



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Lilli Kärkkäinen

Operatiivinen johtaminen festivaaleilla

Ja sen vaikutus niiden onnistumiseen

Tekniikan ja innovaatiojohtamisen
akateeminen yksikkö
Kandidaatintutkielma, tuotantotalous
Tekniikan kandidaatti

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Tekniikan ja innovaatiojohtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Lilli Kärkkäinen		
Tutkielman nimi:	Operatiivinen johtaminen festivaaleilla: Ja sen vaikutus niiden onnistumiseen		
Tutkinto:	Tekniikan kandidaatti		
Oppiaine:	Tuotantotalous		
Työn ohjaaja:	Tauno Kekäle		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	33

TIIVISTELMÄ:

Tutkielmassa käsitellään operatiivisen johtamisen soveltamista festivaalien järjestämisessä ja suunnittelussa. Festivaalit ovat palvelu sinne lipun ostaneille asiakkaille. Operatiivisella johtamisella pyritään saamaan paras mahdollinen palvelu tuotettua asiakkaille. Tutkielmassa etsitään vastausta tutkimuskysymykseen, miten soveltaa operatiivista johtamista festivaaliprojektiin ja miten se vaikuttaa festivaalien onnistumiseen.

Tutkielman aluksi käsitellään operatiivista johtamista teoreettisella tasolla. Selvitetään operatiivisen johtamisen periaate ja avataan projektin määritelmä. Tutkitaan operatiivista johtamista projektissa erilaisten kirjallisten lähteiden avulla. Tutkielmassa käydään läpi tavoitteiden asettamista, ajan, henkilöstön sekä resurssien hallintaa ja prosessin hallintaa sekä kehittämistä, joilla kaikilla on oma painoarvo hyvässä operatiivisessa johtamisessa. Käydään nämä kaikki aihealueet lävitse projektissa teoreettisella tasolla, jotta saadaan parempi ymmärrys projektin johtamisesta.

Tämän jälkeen sovelletaan operatiivista johtamista festivaaliprojektissa. Avataan mitä festivaalit on ja miksi niiden järjestäminen on projekti. Festivaaliprojekti sisältää aikatauluttamista, budjetointia, resurssien ja henkilöstön hallintaa ja näiden painoarvoa festivaalien onnistumisessa. Tutkielmassa sivutaan myös festivaalien suurimpia riskejä ja niiden turvallisuutta, joilla myös on vaikutusta onnistumiseen. Lopuksi käydään läpi, mitä festivaalien jälkeen tapahtuu ja kuinka prosessia voitaisiin kehittää.

Tutkielman päätetään vertaillen ja arvioiden, miten ja miksi juuri operatiivista johtamista voidaan soveltaa festivaaliprojektin toteuttamiseen. Ja onko tällä soveltamisella vaikutusta festivaaliprojektin onnistumiseen.

AVAINSANAT: Aikataulu, budjetti, festivaalit, kustannukset, operatiivinen johtaminen, PDCA-sykli, projekti

Sisällys

Johdanto	4
1 Mitä on operatiivinen johtaminen	6
1.1 Tavoitteiden asettaminen	6
1.2 Henkilöstön ja resurssien hallinta	7
1.3 Ajan hallinta	8
1.4 Prosessin hallinta ja kehittäminen	9
2 Operatiivinen johtaminen projektissa	11
2.1 Projektin suunnittelu ja aikataulutus	12
2.2 Riskienhallinta projektissa	14
2.3 Budjetointi ja kustannusten hallinta	15
3 Festivaalit projektina	17
3.1 Festivaalin tavoitteet ja suunnittelu	18
3.2 Festivaalien aikataulu	19
3.3 Budjetti	21
3.4 Riskit ja turvallisuus	22
4 Henkilöstö johtaminen ja resurssien käyttö festivaaleilla	24
4.1 Työntekijät	24
4.2 Vapaaehtoiset	25
5 Mitä festivaalien jälkeen	27
Johtopäätökset	29
Lähteet	31

Johdanto

Festivaalit ovat musiikkitapahtumia, joita järjestetään pääosin kesällä. Festivaalien järjestäminen on projekti, jonka suunnittelu sekä järjestäminen aloitetaan noin vuosi etukäteen. Tähän vuoteen sisältyy monia erilaisia työtehtäviä, joista merkittävimpiä ovat budjetin laatiminen ja sen tarkkailu, aikataulutus, työntekijöiden ja alihankkijoiden rekrytointi sekä alueen varaus ja suunnittelu. Tämä kaikki vaatii tarkkaa suunnittelua sekä selkeää, minkä vuoksi operatiivinen johtaminen on siihen sovellettavissa.

Tutkielmassa pyritään ymmärtämään operatiivisen johtamisen toimintaa sekä sen vaikutuksia festivaalien järjestämiseen. Selvitetään, millä osa-alueilla on suurta painoarvoa onnistumisessa ja kuinka tärkeää palkattu henkilöstö sekä vapaaehtoiset ovat onnistumisen kannalta. Yritetään löytää selkeä yhteys operatiivisen johtamisen vaikutus festivaaliprojektiin.

Tutkielman tavoitteena on ymmärtää eri operatiivisen johtamisen osa-alueiden merkitys festivaaliprojektissa ja niiden vaikutus kokonaisuuteen. Teoreettisia tutkimuskysymyksiä ovat: mitä on operatiivinen johtaminen ja miten määritellään projekti. Soveltaessa näitä aiheita tutkimuskysymyksiä ovat: mitkä ovat festivaalit ja miten operatiivinen johtaminen voidaan yhdistää festivaaliprojektiin. Tärkeimpänä tutkimuskysymyksenä tutkitaan, millainen vaikutus operatiivisella johtamisella on festivaalien järjestämiseen sekä niiden onnistumisessa.

Schiraldi (2013) on tutkinut operatiivista johtamista, josta saa hyvin kiinni operatiivisen johtamisen peruskulmakivet. Greasley (2007) avaa tarkemmin resurssien käytöstä sekä kohdentamisesta, jolla on tärkeä rooli projektin onnistumisessa. Mäntyneva (2025) avaa hyvin projektin hallitsemista sekä suunnittelua koko projektin elinkaaren ajan. FlowSchool (2025) koulutusmateriaali kertoo, mitä isojen festivaalien järjestäminen vaatii.

Tutkimusmenetelminä tässä tutkielmassa on käytetty tekstianalyysiä ja kirjallisuuskatsausta, joista kirjallisuuskatsaus on ollut näkyvämmässä roolissa. Tutkielmassa käytetään lähteistä saatavaa teoreettista tietoa ja verrataan sitä festivaalien järjestämiseen liittyvään käytännön tietoon. Näiden yhdistelmällä pyritään vastaamaan luotuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkielmassa käydään aluksi läpi, mitä operatiivinen johtaminen on teoreettisella tasolla ja mitä osa-alueita siihen kuuluu. Seuraavassa luvussa avataan, mikä on projekti ja sovelletaan operatiivista johtamista siihen. Tämän jälkeen käydään läpi, mitä tarkoittaa festivaalit ja mitä eri osa-alueita festivaaliprojektiin kuuluu. Näitä alueita käsitellään operatiivisen johtamisen kannalta. Lopuksi selvitetään, miten tähän festivaaliprojektiin voidaan soveltaa operatiivista johtamista ja arvioidaan, kuinka paljon operatiivinen johtaminen vaikuttaa festivaaliprojektin suunnitteluun sekä onnistumiseen.

1 Mitä on operatiivinen johtaminen

Operatiivinen johtaminen on liiketoiminta-alue, jossa keskitytään tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen mahdollisimman tehokkaasti (Schiraldi, 2013). Siinä pyritään minimoimaan resurssien käyttö ja täyttämään kaikki asiakkaiden vaatimukset (Schiraldi, 2013). Operatiivinen johtaminen ohjaa prosesseja, joissa tuotetaan syötteet tuotoksiksi tai palveluiksi. Operatiivinen johtaminen koostuu monista osa-alueista, joita pääpiirteittäin ovat tavoitteiden asettaminen, henkilöstön ja resurssien hallinta, aikataulut, prosessin hallinta ja kehittäminen (Schiraldi, 2013). Käsitellyt osa-alueet riippuvat siitä, mitä kyseisessä liiketoiminnassa harjoitetaan. Pääasiana kuitenkin se, että saadaan tuotettua mahdollisimman onnistunut ja tehokas lopputulos, oli se sitten tuote tai palvelu (Schiraldi, 2013).

Operatiivisessa johtamisessa tulee ottaa huomioon myös kestävä kehitys, sillä se on suuressa roolissa nyky maailmassa. Kun kestävä kehitys ja ”vihreä” ajattelumalli on mukana prosessissa, voi se kehittää operatiivisen johtamisen käytäntöjä (Brown ja muut, 2014, s. 568). Kestävä kehitys saavutetaan operatiivisessa johtamisessa, kun palvelun tai tuotteen tuottamisessa huomioidaan tasa-arvo, talouskasvu, ympäristönsuojelu ja -parannus tasapuolisesti (Portney, 2015). On tärkeää ymmärtää maapallomme nykytilanne ja sovittaa palveluiden sekä tuotteiden tuotanto sen mukaiseksi, mitä se kestä.

