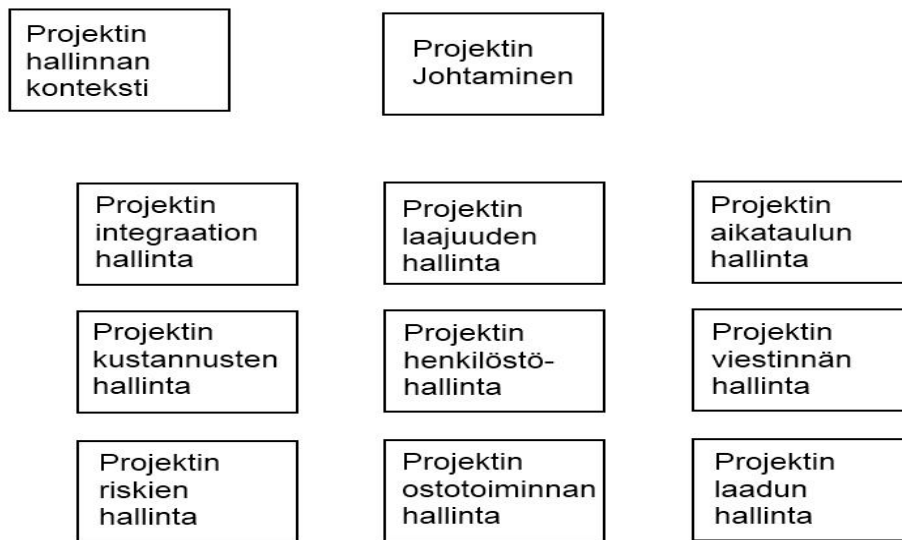
Haastatteluissa mainittiin myös taloudelliset riskit, PR-riskit sekä kalustoon ja erilaisen laitteiston kuntoon liittyvät tekniset riskit. Eniten esille kuitenkin nousivat turvallisuuden, talouteen ja tiedon katoamiseen liittyvät riskit, jotka näkyvät selkeästi myös edellä esitetystä haastattelunäytteestä. Lisäksi haastateltavien vastauksista kävi ilmi oletus siitä, että jotain menee aina pieleen, suunniteltiin kuinka hyvin tahansa, eli kyky reagoida erilaisiin tilanteisiin korostui. Myös Ruuska (1999, 165–166) on päätenyt riskien hallinnassa oletukseen, että projektissa riskien hallinta on erilaisten ja vaihtelevien

olosuhteiden kanssa kamppailua ja riskien hallinnalla yritetään vähentää epävarmuutta projektissa. Case-organisaation tapauksessa oli haastatteluiden perusteella selkeästi mietitty erilaisia riskejä, joita tapahtumaan voisi kohdistua ja laadittu riskimatriiseja. Ruuska (1999, 167–169) myös kehottaa projekteissa organisaatioita laatimaan riskimatriiseja, joiden avulla voidaan arvioida riskien mahdollisuutta ja vaikutusta projektiin. Hänen mukaansa projektissa pitäisi aina pyrkiä eliminoimaan ne riskit, joiden mahdollisuus tapahtua sekä vaikutus ovat molemmat suuria. Lisäksi on tarkasti perehdyttävä riskeihin ja etsittävä niiden takana oikeasti vaikuttavat tekijät. Haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että case-organisaatiossa riskien hallintaa on tehty ainakin pinnallisella tasolla, mutta niiden syvempi tarkastelu ja mahdollisten vaikutusten sekä toimintasuunnitelmien tekeminen riskien realisoituessa ei ole täysin samalla tasolla kuin itse riskien tunnistus.

4.1.2 A Guide to the Project Management Body of Knowledge -standardimalli

Project Management Institute (PMI) on kansainvälinen projektitoiminnan kattojärjestö. Se toimii pääosin USA:ssa ja sillä on noin 30000 henkilöjäsentä. Se vaikuttaa alueellisesti yli 30 eri maassa. Project Management Association Finland (PTY) toimii yhteistyössä PMI:n kanssa. PMI on luonut merkittävän tietämysmallin projektinjohtamisesta ja tutkija on päättänyt ottaa tämän mallin pääteoriakseen tutkimuksessa. Nämä projektihallinnan standardit määrittelevät projektien läpivientiä projektien todennuksen kannalta. (Artto ym. 1998, 51–53). Kuviossa 3 esitetään PMI:n PMBOK mallin osa-alueet ja niitä analysoidaan sitten case-organisaation kannalta. PMBOK malli antaa ISO 10006 standardin tavoin yleisiä ohjeistuksia siitä, mitä kaikkea projektin hallinnassa ja johtamisessa tulee ottaa huomioon. Selkeästi yläkäsitteinä mallissa toimivat projektin johtaminen sekä projektin hallinnan konteksti. Projektin johtaminen sisältää prosessien määrittelyn ja käynnistämisen. Lisäksi siihen kuuluvat suunnittelu, toteuttaminen, kontrollointi ja prosessin lopettaminen. Projektin hallinnan kontekstilla mallissa pyritään kuvaamaan projektin vaiheita ja projektin koko elämänsäkaarta. Tähän kontekstin hallintaan kuuluu myös sidosryhmien hallinta ja organisatoriset vaikutukset. Lisäksi siihen sisällytetään vielä yleiset avainjohtamistaidot, joita projektin johtamiseen tarvitaan. Muut mallin osa-alueet koskevat osaprosesseja, joita projektiin sisältyy. Näitä alueita ovat projektin integraation hallinta, projektin laajuuden hallinta, projektin aikataulun hallinta, projektin kustannusten hallinta, projektin henkilöstön hallinta, projektin viestinnän hallinta, projektin riskien hallinta, projektin ostovoiman hallinta sekä projektin laadun hallinta. Osa-alueiden kattava määrä kertoo projektin hallinnan monimuotoisuudesta ja suuresta haasteesta hallinnoida laajoja kokonaisuuksia. Verkkopeliorganisaation projektin hallinta voi näin olettaen olla hyvinkin haastava tehtävä ottaen huomioon niiden

käytettävissä olevat resurssit ja organisaation kevyen luonteen. (Artto ym. 1998, 51–53, 136; PMBOK 2004, 3–4.)



Kuvio 3 PMI:n PMBOK tietämysmalli, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (mukaillen Artto ym. 1998, 136).

Seuraavassa käydään tarkemmin läpi osa-aluekerrallaan PMBOK-mallin tietämysalueiden merkitystä ja sitä, miten niitä voidaan soveltaa organisaatioissa niin, että toimintaa projektin johtotasolla voidaan parantaa. Näkökulmana tarkasteluun toimivat tämän tutkimuksen kannalta olennaiset tapahtumien järjestämiseen keskittyvät näkökulmat. Koska osaa näistä osa-alueista käsiteltiin jo ISO 10006 laatustandardien kohdalla, on päällekkäisiä osa-alueita käsitelty seuraavassa hieman pinnallisemmin toiston ehkäisemiseksi ja niinpä niissä analysoidaan vain mallien eroavaisuuksia.

Projektinjohtaminen osa-alue toimii tässä mallissa yläkäsitteenä. Se on yläkäsitteen asemassa, koska siinä määritellään koko projektia koskevia laajoja linjauksia. Näitä linjauksia ovat prosessien määrittely, käynnistäminen, suunnittelu, toteuttaminen, valvonta ja lopettaminen. Nämä kaikki ovat toimia, jotka vaikuttavat muihin mallin osa-alueisiin. Edellä mainitut toimet eivät sovi kaikille osa-prosesseille vaan niitä sovelletaan aina vain sopiviin osa-alueisiin. Esimerkiksi käynnistämistoimea sovelletaan vain projektin integraatio-osa-alueen kohdalla, jossa kehitetään projektin perustamiskirja. Seuraavana askeleena on siirtyä suunnitteluun, joka taas tehdään jokaiselle mallin ala-osa-alueelle. Tarkemmat ohjeet mallin johtamisen vaiheiden yhteen sovittamisesta ja synergioista löytyvät PMBOK-teoksesta, mutta niitä ei tässä tutkimuksessa ole nähty tarpeelliseksi selvittää yksityiskohtaisemmin niiden suuren monimutkaisuuden vuoksi. (PMBOK 2004, 37–39,70.)

Toinen yläkäsite tässä mallissa on projektinhallinnan konteksti, jossa havainnollistetaan koko projektin vaiheita tutkimalla sen elämänkaarta. Projektin elämänkaaressa määritellään ne välivaiheet, joilla projekti nitoo yhteen sen alun ja lopun. Elämänkaaren määrittely tehdään yleensä projektin alussa ohjenuoraksi ja alustavaksi ohjeeksi, jolla voidaan jo arvioida projektin suorittamisen kannattavuutta. Siinä voidaan määritellä tarkasti tai löyhemmin yleensä teknisiä vaiheita ja liitoskohtia, joissa siirrytään projektin erivaiheissa eteenpäin. Samoin voidaan määritellä näiden siirtymävaiheiden kontrollointia ja laukaisevia tekijöitä. (PMBOK 2004, 19–20.)

Aletaan suunnittelemaan tapahtumaa, joka on puolenvuoden päästä. Ennen sitä meillä on vakinaiset elementit olemassa, jotka pyörii koko ajan yhdistyksen toiminnassa mukana. Varsinainen tapahtuman rakentaminen aikataulutetaan jopa näiden ennakkovalmisteluiden osalta (H2)

Lukitaan ajankohta, mietitään ohjelma, mietitään ketä tarvitaan toteutukseen, aloitetaan maaliskuussa jo mietintä. Katsotaan miten nykyinen juttu toimii ja sitten mietitään seuraavaa tapahtumaa. (H3)

Näytteiden perusteella näyttäisi että, organisaatiossa oli varovaista suunnittelua elämänkaaren suhteen. Kuitenkaan tarkempia määrittelyjä erivaiheille ei haastatteluista esiin noussut. Mainintana kuitenkin tapahtuman rakentamisen aloittaminen ja ennakkovalmistelut osoittavat sitä, miten tapahtuma pyrki kertomaan elinkaarestaan. PMBOK (2004, 20–21) suosittelee kuitenkin, että projektissa pitäisi tarkemmin määritellä elämänkaaren vaiheet ja se, miten paljon henkilökuntaa ja resursseja näiden vaiheiden aikana tarvitaan projektissa. Toisen näytteen perusteella voidaan olettaa, että henkilöstöresurssien tarvetta oli mietitty tapahtuman toteutuksen osalta ja tämä kertookin siitä, että elämänkaariajattelussa ollaan suhteellisen pitkällä. Toisaalta voidaan pohtia, että suoraa elämänkaarimäärittelyä ei organisaatiossa käytetty, vaan jotakin sen suuntaista käytäntöä, joka kuului osaksi tapahtuman aikataulunsuunnittelua. Forsbergin, Moozn ja Cottermanin (2003, 76) mukaan tapahtuman elämänkaaren määrittely tarkkaan on projekteille joskus jopa tuhoisaa ja siksi elämänkaaren hallintaan tulisi panostaa reilusti projektin hallinnassa.

Projektin hallinnan kontekstiin kuuluu myös projektin sidosryhmien hallinta. Projektin sidosryhmiä ovat yksilöt tai organisaatiot jotka ovat aktiivisesti mukana projektissa. Myös sellaiset henkilöt tai organisaatiot, joiden intresseihin projektin lopputulos tai toiminta vaikuttaa merkittävästi, voivat olla projektin sidosryhmiä. Sidosryhmät voivat vaikuttaa projektiin positiivisesti tai negatiivisesti. Avainasemassa olevia sidosryhmiä jokaisessa projektissa ovat projektipäällikkö, asiakas, suorittava organisaatio, projekti tiimin jäsenet, projektin johtotiimi ja sponsorit. (PMBOK 2004, 24–26.) Haas-

tatteluissa ilmeni, miten Insomnian organisaatiossa suhtauduttiin sidosryhmiin seuraavan näytteen perusteella.

