

Pasi Hakkio

## **Projektiopas elokuvatuotantoon**

Opinnäytetyö

Syksy 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Pasi Hakkio

Työn nimi: Projektiopas elokuvatuotantoon

Ohjaaja: Tero Turunen

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 66

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Työn tarkoituksena oli aikaansaada selkeä tuottajan ohjeistus audiovisuaalisten tuotantojen tekemiseen. Kohteena oli tuore, vuonna 2011 aloittanut media-alan tuotantoyhtiö. Työssä tarkasteltiin niitä keinoja, joilla tuotantoyhtiö voi ohjeistaa käytännön toimintaa projektiluonteisessa ympäristössä.

Teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin yrityksen sisäistä viestintää, projektityöskentelyä ja elokuvatuotannon käytänteitä. Lisäksi tutkittiin, millaiseen viestintään opas ylipäätään on soveltuva ja millaisia asioita oppaissa yleisesti on esillä. Tätä selvitettiin teorian lisäksi tutustumalla kolmeen jo käytössä olevaan oppaaseen sekä täydentämällä tietoja muutamalla lyhyellä henkilökohtaisella tiedonannolla.

Työn tuloksena yritys sai käyttöönsä tuottajille annettavan ohjeistuksen oppaan muodossa. Siinä määritellään tuottajan roolia yrityksessä sekä annetaan ohjeita tiedotuksesta yrityksen kiinteästi toimivien yksiköiden ja projektin välillä. Samalla saatiin tehostettua organisaation toimintaa ja tiedonsiirtoon vakiomuotoisia kaavakkeita.

Tätä työtä pystytään käyttämään hyväksi myös muita oppaita laatiessa, sillä siinä on selvitetty oppaan olemusta hyvin yleisellä tasolla. Näin tulokset ovatkin sovitettavissa moneen tarpeeseen, varsinkin nykyisen kaltaisessa yhteiskunnassa, jossa työelämä on pirstaloitunut ja kirjallisille, aina tarkistettavissa oleville ohjeistuksille on lisääntyvää tarvetta.

Avainsanat: sisäinen tiedotus, elokuvat, tuotanto, projektityö, ohjekirjat

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business School  
Degree programme: SME Business Management  
Specialisation: Entrepreneurship

Author/s: Pasi Hakkio

Title of the thesis: Preparation of a project manual for film production

Tutor/s: Tero Turunen

Year: 2011                      Number of pages: 66      Number of appendices: 1

---

The purpose of this thesis was to create a clear production manual for a producer of audio-visual productions. The thesis was made for a recently established Finnish production company (spring 2011) operating in a wide scale of entertaining business field. The study focused on the regulations the production company could make for its practical operations in a project-like environment.

The theoretical part of this work considers internal communication in an organisation, project management and the operations models of filmmaking. In addition to theory, also three existing manuals were examined to search answers to questions about the normal contents of manuals and their suitability to information transfer within an organisation. Also a few personal interviews were used to complement the information.

As a result, the company took in use a production manual for its producers. The completed production manual defines the roles and tasks between the producer and the executive producer and provides instructions for communication between the units of the organization and the project. Also, the operations of the company were made more effective and standardised forms were prepared for information transfer.

The present thesis can be used also in the future when making other manuals. It was made at a very universal level, and the results can be put to use in many fields of business. A need for written manuals is increasing, while working life is becoming more and more fragmented. Manuals serve people's need to check a company's policy while balancing between various duties and companies.

Keywords: internal communication, films, production, project work, manuals

## SISÄLTÖ

|  |    |
|--|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä.....   | 3  |
| Thesis abstract .....  | 4  |
| SISÄLTÖ.....   | 5  |
| Kuvio- ja taulukkoluetelo.....   | 7  |
| 1 Johdanto.....  | 8  |
| 2 Viestintää projektiorganisaatiossa .....                                 | 11 |
| 2.1 Yrityksen viestintä .....  | 11 |
| 2.1.1 Sisäinen viestintä .....   | 12 |
| 2.1.2 Viestintäväline vaikuttaa viestin perillemenoon .....                | 16 |
| 2.2 Projektityö .....  | 20 |
| 2.2.1 Projektiorganisaation hallinnointi.....                              | 24 |
| 2.2.2 Projektiviestinnän työkaluja.....                                    | 26 |
| 3 Oppaan sisältö ja tyyli .....  | 30 |
| 3.1 Oppaan rooli sisäisen viestinnän osana.....                            | 30 |
| 3.2 Vertailtavien oppaiden esittely.....                                   | 31 |
| 3.3 Oppaan osat.....   | 32 |
| 3.4 Oppaan käytön tehostaminen .....                                       | 34 |
| 3.5 Oppaan ymmärrettävyys ja selkeys .....                                 | 36 |
| 3.6 Oppaan päivittäminen ja saatavuus .....                                | 37 |
| 3.7 Vertailtavista oppaista lisäksi esiin nousseet asiakokonaisuudet ..... | 40 |
| 4 Yrityksen toimintaympäristö .....  | 43 |
| 4.1 Suomalainen elokuvakenttä .....  | 43 |
| 4.2 Mainoselokuva .....  | 44 |
| 4.3 Elokuvatuotantojen hierarkia.....                                      | 47 |
| 4.4 Elokuvatuotannon vakiintuneet asiakirjat .....                         | 49 |
| 4.5 Elokuvaprojektin erityispiirteet.....                                  | 52 |
| 4.6 Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen organisaatiokaavio.....          | 55 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 5   | Opinnäytetyön tulokset.....                     | 57 |
| 5.1 | Oppaan käyttötarkoitus ja tarpeellisuus.....    | 57 |
| 5.2 | Varsinainen opas .....                          | 58 |
| 5.3 | Oppaan lisäksi kehitettyjä asioita .....        | 60 |
| 5.4 | Työn aikana esiinnousseita suosituksia .....    | 60 |
|     | LÄHTEET.....                                    | 62 |
|     | LIITTEET .....                                  | 66 |
|     | Sisällysluettelo – Tuottajan tietopaketti ..... | 67 |

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1. Viestin perillemeno ja vaikutus (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 7)<br>.....   | 16 |
| Kuvio 2. Toimitusprosessi (Pelin 2009, 23).....  | 22 |
| Kuvio 3. Projektin ongelmat. Ongelmia kohdatessa projektilla on vaarana luistaa tavoitteesta jollain kuvan esittämällä tavalla (Pelin 2009, 40)..... | 23 |
| Kuvio 4. Tie-aikakaavio. (Pelin 2009, 139).....  | 27 |
| Kuvio 5. Janakaavioon yhdistetty tilanneviiva (Ruuska 2001, 151).....  | 28 |
| Kuvio 6. Yksi- ja kaksikehäinen oppiminen. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 32; muokattu Argyriksen kaaviosta .....                                  | 38 |
| Kuvio 7. Vaihdantakolmio mainoksen ostajan, mediayrityksen ja mediankuluttajan välillä. (Hass 2002, 124).....  | 44 |
| Kuvio 8. Mediamainonnan kehitys mediaryhmittäin (Honkaniemi 2011, 9).....  | 47 |
| Kuvio 9. Projektin päävaiheet (Rissanen 2002, 16) .....  | 53 |
| Kuvio 10. Organisaatiokaavio .....   | 55 |
| <br>   |    |
| Taulukko 1. Sisäisen viestinnän eri kanavat. (Kauhanen 2004, 171).....   | 18 |
| Taulukko 2. Esimerkki vastuunjakomatriisista (Pelin 2009, 83).....   | 29 |

## 1 JOHDANTO

Hiljattain perustetulla media-alan tuotantoyhtiöllä on tarve kerätä yhteen ne ohjeet, joita sen tulisi antaa yrityksessä aloittavalle tuottajalle. Tuottajan tehtävänä on vastata kaikesta yksittäisen elokuvan toteutumiseen liittyvästä (Ammattinetti 2011). Tavoitteena on aikaansaada siis eräänlainen yhtenäinen toimintaohje tuottajalle ohjaamaan hänen toimintaa kyseisessä yrityksessä. Toimintaohjeessa kerrotaan yksiselitteisesti menettelytapa tietyssä tilanteessa (Kylänpää 2003,75).

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. ”Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä.” Eräs tapa toteutukselle on opas. Toiminnallisen opinnäytetyön tulisi olla hyvin käytännönläheinen ja työelämälähtöinen. Vaihtoehto toiminnalliselle opinnäytetyölle on tutkimuksellinen opinnäytetyö. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9-10.)

Elokuvan tekeminen on projektityötä (Työvoiman kehittäminen ja ohjaus -tiimi 2002, 60). Projektityö on kertaluontoista ja yhtiön normaaleista rutiineista poikkeavaa toimintaa. Sitä varten perustetaan oma itsenäinen projektiorganisaatio. Tiedonkulku perusorganisaation eli linjaorganisaation ja projektiorganisaation välillä tulee varmistaa, ja sen toimivuudelle on omat vaatimuksensa. Yleisesti projektiorganisaatiossa työvoiman vaihtuvuus on suurta, mistä johtuen myös yhteiset pelisäännöt erilaisten ohjeistojen muodossa ovat entistä tärkeämpiä. Ohjeistuksen tarkoituksena on muodostaa yhteneviä toimintatapoja esimerkiksi tiedonsiirtoon, jolloin kaikki tietoa tarvitsevat tahot puhuvat yhteistä kieltä ja yhteistyö eri projektienkin välillä käy mutkattomammin. (Ruuska 2001, 159-160, 163; Pelin 2009, 29, 44, 89.)

Tässä tapauksessa ohjeistus on suunnattu tuottajalle, joka aloittaa audiovisuaalisen tuotteen valmistamisen tuotantoyhtiössä. Lopullinen opas antaa tuottajalle ohjeet toimintatavoista kohdatessa jokapäiväisiä ongelmia sekä kertoo

niistä käytänteistä, joita tässä tuotantoyhtiössä noudatetaan. Opasta laatiessa keskeisiä kysymyksiä ovatkin, mitä ongelmia tuottaja työssään kohtaa ja kuinka hänet saadaan toimimaan tuotantoyhtiön toivomalla tavalla. Samalla pohditaan myös sitä, mitkä asiat ovat linjaorganisaation eli tuotantoyhtiön vastuulla, ja mitkä asiat tulisi jättää tuottajan hoidettaviksi. Toisin sanoen tutkitaan sitä, mistä asioista ohjeistusta ylipäätään tulee antaa.

Toivottu ohjeistus on suunnattu audiovisuaalisiin tuotantoihin, joissa on muutamia kuvauspäiviä. Näitä voivat olla esimerkiksi lyhytelokuva, yrityksen imagovideo tai mainoselokuva. Tässä opinnäytetyössä on painotettu mainoselokuvaa, jotta työssä päästäisiin lähemmäksi konkreettista tarkastelua. Rahoituksen hankinta on rajattu pois tästä opinnäytetyöstä. Oppaasta ei myöskään selviä menestyksekkään av-tuotannon tai mainoselokuvan reseptiä, vaikkakin siihen liittyviä osa-alueita sivutaan.

Koska kysymyksessä on varsin nuori organisaatio, jonka toimintatavat ovat vielä vakiintumattomat, on oletettavaa, että toimintatapoja on myös kehiteltävä ennen kuin varsinaista ohjeistusta voidaan tehdä. Tältä osin tämä opinnäytetyö on toiminnan järjeistämistä. Tutkimalla kysymyksiä ”Mitä asioita oppaassa tulisi olla?” ja ”Mitä oppaassa yleensä neuvotaan?” voidaan osoittaa myös kehityskohteita ja tarpeita, joita yrityksessä ei vielä ole havaittu tai määritelty.

Taustana tässä tutkimuksessa käytetään viestintään, projektinjohtamiseen ja elokuvatuottamiseen liittyvää kirjallisuutta, joiden avulla voidaan selvittää niitä periaatteita, joita elokuvaprojektia johtavan ohjeistuksen tulisi ottaa huomioon. Vertailemalla muita vastaaviin tarkoituksiin tehtyjä oppaita etsitään käytännönläheisempiä ratkaisuja aihealueista, joita oppaassa tulisi olla. Samalla peilataan muita oppaita teorian kautta. Lisäksi täydennyksenä käytetään vielä muutamia henkilöhaastattelua ja omaa kokemusta muun muassa tuotantotyöntekijänä Bavaria Fernsehproduktion GmbH:n yhdeksässä pitkässä televisiofiktioelokuvassa.

Opinnäytetyön ensimmäisessä osassa tarkastellaan teoriaa, jota yrityksen viestintätilanteista ja projektienhallinnasta on tuotettu, sekä projektityöskentelyn



asettamia vaatimuksia viestinnälle. Toisessa osassa etsitään käytännönläheisesti niitä osia, joita oppaassa tulisi olla, sekä perehdytään sen tyyliin. Samalla tutustutaan vertailtaviin oppaisiin. Kolmas osio tarkastelee sitä ympäristöä, jossa oppaan tulisi toimia. Näitä ovat elokuvatuotannon kenttää Suomessa sekä elokuvatuotannoissa käytössä olevia käytänteitä sekä työkohteena olevan yrityksen organisaatorakennetta. Lopulta viimeisessä luvussa kerrotaan, millainen oppaasta tuli ja mitä muita hyötyjä tällä opinnäytetyöllä saatiin aikaan.

## 2 VIESTINTÄÄ PROJEKTIOORGANISAATIOSSA

### 2.1 Yrityksen viestintä

Viestintä on sanomien vaihtamista viestin lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Se voi olla muun muassa puhetta, kirjoittamista, kuuntelemista tai vaikkapa kasvonilmeitä. Viestintää on siis kaikki kanssakäymisemme toisten ihmisten kanssa. Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008, 7) siteeraavatkin viestinnän tutkija Pekka Aulaa väittäessään, että ilman viestintää ei olisi olemassa organisaatiota, vaan pelkästään yksilöitä. Samasta syystä Salminen (2001, 74) toteaa, että ainoa keino, jolla esimies voi ohjata alaistensa tekemistä, on viestintä. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 2004, 50.)

Viestinnän tärkein päämäärä yrityksessä on tukea yrityksen toimintaa ja edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Muita viestinnän tehtäviä ovat yrityksen asioista tiedottaminen niin työntekijöille kuin sidosryhmille, luoda ja ylläpitää yrityksen imagoa eli myönteistä mielikuvaa ja perehdyttää uudet työntekijät työhön ja työyhteisöön. Myös työyhteisön tavoitteisiin sitouttaminen kuuluu viestinnän tehtäviin. Viestinnän hankaluutena liikkeenjohdon kannalta on, että sen onnistuminen on hankalasti mitattavissa. Edut ovat yleensä välillisiä, kuten viestinnän tehtävistäkin jo voi päätellä. Siksi on monesti vaikea arvioida, kuinka yrityksen viestintä onnistuu palvelemaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2003, 9; Kauhanen, 2004, 173.)

Aiemmin viestintä nähtiin yhdensuuntaisena tiedottamisena ylhäältä yrityksen johdolta alaspäin. Viestinnässä on käytössä myös muita suuntia, kuten vastakkainen, alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä. Siinä annetaan yrityksen johdolle palautetta sekä tietoa niistä asioista, joita työntekijät ovat kentällä havainneet. Eikä päätöksenteko ole ainoastaan yrityksen johdon tehtävä. Työntekijät tekevät työskennellessään päätöksiä jokapäiväisissä kysymyksissä.

Näistä päätöksistä yrityksen johto on tietenkin pidettävä tietoisena, jotta he voivat paremmin linjata yhtiön toimintaa. (Rissanen ym. 1996, 127; Salminen 2001, 45-46 & 81; Alajärvi ym. 2004, 53-54.)

Pystysuoran viestinnän lisäksi yrityksessä tapahtuu myös vaakasuoraa viestintää. Sillä tarkoitetaan tiedonvaihtoa samalla hierarkiatasolla olevien kanssa ja sitä voidaan pitääkin työystävyyssuhteen ilmenemismuotona. Vaakasuora viestintä on yleensä hyvin nopeaa, ja niissä liikkuvat viestit ovat helposti ymmärrettävissä muodoissa. Monesti vaakasuora viestintä yhdistetään epäviralliseen viestintään. Epävirallinen viestintä toimii parhaimmillaan hyvin tehokkaana tiedonviestintänä, mutta sillä on paha kaiku puskaradion muodossa. Epävirallinen viestintä korvaa helposti virallisen viestinnän toimia, mikäli virallinen tiedotus ei toimi tai sen antama tieto ei ole luotettavaa. (Åberg 1997, 102; Alajärvi ym. 2004, 53-54.)

Yritysviestinnän katsotaan jakautuvan kahteen kokonaisuuteen: ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Ulkoisessa viestinnässä kommunikoidaan yrityksen ulkopuolella olevien sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Sisäisessä viestinnässä toisena viestinnän osapuolena ovat yrityksen työntekijät. Tällä ajattelulla opas luokitellaankin sisäiseen viestintään. Tämä jaottelu on kuitenkin osittain keinotekoinen, sillä esimerkiksi omien työntekijöiden kautta voidaan vaikuttaa tuotteen myyntiin, eli suorittaa ulkoiseen viestintään kuuluvaa markkinointia. (Salin 2002, 23.)

### **2.1.1 Sisäinen viestintä**

Viestintää tehdään organisaation jäsenten keskuudessa kahdesta syystä. Toisaalta se on lain velvoittamaa toimintaa, mutta ennen kaikkea se on aivan keskeinen osa organisaation tehokkuutta. Sisäinen viestintä on tutkimusten mukaan erittäin tärkeässä roolissa hyvän työilmapiirin luomisessa. Hyvä työilmapiiri taas ruokkii työmotivaatiota ja asenteita, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan. Sisäinen viestintä voidaan jakaa tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja sitouttamiseen. Sen tehtävänä on sitoa yrityksen eri

tehtävissä toimivat henkilöt yhdeksi kokonaisuudeksi. (Kauhanen 2004, 167-168; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2004, 106-107; Isohookana 2007, 225.)

Koska viestintä on yrityksen kannalta niin tärkeää, on esimiesasemassa olevan henkilön oltava siitä vastuussa. Hän on muutenkin avainasemassa firman viestien välittymisessä. Hänen tehtäviinsä kuuluu välittää firman toimintatapoja ja tavoitteita alaspäin organisaatiossa. Erityisesti lähiesimies on se henkilö, jonka puoleen käännetään ongelmatilanteissa ja firman toimintatapoja opetellessa. (Isohookana 2007, 228-229.)

Sisäisenä viestintänä tapahtuvan opastuksen tavoitteena on saada työntekijä suoriutumaan tehtävästään entistä kätevämmiin, nopeammin ja tehokkaammin. Näiden tavoitteiden täyttyminen ei ole yksiselitteisesti vain työsuorituksen näyttämistä, kuten jo yllä on mainittu. Erityisesti opastusta ja oppaita tarvitaan tilanteessa, jossa opetellaan uusia toimintatapoja tai tuotantomenetelmiä. Tällainen tilanne syntyy myös aina kun tullaan uuteen työpaikkaan tai työtehtävään. Vaihtuvien työtehtävien takia erityisesti ”-- projektiorganisaatio tarvitsee yhteiset pelisäännöt ja projektiohjeistot” (Pelin 2009, 29). (Kylänpää 2003, 74; Kauppinen 2009, 102.)

Uuteen työyhteisöön saapuminen on aina haasteellista. Vaikka työtehtävä itsessään olisikin aiemmista työpaikoista tuttu, poikkeavat uuden firman toimintatavat todennäköisesti totuttelua. Uudet työtoverit vaativat opettelua, ja esimiehen käsityksiä työtehtävän suorittamistavasta ei saa pitää selviönä. Jotta uusi työtehtävä lähtisi hyvin liikkeelle on perehdyttäminen välttämätöntä. Työhön perehdyttäminen on myös lailla taattu oikeus työntekijälle. Sitä edellyttää niin työsopimuslaki, työturvallisuuslaki kuin laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Lain tarkoitus on parantaa turvallisuutta työpaikoilla sekä edistää uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja sen tapoihin. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Myös Kauhanen (2004,146 ) jakaa perehdyttämisen yllämainitun tavoin kolmeen eri osa-alueeseen:

- Työyhteisöön perehdyttäminen (arvot, visio, tavat)
- Työpaikkaan perehdyttäminen (Ihmiset; työtoveri, asiakkaat)

– Työhön perehdyttäminen (työ ja odotukset)

Aiemman käsityksen mukaan yrityksen johto teki päätökset, joiden suorittamisesta työntekijöitä tiedotettiin ja valvottiin. Oikeutetusti onkin kyseenalaistettu yksilön kyky tehdä päätöksiä huomattavasti paremmin kuin toinen. Olisi myös huomioitava, että päätöksen tekeminen ja johtaminen eivät ole sama asia. Johtamista tekevät johtajat, mutta päätöksiä firman asioista tekevät kaikki yrityksen työntekijät. Päätöksen tekemiseen tarvittavaa informaatiota voi kentällä toimivilla työntekijöillä olla jopa enemmän kuin yrityksen johdolla. Näin on ainakin asioissa, jotka koskevat sidosryhmiä tai kysyntää, sillä työntekijöillä on ensikäden tietoa oman toiminnan seurauksena. Yrityksen johdon tulisikin toimittaa päätöksentekijöille eli yrityksen työntekijöille tietoa yrityksen tavoitteista ja tilasta, jotta työntekijät pystyisivät päätöksiä tehdessään noudattaa yrityksen linjaa. Tähän kuuluu muun muassa tieto tuotteista, joita yritys tekee, kenelle se niitä tekee, mihin yritys on pyrkimässä ja kuinka se tavoittelee sinne pääsemistä. (Salminen 2001, 45-48 , 81; Isohookana 2007, 225.)