1.1 Tavoitteiden asettaminen

Kehusmaan (2023, s.83) määritelmän mukaan tavoite on päämäärä, mihin pyritään ja sille asetetaan tietty taso, minkä avulla sen saavuttamista seurataan ja arvioidaan mittaamalla. Tavoitteita ei aina voi mitata numeerisesti, jonka takia on myös laadullisia kriteerejä, jolla mitata saavutettavuutta (Kehusmaa, 2023, s.83). Kehusmaan (2023, s. 83) mukaan näitä laadullisia kriteerejä ovat esimerkiksi resurssien optimaalinen

hyödyntäminen, suunnitelman pitäminen tai halutun lopputuleman laatu. Tavoitteiden asettaminen tukee päämäärän saavuttamista ja siksi niitä onkin hyvä asettaa useampia. Osa tavoitteista voivat olla saavutettavissa jo ennen kuin on saavutettu lopputulos. Ne ovat niin sanottuja välietappeja. Tavoitteita on hyvä mitata toistuvilla mittauksilla, jotta voidaan arvioida, onko päästy haluttuun tavoitteeseen tai tavoitetasoon (Kehusmaa, 2023, s. 101).

Tavoitteet voidaan kategorisoida eri osa-alueiden mukaan. Tavoitteita voi olla myynnille, markkinoinnille, henkilöstölle ja prosessille omat (Kehusmaa, 2023, s. 101–128). Jokaisella tavoitteella on tarkoituksensa päämäärän saavuttamisessa (Kehusmaa, 2023, s. 101–128). Tavoitteet voivat olla myös yksilöllisiä ja motivaatiota nostattavia (Kehusmaa, 2023, s. 101–128). Näissä yksilöllisissä tavoitteissa on kuitenkin operatiivisen johtajan hyvä ymmärtää yksilöiden odotukset ja heidän merkityksellisyytensä siinä tilanteessa (Kehusmaa, 2023, s. 101–128).

Operatiivisessa johtamisessa on johtavalla henkilöllä vastuu tunnistaa ja tuntea heidän johdettavana olevan projektin vallitsevat arvot ja omat henkilökohtaiset ihmiskäsitykset, jotta projekti tai tuotanto onnistuu (Kehusmaa, 2023, s. 212–219). He ovat tukemassa tavoitteiden saavuttamista ja myös pitämässä kiinni niistä tavoitteista. Kun kaikki ymmärtävät yhteisen päämäärän, on se helpompi saavuttaa (Kehusmaa, 2023, s. 212–219).

1.2 Henkilöstön ja resurssien hallinta

Henkilöstön ja resurssien hallinta on tärkeä osa operatiivista johtamista. Ilman tuottavia ja hyviä työntekijöitä olisi vaikea suorittaa isoja kokonaisuuksia. Henkilöstön ohjaaminen ja hallinta ei kuitenkaan ole helpoin tehtävä ja siihen tarvitaan tietoa sekä taitoa, jotta kaikki toimii. Jos haluaa johtaa visionäärisesti, edellyttää se ennakointia henkilöstö- sekä osaamistarpeista (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 10). Jokaiselle työntekijälle määritellään kirjallisesti toimenkuva, jonka perusteella hän työskentelee ja hoitaa omat tehtävänsä

(Kauhanen, 2015, s. 34). Näiden toimenkuvien määrittämisen avulla helpotetaan sekasortoa sekä ne tukevat lopputulokseen pääsemistä. Tämän päivän työelämässä esihenkilön tärkeä ymmärtää työntekijän osaaminen ja se, että se on ajan tasalla ja soveltuu annettuun toimenkuvaan (Kauhanen, 2015, s. 34). Työntekijällä on myös tärkeä rooli johtamisen onnistumisessa. Hänen tulee olla aktiivinen sekä yhteistyökykyinen sillä se helpottaa johtamista ja tekee kaikille mukavamman työilmapiirin. (Kauhanen, 2015, s. 37). Mukava työilmapiiri motivoi työskentelemään ja näin ollen on suurempi todennäköisyys onnistua ja saavuttaa asetetut tavoitteet.

Hyvä resurssien hallinta tukee onnistumista ja sen avulla projektissa pysytään budjetissa. Resurssien hallinta myös luo arvoa projektille sekä auttaa ymmärtämään projektin toimintaa (Venkataraman & Pinto, 2023, s. 2). Varsinkin alkuvaiheessa on tärkeä ymmärtää toiminta ja sen onnistumiseen tarvittavat resurssit. Tehokas resurssien hallinta alkaa jo suunnitteluvaiheessa (Venkataraman & Pinto, 2023, s. 2). On tärkeää suunnitella huolella, sillä siinä säästetään aikaa sekä vaivaa myöhemmissä vaiheissa ja vältytään pahimmilta yllätyksiltä. Tehokasta resurssien hallintaa on kohdentaa ne oikeisiin toimintoihin ja tätä auttaa toiminnan tuloksien kirjaaminen ja seuranta (Greasley, 2007, s. 18). Tässä on hyvä jakaa kirjatut tulokset vielä sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, jotta päästää käsiksi tarkkoihin tuloksiin ja ymmärretään, miten resurssien käyttö onnistuu ja missä on vielä parannettavaa (Greasley, 2007, s. 18).

1.3 Ajan hallinta

Kun halutaan saavuttaa joku tietty tavoite tai projekti, käytetään siihen ajanhallinnan työkaluja ja tekniikoita (Varga, 2010). Yksi ajan hallinnan tekniikka on aikataulut ja niiden tekeminen. Schiraldin (2013, s. 113) mukaan aikataulu on lyhyen aikavälin toteutussuunnitelma ja se määrittelee ne toiminnot, jotka tulisi tiettyssä ajassa suorittaa. Aikataulut helpottavat tuotettavan tekemisen kulkua sekä luo välitavoitteita, joiden avulla pysytään kärryllä toiminnasta. Aikataulut määritellään heti alussa, vaikka ne monesti muuttuvatkin ajan edetessä. Hyvä aikataulu on suunniteltu alussa ja se optimoi

ajankäytön (Schiraldi, 2013, s. 113). On kuitenkin tärkeää olla edes suuntaa antava aikataulu, jotta osataan hahmottaa se, kauan tietyn asian hoitamiseen kuluu aikaa. Aikatauluihin kannattaakin jättää hieman joustamisen varaa sillä yllätyksiltä harvemmin vältytään.

Operatiivisen johtamisen kannalta ajan hallinta on tärkeä osa-alue. On tärkeä osata johtaa työntekijöitä kannattaviin ja laadukkaisiin työtunteihin ennemminkin kuin pitkiin työtunteihin (Varga, 2010). Kaikkien on tärkeää osata priorisoida oma tehtävät, asettaa omat rajat sekä äkillisten työtehtävien ilmentyessä hoitaa ne ilman, että menee pasmat ihan sekaisin (Varga, 2010, s.2). Aikataulujen laatiminen helpottaa työntekoa jonkin verran, mutta samalla voi aiheuttaa paineita työntekemiseen. Toisaalta myös pieni paine puskee eteenpäin sekä auttaa töiden loppuun suorittamisessa.

1.4 Prosessin hallinta ja kehittäminen

Operatiivisessa johtamisessa on tärkeää ymmärtää se prosessi, jota johdetaan ja hallitaan. Prosessin hallinta on niiden tietojen, taitojen, työkalujen, tekniikoiden ja järjestelmien käyttöä, jolla pystytään mittaamaan, visualisoimaan, hallitsemaan sekä raportoimaan prosessien tavoitteita täyttää ihmisten asettamat vaatimukset kannattavasti (Pomffyová, 2010). Prosessin hallinnassa on tärkeä, että seurataan kaikkia siihen kuuluvien liiketoimintaprosessien suorituskykyä ja pitää kirjaa niistä sekä tehdä raportteja ja havaintoja, varsinkin ilmentyvistä heikkouksista sekä ongelmista tulee olla tarkkana, jotta prosessia pystytään kehittämään ja optimoimaan (Pomffyová, 2010).

Plan (suunnittele), Do (tee), Check (tarkasta) ja Act (toimi) eli PDCA-ympyrämalli, toisella nimellään Deming-sykli, toimii jatkuvassa prosessin kehittämisessä (Oakland ja muut, 2020, s. 123). Plan eli suunnittele tarkoittaa tulevan prosessin suunnittelu vaihetta, jossa asetetaan tavoitteet ja standardit. Do eli tee osiossa toimitaan ja mitataan tehdyt asiat. Check eli tarkista osuudessa vertaillaan suunniteltuja toimintoja ja oikeasti toteutunutta. Lopuksi vaihe act eli toimi, jossa tehdään check osiossa määritellyt vaadittavat

muutokset. Tämä sykli ei kuitenkaan ole kertaluontoinen vaan se pyörii jatkuvasti taustalla ja sen avulla pystytään mittaamaan prosessia ja sen toimintaa (Oakland ja muut, 2020, s. 123). Tällä mittauksella pystytään takaamaan asiakkaille heidän asettamat vaatimukset sekä asettamaan ja seuraamaan järkeviä tavoitteita prosessin kehittämisessä (Oakland ja muut, 2020, s. 123). On tärkeää pystyä kehittämään prosessia, jotta siitä saadaan kaikki mahdollinen irti sekä laadullisesti että kustannustehokkaasti.