Keväällä alotetaan. Tehdään tilavaraukset ja muuten yhteistyökumppanit kartotetaan. Moni henkilöstöstä osallistuu muualle ja tuo näkökulmia. Sit kulminoituu tapahtumaan ja sitten jälkihoito. Marraskuussa loput rahaasiat ja sitten muistetaan vielä joulukuussa yhteistyökumppaneita. (H4)

Informanttien mukaan näyttäisi siltä, että case-organisaatio oli aktiivinen ja sidosryhmiään kohtaan ja tunnistavan näitä toimintansa ympäristöstä. Organisaatio pyrki myös luomaan positiivisen vaikutuksen sidosryhmilleen ja projektilleen palkitsemalla yhteistyökumppaneitaan varsinaisen tapahtuman jälkeen. Pinton (2010, 57) mukaan projektin sidosryhmistä voidaan saada hyvin arvokasta tietoa koko projektin onnistumisen kannalta, jos sidosryhmäanalyysi tehdään hyvin. Siinä pitää analysoida sidosryhmien käyttäytymistä niiden heikkouksia ja vahvuuksia sekä tuoda näiden vaikutukset esille suhteessa projektin toimintaan. Tämän ja haastatteluiden perusteella voidaan siis ymmärtää sidosryhmäajattelun merkitys hyvin vaikuttavaksi projektin läpiviennin kannalta.

Projektin integraationhallinta on projektin johtamisosa-alueen alainen osa PMBOK-mallia. Integraationhallinta liitetään tässä mallissa ajatus yhdistämisestä, lujittamisesta, artikuloinnista sekä eheyttämisestä. Sillä tähdätään projektin onnistuneeseen suorittamiseen sekä sidosryhmien ja asiakkaiden odotusten täyttämiseen. Integraation hallinnassa tehdään valintoja resurssien keskittämisestä ja hoidetaan kriittisiä tehtäviä sekä koordinoitaan työtä sinne, missä sitä tarvitaan. Integraation hallinnan luonteeseen kuuluu valintojen tekeminen ja tasapainottelu resurssien suhteen eri projektin prosessien kesken. Tämän osa-alueen hallintaa tarvitaan eniten, kun muut mallin osa-alueista toimivat päällekkäin ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (PMBOK 2004, 77)

Haastatteluiden perusteella voidaan pohtia, että varsinaista integraationhallinta-ajattelua ei suoraan käytetty case-organisaatiossa. Case-organisaatiossa integraationhallinta jäi selkeästi projektipäällikön harteille. Sitä ei myöskään tehty suunnitelmallisesti etukäteen mietittynä osana tapahtumaprojektia vaan reaktiivisesti projektin aikana. Seuraava näyte havainnollistaa tätä reaktiivista toimintatapaa.

Silleen, että projektipäällikkö hallitsee kokonaisuutta ja tiimien vetäjät hallitsee osakokonaisuutta. Toimitaan osissa ja vastuualueet toimii keskenään. Joku kertoo projektipäällikölle ja hän ohjaa asian taas eteenpäin. (H2)

Artton, Martinsuon ja Kujalan (2008) mukaan projektissa suunnitelmien noudattaminen on projektipäällikön vastuulla ja tämän tulee valvoa niiden noudattamista ja reagoida tarpeen vaatiessa erilaisiin poikkeamiin. Heidän mukaansa myös projektin suunnitelmiin ja hallintaan voidaan tehdä muutoksia, mikäli esimerkiksi resurssien ohjaus sitä vaatii. Haastatteluissa selvisi, miten case-organisaatiossa ilmeni tarvetta juuri resurssien siirtelylle projektin eri osien välillä.

Aina tule niitä että joku ihminen comes short eli alisuorittaa ja heitä joudutaan korvaamaan. (H4)

Otteen perusteella näyttäisi siltä, että projektin aikana olleen tilanteita, joissa henkilöstöresursseja piti siirtää ja hyödyntää eri projektin osa-alueiden kesken. Arton ym. (2008, 142–144) mukaan tämän kaltaisiin tapahtumiin voidaan vastata projektin integraation hallinnalla. Esimerkiksi juuri henkilöstöresurssien suunnittelu nivoutuu organisaation työosituksen kanssa. Näin voidaan saada käsitys henkilöstöresurssien tarpeesta ja ollaan reagointivalmiita projektin aikana. Projektin integraationhallinta on siis proaktiivista työskentelyä, jolla voidaan vastata haastaviin tilanteisiin. Forsberg ym. (2003, 210–211, 231) antavat ymmärtää, että projektia kannattaakin mieluummin pystyä hallitsemaan ja valvomaan sekä reaktiivisesti että ennakoiden, jotta projekti voidaan pitää puhtaana mahdollisilta takaiskuilta. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi vielä muut käsittelemättömät PMBOK tietämysmallin osa-alueet.

Projektin laajuudenhallinnassa on olennaista saada aikaan selkeät ja kaiken tärkeän informaation kattavat määrittelyt sekä sopimukset projektin toteutuksesta. Toisin sanoen pitää määrittää projektin ja sen osatekijöiden rajat, työnjako ja työt tarkasti. Nämä määrittelyt tehdään projektin tavoitteiden ja luonteen pohjalta projektin suunnitteluvaiheessa ja niitä voidaan muokata projektista riippuen projektin elinkaaren aikana. Näin varmistetaan, ettei tehdä turhaa työtä, joka ei anna lisäarvoa projektille. (Pelin 2002, 209–210). Voidaan siis pohtia, että projektiorganisaation on jo suunnitteluvaiheessa panostettava projektin laajuudenhallintaan asettamalla rajoja sen toiminnalle. Näin varmistetaan projektin tehokkuutta ja pidetään samalla keskittyminen tärkeissä asioissa eivätkä kustannukset pääse rehottamaan yllättävien asioiden takia. Tämä näkyi haastatteluissa seuraavasti.

Keväällä tehdään tilavaraukset sekä sopimukset. Etukäteisvalmisteluja on aika paljon ja eri aikoina on erilailla vastuuta, et tekemistä tiimeillä, jotka pitää rakentaa. (H5)

Näytteen perusteella näyttäisi siltä, että organisaatiossa määriteltiin projektin alkuvaiheessa laajuutta tekemällä tapahtuman kokoon ja samalla projektin kokoon vaikutta-

via päätöksiä. Tapahtuma rakentui sen perusteella, mitä määrityksiä sopimusten ja tilanvuokraamisen kautta saadaan ja syntyi lopullinen projektin tuote eli asiakkaille näkyvä tapahtuma. Artton ym. (2008, 108, 110) mukaan juuri tapahtuman laajuudenhallinnalla pystytäänkin määrittämään se, että projektin tuote saavuttaa kaikki sille asetetut tavoitteet ja tämä laajuus on taas suoraan yhteydessä asiakkaiden hyötyyn eli se heijastelee projektin johtamisen laatua.

Projektin aikataulun ja aikaan liittyviä prosesseja käytiin läpi jo ISO 10006 standardin kohdalla tarkemmin, joten seuraavassa aikataulun käsittelyssä on käytetty tiukemmin PMBOK tietämysmallin näkökulmaa. Aikataulun suhteen tärkeimpänä asiana tapahtumaprojektissa on mainittava haastatteluissa selkeästi mainittu ajoissa toimittaminen ja luotettavuus. Projektin tilaajalle oli hyvin tärkeää aikataulun pitävyys. Tämä ilmeni haastatteluissa seuraavasti.

Hyvissä ajoin etukäteen kaikki raapii kasaan kaiken, mitä tarvii sitä tapahtumaan varten. Sit tapahtumaviikolla aletaan tehdä paikan päällä. Torstaina toivottavasti ei rakenneta enää niin paljon, koska alkaa tapahtuma ja pakko olla valmista. (H5)

Otteesta nähdään, miten case-yrityksessä aikataulun pitäminen vaikuttaisi olleen hyvin pakollinen osa tapahtuman onnistumista. Aikataulun hallintaan liittyi siis selkeästi myös riskien hallintaa ainakin case-yrityksen tapauksessa.

Aikataulun hallintaan kuuluu monia erilaisia osa-alueita. Päällimmäisenä kuitenkin esille nousee projektin tuottaminen ajoissa, jolloin ei synny lisäkustannuksia. Projekteissa sidotaan aina pääomaa ja sen käyttö yli määräaikojen aiheuttaa lisäkustannuksia. Pitää myös ottaa huomioon mahdolliset menetetyt tuotot, mitä olisi voitu saavuttaa ajalla, joka projektissa tuhlatiin. Lisäksi voidaan saavuttaa myös markkinaetuja hyvin ajoitetulla ja pitävällä aikataululla. (Pelin 2002, 119–121.)

Pelinin (2002, 121) mukaan voidaan siis hyvällä aikataulun hallinnalla saavuttaa markkinaetuja. Tätä voidaan case-organisaation kohdalla verrata tapahtuman hyvään maineeseen muiden tapahtumien suhteen. Tapahtuman tuottajille oli selkeästi haastatteluiden perusteella tärkeää tuottaa tapahtuman ajoissa, jotta säilytettiin tapahtuman maine luotettavana markkinoilla ja sen asiakkaat olivat tyytyväisiä projektin tuotteen.

Projekti on aina itsenäisesti johdettu taloudellinen hanke, jolla on omat taloudelliset tavoitteensa. Näiden tavoitteiden toteutuminen pystytään toteamaan vasta projektin päätyttyä. Kustannusarviointi ja taloudellinen ohjaus on erittäin tärkeää tilausperäisissä projekteissa. Toteutusaikataululla ja kustannuksilla on selkeä yhteys. Projektit pitää pyrkiä suorittamaan optimaalisesti niin, etteivät ne kustannusten ja projektintoteutetun ajan suhteen karkaa käsistä. Tällä toiminnalla pyritään yksinkertaisesti siihen, että pro-

jektista saadaan taloudellisesti edullinen ja silti laadukas. Tärkeimmät projektin kustannusohjauksen elementit ovat kustannusarviointi, projektin budjetointi, aikataulun ja kustannusten optimointi, kassavirtalaskenta, kustannusraportointi, ohjauspäätökset ja jälkilaskenta. Projekteissa kustannusten valvonnan tulee olla ennakoivaa. Kustannukset kirjataan ajoissa ja niitä pidetään sidottuina. Näin projektissa jää aikaa reagoinnille, kun kustannuksia pystytään hallitsemaan ajoissa. Suurimmat ja tärkeimmät päätökset kustannuslaskennassa tehdään jo projektin suunnittelussa eli sen alkuvaiheessa. (Pelin 2002, 173–180.)

Kustannusten arvioinnin ja seuraamisen lisäksi on projektin budjetin laatiminen hyvin tärkeä osa kustannusten hallintaa. Budjetti sitoo kustannukset aikaulottuvuuteen. Siinä kerrotaan aikaan sidottu toimintasuunnitelma projektista. Projektilla pitää olla valmis aikataulu ja tehtävien määrittelyt ennen kuin budjetti voidaan laatia. Hyvin laadittu budjetti toimii kustannusvalvonnan apuna. Kustannusvalvonnalla taas varmistetaan projektin pysyminen määritellyissä taloudellisissa rajoissa. Sen tulee niin valvoa kuin myös ohjata toimintaa. (Pelin 2002, 173–190.)