Yrityksen työntekijät ovat myös keskeinen osa yrityskuvaa. Sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa tähän annettuun kuvaan. Kun työntekijä tuntee yrityksen tavoitteet, arvot ja tavat, hän ei pysty ainoastaan tekemään paremmin yrityksen kokonaistavoitteita tukevia päätöksiä, vaan hän osaltaan toimii yrityksen markkinoijana. Parhaimmillaan hän levittää positiivista kuvaa yrityksestä, jossa toimii. (Isohookana 2007, 221.)

Jotta työntekijä voi olla mukana yrityksessä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, on hänen myös tunnettava työpaikan muut työntekijät. Kun muut työntekijät ja asiakkaat ovat tuttuja, on heidän kanssaan toiminen helpompaa ja tuottoisampaa. Myös on tärkeää, että oman tehtävän suhde muiden ihmisten rooleihin on selkeä, sillä omien vastuualueiden tietäminen kasvattaa työmotivaatiota. Toimiva vuorovaikutus saa aikaan myös luottamusta, me-henkeä sekä kannustaa oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. (Järvinen 2005, 28-29, 36; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106-107.)

Järvisen (2005, 36, 75) mukaan monet ongelmat työyhteisön ilmapiirissä, kuten ajautuminen työnmaailmasta sisäiseen, toistensa syyttelyn maailmaan, johtuvat työtehtävien epämääräisestä määrittelystä tai puutteissa jokapäiväisen toiminnan organisoinnissa. Siksi onkin tärkeää, että myös itse työtehtäviin annetaan riittävän yksiselitteiset ohjeet. Näin vältetään turhien ristiriitojen syntyminen, kun erilaisia työtapoja noudattavat työntekijät jakautuvat ryhmiin, eivätkä kykene enää yhteistyöhön toistensa kanssa. Parhaimmillaan kun työ ja organisaatio koetaan positiivisena, muuttuu myös ohjaus ja valvonta näkymättömäksi ja itseohjautuvammaksi. (Rissanen ym. 1996, 142; Järvinen 2005, 38.)

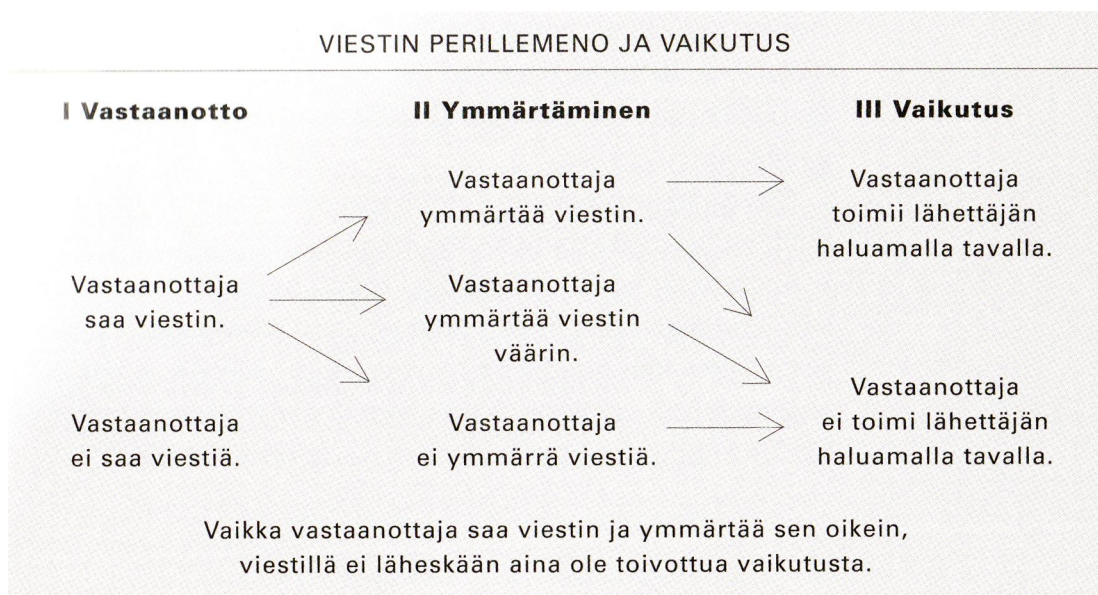
Hyvällä työhön perehdyttämällä ja myöhemmällä yhteydenpidolla työtehtävistä taataan, että työntekijä on tietoinen niistä odotuksista, joita hänen esimiehillään työnsuorittamista kohtaan on. Hänelle opetetaan käytössä olevia työtapoja, apuvälineitä ja turvallista työskentelyä työympäristössä. Samalla tulee myös varmistettua, että kaikki työhön tarvittavat asiat ja työkalut ovat työntekijän saatavilla ja hän osaa niitä käyttää. (Rissanen 1996, 121; Järvinen 2005, 32.)

Tässä painotettu uuden työntekijän perehdyttäminen saattaa kestää vain muutamia päiviä tai jopa vuoden. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei vanhoilla työntekijöillä olisi perehdyttämisen tarvetta. Työtehtävät ja organisaatio muuttuvat ja näistä muutoksista on sisäisen viestinnän keinoin yrityksen työntekijöille kertomaan. Perehdyttäminen ei siis ole oikeastaan koskaan ohi, vaan se on jatkuvaa työtä. (Rissanen, Sääsä & Vornanen 1996, 122; Kauhanen 2004, 146.)

Vastuu viestinnästä on yrityksen johdolla. Pienissä yrityksissä johtaja hoitaa itse kaikki viestinnän tehtävät, mutta ne voivat olla siirretty myös erikseen nimetyn henkilön tai osaston vastuulle. Tällöin yrityksen johto määrittää viestin sisällön, mutta vastuuhenkilöt muotoilevat sen ja huolehtivat sen perille menosta. Kaikissa tapauksissa sisäinen viestintä tulisi kuitenkin olla yrityksen tavoitteita tukevaksi suunniteltua ja johdonmukaista. Yrityksessä tulisi siis olla suunnitelma siitä kuka tiedottaa missäkin tilanteessa, mitä ylipäättään tiedotetaan millekin kohderyhmälle ja millä keinoilla. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109.)

## 2.1.2 Viestintäväline vaikuttaa viestin perillemenoon

Viestintätapahtuma ei ole ainoastaan yhden ihmisen toimintaa, vaan siinä on aina osallisena vähintään viestin lähettäjä ja sen vastaanottaja. Viestin perille meno halutunlaisena ei ole taattu edes kahden viestijän ollessa kyseessä, saati kun kuvio monimutkaistuu. Viesti saattaa kulkea kolmannen osapuolen eli välittäjän kautta, mikä aina muuttaa alkuperäistä viestiä. Kuten seuraava kuvio 1 osoittaa, jokaiseen kommunikaatiotilanteeseen sisältyy useita syitä, miksi vastaanottaja ei toimi kuten viestin lähettäjä on kuvitellut. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 7.)



Kuvio 1. Viestin perillemeno ja vaikutus (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 7)

Ylipäätään ei ole varmaa, että vastaanottaja saa viestin. Seuraavaksi vastaanottajan tulisi ymmärtää viesti halutulla tavalla. Vastaanottaja tulkitsee kuitenkin viestiä omista lähtökohdistaan riippuen, joten viestin sisällön ymmärtämiseen vaikuttaa muun muassa ikä, asenteet ja sosiaalinen ympäristö. Vastaanottajalla on myös taipumusta tulkita viestit itselleen edullisella tavalla tai pyrkiä unohtamaan epämiellyttävät viestit. Hän saattaa myös torjua viestin, koska pitää sitä hyödyttömänä tai sisällöltään epäluotettavana. Viestijältä saadun palautteen perusteella tuleekin arvioida onko viesti mennyt perille toivotunlaisena. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 7-8.)

Viestin perille menoon vaikuttaa suuresti käytetty viestintäkanava. Näitä kanavia onkin yrityksen käytettävissä useita, kuten taulukko 1 osoittaa. Viestintäkanavan valintaan vaikuttaa usea seikka kuten kohderyhmän suuruus ja työsuhteen muoto, asian tärkeys, perillemenon nopeus ja varmuus, käytettävissä olevat resurssit, viestin sisällön säilyminen muuttumattomana ja onko tarvetta antaa mahdollisuus palautteelle. (Kauhanen 2004, 170.)

Kauhanen (2004, 171) on jaotellut viestintäkanavat niiden suoruden ja kohderyhmän mukaisesti. Suorassa viestinnässä viestin perillemeno on helpompi seurata, koska suora viestintätilanne antaa mahdollisuuden myös palautteelle. Ja kuten yllä olevan kuvion yhteydessä todettiin, niin välittäjä muokkaa aina osaltaan viestiä, jolloin sen sanoma ei välttämättä säily. Toisaalta suoraviestintä vaatii usein suuremmat panostukset. Kaukokanaviksi Kauhanen nimittää tiedotusmuotoja, jotka ovat tarkoitettu laajalle kuulijakunnalle, jopa työyhteisön ulkopuolisillekin. Lähikanavaviestintä on taas kohdistettu pienemmälle ryhmälle, jolloin viestistä tulee henkilökohtaisempaa ja paremmin kuulijakunnalle räätälöitävää. (Åberg 2000, 173; Kauhanen 2004, 170; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109-113.)



|                     | Lähikanavat  | Kaukokanavat   |
|---------------------|--|--|
| Suora viestintä     | Lähin esimies<br>Muut esimiehet<br>Osastokokous<br>Tiimikokous<br>Projektikokous<br>Neuvottelut<br>Luottamushenkilö<br>Työtoverit<br>Ylimmän johdon suora yhteydenpito | Tiedotustilaisuudet<br>Yhteistyöelimet   |
| Välitetty viestintä | Yksikön ilmoitustaulu<br>Yksikön kiertokirjeet<br>Intranet<br>Sähköposti<br>Työyhteisölehti  | Ilmoitustaulu<br>Kiertokirjeet<br>Pikatiedote<br>Tiedotuslehti<br>Henkilöstölehti<br>Asiakaslehti<br>Toimitusjohtajan katsaus<br>Toimintakertomus<br>Videouutiset<br>Sisäinen radio/televisio<br>Puhelinuutiset<br>Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä<br>Joukkoviestimet<br>Internet |

Taulukko 1. Sisäisen viestinnän eri kanavat. (Kauhanen 2004, 171)

Tärkeä keino arvioida viestimen soveltuvuutta on sen välittämän viestin rikkaus. Viestimet voidaan jakaa rikkaisiin ja vähemmän rikkaisiin neljää muuttujaa tutkimalla. Rikkaan kanavan tulisi pystyä tuottamaan palautetta nopeasti, välittämään viestiä usealla eri tavalla kuten kuvina, sanoina ja eleinä; hyödyntää luonnollista kieltä sekä olla henkilökohtainen. Rikasta viestiä tulisi käyttää erityisesti ikävien asioiden yhteydessä, moniselitteisissä asioissa ja kun vaaditaan sitoutumista. (Åberg 1997, 105.)

Viestintäkanavat voidaan jakaa myös niiden välittäjien mukaan. Henkilökohtaisessa kanssakäymisessä ei ole mukana välittäjää, vaan viestintä

tapahtuu kasvotusten. Viestintätavoista se on arvostetuin ja tehokkain, mutta toisaalta se vie paljon aikaa. Kuten aiemmin jo mainittu saadaan lähimmältä esimieheltä suurin osa firmaa koskevasta tiedosta. Hän käsittelee organisaation yleismuotoista tietoa ja välittää sen omalle työryhmälleen sopivassa ja tarpeellisessa muodossa. Henkilökohtaisen kanssakäymisen sijaan voidaan käyttää myös kirjallista tai sähköistä viestintää. (Åberg 1997, 103; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109-110.)

Välitetty, ei niin rikas viesti kuten sähköposti soveltuu muun muassa rutiiniluontoisten asioiden ja yksinkertaisten tiedotteiden viestintään, mutta luovuutta vaativiin ja yhteistoimintaa korostaviin toimintoihin se ei sovellu. Tällöin viestinnän pitäisi tapahtua suuremmin. Myöskään negatiivisten asioiden puimiseen tällaiset viestimet ovat huonoja, sillä niiden viestit koetaan usein negatiivisemmiksi kuin ne ovatkaan ja sitä kautta työmotivaatio kärsii. Lisäksi on otettava huomioon, että onnistuakseen sähköinen viestintä vaatii, että myös henkilökohtaiset suhteet ovat kunnossa. Välitetty viesti ei voi siis korvata henkilökohtaista viestintää, mutta osassa tilanteissa se on nopeutensa ja edullisuutensa takia varsin hyvä. (Spiik 2001; Kauhanen 2004, 173; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 97-98.)

Koska kanavilla on niin erilaiset ominaisuudet viestinvälittäjänä, tulisi olla selvä käytäntö, mitkä asiat voidaan hoitaa tiedotusluontoisesti esimerkiksi sähköpostilla ja mitkä vaativat muita keinoja kuten puhelua tai kasvotusten tapahtuvaa palaveria. Näin varmistetaan tärkeiden viestien perille meneminen ja kunnioitetaan viestinnän keskeisintä tavoitetta yrityksessä eli toiminnantukemista ja tavoitteiden saavuttamista. (Spiik 2001.)

Åbergin mukaan (2000, 182-183) hyvä viestintäjärjestelmä koostuu kolmesta asiasta. Siinä liikkuu informatiivisia sanomia, joille on yhtäaikainen tarve kuten muutostilanteissa. Siinä on tietokantoja, joista tiedon löytää tarvittaessa nopeasti pysyväluntona tietoa yksilöllisissä tiedontarpeen tilanteissa. Lisäksi hyvään viestintäjärjestelmään kuuluu, että tiedon tarvitsija tietää mistä tieto on saatavilla.

Oppaalla on siis oma tehtävänsä pysyvämmän tiedon välityskanavana. Se soveltuukin erityisesti sellaisiin tiedon tarpeisiin, joidenka syntymistä on vaikea

ennakoida. Sen avulla voidaan myös varmistaa, että esimiehellä on tiedot käytettävissä kun häneltä tullaan niitä tiedustelemaan. Näin esimiehen kautta välitettynä viesti tulee tehokkaammaksi sen henkilökohtaistuessa. (Åberg 1997, 106; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110.)

## 2.2 Projektityö

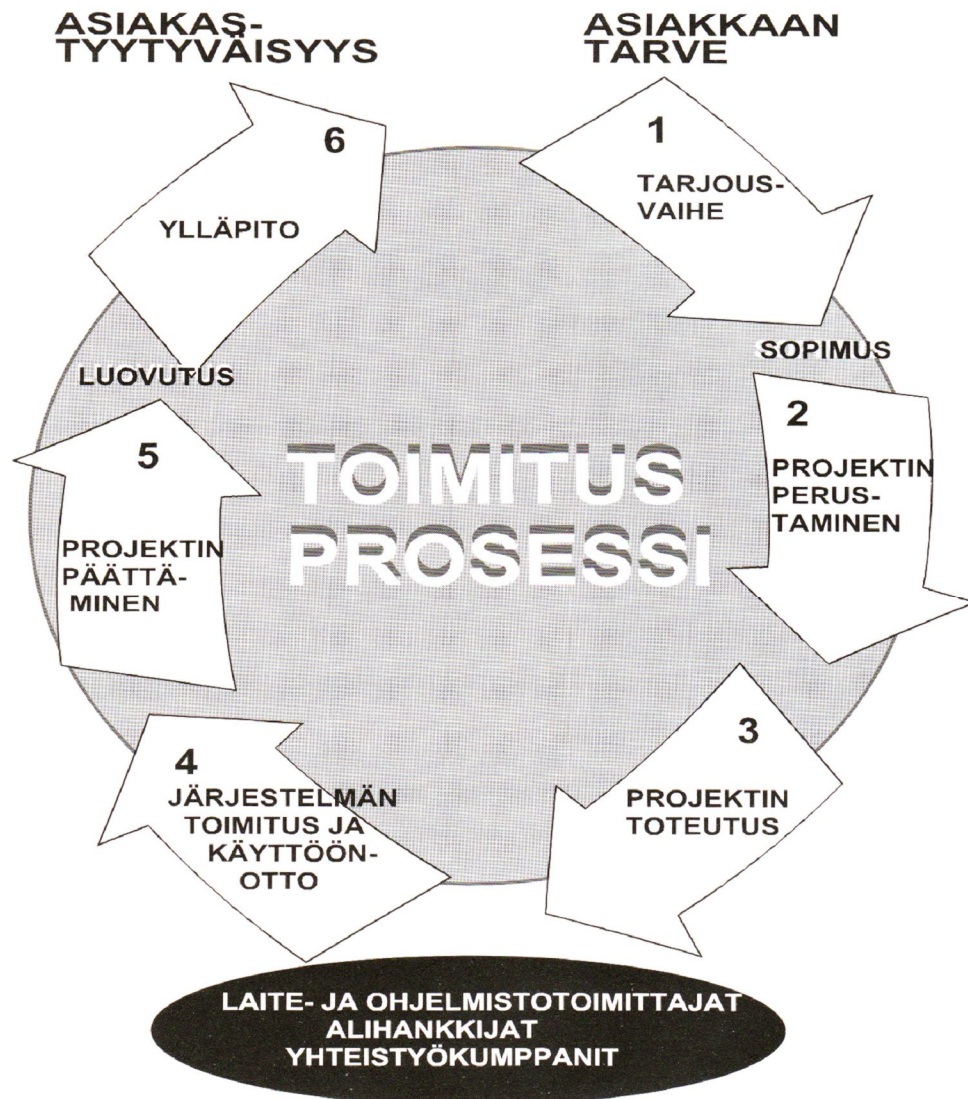
Tapio Rissasen (2002, 14) määritelmän mukaan ”projekti on johonkin määriteltyyn tavoitteeseen pyrkivä, harkittu ja suunniteltu hanke, jolla on aikataulu, määritellyt resurssit ja oma projektiorganisaatio.” Kai Ruuska (2001, 9) tarkentaa vielä, että resursseihin kuuluu muun muassa työntekijät ja projektilla on kiinteä budjetti. Risto Pelin (2009, 33) painottaa työn kertaluontoisuutta.

Projekteilla haetaan resurssien parempaa ja tehokkaampaa käyttöä, sekä pyritään pääsemään eroon linjaorganisaation jähmeistä toimintamalleista. Projekteilla kehitetään uutta tai tehdään jotain asiaa ensimmäistä kertaa, mahdollisesti myös ainoata kertaa kuten muun muassa mainoselokuvan tapauksessa. Parhaimmillaan projekti on luova ja innovatiivinen organisaatio, jossa pystytään käyttämään eri toimialojen vahvuuksia yli organisaatorajojen kitkattomammin kuin perusorganisaatiossa. Projektissa ulkoisten asiantuntijoiden käyttäminen on hyväksytympää, kuin päivittäisessä perustoiminnassa. Projektin etuihin kuuluu myös, että kun sille on oikein määritelty mitattavat tavoitteet, on helppo arvioida projektin onnistumista. (Ruuska 2001, 15, 33, 158; Toikka [viitattu 1.11.2011].)

Projekti on jaettu kolmeen eri vaiheeseen: käynnistäminen, toteutus ja päättäminen. Nämä vaiheet jakautuvat vielä tarkempiin tehtäviin. Tämä jaottelu on kuvattu muun muassa myöhemmin kuviossa 9. Käynnistämisen aikana tehdään esiselvitys. Se pyrkii selvittämään projektin hyödyt kokonaisuuden kannalta ja onko sen toteuttamiselle edellytyksiä. Mikäli yrityksen linjaorganisaatio näkee projektin mielekkäänä, se asettaa sen asettamiskirjeellä. Se on lyhyt kuvaus projektin taustoista ja tavoitteista sekä aikataulusta. Siinä nimetään myös projektipäällikkö, joka tekee varsinaisen projektisuunnitelman. Projektisuunnitelman hyväksyy projektin asettaja. (Ruuska 2001, 20-22.)