Prosessin hallinta ja kehittäminen kulkee käsi kädessä; jos ei pysty hallitsemaan ei pysty myöskään kehittämään. Johtajien on hyvä ymmärtää tehdyt tavoitteet ja visiot sekä määrittää kriittiset menestystekijät, jotta prosessin hallinta ja sitä kautta kehittäminen saadaan mahdollisimman laadukkaaksi (Oakland ja muut, 2020, s. 146). Kehittämisessä tärkeää on kerätä laadukasta ”big dataa” ja data-analytiikkaa, joiden avulla voidaan tehdä jopa nopeita muutoksiakin tarvittaessa (Oakland ja muut, 2020 s. 148). Datan ja teknologian avulla saadaan laajennettua myös ymmärrystä prosessista ja löydettyä pullonkauloja eli kehityksen kohteita (Oakland ja muut, 2020 s. 148).

Kaikilla prosessissa työskentelevillä on oma painoarvo sen kehittämisessä. Kun kaikki osallistuvat omatahtoisesti kehittämiseen mukaan, järjestelmään kohdistuva vastus vähenee, jolloin ihmiset sitoutuvat muutoksiin positiivisemmin. Tätä sanotaan vapaaehtoiseksi vastuullisuudeksi ja siinä yksilöiden panokset tulevat paremmin esiin. Vapaaehtoisuus myös parantaa asiakas-toimittaja-ketjujen yhteyksiä, minkä seurauksena laadunparannus ja prosessin kehitys tiimit saavat selkeämmät tavoitteet. Ja tästä taas seuraa parempi tuottavuus sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä, mistä kaikki lopulta hyötyvät. (Oakland ja muut, 2020, s. 147)

2 Operatiivinen johtaminen projektissa

Projektille on monia erilaisia määritelmiä riippuen siitä, mitä siinä ollaan toteuttamassa ja miten. Projekti onkin siis ainutlaatuinen tehtäväkokonaisuus, jolle on määritelty aikataulu, kustannukset sekä laajuus (Mäntyneva, 2025, s. 9). Jokaisella projektilla on aina selkeä tavoite, kun sitä lähdetään toteuttamaan. Tavoite koostuu erilaisista ajoitetuista osista ja aktiviteeteista, jotka muodostavat lopussa kokonaisuuden (Mäntyneva, 2025, s. 9). Projekteissa on käytössä rajalliset resurssit ja niille määritellään budjetti (Mäntyneva, 2025, s. 9). Jokainen projekti on erilainen ja niihin liittyy aina riskejä, vaikka aihe pysyisi samana. Projekteilla on aina määriteltynä projektipäällikkö, joka johtaa projektin kulkua ja toimintaa (Mäntyneva, 2025, s. 9).

Projektipäällikkö tekee projektille taustatyön ja projektisuunnitelman. Hänellä täytyy olla visio sekä ymmärrys, mitä projektissa tapahtuu, jotta hän osaa koordinoita työntekijöiden tekemisiä, aikataulua sekä kustannuksia (Turner, 2014). Vaikka suunnitelmasta tehdäänkin mahdollisimman täydellinen, täytyy siltti olla myös avoin muutoksille, sillä niitä voi joutua tekemään nopeallakin varoitusajalla. Projekteihin liittyy myös riskejä, jotka pahimmillaan voivat jättää projektin kesken. Näitä mahdollisia riskejä tulee etukäteen pohtia, mutta niitä ei kuitenkaan pysty eliminoimaan täysin (Turner, 2014). Niiden sattuessa ne tulee hoitaa huolella, jotta projekti saadaan saatettua loppuun asti

Projektin johtamisessa on tärkeää, että siihen valitut työntekijät ovat motivoituneita ja asiantuntevia. Hyvä yhteistyö työntekijöiden ja johtajien välillä edistää projektia jo itsessään ja kaikki sujuu sujuvammin. Projektipäällikkö itse omalla työnteollaan näyttää esimerkkiä työntekijöille, joka auttaa projektin onnistumisessa. Myös hänen tekemällään viestinnällä on merkitystä. Oikeansisältöinen, luotettava ja ajantasainen viestinnän sisältö mahdollistaa paremman tuloksellisuuden. Se, että kaikki saavat tiedot samaan aikaan sekä viesteissä on laadukkaasti kerrottu sen hetken tilanne tai tarvittavat korjaukset säästävät aikaa sekä vaivaa, kun niitä ei erikseen tarvitse kysellä. Jokaista

työntekijää tulee kannustaa ja heidän onnistumisistaan sekä menestyksestä iloita. Se ruokkii motivaatiota ja yhteishenkeä, kun yhdessä juhlistetaan onnistumisia. Projektiryhmän työntekijöiden kykyä työskennellä tehokkaasti sekä ratkaista projektissa esiintyviä ongelmia on tärkeä ylläpitää kaikilla näillä osa-alueilla, jotta projekti saataisiin onnistumaan. Tähän operatiivisella johtamisella ja projektipäälliköllä on iso merkitys, kuinka onnistutaan. (Mäntyneva, 2025, s. 25–26)

2.1 Projektin suunnittelu ja aikataulutus

Projektin suunnittelu on operatiivisen johtamisen kannalta tärkeä osuus. Siinä saadaan projekti virallisesti käynnistettyä sekä määriteltyä liiketoiminnalliset tavoitteet ja sponsorit. Suunnittelussa on tärkeä huomioida kolme pääpointtia; projektin tarkoitus, laajuus sekä tuotos tai tuotokset. (Turner, 2014, s. 175) Suunnittelussa tulee kuitenkin huomioida mahdolliset riskit ja matkan varrella esiin nousevat muutokset, joten suunnittelua ei kannata tehdä myöskään liian tarkasti (Mäntyneva, 2025, s. 43). Projektin tarkoitus ja se tavoitteet on hyvä suunnitella ja ymmärtää ensimmäisenä sillä ne vaikuttavat koko loppu projektin suunnitteluun (Mäntyneva, 2025, s. 43). Aluksi voi olla haastavaa käsittää projektin laajuutta, joten on hyvä pilkkoa projekti välietappeihin ja vaiheisiin, jotta saadaan muodostettua kokonaiskuva (Mäntyneva, 2025, s. 43). Operatiivisessa johtamisessa tärkeää on juuri projektin laajuuden hallinta ja ymmärrys, mitä kaikkea projekti kattaa (Mäntyneva, 2025, s. 47). Sen avulla saadaan varmistettua, että projekti täyttää sille asetetut vaatimukset ja työskentely on kannattavaa (Mäntyneva, 2025, s. 47). Hallitessa varmistetaan, että tarpeet on selkeät, vältetään tarpeetonta lisätyötä ja ei aliarvioida projektin monimutkaisuutta (Mäntyneva, 2025, s. 47).

Projektisuunnitelma on koko projektin selkäranka ja se tulee olla hyvin tehtynä ennen aloitusta. Siinä kuvataan projektin kulku, mutta jätetään turhat tekniset yksityiskohdat pois. Yleiset tiedot, jotka löytyvät kaikista projektisuunnitelmista ovat projektin tuotokset, tehtävät, vastuunjako tehtävittäin, aikataulutus sekä budjetti. Jos yksityiskohtaiset kuvaukset ovat tärkeitä, ne dokumentoidaan erillisesti ja niihin viitataan

suunnitelmassa. Hyvin laadittu projektisuunnitelma vastaa kysymyksiin mitä, missä, milloin ja miten. Se on selkeä ja kaikki sidosryhmät ymmärtävät sen. Hyvässä projektisuunnitelmassa on projektin tavoitteet sekä projektihallintaa tukevat osa-alueet tasapainossa. Hyvä johtaminen pitää jokaisen perillä siitä, missä mennään ja viestii mahdollisista ongelmista ja viivästyksistä informatiivisesti ja nopeasti. (Mäntyneva, 2025, s. 48–51) (Turner, 2014, s. 304–305)

Aikataulutus on yksi iso projektisuunnitelmaa ja se varmistaa sen, että on mahdollista pysyä aikataulutavoitteissa. Yleensä aikataulunhallinta ja resurssihallinta kytetään toisiinsa, sillä näin ymmärretään, mitä resursseja on käytössä ja milloin sekä se kauan ne vievät aikaa tietyissä toiminnoissa. Ennen virallista aikataulutusta ositetaan vaadittavat työtehtävät, jotta tiedetään kauanko missäkin vaiheessa kestää. Projekti jaetaan isompiin tehtäväkokonaisuuksiin, jotka taas jaetaan alatehtäviksi ja siitä vielä erillisiksi tehtäväpaketeiksi. Näin ymmärretään, mistä kaikesta pienistäkin asioista isot kokonaisuudet muodostuvat. Tehtäväpaketit voivat kestää muutamasta päivästä viikkoihin, mutta pääasiana on kasata tietoa itse kokonaisuudesta eikä keskittyä yksityiskohtaisesti ajankulkuun kussakin tehtävässä. Kun ositus on tehty, voidaan muodostaa virallinen aikataulu projektille. Aikatauluun merkitään työtehtävät ja siihen tarvittavat resurssit. Aikataulutus kalanteroidaan ja tietyn tehtävän päättyessä voidaan lisätä etappeja, jotka merkkäavat tietyn osuuden päättymistä. Näin saadaan luotua rytmikäs aikataulu, jota on helpompi hallita. (Mäntyneva, 2025, s. 61–71)