Meillä on vakaalla pohjalla tää tapahtuma myös taloudellisesti, et samalla kun suunnitellaan tapahtumaa, niin suunnitellaan taloutta ja kiitos sponsoreille ja Porin kaupungille, niin meillä on mahdollisuus selvitä pienistä yllätyslaskuista. Ei nyt ihan konkurssikypsiä olla, et onhan tää nyt siis yhdistyksen varainhankintaa, niin pitää budjetoida silleen, että yhdistykselle jää rahaa varsinaiseen toimintaan. (H1)

Otteesta voidaan huomata, miten tapahtumaa johdettiin aktiivisesti myös taloudellisesta näkökulmasta. Suunnitteluvaiheessa otettiin huomioon myös taloudellinen näkökulma ja näin varmistuttiin pitävästä budjetista. Samalla viitattiin myös sidosryhmiin, joiden hyvä hallinta oli tässä tapauksessa osoittautunut projektin kannalta myös taloudellisesti hyvin kannattavaksi, sillä rahaa oli saatu tapahtuman sponsoreilta. PMBOK (2004, 24–25) mukaan juuri sidosryhmien hallinta on välttämätöntä monissa projekteissa taloudellisen vakauden saavuttamiseksi. Lisäksi huonolla sidosryhmien hallinnalla voidaan samassa tapauksessa aiheuttaa suuria negatiivisia vaikutuksia projektille. Ballou, Godwin ja Tilbury (2000, 489, 511) kertovat että, hyvällä budjetoinnilla voidaan saavuttaa myös vakaata ja hallittua kasvua sekä samalla estetään riskien muodostumista, sillä budjettia voidaan säätää riskien mukaan tai jopa laatia kokonaan oma budjetti eri riskiskenaarioille.

Henkilöstön hallinnalla tarkoitetaan PMBOK (2004, 199–200) tietämysmallissa kaikkien niiden prosessien hallintaa, joissa organisoidaan tai johdetaan projektiin kuuluvaa henkilökuntaa ja sen tiimejä. Henkilöstö kuuluu tärkeänä osana projektin resursseihin. Henkilöt voidaan näin myös jakaa eriluokkiin erikoistumisiensa mukaisesti.

Henkilöstöresurssit liittyvät myös kiinteästi projektin aikatauluttamiseen, sillä niiden perusteella voidaan laskea projektin henkilöiden kuormittumista ja jakaa tehtäviä suoritettavaksi.

Koska haastatteluiden mukaan case-organisaation verkkopelitapahtuman henkilöstö oli selkeästi asiantuntijatyypinen, ei sen henkilöstöä voitu käsitellä samanlaisena masana. Näin ollen jokaiselle oli laadittava omaa erikoisosaamista vastaava työsuunnitelma ja aikataulu. Henkilökohtaiset aikataulut parantavat ja tehostavat asiantuntijaprojektissa tiimin toimintaa (Pelin 2002, 153–155). Tässä suunnitelmassa määriteltiin henkilön ajankäyttö ja kuormitus koko projektin osalta ja pystyttiin siten arvioimaan projektin kannalta tarpeelliset kuormitukset ja aikataulut mahdollisimman hyvin. Monilla henkilöillä voi myös olla päällekkäisiä tehtäviä ja näiden sovitus oli tärkeää kokonaisuuden kannalta. Projektipäällikön harteille jäi myös taata jokaiselle työntekijälle hyvät ja rauhalliset mahdollisuudet toteuttaa työtehtäväänsä eli minimoida ajankäytön kannalta haitallisia tekijöitä, kuten erilaiset keskeytykset puhelimitse tai vierailijoiden toimesta. Myös turhat kokoukset ja uuden tekniikan opettelu suorituksen aikana ovat häiritseviä tekijöitä, jotka pitäisi pyrkiä suorittamaan muina ajankohtina (Pelin 2002, 153–164). Henkilöstön hallinnan suunnittelu näkyi haastatteluissa seuraavasti.

Projektipäällikkö on ylimpänä. Hänen alla on tiimivastaavat tyypit. Tiimienvetäjien alla sitten tiimit ja kommunikointi tapahtuu ristiin, joka osa-alueella on se, ketä vastaa kokonaisuudesta. Osassa tiimeistä on osavastuita. (H2)

Informantin mukaan näyttäisi siltä, että case-organisaatiossa oli henkilöstön hallinnassa rakennettu selkeästi vastuita projektipäällikölle ja tämän alla organisaation hierarkiassa oleville tiimienvetäjille. Pelkkä projektitiimin rakentaminen ei kuitenkaan riitä, vaan henkilöstön hallinnassa pitäisi pystyä myös keskittymään johtamaan projektitiimiä antamalla palautetta, seuraamalla tiimin toimintaa, selvittämällä ongelmia tiimeissä ja koordinoimalla mahdollisia muutoksia henkilöstön keskuudessa. Lisäksi tulee muistaa henkilöstön hallinnan osa-alueen vuorovaikuttavan muihin mallin osa-alueisiin ja siksi myös rajapintoja pitää hallita. (PMBOK 2004, 199–200.)

Viestinnän hallintaa projektissa käytiin läpi tässä tutkimuksessa jo osana kappaletta 4.1.1 ISO 10006 standardin kohdalla, joten se jää tässä luvussa vähemmälle huomiolle. Niinpä seuraavaksi määritellään vain tarkemmin, miten viestinnän hallinta määritellään juuri PMBOK mallissa. PMBOK:in (2004, 221) mukaan projektin viestinnän hallinnassa on kysymys niistä toimista, joilla projektissa pystytään takaamaan ajoitetusti oikea tieto sitä tarvitseville projektin osa-alueille. Viestinnän hallinta takaa kriittiset linkit ihmisten ja informaation välillä. Projektissa mukana olevan henkilöstön tulisi olla tietoinen projektin kommunikaation merkityksestä. Henkilöstön tiedostaessa viestinnän

tärkeyden se pystyy toimimaan tehokkaasti hyödyntäen viestinnän hallinnan antamia keinoja suorittaakseen projektin tehokkaasti. Kommunikointi projektissa pitää suunnitella tarkasti ja koko projektin laajuisesti. Jokaiselle toimijalle erikseen määritelty vastuussaan tarvittava informaatio tulee sitten jakaa kaikille sidosryhmille. Lisäksi vielä viestinnän hallintaan kuuluu aikaansaannoksista raportointi. Viestinnällä pystytään myös tarkastelemaan projektin etenemistä yhteisten tapaamisten ja kokoontumisten avulla. Samalla voidaan pitää huolta projektiin osallistuvien informoinnista ja viestintäkulusta molempiin suuntiin. (Kauhanen, Juurakko & Kauhanen, 2002, 95–96; PMBOK 2004, 221.)

Myös riskien hallintaa käsiteltiin jo aikaisemmin tässä tutkimuksessa, mutta osa-alueen liittyminen niin moneen muuhun osaan projektia antaa sille monia tarkastelunäkökuulia, että sitä käydään vielä läpi seuraavassa taas hieman erilaisesta näkökulmasta.

Projektin riskienhallinta on usein tapahtumissa kapeasti ajateltu osa-alue. Hyvässä projektinhallinnassa otetaan huomioon mahdolliset riskit sekä mahdolliset ongelmalliset tilanteet, joista voi koitua haittoja projektille. Riskien hallinnassa tärkeää on osata katsoa menneitä tapahtumia ja analysoida aikaisempien projektien sudenkuoppia. (Pelin 2002, 217–231.) Projekteille on määritelty erilaisia riskityyppejä, joista tärkeimpiä tapahtumaorganisaatioille tutkimuksen haastatteluiden perusteella ovat aikataulun, organisaation, henkilöiden, tiedonkulun, ulkopuolisten hankintojen ja tekniset riskit. Seuraava näyte kuvaa teknisiä ja hankintojen riskejä sekä niihin suhtautumista.

Kalusteet ja verkot ja muut tulevat omasta puolesta, niin kaluston riskit on todella pieniä. Yllättäviä riskejä on kuitenkin, että esim. autot hajoo, joilla kuljetetaan. Yritetään varautua kaikkeen. Jos sattuu, niin keksitään jotain muuta. (H4)

Haastateltavan mukaan case-organisaatiossa arvioidaan ja tunnistetaan riskejä. Lisäksi informantin mukaan näyttäisi siltä, että varautuminen moneen riskiin on organisaatiolle normaalia ja tapahtuviin riskeihin pyritään vastaamaan reagoivasti. PMBOK (2004, 237–238) neuvoo riskien hallinnassa pyrittävän myös hallitsemaan riskejä etukäteen niin, että tiedetään jo valmiiksi ratkaisu mahdollisen riskin toteutuessa. Tämän kaltaista valmistelua ei ainakaan haastatteluiden perusteella vielä case-organisaatiossa tehty.

Riskien kanssa pitää osata tunnistaa oman projektin kriittiset osa-alueet. Kun kriittiset osa-alueet on selvitetty, pitää seuraavaksi listata riskit kriittisiltä alueilta ja sen jälkeen selvittää niiden toteutumisen mahdollisuus ja vaikutukset. Samalla voidaan ennaltaehkäistä toimenpiteillä jo esiin nousseita riskejä. Riskit pitää priorisoida eli asettaa tärkeysjärjestykseen sen perusteella, miten todennäköisiä ja merkittäviä ne tapahtuessaan ovat. (Pelin 2002, 217–231.) Näyttää siltä, että case-organisaatiolla on vielä kehi-

tettävää riskien hallinnan suhteen, vaikka riskien tunnistus ja priorisointi on selkeästi ainakin yhden haastateltavan mukaan otettu huomioon.

Projektin ostotoiminnan hallinnalla PMBOK mallissa tarkoitetaan niitä prosesseja, joilla hankitaan ostamalla tuotteita tai palveluita projektin ulkopuolisilta henkilöiltä projektin suorittamiseksi. Ostovoiman hallintaa sisältyy sopimusten hallinta sekä niiden muutosten hallinta. Nämä prosessit koskevat erityisesti niitä henkilöitä, joille projektissa on määritelty oikeus allekirjoittaa ostosopimuksia. Sopimukset ovat lakisäätteisiä dokumentteja ja niiden hallinta pitää hoitaa tämän takia tarkasti ja ammattitaitoisella otteella. Ostovoiman hallinnan osa-alueita ovat ostojen suunnittelu, sopimuksen suunnittelu, tarjouspyyntöjen tekeminen, sopimuskumppanien valitseminen, sopimuksen valvonta ja sopimuksen sulkeminen. Sopimuksen valvontaan sisältyy ostaja- ja myyjäsuhteen hallinta sekä informaation välittäminen että muutosten ja pitävyyden seuranta. (PMBOK 2004, 269–271.) Haastatteluista ilmeni, että case-organisaatio tekee myös ulkoisia hankintoja eli suorittaa ostotoiminnan hallintaa. Tämä näkyi muun muassa seuraavassa haastattelunäytteessä.