Toteutusvaiheen aikana tehty suunnitelma saatetaan toteen. Tarpeen mukaan suunnitelmia päivitetään vastaamaan todellista tilannetta. Toteutusvaihe päättyy kun halutut tulokset on saavutettu, testattu ja otettu käyttöön. Toteutuksen jälkeen on edessä vielä projektin päättäminen. Päättämisvaiheessa sovitaan tuotteen ylläpidosta, puretaan projektiorganisaatio ja sidotut resurssit vapautetaan joko muiden projektien tai linjaorganisaation käyttöön. Lopuksi kirjoitetaan vielä loppuraportti, jossa arvioidaan projektin onnistumista ja pyritään siirtämään opitut asiat tulevien projektien käyttöön. Lopullisesti projektin päättää sen asettaja. (Ruuska 2001, 20-23; Rissanen 2002, 16, 173; Pelin 2009, 70-71.)

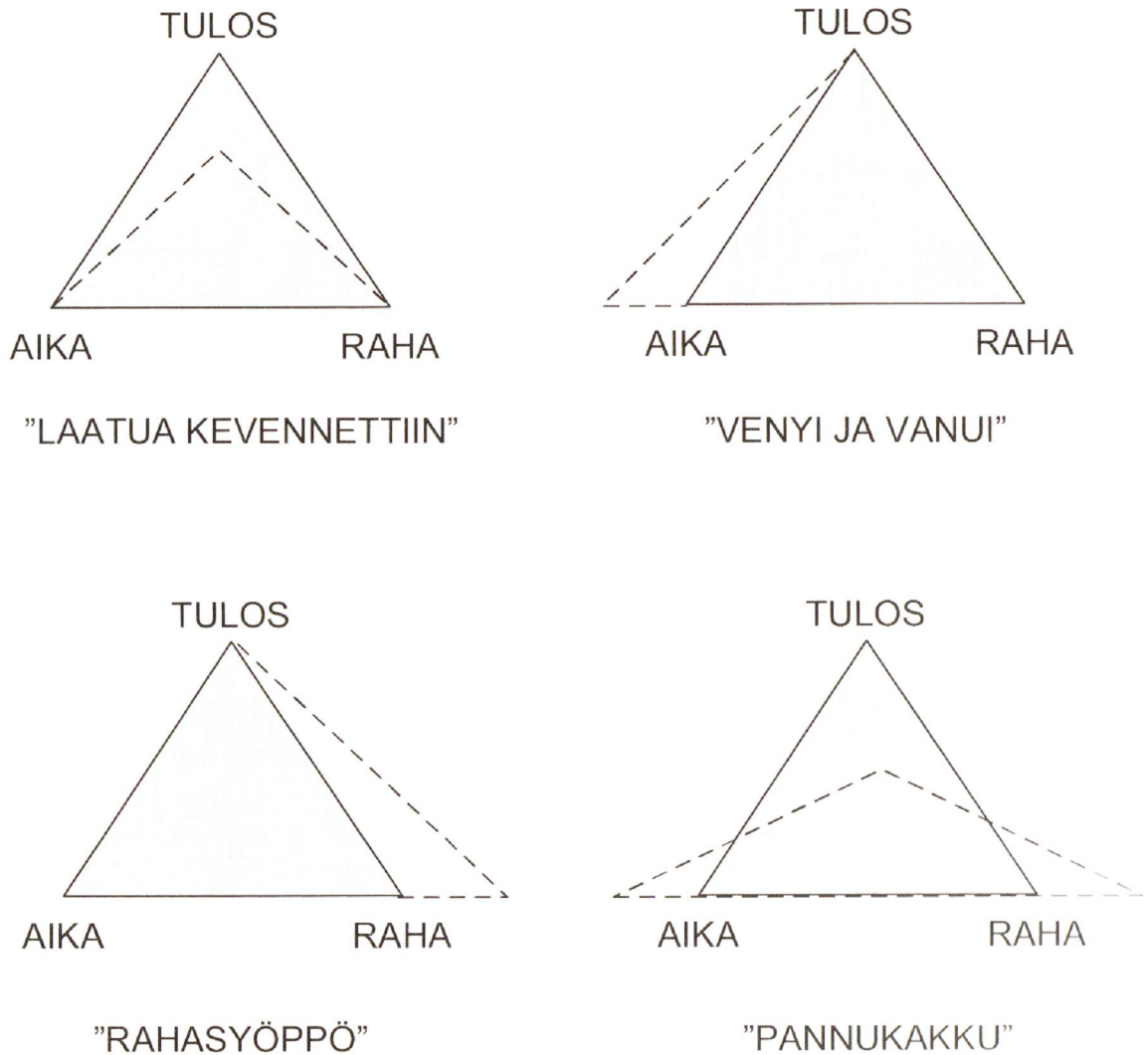
Projektityypiltään mainoselokuva on selkeä toimitusprojekti. Siinä tehdään jollekin asiakkaalle hänen tarpeeseensa sopiva tuote eli mainoselokuva. Toimitusprosessin alkaa kun asiakkaan kanssa päästään sopimukseen tilauksesta. Projekti taas päättyy kun mainoselokuva on valmis ja se luovutetaan asiakkaan käyttöön. (Pelin 2009, 23, 36.)



Kuvio 2. Toimitusprosessi (Pelin 2009, 23.)

Monesti projekteista puhutaan, vaikka siihen ei oli syytäkään. ”Vasta selkeä organisaatio, suunnitelmallisuus ja määrämuotoinen seuranta tekevät projektista projektin” (Pelin 2009, 35). Projektille on asetettava siis tavoitteet, jotka ovat siis kolmijakoiset: Tulos, kustannukset, aika. Näitä tavoitteita määriteltäessä tulisi muistaa, että on mahdotonta saada kaikkea yhtä aikaa. Projekti ei voi siis olla yhtä aikaa halpa, nopea ja tuloksiltaan hyvä. Ongelmien ilmaantuessa projektissa joudutaan luopumaan joistain tavoitteista seuraavan kuvion (kuvio 3) mukaan. Näistä kolmesta tavoitteesta kirjoittavat myös Long ja Schenk (2006, 26) elokuvan puolelta. He lisäävät vielä, että aikataulun venyttäminen on myös kysymys

työtavoista. Tiiviisti tehty elokuva sitoo työryhmän keskittymisen vain kyseiseen projektiin, mikä saattaa luoda parempia taiteellisia tuloksia. Toisaalta, jos aikataulu on väljempi keritään saamaan palautetta aiemmista kuvauksista editoinnin kautta. (Pelin 2009, 37-40.)



Kuvio 3. Projektin ongelmat. Ongelmia kohdatessa projektilla on vaarana luistaa tavoitteesta jollain kuvan esittämällä tavalla (Pelin 2009, 40).

Toimitusprojektissa painottuvat sovitun aikataulun pitäminen ja tarkka kulujen arviointi ja seuranta. Laadullisista tavoitteista tinkiminen on oikeastaan mahdotonta, kun asiakkaalle on sovittu toimittaa tietynlainen tuote ja aikataulukin on lukkoon lyöty. Tällöin helposti syntyy enemmän kuluja kun oli suunniteltu, mikä syö yrityksen tuottomarginaalia. Toimitusprojektissahan projektin tuotto eli asiakkaan maksama hinta on sovittu etukäteen, joten siinäkin on huonosti

joustovaraa. Tämän takia toimitusprojektissa kuten mainoselokuvan tekemisessä kulujen syntymistä on seurattava erityisen tarkasti. (Ruuska 2001, 17.)

### 2.2.1 Projektiorganisaation hallinnointi

Projektilla on aina tilaaja. Se voi olla ulkoinen tai sisäinen. Tilaaja ja linjaorganisaatio haluavat tietenkin kontrolloida projektin etenemistä. Projektissa eteneminen tapahtuu yleensä hyvinkin nopeasti ja siksi myös seurannan välineiden pitää olla kunnossa ja projektityöskentelyyn sopivat. (Pelin 2009, 26.)

Projektia vetämään valitaan projektipäällikkö, joka kantaa vastuun projektin toteutumisesta. Perusorganisaatiosta tulevan asettajan toimesta projekti käynnistetään ja projektipäällikölle annetaan tehtävään tarvittavat valtuudet. Perusorganisaatiosta tuetaan ja valvotaan toimia, jotka liittyvät projektin aikatauluun, rajaukseen ja resursseihin, mutta varsinainen päivittäinen toiminta on projektipäällikön vastuulla. (Ruuska 2001, 12.)

Päätösvallan siirtämistä alaspäin, kuten projektipäällikölle, kutsutaan valtuuttamiseksi. Valtuuttamisen tulee tarkoittaa ensisijaisesti esimiehen luottamusta alaisensa taitoihin ja harkintakykyyn. Valtuutus ei siis voi olla ainoastaan vastuunkantamista, vaan valtuutetulla tulee olla mahdollisuus hoitaa annettu tehtävä parhaaksi katsomallaan tavalla yrityksen arvoja noudattaen. Tärkeä onkin määritellä annettu tehtävä hyvin. Jotta valtuuttaminen toimisi oikein, tulisikin olla riittävää, että vain projektissa tapahtuvista muutoksista ja poikkeamista on raportoitava yrityksen linja-johdolle. Projektisuunnitelma toimii valtuutuksena projektipäällikölle hänen toimissaan. (Pelin 2006, 29; Kalliomaa & Kettunen 2010, 56-58.)

Voidakseen varmistua projektin tuloksen saavuttamisista on projektille rakennettava ohjausjärjestelmä. Pelinin (2009, 305) mukaan projektiohjausjärjestelmän on pystyttävä täyttämään seuraavat kohdat:

- Ohjausinformaation on oltava luotettavaa
- Ohjauskierroksen tulee sujua lyhyessä ajassa

- Raportoinnin työmäärä pidettävä minimissään
- Ohjauksen on tuotava ongelmat selkeästi esille
- Sisällytettävä päätöksentekojärjestelmä ongelmien ratkaisemiseksi

Suurissa projekteissa projektin valvonta ja ohjaaminen kuuluu erillisille johtoryhmälle. Seuranta tapahtuu juurikin valvomalla aikataulussa, suunnitelluissa kuluissa ja laadullisissa tavoitteissa pysymistä. Itse projektin käytännön toimiin sen ei tulisi puuttua, mikäli projektin tavoitteista ei olla luistamassa. Johtoryhmä kootaan eri intressiryhmien edustajista kuten tilaajasta ja linjaorganisaation edustajasta; siihen kuuluu aina myös projektipäällikkö, joka hoitaa johtoryhmän koolle kutsumiset. (Ruuska 2001, 84; Pelin, 2006, 68)

Johtoryhmän tarkoitus ei siis ole projektin johtaminen, vaan varmistaa projektin onnistuminen. Se toimii linkkinä projektin ja linjaorganisaation välissä. Se muun muassa varmistaa, että projektilla on käytävissä tarvittavat resurssit linjaorganisaatiolta, huolehtii tiedon kulkemisesta eri projektien välillä ja projektista linjaorganisaatioon sekä ratkoo ristiriitoja eri projektien välillä. Perusorganisaation täytyykin huolehtia tiedonkulku projektista sen ympäristöön, sillä asia ei ole projektijohtajan intresseissä. Kuitenkin esimerkiksi projektin myöhästyminen pitäisi olla välittömästi kaikkien sen valmistumista odottavien tahojen tiedossa ilman erillistä tiedon kaivamista. (Ruuska 2001, 86,160.)

Jotta projektintyöntekijät voisivat toimia yrityksen linjaamalla tavalla tarvitsevat he ohjeistuksen. Yhtenäinen ohjeistus yrityksen sisällä helpottaa myös tilanteita, joissa vaihdetaan projektista toiseen. Samalla esimerkiksi yhtenäinen raportointitapa mahdollistaa johtoryhmälle useiden projektien yhtäaikaisen helpon valvonnan. Ohjeistuksen on tarkoitus varmistaa, että rakennetun johtamisjärjestön toimivuus. Pääasia on ohjeistuksessa on siis lopputuloksen aikaansaaminen eikä ohjeiden ja standardien noudattaminen. Ohjeiden onkin edistettävä projektin tavoitteiden saavuttamista tarkoituksen mukaisella tavalla ja tarvittaessa niiden on joustettava projektin vaatimusten mukaan. Myös projektin koko tulee ottaa huomioon raportoidessa ja suunnitelmia tehtäessä. Näistä ohjeista monet ovat suunniteltu suuria projekteja varten, eikä niitä kaikkia tarvitse toteuttaa



sellaisenaan kaikissa pienemmissä projekteissa. (Ruuska 2001, 159-160, 163; Pelin 2009, 44, 89.)

### 2.2.2 Projektiviestinnän työkaluja

**Projektisuunnitelman** ei ole tarkoitus kuvata yleisiä projektitoiminnan käytäntöjä, jotka ovat tämän työn tavoitteena olevan oppaan tehtävä kertoa. Sen sijaan projektisuunnitelman on tarkoitus antaa kuva siitä mitä kyseessä olevalla projektilla on tarkoitus saavuttaa, kuka sen tekee, miten ja koska. Projektisuunnitelman osia ovat muun muassa projektin ja lopputuloksen kuvaus, aikataulut, resurssit ja budjetti sekä suunnitelma tiedon kulusta ja vastuuhenkilöt. (Ruuska 2001, 117; Pelin 2009, 89.)

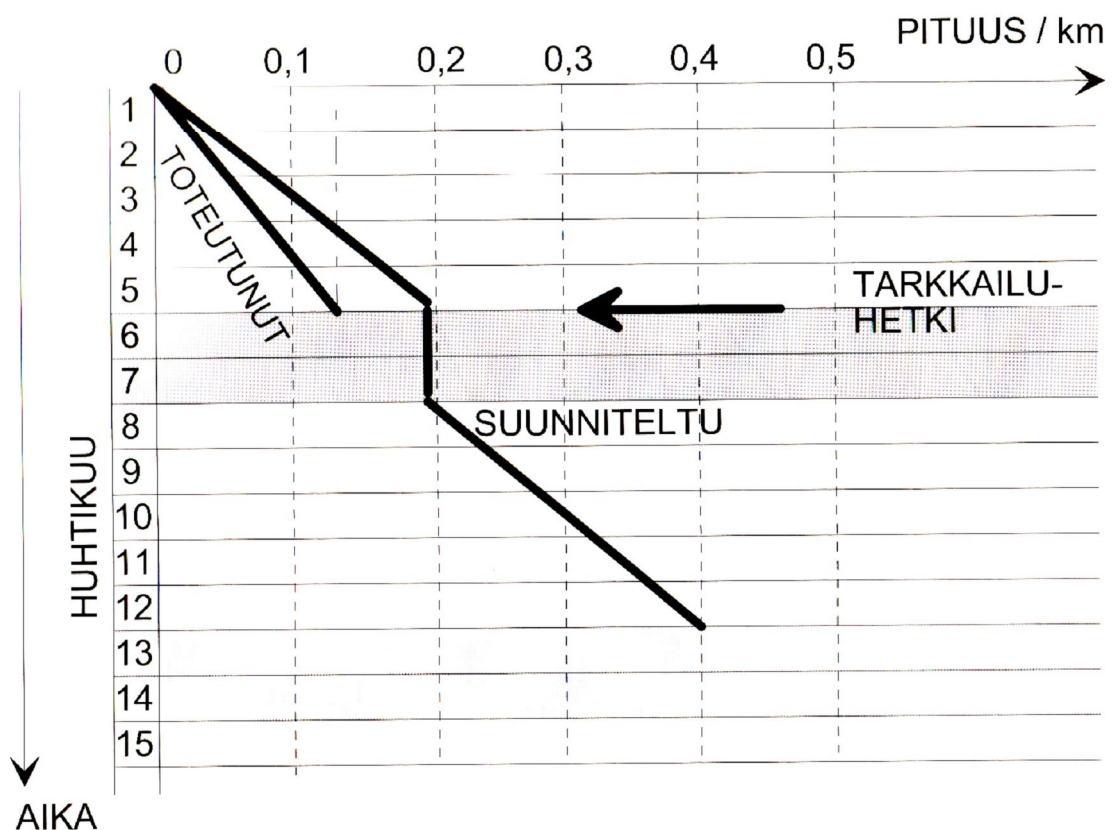
**Projektikansio** on projektipäällikön ylläpitämä materiaalipankki projektia koskevista asiakirjoista. Se on oltava kaikkien projektiin osallistuvien saatavissa - mielellään sähköisessä muodossa, jolloin se on aina ajan tasalla. Sieltä löytyy muun muassa projektisuunnitelma ja siihen tulleet muutokset, erilaisten kokousten pöytäkirjat ja päätökset, yhteystiedot, tiedotteet ja lopulta loppuraportti, jotta siihen voidaan tutustua muita projekteja suunniteltaessa. (Ruuska 2001, 161.)

**Kick-off meeting** eli käynnistämisseminaari on olennainen osa projektiviestintää. Se on selkeä aloitus projektille ja loistava mahdollisuus käyttää henkilökohtaisen kanssakäymisen etuja viestinnässä. Käynnistämisseminaarissa kaikille projektiin osallistuville tulee tehdä selkeäksi projektin tavoitteet, jotta jokainen pystyy työskentelemään niiden mukaisesti. Samalla esitellään vastuuhenkilöt ja vastuujaot tehdään selkeäksi. Lopuksi käynnistämisseminaarissa on projektiin osallistuvilla henkilöillä mahdollisuus tutustua toisiinsa ja lujittaa sillä tavoin ryhmähenkeä. (Pelin 2009, 80.)

**Raportin** tarkoitus on kertoa jonkin asian sujumisesta yleensä organisaatiossa alhaalta ylöspäin. Sen tulee peilata projektille annettuja tavoitteita ja antaa vastaanottajalle riittävät, mutta tiiviit tiedot, joita hän tarvitsee. Raportin sisältö ja laajuus tulee sopeuttaa tilanteeseen sekä vastaanottajaan. Raportointi ei siis saisi

tärkeydessä ohittaa itse työntekoa. Siksi usein käytetäänkin erilaisia raportointipohjia, joilla raportointi käy helposti ja kaikkien ymmärtämällä tavalla. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 231; Pelin 2009, 305-311.)

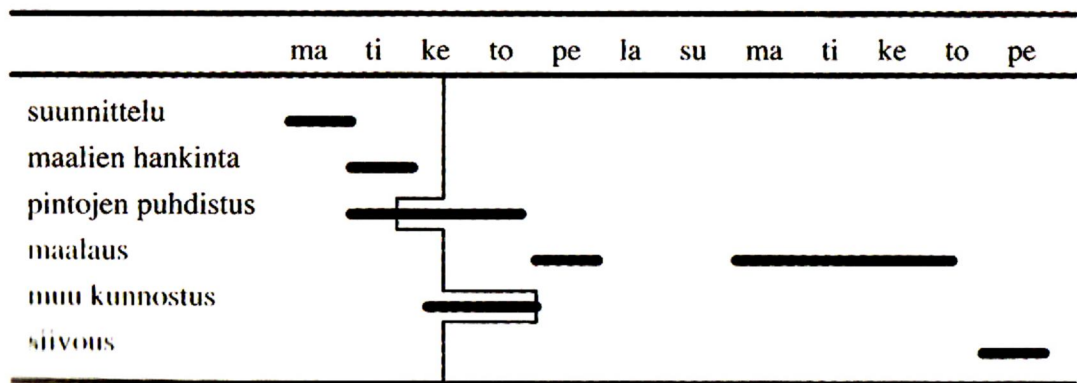
Projektin etenemistä on helppo seurata **graafisten esitysten** kautta. Seuraavassa on sellaisen toteutuksesta kaksi esimerkkiä (Kuviot 4 & 5). Ensimmäisessä eli tie-aikakaaviossa projektin etenemistä on helppo verrata tehtyyn suunnitelmaan. Siitä on nähtävissä kuinka paljon minäkin päivänä on suunniteltu tehtäväksi. Kuvan tapauksessa loivempi viiva tarkoittaa rivakampaa etenemistä. Kun toteumasta piirretään myös viiva samaan taulukkoon kertoo jyrkemmin laskeva viiva helposti havaittavasti, että aikataulusta ollaan jäljessä. (Pelin 2009, 139)



Kuvio 4. Tie-aikakaavio. (Pelin 2009, 139)

Toinen esimerkeistä on tilanneviiva, joka on yhdistetty projektin aikataulun janakaavioon. Tilanneviivan etuna on, että työn eri vaiheiden tilaa pystytään seuraamaan. Tilanneviivan perusteena on janakaavio, jossa projektin eri tehtävät

ovat sijoitettu aikajanelle niiden keskinäiset riippuvuudet huomioon ottaen. Tilanneviivasta on vaikea saada kuvaa projektin kokonaistilanteesta ja siitä on helppo tehdä virheellisiä päätelmiä, kuten oheisen kuvan tapauksessa. Äkkiä katsottuna projekti näyttää olevan aikataulussa tai jopa edellä sitä. Todellisuudessa projekti on kokonaisuudessaan vuorokauden myöhässä. Tämä koska pintojen puhdistuksella ja maalauksella on keskinäinen riippuvuus, eli maalaamista ei päästä aloittamaan ennen pintojen puhdistumisen valmistumista.. Tilannetta olisi helpompi tulkita, jos kaavioon olisi merkattu esimerkiksi nuolilla nämä keskinäiset riippuvuudet. (Ruuska 2001, 151; Pelin 2009 127, 144-145.)