Aikataulun hallinta on yksi operatiivisen johtamisen haastavimmista osa-alueista. Aikatauluun voi tulla muutoksia projektin edetessä ja niihin tulee osata reagoida oikeanlaisesti. Pitää osata priorisoida työtehtäviä haastavan paikan tullessa eteen ja ymmärtää työtehtävien tärkeysjärjestys. Mistä voi ottaa hieman pois ja mihin taas tulee panostaa enemmän, on kaksi hyvää kysymystä kysyä itseltä yllättävässä tilanteessa. (Mäntyneva, 2025, s. 71–78) Ajan kuluessa ja projektin edetessä on hyvä raportoida prosessia ja edistymistä (Turner, 2014, s. 300) Raportoinnissa käy ilmi resurssien käyttö ja niiden avulla pystytään mittaamaan tehokkuutta sekä laskemaan arvioidut

valmistumispäivä ja vertaamaan niitä tehtyyn aikatauluun (Turner, 2014, s. 300). Jos tästä tulee ilmi, että ollaan reilusti myöhässä aikataulusta, projektipäällikkö tai operatiivinen johtaja selvittää asian. Muutoksia tehdessä on ymmärrettävä niiden vaikutus lopputulokseen (Mäntyneva, 2025, s. 110–111). On tärkeä pitää mielessä projektille asetetut tavoitteet. Aikataulumuutoksissa on oltava selkeä rajaus mitä voidaan venyttää ja mitä ei voida (Mäntyneva, 2025, s. 110–111).

2.2 Riskienhallinta projektissa

Riskien hallinta on yksi operatiivisen johtamisen haastavimmista alueista. Riskejä on monenlaisia kuten talouteen, aikatauluun ja laatuun liittyviä. Niihin on hyvä varautua jo projektia aloittaessa, mutta kaikilta ei voida täysin välttyä. On tärkeää osata hallita kokonaisuutta, kun ongelmia ja riskitekijöitä nousee esille. Projektia suunnitellessa on hyvä kartoittaa mahdollisia riskejä ja sitä, miten niitä kohdatessa toimitaan ja millä mahdollisilla keinoilla niiltä vältytään. Riskejä kartoittaessa on hyvä valita ne suurimmat riskit ja miettiä niihin varotoimia kuin tarttua jokaiseen isoon sekä pieneen (Turner, 2014, s. 307). Jos kaikkia pienimpiäkin riskejä alkaa analysoida, loppujen lopuksi on aivan liikaa informaatiota ja mihinkään ei voida keskittyä kunnolla (Turner, 2014, s. 307). Riskejä on hyvä arvioida laadullisesti ja niiden haittavaikutuksia, jolloin saadaan laajempi käsitys niistä suurimmista uhkista ja pystytään ennakoimaan (Turner, 2014, s. 307). (Mäntyneva, 2025, s. 135–138)

On hyvä ymmärtää riskien ja ongelmien ero. Riski on epävarma asia tai tapahtuma tulevaisuudessa ja se voi olla joko uhka tai mahdollisuus, mutta ongelma on asia tai tapahtuma, joka on jo tapahtunut (Turner, 2014, s. 308). Kun joku ennakoituista riskeistä tapahtuu, siitä tulee ongelma (Turner, 2014, s. 308).

Riskejä voidaan luokitella ja analysoida, joka helpottaa niiden ehkäisemistä ja ymmärtämistä. Riskien analysoimisessa on hyvä käyttää helppoa järjestystä; tunnista riskit, priorisoi ja järjestä ne suurimmasta pienimpään ja valitse isoimmat, analysoi niitä

määrällisesti, tee niille vastaussuunnitelma ja lopuksi hallitse tätä kokonaisuutta ja estä pahimpien riskien tulemasta ongelmia (Turner, 2014, s. 307). Riskejä analysoidessa niitä voidaan poistaa kokonaan tai vähentää niiden todennäköisyyttä ennakoimalla ja tekemällä asiat toisella tavalla esim. tehdä sopimusteknisiä valintoja (Mäntyneva, 2025, s. 141). Projektiluontaisessa työssä ei aina kannata mennä sieltä missä aita on matalin, sillä se altistaa monille riskeille (Mäntyneva, 2025, s. 141). Kun ennakoidaan ja varaudutaan riskeihin, niiden sattua osataan toimia harkitusti sekä ripeästi (Mäntyneva, 2025, s. 142). Projektin johtajalla on suuri vaikutus tehokkaaseen riskien hallintaan. Hänen tulee olla halukas sekä näyttää muille esimerkkiä, kun kehitetään riskisuunnitelmaa, seurataan sen toteutumista ja reagoidaan nopeasti ison riskin toteutuessa (Kerzner, 2013, s. 445).

2.3 Budjetointi ja kustannusten hallinta

Projektin budjetti ja kustannukset määritellään suunnittelu vaiheessa. Jokaisella tehdyllä projektilla on aina taloudelliset tavoitteet. Niiden toteutumista voidaan kuitenkin tarkastella vasta projektin päätyttyä. Kustannusten hallinta koostuu arvioinnista, budjetoinnista sekä seurannasta. Kaikkein projektien pyrkimyksenä on tuottaa se kustannustehokkaasti sekä kannattavasti. Osalla projekteista on suurempi voitto tavoite kuin osalla on ideana vain pieni voitto. Kustannusten arviointi projektia suunnitellessa on vasta karkea arvio, ja ne selkeytyvät vasta projektin kuluessa eteenpäin ja niitä seuratta tarkasti. Projektin pyöriessä ja kustannusten vilistessä on vaikeaa enää alkaa säästämään, jos budjetti meinaa ylittyä. On tärkeää osata arvioida heti alussa kustannukset oikeaan suuntaan, jotta välttyttäisiin isoimmilta yllätyksiltä. Kustannusten hallinta lukeutuu yksiin projektin isoimmista riskeistä. (Mäntyneva, 2025, s. 79–81)

Projektin kustannukset koostuvat yleisesti palkoista, materiaaleista, paikasta ja kalustosta, veroista ja muista maksuista, inflaatiosta, alihankinnasta ja rahoituksesta (Turner, 2014, s. 258–259). Projektilla voi olla myös muita pienempiä kuluja ja kustannuksia esimerkiksi mainonta, riippuen siitä millainen projekti on kyseessä.

Projektin kustannuksia arvioitaessa ennen aloittamista voidaan käyttää apuna asiantuntijoita, aiempia samanlaisia projekteja, tarjouspyyntöjä sekä yksittäisiä taustatietoja (Mäntyneva, 2025, s. 82–83). Kustannuksia arvioitaessa on hyvä arvioida myös tuleva työmäärä, jotta saadaan palkat ja vuokrat arvioitua oikein budjettiin (Mäntyneva, 2025, s. 83–84).

Perinteisessä budjetoinnissa laaditaan projektin menot ja tulot. Budjetti määrittelee projektin rahalliset standardit, joihin tulevia menoja verrataan (Pinto & Venkataraman, 2023, s. 114). Projektibudjetteja on kahdenlaisia; koko projektin budjetti ja toimintabudjetti (Pinto & Venkataraman, 2023, s. 114). Näiden erona on, että toiminnallinen budjetti kattaa vain vuoden ajan projektista ja koko budjetti taas koko projektin ajan (Pinto & Venkataraman, 2023, s. 114). Projektilla voi siis olla vuosittaisia budjetteja, jos sen kesto on monia vuosia. Toiminnallisella budjetilla helpotetaan kustannusten seuranta. Kun projektin budjettia laaditaan, siinä otetaan huomioon arvioidut kulut ja kustannukset, myöhemmät analyysit, toistuvat tarkistukset ja myös jonkin verran intuitiota (Pinto & Venkataraman, 2023, s. 115). Budjetin tulee olla linjassa ja tukea itse projektia, että yrityksen tavoitteita, jossa projekti toteutetaan (Pinto & Venkataraman, 2023, s. 115).

Monesti budjetti perustuu varianssianalyysiin eli verrataan tapahtunutta suunniteltuun ja päätellään siitä, meneekö hyvin vai huonosti (Åkerberg, 2017, s. 21). Projekti budjeteissa tämä ei aina päde, sillä projektit ovat yleensä vaihtelevia ja ainutkertaisia. Tätä varianssianalyysiä voidaan kuitenkin käyttää lopputuleman laskemisessa, kun projekti on saatu päätökseen. Sen avulla määritellään, miten hyvin projekti onnistui, ja pysyttiinkö kuinka hyvin budjetissa.