Turnauksia saatetaan ulkoistaa. Saatetaan ostaa myös jotain tyyppejä korvaamalla matkakulut ja tarjotaan ruokaa. Insomnia Oy hallinnoin sähkö ja pöytäkalustoa eli se ei oikeastaan ole ulkoistusta, kun heiltä vuokrataan. Järjestyksen valvojat palkataan eli he ovat ulkoistettuja. Tapahtuma vuokraa yhdistykseltä järjestyksen valvojat. (H2)

Informantin mukaan näyttäisi siltä, että tapahtumaprojektiin tehdään ulkoisia hankintoja. Tosin selkeästi näitä hankintoja ei ole täysin mietitty tai ymmärretty projektin ostotoiminnaksi, vaan case-organisaatiota ei nähdä erillisenä Insomnia Oy:stä, vaikka PMBOK mallin määritelmän mukaan ne ovat osto- ja myyntisuhteessa keskenään. Insomnia Oy on selkeästi myynyt kalustoa ja tätä keskinäistä sopimusta pitäisi teorian mukaan hallita Insomnia-tapahtuman projektissa ostovoiman hallinnan mukaisin opein. Artton ym. (2008, 176) mukaan projekteissa pitäisi pystyä selkeästi määrittelemään myyjä ja ostajasuhteet, sillä ostotoiminnan sopimukset aiheuttavat juridisia velvoitteita, jotka pitää siten ottaa huomioon projektin sidosryhmäajattelussa ja riskien hallinnassa. Tästä nähdään jälleen, miten PMBOK tietämysmallin osa-alueet nitoutuvat toisiinsa ja niin kuin muidenkin osa-alueiden kohdalla ostotoiminnan hallinnassa on otettava nämä vaikutukset huomioon. (PMBOK 2004, 270.)

Projektin laadunhallintaan kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Eri projektioorganisaatiot ovat pyrkineen standardien ja sertifikaattien avulla saavuttamaan korkeampia laatutavoitteita. On kuitenkin tarkkaa, että nämä standardit ja hallinnan muodot ovat hyvin perusteltuja ja ne eivät saa johtaa pelkkään byrokratian ja turhan kontrollin lisääntymiseen. Muutoin laadunhallinnalla ei päästä sen tavoitteisiin, eli parantamaan

projektin tavoitteiden saavuttamista. (Ruuska 1999, 158–160.) Seuraavan haastatteluotteen perusteella näyttäisi siltä, että case-organisaatiossa suoritettiin rajallista laadun tarkkailua.

Tiimit määrittää laatua ja on dokumentoitu juttuja miten on tehty hommia. Tieto siirtyy uusille ja laatu pysyy sitä kautta ja koko organisaatio vaatii sitä laatua kaikkialla. Valvonta tapahtuu ylhäältä alas organisaatiossa. Osin myös toiseen suuntaan et tulee palautetta. Palautteessa näkyy parhaiten varmaan. Tosin vähän on huono mittari, kun niin subjektiivista. Myynti on iso mittari. (H2)

Informantin mukaan voidaan olettaa, että case-organisaation tapahtumaprojektissa laatua seurataan organisaation huipulla ja laatu pyritään säilyttämään projektista toiseen. Lisäksi on projektia varten dokumentoitu työnsuorittamista eli tehty omia laatustandardeja. Kuitenkaan ei ole käytetty mitään ulkoisia valmiita projektijohtamisen teorioita, vaan rakennettu laadunhallinta itsenäiselle tasolle. Otteesta heijastelee myös pieni epävarmuus siitä, ovatko omat laatumittarit kunnossa. Tämän perusteella näyttäisi case-organisaation projektin laadunseuranta olevan vielä keskenkasvuista verrattaessa liiketoiminnan isompiin projekteihin. Tkaczynskin (2013, 232) mukaan laadunmittaamiseen kannattaa panostaa tapahtumissa, sillä ihmiset eivät yleensä vieraile enää uudelleen tapahtumissa, joiden laadun ovat kokeneet vajavaiseksi. Erikoistapahtumissa pitää myös laadun varmistamiseksi tuntea asiakkaansa motivaatiot tapahtumassa (Baker & Draper 2013, 106). Case-organisaatiossa näyttäisi edellisen haastattelunäytteen perusteella olevan vielä mittareiden suhteen kehitettävää.

Case-organisaatio pitää laadunhallinnan osuutta tapahtumassaan tärkeänä haastatteluiden perusteella. Haastatteluista ilmenevät myös hyvin PMBOK (2004, 179–181) mallin määrittämät osa-alueet eli laadun määrittely, laadunvarmistusprosessit ja laadun kontrollointi tulosten valossa. Lisäksi tärkeitä seikkoja nykyään mallin mukaan ovat projektin asiakkaiden tyytyväisyys, virheiden estäminen, johdon vastuun rooli ja jatkuva parantaminen. Varsinkin jatkuva parantaminen oli selkeästi näkyvä osa-alue case-organisaation toiminnassa. Näyttäisi siis haastatteluiden perusteella siltä, että projektin laadunhallinnan teorit näkyvät myös case-organisaation toiminnassa, vaikka juuri näitä kyseisiä standardeja ei olisikaan ääneen missään sen toiminnassa lausuttu.

Seuraavaksi tässä työssä käsitellään projektijohtamisen mallien hyödyntämistä tapahtumaorganisaatiolle mielekkäästä näkökulmasta. Näin pyritään löytämään ne projektijohtamisen mallien teoreettiset toimintatavat, joilla voidaan parantaa tapahtumaprojektin hallintaa mielekkäästi.

4.2 Projektijohtamisen mallien hyödyntäminen verkkopelitapahtuman hallinssa

Ruuskan (1999,19) mukaan asioiden johtamisen (management) puoli projekteissa on hallittava, jotta saavutetaan edes tyydyttävä projektin läpivienti. Tärkeimpiä management tekniikoita ovat aikataulun-, kustannusten- ja laadunvalvonta sekä niiden mittarit. Laadunvalvonta voidaan laajentaa tarkoittamaan myös tapahtuman laajuutta sekä sisältöä.

Jatkuvalla oppimisella projektista toiseen on tärkeä merkitys projektitaitojen kehittämisessä ja tietotaidon säilyttämisessä. Fullerin, Daintyn ja Thorpen (2011, 110,126–130) mukaan projektipohjaisille organisaatioille jatkuva oppiminen aikaisemmista projekteista on vaikea haaste, johon kuitenkin pystytään vastaamaan panostamalla esimerkiksi tapahtumapohjaiseen oppimiseen, jossa oppiminen projektissa jaetaan käytännön-tapahtumiin, joiden perusteella oppimista voidaan tukea ilman liiallisia monimutkaisia teorioita. Case-organisaatiossa näyttäisi oppiminen tapahtuvan haastatteluiden perusteella hitaasti, mutta eteenpäin vievä kehitys mielessä. Tätä ilmentää myös seuraava haastattelunäyte.

Työskentely on harjoittelemista, miten hommat toimii. Mukana rentous, vastuualueet, tiimit niin harrastustoiminta on silloin mielekästä. Mulla oli aiemmin paljon stressaavampaa, kun oli niin paljon kaikkea tekemistä eikä vastuuta jaettu. Olen oppinut vuosien saatossa delegoimaan. Menee ammattimaisempaan suuntaan ehdottomasti taas on otettu kehitysaskeleita. (H3)

Informantin kommentin perusteella case-organisaatiossa on edelleen vahva harrastuneisuusaste. Toiminnan halutaan olevan rentoa ja mielekästä, joka sopii hyvin aikaisemmin tässä tutkimuksessa määritellylle verkkopelitapahtuman luonteelle. Tästä voidaan päätellä organisaation liikkuvan vain hitaasti kohti jäykempää standardien hallitsemaan hallintatapaa, jota hyvin suorittavalta projektiorganisaatiolta nykyään vaaditaan (Ruuska 1999, 19). Case-organisaatiossa näyttäisi edeltävän haastattelunäytteen mukaan olevan paljon kehittämistä, mikäli se haluaa tavoitella laaja-alaisempaa ja strukturoidumpaa tapahtuman hallinnan konseptia. Allenin ym. (2000, 88) mukaan viihdetapahtumille on hyvin yleinen tilanne, missä tapahtuman hallinta on eräänlainen sovitus perinteisestä tapahtuman johtamisen näkemyksestä sekä projektijohtamisen välttämättömistä asioiden johtamisen osa-alueista. Perinteisessä mallissa projekti määritellään, sovitaan sen laajuus, analysoidaan kaikki tarvittava työ ja jaetaan vastuut tarvittavien tehtävien perusteella (Allen ym. 2000, 88). Case-organisaatiossa on haastatteluiden mu-

kaan huomattavissa juuri näitä piirteitä. Tämä näkyi hyvin myös tarkemmin osissa haastatteluita.

Lukitaan ajankohta, mietitään ohjelma, mietitään ketä tarvitaan toteutukseen. Katotaan, miten nykyinen juttu toimii ja sitten mietitään seuraavaa tapahtumaa. (H3)

Haastattelunäytteen mukaan näyttäisi, että case organisaatiossa on käytetty hyvin perinteisiä ja välttämättömiä tapahtuman johtamisen keinoja. Allenin ym. (2000, 87) esittämät projektijohtamisen systemaattisuus, standardienmukaisuus ja kehittäminen eivät näy kovinkaan vahvasti infromanttien haastatteluista selvinneessä case-organisaation toiminnassa. Poikkeuksena kuitenkin tapahtuman kehittäminen, josta edellisessä haastattelunäytteessäkin mainitaan.

Jotta saadaan selville juuri ne projektijohtamisen tekijät, joilla voidaan parantaa projektin hallintaa case-organisaatiossa, on perehdyttävä tapahtumien luonteeseen ja erityispiirteisiin. Näitä erikoispiirteitä käsiteltiin luvussa 3.1. Aikaisemmasta käsittelystä huomattiin, miten tapahtumassa keskityttiin hallitsemaan vapaaehtoisuutta eli henkilöstöresursseja. Lisäksi todettiin tapahtuman olevan vaihteleva, henkilöitynyt ja jatkuva. Suurimpia eroavaisuuksia vapaaehtoisuuden rinnalla oli avainhenkilöstön kompetenssien ja koulutuksen puute. Myös tapahtumille ominainen deadline-pakko, käy ilmi aiemmin käsitellyn tapahtuman aikataulun hallinnassa. Aikataulun pitäminen on tapahtumille pakollista ja siksi kustannukset sekä tapahtuman sisältö kärsivät aikataulun pitämisen kustannuksella (Allen ym. 2000, 89).

Allenin ym. (2000, 91) mukaan parhaiten projektijohtamisen hallinnalla voidaan edesauttaa tapahtumia linkittämään systemaattisesti tapahtumien johtamisen osa-alueet, saavuttaa suunnittelun ja kontrollin johtamisjärjestelmä sekä järjestelmällinen dokumentointi tehostamaan viestintää ja tiedon tallentamista. Case-organisaatiolle voidaan haastatteluiden perusteella tunnistaa edellä mainittuja tehokkaampia ja tarpeellisempia osa-alueita. Haastatteluiden mukaan case-organisaation näyttäisi johtamisjärjestelmän kehittäminen ja määrittely olevan osa organisaation toimintaa. Seuraavissa näytteissä todetaan johtamisjärjestelmän kehittämisestä.

Varataan taas lisää aikaa suunnitteluun. Projektipäällikkö uudisti organisaatiota taas ja uusia tekotapoja ja parannetaan vanhoja. (H3)

Projektipäällikkö hallitsee kokonaisuutta ja tiimien vetäjät hallitsee osakokonaisuutta. Yksi syy tähän organisaatiouudistukseen on se, että voidaan parantaa tiedonkulkua ja kommunikointia. (H2)

Näytteiden perusteella organisaatiossa pyritään kehittämään sen johtamistapaa hallinnoimalla organisaation rakennetta ja kehittämällä uusia tekotapoja prosesseihin. Lisäksi toisesta näytteestä ilmenee selkeästi halu parantaa viestinnän hallintaa, mikä oli yksi Allenin ym. (2000, 91) mainitsemista tärkeistä kehittämiskohteista. Pinto ja Kharbanda (1995, 35) sanovatkin, että systemaattiset ja yhteiset johtamistavat ovat tärkeä elementti projektin onnistumisessa. Lisäksi Pinton ja Kharbandan (1995, 35) mukaan johtamistapaan pitää sisällyttää tiedot ja taidot sekä menetelmät, joilla projektin päämäärän saavutus onnistuu.