Kuvio 5. Janakaavioon yhdistetty tilanneviiva (Ruuska 2001, 151)

Koska projektiorganisaatio on kertaluontoinen eikä siinä ole kehittynyt vuosien mittaan selviä vastuujakoja on siihen kiinnitettävä erityistä huomiota. Eräs tapa selkeyttää vastuun- ja tehtävienjakoa projektissa on **vastuunjakomatriisi**. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) Pelinin (2009, 83) esimerkki sellaisesta.

## VASTUUNJAKOMATRIISI

Osasto

Päiväys

|                |              |
|----------------|--------------|
| Projektin nimi | Projektin no |
|----------------|--------------|

V = VASTAA TEHTÄVÄSTÄ  
T = TARKASTAA

☺ = TEKEE TYÖN  
H = HYVÄKSY

| Henkilön nimi                  |          |             |                   |                      |               |           |        |            |                |  |  |  |  |  |
|--------------------------------|----------|-------------|-------------------|----------------------|---------------|-----------|--------|------------|----------------|--|--|--|--|--|
| Tehtävä tai asiakirja          | Tilaaaja | Ohjausryhmä | Projektipäällikkö | Suunnittelupäällikkö | Suunnittelija | Työnjohto | Ostaja | Viranomais | Laatupäällikkö |  |  |  |  |  |
| Projektiehdotus                | V        | H           |                   |                      |               |           |        |            |                |  |  |  |  |  |
| Lähtötiedot                    | V        |             | T                 |                      |               |           |        |            |                |  |  |  |  |  |
| Projektisuunnitelma            |          | H           | ☺                 |                      |               |           |        |            |                |  |  |  |  |  |
| Ympäristövaikutusten arviointi | V        |             | T                 |                      | ☺             |           |        |            |                |  |  |  |  |  |
| Työturvallisuussuunnitelma     |          |             | T                 |                      | ☺             |           |        |            |                |  |  |  |  |  |
| Riskianalyysi                  |          |             | V                 |                      |               |           |        |            | ☺              |  |  |  |  |  |
| Viranomaisluvut                |          |             | V                 |                      |               |           |        | H          |                |  |  |  |  |  |
| Suunnitteluasiakirjat          |          |             |                   | V                    | ☺             |           |        |            |                |  |  |  |  |  |
| Hankintamäärittelyt            | V        |             |                   | T                    |               |           |        |            | T              |  |  |  |  |  |
| Toimittajien valinta           |          |             | V                 | T                    |               | T         | T      |            |                |  |  |  |  |  |
| Ostotilaukset ja sopimukset    |          |             |                   |                      |               |           | V      |            |                |  |  |  |  |  |
| Toimitusvalvonta               |          |             |                   |                      |               |           | V      |            |                |  |  |  |  |  |
| Projektin raportointi          |          | H           | V                 |                      |               |           |        |            |                |  |  |  |  |  |
| Laskujen käsittely             |          |             | H                 |                      |               |           | T      |            |                |  |  |  |  |  |
| Tiedottaminen                  |          | H           | ☺                 |                      |               |           |        |            |                |  |  |  |  |  |
| Lisätyöt                       |          |             | H                 |                      |               | T         | T      |            |                |  |  |  |  |  |
| Työmaavalvonta                 |          |             |                   |                      |               | ☺         |        |            |                |  |  |  |  |  |
| Projektin vastaanotto          | H        |             | T                 |                      |               | ☺         |        |            |                |  |  |  |  |  |
| Loppuraportti                  |          | H           | ☺                 |                      |               |           |        |            |                |  |  |  |  |  |
| Takuutarkastukset              | V        |             |                   |                      |               | ☺         |        |            |                |  |  |  |  |  |

Taulukko 2. Esimerkki vastuunjakomatriisista (Pelin 2009, 83.)

### 3 OPPAAN SISÄLTÖ JA TYYLI

#### 3.1 Oppaan rooli sisäisen viestinnän osana

Aiemmin tässä esitellyn jaottelun mukaan opas on siis välitettyä lähikanavaviestintää. Viestintäkeinona opas ei ole kovin rikas, koska se ei takaa mahdollisuutta välittömään palautteen antoon ja erilaiset keinotkin ovat rajattu lähinnä tekstiin ja kuvaan. Esimerkiksi äänenpainoja tai eleitä ei oppaassa ole mahdollista käyttää. Toisaalta koska tämän työn tapauksessa opas on tarkoitettu hyvin tarkoin määritellylle joukolle voi sen kieli olla tuttavallista ja sanoma hyvin tarkasti kohdistettua, joskaan ei kuitenkaan aivan henkilökohtaista.

Nämä oppaan perusolemuksesta johtuvat asiat tarkoittavat, että opas ei siis sovellu jatkuvien muutosten tiedottamiseen tai palautteen antamiseen. Kuitenkin yhdistettynä muihin viestintäkanaviin se toimii loistavasti paikkana, josta pysyviä käytänteitä voi tarvittaessa tarkistaa. Seuraavassa luvussa esiteltävää Teatterituottajan opasta sen kirjoittaja Jukka Hytti (2005, 10) kuvaakin ”tuottajan työkalupakkina”, josta löytyy vastauksia erilaisiin pulmatilanteisiin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113; Pelin 2009, 44.)

Pelin (2009, 44) nostaa esille, että oppaiden tarkoitus on varmistaa rakennetun johtamisjärjestelmän toimivuus. Tällä hän tarkoittaa esimerkiksi valvontaa. Projektia käynnistettäessä on sovittu kuinka projektin etenemisestä linjaorganisaatioon tiedotetaan on tämän toiminnan myös toteuduttava suunnitellulla tavalla, jotta projektin asettajalla ja asiakkailta on mahdollisuus seurata ja ohjata projektin tuloksia ja kuluja. Pelinin mukaan oppaat muistuttavat näistä käytänteistä ja varmistavat johtamisjärjestelmän toimivuuden myös henkilöstövaihdos tilanteissa.

Eikä sovittujen käytänteiden unohtuminen ja sekoittuminen ole ainoastaan projektiorganisaatioiden ongelma, vaikka niissä helpommin vaihdetaankin projektista ja roolista toiseen. Sama koskee koko työelämää, joka pirstaloituu ja monesti ollaan useammassakin työpaikassa yhtäaikaisesti. Nämä kaikki eri tilanteet lisäävät työntekijän tarvetta hakea tietoa kyseisen organisaation ja projektin toimintatavoista. (Kauhanen 2004, 143; Pelin 2009, 26.)

Opasta voidaan pitää myös eräänlaisena perehdyttämisen muistilistana. Muistilista ajattelu toimii niin esimiehelle kuin perehdytettävälle työntekijällekin. Esimiehen kannalta opas, johon on kerätty kaikki läpikäytävät asiat toimii varmistamassa, että suunnitellut asiat todellisuudessa myös käydään läpi. Perehdytettävälle taas opas toimii listana, josta asioita voidaan myöhemmin tarkistaa, koska perehdytyksen aikana annetut ohjeet unohtuvat ainakin jossain määrin. (Kauhanen 2004, 87; Pelin 2009, 44.)

Pohjimmiltaan opas on siis yrityksen sisäistä viestintää, jossa yhtiön johto viestii alaisille yrityksen tavoitteista ja toimintatavoista. Sen, kuten muunkin viestinnän tarkoituksena on johtaa yritys parempiin tuloksiin ja kohti yhtiön tavoitteita. Oppaan tarkoitus on myös avustaa työntekijöitä suoriutumaan työtehtävistään nopeammin ja paremmin. Jotta oppaassa oleva tieto sisäistettäisiin tarvitaan kuitenkin avuksi myös muita viestinnän keinoja, kuten kasvotusten tapahtuvaa opastusta ja seuranta ovatko oppaan ohjeet ymmärretty oikein. (Järvinen 2005, 39.)

### **3.2 Vertailtavien oppaiden esittely**

Saadakseni myös ensikäden tietoa siitä, mitä oppaisiin on yleensä kirjoitettu, olen tutustunut seuraaviin eri aloilta ja hieman eri tarkoituksiin tehtyihin oppaisiin. Hochschule für Fernsehen und Film, Einführung: Produzieren in der Abt IV (Münchenin elokuva- ja tv-korkeakoulu, perehdys: tuottaminen IV osastolla); Jukka Hytti: Teatterituottajan opas ja Tampereen konservatorio – henkilökunnan opas.

Münchenin elokuvakorkeakoulun perehdytysopas on käyttötarkoitukseltaan lähinnä tavoitteena olevaa tuotannonopasta. Se on tarkoitettu opastamaan

oppilaita toimimaan tuottajana toimivan kouluorganisaation toiveiden mukaisesti. Se on myöskin suoraan alalle sopiva ja siellä käytetäänkin suoraan alan oikeaa termistöä kuten ”vastaavatuottaja” ja ”tuottaja”. Kokonaisuudessaan opas vaikuttaa massiivisuudessaan ja epäjärjestyksellään pelottavalta nipulta kasattuja liitteitä. Oppaan kansilehden mukaan sen ovat koostaneet Mareike Lueg ja Anna Katharina Engel vuonna 2008.

Jukka Hytin teatterituottajan opas on päätynyt kirjaksi Like kustannusyhtiön toimesta. Jo tällä perusteella oppaan voidaan olla yhtenäisempi, harkitumpi ja luotettava. Käyttötarkoitukseltaan kirjamuotoinen teatterituottajan opas eroaa kuitenkin tavoitellusta oppaasta pitkällä kuvailevilla teksteillään. Se ei myöskään ole tehty suoraan minkään tuotannon tekemiseen vaan antaa yleisempää kuvaa tuottajan työnkuvasta. Se kertoo kuitenkin tuottajan työstä, johon tavoittelemanikin oppaan tulisi opastaa, joten sisällöistäkin löytyy yhteneviä asioita.

Tampereen Konservatorion henkilökunnan oppaan on tehnyt Pirkko Virta Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman lopputyönä vuonna 2009. Hänellä on ollut pohjana käytettävänä myös vuoden 1999 versio kyseisestä oppaasta. Lopputyönä valmistuneen oppaan voi olettaa olevan rakenteeltaan ja sisällöltään perusteltu. Virran lähestymistapa opinnäytetyössään on suuntautunut vahvasti perehdyttämisenprosessiin. Itse oppaassa tämä näkyy painotuksena työyhteisöön ja sen toimintatapoihin perehdyttämisenä. Varsinaisiin työtehtäviin oppaassa ei juurikaan anneta ohjeita.

### **3.3 Oppaan osat**

Opas voidaan siis jakaa perehdytykseen ja työtä tukevien asioiden kokoomapaikaksi. Eikä perehdytyksellä tarkoiteta vain uutta työntekijää koskevaa toimintaa, vaan myös muistutusta ja uusien toimintatapojen toiminnan takaamista. Perehdytys osiossa kerrotaan organisaation tavoitteista sekä sen toimintatavoista, työn tekemiseen liittyvistä käytännön toiminnoista ja pyritään antamaan selkeä kuva työympäristöstä. Tätä tukee ja osittain siihen sekoittuukin oppaaseen kerätyt listat, lomakkeet ja mallipohjat.

Monesti oppaat työpaikoilla ovatkin sekoituksia työntekoon ja työyhteisöön liittyvistä asioista. Näin esimerkiksi Tampereen Konservatorion henkilökunnan opas. Siitä löytyy niin organisaation esittely kuin kuvaus toiminnasta harvinaisemmissakin tilanteissa. Näin on kasattu samaan pakettiin tieto toiminnasta sairastapauksen sattuessa, tarvittaessa tehdä hankintoja tai kun tarvitaan vahtimestarilta apua. Näin on varmistuttu siitä, että työhön perehdyttämisen aikana ei olennaista unohdu kertoa ja tieto on saatavilla myös sillä hetkellä kun sitä tarvitaan. (Virta 2009)

Työhön perehdytys osiossa kuvataan työn tekemisen vaiheet. Ennen varsinaista toimintaa esitellään myös ne työvälineet, joita työn tekemiseen tarvitaan. Samalla tulee selväksi myös mahdolliset ohjelmaversiot, jolloin kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet avata luodut tiedostot. Tärkeä on myös esitellä mihin työllä on tarkoitus pyrkiä ja kuinka se tukee kokonaisuutta. (Kauppinen ym. 2009, 106; Pelin 2009, 84)

Oppaaseen kerättyjen listojen, lomakkeiden ja mallien merkitystä Pelin (2009, 29) kuvaa ajansäästäjinä. Kun on käytössä vakiopohjat ei jokaisessa projektissa tarvitse käyttää energiaa niiden kehittämiseen. Lisäksi aikaa säästyy myös tulkintavaiheessa kun tieto kulkee aina vakioidussa muodossa.

Juuri edellä mainitulla tavalla on esimerkkejä kerätty esimerkiksi Hytin teatterintuottajan oppaaseen. Se sisältää runsaasti esimerkkejä muun muassa budjetin laskennasta ja sopimuksista. Samaa kaavaa noudattaa myös Münchenin elokuvakorkeakoulun tuotannonopas. Tampereen konservatorion oppaassa asiakirjoja ei ole nähty tarpeelliseksi liittää itse ohjeeseen, mutta se sisältää sen sijaan tiedon saatavilla olevista lomakkeista sekä niiden pito- ja palautuspaikoista. Lomakkeet ovatkin saatavilla muun muassa yhteisön intranetistä. Lisäksi tuottajilla tulisi olla pääsy myös vanhojen projektien raportteihin, toimintamalleihin ja budjetteihin. Näitä on mahdollista käyttää vastaavanlaisissa projekteissa myöhemmin suuntaa antavina pohjina - käytäntö, josta myöskin Hytti (2005) kirjoittaa.



### 3.4 Oppaan käytön tehostaminen

Oppaan tyyllillä on valtava merkitys sen toimivuuteen. Se vaikuttaa myös siihen, luetaanko opasta ylipäättäen. Kirjoittajan tulisi pitää mielessä oppaan käyttäjä kaikissa vaiheissa. Hän ei saisi suoranaisesti asettua lukijan yläpuolelle, mutta ei myöskään pitää asioita lukijalle itsestään selvyytenä. Asiat tulisi esittää selkeästi, mielenkiintoisesti ja tyhjentävästi. (Kauppinen ym. 2009, 102-105)

**Oppaan käytön motivointi** on mahdollista ja suotavaa. Ihmisillä on tapana aloittaa mieluummin suoraa tekeminen perehtymättä ohjeisiin. Tämän takia oppaan käyttöä tulee motivoida. Parhaat motivointikeinot ovat muussa viestinnässä kuin itse oppaassa, mutta myös oppaaseen kannattaa panostaa, jotta sitä käytettäisiin. Oppaan käyttäjälle tulee saada aikaan tunne, että oppaan lukeminen auttaa häntä konkreettisesti työssä eteenpäin, mikä lupaus tulee tietenkin myös lunastaa.

Tärkeimpiä asioita kiinnostuksen herättämiselle on oppaan nimeäminen. Nimestä tulee käydä selville kenelle opas on tarkoitettu ja mihinkä käyttöön. Näin lukijalla on itsellään mahdollisuus arvioida oppaan soveltuvuutta juuri hänelle. Oppaan tarkoitusta voidaan selventää vielä laajemmin oppaan johdannossa. Johdannossa tulisi lyhyesti perustella miksi opas on syytä lukea ja sen toimintaohjeita noudattaa. Yksi tärkeimpiä asioita motivoinnin kannalta on, että lukijan ajankäyttöä kunnioitetaan. Liian pitkä johdanto saattaa lopettaa innon oppaan lukemiseen jo heti alkuunsa. Sama tiivis ja kärsimätöntä lukijaa palveleva ote kannattaa säilyttää myös itse oppaassa. Johdannossa tulisi myös kertoa kuinka opasta on suunniteltu käytettävän. (Kauppinen ym. 2009, 102.)

Hyvä ja selkeä **jäsentely** edesauttaa motivaation säilymistä myös itse opasta lukiessa. Toisiinsa liittyvät asiat tulisivat sijaita loogisina jatkumoina omiksi kokonaisuuksiksi otsikoituina. Sivupolut ja vaihtoehtoiset toimintamuodot tulee sijoittaa kuitenkin omiksi kokonaisuuksiksi eri paikkaan, jotta ne eivät häiritسی varsinaisen asian käsittelyä. Hyvällä jäsentelyllä tarkoitetaan myös, että itse jäsentelyyn annetaan lukuohje esimerkiksi sisällysluettelon muodossa, jolloin halutut asiat on helppo löytää. (Kauppinen ym. 2009, 104-107.)

Selostuksessa ensin pitäisi tulla toiminta normaalitilanteessa. Sen jälkeen selostetaan toiminta mahdollisissa poikkeustilanteissa. Yleisesti ottaen kannattaa myös ennakoida mahdolliset ongelmat, joita ohjeen lukija saattaa kohdata. Kun myös näihin yleisimpiin ongelmiin annetaan toimintaohjeet pääsee lukija itsenäisesti pidemmälle. Myös erikoistapaukset olisi selvitettävä, mutta niiden selostus ei saisi häiritä peruskäytön selkeälukuisuutta. (Kauppinen ym. 2009, 104-107.)

Jos toimintaohjeilla on järjestys, ne kannattaa myös tehdä luetteloksi ja käyttää juoksevaa järjestysnumerointia. Tämä helpottaa lukijaa hahmottamaan häneltä vaadittavat toimet, sekä huomioimaan, että niillä on olemassa tietty järjestys. Lisäksi järjestyksen tulisi olla sellainen, että asiat, joista tulee huolehtia ennen toiminnan aloittamista sijoitetaan ennen toimintaohjetta, eikä toimintaohjeen lisähuomautukseksi. Esimerkiksi ohje ”Tee tilaus – oletan pyytänyt esimieheltäsi luvan tilauksen tekemiseen” saattaa johtaa tilanteeseen, jossa tilaus on jo tehty ennenkö lukija edes pääsee kohtaan, jossa esimiehen suostumusta vaaditaan. Tämän takia toimintaohjeiden aikajärjestyksessä tulee olla tarkkana. (Kauppinen ym. 2009, 104, 107)

Opas pitäisi olla mahdollista myös käyttää muussa kuin kronologisessa järjestyksessä. Jokainen lukija käyttää opasta kuitenkin omalla tavallaan, joka on vaikea ennakoida. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että lukijan tulisi löytää mahdollisimman vaivattomasti ongelmaansa ratkaisu esimerkiksi sisällysluettelon, väliotsikoiden ja loogiseksi tehdyn järjestyksen avulla. Tällöin oppaaseen on helppo palata myös myöhemmin, kun ei ole varma muistaako asiaa oikein. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113; Kauppinen ym. 2009, 102.)

Münchenin elokuvakorkeakoulun oppaan (Lueg & Engel 2008) ongelma tuntuu olevan juuri huono jäsentely. Siinä on kyllä sisällysluettelo - itse asiassa jopa useampikin, mikä aiheuttaa sekaannusta. Asian löytymistä vaikeuttaa kuitenkin ennen kaikkea sivunumeroinnin puuttuminen. Oppaasta välittyikin kuva, että siihen on vain liitetty erillisiä ohjeistuksia. Ongelmalliselta tuntuu myös, että erikoistapaukset on käsitelty normaalitilanteiden yhteydessä. Tällöin luettava määrä lisääntyy, kun lukijan on tutustuttava myös erikoistapauksiin, vaikka ne ei

hänen tapaustaan koskisikaan. Myös itse ohjeiden järjestys tuntuu epäloogiselta ja sekavalta. On todella vaikea saada kokonaiskuvaa niistä käytännön-toimista, joita vastaava tuottaja tuottajalta haluaa.

Hytin (2005) oppaassa johdannon merkitys korostuu, sillä se on kokonaisuudessaan yli 150 sivua. Samaten myös sisällysluettelo on keskeisessä asemassa kun etsitään asiakokonaisuuksia. Johdannossa Hytti keskittyykin selostamaan niitä tarpeita ja syitä joihin hän on oman oppaansa kirjoittanut. Samalla hän kannustaa tuottajia kehittämään omaa tietotaitoaan ja laajentamaan omaa käsitystään tuottamisesta. Oppaan alkupuolella hän keskittyy kuvaamaan tuottajan työnkuvaa, mutta selkeän jaottelun perusteella myös yksilöidympiin ongelmiin on helppo löytää oppaasta vastauksia.

Tampereen konservatorion oppaassa (Virta 2009) yksittäisetkin asiat ovat helposti löydettävissä sisällysluettelosta. Tämän edellytyksenä on tietysti, että asioita ei ole kauhean montaa, jolloin sisällysluettelo paisuisi monen sivun mittaiseksi. Asiat on myös jaoteltu selkeästi eri otsikoiden alle ja niihin löytää joko sivunumeron tai järjestysnumerolla toimivan otsikoinnin perusteella.