3 Festivaalit projektina

Festivaalit ovat tapahtumia, jossa juhlistetaan yhteisön arvoja, ideologioita, identiteettiä sekä jatkuvuutta ja ne ovat julkisia juhlatilaisuuksia (Gretz & muut, 2010, s. 30). Tässä tutkielmassa käsittelen festivaaleja musiikkitapahtumana, jossa esiintyy eri artisteja. Festivaalit voivat kestää joko yhden, kahden tai kolmen päivän ajan. Festivaalit ovat uniikki tapahtuma, koska ne tuovat turismia maahan, joka tukee taloudellista kehitystä sekä sitoo eri ihmisryhmiä yhteen (Gretz & muut, 2010, s. 31). Festivaalit on projekti, koska se koostuu ajoitetuista ja väliaikaisista aktiviteeteista, sillä on selkeä tavoite ja sillä on rajalliset resurssit (Mäntyneva, 2025, s. 11). Sillä on myös selkeästi rajattu ajoitus ja lopetus (Mäntyneva, 2020, s. 147). Jokainen järjestetty tapahtuma on ainutlaatuinen, vaikka se noudattaisikin samaa projektisuunnitelmaa. On tärkeä osata hallita ja ymmärtää tapahtumapaikka itsessään, jotta pystytään keräämään sen ainutlaatuisuus ja luomaan jotain taianomaista (Ali-Knight ja muut, 2003, s. 52–53). Tehokkaalla johtamisella saadaan ylläpidettyä tämä taianomaisuus vuodesta toiseen (Ali-Knight ja muut, 2003, s. 52–53). Festivaaliprojekti kestää noin vuoden verran. Ne alkavat siitä, kun edellinen loppuu ja loppuu siihen, kun festivaalit on pidetty ja niiden muodostama data käsitelty eli loppuraportti. Tähän dataan kuuluu esimerkiksi kävijäkyselyt ja työntekijöiden tyytyväisyyskysely.

Festivaalien järjestämiseen liittyy aina riskejä ja sillä on rajalliset resurssit. Edellisen vuoden festarit muodostavat hyvän pohjan tulevia varten, jos kyseessä on joka vuotinen tapahtuma. Festivaaleilla määritellään tavoitteet ja sen suunnittelulla on suuri vaikutus kokonaisenestykseen (Mäntyneva, 2022, s. 43). Festivaalien sisältö tulee olla laadukasta, sillä sen avulla vierailija nauttii kokemuksesta. Laadukas sisältö on rajattu ja selkeä (Catani, 2017). Jokaisella olemassa olevalla festivaalilla on omat arvot ja missiot, joita he toteuttavat. Ne näkyvät selkeästi festivaalien markkinoinnissa ja tapahtuma miljöössä. Näiden arvojen avulla asiakkaat voivat valita itselleen sopivat festivaalit, joihin osallistua.

3.1 Festivaalin tavoitteet ja suunnittelu

Festivaalien suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen vie suurimman osan ajan projektista. Suunnittelu ja tavoitteet kulkevat käsi kädessä projektissa. Mitä paremmin festivaalien tavoitteet selkiytetään ja konkretisoidaan, sitä paremmin saadaan projektisuunnittelu toteutettua ja festivaalit onnistuvat (Mäntyneva, 2025, s. 43). Suunnittelulla ja tavoitteilla on siis suora yhteys onnistumis- prosenttiin.

Tavoitteet ovat niitä päämääriä, joihin halutaan päästä festivaalien järjestämisessä (Kehusmaa, 2023, s. 83). Vuosittain järjestettävissä festivaaleissa tulevan vuoden tavoitteet perustuvat edellisvuoden menestykseen sekä ongelmakohtiin. Edellisestä saadaan tieto, mikä onnistui ja mikä ei, jonka avulla saadaan kehitettyä tulevaa festivaalia entistä paremmaksi. Tavoitteita asetetaan eri kategorioihin kuten markkinointi, myynti, prosessi ja henkilöstö (Kehusmaa, 2023, s. 101–128). Operatiivinen johtaja tarkkailee tavoitteisiin pääsyä ja pitää huolen siitä, että onnistutaan. Hänellä on myös vastuu muuttaa toimintaa ja antaa palautetta, jos näyttää siltä, että tavoitteisiin ei päästä (Mäntyneva, 2020, s. 35–36).

Markkinointi tavoitteita on esimerkiksi luoda selkeä visio, missio ja kartoittaa kohderyhmä, jotta osataan markkinoida oikein, ja tavoittaa sen avulla laajalti samojen arvojen kantavia ihmisiä (Grotenfelt, 2025). Festivaaleilla halutaan kävijöiden tuntevan itsensä mahdollisimman mukavaksi ja itsevarmaksi, joten on tärkeää, että osallistuja kunnioittavat toisiaan. Markkinoinnilla halutaan mahdollisimman monen ostavan lippuja ja festarien myyvän loppuun. Myynnin tavoitteita onkin, että kaikki liput myytäisiin ja festivaali kävijät käyttäisivät rahaa myös itse festivaalialueella. Myynnissä tärkeää on asettaa lippujen hinnat sille tasolle, että ihmiset ostavat niitä, mutta samalla saadaan voittoa. Myynnissä on hyvä kartoittaa kustannukset sekä se millä ja kenen rahalla tapahtuma toteutetaan (Uusitupa, 2025). Henkilöstö puolella halutaan taas työntekijöiden viihtyvän, koska festivaalipäivät pyörivät vahvasti vapaaehtoisten ja

harjoittelijoiden voimin. Festivaalien prosessi on ne itse tapahtumapäivät. On tärkeää, että ne sujuvat ja kaikilla on turvallista olla tapahtuma-alueella (Uusitupa, 2025).

Suunnittelussa käydään lävitse kaikki festivaaleihin vaadittavat työtehtävät. Suunnitelman laatii yleensä projektipäällikkö, mutta festivaaleilla laatijana toimii yleensä operatiivinen johtaja sekä hänen tiiminsä (Mäntyneva, 2020, s. 44). Suunnitelmaan tehdään taustaselvitykset eli mitä tapahtuu, missä ja milloin tapahtuu. Tapahtumapaikka sekä ajankohta ovat tärkeitä osia suunnittelua, koska ne määrittelevät paljon ihmisiä voidaan ottaa sisälle, ja millaisen miljööön voi rakentaa. Kun tapahtumapaikka sekä ajankohta on saatu varmistettua, voidaan lähteä suunnittelemaan itse tapahtumaa ja sen palveluita. Suunnitelmaan listataan aikataulu, budjetti, resurssit, alihankkijat, henkilöstö, artistit ja tapahtumapäivien kulku. (Uusitupa, 2025). Kaikki edellä mainittu voi muuttua tapahtuman järjestämisen edetessä, mutta hyvä suunniteltu runko varmistaa sen, että mitään ei unohdeta. On helpompaa tehdä muutoksia suunniteltuun kuin lisätä kokonaan jotain uutta. Tähän suunnitteluun vaikuttaa aikaisemmin asetetut tavoitteet (Mäntyneva, 2020, s. 46). Mitä selkeämmät tavoitteet ovat, sitä selkeämmin saadaan tehtyä suunnitelma (Mäntyneva, 2020, s. 46).

Suunnittelussa tulee myös huomioida vaadittavat viranomaisluvut, joita tarvitaan tapahtuman järjestämiseen (Uusitupa, 2025). Yleisimpiä tarvittavia lupia ovat melulupa, alueidenkäyttölupa, jätehuoltosuunnitelma, liikennejärjestelyiden tilapäinen muuttaminen, pelastussuunnitelma, suurtapahtuma ilmoitus poliisille, elintarvikemyynti-ilmoitus, anniskelulupa, kemikaali-ilmoitus, radiotaajuuslupa, laserlupa sekä pyrotekniikkalupa (Uusitupa, 2025). Lupien hakemiseen ja saamiseen voi kulua pitkiäkin aikoja, joten ne on hyvä huomioida suunnitellessa aikataulua. On myös tärkeää tehdä varasuunnitelma, jos joku luvista hylätään tai joudutaan antamaan lisäperusteluita sen saamiseksi (Uusitupa, 2025).

3.2 Festivaalien aikataulu

Aikataululla varmistetaan se, että saadaan tavoitetut asiat valmiiksi oikeassa ajassa (Mäntyneva, 2020, s. 61). Festivaalien aikataulutukseen kuuluu koko projektin aikataulu sekä itse tapahtumapäivien aikataulut (Uusitupa, 2025). Aikataulu aloitetaan siitä, kun käydään lävitse edellistä tapahtumaa ja sen palautteita. Näistä saadaan uutta tietoa ja tarvittavia parannus ehdotuksia seuraavaa vuotta varten. Tähän on hyvä käyttää aikaa ja vaivaa, jotta pystytään kehittymään. Seuraavana vuorossa on (Kuva 1) tulevan tapahtuman alueen kartoitus, aluesuunnittelu ja kartan piirto. Tässä vaiheessa kartoitetaan tarvittavat sopimukset ja haetaan tarvittavia lupia. Kun on saatu aluesuunnittelu tehtyä ja tapahtuman aika ja paikka tiedetään, lähdetään kartoittamaan henkilöstöä sekä työnjakoa (Kuva 1). Henkilöstön rekrytoimiseen menee oma aikansa, jotta saadaan parhaat mahdolliset työntekijät rekrytoitua sekä jaettua työtehtävät. Budjetointi tehdään limittäin rekrytoinnin aikana ja sitä päivitetään jatkuvasti projektin edetessä (Uusitupa, 2025). Kun aluekartta on selkeytynyt, etsitään alueelle ruoka- ja juomamyyjät (Kuva 1). Tässä samalla solmitaan myös kumppanuuksia sekä sponsorointeja kojujen suhteen. Suunnitellaan palveluita, kuten VIP alueita ja niiden sisältöjä sekä muita elämyksiä, joita tapahtuma-alueella voisi toteuttaa artistien esiintymisien lomassa (Uusitupa, 2025).