Viestinnällä on projekteissa ja projektiorganisaatioissa suurempi merkitys kuin mitä muissa organisaatioissa. Projekteissa viestintä kulminoituu projektipäällikön harteille ja häneltä odotetaan sekä tehokasta ulkoista viestintää sidosryhmille, että sisäistä viestintää projektin tiimin sisällä. Viestintä epäonnistuu projekteissa lähes aina, ja tämä viittaa huonoon viestinnän suunnitteluun, projektin heikkoon yhteiseen kieleen sekä häiriötekijöihin viestinnässä. (Pelin 2002, 275–283.) Tämän takia onkin hyvin perusteltua pysyä projektissa parantamaan jatkuvasti viestintään liittyviä prosesseja ja yleistä viestinnän hallintaa. Järjestelmällinen dokumentointi ja suhtautuminen viestintään näkyvät haastatteluissa yhtenä tärkeänä osana case-organisaation toimintaa.

Ulkoinen viestintä oli huonoa ja ei oltu varauduttu. Et parannetaan tulevaisuudessa. On erillinen tiimi tulossa viestintään, että pystytään se tekee kunnolla. (H2)

Dokumentointi on tärkeintä sisäiseen wikiin. Tietoa ei saa hävitä, tiedonkulku pitää olla huippua. Wiki on tärkein kanava, sähköposti ja teamspeak muita välineitä. Nykyään pitää vaan osata käyttää tekniikkaa. (H3)

Viestintä on siis havaittu haastatteluiden perusteella case-organisaatiossa yhdeksi kehittämistarpeessa olevaksi osa-alueeksi. Epäonnistumisia oli tullut ja tarve parempaan suorittamiseen on selkeä. Lisäksi dokumentointiprosessi on tunnistettu tärkeäksi ja siihen on panostettu hyödyntäen teknologiaa. PMBOK (2004, 221) tarjoaa laaja-alaisen viestinnän kehittämisen menetelmän, kuten kappaleessa 4.1 jo todettiin. Myös suomalainen Projekti-instituutti Oy tarjoaa hyviä kehityspaketteja pk-yrityksille projektijohtamisen toimintatapoja hyödyntämällä. (Projekti-instituutti, 2014.)

Yhdeksi suureksi teemaksi tässä tutkimuksessa haastatteluiden perusteella nousi vapaaehtoinen työvoima ja sen hallinta henkilöstöressurssina. Vapaaehtoisuus näkyi läpi haastatteluiden moneen muuhun osa-alueeseen heijastelevan verkkopelitapahtuman ominaisuutena. Tähän ominaisuuteen liittyy myös läheisesti projektipäällikön ja muun ydinryhmän vapaaehtoisuus ja harrastuneisuus, eli projektijohtamisen kompetenssien puute. Artto ym. (1998, 59–60) ehdottavatkin projektin päällystölle projektitoiminnan

kattojärjestöjen koulutuksia tai konsulttiyritysten kursseja. Yksi mahdollisuus on myös hankkia virallinen sertifiointi koko projektille. Projektin johtoryhmälle on tarjolla eritasoisia koulutuksia, joista organisaatiot voivat valita itselleen sopivimmat. Yksi koulutuksia tarjoavista tahoista on IPMA (International Project Management Association), joka tarjoaa yksilöille neljä eritasoista kouluttautumismahdollisuutta. (IPMA 2014.) Projekteissa ei tule ottaa käyttöön tai soveltaa sellaisia toimintatapoja laadun kehittämiseksi, jotka eivät palvele projektin tarkoitusta eli lopputulosta (Ruuska 1999, 159).

Standardin mukaan määrittelemällä organisaation rakennetta, työnjakoa ja tiimien rakennetta, voidaan parantaa projektin henkilöstön hallintaa. (Artto ym. 136.) Lisäksi PMBOK (2004) antaa ohjeistuksen jakaa henkilöstöresurssit tarkasti henkilöstöhallinnan avulla, jotta voidaan laskea projektin aikana syntyviä kuormituksia ja paikkaamaan vajaavaisuuksia. PMBOK (2004) mukaan projektiorganisaatiolle olisi todennäköisesti suurta hyötyä juuri vapaaehtoisuuteen pohjautuvan henkilöstöresurssimassan tehtävien allokoinnissa. Näin voitaisiin välttyä ikäviltä alisuorituksilta henkilöstön suhteen.

Riskienhallinta case-organisaatioissa oli tässä tutkimuksessa selkeänä ja hallitsevana teemana läpi tämän tutkimuksen. Riskienhallinta on hyvin laaja-alainen osa projektinhallintaa, sillä riskit linkittyvät kaikkiin muihin PMBOK tietämysmallin osa-alueisiin. Riskit ja toteutuessa niiden seuraukset vaikuttavat moneen osaan projektia ja niiden syyt taas saattavat löytyä eri osa-alueilta (PMBOK 2004, 237–238.)

Riskien hallinta tulee liittää tapahtumien johtamiseen, sillä muutoksien hetkellä on tärkeää tunnistaa muuttuvat tekijät ja tehdä muutokset projektin elämänsykliin muutosten mukaan, jotta riskit ovat ennakoitavissa sekä hallittavissa (Allen ym. 2000, 90). Kuitenkin haastatteluiden sekä tutkijan havainnoinnin mukaan näyttäisi siltä, että johtuen tapahtumaorganisaation pienestä koosta ja sen historian hyvästä tuntemuksesta, on loogista olla käyttämättä riskienhallintaan mitään liian monimutkaisia järjestelmiä, vaan tehdä selkeä tiimipalavereissa läpikäytävä kartoitustilanne, jossa listausmenettelyllä saadaan aikaan aikaan hyvä ja kattava kuva tapahtuman riskeistä ja niiden ratkaisuksista. PMBOK (2004, 238) teoksen mukaan riskien hallinnassa tavoitteena on riskien hallinta etukäteen niin, että tiedetään valmiita ratkaisumalleja mahdollisen riskin realisoituessa. Case-organisaation pitkät perinteet ja suhteellisen hidas kasvu näyttäisivät haastatteluiden perusteella luovan tähän menettelyyn hyvät lähtökohdat, sillä case-organisaation historiasta informantit pystyvät tunnistamaan riskejä ja niiden ratkaisuja sekä dokumentoinnilla saavutetaan jatkuvuutta riskienhallintaan. Schwalben (2010, 20) mukaan projektien riskit kasvavat, kun projektissa siirrytään ydinalueelta ja kasvatetaan projektin kokoa. Tapahtumissa on myös havaittu ilmenevän paljon ongelmia ja niiden tunnistaminen ja niihin reagointi yhdenmukaisesti on osoittautunut suureksi haasteeksi tapahtumaorganisaatioille. Näistä ongelmista kasvaa riskien aalto. (Phi, Dredge & Whitford 2013, 414.) Haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä että, tapahtumaa johtava ydinryhmä itse vältti uusia riskejä suhteellisen pienellä kasvulla ja uusilla toteutettavilla asi-

oilla tapahtumassa. Tätä tukee myös se, että riskien hallinnasta oli osittain hieman ristiriitainen kuva eri haastateltavilla. Haastatteluissa nämä seikat ilmenivät seuraavasti.

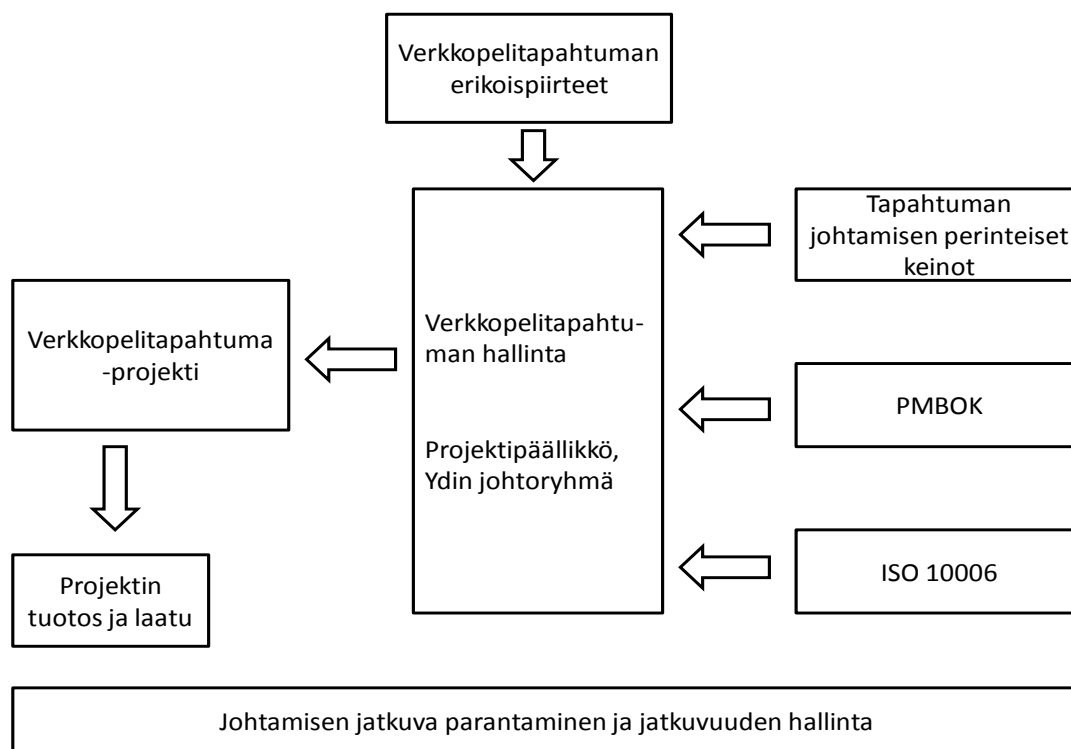
Riskeistä puhutaan jonkun verran. (H4)

Perusriskit on tiedostettu, mutta tarkkaa riskien määrittystä ei ole tehty. (H2)

Tottakai riskejä huomiodaan, koska olen ammattilainen. Meillä on erilaisia riskejä, mä voisin piirtää sulle vaikka riskimatriisin. (H3)

Edellisistä otteista näkyy myös samalla se, miten viestinnässä ja riskien määrittelytasolla ydinryhmässä on eroavaisuuksia projektinhallinnan suhteen, koska toisen informanttien mielestä riskit on määriteltävä matriisiin kun taas toisille haastateltaville riskit eivät olleet yhtä selkeitä. Voidaan siis pohtia olisiko Case-organisaatiossa haastattelunäytteiden perusteella tarvetta selkeyttää ja tiedostaa riskienhallinta kokonaisuutena ja tehdä yhteiset määrittelyt riskienhallinnasta kokonaisuutena. Rutherfordin (2008, 4-5) mukaan riskienhallinta tulisi suorittaa koko projektin ajalla, vaikka hyvin useasti tapahtumissa tehdään jo isoja päätöksiä ilman että riskejä vielä on otettu suunnitteluvaiheen keskusteluissa huomioon ollenkaan. Tähän hyvän avun tarjoavat sekä ISO 10006 standardi, että PMBOK tietämysalueiden keinot, joita jo tarkemmin käsiteltiin luvussa 4.1. Paremmalla riskienhallinnalla pystytään saavuttamaan ennaltaehkäisy riskejä kohtaan, jotta voidaan välttää pahoja kriisitilanteita ja organisaation ei tarvitse turvautua kriisitilanteiden vaikeaan ja hätäiseen hallintaan. (Artto ym. 2008, 195–196.)