### **3.5 Oppaan ymmärrettävyys ja selkeys**

Asiasta, joka omasta mielestä on hyvin selkeä on vaikea tehdä yksinkertaisia ohjeita. Monesti kirjoittaja tekee oletuksia lukijan pohjatiedoista, mikä saattaa jättää aukkoja ohjeiden ymmärrettävyydessä. Samaan aikaan ei pitäisi kuitenkaan mennä selostamaan aivan itsestään selvyyksiä. Ohjeet tulisi kuitenkin tehdä ajatuksella, että ennakkotietoja ei tarvita. Yhtä aikaa ohjeen tulisi siis olla mahdollisimman tiivis kuin kattavakin. (Kauppinen ym. 2009, 103.)

Eräs tapa ratkaista tätä tiiviin ja kattavan kirjoitustavan ongelmaa on erotella varsinaiset toimintaohjeet typografisesti muusta tekstistä, kuten perusteluista ohjeen noudattamiselle. Näitä keinoja ovat muun muassa luettelot, lihavoinnit, suuraakkoset ja sisennykset. Näin kiireinen lukija voi helposti tarkistaa työnsuoritusvaiheet luettelomaisesti, mutta heikommillakin ennakkotiedoilla pystyy

ymmärtämään ohjeet ja näkemään syyt ohjeiden seuraamiselle. (Kauppinen ym. 2009, 107.)

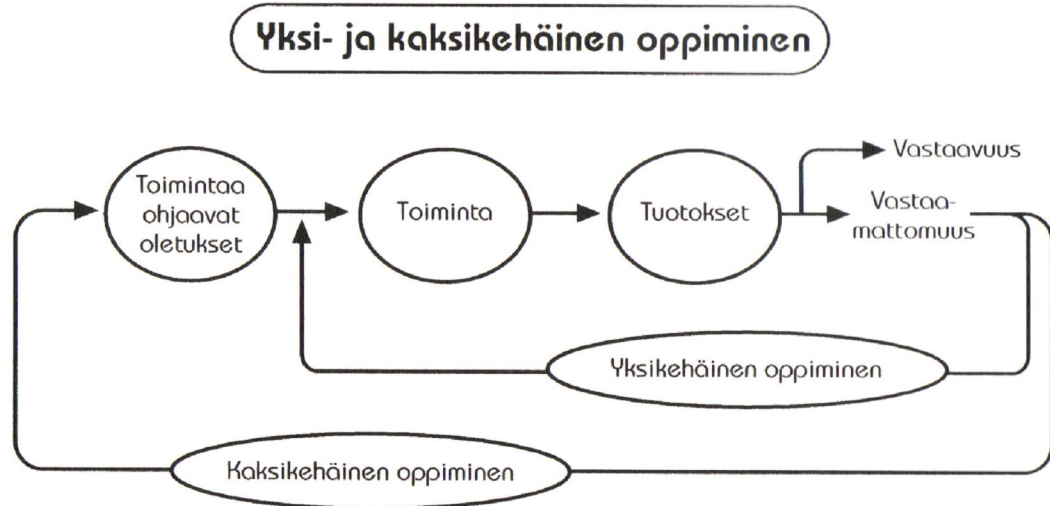
Ohjeissa tulee aina käyttää myös johdonmukaisesti samaa termiä. Selkeästäkin asiasta tulee monimutkainen, jos sille annetaan rinnakkain monia nimityksiä. Sen takia opasta laatiessa on valittava termit, joita käytetään. Esimerkiksi elokuvamaailman tehtävänimikkeet vaihtelevat ja muun muassa vastaavasta tuottajasta käytetään myös nimitystä linja-tuottaja. Yhtiössä onkin valittava kumpaa nimikettä käytetään. Tarvittaessa oppaaseen voi liittää myös sanaston, josta lukija voi tarkistaa hänelle epäselvät termit. (Kauppinen ym. 2009, 104; Pelin 2009, 45.)

Kuten jo jäsentelyn kohdalla mainittiin, lukijat saattavat perehtyä oppaaseen monin eri tavoin ja järjestyksin. Tämä tulee ottaa huomioon etsityn kohdan löytymisen lisäksi myös sillä, että jokainen kohta on ymmärrettävissä myös itsenäisesti, ilman oppaan aiempien kohtien lukemista. Selvyyttä voidaan lisätä myös kuvilla, jotka helpottavat kokonaisuuksien hahmottamista tai selkeyttävät toimintaa. Kuvat tekevät oppaasta myös miellyttävämmän näköisen lukea, mikä vuorostaan motivoi lukijaa. (Kauppinen ym. 2009, 103-107.)

Lopulta tulee vielä testaamalla varmistaa, että ohjeet toimivat toivotulla tavalla. Myös ohjeen jo ollessa käytössä tulee tarkkailla onko se ymmärretty oikein. Mikäli epäselvyyksiä ilmenee on opasta korjattava niiltä osin. (Kauppinen ym. 2009, 103.)

### **3.6 Oppaan päivittäminen ja saatavuus**

Jotta organisaatio voisi kehittyä on sen opittava aikaisemmista toimistaan. Oppimista tapahtuu jo kun jokin asia tehdään ja se menee suunnitelmien mukaan. Näin saadulla palautteella todetaan toiminta käyttökelpoiseksi. Kuitenkin oppimista tapahtuu varsinkin virheiden kautta. Tässä lähtökohtana on virheiden tunnistaminen ja syntyneiden virheiden korjaaminen. Tällä tarkoitetaan oheisessa kuviossa (kuvio 6) olevaa yksikehäistä oppimista. (Huotari ym. 2005, 31-43.)



Kuvio 6. Yksi- ja kaksikehäinen oppiminen. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 32; muokattu Argyriksen kaaviosta)

Oppiminen yksinkertaisesti virheellisiä toimintoja korjaamalla suunnitellunlaisiksi ei estä virheen uusiutumista, koska tietoa ei jaeta muiden kesken. Organisaation oppiminen ei olekaan ainoastaan sen jäsenten oppimista, vaan toiminnan ja organisaatiokulttuurin kehittymistä. Virheistä saatu palaute tulisikin ottaa huomioon myös toimintaa suunnitellessa. Kaksikehäisessä oppimismallissa ihmiset eivät katso toimintaa pelkästään verrattuna annettuihin arvoihin ja ohjeistuksiin, vaan he haastavat niiden sisällön saamansa palautteen kautta. (Huotari ym. 2005, 31-43.)

Kaksikehäinen oppimismalli menee hieman pidemmälle myös osoittaessaan, että virheistä oppiminen ei tapahdu ainoastaan negaation kautta. Palautteessa nähdään sen positiivinen puoli eli aistitaan esimerkiksi asiakkaiden tarpeita tai työntekijöiden käyttämiä toimintatapoja. Tämä palaute pystytään viemään takaisin toimintaa ohjaaviin arvoihin, tavoitteisiin ja ohjeistukseen. Jotta kaksikehäinen oppiminen olisi mahdollista, työntekijän tulee säilyttää kriittisyytensä. Vain silloin hän voi kyseenalaistaa yrityksessä käytössä olevia toimintatapoja ja kehittää niitä eteenpäin. (Huotari ym. 2005, 31-43.)

Myös Ruuska (2001, 159) muistuttaa, että oppaan lopullinen tavoite on tuottaa yrityksessä parempaa tulosta ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Ei siis voi olla niin, että toimintamallia olisi noudatettava orjallisesti, jos siitä poikkeamalla

saataisiin parempia tuloksia. Koska sovittujen toimintatapojen on tarkoitus tukea sujuvampaa tuotantoa on oppaan muokkauttava toiminnan mukaiseksi tilanteissa, joissa toimintatavat rajoittavat tuloksien syntymistä. Oppaan pysyminen ajan tasalla onkin ensiarvoisen tärkeää. Ajantasainen opas onkin niin sääntöjen laatijan kuin sääntöjen toteuttavankin yhteinen etu.

Se kuinka helposti organisaatiosta saa palautetta sen toimintatavoista, riippuu tietenkin paljolti organisaation toimintakulttuurista. Palautteen edellytyksenä on tietenkin, että vuorovaikutus on sisäisessä viestinnässä tehty helpoksi ja toimivaksi. Palautteen saantia oppaasta voidaan edes auttaa muun muassa Tampereen konservatorion oppaan tavoin. Siinä on pyyntö virheellisten tietojen päivittämisestä heti alussa yhteystietoineen. Virheellisten tietojen lisäksi olisi ehkä hyvä pyytää ehdotuksia paremmista käytänteistä.

Koska tämän työn tapauksessa opas koskee kuitenkin projektin läpisuorittamista on hyvä kerätä palautetta varsinkin projektin loputtua. Tällöin on todennäköisesti tuoreessa muistissa tilanteita, joissa oppaan ohjaama toimintatapa ei ollut toimiva. Kysymyksen oppaan ohjeiden toimivuudesta voisikin liittää osaksi projektin loppuraporttia, jossa muutenkin ruoditaan projektin onnistumista. Kuitenkin kuten aiemmin jo mainittu luovaan ja uusia ideoita tuottavaan ja ehkä jopa negatiivissävytteiseen keskusteluun oppaan toimimattomuudesta tulisi soveltaa mieluiten rikkaita viestimiä, jota raportti ei ole. Täten olisi paikallaan tarjota mahdollisuutta kertoa ideoita uusista toimintatavoista kaikille tuottajille säännöllisin väliajoin ja vähintään projektin päättyessä.

Oppaan säilytys tulee myös toteuttaa järkevästi, jotta sitä käytettäisiin. Koska oppaan tiedot ovat sen luonteisia, että ei voida ennalta sanoa koska niille tulee tarvetta, sen pitopaikaksi soveltuukin hyvin intranet. Sieltä opas on kaikkien saatavilla juuri sillä hetkellä kuin sitä tarvitsee. Sähköisen muodon puolesta puhuu myös se, että intranetissä oleva oppaasta on aina saatavilla ajantasaisin versio. Kuten juuri yllä mainittiin, niin muutokset ovat ei ainoastaan todennäköisiä vaan organisaation kehittymisen kannalta jopa toivottavia, joten päivittyminen on syytä olla otettu huomioon myös viestin vastaanottajaa ajatellessa.

Kun opasta päivitetään ei ole syytä lähettää käyttäjille koko opasta, mutta sen muuttumisesta on hyvä informoida käyttäjiä lyhyesti esimerkiksi sähköpostilla. Viestissä tulisi mainita, mikä asia on muuttunut ja mistä opas on kiinnostuneille löydettävissä. Näin viestin saaja voi itse arvioida koskeeko muutokset häntä ja onko hänellä syytä tutustua niihin. (Ruuska 2001, 162.)

### 3.7 Vertailtavista oppaista lisäksi esiin nousseet asiakokonaisuudet

**Tekijänoikeudet** nousevat esille kummassakin taiteenalalle tarkoitettussa oppaassa. Elokuvatuotannossa tekijänoikeudet ovatkin hyvin keskeinen asia liiketoiminnan ytimen kannalta. Tekijänoikeus syntyy kun luodaan omaperäinen teos. Se on henkilökohtainen ja voimassa 70 vuotta teoksen tekijän kuoleman jälkeen. Yleisimmin oikeuksia esimerkiksi tekstiin, sävellykseen tai kuviin hallinnoi kuitenkin eri tekijänoikeusjärjestöt. Parhaiten tietoa hinnoista ja käytännön toimista saa tiedustelemalla heiltä suoraan. Näitä järjestöjä on muun muassa Teosto, Gramex, Tuotos, Kuvasto ja Kopiosto. (Hytti 2005, 128-136; Stenvall-Virtanen & Vähämäki 2006, 112-114.)

Münchenin elokuvakorkeakoulun opas pitää sisällään omat sopimuskaavakkeet muun muassa tiimin, näyttelijöiden ja musiikinoikeuksia (niissä tilanteissa, joissa sopijaosapuoli ei kuulu tekijänoikeusjärjestöön) varten. He muistuttavat myös, että valmiin musiikin osalta oikeus on haettava säveltäjältä, sanoittajalta, esittäjiltä ja levy-yhtiöltä. Lopputeksteissä myös mainittava oikeuksia hallinnoivan organisaation nimi. Tekijänoikeuksien selvittäminen jätetään yksiselitteisesti tuottajan vastuulle, mutta vastaavalle tuottajalle on toimitettava lista ja todistus selvitetystä tekijänoikeuksista hyvissä ajoin. (Lueg & Engel 2008.)

**Vakuutuksia** on olemassa pakollisia kuten työntekijän tapaturmavakuutus ja vapaaehtoisia, vaikkapa laitteistojen suojaksi. Vapaaehtoisia vakuutuksia Hytti neuvoo harkitsemaan tapauskohtaisesti. Tämä tapahtuu pyytämällä tarjouksen, jonka pohjalta voi tehdä arvion vakuuttamisen kalleudesta. Münchenin elokuvakorkeakoulu on liittännyt koulun pakollisen tapaturmavakuutuksen

sellaisenaan osaksi opasta. Lisätiedoista ilmenee muun muassa kenen kanssa vakuutusyhtiössä on asioista sovittu. (Hytti 2005, 64-6; Lueg & Engel 2008.)

**Ohjeistusta yhtenevään ulkonäköön** on oppaissa hyvin vähäisesti. Hytti mainitsee asiasta rivien välissä puhuessaan käsiohjelmien laadusta. Münchenin elokuvakorkeakoulu on tehnyt ohjeistuksen lopputeksteille. Siinä määritellään henkilöt, jotka vähintään on mainittava ja missä muodossa koulun nimi sekä logo tulee esiintyä. Näin saadaan aikaan yhtenäinen käytäntö. Heillä on myös vaatimus lopputekstien hyväksyttämisestä vastaavalla tuottajalla. Graafisen ohjeistuksen tarkoitus on taata, että yrityksen viestinnässä käytetään samoja graafisia periaatteita. Näihin kuuluu muun muassa ohje logon, värien ja fonttien käytöstä, asettelusta sekä asiakirja- ja powerpoint-pohjat (Korolainen 2011). (Hytti 2005, 96; Lueg & Engel 2008.)

Tampereen konservatorion henkilökunnan oppaassa on oppaista laaja-alaisimmin kerätty työyhteisöön perehdyttämiseen liittyviä asioita. Näitä asioita ovat muun muassa **palkanmaksun käytänteet, työajat, toiminta sairastuessa, työsuojelu ja työsuhde-edut** kuten liikunta. Opas antaa myös muita käytännön neuvoja kuten mistä **avaimet** saadaan ja kuinka **intraan pääsee**.

**Yhtenäinen nimeämiskäytänne** varmistaa viestin ymmärrettävyyden. Yhtenäistä viestintäkäytäntöä edustaa muun muassa Münchenin elokuvakorkeakoulun oppaan useaan kertaan toistama käsky säilyttää tuotannon työnimi tuotannon läpi samana, vaikka varsinainen nimi myöhemmin muutettaisiinkin. Tuotannoille on myös otettu käyttöön tuotantonumero, jotta tuotanto olisi varmasti yksilöitävissä. Ruuska (2001, 160) kehottamaan käyttämään tiedostojen yhtenäisiä nimeämisstandardeja sekä systemaattista tapaa tallentaa tietoja. Tällöin tiedoston nimen tai viimeistään ylätunnisteen kautta tulisi olla tiedossa mihin asiaan kyseinen tiedosto kuuluu. Tämä käytänne voi perustua juuri tuotannon työnimeen ja tuotantonumeroon, mutta määrittelyllä pitäisi päästä myös syvemmälle.

Ristiriitaisesti tuottajan vastuuseen ja vapauteen projektipäällikön ominaisuudessa Münchenin elokuvakorkeakoulun oppaassa on huomattavia määriä erilaisia **vastaavan tuottajan myöntämiä lupia**. Niillä tuottaja saa oikeuden



laitevuokrauksiin, ulkoisten palveluiden hankkimiseen, filmin kopioimiseen ja äänimiksaukseen. Nämä luvat toimeksiantojen tekemiseen vaatii vastaavan tuottajan hyväksynnän. Näiden kautta nähdään myös kohdat, joissa vastaava tuottaja haluaa kontrolloida tuotantoa. (Lueg & Engel 2008.)

Kokonaisuudessa tutkittuihin oppaisiin sisältyi runsaasti asiakirjapohjia, lomakkeita ja mallipohjia tai viittauksia niihin. Seuraavassa tämän työn kohteena olevaan oppaaseen sovellettavissa olevat liitteet ovat koottu vielä listaksi:

- Budjetointimalli
- Työsopimus pohja
- Matkalaskulomake
- Ateriakorvauslomake
- Yöpymiskorvauslomake
- Puhelinkulujenkorvauslomake
- Luettelo kaluston vuokraukseen
  - valo
  - kamera
  - ääni
  - kameranfiltrit
- Yhteistuotantosopimusmalli
- Ohjeet alaikäisten kanssa työskentelystä
- Tiimin ja esiintyjien oikeuksien luovutus sopimus
  - festivaalikäyttöön
  - kaupalliseen käyttöön
- Tiedotus- ja markkinointisuunnitelmamalli
- Musiikinlisenssisopimus
- Lopputekstien mallipohja
- Kulukorvauslomake
- Käsikassanlaskentalomake
- Lista apurahojen hakemisen päivämääristä
- Kampanjan medianäkyvyyden seurantalomakemalli
- Yhteystietolista sisäinen
- Yhteystietolista yhteistyökumppanit
- Vahinkoilmoitus (vakuutusyhtiön)

## 4 YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 4.1 Suomalainen elokuvakenttä

Suomalaisesta elokuvateollisuudesta julkaisee tilastoja vuosittain Suomen elokuvasäätiö. Tilastot koskevat kuitenkin lähinnä elokuvateatterilevityksessä olevia elokuvia, joista vuonna 2010 yhdysvaltalaisia elokuvia oli 66%. Pitkän suomalaisen fiktioelokuvan keskiarvobudjetti oli 1,4 miljoonaa euroa ja vuonna 2010 niitä sai ensi-iltansa yhteensä 23, mikä on enemmän kuin pitkiin aikoihin. (Hautamäki & Kemppinen 2010, 14-26.)

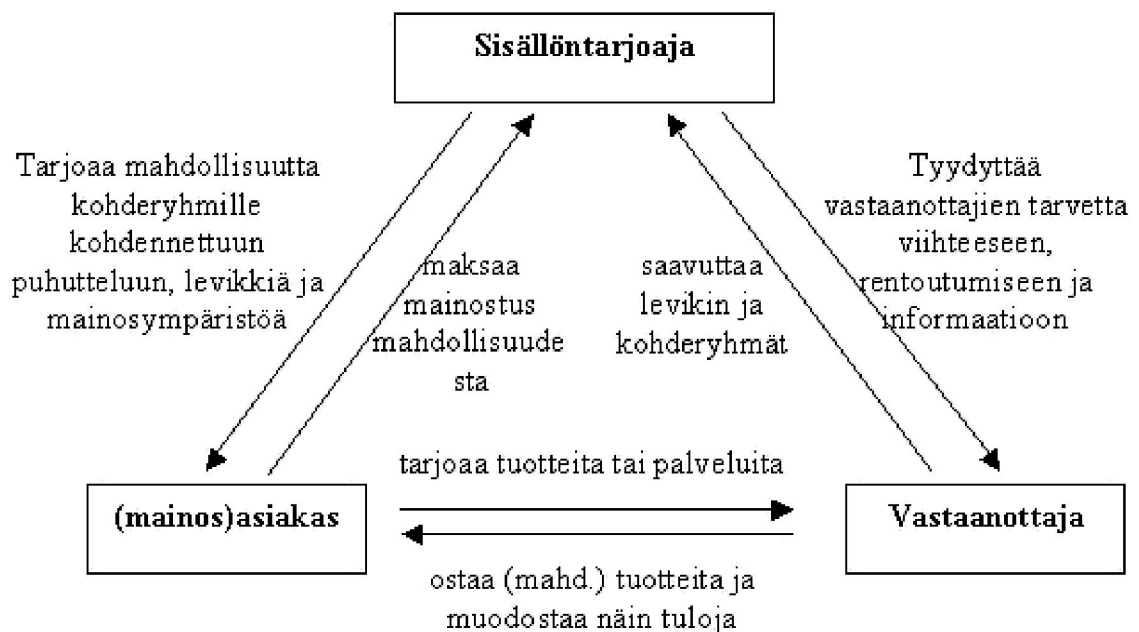
Elokuvatuotantoyhtiöt kuitenkin tekevät paljon muitakin tuotteita kuin vain alan kirkkainta helmeä eli elokuvateatterielokuvaa. Näitä ovat muun muassa mainoselokuvat, yritysten imagoelokuvat ja musiikkivideot. Näiden tuotantojen tekijöistä tilastotietoja onkin huomattavasti heikommin tarjolla, mikä johtuu osittain alan pienuudesta ja hajanaisuudesta, jolloin luotettavien tilastojen tekeminen on haasteellista.