Kun tapahtuma alkaa lähestyä ja siihen on enää muutamia kuukasia aikaa, aletaan keskittymään alihankkijoihin sekä muiden tarvittavien kalustojen ja palveluiden vuokraamiseen (Uusitupa, 2025). Samaan aikaan allekirjoitetaan lopulliset kumppanuudet ruoka- ja juomamyyjistä. Vapaaehtoisten määrä lasketaan ja rekrytoidaan. Tässä vaiheessa myös artistikattaus alkaa olla valmiina, joten tehdään tapahtumapäivien aikataulut ja artisteille vaaditut palvelut.

Lopulta jäljellä on enää tapahtuma-alueen valmistelu ja rakentaminen ennen itse tapahtumaa (Kuva 1). Näihin lasketaan aikaa noin viikko valmisteluun ja reilu pari viikkoa pystytykseen. Tapahtuma kestää muutaman päivän, jonka jälkeen tapahtuma-alueen purkuun menee vielä viikko aikaa. Tämä aikataulu kestää noin vuoden, jonka jälkeen se alkaa taas alusta, kun aletaan suunnittelemaan seuraavaa tapahtumaa (Uusitupa, 2025).

AIKATAULUTUS



kuva 1, festivaalien karkea aikataulu (Uusitupa, 2025).

Isoin aikataulu haaste on festivaalipäivien aikataulut ja niiden suurin riski, että niissä ei pysytä. Tapahtumapäivien aikatauluissa tulee huomioida artistien esiintymisaikat, työntekijöiden työpäivät, vapaaehtoisten työpäivät sekä muiden alihankkijoiden työpäivät. Jokaisella työntekijällä pitää olla sopivan mittainen päivä sekä tauot. Artisteilla selkeät ohjeet ja aikataulut heidän esiintymisistään.

3.3 Budjetti

Festivaalien budjetti on mahdollisimman tarkka numerollinen suunnitelma tuotettavasta tapahtumasta (Uusitupa, 2025). Festivaalien budjetti tehdään aina ilman alv-kantoja, mutta alv-kannat on hyvä opetella budjetoinnissa (Uusitupa, 2025). Budjettiin kirjataan kaikki menot ja tulot, joita projektilla on. Tapahtumassa tuloja ovat esimerkiksi lipputulot, apurahat sekä sponsoroinnit. Menoja taas kaikki vuokrat, palkat ja artistipalkkiot. Budjettia kasatessa hyödynnetään aikaisempia projekteja ja rahoja käyttäessä aina alittamaan tehty budjetti (Mäntyneva, 2025, s. 79–81). Hyvä vinkki tähän on, että käyttää jokaisen euron niin kuin se olisi viimeinen (Uusitupa, 2025).

3.4 Riskit ja turvallisuus

Turvallisuus on yksi festivaalien isoimmista riskeistä (Uusitupa, 2025). Ja erityisesti turvallisuus tapahtumapäivän aikana. Tapahtumassa on parhaillaan kymmeniä tuhansia ihmisiä ja kaikille on taattava turvallista olla tapahtuma-alueella. Turvallisuuden kulmakivi onkin perusteellinen pelastussuunnitelma, joka on tarkistettu viranomaisten kanssa (Sheerin, 2025). Pelastussuunnitelmaan tulee kirjata, miten väkijoukkoa hallitaan tehokkaasti ja niin, että jokainen pääsee turvallisesti poistumaan hätätapauksessa. Tapahtuma-alueen karttaa merkataan selkeästi sisään- ja uloskäynnit sekä kaikki hätäpoistumistiet ruuhkien välttämiseksi (Sheerin, 2025). Tapahtumaan palkataan alihankkijoilta tarpeeksi koulutettua henkilöstöä sekä turvallisuustiimejä pitämään huolta yleisöstä (Sheerin, 2025). He myös toimivat ratkaisijoina mahdollisissa turvallisuus ongelmissa (Sheerin, 2025). Tapahtuma-alueella tulee olla tarpeeksi monta ensiapu pistettä ja koulutettuja henkilöitä, jotka auttavat tapaturman sattuessa (Sheerin, 2025). Kesällä järjestettävissä festivaaleissa on riskinä auringonpistos tai nestehukka. Kun turvallisuussuunnitelma on selkeä ja tarkkaan luotu, vähentää se isoimpia riskejä.

Tapahtuma-aluetta rakentaessa tulee myös huomioida työntekijöiden turvallisuus. Lavarakennelmat ovat suuria ja niiden rakentamisessa käytetään nostureita sekä muita koneita (Leko, 2025). Niiden rakenteet vaativat paljon suunnittelua ja on tiedettävä tarkat mitat, paino, kantavuus sekä ulkona järjestettävissä tapahtumissa tuulirajat (Leko, 2025). Kun lavan komponentteja laitetaan roikkumaan, on lasketut mitat tärkeitä, jotta mitään ei putoa kenenkään päälle. Kaikille tulee olla kypärät sekä huomioliivit päällä, kun rakennetaan. Näin jokainen huomataan paremmin ja vältytään suurimmilta vahingoilta (Leiko, 2025). Nämä samat asiat pätevät, kun tapahtuma-aluetta puretaan tapahtuman jälkeen.

Kommunikoinnin tärkeys ja sen riskit korostuvat koko festivaali projektin ajan. Kommunikoinnin selkeys ja saatavuus takaa sen, että mitään ei jää epäselväksi ja kukaan ei lähde arvailemaan tulevia tehtäviä ja päätöksen teko perustuu tietoon (Sheerin, 2025).

Selkeä kommunikointi säästää jokaisen aikaa ja vaivaa sekä tekee osallistujille turvallisen olon, kun tieto on helposti saatavilla. Yleisölle on tärkeää tietää, mitä saa tuoda tapahtuma-alueelle ja miten hätätilanteen sattuessa tulee toimia (Sheerin, 2025). Selkeä kommunikointi parantaa turvallisuutta ja vähentää siten riskejä sen suhteen. Myös kommunikointi järjestäjän sekä alueella toimijoiden alihankkijoiden kanssa vahvistaa tapahtuman onnistuneisuutta ja vähentää väärinymmärryksen riskiä (Sheerin, 2025). Hyvä kommunikointi artistien sekä muiden esiintyjien kanssa takaa heille turvallisen ja aikataulun mukaisen esiintymisen (Sheerin, 2025) (Uusitupa, 2025).

Kolmas isoimmista riskeistä liittyy aikatauluun. Aikataulu on suunniteltava niin, että ollaan valmiita oikeaan aikaan avaamaan festivaalien tapahtuma-alue sekä jokainen artisti esiintyy omalla ajallaan oikean mittaisen esiintymisen. Jo suunnittelu vaiheessa on ymmärrettävä tehtävien pituus sekä ajoittaa oikeat tehtävät oikeaan aikaan. Tapahtuma-alueen rakentamiseen tulee olla tarpeeksi aikaa, jotta lavarakenteista saadaan turvalliset artisteille, että yleisölle. Kommunikointi artistien kanssa heidän aikatauluistaan ja esiintymisestä on tärkeää, sillä heillä on suuri vaikutus tapahtumapäivä kohtaiseen aikatauluun (Uusitupa, 2025).

Muita mahdollisia riskejä ovat, budjetin ylitys, logistiset ongelmat, tapahtumapaikkaan liittyvät riskit, tekniset ongelmat sekä yleisökato (*Risks at an event*, 2024). Budjetin riskiä vähentääkseen tulee sitä seurata jatkuvasti esimerkiksi viikottain, jotta siinä pysytään ja arvioida kuluja tarkasti (*Risks at an event*, 2024). Tapahtumapaikan riskejä pystytään välttämään selkeillä kartoilla ja ymmärryksellä, mitä kaikkea siellä on (*Risks at an event*, 2024). Teknisiä ongelmia tulee aina, mutta välttyäkseen pahimmilta riskeiltä on hyvä testata laitteet muutamaan kertaan, palkata osaavat ammattilaiset sekä pitää ylimääräisiä johtoja, mikrofoneja ja muita pieniä laitteita lähellä, jotta tilanteen tullessa voidaan vaihtaa niitä (*Risks at an event*, 2024). Yleisökato riskinä on suuri, mutta sitä saadaan vähennettyä oikeanlaisella markkinoinnilla, seuraamalla lipunmyyntiä ja tekemällä yhteistyötä somevaikuttajien kanssa (*Risks at an event*, 2024).