Tässä tutkimuksessa on kappaleissa 4.1 ja 4.2 haastatteluiden perusteella pohdittu, että case-organisaatiolla näyttäisi olevan opittavaa projektijohtamisen hallinnasta ja varsinkin PMBOK ja ISO 10006 standardien ohjeistuksista. Toisaalta Allenin ym. (2000, 91) mukaan projektijohtamisen ja tapahtuman johtamisen sulauttaminen on aina molemmansuuntainen prosessi. Molemmat siis voivat sovittaa parhaat käytäntönsä yhteen ja näin saavutetaan tapahtuman näkökulmasta paras yhdistelmä tapahtuman hallinnan keinoja. Case-organisaatio voisi poimia PMBOK ja ISO 10006 standardien ohjeistuksista systemaattisesti ne parhaat ominaisuudet, jotka sopivat juuri sen oman projektin toteuttamiseen ja parantavat sen asioiden johtamisen (management) hallintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tätä hallinnan kehittämisprosessia on kuvattu kuviossa 4, joka on laadittu tämän tutkimuksen haastatteluiden ja kirjallisuuden perusteella.



Kuvio 4 Verkkopelitapahtumaprojektin hallinnan parantaminen.

Kuviossa 4 verkkopelitapahtuman johtoryhmä valitsee tapahtumaprojektinsa kanalta parhaimmat ja sopivimmat standardit tai tietämysalueiden ohjeet ja implementoi ne hallintakäytäntöihin eli ydinryhmälle ja projektipäällikölle. Näihin hallintakeinoihin sitten yhdistetään tapahtumanjohtamisen keinoja ja verkkopelitapahtuman erikoispiirteitä ja vaatimuksia. Seuraavaksi hallinta implementoidaan itse verkkopelitapahtuma-projektiin. Projektista syntyy projektin tuotos, joka heijastelee itsessään myös verkkopelitapahtuman hallinnan laatua. Kaiken aikaa pitää ottaa huomioon jatkuva parantaminen ja tapahtuman jatkuvuuden hallinta seuraavaa projektia silmälläpitäen, sillä tapahtumat ovat toistuvia. Tämä sisällyttää erityisesti hyvän dokumentoinnin ja informaation viestinnän hallinnan.

Näin ajatellen verkkopelitapahtumat voivat saada projektijohtamisen kentältä hyvän asioiden johtamisen hallintatavan keinoja ja saavuttaa paremman johtamisen tason. Projektit ovat innovatiivisia ja luovia organisaatioita, mutta ne tarvitsevat asioiden johtamisen (management) kuria ja järjestystä sekä yhteiset selkeät pelisäännöt. Täytyy myös muistaa se, että kun tarkastellaan standardiviidakkoa, ei organisaatio saa liaksi byrokratisoida toimintaa, vaan standardien ja ohjeiden pitää olla aina projektin tavoitteita edistäviä. Pääasia on lopputulos eikä pakonomainen standardien noudattaminen. Oikein käytettynä ohjeet ja standardit ovat loistava työkalu projektin avuksi. (Ruuska 1999, 158–160.) Tapahtumia ei voida myöskään suoraan saada noudattelemaan tarkkaa standardimaista mallia, johtuen jokaisen tapahtuman ainutlaatuisuudesta. Siksi tapahtu-

mien tuottamisen kenttä tulee todennäköisesti pysymään täysin omanlaisenaan erikoistuneena toimialana. (Thomas & Adams 2005, 112–113). Projektinhallintaa voi myös harjoittaa ketterämmällä ja enemmän innovatiivisuuteen luottavalla tyylillä, jossa käytetään vähemmän aikaa byrokratiaan ja näin voidaan ratkaista ongelmia, joihin jäykempi ja perinteisempi projektinhallintatyyli ei pysty ainakaan nopeassa projektinläpiviennissä vastaamaan (Leybourne 2009, 520). Liian suuren jäykkyyden välttäminen tulisi todennäköisesti ottaa huomioon erityisesti Case-organisaation tapauksessa, jossa haastatteluiden perusteella harrastuneisuus on suuressa roolissa ja rento asenne vapaaehtoisessa tekemisessä. Kuitenkin Ruuskan (1999,19) mukaan on välttämätöntä hoitaa management-puolen hallinta projekteissa tiukasti, jotta projekti voidaan viedä kunnialla loppuun. Management-puolen tärkeimpiä osia ovat aikataulun ja kustannusten hallinta (Ruuska 1999, 20). Haastattelunäytteissä on tässä tutkimuksessa jo kappaleessa 4.1 todettu, että talous sekä aikatauluhaasteet on voitettava, jotta projekti voidaan suorittaa laadukkaasti loppuun.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa tulisi arvioida tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkimuksissa saattaa aina syntyä virheitä, vaikka niitä kaikin keinoin pyritään välttämään. Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta on mitattu reliaabeliudella ja validiudella. Siksi myös tässä tutkimuksessa on pyritty hyvää tutkimustapaa noudattaen myös pohtimaan tutkimuksen luotettavuutta. Se on myös hyvin tärkeää ottaen huomioon tämän tutkimuksen olevan case-tutkimus, jolloin kaikki perinteiset luotettavuuden mittarit eivät toimi kovinkaan hyvin. (Hirsjärvi ym. 2009, 226–228).

Reliaabeliudella ymmärretään tutkimuksen toistettavuuden tasoa. Tehty tutkimus tulisi pystyä toteuttamaan samoilla keinoilla uudelleen ja saada aina sama tulos riippumatta siitä, ketä tutkimuksen suorittaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 226.) Tässä tutkimuksessa on pyritty parantamaan reliaabeliutta kuvailemalla mahdollisimman tarkkaan tutkimuksen tekovaiheet ja suoritustavat. Kun tutkimuksen tekovaiheet ja suoritukset kuvataan mahdollisimman hyvin, esimerkiksi esittämällä haastattelumetodi ja haastattelurunko, voidaan parantaa tutkimuksen toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 226).

Validiudella taas tarkoitetaan, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Ongelmia validiuden kanssa saattaa ilmetä esimerkiksi, kun tutkittavat henkilöt käsittävät kysymykset eritavalla, kuin mitä haastattelija ne on alun perin ajatellut. Näin syntyy helposti riski tuloksia vääristävästä mittarista. (Hirsjärvi ym. 2009, 227.) Tämän tutkimuksen osalta pyrittiin panostamaan haastattelun mahdollisimman onnistuneeseen suorittamiseen ja teemahaastattelun rakenteen oikeellisuuteen. Haastattelut pyrittiin tekemään selkeiksi ja teemat yksinkertaistettiin, jotta niiden ymmärrys olisi sama haastattavalla sekä haastattelijalla. Kun haastattelu on hyvin rakennettu ja suoritettu, antaa se hyvän ja luotettavamman tuloksen siitä, mitä on alun perin lähdetty tutkimaan (Yin 2009, 106–107).

Tutkimuksen luotettavuutta rakentaa myös vahvemmasi hyvin esitetty ja perusteltu todistusketju, jossa tutkija osoittaa rationaalisesti lukijalla perustelut kaikkiin tekemiinsä valintoihin tutkimuksen aikana (Yin 2009, 189). Tähän on pyritty myös tässä tutkimuksessa olemalla mahdollisimman looginen ja rationaalinen ja esittämällä se lukijalle selkeästi päätelmissä ja toteamuksissa. Hyvillä perusteluilla on näin pyritty vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta ja loogisuutta.

Tapaustutkimusten kohdalla on myös mietitty ainutlaatuisuutta ja siksi perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit on tapaustutkimuksissa kyseenalaistettu. Tapaustutkimuksissa tuleekin etsiä luotettavuutta tutkimuksen suorittamisen kerronnan kautta. Tutkijan pitää pystyä vakuuttamaan lukija tutkimuksen luotettavuudesta tarkoilla

kuvauksilla siitä, miten tutkimus on suoritettu. (Hirsjärvi ym. 2009, 226–228.) Koska tämä tutkimus on tapaustutkimus, on myös pyritty ottamaan huomioon sen ainutlaatuisuutta. Tämä on tehty kuvailemalla mahdollisimman laajasti ja hyvin se, miten tutkimus on rakennettu, jotta lukija saa hyvän ymmärryksen tutkimuksen kulusta ja pystyy käsittämään tutkijan tekemät valinnat ja perustelut.

5.2 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa tutkittiin verkkopelitapahtuman hallintaa projektinhallinnan asioidenjohtamisen (management) sekä tapahtumanjohtamisen teorioiden näkökulmasta. Tutkimuksessa etsittiin vastausta kysymykseen *Miten projektijohtamisella voidaan parantaa case-organisaation järjestämän verkkopelitapahtuman hallintaa?* Tutkimuskysymykseen vastaamisen apuna pyrittiin myös vastaamaan kahteen ala-kysymykseen. Nämä kysymykset olivat *Mitä erityispiirteitä ja haasteita case-organisaation hallintaan liittyy?* ja *Miten case-organisaation hallintakäytännöt eroavat projektinhallinnan käytännöistä?* Näihin kysymyksiin etsittiin vastausta niin teoriasta, kuin case-organisaatio verkkopelitapahtuma Insomnian johtoryhmän haastatteluista.

Verkkopelitapahtuman johtamisen erikoispiirteitä lähdettiin tarkastelemaan tapahtumanjohtamisen teorioiden pohjalta. Tässä tarkastelussa kävi ilmi, että verkkopelitapahtuma täytti selkeästi perinteisille viihdetapahtumille ominaiset piirteet. Se on käsityöläismallinen, persoonallinen ja ainutkertainen tapahtuma. Vapaaehtoisuus on yksi suuri tekijä, joka vaikuttaa suoraan tapahtuman hallintaan. Johtoryhmällä ei ollut virallisia projektijohtamisen koulutuksia. Case-organisaation hallinnassa pyritään yhä ammattimaisempaan johtamiseen. Tukea tälle kehitykselle antaa myös tapahtuman jatkuvuus, jolloin mahdollistuu jatkuva parantaminen ja oppiminen. Kuitenkaan case-organisaation verkkopelitapahtuman hallinta ei vielä ilmentänyt projektijohtamisen mallien kaikkia perinteisiä hallintamenetelmien keinoja. Haastatteluiden mukaan projektijohtamiselle tyypillisessä asioiden hoitamisessa ei ollut tehty selkeää määrittelyä tai ne oli hoidettu vajavaisesti projektijohtamisen standardeihin nähden. Näin ollen haastatteluiden ja projektinhallinnan teorian perusteella näyttäisi, että case-organisaatiossa käytännöt jokseenkin eroavan perinteisistä projektijohtamisen käytännön opeista johtuen case-organisaation erilaisista ominaisuuksista projektina, sekä projektinhallinnan keinojen käyttämättä jättämisestä johtoryhmässä. Näyttäisi haastatteluiden perusteella kuitenkin myös siltä, että kaikkia osa-alueita projektijohtamisesta ei vielä huomioida, mutta kehitystä tapahtuu hitaaseen ja rentoon tyyliin. Case-organisaatio kuitenkin todettiin hyvin projektiluontoiseksi tapahtumaksi ja siis sopivaksi projektijohtamisen mallien hyödyntämiskohteeksi.