Työministeriön (Työvoiman kehittäminen ja ohjaustiimi 2002, 60) näkemyksen mukaan Suomen kattavaa televisiomainontaa tekee tuottaa vain noin 20 tuotantoyhtiötä – pitkiä elokuvia noin 30. Suomen audiovisuaalisen alan tuottajat ry. (Satu ry.) julkaisee vuosittain hakemiston jäsenyrityksistään. Jäseniä yhdistyksellä on reilu sata, joiden tv-toimialan kokonaisliikevaihdon ilmoitetaan olevan 80 miljoonaa euroa. Tähän sisältyy siis myös ohjelmat eikä ainoastaan tv-mainonta – myöskin Satu ry:n ulkopuolelle jää useita toimijoita, mistä johtuen tätäkään lukua ei voi pitää kovin tarkkana. Kuvaava alalle kuitenkin on, että Satu ry:n jäsenistä suurimmalla osalla on työllistettynä kiinteästi vain alle 10 henkilöä. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta liikevaihdot vaihtelevat muutamasta sadasta tuhannesta pariin miljoonaan euroon. (Jäsenet 2010.)

Tyypillistä tuotantoyhtiöillä on tasaisesti vaihtuva projektikohtainen henkilökunta. Tuotantoyhtiöt moninkertaistavat henkilökuntansa määrän aina tuotannon aikana. Kutakin tuotantoa varten palkataan erikseen esimerkiksi kameraryhmä, lavastaja ja mahdollisesti jopa ohjaaja. Tämä tarkoittaa, että suurin osa alan työntekijöistä on freelancereita tai yrittäjiä. Yritys, jota tarkkailemme toimii tässä asiassa alalla vallalla olevan käytänteen mukaisesti. (Työvoiman kehittäminen ja ohjaus -tiimi 2002, 61.)

#### 4.2 Mainoselokuva

Mainoselokuvassa on yleistä, että loppukäyttäjä ja tilaaja eivät ole sama taho. Esimerkiksi mainoksen tilaaja on mainostettava yritys, mutta oikeastaan mainos tulisi tehdä yrityksen potentiaalisille asiakkaille. Mainonnalla tavoitellaan kuitenkin viestin vastaanottajalta saatavia tuloja, kuten seuraava kuvio (kuvio 7) esittää. (Hass 2003,123; Stenvall-Virtanen & Vähämäki 2006, 40-41.)



Kuvio 7. Vaihdamantakolmio mainoksen ostajan, mediayrityksen ja mediankuluttajan välillä. (Hass 2002, 124, tekijän oma suomennos.)

Myöskin itse tilaaja on jakautunut moneen eri toimijaan. Yleensä yritykset tilaavat markkinointinsa yhdeltä mainostoimistolta, joka tarpeen vaatiessa käyttää alihankkijana esimerkiksi elokuvatuotantoyhtiötä. Näiden lisäksi mukana on vielä Hassin kuvion mukainen sisällöntarjoaja eli esimerkiksi televisiokanava, joka tarjoaa mahdollisuuden esittää mainosta. Yleistä on siis vähintään kolmen toimijan yhteistyö: Mainostaja, mainostoimisto, tuotantoyhtiö. Näiden kolmen osapuolen tarpeet ja mielipiteet tuleekin ottaa huomioon mainosta tehdessä. Mainoselokuvan tekemiseen kuluukin yleensä paljon aikaa. Jokainen yksityiskohta on varmistettava monelta taholta ja valmisteltavaa ja järjestämistä on ennen kuvauksia paljon. Suunnitteluprosessi alkaa kuitenkin ideasta ja sen pohjalta tehdystä käsikirjoituksesta. (Hass 2002, 124; Raninen & Rautio 2002, 282-290; MTV3 2011.)

Pitkän linjan mainoselokuvatuottaja Pepe Teirikari (2000, 136) sanoo, että mainoselokuvatuottajan tulee ymmärtää mainontaa ja markkinointia, jotta hän pystyy keskustelemaan tilaajien kanssa tuotteen sisällöstä. Mainoselokuva on osa yrityksen markkinointiviestintää, joka on suunniteltua ja päämääräsidoista toimintaa. Nämä suunnitelmat sitoutuvat taas yrityksen kokonaisvaltaisiin strategisiin suunnitelmiin. Yksittäistä mainosta ei voidakaan nähdä siten irrallisena toimintana, vaan sen on tuettava koko yrityksen tavoitteita. Markkinointia suunnitellessa yritys miettii muun muassa markkinoinnin tavoitteita, kohderyhmää, jolle halutaan viestiä sekä itse sanomaa, joka kohderyhmän tulisi saada. Mainoselokuva onkin vain yksi markkinointiviestinnän keinoista, jonka yritys valitsee mikäli katsoo sen parhaiten heidän tarpeisiinsa sopivaksi. (Isohookana 2007, 92, 95, 102, 104.)

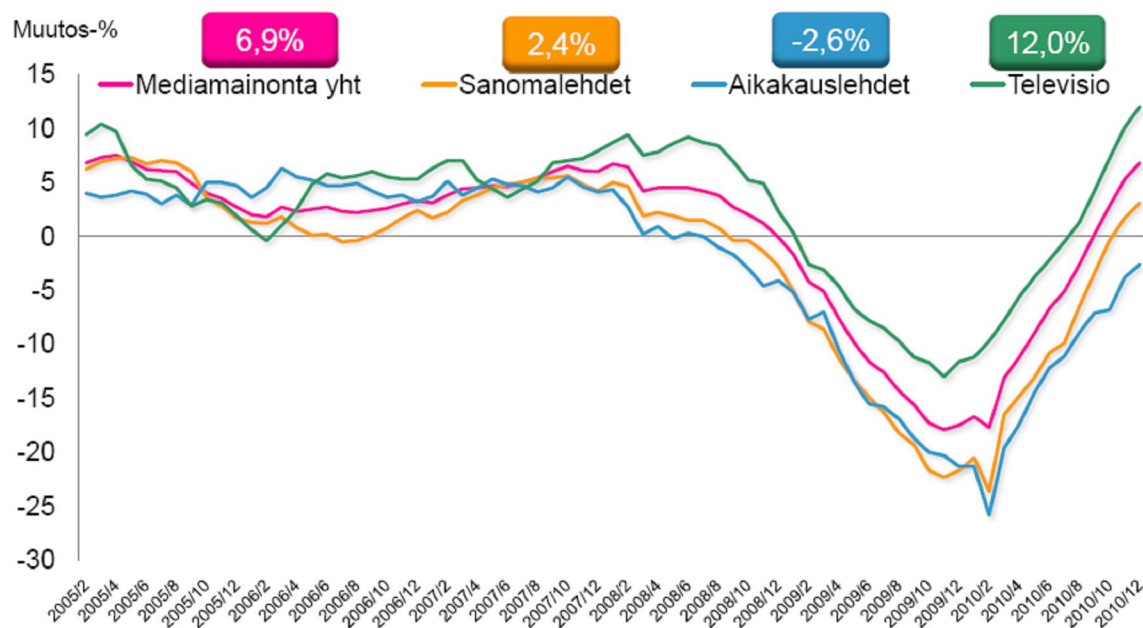
Parhaimmillaan mainoselokuva pystyy olemaan hyvin viihdyttävä, tunteisiin vetoava sekä liikkuvan kuvan ja äänen muodossa monipuolinen sekä huomiota herättävä mainoskanava. Sillä pystytään myös tavoittamaan suuria katsojamassoja kerralla ja sitä pystytään toistamaan jokaisena viikon päivänä jopa useita kertojakin päivässä. Toisaalta televisiomainos on olemassa vain sen lähetyshetkellä, eikä siihen voi palata kuten vaikkapa sanomalehtimainokseen. Sen takia tv-mainoksen ohi on helppo kulkea. Tv-mainoksen pituutta huomattavasti tärkeämpi onkin sen toistojen määrä (Raninen & Rautio 2002, 275).

Televisiomainonta on myös kallista tuotantokustannusten ja esitysjan kalleuden takia, mutta kontakti hinta saattaa silti jäädä alhaiseksi. Vähintään tästä kaikesta mainoselokuvatuottajan olisi siis hyvä olla tietoinen. (Isohookana 2007, 149 – 150.)

Raninen ja Rautio (2002, 279-280) luokittelevat kirjassaan erilaisia mainoselokuvatyyppejä. Näitä ovat demonstraatio, testimoniaali, esittelijä, juonellinen mininäytelmä, lifestyle, animaatio ja still-kuva. Ne ei kuitenkaan välttämättä rajoitu tähän sillä nykyisin markkinointi tulee määritellä aika laajasti, kuten jyväskyläläisen Mainostoimisto Aava & Bangin luovan johtajan Mikko Kalliolan (2010) tekeekin. ”Markkinointi on kaikkea sitä, mikä lisää myyntiä.” Tällöin mainoselokuvakin voi olla oikeastaan mikä tahansa liikkuvankuvan mediassa esitetty tuote, jolla tavoitellaan myynnin lisäämistä.

Markkinoinnin määrä on ollut pitkällä aikajänteellä tasaisesti kasvussa. Mediamainonnasta Tv-mainonta on ollut myös yksi voimakkaimmin kasvavimmista. Suunnitellessaan mainontaa yritykset seuraavat markkinoinnin kysyntätrendejä aktiivisesti (Isohookana 2007, 36). Tämä on nähtävissä myös oheisesta kuviosta yleisesti taloudessa heikon 2009 vuoden kohdalta. Tätä kautta voisi myös ennustaa, että lähitulevaisuus ei ole niin suotuisa kuten oheinen kuvio antaa ymmärtää. Pitkällä aikavälillä kasvua on todennäköisesti edelleen odotettavissa. (Honkaniemi 2011, 9.)

## Mediamainonnan kehitys mediaryhmittäin liukuva 12 kk



Kuvio 8. Mediamainonnan kehitys mediaryhmittäin. (Honkaniemi 2011, 9.)

### 4.3 Elokuvatuotantojen hierarkia

Elokuvatuotantojen tehtävänimikkeiden määrä myös tuotannon alla on laaja. Pirilä ja Kivi (2010, 67–68, 112–114) ovat listanneet angloamerikkalaisen jaottelunmukaisia tehtävänimikkeitä, joista tärkeimmät esimiestehtävät ovat:

**Vastaavan tuottajan** tehtävä on linjata yhtiön toimintaa. Hänen tehtävänsä on varmistaa yhtenäisen suunnan säilyminen yhtiön eri tuotantojen vaikutuksesta sekä vastata yhtiön yleisen vision ja arvojen toteutumisesta yksittäisessä tuotannossa. Hän valvoo tuotantokohtaisesti juridiikkaa, valmistumisaikataulua, kokonaiskustannuksia ja rahoitusta sekä taiteellisteknisten tavoitteiden saavuttamista. Vastaavaa tuottajaa kutsutaan myös linja-tuottajaksi, mikä kuvaakin hänen vastuutaan linjaorganisaation toiminnasta verrattuna tuottajan vastuuseen projektipäällikkönä. Hänen vastuulleen kuuluu muun muassa yrityksen rahoituksen riittäminen eri tuotantojen yhteisvaikutuksessa kaikissa tilanteissa, sekä muiden resurssien yhteensovittaminen. Jotta vastaava tuottaja pystyisi

valvontatehtäväänsä suorittaa on hänen saatava riittävät tiedot projektien etenemisestä. (Pirilä K. & Kivi E. 2010, 113.)

**Tuottaja** on vastuussa yksittäisen elokuvan onnistumisesta. Hän mukana projektin alusta sen loppuun asti. Hän on mukana käsikirjoituksen kehittämisessä, mutta myös valmiin kuvausten jälkeen on monta vaihetta, kuten markkinointi mikäli puhutaan muusta kuin tilaustyönä tehdystä elokuvasta. Myös tämän työn ulkopuolelle rajattu rahoituksen hankkiminen jää tuottajan vastuulle. Myös budjetti ja käytännöntoteutuksen suunnitelmat ovat hänen vastuullaan, koska hän vastaa myös niiden mukaisesta toteutumisesta. Vastaavan tuottajan rooli on näissä tuottajan suunnitelmat hyväksyvä. Tuottaja palkkaa keskeiset tuotantotyöntekijät ja vastaa kokonaisuudessaan projektin onnistumisesta. (Väisänen 2002, 90; Pirilä K. & Kivi E. 2010, 39, 113.)

**Tuotantopäällikkö** vastaa yleensä varsinaisen kuvausvaiheen järjestelyistä. Hän auttaa tuottajaa budjetin laskemisessa ja tekee muun muassa kalustovuokraukset. Kuvausten aikana tuotantopäällikkö seuraa projektin aikataulullista etenemistä ja kuluja muun muassa työtuntien ja materiaalien kohdalta. Riippuen tuotannon kokoonpanosta tuotantopäällikkö saattaa tehdä myös hyvin käytännönläheisiä toimia kuten päivittäisiä aikatauluja tai vastata järjestelyistä kuvauspaikalla; riippuen kuinka tehtävät hänen ja mahdollisten apulaisohjaajan ja kuvauspäällikön välillä ovat rajatut. Tuotantopäällikkö vastaa siis varsinaisen kuvausvaiheen onnistumisesta. (Pirilä K. & Kivi E. 2010, 112-114.)

Kuvauspaikalla suunnitelman käytännön toteuttamisesta vastaa **kuvauspäällikkö**, jonka on raportoitava tuotannon sujumisesta tuotantotoimistolle. Kuvauspäällikkö on Suomessa itse asiassa hyvin harvinainen tehtävänimike ja kuvauspäällikön tehtävät tekevätkin tuotantopäällikkö ja/tai 1.apulaisohjaaja (Pohjola 2011). Esimerkiksi saksalaisessa järjestelmässä taas kuvauspäälliköitä on jopa kaksi, josta toinen aikatauluttaa seuraavaa päivää ja hoitaa apulaisohjaajan toiveiden mukaan kuvausten järjestelyä ennakolta. Toinen taas on kuvauspaikalla ja vastaa kuvausten sujumisesta aina parkkeeraamisesta ja näyttelijöiden oikea aikaisesta maskeeraamisesta siihen, että kuvauspaikka luovutetaan takaisin hyvässä kunnossa. Kentältä tapahtuva raportointi tapahtuu nykyisin lähes reaaliaikaisena.

Esimerkiksi jokaisen kohtauksen jälkeen lähetetään edistymisestä tekstiviesti tuotantopäällikölle ja muille tietoa tarvitseville. (Pirilä K. & Kivi E. 2010, 112-113; Sorg 2011.)

**Apulaisohjaajan** tehtävän kuva vaihtelee hyvin pitkälti tuotannon kokoonpanon mukaisesti. Hän saattaa itse joutua tekemään kuvauspäällikölle tässä jaottelussa ajatellut tehtävät tuotannon aikatauluttamisesta ja sen toteutuksen valvomisesta aina yksityiskohtiin asti. Joka tapauksessa hän toimii linkkinä ohjaajan ja tuotannontyöntekijöiden välillä. Hän viestittää ohjaajan tarpeista muulle ryhmälle ja vastaa esimerkiksi statistien sijoittumisesta kuvassa. (Pirilä K. & Kivi E. 2010, 112-113, 121; Sorg 2011.)

Tehtäväjako tuottajan, linjatuottajan, tuotantopäällikön, apulaisohjaajan ja kuvauspäällikön välillä vaihtelee tuotannoittain. Kuitenkin tässä järjestyksessä tuottajan ollessa eniten vastuussa suunnittelusta ja kuvauspäällikön aikanaan eniten suunnitelman toteutuksesta kentällä. (Pirilä K. & Kivi E. 2010, 67–68.)

Mainoselokuvia yli 30 vuotta tehnyt Pepe Teirikari (2000, 136–138 ) tiivistää muistelmateoksessaan näiden eri tuotantotehtävien tarkoitusta, ”Tuottaja tuottaa olosuhteita.” Hänen mukaansa tuottajan on esimiehenä pidettävä huolta työryhmän mielialasta ja tunnettava elokuvakerronnan lait. Tuottajalla on oltava varastossa ratkaisu kaikkiin mahdollisiin ongelmiin, tieto eri ratkaisujen kustannuksista sekä kyky perustella nämä rahoittajalle.

#### **4.4 Elokuvatuotannon vakiintuneet asiakirjat**

Elokuvatuotantoon on sen historian aikana vakiintunut useita käytänteitä. Myös kaavakkeet, joilla tietoja jaetaan ovat löytäneet enemmän tai vähemmän vakiintuneen muodon. Seuraavassa esitellään tuotantotoimen kannalta tärkeimpiä asiakirjoja sekä niiden tarkoitukset.

**Elokuvan käsikirjoituksella** on useita eri tehtäviä. Tietenkin se on kuvausjuonesta ja siihen on rajattu juuri tällä kertaa valittu näkökulma asiaan ja se



sisältää myös ne näyttelijöiden myöhemmin opettelevat vuorosanat. Elokuvataiteen professori Jouko Aaltonen (1993) on jakanut käsikirjoituksen tehtävät neljään eri osaan: Kokonaisuuden hahmottaminen, kommunikointi tilaajan tai muun ulkopuolisen tahon kanssa, kommunikointi työryhmän kanssa ja tuotannollinen funktio.

Käsikirjoitus on siis suunnitelma siitä mitä tullaan kuvaamaan. Kun se puretaan pieniin osiin saadaan aikaiseksi toteuttamissuunnitelma, jonka osasille on mahdollista arvioida tarvittava aika ja resurssit. Tätä kautta saadaan tehtyä kuvaussuunnitelma ja arvio kustannuksista eli budjetin menopuoli. (Aaltonen 1993.)

Aaltosen jaottelusta tämän tutkimuksen kannalta oleellisin käsikirjoituksen funktioista on sen tehtävä sisäisessä kommunikoinnissa. Erityisen tärkeä se on luovasti työskenteleville henkilöille kuten kuvaaja, pukusuunnittelija tai lavastaja. Käsikirjoituksen perusteella he pystyvät antamaan oman näkemyksensä ohjaajan vision tueksi. Yhtäläillä käsikirjoitus on tärkeä koko tiimille, jotta sen eri jäsenet ymmärtävät jokapäiväisissä päätöksissään kokonaisuutta, jota ollaan toteuttamassa. Esimerkiksi puvustaja, joka toteuttaa pukusuunnittelijan suunnitelmaa saattaa ymmärtää suunnitelman aivan eri tavalla, jollei hahmota kokonaisuutta. (Aaltonen 1993; Haanpää 2009.)

Jotta voidaan luotettavasti arvioida tuotannon kustannuksia, on tehtävä suunnitelma kuvausaikataulusta. Tätä kutsutaan **kuvaussuunnitelmaksi**. Sen tekeminen lähtee liikkeelle käsikirjoituksen purusta. Käsikirjoituksen jokaisen kohtauksen kaikki elementit eli tarvittavat resurssit, kuten näyttelijät, näyttelijöiden ajoneuvot, rekvisiitat, erikoistehosteet, kuvauspaikat ja niin edelleen listataan. Myöhemmin käsikirjoituksessa mainituille elementeille ilmaantuu myös vastineet todellisuudesta, eli esimerkiksi kohtaukseen suunniteltu toimisto valitaan ja varataan. Tätä valintaa varten tietenkin tarvitaan suuntaa antavaa arviota budjetin suuruudesta, jotta etsitään resursseja joihin tuotannolla on varaa. (Raike 2005; Long & Schenk 2006, 25-26.)

Resurssien tarpeen mukaan pyritään järjestämään samankaltaiset kohtaukset ryppäiksi. Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista, sillä kaikki resurssit kuten kuvauspaikat, näyttelijät tai aurinkoinen päivä eivät ole aina käytettävissä. Myös taiteellisista syistä joillekin kohtauksilla voi olla tietty keskinäinen järjestys. Lopulta syntyy valmis suunnitelma siitä, mitkä kohtaukset kuvataan minäkin päivänä ja lista sen päivän kohtauksiin tarvittavista resursseista. Tämän kuvaussuunnitelman perusteella on mahdollista laskea jo hyvinkin tarkka kustannusarvio, vaikka se eläkin koko tuotantovaiheen ajan pakollisten muutosten mukaan. (Raike 2005; Long & Schenk 2006, 26-28.)

Monimutkaisen kuvaussuunnitelman tekemiseen avustamiseen on tietenkin olemassa erikoituneita ohjelmia kuten MovieMacig Budgeting. Työn kohteena olevassa yrityksessä käytetään Fuzzilecheck Drehplania. Näissä ohjelmissa yhteisten resurssien tarpeet on helppo havainnoida. Samaten ohjelmiin voi laittaa esteellisyyksiä ja tai kohtausten kestoja. Kohtausten pituudet merkitään alalla vakiintuneen käytännönmukaisesti käsikirjoituksen sivuina 1/8 sivun tarkkuudella sekä apulaisohjaajan ja ohjaajan toimittamat suunnitelmat yksittäisten kohtausten perusteella. Ohjelmiin voidaan usein määrittää myös arvio varsinaisten kuvausten kestosta. Näiden tietojen perusteella kuvattavat kohtaukset voidaan järjestää kustannustehokkaaseen aikajärjestykseen eli kuvaussuunnitelmaksi. (Pirilä & Kivi 2010, 121; Aaltonen 2011, 222.)