4 Henkilöstö johtaminen ja resurssien käyttö festivaaleilla

Henkilöstön palkkaaminen ja tarvittavan määrän laskeminen aloitetaan jo koko projektin suunnittelu vaiheessa. Henkilöstön palkkaaminen vaikuttaa budjettiin sillä sinne on kirjattava palkat sekä muut henkilöstöön kuuluvat maksut (Lee, 2022). Jokaiselle palkatulle sekä vapaaehtoiselle työntekijälle tulee ohjeistaa sekä antaa laadukas perehdytys ja ohjeet, jotta he osaavat toimia turvallisesti ja projektin arvojen mukaisesti (Lee, 2022). Näihin alunperehdytyksiin voidaan käyttää virtuaalisia koulutuksia, jotta säästetään aikaa sekä resursseja projektilta (Lee, 2022). Henkilöstöä rekrytoidessa, oli sitten vapaaehtoisia tai palkkatyöntekijöitä, on tärkeää kertoa selkeästi työnkuvasta ja siihen vaadittavista taidoista (Lee, 2022). Hyvä työnkuvaus helpottaa rekrytointiprosessia, kun hakija tietää, mitä hakee sekä se auttaa rekrytoijia, kun he tietävät hakijan olevan motivoitunut hakemaansa paikkaa kohtaan (Lee, 2022).

4.1 Työntekijät

Rekrytoitavat työntekijät lasketaan mukaan budjettiin sekä tarvittava määrä lasketaan jo festivaalien suunnittelu vaiheessa (Uusitupa, 2025). Suunnitteluvaiheessa on hyvä kartoittaa, millaisia kykyjä tulevilta työntekijöiltä vaaditaan (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 166). Työtehtäviin määritellään, mitä kunkin tulisi saada aikaiseksi festivaaleja järjestettäessä ennen kuin aloitetaan rekrytointi prosessi (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 168). Työntekijöiden ei tarvitse olla valmiita osaajia, vaan heillä tulee olla kyvykkyyttä ratkaista ongelmia (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 169–170). Työntekijöiden on hyvä omata erilaisia taitoja ja kokemusta eri aloilta (Lee, 2022). Työntekijöitä ja harjoittelijoita rekrytoidaan n. 50 yhteensä (Uusitupa, 2025). Osa näistä työntekijöistä tulee kuitenkin alihankkijoiden kautta, joten virallisia työntekijöitä on vaihtelevasti 5–20 henkilöä tarpeen mukaan (Uusitupa, 2025). Osa työntekijöistä on täysipäiväisiä ja koko festivaalien suunnitteluvuoden mukana, kun osa taas on määräaikaista ja tekee osa-aika

työtä (Uusitupa, 2025). Näin saadaan tasattua työvoima koko vuodelle ja resurssit tulevat tasaiseen käyttöön.

Työntekijöiden perehdyttäminen on tärkeää onnistumisen ja ongelmien välttämisen takia (Lee, 2022). On erityisen tärkeää eritellä eri työtehtäviin tarvittavat perehdytykset ja kohdistaa ne oikeille henkilöille (Lee, 2022). Alihankkijoille ja heidän kauttansa tuleville työntekijöille on myös tärkeää tehdä perehdytys sekä toiminnan arviointi, jotta välttyttäisiin mahdollisilta alihankkijoihin liittyviltä riskeiltä (Mäntyneva, 2025, s. 58). Työntekijöitä sekä alihankkijoita valvotaan työnteossa (Lee, 2022). Tämä auttaa festivaalien sekä työntekijöiden kehittymisessä ja samalla myös välttämään isoimmilta riskeiltä, kun jokainen tietää, missä mennään (Lee, 2022). Samalla seurataan ajan käyttöä ja pidetään huolta, että pysytään aikataulussa (Lee, 2022). Jokaiselle annetaan tasapuolisesti sekä kriittistä että positiivista palautetta, jotta jokainen oppii tekemästään työstä ja voi parantaa omaa suoritustaan.

4.2 Vapaaehtoiset

Vapaaehtoiset ovat iso osa festivaaleja sillä ilman heitä niitä ei voitaisi järjestää (Flow Festival, n.d). Jokainen vapaaehtoinen on samanarvoinen ja jokaista tulee kunnioittaa. Vapaaehtoiset työskentelevät laajasti eri tehtävissä ennen, jälkeen ja festivaalien aikana (Flow Festival, n.d). Vapaaehtoisille ei makseta palkkaa vaan he saavat muuta kompensatiota kuten ilmaisen sisäänpääsyn (Flow Festival, n.d). Vapaaehtoiset yhtä lailla työntekijöitä, joten heille tulee järjestää kattava perehdytys heidän omaa tehtäväänsä kohti ja turvallisuus ohjeistus (Lee, 2022). Vaikka vapaaehtoiset ovat omasta tahdostaan töissä, tulee heitä arvostaa sekä johtaa samalla tavalla kuin palkallisia työntekijöitä (Kauhanen, 2015). Heitä autetaan onnistumaan omissa työtehtävissään, he saavat palautetta tekemisestään sekä jonkinlaisen palkkion (Kauhanen, 2015). Vapaaehtoisia valittaessa tulee kartoittaa se, mitä haetaan ja mitkä ovat tavoitteet, jotta osataan valita oikeanlaiset henkilöt (Kauhanen, 2015).

Vapaaehtoiset saavat työstään arvokasta työkokemusta. He myös kehittävät omaa johtajuuttaan vapaaehtoistyössä (Locket & Boyd, 2012). Vapaaehtoiset ovat yhtä lailla vastuussa omasta tekemisestään niin kuin palkatut työntekijätkin. He oppivat uusia taitoja, tapaavat uusia eri-ikäisiä ihmisiä ja näin ollen pääsevät kehittämään johtajuusidentiteettiään (Locket & Boyd, 2012). Eräs tilanne, jossa johtajuus, sekä itsensä että muiden, korostuu, on hätätilanne, jossa alue on evakuoitava välittömästi. Siinä nousee esiin hyvin vapaaehtoisten itseohjautuminen sekä heidän perehdytyksensä onnistuminen. Vapaaehtoisia voidaan myös kouluttaa johtamaan tiettyjä osa-alueita festivaaleilla, jotta voidaan keventää työtaakkaa (Greenhaw & Morrison, 2018).

Vapaaehtoisten palkitseminen on tärkeä osa festivaaleja, sillä ilman vapaaehtoisia ei niitä voitaisi järjestää. Enimmäkseen vapaaehtoiset saavat aineetonta palkitsemista eli sellaista, joka ei liity mihinkään aineelliseen tuotteeseen kuten rahaan (Kauhanen, 2015). Aineeton palkitseminen voi olla urapalkkioita kuten itsensä kehittämistä ja kasvupolkuja tai sosiaalisia palkkioita kuten palautetta; kiitosta sekä tunnustusta, ja työyhteisönedustamista (Kauhanen, 2015). Eniten vapaaehtoiset näistä saavat palautetta eli kiitosta työstään sekä he pääsevät kehittämään itseään työssä. He saavat myös taloudellista palkitsemista, kun heille annetaan festivaaleille ilmainen lippu (Flow Festival, n.d). Heille myös järjestetään kiitosilta, jossa he saavat arvostusta sekä palautetta omasta työstään (Flow Festival, n.d).

5 Mitä festivaalien jälkeen

Festivaalien jälkeen on vielä jonkin verran tekemistä ennekuin projekti virallisesti suljetaan. Tähän kuuluu muun muassa festivaalialueen purku, loppuraportit sekä palaverit alihankkijoiden ja kumppaneiden kanssa, kävijäkyselyt, melumittausraportti, budjetin tarkastaminen sekä laskut (Leiko, 2025). Näistä kaikista edellä mainituista laaditaan vielä loppuraportti, joka käydään sisäisesti läpi (Mäntyneva, 2025). Loppuraportista nostetaan esille onnistumiset sekä ne missä on parannettavaa tulevia festivaaleja ajatellen. Tulevia festivaaleja ajatellen on tärkeää, että vaaditut muutokset otetaan oikeasti käyttöön ja miten onnistumisia hyödynnetään (Mäntyneva, 2025).

Loppuraporteissa sekä dokumentoinnissa käydään onnistumista läpi arvioiden käytännönjärjestelyt, myynti ja markkinointi, asiakkaiden tyytyväisyys sekä palaute, joka on saatu asiakkailta, kumppaneilta ja artisteilta (Catani, 2017). Käytännönjärjestelyissä arvioidaan elämyksellisyys, ohjelma sekä budjetti (Catani, 2017). Näiden avulla saadaan selville, oliko festivaalit taloudellisesti kannattavat ja miten alihankkijoiden kanssa onnistuttiin (Catani, 2017). Tällä voi olla suurikin merkitys tulevan vuoden festivaalien alihankkijoiden valintaan. Elämyksellisyyttä mittaa myös asiakas- sekä kumppaneiden tyytyväisyyskyselyt. Kyselyistä saadaan hyvin selville, miten on onnistuttu ulkopuolisen silmissä järjestelyistä (Catani, 2017). Nämä palautteet ovat arvokkaita onnistumisen tunteen sekä tulevien parannusten kannalta.