Tapahtuman erikoispiirteitä käsiteltiin tarkemmin myös projektijohtamisen standardimallien näkökulmasta. Selvitettiin sitä, mitä case-organisaatiossa tehtiin eritavalla hallinnan suhteen, kuin mitä standardimallit neuvovat. Tutkimuksen kannalta oleellimmat standardimallit eli ISO 10006 ja PMBOK tietämysmalli valikoituivat tämän vertailun lähtökohdiksi. Tärkeimmiksi näistä osa-alueista verkkopelitapahtumissa osoittautuivat ajan, henkilöstön, kommunikoinnin sekä riskien hallintaan liittyvät ohjeistukset. Nämä osa-alueet ilmenivät empiriasta varsin voimakkaasti, voidaankin kysyä, miksi juuri nämä osa-alueet nousivat esille?

Case-organisaatiossa haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että varsinkin projektinhallinnan standardimallien viestinnän oppeja hyödyntämällä todennäköisesti voitaisiin vastata paremmin haastatteluissa esille nousseisiin verkkopelitapahtumien haasteisiin ja kehittämään toimintaansa parempaan suuntaan viestinnän hallinnan osalta. Haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että henkilöstön hallinnan osalta projektiosaamisen kehittämiseksi ydinryhmän olisikin ehkä syytä kouluttaa itseään, joko korkeakoulukoulutuksen tai virallisten projektijärjestöjen tarjoamien koulutusten kautta. Lisäksi organisaatiossa voitaisiin panostaa entistä tiukemmin tiimien muodostamiseen ja niiden keskinäiseen kommunikoitiin, eli sitoa henkilöstönhallintaa ja kommunikoinnin hallintaa keskenään. Yhdeksi tehostuskeinoksi henkilöstönhallinnan vapaaehtoisuusongelmiin, joita haastatteluissa ilmeni, ehdotetaan tässä tutkimuksessa jo aiemminkin 4.1 esitettyä ISO 10006 standardin henkilöstönhallinnan prosessien kehittämistä. Ajan käytön hallinnan parantamiseksi tutkimuksessa esitettiin teorian ja haastattelujen perusteella ratkaisuksi parantaa jokaisen projektiin osallistuvan henkilön toimintojen aikatauluttamista. Lisäksi haastattelujen perusteella aikataulutuksen onnistumista näyttäisi olevan mahdollista parantaa sitomalla sen mahdolliset ongelmat riskienhallintaan sekä kommunikaationhallintaan ja saada hyvällä yleisymmärryksellä sekä kokonaisuuden hallinnalla parempi lopputulos.

Tutkimuksen empirian perusteella verkkopelitapahtumissa keskityttiin paljon ajan, henkilöstön, kommunikoinnin sekä riskienhallinnan projektijohtamisen osa-alueeseen, mutta samalla myös jätettiin huomioimatta muita ohjeistusten alueita. Näyttäisi siltä, että ainakin case-organisaation verkkopelitapahtumassa oli aukkoja projektijohtamisen suositusten hoitamisessa. Haastatteluiden perusteella voidaan olettaa case-organisaation asioiden johtamisen (management) kovien tekniikoiden olevan vielä puutteellisia kun verrattiin toimintaa projektijohtamisen standardimallien antamiin ohjeisiin. Haastatteluiden perusteella tutkija pohtikin, voisiko näitä malleja laajemmin ja paremmin hyödyntämällä parantaa tapahtuman hallintaa.

Riskit ovat hyvin suuri osa projektinhallintaa ja siksi niitä käsiteltiin laajasti ja useasti tämän tutkimuksen aikana. Selvisi, että riskit linkittyvät syvälle tapahtuman jokaisen osa-alueeseen ja tässä tutkimuksessa käytettyjen teorialähteiden mukaan niiden hallintaan tulisi panostaa tapahtumaorganisaatioissa. Riskien toteutuminen olisi liian va-

kava tekijä case-organisaatiossa, jossa kriittisiä asioita tapahtuman onnistumisen kannalta on paljon, sillä toteutuessaan ne vaikuttaisivat haastatteluiden ja teorialähteiden mukaan tapahtuman läpivientiin hyvin negatiivisesti. Tutkimuksessa todettiin myös haastatteluiden perusteella, että johtoryhmä osittain vähätteli riskejä ja niiden pohdinta jäi sen takia osaltaan vähemmälle tapahtuman hallinnassa. Toisaalta riskejä oli kuitenkin arvioitu ainakin pääpiirteittäin tunnistamalla niitä, mutta tarkempia suunnitelmia ei ollut, vaan toteutuessa niihin reagoitiin hetkessä. Haastatteluiden perusteella voitiin arvioida case organisaatiossa olevan selkeä tarve kartoittaa ja analysoida tarkemmin koko riskienhallinta ja hahmottaa sen kokonaisuus sekä vaikutukset tapahtumaprojektille.

Päätutkimuskysymykseen saatiin vastaus tutkimuksen loppupuoolella, kun käsiteltiin projektijohtamisen mallien hyödyntämistä verkkopelitapahtuman hallinnassa. Lähtökohtana oli selvittää, että voidaanko Insomnian organisaation järjestämän verkkopelitapahtuman hallintaa parantaa projektijohtamisen avulla. Vastaus tähän kysymykseen saatiin analysoimalla empiriasta nousseita teemoja ja yhdistämällä aikaisemmin käsitellyt teorianäkökulmat case-organisaation projektin hallintaan. Haastatteluiden sekä tutkimuksessa käytettyjen teorialähteiden perusteella näyttäisi, että Insomnian verkkopelitapahtuman hallinta voisi hyötyä projektijohtamisen mallien ja ohjeiden implementoinnista hallintatapaansa. Koska case-organisaatiosta pystyttiin tunnistamaan projektiluontoisia osa-alueita ja tapahtumaa hallittiin kuin projektia, oli selkeille ohjeistuksille ja hallintatyökaluille tapahtuman johdossa tilausta. Haastatteluista myös ilmeni halu kehittyä ja etsiä jatkuvasti parempia tapoja hallita tapahtumaa. Tärkeää oli myös huomata innostus toiminnanparantamiseen ja muutokseen kohti ammattimaisempaa ja hallitumpaa kokonaisuutta.

Näitä tapoja ja ohjeita tarjoavat tutkimuksessa läpikäydyt projektijohtamisen mallit. Projektijohtamisen ja tapahtumanhallinnan sovittaminen todettiin teorian kautta molemminsuuntaiseksi prosessiksi. Haastatteluiden ja teorian keskustelun perusteella johdopäätöksenä laadittiin tässä tutkielmassa myös esitys verkkopelitapahtuman johtamisen parantamisesta kuvion muodossa, josta ilmeni ehdotus siitä, miten projektijohtamisen malleja tulisi yhdistää tapahtumanhallintaan jatkuvan oppimisen yhteydessä. Lisäksi todettiin se tosiasia, että jokaisen organisaation tulee aina myös muistaa suhteuttaa ohjeistukset ja teorioiden antamat yleistyksensä omaan toimintaansa sopivaksi. Tapahtuman talouden pidon kohdalla haastatteluiden ja PMBOK:in mukaan näytti myös siltä että, sidosryhmien hallinta olisi ehkä yksi tärkeimmistä tekijöistä suunniteltaessa case-organisaation kustannusten hallintaa ja taloudenpitoa. Tästä näkökulmasta on elintärkeää parantaa johtamisjärjestelmiä ja luoda niistä systemaattisia myös case-organisaatiossa, joka toimii hyvin projektiluontoisesti. Näitä systemaattisia järjestelmiä lisää kehittämällä voitaisiin siis vaikuttaa suoraan projektin onnistumiseen ja sitä kautta laatuun.

Lopullisena päätelmänä voidaan todeta projektijohtamisen avulla todennäköisesti voitavan parantaa verkkopelitapahtuma Insomnian hallintaa ja siksi voidaan myös esit-

tää kysymys siitä, miksi näin ei olisi myös muissa verkkopelitapahtumissa. Esimerkiksi tutkimuksessa selvisi, että Suomen Projekti-instituutti on räätälöinyt pakettejaan pk-yritysten käyttöön ja siksi voidaankin kysyä miksi ei verkkopelitapahtumalle voisi räätälöidä vielä hieman omanlaisensa, mutta samoja projektijohtamisen käytäntöjä hyödyntävän paketin. Apua verkkopelitapahtumien kehittämiseen siis olisi tarjolla myös suomalaisin voimin. Ainakin selvää on se, että sekä projektijohtamisen malleilla että tapahtumien periteisellä johtamisella on annettavaa verkkopelitapahtumien hallinnassa nyt ja tulevaisuudessa. Tutkija toivookin laaja-alaisempaa ymmärryksen hankintaa verkkopelitapahtumien johtoon, jotta kentällä voidaan tehdä hyviä alaa edistäviä ratkaisuja tapahtumien hallinnan osalta. Ehkä tulevaisuudessa verkkopelitapahtumatkin saavat vielä omat standardinsa edistämään tapahtumien hallintaa.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimusmahdollisuuksina tämän tutkimuksen perusteella näkee tutkija moniakin erilaisia vaihtoehtoja. Ensimmäinen vaihtoehto olisi lähteä tutkimaan samaa aihetta myös ihmistenjohtamisen (leadership) näkökulmasta. Tämä tutkimus osoittaa pelkästään, miten case-organisaation johtamista voidaan kehittää management-näkökulmasta, mutta ihmisten johtaminen jätetään huomiotta. Ihmisten johtaminen on kuitenkin projektijohtamisen kentällä erittäin ajankohtainen ja tärkeä aihe, joten hyvät lähtökohdat tämänkaltaiselle tutkimukselle olisivat olemassa.

Toinen jatkotutkimusvaihtoehto olisi konkreettisesti mitata tapahtuman johtamisen laatua ja vertailla tätä muihin tapahtumiin sekä vuosittain case-organisaation osalta. Tämän tutkimuksen osalta ei mitattu asiakkaiden kokemaa laatua laisinkaan. Sen takia olisi erittäin hyvä päästä mittaamaan projektijohtamisen mallien tehokkuutta siinä rajapinnassa, jossa se vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin. Näin pystyttäisiin mittaamaan johtamisjärjestelmän tuottamaa laatua asiakkaiden kokemusten perusteella. Tämä tutkimus vaatii tarkkaa ja hyvää mittariston rakentamista ja kvalitatiivista laajempaa tutkimusta.

Kolmantena jatkotutkimusvaihtoehtona ehdotetaan tutkimuskohteen vertailua muihin vastaaviin tapahtumiin niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Verkkopelitapahtumat ovat, kasvava ja alati kehittyvä viihdetapahtuma-ala. Olisi siis mielekästä lähteä laajentamaan tutkimuskohteita nyt yhden pienemmän tapahtuman tutkimisen jälkeen suuriin ja enemmän festivaalittomisiin tapahtumiin. Tutkimalla suuria ulkomaisia tapahtumia voitaisiin tehdä mielenkiintoista vertailua johtamistavoista sekä niiden hyödyistä samankaltaisten projektiluontoisten tapahtumien tuottamisessa. Lisäksi suuret ulkomaiset tapahtumat ovat juuri niitä tapahtumia, jotka ovat alan kehityksen kärkipäässä, joten niitä

tutkimalla saataisiin todennäköisesti hyvin tärkeää tietoa verkkopelitapahtumien kehityksestä.