**Callsheet**, eli kuvauskutsu on kuvaussuunnitelma yhdelle päivälle. Se perustuu tietenkin kuvaussuunnitelmaan, mutta tarkkuudessa se on viety seuraavalle asteelle. Siitä selviää muun muassa päivän kuvattavat kohteet, työaikojen alku ja kuljetusaikataulut. Yksinkertaisesti se on kattava suunnitelma yhden päivän toteuttamisesta. Itse olen tottunut, että callsheetiin pyritään keräämään kaikki tieto, jota kuvausryhmä saattaa päivän aikana kuvauksissa tarvita. Näitä tietoja on muun muassa kuvauspaikan omistajan puhelinnumero, sääennustus, ovikoodit, ajo-ohjeet ja alustavasuunnitelma seuraavasta kuvauspäivästä. (Pirilä & Kivi 2010, 68, 150.)

Itse olen tottunut kaavakkeeseen Tagesbericht, jonka suomennan jatkossa päiväraportiksi. **Päiväraportti** on Callsheetin vastinkappale. Siitä selviää muun

muassa mitkä kuvat todella kuvattiin, paljonko materiaalia on nyt kulunut, kuinka suuri osa elokuvasta on kuvattu, ensimmäisen kuvan ottoaika, purun aloittamisaika ja kävikö päivän aikana jotain yllättävää, kuten jonkun työntekijän pieni haaveri, mikä kannattaa dokumentoida mahdollisen vakuutuskäsittelyn varalta. Yksinkertaisesti se pyrkii kertomaan kaiken päivän aikana kuvauspaikalla tapahtuneen ja välittämään tuottajalle ja tuotantopäällikölle heidän haluamansa tiedot. (Pirilä & Kivi 2010, 122; Filme Produzieren [viitattu 4.11.2011].)

Koska päiväraportti on kuvaus päivän tapahtumista on se paras keino seurata tuotannon edistymistä, jollei itse ole kuvauspaikalla. Esimerkiksi tuotantopäällikkö voi päiväraportin perusteella laskea tähänastiset materiaalikulut. Sen perusteella voi seurata myös aikataulussa pysymistä vertaamalla kuvattujen kohtausten määrää käytettyihin kuvauspäiviin. (Filme Produzieren [viitattu 4.11.2011].)

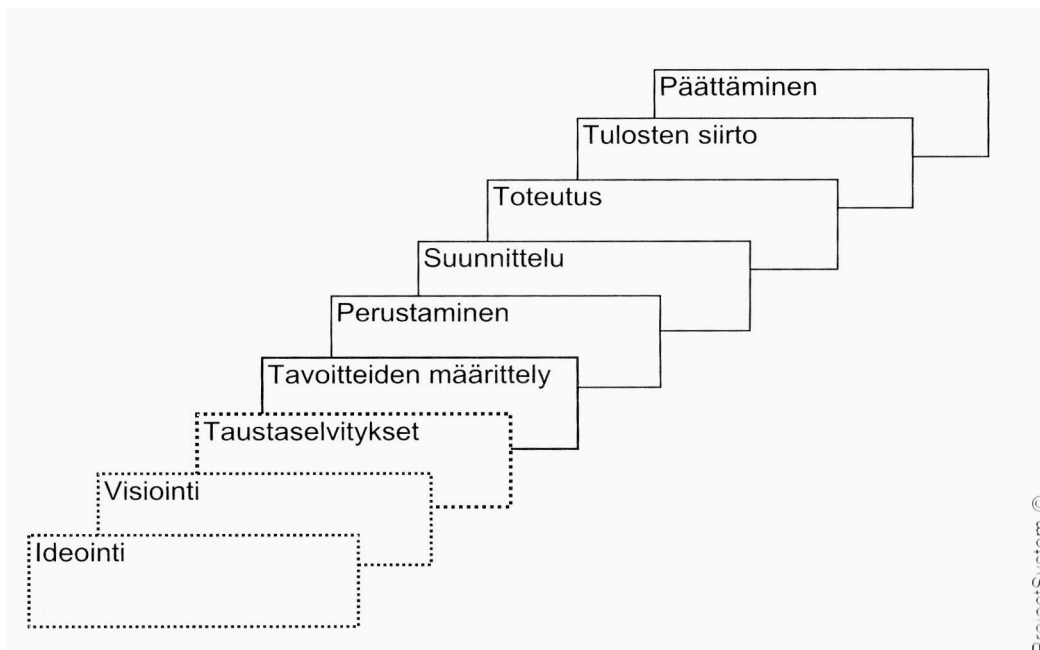
Käsikirjoituksesta vastaavat siis tuottaja ja vastaava tuottaja – tietenkin yhdessä käsikirjoittajan, ohjaajan ja mahdollisen asiakkaan tai rahoittajan edustajan kanssa. Kuvaussuunnitelman laativat taas apulaisohjaaja ja tuotantopäällikkö yhteisvoimin. Sen suurten linjojen hyväksyminen ja toteutumisen seuraaminen kuuluu niin tuottajalle kuin vastaavalle tuottajallekin. Callsheetin tekee tuotantoryhmän kokoonpanosta riippuen kuvauspäällikkö tai apulaisohjaaja, joka saattaa vaatia tuotantopäällikön hyväksynnän. Päiväraportin tekee joko kuvauspäällikkö tai kuvaussihteeri. Päiväraportin ja Callsheetin kautta tuottaja ja vastaava tuottaja pystyvät seuraamaan tuotannon etenemistä etänäkin. (Pirilä & Kivi 2010, 122; Filme Produzieren [viitattu 4.11.2011].)

#### **4.5 Elokuvarprojektiin erityispiirteet**

Projekti ajattelusta poiketen elokuvatuotannot jaetaan perinteisesti kolmeen osaan eli esituotantoon, tuotantoon ja jälkituotantoon. Projekti ajattelussahan näistä tuotanto ja jälkituotanto nähdään osana toteutusta ja niiden jälkeen seuraa vielä tulosten siirto ja projektin päättäminen (kuvio 9). Jälkituotanto eli leikkaus, värimääritys ja äänityöt ovat kuitenkin elokuvassa erilleen varsinaisesta tuotannosta, sillä ne ovat luonteeltaan hyvin erilaiset kuin kuvausvaihe.

Varsinaisten kuvausten kestäessä muutamia päiviä, voi jälkituotanto vaatia viikkoja tai kuukausiakin. (Raike 2005; Pirilä & Kivi 2010, 68)

Elokuvatuotannon vaiheista varsinainen tuotanto on kaikkein kalleinta, minkä takia sitä myös suunnitellaan tarkasti. Kuvausten aikana on käytössä yhtä aikaa suuriakin määriä ihmisiä ja laitteita, jotka maksavat huomattavia summia joka päivä. Kuvaukset nähdäänkin omana projektina elokuvateon projektin sisällä, jonka takia kuvausten suorittamiseen palkataan usein oma projektipäällikkö eli tuotantopäällikkö. Hän keskittyy vain tämän vaiheen läpisaattamiseen. Yleisesti projekteissa on ollut viime aikoina trendi, jossa resurssien käyttöä pyritään tasaamaan läpi tuotannon. Myös elokuvapuolella trendi on ollut kuvauspäivien vähentäminen ja sitä kautta kulujen karsiminen (Honkasalo 2008). Tämä tarkoittaa, että suunnitelmat on tehtävä jatkossa entistä paremmin. (Ruuska 2001, 25; Pirilä & Kivi 2010, 67; Filme Produzieren [viitattu 4.11.2011.]



Kuvio 9. Projektin päävaiheet (Rissanen 2002, 16.)

Ennen siirtymistä varsinaiseen tuotantovaiheeseen tarvitaan tuotantopäätös. Sen tekemiseen tarvitaan vähintään käsikirjoitus ja rahoitussuunnitelma (Raike 2005). Esimerkiksi Münchenin elokuvakorkeakoulussa ennen tuotantopäätöksen saamista vastaavalle tuottajalle on toimitettava kuluarvio, rahoitussuunnitelma,

suunnitelma koko tuotannon läpiviennistä ja kuvaussuunnitelma. (Lueg & Engel 2008.)

Tuotantopäätöksen jälkeen alkaa yksityiskohtaisempi suunnittelu. Käytännössä tuottaja vastaa tarkemmasta aikatauluttamisesta, sopimuksista ja muista käytännön järjestelyistä, kun taas ohjaaja suunnittelee kuvaajan kanssa taiteellisten ratkaisujen yksityiskohtia. Hiljalleen työryhmä alkaa suurentua ja on aika pitää tuotantokokous, jossa käsitellään elokuvan tulevaa muotoa ja aikataulua sekä annetaan ihmisille mahdollisuus tutustua toisiinsa. Tähän kuuluu ainakin keskeisimpien henkilöiden esittely ja varmistaminen, että kaikki työryhmän jäsenet ovat saaneet käsikirjoituksen itselleen. (Aaltonen 2011, 197, 226-227.)

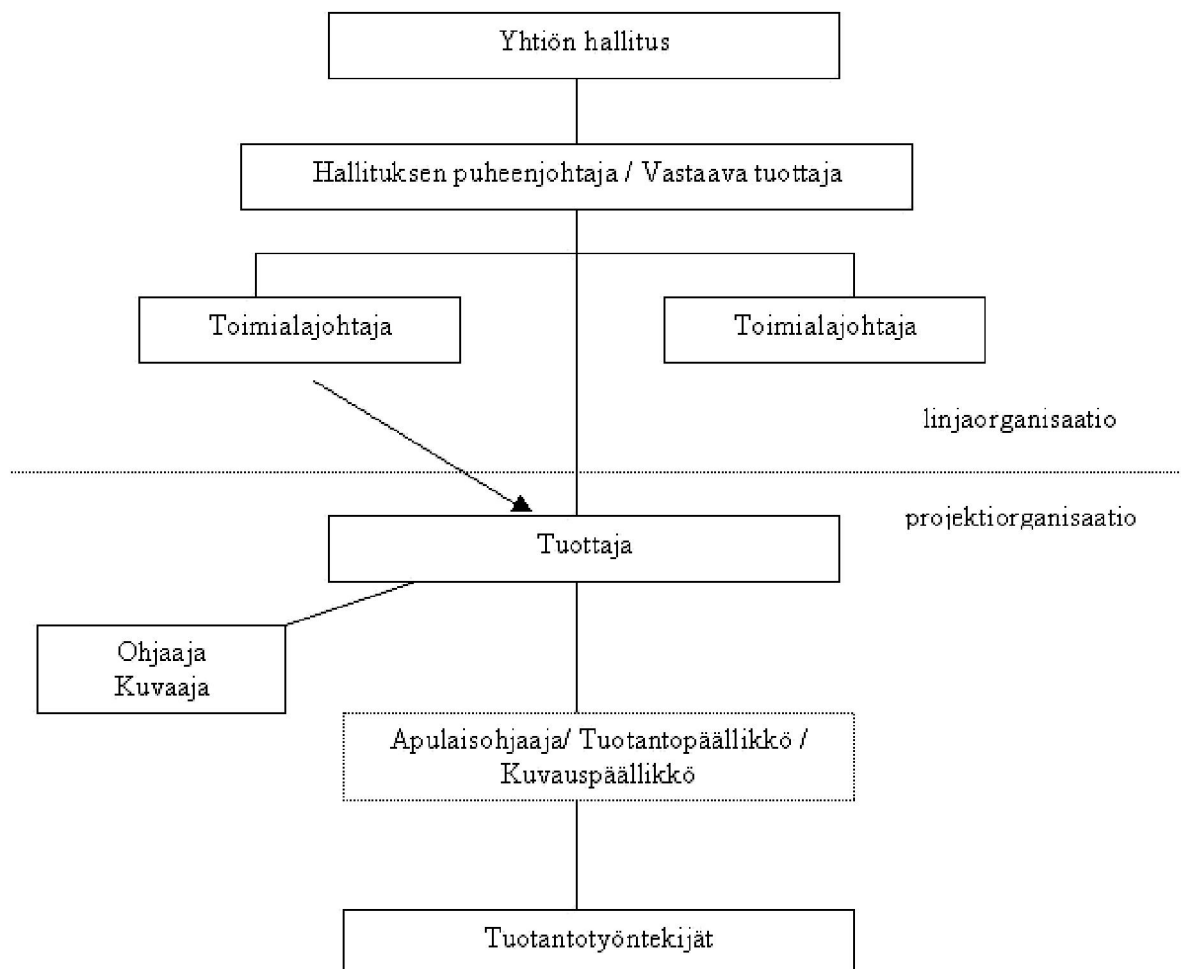
Münchenin elokuvakorkeakoulun ohjeessa on määritelty mitä tietoja vastaava tuottaja haluaa vielä ennen kuvausten alkua antaa niihin luvan. Kuvausten aloitusluvan saamiseksi vastaavalle tuottajalle on toimitettava päivitetty kustannusarvio, lista henkilökunnasta, päivitetty kuvaussuunnitelma, kuvausluvat, kuvakäsikirjoitus ja työntekijöiden sopimukset. (Lueg & Engel 2008.)

Varsinaisten kuvausten aikana asiat tapahtuvat nopeasti ja kuluja syntyy. Tämän takia seurantajärjestelmältä vaaditaan nopeaa tiedonantoa. Seuranta tapahtuu päiväraportteja, kuvaussuunnitelmien päivityksiä ja tuotettua kuvamateriaalia seuraamalla. Kuvamateriaalista voidaan tehdä arviointia tulossa olevasta laadusta, kun taas kuvaussuunnitelma ja päiväraportti yrittää esittää numeroina projektin etenemisen tilaa ja esimerkiksi kuvatun materiaalin suhdetta suunniteltuun materiaaliin. (Filme Produzieren [viitattu 4.11.2011].)

Kuvausvaiheen päättymistä yleensä juhlistetaan, sillä onhan se oma projektinsa joka tulee asianmukaisesti päättää. Sen jälkeen elokuvanteko prosessi palailee seuraamaan projektin yleistä toimintamallia. Seuraavana vuorossa ovatkin jälkityöt, joita todennäköisesti on tehty jo yhtäaikaaisesti myös kuvasten aikana. Jälkityöt on rauhallinen vaihe, jolle on projektisuunnitelmassa määritelty resurssit ja välineistö. Jälkitöiden jälkeen tulokset siirretään eli valmis työ toimitetaan tilaajalle tai huolehditaan sen levityksestä. Ennen projektinpäätämistä tulee vielä sen lopettamiseen liittyvät työt suorittaa. (Raike 2005; Rissanen 2002, 16.)

#### 4.6 Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen organisaatiokaavio

Osakeyhtiömuotoisella Yritys X:llä hallituksen muodostaa yksi henkilö. Hallituksen puheenjohtajana hän kantaa vastuun yrityksen toiminnasta, sillä erillistä toimitusjohtajaa ei yritykseen ole palkattu. Myös hallituksen puheenjohtaja mukaan lukien yrityksessä toimivat henkilöt työskentelevät tässä vaiheessa vielä satunnaisesti muiden töidensä ohella. Toisin sanoen kuukausipalkalla työskentelevää, jatkuvasti yrityksen käytettävissä olevaa henkilökuntaa ei yrityksessä ole.



Kuvio 10. Organisaatiokaavio

Yrityksen toiminta on jaettu kahteen eri toiminta-alaan, joilla on omat johtajansa. Toiminnan pienuudesta johtuen näillä osastoille ei kuitenkaan tässä vaiheessa ole jaettu erillistä budjettia vaan projekteihin lähdöstä viime kädessä päätöksen tekee hallituksen puheenjohtaja. Toimiala-johtajien rooli onkin enemmän oman toimialan seuraaminen, suunnittelu ja jo hyväksytyyn toiminnan järjestäminen sovituissa

rajoissa. Oletettavasti toimialajohtajasta tulee projektiin projektipäällikkö, jonka esimiehenä säilyy hallituksen puheenjohtaja.

Yritys X:ssä ei ole myöskään kiinteää tuotantojen toteuttavaa henkilökuntaa, vaan tuotantokohtaisesti tehdään erilliset sopimukset freelancereiden kanssa, mikä on yleisenä käytäntönä alalla (Työvoiman kehittäminen ja ohjaus -tiimi 2002, 61). Mahdollisuuksien mukaan tietenkin käytetään samaa henkilökuntaa yrityksen eri projekteissa, jos ne vain taiteellisilta lähtökohdiltaan ovat heille sopivia. Tämä tarkoittaa tietenkin sitä, että periaatteessa yrityksessä on varauduttava jokaisen tuotannon kohdalla eri projektipäällikköön sekä muihin vastaavissa tehtävissä oleviin henkilöihin. Oletusarvoisesti vain vastaava tuottaja pysyy samana. Tämä aiheuttaa tietenkin erillistä painetta perehdyttämisen tarpeellisuudelle.

Oletettavasti tuotantoryhmät yritys X.:ssä ovat hyvin pieniä, kuten projektit itsekkin. Ne eivät vaadi usealle henkilölle jaettua vastuuta tuottajan toimien osalta. Tuottaja vastaa siis itse muun muassa tuotantoon liittyvistä aikataulutuksesta, käytännönjärjestelyistä ja linjajohdolle tapahtuvasta raportoinnista tekemällä ne itse. Suuremmissa tuotannoissa mukana saattaa olla erikseen esimerkiksi tuotantopäällikkö tai apulaisohjaaja sekä mahdollisesti runneri eli tuotantoapulainen ja kuvaussihteeri. Tällöin näiden kesken on sovittava erikseen tehtävien jaosta ja raportointivastuista.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Oppaan laatiminen kyseisessä organisaatiossa oli hyvin haasteellista, mutta mielekästä, sillä organisaatiossa ei ollut vakiintuneita käytänteitä. Tällä kertaa ei siis riittänyt, että vallalla olevista toimintamalleista kirjoitettiin selkeät ohjeet, jotta uudetkin työntekijät osaisivat organisaatiossa toimia. Tämän työn edetessä jouduttiin kehittämään jatkuvasti toimintatapoja lähes tyhjästä.

Oppaan tekovaiheessa selkeytettiin yrityksen sisäistä toimintaa ja tehtiin selkeät työjaot vastaavan tuottajan ja tuottajan välille. Heidän keskinäiseen yhteydenpitoon luotiin toimintamallit ja periaatteet sekä rakennettiin peruskuvio, jonka mukaan tuotannon/projektin yrityksessä tulisi edetä. Nämä periaatteet ilmenevät oppaasta, joka oli työn alkuperäisenä tavoitteena. Sen lisäksi aikaan saatettiin huomattava määrä tarpeellisia lomakkeita kuten matkalaskuja ja päiväraporttia varten. Nämä lomakkeet yhtenäistävät ja selkeyttävät tulevissa tuotannoissa yrityksen toimintaa, mikä toivottavasti nopeuttaa itse tuotantoa sekä helpottaa sen seuraamista ja kontrollointia.

Myös organisaatiomallia piti tarkentaa ja kirkastaa, jotta ohjeiden antaminen oli ylipäättään mahdollista. Aikaansaatiin tehtäväjako linjaorganisaatiolle ja projektille. Näin projektille syntyi rajat, joiden sisällä projekti voi tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tämän tulisi lisätä projektien tehokkuutta, mielekkyyttä tuottajalle eli projektipäällikölle tehtävänsä suorittamiseen sekä mahdollistaa linjaorganisaation projektien valvomisen ja koko toiminnan ohjaamisen.

### 5.1 Oppaan käyttötarkoitus ja tarpeellisuus

Yrityksen viestinnällä pystytään keskeisesti vaikuttamaan yrityksen tuloksiin. Yrityksen työntekijöiden tulee olla perillä niin heidän omista työtehtävistään, työympäristöstä kuin yrityksenkin asioista. Tällöin heillä on mahdollisuus suoriutua



annetuista tehtävistä nopeasti ja hyvin. Opas yrittää omalta osaltaan vastata tähän viestinnän tarpeeseen.

Opas on luonteeltaan viestimenä hyvin epärikas, mikä määrittää suuresti viestejä joita sen kautta voi välittää. Parhaimmillaan se on silloin, kun sinne on kerätty pysyvää tietoa, joka on sieltä tarkistettavissa työntekijän sitä tarvitessa. Jos tiedontarve on ennakoitavissa, kuten projektia aloittaessa, on järjestettävä myös muunlaista tiedotusta, mutta näissäkin tilanteissa oppaalla on paikkansa muistilistana muistuttamassa kerrottavista asioista. Ennakoimattomalla hetkellä syntyvän tiedontarpeen tyydyttämiseen opas sopii kuitenkin hyvin.