Myyntin ja markkinoinnin suhteen on asetettu tavoitteita ja tapahtuman jälkeen arvioidaan, onko niihin päästy (Catani, 2017). Markkinoinnissa otetaan myös huomioon kumppaneiden markkinointi tapahtuman aikana ja heidän tyytyväisyytensä. Kutsuvierailta markkinoinnissa on oma painoarvonsa eikä tätä tule unohtaa arvioinnissa (Catani, 2017). Artistit ovat yksi osa markkinointia sekä myyntiä, joten on tärkeää kysyä palaute myös heiltä. Kaikki saadut palautteet käydään läpi ja dokumentoidaan. Operatiivisen johtamisen kannalta kaikki saatu palaute tulee ottaa vastaan ja näiden

avulla kehittää toimintaan vielä tehokkaammaksi. Festivaalien järjestäminen on tiimityötä, joten ketään ei syyllistetä yksinään mistään (Uusitupa, 2025).

Prosessin kehittämisessä voidaan käyttää apuna PDCA-sykliä eli plan, do, check ja act sillä se on sovellettavissa kaikkiin prosesseihin (Oakland ja muut, 2020, s. 235–236). PDCA-sykliä ylläpidetään koko festivaalien järjestämisprosessin ajan yllä. Projektin alkuun aina siitä, että kirjataan tulevan vuoden plan eli suunnitelma, jota lähdetään toteuttamaan prosessin kannalta. Projektin edetessä toteutetaan näitä suunnitelmassa olevia kohtia. Samalla tehdään tarkistusta näistä tehdyistä muutoksista prosessissa ja kirjataan niitä ylös. Jos huomataan epäkohtia, ne korjataan eli ollaan syklissä kohdassa ”act”. Projektin päätyttyä tarkastellaan prosessia ja siinä kirjattuja huomioita, joiden avulla saadaan muodostettua uusia korjattavia kohtia tulevaa projektia varten. Näin saadaan kehitettyä prosessia sekä sen edetessä, että sen loputtua, kun katsotaan kerralla käytyä kokonaisuutta läpi.

Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella operatiivista johtamista festivaaliprojektissa ja sitä, miten se vaikuttaa niiden onnistumiseen. Operatiivisessa johtamisessa tuotetaan tuote tai palvelu asiakkaalle mahdollisimman vähän resursseja käyttäen ja festivaalit onkin juuri tähän sovellettava palvelu. Festivaaliprojektissa on tarkka budjetti, jota seurataan ja siellä työskentelee vapaaehtoisia yhteisen hyvän vuoksi. Tämä jo sisältää operatiivisen johtamisen pääperiaatteet. Kun painoarvoltaan tärkeimmät osa-alueet festivaaliprojektissa on käyty läpi, voidaan todeta, että ne ovat samankaltaisia kuin operatiivisen johtamisen tärkeimmät osa-alueet. Jo tämän perusteella voimme todeta, että operatiivista johtamista voidaan soveltaa festivaaliprojektiin.

Festivaaliprojektissa tavoitteet luodaan alkuun ja niillä on vaikutus lopputulokseen, mikä sama pätee operatiivisen johtamisen teoriassa. Selkeät tavoitteet auttavat päämäärän saavuttamisessa ja toimintaa on helpompi johtaa tavoitteiden avulla. Festivaaliprojektin päämäärä on itse festivaalit, jotka on todellisuudessa palvelu lipun ostaneille asiakkaille. Tästä voidaan myös päätellä näiden kahden yhteensopivuus. Muita tavoitteita ovat aikataulussa pysyminen, budjetissa pysyminen sekä henkilöstön ja resurssien hallinta, jotka kaikki ovat osana operatiivista johtamista.

Festivaaliprojektissa on johtaja, joko projektipäällikkö tai operatiivinen johtaja, joka vetää projektia ja pitää huolen siitä, että kaikki valmistuu ajallaan. Johtaja on loppupeleissä vastuussa kaikesta. Projektin kulkua on helpompi seurata, jos siihen on selkeä malli ja tässä tapauksessa operatiivinen johtaminen toimii mallina. Johtaminen ohjaa festivaaliprojektia kohti ja kun se tehdään määrätietoisesti, on onnistumiseen suuri todennäköisyys.

Yksi operatiivisen johtamisen teorioista, PDCA-sykli, on täysin sovellettavissa festivaaliprojektiin. Tämä sykli auttaa hahmottamaan paremmin ongelmakohtat sekä ne, joissa jo onnistutaan. PDCA-sykli on yksi operatiivisen johtamisen työkaluista, jota

käytetään prosessin kehittämiseen. Tämä tuo lisänäyttöä sille, että operatiivisen johtamisen soveltaminen on toimivaa festivaaliprojektissa.

Operatiivisella johtamisella on vaikutus festivaaliprojektin onnistumiseen. Kun järjestää isompaa tai pienempää festivaalia, on tärkeä huomioida kokonaisuus alusta lähtien. Tämän kokonaisuuden hahmottamisessa operatiivinen johtaminen tukee hyvin ja auttaa ymmärtämään jokaisen aihealueen painoarvon. Siitä saa peruspohjan festivaalien suunnitteluun. Hyvä suunnitelma antaa tukevan pohjan toteuttaa festivaalit onnistuneesti. Toki, yllätyksiltä ei voida välttyä, mutta pahimmat riski etukäteen arvioituna vähentävät epäonnistumista. Tutkielman lopputulema on siis, että operatiivinen johtaminen on sovellettavissa festivaaliprojektiin sekä sillä on positiivinen vaikutus niiden onnistumiseen.

Lähteet

- Andersson, T., Carlsen, J. & Getz, D. (2010). *Festival management studies: Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research*. *International Journal of Event and Festival Management*, s. 29–59. <https://doi.org/10.1108/17852951011029298>
- Ali-Knight, J., Drummond, S., McMahon-Beattie, U., Robertson, M., & Yeoman, I. (2003). *Festival and events management*. Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780080477701>
- Boyd, B. & Lockett, L. L. (2012). *Enhancing leadership skills in volunteers*. *Journal of Leadership Education*, 11(1), 233.
- Brown, S., Klassen, R., Sarkis, J., Seuring, S. & Walker, H. (2014). *Sustainable Operations Management*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2013-0557>
- Catani, J. (2017). *Onnistunut yritystapahtuma: järjestäjän käsikirja*. Alma.
- Flow Festival. (n.d.). *Volunteer Info*. Noudettu 11. huhtikuuta 2025 osoitteesta <https://www.flowfestival.com/en/volunteer-info/>
- Greasley, A. (2007). *Operations Management*. SAGE Publications, Limited.
- Greenhaw, L. L. & Morrison, C. C. (2018). *What skills do volunteer leaders need? A Delphi study*. *Journal of Leadership Education*, 17(4), 54. <https://doi.org/10.12806/V17/I4/R4>
- Grotenfelt, V. (2025). *Flow Festival Presentations; Flow Festival*. FlowSchool koulutus. [rajattu pääsy]
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö - strateginen investointi?* Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Kehusmaa, K. (2023). *Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Kerzner, H. (2013). *Project management: Case studies* (4th ed.). Wiley.

- Leiko, J. (2025). Flow Festival Presentations; Tekninen tuotanto. FlowSchool koulutus.
[rajattu pääsy]
- Lee, C. (2022, 21. toukokuuta). *The Importance of Human Resources in Successful Event Management*. RisePath. Noudettu 7. huhtikuuta 2025, osoitteesta <https://risepath.com/blogs/hr/the-importance-of-human-resources-in-successful-event-management/>
- Mäntyneva, M. (2025). *Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen* (3., uudistettu painos). Kauppakamari. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Oakland, J. S., Oakland, R. J., & Turner, M. A. (2020). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (5th ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315815725>
- Pinto, J. K. & Venkataraman, R. R. (2023). *Cost and Value Management in Projects*. Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781394207190>
- Pomffyová, M. (2010). *Process Management*. INTECH. <http://dx.doi.org/10.5772/184>
- Portney, K. E. (2015). *Sustainability*. MIT Press.
<http://urn.fi/URN:LCP:sustainability0000port:epub:eb4a754f-2b9e-4354-8c03-7e6f66db6db4>
- Risks at an event*. (2024, 27. marraskuuta). Swoogo. Noudettu 7. huhtikuuta 2025, osoitteesta <https://swoogo.events/blog/risks-at-an-event/>
- Schiraldi, Massimiliano M. (2013). *Operations Management*. IntechOpen.
<http://dx.doi.org/10.5772/45775>
- Sheerin, P. (2025, 7. helmikuuta). *Risk management for small festivals: Ensuring safety and success*. Insure Our Event. Noudettu 6. huhtikuuta 2025, osoitteesta <https://insureourevent.co.uk/risk-management-for-small-festivals-ensuring-safety-and-success/>
- Turner, J. R. (2014). *Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
<https://doi.org/10.1036/0071549749>

Uusitupa, K. (2025). Flow Festival Presentations; Aluetuotanto. FlowSchool koulutus.

[rajattu pääsy]

Varga, A. P. (2010). *Time management*. Nova Science Publishers, Incorporated.

Åkerberg, P. (2017). Budjetointi 2020-luvulla (1. painos). Alma Talent Oy.