LÄHTEET

- Aapaoja, Aki – Herrala, Maila – Pekuri, Aki – Haapasalo, Harri (2013) The characteristics of and cornerstones for creating integrated teams. *International Journal of Managing Projects in Business*. volume 6 pp.695-713.
- A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (2004) Newtown Square (Pa.) Project Management Institute, cop.
- Alasuutari, Pertti (1994) *Laadullinen tutkimus*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Allen, John – Harris, Robert – K. Jago, Leo – Veal A. J. (2000) *Events Beyond 2000: Setting the Agenda*. (proceedings of conference on event evaluation, research and education Sydney July 2000). Australian Centre for Event Management, Sydney.
- Anton, Shone – Bryn, Parry (2004) *ShoneSuccessful Event Management: A Practical Handbook*. 2, illustrated, reprint Cengage Learning EMEA.
- Aramo-Immonen, Heli – Koskinen, Kaj U. – Porkka, Pasi L. (2011) The significance of formal training in project-based companies. *International Journal of Managing Projects in Business*. volume 4 pp.257-273.
- Artto, Karlos – Heinonen, Rauno – Arenius, Marko – Kovanen, Vesa – Nyberg, Tom (1998) *Projektiliiketoiminta yrityksen menestystekijäksi*. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa.
- Artto, Karlos – Martinsuo, Miia – Kujala, Jaakko (2008) *Projektiliiketoiminta*. WSOY Oppimateriaalit Oy Helsinki.
- Baker, Kristi L. – Draper, Jason (2013) Importance-Performance Analysis of the Attributes of a Cultural. Festival. *Journal of Convention & Event Tourism Apr-Jun2013, Vol. 14 Issue 2, p104-123*.
- Ballou, Brian – Godwin, Norman H. – Tilbury, Van (2000) Riverfest: Managing Risk and Measuring Performance at Little Rock's Annual Music and Arts Festival. *Issue in Accounting Education Vol. 15, No 3*.
- Bourne, Lynda (2008) Advancing theory and practice for successful implementation of stakeholder management in organizations. *International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 1 Iss: 4, pp.587 – 601*.
- Carlsen, Jack – Andersson, Tommy D. – Ali-Knight, Jane – Jaeger, Kari – Taylor, Ruth (2010) Festival management innovation and failure. *International Journal of Event and Festival Management Vol. 1 pp.12-131*.
- Carlsen, Jack – Andersson, Tommy D. (2011) Strategic SWOT analysis of public, private and not-for-profit festival organizations. *International Journal of Event and Festival Management Vol. 1 pp. 83-97*.
- Devney Darcy Champion (2001) *Organizing Special Events and Conferences: A Practical Guide for Busy Volunteers and Staff*. Pineapple Press Inc.

- Forsberg, Kevin – Mooz, Hal – Cotterman, Howard (2003) *Projektihallinta – Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen*. Edita Publishing Oy, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Fortune, Joyce – White, Diana – Jugdev, Kam – Walker, Derek (2011) Looking again at current practice in project management. *International Journal of Managing Projects in Business*. volume 4 pp.553-572.
- Francis, Hartman – Raft, Ashrafi – George Jergeas (1998) Project management in the live entertainment industry: what is different? *Project Management Specialization*, The University of Calgary, Calgary, Alberta, Canada
- Fuller, Paul A. – Dainty, Andrew R.J. – Thorpe, Tony (2011) Improving project learning: a new approach to lessons learnt. *International Journal of Managing Projects in Business*. volume 4 pp.118-136.
- Giang, Phi – Dianne, Dredge – Michelle, Whitford (2013) *Understanding conflicting perspectives in event planning and management using Q method*. Tourism Management journal Elsevier Ltd.
- Gido, Jack – Clements, James P. (2008) *Successful Project Management*. Cengage Learning, USA
- Giorgi, Amedeo (1997) The theory, practice, and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*. Fall97, Vol. 28 Issue 2, p235. 26p
- Harley, James (2011) Collaboration and the use of online collaborative toolsets in the project management environment. *International Journal of Managing Projects in Business*. volume 4 pp.345-354.
- Hatch, Mary, Jo (2006) *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. 2nd ed. Oxford. Oxford University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita 10*. painos, Tammi, Helsinki
- Hirsjärvi, Sirkka – Pirkko, Remes – Paula Sajavaara (2009) *Tutki ja kirjoita 15*. uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Jacobsson, Mattias – Burström Thommie – Wilson, Timothy (2013) The role of transition in temporary organizations: linking the temporary to the permanent. *International Journal of Managing Projects in Business*. volume 6 pp. 576-586.
- Kallio, Tomi J. (2006) Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. *Liiketaloudellinen aika-kauskirja* 55(4): 510–538.
- Kallio, Tomi – Kallio, Kirsi-Mari (2011) Organisatorinen luovuus – Hypestä kohti luovuuden mahdollistavia organisaatorakenteita. *Liiketaloudellinen Aika-kauskirja*. Issue 1, p33-64. 32p.

- Karlsen, Jan Terje (2010) Project owner involvement for information and knowledge sharing in uncertainty management. *International Journal of Managing Projects in Business*. volume 3 pp.642-660.
- Kauhanen, Juhani – Juurakko, Arto – Kauhanen, Ville (2002) *Yleisötapahytman suunnittelu ja toteutus*, WSOY, Vantaa.
- Kettunen, Sami (2003) *Onnistu projektissa*. WSOY: Helsinki.
- Kose, Huseyin – Argan, Mehpare, Tokay– Argan, Metin (2010) Special event management and event marketing: A case study of TKBL all star 2011 in Turkey. *Journal of Management & Marketing Research*, Vol. 8, p1-11, 11p, Anadolu University, Bilecik University.
- Kor, Rudy – Wijnen, Gert (2007) *59 Checklists for Project and Programme Managers*. Gower Publishing Limited, Abingdon, Oxon, GBR.
- Krabbe, K. (2004) *Suhdetoiminnan käsikirja*. Helsinki: Perhemediat.
- Krane, Hans, Petter – Olsson, Nils O.E (2014) Uncertainty management of projects from the owners' perspective, with main focus on managing delivered functionality. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 7 Iss: 1, pp.133 – 143.
- Leybourne, Stephen (2009) Improvisation and agile project management: a comparative consideration. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 2 Issue: 4, pp.519 – 535.
- Lientz, Bennet P. – Rea, Kathryn P. (2002) *Project Management for the 21st Century*. Routledge.
- Moustafaev, Jamal (2010) *Delivering Expectional Project Results*. J. Ross Publishing Inc. USA.
- Müller, Ralf – Jugdev Kam (2012) Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*. volume 5 pp.757-775.
- Niiniluoto, Ilkka (1980) *Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus*. Otava, Helsinki.
- Parrisin, Linda Denise & Peacheyn, Jon Welty (2012) Building a legacy of volunteers through servant leadership: A cause-related sporting event. *Nonprofit Management & Leadership Winter2012*, Vol. 23 Issue 2, p259-276.
- Pelin, Risto (2002) *Projektihallinnan käsikirja*. 3. uud. p. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin: Helsinki.
- Pinto, Jefferey K. – Kharbanda, O.P (1995) *Successful Project managers: Leading your team to success*. Van Nostrand Reinhold: New York.
- Pinto, Jeffrey K. (2010) *Project management: achieving competitive advantage*. Boston: Prentice Hall.

- Portny, Stanley E. (2001) *Project Management for Dummies*. Wiley Publishing, Inc, Indiana.
- Ruuska, Kai (1999) *Projektihallintaan*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Schwalbe, Kathy (2009) *An introduction to project management*. Course Technology, USA.
- Schwalbe, Kathy (2010) *Information technology project management*. Edition 6, Cengage Learning.
- Silvers, Julia, Rutherford (2008) *Risk Management for Meetings and Events*. Routledge.
- Steven, Paton – Damian, Hodgson – Svetlana, Cicmil (2010) Who am I and what am I doing here? Becoming and being a project manager. *Journal of Management Development*, Vol. 29 Iss: 2.
- Sumanta, Basu – Indranil, Bose – Sumita, Ghosh (2013) Lessons in risk management, resource allocation, operations planning, and stakeholder engagement: the case of the Kolkata Police Force and Durga Puja. *Decision Vol. 40 Issue 3* p249-266.
- Thomas, Michael – Adams, John (2005) Adapting project management processes to the management of special events: An exploratory study. *Academy of strategic Management Journal* 4, 99-114.
- Tkaczynski, Aaron (2013) *Festival Performance (FESTPERF) Revisited: Service Quality and Special Events*. Advances in Hospitality and Leisure, Volume 9, Emerald Group Publishing Limited.
- Turner, J. Rodney – Ledwith, Ann – Kelly, John (2009) Project management in small to medium-sized enterprises: A comparison between firms by size and industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 2 Iss: 2, pp.282 – 296.
- Vallo, Helena – Häyrynen Eija (2008) *Tapahtuman on tilaisuus: tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen*. 2.uudistettu painos. Helsinki. Tietosanoma.
- Yeoman, Ian – Robertson, Martin – Ali-Knight, Jane – Drummond, Siobhan – McMahon-Beattie, Una (2012) *Festival and Events Management*. Routledge.
- Yin, Robert K. (2009). *Case study research: Design and methods*. (Applied Social Research Methods) Sage Publications.

Internet-lähteet

Assembly. Assembly tapahtuman verkkosivusto. Tapahtuman info.

<<http://www.assembly.org/winter13/party-manual/parent-info>>, haettu 25.1.2013

Dreamhack. Dreamhack tapahtuman sivusto.

<<http://www.dreamhack.se/dhw12/about/>>, haettu 20.10.2013

Insomnia. Insomnia-tapahtuman virallinen sivusto.

<<http://www.insomnia.fi/yhdistys/kuvaus>>, haettu 14.10.2013.

Insomnia-yhdistys. Insomnia-yhdistyksen mediakortti.

<<http://www.insomnia.fi/yhdistys/mediakortti>>, haettu 20.1.2014.

IPMA. International Project Management Association.

<<http://ipma.ch/certification/certify-individuals/>>, haettu 15.1.2014.

Lehtonen, Mikael (2013) *Tapahtumanjärjestäjän käsikirja. Suomen elektronisen urheilun liitto.*

<[http://seul.fi/gw-storages/containers/67/nodes/612.original/tapahtumajarjestajan_kasikirja_uusi.pdf](http://seul.fi/gw-storages/containers/67/nodes/612/original/tapahtumajarjestajan_kasikirja_uusi.pdf)>, haettu 10.12.2013.

Projekti-instituutti.

<http://www.projekti-instituutti.fi/organisaation_kehittaminen/projektijohtamisen_toimintatavat_ja_ohjelmistot>, haettu 20.1.2014.

SFS. Suomen standardisoimisliitto.

<<http://sales.sfs.fi/sfs/servlets/ProductServlet?action=showproduct&productid=149161>>, haettu 20.1. 2014.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Taustakysymykset

- Ikä, koulutus
- Asema Insomnia-tapahtuman järjestämisessä
- Kokemus tapahtumien järjestämisestä

Tapahtuman järjestäminen

- Mikä on verkkopelitapahtuma?
- Tapahtuman rakentaminen
- Tapahtuman organisaatio
- Ammattimaisuus
- Tapahtuman resurssit
- Haastavat tilanteet tapahtumassa
- Tavoitteet
- Henkilöstö
- Toistuvuus
- Vertailu muihin tapahtumiin

Projektinhallinta

- Tapahtuman suunnittelu
- Tapahtumanhallinta
- Tapahtuman aikataulu
- Henkilöstönhallinta
- Tapahtuman viestintä
- Tapahtuman järjestelmät/apuvälineet hallintaan
- Tapahtuman riskit
- Tapahtuman laatu
- Tapahtuman taloudenhallinta
- Tapahtuman ulkoistukset

Jotain mitä vielä haluaisit lisätä?