Projektiluonteensa takia elokuvatuotannoissa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, jolloin tarve perehdyttämiselle on keskeinen. Toisaalta muutaman päivän työrupeaman takia taas laajamittaiseen perehdyttämiseen ei ole resursseja. Opas onkin hyvä tapa kerätä muistilistaksi toimintatavat juuri tässä tuotannossa ja tuotantoyhtiössä odotettavista toimista ja toimintatavoista. Yhtenäisillä toimintatavoilla taas estetään ristiriitoja sekä helpotetaan projektin seurantaa, kun vastaava tuottaja ja tuottaja puhuvat samaa kieltä.

Opas ei siis korvaa muuta viestintää, vaan on vain osa yrityksen kokonaisviestintää. Yrityksen johdon tulee huolehtia myös riittävästä kasvatusten tapahtuvasta viestinnästä. Missään tapauksessa opas ei myöskään korvaa perehdyttämistä työhön, henkilökohtaista yhteydenpitoa tai mahdollisuutta saada neuvoja tehtävän suorittamiseen.

## **5.2 Varsinainen opas**

Itse opas päätettiin tehdä kolmijakoiseksi, jolloin siinä on selkeä rakenne ja sitä on sen mukaan helppo käyttää. Jako on seuraavanlainen:

1. Antaa kuvan ympäristöstä, jossa ollaan toimimassa. (Yrityksen tilasta, tavoitteista ja yhteistyöverkostosta.)
2. Kertoo tehtävistä ja tavoista, joilla tehtävät oletetaan tehtävän.
3. Apukeinot (sopimus pohja, yhteystietoja, raportointipohjat jne.)

Itse työn suorittamiseen opas antaa hyvin vähän ohjeita tuottajalle. Toimintatavoista pitäisi projektin saada päättää itsenäisesti, mutta opas pyrkii kertomaan, kuinka rajat projektille muodostuu. Muiden oppaiden ulkopuolelta johdettiin kuitenkin ajatus, että oppaan pitäisi kertoa tuottajalle mitä palveluita linjaorganisaatio projektille tuottaa ja mitkä asiat tuottajan tulee itse hoitaa.

Opas määrittelee myös viestintää projektin ja linjaorganisaation välillä projektin etenemisestä. Rutiininomaisten tehtävien, kuten kuvaussuunnitelman päivitysten ja päiväraporttien, antamiseen opas antaa ohjeistuksen. Tuotannon suunnitteluvaiheessa ja merkittävien muutosten kohdatessa opas neuvookin käyttämään henkilökohtaisempaa viestintää, kuten kasvotusten tapahtuvaa viestintää tai vähintään puhelimia.

Vaikka opas onkin nyt kirjoitettu ja se on jatkossa yrityksen projektien käytössä, ei sitä tule ajatella lopullisesti valmiina. Tulevista projekteista tulee ottaa vastaan palautetta, jonka perusteella arvioidaan oppaassa määriteltyjä toimintatapoja ja niiden mielekkyyttä. Opasta on päivitettävä eteen tulevien puutteiden kohdalta, sekä vastaamaan muuttuneita olosuhteita. Varsinkin liitteiksi on odotettavissa vielä lisää asioita sitä mukaa, kun niitä yrityksessä otetaan käyttöön. Nyt niiden tarvetta on ainoastaan listattu. Vasta pidempiaikainen oppaan käyttö useissa erilaisissa projekteissa eri tuottajien ja heidän tapojensa kanssa osoittaa, miltä kohdin opas on toimiva ja mistä sitä tulee vielä muuttaa.

Opas on saatavana siihen liittyvine lomakkeineen yrityksen sähköisestä tietopankista. Sieltä se on yrityksen johtohenkilöiden löydettävissä yhtiön käytännön mukaisesti. Oppaan ilmestymisestä ilmoitettiin asiaa koskeville henkilöille henkilökohtaisesti. Aloitettaessa uutta projektia perustetaan sille oma tietopankki, johon myös opas siirretään, ja opas käydään tuottajan kanssa vastaavan tuottajan toimesta läpi. Kun oppaaseen tulee muutoksia, päivitetään opas tietopankkiin ja keskeisimpien muutosten osalta asianomaisia informoidaan sähköpostitse.

### 5.3 Oppaan lisäksi kehitettyjä asioita

Kuten jo mainittu, varsinaisen oppaan lisäksi saatettiin yrityksen käyttöön opinnäytetyöprosessin yhteydessä tai sen ansiosta muitakin hyödykkeitä. Näitä on muun muassa piirretty organisaatiokaavio, joka selkeytti osaltaan firmassa toimivien ihmisten tehtävä- ja vastuujakoja. Konkreettisia raportointi- ja tiedonsiirtokaavakkeita luotiin myös eri tilanteisiin. Firman tarpeisiin yksilöitiin oma päiväraporttipohja, kulukorvauslomake ja Pelinin esimerkin mukainen vastuunjakomatriisi sekä laskujen ja palkan maksamiseen liittyviä tiedonsiirtolomakkeita. Näiden avulla projekti pystyy käyttämään jatkossa paremmin linjaorganisaation tuottamia palveluita, kuten palkanmaksua ja kirjanpitoa.

Opinnäytetyöprosessi pakotti myös organisaation muiden jäsenten saattamaan oppaaseen liittyviä asioita valmiiksi. Tätä kautta saatiin lisäksi matkalaskupohja, graafinen ohjeistus ja yrityksen asiakirjapohja, jolle myös varsinainen opas on tehty. Nämä kaikki ovat nyt myös osana opasta. Asiakirjapohjalle löytyi myös uusia vaatimuksia tiedoston nimeämisen osalta, mutta niitä ei pystytty tässä vaiheessa vielä täyttämään.

### 5.4 Työn aikana esiinousseita suosituksia

Opinnäytetyöprosessin aikana nousi myös esille asioita, jotka kaikki eivät olleet mahdollisia toteuttaa nyt aikataulullisista tai muista syistä johtuen. Nämä asiat ovat kuitenkin nostettu esille ja saattavat johtaa toimintaan yrityksessä myöhemmin.

Työn kohteena olevan yrityksen hallituksen puheenjohtajalla on käytännössä kaikki valta yrityksen toiminnasta tällä hetkellä. Valtuuttamisen ideologian mukaisesti hallituksen **puheenjohtajan kannattaisi jakaa valtaa ja vastuuta organisaatiossa** alemmaksi. Tällöin liiketoiminnan eri toimialajohtajat voisivat vapaammin hoitaa tehtävänsä, mikä vähentäisi byrokratiaa ja todennäköisesti samalla lisäisi motivaatiota oman toimialan johtamisessa. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole kuitenkaan mahdollisuutta osoittaa eri toiminnolle budjettia tai

muita resursseja. Yrityksessä halutaan myös nähdä eri toiminnot yhteydessä toisiinsa. Jos siis niille annettaisiin erilliset budjetit, olisi kehitettävä muita välineitä yhteisten etujen toimivuuden takaamiseksi.

Opasta tehdessä määriteltiin paljon tuottajalta vaadittavia informointitoimia. Näiden seuraamiseksi ehdotettiin **seurantatyökalua vastaavalle tuottajalle**. Nykyistä järjestelmää tulisi kehittää niin, että vastaavalla tuottajalla olisi aktiivisempi rooli projektien seuraamisessa, ja tarvittaessa hän ajaisi niitä eteenpäin. Tämä edellyttää, että hänen olisi helppo seurata eri projektien tilaa. Oppaassa on nyt jaoteltu selkeästi projektin eri vaiheet, ja seurantatyökalun tulisikin kerätä eri projekteista niiden tilaa kertovat tiedot helposti luettavaan muotoon. Seurantatyökalun tulisi myös muistuttaa tiedottamisen tai projektin etenemisen puutteista, mikäli siihen ei asetettuihin määräpäiviin mennessä tulisi uutta tietoa.

Oppaasta jäi vielä tässä vaiheessa puuttumaan **sopimus pohjia**, jotka helpottaisi tuottajan työskentelyä ja säästäisi moninkertaiselta työltä, kun jokaisen tuottajan ei erikseen tarvitsisi luoda sopimuksia tyhjästä. Yrityksessä on toki joitakin aikaisempia sopimuksia, joita voidaan käyttää mallina, mutta ne on tehty tiettyihin tilanteisiin eikä niitä voida käyttää sellaisenaan sopimus pohjana. Yrityksessä oli kyllä tiedostettu näiden sopimus pohjien puute, ja ne on päätetty oppaaseen lisätä joko varta vasten tekemällä tai seuraavien projektien yhteydessä luomalla.

Suositeltiin **markkinoinnin lainalaisuuksiin perehdyttämistä** laaja-alaisemmin yrityksessä olevien tuotantojen hankkijoiden keskuudessa. Yrityksen tuottajilla tuntui olevan tietotaitoa varsinaisen tuotannon toteuttamiseksi, mutta käsitys markkinoinnin toimintatavoista tuntui puutteelliselta. Mikäli tuotantoyhtiö haluaa profiloitua mainoselokuvien tuottajana, suositellaankin markkinoinnin lyhyttä koulutusta ja ehkäpä keskeisimpien käytänteiden ja lainalaisuuksien kirjaamista tuottajien saataville, jotta he pystyisivät paremmin palvelemaan tulevia asiakkaita.

## LÄHTEET

- Aaltonen, J. 1993. Käsikirjoittaminen on helppoa. [verkkosivu]. [viitattu 3.11.2011]. Saatavana: [http://elokuvantaju.uiah.fi/oppimateriaali/kasikirjoitus/artikkelit/aaltonen\\_johdanto.jsp](http://elokuvantaju.uiah.fi/oppimateriaali/kasikirjoitus/artikkelit/aaltonen_johdanto.jsp)
- Aaltonen, J. 2011. Seikkailu todellisuuteen: Dokumenttielokuvan tekijän opas. Keuruu: Like
- Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 2004. Työelämän viestintä. 4.-7painos. Porvoo: WSOY
- Ammattinetti. 2011. Elokuvatuottaja. [verkkosivusto]. [viitattu 8.11.2011]. Saatavana: [http://www.ammattinetti.fi/web/guest/ammattit?p\\_p\\_id=akyssearchammatti\\_INSTANCE\\_g0j8&p\\_p\\_action=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=1&akyssearchammatti\\_INSTANCE\\_g0j8\\_command=browse&akyssearchammatti\\_INSTANCE\\_g0j8\\_searchType=idSearch&akyssearchammatti\\_INSTANCE\\_g0j8\\_detailView=true&akyssearchammatti\\_INSTANCE\\_g0j8\\_allVisible=true&akyssearchammatti\\_INSTANCE\\_g0j8\\_indexId=4&akyssearchammatti\\_INSTANCE\\_g0j8\\_alalId=3&akyssearchammatti\\_INSTANCE\\_g0j8\\_subAlalId=3.2](http://www.ammattinetti.fi/web/guest/ammattit?p_p_id=akyssearchammatti_INSTANCE_g0j8&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&akyssearchammatti_INSTANCE_g0j8_command=browse&akyssearchammatti_INSTANCE_g0j8_searchType=idSearch&akyssearchammatti_INSTANCE_g0j8_detailView=true&akyssearchammatti_INSTANCE_g0j8_allVisible=true&akyssearchammatti_INSTANCE_g0j8_indexId=4&akyssearchammatti_INSTANCE_g0j8_alalId=3&akyssearchammatti_INSTANCE_g0j8_subAlalId=3.2)
- Hautamäki R. & Kemppinen P. (toim.) 2010. Elokuvuvuosi 2010. [verkkajulkaisu]. Suomen elokuvasäätiö [viitattu 1.11.2011]. Saatavana: <http://www.ses.fi/dokumentit/Elokuvuvuosi%202010%20Facts%20&%20Figures.pdf>
- Filme Produzieren. Ei julkaisuaikaa [verkkosivusto]. [viitattu 4.11.2011]. Saatavana: <http://www.filme-produzieren.de/>
- Haanpää, T. 2009. Yliopisto-opettaja. Lapin yliopisto. Luento. Käsikirjoittaminen. Syksy 2009
- Hass, B.H. 2002. Geschäftsmodelle von Medienunternehmen. Ökonomische Grundlagen und Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnik. 1.painos. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH
- Honkaniemi, M. 2011. Mainosvuosi 2010. [verkkajulkaisu]. Helsinki: Tsn-gallup. [viitattu 27.10.2011]. Saatavana: [http://www.tsn-gallup.fi/doc/media\\_intelligence/Mainosvuosi\\_2010\\_Marja\\_Honkaniemi.pdf](http://www.tsn-gallup.fi/doc/media_intelligence/Mainosvuosi_2010_Marja_Honkaniemi.pdf)

- Honkasalo, P. 2008. Elokuvaohjaaja. Aamukeskustelu-seminaari. Tampereen elokuvajuhlat 2008.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T.2005. Viestinnästä tietoon. WSOY
- Hytti, J. 2005. Teatterituottajan opas. Helsinki: Like
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY
- Järvinen, P. 2005. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY
- Jäsenet 2010. Suomen audiovisuaalisen alan tuottajat ry.
- Kalliola, M. 2010. Luova Johtaja. Mainostoimisto Aava & Bang Oy. Esitelmä. Jyväskylän markkinointiviestinnänpäivä – seminaari 2.12.2010
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro
- Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.-6.painos Vantaa: WSOY
- Kauppinen, A., Nummi, J. & Savola, T.2009. Tekniikan viestintä. Kirjoittamisen ja puhumisen käsikirja. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita
- Korolainen, T. 2011. Graafinen suunnittelija. Freelance. Haastattelu 7.11.2011
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy
- Kortetjärvi-Nurmi, S. Rosenström, A. 2003. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press
- Kylänpää, E. 2003. Viestintätilanteet: Oppi- ja harjoituskirja. Jyväskylä: Mac Laser Oy
- Long, B. & Schenk, S. 2006. The digital filmmaking handbook. 3.painos. Hingham: Charles River media, inc.
- Lueg, M. & Engel, A. 2008. Produktionsvorlesung Film 1: Produzieren in der Abt. IV. München: Hochschule für Fernsehen und Film München

- MTV3. 2011. Kuukauden parhaat sekunnit. [verkkosivusto]. [Viitattu 4.11.2011]. Saatavana: <http://spotti.mtv3.fi/site/mtv3/kuukaudenparhaatsekunnit.jsp?sl2=1>
- Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6., uudistettu painos. Jyväskylä: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin
- Pirilä K. & Kivi E. 2010. TEOS: Elävä kuva – elävä ääni. Helsinki: Like
- Pohjola P. 2011. Hallituksen puheenjohtaja. Forest Camp Entertainment. Haastattelu helmikuu 2011
- Raninen T. & Rautio J. 2002. Mainonnan ABC Porvoo: WSOY
- Raike, A. (toim.) 2005. Elokuvantaju. [verkkosivusto]. Helsinki: Elomedia [Viitattu 2011]. Saatavana <http://elokuvantaju.uiah.fi/>
- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Pohjois-savon ammattikorkeakoulu
- Ruuska K. 2001. Projekti hallintaan. Jyväskylä: Talentum Media Oy
- Salin, V. 2002. Pk-yrittäjän opas kokonaisviestintään. Juva: WSOY
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä: Kauppakaari
- Spiik, K-M. 2001. Sähköpostijohtaminen. Kauppalehti 25.4.2001, 18
- Sorg, R. 2011 Kuvauspäällikkö. Freelancer. Haastattelut toukokuu 2011
- Stenvall-Virtanen, S. & Vähämäki, M. (toim) 2006. Mediatalousliiketoiminnan ja yrittäjyyden perusteet viestintäalalle. Helsinki: Edita.
- Teirikari, P. 2000. Voittoa ja tappioita: Muistumia mainoselokuvien maailmasta. Juva: WSOY
- Toikka, T. (toim.) Ei julkaisu-aikaa. New media management. [verkkosivusto]. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu. [viitattu 1.11.2011]. Saatavana: <http://www.uiah.fi/virtu/demot/nmm/projektityo.html>

Työvoiman kehittäminen ja ohjaus -tiimi. 2002. Kulttuuriteollisuus.  
Työministeriö. T.Tuohinen & N.Mäkeläinen (toim.) Ei  
julkaisupaikkaa: Edita.

Vilka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö.  
Jyväskylä: Tammi

Virta P. 1.12.2009. Tampereen Konservatorion henkilökunnan opas.  
[verkkopublication]. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden  
koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [viitattu 30.10.2011]. Saatavana  
<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9002/Virta.Pirkko.pdf?sequence=2>

Väisänen, A. 2002. Teoksessa: Työvoiman kehittäminen ja ohjaus -  
tiimi. 2002. Kulttuuriteollisuus. T.Tuohinen & N.Mäkeläinen (toim.)  
Ei julkaisupaikkaa: Edita, 84-91.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: Inforviestintä.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2.painos. Keuruu:  
Inforviestintä.



## **LIITTEET**

**LIITE 1: Sisällysluettelo - Tuottajan tietopaketti**

## Sisällysluettelo – Tuottajan tietopaketti

|   |    |
|---|----|
| LUKUOHJE.....   | 4  |
| YRITYS X OY .....   | 5  |
| Toimintamme .....   | 5  |
| Organisaatiokaavio .....                                  | 6  |
| TUOTANNON LÄPIVIENNIN VAIHEET .....                       | 7  |
| YHTEENVETO TUOTANNON LÄPIVIENNISTÄ .....                  | 7  |
| Läpiviennin vaiheet taulukoituna .....                    | 8  |
| IDEAN ESITTELY .....                                      | 11 |
| SUUNNITTELUVAIHE .....                                    | 12 |
| Budjetointi ja kuluseuranta .....                         | 12 |
| TUOTANTOPÄÄTÖS.....                                       | 13 |
| Aikataulusuunnitelma .....                                | 13 |
| Vastuuhenkilöiden nimeäminen .....                        | 13 |
| Sisällön kuvaus .....                                     | 13 |
| Kuluarvio .....   | 13 |
| Rahoitussuunnitelma.....                                  | 13 |
| Selvitys keskeisimpien tekijänoikeuksien saamisesta ..... | 13 |
| (Markkinointisuunnitelma) .....                           | 14 |
| Vastuunjakomatriisi .....                                 | 14 |
| Dropbox.....  | 14 |
| ESITUOTANTOVAIHE.....                                     | 15 |
| Kuvaussuunnitelman tekeminen .....                        | 15 |
| KUVAUSTEN AIKANA.....                                     | 16 |
| Informoitavat muutokset .....                             | 16 |
| Callsheet .....   | 16 |
| Päiväraportti .....                                       | 16 |
| Materiaalin varmuuskopiointi.....                         | 17 |
| JÄLKITUOTANTO.....  | 18 |
| Loppu- ja alkutekstit .....                               | 18 |
| Hyväksymisprosessi.....                                   | 18 |

|   |    |
|---|----|
| PROJEKTIN PÄÄTÖSTYÖT JA PROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN ..... | 19 |
| MUUTA TIETOA TUOTANNON TUEKSI.....                  | 20 |
| YHTIÖN TARJOAMAT PALVELUT .....                     | 20 |
| Palkanmaksu.....                                    | 20 |
| Graafiset palvelut .....                            | 20 |
| Kirjanpito/Kuitit .....                             | 21 |
| Laskujen maksaminen.....                            | 21 |
| Laskutus.....                                       | 22 |
| Tilaa varmuuskopiointiin.....                       | 22 |
| Työntekijöiden pakollinen tapaturmavakuutus.....    | 22 |
| MUITA ASIOITA.....                                  | 23 |
| Etuja tuotannon käyttöön.....                       | 23 |
| Tekijänoikeudet.....                                | 23 |
| Vakuutukset .....                                   | 23 |
| Arkistot .....                                      | 23 |
| Sopimukset .....                                    | 24 |
| Matkakorvaukset.....                                | 24 |
| Yhteystiedot .....                                  | 24 |
| LIITTEET .....                                      | 25 |
| GRAAFINEN OHJEISTUS.....                            | 26 |
| KUVAUSSUUNNITELMAMALLI .....                        | 27 |
| CALLSHEETMALLI.....                                 | 28 |
| PÄIVÄRAPORTTI .....                                 | 29 |
| KULUKORVAUS – KÄSIKASSALOMAKE .....                 | 30 |
| MATKAKORVAUSLOMAKE .....                            | 31 |
| PALKANMAKSUNTIEDOT LOMAKE .....                     | 32 |
| LASKUTUSPOHJA.....                                  | 33 |
| HYVÄKSYTTÄVIEN LASKUJEN LOMAKE .....                | 34 |
| LOPPURAPORTTI.....                                  | 35 |
| VASTUUNJAKOMATRIISIMALLI.....                       | 37 |
| YHTEYSTIEDOT - SISÄINEN.....                        | 38 |
| YHTEYSTIEDOT – SIDOSRYHMÄT .....                    | 39 |